



<특집-패션산업과 Apparel Technology>

패션산업의 성공적인 상품기획력 -기업 기반력에 따른 상품기획 핵심역량 분석-

이 유 순

1. 패션비즈니스의 개념

1.1. 패션은 가장 높은 부가가치 창출 산업

21세기에 들어서 자동차, 전자, e-비즈니스 등 모든 산업에서 패션산업에 대한 관심이 높아지면서 사업확장을 위한 전략적 제휴를 모색하는 최고의 산업으로 부상하고 있다. 이러한 이유로는 패션상품의 ‘가치(價値, value)’ 때문이다. 가치란 경제학에서는 재화 또는 서비스의 유용성(有用性) 및 유용성을 위해 투입된 비용의 다과를 의미하지만 철학에서는 주관 및 자기의 욕구, 감정이나 의지의 욕구를 충족시키는 것이라고 정의[주1]한다. 그러므로 우리의 일상생활에서 필요와 욕구를 충족시킬 수 있는 것은 모두 가치라 할 수 있고, 그러한 의미에서 모든 상품(商品)은 가치라고 할 수 있다. 이러한 상품가치에는 교환가치, 사용가치, 효용가치, 주관적 가치 등이 있다. 그러나 패션상품이 다른 상품과는 달리 높은 가치상품이라고 판단하는 것은 감정적 척도에 의한 효용가치가 노동에 의한 생산가치보다 매우 높기 때문이다. 즉 실용성, 개성미, 유행, 패션 감각 등 소비자의 욕구에 부합하는 만족감에 따라 동일한 제조원가라 해도 높은 상품의 부가가치로 인해 소비자가 구매하는 가격과 만족감은 다른 산업에 비해 상대적으로 우위에 있을 수 있다. 이러한 높은 부가가치로 인해 패션기업의 브랜드 로열티[주2]는 기업 총자산의 61%를 차지, 담배 46%, 식품 37%, 화학품 34%, 전자 22% 등 타 산업보

다 매우 높게 나타났다. 21세기 기업의 가치는 무형의 브랜드 로열티와 디자인, 고객 만족도를 추구한다. 이 3요소를 모두 제공하는 것이 패션산업으로써 다른 산업들이 기업 가치를 높이기 위한 수단으로써 패션과의 제휴를 모색하는 것이다.

1.2. 패션은 중소기업의 존재가치가 높은 산업

패션산업은 높은 부가가치 창출력 외에도 우수한 상품 기획력만 보유하면 사업 진출 장벽이 매우 낮은 것은 물론, 투자 효율성이 매우 높다. 패션산업은 수많은 중소 협력업체와의 깊은 협업관계(strong-tight, Table 1)가 유지되는 산업으로 사업별 스트림[주3](up & down stream)과 사업별 상품구조[주4]에 따른 핵심역량을 보유하는 기업은 누구나 산업에 참여할 수 있다. 더불어 패션 상품에 대한 희소 가치적 기대심리 뿐만 아니라 패션 수명과 사이클의 단축 현상 등은 패션산업에서의 중소기업에 대한 존재 가치를 높여주는 이유가 된다. 그러므로 패션 산업은 다른 산업에 비하여 중소기업이 차지하는 비율이 높은 반면, 대기업에 의한 독점률이 낮은 것이 특색이다.

1.3. 기업의 기반력에 따른 패션상품 기획역량의 차이

부가가치가 높은 중소기업형 패션산업은 20세기 후반까지 제조지향적 상품기획을 통해 시장에 참여하였다. 그러나 최근에는 유통지향적 상품기획을 추구하면서 새로운 산업기반을 조성하려는

Successful Merchandising Method of the Fashion Industry - Merchandising Power Analysis by the Basis on the Coporation's Core Competition-/Yu-Soon Lee

제일모직(주) 수석, (110-140) 서울 중로구 수송동 83-1 수송타워, Phone: 02)2076-6403, Fax: 02)2076-6992, e-mail: yslees@samsung.co.kr

Table 1. 섬유패션산업의 범주

	원사사업	소재사업	산업재 유통사업	의류패션사업	소비재 유통사업	
섬유패션산업군	천연섬유 인조섬유 합성섬유	섬유회사 직물회사 직조회사 편직회사 염색·가공회사	도매시장 소매시장 컨버트 (소재 중개상) 수출상사	남성복 여성복 캐주얼의류 스포츠웨어 아동복 유아복 내의류	진즈의류 유니폼 가족/모피류	백화점 전문점 할인점 쇼핑타운 슈퍼마켓 일반시장
관련산업군		양말업 모자업 우산업 스카프 넥타이 손수건 침장류	금속 악세서리업 헤어 악세서리업 신발업 가방업 안경업	화장품업 가정용 인테리어업 산업재 인테리어업 가정용품업		
지식산업군	전문신문·잡지 광고대행업 사진스튜디오 모델에이전트업	바이오피스 프로모션오피스 디자인개발오피스 기획컨설팅오피스		전문교육기관 섬유/패션 협의국 패션정보연구소		

출처: 이호정, 패션머천다이징, 1999.

움직임이 대두되고 있다. 이는 과거 생산자 우위의 시장 경쟁구조에서 이제는 소비자 중심의 시장 경쟁구조로의 패러다임이 전환되기 때문이다. 즉 유통력 확보 내지 소비자 위주의 마케팅 전략 우위 기업이 산업을 선도할 수 있는 위치로 이동하고 있다. 이와 같이 패션산업은 변화되고 진화하고 있다. 그러므로 Table 2와 같은 획일화된 패션상품 기획 프로세스는 기업의 기반력에 따라 차이가 있을 수밖에 없다.

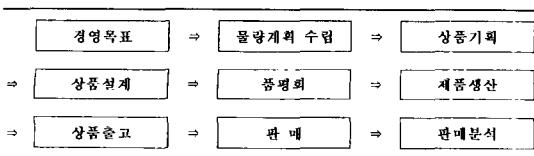
1.4. 시장요구에 따라 변화되는 기업의 핵심 기반력

패션산업은 20세기 중후반에 이르러서야 산업으로 발전되었다. 그 이전에는 개인의 맞춤서비스와 같은 개인사업이 중심이었고, 2차 세계대전 이후 물자 공급의 체계화를 위해 제조공장의 대형화, 합리

화 및 패션상품 공급의 대량화가 이루어졌다. 이러한 제조기반의 기업들이 자본 집적화하면서 개인 사업자의 상품 기획 역량을 유입하면서 패션상품의 가치화를 모색하였다. 이러한 움직임이 70, 80년대에 주로 이루어졌다. 이 후 소비자의 요구가 다양해지고 시장이 다변화되면서 유통이 중요하게 된 90년대에는 유통기획력을 보유한 기업이 시장을 선도하게 되었다. 향후 21세기는 자본력과 글로벌 마케팅력이 강한 지주기업이 시장을 선도할 것으로 전망된다.

본고는 창업초기 패션기업이 산업에 진출하기 위해 보유한 기반력을 분석하고 기반력의 차이에 따른 상품기획 방법과 핵심역량을 평가할 것이다. 이를 통해 산업 기반별 경쟁우위를 도출하여 21세기 패션산업에서 선도기업이 되기 위한 경쟁역량을 제언하고자 한다.

Table 2. 패션제조업의 상품기획 process



1.5. 세계적 패션기업의 핵심 기반력에 따른 분류; 4유형

패션기업의 산업 진입 방법으로 디자이너가 기획력 기반으로 진출하거나 제조기업이 제조 기반

Table 3. 패션기업의 기반력별 유형 분류

구 분	특 성	대표 기업
Designer Brand	- 제품 디자이너의 이름으로 사업 출범 - 디자이너 기획력 등 디자이너의 역량에 따라 부가가치 창출 - 제조기반 없음. 대부분 도매중심 영업 - 여성복 및 가죽/피혁 중심기업	Giorgio Armani(이) Donna Karan(미) Ralph Lauren(미) Kenneth Cole(미)
	- 피혁기업은 피혁은 제조를 확보, 의류는 기획력만 보유 - 주로 이태리 신발, 가방제조기업이 대표적 - 21세기에는 이들 기업의 브랜드 가치 창출로 패션그룹으로 성장, 수많은 패션브랜드를 인수하고 있음	S. Ferragamo(이) Prada(이) Louis vuitton(프) Gucci(이)
Whole Sale Brand	- 머천다이징 능력으로 사업출범 - 제조기반과 대표 디자이너는 없으나, 머천다이징 기획으로 도매사업 - 기획력과 이미지 차별화에 따라 부가가치 창출 - 캐주얼 및 스포츠 브랜드 중심기업	Escada(독) FUBU(미) Nautica(미) Nike(미)
Retail Brand	- 소매유통을 기반으로 사업출범 - 제조기반과 대표 디자이너는 없으나, 머천다이징 기획으로 직접소매유통사업. - Sourcing력과 원가경쟁력에 따라 부가가치 창출 - 캐주얼 및 남여성 Total 브랜드 중심	the GAP(미) Limited(미) ZARA(스페인) J. crew(미) Uniqlo(일)
Manufacture Brand	- 제조기반으로 사업출범 - 대표디자이너는 없으나(제조 창업자 이름 활용), 머천다이징과 생산기획으로 도매사업. - 일부 기업은 유명 브랜드와의 제휴를 통해 제조/영업권 확보 - 품질경쟁력과 생산관리경쟁력에 따라 부가가치 창출 - 이태리 기업 중심, 신사복 기업 다수	E. Zegna(이) Palzireli(이) Hugo Boss(독) MaxMara(이) Benetton(이)

으로 진출하거나, 유통기업이 유통기반으로 진출하는 등의 3가지 유형이 있으며, 또한 이들 3가지 유형은 또 다시 도매와 직접 소매 영업에 따라 분류된다. 더불어 이들 기업의 모기업과 어떤 지배 구조를 가지느냐에 따라 분류되기도 한다. Table 3은 세계적 패션기업이 산업진출 모델을 정리한 것이다.

표에서 나타나는 바와 같이 세계적으로 성공한 기업들이 가지는 사업 초기 기반 모델은 매우 다르다. 특히 기업의 유형을 단지 4개로 묶었으나, 4개 사업 유형에서도 또한 다각적인 유형으로 가치를 칠 것이며, 더불어 기업이 성숙되면서 기업 기반과 전략의 변화로 그 초기 사업모델이 진화되었을 수도 있다. 그러므로 패션기업의 경쟁력 분석에는 그 기업이 어떤 사업기반으로 초기 진입하

였고, 또한 어떤 핵심력으로 사업을 확장하였는지를 평가하여야 할 것[주5]이다.

2. 기업 유형별 경쟁력 분석

2.1. Designer's Company : 디자이너 기업

제품 디자이너의 이름으로 창업 : 디자이너 개인 이름으로 개인사업 형태 출범한 유형으로 지난 20~60년대 패션산업에서의 도입기에 진출 경영모델이다. 이들 기업들이 현재의 패션산업을 만든 모태가 되고 있다.

디자이너 기업은 70, 80년대 패션산업 성장기에 세계화가 되었으며, 거대 패션마케팅 기업들에 의해 흥망성쇠가 지속되고 있다.

디자이너 기업은 주로 여성복 및 가죽, 피혁 중

심 산업에서 활발한 창업 형태로, 대표 브랜드로는 20년대 샤넬(Chanel), 50년대 크리스찬 디올(Christian Dior), 60년대 입생로랑(Yves Saint Laurent), 70년대 발렌티노(G.Valentino), 80년대 조르지오 아르마니(Giorgio Armani), 랄프로렌(Ralph Lauren), 90년대 다나 카렌(Donna Karan), 프라다(Prada), 질샌더(Jil Sander)가 대표된다.

이들 유명 디자이너 기업의 국적을 살펴보면 60년대까지는 프랑스 중심의 디자이너들이 활발한 활동을 벌인 반면, 70, 80년대에는 이태리 중심이, 90년대는 미국 중심으로 이동되고 있는 것을 볼 수 있다. 이러한 것은 산업이 유기체로서 항상 진화되며, 하나만의 경쟁동력(디자이너 기업군에서는 유행 선도국가)만으로 지속 성장이 불가능하다는 것이다.

구체적인 제조기반 없이 디자이너 크리에이션으로 부가가치 창출 : 디자이너 기업의 핵심역량은 디자이너의 크리에이션, 즉 디자인력이다. 패션상품 기획 프로세스 과정에서는 상품설계단계로 디자인, 상품 모형, 상품 제작 등이다. 그러므로 생산을 위한 장치 기반, 즉 상품 생산을 위한 기계 및 공장 등의 제조기반은 없으나, 디자이너의 크리에이션에 따라 상품 가치력과 영업력이 결정된다. 이처럼 디자이너 기업은 디자이너의 개인 역량(기술력으로서도 평가될 수 있다)에 따라 부가가치가 창출되는 사업군이다.

이러한 디자이너 기업이 현재와 같은 대형 기업군이 된 시기는 70년대 이후이다. 이 시기의 패션업은 가내수공업 단계에서 자본력을 보유한 제조기반 기업과의 전략적 제휴로 산업화되었다. 즉 디자이너는 상품설계만을 전담하고, 제조기업은 이들의 생산권과 판매권을 확보(라이선스(license))하는 것이다. 이태리 패션산업이 세계화가 된 계기가 되는 것이 이 때이다. 우수한 패션생산국인 이탈리아가 1960년 로마 올림픽을 계기로 패션선진국으로 도약하기 위해 국가 차원에서 자국 디자이너의 육성 및 제조기업의 글로벌화를 지원하였다. 이 시기 대표적으로 성공한 기업은 GFT(Gruppo Finanziario Tessile)[주6]사로 가장 활발한 경영시기를 80년대에는 세계 대부분의 디자이너 브랜드

(조르지오 아르마니, 발렌티노, 크리스찬 디올, 입생로랑, 지방시, 옹가로 등)와의 전략적 제휴를 통해 세계 제 1의 패션기업으로 성장하기도 하였다. 그러나 무리한 사업 확장과 브랜드 로열티 유지에 실패하면서 경영악화로 지난 90년대 중반 부도, 기업 소멸되었고 그 잔재는 1995년 제미나 투자그룹에 합병되었다.

직접 소매가 아닌 도매영업 : 전반적으로 패션상품의 신상품 개발주기는 1년에 2회로 전개발, 후생산이다. 즉 시장출시 6~8개월 전에 유통점 혹은 독점 영업권을 확보한 전문 유통점, 일명 프랜차이즈(franchiser)으로부터 제품 주문을 받고, 주문 받은 수량만큼 제조기업을 통해 생산, 납품하는 방식이다. 이 때 디자이너 기업은 신제품 개발, 생산 및 도매 영업만을 전담하고, 소매영업은 프랜차이즈나 유통점이 총괄한다. 그러므로 재고관리는 이들 유통점 책임이다. 이러한 제판불일치(製販不一致)[주7]를 통해 디자이너 기업은 상품의 창의력과 품질력 강화에 집중할 수 있다는 것이다.

디자이너 개인역량에 따라 사업존폐 결정 : 그러나 가내 수공업식의 경영마인드, 디자이너 개인의 고연령화로 점차 시장대응에 미흡하였고, 무리한 사업허가권의 확대에 오히려 상품과 브랜드 가치가 급격히 저하되면서 90년대부터 디자이너 기업들은 패션산업에서 서서히 퇴출되고 있다. 특히 디자이너 기업 1세대적인 입생로랑, 옹가로, 크리스찬 디올, 피에르 가르렝 등은 단기적 수익 경영 및 라이선스 사업의 관리 부족으로 투자기업에 인수되거나 소멸되고 있다. 그러나 높은 브랜드 가치를 기반으로 마케팅 및 우수 경영기법을 보유한 패션 대기업을 통해 패션의 부가가치 창출이 더욱 극대화되고 있으며, 21세기 새로운 패션경영 기법으로 부상하고 있다. 입생로랑은 디자이너의 크리에이션 노후화 및 소비자 니즈 대응 부족으로 90년대부터 경영악화가 심화되면서 '99년 프랑스 Pinault사[주8]에 인수되었다. 이후 디자이너인 입생로랑은 은퇴하였고, 그의 이름은 브랜드화되어 다른 우수 디자이너(구찌 디자이너인 톰포드(Tom Ford)가 '98년부터 디자인 크리에이터 수행)가 디자인 기획을 성공적으로 전개하면

서 제 2의 전성기를 맞고 있다. 또 다른 프랑스 디자이너 기업인 크리스찬 디올의 경우 '46년에 기업 출범하여 패션산업에서 중요한 위치를 점하였다. '57년 그의 사망으로 후계자였던 입생로랑, 마크보양 등의 디자이너가 디자인 기획을 하다가 지난 '88년에 LVMH 그룹[주9] 계열인 Bernard Arnault에 매각, Christian Dior로 출범하였다. 투자사는 디올사의 새로운 디자이너로 영국의 크리에이티브 존 갈리아노(John Galliano)를 지명, 과거와 미래를 통합하는 새로운 브랜드 이미지로 시장 재창출에 성공하였다. 이태리의 피혁제조 기반 기업인 구찌(Gucci)사는 '23년 창업하여 전세계 최고급 피혁브랜드로 부상하였다. 그러나 창업자의 퇴진과 무리한 사업 확대로 '87년 Investcorp[주10]에 매각되었다. '95년 미국 디자이너 Tom Ford의 성공적인 상품의 개선으로 90년대 말 새로운 기업 호황기를 맞이하고 있다. 미국의 앤클라인사는 1972년 출범하여 1974년 일본 다키오사로부터 강력한 투자가 유입되면서 미국 최대의 여성복 기업으로 부상하였다. 그러나 1976년 디자이너의 사망 이후 시장지배권이 점차 상실되면서 90년대 후반 기업의 존폐위기에 까지 오고 있다. 앤클라인사의 수석디자이너로서 1982년에 출범한 Donna Karan사는 '80년대 후반에서 '90년대 중반까지 미국 최고의 디자이너 기업으로 부각되었으나, 디자이너의 무리한 사업확장과 디자이너가 창조한 유행의 쇠퇴로 기업이 쇠락하면서 2001년에 프랑스 투자기업 LVMH 그룹에 매각되었다.

창업장벽이 매우 낮은 디자이너 기업 : 디자이너 기업은 디자이너의 크리에이션에 대한 사업타당성이 판정되면 사업출범은 매우 용이하다. 이는 패션산업이 가내 수공업 형태 및 분업화로 사업출범의 장벽이 낮기 때문이다. 그러므로 치열한 시장 경쟁과 크리에이션의 장기화 및 시장 적중성에 대한 타당성 판단이 사업출범에 매우 중요하다. 전세계 우수 학교에서 패션디자인을 공부하는 많은 학생이 창업하고자 하나, 이를 뒷받침해 주는 대기업의 스카우트들의 판단성에 의거해 소수만 선택되고 있는 실정으로 최근에는 많

은 디자이너가 배출되면서 오히려 판단 도호성에 의해 과거와 같은 장기적 사업화 가능성은 대폭 감소되고 있다.

가장 부가가치가 높은 패션경영 : 디자이너 브랜드 사업은 패션산업 기반 중에서 적은 출자로 가장 높은 경영수익이 가능한 높은 투자효율성 사업이다. 특히 유능한 신진 디자이너를 발굴, 육성한다면 최고의 경영효율성 확보가 가능하다. 또한 디자이너 개별 이름으로 시장 진입함으로써, 명성에서 오는 로열티를 기반으로 시장 확장력이 용이하며 가격 저항도 낮아 고급시장 진입에도 용이하다. 또한 라이선스 사업 확대로 또 다른 부가가치 창출이 용이한 것이 특징이다.

2.2. Whole Sale Brand

제품 기획력으로 사업 출범 : 도매유통 기반 패션기업은 디자이너 기업과는 달리 대표 디자이너를 보유하고도 않고, 제조기반 또한 없다. 그러나 강력한 자금력과 우수한 상품 기획력 등을 핵심 역량으로 보유한 기업이 사업 참여하는 형태이다. 높은 자금력을 보유한 기업이 사업다변화 전략 일환에서 우수한 기획력과 마케팅력을 기반으로 사업참여 하여 성공한 경우가 푸부(FUBU)이다. 또한 우수한 기획력과 기업 대표자의 패션산업 참여 경험으로 창업하여 성공한 에스카다(ESCADA), 노티카(Nautica), 글로벌 마케팅과 차별화된 기술력을 보유한 나이키(NIKE)와 리바이스(Levis) 등이 있다. 푸부는 '95년 삼성미주본사가 디자이너, 마케팅 전문가와 합작하여 출범한 미국 캐주얼 전문브랜드로, 시장기회를 적절히 활용하고 전문가의 성공적 결합(자금, 디자인력, 마케팅력)을 통해 출범 3년 만에 2억불대의 도매매출을 달성하기도 하였다. 독일의 에스카다는 패션산업의 수석디자이너로 활동(Mondi 브랜드)하던 Margaretha Ley와 소매유통과 제조업체 근무 경험을 가진 남편 Wolfgang Ley가 '74년 창업한 기업이다. 이 기업은 인적자원의 우수한 전문성만을 기반으로 10억불 매출을 달성하는 세계적 기업으로 도약하면서 독일 패션산업이 세계시장에서의 높은 위치를 점유하게 하는 기회가 되었다.

우수한 상품 기획력이 시장 창출 도모의 핵심 역량 : 도매 브랜드 기업은 시대별로 소비자가 요구하고 시장에서 신산업으로 주목받던 '니치마켓'을 공략하여 적중한 사례가 많다. 리바이스는 '진(Jean)'이라는 하나의 시장 핵심요소를 가지고 진시장을 독점화하였으며, FUBU는 저가의 힙합시장에서 오히려 고가시장을 공략, 시장 고급화에 성공하였다. Nike는 미국인이 선호하는 트레이닝산업을 공략, 과학적 기반의 R&D를 통해 의류와 신발산업 시장을 80년대부터 현재까지 독점하고 있다. 또한 시장 선도기업을 모방하면서 차별화된 기획력으로 추종, 시장을 창출하기도 한다. Nautica는 미국 캐주얼산업이 Polo by Ralph Lauren, Tommy Hilfiger와 같은 디자이너 브랜드가 고가시장에서 시장선점하고 있을 때, 이들이 가진 Ivy Club 이미지를 모방하면서 중국을 기반으로 한 제 3국 생산을 통한 원가경쟁력으로 중저가 시장을 공략하면서 시장을 개척한 사례가 있다. Nautica의 이러한 원가경쟁력 성공은 창업주이며 디자이너인 David Chu가 중국 출신이기 때문이며, 중국인이라는 디자인 문화의 단점을 중국 생산이라는 장점으로 극복하였기 때문이다.

제판불일치를 통해 차별화된 상품력과 시장 수요 대응력으로 시장 지속 강화 : Wholesale Brand의 창업주는 70년대 패션산업계에 어떠한 형태든지 참여함으로써 산업의 핵심역량을 지식적으로 체험하였다. 더욱이 디자이너가 가지는 크리에이션만의 시장창출은 한계가 있다는 것을 체험하면서 자금력, 디자인력, 기획력 분리는 물론 영업력조차 분리하면서 각 분야의 전문적 역량을 최대한 발휘하고자 하였다. 이러한 경향은 80년대에 더욱 확대되면서 미국과 유럽 패션산업에서 주요 창업방법이 되었다. 그러나 도매 브랜드는 낮은 역사성(생명체가 없고, 짧은 생애를 가진다)에 의해 브랜드 가치가 디자이너 브랜드보다는 상대적으로 열세이며, 특히 브랜드 가치 위주의 21세기 패션 경영 방식에는 적합하지 않다는 이유로 점차 시장에서 소멸되는 추세이다.

2.3. Retail Brand

소매유통을 기반으로 의류 제조소매업 진출 : 전반적으로 패션의류산업은 제판불일치의 시스템으로 기업이 운영되는 것이다. 전후 패션산업은 대량 생산화로 진전되면서 중개 판매인 혹은 소매 유통인 등이 발전되면서 제조와 판매의 분리가 자연스럽게 일어났고, 특히 이태리의 제조기반을 중심으로 유럽 패션산업의 유통이 전 세계적으로 확장되었다. 그러나 한국과 일본의 경우, 70년대 이후 패션이 산업화되면서 대기업이 패션산업에 참여하면서 높은 자금력을 기반으로 제조와 유통까지 참여하는 제판일치형 사업으로 발전되었다. 즉 해외 패션산업 시스템과는 차이가 있다. Retail Brand 사업은 패션의류산업의 제판일치 유형이다. 70년대 급속한 소비의 확대로 소매상이 대기업 유통업체로 발전되면서 자금력과 소비자 욕구 발견에 대한 노하우 축적을 기반으로 패션제조업에 참가하게 되었다. 초기 소매브랜드 산업에서는 유럽 및 미국의 백화점이 대표적 사례이다. 그러나 80년대에 이르면서 자금력과 고객관리 노하우를 확보한 의류전문 소매상까지도 소비자의 급변하는 욕구에 대응하기 위해 직접 기획 및 제조분야까지 참여하는 형태로 발전하였다. 대표적 기업으로 미국의 the GAP [주11], J. Crew [주12], 스페인의 ZARA [주13], 스웨덴의 H&M [주14], 일본의 Uniqlo [주15] 등을 들 수 있다.

제조지향에서 시장지향으로의 산업 전환기의 산출물 : 소매 브랜드 사업은 의류 기업으로부터 상품을 도매가격으로 구입하여 자가점에서 직접 판매하던 소매상이 출범한 기업이 대부분이다. the GAP은 '81년에 출범한 진의류 중심의 소매 유통점이었으나, '89년 제조소매업 진출을 대외적으로 공표, the GAP이라는 단독브랜드로 시장에 참여하였다. J. Crew 또한 '83년 의류전문 카타로그 통신판매업으로 출범하였고, '84년에 J. Crew 단독브랜드로 사업을 확장하여 8억불대 매출 기업으로 성장하기도 하였다. 소매유통점이 상품 제조를 위한 역량을 보완하여 소매 브랜드 사업에 참여하는 것이나, 오히려 반대로 제조전문기업이 소매유통을 위한 역량을 보완하여 소매 브랜드

사업에 참여하기도 한다. 스페인의 'ZARA'는 제조 전문 모기업(Inditex사)이 유럽시장을 기반으로 '75년 출범하여 성공한 브랜드로, 자라의 성공은 기존 유통브랜드가 대부분 미국이 경쟁우위라는 관념을 깨고 유럽기업이 성공한 사례로써 유럽 패션산업의 미래 부흥을 예상할 수 있었던 사건이었다.

유통력과 소비자 니즈 파악을 위한 마케팅 능력, 생산 sourcing[주16]력이 핵심역량 : 장기간 소매유통을 통해 확보한 소비자 욕구 파악 능력을 기반으로 시장대응적 머천다이징 기획을 하고, 이를 통해 원가경쟁력과 납기일을 고려하여 전세계 생산기지를 탐색하여 적절 생산지에서 생산·납품하였다. 이 사업에는 패션 중심지역 혹은 패션지역 창출 지역의 우수 유통력 확보는 물론, 매장관리가 가능한 전문 인력 확보 등이 가장 중요한 요소이다. 특히 고객 데이터베이스를 기반으로 고객 니즈 파악은 물론 고객만족도 고취를 위한 고객 마케팅도 중요하다. 그러므로 이 사업은 유통접점에서 다양한 데이터의 정확한 축적에 R&D 비중 및 투자 증대가 필요한 것이다.

이 사업은 기업이 상품재고까지 책임을 갖게 됨에 따라, 매장에서의 경쟁력이 곧 매출력 신장 및 재고 감소로 이어지면서 수익창출 확대된다. 더불어 제조업체가 소비자와의 직접 연결에 따라 가능한 품질대비 최저가의 제품을 공급해야 한다. 즉 가격차별화를 통한 시장 확대가 주요 시장 경쟁전략인 것이다. 제조기반과 유능한 디자이너는 없으나, 소싱(sourcing)력과 원가경쟁력에 따라 부가가치 창출되므로 생산 소싱력 및 우수 협력업체 확보가 중요한 핵심역량이다.

21세기 한국 패션기업이 지향해야 할 사업 유형 : 80년대 미국을 중심으로 저가 캐주얼시장에서 생성한 retail brand 사업유형은 90년대 유럽에서 패션성과 가격경쟁력을 기반으로 사업을 확장하면서, 선진국의 21세기 mass market의 신경영 기법으로 부상하고 있다. 한국 패션산업 또한 제조기반을 중심으로 경영프로세스를 운영하였으나, 국내 노동경쟁력 약화로 원가 상승 등의 압

박과 로컬리즘에 의한 세계 기술력 유입의 한계로 점차 유통기반의 경영방식으로 전환하고 있다. 특히 '97년 IMF 위기를 절정으로 패션기업의 질적 경영구조에 따라 핵심역량을 제외한 모든 경영 가치사슬을 해체, 비 핵심부문은 외부로부터 소싱(sourcing)하는 것이다. 중소기업은 물론 대기업조차도 각자의 역량을 점검하여 패션산업 업무 프로세스에서 한 부문만 강화시키고 있는 실정이다. 중국의 생산기지로서의 매력시장으로 부상되면서 중국 제조생산 소싱이 확대되고 있다. 한국 패션산업은 장기간 축적된 기획력과 자본력을 기반으로 유통부문에 집중하는 반면, 소기업을 활용한 '협력 관계'를 강화하여 제조부문은 소싱하여야 한다. 브랜드 가치 경영과 유통지향 경영을 기반으로 소싱력 확대가 중요한 21세기 과업이다.

2.4. Manufacture Brand

의류제조기반으로 사업다각화 일환 : 가내수공업 형태(기획, 생산, 판매 일치 업태)의 패션산업이 대량생산화되는 70년대에 생산제조기반기업의 자금력 확보로 사업다변화의 일환 모색하여 우수한 품질경쟁력과 생산 합리화를 기반으로 패션도매산업까지 진출한 것이 제조기반 브랜드 사업이다. 이 사업분야에서 성공한 기업은 이태리 출신 업체가 많다. 이들 이태리 기업은 60년대 국가 차원의 의류산업 지원을 계기로 급부상되었다. 전후 유럽의 생산 하청기업이었던 이태리는 세계 최고의 제조 경쟁력[주17]을 확보하고 있었다. 이태리 정부는 60년대 로마올림픽을 계기로 국책사업의 일환으로써 패션산업 육성을 위한 다각적인 전략을 통해 '세계 최고의 패션국(브랜드국)이 되자'는 목표아래 전 국가의 패션산업이 함께 한 것이다. 이 시기 발렌타노, 아르마니, 체루티 등 의류 디자이너도 부상되기도 하였다. 의류제조기업 또한 지역적 네트워크 기반으로 제조 대기업으로 성장하였다. 대표기업으로 Reggio Emilia 지역의 GFT는 80년대 이태리 패션산업을 주도하였다. 이들 제조기업은 사업다각화의 일환으로 의류 브랜드사업에 참여하였다. GFT는 80년대 이태리 여

성복 제조기업으로 이태리는 물론, 프랑스 유명 디자이너 브랜드의 생산권, 영업권을 확보하여 패션사업으로 진출하였다. Max Mara[주18] 그룹 또한 이태리 중부 동쪽 연안지역(Capri)을 중심으로 한 제조기업으로 '51년 Max Mara 브랜드를 출범, 현재 14개 브랜드 9천억 매출 달성하고 있다. E. Zegna[주19]와 Margiotta 그룹 또한 남성정장 전문 제조기업으로 세계 우수 브랜드의 생산권, 영업권을 확보하여 패션사업으로 진출하였다. Margiotta 그룹은 지난 90년대 후반 독일 최고의 남성복 브랜드 Hugo Boss를 인수, 새로운 도약을 맞이하고 있다.

Benetton은 지역 제조생산 협력기반을 적극 활용한 패션기업 : '65년 북부 이태리 동해 해안변에 있는 Treviso시의 Pozano군에 니트생산 전문 공장을 설립하면서 니트 의류생산 산업에 진출하였고, '68년 Benetton으로 브랜드 사업을 출범하였다. 전통적 가족기업으로 경영, 디자인, 마케팅, 관리 등을 4형제가 분담해서 경영하면서, 120개국 5천 여개 프랜차이즈 매장을 확보하고 20억불 매출 기업으로 성장하였다. 현재는 Benetton 브랜드외에도 '89년 인수한 Nordica를 기반으로 다수 스포츠 브랜드를 보유한 패션거대기업으로 성장하였다. Benetton은 전체를 협력공장화 하면서 80년대 중반부터 운영된 ERP 시스템을 통해 전세계 판매-기획-생산-판매에 이르는 제조기업이나 유통지향 기업으로서의 업무 프로세스를 운영하는 세계 최고의 패션기업이다. Benetton이라는 브랜드를 운영하는 Benetton그룹은 판매를 전담하는 '판매대리상(Agent)[주20]'을 통해 판매를 위탁시키는 대신, 유통에서 요구하는 제품은 중앙관제소를 통해 Pozano군 200여 개 하청생산업체에 생산을 전담시키는 분업체제로 경영효율화를 이룩하고 있다.

품질경쟁력과 생산관리 능력에 따라 부가가치 창출 : 제조기반을 소유하는 것은 기반 조성과 유지에 위한 높은 투자가 필요한 반면, 생산 안정화 및 품질경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다. 최근 이태리 최고의 디자이너 브랜드인 Giorgio Armani사는 미래 경쟁역량은 '품질력 강화 및 유

지'를 경영 비전으로 발표하면서 무려 8개의 제조공장을 구매하거나 자본 참여를 통한 자가 공장화하였다. 향후 이러한 우수 생산공장의 인수는 지속될 것으로 보인다. 아르마니사의 생산력 확보는 미래 경영기법인 핵심역량에 대한 집중과 선택의 전략과는 위배되는 방식이다. 그러나 시장 환경의 변화(소비자의 품질에 대한 고부가가치화 증대, 유행에 대한 짧은 사이클과 브랜드에 대한 로열티 교체현황 증대, 자본기업의 디자이너 기업 인수 사례 증대 등)에 따라 시장 대응 혹은 시장 경쟁전략의 일편으로, 오히려 디자이너 기업의 차별화 전략으로도 이해 할 수가 있다.

최근 국내 우수 대기업도 제조 기반력에서 이탈하여 기획 기반력 내지 유통기반력으로서의 기업 진화를 하고 있다. 이러한 방식을 '진화'로 언급한 이유는 패션산업이 제조지향에서 유통지향으로 전환하고 있는 모델과 동일한 흐름으로 이동하기 때문이다. 그러나 이러한 유통지향 기업으로의 전환은 상품의 완성도, 즉 상품 기획력과 설계, 제조 등의 우수성을 기반으로 하는 것이다. 오히려 상품으로서의 주요 효익을 잃어버리고 오히려 선진 기법만을 추구하는 것은 문제가 있을 수 있다.

3. 패션기업의 성공 동인

패션산업은 장치기반 산업이 아닌 기술기반 산업이라 할 수 있다. 즉 디자인 크리에이션과 제품 품질력의 우수성을 기반으로 누구나 쉽게 산업에 진입할 수 있는 낮은 시장 장벽을 가지고 있다. 그러므로 많은 경쟁자들이 참여하는 시장에서 차별화된 경쟁역량을 보유하는 것이 기업이 성공할 수 있는 동인이 될 것이다. 차별화된 경쟁역량 중에서 그 동인으로서 다음과 같이 4가지를 제언할 수 있다.

3.1. 시장지향의 차별화된 기획력

패션산업에서 가장 중요한 것은 상품이다. 그러므로 상품을 소비자가 기대하는 수준 이상으로 개발하고 제공할 때 시장은 움직일 것이다. 상품

의 소비자는 누구일까? 즉 목표시장을 선별하고 선별된 시장에 대한 요구를 분석하여 이들 시장 요구에 적합한 우수한 상품을 개발하는 것이 패션산업에서의 중요한 경쟁역량이다. 그러나 과거의 상품개발 역량은 제조지향 기반에서의 상품력이었다. 이는 소비자 혹은 시장의 요구를 배제한 것이다. 현재 혹은 미래의 상품개발역량은 시장지향 기반의 상품력이다. 우리는 이를 시장지향의 차별화된 기획력이라고 하며, 디자인 경영(시장요구에 대응하는 크리에이션)의 확보라 한다.

3.2. 우수한 소신력

패션산업은 다른 산업보다 스트림(산업 조직 구조)이 길기 때문에 연속적인 가치사슬 인접 부문과의 수평적 의사소통을 통해 암묵적인 network를 구축하는 것이 중요하다. 즉 수많은 상품과 제조능력을 맞추기 위하여 다른 사업단위들과의 연결력이 중요하다. 이러한 연결력을 소신력이라고 한다.

패션기업의 기반력이 어느 부문에 있더라도 지속적인 기업의 생존과 성장을 위해서는 인접산업 조직과의 신뢰성을 기반으로 한 강한 협력 네트워크를 구축하여야만 높은 소신력을 추구할 수가 있다.

3.3. 시장 지향 마케팅력

시장이 다변화되면서 산업구조도 급속히 변화되고 있다. 이러한 시장 환경의 변화를 감지하고 분석하여 신속히 시장 대응할 수 있는 탄력적인 조직력이 필요하다. 과거 제조 및 상품지향 시대에는 디자이너 기업이 패션시장을 선도하였으나 현재 가치지향, 브랜드지향 시대에는 마케팅 기업이 선도하고 있다. 그러므로 높은 디자인 기획력, 고품질 생산력을 가진 기업이라고 할 지라도 시장이 요구하는 차별화된 시장 포지셔닝 설정과 마케팅 기업에는 뒤쳐질 수 밖에 없을 것이다. 또한 누구나 참여할 수 있는 낮은 장벽의 산업에서는 다른 경쟁자가 쉽게 진입하거나 모방할 수 없는 시장에서 선점하는 강력한 마케팅력이 필요하다.

3.4. 최고의 인적자원과 리더쉽

미래 기업의 성장 원동력은 인적 자원이라고 한다. 이유는 미래 산업이 가치산업구조로 이동하기 때문이며, 가치산업에서 중요한 것은 인적자원의 지식력이다. 특히 암묵적인 지식은 기업의 높은 자산 가치가 되고 있다. 패션산업은 가장 높은 가치 산업이다. 패션업무 프로세스 및 가치사슬 각각 분야별 최고의 전문가 육성 및 이들과의 선진적인 네트워크 구축이 중요하다. 특히 과거 지역화(localization)의 인력관리에서 국제화(globalization)의 인력관리가 필요하게 되었다. 그 이유로는 글로벌 기업의 통합시장이 되고 있는 국내시장에서 이들과의 경쟁에서 살아남기 위하여 패션산업의 국제화가 필요하기 때문이다.

이상과 같은 4가지의 성공 동인을 확보한 기업일수록 성공적으로 패션상품을 기획할 수 있다. 우리는 성공적인 패션상품기획을 단순히 좋은 상품을 소비자에게 제안하는 것이 아니라는 것을 알고 있다. 그러면 성공적인 상품 기획력은 무엇일까?. 먼저 내가 선도해야 하는 시장을 선정하고 시장의 욕구를 파악하여야 한다. 이러한 시장의 욕구에 대응할 수 있는 나의 핵심역량을 잘 파악하고, 역량을 보유하지 않는 인접 스트림 구조와는 신뢰를 기반으로 하는 네트워크를 활용하여 소신을 통한 상품 기획을 전개한다. 이 때의 나의 핵심역량은 산업 기반, 즉 디자이너 기업, 도매기반 브랜드 기업, 소매기반 브랜드 기업, 제조기반 브랜드 기업 등의 유형에 따라 차이가 있을 것이다.

- 1) 두산백과사전, 「가치(價値, Value)」.
- 2) C. J. Simon, "The Measurement and Determinants of Brand Equity : A Financial Approach", 1990.
- 3) 섬유패션산업에는 up-stream으로는 원사, 염색, 직물 등의 사업부문을 일컫고, down-stream으로는 봉제, 의류기획, 유통 등의 사업부문을 일컫는다.
- 4) 섬유패션산업은 고객측면에서 착용하는 상품별로 시장을 세분화하고 있다. 남성정장(신사복), 여성

- 정장, 캐주얼의류, 스포츠의류(골프의류, 액티브의류, 특수의류), 아동의류(유아의류 포함), 내의류, 외의류(가죽 및 외투류), 신발류(구두, 운동화) 및 악세서리류(가방, 벨트 등의 가죽피혁 악세서리, 보석류 포함), 침장류 등으로 나누고 있다(삼성패션연구소 세분법).
- 5) 패션기업의 기반력에 의한 구분은 본인의 장기적인 패션산업 종사 경험과 각 기업 자료를 기반으로 임의로 구분(정성적 조사)한 것으로 국내외 연구자료중 최초이다. 그러므로 본 구분에 대한 모델 정립을 위해 향후 ‘마이클 포터의 산업기반 경쟁원천’ 등의 연구 논문을 참조하여 정량적 연구를 발표할 예정이다.
- 6) 1930년 남성복 제조기업으로 창업한 이태리 기업. 1970년대 여성복 부문까지 확대, 남·여성 의류 제품을 생산업자로 전세계에서 가장 유명한 기업임. 1995년 경영악화로 이태리 자동차 제조기업 Fiat과 스포츠 의류기업 Fila 및 기타 언론까지 소유한 이태리 최대 투자그룹 제미니 그룹(Gemina Financial Group)에 합병되기도 함. 1998년 기준으로 8천억원(제조 도매가)의 매출을 달성하였고, 6천여명의 종업원을 보유하고 있기도 하며, 전세계 14개 지사를 거느리고 있다.
- 7) 재화 및 서비스를 생산·유통·소비하기 위해서는 생산구조·유통구조·소비구조를 거치게 된다. 그러므로 산업경제는 각각의 3단계를 거쳐서 부가가치를 생성하므로 동일화 재화나 서비스가 동일한 기업에서 운영되는 것을 제판일치라고 하고, 그 반대로 독자적으로 운영되는 것을 제판불일치라고 한다. 해외 패션산업에서는 생산을 담당하는 기업과 유통을 담당하는 기업이 거의 분리된 산업구조를 가지고 있으나, 한국 패션산업은 일치된 산업구조를 지니는 것이 일반적이다.
- 8) Pinault-Printemps-Redoute(PPR)은 2001년 250억 달러의 매출을 달성한 프랑스 최고의 유통그룹(그룹 총매출의 43%가 소매유통매출). 세계 최고의 3대 카타로그 소매업(Redcats, Brylane, La Redoute), 3개의 리테일점(Conforama, Printemps, Fnac) 등의 유통업과 전기재료, 건설재료, 사무용품 등의 재료사업 및 금융사업(크레디트 카드 및 보험업) 등을 운영함. PPR은 그룹의 가치를 증대시키기 위하여 또한 세계 3대 최고의 고급 패션상품 기업인 Gucci Group의 주식 53%를 보유하고 있음.
- 9) LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton은 1854년 Louis Vuitton이 여행가방을 생산, 소매점 창업을 하면서 현재 연평균 110억불의 매출의 세계 최대 최고급 브랜드 보유 기업으로 성장. 1987년 고급 꼬냑제품 생산 기업인 Moët Hennessy(1765년 설립)를 합병 인수하면서 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton이라는 기업명으로 고급 소비재 시장의 최고 기업으로 성장함. 1999년을 기점으로 세계 유수 고급 패션기업을 인수합병하면서 21세기 모든 소비재시장의 최고 기업으로 군림하게 됨. Gucci 그룹의 주식 34%, Fendi 그룹 주식 51%, Prada 그룹 주식 25.5%를 인수함. LVMH가 보유한 주요 고급 브랜드는 다음과 같음. 샴페인과 와인상품(Dom Pignon, Moët & Chandon, and Veuve Clicquot), 꼬냑상품(Hennessy, Hine), 향수상품(Christian Dior, Guerlain, Givenchy), 화장품(bliss, Hard Candy, BeneFit), 패션 및 가죽상품(Christian Lacroix, Donna Karan, Givenchy, Celine, Kenzo, Louis Vuitton), 그리고 시계와 보석상품(TAG Heuer, Ebel, Chaumet, Fred Joaillier) 등. 더불어 LVMH의 소매유통으로는 DFS그룹(주식 61% 소유, dutyfree점), Sephora(화장품 종합체인점), Synchrony(시계 종합체인점), Solstice(선글라스 아울렛) 등임.
- 10) 1982년 바레인 기반 대부호 Nemir Kirdar, Ahmed Ali Kanoo(1997년 사망)가 설립한 투자 전문회사로 미국 Saks 백화점(1990년)도 소유하고 있다. 또한 1984년도에 인수한 Tiffany & Co.를 1987년에 되팔고, 이 자금으로 Gucci사의 지분 50%(1993년 나머지 50% 인수, 100% 지분소유, 그러나 프랑스 유통기업 PPR이 2001년 53%를 인수함)을 인수하여 패션산업에도 진출하였다.
- 11) 미국사회에 Casual Friday를 창조한 the Gap은

전세계 4,200여 개점을 운영, 140억불 매출을 달성. 캐주얼 의류 외에도 유아복에서 내의류까지 다양한 상품을 전개하며, 이러한 상품을 기반으로 다양한 가격 세분화를 통해 브랜드 확장에 성공한 모범적 패션기업으로 회자되고 있음. 운영 브랜드로는 the GAP, Banana Republic, Gap-Kids, babyGap, Old Navy 등이 있음. the GAP의 모든 소매점은 online system으로 운영 공급 상품 90%를 미국지역 외에서 수급.

- 12) 카타로그 소매판매기업으로 출범한 J. Crew Group은 젊고 교양있는 전문 직장인이 착용할 수 있는 캐주얼 제품으로 다른 경쟁사 제품과의 차별화를 꾀한 결과, 8억불 매출 달성함. 매년 7천 만명에게 우송되는 30여종의 카타로그 판매(총매출의 30% 정도), 280여개 소매점(미국 175개점, 일본 60개점)이 운영되고 있음. Texas Pacific Group이 J. Crew의 60% 주식을 보유하고 있음.
- 13) Industria de Diseño Textil SA(Inditex)는 1963년 여성 내의류 생산기업으로 출범, 총 6개 브랜드(Zara, Oysho, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius)로 전세계 1300여 개점 운영(대부분 유럽에 80% 운영됨). 1975년 출범한 'Zara'가 1990년 하반기에 성공하면서 세계 패션산업에 알려졌고, 2001년 5월 주식 상장됨.
- 14) H&M Hennes & Mauritz는 1947년 스웨덴에서 여성의류 전문 소매점으로 출범, 남성의류 전문점 Mauritz Widforss를 인수하면서 H&M으로 사업영역을 확장함. 18-45세 남성여성을 위한 최저가격의 활동적 제품을 공급, 현재 전세계 14개국 800여개점이 운영되며 2001년 38억불 매출을 달성.
- 15) Uniqlo는 일본 Fast Retailing사가 보유한 일본의 the GAP을 벤치마킹한 초저가 캐주얼 의류브랜드. 일본 및 영국, 중국에 총 550개점 운영, 2001년 35억불 매출 달성(전년비 63% 급성장). Fast Retailing은 2012년까지 중국시장의 급속한 성장을 전망하고 공급제품 90%를 중국 현지에서 수급함으로써 중국시장 진출을 위한 기반을 조성하고 있음.
- 16) Sourcing은 outsourcing과 insourcing이 있음. 인소싱은 전통적인 방법으로 조직의 계통과 체계

를 통해 서비스와 기능을 직접 전달하는 경제활동 방식을 말하고, 아웃소싱은 부품 조달을 비롯한 사업의 일부 또는 많은 부분을 외부에 위탁하는 방식을 일컫음. 패션산업에서 생산 소싱은 아웃소싱을 일컫는 것으로 제품 생산을 외부 생산 전문기업에 위탁하여 처리하는 것임. 1980년대 후반 미국 제조업 분야에서 활용하기 시작한 이후 전세계 기업들로 급격히 확산되고 있는데, 이는 기술 진보가 가속화되고 경쟁이 심화되면서 기업의 내부조직(인소싱)을 통한 경제활동비용보다 아웃소싱을 통한 거래비용이 훨씬 적게 든다는 점에 따른 것임. 즉, 국내외의 경제 상황 악화와 이에 따른 경쟁의 격화로 인해 한정된 자원을 가진 기업이 모든 분야에서 최고의 위치를 유지하기 어렵게 되면서 해당 기업이 가장 유력한 분야나 핵심역량에 자원을 집중시키고, 나머지 활동은 외부의 전문기업에 위탁 처리함으로써 경제효과를 극대화하는 전략임. 보통 상호 복합적이고 의존적이며, 장기적인 파트너 관계를 형성해 하나의 통합 시스템으로 운영될 뿐 아니라, 비용절감보다는 기업의 성장과 경쟁력·핵심역량 강화를 위한 대안으로 운영된다는 점에서 임시적·단기적·반복적인 컨설팅·외주·하청 등과는 많은 차이가 있음. 결국 세계 시장의 급격한 변화와 경쟁력 심화에 따라 기존의 인소싱에 주력하던 기업들도 경영자원을 집중시키고 핵심역량을 강화하기 위한 수단으로 아웃소싱을 채택하고 있고, 이 추세는 갈수록 늘어날 것으로 판단되며, 그러나 가격증가에 따른 저효율과 발주사 직원의 전직, 직원의 직무 감소로 인한 직원 수 초과, 공급업체와 발주사 간의 마찰, 공급업체의 미숙한 관리와 구성원의 직무 혼동 등의 위험 요소도 가지고 있음.

- 17) 이태리의 전통적 의류 제조기업은 가족중심의 소기업체제로 운영된다. 이들을 장인(artisan)으로 통칭한다. 이들 장인기업의 평균 기업규모는 3.93명(본인 및 가족 포함)에 불과하며, 만일 가족을 제외한다면 2.39명 정도의 초소형 기업이다. 이들 기업들은 지역별로 공동체적인 협업을 통해 유연적인 조직체로 운영되고 있다. 즉 한

지역에서 장인 기업들간의 다층적인 네트워크 자원을 통해 세계적인 수준의 전문적 기술력과 차별화된 서비스를 제공하여 연관산업에까지 높은 파급효과를 갖는다.

- 18) 1951년 Achille Maramotti(현재는 금융계 거부임)가 Reggio Emilia 지역에서 Max Mara를 런칭함. 현재 총 16개 브랜드 29개 서브라인을 전개중이며 10억불 매출의 이태리 최고의 여성복 제조기업으로 성장함. 각 브랜드마다 세계적으로 유명한 디자이너를 영입하거나 제휴하여 디자인 특성을 강화, 고품질의 생산력과 경쟁력 있는 가격 3부문이 결합되면서 세계적인 기업으로 성장함. 생산 품질 경쟁력을 위해 대부분 이태리에서 생산하며, 자가공장으로 COMMERCIALE ABBIGLIAMENTO사(중가 캐주얼 생산), MANIFATTURE DEL NORD(캐주얼 아웃웨어 생산), IMAX사(니트웨어 생산) 등을 보유.
- 19) 1910년 3대의 직기만 가지고 Trivero에 Lanificio Ermenegildo Zegna(E. Zegna 니트공장)를 설립. 현재 직물 및 의류사업부문에서 6억불의 매출과 5천여명의 종업원을 보유한 국제적인 기업으로 성장. Ermenegildo Zegna는 최초로 직물분야에서 품질과 우아함으로 국제적 명성을 얻은 브랜드를 통해 기업가치 성장시킴. 지역사회(Biella시)와 긴밀한 유대관계를 형성하여 아직도 “Panoramica Zegna”라고 불리는 길로 주변 지역 산업을 연계하고 있음. 세계 375개 점에서 high-end menswear 및 sportswear를 판매하고 있으며, Gucci,

Versace 등 이태리 최고급 브랜드의 남성복도 제조하고 있음. 사업영역 확장을 위해 넥타이 제조사인 Ratti와의 전략적 제휴 및 이태리 최고급 니트 의류 및 원료를 공급하는 Lanificio Agnonsa를 1999년 매입함. 2002년에는 가죽생산 전문기업 Guida사 인수, Zegna브랜드와 신발류와 가죽 제품들의 생산과 해외시장 개척을 위해 Ferragamo와 조인트 벤처기업을 설립(ZEFER)함.

- 20) 중개상(agent)의 정의는 도매상과 소매상의 중간에 개재하여 상품매매업을 하는 소비자의 소규모 도매상임. 그러나 베네통의 중개인은 Rappresentative라고도 하며, 베네통이 운영하는 수천개의 소매점을 중간에서 관리 운영하는 집단을 일컫음. 즉 베네통은 수천개의 소매점을 지역별로 크게 묶은 후, 각각 묶은 구역을 하나의 중개인이 관리하게 함. 이들은 대개의 경우 구역 안에 거주하되, 독립 점포는 가지지 않고 다만 운영 사무실에서 시장 요구 및 시장 판매 관리를 조정함.

참고문헌

1. 이유순, 유통지향적 패션기업으로의 전환 보고서, 삼성패션연구소, 2001.
2. 이호정, “패션머천다이징”, 교학사, 1998.
3. 삼성패션연구소 2002 시장전망보고서, 2002.
4. www.hoover.com
5. www.edga.com