

국내 패션 멀티브랜드 스토어의 유형별 전략 및 발전방향

김수연[†] · 황진숙*

건국대학교 의류학과, *건국대학교 의상디자인전공

Classifications and Strategic Directions of Multi-brand Fashion Stores in Korea

Soo Yeon Kim[†] · Jin Sook Hwang*

Dept. of Clothing & Textiles, Konkuk University

*Dept. of Apparel Design, Konkuk University

접수일(2011년 1월 3일), 수정일(2011년 1월 24일), 게재확정일(2011년 2월 21일)

Abstract

This study presents the strategic directions for Korean multi-brand fashion stores by running in-depth industry research and market analysis. Over 20 professionals were selected from Korean multi-brand fashion stores for this study and in-depth interviews were conducted to evaluate related subjects. The results of the study were as follows. First, Korean multi-brand fashion stores could be classified into three criteria: operating ownership, merchandise mix, and store identity. Second, operating ownership criterion was chosen for further investigations of strategies and directions of the multi-brand fashion stores. The operating ownership criterion consists of three types; department store types, specialty store types, and boutique types. Each type deploys different buying practice, organizational strategies, and distribution channels. Lastly, the suggested strategic directions for each type are summarized as follows. The 'department store type' should utilize its strong direct buying capabilities and acquisition of merchandising can be more effectively managed. The store should utilize its strong buying power as a tool to develop new private brands (PBs). For 'specialty store type', two key factors have been derived: market share expansion and positioning themselves to become a new distribution channel. To respond to these factors, the store needs to be perceived as a brand then diversify its business. Strengthening its brand will allow it to expand into a new distribution channel and also enable a strategic partnership with its competitor brands. The factors influencing 'boutique type' is personalization and uniqueness. With an emphasis on the uniqueness of products and merchandising it will be able to implement the role as a personal shopper and stylist to provide a very personalized service to its customers.

Key words: Fashion multi-brand store, Operating ownership criteria, Strategic directions; 패션 멀티브랜드 스토어, 운영주체에 따른 분류, 전략적 방향

I. 서 론

현재 국내 패션 유통 시장은 그 어느 시기보다 역동적으로 변화하고 있다. 개인의 다양한 소비가치와 쇼핑 패턴은 서로 다른 업태의 출현을 불러왔고, 소비자는 선택적으로 쇼핑하여 개인의 추구 가치와 욕

구를 충족시킬 수 있게 되었다. 최근 국내 소비자들의 높아진 패션 감도와 빠른 패션 사이클은 새로운 유통채널의 필요성을 불러일으키고 있는데, 기업들의 관심은 글로벌 시장에서 검증된 브랜드의 상품을 혼합하고 응용하여 새로운 가치를 창조하고 쇼핑 문화를 만드는 멀티브랜드 스토어로 점차 이동하고 있다(“멀티숍 전성시대의 주역들”, 2008; “불황기 패션 비즈니스”, 2009; 서정민, 2009; “2009 F/W 패션 유통

[†]Corresponding author

E-mail: suekim7@gmail.com

동향”, 2009; “2009 Retailing Trend Now”, 2009).

국내에서는 ‘멀티브랜드 스토어(multi-brand store)’를 멀티샵(multi-shop)이란 축약된 용어로 호칭하거나, 셀렉트샵(select-shop), 편집매장과 동일한 개념으로 사용하고 있다. 이들은 모두 서로 다른 브랜드 혹은 디자이너의 제품을 일정한 컨셉 하에 선택적으로 편집하여 구성한 매장으로 감성을 중시하며, 가치중심 소비를 지향하는 소비자를 대상으로 한 새로운 개념의 유통 방식을 의미한다(김승은, 2003; 김태형, 2008). 최근에는 멀티브랜드 스토어의 양적 증가뿐만 아니라 그 수준도 높아지고 있는데, 취급하는 상품의 품목이 다양해지고 문화적 요소와 재미를 더하여 복합 쇼핑 문화 공간으로 점차 발전하고 있다. 이러한 추세에 대형 유통 업체와 주요 패션 전문회사들까지 멀티브랜드 스토어 사업에 진출함에 따라 국내 패션 유통 시장에서 멀티브랜드 스토어의 중요성이 점점 커지고 있다.

그러나, 국내 패션 유통 시장에서 이들의 중요성에도 불구하고 이에 대한 연구는 부족한 편이다. 현재까지의 패션 멀티브랜드 스토어와 관련된 연구는 매장 디자인에 관한 연구(강정선, 2000; 권혜진, 2009; 김나리, 2001; 오재호, 2006; 장석훈, 1997), 마케팅 및 머천다이징 전략에 관한 연구(김승은, 2003; 김진희, 2007; 김태형, 2008; 오주원, 2009), 소비자의 점포 행동에 관한 연구(이수진 외, 2007; 이승희, 조세나, 2007; 이지선, 2007)가 대부분이다. 최근 멀티브랜드 스토어를 운영하는 주체가 다양해지면서 사업 목적과 운영체계, 상품 매입 방법과 머천다이징, 유통 전략 등에 차이가 발생함에도 불구하고, 이들을 분류하고 유형별 특징과 운영체계를 분석하며 내부적, 외부적 환경 요소를 파악해서 전략적 방향을 제시한 연구는 드물었다.

따라서, 본 연구에서는 문헌고찰과 전문가 심층면접 방법을 통해 패션 멀티브랜드 스토어를 분류하는 기준을 제시하고 각 스토어 유형별 운영의 특징과 환경 분석을 통해 향후 전략적 발전방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 패션 점포 유형

점포 유형(Store type)의 개념은 한 나라의 유통 시스템상의 발전과정에서 나타나는 산물로 시간과 공간에 따라 변화하는 상대적 개념이므로 점포 유형을 분류할 수 있는 단일화된 기준은 없다(임종원, 1987).

김현숙, 이은영(1992)은 소매 전략 믹스인 제품, 가격, 서비스, 촉진과 입지의 요소 등의 조합에 따라 서로 다른 점포 유형이 형성되며 각 점포가 제공하는 소매 전략의 총체인 점포 이미지에 따라 점포를 유형화하는 것이 적합하다고 하였다. 이 연구에서는 패션 점포의 이미지 차원인 품질 및 신용, 쇼핑 편의, 입지 및 편의, 촉진, 분위기, 상품 정보, 디자인, 가격 등 8개의 요인으로 유명 상표 고급점, 디자이너 상표 고급 전문점, 중저가 상표 대중 전문점, 대중 도매점, 대중 사업점으로 점포의 유형을 분류하였다.

패션 유통에 관한 연구들(이호정, 여은아, 2007; 장은영, 2008)에서는 점포의 유형을 백화점, 전문점, 할인점, 재래시장, 아웃렛, 쇼핑 센터로 나누었는데 일반적으로 상품 구성의 다양성과 깊이, 가격, 제공하는 서비스에 의한 분류이다. 패션 전문점의 유형에는 다(多) 브랜드를 소유한 대기업에서 자사의 모든 브랜드를 하나의 공간에 밀집시켜 놓은 메이커 토탈샵, 구성 브랜드의 각각의 특성보다는 스토어 컨셉을 중시하는 본격적인 멀티브랜드숍인 컨셉스토어, 라이프스타일을 제안하며 일상생활의 질을 추구하는 라이프스타일 제안형 스텝으로 나눈다(이호정, 여은아, 2007). 국내 패션 유통을 주도하고 있는 백화점에서도 세분화된 타깃을 대상으로 백화점 내에 또 하나의 스토어 개념으로 구성된 편집매장을 운영하는데 이는 새로운 유형의 패션 전문점이라고 할 수 있다(류문상, 2008). 이와 같이 새로운 점포 유형의 등장은 소비자의 다양한 욕구에 따라 선택의 폭을 넓힐 수 있게 하였고, 기업들은 새로운 점포 유형 조합에 대한 연구를 계속하고 있다(크래프트, 맨트랄라, 2006/2008). 그러나, 현재까지 패션 점포와 관련된 국내 연구들은 주로 점포 속성과 관련하여 소비자의 점포 선택 행동에 관한 연구들(김선희, 2007; 성희원, 2008; 이수진 외, 1997)이 대부분이며 새롭게 등장하고 있는 다양한 유형의 패션 점포들에 대한 전략과 유형을 분석한 연구는 드문 실정이다.

2. 패션 멀티브랜드 스토어 유형 및 전략

선행연구들에서는 패션 멀티브랜드 스토어를 패션 전문점의 하나의 유형으로 보아 상품 구성의 깊이가 있고, 표적 소비자 집단의 고관여 상품을 전문적으로 취급하며, 품종의 선택, 고객의 기호, 유행의 변천 등에 맞는 시대감각으로 독특한 서비스를 제공한다고 하였다(이호정, 여은아, 2007; 최선형 외, 2005). 한편,

멀티샵, 셀렉트샵, 컨셉스토어를 같은 개념으로 본 연구(김승은, 2003; 김진희, 2007; 김태형, 2008; 오주원, 2009; 이지선, 2007)에서는 이들 용어가 모두 바이어가 국내에 소개되지 않은 해외브랜드나 유명 디자이너 제품을 스토어 컨셉에 맞게 선택, 편집하여 구성한다는 의미로 쓰인다고 하였으며 국내 주요 패션 멀티브랜드 스토어 전문가를 대상으로 한 연구에서는(김수연, 2010) 기존의 연구들에서 중점을 두었던 단순히 여러 브랜드의 상품을 혼합하여 구성한다는 의미에서 나아가 멀티브랜드 스토어의 역할과 가치의 중요성을 강조했는데, 운영자의 전략적 의도와 명확한 패션 철학에 의해 다양한 스토어 컨셉을 정하고 상품을 연출한 패션 문화 공간을 의미한다고 하였다.

최근 들어 국내 패션 멀티브랜드 스토어는 패션의 다양성과 희소성을 추구하며, 개개인의 소비 패턴과 쇼핑 성향에 맞춘 복합 쇼핑 문화 공간으로 변화하고 있다(김태형, 2008; 오주원, 2009). 이들 패션 멀티브랜드 스토어의 특징으로는 각 스토어만의 상품 구성 기획과 편집으로 차별화된 컨셉을 연출하기 용이하고(김승은, 2003; 류문상, 2008; 오주원, 2009; 이승희, 조세나, 2007; 이지선, 2007), 스토어를 운영하는 기업의 입장에서는 국내에서 단독브랜드로 전개하기에 비용적, 시간적 위험요소가 있는 브랜드의 상품을 소량 다양해 테스트함으로써 새로운 사업으로 육성할 수 있는 등의 장점이 있다(김승은, 2003; 류문상, 2008). 최근 이러한 특징을 지닌 패션 멀티브랜드 스토어가 계속 생겨남에 따라 스토어의 형태도 다양해지고 있다. 국내 패션 멀티브랜드 스토어를 분류한 연구들을 살펴보면, 이지선(2007)은 국내 수입 패션 멀티샵 고객의 점포 애고 행동에 관한 연구에서 부티크형 멀티샵, 백화점내 멀티샵, 압구정 로드샵으로 분류하여 스토어 전개 현황을 조사하였고, 오주원(2009)은 럭셔리 패션 멀티 레이블 스토어의 마케팅 전략 연구에서 해외 럭셔리 수입 디자이너 상품을 주로 취급하는 곳만을 선별하여 상품 구성 전략을 제시하였는데, 국내 기업의 사업 진출 형태에 따라 대기업, 대기업 계열사, 대형 유통 기업으로 분류하고 이들이 운영하는 스토어 각 한 곳을 선정하여 사례조사를 실시하였다.

그러나, 선행연구들은 국내 패션 멀티브랜드 스토어 시장을 객관적인 기준에 의해 분류하여 유형화하고 유형별 특징과 차이점을 밝히기 보다는 주관적 기준에 따라 선택적으로 점포를 선정하여 마케팅 사례를 조사하는 것이 대부분이었다. 현재 국내 패션 멀

티브랜드 스토어 시장이 커지고 다양한 사업 주체가 멀티브랜드 스토어를 운영하게 되면서 국내 패션 멀티브랜드 스토어를 분류하는 기준도 점포가 추구하는 컨셉, 운영형태, 매입 방식, 운영기업의 성격과 핵심역량, 상품 구성 등에 따라 구체화 될 수 있을 것으로 본다. 또한, 최근에는 스토어 간의 경쟁도 치열해지면서 비슷하거나 동일한 카테고리의 브랜드 및 상품 구성에서 탈피하여 더욱더 세분화되고 전문화되는 경향을 보이고 있어 국내 패션 멀티브랜드 스토어는 더욱 다양한 형태로 발전할 것으로 예상된다. 따라서, 본 연구에서는 선진 유통 시장에서는 이미 보편화된 유통 채널로 인식되고 있고, 국내에서도 급격히 확대되고 있는 패션 멀티브랜드 스토어를 타당한 분류의 기준에 따라 유형화하고 유형별 특징 및 운영 체계 분석과 환경 분석을 통해 향후 전략적 발전방향을 제시하고자 한다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구는 패션 유통 채널로 정착되어 가고 있는 멀티브랜드 스토어를 분류하고 유형별 운영체계와 전략 분석을 통해 향후 발전방향을 제시하는데 그 목적이 있다. 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

연구문제1. 패션 멀티브랜드 스토어의 분류 기준을 제시한다.

연구문제2. 패션 멀티브랜드 스토어 유형별 전략 및 운영체계를 분석한다.

연구문제3. 패션 멀티브랜드 스토어 유형별 향후 발전방향을 제시한다.

2. 연구절차

1) 면접 대상자의 선정 및 면접 방법

본 연구에서는 해당분야 전문가 5인으로 구성된 표적 집단면접법을 통해 본 조사에 적합한 연구대상자들을 선정하였다. 예비조사 결과, 1997년부터 2009년 현재까지 운영되고 있는 브랜드(스토어) 중 패션 유통 회사 7곳, 패션 전문기업 8곳, 중소기업체 5곳의 수석 바이어 및 브랜드 매니저 또는 동일 직책을 맡은 10년 이상 경력의 전문가 20명을 대상으로 심층면접을 진행하였다. 면접 시기는 2009년 5월 3일부터 2009년

9월 10일까지이며 한 개의 업체가 여러 개의 독립적인 멀티브랜드 스토어를 운영하는 경우는 각 스토어의 담당 바이어 또는 브랜드 매니저를 면접하여 각각의 의견을 반영하였다. 구체적인 면접 대상자 현황은 아래 <표 1>과 같다.

본 연구의 면접은 사무실 내 상담실 또는 해당매장에서 이루어졌다. 내용의 정확성을 위해 인터뷰 내용은 녹음 되었으며 중요한 부분과 특이 사항은 기록하였다. 면접 소요시간은 1시간에서 1시간 30분 사이였고, 1차 면접 후 더 깊이 있는 응답이 필요한 경우는 추가 면접이 진행되었다. 본 연구의 면접의 진행은 Spradly(1979)의 발전식 연구순서에 따라 처음은 넓

고 얇게 시작해 점점 좁고 깊게 들어가게 구성하였다. 면접 도입부에는 주제와 관련된 서술적 질문을 하고 답변에 따라 세부적으로 좀 더 깊이 있게 구조적 질문을 하였으며 응답자가 자연스럽게 자신의 의견을 피력할 수 있도록 유도하였다. 심층면접 질문 내용은 다음의 <표 2>와 같다.

2) 자료 분석

본 연구에서는 면접 내용 전체를 녹음하여 그대로 풀어서 기록한 전개자료와 주요 요점을 정리한 요약자료가 결과 분석에 사용되었다. 수집된 자료는 동일한 주제에 대해 각 응답자의 답변을 정리 분석하는 과

<표 1> 심층면접 대상자

구분	대상자	직책	주요경력
유통 회사	A	브랜드 매니저	해외사업부 영업 및 상품 기획, 바이어
	B	브랜드 매니저	해외사업부 영업 및 상품 기획, 바이어
	C	바이어	해외사업부 영업 및 상품 바이어
	D	바이어	상품 본부 바이어
	E	브랜드 매니저	해외사업부 MD
	F	브랜드 매니저	해외명품브랜드 지사 및 본사 MD
	G	브랜드 매니저 겸 사업부장	해외사업부 영업 및 브랜드 매니저
패션 기업	H	브랜드 매니저	해외영업, 바이어, 브랜드 매니저
	I	바이어	해외영업, 바이어
	J	바이어	MD, 해외상품 바이어
	K	브랜드 매니저	다국적 기업 전략 기획 전문가
	L	바이어	해외브랜드 바이어
	M	브랜드 매니저	해외브랜드 바이어
	N	바이어	해외브랜드 바이어
중소업체	O	브랜드 매니저	전략 기획, 해외사업부 상품 기획
	P	브랜드 매니저	스타일리스트
	Q	브랜드 매니저	스타일리스트
	R	브랜드 매니저	해외브랜드 바이어
	S	브랜드 매니저 겸 사장	광고, 홍보 전문가, 해외브랜드 사업가
	T	바이어	스타일리스트

<표 2> 면접 질문 내용

연구주제	서술적 질문의 예	구조적 질문의 예
점포 분류 기준	- 국내 패션 멀티브랜드 스토어 시장을 분류한다면 어떤 기준으로 할 것인가?	- 패션 멀티브랜드 스토어의 형태가 다양화되고 있는데 이들의 어떤 공통점과 차이점이 존재하는가? - 본인이 속한 멀티브랜드 스토어의 경쟁상대는 누구인가?
스토어 유형별 특성 및 운영방식	- 스토어의 조직구성과 운영체계는 어떠한가? - 바이어, 머천다이즈, 유통 전략에 대해 서술	- 본인의 스토어와 같은 유형 또는 다른 유형의 스토어들의 운영체계와 전략적 특징의 차이점은 무엇인가? - 스토어의 핵심역량과 차별화 요소는 무엇인가?
향후 계획	- 현재 스토어가 직면한 문제점과 상황에 대한 서술 - 향후 발전방향은?	- 본인이 생각하는 유형별로 변화의 방향에 차이가 있는가? - 있다면 무엇인가?

정에서 공통적인 의견을 추려 결과 분석에 사용하였고, 독특한 답변의 경우, 다음 응답자에게 이에 대한 의견을 물어봄으로써 공통 의견으로서 결과 분석자료로 사용되거나 기각되었다. 또한, 연구자의 주관적 오류를 피하기 위해 결과 분석을 대상자에게 이메일 또는 전화로 재확인 받는 작업을 거쳤고, 질적 연구의 특성상 인터뷰 도중 새롭게 추가된 내용은 주제를 보완하는 작업을 거치면서 분석되었다. 1차 문헌고찰을 통한 자료와 본 면접에서 획득된 자료들은 본 연구의 결과에서 모두 분석자료로 사용되었다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 국내 패션 멀티브랜드의 유형

본 연구는 업계 전문가를 대상으로 한 연구로 국내 패션 멀티브랜드 스토어를 분류하는 기준을 좀 더 전문적이고 포괄적인 시각에서 제시할 수 있으리라 예상하였다. 1차 문헌고찰을 통해 선정된 주제에 대한 답변을 통해 심도있고 다양한 의견이 도출되었는데 유사하거나 공통적인 답변을 요약하고 분석하는 과정에서 그 유형이 도출되었다. ‘국내 멀티브랜드 스토어 시장을 어떠한 기준으로 분류하는 것이 타당한지’ 질문하였는데 응답결과 크게 세 가지 분류 기준이 제시되었다.

첫째, 스토어를 구성하고 있는 상품(MD) 카테고리 에 의한 분류, 둘째, 스토어 아이덴티티(store identity)에 의한 분류, 셋째, 스토어를 운영하는 사업 주체에 의한 분류이다. 이는 선행연구들에서 국내 패션 멀티 브랜드 스토어를 패션 전문점의 하나의 유형으로 취급하거나(이호정, 여은아, 2007; 최선형 외, 2005), 백화점 내 멀티샵, 그 외의 로드샵 또는 부티크로 구분하고(이지선, 2007), 사업 주체에 의해 대기업, 대기업 계열사, 대형 유통 기업으로 분류한 것과는(오주원, 2009) 다른 결과이다. 일부 연구들(김태형, 2008; 오주원, 2009)에서 사업 주체에 따라 시장을 구분하긴 하였으나, 분류의 기준에 대한 근거 제시가 부족하였다.

1) 구성 상품(MD) 카테고리에 의한 분류

최근의 멀티브랜드 스토어는 상품의 구성이 복종의 구분을 넘나들고 라이프스타일에 맞춘 아이템들과 아트, 문화 등 다양한 요소들이 결합된 형태가 증가함에 따라 의류상품의 일반적인 복종에 따른 분류의 기준에서 모든 상품 카테고리로 취급상품 영역이

확대되고 있다. 표적 고객의 라이프스타일과 패션 성향에 맞추어 몇 가지 상품 카테고리를 복합적으로 구성하거나 토탈 카테고리를 취급하여 복합 패션 쇼핑 문화 공간을 표방하는 스토어 또는 한 가지 상품 카테고리 내에서 다양하게 상품을 구성한 매장들이 등장하고 있어 스토어를 구성하는 상품의 카테고리에 따라 멀티브랜드 스토어를 분류할 수 있다.

“초기에 수입 패션 디자이너 브랜드 위주의 매장에서 현재는 전 카테고리에 걸쳐서 멀티브랜드 스토어들이 생겨나고 있습니다.” (A)

“구찌와 같은 해외명품브랜드들도 저희의 별도 슈즈 편집매장에 입점했는데 단일브랜드샵에는 없는 주로 고가의 디자이너 쇼 상품 위주의 희소성이 높은 상품을 공급합니다. 고객은 윈스탑 쇼핑이 가능하지만 여기저기 디자이너 브랜드 단일매장을 돌면서 원하는 슈즈를 찾는 번거로움이 없죠.” (F)

2) 스토어 아이덴티티(Store Identity)에 의한 분류

국내 패션 멀티브랜드 스토어에 관련된 거의 대부분의 연구들에서 멀티브랜드 스토어의 특징이자 핵심을 ‘명확한 스토어의 컨셉에 따라 다양한 브랜드의 상품으로 구성됨’으로 설명하고 있듯이(강정선, 2000; 권혜진, 2009; 김승은, 2003; 김진희, 2007; 김태형, 2008; 오주원, 2009; 이지선, 2007; 정석훈, 1997), 심층 면접 결과에서도 스토어 아이덴티티와 컨셉은 멀티 브랜드 스토어 운영에서 가장 핵심적인 요소이자 분류를 위한 하나의 기준임이 밝혀졌다.

“성공적인 멀티브랜드 스토어들은 정체성이 분명합니다. 소비자들에게 하나의 브랜드로 인식되고 있기 때문에 시장을 분류하는 기준도 각 스토어의 컬러나 성격에 따라 나누어야 하지 않을까요?” (K)

3) 운영주체에 의한 분류

심층면접 대상자 20명 중 12명(A, B, C, D, E, G, H, M, P, Q, R, T)이 국내 패션 멀티브랜드 스토어를 분류하는 기준으로 운영주체에 따른 분류가 적합하다고 하였는데, 운영주체에 따른 세 가지 유형이 도출되었다. 첫째, 백화점 유통 회사에서 운영하는 곳, 둘째, 패션 수입 또는 제조 전문기업이 운영하는 곳, 셋째, 소규모의 중소사업자가 운영하는 곳이다.

“전체 시장에서 운영주체가 누구냐에 따라 분류하는 것이 적절하다고 생각해요. 운영기업의 마인드나 운영목적이 멀티브랜드 스토어의 컨셉과 바잉 스타일에 결정적인 영향을 미치니까요.” (A, B, J, H, M, P, Q, R)

“패션 멀티브랜드 스토어를 운영하는 사업체가 다양해지면서 운영방식과 매장 형태에서 차이를 보이기 시작했습니다.” (K)

2. 국내 패션 멀티브랜드의 유형별 전략 및 운영체계

연구문제 1에서 얻은 결과로 국내 패션 멀티브랜드 스토어 시장을 크게 세 가지로 나누었는데 이중 면접 대상자의 60% 이상이 운영주체에 의한 분류를 스토어 유형을 분류하는 타당한 기준으로 제시하였다. 이는 앞서 면접 결과에서 나타났듯이, 운영주체에 따라 스토어 런칭 목적이 다르고 포지셔닝 전략, 상품 사입 방법, 머천다이징 전략, 유통 전략에 차이가 있으며 운영주체의 전략적인 목적에 따라 멀티브랜드 스토어가 활용되기 때문인 것으로 드러났다.

연구문제 2에서는 심층면접 대상자가 속한 기업을 운영주체에 의한 분류에 따라 구분하고 각 유형별 운영 전략 및 운영체계를 분석하였다.

1) 각 유형별 스토어 현황

본 연구에서 면접한 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어 전문가는 총 7인으로 이들은 모두 백화점 본사의 해외상품 기획팀 또는 상품 본부에 속하여 브랜드 소싱 및 바이잉 업무를 하고 있다. 본 연구의 심층면접 대상자가 맡고 있는 멀티브랜드 스토어의 현황은 아래 <표 3>과 같다.

패션 전문점형 멀티브랜드 스토어는 모두 7곳으로 전문가가 8인을 대상으로 하였다. 신세계 백화점의 해외사업부에서 분리되어 1996년 별도법인 설립 후 국내 최대 수입브랜드 운영사인 신세계인터내셔널, 패션 섬유 및 의류 제조회사인 제일모직, 국내 여성복

브랜드인 타임, 마인, 시스템을 운영하다 2002년부터 수입브랜드 유통을 시작한 한섬, 오랜 기간 동안 남성복 브랜드 제조 및 유통에 노하우가 있고 최근 시장에 나와 있는 수입브랜드와 다수 독점계약을 맺은 LG패션에서 운영하는 곳을 대상으로 하였다. 이들은 3, 4개 층의 판매 공간과 별도의 서비스 및 문화 공간까지 갖추는 등 의류패션과 문화까지 그 영역을 확대하고 있다. 각 스토어의 현황은 <표 4>와 같다.

부티크형 멀티브랜드 스토어는 총 4곳으로 5명의 전문가를 대상으로 했다. 이들은 주로 수년간 패션 업계에 종사한 전문가로 본인의 패션 철학이 뚜렷하고 넓은 인맥을 갖추고 있으며 기업 내의 구조적 제약이나 규제를 벗어나 자신이 추구하는 개성적인 스타일을 표현하고자 하는 사업가에 의해 운영되는 곳들이다. 각 스토어 현황은 <표 5>와 같다.

2) 스토어 유형별 운영체계 및 전략 분석

심층면접 결과, 각 스토어 유형별로 조직구성 및 전개 방법, 상품 구매 방식, 바이잉 및 머천다이징, 유통 전략 등 운영체계와 전략을 <표 6>과 같이 비교하였다.

먼저 조직구성은 백화점 유통형과 패션전문점형의 경우 해외상품 사업부에서 브랜드별 브랜드 매니저, 바이어 등 담당파트로 나누어 관리하며, 부티크형은 소규모 조직으로 파트별 구분 없이 진행하고 있다. 전개 방법은 운영하는 회사에서 직접 상품을 매입하는 직매입 방식과 거래선(협력업체)이 취급하는 상품을 멀티브랜드 스토어에서 진행하고 수수료를 지급하는

<표 3> 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어 현황

기업명	매장명	컨셉	구성 브랜드
(주)한화유통	스티븐알란 (Steven Alan)	뉴욕 감성의 컨템포러리 디자인	알렉산더왕, 인헤빗, 랙&본 외
	스티븐알란걸 (Steven Alan Girl)	LA 감성의 캐주얼, 프리미엄 데님	허드슨, 레벨엠, MK2K 외
	G.D.S	국내 신진 디자이너의 여성복	차덴즈슈어프, 테스김 외
	MANgds	국내 신진 디자이너의 남성복	론커스텀, 서상영 외
(주)신세계	블루핏 (Bluefit)	프리미엄데님과 아메리칸 캐주얼	에버, 세븐진, 락앤리퍼블릭, 트루릴리전 외
	슈컬렉션 (Shoe Collection)	해외유명 슈즈 디자이너 컬렉션	마놀로블라니, 크리스찬루브탱, 로버트클레제리, 세르지오로시 외
(주)현대백화점	스타일 429 (Style 429)	해외 컨템포러리 캐주얼	헬무트랭, 빈스, 알렉산더왕 외
	데님바 (Denim Bar)	프리미엄 데님	조스데님, 트루릴리전, 로빈슨 외
(주)롯데백화점	엘리덴 (Eliden)	모던한 감성의 하이엔드 디자이너	잭포슨, 후세인살라안, 빅터앤폴프, 베로니크브랑키노 외

<표 4> 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어 현황

기업명	매장명	컨셉	구성 브랜드
(주)신세계 인터내셔널	분더샵 (Boon the Shop)	트렌디한 감성의 하이엔드 디자이너 브랜드	폼데가르송, 마틴마지엘라, 요지야마모토, 장플고티에, 할스톤, 오스카드라네타 외
	분더샵 앤 컴퍼니 (Boon the Shop & Company)	분더샵의 세컨드브랜드 뉴욕과 유럽의 중성적인, 빈티지 스타일의 신진 디자이너 상품	오프닝세러머니, 토가, 랙앤본, 알렉산더왕, 디스퀘어드2 외
	분더샵맨 (Boon the Shop Man)	남성 하이엔드 디자이너 브랜드	3.1필립림, 알렉산더맥퀸, 이브생로랑, 준야와타나베, 돌체앤가바나, 빅터앤톨프 외
(주)제일모직	10 코르소코모 (10 Corso Como)	아방가르드 감성의 패션과 문화의 결합	아제딘알라이야, 에밀리오푸치 폼데가르송, 발맹 외
(주)한섬	무이 (Mue)	유럽 디자이너의 실험적 디자인 패션 의류 중심	랑방, 끌로에, 발렌시아가, 앤드필미스터 외
	툼그레이 하운드 다운 스테어스 (Tom Greyhound Downstairs)	무이의 세컨드 스토어, 젊은 감성의 패션 문화 공간	에이프릴77, 알렉산더왕, 랙앤본 외
LG패션	LG패션 플래그십 스토어 (LG Flagship store)	LG가 보유한 컨템포러리수입 여성 패션 브랜드	바네사브루노, 질스튜어트, 질바이질스튜어트, 조셉 외

<표 5> 부티크형 멀티브랜드 스토어 현황

기업명	매장명	컨셉	구성 브랜드
에크루	에크루 (ecru)	심플하고 미니멀한 일본풍의 컨템포러리 스타일	코스믹윈더, 라프시몬스, MM6, 주카, 닐바렛 외
넥스트트렌드	탕고드샤 (Tango de Cha)	기본에 충실한 베이직하고 웨어러블 한 패션과 트렌디 한 캐주얼	줄리아노후지와라, 엘렌클레이드, 소프트코어 헬무트랑 외
이동수F&G	데일리 프로젝트 (Daily Project)	국내외 신인 디자이너의 패션, 전시, 문화적 코드 제시	앤소피백, 패트릭에르벨, 양근영 외
쿤	쿤 (Koon)	패션 얼리어답터(early adopter)를 위한 실험적, 도제적인 젊은 감성 제안	퓨처클래식, 헬무트랑, 알렉산드로 텔라쿠아, 이브생로랑 외

<표 6> 스토어 유형별 운영체계 및 전략 비교

	백화점 유통형	패션 전문점형	부티크형
조직구성 및 전개 방법	- 사업부별 진행 (해외상품팀, 선진MD팀, GF팀) - 각 파트별 브랜드 매니저, 바이어 - 구매 방식에 따라 조직구성 (직매입-MD팀, 특정 매입-매입부)	- 해외사업부에서 브랜드별 관리 - 각 컬렉션별, 아이템별, 해당도시별 담당바이어 구분	- 소규모 조직, 경영자가 브랜드 매니저 및 바이어 겸직
구매 방식	- 특정 매입과 직매입의 혼합 형태	- 직매입 위주 - 고가의 주얼리 및 시계의 경우 특정매입	- 직매입
유통	- 유통 전개의 자유로움 - 다점포화 가능	- 플래그십스토어 백화점 유통에 일부 진출	- 플래그십스토어
바이딩 및 머천다이징	- 담당바이어가 직접 바이딩하거나 협력 업체가 제작 또는 수입한 상품을 매장 컨셉에 맞게 선택	- 담당바이어가 직접 제조사로부터 바이딩 - 타 유형에 비해 바이딩 규모가 크고 컬렉션별 아이템별 다양한 구성 - 타 회사유통 브랜드와 콜레보레이션	- 담당바이어가 직접 제조사로부터 바이딩 - 각 브랜드의 성격을 드러내기 보다 는 스토어가 하나의 브랜드화 - 독특한 스타일 소량 발주

방식의 특정 매입 방식, 그리고 이 두 가지의 혼합 형태를 띠는데 백화점의 경우 특정 매입의 비중이 높고, 패션 전문점은 직매입의 비중이 높으며, 소규모 부티

크의 경우 직매입 방식만을 택하고 있다. 바이딩 및 머천다이징 전략으로는 스토어 컨셉을 정하고 이에 맞게 몇 가지 테마로 바이어가 발주하는데, 차이점으로

는 백화점의 경우, 바이어가 직접 발주한 상품 이외에 특정 매입으로 협력업체에서 제작하거나 수입한 상품을 매장 컨셉에 맞추어 선별하여 진행하고, 패션 전문점의 경우, 다른 유형에 비해 공간제약이 덜 하기 때문에 다양한 컬렉션의 상품을 발주하여 바이 규모가 큰 것이 특징이다. 특히, 한 매장 내에 남, 여성, 아동, 악세사리, 음반, 서적, 뷰티 아이템까지 다양한 상품 전개하고 문화 공간까지 겸하고 있으며, 경쟁사와의 콜레보레이션을 통한 홍보도 진행한다. 부티크형의 경우, 구성하고 있는 각각의 브랜드의 특징보다는 각 브랜드별로 독특한 스타일 또는 신인 디자이너 상품을 소량 발주하는 것이 특징이다. 유통 전략으로는 백화점은 주요 지점 한 곳을 시작으로 테스트 후 다점 포화 하는 전략을 쓰며, 패션 전문점형은 플래그쉽 스토어를 중심으로 전개하되 대중성을 지닌 일부 브랜드 상품의 경우 백화점 유통에 하나의 브랜드로 입점하고 불침묵하는 정책을 쓴다. 부티크형은 한개의 직영매장을 통해 소수의 매니아층을 공략하고 있다.

3. 국내 패션 멀티브랜드의 유형별 전략적 발전 방향

1) 백화점 유통형

백화점 유통형 패션 멀티브랜드 스토어의 내부적, 외부적 환경 요소와 발전방향은 <표 7>과 같다.

백화점 유통형 패션 멀티브랜드 스토어의 내부적 환경 요소로는 백화점이라는 강력한 유통 채널에서 직접 운영하기 때문에 최상의 매장 위치와 조건을 보장 받는 동시에 백화점 자체의 마케팅 및 홍보 효과를 누릴 수 있는 점, 자사의 여러 점포로 유통 확대가 용이한 점을 들 수 있다. 백화점에 특정 매입 거래 형태로 입점한 협력업체가 제조한 브랜드와는 달리 판매 분에 대한 수수료를 지급하지 않아도 되는 직매입 시스템으로 운영되어 소비자 판매가를 낮출 수 있는 수익 구조도 장점이다. 또한, 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어는 세분화된 특정 소비집단에 맞추어 상품

구성을 기획하고 선별하기 때문에 단일브랜드 매장들로만은 부족한 백화점의 상품 구성을 보완하는 역할을 한다. 백화점 유통형에 속한 면접 대상자에게 ‘자사의 핵심역량 또는 강점이 무엇인지’를 질문하였는데, 응답으로는 ‘유통 채널 확보’와 ‘구매력’을 가장 많이 꼽았다(유통 멀티브랜드 스토어 8곳 중 7곳이 응답). 모기업의 지원과 자금력이 있기 때문에 풍부한 물량을 발주할 수 있고, 이를 바탕으로 한 공격적인 유통 전개가 가능하며, 국내외 브랜드와의 관계에서도 우위를 확보할 수 있기 때문이다.

“저희는 매장 오픈에 대한 부담이 없고, 충분한 물량을 발주할 수 있어 해외브랜드 본사 및 국내 경쟁사에게 바이 파워(buying power, 구매력)를 행사할 수 있죠.” (B)

한편, 외부적 환경 요소로는 백화점 간의 과다 경쟁으로 인해 비슷한 컨셉의 스토어가 증가하는 것과 전문화, 대형화된 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 성장이 위협요소로 작용한다. 최근 모든 주요 백화점들이 멀티브랜드 스토어 사업에 뛰어들면서 경쟁이 치열하고, 패션 유통 전문회사에 의해 운영되는 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어에 비해 운영 노하우와 조직구성원의 전문성, 해외브랜드 발굴 능력이 떨어지는 면이 발견되었다.

“대기업의 구조적인 문제가 의사결정의 속도가 늦고, 특정 분야의 스페셜리스트(specialist)보다는 제너럴리스트(generalist)가 많다는 것이죠. 그래서 요즘은 업계에서 인정받은 패션 디렉터를 스카우트하기도 합니다.” (G)

이상의 내부적, 외부적 환경 요소를 바탕으로 한 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어의 발전방향은 경쟁사와의 차별화를 위한 직매입 시스템 강화와 PB개발, 백화점 내 틈새시장의 잠재적 수요를 위한 특화된 멀티브랜드 스토어의 운영이다.

(1) 백화점이 직접 기획, 매입, 운영하는 직매입 시스템 강화

국내 백화점의 차별화를 위해 최근에 가장 주목 받고 있는 분야가 바로 백화점이 직접 기획, 매입, 운영

<표 7> 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어의 발전방향

유형	내부적 환경	외부적 환경	발전방향
백화점 유통형	<ul style="list-style-type: none"> - 강력한 유통 채널 - 구매력(바이 파워) - 높은 수익구조 - 백화점의 MD 구성보완 - 느린 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 타 백화점과의 경쟁 - 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 성장 	<ul style="list-style-type: none"> - 직매입 시스템 강화 - PB개발에 활용 - 백화점 내 틈새수요를 위한 특화된 매장 운영

하는 직매입 시스템으로 이루어진 멀티브랜드 스토어이다. 이는 구매자(바이어)에 의해 타 매장과 차별화된 상품 구성이 가능하기 때문이다. 과거 백화점 유통형 멀티브랜드 매장 대부분이 전문성 부족으로 특정 매입에 비중을 더 두고 있었지만, 최근 백화점들이 직매입 전문부서의 조직을 강화하고 회사 내부와 외부의 전문인력을 통해 상품 소싱과 신규사업을 준비하고 있는 점을 감안하면 직매입 시스템을 도입한 백화점에 의해 주도적으로 기획된 멀티브랜드 스토어가 더욱 증가할 것이며, 이를 통해 경쟁사와 차별화된 상품 전개를 해야 할 것이다.

“직매입으로 구성된 매장이야말로 바이어의 기획과 편집의도가 100% 반영된 매장입니다.” (D)

“백화점에서 직매입을 하고 싶어도 못하는 것이 소싱력 때문이다. 장기적인 안목과 인맥과 노력이 없이는 힘든 일이지.” (A)

“백화점에서 멀티샵을 운영하는 것은 차별화가 가장 큰 목적입니다. 경쟁사에는 없는 독특한 매장을 제안하기 위한 수단으로 활용되고 있는 것입니다.” (C)

(2) 멀티브랜드 스토어를 자사 PB(private brand) 개발에 활용

백화점 유통형 멀티브랜드 스토어는 자금력과 구매력을 바탕으로 제조사와의 관계에서 우위를 차지할 수 있는 장점을 내세워 자사만을 위한 PB개발이 가능하다. 이를 위해 자사 운영 멀티브랜드 스토어의 일부 상품군에서 PB개발을 시도하고 발전시키는 전략이 필요하다. 최근 유통 업체가 대형화, 글로벌화되고 유통 업체의 파워가 커지면서 유통 업체의 브랜드(PB)의 도입이 급속히 확산되고 있다(서용구, 2009). 그러나, 과거 백화점들이 PB개발을 위해 자금과 인력을 동원해 상품 개발을 하고도 실패한 가장 큰 원인은 디자인의 창조성 결여, 국내 제조브랜드(NB)와의 경쟁 실패, 저가의 브랜드 이미지 때문이다. 주로 백화점 PB가 합리적인 가격, 무난한 디자인, 실용성을 강조하였고, NB와의 경쟁에서 밀리는 양상을 보였다. 특히, 대량 제조된 상품들을 백화점 전 지점으로 확대하는 등 무리한 확장으로 브랜드 이미지 구축에 실패하였다.

따라서, 향후에는 자사 운영의 멀티브랜드 스토어를 통해 PB상품을 신중하게 테스트하고 장기적으로 육성하는 방법을 전략으로 제안한다. 디자이너 측에서는 주요 백화점에 유통망을 확보할 수 있는 장점이 있고, 백화점은 창조적인 디자이너의 상품의 시장성을 자사가 운영하는 멀티브랜드 스토어 내에서 테스트하고 육

성하는 방법을 통해 새로운 수익 모델을 만들 수 있다.

“요즘 백화점의 멀티브랜드 스토어들은 단순히 복종의 구분을 떠나서 특정 고객집단과 수요를 대상으로 그 초점이 맞추어지고 있습니다. 국내외 디자이너들에게 상품 제작을 의뢰하고 바이어가 기획 단계부터 주도적으로 참여해 자사 PB로 육성하는 것이죠.” (F)

(3) 백화점 내 틈새시장(niche market)을 겨냥한 상품 구성

국내 백화점은 ‘고급화’를 핵심전략으로 내세워 고가의 수입 명품관을 확대하고 매출이 떨어지는 국내 디자이너 브랜드들은 과감히 퇴출시키는 전략을 폈다. 그러나, 수입 명품관의 확장만으로는 소비자의 다양한 패션 욕구와 합리적 소비욕구를 동시에 만족시키는 상품군을 구성하는 데에 부족하다. 현재 백화점이 취급하는 전 상품 카테고리에서 이러한 틈새시장이 발견되고 있는데, 합리적 가격대와 높은 패션 감도를 지닌 해외 컨템포러리 브랜드 상품, 아웃도어 패션 캐주얼, 초고가의 리미티드 에디션 시계, 핸드메이드 슈트 등 세분화된 소비자의 라이프스타일과 소비 패턴, 패션 성향에 맞는 다양하고 전문적인 상품을 기획, 사입, 판매함으로써 백화점 고객의 잠재수요를 끌어내고 수익을 창출할 수 있다.

“충별 복종의 구분이 없어지고 고객의 감성과 라이프스타일에 따라 남, 여성 및 아동을 함께 구성하거나 슈즈와 타이 등 잡화를 의류매장 옆에 구성하는 것처럼 백화점의 충별 상품 구성도 변화하고 있습니다.” (D)

2) 패션 전문점형

패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 내부적, 외부적 환경 요소와 발전방향은 <표 8>과 같다.

패션 유통 기업에 의해 운영되는 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어는 수입 패션 분야 비즈니스에 대한 노하우와 전문성, 전문인력으로 구성된 조직력, 상품 소싱력 및 해외브랜드 본사와의 유대관계 등이 내부적 환경 요소로 나타났다.

“저희는 90년대부터 수입 사업을 해 오던 회사이고 대기업 계열사이다 보니 조직구성력, 전문성, 노하우가 저희 장점입니다. 해외브랜드 소싱도 해외지사가 있어 용이하고 경영진의 마인드와 실무진과의 커뮤니케이션이 원활하고 합리적이에요.” (I)

한편, 외부적 환경 요소로는 국내 유명 기업들이 패션 유통 사업에 활발히 진출함에 따라 자사의 상품 경쟁력을 위해 주요 해외브랜드의 국내 영업 독점권을 확보하고자 하는 경쟁이 치열한 점을 들 수 있는

<표 8> 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 발전방향

유 형	내부적 환경	외부적 환경	발전방향
패션 전문점형	- 패션 상품 운영에 대한 전문성과 노하우 - 해외브랜드 소실력 - 주요 브랜드 독점권 보유 - 전문인력으로 구성된 조직력	- 독점브랜드 확보를 위한 과다 경쟁 - 불륨화의 한계	- 스토어의 브랜드화와 브랜드 확장을 통한 사업 다각화 - 타 브랜드와의 콜레보레이션을 통한 유통 채널로서의 역할 강화

데, 새로 시장에 진입하는 사업체는 브랜드 확보에 어려움을 겪고 있다.

“패션 전문점 형태의 멀티브랜드 스토어는 어떤 브랜드를 보유하느냐가 성패를 좌우하죠.” (M)

“시장에 이미 정착한 스토어가 보유한 다수의 해외브랜드들은 그 스토어와 쌓아온 관계 때문에 다른 신생 멀티브랜드 스토어에 상품을 공급하는 것을 꺼리는 경우도 있어 후발로 런칭하는 스토어들은 브랜드 확보에 어려움이 많습니다.” (O)

다른 외부적 환경 요소로는 아직까지 국내에서 상대적으로 백화점에 대한 소비자의 선호도가 높은 점이 지적되었다.

“아직까지 국내 소비자들은 패션 리더들을 제외하고는 백화점 유통을 선호해요.” (L)

(1) 스토어의 브랜드화를 통한 브랜드 확장

이미 시장에서 성공적으로 자리 잡은 멀티브랜드 스토어는 자신만의 ‘아이덴티티’를 통해 소비자에게 ‘브랜드’로 인식되는 단계까지 왔고, 모 브랜드의 이미지 확장을 통해 특정 라인을 ‘세컨드(second9)’ 또는 ‘디퓨전(diffusion)’ 브랜드로 만들어 내고 있다. 향후 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어들은 시장점유율 확대를 위해 다양한 사업 다각화 전략을 사용하여 모 브랜드에서 파생된 새로운 브랜드를 지속적으로 만들어내야 하며, 상품 라인의 확대와 축소를 통해 브랜드화해야 한다. 해외 유명 멀티브랜드 스토어 중 일부는 스토어 이름을 전 상품에 브랜드 라벨(label)처럼 부착하여, 스토어내 각 상품의 브랜드를 강조하기 보다는 스토어가 이를 포함하는 의미의 브랜드처럼 인식되게 마케팅을 하고 있다.

“주요 패션 기업들에서 멀티브랜드 스토어를 운영하는 이유는 자사 브랜드 포트폴리오를 위해서입니다. 이를 통해 여러 가지 사업 모델을 만들고 확장할 수 있는 발판을 삼는 거죠.” (O)

(2) 타 유통 진출을 통해 불륨화

심층면접 결과, 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어 담당자 전원(H, I, J, K, L, M, N, O)이 패션 기업에서 멀티브랜드 스토어를 운영하는 이유 중 첫 번째를 ‘신

규브랜드 인큐베이팅’으로 꼽은 점에서 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어가 패션 기업의 유통 사업 확장을 위한 전략적 도구로 사용되고 있음을 알 수 있다. 패션 기업들이 시장성 있는 해외브랜드 유치 경쟁에 총력을 기울이고 국내 시장에서의 테스트를 위한 도구로 자사 운영 멀티브랜드 스토어를 활용함이 증가하면서 향후 이를 통한 단일브랜드 육성과 런칭은 계속적으로 늘어날 전망이다.

또한, 단일브랜드로 런칭 한 후 백화점뿐만 아니라 경쟁사가 운영하는 멀티브랜드 스토어에 까지 유통채널을 확대함으로써 매장 수를 늘리고 불륨화할 해야 할 것이다.

“저희 직영 멀티브랜드 스토어를 운영하더라도 백화점 유통은 포기할 수 없는 부분입니다. 따라서, 패션 기업들이 직영으로 운영하는 멀티브랜드 스토어에서 브랜드를 잘키워서 백화점 유통으로 불륨화하는 전략을 쓰는 것입니다.” (J)

(3) 협업(콜레보레이션)을 통한 강력한 新 유통 채널로 성장

패션 전문점형 멀티브랜드 스토어는 다양한 디자인 너와의 협업을 통해 스페셜 라인을 런칭하거나, 경쟁자와의 공동 마케팅과 같은 전략적 제휴를 통해 시너지 효과를 내며 발전해야 한다. 과거의 멀티브랜드 스토어가 자사가 보유한 브랜드 상품만을 전개했다면, 이제는 경쟁사의 상품을 유통하거나 공동 마케팅을 통해 그 이상의 가치와 효과를 창출해야 하고, 해외 제조사 소싱을 통해 상품 기획, 제작까지 협업해 직접 스토어 브랜드를 만들어야 할 것이다. 이러한 방법을 통해 소비자에게 소량의 즐거움과 새로움을 제공하는 바람직한 패션 유통 형태로 발전해야 할 것이다.

최근 등장하는 멀티브랜드 스토어들이 기존의 스토어들과는 달리 패션 상품에만 국한하지 않고, 음반, 서적, 화장품, 카페, 갤러리 등 다양한 문화적 요소들을 패션과 함께 구성함으로써 패션이 더 이상 의류와 액세서리 상품에 국한된 것이 아니라 개인의 라이프스타일 전체를 아우르는 아이템에 적용되는 것임을 시사하며 다양한 카테고리의 상품을 유통함으로써 백화점을 위협하는 새로운 유통 채널로서의 역할을 하고 있다.

“저희의 강점인 트렌디 한 패션과 문화가 결합된 공간이라는 이미지와 전통적인 역사를 지닌 명품 상품 만나 이슈가 되고 볼거리를 제공하면서 두 기업 모두 이미지 제고 및 상승효과를 얻을 수 있지요.” (K)

“서로 경쟁하는 멀티브랜드 스토어 사이에도 협업은 이루어져요. 국내 영업 독점권을 가지고 있는 특정 해외브랜드(A)를 다른 스토어(B)에서 필요하다고 해외 본사에 요청하면 해외 본사에서는 유통 채널을 다양화하기 위해 A를 통해 B스토어에도 상품을 공급하게끔 하는 등의 협업을 하고 있어요.” (M)

3) 소규모 부티크형

소규모 부티크형 멀티브랜드 스토어의 내부적, 외부적 환경 요소와 발전방향은 <표 9>와 같다.

중소규모의 사업자에 의해 운영되는 멀티브랜드 스토어들은 대기업과의 경쟁에서 생존하기 위해 자신만의 두드러지는 이미지를 강조하고 개인화된 서비스를 제공하고 있다. 사업의 규모가 작다 보니 고객에게 개인화된 서비스를 제공하기에 용이하고 차별성과 개인화를 장점으로 대기업에서 운영하는 멀티브랜드 스토어들과는 다른 점을 부각시키는 전략을 쓰는 것이 특징이다. 중소기업의 경우 소유주가 직접 스토어의 바잉에 관여하고 세밀하게 컨트롤 하며 의사결정이 빠르는데 멀티브랜드 스토어의 특성상 컨셉을 중요시하고 트렌디 한 상품을 발 빠르게 구매하는 것이 관건이기에 내부적 장점으로 볼 수 있다. 한편, 자금력 및 주요 상권에 매장을 운영할 수 있는지의 여부, 제한적 유통으로 인한 한정된 고객층이 어려움으로 발견되었으며 기업들의 브랜드 독점권 선점으로 인해 주요 브랜드를 빼앗기는 현상이 잦음이 외부적 환경으로 나타났다.

“저희가 먼저 국내 시장에 소개해서 키운 브랜드들을 대기업이 브랜드 본사와 좋은 조건으로 독점계약을 맺음으로 해서 더 이상 전개를 못하게 되는 경우가 많아요. 결국, 저희는 대기업에서 아직 관심이 없거나 상대적으로 브랜드 인지도가 낮은 신인 브랜드의 상품 구성으로 방향을 틀 수 밖에 없어요.” (S)

“아무래도 거대 기업과 경쟁하기에는 무리가 있죠. 우리는 상품의 다양성 보다는 희소성 그리고 빠른 상품 로테이션 등으로 승부해요.” (Q)

(1) 스타일리스트(stylelist) 및 퍼스널쇼퍼(personal shopper)의 역할

최근 대기업 및 중견 패션 기업 유통 업체까지 멀티브랜드 스토어 시장에 진출하면서 본격적인 경쟁에 돌입했고, 개인이 운영하는 소규모 부티크형 멀티브랜드 스토어들은 갈수록 설 자리를 잃어가고 있다. 막대한 자금력과 조직력으로 해외브랜드와 협상하고 해당브랜드별 다양한 스타일을 바잉할 수 있는 기업과의 경쟁에서 스토어에 구성하고 있는 각 브랜드의 브랜드력에 의존하기에는 역부족인 것이다.

따라서, 이들의 발전을 위한 전략으로는 더 앞서가는 브랜드의 독특한 스타일의 상품 바잉 및 연출이 중요하고 각각의 브랜드력에 바탕을 둔 상품 구성보다는 자신의 스토어 컨셉과 고객 취향에 맞는 독특한 상품의 스타일링으로 MD구성이 바뀌어야 한다. 또한, 개인화된 서비스 제공으로 고객의 개인 스타일리스트 또는 퍼스널쇼퍼의 역할을 해야 한다. 문헌고찰에서도 나타났듯이 현대인들은 브랜드 매장마다 들러서 마음에 드는 옷을 골라낼 시간적 여유가 없고 이들을 대신하여 상품을 선별해 주고 스타일링 해줄 누군가가 필요한데 특히 소규모의 샵인 경우 더 개인화된 서비스가 가능하다.

“저희는 고객과의 1:1 커뮤니케이션을 통해 그들이 원하는 것을 가장 빨리 알 수 있고 우리 매장의 상품을 가장 잘 설명할 수 있죠.” (Q)

“개인 샵의 실장급들은 스타일리스트 출신들이 꽤 많아요. 조직이 작다 보니 바잉, 홍보, 판매까지 다 합니다. 저희 같은 샵의 강점은 기업에서는 할 수 없는 서비스를 제공하죠. 마치 개인의 스타일리스트와 같은 역할을 하는 건데 퍼스널쇼퍼라고도 할 수 있겠고요.” (P)

(2) 스트리트 상권 형성 또는 거대 유통에 흡수

향후 부티크형 멀티브랜드 스토어는 ‘아이덴티티’가 명확한 곳만이 경쟁에서 살아남을 것이다. 이들의 생존 전략은 유사한 유형의 스토어들끼리 모여 스트리트 상권을 형성하거나 대형 유통(메가 쇼핑몰 또는 백화점)에 하나의 브랜드로 입점해야 한다. 부티크형 멀티브랜드 스토어는 아날로그적인 감성으로 어필하

<표 9> 부티크형 패션 멀티브랜드 스토어의 발전방향

유형	내부환경	외부환경	발전방향
부티크형	- 소유주 경영체제로 신속한 의사결정 - 자금조달의 어려움 한정된 고객층	- 유통의 한계 - 주요 브랜드 상품 유치의 어려움	- 고객과의 1:1 서비스 강화(개인의 스타일리스트 또는 퍼스널쇼퍼의 역할) - 스트리트 상권 형성 또는 거대 유통에 진출

며 백화점이나 쇼핑몰과 같이 번잡하고 소비지향적인 느낌을 주지 않고 편안하게 머물면서 휴식할 수 있는 매장으로 발전해야 하는데 각각의 노력도 중요하지만 비슷한 유형의 부티크형 멀티브랜드 스토어 들끼리의 상권을 형성하는 것이 중요하다.

또한, 이들은 최근 국내 유통에서 증가하고 있는 메가 쇼핑몰, 도심형 아울렛 등에 하나의 브랜드로 입점을 해 고객 입점효과를 높이고, 타 매장과 시너지 효과를 누리는 동시에 유통 확대를 통한 불륨화를 추구해야 한다. 대기업의 막대한 자본과 운영력을 가진 백화점 유통형과 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어들이 시장을 장악하는 현실 속에서 이들은 타 유통 채널을 통한 자구책을 마련해야 한다.

“대형 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어나 백화점내의 멀티 브랜드 스토어와의 경쟁에서 저희가 살아남을 수 있는 길은 저희만의 상권을 형성하는 것이예요. 아무리 저희 매장이 독특하다고 해도 일부러 찾아서오는 고객만으로는 외형적 매출을 달성하기에 힘들거든요.” (S)

“고가의 해외 디자이너 브랜드를 위주의 멀티브랜드 스토어 들은 대기업과 유통 기업이 장악 하게 될 겁니다. 저희는 좀 더 야날로그적 감성의 스트리트 캐주얼 또는 국내 신진 디자이너의 실험적이고도 전적인 독특한 상품 소개로 나름대로 명확한 아이덴티티를 가져야만 할 거예요.” (R)

이상의 심층면접 결과, 국내 패션 멀티브랜드 스토어는 유형별로 내부적, 외부적 환경에 차이점이 나타났고, 이를 토대로 향후 전략적 발전방향도 다르게 나타났다. 이는 기존의 연구들에서 국내 패션 멀티브랜드 스토어의 상품, 유통, 프로모션 전략을 통합적으로 제시한 것과는 차별화되는 결과이다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 국내 패션 멀티브랜드 스토어 전문가들을 대상으로 심층면접을 실시하여 현재 국내 패션 시장에서 트렌드를 넘어서 새로운 유통 채널로 빠르게 발전하고 있는 멀티브랜드 스토어 분류의 기준 제시, 스토어의 유형별 운영체계 및 전략 분석, 스토어 유형별 내부, 외부 환경 분석을 통해 향후 전략적 발전 방향을 제시하였다. 본 연구에서는 해당업계에서 인정받은 전문가 20인을 대상으로 심층면접을 실시하여 자료를 분석하였고, 이상의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국내 패션 멀티브랜드 스토어의 분류 기준으로는 세 가지가 도출되었는데 ‘상품 카테고리별 분류’,

‘스토어 아이덴티티에 의한 분류’, ‘운영주체에 따른 분류’이다.

둘째, 응답자 20명 중 12명이 제시한 운영주체별 분류에 따라 국내 패션 멀티브랜드 스토어의 유형별 전략 및 운영체계를 분석하였다. 특징으로는 백화점 유통형은 별도의 사업부서에서 운영하며 경쟁사와의 차별화를 목적으로 주요 점포를 시작으로 다점포화하는 전략을 쓴다. 패션 전문점형은 운영기업 내 브랜드 사업부에서 멀티브랜드 스토어를 하나의 브랜드로 취급하여 다른 유형의 멀티브랜드 스토어보다 바잉 규모가 크고 비교적 스토어 컨셉을 다양하게 제시하는 특징을 지니며 유통망은 자사 운영 플래그십 스토어 외에 브랜드로서 백화점에 입점하거나 취급 브랜드 중 일부를 단독브랜드화해 백화점 유통을 통해 불륨화하고 있다. 소규모 부티크형 멀티브랜드 스토어는 소규모의 조직으로 운영되며, 대부분이 직매입으로 스토어를 구성하는 브랜드의 특성보다는 스토어의 독특성에 중점을 둔다.

셋째, 국내 패션 멀티브랜드 스토어 유형별로 내부적, 외부적 환경 요소를 도출하고 향후 발전을 위한 전략적 방향을 제시하였다. 먼저 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어의 내부적 환경 요소로는 강력한 유통 채널로서의 장점, 구매력, 높은 수익구조, 백화점의 부족한 MD구성을 보완하는 역할, 대기업 조직의 한계로 인한 느린 의사결정 등이 발견되었고, 외부적 요소로는 타 백화점과의 경쟁 및 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 위협적 성장이 파악되었다. 이에 따른 발전방향으로는 상품 구성의 차별화와 틈새시장에 대한 수요충족이 수반되어야 한다. 구체적인 전략으로는 백화점 직매입 시스템 강화를 통한 주도적인 MD구성, 바잉 파워를 바탕으로 PB개발을 하는 동시에 멀티브랜드 스토어를 활용해야 하며, 백화점이 취급하는 모든 상품 카테고리에서 틈새시장의 잠재적 수요를 찾고, 이를 상품 구성에 반영한 다양한 형태의 멀티브랜드 스토어를 개발해야 한다. 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어의 내부적 환경 요소로는 패션 상품 운영에 대한 전문성과 노하우, 브랜드 발굴 능력, 주요 브랜드 독점권 보유, 전문인력으로 구성된 조직력으로 나타났고, 외부적 환경 요소로는 독점 브랜드 확보를 위한 과도한 경쟁, 한정된 유통 전개로 인한 불륨화의 한계가 존재했다. 향후 발전방향으로는 사업 다각화를 통한 시장점유율 확대와 신 유통 채널로서의 역할 확대를 제시한다. 이를 토대로 한

구체적인 전략으로는 스토어의 브랜드화를 통한 브랜드 확장으로 사업 다각화 모색, 하나의 브랜드로서 구성 상품 중 일부를 단일브랜드화 해서 타 유통에 진출함으로써 볼륨화 추진, 브랜드와의 협업을 통한 다양한 상품 가치 창조 등으로 백화점을 위협하는 새로운 유통 채널로서 발전이 추진되어야 한다. 소규모 부티크형 멀티브랜드 스토어의 내부적 환경 요소로는 신속한 의사결정, 자금조달의 어려움, 한정된 고객층이 파악되었고, 외부적 환경 요소로는 유통 확대의 한계, 주요 브랜드 상품 유치의 어려움 등이 있었다. 이에 대한 발전방향은 독특하고 희소성 있는 상품 구성에 주력하고 고객과의 1:1 개인화된 서비스와 스타일 제안을 강화하며, 비슷한 유형의 스토어들끼리의 상권을 형성하는 동시에 거대 유통 기업에 하나의 브랜드로 입점하여 유통망을 넓히는 전략을 써야 한다.

결론적으로, 국내 멀티브랜드 스토어 시장은 유통 경로와 사업 주체가 다양해짐에 따라 다양한 스토어의 형태로 나타나고 있고, 이들의 비즈니스 환경과 전략적 발전방향에도 차이가 있었다. 현재 국내 패션 시장 유통 시장에서 멀티브랜드 스토어의 발전은 백화점 위주의 유통 환경에서 국내외의 디자이너에게 시장에 진출할 수 있는 기회를 주고, 소비자에게 점포 및 상품 선택의 기회를 다양하게 제공하고 있다. 그러나, 국내 패션 멀티브랜드 스토어들이 무한 경쟁 시대에 살아남기 위해서는 여러 가지 노력들이 필요하다. 글로벌 시장에 존재하는 거의 모든 유명 브랜드들이 국내에 진출했고, 스토어들 간에 브랜드 유치 경쟁도 치열하다. 해외브랜드 본사에서 이를 이용하여 과거의 독점계약보다는 여러 곳의 멀티브랜드 스토어들을 통하여 국내에 상품을 유통하려고 하고 있다. 동일한 브랜드의 상품이 여러 매장에 전개되다 보니 스타일이 겹치는 수도 있고 가격 면에서도 고객들의 혼란이 야기된다. 동일한 브랜드의 같은 스타일을 바잉하더라도 매장의 컨셉과 컬러에 맞게 다른 상품들과 조화롭게 구성하는 고도의 머천다이징 전략이 필요함은 물론 차별화된 쇼핑 가치를 제공하는 전략이 필요하다.

최근 국내 패션 유통 시장이 소매 유통 업자가 시장을 주도하는 양상을 보이면서 기업들은 멀티브랜드 스토어 사업을 통해 브랜드를 개발하고 유통 채널을 다각화하며 경쟁자와의 협업을 통해 지속적인 순환과 발전을 보일 것으로 예상된다. 백화점 유통형 멀티브랜드 스토어는 디자이너 상품을 매입해 유통하는 것 이외에 신인 디자이너의 상품 기획과 생산을

지원하고 백화점 단독브랜드로 PB화함으로써 자사 멀티브랜드 스토어 내에서 테스트하고 육성하는 동시에, 타사 멀티브랜드 스토어를 입점 시킴으로써 MD구성의 다양성을 추구할 것이다. 이들의 비중이 점차 증가하게 됨에 따라 협력업체가 제조한 단일브랜드는 이들과의 경쟁력을 잃는다면 퇴출 될 것이다. 패션 전문점형 멀티브랜드 스토어는 브랜드를 바잉해 유통하는 것 외에도 브랜드와의 전략적인 콜레보레이션을 통해 해당스토어만을 위한 스페셜 라인을 개발하거나 기획과 제작까지 그 영역을 확대해 스토어가 브랜드로 인식되는 단계까지 갈 것이며, 브랜드는 이를 통해 이미지 제고 및 유통망을 확보하며 같이 성장할 것이다. 이는 서로 동등한 위치의 사업체가 각각의 장점을 공유하고 시너지 효과를 창출하여 새로운 경제적 가치를 창조한다는 점에서 백화점 유통의 PB와는 다른 개념의 전략적 제휴로 볼 수 있을 것이다. 부티크형 멀티브랜드 스토어는 기업에서 운영하는 멀티브랜드 스토어들과의 경쟁에서 생존하기 위한 자구책으로 유사한 형태의 스토어들끼리 상권을 형성하거나 대형 유통에 하나의 브랜드로 입점하는 방향으로 나아갈 것이다.

본 연구에서는 해당분야 전문가를 대상으로 한 인터뷰 및 자유로운 견해 수렴을 통해 자료를 수집하고 분석하여 결론을 도출하였는데, 질문에 따라 회사 및 브랜드의 매출 및 사업 계획, 운영 시스템에 대한 정보 누출을 꺼리는 경우가 많아 각 브랜드별로 세부적인 차이점 분석이 어려웠다. 제언으로는 본 연구에서는 다루지 않았지만, 국내 디자이너들의 육성을 위해 어떻게 멀티브랜드 스토어를 활용할 수 있는지에 대한 연구도 필요하다. 최근 경쟁이 심화되면서 멀티브랜드 스토어들의 공통적 고민은 경쟁자와의 차별화인데 대부분의 스토어들이 유럽, 미국 출신의 디자이너 브랜드의 상품만을 취급하는 경향이 있고, 해외 트레이드 쇼도 같은 곳을 참관하는 등 신규브랜드 발굴 방식과 바잉 형태에 있어 유사함을 보이는 문제점이 있다.

참고문헌

- 강정선. (2000). *패션 전문점 판매환경 구성에 있어서 휴식 공간에 관한 연구*. 중앙대학교 예술대학원 석사학위 논문.
- 권혜진. (2009). *패션 전문점 내 여성 의류매장 계획-소규모 매장의 체크리스트*. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김나리. (2001). *퓨전시대의 멀티레이블 스토어 디자인 특성에 관한 연구*. 연세대학교 생활환경대학원 석사학위 논문.

- 김선희. (2007). 패스트패션에 대한 고찰 (제2보)-의복평가 기준 및 점포 선택 기준을 중심으로-. *복식문화연구*, 15(5), 888-901.
- 김수연. (2010). *국내 패션 멀티브랜드 스토어의 유형과 전략적 방향*. 건국대학교 의류학과대학원 석사학위 논문.
- 김승은. (2003). *국내 수입 패션 멀티샵의 마케팅 전략*. 동덕여자대학교 패션전문대학원 석사학위 논문.
- 김진희. (2007). *남성의 소비성향 변화에 따른 남성 멀티샵 브랜드를 위한 BI 연구*. 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문.
- 김태형. (2008). *패션 유통 시장의 뉴트랜드*. 서울: 한국신용평가원.
- 김현숙, 이은영. (1992). 점포 이미지에 의한 패션 점포의 유형화. *한국의류학회지*, 16(2), 155-168.
- 류문상. (2008). *패션바이*. 서울: 우용출판사.
- 멀티숍 전성시대의 주역들. (2008. 5). *하퍼스바자코리아*, pp. 241-288.
- 불황기 패션 비즈니스 전략. (2009, 3. 10). *삼성디자인넷*. 자료 검색일 2009, 8. 14, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net>
- 서용구. (2009). *브랜드 아우라의 비밀*. 서울: 서울경제경영출판사.
- 서정민. (2009. 5. 29). 셀렉트숍, 남다른 나를 만든다. *중앙일보*, p. S6.
- 성희원. (2008). 가격인지차원과 점포 속성이 패션 제품 점포선택 행동에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 32(8), 1274-1285.
- 오재호. (2006). *브랜드 아이덴티티 구축을 통한 패션 멀티레이블 스토어 디자인 계획*. 홍익대학교 건축도시대학원 석사학위 논문.
- 오주원. (2009). *럭셔리 패션 멀티레이블 스토어의 마케팅 전략 연구*. 이화여자대학교 디자인대학원 석사학위 논문.
- 이수진, 황선진, 변유선. (1997). 유행관여에 따른 패션 전문점의 점포 속성에 관한 연구. *한국의류학회지*, 21(2), 346-356.
- 이승희, 조세나. (2007). 멀티샵의 점포 이미지가 점포 충성도 및 상표 전환 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *대한가정학회지*, 45(1), 51-61.
- 이지선. (2007). *국내 수입 패션 멀티샵 고객의 점포 애고 행동에 관한 연구*. 동덕여자대학교 패션전문대학원 석사학위 논문.
- 이호정, 여은아. (2007). *패션유통*. 서울: 교학연구사.
- 임종원. (1987). *현대 마케팅 관리론*. 서울: 무역경영사.
- 장석훈. (1997). *패션 전문점에 있어서 파사드 및 실내 공간의 구성 기법에 관한 연구*. 홍익대학교 산업미술대학원 석사학위 논문.
- 장은영. (2008). *패션리테일링*. 서울: 교학연구사.
- 최선형, 박혜선, 손미영, 전양진. (2005). *21세기 패션마케팅*. 서울: 창지사.
- 크래프트 맨프레드, 맨트랄라 무랄리 K. (2006). *2012 유통트랜드*. 추호정, 문희강, 전대근 옮김 (2008). 서울: 한국체인스��어협회 출판부.
- 2009 F/W 패션 유통 동향. (2009, 8. 6). *삼성디자인넷*. 자료 검색일 2009, 8. 14, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net>
- 2009 Retailing Trend Now. (2009, 6. 25). *삼성디자인넷*. 자료 검색일 2009, 8. 14, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net>
- Spradly, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Chicago: University of Chicago Press.