

의류 상품화 과정에서 패션 제품과 베이직 제품의 차이(제2보): 기획, 생산, 판매 과정

이 유 리

서울대학교 의류학과

Fashion and Basic Apparel Goods in Merchandising Process (Part II) Planning, Production, and Presentation

Yuri Lee

Dept. of Clothing & Textiles Seoul National University
(2004. 1. 27. 접수)

Abstract

Following the PART I, which explored the concept of 'Fashion Goods' and 'Basic Goods' in terms of design elements and operational differences, this study, PART II, examined the differences in merchandising process of the two different types of goods. Merchandising process was divided into three stages; planning, production, and presentation. The study adopted a qualitative approach by use of eighteen in-depth interviews with merchandisers and designers with a minimum of six years and a maximum of 15 years of career experience in apparel industry. According to the type of goods, different merchandising practices were found. Especially material and production order/reorder practices were noteworthy. Fashion goods had high possibility of using high-quality materials sourced abroad and few of them were reordered. In other words, reorder practices were established for basic goods only; replenishment was actively implemented for higher inventory turn of basic goods; usually materials and production for basic goods were sourced domestically. In conclusion, based on the differences, more refined merchandising strategies of apparel companies and consistent theory building in this field are required for fashion and basic goods respectively.

Key words: Fashion good, Basic good, Merchandising process, Planning, Production, Presentation; 패션 제품, 베이직 제품, 상품화 과정, 기획, 생산, 판매

I. 서 론

소비자가 원하는 제품을 생산하고 판매하기 위해 기업이 취해야 하는 활동을 상품화 과정(Merchandising Process)으로 이해 할 수 있다. 상품화 과정은 기획, 생산, 판매를 유기적으로 통괄하고 조정하는 기업활동으로서, 기업이 제공하는 제품이 어떤 특성을 지니고 있는지에 따라 다양한 양상을 띠게 된다. 따라서 제조업

이 연구는 2002년 서울대학교 발전기금 및 간접연구경비에서 지원된 연구비에 의해 수행되었음.

자든 소매업자든 제품을 일단 여러 가지 기준에 의해 분류하는 작업을 수행하며, 분류된 제품의 특성에 맞는 상품화 과정을 적용하고자 노력한다.

업계에서 관용적으로 이용하고 있는 하나의 분류 기준으로 패션성을 들 수 있는데, 제 1보에서 패션 제품과 베이직 제품은 브랜드 운영 측면과 형태 및 스타일 측면에서 그 개념이 도출되었다는 사실을 확인하였다(이유리, 2004). 베이직 제품은 '브랜드의 매출과 이윤에 직접적으로 기여하는 폭이 크며, 과거의 판매 경험이 축적되어 있고, 반복적으로 등장하여 예측이 용이하고, 형태적으로 단순한 경향을 띠기 쉬운 제품'

이라고 정의할 수 있는 반면, 패션 제품은 '브랜드의 이미지 지속에 기여하며 매출과 이윤에 간접적으로 기여하고, 시장에서의 지속 주기가 짧으며 형태적으로 복잡한 경향을 띠기 쉬운 제품'이라고 정의할 수 있었다. 이처럼 의류 제품을 분류하는데 있어 중요한 기준이라고 할 수 있는 패션성은 제품의 상품화 과정에서 의미 있는 차이를 가져 오리라 예상이 된다. 따라서, 본 연구는 의류 제품을 패션성을 기준으로 분류하였을 때, 제품의 패션성으로 인해 기업이 채택해야 하는 상품화 과정에서의 차이점을 밝히고자 한다.

성공적인 패션 제품, 패션 브랜드의 개발은 국가의 이미지를 대내외적으로 제고할 수 있는 효과적인 제품이 된다. 그런 이유에서 국내 의류업계는 패션 제품의 성공적인 전개를 위해 의류 제품의 패션성이 야기하는 상품화 과정에서의 특이점을 이해하고 보다 효과적인 전략 수립, 시장 개척을 위해 매진하는 노력이 필요하다. 본 연구는 의류 제품의 패션성에 대한 이해를 드높이고, 기업의 상품화 과정의 효율성을 제고하는데 기여할 수 있다.

II. 문헌 고찰

1. 상품화 과정

AMA(American Marketing Association)는 상품화 과정, 즉 머천다이징을 '이윤을 얻는 목적으로 상품을 구매하고 판매하는 행위로서, 적절한 장소, 적절한 시간, 적절한 양, 적절한 가격으로 판매하기 위하여 기획하는 것'이라고 정의내리고 있다(저니건, 이스탈링, pp. 27-28, 1997). Wolfe(p. 56, 1998)는 머천다이징을 '제품을 판매하기 위하여 디자인하고 생산하며 이미 생산된 완제품을 구매하여 고객에게 판매하는 과정으로, 여기에는 판매를 성공적으로 완수하기 위한 촉진활동이 포함되는 것'으로 설명하고 있다.

제조업자 입장에서 의류제품을 상품화하는 과정에 대해서는 많은 연구자들이 지적하였다(Carr and Pomeroy, 1992; Gaskill, 1992; Wickett et al., 1999; Kallal and Lamb, 1992; Sinha, 2001). 이들이 지적한 과정은 크게 시장조사 및 트렌드를 조사하는 단계, 실제 디자인 및 시험 제작 단계, 최종 스타일 채택 및 대량 생산 투입 단계, 그리고 최종 판매 단계로 나눌 수 있었다. 하지만 이들 연구의 결과를 한국의 상황에 그대로 적용시키기 전에 한국의류업체의 특성을 먼저 이해할 필

요가 있다. 한국의 의류업체의 머천다이저의 역할에 관한 유연실의 연구(2000)에서는 한국의류업체의 머천다이저들의 상품화 과정에 관련된 직무 내용에 대해 구체적으로 설명하고 있다. 머천다이저는 자사의 매출 실적과 시장 정보, 소비자 정보를 파악하여 상품을 기획하고, 예산을 계획 관리하며, 상품성과 전체적인 상품 구성 비율에 의거하여 스타일, 소재, 색채를 결정하고, 각 스타일 별 물량과 가격을 결정한다. 품평회, 수주회를 주도하고 생산 계획을 세워 생산을 관리하며, 구색을 맞추어 상품을 출고하고, 판매 동향을 파악하여 재주문이나 스팟(Spot) 생산을 주도한다. 이외에도 세일 상품, 세일 기간, 세일 가격 등을 결정하는 것으로 나타났다. 따라서 머천다이저는 의류 제품 디자인, 봉제와 같은 생산 현장, 매장에서의 실질적인 판매에 참여하지는 않지만 전 과정에서의 의사 결정에 참여하며 관리하는 역할을 담당하는 것을 알 수 있다.

이상의 정의에서 알 수 있듯, 머천다이징은 제조업자와 소매업자 모두의 업무 영역을 포괄하게 된다. 따라서 제조업자의 머천다이징과 소매업자의 머천다이징으로 좀 더 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 제조업자가 행하는 머천다이징 업무에는 상품디자인, 소재 선정, 정보 수집, 포장디자인, 가격결정, 광고와 판매촉진 방법의 결정, 판매 지원등이 포함된다. 즉, 소비자의 욕구를 파악하여 실제로 제품을 디자인하고, 원부자재를 선택하여 디자인을 실물화하는 전 과정에 관여한다. 또한 판매업자에게 제품을 인도한 후에도 판매 지원과 관련된 업무를 수행할 수 있다(이호정, 1999). 소매업자 입장에서의 머천다이징은 소비자의 욕구를 파악하는 것은 물론이지만, 소비자의 욕구에 부합하는 상품을 생산하는 일에 관여하기 보다는 이미 생산되어진 제품 중에서 자신의 소매업 특성에 가장 적합하다고 여겨지는 제품들을 선택구매하고, 상품을 수령하고 확인하며, 매장 연출 및 관리, 판매 촉진 등 고객에게 판매되는 시점까지의 판매와 관련된 업무의 모든 수행을 담당하게 된다(Newman and Cullen, 2002). 결국 머천다이징이란 소비자의 욕구를 가장 충족시켜주면서도 자사의 이윤을 보장해 줄 수 있는 상품을 기획하고, 생산하고, 판매하는 과정에 대한 총체적 관리로 이해할 수 있을 것이다.

2. 제품 특성과 의류 업체 기업활동 차이

의류 제품의 패션성에 의한 기업 활동의 차별적 특

성에 관한 선행 연구는 그 수적으로 부족함이 많다. 제품 분류와 관련된 선행 연구의 대부분은 제품 특성에 따른 소비자 행동이 어떻게 달라지는지를 다루는 것이다. 소비자의 행동 변화에 따라 상응하는 기업 활동이 어떻게 달라져야 하는지 기업에게 제언하는 형식의 연구들로서, 이는 제품 특성에 따라 기업 활동이 어떻게 구체적으로 다른지에 관한 연구와는 맥을 달리하고 있다. 기업의 마케팅 영향에 의해 소비자의 행동 또한 달라 질 수 있다는 사실을 고려해 볼 때(이은영, 1997, 7장), 제품 특성에 따른 기업 활동의 차이를 밝히는 것은 의미 있는 일일 것이다.

제품 특성과 기업의 활동 차이에 관한 선행 연구로는, 신속반응생산(QR)에 관한 연구가 증가하면서 제품의 패션성에 따라, 혹은 복종에 따라 의류 업체의 총공급망 관리에 참여하는 정도와(Lee, 2000), QR 도입 수준(고은주, 1999)의 차이를 밝히는 연구들이 있고, 범세계적 조달전략(Global Sourcing)에서 제품의 패션성의 영향력을 연구한 것(김용주, 1999) 등이 있다. 선행 연구의 내용을 기획, 생산, 판매 과정별로 분류하면 다음과 같다.

1) 기획과정과 패션성

Mattila, King과 Olaja(2002)는 의류 제품의 소싱 전략 및 매장 입고 관행의 차이를 연구하면서 패션성 혹은 계절성이 매우 높은 제품의 경우는 국외에서보다는 국내에서 소싱을 하는 경우가 높다고 지적하였다. 따라서 베이직 제품의 경우는 수요가 일정하고 예측하기 쉬우므로 사전 기획이 가능하고 국외 소싱이 가능한 범주이나 패션성이 높은 제품의 경우는 그 반대의 경우로서, 단기간의 납기를 보장해 줄 수 있는 국내 소싱업자를 이용하여 사전 기획보다는 시점에 최대한 가까운 시점에서 기획해야 한다고 제언하고 있다. 그러나 이들의 연구에서도 패션성이 높은 제품과 베이직 제품에 대한 구체적인 기준을 제시하지 않고 있고 여성 의류 제품의 경우를 패션성이 높은 것으로 간주하고 있다. 오히려 이들의 실증적 연구에서는 란제리, 내의류, 양말류 등이 보충 입고율이 높은 것으로 나타나 패션 제품의 보충입고 관행에 대한 예상과 반대되는 결과를 보이기도 했다.

2) 생산과정과 패션성

Lin, Kincade & Warfield(1995)는 제품의 생산 규모와, 시즌별 스타일 변화의 정도에 따라 의류 제조업체에서 채택하는 생산 시스템에는 차이가 있는지

를 살펴 보았다. 이 연구에서는 제품의 생산 규모나 시즌별 스타일 변화 정도로 스테이플(Staple) 제품과 패션(Fashion) 제품을 구분하는 중요 기준으로 삼았다. 대개 제품 생산 규모가 크고 스타일 변화가 심하지 않은 스테이플 제품의 경우에는 전통적인 번들시스템이, 제품 생산 규모가 작고 스타일 변화가 심한 패션 제품에는 모듈라 생산 시스템이 적합한 것으로 예측하였으나 Lin, Kincade & Warfield의 연구 결과 의류업체에서는 제품의 특성과는 상관없이 전통적 번들 시스템에 의존하고 있었으며, 모듈라 시스템은 오히려 생산규모가 큰 경우에 더 많이 도입되고 있음을 밝혔다. Hwang과 Veil(1998)의 의류제조업체의 현대적 생산 시스템 도입에 관한 연구에서 베이직 제품의 생산량에 따라 시스템 도입 수준에 차이가 있다고 하였는데, 저자들은 베이직 제품의 예로서 티셔츠, 내의, 양말 들고 있으며 계절성을 띠지 않은 제품으로 정의하였다. 이들은 베이직 제품의 생산 비중이 높을수록 바코드나 EDI 시스템의 도입 수준이 높다는 관계를 밝혔고, 베이직 제품의 생산 비중이 높을수록 소단위 규모별 생산 시스템(Team Manufacturing System)의 도입수준은 낮다고 하여 Lin, Kincade, & Warfield(1995)와는 상반된 결과를 보였다.

3) 판매과정과 패션성

Sen, Block & Chandran(2002)은 윈도우 디스플레이가 제공하는 정보 내용과 소비자의 구매의사 결정 과정과의 관계를 살펴 보았는데, 윈도우 디스플레이가 제품 구매로까지 이어지는데 결정적으로 영향을 미치기 위해서는 현재의 패션 정보나, 소비자와 제품 간의 적합성을 암시할 수 있는 디스플레이를 해야 한다고 했다. 이는 의류 제품 중에서도 당시의 트렌드를 반영하는 패션성이 강한 제품들이 윈도우 디스플레이에 더 적합할 수 있음을 시사하고 있다.

본 연구는 문헌 고찰을 통하여 밝혀진 상품화 과정을 기획, 생산, 판매 단계로 분류하고, 각 단계별로 행해지는 상품화 활동을 분석 대상으로 정하였다. 상품화 과정을 총괄하는 머천다이어와 의류 제품의 외형을 직접 디자인하는 디자이너를 대상으로 심층 면접을 실시하여, 상품화 과정별 패션 제품과 베이직 제품이 거쳐가는 경로를 추적하여 비교 분석하고자 한다. 면접 대상으로 머천다이어와 디자이너를 모두 포함시키는 이유는 이 두 직위가 전통적으로 의류업체의 핵심 업무를 담당하는 것으로 여겨지기 때문이며,

두 직무간의 업무 범위와 깊이의 차이에서 오는 패션 제품과 베이직 제품에 대한 입장의 차이가 존재할 것으로 예상되기 때문이다.

III. 연구 방법

본 보에서는 다음과 같은 연구문제를 가진다.

- 1) 기획 단계에서 패션 및 베이직 제품은 어떤 과정을 거치는가?
- 2) 생산 단계에서 패션 및 베이직 제품은 어떤 과정을 거치는가?
- 3) 판매 단계에서 패션 및 베이직 제품은 어떤 과정을 거치는가?

본 연구의 연구방법은 제 1보에서 제시한 것과 같이, 성인을 위한 의류류 의류업체의 디자이너 7명과 머천다이저 11명을 대상으로 심층면접법을 이용한 질적 연구를 수행하였다. 연구 문제를 기준으로 작성된 2면 분량의 반구조적인 질문지를 근거로 면접을 진행하였다. 면접은 연구자가 직접 피면접자의 근무지에 방문하여 수행하였다. 1인당 면접에 소요되는 시간은

1시간 30분 내외로, 녹음된 면접 내용은 녹취록을 작성하여 빈도, 평균, 비율을 산출하여 분석에 이용하였다. 피면접자 정보 및 브랜드 기본 정보는 <표 1>에 제시하였으며 브랜드 이미지와 가격에 대한 구체적인 정보는 부록표 1에 제시하였다.

상품화 과정의 세 단계인 기획, 생산, 판매별 업무 내용을 패션 및 베이직 제품별로 비교하기 위해 <표 2>에서와 같은 변인들을 선정하였다.

IV. 결 과

기획, 생산, 판매의 단계별로 관여되는 기업활동 별로 베이직과 패션 제품이 차별적으로 취급되는지 그리고 그 원인은 무엇인지를 면접을 통하여 도출해 보았다.

1. 기획

1) 기획 시기

2003년 가을 상품을 기준으로 했을 때 기획을 언제부터 시작하는지 질문 한 결과를 <표 3>에 정리하였다. 모든 브랜드가 기획의 출발 시기는 베이직과 패션

<표 1> 피면접자 및 브랜드 기본 정보

	브랜드 명	브랜드 성별	브랜드 특성	국내/수입	피면접자 성별	의류업체 경력(年)	직무	판매가매출 (억:2001)	판매가매출 (억:2002)
1	M1	남	정장	국내	여	9	디자이너	300	300
2	M1	남	정장	국내	남	8	머천다이저	300	300
3	M2	남	정장	국내	여	8	디자이너	800	800
4	M3	남	정장(캐릭터)	국내	여	9	디자이너	225	285
5	M4	남	정장(캐릭터)	국내	여	6	디자이너	100	115
6	M5	남	캐주얼(캐릭터)	국내	여	15	디자이너	380	500
7	M6	남	정장(캐릭터)	수입	여	6	머천다이저	110	110
8	U1	남녀	캐주얼	국내	남	12	머천다이저	1200	1500
9	U2	남녀	캐주얼	국내	남	10	머천다이저	300	300
10	U3	남녀	캐주얼	수입	여	9	머천다이저	168	254
11	U4	남녀	캐주얼	국내	여	10	머천다이저	350	500
12	U5	남녀	캐주얼(스포츠)	국내	남	10	머천다이저	23(추동만)	100
13	F1	여	정장	수입	여	10	머천다이저	270	300
14	F2	여	캐주얼(캐리어)	국내	여	8	머천다이저	70	100
15	F3	여	정장(캐릭터)	국내	남	9	머천다이저	90	170
16	F4	여	정장(캐릭터)	국내	여	10	디자이너	100	140
17	F5	여	캐주얼(캐릭터)	국내	여	9	디자이너	200	350
18	F6	여	캐주얼(캐릭터)	국내	여	11	머천다이저	520	600

<표 2> 연구문제 별 논의 내용

연구문제	단계	내용
연구문제 1	기획 단계	기획시기, 수요예측 및 물량 결정, 품평회, 소재발주
연구문제 2	생산 단계	생산로트, 리오더 생산, 스팟 생산, 생산기간, 해외생산 여부
연구문제 3	판매 단계	매장입고, VMD, 할인정책

<표 3> 상품 기획 시기(17개 브랜드 2003년 가을 신상품 기획 기준)

브랜드성별	출고시기	기획 시작시기	출고 전 기획 기간(평균)
남성복	8월 초	전년 9월 - 11월 말	10개월
여성복	6월 말 - 8월 초	전년 10월 - 1월 중	7 - 8개월
남녀캐주얼	6월 말 - 8월 초	전년 11월 - 당해 1월 중	5 - 8개월

에 차이가 없다고 하였다. 하지만 베이직 제품이 중요한 남자 정장 브랜드 실무자나, 디자이너와 MD 중에서, 베이직에 더 관심을 많이 하는 MD의 경우는 베이직에 대해서 더 많은 시간과 노력을 할애한다고 하였고, 패션 제품의 비중이 상대적으로 크고 그 중요성도 크다고 할 수 있는 여성복 실무자나, 디자인 요소가 중요한 패션 제품을 직접 디자인하는 디자이너들은 패션 제품에 투자하는 노력, 수고가 더 크다고 하였다. 즉, 동일한 브랜드 내에서도 베이직, 패션 제품에 따라 기획과정에서 차별적으로 다루고 있었다.

<표 3>에 의하면, 특히 남성복의 경우는 기획 시작에서 시즌 초두 출고까지의 기간이 여성복과 캐주얼에 비해서 길다. 남성복의 경우 다른 두 유형에 비해 베이직이 상대적으로 비중이 크다고 볼 때, 패션성이 더 강조되는 브랜드일 수록 전체적으로 상품화 과정의 주기가 짧다고 볼 수 있다.

2) 수요 예측 및 물량 결정

면접에 응한 대부분의 브랜드에서 수요 예측과 물량 결정 방법은 유사하였다. 과거 2년 이내의 판매 실적을 기준으로 브랜드 성장 추이를 확인하고, 회사의 연간 매출 목표 성장율과 책정된 예산을 반영하여 매 시즌 판매 물량을 예측하고 이에 근거하여 총 생산 물량을 결정하고 있었다. 특수한 경기 상황을 반영하여 생산 물량을 가감하는 추가적인 조정도 있다고 하였다. MD의 직관과 경험, 노하우도 물량 결정에 중요한 요인이었다. 이 밖에도 수주회를 통해서 수주된 만큼만 생산하는 경우도 있었다. 총 생산 물량이 결정되면 복종별, 스타일별로 물량을 분배하였다. 즉, 스타일별로 물량을 분배할 때 베이직 제품의 물량 단위가 패션 제품에 비해 훨씬 더 높다는 것은 앞선 제 1보에서 이미 밝힌 바 있다. 즉, 평균 생산 로트보다 로트 단위가 큰 것은 베이직 제품일 경우가 많고, 생산 로트 단위가 작은 경우는 패션 제품일 경우가 많다.

베이직 제품과 패션 제품의 물량 결정 과정에서의 차이점은 베이직의 경우 과거 판매 데이터가 존재하는 경우이므로 수요 예측이 비교적 용이한 것에 반해,

패션 제품은 새롭게 시도해 보는 제품, 당 해에만 해당하는 트렌드를 반영하는 것이므로 새롭게 수요를 예측해야 한다는 점에서 위험이 더 크다는 것을 들 수 있다. 또한 수주회를 통해서 물량을 결정하는 브랜드의 경우도 베이직 제품과 패션 제품의 수주 관행에는 차이가 있었다. 즉, 베이직 제품에 대해서는 매장의 의견을 반영하여 수주를 하지만, 패션 제품의 경우는 본사에서 직접 물량을 결정하고 있었다. 패션 제품의 경우는 매장에서도 수요를 예측하기 어렵다는 판단과, 패션 제품의 경우는 본사 측에서 판매를 염두에 두지 않고 브랜드 이미지 제고 차원에서 구성하는 제품이라는 점에서 매장에 일단 소량 배분하는 것을 원칙으로 하고 있었다.

3) 품평회 과정

면접에 응한 17개 브랜드 중, 제조에 관여하는 15개 브랜드를 기준으로 스타일을 최종 결정하는 과정을 품평회 중심으로 베이직과 패션 제품은 어떤 차별적인 과정을 거치는지 살펴 보았다. 일단 샘플을 제작하는 과정에서 패션 제품의 경우는 샘플 제작과정이 반드시 필요하였다. 베이직 제품의 경우는 스케치를 보고도 실물을 예상하여 소비자 반응을 예상할 수 있지만, 패션 제품의 경우는 새롭게 시도되는 디자인이므로 실물 제작이 필수였다. 예를 들어, 최종적으로 구성되는 베이직 대 패션 제품의 비율이 7:3이라 할지라도, 실물로 제작되어지는 샘플의 비중은 6:4, 5:5 정도일 수 있다. 따라서 원단 상담 시 패션 제품을 위한 원단샘플 신청이 더 많다. 또한 최종 스타일로 채택되는 채택율의 측면에서 베이직은 채택율이 높으며, 패션 제품의 경우는 최종 스타일로 결정될 수 있는 채택율이 낮다. 다시 말해, 패션 제품 최종 1 스타일이 결정되기 위해 베이직 1 스타일이 결정되는 것보다 더 많은 시간과 노력이 필요하다.

4) 소재 발주

소재 발주 과정에서 베이직 제품과 패션 제품의 가장 큰 차이점은 소재 발주량의 차이인데, 이는 기본

적으로 생산해야 하는 물량의 차이에서 기인하는 발주량의 차이 뿐만 아니라, 비축분 개념이 포함된 발주량의 차이라는 점에서 베이직과 패션 제품의 차이가 있다. 즉, 베이직 제품을 위한 원단 발주 시에는 리오더를 대비한 원단 비축분의 비중이 크다는 것이다. 베이직 제품의 경우, 당 시즌에 리오더가 일어날 경우를 대비함과 동시에, 당 시즌에 소진되지 않더라도 차기 시즌이나 다음 해 재사용이 가능하도록 원단을 비축하고 있다. 또한 원단 뿐 아니라 남성 정장의 경우, 베이직 제품을 위한 원사도 비축하는 경우가 있었다. 리오더가 필요할 경우 제직 공정부터 시작하는 것이 가능하다는 것이다. 원사나 원단 비축을 고려한 소재 발주는 패션 제품 보다는 베이직 제품에 한해서 가능한 관행인 것으로 나타났다.

물론, 리오더가 가능한 패션 제품도 있지만, 비축이 충분하지 않은 경우의 패션 제품은 리오더가 필요할 경우에도 포기하는 경우가 많았다. 패션 제품의 리오더가 필요한 경우는 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 첫째 선이나 형태 측면의 스타일이 적중한 경우와, 둘째 특이한 소재가 매출의 원인이 되는 경우가 있다. 전자의 경우는 대체 소재를 즉시 수배하여 리오더 공급이 가능하지만, 후자인 경우 원래 소재와 다른 대체 원단을 이용하여 리오더하지는 않았다. 소재 발주량 뿐 아니라 소재 발주 시기에서도 베이직 제품용 소재와 패션 제품용 소재 간에는 차이를 보였다. 베이직 제품을 위한 소재가 대체로 더 빨리 결정되었다. 여성복의 경우 2003년 가을 기준으로 패션 제품의 경우는 2월에 있는 해외 컬렉션을 참고한 후 소재 발주가 일어나는 경우가 많았다.

소재 발주처가 국내인지 해외인지의 여부 역시 후속 과정에 영향을 미치게 된다. 베이직과 패션 제품 간에 국내 원단과 해외 원단 사용 정도가 차이 나는지를 살펴 보았다. 대체로 해외 원단이라고 할 때에는 중국 등지의 저임금 국가에서 제·편직되는 원단을 일컫는 것이 아니라 이태리 등의 유럽 국가에서 생산되는 고급 원단을 주로 일컫는다. 해외 원단의 특징은 패턴이 다양하고 국내에서 찾기 어려운 독특한 디자인이 많다는 것이다. 또한 해외 원단 발주의 경우는 최소 발주 로트가 국내업체에서 요구하는 것보다 낮아서 소량 발주가 가능하다는 장점이 있다. 하지만, 대체로 동일 시즌 내에서 리오더는 용이하지 않다는 단점도 있다. 베이직의 비중이 높은 브랜드, 특히 남성 정장의 경우는 베이직 제품에 고급 해외원

단을 이용하는 경우가 많았고, 여성복에서도 정장류의 비중이 중요한 브랜드에는 고급 해외 소재를 이용하여 베이직 제품을 생산하고 있었다. 특이한 것은 국내 캐주얼 브랜드의 경우는 해외 고급 원단을 사용하는 경우가 없다는 것인데, 이는 캐주얼 제품이 대체로 고가격대를 지향하는 경우가 거의 없는 것을 고려하면 원가 구조를 맞추기 위해서도 당연한 결과인 것으로 보인다. 일부 해외 소재를 쓰는 캐주얼의 경우는 소량 발주가 가능하다는 이유에서 이용하고 있었지만, 베이직 제품류는 리오더가 용이한 국내원단으로 전량 소비하는 방향으로 전환 중이라고 응답한 피면접자도 있었다.

면접에 응한 국내 여성복 브랜드 5개 중 3개의 브랜드에서는 해외 원단이 전체 원단의 70% 이상을 차지하고 있었으며, 나머지 두 브랜드도 50%, 30%로 남성복이나 캐주얼에 비해 월등히 높은 수준이었다. 여성복에서는 패션 제품은 물론이고 베이직 제품을 위한 고급 해외 원단 사용률도 높은 것을 알 수 있었다. 이는 결국 리오더의 문제점, 원가의 상승 등의 문제점을 야기하는 하나의 원인이 된다. 여성복의 경우는 해외 원단의 비중이 높기 때문에 해외 원단을 베이직, 패션 제품에 모두 사용하지만 패션 제품의 경우 해외 원단의 이용률이 더 높다고 하였다. 패션 제품의 기획물량의 원단 사용 비중은 해외가 높지만 리오더가 필요한 경우 대체 소재를 국내에서 수배하는 경우가 대부분이었다.

이처럼 베이직 제품과 패션 제품에 대한 소재 발주 물량, 시기, 해외 및 국내 소재의 이용 정도 등, 소재 발주 과정에서 차이점이 존재함을 알 수 있었다. Lee (2000)가 밝힌 것처럼, 소재 발주 과정은 전체 상품화 과정 중에서도 후속 과정에 미치는 영향이 큰 부분이다. 소재 발주 후 생산에 투입되기까지 소요되는 기간이 전체 납기(lead-time)에서 차지하는 비중이 매우 높으며 또한 소재가 전체 원가 구조에서 차지하는 비중이 높기 때문에 어떤 소재를 선택하는지, 어떤 업체에 소재를 발주하는지는 브랜드의 매출 및 이윤 목표 달성에 미치는 영향이 크다. 또한 리오더와 같은 후속 공급에서 원활한 소재 공급이 이루어 지지 않을 경우 의류 제조업자 및 판매업자의 재고 관리에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다. 따라서 소재발주 과정에서 드러난 베이직 제품과 패션 제품의 차이는 이어지는 생산과 판매, 후속 공급에도 필연적인 차이를 야기함을 추론할 수 있다.

이처럼, 기획 시기, 물량 결정 및 수요예측, 품평회 과정과 소재 발주 과정으로 구분하여 살펴본 기획 과정에서의 베이직 제품과 패션 제품의 차이는 비교적 뚜렷한 것으로 나타났다. 수요예측에서의 위험 차이, 발주 물량의 차이, 소재 비축분의 차이, 소재 발주치의 차이 등은 베이직 제품과 패션 제품이 차별적인 상품화 과정을 거치고 있음을 드러낸다.

2. 생산

1) 생산 로트(Lot)

생산 발주 물량을 결정하는 가장 중요한 기준으로 는 생산 공장에서 요구하는 최소 생산 로트를 들 수 있지만, 그 밖에도 브랜드가 보유한 매장 수가 발주 로트를 결정하는 중요한 요인이었다. 다시 말해서, 매장 수가 많을 수록 기본 생산 로트가 늘어나고, 매장 수가 적을 경우 기본 생산 로트가 줄어든다. 또한 매장을 실질적으로 운영하기 위해 기본적으로 보유해야 할 재고 수량이 정해져 있기 때문에, 판매 실적에 상관없이 각 매장에서 구색 목적 및 판매 목적을 동시에 만족시키기 위해서는 각 스타일 별로 각 사이즈 별로, 때로는 칼라별로 최소 1장 이상은 배분해 주어야 한다는 기본 관행이 있다. 따라서 매장에 채워야 할 기본적인 재고량을 기준으로 최소 생산 발주 로트를 역으로 산출할 수 있는 것이다. 매장 수가 적어서 최소 발주 로트가 생산 공장의 최소 생산 로트에 미치지 못하는 경우에는 생산업체에서 지정하는 최소 생산 로트 만큼 생산 발주하여 잉여 재고가 남게 되는 원인이 된다. 베이직 제품의 경우는 모든 매장에 배분하는 것을 원칙으로 하는 반면, 패션 제품의 경우는 모든 매장에 다 배분하지 않는 것도 있고, 특정 지역의 매장에만 시험 삼아 출고 시키는 소량의 생산 발주도 있는 것이 차이점이었다.

캐주얼 브랜드의 경우 베이직 제품은 몇 만장이 있는 반면, 여성복의 패션 제품의 경우는 기본 생산 로트가 50장 이하인 경우가 대부분이었다. 베이직 제품의 경우는 생산 발주량에서 완제품 비축분의 폭도 커서 더욱 발주량이 크다고 할 수 있다.

2) 리오더 생산

베이직 제품의 경우는 원사와 원단을 비축하고 있기 때문에 시즌 중간에도 필요한 경우, 제직부터 시작하여 리오더 생산에 들어가는 경우가 많고, 기본

생산 발주 로트가 크기 때문에 분할 생산하여 시즌 중에 매장으로 출고되는 경우가 많았다. 또한 국내 원단을 주로 이용하는 남성복이나 캐주얼의 경우는 리오더 생산이 잦은 반면 해외 고급 원단을 사용한 패션 제품이라든지, 희소성을 노리기 위한 패션 제품, 원단 비축분이 없어서 즉시 대체 원단을 수배 해야 하지만 수배가 용이하지 않은 패션 제품의 경우는 리오더 생산을 포기하고 있었다.

리오더 생산이 어려운 패션 제품의 경우는 기획 단계에서 생산 물량을 결정하는 것이 재고 성과와 직결되고 있었다. 응답자의 의견을 종합하면 리오더 생산은 결국은 소재 수배 능력에서 좌우되는 부분이 컸다. 소재 수배가 용이한, 혹은 소재 비축이 가능한 베이직 제품의 경우는 리오더 생산 역시 용이한 반면 패션 제품의 경우는 리오더 생산의 비중이 물량 면에서나 금액 면에서나 브랜드의 재정 성과에 기여하는 부분이 작기 때문에 전략적으로 접근하지 않고 있었다. 하지만 여성복 브랜드의 경우는 패션 제품의 비중이 남성복이나 캐주얼에 비해 높기 때문에 국내 대체 원단 수배 능력과 기획 단계에서의 물량 결정의 영향력이 중요한 것으로 나타나 여성복 업체의 MD의 수요 예측 능력과, 여성복 업체의 원단 공급업자와의 협력체제가 다른 복종에 비해 더욱 중요함을 알 수 있었다.

3) 스팟(Spot) 생산

리오더 생산은 초기 기획하여 출고된 제품의 반응이 좋아서 추가적으로 물량의 후속 공급이 필요한 경우를 말하는 것인 반면, 스팟 생산은 리오더 생산과는 달리 초기 기획 단계에서는 존재하지 않던 스타일을 추가적으로 기획하여 시즌이 시작할 무렵 혹은 시작한 후에 생산 발주하는 것을 말한다. 스팟 생산이 많다는 것은 기획에서의 오류를 범한 것을 말하며, 타 브랜드에서는 존재하고 반응이 좋은 제품이 자사 브랜드에는 없는 경우, 시즌 시작 후 현재의 트렌드를 보여 주는데 부족함을 발견한 경우에 추가적으로 신속히 기획, 생산되는 경우를 말한다.

면접 결과, 예측이 비교적 용이한 베이직 제품에서 보다는 예측이 어려운 패션 제품에서 스팟 생산을 하는 경우가 많았다. 하지만 스팟 생산의 목적은 구색을 맞추기 위해서보다는 매출에 기여하는 것이 목적이므로 완전 패션 제품이기 보다는 베이직과 패션 제품의 중간 단계라고 할 수 있는 패션베이직 제품류라고 보는 것이 더 적합하다. 스팟 생산은 리오더 생산

과 마찬가지로 짧은 납기(Lead-time)가 필요한 경우 이므로 주로 국내 소재를 이용하고 국내 생산업체를 대상으로 하는 특징이 있다. 따라서 봉제에 시간이 많이 소요된다든지 공임이 많이 필요한 것은 스핏 생산물로는 적합하지 않다. 북중별로 보면 캐주얼 브랜드나 캐릭터성이 강한 여성복의 경우 스핏이 빈번한 것으로 나타났다.

4) 생산 기간

원단이 생산 공장에 입고된 후 매장으로 출고되기까지의 생산 기간에 베이직 제품과 패션 제품의 차이가 있는지 알아 보았다. 결론적으로 생산기간에는 북중별 차이가 있고, 편물인지 직물인지에 따른 차이도 존재하였다. 간단히 말해 복잡한 디자인에는 시간이 오래 걸리고, 단순한 디자인에는 생산 기간이 짧다는 것이나, 베이직 제품의 경우는 생산 발주 로트가 기본적으로 큰 경우가 많으므로 전체적인 물량을 고려하면 베이직 제품의 경우 전체적인 생산 기간이 더 필요하다고 말할 수 있다. 하지만 현실적으로 로트수가 1,000 미만이면 생산 공장에서 걸리는 시간적 차이는 거의 없다고 하였다. 또한 과거 생산해 보았고 판매해 보았던 경험이 있는 베이직 제품의 생산 결정이 더 빨리 내려 지는 경우가 많으므로 미리 생산 발주가 내려 지는 경우가 많아 생산 시점이 더 빠르다고 할 수 있었다. 즉, 미리 생산되기 시작하므로 매장에 출고되기까지 생산 공장이나 물류 창고에 보관되는 기간이 길다.

생산 기간이 문제가 되는 것은 리오더 생산이나 스핏 생산이라고 볼 수 있는데, 베이직 제품과 패션 제품의 리오더나 스핏 생산이 성공적으로 판매 시기를 맞출 수 있는지 없는지의 문제는 생산 기간이라기보다는 원단/소재 수배에 걸리는 기간이 결정적으로 작용한다. 따라서 원사나 원단을 비축할 수 있는 베이직 제품의 경우는 리오더나 스핏 생산에 필요한 납기가 짧아지고, 패션 제품의 경우는 원단 수배 여부에 따라서 전체 납기가 짧을 수도 있고 길 수도 있다. 리

오더나 스핏 생산의 경우는 생산 물량이 메인 발주량보다 적은 경우가 많고 신속성을 기해야 하므로 메인 발주 때보다는 생산 기간이 짧았다. 리오더나 스핏 생산이 아닌, 기획 생산의 경우 응답자들이 밝힌 일반적인 생산 기간은 <표 4>와 같다.

리오더의 경우, 원단이 수배된 상태에서는 작업지시서나 피팅, 승인, Q/C에 소요되는 시간이 필요 없기 때문에 순수하게 봉제에만 투입되는 시간이 필요하므로 리오더 생산 기간은 표에 제시된 것보다 훨씬 더 짧은 수 일에 가능하다고 하였다. 대체로 원단 발주에서 매장입고까지 소요되는 시간인 전체적인 납기는 캐주얼 브랜드의 경우 빠르면 2개월, 남성 정장의 경우는 4개월이었다. 이러한 메인 발주에 대한 납기에 대해서는 앞서 밝힌 것처럼 베이직과 패션 제품 간에는 크게 차이가 없다고 할 수 있었다. 시기적으로 어떤 제품이 더 앞서 생산에 투입 되는가는 차이가 있었으며, 후속 공급이 필요한 경우 전체적인 납기라는 측면에서 베이직 제품의 경우 원단 수배에 걸리는 시간이 더 짧다는 것을 알 수 있었다. 또한 공통적으로 해외 원단을 이용할 경우 전체적인 납기가 증가되므로 해외 원단을 더 필요로 하는 여성복 브랜드의 경우나 고급 남성 정장의 베이직 제품, 캐릭터성이 강한 패션 제품은 전체적인 납기가 길다는 것을 확인할 수 있었다. 납기가 길다는 것은 원단이나 스타일 결정을 더 빨리 내려야 함을 의미하고 이는 시준에 근접하여 판단을 내릴 수록 위험이 감소하는 것과는 반대의 상황을 의미한다. 따라서 해외 원단을 이용하는 경우는 물량이 작거나, 혹은 매우 범용성이 큰 무난한 디자인의 베이직 제품이라면 그 위험이 감소될 것이나 현재 여성복 브랜드처럼 전체적으로 해외 원단 사용 비율이 높은 경우는 위험 부담이 증가할 수 밖에 없는 구조인 것을 알 수 있었다.

5) 해외 생산 여부

저임금 국가에서의 해외 생산 여부에 대해서 살펴 보았다. 남성복의 경우 정장 브랜드는 품질 문제로

<표 4> 메인 발주 생산 기간(국내 생산에 관여하는 14개 국내 브랜드 기준)

브랜드 성별	국내 원단, 국내 생산, 국내 매장 기준		
	원단발주에서 생산공장 입고까지	생산기간 (Q/C, 작업지시서제작, 피팅, 승인, 봉제 포함)	원단발주에서 매장입고까지
남성복	1-2개월	1-4주	4개월
여성복	1-3개월	1-4주	3-4개월
남녀캐주얼	1-2개월	1-4주	2-3개월

인하여 해외 생산을 전혀 하지 않고 있었고, 남성복 중에서 캐주얼 정장류는 일부 중국 생산을 시행하고 있었다. 여성복의 경우는 백화점 기획 행사 등에 공급할 저가격대의 기획 상품을 다량으로 해외 생산하는 경우가 있었고, 해외 생산을 의뢰하기 보다는 생산 미니멈 때문에 소량의 니트류나 악세서리류 등의 패션 제품을 해외에서 완제품으로 매입해 오고 있었다. 중저 가격대를 유지해야 하는 캐주얼 브랜드의 경우는 다른 복종에 비해 해외 생산 이용도가 높았는데 전체 물량의 30-50% 정도가 해외 생산을 이용하고 있었다.

해외 생산에는 베이직 제품과 패션 제품이 모두 적당한 대상이 되고 있었다. 즉, 베이직 제품도 패션 제품도 해외 생산에 적당한 이유가 있었다. 패션성의 정도와는 상관없이 베이직 제품이라 할 지라도 봉제 과정이 까다롭다든지, 수작업이 많이 필요하고 공임이 많이 필요한 경우에 해외 생산을 하고 있었다. 해외 생산의 경우 아주 일부는 해외 리오더 생산도 가능하다고 하였다. 이 경우는 제품의 판매 기간이 충분히 긴 베이직 제품인 경우가 많다고 하였다. 해외 생산의 이유로 저임금 뿐 아니라 최소 생산 로트를 들 수 있었다. 베이직 제품의 경우는 발주 물량이 많으므로 규모의 경제를 노린 원가 절감이 가능하고, 패션 제품의 경우는 최소 생산 로트가 적고 또한 공임이 까다로운 경우가 많으므로 저임금 국가에서의 생산은 원가절감이 가능한 것이다.

해외 생산의 경우는 납기가 길다는 단점이 있고 리오더에 의한 후속 공급이 용이하지 않다는 단점이 있음에도 불구하고 원가 절감의 목적으로 인해 특히 캐주얼 브랜드의 경우 메인 발주 시에는 베이직 제품, 패션 제품 모두에 해당되는 사항이었다. 국내 생산업체의 공동화 현상을 우려하는 목소리가 높지만 남성 정장 브랜드나 여성 정장 브랜드의 경우 아직 국내 생산을 훨씬 더 선호하는 경향을 보이고 있었다. 국내 생산이 중요한 이유로는 첫째 품질에 대한 기대 때문이라고 할 수 있었고, 둘째 후속 공급의 용이성 때문이었다. 국내 생산업체들은 엄격한 품질관리와 기민한 QR체제를 갖추는 것이 필수적일 것이다.

3. 판매

1) 매장 입고 관행

매장에 입고되는 물량과 횟수에 대해 질문한 결과 첫째, 매출 실적이나 지역, 매장 크기 등을 고려한 매

장의 특성에 따라 물량을 조절하고 있었다. 등급이 높은 매장의 경우 베이직과 패션 제품 모두 고른 색상과 고른 사이즈 분포별로 충분한 물량을 공급하는 반면, 등급이 낮은 매장에는 모든 스타일을 100% 공급하지 않으며 또한 사이즈 별로도 제품을 모두 공급하지 않고 있었다. 특히 한정된 소량의 패션 제품의 경우는 기본적으로 1장씩 공급하는 것이 원칙이지만 대도시 변화가의 A급 매장에만 몰아서 공급해 주기도 하였다. 물량 배분 시에도 베이직 제품에 해당하는 것은 비축분, 여유분을 더 많이 안배하는 반면, 패션 제품의 경우는 기본 1-2장만 공급하여 구색의 목적을 살리고 있었다. 수주회를 시행하는 브랜드의 경우는 베이직 제품의 물량 배분은 수주 결과에 근거하고 있었지만, 패션 제품의 물량 배분은 본사가 전적으로 결정하였다. 베이직 제품의 경우는 생산 발주량의 40-70% 정도를 매장에 배분하고 본사에서 30-40%의 비축분을 보유한 상태에서 판매 추이를 살핀 후 판매 추이에 따라 매장별로 적절한 물량을 후속 공급하지만, 패션 제품의 경우는 80% 이상을 매장에 배분하여 본사에서 보유하고 있는 비축분의 비중은 적었다. 이는 패션 제품의 경우는 후속 공급에 따른 매출 증가가 주 목적이 아님을 반영하는 것이다.

매장 입고 횟수와 관련하여 비축분에 대한 보충 입고 방식을 살펴 보았다. 매일 판매 현황을 확인한 후 다음 날 보충분을 입고 시키는 익일배송시스템을 채택하고 있는 브랜드는 17개 브랜드 중 남성복 중 3개, 여성복 중 4개, 캐주얼 중 4개, 총 11개 브랜드였다. 나머지 6개 브랜드(남성복 3개, 여성복 2개, 캐주얼 1개)는 본사에서 영업 담당자가 대체로 일주일에 1-2회 정도 정기적으로 물량을 보충하고 있었다. 패션 제품 비중이 상대적으로 높은 여성복과 캐주얼 브랜드의 경우가 반응 출고 시스템을 사용하고 있었다.

물량 입고 시기에 대해서는 시즌 초기에는 시각적 호소력이 강한 제품 즉, 패션 트렌드가 강한 패션 제품이나 패션베이직 제품 위주로 먼저 출고하였다. 시즌이 진행되면서 매출이 증가하는 세일 기간이 다가오면서 점차 베이직 제품의 물량을 늘려 공급하였다. 시즌 초기에 매장을 방문하고 구매하는 소비자의 성향이 가격에 덜 민감하고 스타일 위주의 구매를 하는 패션 리더인 경우가 많기 때문임을 확인할 수 있었다.

2) 비주얼 머천다이징(VMD)

판매 시점 프로모션(Promotion)의 한 유형이며, 최

근 소매 마케팅에서 많은 관심을 끌고 있는 비주얼 머천다이징에서(Lea-Greenwood, 1998) 베이직 제품과 패션 제품에 대한 차별적 전략이 존재하는지를 살펴 보았다. 공통된 의견으로, 매장의 공간을 구성할 때, 시선을 가장 먼저, 쉽게 끄는 쪽에는 패션 제품이나 패션베이직 제품 위주로 전시하고 있었다. 마네킹을 이용한 윈도우 디스플레이나 제품의 전면이 드러나는 벽면에는 패션 트렌드가 가미된 스타일을 제시하고, 매장 내 옷걸이나 장 안에는 베이직 제품 위주로 진열하고 있었다. 베이직 제품의 경우는 과거부터 존재하는 스타일이므로 굳이 전면에 진열하지 않아도 이미 매장 내에 존재하고 있음을 소비자가 알고 있기 때문이다. 반면에 패션 제품의 경우는 새롭게 시즌의 패션 트렌드, 분위기를 보여 주며 시각적으로 소비자의 호기심을 자극하는 역할을 맡고 있었다. 이는 윈도우 디스플레이에는 패션 정보를 제공하는 것이 더 중요하다는 Sen, Block & Chandran(2002)의 연구 결과를 지지하는 것이라 하겠다.

시즌 초나 브랜드 런칭 초기, 비수기에는 트렌드가 강하게 반영된 진열을 구사하지만 시즌이 진행되면서 판매 위주의 진열로 방향을 바꾸고 있었다. 이는 본사에서 지시하는 경우도 있지만, 대체로 샵마스터나 매장 점원이 매장의 매출 실적을 높이기 위해 자발적으로 행해지는 것이었다. 따라서 본사에서는 패션 트렌드 위주의 패션 제품이 베이직 제품과 적절히 조화되는 진열을 추구하고, 매장에서는 판매 위주의 베이직 제품의 진열을 추구하는 상반된 경향을 보이고 있었다. 하지만 베이직이나 패션에 상관없이 신상품인 경우에는 눈에 잘 띄는 곳에 진열하는 것이 우선인 여성 브랜드도 있었다.

3) 할인 관행

마지막으로 할인 정책을 살펴 보았다. 할인율의 적용은 베이직이나 패션제품 상관없이 일괄적으로 적용되고 있었지만, 경우에 따라 베이직 제품은 할인 대상이 되지 않는 경우도 있었다. 면접 대상이었던 17개 브랜드 중 노세일 정책 브랜드가 8개로, 시즌 중에 세일 행사가 전혀 없고 시즌 마감과 함께 상설 할인 매장으로 이관하고 있었다. 상설할인 매장으로 이관할 경우의 할인율 역시 일괄 적용되고 있고 있었다. 할인율의 차이가 나는 것은 베이직이나 패션 제품의 분류보다는 코트, 악세사리, 일반 의류 등 복종별로 차이가 나는 경우가 있었다. 하지만 노세일 브랜드는

아니든 시즌 중간에 극히 매출이 부진한 상품이 존재할 때에는 시즌이 마감되기 전에도 상설 할인매장으로 이관하는 브랜드가 8개(남성복 4개, 여성복 3개, 캐주얼 1개)였다. 이러한 극부진 상품은 대체로 패션 제품의 경우가 많은 것으로 나타났다. 패션제품은 베이직 제품에 비해 판매기간이 짧아서 한 달 정도가 지나 특별히 인기가 있다고 판단되지 않으면 시즌 중간에 상설할인 매장으로 이관되고 있었다. 그리고 베이직 제품 중에서도 물량은 많이 준비되어 있는데 시즌 시작 후 판매 반응이 부진할 경우는 속히 상설할인 매장에서 할인된 가격으로 물량을 소진하는 경우도 있었다. 패션 상품의 경우는 어차피 1개월 정도면 매장에서 수거될 것이고 물량 역시 소량이므로 굳이 중간에 상설할인 매장으로 넘길 필요가 없다고 판단하는 경우가 여성 브랜드에서 1개, 캐주얼 브랜드에서 1개 있었다. 즉, 남성복의 경우 패션 상품의 비중이 약하므로 판매에 도움이 되지 않을 경우에는 빨리 할인 처리하는 반면, 패션 비중이 상대적으로 높은 여성복이나 캐주얼의 경우는 구색의 목적상 패션 제품을 굳이 예정 수거 시기보다 일찍 매장에서 수거하지는 않는 듯하다.

V. 결론 및 제언

베이직 제품과 패션 제품은 기획, 생산, 판매 과정에서 차별적으로 다루어지고 있음을 알 수 있었다. 기획 과정의 경우, 판매물량 결정과정에서 과거의 판매 데이터에 의존할 수 있는 베이직 제품의 경우는 수요 예측이 용이한 반면, 패션 제품의 경우는 물량 결정자의 직관과 경험에 의존하는 경우가 많아 수요 예측의 위험이 높았다. 또한 대량 생산 투입 전의 최종 스타일 결정 과정에서 패션 제품 스타일 결정에 더 많은 노력과 시간이 투입되고 있었다. 패션 제품과 베이직 제품 제작에 필요한 소재 발주 관행에서 특히 두 제품의 특성에 따른 차이점이 분명하게 드러났다. 베이직 제품의 경우는 비축분을 고려하여 소재를 발주하는 반면, 패션 제품의 경우는 비축분의 비중이 낮았다. 소재를 비축한다는 사실은 시즌 중에도 반응 생산을 하겠다는 의지와도 관련이 있으며, 완제품으로 비축분을 생산해 두어도 그에 수반되는 재정적 위험 수준이 낮다는 것을 의미한다. 즉, 수요 예측에서의 위험이 상대적으로 낮은 베이직 제품에 대해 반응생산 체제를 쉽게 갖출 수가 있음을 알 수 있다. 이는 베이직 제품

<부록표 1> 피면접 대상 브랜드 특성

	브랜드 이미지	가격 수준
M1	신사정장. 이탈리아 감각의 젊고 세련된 감성정장.	수트 68만원, 재킷 42만원
M2	신사정장. 하이 퀄리티 소재지향의 품위있는 패턴 위주.	수트 68만원, 재킷 44만원
M3	타운캐주얼. 아메리칸 테이스트의 이지 & 모던을 추구.	재킷 14만9천-21만9천원, 팬츠 5만5천-8만9천원
M4	신사정장. 의류부터 액세서리까지 감각적인 스타일의 남성 토틀 브랜드.	수트 63만-180만원, 재킷 33만-75만원
M5	캐릭터캐주얼. 감도있는 옷의 모던 클래식 추구.	수트 29만8천-49만8천원, 재킷 18만9천-28만9천원
M6	캐릭터캐주얼. 트렌드의 중심지 뉴욕 디자이너의 감성으로 해석.	수트 79만-105만원, 재킷 35만5천-59만원
U1	트래디셔널 캐주얼. 역사와 전통을 상징하는 브리티쉬 소싱.	재킷 23만5천-29만5천원, 팬츠 10만3천-13만5천원
U2	스포츠캐주얼. 스포츠웨어의 실용성과 기능성을 캐주얼웨어와 접목.	팬츠 8만9천-13만8천원, 티셔츠 4만9천-8만5천원
U3	진캐주얼. 디자이너 감성이 넘치는 아메리칸 애슬레틱 진캐주얼.	팬츠 12만5천-14만5천원, 티셔츠 5만8천-12만5천원
U4	스포츠캐주얼. 10대를 대변하는 브랜드.	팬츠 7만8천-10만8천원, 티셔츠 4만8천-8만8천원
U5	골프웨어. 아메리칸 테이스트 골프웨어.	재킷 11만5천-24만5천원, 셔츠 7만5천-10만5천원
F1	여성 토틀. 프랑스 디자이너 부띠끄 라인.	고가.
F2	커리어캐주얼. 30대 커리어 여성을 위한 커리어 캐릭터 브랜드.	수트 44만6천-79만6천원, 재킷 27만8천-42만8천원
F3	캐릭터캐주얼. 베이직 라인의 캐주얼한 소프트 정장.	재킷 15만9천-18만9천원, 스커트 8만9천-10만9천원
F4	캐릭터캐주얼. 파리지엔느풍의 슈크. 메인 타겟은 26세.	수트 48만6천-63만6천원, 재킷 26만8천-32만8천원
F5	트래디셔널 캐주얼. 기존 남성 라인의 고품격 네오 트래디셔널.	수트 41만원, 재킷 25만5천원
F6	캐릭터커리어캐주얼. 활동적이고 자유로운 도시여성 감성 표방.	재킷 14만9천-17만9천원, 스커트 79만-11만9천원

출처: 2003/2004 한국패션브랜드연감 (2003)

의 경우 QR이 용이하다는 기존 논의들(Hwang & Veil, 1998; Lee, 2000; Mattila, et al., 2002)을 뒷받침하는 것이다.

또한 국내원단과 해외원단 소재 이용 특성을 살펴본 결과, 남성복 중에서는 일부 고급 베이직 제품에 한하여 해외 원단을 이용하고 캐주얼 브랜드의 경우는 고급 해외 원단 이용정도가 낮은 반면, 여성복의 상당 부분은 해외 소재를 이용하고 있었는데 이는 원활한 후속공급, 반응생산에 역행하는 경우라고 할 수 있다. 즉, 여성복 브랜드의 경우 수요 예측이 용이하지 않은 패션 제품의 비중이 높고, 해외 원단 이용률이 높아서 납기가 길어질 수 있는 소지가 많아 QR을 실현하기에는 장애 요인이 많음을 알 수 있었다. 즉, QR 실현이 용이한 베이직 제품의 비중이 높은 브랜드의 경우는 기획력으로 브랜드의 성장을 가속화할 수 있지만, 패션 제품의 비중이 높고 패션 제품이 브랜드 이미지 형성에도 중요한 부분을 차지하는 브랜드의 경우에는 QR 실행이 용이하지 않으므로 브랜드 운영에 있어 어려움이 예상된다. 판매에 기여도가 높은 베이직 제품의 운용을 위한 기획력과 기동력을 유지함과 동시에 주기가 짧은 트렌드를 반영한 패션 제품의 우수한 디자인, 희소성 있는 브랜드 이미지 구축으로 브랜드 차별화를 이루어야 하는 짐을 모두 지고 있기 때문이다. 따라서 베이직 제품의 경우는 기획 단계의 기간을 단축하고 실제 생산과 판매단계에서 물

량을 원활하게 확보하기 위한 정량적 접근 방식이 우선 시 되어야 하고, 패션 제품의 경우는 실제 생산에 투입되기 이전 단계에서 충분한 시장 조사와 트렌드 예측을 바탕으로 한 정성적인 기획 과정이 요구된다.

생산 단계에서는 국내 생산업체가 규정하는 최소 생산 로트 크기가 패션 제품 잉여 재고의 한 원인임을 알 수 있었다. 패션 제품의 경우, 특히 여성복 브랜드 경우 해외 원단 사용 비율이 높아 기본 납기가 길고 완제품 비축율이 낮아 후속 공급이 원활하지 않을 수 밖에 없는 여건을 갖추고 있는데 이를 해결하기 위해서는 여성복 업체의 원단 공급업자와 생산업자와의 협력체제가 절실하다. 즉, 여성복 분야에서는 공급망 구성원 간의 파트너십이 그 어떤 분야에서도 다 요구된다. 국내 생산업체의 공동화를 우려하고 있는 요즘, 국내 생산 기반의 내실을 기하고 전략적 차별화를 모색하기 위해서 우선적으로 고려되어야 할 것은 증거가 제품 위주의 생산이 아닌 고급 남성 정장과 같이 품질 관리가 중요한 복종, 여성복과 같이 품질 관리 및 패션성이 가미되면서도 후속 공급이 필요한 경우에 대비하는 패션 제품 위주의 생산 체제를 갖추는 것이다. 이를 위해 후속 공급에 대비하기 위한 소재 수배 능력을 갖추고, 최소 생산 로트를 유연하게 관리하며, 후속 공급에 대비하여 납기를 차질 없이 준수할 것과, 생산 공정에서 품질 관리를 우선적 과제로 삼아야 할 것이다.

판매 과정의 패션제품과 베이직 제품의 차이를 살펴 본 결과, 매장 입고 관행, 물량 결정 방식과 입고 시기, 비주얼 머천다이징 관행에서 차이가 드러났다. 시즌 초기와 중반기에 매장을 방문하는 소비자의 특성이 차이가 있다는 사실이 판매 시점에서 고려되어야 할 요소였다. 시즌 초기에는 패션성이 강한 제품을 먼저 입고시키고 매장 진열에서도 시선이 가장 잘 집중되는 위치에 패션 제품을 배치시키는 등 매장 이미지 전달에 주력하고 있었다.

이상과 같이 의류 제품의 경우 패션 제품과 베이직 제품은 상품화 과정에서 여러 차이점을 보였다. 베이직 제품은 기획이 용이하고, 대량으로 발주, 생산이 이루어지는 것으로 후속 공급을 전제로 한 상품화 과정이라면, 패션 제품의 경우 전체적인 제품 기획 기간은 짧으면서 후속 공급이 어렵고 전체적인 상품화 과정에서 브랜드 운영상의 어려움을 제공하는 요소를 많이 내포하고 있었다. 의류업계 전반에 걸쳐 잉여 재고 비율은 패션 제품이 높을 가능성이 많다는 것을 알 수 있었는데 패션 제품의 비중이 높아야 하는 특성을 가진 브랜드의 경우 해외 원단 사용의 문제, 최소 생산 로트 문제, 수요 예측의 어려움 등의 문제를 해결해야 하는 과제를 안고 있다. 이 같은 문제점을 해결하기 위해서는 국내 섬유업체 및 협력 생산업체와의 연계가 절실하다. 수요 예측에서의 불확실성을 감소시키기 위해서는 국내 원단업자와 국내 생산업자를 적극적으로 활용하여 후속반응이 가능한 체제를 유지해야 하기 때문이다. 따라서 국내 섬유업체의 고감성을 표현하는 세계적 수준의 원단 개발이 무엇보다도 시급하고, 국내 협력 생산업체는 최소 생산 로트 문제를 해결하여 유연성 있게 후속 공급을 뒷받침할 수 있어야 한다. 즉, 여성복을 중심으로 한 패션제품의 경쟁력은 공급망 구성원들 간의 파트너쉽에서 기인하는 부분이 크다고 할 수 있다.

본 연구에서는 질적 조사 방법을 이용하였는데, 연구 대상이 제한적이고 전체 의류업계를 대변하기에는 그 수적으로 부족함이 있다는 것이 한계로 지적될 것이다. 후속연구에서는 본 연구 결과의 타당성을 높이기 위한 양적 연구가 병행되어야 할 것이며, 또한 연구 결과 드러난 문제점을 해결할 수 있는 방안을 모색하는 연구가 진행되어야 할 것이다. 원단업자와 생산업자 판매자 간의 공조 체제에 대한 연구, 패션 제품 상품화 과정의 효율성을 제고할 수 있는 방안 모색 등을 그 예로 들 수 있다.

참고문헌

- 고은주. (1999). QR도입업체와 미도입업체간에 QR 요소의 수준 비교연구. *한국의류학회지*, 23(5), 645-653.
- 김용주. (1999). 한국의류산업의 범세계적 조달전략 결정요인에 관한 연구. *한국의류학회지*, 23(1), 42-53.
- 유연실. (2000). 한국 어패럴 머천다이저의 역할에 대한 연구. *한국의류학회지*, 24(7), 995-1003.
- 이경희, 김유진. (2001). 패션감성과 의복조형성의 관계 연구. *한국의류학회지*, 25(5), 845-855.
- 이유리. (2004). 의류상품화 과정에서 패션 제품과 베이직 제품의 차이(제1보): 패션과 베이직 제품의 개념. *한국의류학회지*, 28(2), 280-291.
- 이은영. (1997). *패션마케팅(제2판)*, 서울: 교문사.
- 이호정. (1999). *패션 머천다이징*, 서울: 교학연구사.
- 저니건, M. H., 이스탈링, C. R. (1997). *패션 머천다이징 & 마케팅*. 임숙자 외 4인 옮김. 서울: 교문사.
- 2003/2004 *한국패션브랜드연감* (2003). 서울: 어패럴뉴스사.
- Carr, H., & Pomeroy, J. (1992). *Fashion design and product development*. Oxford: Blackwell Scientific.
- Gaskill, L. R. (1992). Toward a model of retail product development: a case study analysis. *Clothing and Textiles Research Journal*, 10(4), 17-24.
- Hwang, M. Y., & Weil, D. (1998). *The difference of modern manufacturing practices: Evidence from the retail-apparel sectors*. Working paper of harvard center for textiles and apparel research. Available at: [Http://www.hctar.org](http://www.hctar.org)
- Kallal, M. J., & Lamb, J. M. (1992). A conceptual framework for apparel design. *Clothing and Textiles Research Journal*, 10(2), 42-47.
- Lea-Greenwood, G. (1998). Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26(8), 324-329.
- Lee, Y. (2000). *Study of relationships between apparel manufacturers' supply chain management, company characteristics, and inventory performance*. Unpublished dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lin, S., Kincade, D. H., & Warfield, C. (1995). An analysis of sewing systems with a focus on Alabama apparel producers. *Clothing and Textiles Research Journal*, 13(1), 30-37.
- Mattila, H., King, R., & Ojala, N. (2002). Retail performance measures for seasonal fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6(4), 340-351.
- Newman, A. J., & Cullen, P. (2002). *Retailing: environment and operations*. London: Thomson Learning.
- Sen, S., Block, L. G., & Chandran, S. (2002). Window displays and consumer shopping decision. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 277-290.
- Shinha, P. (2001). The mechanics of fashion. In Hines, T., & Margaret, B. (Eds.), *Fashion marketing: contemporary issues* (pp. 1-25). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Wickett, J. L., Gaskill, L. R., & Damhorst, M. L. (1999). Apparel retail product development: model testing and expansion. *Clothing and Textiles Research Journal*, 17(1), 21-35.
- Wolfe, M. (1998). *The world of fashion merchandising*. Tinley Park, IL: The Goodheart-Wilcox Company, Inc.