# 패스트 패션(Fast Fashion)에 대한 고찰(제1보) - 마케팅 전략을 중심으로 -

**김 선 희<sup>\*</sup>** 김포대학 패션디자인과

A Study on the Fast Fashion(Part I)
- Focusing on Marketing Strategy -

# Sun-Hee Kim<sup>†</sup>

Dept. of Fashion Design, Kimpo College (2007, 4, 17, 접수: 2007, 10, 30, 채택)

#### Abstract

The purpose of this study is to provide the fashion industry in Korea with materials that could enhance its international competitiveness by suggesting marketing strategies for fast fashion brands after taking product, price, place, and promotion into consideration.

The product strategy should focus on developing products that accurately reflect the general market trend and consumer demand, selecting optimal materials, and pursuing internal production. This, coupled with strategic cooperation with designers, will ensure reliable quality and enhance the brand image. The pricing strategy should place greater emphasis on reducing production costs. Diverse task outsourcing and design competition, for instance, can lower the cost of design development. The place strategy should be set according to the operation of a systematic and efficient distribution system based on SPA, an automatic delivery system, sales or return system, speed control system, and a value chain that consists of horizontal business alliances. The promotion strategy should be run under the central control of the headquarters using various unique VMDs. Furthermore, online marketing campaigns, spectacular fashion shows, design competitions, catalogue marketing campaigns, and other new sales promotion schemes could all be introduced.

Key words: fast fashion(페스트 패션), marketing strategy(마케팅 전략).

## Т.서 론

최근 의복을 통한 자기 표현 및 즐거움을 추구하는 경향이 뚜렷해지고 지금까지 패션 업체가 일방적으로 제시하는 머천다이징에 만족하지 못한 소비자

들이 늘어남에 따라 기업은 소비자의 요구에 반응하는 머천다이징을 실시하게 되었다. 아러한 현상에 따라 새롭게 부각되고 있는 패스트 패션(fast-fashion)은 최신 유행을 반영하는 신상품을 저가로 빠르게 공급하는 방식으로 세계 전역에서 인기를 끌고 있다. 언론에서는 패션 업계를 빠르게 성장시키는 증폭제

<sup>\*</sup> 교신저자 E-mail : sunny@kimpo.ac.kr

역할을 할 새로운 바켓이 등장하였으며", 패스트 패 션이 스트리트를 장악하고 있다는<sup>3)</sup> 등 패션 산업의 이슈이자 글로벌 패션 시장의 가장 주목할만한 변화 로 패스트 패션을 지목하고 있다. 패스트 패션 브랜 드인 일본 유니클로(UNIQLO)는 롯데쇼핑과 합작사 를 설비하고 국내 판매를 시작한 첫날 한 점포에서 만 1억 5천만원의 배출을 올려 단일 브랜드 첫날 매 출 기록을 갱신하였으며<sup>3)</sup>, 스페인 브랜드인 망급(MNG). 는 거의 모든 매장이 전년 대비 1백% 이상의 신장률 과 월 평균 2억~2억 5천만원대의 매출을 올리고 있 다<sup>4)</sup> 스웨덴 H&M의 경우, 2006년 기준 전 세계 21 개국에 1,121개 매장이 운영 중이며<sup>5)</sup> 자국 매출은 10% 미만으로 모두 해외에서 수익을 창출하고 있다. <sup>6</sup>. 소비자들의 요구와 소비 트렌드를 파악하고, 유행 에 빠르게 대응할 수 있다면 패션 중심국의 브랜드 가 아니라고 해도 글로벌 브랜드로 성장할 수 있다. 는 점에서 패스트 패션의 부상은 한국 패션 산업에 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

현재 패션 업체는 시대적 상황이나 변화를 읽지 못하는 의류 업체들이 더 이상 고객들에게 반응을 얻지 못하고 있으며, 기하급수적으로 확대됐던 캐주 얼 시장은 새로운 가치를 찾아야 할 시점에 놓여있 다. 또한, 소비자들은 각종 대중 매체와 스타 마케팅 의 영향으로 고가의 디자이너 브랜드에 관심이 높으 며, 최신 트렌드 정보에 매우 민감한 실정이다. 이에 따라 국내에서도 패스트 패션에 대한 관심이 증폭되 면서 많은 업체들이 패스트 패션 브랜드를 런칭하고 있다. 그러나 우리나라 유통 업계의 현황과 국내 여 건이 다르기 때문에 충분한 준비와 대처방안이 필요 할 것이다. 이와 같이 패스트 패션에 대한 연구의 필요성에도 불구하고 아직까지 채계적인 연구를 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구에서는 상품, 가격, 유통, 판매 촉진 측면에서 패스트 패션 브랜드의 마케팅 전략에 대한 문헌적 고찰을 실시하고 문제점 및해결 방안을 제시합으로써 국내 의류 브랜드에 도움이 될 수 있는 마케팅 전략을 제안하고자 하였다. 패스트 패션에 대한 연구는 연구 초기 단계로서 선행연구가 미흡하므로 문헌적 고찰을 위하여 신문이나잡지, 인터넷 기사 내용, 서적 및 관련 기관의 보고서등을 조사하고 분석하였다. 본 연구인 제 1보에서는 패스트 패션 브랜드에 대한 마케팅 전략을 중심으로 분석할 것이며, 제 2보에서는 패스트 패션 선호에 따른 집단별 소비자 행동과 특성의 차이를 비교분석하도록 할 것이다.

# Ⅱ. 본 론

#### 1. 패스트 패션의 개념 및 브랜드 특징

국립국어연구원은 '2004년 신어' 보고서에서 패스트 패션은 유행에 따라 빨리 바꾸어서 내놓는 옷을 통틀어 이르는 말로 '패스트푸드'에 유추하여 만들어 낸 말이다고 하였다. 또한, 음식의 패스트푸드처럼 옷에도 패스트 패션이 있으며, 저렴하면서도 빠르게 바뀌는 유행을 즉각 반영한 옷이라고 정의하였다". 패스트 패션은 맥도날드처럼 빠르고 편리한 패션이라는 의미로 '맥패션(McFashion)'이라 불리기도 하며, 저렴한 가격으로 사용 후 버릴 수 있다는 의미에서 '디스포저블 패션(disposable fashion)'이라고 부르기도 한다. 한편, 공급과 소비의 측면에서

<sup>1) &</sup>quot;Street의 절대강자," *패션채널* (2005년 8월호[2006년 2월 20일 검색]); available from World Wide Web @http://fashionchannel.co.kr

<sup>2) &</sup>quot;패션업계 메가샵·편집샵 후끈," *아시아경제뉴스* (2005년 12월 7일[2006년 2월 20일 검색]); available from World Wide Web@http://akn.co.kr

<sup>3) &</sup>quot;패션에도 스피드 바람," *해피데이 동아닷컴* (2005년 9월 20일[2006년 2월 21일 검색]); available from World Wide Web@http://happyday.donga.com

<sup>4) &</sup>quot;스페인 패션파워 망고 왜 강한가?," *패션비즈*, 2004년 12월.

<sup>5) &</sup>quot;패스트 패션 마켓," *인터패션플래닝* (2006년 11월 20일[2006년 12월 3일 검색]); available from World Wide Web@http://ifp.co.kr

<sup>6) &</sup>quot;SPA 빅5 불뿜는 글로벌 전쟁," 패션비즈, 2005년 4월.

<sup>7) 2004</sup>년 신어, (국립국어원, 2004), p. 434.

<sup>8) &</sup>quot;스타일/패션 인 패션, 입지 넓히는 패스트 패션," 동아닷컴 (2003년 8월 7일[2006년 2월 21일]); available from World Wide Web@http://donga.com

패스트 패션의 개념을 설명하기도 한다. 영국의 글로 벌 비즈니스 전문 사이트인 저스트스타일(Just-style) 에서는 공급 사슬 관리(SCM: Supply Chain Management)나 조기 반응 시스템인 Q/R(Quick Response)과 패스트 패션의 차이점을 두고 패스트 패션의 의미를 소개하고 있다. 즉, 전자가 공급 측면에서 제기된 논리임에 반해 후자는 소비자 입상에서 소비자의 니즈에 반응하는 방식이라고 설명함으로써 패스트 패션을 정의하였다<sup>9</sup>.

2005년부터 급속히 성장한 패스트 패션은 소비자. 측면에서는 정보 수집 능력이 높아지고 합리적 소비 성향이 확산되면서 나타난 현상으로 볼 수 있으며, 업체 측면에서는 트렌드의 빠른 전환과 제도권 브랜 도의 차별성 저하에서 원인을 찾을 수 있다. 패스트 패션 업체는 본사가 디자인, 생산, 유통을 통합 관리 하는 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) 방식을 취함으로써 빠르게 상품을 공급할 수 있 다. 그런데, SPA형 브랜드가 곧 패스트 패션 브랜드 를 의미하지는 않는다. Daniel 등(2002)은 세계적 공 급체인 관리로 인해 세계적 기업으로 성장한 사례로 스페인의 자라(ZARA)와 이탈리아의 베네통(BENE-TTON)을 들고 있으며<sup>10)</sup> 국내에서는 '후아유', '베이 직하우스', '톰스토리', '쿠아' 등이 대표적인 SPA형 브랜드이다. 즉, 패스트 패션 브랜드가 속도에서 유 리한 SPA형을 취하기는 하지만 SPA형 브랜드가 모 두 최신 트렌드를 반영하며 짧은 주기마다 신상품을 공급하지는 않기 때문이다. 또한, 패스트 패션 브랜 드는 각국의 여전에 따라 직영점 외에도 백화점 등 다양한 유통 경로를 통해 진출하고 있는 실정이다. 본 연구에서는 현재 글로벌 브랜드로서 세계적인 명 성을 얻고 있는 주요 패스트 패션 브랜드인 일본의 유니클로(UNIQLO), 스페인의 망고(MNG), 스웨덴 의 자라(Zara)와 H&M 등을 중심으로 분석하였다. 〈표 1〉은 여러 문헌을 참고하여 세계적인 주요 패

스트 패션 브랜드의 강점, 상품 구성, 운영 형태, 매 출액 및 매장 수, 생산 방식 등으로 정리하여 나타낸 것이다.

## 2. 패스트 패션 브랜드의 마케팅 전략

#### 1) 상품 전략

#### (I) 상품 구성

패스트 패션 브랜드는 평균적으로 1,000~1,200스타입 가량이 시즌마다 개발되며 일반적으로 여성복외에 남성복, 아동복, 이너, 잡화 등 토탈 컬렉션으로진행되고 있다. H&M은 연간 52시즌을 목표로 5억계의 아이템을 판매하고 있으며<sup>111</sup>, 자라는 1년에 총12,000개의 신제품을 만들며 신제품의 경우 생산단계를 거치기전 플래그쉽 스토어(flagship store)를 통해마켓 테스팅을 거치고 선별된 제품을 한 제품 당10~30만 장씩 생산한다<sup>121</sup>. 망고는 여성복을 깊고 좁게 공략하는 여성 전문 토털 컬렉션으로 캐주얼, 스포츠, 데님, 드레스, 포밀 등 5개 군으로 구성돼 있으며, XS~XL까지 폭넓은 사이즈로 더 많은 소비자들을 끌어들이고 있다.

세계적인 패스트 패션 브랜드들은 대부분 100여명에 이르는 본사 디자이너와 정보를 수집하는 바이어의 트렌드에 대한 자료가 바탕이 돼 대규모 매장에서 상품을 운영할 수 있는 원동력이 되고 있다. 자라는 수십 명의 디자이너들이 매 시즌 시작할 때마다 출시될 제품에 쓰일 디자인 포트폴리오를 준비하고, 쇼핑거리, 나이트클럽 등을 누비며 최신 트렌드를 구상한다<sup>13)</sup>. 또한, 인터넷으로 접수된 점장들의주문과 아이디어를 200여명의 디자이너와 프로덕트매니저들이 분석하여 디자인에 반영한다<sup>14)</sup>. 즉 수백명의 디자이너가 각 부문으로 나뉘어서 제품을 개발및 진행을 하고 있으나, 자기의 개성을 주장하는 것

<sup>9) &</sup>quot;Fast fashion and supply chain management," Just-style (2005년 7월 29일[2006년 3월 14일 검색]); available from World Wide Web@http://just-style.com

<sup>10)</sup> J. D. Daniels, H. R. Lee and P. S. Daniel, Globalization and business, (N. J. PrenticeHall, 2002).

<sup>11) &</sup>quot;뉴요커를 사로잡은 패션 리테일러 H&M의 성공", 이마스 (2003년 8월 22일[2006, 1월 10일 검색]); available from World Wide Web@http://emars.co.kr

<sup>12) &</sup>quot;05글로벌 유통 브랜드 대공습," *패선채널* (2004년 12월호[2006년 1월 12일 검색]); available from World Wide Web@http://fashionchannel.co.kr

<sup>13) &</sup>quot;05글로벌 유통 브랜드 대공습", Ibid.

〈표 1〉주요 패스트 패션 브랜드의 특징

회사병/브랜드병	강점	상품 구성	운영 형태	매장수(2006) 매출액(2005)	 생산
패스트리테일링 /유니클로 (FastRetailing/ UNIQLO) 국내 도입 업체 : FRL코리아	<ul> <li>전략 상품으로 경쟁력 강화</li> <li>소재 고급화</li> <li>표준화에 의한 초저가 정책</li> <li>e-marketing과 카탈로그 판매</li> <li>VMD 규격화</li> </ul>	- 고뚬질의 베이 직 캐쥬얼 - Non-age 유니 섹스 캐쥬얼	- 직영 및 합작 형 태로 진출 - 대형 배장 위주 - 로드사이드형 - Shop in shop - 시티형	- 750개 매장 3조 5000억	- 중국, 베트남 동 저임금 생 산국 통한 아 웃소싱 70% 이 상
Hermes & Mauritz (H&M)	- 최신 트렌드를 빠르게 상품화 - 유명 디자이너와 합작 고급화 전략 - 지역 밀착 기획 상권 차별화 전략 - 다양한 캠페인	- 여성, 남성, 아 동 3개 복종	- 직영 형태 - 지역화 전략	- 1,121개 매장 4조 8000억	- 방글라데시, 중 국, 터키 등 21 개국에서 아웃 소싱
인디텍스/사라 (Inditex/ZARA)	- 최신 트렌드를 실 시간 제안하는 판 대 시스템 및 물류 시스템 - 전 세계 실시간 연 결 네트워크 - 주 2회 신상품 출 고 시스템	- 여성, 남성, 아 동 3개 복종 10 개 라인	- 직영 또는 합작 형태 - 대형가두 직영 매장 중심	- 921개 매장 8조 892억	- 14개 스페인 자 사 작영 공장에 서 60~65% 공 급
PUNIO FA, S. L/ Mango (MNG) 국내 도입 업체 : BLS 코리아	- 기획력 바탕으로 트 렌디한 제품 공급 - 강력한 본사 컨트 롤 시스템 - 주 2회 신상품 출 고 시스템 - SLM(System Logi- stics of Mango) - 판매 반환 시스템	- 여성 전분 토 털 컬렉션 - 캐쥬얼, 스포 츠, 진, 포벌, 드레스, 악세 서리	- 유럽은 직영 해 의 시장은 프렌 차이즈 - 다양한 규모의 매장 및 shop in shop	- 966개 매장 1조 5000억	- 40~50개국의 글로벌 생산 라 인 구축 - 스웨덴 본사에 3만 5천평 규 모 - 자케 생산 공 장30%자체공 급

보다 시스템에 의한 분석 자료 즉, 분석된 트랜드, 때장의 반응 및 의견 등을 중시한 제품을 만들고 있는 것이다. 유니클로 역시 글로벌 수준의 상품 개발을 위해 뉴욕에 디자인 스튜디오를 가동하고 있으며, 뉴욕과 파리, 밀라노, 도쿄 4개 지역에 디자인 거점을 마련하고 있다<sup>19</sup>. LG 경제연구원은 신세대 소비

백서에서 쿨 헌터(Cool Hunter)에 대한 예로 자라의 시스템을 설명하였다. 전 세계의 패션 트렌드를 실 시간으로 감지하는 것으로 유명한 자라는 정보 포착 의 속도가 최첨단을 달라고 있으며, 전 세계 1,000여 명으로 구성된 쿨 헌터로부터 패션, IT, 스포츠, 엔터 테인먼트 등 다양한 최신 정보를 실시간 제공받는다.

<sup>14) &</sup>quot;유럽을 대표하는 패션 리테일러 Zara," 이마스 (2002년 5월 4일(2006년 1월 12일 검색]); available from World Wide Web@http://emars.co.kr

<sup>15) &</sup>quot;유니클로 코엑스볼, 270평 플래그십숍 눈길," *폐션비즈*, 2007년 2월.

이렇게 수집된 정보를 바탕으로 일주일 간격으로 전세계 720여 개 매장에서 새로운 신제품을 선보이고 있는 것이다<sup>16)</sup>, 이와 같은 상품 전략은 기존의 마케팅 기반전략(marketing orientation)이 아닌 소비자가원하고 필요로 하는 것을 기반으로 하는 시장 가반전략(market orientation)을 통해 시장을 세분화하고 제품을 기획하여 고객 만족을 최우선으로 한다는 것을 의미한다.

#### (2) 품질 관리 및 고급화

패스트 패션 브랜드 제품은 저렴한 가격에도 좋 은 품질을 고수한다. 자라의 인디텍스사는 홈페이지 에 시장의 요구에 빠르게 반응하면서 창조성과 우수 한 디자인이 패션철학이라고 밝히고 있다<sup>17)</sup>. 맛고는 최적 소재의 선택은 물본 ISO9001 기준에 따라 모든 제품의 품질을 보증하며, 유니클로는 바잉을 위해. 홍콩에 사무실을 개설하고 아시아 봉제공상에 직접 발주하는 체제를 모입하였다<sup>(8)</sup>, 자라, 방고, 유니클로, 갭 등은 60% 이상의 자체 생산과 대량 생산을 통해 품질의 안정화를 이루고 있으며, 소재나 디테일을 변 형시키는 수준에서 리오더가 진행된다<sup>19</sup>. 한편, H&M 은 유명 디자이너들과의 전략전인 제휴를 통해 고급 화를 지향한다. 스텔라 맥카드니, 칼 라기펠트, 비터 &롤프 등 세계적인 유명 디자이너와의 협업을 지속 적으로 추진, 최단 시간 품절을 기록하며 프리미임 을 획득했다. 즉 '싸구려 브랜드'가 아닌 '트렌디한 패션 브랜드'로 이름을 알리는 어디지 상승 효과를 누릴 수 있었다. 이에 자극을 받은 망고도 최근 중동 시장 전용 스페셜 컬렉션 디자인을 위해 레바논의 유명 디자이너 주하이르 무라드(Zuhair Murad)와의 제휴를 발표하는 등<sup>200</sup> 브랜드 관리 및 고급화에 주력 하고 있다.

#### (3) 재고 관리

페스트 패션 브랜드는 재고 비용을 최소화하기 위해 자라의 경우, 도요타 생산 방식인 저스트인타 임(JIT)<sup>21)</sup>을 채택하고, 톱숍은 입하된 재료를 곧바로 제품 생산에 투입하는 상품 관리 방식으로 재고를 최대한 중이고 있다<sup>22)</sup>, 상품 회전율을 살펴보면, 재 고상품 회전율이 빠를수록 현금 회전이 잘 된다는 것을 의미하고, 매장에서 고객들에게 신선한 이미지 를 줄 수 있으며, 신상품을 다른 매장보다 빨리 갖추 게 된다. 자라는 1년에 18회전이고, 일본의 꿈사이즘 (COMME CA ISM)은 1년에 36회전인데 비해, 대부 분의 국내 의류 회사는 거의 6회선 미만이다<sup>23</sup>, 따라 서 페스트 패션 브랜드의 경우 빠른 상품 회전육은 필수적이라고 함 수 있다. 패스트 패션 브랜드는 판 매 관리 목표치를 재고율 제로로 두고 부진 상품은 그때 그때 가격 인하하거나 특가 판매, 한정 판매 등 의 방식으로 처분하게 된다. 아이템별로 판매 반응 을 본 후 소진율에 따라 차별화된 가격 인하 정책을 실시한다. 또한, 자라는 본사 내에 대규모의 테스트 매장을 만들고 여기에 출시되자마자 판매되는 제품 만을 엄선해 실제 배장에 투입하는 과정을 통해 판

<sup>16) &</sup>quot;신제대 소비백서 5," *LG 경제연구원* (2005년 10월 12일[2006년 3월 24일 검색]); available from World Wide Web@http://lgcre.com

<sup>17)</sup> http://www.inditex.com

<sup>18) &</sup>quot;해외 패스트 패션 브랜드의 부상," 이마스 (2006년 10월 16일[2006년 12월 5일 검색]); available from World Wide Web@http://emars.co.kr

<sup>19) &</sup>quot;SPA 이것이 궁금하다 A to Z," *어폐럴뉴스* (2006년 5월 29일[2006년 12월 5일 검색]); available from World Wide Web@bttp://apparelnews.co.kr

<sup>20) &</sup>quot;Mange, 중동시장을 잡아라!," 패션비즈, 2006년 9월.

<sup>21)</sup> 저스트인타임(JIT): 입하재료를 재고로 두지 않고 그대로 사용하는 상품 관리 방식 재고를 0으로 하여 재고 비용을 국단적으로 압축하려는 것으로 재료가 제조라인에 투입될 때에 맞추어 납품업자로부터 반입되는 이상적인 상태에 접근하려는 것이다. 도요타 방식은 오늘날의 도요타를 탄생시킨 경영 시스템으로 필요한 것을 제때 필요한 만큼 생산하는 저스트 인 다임 (Just in time) 개념에 바탕을 둔 생산 방식이다(http://terms.naver.com).

<sup>22) &</sup>quot;英 패스트패션 톱숍을 벤치마킹하라," *국제심유션문* (2006년 7월 18일[2006년 12월 22일 검색]); available from World Wide Web@http://itnk.co.kr

<sup>23) &</sup>quot;김강화의 SPA 성공전략-상품회전율 유간," 여패릴 뉴스 (2006년 8월 14일[2006년 9월 7일 김색]); available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr

매 적중률을 높이고 있다.

#### 2) 가격 전략

패스트 패션 브랜드인 H&M의 "Fashion and Ouality at the Best Price"라는 모토<sup>20</sup>를 보면 알 수 있듯 이 최상의 가격 즉 저렴한 가격이 패스트 패션 브랜 도의 성공 요인 중 하나이다. H&M은 원가 절감을 위해 스톡홀름 본사의 100여 명의 디자이너들이 다 자연하고 생산은 방골라데시, 중국, 터키 등 21개국 에서 아웃소성을 하고 있다<sup>25)</sup>. H&M은 고감도 드레 소와 수보를 저가격의 색다른 코드로 제시하고 자체 유통망을 통해 판매하는 방식을 채택해 중간 마진 없이 싼 가격에 제품을 공급하고 있다. 실제로 H&M 과 협력한 스텔라 메카트니 라인의 가격은 20유로 (약 2,5000원)대에서 150유로(약 19만원)까지 다양하 다. 이는 구찌 그룹에 속해 있는 스텔라 매카보니 자 신의 이름을 불인 브랜드 가격의 20%에 불과하다<sup>26</sup>. 한편, 유니클로는 1984년 출범 이후 유지해 온 저가 정책으로 '일본 국민 옷'으로 불리우고 있다. 박리다 매(이익율을 낮게 정하는 대신 상품의 회전율을 높 인) 원칙으로 한정 판매라는 프로모션을 진행해 판 매 최고 적정 시기에 30% 인하한 가격에 집중 판매 함으로써 판매율을 높이고 있으며, 판매가 부진한 제품은 바로 가격 인하를 단행, 제고율 제로에 도전 하고 있다<sup>27)</sup>. 그러나 실제로 다뚬종 소량 정책으로 재고가 적어 할인도 잘 하지 않으며 일반 브랜드 할 인율이 49%인에 반해 패스트 패션은 15%밖에 되지 않는다. 따라서 소매점 마진율은 일반 의류점의 두 배가 넘는 16%에 이르는 것이다<sup>23)</sup>. 한편, 유니클로 는 매닌 티셔츠 디자인 공보전을 개최해 입상한 디 자인을 생산함으로써 디자인 개발 비용을 공모전으 로 상쇄하고 있다. 원제료는 몽골에서 조달하여 염 색과 봉제는 중국에 있는 공장에서 마무리하는 식으 로 저가정책을 유지하고 있다.

#### 3) 유통 전략

# (1) SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)

SPA란 'Specialty store retailer of Private label Apparel'의 약자로 1987년 미국 갭(GAP)사의 도날드 피셔 회장이 자사의 새로운 사업 체제를 정의하는 가운데 일본 기자가 SPA라고 규정지은 데서 비롯된 용어이다<sup>29)</sup>. 미국이나 유럽에서는 'Specialty Store Chain<sup>30)</sup>,이나 'Specialty Store Retailer<sup>31)</sup>\*로 불린다. SPA 시스템은 일반 유통점이 상품을 개발해 판매하는 형 태와 제조 업체가 직접 판매하는 형태로 구분되어 진다<sup>32)</sup>, 일반 유통점의 경우, 의류 제조 기업이 일반 적으로 보유하고 있는 기능은 아웃소성하고 자사가 절대적으로 보유하여야 하는 판매 전략 기능을 강화 하고 있다. 그러나 폭넓은 의미에서 SPA는 한 업체 가 제품 기획부터 생산과 판매에 이르는 모든 과정 음 일체화해 운영하는 것을 의미하므로 저렴한 가격 으로 제품을 신속하게 공급할 수 있으며, 판매 정보 를 가장 신속하게 기획에 반영하여 재고에 의한 손 실을 줄일 수 있다<sup>33)</sup>, 따라서 속도를 중요시하는 패

<sup>24)</sup> http://www.hm.com

<sup>25) &</sup>quot;뉴요커를 사로잡은 패션 리테일러 H&M의 성공," 이마스, Op. cit.

<sup>26) &</sup>quot;글로벌 위크엔드 '저가 럭셔리 패션' 열풍," *해피네이 동아닷컴* (2005년 11월 25일[2006년 3월 15일 검색]); available from World Wide Web@http://happyday.donga.com

<sup>27) &</sup>quot;거품 화 했네 유니클로 20년 장수 비견," 중앙입고 (2005년 8월 8일[2006년 3월 15일 검색]); available from World Wide Web@http://articlc.joins.com

<sup>28) &</sup>quot;패스트 패션," 중앙일보 J-Ad 플라자 (2006년 4월 6일[2006년 4월 22일 검색]); available from World Wide Wcb@http://ad.joins.com

<sup>29) &</sup>quot;해외 패스트 패션 브랜드의 부상," 이마스, Op. cit.

<sup>30) &</sup>quot;Top 100 Specialty Store Ranking," About.com (2001년 8월 13일[2006년 4월 6일 검색]); available from World Wide Web@http://retailindustry.about.com

<sup>31) &</sup>quot;Top 100 Specialty Store Retailer," About.com (2004년 8월[2006년 4월 6일 전책]); available from World Wide Web@http://retailindustry.about.com

<sup>32)</sup> 이호정, *패션유통산업*, (한국섬유산업연합회, 1996).

<sup>33)</sup> 이영숙, "일본 SPA 패션브랜드의 비주얼머찬다이징에 대한 연구," 한국의상디자입학회지 6권 3호 (2004). pp. 19-29.

스트 패션의 경우, 아러한 SPA 방식을 취하고 있다. 세계 주요 도시의 핵심 상권을 선점하고 있는 패스트 패션 브랜드 매상은 날로 대형화, 복수화의 경향을 보인다. 즉, 제조와 유통의 통합체인 SPA형을 표방하며, 시즌 당 1,000스타일 이상의 방대한 상품군을 선보이기 때문에 기본적으로 대형 매장을 운영하고 쇼핑의 중심지에 여러 개 매장을 확보하여 유동안구를 최대한 흡수하고 있다. 톱샵의 경우, 약 1천 여명의 작원과 고객들을 위한 탈의실 200여 개가 구비되어 있는 영국 내에서 가장 큰 규모의 매장을 운영하며<sup>34</sup>, 유니클로는 중국 상해의 정대광장에 약 2,310평방 미터의 아시아 최대 규모 매장을 개집하였다<sup>35</sup>.

그러나 국내에서 패스트 패션 브랜드가 요구하는 대형 매장 조건을 만족시키는 가두 상권은 한정적이 다. 특히 명통, 강남, 종로, 압구정 등 핵심 상권은 보 중금, 권리금, 임대료 등이 높아 유통망 개설이 어려 운 현실이다. 거의 40%에 달하는 백화전 마진과 관 세 등이 붙는다면 '소비와 공급을 효율적으로 연결 해 고객이 요구하는 가치를 실현한다'는 SPA의 본 질적인 요소도 무너지게 된다. 따라서 '유통과의 전 략적 제휴'를 통한 한국 시장 진출이 이루어지고 있 다. 즉. 유력 유통 업체와 결합이 이뤄지면 마진율 조 정을 통해 합리적인 가격대 책정이 용이해지고 기존 점포를 통해 유통망을 개설해 나갈 수 있게 된다. '유니클로'는 롯데쇼핑과의 합작사 에프알엘코리아 를 통해 국내 유통을 전개하면서 핵심 상권에 200 ~ 300평 규모의 대형 매장을 개설했다. 망고는 백화점 과의 협의를 통해 내셔널 브랜드보다 낮은 마진율과 넓은 매장 평수를 확보해왔다. 자라도 롯데의 지분 참여로 만들어질 합작사를 통한 국내 유통망 전개를 통해 500평 규모의 매장을 개설할 예정이다<sup>36)</sup>.

망고는 프렌차이즈로 전개되는 브랜드이기 때문 에 사무실보다는 매장에서 스페인 본사와 긴밀한 관 계가 이루어진다. 매일의 판매 현황과 매출 현황이스페인으로 즉시 전달되며, 잘 팔리는 상품에 대한 리오더도 대장에서 숍매니저(ShopManager)가 직접하고 있다. 현재 매장당 6~7명의 숍매니저가 출근해 서류 관리, 디스플레이, 재고 관리까지 각 개인별업무가 분업화돼 효율적인 매장 관리가 이뤄진다<sup>377</sup>. 유니블로는 수퍼스타 전장 제도를 실시하여 인재들을 매장에 배치시키고, 유니블로 대학 운영 등으로교육을 철지히 하며, 권한과 의무를 확실히 해 매장음 관리하고 있다<sup>381</sup>.

#### (2) 물류 시스템

패스트 패션 브랜드의 효율적인 물류 관리 시수 템은 해외 시장 관리와 운영을 위한 필수 요건이다. 여러 대륙에 있는 약 1천여 개에 달하는 매장에 주 단위로 어떻게 상품을 효율적으로 분배할 것인가는 매우 중요한 문제이다. 따라서 브랜드마다 체계적이 고 효율적인 시스템을 개발하여 운영하고 있다. 망 고의 경우, 신속한 공급을 위해 한 시간 내에 3만장 의 옷을 분류 분배할 수 있는 시스템인 SLM(System Logistics of Mango)을 구축하였다. 또한, 전 세계 700 여 개 매장의 물류, 전산 POS 시스템을 하나로 관리 하여 판매 현황을 실시간 분석하며 일주일 단위의 지속적이 물류 공급으로 매장의 신선도를 유지하는 관매 반환 시스텐(Sales or Return System)과 본사에 서 5일 내에 국내 매장에 입고되는 시스템인 자동 발 주 리오더 시스템을 구축하고 있다<sup>39</sup>. 세계적 공급 체인 관리로 인해 세계적 패션 기업으로 성장한 수 페인의 자라는 속도에 걸림들이 되는 조직이나 사람, 연무는 없애버리거나 반드시 개선시키는 연무의 속 도 통제 시스템(Speed Control System)이 구축되어 있으며<sup>40</sup>, 50% 선출고된 이후 24시간 자동 배송하는 자체 물류 시스템인 121사스템도 신속한 물류 순환

<sup>34) &</sup>quot;英 패스트패션 톱숍을 벤치마킹하라," Op. cit.

<sup>35) &</sup>quot;지금 상해는 세계 유명 SPA 격전장," 한국점유신문 (2006년 12월 13일[2006년 12월 20일 검색]); available from World Wide Web@http://ktnews.com

<sup>36) &</sup>quot;해외 SPA 브랜드 국내 진출 동향," *어폐럴뉴스* (2006년 5월 29일[2006년 6월 8일 검색]); available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr

<sup>37) &</sup>quot;브랜디드라이포스타일코라아 「망고」," 패션비즈. 2005년 6월.

<sup>38) &</sup>quot;김강화의 SPA 성공전략·유니클로의 성공과 변화," *어패럴뉴스* (2006년 12원 4일[2006년 12월 10일 검색)); available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr

<sup>39) &</sup>quot;05글로벌 유통 브랜드 대공습," Op. cit.

을 위해 실행되고 있다<sup>41)</sup>. 또한, 다른 의류 업체들이 원가설감을 위해 주로 거리가 먼 중국 등지에서 의 류를 생산하는 것에 비해 포르투갈 같은 유럽 내 생 산 기지를 활용해 더욱 빨리 상품을 공급할 수 있는 시스텐을 구축하였다.

물류 센터의 운영 방식은 브랜드마다 조금씩 차 이가 있다. 자라와 방고는 본사 내에 유통 센터를 함 께 두고 운영하는 형태를 취하는 한편, H&M은 대형 유통 센터에서 각 국가별로 분배하는 방법을 채택하 고 있다. 스페인의 라코루나(La Coruna)에 위치한 자 라의 헤드오피스는 디자인과 생산 시설, 유통 센터 까지 결합한 기대한 산업 기지로 본사 내 물류 센터 를 두어 시간과 비용을 최소화 하고 있다. 자라는 베 인 생산까지 본사 생산 시설에서 진행하는데 현재 50%를 자체 생산하여 납품 시간을 최소화한다. 이에 비해서 H&M은 세계 각지에 21개의 소성오피스를 운영하면서 모든 상품은 외주로만 생산한다. 대부분 을 아시아권에서 아웃소심하는 H&M은 모든 상품을 독일의 함부르그 웨어하우스(warehouse)로 윤반한 후 여기서 각 지역의 유통 센터로 이동한다. 대부분 국 가별로 유통 센터를 운영하며, 동유럽은 주변 국가 끼리 공동 사용하고 있다. 디스트리뷰션 센터에서는 직접 매장으로 가거나 대규모 매장의 경우에는 잔사 매장 창고에 보관되기도 한다. H&M은 선적에서부 더 모든 물류 관리를 직접 컨트볼 하는데 여기 관련 인원만 3천명 이상인 것으로 알려져 있다<sup>41)</sup>.

#### (3) 가치 사술

가치 사슬(Value Chain)은 기업 활동에서 부가가 치가 생성되는 과정을 의미한다. 1985년 미국 하버 드대학교의 마이클 포터(M. Porter)<sup>43)</sup>가 모델로 정립 한 이후 광범위하게 활용되고 있는 이론 틀로 부가 가치 창출에 작·간접적으로 관련되는 일련의 프로 세소의 연계를 의미한다. 즉, 기업이 제품을 설계, 생산, 판매, 지원하기 위해 수행하는 일련의 과정을 가리키며 보다 넓은 의미로는 원재료 생산자로부터 완성된 제품의 최종 사용자에 이르는 가치 창출에 기여하는 모든 기업 내외부의 활동으로 해석된다<sup>44</sup>.

세계적인 비즈니스 스쿨인 INSEAD는 박스 앤 스 펜서(Marks & Spencer)와 자라의 가치 사슬 비교를 통해 자라의 성공 요인을 분석하였다(그림 1). INSEAD 는 부가가치를 창출하는 과정에서 각 분야별로 수평 적 협력관계를 지향하는 전략이 자라가 성공할 수 있었던 가장 중요한 요소라고 하였다. 즉, 자라의 가 치 사슬이 빠르게 변화하는 21세기 소비자의 욕구를 즉시 파악하여 제품생산으로 이루어지기까지의 공 정을 빠르고 세련되게 할 수 있게 한 원동력인 것으 로 분석하였다. 재료팀은 언제든지 필요한 양의 제 품을 생산할 수 있는 유연성을 갖추고 있으며, 디자 인팀은 CAD 및 IT 기술을 사용하여 견본을 제작하 고 이를 수정하여 매일 5~8개의 새로운 디자인을 창조해낸다. 또한, 모든 제품은 생산 전에 테스트 매 장에서 소비자 반응을 확인 후 한 제품당 100,000~ 350,000개를 생산하게 된다<sup>45)</sup>. 자라의 주요 산업 생



주) 외부에서 아웃소성되는 요소는 흰색으로 표시함. <그림 1> 자라의 가치 사슬(value chain)<sup>47)</sup>.

<sup>40) &</sup>quot;김강화의 SPA 성공전략-이제는 속도다," *어패럴뉴스* (2006년 7월 24일[2006년 7월 27일 검색]); available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr

<sup>41) &</sup>quot;해외 패스트 패션 브랜드 부상," 이마스, Op. cit.

<sup>42) &</sup>quot;SPA 빅5 불뿜는 글로벌 전쟁," Op. cit.

<sup>43)</sup> M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, (New York: Free Press, 1985)

<sup>44)</sup> L. Kung, B. Ripken and M. Walker, "Impact of the Digital Revolution on the Media and Communications Industries," *January: The Public* Vol. 6 No. 3 (1999), pp. 30-39.

<sup>45)</sup> M. Pich, L. V. D. Heyden and N. Harle, Marks & Spencer and ZARA: Process Competition in the Textile Apparel Industry, INSEAD, 2002.

산 라인은 Galicia에 위치하고 있으며, 여기서 모든 제품들이 마름질, 바느질, 다림질, 포장과 정가표 붙임 과정을 통해 3~15일(평균 7~8일) 안에 완성된다<sup>46)</sup>

#### 4) 판촉 전략

패스트 패션 브랜드는 일반적으로 다른 세계적인 기업과는 달리 거의 광고를 하지 않는다. 주로 매장 의 새로움과 원도우 디스플레이를 통해 소비차에게 판매 촉진을 하고 있다. 또한, 매장의 VMD(Visual Merchandising)는 판매 동향을 화악하기 위한 '마케팅 스 팟'과 회전율을 높이는 '매장 속의 매장', 재고 상품, 을 위한 '판매 부진 상품 집약 랙' 등 세 가지 거점을 만든 후, 고객 동선을 파악하고 수량을 결정하여 관 리하고 있다<sup>48)</sup>, 자라의 경우, 스페인 본사에서 전 세 계의 매장을 중앙통제식으로 관리하고 있다. 매장을 자라의 정체성(BI), 상품 등을 유인하게 소비자에게 알릴 수 있는 매체로 생각하기 때문에 각 매장에 대 하여 유연하게 대처하면서도 철저하게 지시 동제 및 지도하고 있다. 또한, 유니클로는 웅장한과 심플 환을 동시에 느낄 수 있는 브랜드 특유의 스톡형 다. 스플레이를 실시하고 있다"

한편, H&M은 인터넷을 통해 다양하고 흥미로운 캠페인을 전개해 나간다. 예를 들어 'Great Art of Style'은 고객의 예술 작품을 뽑아 상을 주는 것이며, 'A day to remember'는 고객 가족의 패션 사진 컨테 스트로 일등을 뽑아 스톡홀름 본사 여행티켓과 본사 스튜디오 촬영 기회를 준다. 또한, 할렘가와 같은 소 외된 지역에 배장을 오픈하여 'HarlemM(Harlem H&M)' 이라는 티셔츠를 제작 판매하고 수익금 전액을 그 자연에 위치한 초등학교 음악프로그램에 기부하기 도 하였다<sup>50)</sup>. 또한, 2006년 컬렉션 발표를 앞두고 약 2주 전부터 패션쇼를 시작으로 홍보를 시작했는데, 이는 공식 사이트에 'remind me' 라는 프로그램을 설 치합 수 있도록 하여 D-DAY를 알리고 컬렉션 옷도 미리 볼 수 있게 해놓았다. 또한, 밀라노 곳곳에 큰 간판을 내건어 사람들의 기대를 이끌어냈다<sup>51)</sup>. 이러 한 다양한 캠페인을 통해 고객들에게 브랜드에 대한 관심음 이끌어내고 있다. 망고는 유네스코 세계 유 산에 등록된 콘서트 홀에서 전 세계의 유력자의 기 자들을 초청하고 세계적인 톱 모델 등을 총동원하는 초대형 패션쇼를 개최하여 국내외 최대 이벤트를 개 최하였다. 또한, 전 세계 영 디자이니 콩쿨인 '버튼' 을 기획하였는데, 입상자에게는 상금과 디자인 그룹 참가 보장, 패션쇼 개회 등의 특전이 주어진다<sup>의</sup>. 또 한 망고는 독특한 '카탈로그 마케팅'을 채택해 좋은 성과를 거두고 있다. 이는 시즌별로 모든 아이템의 사진과 가격이 달겨있는 카탈로그를 15,000명의 고 객들에게 발송하는 것으로 이것을 직접 들고 매장에 찾아 상품을 구매해 가는 소비자도 있다고 한다<sup>55</sup>. 이외에도 영국의 '톱숍'은 고급 백화점에서나 볼 수 있는 '스타일 어느바이저' 제도를 도입하여 매장에 서 관매를 촉진하고 있으며<sup>50</sup>, H&M은 스텔라 라인 의 옷음 구입하면 독특하고 고급스러운 포장과 스텔 라 라인 문구가 적힌 옷걸이를 주는 등 고급 브랜드 의 판매 촉진 전략을 그대로 따라하고 있다<sup>55</sup>.

#### 3. 패스트 패션 브랜드 문제점과 해결 방안

<sup>46) &</sup>quot;Zara poursuit une expansion rapide." Journal du Textile nº1537 April 27th 1998.

<sup>47)</sup> M. Pich, L. V. D. Heyden and N. Harle, Op. cit.

<sup>48) &</sup>quot;SPA 이것이 궁금하다…A to Z-판매 현상 트렌드 담고 소비자가 가격 결정." Op. cit.

<sup>49) &</sup>quot;김강화의 SPA 성공전략-VMD의 파워," *어폐립뉴스* (2006년 8월 28일[2006년 9월 11일 전책]); available from World Wide Web/whttp://apparelnews.co.kr

<sup>50) &</sup>quot;뉴요커를 사로 잡은 패션 리테일러 H&M의 성공." 이마스, Op. cit.

<sup>51) &</sup>quot;Fast fashion brand market," 현대백화점라이프포탈 (2006년 11월 16일[2006년 12원 5일 검색]); available from World Wide Web@http://ebyundai.com

<sup>52) &</sup>quot;[초점]양고 '세계화 전략' 스타트," 한국성유신문 (2006년 12월 21일[2006년 12월 22일 검색]); available from World Wide Web@http://ktnews.com

<sup>53) &</sup>quot;스페인 패션과위 「방고」와 강한가?," Op. cit.

<sup>54) &</sup>quot;파리의 폐선, 파리의 병품 싸다, 그런데 고급스럽다!," *동아닷컴* (2006년 12월 5일[2006년 12월 5일 검색]); available from World Wide Web(@http://donga.com

<sup>55) &</sup>quot;글로벌 위크엔드 저가 럭셔리 패션 열퓻." Op. cit.

먼저 국내 브랜드의 문제점을 살펴보면, 첫째, 국내 중저가 캐주얼 브랜드의 리오더는 시즌 초기 인기 있는 아이템에 대해 3차례까지 리오더를 진행하는 등 지나치게 많은 리오더를 하고 있다<sup>56</sup>. 빠른 트렌드의 반영으로 유행의 첨단을 요구하는 소비자의 욕구에 발맞추가 위해서는 리오더 물량에 대해 한계선을 그어야 국내 브랜드도 패스트 패션을 반영한다는 인식을 심어줄 수 있다. 그러기 위해서는 글로벌패션 트랜드를 정확하게 파악하는 능력과 전 세계시장에서 통할 수 있는 디자인력을 기르기 위한 적극적인 투자 및 소비자 욕구를 파악하는 연구가 수반되어야 한다.

둘째, 국내에서 패스트 패션을 반영한 브랜드는 '양파주머니', '소울 21' 등 사업 브랜드로서 자체 가획력과 마케팅 전략에 한계를 가지고 있다. 사업 위주로 상품을 구성하다보니 상품 차별화가 어려우며, 똑 같은 상품임에도 가격이 매장별, 지역별로 차이가 나게 되어 소비자에게 신뢰를 받을 수 없게 된다. 따라서 해외 패스트 패션 브랜드와 같은 강한 브랜드력을 구축해야 한다. 즉, 광고 및 홍보를 통한 지속적인 이미지 관리 및 매장 관리, 자체 디자인력 강화, 지역 전문성을 고려한 매장별 상품 구성 등에 주력해야 한다.

셋째, '베이직 하우스', '후아유' 등 SPA형의 유통형 브랜드는 초창기에 대량 생산과 해외 소성을 통해 원가를 절감하여 저렴한 가격의 박리다때를 추구하였다. 하지만 정확한 포지셔닝과 전략 부재로 전개를 중단하거나 리뉴얼하는 브랜드가 생겨났다. 또한, 패스트 패션의 영향으로 시장 수요를 넓히기 위하여 베이직 상품 중심에서 트렌디 상품으로 전략을 바꾸었으나, 생산 원가가 비싸지면서 수익성에 어려움이 생기고 있다. 따라서 선진화된 정보 시스템을 구축해 글로벌 트렌드를 실시간 재안할 수 있어야하며, 브랜드 가치를 높일 수 있는 이마지를 만들어야한다.

한편, 세계적인 페스트 패션 브랜드의 국내 진입 시 크게 두 가지 문제점을 발견할 수 있다. 첫째, 국 내 유통 환경에 대한 적응과 중십 상권 전유율에 대 한 어려움이다. 중심 상권의 경우, 임대료 및 보증금이 높아 패스트 패션 브랜드의 특징인 매장을 대형화 하는데 한계가 있다. 임대비 절감을 위해 외곽상권에 대형 매장을 오픈할 경우, 많은 유통인구가 필수적인 캐주얼 브랜드의 특성상 수익을 기대하기 힘들다. 둘째, 해외 패스트 패션 브랜드의 기획은 본사에서 이루어지므로 국내 트렌드를 반영하기에 어려운 문제가 있다. 국내 소비자가 세계적인 최신 트렌드에 민감한 것은 사실이나 한국적인 정서와 미의식이 반영된 트렌드를 반영해 기획을 하는 데는 한계가 있을 것이다. 또한, 인기 상품에 대한 리오더 등스파트에서 뒤처질 수 있다. 따라서 해외 유통형 브랜드는 국내 실정에 적합한 유통 경로를 확보하고국내 소비자의 요구에 맞추어 적절하게 현지화 하는 것이 성공을 좌우하는 주요 요소가 될 것이다.

# Ⅲ. 결론 및 제언

본 연구는 세계적인 주요 패스트 패션 브랜드의 상품, 가격, 유통, 판매 촉진 측면에서 마케팅 전략을 알아보고 문제점 및 해결 방안을 제시함으로써, 국 내 브랜드가 글로벌 브랜드로 성장할 수 있는데 도 움이 되는 마케팅 전략을 제안하고자 하였다.

패스트 패션 브랜드의 마케팅 전략을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상품 구성 전략 측면에서 보면 패스트 패션 브랜드는 일반적으로 도털 컬렉션으로 진행되며, 상품 개발을 위해 수백명 여명의 디자이너가 분식된 트랜드, 매장반응 및 소비자 의견을 반영하여 시즌별 1,000개 이상의 스타일을 만들어낸다. 최적 소재의 선정 및 자체 생산으로 품질 안정화를 추구하며, 디자이너와 전략적 제휴 등을 통해 고급화를 지향한다. 또한, 상품 회전율을 높이고 판매 반응에 따란 할인을 실시하여 재고를 최소화한다. 둘째, 가격 전략 측면에서는 다양한 국가별 아웃소성, 디자인 개발 공모전을 통한 디자인 개발비 절감 등으로 원가 절감을 위해 다양한 노력을 하고 있다. 셋째, 유통 전략 측면에서 제조와 유통의 통합 체인 SPA형을 취하며, SLM, POS, 판매 반환 시스템, 자

<sup>56) &</sup>quot;중저가 캐주얼, '패스트 패션'이 승부수," 한국섬유신문 (2006년 4월 3일[2006년 4월 15일 검색]); available from World Wide Web@http://ktnews.com

동 발주 시스템, 업무 속도 통제 시스템 및 수광적 협력 관계의 가치 사슬을 통해 체계적이고 효율적인 물류 시스템을 운영함으로써 비용을 최소하고 시간 을 단축시키고 있다. 또한, 숍 매니저가 서류 관리, 재고 관리 및 디스플레이 등을 맡아 처리하고 본사 와 직접 연결함으로써 매장 관리를 철저히 하고 있 다. 넷째, 판촉 전략 측면에서 보면 광고보다는 다양 하고 독특한 VMD를 통해 관측을 실시하고, 본사에 서 직접 중앙통제식 관리를 하고 있다. 또한, 인터넷 을 통한 캠페인 전개, 초대형 패션쇼 개최, 영 디자이 너 콩쿨 개최, 카탈로그 마케팅 실시 등 새롭고 다양 한 판촉 활동을 실시하고 있다.

패스트 패션 브랜드인 자라의 인디텍스사는 자사 의 비즈니스 철학이 창조 정신, 혁신, 세련된 디자인, 빠른 시장 반응, 매장의 인테리어 디자인과 완전히 비관료적인 사업 리더쉽에 근거하고 있다고 하였다 <sup>57)</sup>, 자라를 비롯한 패스트 패션 브랜드의 성공 비결 은 디자인에서 생산 및 배장으로 배달되는 상품의 회전 속도를 가속화해서 젊고 패션성이 강한 고객에 게 대처하는 신속하고 융통성 있는 테크닉으로 요약 된다. 즉, 지속적인 혁산을 통해 시즌별 컬렉션이 아 난 매주 새로운 라인의 신상품을 소개하는 것으로 패러다임을 전환한 것이다. 이렇게 공규된 새로운 스타일은 수일 내 품절되는 것을 목표로 하여 오늘 매장에서 새로운 스타일을 보고 구매하지 않으면 내 일은 품절될 수 있다는 심리를 소비자들에게 전달하 는 것이다. 이로써 끊임없이 고객을 매상으로 유도 하며 대중적인 브랜드임에도 불구하고 최대한으로 회소성 있는 스타일이 가능할 수 있도록 시스템을 만들고 있다. 현재 국내 패션 업체들은 제조부터 판 매까지 한 업체가 관여한다는 넓은 의미의 SPA에는 거의 모두 해당하며 OR 생산도 이미 정착 단계에 들 어섰다고 할 수 있다. 따라서 성공의 핵심 요소는 차 별화된 상품 공급과 생산 원가의 절감이며, 이를 위 해 생산 환경 및 조직, 유통 혁신 등이 이뤄져야 한 다.

이상과 같은 결과를 중심으로 패스트 패션 브랜 드의 마케팅 전략을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 국 내 실정에 맞는 유통 시스템 구축이 필요하다. 현재 중심 상권의 경우 국내 입대료 및 보증금이 높아 매 장의 대형화에 한계가 있다. 따라서 자사 브랜드에 맞는 유통 형태를 찾고 지역 밀착형 전략으로 타셋 마케팅을 실시하여야 한다. 둘째, 최신 트렌드의 신 속한 반영 및 디자인력을 강화해야 한다. 트렌디한 상품을 선호하는 국내 소비자의 특성상 매 시즌 달 라지는 세계적인 트렌드를 신속하게 반영하여야 하 며, 글로벌 시장에 인정받을 수 있는 디자인이 될 수 있도록 상품 이미지의 고급화와 디자인력 강화에 적 극적인 투자가 이루어져야 한다. 셋째, 과학적인 생 산 및 물류 관리 시스템이 구축되어야 한다. 물류 시 스템인 SCM(Supply Chain Management)을 구축하여 부품 조달에서 생산 계획, 납품, 재고 관리 등을 효율 적으로 처리할 수 있어야 할 것이다. 기획, 생산, 물 류, 유통간의 긴밀하고 직접적인 네트워크 형성으로 선 프로세스가 하나의 유기체로 연결되어야 한다. 넷째, 다양한 글로벌 분산 아웃소성이 이루어져야 한다. 경쟁력 있는 소상처의 개발, 해외 제조 거점 확 보, 철저한 인간비 관리, 낮은 유통 수수료 관리를 통 해 지가격을 유지하도록 힘써야 한다. 또한, 직접적 인 관리를 통해 품질 관리를 철저히 하며, 중국 등 한 나라 중심에서 벗어나 국가별 강점을 가진 아이 템을 선정하는 등 분산 아웃 소성이 필요하다. 다섯 째, 조직을 단순화하고 리테일 머천다이징 및 VMD 를 강화해야 한다. 조직을 단순화함으로써 비용을 감소시키고 속도에서 앞설 수 있다. 또한, 수많은 때 장과 판매 사원들을 좀 더 효율적이고 과학적으로 관리함 수 있는 시스템이 설립되어야 한다. 특히 매 장의 수퍼바이저는 판매 사원들의 현장 실습과 상품 의 위활한 공급을 통한 매장의 효율적인 운영을 담 당하고 현장에서 소비자의 욕구를 파악해 전달함으 로써 기획에 반영하는 역할까지 남당할 수 있어야 한다. 이외에도 입점객수, 상품 회전을, 평당 배출, 계절 및 요일지수, 재고, 상품의 교차비율, 손익분기 점 등에 대한 관리를 할 수 있어야 한다. 또한, 판매 원 교육을 철저히 해 우수한 패션 어드바이저를 양 성해야 한다. VMD를 통해 상품 기획 의도, 브랜드 의 메시지, 시즌별 제안을 매력적이고 효과적인 연 출 방법으로 소비자에게 알릴 수 있어야 한다. VMD

<sup>57)</sup> M. quoted in Pich, L. V. D. Heyden and N. Harle, From La Coruna to Manhattan 1Q (Inditex, 1999), Op. cit.

는 브랜드 이미지를 고급화하고 통합적 점포 이미지를 구축하며, 소비자에게 쇼핑만족도를 증가시키는 판매 촉진 수단으로 활용되어야 한다. 여섯째, 업체간 제휴와 네트워크를 통해 규모와 전문성을 확보해야 한다. e-business의 적극적인 활용을 통해 협력 업체와 유기적으로 결합하고 디지털 공간에서 고객들을 대상으로 한 제품 품평회와 재고 처리로 제품 경쟁력을 업그레이드시키는 방법도 필요하다. 일곱째, 소비자 요구가 즉각적으로 경영에 반영될 수 있는 유연한 경영체제와 각 단계별 창조적, 독립적 역할을 강화해야 한다. 기획부터 판매에 이르는 제품 싸이클을 빠르게 돌리기 위해 각 분야의 독립성과 창조력을 극대화하여 등동적으로 대처할 수 있게 하여야 한다.

해외 패스트 패션 브랜드들이 국내 유통 현황 및 실정에 맞추어 전략을 취하지 못해 더딘 성장을 하고 있을 때 국내 패션 업계가 디자인, 품질을 갖추고 효율적 유통 시스템을 활용한다면 국내 및 글로벌 시장에서 성공할 수 있을 것이다. 현재 국내 패션 시 장은 유통 중심으로 변화하고 있다고 해도 과언이 아니다. 일본의 경우 많은 기업들이 이미 SPA 형태 로 변화하였으며, 편집숍, PB(Private Brand) 등이 패 션 시장의 중심이 되고 있는 실정이다. 여러한 변화 속에서 시장을 선점하기 위해서는 고객에 대한 직접 판매 정보 및 판매 시스템의 통합, 상품 기획과 공급 의 일관성을 지키면서 국내 시장에 적합한 새로운 패러다임을 짜야할 것이다.

본 연구는 연구의 초기 단계로 선행 연구가 미흡하여 신문이나 잡지, 인터넷 기사 내용, 서적 및 관련기관의 보고서 등을 중심으로 고찰하였다. 따라서 자료의 신뢰 및 정확성에 오차가 있을 수 있다. 이러한 제한점에도 불구하고 패스트 패션 브랜드의 마케팅 전략에 대한 기초 자료를 수집하고 이해의 들을 제시했다는 의의를 갖는다. 후속 연구에서는 본 연구에 대한 결과를 토대로 추론되는 소비자 행동에 대한 실증적 연구가 필요할 것이다.

# 참고문헌

이영숙 (2004). "일본 SPA 패션 브랜드의 비주얼머 천다이징에 대한 연구." 한국의상디자인학회자 6권 3호.

- 이호징 (1996). *패션유통산업*, 한국석유산업연합회. 2004년 신어 (2004). 국립국악원.
- "거뚬 확 뺐네 유니클로 20년 장수 비결" (2005년 8 월 8일[2006년 3월 15일 검색]). 중앙일보; available from World Wide Web@http://article.joins.com
- "김강화의 SPA 성공전략·상품 회전을 유감" (2006년 8월 14일[2006년 9월 7일 검색]). 여패벌뉴스 available from World Wide Wcb@http://apparelnews.
- "김강화의 SPA 성공전략·이제는 속도다" (2006년 7월 24일[2006년 7월 27일 검색]). 어패럴뉴스 available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr
- "김강화의 SPA 성공전략·유니클로의 성공과 변화" (2006년 12월 4일[2006년 12월 10일 검색]). 어 패럴뉴스; available from World Wide Web@http:// apparelnews.co.kr
- "김강화의 SPA 성공전략-VMD의 파위" (2006년 8월 28일[2006년 9월 11일 검색]). 어패랄뉴스; available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr
- "글로벌 위크엔드 '저가 럭셔리 패션' 열풍" (2005년 11월 25일[2006년 3월 15일 검색]). 해괴데이 동 아닷컴; available from World Wide Web@http:// happyday.donga.com
- "브랜디드라이프스타일코리아「망고」." (2005년 6월). 패션비즈.
- "스타일/패션 인 패션, 입지 넓히는 패스트 패션" (2003 년 8월 7일[2006년 2월 21일]). 동아닷컴; available from World Wide Web@http://donga.com
- "스페인 패션파워 망고 왜 강한가?." (2004년 12월). 패션비즈.
- "英 패스트패션 톱숍을 벤치마킹하라" (2006년 7월 18일[2006년 12월 22일]). 국제섬유신문; available from World Wide Web@http://itnk.co.kr
- "유니클로 코엑스볼, 270평 플래그십춉 눈길." (2007 년 2월). *패션비즈*.
- "뉴요커를 사로잡은 패션 리테일러 H&M의 성공" (2003년 8월 22일[2006년 1월 10일 검색]). 이마 스; available from World Wide Web@http://emars.

co.kr

- "유럽을 대표하는 패션 리테인터 Zara" (2002년 5월 4일[2006년 1월 12일 검색]). 이마스, available from World Wide Web@http://emars.co.kr
- "해외 패스트 패션 브랜드의 부상" (2006년 10월 16 일[2006년 12월 5일 검색]). *이마스*; available from World Wide Web@bttp://emars.co.kr
- "패스트 패션 마켓" (2006년 11월 20일[2006년 12월 3일 검색]). *인터패션플래낭*; available from World Wide Web@http://ifp.co.kr
- "중저가 캐주얼, '패스트 패션'이 승부수"(2006년 4 월 3일[2006년 4월 15일 검색]). 한국성유신문, available from World Wide Web@http://ktnews.com
- "지금 상해는 세계 유명 SPA 격전장" (2006년 12월 13일[2006년 12월 20일 검색]). 한국심유신문; available from World Wide Web@http://ktnews.com
- "[초점] 망고 '세계화 전략' 스타트" (2006년 12월 21 일[2006년 12월 22일 검색]). 한국선유신문, available from World Wide Web@http://ktnews.com
- "파리의 패션, 파리의 명품 싸다, 그런데 고급스럽다!" (2006년 12월 5일[2006년 12월 5일 검색]). 동아닷컴, available from World Wide Web@http://donga.com
- "패션 업계 메가샵-편집샵 후끈" (2005년 12월 7일 [2006년 2월 20일 검색]). *아시아경제뉴스*; available from World Wide Web@http://akn.co.kr
- "패션에도 스피드 바람" (2005년 9월 20일[2006년 2 월 21일 검색]). *해피데이동아닷컴*; available from World Wide Web@http://happyday.donga.com
- "패스트 패션" (2006년 4월 6일[2006년 4월 22일 검색]). 중앙일보 J-Ad 플라자, available from World Wide Web@http://ad.joins.com
- "해외 SPA 브랜드 국내 진출 동향" (2006년 5월 29 일[2006년 6월 8일]). *어패럴뉴스*; available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr
- "Fast fashion brand market" (2006년 11월 16일[2006년 12월 5일 검색]). 현대백화점 라이프 포탈, available from World Wide Web@http://ehyundai.com "05글로벌 유통 브랜드 대공습" (2004년 12월호[2006

- 년 1월 12일 검색]). *폐선채님*; available from World Wide Web@http://fashionchannel.co.kr
- "신세대 소비백사 5" (2005년 10월 12일[2006년 3월 4일 검색]). *LG 경제연구원*; available from World Wide Web@http://lgcre.com
- "SPA 빅5 불뿜는 글로벌 전쟁." (2005년 4월). *패션* 비즈.
- "SPA 이것이 궁금하다 A to Z" (2006년 5월 29일[2006년 12월 5일 검색]). 어폐릴뉴스; available from World Wide Web@http://apparelnews.co.kr
- "Street의 설대강자" (2005년 8월호[2006년 2월 20일 검색]). *패선채널*; available from World Wide Web @http://fashionchannel.co.kr
- "Mango, 중동시장을 잡아라!" (2006년 9월), 패션비즈 Daniels, J. D., H. R. Lee and P. S. Daniel (2002). Globalization and business. N. J: PronticeHall.
- From La Coruna to Manhattan 1Q (1999). Inditex.
- Kung, L., B. Ripken and M. Walker (1999). "Impact of the Digital Revolution on the Media and Communications Industries." *Javnost: The Public* Vol. 6 No. 3.
- Pich, M., L. V. D. Heyden and N. Harle (2002). Marks & Spencer and ZARA: Process Competition in the Textile Apparel Industry. INSEAD.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- "Zara poursuit une expansion rapide." (27 April 1998).

  Journal du Textile. n°1537.
- "Top 100 Specialty Store Ranking" (13 Aug. 2001[retrieved 6 Apr 2006]) About.com; available from World Wide Web@http://retailindustry.about.com
- "Top 100 Specialty Store Retailer" (10 Aug. 2004 [retrieved 6 Apr 2006]). About.com; available from World Wide Web@http://retailindustry.about.com
- "Fast fashion and supply chain management" (29 Sep. 2005[retrieved 13 Mar 2006]). Just-style; available from World Wide Web@http://just-style.com

http://www.hm.com

http://www.inditex.com