

패스트 패션(Fast Fashion) 도입에 따른 패션 업계의 대응 전략 연구

임성민 · 최주영 · 김미숙[†]

경희대학교 의상학전공, 생활과학연구소

A Study on the Strategies of the Fashion Industry toward Fast Fashion

Sungmin Lim, Ju-Young Choi and Mi-Sook Kim[†]

Clothing & Textiles Major, Kyung Hee University, Research Institute of Science for Human Life

(2007. 10. 6. 접수 : 2008. 6. 30. 채택)

Abstract

Fast fashion is widely accepted in young generation who are eager to the new fashion trends. With the consumers' rapid adoption of fast fashion, fashion retailers have tried to adopt strategies to reflect current and emerging trends as quickly as possible and effectively in current merchandise assortment, raises important issues with respect to the processes of effective merchandise management. However, the concept of fast fashion has not been academically investigated and developed properly yet. Therefore, this study mainly reviewed secondary data such as leading fast fashion companies' website, newspaper articles and Zara's case study which covers fast fashion issues.

Fast fashion gets widely spreading in market, current investigation showed that domestic fashion companies have adopted fast fashion concept in early stage. This study tried to examine characteristics and strategies used by fast fashion businesses to provide domestic fashion industry with valuable information of production and marketing strategies.

Suggestions through the result are as follows: 1. Fast fashion requires flexible managing systems such as SCM, QRS and JIT in order to promote efficient production and assortment management from the entire supply chain. 2. Domestic fast fashion companies should build up not only quality of good design but also reasonable price and strengthen marketing strategies in order to compete with abroad fashion companies 3. Fashion companies that succeed in satisfying consumer's desire for new trend show that it has been successful their strategy to make market area wider to the world not focusing on domestic market.

Key words: Fast Fashion(패스트 패션), Fashion Trend(패션 트렌드), Supply chain management(공급 사슬 관리).

I. 서론

소비자는 항상 새로움을 추구하고 소비 패턴도 과거와 비교할 수 없을 만큼 빨라지고 있어 상품 개발 사이클도 달라지고 있다. 패션에서도 이러한 경향이

나타나고 있는데, 이제는 사용했다는 사실과 함께 '새것'이 아닌 일회용의 느낌마저 주고 있다. 인터넷을 통한 구매의 용이성, 유통 채널의 다양화, 패션 유행의 동시적 확산의 가속화 등으로 인해 끊임없이 변화하는 새로운 패션 제품에 대해서도 강한 호기심을 보이며 최신 트렌드를 찾고자 하는 젊은 소비자를 중

[†] 교신저자 E-mail : mskim@khu.ac.kr

심으로 패션 사이클은 계속적으로 짧아지고 있다. 패션 사이클이 짧아짐에 따라 저렴하면서도 빠르게 바뀌는 유행을 즉각 반영한 상품이 인기를 끌고 있는데, 최근 이러한 패션을 패스트 패션(fast fashion)이라 부르고 있다¹⁾. 소비자 입장에서의 패스트 패션이란 비교적 간단한 구매 의사 결정 과정을 거쳐 구매되고 단기간에 소비되며 쉽게 폐기 처분될 수 있는 성질의 패션 제품이라고 할 수 있다. 이러한 추세를 반영하여 패스트 패션을 지향하는 의류 업체들도 증가하는 추세이며, 패션 제품의 생산과 유통 시스템도 환경 변화에 맞춘 대응이 필요하다고 할 수 있지만, 이에 대한 국내에서의 학술적 논의와 조사는 미진한 상황이다. 따라서 본 연구는 패스트 패션에 대한 관심이 고조되고 있지만 체계적이고 학문적인 논의가 부족한 현실에서 국내외의 대표적 패스트 패션 업체를 선정하여 그들의 생산에서부터 판매까지의 과정에 대해 조사하여 패스트 패션 업체에 대한 현황 파악 및 특징을 분석하는 것을 연구의 목적으로 하며, 이를 통해 패스트 패션을 추구하는 업체들에게 생산, 유통, 마케팅 전략 수립 시 필요한 기초 자료로 제공하고자 한다.

II. 패스트 패션의 발달 배경

1. 패션 환경의 변화

정보통신과 인터넷의 발달로 인해 다양하고 빠른 정보를 공유할 수 있고 상거래가 24시간 이루어지면서 소비자들은 최신 패션을 쉽고 빠르게 접할 수 있게 되었다. 과거와 달리 유행에 민감하게 반응하는 소비자들과 업계의 움직임은 패션 업체의 유연한 상품 전개를 목적으로 하는 Supply Chain Management (공급 사슬 관리, 이하 SCM), Quick Response System

(신속 대응 시스템, 이하 QRS), Just In Time(적기생산, 이하 JIT)과 같은 시스템들을 사용하고 있다. 최근 패션 시장에서 수요에 대한 변화의 흐름이 빨라지고, 제품 수명 주기가 짧아짐에 따라 시장의 흐름에 맞추어 유연하게 대처하기 위해 기업의 구조 및 형태가 정비되고 축소되는 경향이 있다. 이에 따라 기업의 핵심 역량을 제외한 부분을 협력 업체에 아웃소싱(outsourcing)하는 비율이 높아지면서 정보 공유를 통한 통합적 공급망을 구축하지 않고서는 기업 경쟁력을 유지하기가 어려운 상황에 놓여 있다²⁾. 국내 의류업계는 시장 개방의 급진전에 따라 가격 경쟁력을 앞세운 후발개도국의 저가품 물량 공세와 선진국의 제품고급화 전략, 그리고 국내 시장에서의 각종 비용 상승과 국내 업체간의 과다 경쟁 등으로 인해 국내외적으로 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 치열한 국내외적인 경쟁 환경을 극복하기 위해 의류 제조업체들은 기업의 경쟁력 강화를 추구하기 위해 협력 업체와의 원활한 정보 공유를 바탕으로 SCM을 구축하는데 관심이 집중되고 있다³⁾. SCM은 기업간 또는 기업 내부의 연결에서 발생하는 시간과 비용을 절감하는 것을 목적으로 제품 계획에서 원재료 구매, 제조, 배달 등 공급망에 관련된 구성 요소를 유기적으로 통합하고, 그 결과로 생성된 가치를 고객에게 전달하는 것을 목적으로 하는 공급의 관리를 지칭한다⁴⁾. 홍인숙(2003)은 어패럴 제조업체의 SCM 활동 수준이 높을수록 국내·외 다양한 비즈니스 활동을 전개하고 있었으며, 다품종 소량 생산 방식을 추구한다고 하였다⁵⁾. 이외에 패션 산업에서의 공급 체인에 대한 반응성(Responsiveness)을 효율적으로 향상시키기 위해 JIT나 QRS 등 다양한 방법들이 개발되어지고 있다. QRS 전략의 도입은 소매업자와 공급업자들간의 유연한 생산과정과 전 공급 사슬에서 비능률적인 것을 제거

- 1) 강경희, "럭셔리 패션 VS 패스트 패션의 한 판 대결," 조선일보 (2003년 7월 3일[2007년 3월 21일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.chosun.com>
- 2) 오세정, "국내 의류산업의 생산 방식에 따른 QR시스템 도입에 대한 연구" (연세대학교 대학원 석사학위논문, 2000), pp. 4-5.
- 3) 육심현, 고애란, 고은주, "의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과와의 관계," 한국의류학회지 27권 9호 (2003), p. 1125.
- 4) J. L. Gattorna and D. W. Walters, *Managing the Supply Chain*, (London; MacMillan Press Ltd., 1996), pp. 12-23.
- 5) 홍인숙, "패션 산업의 SCM 활동 수준과 성과에 관한 연구-어패럴업체의 공급 사슬을 중심으로" (서울여자대학교 대학원 박사학위논문, 2003), p. 101.

〈표 1〉 QRS 도입의 혜택

소매업자 혜택	공급업자 혜택
비용 감소	비용 감소
재고 감소	예측 가능한 제품 주기
빠른 제품 흐름	주문의 빈도 증가
고객 만족	유통업자와의 긴밀한 유대
판매 증가	매출 관리 능력
경쟁 우위	경쟁 우위

Source: M. Sheridan, C. Moore & K. Nobbs(2006), Fast Fashion Requires Fast Marketing-The Role of Category Management in Fast Fashion Positioning, *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3, p. 304.

함으로써 모두 혜택을 얻게 된다(표 1).

급변하고 있는 패션 시장에서 경쟁 우위를 차지하기 위해서는 제품뿐만 아니라 효율적인 촉진 전략을 비롯한 소비자 요구에 대한 빠른 대응 또한 필요하다⁶⁾. 따라서 이러한 소비자들의 요구에 신속히 반응하며 시장경쟁에서 성공하기 위해서는 이를 뒷받침해 줄 수 있는 SCM, QRS, JIT 등의 IT 시스템이 중요하게 작용한다.

2. 패스트 패션(Fast Fashion)의 출현

패스트 패션은 소비자들의 패션 유행에 대한 추구 현상이 부각되고 이러한 소비자들의 요구에 부응하기 위해 소매업자들이 최신 트렌드의 상품 구색을 재빠르고 효과적으로 반영하기 위해 도입하면서 형성된 패션이라고 할 수 있는데, 효과적인 상품 관리에 대한 필요성이 커지고 있는 상황에서 패스트 패션 전략도입의 중요성이 점점 부각되고 있다⁷⁾. 유행이나 계절에 맞춰 발 빠르게 상대적으로 저렴한 가격의 옷

을 공급하는 방식의 대표적인 브랜드인 Zara, Mango, H&M, GAP 등이 이러한 전략으로 시장에서의 입지를 굳히고 있다. 소비자 입장에서는 최신 유행 스타일의 옷을 저렴하게 살 수 있고, 업체로서는 빠른 회전으로 재고 부담을 줄일 수 있다는 장점으로 인해 패스트 패션은 일시적인 현상이 아닌 계속적으로 확산되는 경향을 보이고 있다⁸⁾.

패스트 패션을 주도하는 패션 업체들은 고객들이 자주 매장을 방문하도록 최신 유행하는 스타일의 제품들을 빠르고 지속적으로 보충하며 진열하고 있다. 패스트 패션의 중요한 사업 전략은 고객 만족을 위해 새로운 제품의 사입 주기와 리드 타임(lead time)과 연관된 과정들을 줄여서 고객 요구가 절정에 달하는 시점에서 신상품을 선보이는 것이 가장 중요한 전략이다⁹⁾. 이와 같이 패션 회사들은 경쟁력 향상을 위해서 시간을 중요한 요소로 인식하고 있는데, 제품 개발 주기는 줄이고 운송과 배달은 점점 능률적으로 변화시키고 있다. 예를 들면 시간을 최소화시키기 위해 공급업자들은 옷걸이에 가격이 붙여진 채 바로 진열할 수 있는 상태로 의류 상품을 매장으로 배달한다¹⁰⁾.

패스트 패션을 가장 먼저 시작한 Zara, H & M, Mango, New Look 등과 같은 유럽 브랜드들은, ‘젊은 여성들은 비싼 옷을 사려하는 경향보다는 두 달 정도의 주기로 새로운 트렌드를 추구하는 성향이 크기 때문에 같은 옷을 오래 입으려 하지 않는다’라고 지적하며 소비자들의 만족을 이끌어내기 위해 빠르게 변화하는 트렌드를 만족하는 패션을 적시에 제공하는 전략을 사용하고 있다¹¹⁾. 대표적인 해외의 패스트 패션 업체들의 홈페이지와 신문 기사, 하버드 비즈니스 스쿨에서 조사한 Zara의 사례 연구를 참조하여 패스트 패션 브랜드의 성격을 〈표 2〉와 같이 정리하였다.

6) M. Sheridan, C. Moore and K. Nobbs, “Fast Fashion requires fast marketing-The role of category management in fast fashion positioning,” *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3 (2006), p. 310.

7) M. Seridan, C. Moore and K. Nobbs, *Op. cit.*, p. 301.

8) 윤창희, “패스트 패션의 역습”, *중앙일보* (2007년 1월 26일[2007년 4월 3일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.joins.com>

9) L. Barnes and G. Lea-Greenwood, “Fast fashioning the supply chain : shaping the research agenda?,” *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3 (2006) p. 259.

10) G. Birtwistle, N. Siddiqui and S. Fiorito, “Quick response: perceptions of UK fashion retailers,” *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 31 No. 2 (2003), p. 121.

11) L. Barnes and G. Lea-Greenwood, *Op. cit.*, pp. 259-260.

〈표 2〉 해외 주요 패스트 패션 업체 분석

Brand	Mango	Zara	H&M
런칭 시기 및 본사	1984년 스페인	1975년 스페인	1947년 스웨덴
진출국 및 매장수	89개국 1,000여 개	64개국 1,039개	28개국 1,400개
Concept	Urban & modern women, meeting her daily needs	Fashionable & Latest trends	Fashion & quality at the best price
국내 진출 현황	2001년 런칭, 백화점(11개) 및 로드샵(4개) 매장 운영	롯데와 합작 (2008. 상반기) 예정	국내 미진출
유통 형태	프랜차이즈 또는 회사 직접 운영	회사 직접 경영 직영 매장 체제 고수	회사 직접 경영 고수, 중동권 국가는 프랜차이즈 운영
	Off-line 위주이나 미국 및 유럽 온라인 쇼핑 가능	Off-line 위주	유럽 내 카탈로그 및 on-line 쇼핑 가능
디자인 개발 전략 및 디자인팀 인원	패션 트렌드에 맞춘 다양한 디자인들을 끊임없이 내놓고 있음. 매장에서 의견이 지속적이고 빠르게 디자인팀에 반영(H&M의 경우, 칼 라거펠트, 스텔라 맥카트니와 같은 유명 디자이너와의 collaboration 전략을 통해 고급 브랜드 이미지 구축 시도)		
	80~100명	200명	100명
비즈니스 시스템	디자인, 구매, 생산, 물류 및 판매를 직접 책임지는 구조로 유연성과 수평적 생산 및 유통 구조를 강조		자체 공장 없이 100% outsourcing
	매장 위치 선정과 매장 디스플레이를 적극적으로 활용		
신상품 입고 주기	수시	일주일에 2번	매일
전체 매출액 대비 해외 매출비	75% 내외	70% 내외	90% 이상

패스트 패션 형태의 시스템이 국내에 선보인 것은 2005년 하반기로 국내에서도 유행하는 디자인을 빠르게 선보이면서 가격도 비교적 저렴하게 공급하는 패션 브랜드들이 빠르게 늘어나고 있다¹²⁾. 해외 패스트 패션 브랜드와 달리 국내에서는 온라인 쇼핑몰이나 동대문 등의 중저가 재래 시장 형태의 쇼핑몰 형태를 띤 업체들과 서울21, 양파주머니, 주마, 버스갤러리와 같은 멀티샵 형태를 띤 보세브랜드들이 패스트 패션 시장의 강자로 부상하고 있으며, 쿠아, 에고이스트, 각테일, 플라스틱 아일랜드, 르샵, 밸리걸 등 백화점과 대형 쇼핑몰 입점 브랜드도 인기를 끌며 시장에서의 위치를 굳히고 있다¹³⁾. 이들 업체들은 디자인

은 최신 유행을 반영하고 있음에도 불구하고 가격대는 저렴해 패션 트렌드에 민감한 소비자들이 이에 호응하고 있다. 국내 패스트 패션 업체들에 대한 통계 자료, 홈페이지와 신문 및 패션 전문지의 기사 내용을 토대로 국내의 주요 패스트 패션 업체의 현황을 조사, 분석한 내용은 〈표 3〉과 같다.

이상에서 살펴본 바와 같이 국내외의 패스트 패션 업체들의 공통점으로는 고객 욕구의 파악을 통한 상품 개발과 개발된 상품의 신속한 매장 전시를 위해 SCM, QRS, JIT를 효율적으로 활용하고 있다는 것이다. 적정량의 상품만을 생산하여 재고를 줄이고 상품이 소비자에게 전달되는 과정에서의 비효율적인 과

12) “유통형 경쟁, 제2라운드”, 패션채널, 2007. 6, pp. 24-25.

13) 전민정, “한 두 번 입고 버리는 ‘스트리트 패션’ 환경오염 주범,” 한겨레 (2007년 7월 28일[2007년 8월 4일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.hani.co.kr>

〈표 3〉 국내 주요 패스트 패션 업체 분석(2007년 11월 25일 기준)

Brand	카테일	플라스틱 아일랜드	르샵	쿠아
런칭 시기 및 본사	2006년	2006년	2006년	2001년
진출국 및 전체 매장수	해외 미진출 27개	미국, 대만 진출 49개	중국 진출 계획 60개	해외 미진출 53개
Concept	다양성이 융화된 정제된 느낌의 Vintage Couture Casual	Multi coordination이 가능한 contemporary women's wear	트렌디한 아이템을 제안하는 페미닌 캐주얼 룩	고객 TPO에 맞춘 라이프스타일 제안
국내 유통 현황	백화점 18개 가두점 9개 상설점 11개	백화점 32개 직영 및 대리점 15개	백화점 28개 가두점 32개	백화점 40개 대리점 10개 직영점 3개
유통 형태	회사 직영 매장과 백화점 매장 및 온라인 쇼핑 가능	회사 직영 및 대리점, 백화점 매장 및 온라인 쇼핑 가능	회사 직영 매장과 백화점 매장 및 온라인 쇼핑 가능	회사 직영 및 대리점, 백화점 매장 및 온라인 쇼핑 가능
디자인 개발 전략	한국형 패스트 패션 브랜드로 컬러, 스타일, 문화의 mix & match를 통해 multi-concept 개념의 다양한 디자인을 합리적 가격으로 전개	전세계 핫트렌드의 동시대적인 패션 감각과 매주 신상품을 제시, 신선한 감성을 항상 느낄 수 있도록 순발력과 기동성 중시	철저한 생산 프로세스로 납기일 12일로 단축/디자인 개발, 패턴, 샘플 작업 진행후 완제품을 본사 디자이너가 중국에 직접 방문해 제품 생산	풍부한 스타일 제안과 빠른 상품 회전 추구
비즈니스 시스템	중국 공장을 활용하고 중국과 한국 생산을 50:50으로 하여 스피드와 저렴한 생산 가격 단가 조절	미주와 유럽의 소싱처와 최신 트렌드 정보를 제공받을 수 있는 네트워크 구축, 빠른 상품 공급과 가격 경쟁력을 위해 베트남 현지 생산 사무소 개설	사전 기획으로 생산량의 70%를 중국 생산 및 소싱 인프라 구축, 디테일 강한 아이템의 30% 국내 생산, 매장별 판매 추이를 고려하여 공급, 리오더	4~6주 단위 기획 시스템 도입/영업, 영업 MD, VMD, 마케팅팀의 통합으로 빠른 의사 결정 가능, 리드 타임 단축
신상품 입고 주기	1~2주	1~2주	2주마다 20~25 모델의 신상품 공급	1~2주

정을 제거하여 가격을 낮추는 것이다. 또한, 패스트 패션 업체들은 상대적으로 최신 트렌드에 열광하는 소비자 그룹인 20대 여성들을 주요 고객으로 하여 그들 소비자 반응을 상품 및 디자인 개발에 반영하여 소비자 만족을 극대화하고자 한다.

해외 패스트 패션 업체가 국내에 진출할 시 유통 측면에서 다른 나라와 차이를 보이고 있는데, 외국에

서 대형 단독점 형태로 운영하는 브랜드들이 국내에서는 국내기업과의 협업을 통해 국내에 소개되고 있다. 예를 들어 일본의 패스트 패션 브랜드인 유니클로가 롯데와 합작사를 설립해 롯데 백화점과 롯데 마트에 오픈하였고, 프랑스 패스트 패션 업체인 '폼뜨와 데 꼬뜨 니'는 현대 백화점을 통해 2005년 국내에 소개되었다¹⁴⁾. 그리고 신세계 그룹은 갭(Gap)과 바나

14) 김지미, "백화점마다 패스트 패션 붐," 매일경제 (2005년 8월 26일[2007년 7월 1일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.mk.co.kr>

나 리퍼블릭(Banana Republic)의 독점 전개권을 가지고 2007년 8월 사업을 전개할 예정이며, 이외에 트루코(Trucco) 등의 해외 패스트 패션브랜드가 국내에 입점하고 있다¹⁵⁾.

Ⅲ. 패스트 패션에 대한 패션 업계의 대응 전략

정보 획득의 신속함과 대량화에 따른 시장에서의 강력한 소비자 파워가 패션 업체들을 변화시키고 있다. 패션 업체들은 소비자 반응을 즉각적으로 받아들여 상품 기획에 반영하여 소비자 만족을 이끌어내는 데 초점을 맞추고자 한다. 이를 위해서는 생산 및 유통, 촉진 전략 등 제반의 패션관리가 효율적이며 유기적으로 변화해야 하며, 기존 시스템의 변화가 필요하다.

1. 효율적인 패션 산업 시스템 도입

최근 패스트 패션을 표방하는 패션 업체들이 빠르게 증가하고 있으며, 선두적인 패스트 패션 업체들의 사례를 통해 국내 업체들 또한 빠르게 변화하는 시장 환경에 맞춰 시스템의 점검과 새로운 전략의 도입이 필요하다고 할 수 있다. 국내외의 패스트 패션 업체들의 상품 기획과 유통, 가격과 촉진 등의 제반 사항에 대한 현황은 다음과 같다.

1) 상품 기획 및 유통

패스트 패션 업체의 상품 기획은 소비자들의 요구를 만족시키기 위해 시시각각 변화하는 패션 상품 정보에 대해 IT 시스템을 통하여 효율적으로 관리하는 것에 주력하면서 TV나 인터넷과 같은 다양하면서 빠른 정보원을 활용하고 있다. 최근 하버드 비즈니스 스쿨에서 실시한 Zara의 사례 조사¹⁶⁾에 따르면, 패스트 패션의 선두 브랜드로서 정보 매체나 자사 판매원

등의 다양한 정보원들을 활용하여 소비자가 원하는 디자인이라 확신되는 디자인을 제한적으로 출시하는데 평균 하루 수 십 여개의 디자인 중에서 3분의 1 가량만을 생산하며, 신상품의 실패율이 단지 1% 정도이다. 이는 패션 분야의 신상품 실패율의 평균 수치가 10% 정도인 것을 감안하면 상당히 낮은 수치인데 다양한 정보원의 효율적인 활용에 따른 것으로서, 소비자뿐만 아니라 공급망 관리를 통한 다양하고 빠른 정보를 활용한 결과라고 하겠다.

패스트 패션은 전통적으로 1년을 두 개의 시즌으로 구분하는 방식에서 탈피하여, 고객들이 지속적인 관심을 갖도록 만들고 자주 매장에 들릴 수 있도록 하기 위해 새로운 상품을 끊임없이 매장에 공급하는 시스템을 필요로 한다. 소비자들의 요구에 맞추어 상품을 기획하기 때문에 예전에 비해 계획하는 시즌의 구분이 늘어나고 있는 것이다¹⁷⁾. 1996년 시드니에서 선보인 패스트 패션 업체인 ‘벨리걸’은 보통 국내 브랜드가 4시즌 단위로 기획하는 데 반해 1년을 17시즌으로 나누고 그에 맞춰 사업 계획을 짠다¹⁸⁾. Zara의 경우 기존의 계절에 따라 S/S, F/W의 두 시즌 혹은 네 개의 시즌으로 나뉘어져 있던 것을 구체적인 시즌의 구분이 아닌 소비자 요구에 따라 계속적으로 신상품을 내놓는데 1년을 20개 정도의 시즌으로 나누어 상품 계획을 한다¹⁹⁾. 국내 의류 업체 중 플라스틱 아일랜드, 에고이스트 등은 소비자 반응을 체크해가며 매일같이 신제품을 선보이고 있다. 에고이스트의 경우 주 6회 신상품을 내놓는데, 시즌마다 300~400가지 아이템을 선보이며 매일 매장의 실적을 체크해 반응이 좋은 상품은 추가 주문하고, 잘 팔리지 않는 아이템은 2~3주면 매장에서 퇴출 당해 상설 할인 매장으로 향한다. 또한, 제일모직의 경우 2004년부터 QRS를 도입하며 계절별 예상 초두 물량을 90%에서 60%로 낮춘 대신 신상품 입고 주기를 주 1~2회로 짧게 전략을 수정하였다. 그 결과, 생산과 물류 비용이 증

15) 김주영, “싼값에 잠깐 입는 패스트 패션 붐”, *매일경제* (2007년 4월 24일[2007년 6월 1일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.mk.co.kr>

16) P. Ghemawat and J. L. Nueno, *Zara: Fast Fashion*, (Boston; Havard Business School), p. 10.

17) M. Christopher, R. Lawson and H. Peck, “Creating agile supply chains in the fashion industry,” *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 32 No. 8 (2004), pp. 50-61.

18) 장희정, “양품점으로 시작, 호주 최고 패션 브랜드 만든 벨리걸의 마진 사장,” *레이디경향* (2006년 4월[2007년 4월 21일 검색]); available from World Wide Web @ <http://lady.khan.co.kr>

19) M. Christopher, R. Lawson and H. Peck, *Op. cit.*, pp. 50-61.

가했지만 반응 생산을 통해 재고 부담을 줄이고 소비자 호응도가 높은 제품을 더 많이 팔 수 있었다²⁰⁾.

상품의 유통을 살펴보면, 패션 시장에서의 파워가 공급자에서 소매업자들로, 이제는 소비자들로 옮겨가고 있으며, 이러한 변화 속에서 패션 업체들은 소비자들을 정확히 이해하는 방법을 알고 이에 대응해 나가는 것이 이윤을 추구하는 효과적인 방법일 것이다^{21,22)}. 패스트 패션 업체들은 매출 증대라는 목적을 달성하기 위해 소비자 파악을 우선시 하며 소비자들이 원하는 바를 빠르게 인식하여 적시에 패션 상품을 소개하고자 노력하고 있는데, 이를 위해 다양한 정보원을 활용하고 있다. 매장의 판매원들을 철저히 교육시켜 고객을 직접 접하는 영업직으로서의 역할을 수행하도록 하는데 매장 판매원들에게 상품의 적절한 컨셉을 전달하면서 판매하고 고객의 요구나 반응을 업체에 전달하는 역할을 맡기고 있다. 즉, 매장을 고객 기호를 파악하고 고객 만족을 이끌어내는 최적의 장소로 보고 고객과 같은 연령대인 젊은 여성 매장 판매원을 철저히 교육하여 판매가 직접적으로 이루어지도록 활용하고 있는 것이다²³⁾.

국내의 소비자들이 신속하게 변화하는 패션 유행

을 따르려는 현상이 두드러지는 가운데 패션 유통 업계는 소비자들의 시시각각 변하는 요구에 맞추기 위해 유통 채널을 효율적으로 바꾸려는 움직임을 보이고 있다. 국내의 의류 제조업체들도 최근 변화된 시장 분위기에 맞추어 생산 시스템을 바꾸면서 달라진 소비자들의 요구에 맞추는 것을 볼 수 있는데, 예고리스트와 플라스틱 아일랜드 등의 국내 패스트 패션 브랜드를 전개하고 있는 ‘아이올리’의 경우 생산 시스템(표 4)을 변화시켜 고객 요구에 맞추려는 시도를 하고 있으며, 제품 기획에서 재고관리까지 예전에 비해 눈에 띄게 빨라진 패턴을 알 수 있다.

패스트 패션은 소비자들의 만족을 이끌어 내고 나아가 이윤 추구를 효율적으로 하기 위해 가능한 짧은 시간 안에 제품을 점포에 전시하는 빠른 대응을 목적으로 하고 있는데, 이는 계획해야 하는 시즌이 늘어났기 때문에 공급업자로부터의 배달 비용뿐만 아니라 배달 기간 또한 고려되어야 할 중요한 사항이 되었다는 것을 의미한다. 따라서 배달 거리가 중요한 개념으로 대두되는데, 영국의 경우 중국으로부터 상품이 도달하는데 평균 22일이 걸리고, 터키로부터는 5일이 걸린다. 이처럼 유럽의 패스트 패션 업체들은

〈표 4〉 달라진 의류업계 생산 시스템

	종전 일괄 생산 방식	반응 생산 방식
제품 기획	시즌 3개월 전에 대부분의 상품 기획 및 디자인 확정	시즌 3개월 전에 기획 시작, 주 3회 기획 회의로 아이템 수시로 추가
초두 물량	시즌 예상 물량의 90% 정도	시즌 예상 물량의 60% 정도
생산 기지	중국, 베트남 등에서 대부분 생산	초두 물량은 중국서, 나머지는 국내서 생산
소비자 반응 체크	1~2주 단위로 반응 체크	전산 시스템으로 실적 매일 체크
신상품 입고 주기	계절별 2~3회	주 6회
제품 교체 주기	시즌 끝난 뒤 재고상품은 상설 할인 매장으로	2~3주마다 비인기 상품 체크해 교체

Source: 패션 업계 지금 필요한 게 뭐? 스피드!, 중앙일보(2007년 4월 10일).

20) 임미진, “패션 업계 지금 필요한 게 뭐? 스피드!” 중앙일보 (2007년 4월 10일[2007년 3월 28일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.joins.com>

21) L. Barnes and G. Lea-Greenwood, *Op. cit.*, pp. 260-261.

22) M. Seridan, C. Moore and K. Nobbs, *Op. cit.* p. 302.

23) P. Ghemawat and J. L. Nueno, *Op. cit.*, p. 9.

빠르게 소비자들의 요구에 부응하고 최신 유행을 재빨리 받아들이는 패션 회사들과의 경쟁을 위해 자국과 가까이에서 소싱(sourcing)함으로써 생산 기지를 상대적으로 가까운 동유럽, 터키 그리고 인도 등으로 바꾸는 경향을 보이고 있다²⁴⁾.

2) 가격 및 촉진 전략

기존의 패션 산업이 이미지를 강조하였다면 최근의 패스트 패션 업체들은 소비자들의 즉각적인 요구에 맞는 현재의 유행을 반영한 디자인과 변하는 유행에 맞추어 부담 없이 구매할 수 있는 이상적인 가격의 책정에 중점을 두고 있다. 이러한 업체들은 소비자들이 고가라고 인식하지 않을 정도의 타당한 가격선의 다양하고 유행을 반영한 상품으로 소비자들의 구매욕을 자극하며 시간이 지남에 따라 변하는 유행에 따라 지속적인 소비를 이끌어내고자 한다. 이러한 업체들은 다품종 소량 생산을 취하며 유행하는 상품을 적시에 생산하고 이를 빠르게 진열하는 방식으로 재고의 양을 줄이고, 광고비에 많은 지출을 하지 않는 방식으로 적절한 가격선을 유지하고 있다. 예를 들어 스웨덴의 패스트 패션 브랜드인 H&M에는 특별한 패션 시즌이 없이 유행에 맞춰 소비자들의 욕구를 충족하는데 중점을 두고 있으며, 베스트셀러 아이템이라도 과잉 재고를 두지 않고 가격 할인을 피하는 등 재고의 양이 생기는 것을 방지하는 전략을 쓰고 있다²⁵⁾. 또한, 패션 산업은 가격만으로 경쟁하는 것은 더 이상 어렵게 되었고 따라서 소매업자들의 상품 구매는 단순한 업무에서 더욱 전략적으로 변화하고 있다²⁶⁾. 즉, 단순히 가격에 대한 만족뿐만이 아니라 현재 유행상품을 적절히 제시하여 소비자들의 소비욕을 만족시키는 데 중점을 두고 있는데, 최근 소비자들은 상품을 구매하는 과정에서 단순히 물질적인 것만 추구하는 것이 아니라 심리적인 자기만족 등 좀

더 구체적이며 포괄적인 자기만족을 추구하면서 가격에 대한 기회 비용과 자신의 트렌드를 추구하려는 욕구에도 충실하게 되었다²⁷⁾. Zara나 H&M과 같은 패션 소매업자들은 브랜드의 단지 이미지 구축에 따른 소비자들의 소유욕에 부응하는 방식이나 또는 단순한 가격에 대한 경쟁 우위의 방법으로 시장에서의 위치를 차지하는 것이 아닌, 패션 트렌드를 소비자들의 요구 변화에 빠르게 반응하는 것으로 초점을 돌리고 있다²⁸⁾. 또한, 패스트 패션 업체들은 광고와 관련하여 타 업체들과 차이를 보이는데, 일반적으로 패션 업계는 이미지를 중시하는 업계이기 때문에 광고비 비중이 크다. 보통 패션 회사의 광고비 지출은 패션, 섬유 업체들의 비용구조 가운데 생산원가를 제외하고 가장 큰 부분을 차지하는 항목이다²⁹⁾. 이탈리아의 유명 연구소인 팜비안코(Pambianco) 기업전략연구소에서 발표한 자료에 따르면, 2003년 한 해 동안 의류, 구두, 모피, 액세서리 등 패션 분야의 업체들이 소비한 광고비는 15억 6,200만 유로에 달했으며, 이는 이탈리아 전체 광고비의 25%를 차지한 것이다(KOTRA, 2004)³⁰⁾. 이에 반해 주요 패스트 패션 업체들은 광고비로 3~4%를 지출하며, 특히 Zara의 경우에는 0.3%만을 광고비로 지출한다³¹⁾. 패스트 패션을 추구하는 업체들은 자사의 이미지보다는 시시각각 변하는 소비자의 취향에 부응하고자 한다. 그래서 이미지가 굳혀지지 않도록 이미지를 강하게 어필하는 광고는 하지 않는다. 패스트 패션 업체들은 자사 브랜드의 정해진 컨셉을 유지하며 유행을 반영하기 보다는 트렌드를 중점으로 상품을 전개하고 있으며, 이외에 동대문 등의 재래 시장이나 인터넷 쇼핑몰 등의 개인 사업형 형태의 매장들도 트렌드를 따르는 것에 중점을 둬으로써 패스트 패션 시장을 활성화하고 있다. 패스트 패션 업체들은 주로 TV나 잡지 등의 매체를 통해 광고를 진행하기보다는 매장을 매체로 활용하는 전

24) M. Bruce and L. Daly as cited in Financial Times, 2005; p. 330.

25) P. Ghemawat and J. L. Nueno, *Op. cit.*, p. 10.

26) M. Bruce and L. Daly, *Op. cit.*, p. 329.

27) L. Barnes and G. Lea-Greenwood, *Op. cit.* p. 260.

28) M. Christopher, R. Lawson and H. Peck, *Op. cit.*, pp. 50-61.

29) 정광재, 정광재 기자의 애널리스트 따라잡기, (서울: 매일경제신문사, 2003).

30) “伊 패션 산업, 지면광고의 중요성 확대,” KOTRA (2004년 3월 5일[2007년 6월 15일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.kotra.or.kr>

31) P. Ghemawat and J. L. Nueno, *Op. cit.*, p. 13.

락을 구사하는데 특히 외국의 패스트 패션 업체들은 길거리에 대형 플래그쉽형 매장을 많이 두고 유행에 따라 디스플레이를 새롭게 하며 소비를 유도하는 반면, 국내의 패스트 패션은 온라인이나 동대문 쇼핑가 처럼 소규모 개인몰 등이 밀집해 있는 장소에서 이루어지는 경향이 크다.

패스트 패션 업체들은 트렌드에 대응하는 효율성을 가지고 있지만 정확한 패션 포지셔닝이 부재하며 인기 있는 스타일의 카피만이 존재하고, 브랜드만의 고유한 색이 없다는 비판의 소리도 있다. 최근에 Gap의 새로운 브랜드인 Forth & Towne이 시장에서의 입지를 굳히지 못하고 적자를 이유로 폐쇄되기도 하였으며³²⁾, Zara를 벤치마킹한 국내 브랜드인 쿠아의 경우 'No Concept, Only Trend'를 강조하던 초창기 전략을 수정하여 아이덴티티를 보여주려는 시도를 하고

있다³³⁾. 패스트 패션이 지닌 정체성의 부재라는 단점을 보완하기 위해서는 무조건적으로 트렌드만을 따를 것이 아니라 트렌드를 따르면서도 시장에서 자신만의 위치를 만들어가는 것이 필요하다. 다양한 유행 경향 속에서 자사의 패션 컨셉과 목표 고객에 맞는 유행스타일을 선별적으로 선택하여 상품화하는 것이 고객 충성도를 확보하고 브랜드 아이덴티티를 구축하는 방법일 것이다.

패스트 패션이 점차 확장되면서 과거와 현재의 패션 업계 시스템은 차이를 보이고 있는데, 연구 결과를 토대로 과거와 현재의 패션 업계 시스템 차이를 분석한 내용을 정리하면 <표 5>와 같다. 이러한 변화된 패션 환경에 적응하기 위해서는 소매업자들은 내부적인 변화들을 받아들이고 원가와 소요시간에 맞는 공급업체들에 대해 다시 살펴보는 등 적극적인 노력

<표 5> 과거와 현재의 패션 업계 시스템의 차이

	과 거	현 재
생산 기지 및 경쟁 우위	중국, 동남아시아와 같은 인건비가 저렴한 지역	운송 시간 절약을 위해 근방 생산
디자인 계획	시즌별	수시
재 고	시즌의 변화에 따른 대량의 재고	수시 디자인의 적시 소량 생산에 따른 재고 감소
제품 사이클	1년에 4~5회	적시 소량 생산
판매원 활용	상품 판매 목적	상품 판매 이외에 매장에서 소비자의 니즈를 읽기 위한 정보원으로 다양하게 활용
제품가격	광고와 재고 비용, 상품의 이미지 유지에 따른 고가 전략	광고와 재고의 축소에 따른 저렴한 가격
할인정책	계절 시즌별 잔여 물량의 시즌 말 대량 할인	수시로 디자인 계획, 다양한 디자인의 소량 생산으로 잔여 물량 적어 특별한 가격 할인 정책 없음
광 고	자사의 특정 이미지를 부각시키기 위한 다양한 매체 광고로 비용 증가	광고를 자제하여 특정한 이미지로 고착되지 않고 유행에 맞춰 유연하게 대처
패션 선두 국가	프랑스, 이태리, 미국 등의 소수 국가	특정국가에 제한되지 않고 트렌드를 잘 읽는 브랜드에 의해 이끌어짐

32) "Gap, Forth and Towne 포기," 패션비즈 (2007년 3월 5일[2007년 6월 13일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.fashionbiz.co.kr>

33) "유통형 브랜드 경쟁, 제2라운드," 패션채널 (2007), pp. 44-48.

이 요구되어진다고 할 수 있을 것이다.

IV. 결론 및 제언

늘어나는 정보의 양과 속도가 빨라지며 실시간으로 다양한 정보검색이 가능해지면서 지식의 교류와 습득이 용이해지고 있다. 패션에서도 이러한 실시간 정보를 바탕으로 유행의 확산이 빨라지고 광범위해지면서 상품을 구매하는 패턴이 바뀌었는데, 패션 시장에서 소비자들의 이러한 변화를 극명하게 보여주는 것이 패스트 패션이고, 이에 대한 조사는 현재의 시장과 소비자의 이해를 토대로 상품을 전개해 나가는데 필요하다고 사료된다. 패스트 패션을 성공적으로 이끌어내기 위한 제언은 다음과 같다.

1. 패스트 패션은 효율적인 유통 구조를 필요로 하며, 이와 함께 소매업자들의 적극적인 협력이 요구된다. 공급자에 비해 상대적으로 소비자를 파악하기 쉬운 매장과 공급자의 협력은 소비자들의 니즈를 정확하게 파악하여 소비자를 만족시키는 데 효과적일 수 있으며, 상품의 재고를 줄일 수 있기 때문에 이윤 추구를 증대시킬 수 있다. 특히, SCM을 활용하기 위해서는 다양한 IT 시스템들이 과거에 비해 적극적으로 활용되어야 할 것이다. 이러한 SCM을 효과적으로 사용하며 소비자들의 호응을 이끌어내는 업체들은 소비자들의 요구에 빠르게 반응하기 위해 효율적이고 유연한 형태를 유지하면서 패션 시장에서의 입지를 넓혀가고 있다. 최근 패션 시장에서 패스트 패션 업체들이 관심을 받게 되는 것도 이러한 SCM의 보완이 현 패션 시장에서의 효율적인 대응 방안이라는 것을 보여주는 것이다. 예를 들어 해외 패스트 패션 업체의 경우, 업체 특성상 중요한 요소인 시간의 경쟁 우위를 선택해 터키와 동유럽 등의 근거리 생산 기지를 구축하고 있는데 국내 업체들의 경우, 중국이나 베트남 등의 국가들이 근거리에 위치하고 있어 이들 생산업체들과의 원활한 파트너십을 적극적으로 활용한다면 해외패션 업체들과의 경쟁에서 비용과 시간 측면에서 우위를 차지할 수 있을 것이다.
2. 패스트 패션은 소비자들에게 저렴한 가격과 다

양한 상품제시를 우선시하며 무엇보다 선진화된 정보 시스템의 구축을 통해 글로벌 트렌드를 실시간 제안할 수 있어야 브랜드 가치를 높이고, 고유의 이미지를 만들 수 있을 것이다. 이를 위해 소비자들의 원하는 최신 트렌드에 대한 디자인 고찰이 끊임없이 이루어져야 할 것이며, 가격 대비 만족할만한 제품의 품질을 위해 소재나 부자재 등의 제품 생산과 관련된 효율적인 라인 구축이 필요하다. 해외의 패스트 패션 업체들은 저렴한 가격에 다양하면서도 트렌디한 다수의 상품을 제시하여 소비자들로부터 호응을 얻고 있는데, 이는 가격 경쟁이나 상품 계획에만 치우친 것이 아닌 가치와 가격 모두를 만족시켜 주기 때문이다. 따라서 패스트 패션 브랜드들은 소비자들에게 가격이 저렴하지만 품질도 같이 떨어진다는 인식을 심어주어서는 안 될 것이다. 현재 국내에 진출해 있는 Mango를 비롯하여 국내 진출을 논의 중인 Zara, Gap, Banana Republic 등의 패스트 패션 브랜드들이 국내에 진출하게 될 경우, 국내 시장에서의 경쟁은 더욱 치열해질 것이다. 따라서 국내 패션 업체들도 품질과 가격 경쟁력뿐만 아니라 디자인과 마케팅 강화를 서둘러야 할 것이다.

3. Mango, Zara와 H&M 등의 세계적인 패스트 패션 업체들은 본사는 자국에 두고 있지만 글로벌 마켓을 대상으로 사업을 전개하고 있다. 따라서 국내의 패스트 패션 업체들이 성공하기 위해서는 국내 시장에서의 사업의 성공과 인지도에 만족할 것이 아니라 해외 마켓으로의 영업 확장에 힘써야 할 것이다. 포화 상태인 국내 시장에 머물기보다는 활발한 해외 시장 개척을 통해 새로운 시장을 확대함으로써 글로벌 브랜드화 전략을 추진하여야 할 것이다. 최근 부상하는 패스트 패션 브랜드인 Zara와 H&M의 경우 각각 스페인과 스웨덴 브랜드로서 과거에 패션 시장에서 크게 부각되지 못했던 국가들이다. 과거에는 미국이나 프랑스 등 소수의 나라가 전체적인 패션 시장에서 영향력을 발휘한 것에 비해 패스트 패션의 경우 소비자의 정확한 요구를 파악하여 이를 빠르게 대처한다면 특정 국가의 브랜드에 상관없이 패션 시장에서 영향력을 발휘할 수 있

다는 것을 시사한다.

패스트 패션에 대한 추후 연구는 소비자들의 패스트 패션에 대한 태도와 구매 행동에 대한 구체적인 연구와 패스트 패션이 환경과 소비윤리에 미치는 부작용을 줄이는 방향에 대한 논의가 필요하다고 하겠다. 의류가 쉽게 폐기처분되고 그 결과로 인한 환경 오염이나 자원의 낭비와 과도한 소비 조장 또는 짧은 시간에 물건을 만들어야 하는 구조에서의 노동력 착취 등의 부작용에 대한 우려도 부각되어지고 있다는³⁴⁾ 점을 감안할 때 이에 대한 시장의 적응과 함께 패션 시장에서 노동력 고용에 대한 사회적 관심에 따른 고찰과, 인터넷을 이용한 경매(auction) 등의 활용으로 필요한 타인에게 제공하거나 DIY를 이용한 옷의 리폼(reform) 등의 방법을 이용하여 의류가 폐기되어지는 것이 아닌 다른 방면으로의 활용 방법으로 부작용을 줄여나가는 노력이 함께 필요하다고 사료된다.

참고문헌

- 오세정 (2000). “국내 의류산업의 생산 방식에 따른 QR시스템 도입에 대한 연구.” 연세대학교 대학원, 석사학위논문.
- 육심현, 고애란, 고은주 (2003). “의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과와의 관계.” 한국의류학회지 27권 9호.
- 정광재 (2003). 정광재 기자의 애널리스트 따라잡기. 서울; 매일경제신문사.
- 홍인숙 (2003). “패션 산업의 SCM 활동 수준과 성과에 관한 연구-어패럴업체의 공급 사슬을 중심으로.” 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 강경희. “럭셔리 패션 VS 패스트 패션의 한 판 대결.” 조선일보 (2003년 7월 3일[2007년 3월 21일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.chosun.com>
- 김주영. “싼값에 잠깐 입는 패스트 패션 붐.” 매일경제 (2007년 4월 24일[2007년 6월 1일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.mk.co.kr>
- 김지미. “백화점마다 패스트 패션 붐.” 매일경제 (2005년 8월 26일[2007년 7월 1일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.mk.co.kr>
- 박선희. “SPA 여성복 ‘르샵’ 고공행진.” 패럴뉴스 (2007년 11월 7일[2007년 11월 1일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.apparelnews.co.kr>
- 백승찬. “윤리적 소비 실천해 보세요.” 경향신문 (2007년 5월 31일[2007년 6월 12일 검색]); available from World Wide Web @ <http://news.khan.co.kr>
- 성행경. “캐주얼 의류시장 치열한 경쟁 예고.” 서울경제 (2007년 7월 29일[2007년 7월 28일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.economy.hankooki.com>
- 윤창희. “패스트 패션의 역습.” 중앙일보 (2007년 1월 26일[2007년 4월 3일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.joins.com>
- 임미진. “패션 업계 지금 필요한 게 뭐? 스피드!” 중앙일보 (2007년 4월 10일[2007년 3월 28일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.joins.com>
- 전민정. “한 두 번 입고 버리는 ‘스트리트 패션’ 환경오염 주범.” 한겨레 (2007년 7월 28일[2007년 8월 4일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.hani.co.kr>
- 장희정. “양품점으로 시작, 호주 최고 패션 브랜드 만든 벨리걸의 마진 사장.” 레이디 경향 (2006년 4월 [2007년 4월 21일 검색]); available from World Wide Web @ <http://lady.khan.co.kr>
- 정선효. “이회사, 르샵.” 한국섬유신문 (2007년 1월 2일[2007년 11월 20일 검색]); available from World Wide Web @ <http://knews.com>
- 정선효. “중저가 영캐주얼 ‘해외진출’ 붐.” 한국섬유신문 (2007년 7월 11일[2007년 11월 24일 검색]); available from World Wide Web @ <http://knews.com>

34) 백승찬, “윤리적 소비 실천해 보세요.” 경향신문 (2007년 5월 31일[2007년 6월 12일 검색]); available from World Wide Web @ <http://news.khan.co.kr>

- 이혜나. “르샵, 영 마켓 다크호스 급부상.” *패션채널*, 2007. 1.
- “아듀! 2006 패션 비즈니스 총결산.” *패션채널*, 2006. 12.
- “유통형 경쟁, 제 2라운드.” *패션채널*, 2007. 6.
- “Gap, Forth & Towne 포기.” *패션비즈* (2007년 3월 5일[2007년 6월 13일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.fashionbiz.co.kr>
- “伊 패션 산업, 지면광고의 중요성 확대.” KOTRA (2004년 3월 5일[2007년 6월 15일 검색]); available from World Wide Web @ <http://www.kotra.or.kr>
- Barnes, L. and G. Lea-Greenwood (2006). “Fast fashioning the supply chain : Shaping the research agenda.” *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3.
- Birtwistle, G., N. Siddiqui and S. Fiorito (2003). “Quick response: perceptions of UK fashion retailers.” *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 31 No. 2.
- Bruce, M. and L. Daly (2006). “Buyer behaviour for fast fashion.” *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3.
- Christopher, M., R. Lowson and H. Peck (2004). “Creating agile supply chains in the fashion industry.” *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 32 No. 8.
- Ghemawat, P. and Luis Nueno Jose (2003). “Zara : Fast Fashion.” *Harvard Business School*.
- Sheridan, M., C. Moore and K. Nobbs (2006). “Fast Fashion requires fast marketing-The role of category management in fast fashion positioning.” *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 3.
- <http://www.mango.com>
- <http://www.zara.com>
- <http://www.hm.com>
- <http://www.qua.co.kr>
- <http://www.cock-tail.co.kr>
- <http://www.egoistkorea.com>
- <http://www.leshopkorea.co.kr>