

패션매체기사의 내용분석을 통한 패션브랜드 대리점의 성공요인 분석

김용주^{1)†} · 김현숙²⁾ · 유혜경³⁾

¹⁾한성대학교 패션디자인전공

²⁾배재대학교 의류패션학과

³⁾인천대학교 패션산업학과

A Content Analysis of Success Factors for Fashion Brand Franchise Stores as Published in Fashion Magazine Articles

Yongju Kim^{1)†}, Hyunsook Kim²⁾, and Haekyung Yu³⁾

¹⁾Dept. of Fashion Design, Hansung University; Seoul, Korea

²⁾Dept. of Clothing and Textiles, Pai Chai University; Daejeon, Korea

³⁾Dept. of Fashion Industry, University of Incheon; Incheon, Korea

Abstract : The present study aimed to propose the competitive strategy to fashion brand franchise stores by analyzing articles regarding success stores as published in fashion magazines. A total of 91 articles were selected from three fashion magazines and content analysis was applied to extract major factors. Four types of trading areas and eight product types were compared by the major factors. As results, six major factors composing competitive strategy were analyzed such as personal selling, management of sales forces, promotion, customer relationship management, management of store space, and relationship with headquarter. Comparing competitive factors by the types of trading area, management of sales forces and personal selling were crucial for central district and for outlets/interchange district. On the other hand, personal selling and customer relationship management were important for local district while management of store space and personal selling were critical for tenants of the large discount store/shopping mall area. Comparing by product types, personal selling was the most important factor for all product types except young casualwear whereas the second important one was management of sales forces for adult casualwear, womenbbbs wear, and others. For menbbbs wear, sales promotion was the second important one whereas management of store space was the second crucial one for underwear and childrenbbbs clothing. Based on the present study result, it is proposed that competitive strategy of individual fashion brand franchise store should be differently developed because the characteristics of trading area and product type are different and in turn, customers benefit and competition might be different.

Key words: fashion brand franchise store(패션브랜드 대리점), success factors(성공요인), content analysis(내용분석), types of trading area(상권유형), product type(복종유형)

1. 서 론

우리나라 의류 소비는 2008년 금융위기로 답보 상태였으나 2009년부터는 회복하였고, 2010년 의류 소매 판매액은 전년 대비 9.5% 증가하여 약 37조 9천500억 원을 기록하며 총 소매 판매액의 13.8%를 차지하고 있다(The Korea Chamber of Commerce and Industry, 2011). 이와 같이 일반 국민 생활은 물론이고 산업의 측면에서도 중요한 부분을 차지하는 의류는 다른 제품에서와 마찬가지로 유통 분야의 중요성이 증가하며 관심도 높아지고 있다. 특히 1996년 해외 유통기업 및 자본에 전면 개방이

이루어진 후 국내 유통시장에는 많은 변화가 나타나서, 업태간의 경쟁이 심화되고, 최근에는 인터넷 쇼핑몰이 급성장하며, 숏인숍과 같은 새로운 소매업태도 나타나는 등 매우 격동적인 모습을 보이고 있다. 유통 관련비용은 의류 제품 판매 가격 중 가장 큰 비중을 차지하고 있어서, 유통구조의 변화는 의류업체들에게 직접적인 영향을 미치고 있다(Ahn, 2008).

국내 의류 유통구조는 전통적으로 백화점, 대리점이 주를 이루며, 대형 할인매장, 재래시장, 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑 등의 다양한 경로로 이루어져 있다. 최근 인터넷 쇼핑을 통한 의류 거래가 매우 빠르게 성장하고 있으나, 백화점과 대리점은 각각 의류시장의 30%를 차지하며 가장 중요한 유통경로로 유지되고 있다("Domestic fall/winter season", 2009). 그런데, 국내의 백화점과 대리점은 해외나 다른 산업과 다르게 운영되고 있으며, 우리나라 의류 유통의 특이성을 보여준다. 즉, 국내 백화점이

†Corresponding author; Yongju Kim
Tel. +82-2-760-4094, Fax. +82-2-760-4484
E-mail: yjkim@hansung.ac.kr

패션제품의 경우 매장을 임대하고 판매 수수료를 받는 임대업의 개념으로, 판매하는 제품의 구매와 재고를 책임지는 소매업의 해외 백화점과는 큰 차이가 있다. 그런가 하면, 대리점은 본사에서 상품을 제공받고 판매하며 일정한 판매수수료를 지급받고 재고는 본사에 반납하는 위탁판매 체제로 운영되고 있는데, 이와 같은 대리점은 해외에서는 물론이고, 외식업과 같은 다른 업계의 대리점과는 매우 다른 유통형태이다. 그러나 각종 패션매체나 기사에서 의류대리점이 각 지역의 변화가나 도로변에 위치하여 독립매장으로 운영되는 경우가 많아서 일반적인 편집매장 형태의 패션소매점에 함께 포함되어 '가두점(road shop)'이라는 유통형태로 분류되기도 한다.

의류 대리점은 본사의 입장에서 대리점 판매수수료를 지불하더라도 백화점에 지불하는 수수료보다 낮고, 운영경비를 감소시켜서 상대적으로 높은 수익률을 올릴 수 있을 뿐 아니라, 단시간에 최소한의 비용으로 유통망을 확대시키고 이를 통해서 매출을 증가시킬 수 있다는 장점이 있다. 대리점 운영자의 입장에서 대리점 개점과 운영에 필요한 경비를 부담하는 대신에 제품에 대한 지식이나 경험이 없이도 위험부담이 낮으며 안정적인 수익을 보장받을 수 있다는 장점이 있다. 이러한 이유에서 의류 대리점은 국내 패션유통의 기본 경로로 존재하고 있지만, 한편으로는 여러 가지 문제점을 가지고 있다. 무엇보다 의류 제품 판매에 대한 경험이나 전문성이 부족한 인력이 판매를 담당함으로써 소매 부분의 서비스 효율이 극대화 되지 않으며, 재고부담이 없는 대리점을 통해서 판매되기 때문에 현장 소비자 요구가 제조업체에게 전달되기 어렵다(Sternquist & Jin, 1998). 본사로서는 대리점에 대한 통제에 한계가 있어서 브랜드와 기업의 이미지 실추 등에 대한 관리가 어렵고, 전체 매출 증가를 위한 대리점 협력을 이끌어내는데 많은 노력이 필요하다. 또한 제조업체가 지는 재고 부담은 가격으로 반영되어, 제품 가격이 높게 책정된다(Sternquist & Jin, 1998).

이와 같은 문제점에도 불구하고 의류 대리점이 보편화되어 있음으로, 의류업체는 물론이고 대리점 운영자의 입장에서 어느 지역 또는 위치에 대리점을 개설할지도 중요하거나, 개설된 후에는 주어진 지역과 제품을 가지고 어떻게 대리점이 운영되어야 좋은 성과를 낼 수 있는지가 매우 중요하게 된다. 또한 소비자에게는 대리점은 소비자들이 직접 구매를 하는 장소로 대리점의 서비스와 경영전략을 소비자들의 만족스러운 쇼핑과 의류소비에 기본이 된다고 할 수 있다.

이와 같은 의류 대리점의 중요성에도 불구하고, 의류 대리점에 대한 선행연구는 매우 드물다. 대리점에 경영학 분야에서 대리점을 대상으로 연구가 이루어졌는데, 주로 대리점과 본사와의 관계를 다루었으며, 대리점 운영에 대한 연구는 상대적으로 적은 편이다. 의류 대리점과 일반 가두점을 모두 포함하여 의류 소매업체의 경영 실패원인과 실패 극복방안을 조사한 Hwang and Ku(2005a; 2005b)는 소매업체의 실패에 대해 초점을 맞추었다. 그런가 하면 소매업체의 경영성과에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구에서는 자주 편집매체다이징을 하는

독립 의류소매점을 대상으로 하였고(Hwang & Park, 2009), 대리점은 포함하지 않았다. 가두점과 멀티쇼핑몰 박스 매장을 대상으로 한 연구에서는 매장 경영을 지속하기 위한 소유주/경영자 조건을 분석하였다(Hwang, et al., 2007).

따라서, 본 연구에서는 국내 의류 유통의 중요한 경로인 대리점의 성공요인, 즉 경쟁적 운영전략을 복종과 상권으로 나누어 각각 비교 분석하고자 하였다. 그 이유는 본사에 의해 수행되는 마케팅전략과 마케팅믹스가 동일하다 하더라도 소매점이 입점한 위치에 따라 소비자의유행과 경쟁 환경이 매우 달라 경쟁력과 성과는 동일 브랜드라 하더라도 큰 차이를 초래하기 때문이다. 그러므로 실제 패션브랜드의 가맹점개설시 가장 먼저 수행되는 과정이 상권에 대한 분석이며 이는 복종별로 다른 요건을 기준으로 나누어지고 있다. 이런 목적을 위하여 본 연구에서는 패션전문 매체에 게재된 대리점 성공사례의 내용을 분석하였다. 2차 자료를 사용하는 연구는 자료를 직접 수집하지 못하여 자료의 질과 포함하는 변수를 통제하는데 한계점이 있으며, 자료 출처에 영향을 받을 수 있다는 단점이 있는 반면에, 광범위한 자료를 사용할 수 있다는 장점이 있다. 이 연구에서는 2006년부터 2010년까지 패션채널, 어패럴 뉴스, 한국섬유신문에 게재된 성공적인 매장 소개, 기사, 인터뷰 등을 분석하여 지역에 국한되지 않고 전국에 있는 대리점을 포함할 수 있었으며, 또한 복종도 다양하게 포함할 수 있었다. 연구의 결과는 대리점 경영에 대한 질적 연구로 학문적으로는 패션 유통에 대한 이해도를 높이고 정량적 연구의 기초가 될 수 있을 것이며, 대리점에 의존하는 많은 국내 의류업체에게는 시사점을 제공할 수 있을 것을 기대된다.

2. 연구 배경

2.1. 대리점의 성공요인

우리나라의 패션유통시스템은 그 특성상 의류대리점이 재고를 책임지지 않고 매출액의 일정 부분만을 수수료로 지불하는 위탁판매 형태를 취하고 있다. 이러한 측면에서 의류대리점은 외식업 중심의 다른 프랜차이즈 업체와는 다소 차이가 있으나 그 구조상 프랜차이즈 산업의 한 형태로 볼 수 있다. 프랜차이즈 사업의 성공요인을 분석한 선행연구에서는 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 주는 요인으로 크게 프랜차이즈 본부의 특성, 대리점 특성 및 환경 범주를 틀로 하여 세부적인 변수에 대해 연구하였다(Kim & Jeon, 2008; Kim & Min, 2006). 그중 많은 연구가 대리점 자체의 경영전략이나 경영역량에 대한 연구보다는 본사의 지원 및 본사와의 관계나 환경의 영향력에 중점을 두고 있다(Choi & Park, 2007; Kim, 2007).

의류대리점을 프랜차이즈의 한 형태로 볼 때 그 구성은 본사, 대리점 및 소비자의 3자 구도를 가지므로 이들 주체간의 관계를 파악할 필요가 있는데, 프랜차이즈의 성공요인을 다룬 선행연구는 대부분 대리점과 본사와의 관계품질, 신뢰, 만족, 및 관계몰입에 초점을 두고 있어 대리점과 소비자와의 관계에도 좀 더

주목할 필요가 있다. 대리점은 프랜차이즈 사업의 일부분이기도 하지만 독립적인 소매점의 형태로 운영되므로 성공적인 대리점 경영전략에 대한 관심은 본사와 대리점 및 소비자의 관계에 대한 총체적인 관심을 필요로 한다(Kang et al., 2010). 이에 대리점의 성과분석은 본사와 대리점의 관계 뿐 아니라 대리점과 소비자의 관계 또한 중요하게 다루어져야 할 것이다. 이러한 필요성에 따라 Kang et al.(2010)의 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부, 가맹점주 및 소비자의 3자 구도를 전제로 각 입장에서 성공요인을 분석하였는데, 가맹본부 측면에서는 CEO와 본부 직원의 역량을 가장 중요하게 인식하고 있었으며 가맹점 측면에서는 상권 및 입지를 중요시했고 가맹점주의 능력 및 태도도 중요하게 인식했다. 한편 소비자 측면에서는 브랜드 자산이나 제품, 서비스의 차별성 등을 중요하게 인식하였다. 특히 의류대리점은 다양한 소비자를 타깃으로 하며 개별 고객의 취향 및 선호가 다양하기 때문에 그 성공요인에 대한 분석은 본사와의 관계 뿐 아니라 소비자와의 관계가 중요하게 다루어져야 하겠다.

소매점에 대한 많은 선행연구에서 소비자의 점포선택모델을 바탕으로 고객의 재방문의도나 점포충성도에 영향을 주는 요인들을 연구하였는데, 이때 주로 소비자를 분석단위로 하고 소비자의 측면에서 소매점을 평가하였다. 그런데 소매점의 경영이나 입지특성이 소매점 성과에 미치는 직접적인 효과를 검증하기 위해서는 개별 소비자의 점포선택에 중점을 두기 보다는 소매점 자체를 연구 단위로 하여 분석할 필요가 있겠다(Yi & Choi, 2005). 프랜차이즈나 일반적인 소매점에서 고객과의 관계가 매우 중요하며 특히 패션 가두점은 입지에서 지역적인 특색이 강하여 고정고객의 확보가 성과에 가장 큰 영향을 주는 우선적인 과제로 인식되고 있다. 따라서 패션 가두점의 성공요인을 분석하기 위해서는 각 대리점을 분석단위로 하되 대리점과 소비자와의 관계형성을 집중적으로 조명할 필요가 있다. 소비자와 대리점의 관계에 대한 연구의 일례로 Park et al.(2006)은 정(情)에 대해 연구하였다. 프랜차이즈 소매점의 소비자가 서비스 제공자에게 느끼는 정은 관계몰입에 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다(Park et al., 2006). 미용실의 소비자와 서비스 제공자의 관계에서 장기적인 접촉경험 및 서로 아껴주고 배려하며 걱정해주는 다정함, 허물없음 등으로 측정되는 정이 높을 때 관계몰입에 영향을 주어 관계지속의도가 높아졌다. 또한 정은 만족과 관계몰입의 관계에 조절효과가 있어 정이 있으면 만족이 낮더라도 관계몰입이 높아지는 것으로 나타나 대리점주 또는 종업원과 소비자의 상호관계가 성과에 중요한 영향을 미침을 보여주었다(Park & Kim, 2010). 특히 의류대리점에서는 점주나 종업원이 고객과 상호작용이 빈번하고 개별적이기 때문에 밀접한 관계형성이 가능하므로 소비자와 대리점의 관계가 성과에 미치는 영향을 다양한 측면에서 심층적으로 분석할 필요가 있다.

한편 의류소매점의 경영성과에 대한 선행연구로 소규모 독립 의류 점포에 대한 연구에서는 점포관리력, 시장정보력 및 제품관리력이 불황대응력, 제품관리력이나 판매촉진력에 비해 상

대적으로 중요한 영향요인이 밝혀졌다(Hwang & Park, 2009). 비록 이 연구가 독립 의류점포를 대상으로 하여 본 연구의 관심인 의류대리점과는 영업환경에 다소 차이가 있기는 하지만 최근 대리점에서도 독립적인 고객관리나 마케팅을 강화하고 있는 추세로 볼 때 시사점을 가진다. 또한 소규모 의류소매점 경영자의 자질에 대한 Hwang et al.(2007)의 연구에서는 경영자의 열정, 시장의 유행 및 트렌드 파악능력, 종업원의 성실성 및 전문지식, 사업의 계획성 및 자금관리능력 등이 지속적인 사업성장을 위해 중요한 요인이라 하였다. 특히 남성경영자는 여성경영자에 비해 인적자원의 효율적인 활용과 계획적인 사업실행을 중요하게 생각하였다. 종업원의 중요성에 대해서는 Hwang and Ku(2005a)의 연구에서도 언급되었는데 소규모 의류소매업체의 경영 실패 원인으로 종업원, 입지와 대외환경변화, 부실경영, 제품, 가격, 판매촉진, 고객관리 등의 문제를 들고 있다. 또한 경영실패의 극복방안으로 인적문제가 가장 중요하다고 했으며 소규모 의류점포 경영자와의 인터뷰를 통해 종업원, 경영자, 본사의 관련자, 고객의 중요성을 입증하였다(Hwang & Ku, 2005b). 구체적으로 경영자와 관련하여서는 전문지식, 소비자 기호와 유행동향의 신속한 파악, 안목, 경험, 근면성, 과욕금지, 체력, 열정 등이 중요하다고 하였으며 고객과의 관계에서 인간관계가 중요하며 친절을 가장 중요한 성공요인으로 지목하였다. 또한 입지와 이에 맞는 표적시장 및 제품선정, VMD와 시기에 맞는 적절한 판매촉진 전략의 중요성을 언급하였다. 이상의 여러 연구에서 의류대리점의 성공을 위한 요인을 다각도로 분석하였는데 최근 의류시장에서 소비자의 욕구가 보다 더 세분화되고 있으며 상권별 소비자 특성의 차이가 점점 두드러짐을 고려할 때 패션 가두대리점의 성공요인 분석은 소비자 유형 및 상권에 따른 구체적인 전략적 방향성과 지침을 제시할 수 있어야 할 것이다.

2.2. 상권별 소매점운영 전략

소매입지가 매출성과를 결정하는 주요 요인으로 인식됨에 따라 상권선택 기준에 대한 연구가 다방면으로 진행되어왔다. 대표적으로 Huff(1964)의 모델에서는 상권의 규모와 거리를 상권선택의 주요 결정요인으로 보았고, Nevin and Houton(1980)은 구색, 편이성, 시장 특성 등의 상권이미지를 분석하였다. 국내의 연구로 Lee(2004)의 연구에서는 상권에 따른 매출의 차이를 분석하기 위해 인구, 경제적 요인, 경쟁수준, 접근성, 부지용이성의 영향을 분석하였으며, 그 결과 상권의 범위가 달라짐에 따라 입지에 영향을 미치는 인구, 경제수준, 주요 도로망 등의 효과가 다르고 경쟁점포의 형태에 따라 입지에 따른 경쟁효과가 달라짐을 밝혔다(Lee, 2004). 이와 같이 상권평가 기준은 소매점포의 유형에 따라 다른데, 예를 들어 할인점의 입지 결정에는 인구보다 아파트상권, 지가, 용도지역, 접근성 등이 더 큰 영향을 미친다고 하였다(Kwon & Kang, 2002). 또한 할인점의 입지결정요인으로 상권 내 인구밀도는 매출성과에 정의 영향을 주며, 소득수준은 일정수준까지는 정의 영향을 주고 그 이후는

부의 영향을 주며, 할인점은 재래시장과 백화점 등 고급매장 사이의 틈새에 있을 때 경쟁력을 가진다고 하였다(Lee, 2004).

이같이 상권의 경쟁력 결정요인은 소매점의 유형에 따라 달라지는데, 상권은 기업과 소비자 간에 상호의존적 입장에서 소비자가 편익을 얻을 수 있는 지역적 공간범위이므로(Son et al., 2002) 상권의 경쟁력은 또한 소비자의 상권선택이란 입장에서도 분석해야 할 것이다. 이러한 필요성에 따라 소비자의 상권선택에 대해 많은 연구가 이루어졌는데, 상권선택 기준은 제품특성에 따라 다르게 나타났다. 예를 들어 Son et al.(2002)의 연구에서 의복 구매 시 소비자의 상권선택 기준은 정장이나 캐주얼이냐에 따라 다르게 나타났다. 또한 목표소비자에 따라서도 상권선택 기준이 다른데, 의류제품의 상권 선택에 관한 연구로 Jung et al.(2006)은 부산에서 소비자의 의류상품 구매 시 상권선택 기준을 분석하였는데, 주중 또는 주말에 캐주얼웨어 구매 시의 상권 선택기준은 교통의 편리성, 근접성, 비교구매, 가격공정성, 상권의 유명도, 친숙성, 주차/오락/편의시설, 거리 이미지가 되었으며, 각 상권에 따라 상권선택이유와 방문시간이 다르게 나타났다. 최근 다양한 쇼핑공간의 증가에 따라 Yoon and Park(2002)는 상권을 직접적인 쇼핑 행동 외에 다양한 생활·편의시설, 레저·스포츠시설, 문화·교양시설의 서비스이용행동이나 사회적 행동을 하는 공간으로 보고 소비자의 상권선택 기준을 연구한 결과, 소매입지에 따라 상권이미지가 달라지고 구매의사결정 기준 및 쇼핑 공간 내에서의 행동패턴이 달라졌다(Yoon & Park, 2002).

이상과 같이 상권 결정요인은 일괄적으로 말하기 힘들며 개별 상권의 특성에 따라 점포유형, 제품특성 및 목표소비자의 특성이 다르며 이에 따라 상권 평가기준도 달라져야함을 알 수 있다. 소비자가 상권별로 다른 평가기준을 사용함에 따라 개별 상권에 따라 목표 소비자의 특성을 고려한 매장운영 전략이 필요하며 제품별, 고객별로 차별화된 매장 운영전략을 전개해야 할 것이다. 그러나 상권결정 요인 및 소비자의 상권선택에 관한 연구가 많이 이루어진데 반해, 상권 특성에 따른 매장운영 전략에 대한 연구가 거의 이루어지지 않아 이에 대한 연구가 필요하다.

2.3. 대중매체 내용분석법

현대 사회에서 대중매체(mass media)는 매우 큰 영향력을 가지고 있어서 제 3의 권력이라고도 불린다. 대중매체는 전통적인 신문, 잡지, 텔레비전은 물론이고 최근에 급격히 성장한 각종 인터넷 사이트와 인터넷을 이용한 각종 블로그, 스마트폰을 이용하는 각종 서비스를 포함한다. 대중 매체에는 기사, 광고, 사설, 시사 프로그램, 교육프로그램, 오락프로그램 등이 나타나는데 그 중에서도 뉴스 기사는 많은 사람들이 접하며 실제 사회 현상 나타내는 의사 환경(pseudo-environment)을 구성한다는 점에서 특히 저널리즘은 물론이고 다른 여러 학문 영역에서 연구의 대상이 되었다(Atkinson & Coffey, 1997).

대중 매체의 기사는 그 내용뿐만 아니라 제시되는 형식, 색

상 및 디자인과 같은 시각적인 특징까지도 사회현상을 설명하거나 독자들에게 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Watson, 1997). 그러나 그중에서도 내용(content)은 대중 매체 영향력의 근간이 되는 것으로 다루는 현상에 대한 설명이자 보도되는 현상과 관련된 요인 사이의 인과관계를 보여주며, 또한 이를 통하여 예측이 가능하게 한다(McCombs & Estrada, 1997).

기사 내용을 분석하는 방법은 크게 인문학적(humanistic) 접근방식과 행동주의적(behavioristic) 접근방식으로 나눌 수 있다(Shoemaker & Reese, 1996). 인문학적 접근방식은 기사의 내용을 문화와 통합된 부분으로 보며 내용의 기본적인 의미를 파악하는데 중점을 두는 반면에, 행동주의적 접근방식에서는 기사의 내용이 미치는 영향, 또는 기사의 내용에 영향을 미친 요인들을 파악하는데 초점을 두고 있다. 따라서 인문학적 접근방식은 단순한 반복에 의한 빈도 이외에 표현되는 내용에도 관심을 두어 대부분 질적(qualitative) 분석 방법을 사용하는데 비하여, 행동주의적 접근 방식은 대체로 기사에 나타나는 빈도에 근거한 양적(quantitative) 분석방법을 사용하게 된다(Shoemaker & Reese, 1996).

광범위한 학문 영역에서 신문기사 분석을 통한 연구가 진행되는데 비하여, 패션과 관련되어 신문기사가 분석된 선행연구들은 많지 않은 편이다. 대중매체가 분석된 경우는 광고가 대상인 경우가 많으며 이런 경우 광고 내용은 물론이고 모델의 인종이나 피부색, 모델의 자세, 색상 등과 같은 요인들이 분석되었다. Millard and Grant(2006)는 패션잡지 사진에 있는 모델의 자세, 이미지를 분석하여 백인과 흑인 여성의 스테레오 타입을 조사하였으며, Jang and Lee(2009)는 한국과 미국 여성잡지에 실린 화장품 광고를 비교 분석하였으며, Kim and Lennon(2006)도 한국과 미국 여성잡지의 다이어트제품 광고를 비교하였다.

Lee and Han(1997)은 1991년부터 1996년까지 신문 기사를 근거로 우리나라의 과시적 소비행태에 대해 논의하였다. 이들의 연구에서 신문 기사 내용은 연구 본론의 일부분으로 이용되었으며, 기사 자체에 대한 체계적인 분석을 통해서 결과를 도출하지는 않았다. Park(2010)은 1910년부터 2010년까지 100년간 일간지에 게재된 환경오염에 영향을 준 의류관리 기사의 세부 내용을 조사하여, 자연정화(1910-1959년), 환경오염(1960-1979년), 환경인식(1980-1989년), 친환경(1990-1999년), 친인간(2000-2010년) 의류 관리시대로 나누고 각 시대의 특징을 서술하였다. 이러한 서술적인 연구에 비하여, Hodges and Karpova(2008)은 1998년부터 2003년까지 미국 North Carolina 주의 주요 일간지에 게재된 의류직물 산업과 관련된 기사의 내용을 분석하여 의류직물산업의 변화를 고찰하고 그 관련 요인을 밝히고자 하였다. 이 연구에서는 내용요약, 요약의 범주화, 요약과 내용의 내적 일관성 확인, 결과 해석, 주제의 범주화의 5단계의 질적 분석과정을 거쳐서, 신문기사의 내용은 North Carolina의 의류직물산업에 관한 산업 변화(Industry change), 전략적 정책(Strategic initiatives), 쇠퇴의 영향(Impact of loss)이라는 3개의 주제로 나눌 수 있으며, 각 주제 안에서의 주요 변

화를 확인하였다. 이들의 연구는 범위가 넓은 의류직물산업에 대한 종단적인 변화를 밝힐 수 있었다는 점에서 높이 평가된다. 이와 같이 의류학에서도 신문 기사를 포함한 대중매체를 체계적으로 분석하는 방법은 다양한 연구주제를 연구하는데 도움이 될 것으로 사료된다.

3. 연구방법

본 연구는 경쟁이 급격히 심화되고 있는 패션유통환경에서도 성공적인 성과를 보이고 있는 패션브랜드대리점의 사례를 분석하여 경쟁적 운영전략을 분석함으로써 패션유통의 가두대리점이 전개할 수 있는 차별화 전략을 제시하고자 하였다. 이러한 연구목적에 위하여 패션유통에 관한 잡지와 신문의 인터뷰기사, 특히 '성공노하우'와 '우수매장탐방' 사례를 질적으로 분석하여 그 요인을 탐구하고자 하였다. 매체의 인터뷰기사 분석 방법을 채택한 이유는 매장이 전국적으로 분산되어 다양한 특성의 상권과 다양한 품목, 그리고 대리점주의 개인적인 특성 등에 관하여 심도 있는 자료를 접근할 수 있기 때문이다.

3.1. 분석자료 선정

자료수집 매체는 일간 신문이나 경제지, 그리고 패션관련 매체를 대상으로 패션소매점의 운영에 관한 기사를 충분히 다루고 있는지를 검색하고 분석하였으나 대부분 패션유통이나 패션소매점에 관한 기사, 특히 개별 매장운영에 관한 기사를 포함하고 있지 않았다. 패션전문매체인 월간지 패션비즈와 주간지인 국제섬유신문, 그리고 섬유경제신문도 검토하였으나 유통에 관한 기사, 특히 가두대리점의 성공전략에 관한 기사는 게재하지 않고 있었다. 패션매체 중 유일하게 패션채널, 어패럴뉴스, 그리고 한국섬유신문의 3개 매체는 각 매체의 성격은 상이하나 패션유통이나 패션소매점의 기사를 많이 게재하고 있어 이를 자료수집 매체로 선정하였다. 특히 이들 매체는 공통적으로 패션브랜드대리점의 경쟁적 전략을 개별 매장단위로 직접 탐방하여 인터뷰 취재하는 기사를 게재하고 있었으므로 각 매체별 다소 왜곡되었을 수도 있는 인터뷰 기사내용을 3개 매체를 같이 분석함으로써 객관화시킬 수 있다고 판단되었다. 각 매체별로는 우선 패션채널이 월간 잡지로서 유통에 관한 마켓보고서나 기사를 주요 내용으로 하고 있었고 2006년부터 '가두점 성공노하우'(2010년 이후에는 '가두점 Success-know'로 변경됨)라는 고정기사를 월별로 게재하고 있었다. 어패럴뉴스는 주간신문으로 의류제조업체와 유통업체에 관한 기사를 균형있게 다루고 있었고 '우수매장탐방'이라는 기획기사를 2006년부터 게재하고 있었다. 한국섬유신문은 섬유소재, 의류제조업, 국내시장 및 글로벌 시장, 그리고 유통시장에 관한 기사를 폭넓게 다루고 있었고 개별 패션브랜드 대리점의 성공전략으로 '우수 매장을 찾아서'라는 기사를 게재하고 있었다. 이들 특정 기사를 대상으로 하여 기사의 게재 기간은 유통시장의 전면개방 시행 10년 후인 2006년부터 2010년까지로 하였다. 수집 자료는 총

105건으로 패션채널의 고정기사인 '가두점성공노하우' 기사 총 44건, 어패럴뉴스지의 '우수매장탐방' 기획기사 42건, 그리고 한국섬유신문의 '우수매장을 찾아서' 또는 '성공대리점' 키워드 검색기사 19건이 수집되었다. 모든 기사는 기자가 직접 매장을 방문하여 인터뷰한 기사로 사장 또는 점장의 실명이 제시되었다. 이 중 기사의 내용이 내용분석을 하기에 충분한 키워드를 제공하지 못한 기사를 제외하여 총 91건의 기사가 본 연구의 자료로 채택되었다.

3.2. 자료 분석

자료 분석방법으로 우선 3명의 연구자가 1차적으로 91건의 기사를 제목과 기사내용, 그리고 요약문장 위주로 키워드를 분석하였다. 그 결과 모든 기사에 상권과 복종이 우선 언급되었음이 분석되어 이를 첫 번째 분류기준으로 정하였다. 기사에 언급된 상권은 4개(중심상권, 아울렛사들목, 지역밀착상권, 대형할인매장/쇼핑몰입점상권)으로 분류되었고 복종은 8개(영캐주얼, 어덜트캐주얼, 골프/아웃도어/스포츠의류, 남성복, 여성복, 언더웨어, 유아동복, 기타)로 분류되었다. 그 중 상권의 분류기준으로 중심상권은 도시 또는 지역별 쇼핑의 중심으로 형성된 곳으로 다양한 품목과 상점이 밀집되어 있는 곳을 말하며 아울렛/사들목상권은 '아울렛'으로 명칭이 부여된 이월상품 소매점이 밀집되어 있는 상권과 교통의 요충지가 되는 고속도로 주변 상권을 말한다. 지역밀착상권은 주요 쇼핑상권과는 대조적으로 주거지역(아파트나 주택가, 시장 등)에 인접해있는 상권을 일컬으며 대형할인매장/쇼핑몰입점 상권은 대형 할인점내 입점한 패션브랜드 대리점과 '쇼핑몰'로 형성된 대형매장 내 입점한 대리점을 말한다. 이 모든 상권의 패션소매점은 모두 본사의 상품을 공급받으나 개별적으로 운영되는 위탁운영대리점을 말한다. 각 상권과 복종분류에 사용된 용어는 패션매체에서 사용되는 현장의 용어를 그대로 사용하였으나 단, 복종분류에서 '기타'로 정의한 것은 가방, 신발 등의 잡화로 분류된 품목과 동일 기업의 멀티 브랜드를 동일 매장에서 판매하는 사례를 포함하였다. 또한 91건 기사의 브랜드 중복성을 검토한 결과 서로 상이한 브랜드가 60건(65.9%), 2건 중복브랜드가 9개 브랜드(리바이스, 클라이드앤, 지오지아, 지오송지오, 올포유, 아디다스, 아놀드바시니, 시퍼컴퍼니, 미센스)로 총 18건(9.8%), 3건 중복브랜드가 3개 브랜드(지이크, 노스페이스, CK진)로 총 9건(9.9%), 그리고 4건 중복브랜드는 1개 브랜드(PAT)로 총 4건(4.4%)이었다. 그러므로 중복율이 총 34.1%였으나 본 연구의 목적이 브랜드는 동일하다 하더라도 개별 대리점의 운영전략에 따라 경쟁력의 차이를 초래하고 이를 기반으로 성공요인을 분석하고자 함이었으므로 그대로 사용하였다. 상권과 복종을 분류기준으로 하여 2차적으로 3인의 연구자가 각자 세 종류 매체의 6건의 기사를 성공키워드로 파악된 문장을 분석단위(unit)로 하여 수집한 자료의 내용분석을 통하여 공통 카테고리를 추출하여 범주화(categorization)하였다. 총 6개의 범주(대고객 판매, 판매원관리, 판매촉진, 고객관리, 매장공간관리, 본사와의 관계)가 분석되었

Table 1. Frequency of data by the types of trading area and by product types

Product type	Trading area	Central district		Outlet/ Interchange		Local district		Tenants of the large discount store/Shopping mall		Total	
		n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)
		Young casual wear	9	(9.9)	6	(6.6)	6	(6.6)	3	(3.3)	24
Adult casual wear	4	(4.4)	4	(4.4)	6	(6.6)	2	(2.2)	16	(17.6)	
Golfwear/Outdoor/Sportswear	6	(6.6)	5	(5.5)	5	(5.5)	0	(0.0)	16	(17.6)	
Men's wear	8	(8.8)	4	(4.4)	0	(0.0)	1	(1.1)	13	(14.3)	
Women's wear	1	(1.1)	3	(3.3)	2	(2.2)	0	(0.0)	6	(6.6)	
Underwear	6	(6.6)	0	(0.0)	1	(1.1)	0	(0.0)	7	(7.7)	
Children's wear	1	(1.1)	1	(1.1)	0	(0.0)	3	(3.3)	5	(5.5)	
Others*	3	(3.3)	1	(1.1)	0	(0.0)	0	(0.0)	4	(4.4)	
Total	38	(41.8)	24	(26.4)	20	(22.0)	9	(9.9)	91	(100)	

*Others includes shoes/handbags or multi-brand of same company.

다. 이에 대하여 다시 세 명의 연구자간 일치도를 검증하기 위해 6개 기사의 분석단위인 성공키워드를 범주별로 분석하게 한 후 1차 일치도를 점검한 결과 92%의 일치도를 보였다. 나머지 8%의 불일치를 보인 내용에 대하여 다시 논의한 후 새로 4개 기사의 키워드를 독립적으로 추출한 후 2차 일치도를 분석한 결과 96%를 보였다. 내용분석에 대한 일치도가 확인되어 총 91건 매체기사를 3명의 연구자가 나누어 기사내용의 모든 성공 키워드로 확인된 문장을 분석단위로 하여 6개의 범주별로 기록하였다. 분석된 내용은 4개 상권과 8개 복종별로 비교하기 전에 다시 분석단위인 성공키워드를 하위범주로 분류하였고 이를 토대로 상권과 복종별로 분석하였다.

4. 연구결과 및 논의

본 연구에 사용된 총 91건의 매체자료의 상권과 복종별 빈도치는 다음과 같다 (Table 1). 상권별로는 중심상권이 41.8%로 가장 많았고 그 다음으로 아울렛 및 나들목 상권이 26.4%, 그리고 지역밀착상권, 할인매장 순이었다. 복종별로는 영캐주얼이 26.4%로 가장 많았고 어덜트캐주얼과 골프아웃도어/스포츠 의류가 동일하게 17.6%를 차지했고 남성복, 여성복, 언더웨어, 아동복, 그리고 기타 순서였다. 단일 단위로는 중심상권의 영캐주얼이 9.9%로 가장 많았고 다음으로는 중심상권의 남성복이 8.8%, 그리고 중심상권의 골프웨어/스포츠의류와 언더웨어, 아울렛/나들목상권의 영캐주얼, 지역밀착상권의 영캐주얼과 어덜트캐주얼이 각각 6.6%로 그 다음을 차지했다.

4.1. 패션브랜드 대리점 운영의 경쟁적 전략의 범주별 성공요인 분석

패션브랜드대리점의 경쟁적요인의 주요항목인 6개 범주(대고객 판매전략, 판매원관리, 판매촉진전략, 매장공간관리, 고객관리전략, 본사와의 관계)별로 항목(content element)을 공통특성으로 묶어 하위범주별(subcategory)로 정리하였다 (Table 2).

전체의 24.5%로 가장 많이 언급된 범주는 '대고객판매'로 12개의 항목이 추출되었다. '대고객판매'는 패션소매점의 유형이 대리점이든지 아니면 다른 유형이든지 패션소매점의 성공이란 결국 고객의 구매에 의한 이윤창출에 근거하므로 이들이 어떻게 응대하여 즉각적인 또는 지연효과에 의한 매출로 유도할 수 있는지에 관한 다양한 항목이 언급되었다. 또한 온라인 매장과는 달리 오프라인매장에서는 고객과 다양한 방법으로 소통하고 상호작용할 수 있으므로 고객응대는 더욱 중요하다고 할 수 있다. 11개의 항목은 그 내용에 따라 '접객태도'와 '대고객서비스'의 2개 하위범주로 구분하였다. 가장 많이 언급된 항목은 '접객태도' 하위범주의 '편안하고 친절하게 대하기'로 전체 대고객판매의 31.6%를 차지했고 두 번째 높은 빈도는 '소비자와 일정한 거리를 유지하며 방해하지 않기'인데 이는 상권이나 복종의 특성과 관계없이 가장 기본적이며 중요한 접객태도이며 이는 매장 내 머무는 시간을 연장하여 구매로 이어지게 하는 가능성이 높다고 할 수 있다. 그 외 '적극적인 응대', '고객얼굴 기억하기', '끈끈한 관계형성', 그리고 '맞춤형 응대'의 총 6 항목이 포함되었다. 대고객판매의 두 번째 하위범주인 '대고객서비스'에서 가장 높은 빈도로 언급된 항목은 '최신스타일이나 코디네이션 제안하기'가 전체의 18.8%를 차지했는데 이는 소비자들이 점차 풀코디네이션의 욕구를 갖게 됨에 따라 판매원의 능력에 따라 객단가를 높여 매출증가를 유도할 수 있는 전략이라 할 수 있다. 그 다음으로 높은 빈도로 분석된 백화점 수준의 '고급서비스제공' 항목은 패션브랜드 대리점이 백화점과 경쟁관계의 패션소매업태임을 인식하고 있고 이를 벤치마킹하고 있음을 알 수 있다. 그 외 '고객이 원하는 환불/교환'정책은 부정적일 가능성이 있는 요인을 배제하며 반복구매나 재방문을 유도하여 고정고객화할 수 있는 전략이라 할 수 있다. '무료 차나 음료제공'의 항목은 사랑방과 같은 편한 분위기를 형성하기 위한 것으로 '고객얼굴 기억하기', '끈끈한 관계형성' 항목과 함께 패션브랜드대리점이 다른 유통형태와 차별화를 줄 수 있는 전략이라고 할 수 있다. 특히 지역밀착형 상권의 경우

Table 2. List of major factors and detailed items in six categories

Personal selling		n (%)	Management of sales forces		n (%)	Sales promotion		n (%)		
Attitude	· Easy and friendliness	37 (31.6)	Relationship with sales forces	· Family like relationship	26 (23.0)	Monetary benefit	· Customized gift	25 (36.2)		
	· Respect to customer privacy	9 (7.7)		· Good communication	17 (15.0)		· Milage system	16 (23.2)		
	· Proactive response	8 (6.8)		· Long-term employment	9 (8.0)		· Free alteration/shipping service	3 (4.3)		
	· Remembering customer	3 (2.6)		· Inspiration & motivation	8 (7.1)		· Free parking	2 (2.9)		
	· Close relationship	3 (2.6)		· Positive feedback	7 (6.2)		· Special discount	2 (2.9)		
	· Customized reception	4 (3.4)		· Empowment of sales force	5 (4.4)		· Interest-free installment	1 (1.4)		
subtotal		64 (54.7)	· Welfare		4 (3.5)	· Free gift wrapping service		1 (1.4)		
Service	· Propose trendy styles & full coordination	22 (18.8)	· Clear evaluation		3 (2.7)	subtotal		50 (72.5)		
	· High quality service	14 (12.0)	Hiring & training	subtotal		79 (69.9)	Entertainment benefit	· Event	10 (14.5)	
	· Generous refund or exchange	8 (6.8)		· Sales education	14 (12.4)	· Store advertisement		8 (11.6)		
	· Free drinks	6 (5.1)		· Employing skilled sales forces	6 (5.3)	· Local networking		1 (1.4)		
	· Internet lounge	2 (1.7)		subtotal		20 (17.7)		subtotal		19 (27.5)
	· Differentiated business hours	1 (1.0)		Monetary compensation (incentives)		14 (12.4)		Total*		69 (14.5)
subtotal		53 (45.3)		Total*		113 (23.7)		Total*		69 (14.5)
Total*		117 (24.5)	Total*		113 (23.7)	Total*		69 (14.5)		
Customer relationship management		n (%)	Management of store space		n (%)	Relationship with headquarter		n (%)		
DB	· Database management	39 (59.0)	Visual display	· Full coordination display	15 (24.6)	Communication				
				· Frequent change of VMD	10 (16.4)					
Personal contact				· Sophisticated display	6 (9.8)					
				· Hi-tech display equipment	4 (6.6)					
				· Easy-to-find display	4 (6.6)		Support	· Support of sales force	8 (15.7)	
				· Funky display	2 (3.3)			· Sufficient inventory	5 (9.8)	
			· Tidy display	2 (3.3)	subtotal			13 (25.5)		
subtotal		27 (41.0)	Physical environment							
Total*		66 (13.8)	· Spacious stores		11 (18.0)	Trust		10 (19.6)		
			· Renewal of stores		7 (11.5)	Total*		51 (10.7)		
subtotal		27 (41.0)	subtotal		18 (29.5)					
Total*		66 (13.8)	Total*		61 (12.8)	Total*		51 (10.7)		

*Percentage rate of total in each six categories was calculated from a grand total of 477 items.

시장입구, 주변상가에 입점해 특별한 계획 없이 오며가며 ‘그냥 지나가다 들러 가게’하는 전략은 효과적이라 할 수 있다. ‘인터넷라운지’와 같은 편의시설제공 서비스는 단 2건이지만 매장의 이미지를 업그레이드 시키는 효과도 있고 또한 소비자들의 IT 기계의 활용이 급증함을 고려할 때 미래에는 지금보다 더 중요하게 인식될 가능성이 높다고 할 수 있다. 또한 ‘차별화된 매장영업시간’은 1건의 사례이나 새벽까지 소비자의 왕래가 많은 상권과 고객의 특성을 고려한 특이한 전략이라 할 수 있다.

두 번째로 높은 빈도로 언급된 범주는 ‘판매원관리’로 전체의 23.7%를 차지했는데 온라인과 비교한다면 오프라인 패션매장에서 더욱 중요한 요인이라 할 수 있다. 왜냐하면 판매원의 빈번한 교체는 궁극적으로 판매원 교육비용의 증가 등을 초래하여 성과에 부정적인 영향요인이라 할 수 있다. 그러므로 패

션소매점, 특히 상품은 본사에서 관리 공급하나 그 외 고객을 응대하여 최종구매로 이끄는 것은 각 매장의 역할이므로 판매원관리는 다른 범주에 비해 대리점 자체에서 수행되는 활동으로 유능한 판매원을 장기근무로 유도하며 적극적인 고객응대의 태도를 유도함이 중요할 것이다. ‘판매원관리’에는 총 11개의 항목이 추출되어 ‘판매원과의 관계’, ‘고용 및 교육’, 그리고 ‘금전적보상’의 세 가지 하위범주로 분류하였고 그 중 ‘판매원과의 관계’에 8개 항목이 포함되어 전체의 69.9%를 차지해 가장 높은 빈도로 분석되었다. 그 중 ‘판매원과 가족 같은 관계형성하기’가 전체의 23%를 차지했고 그 다음으로 정기적인 회식 등을 통한 ‘원활한 소통’이 높은 빈도로 지적되었다. 그 외 ‘장기근무 장려하기’, ‘동기부여’, ‘긍정적인 피드백’, ‘매장운영 등에 관한 권한 부여’, 휴식공간 등의 ‘복지’제공, 그리고 ‘명확한 상

별제도'가 포함되었다. 두 번째 빈도가 높은 하위범주는 '고용과 교육'에 관한 요인으로 '판매원교육'(12.4%)과 '베테랑 판매원 고용'(5.3%)가 총 17.7%를 차지했다. 특히 최신 트렌드가 중요한 복종에서는 대리점주 개인적인 노력으로 주기적으로 서울에 올라와 명동과 동대문을 돌며 최신 트렌드를 파악하여 감을 따라잡고 이를 판매원들에게 교육시키고 있다고 언급하기도 하였다. 세 번째 하위범주인 '인센티브제도' 등에 의한 '금전적 보상'은 12.4%를 차지했다.

세 번째 범주인 '판매촉진'은 즉각적인 고객구매를 유도하기 위한 전략으로서 10개의 항목이 포함되어 전체의 14.5%를 차지했다. 이는 '금전적 혜택'과 '유희적 혜택'의 하위범주로 분류되고 '금전적 혜택'에는 소비자의 비용으로 직접 환산할 수 있는 '사은품'(36.2%), '마일리지제도'(23.2%), '무료 수선 또는 택배서비스'(4.3%), '무료주차', '특별할인', '무이자 할부', '무료포장서비스'의 7개 항목이 포함되었다. 그런데 패션브랜드 대리점이 전국에 분산되어 있는 유통형태임을 고려할 때 사은품이라 하더라도 '유통성있는' 또는 '본사와 별도로' 제공하는 사은품을 발굴한다든가 '대리점 자체의 별도 마일리지제도'를 병행하거나 이벤트도 각 매장에서 별도로 개발하여 대리점이 '본사브랜드'의 인지도를 이용하면서 동시에 상권과 고객에 따라 맞춤형으로 전개하는 것이 효과적이라고 지적되었다. '유희적 혜택'의 하위범주에는 '이벤트' 등의 3개 항목이 포함되어 전체의 27.5%를 차지했다.

네 번째 범주인 '고객관리'는 고정고객을 유치하여 반복구매를 유도하기 위한 것으로 총 3개 항목이 포함되어 13.8%를 차지했다. 이는 두개의 하위범주로 분류되어 첫 번째 하위범주인 '고객 데이터베이스'가 59.0%를 차지했고 두 번째 하위범주인 '개인적인 관계형성'에는 '손편지, 문자 메시지, 전화'와 특별한 날이나 기념일에 꽃이나 선물 등 '개인적인 선물' 항목이 포함되어 총 41.0%를 차지했는데 이는 고객관리를 위해 지속적인 관계형성을 위한 것이라 할 수 있다. 그런데 본사와 별도로 대리점 자체에서 고정고객명단을 확보하여 병행하며 진행하고 있거나, 사은품이나 문자서비스 등에서도 고객에게 맞는 유통성 있는 사은품을 대리점에서 별도로 구입해서 제공하고 있다고 하여 대리점이 그 유통상권과 고객에 맞춤형의 전략을 전개하고 있음을 알 수 있다. 본 연구분석자료는 2006년부터 2010년까지의 기사이나 최근 패션기업의 CRM(Customer Relationship Management)의 중요성을 과거에 비해 보다 중요하게 인식하고 있고 또 다양한 CRM기술이 활용되고 있으므로 만일 현 시점의 기사를 분석한다면 이의 비중은 더 크게 부각될 수 있을 것이다.

다섯 번째 범주인 '매장공간관리'에는 총 9개 항목이 포함되어 전체의 12.8%를 차지했고 이는 '비주얼디스플레이'와 상점의 '물리적환경'의 두 가지 하위범주로 분류되었다. 매장공간관리는 패션브랜드 대리점이 백화점을 경쟁유통형태로 인식함에 따라 그 중요성 인식이 증가되었고 또한 객단가를 높일 수 있는 전략중의 하나가 토털코디네이션 제안이므로 앞서 설명한

대고객판매의 '폴코디네이션 제안' 항목이나 판매원관리의 패션트렌드나 최신 스타일에 대한 '판매원교육'과 함께 채택되고 있는 전략이라 할 수 있다. 첫 번째 하위범주인 비주얼디스플레이에는 '폴코디네이션 디스플레이'가 24.6%로 가장 높은 빈도를 보였고 그 외, '매장내 상품의 주기적 교체', '세련된 디스플레이', LCD 터치스크린 등을 이용한 '매장내 하이테크놀로지를 이용한 디스플레이', '스스로 쉽게 찾을 수 있는 상품진열', '화려한 디스플레이', 그리고 '깔끔한 디스플레이' 등이 포함되었다. 두 번째 하위범주인 상점의 '물리적환경'에는 '여유 있는 공간'과 '매장리뉴얼'의 두 가지 항목이 포함되어 29.5%를 차지했는데 이는 일반적으로 패션매장이 대형화되고 고급화됨을 반영하고 있음을 알 수 있다.

마지막 범주인 '본사와의 관계'에는 4개 항목이 포함되어 10.7%를 차지하였고 매장운영의 상당부분 본사의 통제를 받는 대리점의 특성상 본사와의 협조적이며 원활한 관계가 매우 중요할 것이라 생각되었으나 나머지 다섯 가지 카테고리에 비하면 상대적으로 그 빈도가 낮았다. 4개 항목은 다시 '본사와의 원활한 소통', '본사의 지원', 그리고 '신뢰'의 3개 하위범주로 분류되었고 그 중 본사와의 원활한 소통 항목이 54.9%로 가장 높은 빈도를 보였고, 판매지원, 재고의 원활한 공급 등을 포함한 '본사의 지원' 하위범주가 25.5%, 그리고 '신뢰'가 19.6%를 차지했다.

4.2. 상권유형별 패션브랜드 대리점운영의 경쟁적요인 분석

4개의 상권별로 6개 주요 범주의 상대적 중요성을 비교해보면 흥미있는 차이를 보인다. 예를 들면 중심상권의 경우 판매원관리>대고객판매>매장공간관리>판매촉진>고객관리>본사와의 관계 순서인 반면 지역밀착상권의 경우 대고객판매>고객관리>판매원관리>판매촉진>본사와의 관계>매장공간관리 순서를 보였다. 아울렛/사들목 상권의 경우 판매원관리>대고객판매>판매촉진>본사와의 관계>고객관리>매장공간관리 순서였고 마지막으로 대형할인점과 쇼핑몰 입점대리점의 경우 대고객판매>매장공간관리>판매원관리>고객관리>판매촉진의 순서를 보였다. 그러므로 대리점이 위치한 상권에 따라 동일 브랜드의 동일 마케팅전략과 마케팅믹스를 전개한다 하더라도 목표소비자와 경쟁상황이 전혀 상이하므로 본사의 정책 외에 대리점 자체의 운영전략과 경쟁적요소의 파악이 중요함을 알 수 있다. 상권별 하위범주의 비교는 다음과 같다 (Table 3).

중심상권 : 중심상권은 고정고객에 비해 유동고객의 비중이 크고 패션소매점이 밀집되어 극심한 경쟁 환경에 있다는 특성을 가지고 있으므로 유동고객의 집객력을 증가시키기 위한 전략과 내방한 고객을 구매로 이어지게 하는 판매원의 관리가 가장 높은 빈도를 보인 범주로 분석되었다. 특히 그 중 판매원과의 원활한 소통과 동기유발을 통해 적극적인 집객태도를 유도하고 유능한 판매원을 유지하기 위한 '판매원과의 관계'가 20.0%의 가장 높은 빈도를 보이는 하위범주로 분석되었다. 또한 중심상권은 백화점과 같은 대형매장이나 서비스수준이 높은

Table 3. Analysis of competitive factors by the types of trading area n(%)

Factor	Trading area(n)	Central district (38)	Outlet/ Interchange (24)	Local district (20)	Tenants of the large discount store/Shopping mall(9)	Total
Personal selling		52 (24.9)	30 (20.0)	27 (27.6)	8 (40.0)	117 (24.5)
Attitude		28 (13.4)	16 (10.7)	17 (17.3)	3 (15.0)	64 (13.4)
Service		24 (11.5)	14 (9.3)	10 (10.2)	5 (25.0)	53 (11.1)
Management of sales forces		59 (28.2)	33 (22.0)	17 (17.3)	4 (20.0)	113 (23.7)
Relationship with sales forces		42 (20.0)	20 (13.3)	14 (14.3)	3 (15.0)	79 (16.6)
Hiring & training		11 (5.3)	7 (4.7)	2 (2.0)	. .	20 (4.2)
Monetary compensation		6 (2.9)	6 (4.0)	1 (1.0)	1 (5.0)	14 (2.9)
Sales promotion		25 (12.0)	28 (18.7)	15 (15.3)	1 (5.0)	69 (14.5)
Monetary benefit		19 (9.1)	21 (14.0)	10 (10.2)	.	50 (10.5)
Entertainment benefit		6 (2.9)	7 (4.7)	5 (5.1)	1 (5.0)	19 (4.0)
Customer relationship management		18 (8.6)	23 (15.3)	23 (23.5)	2 (10.0)	66 (13.8)
Database		12 (5.7)	11 (7.3)	15 (15.3)	1 (5.0)	39 (8.2)
Personal contact		6 (2.9)	12 (8.0)	8 (8.2)	1 (5.0)	27 (5.7)
Management of store space		40 (19.1)	10 (6.7)	6 (6.1)	5 (25.0)	61 (12.8)
Visual display		32 (15.3)	7 (4.7)	2 (2.0)	2 (10.0)	33 (6.9)
Physical environment		8 (3.8)	3 (2.0)	4 (4.1)	3 (15.0)	28 (8.0)
Relationship with headquarter		15 (7.1)	26 (17.3)	10 (10.2)	. .	53 (11.1)
Communication		7 (3.3)	16 (10.7)	5 (5.1)	. .	28 (5.9)
Support		4 (1.9)	7 (4.7)	2 (2.0)	. .	15 (3.1)
Trust		4 (1.9)	3 (2.0)	3 (3.1)	. .	10 (2.1)
Total		209 (100)	150 (100)	98 (100)	20 (100)	477 (100)

Each article case provide multiple items.

매장이 위치해 있으므로 이러한 소매점을 ‘따라잡기’위한 전략을 전개하기 위해 백화점과 같은 ‘접객태도’와 ‘대고객서비스’의 하위범주가 각각 13.4%와 11.5%로 높은 빈도로 분석되었다. 또한 다른 상권에 비해 매장공간관리의 하위범주인 ‘비주얼디스플레이’가 15.3%를 차지해 그 중요성이 부각되었으며 디스플레이를 수시로 교체하거나 토털코디 상품을 제안하거나 하이테크놀로지(예: 대형LED터치스크린, 착의 사진촬영후 비교 등)의 활용도 경쟁력을 회복하고자 하는 노력으로 볼 수 있다.

아울렛 및 나들목 상권 : 소비자 라이프스타일 변화로 점차 중요하게 부각되는 상권으로 주로 차로 접근해야 하는 외곽에 위치하며 평일보다는 주말 방문객이 많은 특성을 보이고 또한 다른 상권에 비해 임대료나 지대가 상대적으로 저렴하므로 매장의 대형화와 복합화를 통하여 집객력을 높이고 있는 상권이다. 중심상권과 같이 판매원관리와 대고객판매 범주가 가장 높은 빈도를 보이는 두 가지 경쟁요인으로 분석되었으나 매장공간관리는 상대적으로 낮은 빈도치를 보였고 반면 판매촉진과 본사와의 관계, 그리고 고객관리가 높은 빈도를 보였다. 특히 판매촉진의 사은품제공 등에 의한 ‘금전적혜택’은 14.0%로 가장 높은 빈도를 보인 하위범주로 분석되었는데 이는 아울렛의 특성상 소비자들의 가격민감도가 크기 때문으로 해석된다. 또한 다른 상권과는 차이를 보이는 것으로 ‘본사와의 원활한 소

통’이 높은 빈도를 보였는데 이는 주로 이월상품을 할인판매하는 상권의 특성으로 해석할 수 있다.

지역밀착형 상권 : 지역밀착형 상권은 중심상권과는 대조적으로 고정고객의 비중이 크고 평일구매가 주말에 비해 크며 방문객대비 구매율이 높은 특성을 보인다. 그러므로 대고객판매와 고객관리가 가장 높은 빈도로 분석되었다. 특히 주거지역에 근거한 상권으로 고객들 간에 여러 관계형성으로 인한 ‘입소문’이 성공적인 마케팅전략이 됨과 동시에 치명적인 실패요소도 될 수 있으므로 하위범주인 ‘접객태도’와 ‘고정고객의 확보 및 관리’가 각각 17.3%와 15.3%를 차지해 가장 높은 빈도를 보였는데 이는 다른 상권과의 차이를 보이는 현상이다. 또한 사랑방처럼 수시로 편안하게 방문을 유도하기 위한 차와 다과공간, 개인화된 관계형성을 위해 얼굴을 기억하고 수시로 전화로 안부를 묻거나 상품입고를 알려주는 ‘대고객서비스’의 하위범주가 10.2%로 다른 상권에 비해 높은 빈도를 보였다. 이는 대리점주 뿐만 아니라 판매원의 적극적인 접객태도 및 교육을 통해 가능하므로 ‘판매원과의 관계’의 하위범주 또한 14.3%의 높은 빈도를 보인 요인으로 분석되었다. 또한 지역민과의 네트워크형성을 위해 관계형성에 적극적인 태도를 갖기도 한다. 대리점주의 ‘지역토박이’라는 점을 부각하거나 지역발전을 위한 단체의 임원, 관련 동호회 가입 또는 후원 및 주최 등을 통한 ‘지

역 활동의 참여'는 인맥형성으로 인한 고정고객 확보에 기여하는 것으로 보인다.

대형할인매장내 입점/쇼핑몰상권 : 대형쇼핑몰이나 할인점 내 입점한 대리점의 경우, 가두는 아니나 다른 가두대리점과 동일하게 본사의 브랜드 상품을 판매하고 있으므로 이를 포함하였다. 그러나 다른 상권과 비교할 때 상품의 공급이 본사로부터 직접 이루어지는 것이 아니라 제 3의 독립적 유통업체를 통해 본사 브랜드제품이 공급되므로 본사와의 관계는 언급되지 않은 것으로 보인다. 반면 다른 유통 상권에 비해 주차장, 휴식공간, 엔터테인먼트시설 등의 인프라가 확보되어 있고 대형할인점 또는 쇼핑몰 자체의 집객력이 높고 유동인구가 많아 노출효과가 크다는 강점을 최대한 활용하는 상권이라고 할 수 있다. 그러나 대형할인점 또는 쇼핑몰 내 많은 패션소매점이 입점해있어 소매점간 경쟁이 심화되고 또한 대형매장에 기대하는 소비자의 서비스 수준이 있으므로 이를 충족하여야 하는 것으로 보인다. 그러므로 가장 높은 빈도치를 보인 하위범주는 '대고객서비스'와 '판매원과의 관계', 그리고 넓은 공간확보 등에 의한 '물리적환경'이 모두 동일하게 15%를 보였다.

4.3. 복종별 패션브랜드 대리점운영의 경쟁적요인 분석

8개 복종별로 대리점 운영의 경쟁 전략을 비교한 결과 대고

객판매는 영캐주얼을 제외한 모든 복종에서 가장 높은 빈도치를 보인 범주로 분석되었으나 대고객판매의 하위범주 비교에는 복종별 차이가 있었고 나머지 범주의 상대적 빈도에도 차이를 보였다. 이는 패션브랜드 대리점은 복종에 따라 소비자의 특성에도 차이가 있어 매출에 기여하는 경쟁적 요인도 차이가 있음을 알 수 있다. 복종별 하위범주의 비교는 다음과 같다 (Table 4).

영캐주얼 : 가장 큰 비중을 차지한 영캐주얼의 경우 판매원 관리가 가장 높은 빈도를 보였고 그 중에서도 판매원과의 원활한 소통, 동기유발 등의 '판매원과의 관계'의 하위범주가 25.6%를 차지했다. 그 이유는 전략적으로 목표고객과 유사한 연령이나 외모의 판매원을 고용하게 되는 데 상대적으로 연령이 낮아 대리점주와 세대 차이를 보이는 판매원을 대리점주가 원하는 역할 수행을 하도록 하기위해서는 주기적인 모임을 통해 동기유발을 하는 것이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 그 다음으로 높은 빈도를 보인 하위범주는 대고객판매의 '집객태도'로 13.2%를 차지해 젊은 고객의 특성상 고객 스스로 결정하는 경향이 있으므로 고객이 매장에 충분히 머무르며 편안하게 구매를 하도록 고객과 일정한 거리를 유지하며 지나치게 제안하지 말고 편안한 쇼핑환경을 유지하는 것이 성공요인으로 분석되었다. 그 외 판매촉진, 고객관리, 매장공간관리, 그리고 본사와의 관계는 모두 같은 비중으로 분석되었으나 하위범주인 '고객DB

Table 4. Analysis of competitive factors by product type n(%)

Factor	Product type(n)	Young casualwear (24)	Adult casualwear (16)	Golfwear/ Outdoor/ Sportswear(16)	Men's wear (13)	Women's wear (6)	Underwear (7)	Children's wear (5)	Others (4)	Total
Personal selling		25 (20.7)	22 (23.9)	18 (22.8)	15 (20.8)	13 (37.1)	12 (30.0)	5 (33.3)	7 (30.4)	117 (24.5)
Attitude		16 (13.2)	12 (13.0)	9 (11.4)	7 (9.7)	5 (14.2)	7 (17.5)	4 (26.7)	5 (21.7)	65 (13.6)
Service		9 (7.4)	10 (10.9)	9 (11.4)	8 (11.1)	8 (22.9)	5 (12.5)	1 (6.7)	2 (8.7)	52 (10.9)
Management of sales forces		42 (34.7)	19 (20.7)	18 (22.8)	13 (18.1)	8 (22.9)	7 (17.5)	1 (6.7)	5 (21.7)	113 (23.7)
Relationship with sales forces		31 (25.6)	14 (15.2)	11 (13.9)	9 (12.5)	7 (20.0)	4 (10.)	1 (6.7)	2 (8.7)	79 (16.6)
Hiring & training		5 (4.1)	3 (3.3)	4 (5.1)	3 (4.2)	1 (2.9)	3 (7.5)	..	1 (4.3)	20 (4.2)
Monetary compensation		6 (5.0)	2 (1.1)	3 (3.8)	1 (1.4)	2 (8.7)	14 (2.9)
Sales promotion		14 (11.6)	16 (17.4)	9 (11.4)	15 (20.8)	2 (5.7)	8 (20.0)	1 (6.7)	4 (17.4)	69 (14.5)
Monetary benefit		10 (8.3)	9 (9.8)	7 (8.9)	12 (16.7)	2 (5.7)	7 (17.5)	1 (6.7)	3 (13.0)	51 (10.7)
Entertainment benefit		4 (3.3)	7 (7.6)	2 (2.5)	3 (4.2)	..	1 (2.5)	..	1 (4.3)	18 (3.8)
Customer relationship management		14 (11.6)	17 (18.5)	11 (13.9)	11 (15.3)	6 (17.1)	2 (5.0)	2 (13.3)	3 (13.0)	66 (13.8)
Database		11 (9.1)	9 (9.8)	6 (7.6)	5 (6.9)	2 (5.7)	2 (5.0)	2 (13.3)	2 (8.7)	39 (8.2)
Personal contact		3 (2.5)	8 (8.7)	5 (6.3)	6 (8.3)	4 (11.4)	1 (4.3)	26 (5.5)
Management of store space		14 (11.6)	10 (10.9)	11 (13.9)	9 (12.5)	2 (5.7)	9 (22.5)	5 (33.3)	1 (4.3)	61 (12.8)
Visual display		10 (8.3)	6 (6.5)	9 (11.4)	8 (11.1)	2 (5.7)	7 (17.5)	..	1 (4.3)	33 (6.9)
Physical environment		4 (3.3)	4 (4.3)	2 (2.5)	1 (1.4)	..	2 (5.0)	5 (33.3)	..	28 (5.9)
Relationship with headquarter		12 (9.9)	8 (8.7)	12 (15.2)	9 (12.5)	4 (11.4)	2 (5.0)	1 (6.7)	3 (13.0)	51 (10.7)
Communication		7 (5.8)	5 (5.4)	6 (7.6)	3 (4.2)	3 (8.6)	1 (2.5)	..	3 (13.0)	28 (5.9)
Support		1 (0.8)	2 (2.2)	4 (5.1)	4 (5.6)	1 (2.9)	..	1 (6.7)	..	13 (2.7)
Trust		4 (3.3)	1 (1.1)	2 (2.5)	2 (2.8)	..	1 (2.5)	10 (2.1)
Total		121 (100)	92 (100)	79 (100)	72 (100)	35 (100)	40 (100)	15 (100)	23 (100)	477 (100)

Each article case provide multiple items.

의 관리'가 9.1%, '금전적 혜택'제공에 의한 판매촉진과 '비주얼디스플레이'가 모두 8.3%를 차지해 상위 세 가지 높은 빈도를 보인 것으로 분석되었다.

어덜트캐주얼 : 어덜트캐주얼은 소비자의 연령이 높거나 가족구매가 많은 복종으로 대고객판매와 판매원관리, 그리고 고객관리 순으로 높은 빈도를 보인 범주로 분석되었고, 하위범주의 비교에서는 '고정고객의 DB확보', 실용적인 사은품과 같은 '금전적혜택' 제공의 판매촉진이 모두 9.8%의 빈도치로 분석되었고 손편지, SMS, 전화, 기념일에 꽃이나 선물을 보내는 등에 의한 '개인적인 관계형성'이 8.7%를 차지해 그 다음으로 높은 빈도를 보이는 것으로 분석되었다. 상대적으로 매장공간관리나 본사와의 관계는 다른 복종에 비해 덜 중요하게 분석되었다.

골프아웃도어/스포츠웨어 : 고객연령층이 매우 다양하고 시장성장률이 높다는 특징을 보이는 복종으로 대고객판매와 판매원관리에 이어 본사와의 관계가 세 번째로 높은 빈도를 보이는 범주로 분석되었고 고객관리와 매장공간관리가 그 다음으로 동일하게 높은 빈도로 분석되었다. 특히 하이테크놀로지(예를 들면 LCD터치스크린)를 이용한 디스플레이는 이 복종에만 유일하게 언급된 항목이었다. 상대적으로 판매촉진은 낮은 빈도를 보인 범주이나 금전적혜택 제공요인이 8.9%를 차지해 단일 하위범주로는 네 번째로 높은 빈도를 보였다.

남성복 : 남성복은 대고객판매와 함께 판매촉진이 가장 높은 빈도를 보였고 특히 마일리지와 같은 금전적 혜택제공에 의한 판매촉진이 16.7%를 차지해 단일 하위범주로는 가장 높은 빈도를 보였다. 그 다음으로는 판매원관리의 '판매원과의 관계'가 12.5%, 고객관리의 '개인적인 관계형성'이 8.3%로 분석되었고 남성 소비자, 특히 젊은 층에게는 토털코디를 제안하는 비주얼디스플레이요인이 11.1%를 차지했다.

여성복 : 여성복은 대고객판매의 '서비스'와 '접객태도'의 하위범주가 각각 22.9%와 14.2%를 차지해 대고객판매가 가장 높은 빈도를 보이는 범주로 분석되었다. 또한 '판매원과의 관계'와 기념일에 꽃이나 선물을 보내는 '개인적인 관계형성'의 하위범주가 각각 20.0%와 11.4%를 차지해 상위 4가지 높은 빈도를 보인 하위범주로 분석되어 다른 복종과는 차별화되어 여성고객의 특성을 잘 반영하는 요인이라 할 수 있다.

언더웨어 : 언더웨어는 범주별로 비교하면 대고객판매와 매장공간관리가 각각 30.0%와 22.5%로 가장 높은 빈도를 보였으나 하위범주별 비교에서는 '접객태도', '금전적혜택'제공의 프로모션, '비주얼디스플레이'가 모두 17.5%를 차지해 가장 높은 빈도를 보인 것으로 분석되었다. 이는 속옷이 패션언더웨어가 되면서 상품의 특성상 화려한 디스플레이를 통한 토털코디제안, 고급스런 매장 연출 등이 중요해졌다고 할 수 있고, 특이한 사례는 대고객판매의 서비스 하위범주에 포함된 주변 고객의 라이프스타일을 반영하여 영업시간을 새벽 6시까지로 하여 차별화로 성공한 사례도 있었다.

아동복 : 아동복은 특이하게 대고객판매와 매장공간관리가 공동 1순위를 차지한 복종으로 이는 착용자와 구매자가 다르

므로 아동을 동반하는 특성이 있는 복종이다. 이 경우가 있 부모와 아동 모두 고객이므로 부모가 오래 머물 수 있도록 아동 고객에 대한 배려와 인내심 등으로 대하는 '접객태도' 하위범주가 26.7%의 빈도치를 보였고 또한 아이들이 흥미를 느낄 수 있는 시설이나 안전을 위해 넓은 공간을 마련하는 '물리적환경'에 의한 매장공간관리가 33.3%를 차지해 가장 높은 빈도를 보인 하위범주로 분석되었다.

기타 : 기타복종은 멀티브랜드와 젊은 층이 선호하는 신발, 가방 등의 잡화류를 포함하는 복종으로 대고객판매의 '접객태도'가 21.7%로 가장 높은 빈도를 보였고 '금전적 혜택제공'에 의한 판매촉진과 '본사와의 소통'이 동일하게 13%를 차지해 두 번째로 높은 빈도를 보였다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 국내 패션유통의 전통적인 소매형태인 패션브랜드 대리점의 성공요인을 분석하여 효율적인 대리점운영전략을 제시하고자 하였다. 연구목적을 위해 내용분석법을 채택하여 3개 패션매체의 총 91개 성공매장기사를 수집하여 구체적인 항목(content element)을 추출하고 이를 주요 범주(category)와 각 범주 별 하위범주(subcategory)로 분류하였다. 이를 4개의 상권과 8개의 복종 특성에 따라 성공요인에 차이가 있는지를 비교 분석하였다.

분석결과 총 49개의 추출 항목은 6개의 범주(대고객판매, 고객관리, 판매촉진, 고객관리, 매장공간관리, 본사와의 관계)로 분류되었고 각 범주는 그 내용에 따라 다시 2~3개의 하위범주로 분류되었다.

상권과 복종별로 성공요인을 비교분석한 결과 각 상권과 복종에 따라 차이를 보였다. 우선 4개의 상권별로 비교한 결과 중심상권의 경우 판매원관리와 대고객판매가 가장 많이 언급된 범주인 반면 지역밀착상권의 경우 대고객판매와 지역의 고정고객의 관리가 더 높은 빈도를 보였고 아울렛/나들목 상권의 경우에는 판매원관리와 대고객판매, 그리고 대형할인점과 쇼핑몰내 입점대리점의 경우에는 대고객판매와 매장공간관리가 높은 빈도로 분석되었다. 8개의 복종별로 비교한 결과 영캐주얼은 판매원관리와 대고객판매, 어덜트캐주얼은 대고객판매, 판매원관리 그리고 고객관리가 높은 빈도로 분석되었다. 골프웨어/아웃도어/스포츠웨어는 대고객판매와 판매원관리, 그리고 본사와의 관계가 높은 빈도를 보였고, 남성복은 스타일제안 등의 대고객판매와 판매촉진이 높은 빈도를 보였고 반면 여성복은 대고객판매와 판매원관리, 그리고 개인적인 관계형성에 의한 고객관리가 많이 언급되어 여성소비자의 특성을 반영했다. 언더웨어는 대고객판매, 판매촉진과 매장공간관리가 높은 빈도로 분석되었다. 아동복은 대고객판매와 매장공간관리가 높은 빈도를 보였고 마지막으로 기타복종은 대고객판매와 판매원관리가 높은 빈도를 보였다.

상권과 복종의 특성에 따라 성공요인에 차이를 보인 것은 본

사의 일괄적인 마케팅전략에 의한 동일한 브랜드파워를 가졌더라도 개별 대리점이 입점한 상권특성에 따라 목표소비자와 경쟁상황이 전혀 상이하므로 본사의 정책 외에 대리점 자체의 효율적 운영전략이 경쟁력에 중요함을 알 수 있었다. 또한 복종에 따라서도 목표소비자가 상이하고 소비자추구혜택에 차이가 있어 대리점 운영의 경쟁적요인에 차이가 있음을 알 수 있었다.

본 연구는 매출실적이 우수한 대리점만을 대상으로 인터뷰한 기사를 분석한 것이므로 전체 대리점을 대상으로 성공요인을 분석한 선행연구의 결과와는 차이점이 있었다. 전체 대리점을 놓고 보았을 때는 본사와의 관계, 대리점 요인, 소비자 요인이 모두 분석대상이었지만(Kang et al., 2010) 본 연구대상인 인터뷰 기사에서는 성공한 대리점만을 대상으로 판매원이나 점주에게 인터뷰 하였으므로 입지나 제품의 차별성, 브랜드자산 등은 기본적으로 우수하다고 보고 그 외에 종업원의 판매능력이나 대고객관리, 매장관리 등 지속적인 사업성장을 위한 요인(Hwang et al., 2007) 위주로 성공요인을 분석하였다. 이는 Hwang and Ku(2005a)는 경영실패를 극복하는 요인으로 종업원 즉 인적문제가 가장 중요하다고 한 결과와 같은 관점이라 볼 수 있다.

본 연구의 결과를 토대로 전국 유통망을 가진 패션브랜드의 대리점의 성공전략을 제시할 수 있었다. 패션브랜드 대리점이란 본사와의 계약관계에 의해 상품과 마케팅을 제공받고 위탁 판매 수수료를 지불하는 오프라인 소매점으로 보통 전국적으로 산재해 있다. 패션브랜드 기업은 이러한 경로 확보로 매출을 달성하고 있는데 본사가 모든 지역의 소비자라이프 스타일이나 구매특성, 그리고 환경변화에 따른 상권의 경쟁상황 변화 등을 즉각적으로 감지하거나 대응하기 힘들다. 그러므로 동일한 브랜드의 상품과 마케팅활동에 의해서도 대리점에 따라 성과에 있어서는 차이를 보이는 데 그 이유는 그 유통상권의 소비자나 경쟁의 특성을 대리점주가 잘 파악할 수 있기 때문이다. 그러므로 본 연구결과에서 분석되었듯이 본사와의 관계에 의한 요인 외에 대리점 자체의 대리점운영전략(대고객판매, 판매원관리, 판매촉진, 고정고객관리, 매장공간관리)에 따라 차이를 보이고 이는 본사인 패션브랜드기업의 성과를 결정하는 요인이 된다고 할 수 있다. 그러므로 전국에 분산된 대리점 위주의 유통전략을 전개하고 있는 패션브랜드가 우수한 성과를 보이려면 본사와 대리점이 상생하며 협력하여 원원전략을 구사하여야 하는 데 그 첫 번째 열쇠는 대리점 자체에서 더 효율적으로 할 수 있는 전략은 적극 지원해주고 반면 본사가 일괄적으로 하는 역할을 구분할 필요가 있다. 이는 상권의 특성이나 복종의 유형에 따라 달라져야 할 것이며 이에 의해 점차 경쟁력을 잃어가고 있는 대리점은 각 매장별로 차별화된 운영전략으로 중소형매장이라는 약점에도 불구하고 패션브랜드 대리점만이 제공할 수 있는 소비자혜택으로 경쟁력을 가질 수 있을 것이라고 할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점으로는 본 연구 분석 자료가 우수매장의 성공요인을 취재하고자 하는 3개 매체의 기사에 근거하였고 취

재대상이 패션브랜드의 대리점으로 그 유통형태가 제한되어 우리나라 전체 패션시장을 그대로 반영하였다고 할 수는 없다는 점을 들 수 있다. 또한 대리점이라는 유통형태의 특성상 전국 분포의 다양한 상권을 취재하고자 하여 지방에 위치한 매장의 비중이 크게 반영되었다고 할 수 있으며, 또한 본 연구에 사용된 기사자료가 2006년부터 2010년까지 보고된 것이므로 2012년 현재의 패션시장과는 차이가 있을 수 있다는 점이다. 또한 수집한 대상 브랜드의 중복율이 34.1%로 전수 다른 브랜드의 사례를 분석하지 못하였으므로 비록 연구의 목적이 개별 대리점 수준의 성공요인을 분석하고 함이었으나 다소 특정 브랜드의 요인이 결과에 큰 비중으로 작용하였을 수도 있다.

감사의글

본 연구는 한성대학교 연구장려금 지원과제임.

References

- Ahn, H. Y. (2008). Effects of changes in apparel distribution channels on apparel companies. *Hanageumyung*, 211, 71-78.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (1997). Analyzing documentary realities. In D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (pp. 45-79). London: Sage.
- Choi, J. Y., & Park, J. Y. (2007). Antecedents and consequences of cognitive and affective trust in franchiser-franchisee relationships in the context of restaurant franchise. *Journal of Marketing Management Research*, 12(2), 61-76.
- 'Domestic fall/winter sales reaches to 23 trillion and 718.4 million won'. (2009, May 3). *Maeilkyungje*. Retrieved July 25, 2010, from <http://news.mk.co.kr>
- Hodges, N., & Karpova, E. (2008). A tale of two industries: an interpretive analysis of media reports on textiles and apparel in North Carolina. *Clothing and Textiles Research Journal*, 26(3), 253-272.
- Huff, D. K. (1964). Defining and estimating a trader area. *Journal of Marketing*, 28, 34-39.
- Hwang, Y. S., & Ku, Y. S. (2005a). The qualitative research on managerial failure in small apparel retailers. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 43(7), 159-170.
- Hwang, Y. S., & Ku, Y. S. (2005b). A study on overcoming plan for managerial failure in small apparel stores. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 43(10), 81-90.
- Hwang, Y. S., Park, J. H., & Jung, J. Y. (2007). Conditions conducting continuous business of women and men manager owned small apparel stores. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry*, 9(5), 507-515.
- Hwang, Y. S., & Park, J. H. (2009). Transactions : Business performance of manager's perspective in small apparel retailer's stores operated independently. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry*, 11(1), 75-83.
- Jung, H. J., Kim, H. K., & Choi, E. M. (2006). Analysis of trade area for casual wear purchase of university students. *Journal of Fashion Business*, 10(1), 148-163.

- Jung, J. H., & Lee, Y. J. (2009). Cross-cultural examination of women's fashion and beauty magazine advertisements in the United States and South Korea. *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(4), 274-286.
- Kang, B. O., Kim, J. S., & Ahn, S. S. (2010). An empirical study on the influence of entrepreneurship of franchisor's CEO on franchisor's performance. *Journal of Channel and Retailing*, 15(4), 87-117.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 33-63.
- Kim, M. J., & Lennon, S. J. (2006). Content analysis of diet advertisements: A cross-national comparison of Korean and U.S. women's magazines. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(4), 345-362.
- Kim, S. C., & Jeon, J. A. (2008). An empirical study on the performance of the franchise stores in the bakery. *Journal of Food Service Management*, 11(1), 79-100.
- Kim, Y. K., & Min, Y. G. (2006). Effect of influential power and support activities on the channel conflict and franchisee performance in a business format franchise system. *Proceedings of International Tourism Conference 2006, Turkey*, pp. 303-316.
- Kwon, Y. G., & Kang, Y. S. (2002). A study on the locational decision factors of large - scale discount outlets. *Korea Planners Association*, 37(1), 207-217.
- Lee, M. K., & Han, M. S. (1997). A study on the actual condition of conspicuous consumption of clothing mentioned in newspaper articles. *The Research Journal of the Costume Culture*, 5(1), 125-135.
- Lee, S. G. (2004). A study on the effects of locational factors in the determination of sales volumes of large discount stores. *The Korea Spatial Planning Review*, 40, 35-52.
- McCombs, M. E., & Estrada, G. (1997). The news media and the pictures in our heads. in S. Iyengar & R. Reeves (Eds.), *Do the Media Govern?: Politicians, Voters, and Reporters in America* (pp. 237-247). Thousands Oaks: Sage.
- Millard, J. & Grant, P. (2006). The stereotypes of black and white women in fashion magazine photographs: The pose of the model and the impression she creates. *Sex Roles*, 54, 659-670.
- Nevin, J. R., & Houston, M. J. (1980). Image as a component of attraction to intraurban shopping area. *Journal of Retailing*, 56, 77-93.
- Park, M. J. (2010). A centennial review of environmental problem and solving related to clothing care - analysis of articles in Korean newspapers issued in 1910-2010. *Fashion Information and Technology*, 7, 35-58.
- Park, J. H., & Kim, S. H. (2010). The effects of retailerbbbbs cheong on the relationship quality and performance in relational exchange: An integrating model approach. *Journal of Channel and Retailing*, 15(2), 35-66.
- Park, J. H., Kim, D. Y., & Kim, S. H. (2006). An exploratory study of the effect of cheong on commitment. *Journal of Consumption Culture*, 9(2), 1-23.
- Shoemaker, P., & Reese, S. (1996). *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. New York: Longman.
- Sternquist, B., & Jin, B. H. (1998). South Korean retail industry: government's role in retail liberalization. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26(9), 345-353.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry (2011. 6) *Monthly Report on Retailing Industry*, pp. 1-3.
- Watson, R. (1997). Ethnomethodology and textual analysis. In D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (pp. 80-98). London: Sage.
- Yi, S. K., & Choi, J. H. (2005). The effect of retail site characteristics and out-door promotion on the retailer's performance. *Journal of Channel and Retailing*, 10(1), 107-122.
- Yoon, N. H., & Park, K. A. (2002). The effects of retail area and shopping mall images on consumer behaviors. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 26(7), 1005-1014.

(Received 24 May 2012; 1st Revised 4 August 2012;
2nd Revised 10 October 2012; 3rd Revised 14 October 2012;
Accepted 24 October 2012)