

논문접수일 : 2014.03.19

심사일 : 2014.04.05

게재확정일 : 2014.04.26

## 수입 의류 브랜드의 상품기획 프로세스 특징 비교

Comparison of Characteristics in Product Planning Process of Imported Clothing  
Brands

**주저자 : 안연숙**

단국대학교 인터하이브리드디자인 전공 박사과정

**Ahn yeon-sook**

Dept. Inter-hybrid Design, Dankook University

**교신저자 : 강혜승**

단국대학교 패션산업디자인과 교수

**Kang hae-seung**

Dept. Fashion Industrial Design, Dankook University

## 1. 서 론

- 1.1. 연구의 배경 및 목적
- 1.2. 연구의 범위 및 방법

## 2. 이론적 배경

- 2.1. 수입 의류 브랜드의 시장 현황
- 2.2. 수입 의류 브랜드의 상품기획 현황

## 3. 수입 의류 브랜드의 상품기획 프로세스 비교

- 3.1. 상품기획 프로세스 사례
- 3.2. 상품기획 프로세스의 현황 및 특징 비교

## 4. 결 론

### 참고문헌

### 논문요약

국내패션 시장의 침체와 글로벌 시장의 확대에 의한 유통의 변화가 브랜드의 구도 변화를 가져오면서 대기업을 중심으로 한 수입 및 라이선스 브랜드 사업은 패션업계의 주목을 받고 있다. 본 연구에서는 수입 브랜드 세 곳을 전개유형에 따라 선정하여 패션상품 기획 프로세스를 비교, 분석하고 장단점 및 특징적 유형을 알아내는 것을 목적으로 한다.

위의 상품기획은 정보 분석 개발, 디자인 확정 및 생산 진행, 판매전략 홍보 단계로 분류하고 있다. 정보 분석 단계에서는 브랜드 아이덴티티 유지를 위한 본사의 이미지 관리가 중요하며 생산 진행 단계에서는 원활한 상품공급 및 반응생산 시스템 체계를 구축해야 하고 홍보 단계에서는 일체화된 SI전략으로 고급화 이미지 제고가 우선시되고 있다.

브랜드별로 전개 유형에 따라 구분되는 상품기획의 특징은 세 가지로 요약할 수 있는데 첫 번째 유형은 국내실정과 글로벌 아이덴티티를 반영한 글로벌라이제이션 전략이며 두 번째는 수입 브랜드의 한계점인 생산 시스템과 문화적 갈등을 본사의 효율적 기획 관리 능력으로 극복한 MD중심 시스템이며 세 번째는 감성 브랜딩과 이미지 마케팅을 통한 패션 선도 이미지를 추구하는 디자인 중심 시스템이다. 위의 분석을 통해 수입 브랜드가 감성적, 효율적 측면을 절충한 기획 시스템으로 진화됨을 알 수 있다. 본 연구는 시장의 정착화와 해외 진출 시 글로벌 전략의 자료의 제시를 통해 국내패션 발전에 도움이 되고자 하였다.

### 주제어

수입의류 브랜드, 시장 현황, 상품기획 프로세스

### Abstract

With the changes in distribution channel caused by the recessive local fashion market and the expanding global market, brand composition has changed, which again led to increased interest of the fashion industry in import and licensed-brand business by large companies. In this study, 3 import brands are selected for comparison / analysis of fashion product planning processes, with the goal of identifying strength / weakness and distinctive types of each brands.

The above product planning can be classified into information analysis development, design confirmation and production, sales strategy promotion stages. In information analysis stage, image management of the head office for the purposes of maintaining brand identity is very important and in production stage, smooth production supply and construction of production reaction system is needed and in the promotion stage, the priority is to use the integrated SI strategy for the enhancement of the image gentrification.

The characteristics of product planning classified according to the development types per brand can be summarized into three points. First type is the globalization strategy which takes the domestic circumstances and global identity into consideration and the second is MD centered system that overcame production system and cultural conflicts, which are the limits of import brands, with efficient planning and management ability of the head office, and the third is designed focused process that strives for fashion pioneer image through sensible branding and image marketing. Via the analysis above, it is evident that the import brand has evolved into a planning system that compromises sensible, efficient aspects. This study seeks to assist the advancement of domestic fashion by suggesting data on global strategy for market settlement in global market entrance.

### Keyword

Imported Clothing Brands, Market Condition, Product Planning Process

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경 및 목적

국내 패션 경기 침체로 인해 내수시장은 갈수록 입지가 좁아지는 반면 해외명품과 SPA시장의 확장으로 인한 양극화 현상은 심해지고 있으며 패션기업들은 해외 브랜드 유치를 위한 경쟁구도에 있다. 패션업계 전반이 자체 브랜드 런칭에 소극적인 반면 수입 사업에 대해서는 보유 브랜드 수를 늘리는 등 적극적인 사업구축을 위한 움직임이 활발해지는 이유는 침체에 있는 패션 시장 안에서 신규 사업의 위험부담을 줄이고 브랜드 가치를 올리려는 시도라 할 수 있다 (어패럴 뉴스, 2013).

특히 제일모직, LG패션 등의 대기업에서 운영하는 수입 브랜드들은 올 상반기 전년대비 20%~50% 이상 매출이 신장을 하는 등 호조를 보인 것으로 나타났다 (어패럴뉴스, 2013). 또한 국내 유통업계를 대표하는 H백화점은 국내 여성복 1위 업체인 H사 인수를 통해 브랜드 역량을 강화했고(한국일보, 2012), 보유하고 있는 명품 수입 브랜드를 통해 활발한 수입전개 사업을 하고 있다. 특히 프랑스 랑방(LANVIN)과의 라이선스 계약을 통해 여성 캐릭터 브랜드를 런칭하여 글로벌 명품 이미지와 현지 기술력의 조합을 성공적으로 이루어 차기 수입 브랜드 라이선스 사업의 전망을 밝게 했다.

현재 불안정한 패션시장에서 글로벌 마켓의 확대는 피할 수 없는 현실이 되었으며 다각화되는 국내패션시장의 흐름을 보기위해서는 높은 비중을 차지하고 있는 수입브랜드의 국내정착과정과 상품기획 프로세스를 살펴보는 것은 의의가 있다 하겠다. 그러나 수입 의류 브랜드의 입지가 급부상하면서 이에 대한 관심도 올라가고 있고 그 운영방안이나 현지화 전략에 관한 연구는 행해지고 있으나 상품기획 프로세스에 대한 중요성 인식도가 아직 미흡한 실정이다.

최근 몇 년간 상품기획 프로세스에 대한 연구를 살펴보면 국내·외 상품기획 프로세스 비교 연구(서은희, 2009), 아웃도어 스포츠웨어 브랜드의 상품(성희원, 2010), 니트웨어 디자인기획 프로세스에 관한 고찰(이인숙, 2012)등 복종의 상품기획 현황에 대한 다수의 연구들이 있었으나 수입 브랜드에 관한 상품기획 프로세스 사례 연구는 미비한 상태이다.

한편, 수입 브랜드나 라이선스 브랜드에 대한 소비자 성향 연구나 운영전략에 관한 연구들도 있었다. 김희수(2004)는 패션 라이선스 브랜드의 소비성향에 따른 의복구매행동 연구를 통해 구매태도와 소비성향을 알아보고자 했고, 한지희(2006)는 국내 수입브랜드

의 특성과 현지화전략과의 관계연구를 연구했다. 김선우 외 3인(2011)은 국내패션 라이선스 브랜드의 성공적 운영방안에서 글로벌 운영방안을 제시하고자 했다. 위의 연구들을 통해 수입 및 라이선스 브랜드의 국내정착을 위한 상품기획 프로세스를 통한 상품연구의 필요성이 대두되고 있다.

이에 본 연구는 한국패션협회 KFA자료<sup>1)</sup>를 통한 연간 매출 상위권을 차지하고 있는 세 개의 수입 브랜드를 전개유형에 따라 선정하여 글로벌 브랜드의 국내정착을 상품 기획 프로세스의 관점에서 비교하고 장단점과 특징을 알아내는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 기업은 다변화되는 패션업계의 흐름을 파악하고 대응하여 향후 국내브랜드의 성공적인 브랜드사업을 위한 기초 자료로 활용한다면 의의가 있다 하겠다.

### 1.2. 연구의 범위 및 방법

본 연구는 세 개의 수입브랜드 패션상품 기획 프로세스를 단계별로 조명함으로써 그 장단점을 비교하고 나아가 브랜드별 프로세스의 특징을 알아보고자 한다. 이를 위하여 국내 수입 의류 브랜드 시장의 현황과 상품기획 프로세스 현황을 고찰하고 아울러 선정된 세 브랜드의 업체조사를 통해 상품기획 프로세스를 비교, 분석한 후 수입 전개 유형별 특징을 도출하였다.

본 연구의 분석 방법으로는 엄소희, 장윤이(2013)와 서은희(2009)의 선행 연구를 절충하여 분류한 정보분석 개발단계, 디자인 확정 및 생산 진행 단계, 판매 전략 홍보단계의 3단계로 비교·분석한다. 또한 인터뷰 문항으로는 브랜드 연혁과 규모, 전반적인 상품기획 과정, 브랜드의 강점 요인으로 구성하였다. 또한, 본 연구의 업체조사는 매출 상위 수입 브랜드 3곳을 선정하여 조사대상 업체의 MD 및 디자이너 총 9명을 대상으로 심층 인터뷰와 녹취를 실시하였다. 브랜드 선정 기준은 여성복업계의 선두를 지켜온 패션전문기업 한섬의 여성복 라이선스 브랜드 A와 국내 패션 대기업 3사 가운데 1, 2위를 지키고 있는 제일모직, 엘지패션의 수입 브랜드 B, C를 대상으로 하고 있다.

## 2. 이론적 배경

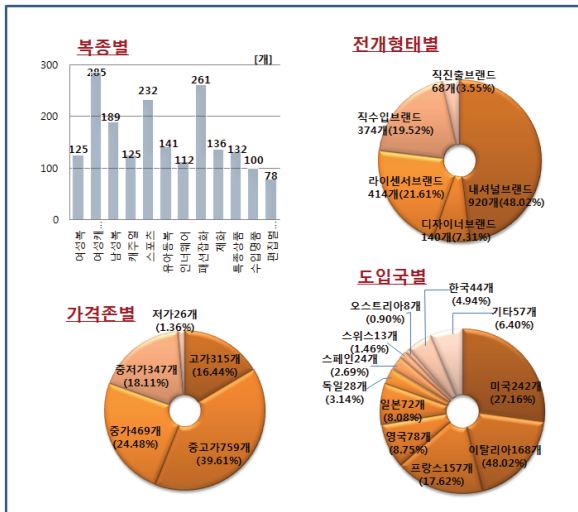
### 2.1. 수입 의류 브랜드의 시장 현황

2012~2013년 한국브랜드 연감에 따르면 국내에 유통되고 있는 브랜드는 모두 1916개로 규모는 약 22조 원으로 집계된다. 이를 전개 형태별로 구분하면 내서

1) 한국패션협회, <http://koreafashion.org/>

널 브랜드 920개(48.2%), 디자이너 브랜드 140개(7.3%), 라이선스 브랜드 414개(21.6%), 직수입 브랜드 374개(19.5%)로 나타났다. 2010년도에 비해 라이선스와 직진출 비중이 증가했으며, 내셔널과 디자이너를 합한 토종 브랜드 비중은 약 55%를 차지했다 [그림 1].

이와 같은 수입브랜드의 상승세는 2013년 상반기 매출실적으로 입증됐다. 제일모직의 수입브랜드는 전년 대비 20%이상 매출이 신장했으며, 이는 ‘떠어리’, ‘토리버치’ 등의 지속적인 신장세와 규모가 작은 수입 악세서리 사업의 성장에 따른 것이라 할 수 있다. 그 밖에 LG패션의 수입브랜드 ‘이자벨 마랑’, ‘조셉’, ‘바네사 브루노’, ‘막스마라’등도 10~20%의 신장세를 보이며 선전했고 코오롱 Fnc의 ‘시리즈’는 매출이 50% 이상의 신장을 보이고 있다(어패럴 뉴스, 2013). 또한 최근 적극적인 수입 사업을 전개하고 있는 신세계 인터내셔널이나 한섬을 인수한 현대백화점은 자사 백화점 기반 유통을 발판으로 경쟁력 있는 수입 브랜드 유통을 위해 모든 채널을 동원하고 있다.



[그림 1] 국내 패션 브랜드 현황, 출처; 2012-2013 한국브랜드연감

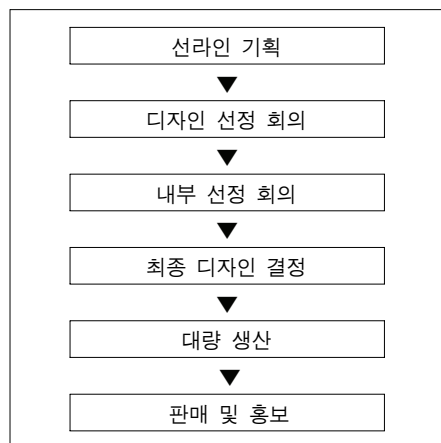
지금까지 살펴본 수입의류브랜드의 현황을 통해서 내셔널 및 디자이너 브랜드를 포함한 내수 브랜드보다 수입 및 라이선스 브랜드의 성장세가 두드러지고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 불확실한 내수브랜드에 대한 투자보다는 사업개시의 용이성 및 위험부담 감소 등의 이유로 수입브랜드 사업을 추구하고 있다. 이에 패션업계는 수입 브랜드의 국내 전문기업 및 백화점 유통을 선호하는 현상으로 이어지고 있다. 따라서 국내패션시장의 침체가 장기화될 경우 향후 수입 및 라이선스 브랜드 사업은 꾸준히 성장할 것으로 전망하고 있다.

## 2.2. 수입 의류 브랜드의 상품기획 현황

패션산업은 상품의 기획, 유통, 판매의 과정을 거쳐 이루어지며, 패션산업에 있어 상품 디자인 기획은 가장 중요한 과정이다(엄소희, 장윤이, 2013). 다양한 매체와 유통구조를 통해 글로벌 브랜드의 국내진출이 활발해지면서 글로벌 브랜드의 체계적인 상품 기획 프로세스 연구에 대한 필요성이 요구되고 있다.

국내 수입 브랜드의 전개형태는 라이선스, 직진출(지사형태), 직수입(독점수입, 에이전트)으로 분류된다. 라이선스 브랜드는 내셔널 브랜드의 특징을 가지고 있어 현지화(glocalization)가 높게 나타나며 글로벌화 전략을 전개하는 직수입, 직진출 브랜드는 현지화가 낮게 나타나고 있다(한지희, 고은주, 2007). 국내 소비자의 반응을 반영하여 현지 기획하는 시스템의 라이선스 브랜드는 내셔널 브랜드와 유사한 상품기획 프로세스를 가지고 원활한 물량확보, 다양한 유통망 확보, 가격 합리화 정책 등에서 유리하다. 반면 글로벌 표준화를 취하는 직수입, 직진출 브랜드는 브랜드 이미지를 중요시하기 때문에 강한 본사 승인에 의한 상품 기획으로 라이선스 브랜드에 비해 현지의 주도적인 정책 결정이 불가능하다.

라이선스 브랜드의 상품기획 프로세스는 내셔널 브랜드와 동일하게 정보분석-표적시장 설정-브랜드전략 설정-상품구성과 물량계획-디자인개발-가격결정-품평 및 수주-생산-유통 및 판매-판매촉진-소비자-평가 및 제안의 단계로 진행된다(엄소희, 장윤이, 2013). 한편 수입 브랜드의 상품기획 프로세스는 [그림 2]와 같이 선라인 기획 및 국가별 라인기획 예측-디자인 선정 회의의 및 내부 선정회의-최종 디자인 선정-대량 생산의 과정으로 진행하고 있었는데 이는 상품 구매 관점에서 분류한 것으로 상품 기획, 디자인 개발과 생산 이후의 과정이 세부적으로 표현되지 않고 있어 상품 기획의 관점으로는 미흡하므로 절충이 필요하다.



[그림 2] 수입브랜드의 상품기획, 출처: 서은희, 2009

### 3. 수입 의류 브랜드의 상품기획 프로세스 비교

#### 3.1. 상품기획 프로세스 사례

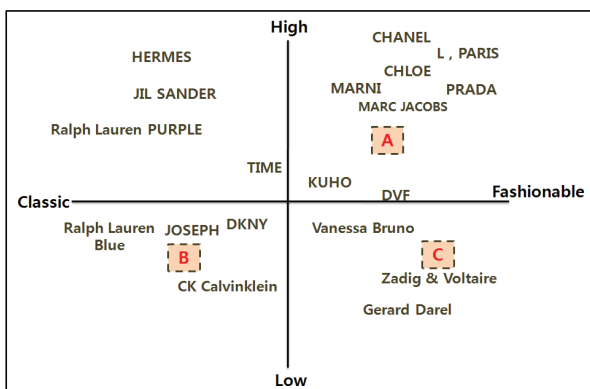
본 연구에서는 대표적인 패션 대기업 A브랜드, B 브랜드, C브랜드를 대상으로 다음과 같이 상품기획 프로세스를 분석하였다.

##### 3.1.1. A브랜드

프랑스 파리 거점의 브랜드 랑방의 세컨 브랜드 개념의 라이선스 브랜드로서 2009년 런칭하였으며 메인타겟은 20대 중반~ 30대 중반의 패션 선도자이다. 컨셉은 '뉴 엘레강스(New Elegance)이며 연매출액은 250억으로 여성 럭셔리 캐릭터 캐주얼 군에서 상위에 속하며(2012/2013 한국브랜드 연감), 현재 전국 유통망은 백화점을 중심으로 16개, 본사직영매장 1개로 운영되고 있었다.

상품기획은 일반적으로 1년에 4회를 기본으로 하고 있으며 일부 월별기획을 병행하고 있었다. A브랜드의 상품기획 프로세스는 다음과 같다.

먼저 정보 분석이 진행되는데 지난 시즌 상품리뷰를 통한 실적 및 시장 환경 분석이 이루어지며 디자인실을 중심으로 한 자료와 프랑스 본사가 제공하는 브랜드 관련된 트렌드 정보가 기획 자료로 활용되고 있다. 다음 단계의 표적시장 및 브랜드전략 설정에서는 타겟의 정확성을 위해 주기적으로 시장표적화를 위한 소비자리서치를 하고 있다. A브랜드의 마켓 포지셔닝은 가격에서는 명품럭셔리군과 국내 프리미엄군의 브릿지라인에 감성부분에서는 스타일리쉬한 디자이너 감성에 가까운 것으로 측정됐다[그림 3].



[그림 3] 수입브랜드 마켓 포지셔닝

다음 단계는 예산 계획에 따라 생산 물량계획을 세우는데 A브랜드는 1년에 680-700모델을 기획하며 Social, Daily, Casual의 세 그룹으로 진행된다. 핵심 단계인 패션상품 디자인기획에서는 먼저 브랜드의 사전분석과 전략설정이 정해지면 타겟을 대상으로 컨셉

테마를 설정해야 한다. 일반적으로 디자인 기획이 시작되기 전에 1차적인 브랜드 컨셉 자료를 프랑스 본사에서 보내주기 때문에 이를 참고로 하여 국내에서 타겟 고객의 감성에 맞게 다시 정리하여 세분화된 테마별 디자인 맵 등을 진행한다.

컨셉과 테마가 설정되면 컬러와 우븐 소재 및 니트 원사기획이 이루어지며 자료 수집 후 패션 테마별로 소재를 정하고 품평회를 위한 소재 및 원사 개발에 들어간다. A브랜드의 경우 럭셔리 브랜드의 감성에 맞는 고가의 소재를 사용함은 물론 디자인의 특수성을 표현하기 위한 요철의 무제한 사용 등 브랜드 이미지 표현에 적극적으로 이용하고 있는 것이 특징이다. 그리고 디자인 개발 즉 상품 개발 단계에서는 현재의 디자인실을 중심으로 전개되며 디자인실은 10명 이상의 풍부한 디자이너 인프라를 보유하고 있어 상품개발에 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다. A브랜드는 아이덴티티 유지를 위해 원·부자재의 질적 투자, 차별화된 seamless봉제방법, 입체디자인의 표현을 위한 요철제한의 파괴를 통해 브랜드의 고급화를 지향하고 있다. 디자인이 확정되면 개발실에 샘플지시서가 투입되고 품평기일을 기준으로 패턴을 제작한 후 샘플을 가봉 후 봉제한다. 품평은 주 1회를 기준으로 하고 내부관계자와 품평을 거친 후에는 결정된 메인진행샘플은 수거하여 두 달에 한 번씩 방문하는 프랑스 본사 관계자를 위한 대품평회에서 검증을 통해 진행여부를 최종결정한다. A브랜드의 상품기획프로세스를 보여주는 [표 1]과 같다.

지역	순서	세부 사항	
현지 (ko-rea)	정보 분석	-소비자 조사, 시장환경분석 등 국내시장환경조사 자료 수집(국내) →해당시즌 7~8개월 전에 시작	
		-컨셉 자료 제안→기획자료로 적극 활용(본사)	
	↓	표적시장 및 브랜드 전략설정	-주기적인 소비자리서치 조사 -마켓포지셔닝 설정
		상품물량 구성계획	-브랜드 컨셉의 선정 후 월, 주단위로 기획 물량계획을 세움
	상품디자인 기획	-시즌컨셉과 컬러,소재 등의 작업	
	디자인스케치 및 상품개발	-복종 아이템 디자인 개발 (차별화된 원료사용, 봉제사양 등 고급화 지향)	
본사 (paris)	품평	-국내 기획 관계자와의 내부 품평 (1회/매주) -본사(프랑스) 관계자와의 최종 확정 대품평(1회/2달)	
		샘플제작	-국내 디자이너의 현지 기획
현지 (ko-rea)	생산/입고 및 배분	-국내 생산 시스템 -자체검사 시스템 및 분배	
	가격/판매/	-무분별한 트렌드 수용을 위한 스	



홍보	팻 진행 자제 -브랜드 컨셉을 우선한 기획 진행
	-지면광고 등의 광고 자제 -스타일링 판매를 위한 룩북 제작

[표 1] A브랜드의 상품기획 프로세스

### 3.1.2. B브랜드

B브랜드는 1997년 미국에서 런칭하였으며 심플함과 슬림한 피팅감이 장점인 컨템포러리 캐주얼 브랜드이다. 기획은 본사인 미국에서 주관하고 있었으며 일본, 한국, 중국 등의 아시아 마켓을 중심으로 사업을 확대하고 있다. 현재 수입 컨템포러리의 1위 자리를 고수하고 있으며 남녀성복을 합해 수입 브랜드로는 처음으로 연간 외형 1천억원을 넘어서는 높은 성장률을 기록하고 업계에서 가장 시장성 높은 브랜드로 평가받고 있다(어패럴뉴스. 2013). 상품기획은 pre-spring, spring1, spring2, spring3, summer, pre-fall, fall1, fall2, fall3, holiday, resort의 11개 그룹으로 나뉘어져 있어 실질적으로 월별기획의 형태로 진행되고 있었다.

B브랜드의 상품기획 프로세스는 선행연구에서 제시한 상품프로세스과정과 전체적인 구조는 유사하나 핵심 요소에서 차이가 있었다. 이는 본사의 상품 기획 과정에서의 정보수집 단계에서 드러나는 체계적이면서 실용주의적인 운영체계에서 비롯된다.

첫 단계로 정보 분석은 해당 시즌 1년 전에 시작한다. 본사에서는 국가별 담당자가 해당국의 시장 상황과 소비자정보, 경쟁사 정보 및 판매실적을 수집하고 자체정보실의 글로벌 트렌드를 취합하여 기획에 반영한다. 이러한 일련의 정보수집과정은 기획 초기만 해당되는 것이 아닌 실시간 보고되는 형식으로 원활한 의사소통시스템을 유지할 수 있어 반응생산 시스템 등의 기동성 있는 기획방법을 구현하고 있다. 도매와 소매 유통을 아우르는 복합적 유통전략을 취해 전체적인 의견을 대폭 수용하여 기획에 반영한다.

다음 단계로 상품디자인 기획으로 들어가는데 이는 컨셉기획, 소재기획, 디자인기획으로 연결된다. 컨셉 및 디자인기획은 본사의 디자이너, 머천다이저의 주도로 진행하며 소재기획은 컨셉기획보다 1~2개월 먼저 진행된다. 소재팀은 유럽각지의 소재 전시회나 소싱처를 방문하여 최고의 퀄리티를 개발하여 본사에 공급하며 충분한 비축량을 통해 국가별 반응생산에 사용한다.

다음 단계는 샘플제작 및 자체선정회의가 진행되는 데 디자인 투입과 샘플진행이 월별 순차별로 이루어지며 1차 샘플이 완성되면 자체선정회의에 의해 2

차 샘플작업을 거쳐서 컨벤션에 제시할 상품이 완성된다. 본사에서는 2500스타일 이상의 다양한 디자인을 보유하고 있으며 스와치, 컬러만 제시하는 기본상품과 실물샘플이 제작되는 신규 상품으로 구분하여 제시하고 있다.

그 다음 단계로 컨벤션 및 오더확정을 하며 컨벤션은 일 년에 4번 개최되는데 2월, 8월의 main컬렉션과 5월, 11월의 pre컬렉션으로 구성된다. 이 컨벤션에서는 실제 수량, 색상, 스타일의 오더확정이 되며 현지의 기획 머천다이저가 물량구성 발란스를 보고 최종적으로 결정한다. 이후에 결정된 상품은 입고 및 분배과정을 거치는데 상품은 매장 시즌 오픈 이전 2주전에 입고되며 컨셉구성에 따른 월별진행상품이 11개의 그룹 순서대로 전개된다. 다음 판매가 개시된 후에는 본사의 풍부한 소재 인프라를 통한 QR(Quick Responce)을 진행하고 납기는 신속하게 이루어져서 B브랜드가 타 수입 브랜드와 차별되는 브랜드의 경쟁력이 되고 있다. VMD전략은 본사의 주도아래 주별 시안이 제시되고 있으며 홍보는 제한된 지면 광고만 허용되고 있다. B브랜드의 상품기획 프로세스는 [표 2]와 같다.

지역	순서	세부 사항
본사 (new york) ↓	정보 분석	-국가별, 글로벌 트렌드 분석 -경쟁사정보 및 판매실적 조사 →해당시즌 1년 전에 시작
	디자인 기획	-사전소재기획 (국가별 소재 전문가 리서치 파견)
		-월별 컨셉/소재/컬러기획 진행 (본사)
	샘플투입/완 성	-월별기획에 의한 순차별 샘플 투입
	내부선정 회의	-1차, 2차에 걸친 샘플 품평
	컨벤션/ 수주	-1년에 4번 컨벤션 개최 (main 2번, pre 2번)
-각국의 wholesale, retailer 를 위 한 수주컨벤션		
오더 확정	-1차,2차 오더확정을 통해 최종 진행아이템 선정	
현지 (ko- rea)	생산/입고/ 분배	-해외 글로벌 소싱 생산 시스템
		-정확한 납기 엄수
		-신속한 본사의 QR시스템 가동 (납기 1달 이내)
	판매/홍보	-매장별 일체화된 VMD매뉴얼 시스템
-잡지 홍보 자제하는 한편 협찬 및 PPL 적극활용 -런칭 이벤트 및 패션쇼 행사		

[표 2] B브랜드의 상품 기획 프로세스

### 3.1.3. C브랜드

C브랜드는 프랑스가 본거지인 직수입 브랜드로 1990년 런칭 이후로 꾸준히 성장하였으며 파리지앵 감성의 프렌치 쉬크(french chic)를 표방하고 있다. 2009년에 국내 도입 이후 지속적인 성장으로 현재 연 매출은 300억이며 총 16개의 매장을 운영하고 있다. 연 4회 바잉을 기준으로 1, 6월에는 각각 fall/winter의 프리 컬렉션과 메인 컬렉션을 3, 9월에는 spring/summer에 대한 컬렉션을 하고 있다. 세부적인 상품 기획 프로세스는 다음과 같다.

먼저 정보 분석에서는 국가별 라인 예측은 별도로 진행하고 있지 않으며 국내에서 시즌 리뷰, 트렌드 분석, 경쟁사 조사 등에 대한 정보를 실시하며 이러한 자료는 직접적으로 기획과 연관되어 진행되지는 않는다. 대표적인 디자이너 브랜드로 본사의 대표 디자이너를 중심으로 진행되며 main collection과 etoire collection의 두 가지 라인을 일반적으로 해당 시즌 9개월 전에 기획하고 있다. 디자인 선정은 담당 MD와의 협업을 통해 본사에서 이루어지며 해당 시즌 샘플을 모델이 착용하여 평가하고 선정하며 추후 한국 현지에서 재평가하게 된다. 일반적으로 국가별로 수주 현황에 따라 글로벌 랭킹(globaly lanking)이 아이템 선정에 많은 영향을 미친다. 이렇게 1차오더가 확정되면 바잉한 제품의 정보를 국내 영업, 기획팀 그리고 매니저들과 회의를 통해서 공유하고 전체 기획 물량이나 추가 수량의 결정에 의해 2차 오더확정이 이루어진다. 이렇게 각 나라별로 수주한 수량은 해외 글로벌 소싱을 통해 생산하며 자체 검사시스템을 통해 퀄리티가 점검이 되면 월별 단위로 입고된다. 그러나 불안정한 납기체제로 인해 월별 아이템 구성에 장애를 주고 있다. 판매 및 프로모션에 있어서는 업그레йд 된 스타일링을 통한 차별화 전략으로 고가 정책을 유지하며 매장 직원의 정기적인 상품교육을 통한 트렌디 스타일링 제안, 최적화된 매장의 VMD와 유니폼 등 브랜드의 고유 아이덴티티를 고수하는 정책을 시행하고 있었다. 한편 QR은 시행하지 않고 있으며 대안으로 물동 이동의 회전율을 높여 효율적인 공급 시스템을 구축하고 있었다. 특히 C브랜드는 홍보활동에 있어서도 특수 마니아층을 타겟으로 하는 각종 이벤트와 아이덴티티 홍보를 위한 브랜드 북의 기획 등을 통해 패션 선도의 이미지를 구축하려는 노력을 하고 있다. 이상 C브랜드의 상품기획 프로세스를 다음과 같이 표로 정리하였다.

지역	순서	세부 사항
	정보 분석	-시즌리뷰,트렌드분석,경쟁사조사

본사 (paris) ↓	상품디자인 기획	국내정보실 자체 실시(국내) -대표디자이너의 주도하에 시즌컨셉,소재,컬러 등 브랜드 아이덴티티 강조한 기획 진행
	디자인 선정/ 바잉	-샘플 투입 완성 후 내부 품평 진행 -1년에 4번 바잉 컨벤션 진행 (main 2번, pre 2번) -해당시즌샘플의 모델피팅을 통한 선정방식 -글로벌리 랭킹(globaly lanking) 수주현황 반영한 1차 오더확정
현지 (ko- rea)	디자인 리뷰 및 오더확정	-영업,기획,매니저와의 정보공유 및 추가물량 2차 오더확정
	생산/입고	-해외 글로벌 소싱 생산 시스템 -월별 그룹에 의한 전개(아이템별로 불안정한 입고 문제점 )
	가격/판매/ 프로모션	-품질, 이미지 차별화 정책으로 고가 정책 유지 -물동이동의 회전을 높인 효율적인 공급 시스템 구축 -정기적 상품교육을 통한 매장직원의 스타일링 제안 -매니아 층을 위한 이벤트 효과 적극 활용/ annual party/ imaging brand book 기획

[표 3] C브랜드의 상품기획 프로세스

### 3.2. 상품기획 프로세스의 현황 및 특징 비교

이상 수입 브랜드 A,B,C의 상품 기획 사례를 통해 상품 기획 현황과 장단점을 비교·분석하고 특징을 알아낼 수 있었는데 요약하면 다음과 같다.

본 연구에서는 선행연구의 틀인 상품구매 관점이 아닌 상품기획 관점에서 절충하여 재분류한 정보 분석 개발단계, 디자인 확정 및 생산 진행 단계, 판매전략 홍보단계의 3단계로 구분하여 분석하고자 한다.

먼저 정보 분석 개발단계에서 라이선스 계약을 통한 국내 브랜드의 자체기획으로 운영하고 있는 A브랜드는 정보 분석, 상품개발, 디자인 확정, 품평/수주를 본사(해외)에서 진행하는 B,C브랜드에 비해 기획 시기가 늦은 편으로 비교적 근접기획을 하고 있어 시장 흐름을 반영할 수 있었다. 정보 분석에 있어서는 A,B브랜드가 본사와 현지(국내)간의 지속적인 협업을 통해 교류하고 있었다. 그러나 C브랜드에서는 국내에서 수집하는 각종 실적과 소비자 자료가 실질적으로 당 시즌의 본사 상품기획시 적극적인 반영이 되지 않고 있었다. 상품개발에 있어서는 라이선스 브랜드인 A브랜드가 국내 디자인실에서 자체 기획하는데 비해 B,C브랜드는 본사 디자이너의 주도하에 상품개발을

진행하고 있어서 브랜드 정체성을 지킬 수 있었다.

디자인 확정 및 생산 진행 단계에서는 B,C브랜드가 1년에 4회 국가별 우수 컨벤션을 통해 오더 확정을 하게 되고 A브랜드는 주별 내부품평을 거친 후 다시 본사 승인 품평을 통해 최종 확정하게 되어 있어 복잡한 오더 확정 단계를 거친다. 생산/입고 단계에서는 본사에서 상품 제작 공정을 거친 B,C브랜드가 해외 글로벌 소싱을 통해 생산을 하며 A브랜드는 다른 내셔널 브랜드와 동일하게 국내 생산 진행을 한다.

마지막으로 판매전략 홍보단계에서는 세 브랜드가 공통적으로 본사에서 제공하는 일체화된 S.I (Shop Interior) 매뉴얼을 적용하고 있었다. 광고 전략에 있어서 잡지 광고 등의 홍보에는 소극적인 모습을 보였는데 이를 통해 여기서 사용하는 기회비용을 상품과 S.I.의 고급화에 재투자하여 고객의 만족도를 높이는 브랜드 이미지 고급화 전략을 우선시하고 있음을 알 수 있다[표 4].

이와 같이 세 브랜드의 상품기획 비교를 통해 수입전개 유형별로 장단점을 찾을 수 있었다.

선행 연구(한지희, 고은주, 2007)의 결과에서 기존의 라이선스 브랜드가 본사와의 커뮤니케이션이 결여된 상태에서 지나치게 현지화 되어 있어 고유 브랜드 이미지를 잃어가고 있다고 하였는데 위 연구에서 제시한 라이선스 A브랜드는 본사와의 지속적인 협업을 통해 브랜드 정체성을 지키며 시장원리에 순응하는 절충방안을 사용해서 효율적인 결과를 내고 있다. 또한 선행 연구에서 직수입 브랜드가 글로벌화에 치중되어 현지화가 낮은 것으로 나타났는데 결과적으로 대표적 글로벌회사의 직수입 B브랜드는 일부 라이선스 시스템을 절충한 원활한 물량 운영, 가격 합리화 정책과 소비자의 기호도 반영과 같은 정책으로 이러한 문화적 갈등을 극복하였다. 반면 직수입 C브랜드는 본사의 통제를 받고 있어 명품이 가지는 브랜드 이미지 유지 정책은 확고하나 생산의 유연성은 미비한 상태이다. 위 내용을 아래 [표 5]에서 확인할 수 있다.

대분류	상품 기획	A브랜드 (프랑스)	B브랜드 (미국)	C브랜드 (프랑스)
	유형	라이선스	직수입/ 라이선스	직수입
기획 시점		7-8개월 전	12-13개월 전	9개월 전
정보 분석 및	정보 분석	-국내에서 소비자 조사 및 환경 분석 -본사에서 컨셉자료 제안 동시 진행	-국가별담당자 관리시스템, 국가별 라인 기획에추가 가능 →상품기획시 반영,	-시즌리뷰, 경쟁사 조사 등 자료수집(국내) →본사 상품 기획시 반영

개발 단계		→현지 상품 기획시 반영	-사전소재기획	안됨
	상품 개발		-국내 현지 디자인실 자체 샘플 제작	-본사 상품기획실 주도하에 진행
디자인 확정 및 생산 진행 단계	디자인 확정 품평	-국내 기획 관계자,매니저와의 내부 품평 (1회/매주)	-1,2차에 걸친 내부선정회의 통한 샘플 확정	-내부 품평 통한 샘플 확정
	수주 / 오더 확정	-1년에 6회 본사 관계자와의 최종 확정 (대품평)	-1년에 4회 각국의 바이어를 위한 대형 수주 컨벤션 개최 -국내 관계자와의 2차 추가 오더 확정	-1년에 4회 국가별 바이어 -글로벌 랭킹 참조한 1차 오더 확정 -국내 관계자와의 2차 추가 오더 확정
	생산 / 입고	-국내 생산  -국내자체운영에 의한 유연한 생산 방식	-해외 글로벌 소싱 생산  -본사로부터 신속하고 정확한 납기 엄수	-해외 글로벌 소싱 생산  -본사로부터 불안정한 납기 엄수
판매 전략 및 홍보 단계	가격	-국내 고가 와 해외 명품의 브릿지 라인의 가격 유지	-높은 퀄리티 대비 마진을 낮춘 인터넷 가격 유지	-품질, 이미지 차별화 정책으로 고가 정책 유지
	판매	-본사 승인을 통해 설계한 S.I의 고급화	-본사에서 제공하는 일체화된 S.I매뉴얼 적용	-본사에서 제공하는 일체화된 S.I매뉴얼 적용
	홍보	-본사와의 이미지 일치를 위해 별도 광고 진행자체	-일원화된 VMD 매뉴얼 -광고는 자체 S.I고급화에 재투자	-별도 광고 진행자체 / annual party/brand book 기획

[표 4] A,B,C브랜드의 상품기획 프로세스 비교

구분	A 브랜드	B 브랜드	C 브랜드
	정보 분석	본사와의 교류 통한 정체성 보존	국내 교류 통한 상품 기획 반영
상품 개발	국내실정 반영 상품 개발	본사의 풍부한 디자인	-
생산	유연/원활한 생산 방식	해외거점 극복한 QR방식	-
마케팅	광고 노출 자체 일체화된 SI전략으로 고급화 이미지 제고		
단점	정보 분석	-	국내실정 반영이 미약함
	상품	-	트렌드상품의 열세
	생산	SPOT 통제로 기획 손실	-

[표 5] A,B,C브랜드의 상품기획 프로세스 장단점 비교



이러한 프로세스의 차이를 통해 각 브랜드별 상품 기획의 특징을 파악할 수 있었는데 라이선스 형태인 A브랜드가 국내브랜드 환경을 반영한 현실적 기획과 본사의 정통성을 지키고자 하는 글로벌리제이션 전략을 장점으로 한다면 직수입과 라이선스 절충형태인 B브랜드는 현지와의 유기적인 협력 하에 신속하고 효율적인 생산 시스템을 바탕으로 진행되고 있으며 기존의 수입 브랜드가 가지는 취약점을 극복한 탁월한 위기능력을 보여주는 MD중심 전개형태이다. 직수입 형태인 C브랜드는 감성브랜드링과 이미지 마케팅을 통한 패션선도 이미지를 추구하는 디자인 중심 프로세스를 추구하고 있었다. 이러한 결과를 통해 수입 브랜드의 상품기획 프로세스가 수년간의 정착과정을 통해 진화된 형태로 발전하였으며 유형별 단점을 극복한 모델을 제시하고 있음을 알 수 있었다. 위의 내용을 정리하면 다음 [표 6]와 같다.

	A 브랜드	B 브랜드	C 브랜드
상품 기획 프로 세스 의 특징	국내실정 반영 현실 기획 & 글로벌 아이 덴티티 기반 강화의 글로벌 리제이션 전략 중심 프로세스	신속하고 효율 적인 생산능력 과 풍부한 인 프라를 바탕으 로 하는 효율 적 관리체계의 MD중심 프로 세스	감성브랜드링 과 이미지 마케팅 을 통한 패션 선도 이미지 추구하는 디자 인 중심 프로 세스

[표 6] A,B,C브랜드의 상품기획 프로세스 특징 비교

#### 4. 결 론

본 연구는 최근 수입 브랜드의 상승세로 인해 패션시장에서의 입지가 강해진 수입 여성복 브랜드 세 곳의 패션상품 기획 프로세스를 단계별로 조명하고 비교, 분석함으로써 그 장단점 및 특징적 유형을 알아보고자 진행하였다.

이상 세 브랜드의 상품기획 프로세스를 단계별로 비교분석한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 정보 분석 단계에서 해외 본사가 현지와의 원활한 커뮤니케이션을 통해 시장 특성을 이해하고 적절한 상품기획 및 전략을 수립하는 것이 중요하다. A브랜드는 상품기획이 국내시장의 높은 이해도를 바탕으로 이루어지고 있으며, B브랜드는 체계적이면서도 풍부한 정보 교환의 피드백 시스템을 통해 전략적 접근을 하고 있어 경쟁력을 유지하고 있었다. 한편 C브랜드는 현지의 정보 네트워크 활용보다는 독자적인 브랜드 전개를 고수하고 있어 타 브랜드에 비해 유연적인 대응이 요구되고 있었다.

둘째, 디자인 확정 단계에서는 브랜드의 아이덴티티를 벗어나지 않도록 하는 지속적인 본사의 관리가

필수적이다. A브랜드는 본사의 정기적인 방문을 통해 상품전개 방향을 제시하고 있고 B브랜드는 오리지널리티를 표현하는 안정적인 베이직 라인을 구성하고 있고, C브랜드는 본사의 철저하고도 주도적 전개를 통해 브랜드 이미지 완성에 충실하고 있었다.

셋째, 생산 진행 단계에서는 수입브랜드의 취약점인 원활한 상품 공급과 반응생산 시스템의 안정이 중요하다. A브랜드는 국내제조기반을 활용한 유연한 생산 시스템이 장점이지만 본사의 규제에 제한된 스팟 정책을 진행하고 있어 기회 손실의 요인으로 개선이 요구된다. B브랜드는 효율적이고 체계적인 QR시스템을 통해 수요에 대한 적절한 상품 공급으로 모범적인 사례를 제시하였다. C브랜드는 현실적으로 QR시스템을 대처하는 물동회전율을 높여 효율적인 공급 대책을 마련하였다.

넷째, 판매전략 홍보 단계에서는 광고의 잦은 노출은 자제하면서 일체화된 S.I전략을 통한 브랜드의 고급화 이미지 제고를 강조한다. 세 브랜드 모두 광고에 사용하는 기회비용을 상품과 S.I의 고급화에 재투자하여 고객의 만족도를 높이는 브랜드 이미지 고급화 전략을 우선시하고 있음을 알 수 있었다.

수입 브랜드는 브랜드 아이덴티티 유지가 최우선되므로 지속적인 본사의 관리가 중요하며 이러한 정책은 브랜드 이미지 관리의 주축을 이루고 있었다. 이들은 가치 지향적 감성을 가진 소비자를 타깃으로 하며 합리적인 가격과 고품질의 가치가 충족된 제품을 제시하고 있고 기존의 이미지를 바탕으로 광고 전략 투자대신 상품과 매장의 고급화에 재투자되도록 운영하고 있었다. 한편 브랜드의 특성과 유형의 차이로 인해 반응생산을 달리하고 있어 시장변화에 의한 위기대처능력에 관한 다양성을 제시해 주고 있었다. 이러한 연구결과를 토대로 수입전개 유형별로 다음과 같은 상품기획 프로세스의 특징을 보이고 있었는데 요약하면 다음과 같다.

라이선스 형태인 A브랜드는 국내 내셔널 브랜드와 유사한 기획 프로세스로 국내시장을 반영한 현지화 수준이 높게 나타나고 있다. 또한 본사와의 원활한 커뮤니케이션을 통한 브랜드 정체성 유지 정책은 타 라이선스 브랜드와 차별화되는 A브랜드의 중요 경쟁력이며 글로벌리제이션 정책의 표본이라 할 수 있다.

직수입과 라이선스 절충형태인 B브랜드는 수입 브랜드의 한계점인 물량확보의 제한, 고가 가격 정책과 소비자와의 문화적 갈등을 극복하기 위해 라이선스 시스템의 장점을 도입하여 문제점을 해결하였다. 이러한 시스템은 본사의 정확하고 효율적인 관리 능력을 바탕으로 한 탁월한 위기능력과 인프라의 구축을

통한 우수한 MD 시스템을 통해 형성하고 있다. 이는 차후 직수입 브랜드가 가야하는 모범답안을 제시해주고 있다.

직수입 형태인 C브랜드는 국내소비자를 위한 전략적 기획이나 반응생산 시스템은 미비하나 본사의 감성 브랜딩 능력이 핵심 요소로 브랜드 이미지 관리에 적극적으로 대응하고 있다. 상품성을 수반한 패션선도 이미지 전략으로 마니아층을 통한 파급효과를 불러일으키고 있음으로써 브랜드 이미지와 마케팅력이 시스템의 단점을 극복할 수 있음을 단적으로 보여주고 있다.

위 세 브랜드의 분석 결과를 통해 수년간 진화단계 거쳐 온 수입 브랜드가 유형별로 가지고 있던 취약점을 보완하고 기존의 강점을 강화시키는 전략적 토대를 마련함으로써 감성적 측면과 효율적 측면을 절충한 경쟁력 있는 브랜드 상을 구축하여 이전과 차별화되고 한층 진화된 기획 시스템을 제안하고 있음을 알아낼 수 있었다.

위의 연구결과에 준한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 글로벌 브랜드에 있어 브랜드 정체성 유지는 장기적인 안목을 가지고 이루어져야 한다. 이는 단기성과에 급급해 즉흥적 상품구성과 의사결정을 통해 브랜드 정체성 해체를 가져오는 일부 국내 브랜드에게 경종을 울리는 중요 요소임을 알려준다. 둘째, 본사와 현지의 유기적 커뮤니케이션은 상품개발과 전략 수립의 중요 요소임을 시사한다. 현지특성의 이해를 통한 전략적 공격이 국내 안정적 진입을 위한 핵심 요소이다. 셋째, 수입 브랜드의 취약점인 원활한 상품공급 및 반응생산 시스템 체계를 갖추으로써 경쟁력을 올려야 한다. 수입 브랜드간의 경쟁이 치열해 지면서 조만간 포화상태에 이르는 시점이 올 것을 대비해서 신속 정확한 수요, 공급이 중요하다. 이미 진행되고 있는 선도 브랜드의 현행체계를 모델로 삼은 효율적인 운영체계의 보완이 필요하다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 대기업을 중심으로 한 분석으로 이루어져 있어 소규모 인력과 기술적 인프라의 한계를 가지고 있는 중소기업에 대한 적용에는 제한점이 있다. 둘째, 본 연구는 해당 수입 브랜드의 실무 전문가 집단을 대상으로 실증적 연구를 진행하였고 심층 면접을 통한 분석이나 연구자의 주관성이 개입됨을 배제할 수 없다. 셋째, 본 연구는 여성복을 중심으로 한 상품기획만 다루었다. 현재 액세서리 잡화 부문의 관심이 증가되는 추세이므로 후속 연구에서는 이에 대한 세부적인 프로세스 연구가 이루어진다면 그 차이에 따른 포괄적인 분석 결과를 기대해 볼 수도 있을 것이며 이를 통해 안정적 시

장 정착화와 해외 진출을 위한 기여를 할 수 있는 자료가 될 것으로 기대한다.

#### 참고문헌

- 고은경 (2012. 7. 4). 신세계 VS 한섬... '패션 공룡들의 한판 승부'. 『한국일보』, 17.
- 김문영 (2012). 『패션상품기획 실무』. 서울 : 와이북.
- 김선우, 이남희, 최윤영, 이유라 (2011). 국내패션 라이선스브랜드의 성공적 운영방안. 『한국의류학회 학술대회 논문집』, 145.
- 김숙경 (2013. 10), 빅3, 온라인 장악 '문제있다'. 『패션비즈』, 42-44.
- 민은선 (2013. 8), 신세계百, 토종 브랜드와 '정메기?'. 『패션비즈』, 36-39.
- 서은희 (2009). 「국내외 상품기획 프로세스 비교 연구: 여성복 커리어 마켓을 중심으로」, 국민대학교 대학원 석사학위 논문.
- 성희원 (2010). 아웃도어 스포츠의류 브랜드의 상품기획현황분석. 『한국의류학회지』, 35(3), 245-253.
- 수입 여성복 시장...대형사 집중도 높아져. (2014.1.24) .<http://koreafashion.org/>
- 엄소희, 장윤이 (2013). 『패션상품 디자인 기획』. 파주 : 교문사.
- 이은숙, 장경혜 (2005). 『패션상품기획』. 서울 : 형설출판사.
- 이인숙 (2012). 니트웨어 디자인 기획 프로세스에 관한 고찰. 『패션과 니트』, 10(3), 58-70.
- 이호정 (2010). 『패션 머천다이징 실제』. 서울 : 교학연구사.
- 이호정 (2013). 『의류상품학』. 서울 : 와이북.
- 이채연 (2013. 3), 패션업체 수입사업 확대 이유는. 『어패럴 뉴스』, 45-47.
- 채수한 (2013. 7), 대형사, 수입사업 '잘 나가네'. 『어패럴 뉴스』, 52-53.
- 편집부 (2012). 『2012-2013 한국 브랜드 연감』. 서울 : 어패럴뉴스사.
- 한지희, 고은주 (2007). 국내수입브랜드의 특성과 현지화 전략과의 관계연구. 『한국의류학회지』, 35(8), 1180- 1189.
- Clock, R. E. & Kunz, G. I. (1995). *Apparel manufacturing sewn Product Analysis*. 2nd edition. NJ: Prentice Hall.
- Kunz, G. I. (1998). *Merchandising: Theory, Principles and Practice*. Fairchild Publications