

## 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 수준과 소비자의 기대 수준

양희순<sup>†</sup> · 이유리<sup>\*</sup>

서울대학교 의류학과, \*서울대학교 의류학과/생활과학연구소

### Apparel Brands' Implementation and Customers' Expectation of Mass Customization

Hee-Soon Yang<sup>†</sup> · Yu-Ri Lee<sup>\*</sup>

Dept. of Clothing & Textiles, Seoul National University

\*Dept. of Clothing & Textiles, Seoul National University/Research Institute of Human Ecology, Seoul National University  
(2006. 11. 23. 접수)

#### Abstract

Apparel goods can be customer-oriented in the extreme and the apparel industry is one of the most customer-centered industries that should maximize customers' satisfaction. Recently, mass customization, a customer-centered system is widely discussed in the apparel industry to provide consumers with new, differentiating, distinctive, yet personalized products. The purpose of this study is to provide useful insights for apparel brands' mass customization(hereafter, MC) implementation by comparing the apparel brands' current status with consumers' expectation. One hundred apparel brands' practitioners and 116 consumers were surveyed in this research. First, we found that, on the basis of the five stages of MC presented by Pine(1993), apparel brands' MC stages were identified. Then, customers' expectation levels were examined according to the five stages. When compared the gap between the customers' expectation level and the apparel brands' implementation, consumers' expectation of MC was significantly higher than the implementation level by apparel brands for the stage 2(customized products creation), the stage 5(modular production). Second, by conducting a factor analysis with the scales measuring the MC activities of the five stages, apparel brands' current MC strategies could be classified as 'mass customized strategy', 'quick response strategy', 'MOT(moment of truth) customized strategy', and 'individualized service strategy.' Apparel brands showed significant differences in mass customized strategy, quickresponse strategy, and MOT customized strategy according to their product characteristics. Finally, consumers' expectation level of MC strategies was significantly different by their characteristics such as shopping orientation.

**Key words:** Mass customization, Apparel brands' characteristics, Shopping orientation; 매스 커스터마이제이션, 의류 브랜드 특성, 쇼핑성향

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: skullyang@hanmail.net

이 논문은 2006년 대한민국 정부의 재원으로 산업자원의 지원을 일부 받아 수행된 연구임(산업기술기반구축사업, 과제번호 2006-나-01호).

## I. 서 론

점점 더 심화되는 기업들의 경쟁 속에서 고객 지향적인 상품에 대한 관심이 높아지고 있다. 이것은 소비자 자신이 점차적으로 차별화되고 개인화된 나만의 제품과 나만을 위한 서비스를 원하기 때문이다. 이에 따라 기업은 개별 고객들의 욕구를 인식하고 좀 더 그들에게 맞는 제품을 생산할 필요가 있다. 각각의 소비자들의 욕구를 인식하기 위해서는 고객들의 쇼핑에 관한 정보를 체계적으로 조사하고 이를 바탕으로 제품과 서비스는 다양화 되어야 하며 소비자의 선택범위를 넓혀 고객의 만족을 극대화시킬 수 있어야 한다.

특히, 의류 제품은 극도로 고객 지향적인 제품이며 고객 만족을 극대화 시켜야 하는 소비자 중심의 산업이다. 현재 선진국에서는 의류 제품에 대한 수요 침체라는 문제가 나타나고 있다. 이것은 의류 기업들이 제품 주도의 제조, 소매, 그리고 마케팅 시스템을 고수하여 제품 차별화와 독특함, 그리고 새로움의 부족에서 기인한다고 보고 있다(Fiore et al., 2001). 경쟁이 심화되고 소비자 욕구가 다양해지는 현시점에서, 의류 산업 또한 기존의 낡은 패러다임으로는 시장에서 살아남을 수 없으며 새로운 기술과 경영 기법을 적용한 상품의 다양성과 고객화를 창조하는 새로운 패러다임을 모색할 필요가 있다(Anderson-Connell et al., 2002). 이러한 문제점은 제품의 다양성과 향상된 서비스로 개개인의 만족을 높여줄 수 있는 고객 주도 시스템인 매스 커스터마이제이션의 대체로 어느 정도는 해결이 될 수 있을 것으로 보고 있다.

매스 커스터마이제이션은 제품 및 서비스를 대량 생산하는 계획보다는 개별 고객의 욕구를 중시하며 생산에서부터 판매시 서비스에 이르기까지 고객 지향적인 생산 마케팅 방식이다. 즉, 대량 생산의 효과와 더불어 개인의 욕구를 최대한 만족시킬 수 있도록 생산과 서비스를 제공해야 한다는 것을 의미한다. 의류 산업에서 이러한 매스 커스터마이제이션은 개성화되고 다양화 되어가는 개별 고객의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 하나의 방안이 될 수 있다. 그러나 매스 커스터마이제이션은 최근의 중요한 경향으로 받아들여지고 있으나, 아직까지 의류학 분야에서는 그 연구가 활발하게 이루어지지 않은 실정이다.

따라서 본 연구에서는 Pine(1993)이 제시한 매스 커스터마이제이션 5가지 단계론을 바탕으로 의류 브랜드에서 실행할 수 있는 매스 커스터마이제이션 단계의 특징을 파악하고, 의류 브랜드의 매스 커스터마이

제이션 실행 수준과 소비자들의 기대 수준을 비교하여 세분 시장에서 소비자들의 다양화되고 개성화된 욕구를 충족시킬 수 있는 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 전략에 대해 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 매스 커스터마이제이션(Mass Customization)의 개념

매스 커스터마이제이션은 대량생산(Mass Production)과 고객화(Customization)라는 단어의 합성으로 만들어진 것으로 Davis(1987)가 처음으로 주장하였으며 Joseph Pine이 쓴 동명의 책으로부터 인기를 끌게 된 경영기법이다(Pine, 1993). 매스 커스터마이제이션은 고객화된 제품과 서비스를 대량으로 생산, 유통시키는 것을 목적으로 하고 있으며 최근 경영기법과 정보기술의 발달로 가능하게 되었다(이순철, 1996). 매스 커스터마이제이션의 목표는 고객들에게 차별화된 제품을 낮은 비용으로 제공하는 것으로 정보 기술이나 제조 기술을 이용하여 제품을 효과적으로 생산하는 것을 말한다.

### 2. Pine(1993)의 매스 커스터마이제이션 5단계 진화적 발전론과 의류 산업

Pine(1993)은 다섯 가지 매스커스터마이제이션을 제품개발-생산-마케팅-인도로 이어지는 가치사슬의 관점에서 설명하고 있다.

#### 1) 단계 1: 표준화된 제품에 고객화된 서비스의 추가

표준적인 제품을 생산하지만 고객에게 제품을 인도하는 단계에서 고객에게 특별한 서비스를 제공함으로써 고객화를 이룩하는 방법으로 CRM(Customer Relationship Management) 개념으로 이해할 수 있다. CRM이란 고객관계 관리라는 뜻을 가지고 있으며 CRM의 가장 핵심이 되는 것은 바로 고객 주도적 마케팅이라는 개념이며(정인희, 2003), 고객의 행동양식에 대한 이해를 바탕으로 신규고객을 평생 고객화하기 위한 마케팅 및 고객 서비스로써 고객이탈을 최소화함으로써 손실을 최소화할 수 있다(김익성, 2003). 의류 제품은 곧 사용자를 표현하여, 여타 상품과는 구별되는 고유한 특징을 가지므로 이러한 의류 상품 분야는 고객 주도적 마케팅이 가장 요구되는 분야라

할 수 있다(정인희, 2003). 따라서 의류상품이라는 표준 제품을 제공하면서도 고객 중심의 서비스를 제공하여 고객의 만족을 높일 수 있다.

## 2) 단계 2: 고객화할 수 있는 제품의 창조

고객을 제품의 판매, 배달, 소비과정에 참여시켜 고객 개인의 기호를 살릴 수 있는 제품을 생산하여 고객화를 이룩하는 특징을 가진 것이 2단계의 특징이라 할 수 있다(Pine, 1993). 청바지 전문 의류회사인 리바이스는 인터넷을 이용하여 여성 청바지를 주문 제작하는 마케팅을 실시하였다. 피팅 룸 코너의 My virtual model을 통해 체형, 가슴 사이즈, 허리 사이즈, 키, 몸무게, 얼굴 생김새, 피부색, 헤어 스타일을 입력하고 인터넷을 통해 고객으로부터 직접 사이즈와 디자인, 색상 등을 주문받아 실시간으로 생산하고 있다(정은숙, 2004). 또한 의류의 LandsEnd.com은 “my model”과 “personal shopper”를 이용해 고객이 자신의 신체와 선호 스타일을 지정하는 기능을 제공하고 있고, 신발의 Nike.com은 NIKEiD 프로그램을 통해 고객 스스로가 자신의 신발치수를 재고 선호 스타일을 정할 수 있는 기능을 제공하고 있고, P&G의 reflect.com은 고객의 피부 관련 정보와 미용관련 선호도를 입력함으로써 고객이 원하는 화장품의 스펙이 결정되도록 하고 있다(이원준, 김태웅, 2001).

## 3) 단계 3: 판매시점의 고객화의 추진

실질적으로 표준화된 제품을 개발, 생산하여 인도하지만, 마케팅 단계에서 맞춤가능성을 고객에게 알리고 인도시점에 간단한 작업을 통해 표준제품을 가공 및 변형함으로써 고객의 개별적 니즈에 맞추는 방법이다(Pine, 1993). 텍사스 와코(Waco)에 있는 티셔츠 플러스(T-shirts Plus)는 매장에서 열처리 모사와 글씨 박기, 고객의 사진 모사, 에어 브러싱, 컴퓨터 자수 등을 해서 제공해준다. 즉, 기본적인 티셔츠는 미리 제작해 놓고서 매장에서 고객이 요구하는 대로 추가 제작을 하는 것이라 할 수 있다. 이외에 양복의 길이를 매장에서 재봉하는 것은 판매 시점에서 고객화를 추진하는 예이다. 최근 국내 티셔츠 행동당(www.thet.co.kr)에서도 이러한 고객화를 실시하고 있다(박진아, 2003).

## 4) 단계 4: 가치사슬 전체에 걸쳐 신속한 대응

Pine(1993)은 이것을 생산방식의 혁신을 대량 고객화에 적용한 것이라고 말한다. 신속대응 시스템은 새

로운 경영 전략으로, 미국의류제조 연합회(American Apparel Manufacturers Association; AAMA)에 의해 1984년 의류 산업의 생존전략의 하나로서 처음 제시되었다. 신속대응 시스템은 소비자의 욕구를 관찰하여 생산을 결정하여 소비자의 욕구에 즉시 대응할 수 있도록 하는 것으로, 소비자의 욕구를 조사, 분석, 이해, 예측, 대응하는 것을 기본으로 한다(고은주, 강희정, 1999).

## 5) 단계 5: 최종 제품/서비스를 고객화하기 위한 모든 구성요소의 모듈화

Pine(1993)은 고객이 원하는 제품을 모듈을 조합하여 생산하면 빠른 시간에 제품의 본질적인 내용어까지 고객화를 이룩할 수 있다고 보고 있다. 모듈러 생산이란 표준화되고 다양하게 결합될 수 있는 부품을 개발하여 이들 부품의 결합을 통해 제품의 다양화를 경제적으로 실현하려는 생산관리 방안으로 다양하게 결합 가능한 부품을 설계, 제조하여 최소의 종류의 부분품으로 최대의 제품을 생산, 고객에게 공급하는 방식이다(김윤상, 2002). Feitzinger and Lee(1997)는 의류 산업에서 모듈 생산 방식을 이용하여 고객에게 대량 맞춤화된 의복을 제공할 수 있다고 말하고 있다. 즉, 이것은 컴퓨터나 CAD 시스템의 발달로 가능해졌는데, 매장에서 고객의 신체 치수를 측정하고 이것은 컴퓨터를 이용하여 생산 공장으로 보내지고 48시간 이내에 옷감이 재단되고 제작되고 그 결과 고객에게 맞춤 의복을 생산해 낼 수 있다.

## 3. 의류 브랜드의 특성: 제품 범주, 패션성

제품 범주는 기업이 주로 판매하는 제품 영역을 말하는 것으로 제품 범주에 따라 생산 시스템, 마케팅 등 모든 영역에서 차이를 가져올 수 있다. 특히 의류 제품에 대한 매스 커스터마이제이션에서 모든 제품에 대해 모든 매스 커스터마이제이션 유형이 적용되기를 기대하는 것이 아니라, 제품의 범주에 따라 고객들이 매스 커스터마이제이션 유형이 적용되기를 바라는 제품이 존재하기 마련이다. 따라서 이러한 제품 범주에 따라 매스 커스터마이제이션 실행 수준이 다를 것으로 예상된다.

이유리(2004a)는 의류 제품을 분류하는데 있어 중요한 기준이라고 할 수 있는 패션성은 제품의 상품화 과정에서 의미 있는 차이를 가져 올 것이라 했다. 패션성에 따라 기획과정에 있어서 패션 제품을 기획하는데 소요 되는 시간, 가격 선정 기준을 포함하여 기획 단계에서

고려되는 의사결정 내용과, 생산 물량, 생산 거점의 차이, 생산 기간 등의 생산 관련 의사결정, 그 밖에도 판매 전략, 재고 관리의 차이를 야기할 것이라 했다. 또한 제품의 패션성에 따라 색상 선택 시기, 원부자재 선택에서의 차이점이 있어 생산 공정에서의 복잡성의 정도가 다를 수 있음을 시사했다. 이러한 제품의 패션성은 매스 커스터마이제이션을 실행하는데 있어서 중요한 변수가 될 것으로 판단하여 본 연구에서는 이유리(2004a)의 연구에서 의류 제품의 패션성을 보통 '베이직·패션베이직·패션'으로 분류한 것을 참고로 연구에 이용하였다.

#### 4. 매스 커스터마이제이션과 관련된 소비자들의 특성: 의복 쇼핑성향

소비자들은 자신의 특성에 따라 쇼핑시 중점을 두는 활동이 변화하는데 이러한 특정 활동을 중요시하는 스타일을 쇼핑성향이라고 한다(Hawkins et al., 1989). 이때 쇼핑성향은 쇼핑에 관련된 활동, 흥미, 의견을 포함하는 쇼핑생활 양식이며 개인이 언제, 어디서, 어떻게 쇼핑하는가 하는 쇼핑행동은 개인의 가치관 뿐 아니라 패션 및 점포에 대한 태도를 반영(Howell, 1979)한다고 하여서 시장 세분화의 기준으로 많이 활용하고자 하였으며 실제로 많은 연구가 이루어져 왔다(임경복, 2001). 의복 쇼핑성향은 소비자의 전반적 쇼핑성향 중에서도 특히 의류 상품 쇼핑시 나타나는 쇼핑성향이라 할 수 있다. 의류학 연구에 있어 의복 쇼핑성향은 중심 주제로서 뿐 아니라 연구의 일부분을 구성하는 독립 혹은 종속변수로도 빈번히 다루어져 왔는데 소비자 행동에 관심을 두는 패션마케팅에 있어 소비자가 쇼핑행동시 어떠한 성향을 보이는지 중요시 할 수 밖에 없기 때문이다(김세희, 2003). 따라서 소비자의 매스 커스터마이제이션 기대 수준을 조사할 때 변수로 이용될 수 있다. 즉, 소비자 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 기대 수준의 차이를 밝힘으로써 매스 커스터마이제이션을 실행하고자 하는 의류 업체에게 시장 세분화 기준으로 제공할 수 있다.

### III. 연구방법 및 절차

#### 1. 연구문제

연구문제 1. Pine(1993)이 제시한 5가지 단계를 바탕으로 매스 커스터마이제이션 단계의

특징을 조사하여 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 수준과 소비자들의 기대 수준을 비교한다.

연구문제 2. 의류 브랜드의 특성(제품범주, 매출액, 생산물량비, 제품의 패션성)에 따른 매스 커스터마이제이션의 실행 정도 차이를 알아본다.

연구문제 3. 소비자 특성(쇼핑성향)에 따른 매스 커스터마이제이션 기대 수준의 차이를 알아본다.

#### 2. 측정도구

본 논문은 설문지법을 이용하였다. 설문지는 의류 브랜드 조사와 소비자 조사 두 가지로 구성되었다. 의류 브랜드 대상 설문지는 매스 커스터마이제이션 실행 수준을 묻는 문항과 업체 특성, 설문대상자 특성을 묻는 문항으로 구성되었다, 매스 커스터마이제이션문항은 문헌 고찰을 통해 Pine(1993)이 제시한 5단계를 토대로 구성하여 5점 리커트 척도로 측정하였다. 소비자 설문지는 매스 커스터마이제이션 기대 수준, 소비자 특성 문항, 인구통계학적 특성을 묻는 문항으로 구성하였다. 소비자의 매스 커스터마이제이션을 묻는 문항에서는 의류 브랜드 설문을 기초로 하여 실무자와 함께 동일한 내용을 묻는 문항으로 구성하였다.

#### 3. 조사대상 및 자료수집 방법

본 연구의 의류 브랜드 대상 예비조사는 국내 의류 브랜드 경력 3년 이상의 실무 MD와 디자이너 4명을 대상으로 심층 면접을 통해 실행되었다. 본 조사는 의류 브랜드 실무자 대상 설문지와 소비자 대상 설문지를 구성하여 실시하였다. 의류 브랜드 설문조사를 위해 2004, 2005 브랜드 연감에 나온 이메일 주소, 브랜드 홈페이지를 참고하여 제조와 판매를 수행하고 있는 의류 브랜드 종사자를 대상으로 실시하였다. 팩스와 이메일, 인터넷 사이트를 통해 총 109개의 설문지를 회수되었으나 불완전한 응답을 제외한 100부가 연구에 이용되었다.

남녀 캐주얼은 39%, 여성복 정장은 31%, 남성복 정장은 12%, 스포츠·골프 9%, 유·아동복 3%, 언더웨어가 2%를 차지하였다. 연간 매출액은 50억 미만

이 4%, 50억 이상 100억 미만 기업이 8%, 100억 이상 200억 미만이 21%, 200억 이상 500억 미만이 23%, 800억 이상 1000억 미만이 5%, 1000억 이상 기업은 10%를 구성하였다. 주요 판매품이 베이직 제품인 경우가 40.4%, 뉴 베이직 제품이 34.4%, 패션 제품이 24.6%를 나타내고 있다.

소비자 대상 설문지의 표본은 서울 지역에 거주하며 남자 60명, 여자 56명이고 미혼이 105명이다. 평균 연령은 25세이며, 학력은 고등학교 졸업 17명, 대학교 졸업이 45명, 대학교 재학이 32명, 대학원 재학이 20명, 대학원 졸업이 2명이다. 직업은 학생이 57명으로 가장 많으며 사무직이 26명이다. 월평균 총수입은 100만원 미만이 30명으로 가장 많았으며, 월평

균 의복 구입비는 5~10만원 사이가 가장 많다.

자료의 분석은 SPSS for Windows 12.0을 사용하여 분석을 실시하였다. 기술적 통계와 신뢰도 분석, 요인 분석, 집단별 평균비교, 상관분석, 분산분석, 독립표본 T검정, 군집분석, 분산분석, 회귀분석이 이용되었다.

#### IV. 연구결과 및 논의

##### 1. 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 수준과 소비자의 기대 수준

의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션의 실행 수준과 소비자의 기대 수준을 알아보기 위해 문항의 평균과

<표 1> 매스 커스터마이제이션 단계의 의류 브랜드 실행 수준과 소비자 기대 수준의 독립표본 T 검정

| 유형                                 | 문항                         | 평균 <sup>a</sup> |      | t          |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------|------|------------|
|                                    |                            | 브랜드             | 소비자  |            |
| 제 1 단계:<br>표준화된 제품에<br>고객화된<br>서비스 | 1 데이터베이스를 보유               | 3.83            | 2.71 | 8.330***   |
|                                    | 2 신상품이나 세일에 대한 정보          | 3.82            | 3.03 | 5.082***   |
|                                    | 3 생일이나 기념일 등에 축하 메시지 전송    | 3.23            | 2.77 | 3.032**    |
|                                    | 4 브랜드 홈페이지를 통해 코디정보 제공     | 2.96            | 3.56 | -3.928***  |
|                                    | 5 어울리는 상품이나 신상품 코디 제안      | 4.08            | 3.50 | 4.328***   |
|                                    | 6 특별한 맞춤 서비스 제공            | 3.17            | 3.49 | -3.081**   |
|                                    | 7 회원전용 코너                  | 3.09            | 3.18 | -.655      |
|                                    | 항목별 평균                     | 3.43            | 3.18 |            |
| 크론바하 α                             | .704                       | .792            |      |            |
| 제 2 단계:<br>고객화 제품의<br>창조           | 1 고객의 주문이 있을 후에 제품을 생산     | 1.72            | 3.04 | -11.111*** |
|                                    | 2 개별 고객의 요구를 반영            | 2.80            | 3.43 | -11.924*** |
|                                    | 3 신체 치수에 맞추어 제품을 생산        | 2.20            | 3.73 | -13.180*** |
|                                    | 항목별 평균                     | 2.24            | 3.40 |            |
| 크론바하 α                             | .742                       | .777            |      |            |
| 제 3 단계:<br>판매시점의<br>고객화            | 1 맞춤 서비스를 제공               | 3.17            | 3.73 | -3.366***  |
|                                    | 2 치수 조정 서비스를 제공            | 3.78            | 3.73 | .304       |
|                                    | 3 바지길이, 소매 길이 수선           | 3.96            | 3.83 | .854       |
|                                    | 4 전문판매사원이 상품을 고객에게 맞추어 줌   | 3.76            | 3.71 | .317       |
|                                    | 5 매장에서 고객의 요구에 따라 제품을 완성   | 1.81            | 3.49 | -13.850*** |
|                                    | 항목별 평균                     | 3.21            | 3.71 |            |
| 크론바하 α                             | .819                       | .858            |      |            |
| 제 5 단계:<br>모든 구성요소의<br>모듈화         | 1 이지오더 시스템을 활용             | 1.76            | 3.46 | -11.924*** |
|                                    | 2 컴퓨터에 정보가 입력, 전송되어 제품이 생산 | 1.61            | 3.37 | -13.180*** |
|                                    | 3 자신에 대한 정보 입력한 뒤 제품을 생산   | 1.40            | 3.31 | -15.315*** |
|                                    | 4 치수에 따라 다양하게 생산하고 조합      | 3.31            | 3.71 | -2.989**   |
|                                    | 항목별 평균                     | 2.02            | 3.46 |            |
| 크론바하 α                             | .691                       | .824            |      |            |

a: 5점 리커트 척도로 측정된 문항들의 평균값. 1은 전혀 그렇지 않다. 5는 매우 그렇다.  
\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

신뢰도 분석을 하였고, 두 가지 사이의 차이를 비교하기 위해 독립 표본 T검정을 실행하였다. 제 4 단계 문항을 제외하고 의류 브랜드와 소비자 질문 문항을 동일하게 구성하였으며, 제 4 단계는 의류 브랜드의 생산 시스템에 관련된 문항이므로 의류 브랜드와 소비자를 각각 비교하였다. 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션과 소비자의 기대 수준을 비교한 결과는 <표 1>과 같다.

제 1 단계의 활동들은 비교적 의류 브랜드에서 잘 실행하고 있다. 데이터베이스를 보유, 신상품이나 세일에 대한 정보, 생일이나 기념일 등에 축하 메시지 전송, 어울리는 상품이나 신상품 코디 제안 문항은 소비자 기대 수준보다 의류 브랜드의 실행수준이 높았다. 그러나 브랜드 홈페이지를 통해 코디정보 제공, 특별한 맞춤 서비스를 제공한다는 문항은 의류 브랜드에서 더 낮게 나타났다. 인터넷이 보편화 되면서 홈페이지를 운영하여 서비스를 제공하고 있는 업체들이 많지만 코디 정보를 제공한다는지 맞춤 서비스를 제공하는 의류 브랜드들이 적다는 것을 알 수 있다. 그렇기 때문에 홈페이지를 통해 코디 정보를 제공한다든지 고객에게 꼭 맞는 서비스를 제공해서 소비자들의 기대 수준에 부응하도록 노력해야 한다.

제 2 단계에서는 소비자 기대 수준이 의류 브랜드의 실행수준보다 유의하게 높다는 것을 알 수 있다. 의류 브랜드에서는 소비자들이 자신의 욕구를 생산에 반영시키고 신체 치수에 맞게 의복을 생산해 주기를 바라고 있다는 점을 인식할 필요가 있다. 즉, 고객의 욕구를 받아들일 수 있는 통로를 마련하고 욕구를 반영하여 생산할 수 있는 시스템을 고려해야 한다. 제 3 단계에서는 2개의 항목에서 소비자의 기대 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 맞춤 서비스를 제공, 매장에서 고객의 요구에 따라 제품을 완성해 준다는 문항은 소비자 기대 수준이 브랜드 실행 수준보다 유의미하게 높은 것을 알 수 있다. 소비자들은 매장에서 단순히 바지 길이나 소매 길이를 수선해 주는 것 외에 고객의 요구에 따라 제품을 완성 시켜주기를 바라기도 한다. 나만의 제품을 원하는 소비자들의 욕구가 증가하고 있는 추세와 일치하는 경향을 보이고 있으며 따라서 의류 브랜드에서는 고객과 직접 의사소통할 수 있는 고객 접점 부분에서 고객의 욕구를 반영해서 제품을 제공해 주는 것을 고려해야 한다. 제 5 단계에서도 의류 브랜드의 실행 수준보다 소비자의 기대 수준이 유의하게 높음을 알 수 있다. 아직까지는 매장에서 고객의 치수를 재어서 고객이 원하는 스

타일이나 컬러가 함께 생산 공장으로 전송되어 신속하게 생산을 하도록 하는 기업은 시스템이 잘 갖추어진 남성복 정장 외에는 극히 드물다. 의류 제품은 제품의 특성상 6개월 이전부터 계획하고 생산을 하는 시스템으로 되어 있기 때문에 사실상 이러한 대량 맞춤 의복을 생산한다는 것이 어렵다. 다른 한편으로는 의류 상품이 시즌보다 앞서 계획, 생산되기 때문에 예측이 부정확했을 경우에는 소비자들에게 의문 받아 재고로 남게 되며 이러한 재고 처리 문제는 기업들에게 부담을 주게 된다. 특히 고객의 욕구가 다양화되고 개성화되어가고 갈수록 소비자들은 자신의 요구를 밝히고 자신의 요구가 생산에 반영되기를 원하는 프로슈머로 성장해 가고 있기 때문에 이러한 소비자들의 욕구를 채워주기 위해서는 고객의 욕구를 최대한 생산에 반영할 수 있는 고객 주도 시스템으로의 방안을 고려해 보아야 한다. 이것은 또한 재고로 허덕이는 의류 업계에 새로운 해결책을 제시해 줄 수도 있기 때문이다.

Pine(1993)이 제시한 4단계인 가치사슬 전체에 걸친 신속한 대응은 흔히 의류 업계에서 말하는 신속한 대응(Quick Response)을 말한다. 그런데 이러한 신속한 대응은 의류 브랜드의 시스템에 관련된 문항이므로 소비자의 기대 수준과의 비교가 불가하기 때문에 각각 제시하였다. 결과는 <표 2>와 같다. 의류 브랜드의 제 4 단계 실행수준을 살펴보면 비교적 잘 실행하고 있음을 알 수 있다. 컴퓨터를 통한 재고 관리 시스템을 잘 활용하고 있으며 POS 시스템을 돕는 바코딩을 잘 활용하고 있다. 패턴 CAD, 소비자의 욕구 수렴, POS시스템, 재고 관리 시스템을 잘 활용하고 있음을 보여준다. 그러나 2번과 3번 문항은 각각 2.98, 2.83으로 비교적 낮은 수치를 보여주고 있다. 이것은 CAM에 의한 생산이 제대로 이루어지지 않고 있으며 봉제공정의 자동화 수준이 낮다는 것을 보여 주는 것이다. 다음으로 제 4 단계에 대해 소비자들의 기대수준을 알아보기 위해 실무자의 의견을 참고하여 소비자들에게 맞게 문항들을 수정하여 5문항으로 구성하였다. 제 때제 때 잘 팔리는 제품을 보충해 주었으면 하는 문항이 4.06으로 가장 높은 수치를 나타냈다.

## 2. 의류 브랜드의 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 정도의 차이

1) 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 전략  
매스 커스터마이제이션 5단계 특징들이 의류 브랜

<표 2> 의류 브랜드의 제4단계 실행 수준과 소비자의 기대 수준

| 구분            | 문항  | 평균 <sup>a</sup> |
|---------------|---|-----------------|
| 제 4 단계 의류 브랜드 | 1 디자인 CAD를 사용   | 2.96            |
|               | 2 패턴 CAD를 사용  | 4.17            |
|               | 3 소비자의 요구를 계획단계에서 수립  | 4.15            |
|               | 4 CAM에 의한 생산  | 2.98            |
|               | 5 봉제공정의 자동화   | 2.83            |
|               | 6 컴퓨터를 통한 재고관리  | 4.57            |
|               | 7 바코딩을 활용   | 4.54            |
|               | 8 소매업체와 의류 제조업체의 파트너십 효율적으로 구축  | 3.97            |
|               | 9 전자 문서 교환(EDI)을 활용   | 3.36            |
|               | 10 판매시점 정보를 얻기 위해 POS 시스템을 활용   | 4.14            |
|               | 11 고객정보를 데이터베이스로 구축하여 단위별 판매동향과 같은 정보 획득을 위해 POS 시스템을 활용              | 3.81            |
|               | 12 판매 대리점과 공장 및 창고를 연결하는 전자네트워크를 활용                                   | 3.50            |
|               | 13 매장의 컴퓨터와 본사를 연결하는 POS 시스템을 활용하여 소비자의 반응에 따라 차별생산에 들어가는 체제를 운영      | 3.44            |
|               | 14 협력업체와의 장기적인 협력관계 및 원활한 의사소통을 위한 정보망 구축                             | 3.43            |
|               | 15 온라인을 이용하여 고객과의 상호작용 정보 교환 활용                                       | 3.12            |
|               | 16 신속한 보충을 위한 재고 관리 시스템 운용  | 4.12            |
|               | 17 매장, 제조공장, 재고창고, 유통과의 의사소통 시스템을 효율적으로 활용                            | 3.70            |
|               | 항목별 평균  | 3.69            |
|               | 크론바하 $\alpha$   | .896            |
| 제 4 단계 소비자    | 1 소비자의 선호도 등을 고려하여 수요변화에 따라 새로운 패션디자인을 신속하게 개발해 주었으면 한다.              | 3.82            |
|               | 2 소비자의 요구를 제품 계획단계에서 받아들여 생산에 반영했으면 한다.                               | 3.56            |
|               | 3 잘 팔리는 제품을 제때 제때 보충해 주었으면 한다.  | 4.06            |
|               | 4 매장에서 고른 의류 상품이 사이즈가 없어서 혹은 원하는 컬러가 다 팔려서 없을 때 신속하게 매장에 보충해 주었으면 한다. | 3.59            |
|               | 5 온라인을 이용하여 고객과의 상호작용 정보 교환을 활용했으면 한다.                                | 3.55            |
|               | 항목별 평균  | 3.72            |
|               | 크론바하 $\alpha$   | .825            |

a: 5점 리커트 척도로 측정된 문항들의 평균값. 1은 전혀 그렇지 않다. 5는 매우 그렇다

드들의 특성과 어떤 관계가 존재하는지 확인하기 위해 먼저 의류 브랜드들이 매스 커스터마이제이션을 실행하는 단계가 Pine(1993)이 제시한 5단계로 나누어 지는지 확인하기 요인분석을 실시하였고 4가지 요인으로 추출되었다. 그 결과는 <표 3>에 제시하였다. 요인 1은 대량 고객 맞춤화 전략으로 2단계와 5단계가 포함되며, 요인 2는 신속 대응 전략으로 4단계, 요인 3은 고객 점점 고객화 전략으로 3단계, 요인 4는 개인화 서비스 전략으로 1단계가 해당된다. 2단계와 5단계가 하나의 요인으로 묶였는데 이것은 고객의 욕구를 생산에 반영한다는 공통성이 있기 때문으로 보인다.

2) 의류 브랜드 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략

제품 범주에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략의 차이를 알아보고자 일원배치 분산분석을 실시하였고 결과는 <표 4>에 제시하였다. 결과를 살펴보면 대량 고객 맞춤화 전략, 신속 대응 전략, 고객 점점 고객화 전략에서 제품 범주별 집단간 유의한 차이가 있음을 보여주었다. Duncan의 다중비교 실시 결과 대량 고객 맞춤화 전략은 두 집단으로 나뉘었는데 남성복 정장이 나머지 제품범주보다 대량 고객 맞춤화 전략을 더 많이 실행하고 있음을 보여준다. 이것은 남성복 정

<표 3> 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 전략

| 요 인  | 요인<br>부하량 | 고유치   | 설명변량<br>(63.6%) | 크론바하<br>α |
|--|-----------|-------|-----------------|-----------|
| <b>요인 1 : 대량 고객 맞춤화 전략 (6문항)</b>   |           |       |                 |           |
| · 이지오더 시스템을 활용   | .786      | 4.312 | 17.8            | .827      |
| · 매장에서 고객이 원하는 디자인과 특정한 체형이나 신체치수를 언급하면 컴퓨터에 정보가 입력되어 생산라인으로 전송되어 제품이 생산 | .753      |       |                 |           |
| · 개별 고객의 신체 치수에 맞추어 제품을 생산   | .750      |       |                 |           |
| · 고객의 주문이 있는 후에 제품을 생산   | .742      |       |                 |           |
| · 온라인 상에서 고객이 자신에 대한 정보를 입력한 뒤 그 정보에 따라 제품을 생산                           | .671      |       |                 |           |
| · 개별 고객의 욕구를 생산에 반영  | .563      |       |                 |           |
| <b>요인 2 : 신속 대응 전략 (5문항)</b>   |           |       |                 |           |
| · 컴퓨터를 통한 재고관리   | .796      | 3.340 | 16.9            | .809      |
| · 판매시점 정보를 얻기 위해 POS 시스템을 활용   | .792      |       |                 |           |
| · 바코딩을 활용  | .783      |       |                 |           |
| · 단위별 판매동향과 같은 정보 획득을 위해 POS 시스템을 활용                                     | .728      |       |                 |           |
| · 신속한 보충을 위한 재고 관리 시스템 활용  | .629      |       |                 |           |
| <b>요인 3 : 고객 접점 고객화 전략 (3문항)</b>   |           |       |                 |           |
| · 바지의 길이, 소매 길이 등을 매장에서 고객에게 맞추어 완성                                      | .922      | 2.212 | 14.8            | .892      |
| · 매장의 전문판매사원이 상품을 고객에게 맞추어 조정  | .890      |       |                 |           |
| · 기성복을 고객의 치수에 맞추어 일부 수선하여 제공함으로써 간편한 치수 조정 서비스를 제공                      | .807      |       |                 |           |
| <b>요인 4 : 개인화 서비스 전략 (4문항)</b>   |           |       |                 |           |
| · 고객에 대한 데이터베이스를 보유  | .867      | 1.598 | 14.0            | .724      |
| · 고객에게 신상품에 대한 정보나 세일에 대한 정보를 우편이나 이메일로 보냄                               | .861      |       |                 |           |
| · 고객과 고객 가족의 생일이나 기념일 등에 축하 메시지를 보냄                                      | .693      |       |                 |           |
| · 브랜드 홈페이지에 회원 전용 코너를 운영   | .511      |       |                 |           |

<표 4> 제품범주별 매스 커스터마이제이션 실행 전략

| 구 분  | 변 수             | F     | 유의확률 | 다중비교               |           |           |              |       |
|------|-----------------|-------|------|--------------------|-----------|-----------|--------------|-------|
|      |                 |       |      | 여성복<br>정장          | 남성복<br>정장 | 남여<br>캐주얼 | 스포츠·<br>골프웨어 | 기타    |
| 요인 1 | 대량 고객<br>맞춤화 전략 | 5.505 | .000 | -.125 <sup>a</sup> | 1.154     | -.229     | -.201        | -.025 |
|      |                 |       |      | B                  | A         | B         | B            | B     |
| 요인 2 | 신속 대응 전략        | 3.472 | .011 | -.285              | .196      | .441      | -.013        | -.527 |
|      |                 |       |      | AB                 | AB        | A         | AB           | B     |
| 요인 3 | 고객 접점 고객화 전략    | 8.022 | .000 | .496               | .369      | -.025     | -.878        | -.789 |
|      |                 |       |      | A                  | A         | A         | B            | B     |
| 요인 4 | 개인화 서비스 전략      |       |      | 유의차 없음             |           |           |              |       |

<sup>a</sup><표 3>에 나타난 요인분석의 요인점수를 변수로 활용하여 평균과 비교

장 브랜드가 이지오더 시스템을 활용하여 개별 고객에게 맞추어 남성복 정장을 제공해 주고 있는 것과 일치하는 결과를 보여준다. 신속 대응 전략은 두 집

단으로 나뉘었는데 남녀 캐주얼 브랜드가 다른 제품 범주보다 신속 대응 전략을 더 많이 실행하고 있음을 보여준다. 이는 고은주(1999)의 연구결과에서 여성복

<표 5> 매출액 규모, 생산 물량비, 패션성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략

| 구 분(매출액)     |               | 매출액     | 신속 대응 전략     |
|--------------|---------------|---------|--------------|
| 매출액          | Pearson 상관 계수 | 1       | .211*        |
| 신속 대응 전략     | Pearson 상관 계수 | .211*   | 1            |
| 구 분(생산 물량비)  |               | 기획생산 물량 | 대량 고객 맞춤형 전략 |
| 기획생산 물량      | Pearson 상관 계수 | 1       | -.315**      |
| 대량 고객 맞춤형 전략 | Pearson 상관 계수 | -.315** | 1            |
| 구 분(패션성)     |               | 베이직     | 고객 접점 고객화 전략 |
| 베이직          | Pearson 상관 계수 | 1       | -.354**      |
| 고객 접점 고객화 전략 | Pearson 상관 계수 | -.354** | 1            |
| 구 분(패션성)     |               | 패션제품    | 신속 대응 전략     |
| 패션제품         | Pearson 상관 계수 | 1       | -.219**      |
| 신속 대응 전략     | Pearson 상관 계수 | -.219** | 1            |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

의 신속 대응 전략 수준이 높다는 것과 차이를 보여 주고 있다. 그러나 이유리(2004b)의 국내 캐주얼 브랜드의 경우는 국내 원단을 주로 사용하기 때문에 리 오더 생산이 잦다고 밝힌 연구와는 일치하는 결과를 보인다. 고객 접점 고객화 전략은 두 집단으로 나뉘었는데 여성복 정장, 남성복 정장, 남녀 캐주얼이 다른 집단보다 고객 접점 고객화 전략을 더 많이 실행하고 있음을 보여준다. 여성복이나 남성복이 구매시 수선 서비스를 많이 실행하고 있는 것과 일치하는 결과를 보인다.

매출액 규모, 생산 물량비, 패션성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략의 차이를 알아보고자 상관 분석을 실시하였고 결과는 <표 5>와 같다. 결과를 살펴보면 매출액 규모가 클수록 신속 대응 전략을 많이 실행하고 있음을 보여주었다. 이것은 고은주(1999)의 연구와 일치하는 것을 보여준다. 신속 대응 전략을 위해서는 제반적인 기술요소가 도입되어야 하므로 매출액 규모가 클수록 이러한 기술 요소의 도입 수준이 높기 때문으로 판단된다. 생산 물량비에 따른 실행 전략의 차이를 알아본 결과 기획 생산 물량이 많을수록 대량 고객 맞춤형 전략 수준이 적은 부적 상관을 보여주고 있다. 이것은 기획 생산된 제품은 기본적으로 맞춤을 할 수 없기 때문인 것으로 보인다. 패션성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략의 차이를 알아본 결과 베이직 제품과 고객 접점 고객화 전략과는 -.354의 중간 이하의 부적 상관 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 즉, 베이직 상품을 많이 생산하면 할수록 고객 접점 고객화 전략이 덜 실행되고 있음을 알 수 있다. 베이직 제품은 구매시 수선이나 치수 조정 서비스를 실시하는 경

우가 드물기 때문인 것으로 판단된다. 패션제품과 매스 커스터마이제이션 실행 전략과의 관련성을 살펴보면 신속대응 전략과 0.01 수준에서 유의함을 알 수 있다. 패션제품과 상관 계수가 -.219로서 약한 부적 상관을 나타내고 있다. 즉, 패션상품을 생산하는 양이 많아질수록 신속 대응 전략의 실행이 적어짐을 알 수 있다. 이는 패션제품에서 리오더 생산이 가능한 경우가 드문 것으로 드러난 이유리(2004b)의 연구와 일치함을 보여준다. 원사나 원단 비축을 패션제품보다는 베이직 제품에서 많이 하기 때문으로 보고 있다. 즉, 소재 수배가 용이한 혹은, 소재 비축이 가능한 베이직 제품의 경우는 리오더 생산이 용이한 반면 패션제품의 경우는 리오더 생산의 비중이 물량 면에서나 금액 면에서 브랜드의 재정 성과에 기여하는 부분이 작기 때문에 전략적으로 접근하지 못하고 있다고 보고 있다.

### 3. 소비자 특성(의복 쇼핑성향)에 따른 매스 커스터마이제이션 기대 수준

소비자 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 기대 수준을 알아보기 위해 쇼핑성향을 요인분석하여 쾌락적 쇼핑성향(6문항,  $\alpha=0.864$ ), 충성적 쇼핑성향(3문항,  $\alpha=0.754$ ), 저가격 지향 쇼핑성향(3문항,  $\alpha=0.662$ )으로 구분하였다. 의복 쇼핑성향에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 전략과의 관계를 알아보기 위해 의복 쇼핑성향을 요인분석한 요인점수를 독립변수로 하고 기업의 매스 커스터마이제이션 실행 전략에 해당되는 소비자 조사 문항을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였고 유의한 결과를 보인 경우를 <표 6>에 제시

<표 6> 쇼핑성향에 따른 매스 커스터마이제이션 기대 수준 차이

| 독립변수   |  | 대량 고객 맞춤화 전략 |         |         |        |         |        |          |         |        |   |        |   |
|--------|--|--------------|---------|---------|--------|---------|--------|----------|---------|--------|---|--------|---|
|        |  | 이지오더         |         | 온라인 생산  |        | 신체치수    |        | 욕구반영     |         | 온라인 맞춤 |   | 주문후 생산 |   |
| 종속변수   |  | b            | β       | b       | β      | b       | β      | b        | β       | b      | β | b      | β |
| 패락적    |  | .323         | .329*** | .231    | .247** | .101    | .115   | .402     | .380*** | 유의하지않음 |   |        |   |
| 충성적    |  | .052         | .053    | .068    | .073   | .053    | .061   | -.024    | -.23    |        |   |        |   |
| 저가적 지향 |  | .125         | .127    | .200    | .213*  | .262    | .298** | .248     | .234    |        |   |        |   |
| R 제곱   |  | .127         |         | .111    |        | .106    |        | .200     |         |        |   |        |   |
| F      |  | 5.449**      |         | 4.674** |        | 4.407** |        | 9.332*** |         |        |   |        |   |

  

| 독립변수   |  | 신속 대응 전략 |         |          |         |           |         |
|--------|--|----------|---------|----------|---------|-----------|---------|
|        |  | 제때보충     |         | 신속보충     |         | 수요변화      |         |
| 종속변수   |  | b        | β       | b        | β       | b         | β       |
| 패락적    |  | .205     | .251**  | .083     | .098    | .317      | .336*** |
| 충성적    |  | .029     | .036    | -.037    | -.044   | -.020     | -.021   |
| 저가적 지향 |  | .298     | .365*** | .348     | .413*** | .300      | .318*** |
| R 제곱   |  | .198     |         | .182     |         | .214      |         |
| F      |  | 9.192*** |         | 8.331*** |         | 10.183*** |         |

  

| 독립변수   |  | 고객화 서비스 전략 |        |           |         |          |         |
|--------|--|------------|--------|-----------|---------|----------|---------|
|        |  | DB정보       |        | 신상품 세일정보  |         | 생일       |         |
| 종속변수   |  | b          | β      | b         | β       | b        | β       |
| 패락적    |  | .287       | .282** | .484      | .410*** | .382     | .365*** |
| 충성적    |  | .162       | .159   | .100      | .085    | -.057    | -.055   |
| 저가적 지향 |  | .081       | .079   | .276      | .235**  | -.108    | -.103   |
| R 제곱   |  | .111       |        | .230      |         | .147     |         |
| F      |  | 4.655**    |        | 11.777*** |         | 6.418*** |         |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

하였다. 패락적 쇼핑성향을 가지고 있는 소비자는 자신의 사이즈와 체형에 맞게 패턴이 제작되고 자신의 취향에 따라 개인별로 맞춤 제작되는 이지오더 시스템 활용수준에 대한 기대 수준이 높고 자신의 신체치수에 맞추어 제품을 생산하는 것에 대한 기대 수준이 높으며 자신의 욕구를 생산에 반영해주시기를 기대하는 수준이 높다. 또한 잘 팔리는 제품을 제때 제때 보충해 주기를 원하며 수요 변화에 따라 새로운 패션 디자인을 신속하게 개발해 주기를 원한다. 의류 브랜드들이 자신의 데이터베이스 기록을 보유하며 의류 신상품에 대한 정보나 세일에 대한 정보를 우편이나 이메일로 보내주며 생일이나 기념일 등에 메시지를 보내주고 브랜드 홈페이지에 회원 전용 코너를 두고 운영해 주기를 바라는 수준이 높다. 패락적 쇼핑 성향을 지닌 소비자들이 매스 커스터마이제이션에 대해서 다른 성향의 소비자들보다 높은 기대 수준을 가

지고 있다. 따라서 이러한 패락적 소비성향의 소비자들을 세분화 변수로 이용하여 매스 커스터마이제이션 실행 전략을 이용할 수 있다.

### V. 결 론

의류 제품은 무엇보다 소비자의 욕구 만족을 중요시해야 하는 소비자 중심의 산업이다. 소비자 욕구를 충족시키지 못하는 제품은 재고로 남아 기업에게 부담을 가중시킨다. 의류 제품은 그 특성상 한 시즌 앞서 계획되기 때문에, 만약 소비자들에게 외면당하면 재고로 남을 수밖에 없다. 이러한 재고 처리가 의류업체에게는 상당한 부담이 되고 있다. 하지만 매스 커스터마이제이션은 소비자의 욕구를 최대한 반영하여 생산하기 때문에 소비자의 만족을 높여 주며 판매가 늘고 재고의 부담을 줄여 기업의 수익을 높일 수

있다. 매스 커스터마이제이션에 대한 수요는 이미 존재하고 있으며 기업들도 어느 정도는 매스 커스터마이제이션에 대해 관심을 보이고 또한 매스 커스터마이제이션을 실행하고 있다. 그리고 앞으로 매스 커스터마이제이션에 대한 수요는 더욱 증가할 것이다. 하지만 아직까지는 의류학 분야에서 이에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 이번 연구는 소비자의 만족을 극대화시킬 수 있는 매스 커스터마이제이션으로 나아가는 기업에게 도움을 주고자 한다.

본 연구는 문헌 고찰을 통해 Pine(1993)이 제시한 다섯 단계를 바탕으로 의류 브랜드에서 실행 할 수 있는 매스 커스터마이제이션의 5단계의 특징을 조사하고 그러한 단계의 특징을 설문지 문항으로 구성하여 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 수준과 소비자들의 기대 수준을 비교하고 의류 브랜드의 특성에 따른 차이, 소비자 특성에 따른 차이를 검증하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, Pine(1993)이 제시한 다섯 단계를 바탕으로 매스 커스터마이제이션 각 단계별 의류 브랜드의 실행 수준과 소비자의 기대 수준을 비교한 결과 특히 2단계와 3단계에서 소비자들의 기대 수준보다 의류 브랜드들의 기대 수준이 유의미하게 낮은 것으로 드러났다. 단계 1에서는 의류 브랜드들의 실행 수준이 소비자들의 기대 수준보다 비교적 높은 수준을 보여주지만 브랜드 홈페이지를 통한 코드제안이나 특별한 맞춤 서비스를 제공하는 것은 소비자들의 기대 수준에 못 미치는 것을 알 수 있기 때문에 이러한 서비스를 제공하도록 해야 한다. 단계 2에서는 소비자들의 기대수준이 브랜드 실행 수준보다 유의하게 높았다. 소비자들은 자신의 신체치수에 꼭 맞는 제품을 원하며 자신들의 욕구를 생산에 반영해주기를 원한다. 이러한 점으로 미루어 볼 때 의류 브랜드는 고객의 욕구를 반영하기 위해 고객과의 의사소통을 원활하게 할 수 있는 통로를 만들도록 노력해야 한다. 3단계에서는 비교적 브랜드의 실행 수준과 소비자의 기대 수준이 크게 차이가 나지 않았는데 매장에서 고객의 요구에 따라 제품을 완성해 주기를 원하는 소비자들의 기대 수준이 브랜드의 실행 수준보다 유의하게 높음을 알 수 있었다. 제 5 단계에서는 소비자들의 기대 수준이 의류 브랜드의 실행 수준보다 높은 것을 알 수 있다. 즉, 자신의 신체사이즈에 따라 원하는 칼라와 디자인대로 생산하는 시스템에 관심을 보이고 있다. 아직까지는 이러한 부분에 대해서 의류 브랜드의

실행 수준이 상당히 낮은 편이다. 자신의 욕구에 따라 생산되는 개성화된 제품에 대한 소비자들의 기대 수준이 높다는 사실을 인지할 필요가 있다.

둘째, 의류 브랜드 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 실행 수준을 확인하기 위해 매스 커스터마이제이션의 이러한 다섯 가지 단계를 요인 분석을 하여 4가지 전략으로 구분하였다. 즉, 2단계와 5단계가 하나로 묶였는데 이것은 고객의 욕구를 생산에 반영한다는 공통성이 있기 때문으로 보인다. 요인분석한 결과 4가지 요인을 대량 고객 맞춤화 전략, 신속 대응 전략, 고객 점점 고객화 전략, 개인화 서비스 전략으로 명명하였고, 고객 맞춤화 전략은 2단계와 5단계가 포함되며, 신속 대응 전략은 4단계, 고객 점점 고객화 전략은 3단계, 개인화 서비스 전략은 1단계가 해당된다. 이러한 4가지 매스 커스터마이제이션 실행 전략이 의류 브랜드 특성 즉, 제품범주, 매출액 규모, 생산 물량비, 제품의 패션성에 따라 어떻게 차이가 있는지 알아보았다. 제품 범주별로 보면 대량 고객 맞춤화 전략은 남성복 브랜드가 가장 잘 실행하고 있고, 신속 대응 전략은 캐주얼 브랜드가 잘 실행하고 있으며 여성복 정장, 남성복 정장, 남여 캐주얼이 고객 점점 고객화 전략을 잘 실행하고 있음을 보여 준다. 생산 물량비에 따른 매스 커스터마이제이션 4가지 실행전략을 알아본 결과 기획 생산 물량이 많을수록 대량 고객 맞춤화 전략 수준이 적은 부적 상관을 보여주고 있다. 패션성과 매스 커스터마이제이션 전략과의 관련성을 알아본 결과 베이직 상품을 많이 생산할수록 고객 점점 고객화 전략이 덜 실행되고 있음을 보여주는데 베이직 상품은 구매시 수선을 거의 하지 않는다는 사실과 일치함을 보여준다. 또한 패션상품과의 관련성을 살펴본 결과 패션상품을 생산하는 양이 많아질수록 신속 대응 전략의 실행이 적어진다는 결과를 얻었다. 이것은 의류 업체들이 베이직 상품에 대해서 반응 생산을 많이 하고 있다는 결과와 일치함을 보여준다.

마지막으로 세분 시장을 공략하기 위해 소비자의 특성에 따른 매스 커스터마이제이션 기대수준을 알아보기 위해 쇼핑성향에 따른 차이를 조사한 결과 쾌락적 쇼핑성향을 지닌 소비자들의 매스 커스터마이제이션 기대 수준이 충성적, 저가적 지향 쇼핑성향보다 높은 것으로 드러났다.

이상의 연구결과를 살펴보면 매스 커스터마이제이션에 대한 소비자들의 잠재욕구가 존재하고 제품 뿐 아니라 서비스를 통해서도 고객의 요구에 맞춘 매스

커스터마이제이션이 실행 가능하다는 것을 알 수 있었다. 또한 의류 브랜드의 매스 커스터마이제이션 실행 수준은 고객의 욕구를 생산 단계에 반영하여 고객 개인의 기호를 살릴 수 있는 제품생산과 고객 개인에 맞추어 제품을 생산하는 부분에서 소비자들의 기대 수준보다 낮기 때문에 이를 위해 의사소통 시스템이나 생산 시스템의 개혁이 필요하다. 또한 의류 브랜드의 특성에 따라 매스 커스터마이제이션 실행 전략이 다르게 나타났기 때문에 의류 브랜드 특성을 고려한 매스 커스터마이제이션 실행 전략 수립해야 한다. 마지막으로 쾌락적 쇼핑성향을 지닌 소비자가 매스 커스터마이제이션에 대한 기대 수준이 높기 때문에 이들을 타겟으로 매스 커스터마이제이션 전략을 실시하는 것이 중요하다고 하겠다.

Pine(1993)이 제시한 5단계 발전론을 의류 브랜드에 적용시켜 5단계의 특징들을 설문문항으로 구성하였는데 이는 실무자와의 인터뷰를 통해 연구자의 판단으로 구성하였기 때문에 주관성이 개입되었을 수 있다. 신뢰도 분석을 통해 최대한 신뢰할 수 있는 문항으로 구성하려 했으나 주관성의 문제는 남아 있다. 또한 의류 브랜드 조사시 설문에 응해 준 기업들은 비교적 중간 이상의 규모를 지닌 기업이 다수를 차지하고 규모나 종업원 수에 대한 통제를 하지 못해서 연구 결과를 일반화시키는 데 한계가 있다. 앞으로의 연구는 이러한 점을 보충하여 실행할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 고은주. (1999). QR 도입업체와 미도입업체간에 QR 요소의 수준 비교연구. *한국의류학회지*, 13(5), 645-653.
- 고은주, 강희정. (1999). 한국형 신속대응 시스템 모델 개발에 관한 연구 (제1보)-도입현황과 도입관련 요인 중심으로-. *한국의류학회지*, 23(7), 1052-1063
- 고은주, 김재욱. (1996). 신속대응 시스템: 현황과 향후 연구 방향. *로지스틱스 연구*, 4(1), 1-24.
- 김상무. (2004). *한국패션 브랜드연감 2004*. 서울: 어패럴 뉴스사.
- 김세희. (2003). *의류 쇼핑성향의 개념적 구조 규명 및 측정 도구 개발*. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김윤상. (2002). *운영시스템관리*. 서울: 박영사.
- 김윤희. (2002). 패션산업의 디지털화. *한국과학재단 Tech Report 2002-79*.
- 김은영. (2004). *의류 브랜드의 해외 소싱과 SCM 도입 수준의 관계*. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김익성. (2003). 매스 커스터마이제이션하의 글로벌 생산전략, 이화여자대학교 경영연구소. *경영논총*, 21(1), 75-93.
- 박진아. (2003). *대량 맞춤화형 의류 제품을 위한 디자인 프로세스 모형 연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 삼성경제연구소. (2003, 8. 27). 대량맞춤의 대두와 기업의 대응. CEO information 415.
- 삼성경제연구소. (2003, 10. 22). 제조기술 기반의 원가 경쟁력 강화방안. CEO information 422.
- 이순철, 유순안. (2000). 디지털 경제 시대 도래에 따른 E-Transformation과 E-Business/인터넷 마케팅: 효과적인 매스 커스터마이제이션을 위한 전략. 한국기업들의 사례를 중심으로. *한국경영정보학회 추계국제학술대회 발표논문집*, 297-306.
- 이순철. (1996). *정보화시대의 신경영*. 서울: 청양출판.
- 이원준, 김태웅. (2001). e-business의 관점에서 본 매스 커스터마이제이션. *한국생산관리연구회*, 12(1), 109-130.
- 이유리. (2004a). 의류 상품화 과정에서 패션 제품과 베이직 제품의 차이 (제1보): 패션과 베이직 제품의 개념. *한국의류학회지*, 28(2), 280-291.
- 이유리. (2004b). 의류 상품화 과정에서 패션 제품과 베이직 제품의 차이(제2보): 기획, 생산, 판매 과정. *한국의류학회지*, 28(7), 904-915.
- 임경복. (2001). 소비자의 가치체계가 의복 관여도와 쇼핑성향에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 25(7), 1321-1331.
- 정인희. (2003). 패션 기업의 CRM에 대한 고객반응 연구. *한국의류학회지*, 27(9), 1060-1071.
- 정은숙. (2004). 패션업계의 Mass Customization 전략. *삼성디자인넷 보고서*.
- Anderson-Connell, L. J., Ulrich, P. V., & Brannon, E. L. (2002). A consumer-driven model for mass customization in the apparel market. *Journal of fashion marketing and management*, 6(3), 240-258.
- Choy, R. & Loker, S. (2004), Mass customization of wedding gowns: Design involvement on the internet. *Clothing and Textile Research Journal*, 22(1/2), 79-87.
- Davis, S. (1987). *Future perfect*. Reading: Addison-Wesley.
- Feitzinger, E. & Lee, H. (1997). Mass customization at Hewlett-Packard: The power of postponement. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 116-121.
- Fiore, A. M, Lee, S., Kunz, G., & Campbell, J. R. (2001). Relationships between optimum stimulation level and willingness to use mass customization options. *Journal of fashion marketing and management*, 5(2), 99-107.
- Hawkins, D. L., Best, R. J., & Coney, R. A. (1989). *Consumer behavior* (4th ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Howell, R. D. (1979). *A multivariate examination of a patronage model: The impact and lifestyle on shopping orientation*. Doctoral Dissertation, Univ. of Alkansa.
- Pine, B. (1993). *Mass customization: the frontier in business competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, P. V., Anderson-Connell, L. J., & Wu, W. (2003). Consumer co-design of apparel for mass customization. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 398-412.