

패션 상품의 상품화 기간 투입에 대한 효율 분석 : 유통업계의 변화에 따른 패스트 패션과 즉시패션의 성공가능성

박병철

두산타워 신규사업부

The Analysis of Productivity on Fashion Merchandising Period Input : The Business Potential of Fast Fashion and Immediate Fashion according to the Change of Retailing Business

Byoungchul Park

New enterprise division of Doosan tower

1. 서론

패션 산업에 속한 기업들은 계절적 특성과 유행에 따라 나타나는 소비자의 취향 변화로 인한 딜레마에 빠져 있다. 변화 관리의 주체가 과거에는 디자이너에게 집중되었던 것이 상품 기획자와 생산 관리자 그리고 재무 담당자까지 확대되고 있다. 어떤 디자인을 소비자에게 제시할 것인가 만의 문제가 아니기 때문이다. 20세기 후반까지 계급사회와도 같이 구성되었던 패션 산업의 소비구조가 최근에는 아주 특별한 소수의 특별한 패션 소비 시장을 제외하면 한 소비자의 패션 상품 소비의 가격과 디자인의 깊이와 폭이 넓어지고 있다. 소위 디자이너의 권위와 일류 브랜드의 리더십의 안정성이 없어지고 있다는 의미이다. 현상을 면밀하게 해석해보면 권위와 리더십이 소비자에게로 움직이고 있다는 것이기도 하다. 그래서 패션산업에 속한 기업들은 마케팅을 전개하기도 했다. 유명 포토 그래퍼, 유명 스타일리스트, 우수한 광고 캠페인을 만들 수 있는 광고회사, 앞서가는 소비자들이 선호하는 매거진 등과 함께 다양한 시도를 전개하였고 TV, 영화 등을 움직이는 거대 미디어 기업의 도움을 구하기

도 하였다. 그러나 그러한 노력은 1990년대까지 효과를 누릴 수 있었지만 21세기에 들어와서는 브랜드와 상품의 본질적 가치 이상의 가치를 마케팅 커뮤니케이션으로 획득할 수는 없었다. 소비자들의 정보 획득과 공유의 역량이 인터넷과 모바일 서비스의 진보로 인해 증가되었기 때문이다. 과거 공급자 주도의 시장이 소비자 주도의 시장으로 바뀌면서 공급자들이 제시하는 상품과 디자인이 소비자가 선택하는 것과 달라지고 있다. 그래서 패션 기업들은 상품 개발 측면에서는 디자인 적중률, 상품당 공헌이익 그리고 자금 측면에서는 재고 관리를 증시하는 경향이 증가하고 있다. 잘 팔릴 상품을 많이 만들어야 한다는 것과 재고를 최소화해야 한다는 두 가지 방향이 상충되는 것이 바로 현재 패션기업들이 당면한 딜레마이다.

1970~80년대에는 한국 패션시장에서도 ‘만들면 팔린다’라는 공급자 주도의 시장을 경험했다. 그 시대의 패션 산업 종사자들은 박스를 풀기만 하면 완판되어지는 ‘행복한 품절’을 경험하였다. 그 중 일부 사람들은 공급자 주도, 생산 주도의 발상을 아직도 가지고 있고 소비자들을 공급자 입장에서 조정할 수 있다는 의견이 있지만 대부분은 ‘재고의 고통’으로 인하여 소비

자의 주도권을 인정하는 경영방식으로 변화해야 한다는 의견이다. 1990년대와 2000년대를 보내오면서 공급이 수요를 만든다는 발상으로 계속 많은 물량을 만들어 내던 기업들을 도산하기도 했고 대중적인 접근을 탈피하여 소량 생산으로 ‘희소성의 경제’를 추구했던 패션 기업들은 낮은 수익률로 인해 도산하였다. 지난 10년간 패션 산업의 변화 추세를 추적해보면 공급자 주도 시기의 ‘시장 점유율 경쟁’에서 높은 수익과 적은 재고의 ‘효율 경쟁’이 되고 있음을 발견한다.

2. 패션 상품화 기간 투입에 대한 접근

2-1. 접근을 위한 조건 정의

패션 산업에 참여하고 있는 수많은 국내 패션 기업들 중에 공급자와 소비자의 상호 영향력을 근거로 운영 효율을 살펴보고자 한다. 각 기업의 사업 모델과 가격, 패션 수용도를 근거로 6개의 그룹으로 검토의 편의를 위해 분류한다.

표 1. 세분 패션시장의 구조와 유통

세분 패션시장	특징
해외 명품 브랜드 그룹	최고가 시장을 형성. ‘명품’의 가치를 소비자가 인정함.
국내외 디자이너 그룹	국내외 패션쇼를 통해 본인 컬렉션을 소개. 부티매장 운영
국내외 브랜드 그룹	기업의 디자인과 생산 시스템 기반. 백화점/가두점 운영
국내외 SPA 그룹	직영 생산과 소매 시스템. 대형 사이즈 직영 매장 운영
독립형 신진 디자이너 그룹	자기 완결형 디자인과 생산. 편집 매장내 입점 운영
도매형 디자이너 그룹	도매 시장 중심의 생산과 영업 (예. 동대문 시장)

* 상품의 디자인 개발과 제조를 기준으로 분류

6개로 분류된 각 그룹은 백화점, 가두점, 패션몰, 할인점, 아울렛, 온라인쇼핑몰, 홈쇼핑, 도매 시장 등에서 판매되며 각각 디자인 개발과 생산의 시스템을 다르게 가져가는 특징을 가지고 있다. 특히 디자인 개발 측면에서는 한 명의 디자이너가 단독으로 디자인하는 것부터 많은 수의 디자이너가 한 개의 브랜드를 위해 디자인하는 것까지 다양한 경우를 보이며 디자인 개발과

선정 그리고 구매 생산 과정의 의사결정이 다른 프로세스를 거치는 것을 발견할 수 있다. 디자인 개발의 성과물과 그것을 위한 의사 결정 방식이 가장 우선되고 중요한 것임에는 틀림이 없지만 본 문서에서 검토할 ‘패션 상품의 상품화 기간 투입에 대한 효율 분석’에서는 디자인과 의사 결정 방식은 고정 조건으로 보고 투입 시간을 조정 가능한 조건으로 접근 한다.

그리고 ‘상품화 기간(Merchandising Period)’이란 디자인 방향 선정 등 기획 단계부터 샘플 제작 등 디자인 개발 단계, 원부자재 구매 단계, 생산 투입 단계와 검수 단계를 거쳐 판매를 위한 입고까지의 기간을 의미 한다. 상품이 완성되어 세일즈맨에게 전달하기 직전까지의 소요 기간이며 이후의 단계는 ‘판매와 마케팅 기간(Sales & Marketing Period)’으로 정의할 수 있다. ‘판매와 마케팅 기간’도 1차와 2차로 나뉘질 수 있다. 1차 ‘판매와 마케팅 기간’은 통상 최초 공급후 최대 6개월까지의 기간으로 출하된 계절의 종료 시까지이며 2차 기간은 정상가 위주 판매가 이뤄지는 1차 기간이 지나 가격을 인하하여 판매하는 시기로 추가 정의할 수 있다. 본 문서에서는 1차 기간을 대상으로 접근과 분석을 한다.

구체적인 접근을 위해서 각 세분 시장 그룹에 속한 기업들의 관계자들과의 개별 인터뷰를 통해 확인한 결과를 토대로 하며, 정량적으로 집계된 결과를 근거로 하지 않음으로 실제 평균과의 오차가 있을 수 있음을 밝힌다.

2-2. 세분 패션시장별 상품화 기간 고찰

1) 해외 명품 브랜드 그룹

앞서 ‘표 1. 세분 패션시장의 구조와 유통’에서 분류한 세분 시장 그룹들은 각각의 상품개발 환경과 상품의 본질적 특징으로 인해 ‘상품화 기간’이 다르다. 해외 명품 브랜드 그룹의 경우는 다른 그룹에 비해 원부자재의 개발과 선정이 빠르게 선행 된다. 원부자재를 특별하게 개발함으로써 선도자로서의 지위를 지속할 수 있는 것과 ‘열광하는 팬’인 소비자들에게 만족을 높이기 위한 목적으로 진행되며 상품 출고를 기준으로 24개월 이전부터 개발하는 것이 일반적이다. 시행착오를 대비할 수 있는 대안 검토까지 고려한 일정으로 움직이고 있으며 1986년 미국 브랜드 GAP이 선보인 브랜드 직영 소매 사업의 형태로 최근 10여년간 급속도로 성장한 SPA(Speciality retailer of Private

label Apparel)를 ‘패스트 패션(Fast Fashion)’이라고 하는 것과 상반되는 개념으로 비교 된다. 이태리 리몬타社は 명품 가방과 구두 그리고 홈리빙을 위한 소재에 대한 개발과 생산 능력을 보유하고 있는 세계적인 기업으로 세계 최고의 명품 브랜드에게 원자재를 공급하고 있다. 리몬타社の 경우 완제품 출시를 기준으로 24개월 또는 그 이전에 소재를 개발하고 제시한다. 명품 브랜드로서의 선도적 지위와 상품 고유의 가치를 지키고 만들어 나가기 위한 방식이다.



그림 1. 이태리 리몬타社の 일본 동경지역 상담 전경

2) 국내외 디자이너와 브랜드 그룹

국내외 디자이너 그룹도 명품 브랜드 그룹보다는 다소 짧지만 18개월 정도의 상품화 기간이 소요된다. 시장에 상품을 공개하기 6개월전에 패션쇼를 통해 디자이너의 컬렉션을 소개하고 수주를 받는다. 소재의 개발과 선정 기간을 감안할 때 패션쇼를 기준으로 12

개월 이전부터 시작하니 18개월을 디자이너 브랜드 그룹의 상품화 기간으로 보는 것이 일반적이다. 국내 디자이너들이 본인의 메인 컬렉션 외에 보다 대중적인 가격과 패션 감도를 보여주는 세컨드 라인을 전개하는 사례가 증가하였는데 이러한 경우는 12개월의 상품화 기간으로 운영되고 있다.

국내외 브랜드는 추가적으로 2개의 그룹으로 세분화할 수 있다. 전세계를 대상으로 판매와 마케팅을 전개하는 글로벌 브랜드 그룹과 한국 시장을 표적시장으로 전개되어온 내셔널 브랜드 그룹으로 구분된다. 글로벌 브랜드는 출시전 최대 10개월부터 수주가 개시되나 출시전 6개월부터 첫 수주를 하는 것이 일반적이다. 수주를 기준으로 6개월-12개월의 원부자재 및 디자인 개발이 준비된다. 내셔널 브랜드 그룹은 대부분의 사업 운영 형태가 수주가 아닌 재고의 위탁을 통한 판매로 진행된다. 판매와 마케팅을 개시하는 시점을 기준으로 보통 12개월의 상품화 기간이 소요된다. 최근의 경향은 판매시점보다 12개월 전에 개발이 확정되는 상품의 판매 적중률이 낮은 경우가 많아 상품화 기간을 단축시키려는 시도가 계속되고 있어 전체 물량의 20-30%를 근접 기획 물량으로 배정하고 패션트렌드와 소비자의 착장을 면밀하게 검토하며 개발을 검토하는 추세를 보여주고 있다. 그리고 전체 물량의 20% 이상을 QR(Quick Response, 반응생산)을 위해 사용하며 빠른 경우 28일내 추가 반응생산을 하고 입고한 사례가 나타나기도 하였다. 오랜 상품화 기간을 사용할 경우, 원부자재 개발 등 장점도 있지만 상품의 적중률 측면에서 판매 시점 대비 너무 이른 의사결정으로 인한 위험 발생의 단점도 크다.

3) 국내외 SPA 그룹

디자이너 브랜드의 소품종 소량 생산, 국내외 브랜드의 소품종 대량 생산 대비 국내외 SPA그룹은 다품종 다량 생산의 특징을 가지고 있다. H&M, ZARA, Uniqlo 등으로 대표되는 SPA그룹은 글로벌 생산 네트워크를 기반으로 가격 경쟁력을 확보하는 강점이 크며 다수의 디자이너의 협업으로 우수한 디자인을 계속 개발하고 생산하는 상품화 역량 또한 가지고 있어 낮은 가격으로 직접 소매와 대규모 다점포 전략을 실행하고 있다. 매출과 지역적 영향력이 증가하는 이유는 디자인과 가격에 대한 소비자 만족도가 높기 때문이다. 디자이너 그룹과 국내외 브랜드 그룹이 리스

크로 인식하고 있는 너무 이른 디자인 개발과 결정 이슈는 원부자재의 소싱과 생산 체제가 기존의 상품화 기간에 맞추어져 고착되어 있기 때문이다. 대표적인 글로벌 브랜드의 머천다이징을 담당하고 있는 국내 담당자의 인터뷰에서 10개월전 상품의 세부 디자인 사양과 색상이 정확히 확정되기도 전에 수주하도록 브랜드 본사로부터 요청을 받았다는 내용을 들었는데 디자인 개발과 생산의 속도가 최소 12개월의 상품화 기간으로 현실화되는 것이다.

SPA 브랜드들은 정보의 공유와 디자인 협력 개발 시스템을 통한 디자인 개발의 속도와 QR 생산을 통한 추진 공급 속도를 공히 개선하여 핵심 역량화 하였다. 그리고 SPA 브랜드의 상품화 기간은 3개월-6개월로 국내외 브랜드 대비 50% 수준으로 단축되었다. 특히 ZARA는 3주의 상품화 기간을 실현했다. 대부분의 패션기업이 생산 기지로 활용하고 있는 중국을 탈피하여 스페인 본국과 포르투갈, 모로코를 생산 기지로 재편하였고 세계의 모든 매장에 생산된 상품을 최대 72시간내 도착되도록 체제를 갖추었다. 속도에 대한 우수 사례인 ZARA 외에는 평균 3개월 수준의 상품화 기간이 소요되는 것으로 확인되었다. 평균 LOT 700-1,000매, QR생산 20% 물량운영과 함께 3개월 상품화 기간은 기존 디자이너 그룹과 브랜드 그룹대비 혁신적인 성과이다.

차별화되는 속성을 감안하여 SPA 브랜드 그룹을 ‘패스트 패션(Fast Fashion)’라고 부르기도 한다. 또한 유행 정보와 고객 데이터베이스를 결합한 정보 시스템을 구축하고 활용하여 유명 디자이너들의 컬렉션의 제안 속도에 뒤처지지 않도록 ‘앞서가는 디자인’을 제안하는 것이 가능하여져 소비자들의 만족 수준을 높이는 추가 경쟁 역량의 확보가 가능하여져 더 강해지고 있다. ‘앞서가는 디자인’과 ‘빠른 스피드’의 글로벌 소싱 시스템이 결합되어 다품종 다량 생산으로 시장 장악력을 더 높이고 있다.

4) 유통시장의 변화로 인한 ‘즉시 패션(Immediate Fashion)’ 등장 배경

이러한 ‘패스트 패션’이 패션 상품의 가치를 낮추는 역할을 하고 있다는 의견도 있다. 이에 대한 역작용으로 취급 소재의 품질과 생산 기술이 뛰어난 ‘맞춤(Bespoke) 서비스’가 부각되기도 하고 환경을 고려하거나 전통을 중시하는 차원의 ‘슬로우 패션(Slow

Fashion)’운동이 나타나기도 했다. 소비자들은 품질과 상품 고유의 가치를 중시한다는 것이 출현의 이유가 된다. 그러나 소비자들의 소비 태도는 스피드와 다양함 속에서 품질과 가치가 실현되기 원하는 방향, 즉 상향 기대감이 더 증가하는 것으로 나타나고 있다.

소비자의 변화되고 진보된 수요를 바로 공급자 입장의 패션 기업의 혁신적 변화로 충족하는 것은 아니고 그 신호는 유통업체로부터 나타난다. 미국의 백화점 바이어 들의 변화가 그러하다. 예를 들면 미국 블루밍데일즈 백화점 (Bloomingdales)의 바이어가 8월 말부터 진열 되는 가을 겨울 상품을 구매하는 시기는 1월말부터이다. 그리고 최근까지는 가을 겨울을 위한 마지막 구매는 3월말정도에 마감되었었다. 미국 서부 지역에서 여성 의류 세일즈를 하는 기업체의 대표자에 따르면 최근에는 구매 마감이 더 지연되고 있다고 한다. 가을 겨울을 위한 구매 예산을 100이라고 가정할 때 3월말까지 50을 사용하고 나머지 50을 6월말까지 구매 예산으로 사용한다는 정보를 공유하면서 실제로 과거 1년 2회의 수주 기회가 있었지만 매월 또는 격주마다, 오프라인 전시에 온라인 B2B 거래로 추가 확대되고 있음을 확인할 수 있었다.



그림 2. 미주 지역을 대표하는 라스베가스 MAGIC SHOW

국내에서는 미국과 유럽, 일본의 사입 구매형 유통 방식이 아니고 대부분 백화점과 대리점이 위탁 거래와 유사한 형태의 특정 매입으로 유통을 하고 있어 구매 예산 운영에 대한 지표를 동일하게 적용할 수는 없다. 그러나 급속도로 성장하고 있는 온라인 패션 시장의 변화에서 다른 신호를 찾아 볼 수 있다. 소품종 다량 생산의 홈쇼핑 중심의 온라인 시장이 다품종 소량 공급의 인터넷 쇼핑물 중심의 온라인 시장으로 전환되었다.

소비자들은 현재 본인들의 취향을 반영할 상품의 머천다이징을 기다리고 있다. 빠른 속도로 변화되고 있는 유행을 반영하는 상품을 출시하기 위해 서울 동대문의 원자재 시장이 변화되었다. 예를 들면 8월말 출시될 가을 겨울 상품을 위해서 전년도 10월부터 개발 시작, 12월부터 샘플이 공급되고 1월과 2월에 주문을 받고 3월과 4월에 생산 공장에 원자재를 입고 하는 방식은 현재까지 지속되고 있는 일반 브랜드 그룹을 위한 스케줄이다. 온라인을 위해서는 완전히 다른 스케줄이 나타난다. 8월말 출시될 상품을 위한 원자재가 7월말에 공장으로 납품된다. 기존 브랜드 그룹과 상품화 기간을 비교할 때 3개월의 차이가 있다.

인터넷 쇼핑물의 급격한 성장이 서울 동대문의 원부자재 소싱과 생산 스케줄의 변화를 부각시킨 것이고 서울 동대문의 패션 의류 잡화의 도매 시장은 상당히 오래전부터 판매시점에 인접한 생산을 실행하여 왔다. 디자인 개발, 원부자재 기획과 구매, 생산 등에 오랜 시간을 투입할 수 없는 여건이기 때문에 빠른 상품화 기간을 전제로 원부자재 도매시장과 인근 지역의 생산 봉제 공장 그리고 상품 도매 시장들이 체질을 변화시켜 왔다.

지난 몇 년간은 중국을 중심으로 세계적인 한류 열풍이 생기면서 한국 상품에 대한 중국 소비자들의 관심이 급격하게 늘어났다. 중국 관광객들의 증가가 한국 상품에 대한 선호도 상승을 가속시키기도 하였다. 중국의 경쟁성장의 결과로 소비 시장으로서도 주목받기 시작하면서 한국 패션상품을 포함한 해외의 많은 상품들의 무역거래와 직접 진출도 활발해졌다. 한국의 내셔널 브랜드들의 중국 진출도 실패와 성공을 거듭하면서 지속적으로 성장하는 추세이고 동대문 지역을 기반으로 하는 도매 상품들의 거래도 무역, 직진출 등 다양한 형태로 늘어나고 있다.

5) '패스트 패션(Fast Fashion)'과 '즉시 패션(Immediate Fashion)'

국내의 인터넷쇼핑몰 등 온라인 패션 시장의 성장과 한류로 인한 해외 무역의 증가 등으로 인하여, 동대문 기반의 도매형 디자이너 그룹과 독립형 신진 디자이너 그룹의 경쟁력이 부각되고 있다. 구체적으로는 첫째, 디자인 측면에서 유행의 즉시성과 둘째, 다품종 소량 생산으로 시작해서 대량 생산까지 빠른 반응 (Quick Response) 생산이 가능하다는 것이다. 최근 상품화 기간은 원자재 구매 결정부터 생산과 입고까지를 기준으로, 독립형 신진 디자이너 그룹은 2주, 도매형 디자이너 그룹은 1주가 소요된다. 표1에서 분류한 6개의 그룹중 가장 빠른 상품화 기간을 보여준다.

해외 명품과 국내 디자이너 그룹, 국내외 브랜드 그룹과 차별화된 빠른 상품화 기간과 유행의 동시성을 반영한 디자인과 다품종 대량 생산으로 강력한 시장을 점유하고 있는 SPA 브랜드들을 '패스트 패션(Fast Fashion)'이라고 부른다면 그보다 더 빠른 상품화 기간과 유행의 즉시성을 반영한 디자인을 다품종 소량 생산으로 시장에 참여하는 도매형 디자이너와 독립형 신진 디자이너 그룹을 '즉시 패션(Immediate Fashion)'이라고 부를 수 있다.

'패스트 패션(Fast Fashion)'보다 디자인과 생산 시스템 측면에서 소비자의 수요에 더 부합되는 '즉시 패션(Immediate Fashion)'은 예전의 동대문의 도매 시장과 동일한 장소에 위치하지만 다른 모습을 보여주고 있다.

6) 도매형 디자이너 그룹과 독립형 신진 디자이너 그룹

현재의 도매형 디자이너 그룹은 과거의 도매 사업과 동일하게 도매 시장을 중심을 상품을 개발하고 판매한다. 그러나 공급자 중심이었던 과거의 도매 사업과는 달리 치열한 경쟁속에 생존해야 한다는 측면에서 진보가 매우 빠르게 진행되었다. 현재 도매형 디자이너 사업을 하는 디자이너와 인터뷰하는 과정에서 과거 명절(구정 설, 추석)을 기준으로 나누었던 시즌 구분이 없어지는 추세이며 1주 단위로 계속 신상품을 기획하고 있다는 것이 확인되었다. 대세적인 유행을 확인하기 위해 해외 시장조사와 트레이드 쇼를 방문하기도 하였지만 도매 시장 전체의 '속도감'을 놓치지 않기 위해 패션 매거진, 인터넷을 통한 해외 디자이너

컬렉션 정보, 트렌드 기관의 자료, 국내에 유통되는 패션 브랜드의 선 기획된 상품 경향, 소비자 착장의 변화 등 수시로 계속 확인할 수 있는 방식으로 패션 정보를 습득하고 있고 원자재 도매시장에서 보여지는 경향을 보고 즉시 1주일 뒤 출시할 디자인을 개발 생산하고 반응이 없을 경우 즉시 철회하고 다음 1주일 위해 디자인을 개발 생산하는 방식으로 전개하고 있다.

독립형 신진 디자이너 그룹은 원부자재와 생산 봉제는 도매형 디자이너 그룹과 동일하게 동대문 지역의 도매 소싱 기반을 활용한다. 하지만 유통 방식이 백화점과 패션전문몰의 단독 매장 또는 편집매장 중심이므로 공급의 안정성 측면에서 도매형 디자이너의 시즌 개념이 소멸된 즉시 기획 방식과는 달리 시즌 물량의 50% 가량을 선기획 생산하고 나머지를 판매시점에 근접한 기획 방식으로 진행하고 있다 그리고 독립형 신진 디자이너 그룹은 자본력이 취약한 경우가 많아 디자이너의 개발 의도에 대비 최소한의 상품량(스타일 별 30pcs수준)으로 생산이 진행된다. 그리고 본인의 컬렉션을 보여주기 위해 서울 컬렉션 등의 정규적인 패션쇼와 바이어와 프레스만을 초대하는 쇼케이스 행사 그리고 해외 트레이드 쇼 부스 등을 운영하고 독립형 디자이너 본인만의 차별화된 고유의 디자인을 선보여 기존 디자이너 그룹으로 편입되기 위해 노력하는 측면이 도매형 디자이너 그룹과 다르다.

7) 디자인의 발신과 소비자 니즈

패션 사업을 ‘창조(Creative)’와 ‘판매(Commercial)’의 속성이 결합된 것으로 정의할 때 두 개의 그룹이 동일한 생산 기반을 가지고 움직이지만 독립형 신진 디자이너 그룹은 ‘창조(Creative)’ 측면에 도매형 디자이너 그룹은 ‘판매(Commercial)’에 더 집중하고 있다고 보여진다. 샤넬 등을 통해 나타난 ‘오트 쿠튀르(Haute Couture)’와 파리, 밀라노, 뉴욕 등을 중심으로 나타난 ‘프레타 포르테(Prêt à Porter)’ 등이 보여준 유행의 리더십을 ‘하향식 트렌드(Top-Down)’로 가정하고 1960년대 자메이카 음악과 스쿠터 등으로 새로운 라이프 스타일을 보여준 ‘모즈(Mods)’, 반전 반체제 운동으로 당시 젊은 세대들의 주목을 받은 ‘히피(Hippie)’ 등이 보여준 유행의 리더십을 ‘상향식 트렌드(Bottom-Up)’이라고 한다면 독립형 신진 디자이너 그룹은 ‘하향식 트렌드(Top-Down)’의 방향성을 보이

며 도매형 디자이너 그룹은 소비자들의 취향을 반영하여 상품을 계속 출시하는 것을 감안할 때 ‘상향식 트렌드(Bottom-Up)’와 유사하다. 상류 계급이 소비와 정보를 독점하다가 정치적 경제적인 영향력이 중산층으로 확대되면서 백화점의 출현과 성장, ‘오트 쿠튀르(Haute Couture)’와 ‘프레타 포르테(Prêt à Porter)’ 이후 ‘기성복(Ready to wear)’의 발달 등이 나타났다. 조립 라인의 도입으로 생산성의 향상이 급속히 진행된 20세기 초반 이후, 신상품의 개발 노력과 시간당 생산성을 높이려는 노력을 모든 산업 분야에서 추진되어 왔고 의류산업의 경우는 합성 섬유 나일론이 발명되고 세계 대전으로 인한 수요가 급증한 1930년대 이후 대량 생산이 이루어지기 시작했다. 또한 스마트폰의 대중적 보급으로 인한 모바일 라이프 스타일이 확대되면서 상류층의 정보 독점은 불가능하게 되었고 공급자 중심에서 소비자 중심으로 주도권 이전이 되었다. 주도권 이전의 의미는 패션 상품의 기획의 출발점과 디자이너의 의도가 ‘하향식(Top-Down)’ 또는 ‘상향식(Bottom-Up)’인 것과 무관하게 소비자들은 다양한 디자인을 빠르게 접하기 원하고 있는 것이 ‘패스트 패션(Fast Fashion)’에서 ‘즉시 패션(Immediate Fashion)’으로의 변화 추세에서 검증될 수 있다.

3. 상품화 기간 지표의 도입

일반적인 경영 성과 측정 지표로서 사용되고 있는 ‘투자수익율(Return On Investment, 이하 ROI라고 한다)’은 수익률과 회전율을 통해 사업의 건전성을 평가한다. 경영 성과에 대한 통제 뿐 만 아니라 이익을 예측하고 내부 자원의 배분을 위해서도 활용하는 지표이기도 하다. 앞서 고찰한 국내 패션 시장의 6개 그룹으로부터 전통적인 디자인 방식부터 현재의 빠른 방식까지 각각 다른 사업의 운영방식이 도입되고 있음을 확인할 수 있는데 상품 개발에 대한 디자이너의 역량, 이익 실현을 위한 자본적 역량 등 다양한 변수를 통해 각각 그룹의 우월적 경쟁력을 평가해볼 수 있겠지만 ROI와 같은 개념을 사용한 ‘상품화 기간 지표’의 도입을 검토하는 것을 제안하고자 한다.

3-1. 상품화 기간 효율 지표

상품화 기간 효율 지표는 ‘상품화 기간’, 즉 상품의 디자인부터 개발 생산과정에 투입된 시간과 상품이

판매된 시간을 조합하여 구성된다. ‘2-1. 접근을 위한 조건 정의’에서와 같이 상품화 기간을 정의하며 ‘판매된 시간’은 신상품 기준 1차 판매 기간인 6개월을 기한으로 하되 효율지표로서 활용하기 위해 판매율 60% 도달이라는 조건을 반영하도록 한다. 각 그룹의 상품화 기간과 판매율 60% 도달 기간을 변수로 지표를 구성하며 지표 활용의 목적을 분명히 하기 위해 각각 다른 상품화 기간을 보이는 6개 그룹을 예시로서 적용해보도록 한다. 단, 6개 그룹의 상품화 기간과 판매율 60% 도달 기간은 공개된 정보와 정보 수집을 목적으로 인터뷰한 내용을 근거로 한 것이며 실제적인 평균값이 반영된 것이 아님을 밝힌다.

1) 수익(생산성) 효율

60%의 생산진도율을 달성하는데 소요되는 기간을 측정 또는 예상하고 일일 판매진도율(재고 소진율)을 계산한다. 하루에 소진되는 재고 비율을 의미하며 생산성 효율 지표가 높을수록 우량한 구조이다.

$$\text{수익(생산성) 효율} = 60 / \text{판매율 60\% 도달 기간}$$

2) 비용(투자) 효율

상품화 기간을 의미하며 패션업계를 선도하는 특별한 브랜드를 제외하며 상품화 기간이 낮을수록 우량한 구조이다.

3) 기간의 투자 대비 수익 생산성 효율

(Productivity on Fashion Merchandising Period Input,

이하 POPI라고 한다)

$$\text{POPI} = \text{생산성 효율 (일일 재고 소진율)} / \text{투자 효율 (상품화 기간)}$$

POPI의 지표값이 클수록 건전도와 우량도가 높은 것으로 평가할 수 있으나 원가대비 판매가의 배수(Mark-up)에 따른 한계이익율과 상품의 판매 지속성(기본상품 등)을 감안한 상품 속성에 따라 POPI 지표의 사용효과가 달라 질 수 있다. 다음은 표 1의 6개 그룹의 POPI 값을 산출한 예시이다.

3-2. 상품화 기간 효율 지표로서 POPI의 활용

표 2의 지표 결과물 예시를 살펴 볼 때 소규모 자영 사업에 가까운 독립형 신진 디자이너와 도매 디자이너들의 기간의 투자 수익 생산성 효율(Productivity on Fashion Merchandising Period Input) 지표가 해외 명품 브랜드 그룹의 2,440배에 해당하는 수준이다. 기간(Period)에 대한 효율을 반영한 차이이다. 실제로 2,440배의 경쟁력을 가지고 있다고 평가할 수는 없다. 상품화 기간 효율을 보는 지표일 뿐이며 패션 산업에 속한 개별 기업의 본원적 목표인 이익 창출이 기업 생존을 위해서 상품화 기간 효율 지표보다 더 중요하기 때문이다. 따라서 상품화 기간 효율화 지표와 매출과 영업이익을 함께 효율 분석의 수단으로 보는 시각이 추가적으로 연구될 필요가 있다. 영업 이익 측면에서 해외 명품 브랜드는 도매형 디자이너대비 2,440배의 영업이익을 내야 동일한 운영 효율과 경영의 우량성이 검증된다고 볼 수도 있음을 감안하여 본 논문의 관

표 2. Productivity on Fashion Merchandising Period Input

(단위 : 일)

구분	상품화기간(디자인-생산) A	판매율 60% 도달기간 B	수익효율(생산성) C=60/B	POPI(생산성/투자) C/A*100
해외 명품 브랜드 그룹	720	180	0.33	0.05
국내외 디자이너 그룹	540	180	0.33	0.06
국내외 브랜드 그룹	360	120	0.50	0.14
국내외 SPA 그룹	90	60	1.00	1.11
독립형 신진 디자이너 그룹_선기획상품	90	120	0.50	0.56
독립형 신진 디자이너 그룹_근접기획상품	14	30	2.00	14.29
도매형 디자이너 그룹	7	7	8.57	122.45

점과 상품화 기간 효율 지표 제안을 근거로 추가적인 지표에 대한 연구 활동이 필요하다고 추가적으로 제안한다.

4. 결론

패션 사업의 운영을 위한 새로운 경영지표로 POPI를 제안하게 된 것은 소규모 디자이너 기업들이 성공 확률은 낮지만 성공가능한 경쟁력이 어떠한 것인지를 고찰하는 과정에서 발견된 것이다. ‘작지만 빠른 (Small & Speedy) 기업’이 ‘크고 느린(Big & Slow) 기업’과 경쟁하는 구조가 일대일로는 경쟁관계가 되지 않지만 시장 구조 전체를 분류하고 각각의 세분 그룹의 동태적인 움직임을 살펴 볼 때 세분 그룹 간에는 충분한 경쟁관계가 형성된다는 것을 알 수 있다. 20세기 초반부터 태동하여 현재까지 영향력을 발휘하고 있는 선도적인 패션 기업 및 디자이너들이 소비자의 라이프스타일 변화와 시장내 영향력의 변화, 패션 산업의 원부자재 공급 및 생산 방식의 변화, 부티매장과 백화점으로부터 시작해서 작고 강한 편집매장 형태의 셀렉트 샵 등으로 진화되고 있는 유통업계의 변화로 인해 발생한 SPA그룹과 독립형 신진 디자이너 그룹, 도매형 디자이너 그룹 등의 경쟁력과 시장 점유율 상승으로 인해 도전 받고 있음은 이미 업계에서 인지되고 있는 사실이다.

패션 시장의 구조 변경과 각 세분 그룹의 시장 점유율 변동의 이유 중의 하나로 ‘속도’를 변수로 시장을 고찰하고 ‘속도’가 ‘상품화 기간’으로 나타나는 것, 그리고 ‘상품화 기간’을 투자로 가정할 때 ‘전체 생산물량의 60% 소진에 도달하는 기간’을 생산성으로 하여 ‘POPI=생산성/투자’의 지표를 사용하였을 때의 예시를 표2에서 본 바와 같이 상품화 기간 효율 지표의 사용하는 것을 개별 패션 기업의 상품화 과정에서 기획 단계와 결과 분석 단계에서 사용하는 것은 검토하였으면 한다. 개별 패션 기업의 경우의 내부적인 상품화 과정에서 품목의 구분, 라인의 구분 등 상품 속성에 따라 분류를 하고 있는데 표2의 내용을 참고하여 적용해 보는 것이다. 실제 겨울용 외의류와 연중 운영하는 티셔츠 등의 상의는 원자재 구매에 소요되는 기간과 생산 기간 그리고 60% 재고 소진에 도달하는 판매 기간이 다르다. 각 상품 그룹을 지표화하여 분석하고 3-2에서 언급한 각 상품그룹의 매출과 영업이익(또는 공헌

이익)을 결합한 분석을 더할 때 상품 구성을 위한 자원 배분과 이익기여도가 높은 상품 그룹을 추출하고 판매와 마케팅활동에 집중하는데 도움이 될 것이다.

본 논문은 정보를 계수화하고 통계적인 근거를 제시하는 내용은 아니지만 패션 산업 전반에 대한 동태적 분석의 시각을 통해 발견된 생각을 지표화하여 패션 산업과 개별 기업의 경영과 운영 효율을 위해 사용되는 것을 제안하는 내용이다. 보편적으로 적용되기에는 더 많은 연구와 검토가 필요할 것이며 본 논문을 통한 생각의 나눔을 통해 국내 패션 산업의 경쟁력 향상에 작은 도움이 되기를 기대한다.

참고문헌

- 추호정 & 이정민 ‘글로벌 SPA 브랜드의 국내 시장 진출과 대응 방안’
이데일리 2013년 10월 17일자 ‘갓지은 밥, 맛있는 패션’ 칼럼니스트 박병철
박병철 ‘시장을 주도하는 트렌드 읽는 법’ P91-99, P140-149, P242-250
수전 케네디외 ‘우리가 지금껏 보지 못했던 20세기 역사’
상공회의소 ‘2013 유통산업 통계’

박병철



연세대학교 경제학과 학사
현 두산타워 신규사업부장
FIK 강사, 이데일리 칼럼니스트 ‘박병철의 트렌드 읽기’
전 EFC(구 에스콰이어),
(주) 데상트코리아, 삼성물산주식회사
pete.b.park@gmail.com

□ 두산타워

두산타워, 두타는 고품질, 합리적인 가격의 패셔너블한 디자인 상품력과 고객만족 서비스를 중심으로 선진 유통 시스템 도입과 투명하고 합리적인 패션물 운영으로 대한민국 최고의 패션전문점으로 성장했고, 연 2천만명의 내방객 및 외국인 쇼핑객 연 200만명이 다녀가는 세계적인 쇼핑명소이자 글로벌 패션전문점으로 자리 잡고 있다.