

패션산업의 환경변화에 따른 패션 머천다이징의 새로운 패러다임

장 성 환[†]

경성대학교 의상학과

A New Paradigm of Fashion Merchandising as an Environmental Change of the Fashion Industry

Sung-Hwan Chang[†]

Dept. of Fashion Design & Merchandising, Kyungsung University

접수일(2009년 11월 17일), 수정일(2009년 12월 11일), 게재확정일(2009년 12월 16일)

Abstract

This study suggests a new paradigm of fashion merchandising as an environmental change of the fashion industry. The study has the pattern of a literature study and it is analyzed through journals, professional books, fashion magazines, and newspapers. Examined are the environmental changes of the fashion industry, the condition, and problems of the merchandising process that is executed currently, as well as an examination of the concept of fashion merchandising. Concepts and changes for new fashion merchandising strategies are suggested that are helpful for academics and fashion companies. This paper defines the concept of new fashion merchandising as the integrated management activity of planning, development, and selling fashion products to create a profit for the company with the satisfaction of the target customers. This study proposes the pursuance of integrated merchandising, the change of product planning and product development, and the strengthening of store-centered retail merchandising in order to change the direction of fashion merchandising.

Key words: Environmental change, Fashion merchandising, Fashion merchandising process; 환경변화, 패션 머천다이징, 패션 머천다이징 과정

I. 서 론

21세기 들어 패션산업에서 급격한 변화가 일어나고 있다. 주요 신기술의 급속한 발전, 시장의 글로벌화, 혁신적인 새로운 형태의 강력한 경쟁기업의 등장 등은 “파괴의 시대”라는 말이 나올 정도로 패러다임(paradigm) 자체의 변신이 거듭 강요되고 있다. 이제 기업들은 과거와 같이 안정된 환경 하에서 기업 성공을 가져왔던 전통적 원리, 원칙들이 더 이상 현실에 부합되

지 않는다는 사실을 알게 되었다.

국내 패션산업 환경도 급변하고 있다. 트레이딩 업(trading up)과 트레이딩 다운(trading down)의 양극화 소비 패턴에 따라 명품의 대중화 현상과 가격파괴 현상이 심화되고 있는 가운데 해외 글로벌 브랜드들이 본격적으로 진출하면서 국내 내셔널 브랜드들의 설 자리가 점점 좁아지고 있다. 1990년대 전체 패션시장의 70% 이상을 차지했던 내셔널 브랜드의 시장 점유율은 최근 50%대로 떨어졌다(“글로벌 브랜드”, 2008).

한국 패션기업이 좁은 내수시장에서의 경쟁에 머물러 있는 사이, 한국 패션시장은 명품을 중심으로 한

[†]Corresponding author

E-mail: hs963135@naver.com

고가 시장 뿐 아니라 몇 년 전까지 한국 브랜드의 영역이었던 중저가 시장까지 글로벌 브랜드와 경쟁해야 하는 상황으로 전환되며, 내수시장의 글로벌화가 빠르게 진전되고 있다. 이렇게 패션산업 환경이 변화하면서 정보화와 글로벌화로 경쟁업체가 증가하고 소비자의 욕구변화에 따라 제품수명 주기가 짧아지면서 패션 비즈니스를 하는데 있어서 머천다이징의 중요성은 점점 증가하고 있다.

패션 머천다이징은 소비자가 원하는 패션제품을 기획·개발한 후 판매하는 일련의 활동이다. Nystrom(이은영에서 재인용, 1997)이 머천다이징의 개념을 처음으로 제시한 이래 현재까지 패션 머천다이징을 크게 어패럴 머천다이징(apparel merchandising)과 리테일 머천다이징(retail merchandising)으로 구분하여 학습되고 수행되어져 왔다. 한국은 일본 제조업체의 영향을 많이 받아 70년대 이후 패션이 산업화 되면서 제조기획형인 어패럴 머천다이징이 한국 패션 머천다이징의 주류가 되어 왔었으며, 그 영향으로 고객의 욕구나 시장의 경쟁력에 관점을 두기보다는 제품의 제조와 공급에 관점을 두고 진행해 왔다.

그러나 현실적으로 국내 패션기업은 기획·제조와 유통·판매가 확연하게 분리되어 경영되는 경우가 거의 없을 뿐만 아니라, 미국의 경우에도 점점 제조와 소매업체 간의 수직 통합화가 많이 이루어져 기존의 이분법적 구분은 무의미 해지고 있다. 또한 2000년대 이후의 패션 머천다이징에 관한 국내 연구를 보더라도 머천다이저의 업무와 역할에 관한 연구(원선훈, 정성지, 2004; 유연실, 2000), 패션 머천다이징 교육에 관한 연구(유연실, 오현정, 2000; 전해정, 2000), 패션 머천다이징 과정 관련 연구(고은주, 윤선영, 2006; 이유리, 2004; 장성환, 2003) 등 기존의 대부분 연구들은 아직까지도 국내 패션기업의 머천다이징을 제조업자 중심의 어패럴 머천다이징으로 규정하고 연구를 해 오고 있는 실정이다.

이와 같이 패션 머천다이징의 새로운 패러다임이 절실히 요구되는 데도 불구하고, 지금까지 국내 학계와 패션업계에서 활용되고 있는 패션 머천다이징 이론은 패션산업 환경변화에 따른 여러 변수들과 머천다이징 과정의 복잡성, 시장과 소비자의 요구를 중요시하는 현실을 잘 반영하지 못하고 있다고 생각된다.

따라서 본 연구는 패션 머천다이징의 새로운 학문 체계 정립과 패션기업이 직면하고 있는 패션산업의 환경변화에 대한 대응책의 시대적 요청에 따라 패션

산업 발전에 도움이 되는 새로운 머천다이징 개념과 변화방향을 모색해 보고자 한다.

본 연구의 목적은 패션산업의 환경변화에 따른 패션 머천다이징의 새로운 패러다임을 제시 하는데 있다. 이를 위하여, 본 연구는 문헌연구의 성격을 가지므로 학술지, 전문서적, 패션전문지, 신문 등을 통해 조사·분석하였다. 우선, 패션산업의 환경변화를 고찰하고, 패션 머천다이징의 개념과 현재 시행되고 있는 머천다이징 과정의 현황과 문제점을 살펴보았다. 이를 바탕으로, 학계와 패션업계에 도움이 될 수 있는 새로운 패션 머천다이징의 개념과 변화방향을 제시 해보고자 한다.

II. 패션산업의 환경변화와 패션 머천다이징의 이해

1. 패션산업의 환경변화

패션산업은 전 세계 대부분의 나라가 생산과 유통에 참여하는 가장 세계화된 산업분야 중 하나로 하루가 다르게 변화하고 있다. Dickerson(2003)은 전자정보화 시대의 영향, 인수와 합병, 수직적 운영, 세계화, 변화하는 소비자, 유행의 빠른 전파, 대응시간 감소, 사회적 책임 등 패션산업에 영향을 주는 주요 경향에 대해 설명하였다. 서성무 외(2002)는 패션산업이 테크놀로지와 결합이 되고, 제조업체와 소매업체의 구분이 사라지고, PB의 중요성이 커지고 있으며 전략적 제휴 및 국제화가 진행되고 있다는 점에 주목해야 한다고 하였다. Rosenau and Wilson(2006)은 패션산업은 소매업자의 PB(Private Brand)와 제조업자의 NB(National Brand)의 증가하는 경쟁, 디지털 혁명, 세계화, 소비자 요구의 부응 등 통합, 인수, 합병의 결과로 급격하게 전개되는 변화를 겪고 있다고 하였다.

이와 관련하여, 본 연구에서는 패션산업 환경에 영향을 준 대표적인 변화인 정보기술의 발달, 글로벌화, 수직 통합화, 소비자의 변화를 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 정보기술의 발달

정보기술은 패션산업을 극적으로 변화시키고 있다. 이러한 변화는 상품을 다양화시켰고 구입 가능성을 높였으며 생산에 걸리는 시간을 단축시키고 디자인과 제조공정을 향상시켰다. 그리고 산업 전반에 걸쳐

오랜 시간이 소요되었던 여러 수작업을 없앴다. 또한 인터넷을 통하여 전통적인 시장에서 경쟁할 뿐 아니라 새로운 온라인 시장 공간을 통해 거래를 창출하게 되었다.

지금 패션산업의 거의 모든 분야는 어떤 형태로든 정보기술과 연계되어 있다. 정보기술은 새로운 상품 개발에 있어 일대 혁신을 가져왔다. 지금 컴퓨터를 통해 패션기업은 소매점에서 무슨 상품이 팔리고 있는지를 즉시 알 수 있고, 상품을 계속적으로 업데이트할 수 있다. 이 전략은 패션기업이 시즌을 분리하기 보다는 판매시즌에 근접하여 새로운 상품들을 시즌의 구별 없이 연속적으로 소개한다는 것을 의미한다.

Rosenau and Wilson(2001)은 상품개발을 위해 효과적으로 QR(Quick Response)을 전개하기 위해서는 QR 파트너와 커뮤니케이션을 개선시키고 프로세스 주기를 짧게 하기 위해 새로운 기술과 관련된 각각의 기능들을 연결시키는 것이 필요하다고 하였으며, 상품개발에 연관 있는 QR 기술을 다음과 같이 제시하였다(표 1).

따라서 많은 회사들은 상품개발 주기를 3~6개월에서 3~6주로 줄일 수 있으며, 종합적이고 상호작용적인 데이터베이스를 통하여 전 상품개발 기능들을 통합하고 정확한 전자 커뮤니케이션을 빠르게 각각의 기능과 연결함으로써 성취할 수 있다고 하였다.

2) 글로벌화

통신과 교통의 발달은 완전히 독립적인 국가 경제의 집합에서 글로벌 경제시대로 변화시켰다. 글로벌화란 국경이 낮아지고 시간과 공간이 축소되어 지역

및 국가 간에 상호 연관관계가 증가하며 거래 및 왕래의 빈도 및 양이 급증하여 이에 수반하여 다양한 네트워크가 구축되어 인간관계, 경제사회 구조 및 국제질서가 크게 변화하는 과정이다(정구현, 2008). 글로벌화는 패션상품이 만들어지고 판매되는 지역이나 각 회사가 국외에 있는 경쟁사나 파트너를 포함하는 네트워크에 어떻게 맞춰질 수 있을 것인지에 변화를 가져왔다. 산업혁명 이후 글로벌화만큼 패션산업에 극적인 영향을 준 것은 없었다. 글로벌화 된 산업 환경에서 전 세계의 많은 패션기업들은 경쟁적으로 생산지를 해외로 이동하고 있으며, 전략적으로 전 세계에서 패션상품 공급 네트워크를 형성하려 하고 있으며 가격, 시간, 품질 모든 측면에서 세계적 소비자들의 만족을 추구하고 있다. 특히 선진국의 세계적 패션기업들은 정보통신과 유통 선진기술을 갖추고 원부자재의 생산에서 패션제품의 판매인 소매업 부문에 이르기까지 네트워크 조직을 이루면서 경쟁력을 배가시키고 있다(Bradley & Hausman, 1993). 갭(Gap)의 경우 본사에서 상품라인을 직접 디자인을 할 뿐만 아니라 옷을 만드는 것과 관련이 있는 소재라든지 재봉을 위한 세부사항이나 장식, 그리고 다른 구성요소 등을 총괄하고 전 세계에 산재한 여러 나라에서 의류를 생산한다. 또한 미국을 비롯하여 유럽, 아시아 등지에 수 천 개의 매장을 운영하고 있으며 다른 회사들도 갭과 유사한 방식으로 운영되고 있다. 이러한 경향은 패션산업 자체가 글로벌화 될수록 더욱 강해질 것이며, 미국의 경우, 팔리고 있는 의류 가운데 60~70% 정도가 다른 나라에서 만들어 진 것으로 수입량은 증가할 것으로 예상된다(Dickerson, 2003).

<표 1> QR 상품개발 기술

구 분	내 용
인터넷	패션사이트는 상품개발팀과 샘플링 지역 사이에 자료와 제품정보를 이동함으로써 시장과 패션조사 시간을 단축
POS	소매 QR 파트너로부터 가장 최근의 소비자 정보를 제공
데이터마이닝	소비자 혹은 제품정보에서의 패턴을 위한 조사를 컴퓨터로 진행하는 과정
CAD	컴퓨터를 활용하여 패턴 제도, 그레이딩, 마킹, 재단, 봉제작업을 수행한다
EDI	방직공장과 제품제조업자가 같이 연결
원가계산	가격을 산출하는 소프트웨어
PIM	Production Information Management 소프트웨어
라인검토	프레젠테이션 소프트웨어 시스템
샘플링	자동화된 샘플 커터와 연결된 패턴과 마커 메이킹 CAD 시스템
머천다이징 캘린더	컴퓨터에 통합된 전 회사의 머천다이징 캘린더

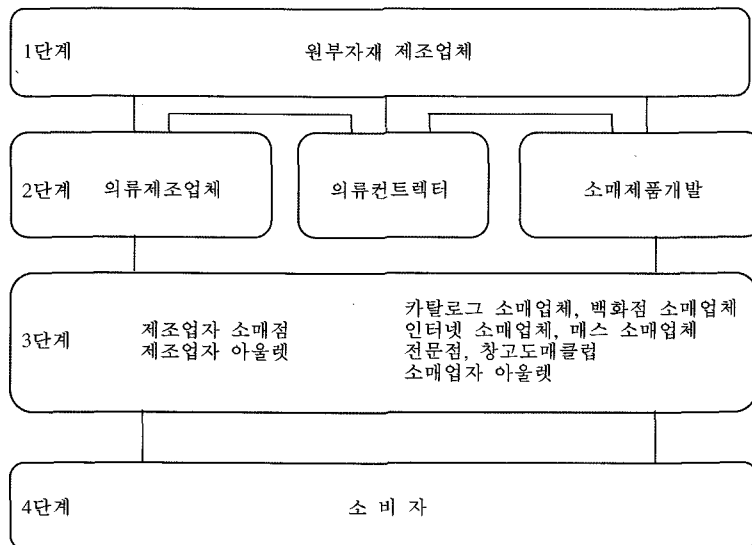
현재 한국의 패션산업도 국내의 시장에서 치열한 글로벌 경쟁을 경험하고 있다. 즉 한국 패션산업은 국내 시장에서 글로벌 패션기업 경쟁자들로 인해 내수시장 점유율이 50%대까지 하락하고 있으며, 특히 예전에는 고가 상품시장에서만 나타나던 경쟁이 지금은 중저가 시장으로 확대되었다. 또한 한국의 패션업체들도 생산원가를 최소화 하기 위해 중국 등지에서 해외 소싱을 시작하여 현재 더 많은 기업들이 적극적으로 해외 소싱을 진행하고 있다. 따라서 국내 패션 기업들은 과거 글로벌 소싱(global sourcing)의 하청업자(contracting company)에서 이제 글로벌 소싱에 참여하는 소싱기업(sourcing company)으로 변신하면서 글로벌 소싱에 적극적이고 능동적으로 참여하고 있다(박혜정, 2008). 향후 한국처럼 내수시장의 사이즈가 작고 글로벌 브랜드의 시장 잠식으로 인한 브랜드 존폐의 위험이 높은 지역에서는 모든 패션기업이 시행해야 하는 사항은 아니지만 글로벌 진출은 다수의 기업에게 생존을 위한 필수 과제라 할 수 있다.

3) 수직 통합화

패션산업에서 어떤 회사가 산업 내 다른 분야의 업체가 담당하던 작업을 맡아서 하는 경우가 있다. 제조업체는 소매업체로 확장하고 소매업체는 제조업 분야에 진출하는 것이다. 이러한 수직 통합화는 더

이상 패션산업에 있어서 새로운 일이 아니지만 이 전략을 취하는 회사의 숫자가 급속도로 증가한 것은 상당한 변화로 볼 수 있다. 수직적 사업의 예는 패션산업의 모든 단계에서 찾아 볼 수 있지만 제조업체와 소매업체의 경계에서 가장 명백하게 드러난다.

Glock and Kunz(2005)는 미국의 의류산업 구조를 4단계로 구분하여 <그림 1>과 같이 설명하고 있는데, 이 모델은 의류산업에서 전·후방 수직 통합의 경향을 반영하고 있는 것을 보여주고 있다. 특히 2단계와 3단계를 살펴보면, 2단계에서 의류소매업자들은 의류 컨트랙터(apparel contractors)를 통하여 제조 부문 의류소매업자의 후방 수직 통합을 보여주고 있다. 소매업자들은 그들 자신의 제품을 개발하고 그들의 매장에서 판매하기위해 컨트랙터를 고용한다. 예를 들면 제조기능을 수직 통합한 패션전문점인 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)는 자체 상표에 의한 의류제조 직매 전문점을 뜻하는 것으로 제품의 유통과 판매는 물론 원사생산에서 방직, 방직, 염색, 봉제, 물류에 이르는 모든 과정을 효율적으로 관리하여 비용을 최소화하고 효율성을 꾀하고자 하는 업체이다. 갭, 리미티드(Limited) 등이 대표적인 기업이다. 3단계는 소매단계로 제조업자들은 그들 자신의 매장에서 직접적으로 소비자와 접촉하게 되었는데 이것을 전방 수직 통합이라 한다. 예를 들어 리바이 스트



자료출처: Glock, R. E., & Kunz, G. I. (2005). p. 8.

<그림 1> 미국의 의류산업 구조

라우스가 1990년대 중반에 매장을 열었고 계스는 전체 매출의 40% 이상이 자체 매장에서 발생하고 있으며, 아울렛 스토어도 제조자가 직접 판매하는 형태이다. 따라서 제조업자와 소매업자들은 2단계(제조)와 3단계(소매)에서 경쟁자가 되었다.

한편, 한국은 대다수의 패션업체가 제조업에 기반을 두고 제품을 직접 생산하고 회사 내 도매기능과 소매기능인 대리점 또는 직영점을 모두 운영하고 있다. 즉 국내 패션기업은 전통적으로 수직적 통합 형태를 갖추고 있다. 하지만 제조를 기반으로 상품을 만들어 팔 매장을 찾았던 방식은 해외의 SPA형 브랜드의 매장을 먼저 잡고 그곳에서 표적고객을 대상으로 팔릴만한 상품을 만들어 판매하는 시스템과는 차이가 있다(정상길, 2002). 최근 국내 패션기업도 제조기반력에서 이탈하여 기획기반력 내지 유통기반력로의 기업 진화를 하고 있다. 이러한 방식을 '진화'로 언급한 이유는 패션산업이 제조지향에서 유통지향으로 이동하기 때문이다(이유순, 2002).

4) 소비자의 변화

글로벌화가 빠른 속도로 진행되면서 전 세계적으로 소비자들의 소비패턴은 동조 현상을 보이고 있으며, 소비자의 빈부차도 더욱 커지고 있는 상황이다. 한국개발연구원(KDI)에 따르면, 전국 가구와 가처분소득 기준으로 분석해 보니 중산층은 1996년 68.5%에서 2008년 56.4%로 12년새 12.1% 포인트나 줄었다. 반면 빈곤층은 11.3%에서 19%로 늘었고, 상류층은 20.2%에서 24.6%로 증가했다("소득 최상·최하위층", 2009).

이와 같은 사회전반의 양극화 심화 현상이 패션업계까지 영향을 미치며 시장 구조를 변화시키고 있다. 소비자들의 빈익빈부익부 현상이 심화됨에 따라 패션시장 역시 고가의 프레스티지

소비 양극화 현상이 나타나고 있다("패션시장", 2008).

또한 최근의 소비자들은 더 이상 패션기업이 제안하는 유행을 맹목적으로 따라가지 않고 오히려 유행을 이끌어 가거나 탈 유행화 현상을 보이면서 소비자 스스로 개성 중심의 패션으로 변하고 있다. 향후 패션시장은 디자이너 중심의 감각에 의한 상품기획이 아닌 마케팅 중심의 철저한 소비자 조사와 체계적인 자료 분석을 통해 발견된 표적고객의 감성을 디자인화, 체계화하지 않은 상품은 소비자의 마음을 움직일 수 없는 시대로 변하고 있다(정상길, 2002).

2. 패션 머천다이징의 이해

1) 패션 머천다이징의 기존 정의 고찰과 비판

머천다이징이란 용어는 이익을 위해 상품을 구매하고 판매하는 것이 가장 기본적인 의미로 상품(merchandise)을 관리하는 활동(-ing)을 말하며(서성무 외, 2002), 상품화 혹은 상품기획이란 의미로 주로 통용되고 있다.

패션 머천다이징의 중요성은 1920년대 미국의 기성복산업이 활성화되면서부터이다. 미국 내 백화점에서 기성복 판매가 시작되면서 그 수요가 급증하자 기성복은 백화점 매출에 크게 기여하는 상품이 되었다. 이와 같이 패션상품이 기업에 경제적 기회를 제공하면서 기성복을 다루는 패션 머천다이징이 새로운 전문영역으로 등장하게 되었다. 한국에서는 1970년대 기성복산업이 시작되면서 패션 머천다이징이 등장했다고 본다(손미영 외, 2008).

한편, 머천다이징 개념과 체계를 처음으로 제시한 Nystrom(이은영에서 재인용, 1997)은 머천다이징을 "패션상품에 대한 소비자의 필요와 욕구를 예측하여 상품으로 구현하며 소비자가 원하는 시기와 장소에 원하는 상품을 제공하여 구매동기를 유발하는 활동"으로 정의하였다. AMA(American Marketing Association)에서는 머천다이징을 "적절한 상품을 적절한 장소, 적절한 시간에 적절한 양과 적절한 가격으로 판매하기 위하여 기획하는 것"이라고 정의하고 있으며, Kean(Kunz에서 재인용, 1998)은 머천다이징을 "시작부터 표적고객에 의해 수용되고 사용되기까지의 상품과 서비스의 계획, 협상, 인수, 판매를 일으키는 과정과 변화에 대한 분석과 반응"이라 정의하였다.

저니건, 이스털링(1997/1999)은 머천다이징은 제조업 머천다이징과 소매업 머천다이징으로 나누어진다

고 하였다. 제조업 머천다이징은 스타일, 사이즈, 색상, 품질, 가격에 대한 소비자의 욕구를 파악하는 것에서부터 시작한다 하였으며, 머천다이징 업무에는 상품 디자인, 소재선정, 정보수집, 포장 디자인, 가격 결정, 광고와 판매촉진방법의 결정, 판매지원 등이 포함된다고 하였다. 또한 소매업 머천다이징 역시 소비자의 요구와 욕구를 예측하는 데에서 시작하여 제품의 유형을 결정하고, 구매처 선정, 상품구매, 판매를 하며, 머천다이징 업무는 소비자에게 상품을 매력적이면서 효과적으로 보여줌으로써 소비자가 그 상품을 구매하도록 판촉하는 것이라고 하였다.

Kunz(1998)는 Kunz(1995)의 의류업체 행동이론(Behavioral Theory of the Apparel Firm)의 머천다이징 정의를 사용하여 “가격, 상품구색, 스타일과 시기에 관하여 확인된 표적시장을 위한 상품라인을 기획, 개발, 제시하는 과정”이라고 하였으며, Wolfe(1998)는 제품을 판매하기 위하여 디자인하고 생산하거나 혹은 이미 생산된 완제품을 구매하여 고객에게 판매하는 과정으로 여기에는 판매를 성공적으로 완수하기 위한 촉진활동도 포함된다고 하였다. Frings(2001)는 머천다이징을 “회사의 표적고객 욕구를 충족시키기 위해 적당한 시기에 적당한 양과 적당한 가격으로 적당한 상품을 제공하기 위해 기획하는 것”이라고 정의하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 머천다이징의 개념은 일반적으로 패션기업이 제조업체인지 소매업체인지에 따라 어패럴 머천다이징과 리테일 머천다이징으로 나뉘어지며(손미영 외, 2008; 안광호 외, 1999; 이유리, 2004; 이은영, 1997; 이호정, 1999; 저니건, 이스털링, 1997/1999), 제조업이나 소매업 부문별로 머천다이징을 보는 시각에는 약간의 차이가 있다. 이는 패션 머천다이징이 앞서있는 미국이나 일본의 경우도 그 나라 산업 특성에 따라 약간씩 다르게 이해되고 있다. 제조업 부문에서는 상품기획 및 상품개발이라는 의미로 쓰여 지고 있으나 소매업 부문에서는 상품의 구매와 판매활동이라는 뜻으로 받아들여지고 있다. 즉 제조업체는 판매보다는 상품개발 및 생산에 비중을 더 두며, 소매업체는 판매에 더 큰 비중을 둔다고 볼 수 있다. 물론 어느 쪽도 머천다이징 본래의 의미와 상이한 것은 아니며 각 분야의 입장에 따라 그 특징을 달리하고 있을 뿐이다. 특히 미국의 패션 산업은 판매중심체제로 이루어지고 있기 때문에 리테일 머천다이징의 개념이 강한데 비해 한국은 지금

까지 제조메이커 주도형의 체제를 이루고 있으므로 어패럴 머천다이징이라는 용어가 한국의 패션 머천다이징 개념을 대변 해오고 있었다. 그러나 최근 제조업 부문에서도 상품을 기획, 생산하는 과정에서 외부 소싱(구매의 개념) 비중이 높아지고 있으며 소매업 부문에서도 역시 자체 브랜드 개발에 따른 제품 소싱(생산의 개념) 비중이 증가함에 따라 제조업과 소매업의 경계가 약해지고 있다(장은영, 2008).

이와 같이 미국의 많은 패션기업들이 수직 통합화를 하고 있으며, 한국의 경우에도 기획·생산과 구매·판매가 확연하게 분리되어 경영하는 패션기업이 현실적으로 거의 없다. 그러므로 더 이상 패션 머천다이징 개념을 어패럴 머천다이징과 리테일 머천다이징으로 나누는 기존의 이분법적 구분은 무의미 해지고 있으며, 중요한 것은 제조업체, 소매업체의 구분이 아니라 고객이 원하는 상품을 고객에게 적시에 제공하는 능력인 것이다(서성무 외, 2002). 또한 근래에 유통시장의 개방과 선진 유통업 및 다양한 신탁업의 등장으로 소매의 역할과 더불어 리테일 머천다이징의 중요성이 더욱 부각되고 있음에 주목하여야 한다.

따라서 지금까지 한국의 패션 머천다이징을 어패럴 머천다이징으로 규정하고 연구해 오고 있는 것은 현 상황을 충분히 반영하지 못하고 있는 것으로 보인다.

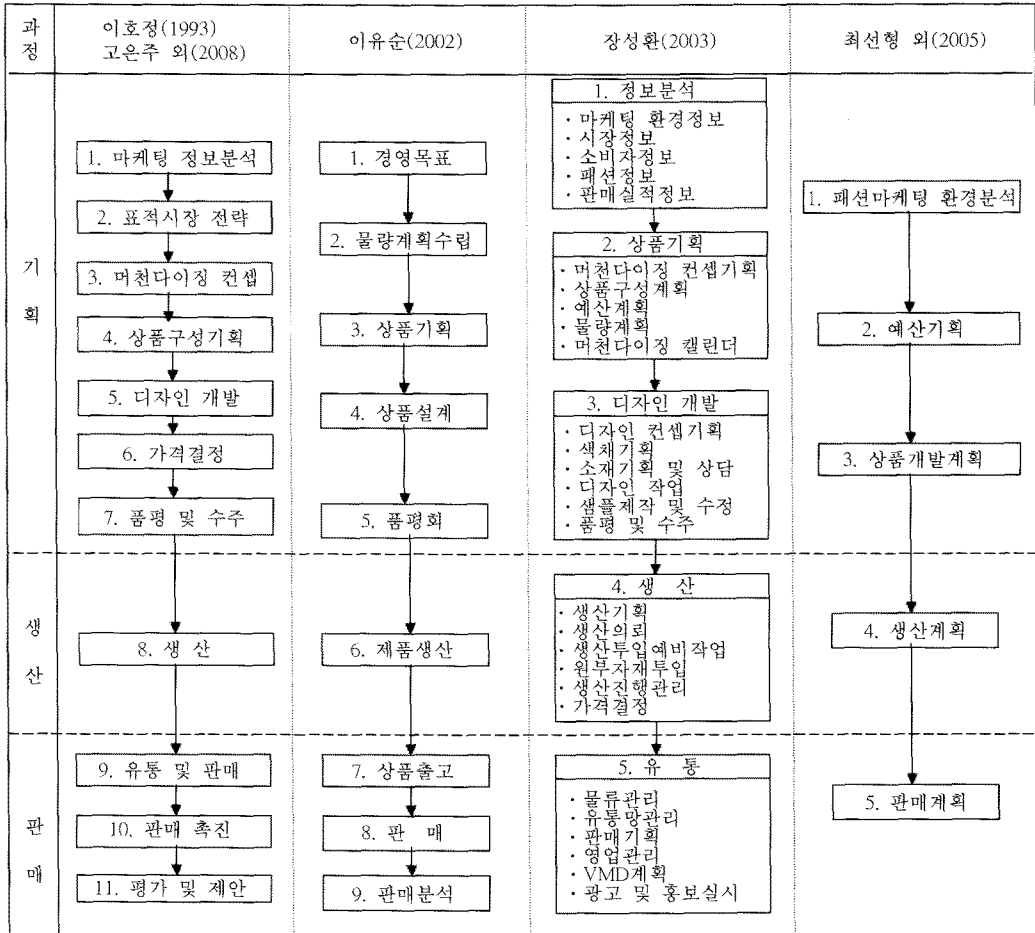
2) 국내 패션 머천다이징 과정의 현황 및 문제점

패션 머천다이징 과정이란 패션업체가 시즌마다 새로운 상품을 표적고객에게 제공하기 위하여 상품화과정을 단계적으로 진행토록 체계화 한 것이다.

<그림 2>는 패션 머천다이징 과정에 관한 기존의 국내 문헌자료 및 선행연구 결과들을 분석·정리한 것으로, 한국의 패션 머천다이징은 제조업체의 어패럴 머천다이징을 중심으로 진행되고 있음을 알 수 있었다. 여기에서 머천다이징 과정을 기존의 연구에서 가장 많이 행하고 있는 기획, 생산, 판매의 세 과정(강죽형, 2002; 송미령, 1993; 유연실, 2000; 이유리, 2004)으로 분류하였고, 이에 관련된 선행연구 및 문헌자료를 중심으로 한국 패션업체의 머천다이징 과정별 주요업무현황 및 문제점을 파악하면 다음과 같다.

(1) 기획과정

기획과정은 신상품을 위해 패션정보를 입수하여 분석하고 표적시장을 확인한 후 머천다이징 컨셉을 설정하고 차기 시즌을 위한 상품구성, 예산 및 물량



<그림 2> 패션 머천다이징 과정

계획을 수립하여 상품기획 방향을 정한다. 그리고 나서 디자인 컨셉을 잡고 색채기획과 소재기획을 통하여 디자인을 구체적으로 개발하고 샘플작업 및 수정을 거쳐 품평 및 수주회를 통하여 최종 상품을 선정하는 과정이다. <그림 2>에서 보면, 이호정(1993), 고은주 외(2008)의 마케팅 정보분석, 표적시장전략, 머천다이징 컨셉, 상품구성기획, 디자인 개발, 가격결정, 품평 및 수주단계, 이유순(2002)의 경영목표, 물량계획수립, 상품기획, 상품설계, 품평회수주회 단계, 장성환(2003)의 정보분석, 상품기획, 디자인 개발단계, 최선행 외(2005)의 패션마케팅 환경분석, 예산기획, 상품개발계획단계가 여기에 해당된다.

① 정보분석

패션업계에서 정보의 의미는 상품을 기획, 생산,

판매 하기위해 필요로 하는 정보이기에 최종적으로 '무엇을 팔 것인가'를 결정하는데 도움이 되는 정보가 중요하다. 그러나 현재 대부분의 디자이너들은 해외 컬렉션이나 트렌드에 대한 의존도가 높으며 데이터보다는 감각에 의해 형태적으로 변화시키는 작업을 진행하고 있는 실정이다. 특히 여성복은 유행에 더욱 민감하기 때문에 주로 패션정보사 가입이나 컬렉션 참가, 시장조사 등의 정보를 바탕으로 하고 있다. 시장조사의 경우 국내에서는 경쟁사의 판매실적이나 동향을, 해외에서는 샘플구입이 가장 큰 목적이며 일부에서는 경쟁사의 판매동향을 인기 상품카피에 사용하고 있다. 또한 의류업체의 대다수는 정보실에 대한 개념 없이 트렌드 정보는 디자인실에 중심으로, 유통 환경정보는 영업부를 중심으로 수집하고 있어 정보

에 대한 개념보다는 자료로 인식하고 있는 경우가 대부분이다. 최근에는 삼성패션연구소, 퍼스트뷰코리아, 인터패션플레이닝 등과 같은 패션정보기획사 정보를 활용하거나 트렌드 설명회, 해외 컬렉션 북에서 자체 브랜드 특성에 맞는 부분을 참고하는 정도로 이용하고 있는 추세다. 정보를 얻기 위한 고비용 부서를 단독으로 만드는데 대한 경제적 부담과 스트리트 패드(fad)를 수용한 시즌 근접기획으로 한탕 매출 잡기에 익숙해진 단일한 마인드가 정보에 대한 투자를 소홀하게 하고 있다(“패션정보”, 2004).

② 상품기획 및 디자인 개발

패션기업의 신상품기획을 위한 상품주기는 의류업체의 규모나 브랜드 특성에 따라 다르지만, 일반적으로 여성복 업체들의 머천다이징 주기는 1년에 5번(봄, 여름, 간절기, 가을, 겨울)이고, 남성복은 2번(봄/여름, 가을/겨울) 진행하고 있다(안광호 외, 2005). 그러나 최근 트렌드 변화가 빨라지면서 상품의 트렌드 적중률이 떨어지는 것은 물론 4계절에 대한 개념이 모호해질 정도로 기후가 일정치 않고 급격한 기온 변화가 생기면서 2~5개 시즌 기획의 효율이 떨어지고 있다. 이에 여성복 업체들을 필두로 월별 기획 시스템이 도입되는가 하면 주별 기획을 시도하려는 곳도 생겨나고 있다. 캐주얼 업체들도 여전히 4개 시즌을 기본으로 하고 있지만 6~8개 시즌으로 세분화하려는 업체들도 늘어나고 있다. 하지만 상품기획 주기가 더욱 세분화가 되면서 말로는 스팟(spot)이나 리오더(reorder)를 통해 소비자에게 신선한 상품을 스피드하게 제공하면서 판매효율을 높인다고는 하나 현실적으로는 누가 빨리 경쟁브랜드의 인기 아이템을 카피해 시장에 내놓는가가 경쟁우위를 확보하는 요소였다(“패션정보”, 2004). 자연히 브랜드의 아이덴티티를 찾는 노력보다는 경쟁브랜드의 인기 아이템을 이보다 낮은 가격으로 만들어 판매하느냐를 중시하는 분위기였다. 그러다 보니 비슷비슷한 디자인의 제품이 넘쳐나고 브랜드 컨셉과는 무관하게 매장에 걸리는 상황이 발생하고 있다. 따라서 단기적으로는 회사의 이익을 가져올 수는 있겠지만 이는 상품기획력 약화 및 브랜드 이미지 손실의 주요인이 될 수 있다(원선혜, 정성지, 2004).

(2) 생산과정

생산과정은 품평 및 수주회를 통해 대량생산이 결정된 디자인을 이용 가능한 자원을 활용하여 상품화하는 과정이다. 이 과정을 통하여 대량생산에 들어간다. <그

림 2>에서 보면, 이호정(1993), 고은주 외(2008)의 생산단계, 이유순(2002)의 제품생산단계, 장성환(2003)의 생산단계, 최선형 외(2005)의 생산계획단계가 여기에 해당된다.

① 생산

의류제품의 대량생산방식에는 자체생산방식과 외주생산방식이 있는데, 외주생산방식은 완제품 사입, CMT(Cut, Make, Trim), 임가공 형태로 분류할 수 있다(유지선, 이호정, 2008). 현재 자체생산방식은 거의 사라져 내수와 수출을 병행하는 기업 일부와 정장을 생산하는 일부 대기업 등에 국한된다. 따라서 거의 모든 패션업체들은 임가공, CMT, 완제품 사입의 형태로 제품을 생산하고 있다. 이 같은 생산방식도 북중별로 조금씩 차이를 보인다. 소싱처는 글로벌 경쟁체가 본격화 되면서 해외 생산기지가 일반화 되고 있는 상황이다. 국내 생산기반이 무너지고 있는 상황에서 어쩔 수 없는 선택이다. 따라서 많은 업체들이 해외 생산을 늘리고 있지만 여성, 남성, 골프웨어 등 상대적으로 고가이거나 트렌드에 민감한 북중은 국내 비중이 높은 편이다. 1990년대 후반부터 국내 패션기업들은 중국 및 제3국(베트남, 인도네시아 등)에서 섬유 패션상품의 원·부자재 및 생산소싱을 시작하였다. 주로 봉제 임금이 저렴함을 취하기 위하여 해외 생산을 추진하고 있으며(이현아, 천종숙, 2007), 특히 중국 위주로 글로벌 소싱을 해오고 있지만 중국의 신노동법 및 환율, 임금 상승 등의 문제로 인해 베트남, 인도네시아, 스리랑카, 미얀마 등과 같은 지역으로 소싱처를 다변화하기 시작하였다. 하지만 제3국 생산은 대부분 규모가 큰 수출업체들이 활용하기 때문에 내수생산 시스템을 맞추는 것에 한계가 있다. 더구나 10~20만장 기준의 수출물량을 받는 공장이 대부분이라 메인오더가 500~1,000장인 국내 의류업체는 한계가 있다. 또한 소량의 오더를 짧은 리드타임(lead time)에 맞추기에는 운송거리 등의 문제가 있다. 따라서 지난 수년간 생산비용 감축을 위해 적극적인 해외 생산기지 마련과 중국 및 동남아 지역에 소싱처 발굴에 적극적으로 나섰던 패션기업들이 환율 상승과 인건비 증가, 품질에 대한 불확신, 큰 생산로트 등의 이유로 소싱 위기를 맞고 있다(“불황속”, 2009; “원가 경쟁력”, 2009).

<표 2>는 주요 소싱 국별 생산기지의 장단점을 비교한 것이다. 각 국가별로 섬유 생산기지로서의 위기와 기회요인이 상존하는 바, 이에 대한 면밀한 분석과 그에 따른 전략이 필요한 시점이다.

<표 2> 지역별 생산기지 장단점 요인

지역	장점	단점
중국	<ul style="list-style-type: none"> - 대규모 생산기지 활용 (스트립별 상호작용 가능, 원부자재 자체조달) - 산업 인프라 양호(항만, 물류 등) - 지리적 이점(모기업으로부터 원부자재 수입 등) - 배후 거대 내수시장 포진 	<ul style="list-style-type: none"> - 임금 등 생산비 상승(환율절상 등 영향) - 주요 수입국과 통상마찰 (미국/EU의 대중 세이프가드) - 중국 정부의 가공무역 제한조치 (수출증치세 환급률 인하 등) - 섬유산업 구조조정 진행 (저가제품→고급고가제품) (생산지; 동부연안→서부내륙)
베트남	<ul style="list-style-type: none"> - WTO 가입 후, 대미/대EU 수입쿼터 해제 - 저임 숙련노동력 풍부 - 정부의 섬유산업 진흥정책 (인프라 확충, R&D 지원 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 섬유산업 스트립별 발전 미미 (봉제업 위주, 원부자재 자체조달 부족) - 미국 등 주요 시장의 견제 (미국의 대 베트남 반덤핑조치 발동 가능성, 수입 모니터링 제도 시행) - 도로 등 인프라 미비
인도네시아	<ul style="list-style-type: none"> - 주요국과 통상마찰 감소(수량규제 등 비적용 대상) - 정부의 섬유산업 진흥정책 (노후시설 교체, 전용단지 조성 등) - 활발한 FTA 추진으로 시장 확보 (한-아세안, 일-아세안 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 가격 경쟁력 저하 - 원부자재 자체조달 미미 - 산업시설 노후
방글라데시	<ul style="list-style-type: none"> - 저임 노동력 풍부 - 고정환율 등 안정적 거시경제 - 미국, EU 등과 특혜무역관계 (최빈개도국 무관세, GSP 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 인프라 미비(도로, 항만, 전력 등) - 치안불안
인도	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 섬유산업 지원(대규모 섬유파크 조성 등) - 중국산 가격상승에 따른 반사이익 - 원부자재 자체조달 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 임금 등 생산비 상승(환율절상 등 영향) - 인프라 미비(도로, 항만, 전력 등)

자료출처: Kotra. (2008). p. 73.

(3) 판매과정

판매과정은 다양한 유통경로를 경유하면서 판매와 판매촉진활동을 통하여 표적고객에게 전달된다. <그림 2>에서 보면, 이호정(1993), 고은주 외(2008)의 유통 및 판매, 판매촉진, 평가 및 제안단계, 이유순(2002)의 상품출고, 판매, 판매분석단계, 장성환(2003)의 유통 단계, 최선형 외(2005)의 판매계획단계가 여기에 해당된다.

① 유통

한국 패션기업의 유통형태는 백화점과 가두점(대리점 위주) 중심으로 운영되고 있다. 백화점의 경우, 실질적인 소매업자라기보다는 부동산 임대업자의 역할이고 패션기업들이 판매까지 책임지는 형태를 보이고 있다. 가두점의 경우에도 완사입이 아니라 위탁 판매가 보편화 되어 있고 재고에 대한 책임을 패션기업이 지는 형태로 되어있다. 1990년대 중· 후반 할인점과 인터넷 쇼핑몰, 홈쇼핑 등 새로운 채널이 생겨나면서 유통은 춘추전국을 맞이하게 되었다.

고선영, 이은영(2006)은 국내 의류상품의 소매유통

구조의 변화로 인해 소규모 점포가 쇠퇴하고, 생산 중심에서 판매 중심으로 바뀌고 있음을 제시 하였듯이, 최근 소매점의 형태가 단일 브랜드숍 중심의 소매점에서 멀티숍이나 컨셉숍, 메가숍, 라이프스타일숍 등으로 세분화되고 있다. 특히 글로벌 SPA 브랜드들이 국내에 진출하면서 소매점의 개념이 크게 확장되고 있다. 이처럼 유통이 다각화 되면서 무게 중심도 변해가고 있다. 과거 패션유통을 지배했던 백화점과 가두점의 시장 지배력이 갈수록 축소되고 있으며 반면 인터넷 쇼핑몰이 새로운 강자로 부상하고 있으며 백화점과 할인점, 푸드 코트, 영화관 등 다양한 콘텐츠가 복합 구성 된 대형 복합 상가들이 생겨나고 있다. 국내 패션기업들도 메가숍 전략을 강화하고 있다. 종합 패션기업은 자사 브랜드의 복합 매장을 각 지역별 대도시 상권으로 확장시키고 캐주얼 및 패스트 패션 브랜드들은 대형화, 멀티화, 메가화, 전략을 통해 글로벌 SPA 브랜드에 적극 대항하여 생존력을 갖추어 나가고 있다. 볼클매주월 기업과 패션 대기업이 제휴해 복합 메가 스토어를 오픈하는 등 글로벌 생존력을

키우기 위한 전략들이 쏟아져 나오고 있으며 여성복 브랜드들은 브랜드의 철학과 아이덴티티를 담아내고 브랜드 가치를 극대화시키기 위한 고감성의 매장 차별화 전략 필요성을 인식하기 시작했다. 그러나 무조건적인 매장 대형화 전략, 복합 멀티화 전략으로 전개하고 있는 일부 패션기업들에 대한 우려의 목소리도 높다. 대기업들은 단순 복합 매장 수준에 그치거나 일반 전문기업 브랜드들의 경우 고유의 차별성이 부족하다는 지적이 일고 있다. 무분별한 매장 대형화, 메가화 전략은 가뜩이나 비싼 부동산 임대료와 과도한 부대비용 발생으로 이윤창출이 어려운 국내 패션업체의 특성상 브랜드의 위상과 브랜드 인지도를 알릴 수 있는 긍정적인 측면보다 매출 감소로 인한 적자누적 등으로 득보다 실이 많은 위험요소가 발생 할 수 있다는 것이다. 특히 중저가 캐주얼 브랜드들은 객 단가가 낮은 상품운영전개의 대리점 비중이 높은 유통구조상의 한계를 벗어나지 못해 과거의 패러다임을 답습하는 악순환을 겪고 있다. 이에 따라 고객과의 커뮤니케이션을 할 수 있는 현장 점점의 매장 운영 시스템에 투자가 약하다. 이처럼 메가숍이 새로운 유통트렌드로 부상하고 있지만 패션업체들의 대형 쇼 노하우는 전무하다고 해도 과언이 아니다(“글로벌 뉴 비즈니스”, 2008; “진화하는”, 2009).

III. 패션 머천다이징의 새로운 패러다임

지금까지의 패션 머천다이징 이론은 정보기술의 발달, 글로벌화, 수직 통합화, 소비자의 변화 등의 패션산업의 환경변화에 적극적으로 대응하기 위한 패션 머천다이징의 새로운 패러다임을 필요로 하고 있다. 이러한 시대적 환경변화에 대응하기 위한 새로운 패션 머천다이징의 개념과 변화방향을 제시해 보고자 한다.

1. 새로운 패션 머천다이징의 개념

본 연구에서는 먼저 새로운 패션 머천다이징 개념의 이해를 위한 새로운 머천다이징 과정을 제시하고자 한다. 지금까지 한국 패션 머천다이징이 제조 중심의 어패럴 머천다이징이기 때문에 앞의 <그림 2>에서는 기획, 생산, 판매과정으로 분류하여 설명하였다. 하지만 새로운 패션 머천다이징 과정을 설명하기 위해서 여러 학자들의 패션 머천다이징 이론과 과정을 검토 한 결과, Kunz(1998)의 TAMS(Taxonomy of

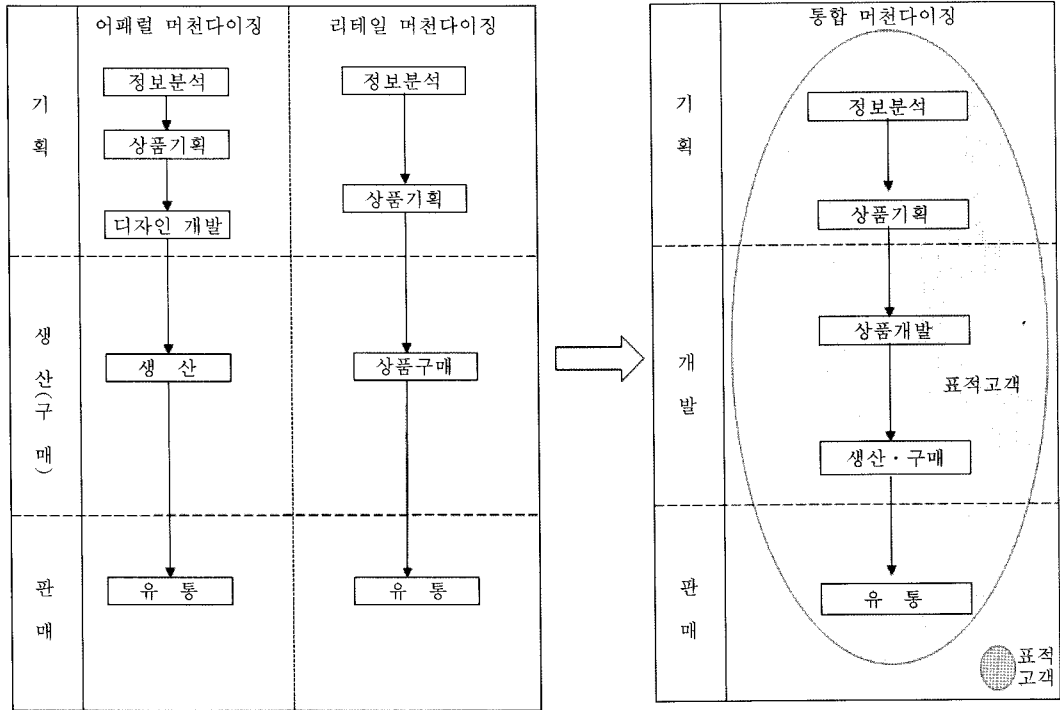
Apparel Merchandising System)에서 제시된 분류가 가장 효과적이라 생각하여 본 연구자는 기획, 개발, 판매의 세 과정으로 분류하여 설명 하고자 한다. <그림 3>은 기존 머천다이징(어패럴 머천다이징, 리테일 머천다이징) 과정에서 새로운 패션 머천다이징(통합 머천다이징) 과정으로 변화하는 모습을 보여주고 있다. 여기서 새로운 패션 머천다이징 과정을 중심으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 기획과정에는 실무차원에서 정보분석단계와 상품기획단계가 해당되며, 신상품을 위한 패션정보를 분석하고 상품기획을 위해 머천다이징 컨셉설정, 상품구성, 예산 및 물량계획을 수립한다. 여기에서 최근의 시장 환경은 소비자 중심이기 때문에 상품기획을 위한 정보는 소매점 지향으로 변하고 있다.

둘째, 개발과정에는 실무차원에서 상품개발단계와 생산·구매단계가 해당되며, 기획과정을 실제로 상품화 시키는데 필요한 과정이다. 상품개발단계는 디자인 컨셉을 잡고 컬러, 소재, 디자인의 구체화 및 구매 할 제품을 개발하고 선정하는 단계이다. 또한 생산·구매 단계는 개발되고 선정된 제품을 생산하거나 외부 소싱업체로부터 완제품을 구매한다. 여기에서 상품개발의 의미는 기존 어패럴 머천다이징의 디자인 개발단계가 확장된 개념으로 최근 상품구매의 비중이 증가하면서 상품구매를 위한 아이템 선정 및 개발이 추가된다. 마찬가지로 기존 어패럴 머천다이징의 생산단계에도 리테일 머천다이징의 상품구매단계가 추가되어 생산·구매단계로 확장되었다.

셋째, 판매과정에는 실무차원에서 유통단계에 해당되며, 상품을 적절하게 공급하기 위한 물류관리와 다양한 유통경로를 경유하면서 판매와 판매촉진활동을 통하여 표적고객에게 전달된다. 여기에서 유통의 의미는 기존 어패럴 머천다이징의 공급 중심 관점에서 리테일 머천다이징의 판매 중심 관점에서의 전환을 말한다.

이와 같이 새로운 패션 머천다이징은 ‘통합 머천다이징’으로 기존의 상품기획과 생산 중심의 어패럴 머천다이징에 구매와 판매 중심의 리테일 머천다이징이 통합된 개념이다. <그림 3>에서 보듯이, 표적고객을 중심으로 한 상품의 정보분석, 상품기획, 상품개발, 생산·구매, 유통까지 전 단계를 일관되게 유지하는 통합된 상품흐름이 이루어져야한다. 즉 패션 머천다이징이란 “표적고객을 만족시키고 기업의 이익창출을 위한 패션상품을 기획하고, 개발하고, 판매하는 통



<그림 3> 기존 패션 머천다이징(어패럴 머천다이징, 리테일 머천다이징) 과정과 새로운 패션 머천다이징(통합 머천다이징) 과정의 비교

합적 관리활동”이라고 이해할 수 있을 것이다.

2. 새로운 패션 머천다이징의 변화방향

새로운 패션 머천다이징의 개념을 바탕으로 패션 머천다이징의 변화방향을 제시하고자 한다. 우선 제조(생산) 중심의 머천다이징 사고방식을 탈피하여 표적고객 중심의 통합 머천다이징을 추구해야 하며, 다음으로 상품기획 및 개발의 변화를 통하여 상품기획 리스크를 최소화하고 효율을 증대시키는 전략과 글로벌화 시스템 구축이 필요하다. 마지막으로 최근 패션산업이 제조업 주도 시스템에서 소매업 주도 시스템으로 변모하면서 기존 수동적인 공급(위탁판매) 중심에서 능동적이고 주도적인 매장 중심의 리테일 머천다이징 강화로 전환되어야 한다.

1) 통합 머천다이징 추구

패션기업은 표적고객 중심의 통합 머천다이징을 추구해야한다. 기존 패션기업의 머천다이징은 상품기획과 생산 중심으로 이루어져 유통 중심의 머천다이

징은 미흡한 실정이다. 하지만 국내 패션기업의 대다수는 생산과 유통을 함께 운용하기 때문에 패션업체의 머천다이징 방향은 상품기획 측면과 유통 측면을 통합된 시각으로 접근해야한다. 즉 패션기업의 통합 머천다이징은 표적고객을 중심으로 한 기획에서 판매까지 스피드하고 역동적인 시스템 구축이 필요하며, 브랜드의 장·단기적 측면에서 브랜드 아이덴티티(brand identity) 유지를 위한 제품이미지와 소매점 이미지의 조화, 차별화된 상품력 및 디자인력, 소비자 욕구에 근거한 매장의 효율적인 상품구성과 상품제안, VMD(Visual Merchandising) 강화와 판매집중 시기 결정 등의 일관되고 통합된 상품흐름이 얼마나 원활하게 이루어지는지가 중요하다.

2) 상품기획 및 개발의 변화

(1) 상품기획 시스템 변화로 리스크 최소화 전략

상품기획에 있어 기획 단위를 세분화 함으로써 시장 상황변화에 효과적으로 대응하고 정보 시스템을 통해 시즌리스(seasonless) 상품기획이 가능해졌기 때문에, 실시간 상품기획과 매장의 욕구를 반영한 현장

중심의 상품기획을 해야 한다. 또한 각각의 브랜드 특성에 맞는 아이템을 선택과 집중 전략을 펼치기 위해서는 선 기획과 스팟 기획의 적절한 비중을 조정하는 것이 중요하다. 다시 말하면 시장변화에 대한 예측이 점점 어려워지면서 선 기획 비중을 줄이고 스팟 몰량을 늘려 민첩하게 대응하는 것이 중요해지고 있지만 일부 아이템의 경우 선 기획을 통해 저렴한 생산원가에 몰량을 확보하여 경쟁력을 높일 수 있다. 따라서 아이템별로 남보다 앞서 저렴한 가격에 생산할 것인지, 시존에 근접해 트렌드 적중률을 높일 것인지를 선택하는 결단력이 필요하다(“불황속”, 2009).

(2) 글로벌화 시스템 구축

패션기업의 글로벌화 시스템 구축이 필요하다. 국내 패션기업의 글로벌화는 내수시장에만 머물렀다고 선택한 기업에게도 필수적으로 선택해야 하는 생존전략으로 대두될 것이다. 이는 국내 소비자들도 해외의 글로벌 브랜드에 대한 경험이 많아지면서 개인의 글로벌화가 급속도로 이루어지는 것과 상관이 있어서 궁극적으로 국내 시장의 해외 글로벌 브랜드와의 경쟁우위 또한 패션기업의 글로벌화 수용 수준이 성패를 좌우하게 될 것으로 보인다.

따라서 패션기업들은 먼저, 모든 출발점은 글로벌 스탠더드(global standard)에 놓고 이에 대한 이해와 머천다이징 시스템을 재정립해야 한다. 강력한 글로벌 시스템을 갖추기 위한 전문화된 조직체계 및 프로세스를 재정립하여 선 기획을 진행하면서도 트렌드를 신속하게 접목하기 위한 디자인 개발방식의 변화, 글로벌 생산매뉴얼 구축 등이 필요하다. 다음으로, 세계 공장을 무대로 더욱 저렴하고, 빠르고 품질 좋은 제품을 만들 수 있는 글로벌 소싱 능력이 요구되고 있다. 그러기 위해서는 비용에만 관심을 기울이며 해외 공급원을 모색하는 수준을 벗어나 가장 효율적인 곳에서 소싱하는 가치조합(value organizing)으로의 전환이 필요하다. 예를 들어, 홍콩의 리엔퐁(Li & Fung)은 자체 생산 없이 37개국 7,500개 기업을 엮어 의류브랜드 제품을 생산·공급한다. 리엔퐁은 의류의 디자인 및 전체 생산기획을 전담하고 염색, 소재, 부자재, 봉제 등 각 단계별로 최상의 기업들을 실시간으로 연결함으로써 가치조합의 성공적인 사례라 할 수 있다(“가치생산에서”, 2008).

3) 매장 중심의 리테일 머천다이징 강화

매장은 단순히 상품을 파는 곳이 아닌 브랜드 아이

덴티티와 컨셉을 느낄 수 있는 체험의 공간으로써 소비자의 마음을 사로잡기 위한 패션기업의 제안과 발상의 출발점이다. 다른 매장과 차별적이고 독특한 머천다이징 전략을 갖추기 위해서는 소비자의 소비성향, 구매행동 등의 제반사항을 정확히 파악할 수 있는 리테일 머천다이징 능력이 요구된다. 따라서 소매점 매장을 중심으로 시장과 소비자의 욕구에 대응한 브랜드 운영전략을 펼치기 위해서는 판매율을 높이기 위한 빠른 상품 회전, 세분화되고 전략적인 상품구성, 현장 중심의 운영체제, 매장의 VMD 특화 등의 리테일 머천다이징의 강화가 필요하다. 또한 매장에서 가장 큰 역할을 하는 것은 판매원이다. 판매원들의 역량은 매출에 직접적인 영향을 미치므로, 판매직원 차원을 넘어 점포 하나를 관리하고 운영하는 사장 역할을 해야 한다. 상품의 빠른 판매를 유도할 수 있는 매장환경조성이 그들의 주 임무이다. 이를 실현시키기 위해서는 매장 내 상품구성, 판매흐름, 구매자 분석 등 다양한 업무를 처리해야 한다. 따라서 판매원은 기존의 단순한 판매원이 아닌 고객의 패션 코디네이터와 기업의 필드 매니저로서의 역할과 위상이 재정립되어야 한다.

IV. 결론 및 의의

본 연구에서는 패션산업의 환경변화에 따른 패션 머천다이징의 새로운 패러다임을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 패션산업의 환경변화를 고찰하고 이와 함께, 기존의 패션 머천다이징 개념과 국내 패션업계 머천다이징 과정의 현황 및 문제점을 기획, 생산, 판매의 세 과정으로 분류하여 분석하였다. 이를 바탕으로 패션 머천다이징의 새로운 패러다임을 제시하였다. 본 논문에서는 새로운 패션 머천다이징의 개념을 “표적고객을 만족시키고 기업의 이익창출을 위한 패션상품을 기획하고, 개발하고, 판매하는 통합적 관리활동”으로 정의하였다. 이와 함께 패션 머천다이징의 변화방향으로 통합 머천다이징 추구, 상품기획 및 개발의 변화, 매장 중심의 리테일 머천다이징 강화를 제시하였다.

본 연구는 패션 머천다이징에 대한 지금까지의 개념을 새로운 시각으로 제시하였다는데 의의가 있다. 아울러, 패션 머천다이징의 변화방향을 제시함으로써 국내 패션기업의 경쟁력에 방향성을 제시하였다는데 또한 의의가 있다.

따라서 본 연구에서 제시한 패션 머천다이징의 새로운 패러다임을 토대로 학계는 어패럴 머천다이징과 리테일 머천다이징의 이분법적 관점이 아닌 통합 머천다이징 관점에서의 교육이 필요할 것이다. 또한 패션기업은 글로벌화와 소비자의 변화 등 패션산업의 환경변화에 따른 대응방안을 잘 모색하여 각자 기업에 적합한 머천다이징 전략을 펼쳐야 할 것이다.

향후 연구는 본 연구에서 제시된 새로운 패션 머천다이징의 개념과 변화방향이 현 패션기업의 머천다이징 과정에 어떻게 반영되고 있는지 구체적인 연구가 진행되어야 할 것이며, 활발한 논의와 발전적 수정을 통해 보완하고 개선되어야 할 것이다.

참고문헌

- 가치생산에서 가치조함으로. (2008, 7. 16). *LG Business Insight*. 자료검색일 2009, 8. 1, 자료출처 <http://www.lgeri.com>
- 강죽형. (2002). 한국 의류산업의 경쟁력 강화를 위한 연구. *한국패션디자인학회지*, 3(1), 25-38.
- 고선영, 이은영. (2006). 우리나라 의류상품 소매유통구조의 변화요인과 방향 (제1보). *한국의류학회지*, 30(11), 1495-1506.
- 고은주, 김경훈, 문희강. (2008). *마케팅: 패션트렌드와의 만남*. 서울: 박영사.
- 고은주, 윤선영. (2006). 패션 머천다이징 프로세스에서의 고객정보활용 및 고객관리에 관한 사례연구. *한국의류학회지*, 30(5), 788-799.
- 글로벌 뉴 비즈니스 전략 습 브랜딩. (2008, 4. 24). *텍스헤럴드신문*. 자료검색일 2009, 8. 1, 자료출처 <http://www.fashionn.com>
- 글로벌 브랜드에 맞서는 내셔널 브랜드. (2008, 10). *패션채널*, p. 41-108.
- 박해정. (2008). 의류기업의 글로벌 소싱 모형. *복식문화연구*, 16(4), 595-608.
- 불황속 패션업계 생존 전략. (2009, 2). *패션채널*, p. 35-67.
- 서성무, 홍병숙, 진병호. (2002). *패션비즈니스*. 서울: 형설출판사.
- 소득 최상·최하위층 격차 사상최대. (2009, 7. 28). *윌클리경향*. 자료검색일 2009, 8. 1, 자료출처 <http://weekly.khan.co.kr>
- 손미영, 박혜선, 전양진, 최선행, 최미영. (2008). *고객을 사로잡는 패션 MD 성공 전략*. 서울: 에피스테메.
- 송미령. (1993). *상품개발 전문가들의 패션정보활동에 관한 연구*. 성신여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안광호, 황선진, 정찬진. (1999). *패션마케팅*. 서울: 수확사.
- 안광호, 황선진, 정찬진. (2005). *패션마케팅* (개정판). 서울: 수확사.
- 원가 경쟁력 시대 Sourcing Strategy. (2009, 3). *패션채널*, p. 41-73.
- 원선훈, 정성지. (2004). 국내 의류업계 머천다이저의 상품구성 업무에 관한 연구. *패션비즈니스학회지*, 8(2), 91-101.
- 유지선, 이호정. (2008). *패션비즈니스 시스템론*. 서울: 교학연구사.
- 유연실. (2000). 한국 어패럴 머천다이저의 역할에 대한 연구. *한국의류학회지*, 24(7), 995-1003.
- 유연실, 오현정. (2000). 한국 어패럴 머천다이저 육성 교재 체제 수립에 대한 연구. *한국가정과학회지*, 3(2), 101-111.
- 이유리. (2004). 의류상품화 과정에서 패션제품과 베이직 제품의 차이 (제2보). *한국의류학회지*, 28(7), 904-915.
- 이유순. (2002). 패션산업의 성공적인 상품기획력. *섬유기술과 산업*, 6(3/4), 194-205.
- 이은영. (1997). *패션마케팅* (제2판). 서울: 교문사.
- 이현아, 천종수. (2008). 국내 의류업체의 해외 생산현황에 대한 연구. *복식문화연구*, 15(3), 461-471.
- 이호정. (1993). *패션 머천다이징 시스템 개발에 관한 실증적 연구*. 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이호정. (1999). *패션 머천다이징* (개정판). 서울: 교학연구사.
- 장성환. (2003). *패션업체의 조직구조와 패션 머천다이징 프로세스*. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장은영. (2008). *패션유통과 마케팅*. 서울: 교학연구사.
- 저니건 마리안, 이스털링 신시아. (1997). *패션 머천다이징 & 마케팅*. 임숙자 옮김 (1999). 서울: 교문사.
- 전혜정. (2000). 패션 머천다이징 교육방향. *패션비즈니스*, 4(1), 87-96.
- 정구현. (2008). *한국 기업의 글로벌 경영*. 서울: 위즈덤하우스.
- 정상길. (2002). *새로운 패션 머천다이징*. 서울: 섬유저널.
- 진화하는 메가 리테일 습. (2009, 8). *패션채널*, p. 37-67.
- 최선행, 박혜선, 손미영, 전양진. (2005). *21세기 패션마케팅*. 서울: 창지사.
- 패션시장 가치 VS 가격으로 양분화. (2008, 5). *패션채널*, p. 38-84.
- 패션정보의 전략적 활용 노하우. (2004, 3). *패션마케팅*, p. 58-66.
- Bradley, P. S., & Hausman, A. J. (1993). *Globalization technology and competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dickerson, K. G. (2003). *Inside the fashion business* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Frings, G. S. (2001). *Fashion: From concept to consumer* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Glock, R. E., & Kunz, G. I. (2005). *Apparel manufacturing: Sewn product analysis* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotra. (2008). *세계 섬유시장 변화와 우리 해외 생산 전략*. 서울: Kotra.
- Kunz, G. I. (1995). Behavioral theory of the apparel firm: A beginning. *Clothing and Textile Research Journal*, 13(4),

252-261.

Kunz, G. I. (1998). *Merchandising: Theory, principle, and practice*. New York: Fairchild Publications.

Rosenau, J. A., & Wilson, D. (2001). *Apparel merchandising: The line starts here*. New York: Fairchild Publications.

Rosenau, J. A., & Wilson, D. (2006). *Apparel merchandising: The line starts here* (2nd ed.). New York: Fairchild Publications.

Wolfe, M. G. (1998). *The world of fashion merchandising*. Tinley Park, IL: The Goodheart Willcox Company, Inc.