

논문접수일 : 2014.09.20

심사일 : 2014.10.05

게재확정일 : 2014.10.28

# SPA 패션 브랜드의 소비자 중심 디자인경영 전략

H&M, ZARA를 중심으로

Customer-driven Design Management Strategy Of SPA Fashion Brand

Focusing on H&M & Zara

**주저자 : 이주영**

성균관대학교 예술대학 디자인대학원

**Lee Joo-young**

Sungkyunkwan university

**교신저자 : 김 먼**

성균관대학교 예술대학 예술학 협동과정  
BK21 플러스 다빈치 창의융합인재양성사업단장

**Kim Myoun**

Sungkyunkwan university

## 1. 서론

- 1.1. 연구의 배경
- 1.2. 연구의 목적
- 1.3. 연구의 방법

## 2. SPA에 대한 이해

- 2.1. SPA의 이론적 배경
- 2.2. SPA 유형 및 효과

## 3. 사례조사 및 분석

- 3.1. H&M
  - 3.1.1. 일반적 현황
  - 3.1.2. 디자인 경영 전략
- 3.2. ZARA
  - 3.2.1. 일반적 현황
  - 3.2.2. 디자인 경영 전략
- 3.3. 국내 시장 현황

## 4. 결론 및 제언

### 참고문헌

### 논문요약

본 논문은 국내 패션 시장에 많은 영향을 끼치고 있는 글로벌 SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel) 브랜드의 디자인경영 전략을 연구함으로써 침체 되고 있는 국내 중저가 브랜드들의 방어 전략을 넘어서는 글로벌 브랜드로의 진출 전략에 시사점을 제공하고자 한다. 그 중에서도 특히 디자인이 강점인 스페인 브랜드 ZARA와 최신 트렌드(Trend)를 가장 빠르게 내놓는 H&M의 사례 분석을 통해 전략적 패션 디자인경영 프로세스를 연구하려고 한다.

최근 국내 패션업계가 빠르게 변화하는 패션시장의 흐름에 적절히 대응하지 못해 고전을 면치 못하고 있다. 특히 글로벌 SPA브랜드의 진출로 중저가 시장은 영업을 포기하는 브랜드들이 속출하고 있는 상황이다. 국내 대기업들은 그에 대응하기 위해 토종 SPA브랜드들을 선보였고 그 성과는 좀 더 지켜봐야 하는 상황이다.

디자인분야에서 소비자 중심, 경험, 전략적 디자인 프로세스에 대한 연구가 이미 활발하게 이루어 졌고, 많이 논의 되어 온지 오래지만 패션업계에서는 SPA

브랜드들의 강세와 함께 최근에 와서야 이슈가 되고 있다. 이제 브랜드들이 자기만의 콘셉트(concept)와 아이덴티티(identity)를 소비자들에게 일방적으로 전달하는 시대는 끝났다. 특히 경쟁이 치열한 중저가 시장은 더 이상 차별화가 어려울 정도로 브랜드가 넘쳐나고 있고, 인터넷 쇼핑물, 다양한 편집숍, 글로벌 브랜드들의 진출로 더 이상 백화점 위주의 일방적인 제공 형태로는 운영이 어려워지고 있다. 이처럼 변화하고 있는 패션마켓의 패러다임에 발맞춰 국내 브랜드들이 경쟁력을 확보하고 글로벌 브랜드로 도약하기 위해서는 분명 변화가 필요한 시점이다.

매장을 매체로 이용하면서 소비자들의 반응을 즉시 기획에 반영하여 디자인 판매하는 ZARA와 디자이너들로 이루어진 트렌드 그룹이 전 세계를 돌며 트렌드를 수집하는 H&M의 디자인 프로세스와 효율적인 관리 시스템 등의 소비자 중심의 디자인경영 전략을 연구하여 외형적인 디자인만을 따라가는 국내 패션 브랜드들에게 국내 상황과 여건에 맞는 우리만의 가치를 제고할 수 있는 방안을 찾는 데 도움이 되고자 한다.

### 주제어

SPA브랜드, 전략적 패션디자인, 소비자 중심

### Abstract

This paper is to provide implications in strategies to advance as a global brand which overcomes the defensive strategies of Korean mid to low priced brands which have experienced a downturn through research into the design strategies of global SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) brands which have had a great effect on the Korean fashion market. Among others, the paper is to conduct research into a strategic fashion design process through the case study of ZARA, a Spanish brand and H&M all of which show strength in design and produce the latest trend the fastest.

These days, the Korean fashion industry is going through great difficulties since it has not coped with the trend of the quickly changing fashion market appropriately. In particular, along with the introduction of global SPA brands, many low to mid priced brands are giving up sales in succession. Large Korean companies began to launch local SPA brands in order to respond to this, and it still takes a little more time to see their

performance.

Studies on the customer-oriented, empirical, and strategic design process in the design field have been already actively carried out, and have been discussed frequently. However, in the fashion industry, this process has become the latest issue along with the growing strength of SPA brands. Now the time is over that brands deliver their own concept & identity unilaterally to consumers. In particular, in the mid to low priced market where there is fierce competition, brands are so overflowing that it appears difficult to differentiate those brands from other brands. Also, with the advancement of online shopping malls, various multi-shops, and global brands, it has become difficult to operate such brands in the form of unilateral supply centering on department stores. To keep pace with such a changing paradigm of the fashion market, it is time for Korean brands to make changes obviously to ensure competitiveness and to take a leap as global brands. Through research into consumer-oriented design strategies including the design process and efficient management system of ZARA which reflects the response of consumers immediately in their planning and designs and sells products reflecting such a response while using their shops as a medium, and of H&M which collects trends while its trend group composed of designers traveling all over the world, the paper aims to help Korean fashion brands which have followed only an external process in seeking solutions to enhance the unique value of Korea, which is suitable for the domestic situation and condition.

## Keyword

SPA BRAND, STRATEGIC DESIGN PROCESS, CUSTOMER-DRIVEN DESIGN

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경

국내 패션 시장의 흐름이 빠르게 변화하고 있다. 내수 시장의 경쟁심화로 좁아질 대로 좁아진 국내 시장에 글로벌 SPA(Specialty retailer of Private label apparel) 브랜드들이 하나 둘씩 진출하면서 불황을 겪고 있는 내수 시장을 위협하고 있다.

그 중에서도 특히 H&M과 ZARA는 페스트 패션(fast

fashion)이라는 개념을 내세우며 정해진 콘셉트 없이 현재 소비자가 원하는 스타일과 상품 구성을 합리적인 가격으로 제안하여 전 세계인들에게 사랑 받고 있으며 국내 시장에도 성공적으로 진출했다.

백화점 유통업계에서도 이 글로벌 SPA브랜드들을 경쟁적으로 들여왔는데, 롯데 백화점은 ZARA를, 신세계 백화점은 H&M을 입점 시켰다. 2011년 3월 H&M이 신세계 인천 점에 처음으로 입점할 당시 명품 브랜드에게만 적용되던 한자리 대 수수료 (8%)와 명품 브랜드들에게만 내주던 1층에 입점 한 것이 큰 이슈가 됐다. 또 오픈 하던 날 새벽부터 줄 서 기다리는 진풍경이 벌어지면서 그 위력을 과시했다. 이에 따라 국내 브랜드들도 다양한 형태로 대응에 나서고 있는 상황이다. 경기 침체와 글로벌 브랜드들의 강세, 경쟁의 심화로 악재가 겹쳐있는 국내 패션 시장에서 그들에 맞서 이겨낼 방법들을 다양하게 모색하고 있다. 국내 토종 SPA브랜드들이 런칭 하고 있고, 기존 브랜드가 SPA형태로 전환하기도 하며 편집숍 형태의 브랜드 등 매우 다양한 시도들이 이루어지고 있다.

### 1.2. 연구의 목적

SPA브랜드에 대한 연구들은 이미 많이 이루어져 왔다. 하지만 대부분 한국시장 진출 전략, 성공전략 등 브랜드의 전반적인 내용들을 다룬데 비해 이 논문에서는 소비자가 원하는 것을 어떤 전략으로 디자인 했는지에 초점을 맞추어 패션 디자인 분야에서는 많이 논의 되어 오지 않은 소비자 중심 디자인 경영 전략을 분석하였다.

경기 침체로 시장이 경색되어 있는 와중에서도 연일 승승장구 하고 있는 글로벌 SPA브랜드, 그 중에서도 중저가 여성복을 대표하는 H&M과 ZARA의 디자인 경영 전략을 연구함으로써 국내 패션 브랜드들의 방어 전략이나 글로벌 브랜드로 나아가기 위한 시사점을 제공하고자 한다.

### 1.3. 연구의 방법

국내 시장에 많은 영향을 끼치고 있는 브랜드 중 1,2위를 다투는 브랜드이자 특히 중저가 여성복 시장의 판도를 바꾸고 있는 두 브랜드 H&M과 ZARA의 디자인경영 전략을 연구하였다. 두 브랜드 모두 유행에 민감한 소비자들의 니즈(needs)를 잘 빠르게 충족시키기 위해 어떠한 전략을 사용하는지 일반적 사실과 사례를 통해 분석, 정리하여 소비자 중심 디자인 경영 전략 프로세스를 정리하고자 한다. 그리고 앞서 SPA라는 개념의 일반적 이해를 돕기 위해 관련 문헌과 통계자료에 의거한 문헌 조사 방법을 사용하였으

며 주로 사용한 자료들은 SPA 관련된 국내 학술지 및 학위논문이며, 동시에 관련 뉴스 기사와 H&M과 ZARA의 annual report를 통해 브랜드별 자료를 수집할 수 있었다.

본 연구는 총 4장으로 구성 되어 있으며 각 장의 내용은 다음과 같다.

제 1장에서는 연구의 배경 및 목적과 연구 방법에 대해 기술 하였다.

제 2장에서는 SPA에 대한 이해를 돕기 위해 그 이론적 배경과 유형 및 효과에 대해 기술 하였다.

제 3장에서는 H&M과 ZARA의 일반적 현황과 디자인경영 전략에 대해 연구하고 국내 시장 상황에 대해 기술 하였다.

제 4장에서는 결론 및 국내 시장에 시사점을 제안 하였다.

## 2. SPA에 대한 이해

### 2.1. SPA의 이론적 배경

SPA는 “Specialty retailer of Private label apparel”의 약자로서 ‘자사 기획 브랜드에 의한 어패럴 제조 판매 전문점’을 뜻한다. 제조업체가 매장을 직접 운영하며, 제품 콘셉트이나 브랜드 파워가 아닌 기획력으로 제품을 개발하고 판매하는 방식으로 제조에서 소매까지의 유통경로 전체를 포괄하는 의류 체인을 말하며, 수직 통합된 의류 소매 업체나 제조 업체를 말한다. SPA는 기획, 생산, 판매(소매)를 일체화하여 행하는 새로운 업태로써 종래의 유통구조로 말하면 어패럴 메이커의 기능과 어패럴 소매업의 기능이 합쳐진 것이다. 이로 인해 유통경로를 단축하여 고 마진을 얻을 수 있고, 제조 원가를 줄여 저렴한 가격에 판매할 수 있으며 재고를 최소화 하면서 최대의 효과를 얻는 구조를 가진 업태인 것이다. (이호정, 강경영, 2004)



[그림 1] 기존브랜드와 SPA의 차이점

### 2.2. SPA 유형 및 효과

SPA브랜드는 기획, 생산, 판매를 일체화 하는 공통점이 있으나 상품 공급 주체에 따라 두 가지 형태로 구분 된다. 제조업체에서 출발하여 유통부문을 통

합하는 전방통합(foward integration) 즉, 메이커 (maker)형, 그리고 유통업체가 중심이 되어 제조업 부문을 통합하는 형태인 후방통합(backward integration) 즉, 리테일(etail)형 SPA로 구분 된다. (이상훈, 2009)

출발이 다를 뿐 두 가지 경우 모두 비용을 줄이고 기동성을 높여 합리적인 가격에 소비자들이 원하는 스타일을 빠르게 제공하고자 하기 위해 시작 된 것이다. 생산자가 직접 판매를 하고 또 소매업자가 직접 생산을 하는 것은 이미 국내에서도 피할 수 없는 필연적인 현상이 되고 있다. 그렇지 않고서는 이 흐름과 가격경쟁에서 살아남기 힘들기 때문이다.

## 3. 사례조사 및 분석

### 3.1. H&M

#### 3.1.1. 일반적 현황

1947년 Erling Persson에 의해 설립된 스웨덴의 의류 회사인 ‘Hennes’가 1968년도에 사냥용 장비 업체였던 ‘Mauritz’를 인수 합병하면서 지금의 H&M이 탄생하였다. 2013 annual report에 따르면 53개국 2936개의 매장을 운영 중이며, 6만 명 이상의 직원들이 전 세계 15개의 지사와 20여 개의 생산오피스 등에서 근무하고 있다. 그리고 2013년 한 해에만 308개의 매장이 오픈했다.

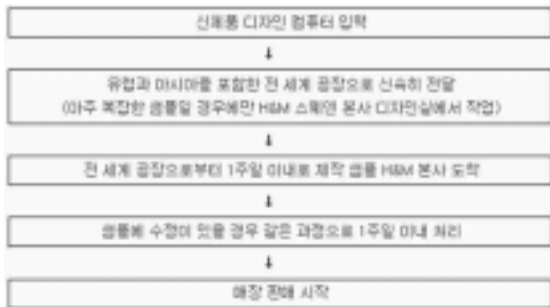
모든 업무활동은 스톡홀름에 있는 본사 인 하우스에서 진행하고 있으며 재무(finance), 거래(accounts), 사입(buying), 디자인 (design), 확장(expansion), 매장 입지와 D.P(shop fitting and display), IT(정보), 광고 (advertising), 커뮤니케이션(communications), 투자관계 IR(investor relations), 인적자원(human resources), 보안(security), 물류(logistics)3)를 모두 담당하고 있다. 본사 직원을 포함해서 전 직원은 스텝 로테이션을 거쳐 캐셔, 피팅, 디스플레이 등 전 작업을 체험하고, 이사회, 본사 디자인, 본사 구매 팀이 전체 컬렉션을 결정한다.

“Fashion and Quality at the best price.” 라는 슬로건을 내세우고 있는 H&M은 공장을 전혀 소유하고 있지 않으며 아시아와 유럽 소재의 700여 개의 공장 과 계약하여 제품의 50% 정도 유럽생산 나머지 대부분은 아시아에서 생산하고 있으며, 자사 디자이너들이 디자인한 제품을 약900여 개에 이르는 공급업체에 의뢰하여 주문 생산, 해외에 공급하는 리테일(etail)형 SPA브랜드이다. H&M매장은 100% 직영매장으로 프랜차이즈나 외부인 경영방식이 불가 하고 의류 의

에 자사 브랜드 화장품 및 액세서리 등 연간 500만종의 제품을 판매하고 있다.

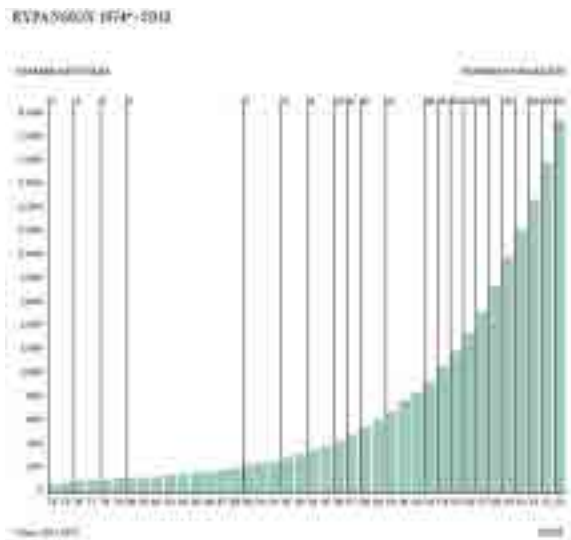
패스트 패션의 대명사로 여겨지는 H&M은 짧은 신제품 개발기간으로 유명하며 제품 디자인에서 매장에 디스플레이 되는데 까지 보통 2주 이내의 기간이 소요 된다.

[표 1] H&M 상품 개발 과정 (최정은 (2008). 「美, 패스트 패션의류의 대명사 H&M의 재개발 전략」. KOTRA.)



단 이는 소량의 유행에 민감한 상품의 경우가 주로 해당되며, 물량이 큰 기본 상품은 2주 이상의 기간을 두고 앞서 주문한다.

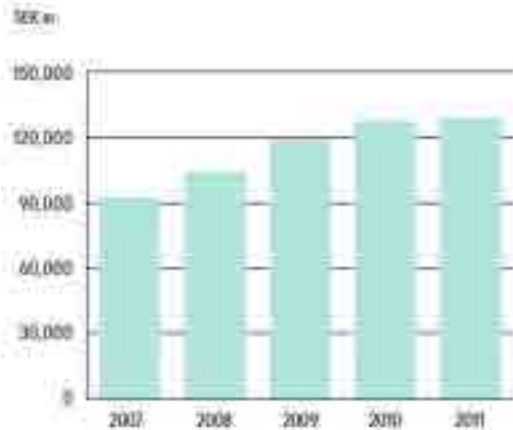
H&M은 2000년대에 접어들며 급속도로 시장 확장이 이루어졌으며, 2012년 불가리아, 라트비아, 말레이시아, 멕시코, 태국에서 매장을 오픈 했다. 꾸준한 매출 성장세로 2010년 매출이 한화 236조원에 육박하였고, 2006년~2010년 영업이익률 23.3%로 애플(21.7%)을 앞섰다. 매출로써는 글로벌 패션 브랜드 중 1위를 달리고 있다.



[표 2] Expansion (2013 H&M Annual Report, <http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations.html>)

[표 3] Sales development (2011 H&M Annual Report,

SALES DEVELOPMENT INCLUDING VAT



<http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations.html>

3.1.2. 디자인 경영 전략

(1) 스피드 추구

H&M은 앞서 말한 빠른 기획 생산 시스템을 바탕으로 현시점에 소비자들이 원하는 것이 무엇이지 끊임 없이 관찰하고 연구해 곧바로 그들의 욕구를 충족시켜준다. 기존의 의류 브랜드들이 1년 전에 선 기획을 하고 시즌 별로 순차적으로 출시하는 반면 H&M은 드로잉에서 매장 진열까지 2주면 되는 빠른 생산 시스템으로 때때로 출시하여 유행에 민감한 소비자들의 욕구를 그때그때 충족 시켜 주고 있다. 동시에 꼭 필요한 기본 아이템과 클래식 아이템은 미리 기획 생산하여 기본으로 구비하는 피라미드형 상품 군 전략으로 소비자들의 구매 욕구를 여러 방향으로 충족시키려 하고 있다.

(2) 현장 중심 디자인

H&M의 디자인 팀은 카테고리 별로, 디자이너, 패턴실, 퀄리티 담당, 커뮤니케이션 담당이 한 팀을 이룬다. 100여명의 디자이너와 60여명의 텍스타일 디자이너로 구성 되어 있으며 디자이너의 채용은 매년 약 30명 정도이며, 2-6개월간의 인턴쉽을 거쳐 채용한다. H&M의 디자이너 채용의 조건은 ‘팀워크가 좋을 것’, ‘기술이 있을 것’, ‘영어 회화가 가능할 것’ 이 세 가지이다.

H&M의 디자이너들은 연간 10회씩 돌아가며 10명의 Trend Group을 구성하여 최신 트렌드, 다양한 문화, 스트리트 패션을 파악하기 위해 “Inspire Trip” 을 떠난다. 뉴욕, 파리, 런던, 도쿄 등을 방문하여 얻은 영감으로 그때그때 소비자들이 원하는 스타일을 디자인하여 신제품을 매일 같이 출시하고 있다. 뿐만 아니라 디자인 부서에 트렌드 조사 팀이 있고, 디자이너

너들은 시장조사 리포트, 매 시즌 있는 컬렉션, 디자인 페어, 소재 박람회 등 각종 전시 뿐 아니라 영화, 음악, 예술 전시, 엔터테인먼트, 각종 사회 문화 이슈들에 민감하게 반응 하며 즉각 디자인에 반영한다.

(3) 가치로 승부

H&M의 최고의 강점은 합리적인 가격이다. 중간 유통업체를 거치지 않고 직접 유통을 하는 SPA브랜드로 고객들에게 낮은 가격에 좋은 품질의 상품을 제공할 수 있는 것이다. 하지만 거기서 안주 하지 않고 브랜드 가치를 올려 그 효과를 더욱 극대화 시킬 수 있는 다양한 마케팅을 펼치고 있다. 그 하나로 당대 최고의 모델을 기용하여 찍은 화보에 낮은 가격을 강조한 광고는 H&M의 대표적인 광고 스타일이다.

[그림 2] 톱 모델 지젤 번첸(Gisele Bundchen)을 쓴 광고 (H&M 공식 사이트. [www.hm.com](http://www.hm.com))



그리고 H&M은 기본적으로 다품종 소량 생산을 추구 하고 있다. 기본 아이템들은 항상 구비 하고 있는 반면에 트렌디 하고, 유행에 앞서가는 다양한 디자인의 아이템들은 소량만 생산하고, 출시한 후 모두 판매 된 뒤에도 재생산을 하지 않아 희소 가치를 부여 하는 것이다. 특히 H&M의 특별 기획 라인들은 극소량만 생산하여 판매 개시 전날부터 매장에 줄을 서게 만드는 등 H&M 브랜드의 팬 층을 형성 하는데 기여 하고 있다.

특히 H&M의 가장 주목 할 만 한 점이 바로 앞서 말한 특별 기획, 콜라보레이션(collaboration) 전략이다. 당대에 가장 주목 받는 아티스트와의 콜라보레이션을 통해 소비자들의 하이 브랜드에 대한 욕구를 충족시켜 주는 것이다. H&M을 통해 소비자들은 유명디자이너의 디자인 의류를 저가로 구매 할 수 있고, 동시에 저가 브랜드인 H&M은 자체의 이미지 상승효과를 볼 수 있으며 ‘스타일과 가격은 비례하지 않는다.’ 라는 H&M의 콘셉트를 증명할 수 있는 아주 좋은 방법인 것이다.



[그림 3] Lanvin for H&M 광고 (H&M 공식 사이트. [www.hm.com](http://www.hm.com))

실제로 H&M의 콜라보 라인들은 매번 큰 성공을 거두었는데, 2010 F/W에 선보인 랑방(Lavin)과의 콜라보레이션은 많은 화제를 낳고 성공적인 결과를 얻었다. 전 세계 여성들에게 많은 사랑을 받고 있는 랑방은 국내에서도 백화점마다 입점하며 인지도를 높여가고 있다. 하지만 고가의 컬렉션 브랜드인 랑방은 대다수의 소비자들에게는 실제 구매하기가 어려운 브랜드였다. 그런 소비자들의 욕구를 채워주기 위해 H&M은 랑방과의 협업을 통해 기존 H&M 의류의 가격과 크게 차이가 없는 저렴한 가격의 컬렉션을 선보였다. 연말 파티시즌에 런칭한 “Lanvin for H&M”의 드레스들은 매장 오픈과 함께 품절 되는 기염을 토했다.



[그림4] Lanvin for H&M을 구매하기 위해 명동 1호점에 1000여명이 몰림 (이명진 (2010.11.23). ‘랑방 포 H&M’ 국내 론칭 첫 ‘장사진’. 「머니투데이」 <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=201012315112263142&outlink=1>)

H&M은 이러한 콜라보레이션 전략을 잘 활용하여 2004년-샤넬의 수석 디자이너 칼 라거펠드(Karl Lagerfeld), 2007년-가수 마돈나(Madonna), 2009년-슈즈 디자이너 지미추(Jimmy Choo), 2012년엔 마르니(Marni) 그리고 2013년엔 이자벨 마랑(Isabel Marant) 등 당대의 유명한 디자이너와의 협업으로 수많은 화제를 뿌렸고, 일반 소비자들의 하이패션에 대한 열망을 충족 시켜 주었다.



올해 2014년 겨울 시즌에는 현재 가장 인기 있는 디자이너 중 한명인 알렉산더 왕(Alexander Wang)과의 콜라보레이션을 선보일 예정으로 많은 화제를 낳고 있으며 동시에 많은 기대를 모으고 있다.

#### (4) 소비자 중심 라이프스타일 맞춤형 디자인

H&M은 브랜드 콘셉트가 없는 것이 콘셉트다. 당대에 가장 이슈가 되는 다양한 패션 콘셉트를 스타일별로 구성해 각기 다른 취향의 소비자들을 끌어들이고 있다. 일반적인 취향의 고객부터 트렌디(trendy)한 취향의 고객, 저가의 상품을 선호하는 고객부터 하이브랜드(high brand)와 로우브랜드(low brand)를 믹스 할 줄 아는 트렌드세터(trend setter)들까지 두루 만족시키고 있다.



[그림 5] H&M의 피라미드 식 제품 구성

H&M은 기본적으로 Ladies/Men/Kids군으로 나뉘어져 있으며 그 안에서 또 여러 스타일 군으로 분리되어 있어 폭넓은 연령층의 사랑을 받고 있다.

복잡해진 현대 사회에서는 소비자들의 욕구와 라이프스타일도 매우 다양한 형태로 나타나고 있다. 그에 따른 의류의 구매 형태도 많이 달라졌다. 기존에는 재킷이면 재킷, 팬츠면 팬츠, 복종 별 구매형태가 주로 나타난 것에 반해 최근에는 T P O(시간, 장소, 기회)에 따른 구매 형태가 나타나고 있다. H&M은 그런 소비자들의 동향에 맞추어 여성, 남성, 아동으로 나뉘는 카테고리 내에서도 언더웨어, 운동복, 캐주얼, 정장, 외출복, 파티복, 액세서리 그리고 비치웨어 등의 시즌 상품 등의 스타일을 제안하고 섹션(section)별로 디스플레이 하고 있다. 많은 수의 브랜드매장을 돌아다니지 않고도 H&M의 매장 안에서 소비자가 필요한 모든 의류 아이템을 구매 할 수 있도록 하는 것이다.

#### (5) 환경과 사람을 고려하는 책임.

2011년 4월 H&M은 Conscious Collection을 선보였다. “2020년까지 사용하는 모든 원단을 지속가능성에 부합하는 원단으로 사용할 것이다.” 라고 선언 하면서 환경과 사람을 고려하는 제품을 만들어 지속 가능한 디자인에 대한 비전을 제시 하고 있다.

해마다 20억 달러의 살충제가 면화 재배에 사용되고 있고, 독성이 많이 포함된 살충제에 노출됨에 따라 해마다 22만 명의 인부들이 사망하고 있다고 한다.

이에 H&M은 물과 화학품 사용을 줄이고, 노동 환경을 보호 하고자 하는 계획에 참여 하고 있는 회사들과 협력하여 재활용된 원단을 사용하고, 쇼핑백 등 매장 집기에 재활용 물질과 친환경 제품을 사용하고 있다.

상품에 검증된 천연 오가닉 코튼(organic cotton)을 사용하는 H&M은 세계에서 가장 큰 오가닉 면화 소비자이자 바이어가 되었다.

## 3.2. ZARA

### 3.2.1. 일반적 현황

ZARA는 세계 대형 패션 유통업계 중 하나인 스페인의 패션 기업 인디텍스(Inditex) 그룹의 8개 브랜드 중 대표 브랜드로 1988년 포르투갈을 시작으로 해외 진출에 나서 2014년 현재 자라는 전 세계 87개국에 진출해 있으며 매장 수만 해도 6,340개에 이르고, 2013년 집계 된 매출은 230억 6700만 달러에 이르고 영업이익은 42억 3600만 달러에 이른다. 진출한 지 4년밖에 안 된 한국에도 매장이 35개나 된다.

ZARA의 설립자이자 Inditex사의 대표인 아만시오 오르테가(Amancio Ortega, 1936년~ )는 2013년 「포브스」 집계 세계 세 번째 갑부(570억 달러)이자 스페인 최대의 부호이다. 패션 업계에서는 세계 최대 명품 업체인 루이비통 모에 헤네시(LVMH)의 베르나르 아르노(Bernard Arnault, 410억 달러) 회장 다음으로 부자다. 그는 막대한 재산으로 유명할 뿐만 아니라, LVMH의 패션 디렉터 다니엘 피에트(Daniel Piette)가 “자라는 세계에서 가장 혁신적이고 압도적인 유통 업체다” 라고 평했을 정도로 패션 업계의 패러다임을 바꾼 인물이기도 하다.

오르테가가 1985년 세운 패션 유통 업체 인디텍스(Inditex) 그룹은 자라를 비롯해 캐주얼복 풀앤베어(Pull&Bear), 속옷 브랜드 오이쇼(Oysho) 등 여덟 개의 브랜드를 가지고 있다. 2012년 기록에 의하면 인디텍스 그룹은 전 세계 매장만 5,600여개, 직원이 11만 명, 디자이너만 600명에 달한다. 오르테가는 일흔이 넘는 나이에도 인디텍스 그룹에서 만드는 모든 제품의 디자인부터 생산까지 꼼꼼히 챙겼던 것으로 알려졌다. 오르테가는 2011년 11월 인디텍스 그룹 회장직에서 물러났다. 인디텍스 그룹의 부회장이자 최고경영자(CEO)였던 파블로 이슬라(Pablo Isla)에게 경영권을 넘겨준 것이다.

1950년 스페인 갈라시아 지방의 라 코루나 지역에서 14살의 아만시오 오르테가 회장은 양복점 배달원으로 취직했고 양복점 몇 군데를 거치며 원단이 옷으로 만들어져 소비자에게 도착하기까지 유통구조를 파악했고, 그 과정에서 얼마나 비용이 붙는지 조사했다.

그는 부유하지 않은 사람들도 좋은 옷을 입게 할 수 있다는 확신을 얻었고, 1963년 27세가 되자 처음으로 자신의 가게를 열고 바르셀로나에서 싸게 사들인 좋은 원단으로 저렴한 옷을 만들기 시작했다. 그렇게 함으로써 중간 상인을 거치지 않아 가격을 낮추고 시간을 단축해 유행에 빠르게 대응할 수 있는 생산, 판매 구조를 만들었다. SPA 브랜드의 기본 원리가 된 그 구조를 이미 1963년 오픈 한 그의 가게에서 실행했던 것이다. 그는 1975년 첫 자라 매장을 열었고, 1985년 자라의 지주회사인 인디텍스를 설립했다. 1989년에는 자라 매장이 백여 개로 늘었다. 2008년에는 미국의 갭(GAP)을 제치고 세계 최대 의류업체로 떠올랐다.

### 3.2.2 디자인 경영 전략

#### (1) 혁신적인 물류 시스템

자라(ZARA)는 패션산업에서 SCM (Supply Chain Management - 공급망 관리)을 가장 잘하는 회사로 알려져 있다. ZARA의 대응적 물류 전략(Responsive Supply Chain Strategy) 사례는 “Fast Fashion” 산업 분야의 판도를 바꾸어 놓았을 뿐 아니라 Retail 산업 (Wal-Mart, Tesco, Carrefour 등), 소비자 전자산업(삼성, 애플 등)과 함께 물류 및 SCM분야의 신조류를 만들어내는 주요 산업 군으로 자리 매김을 하였다. 또한 선발주자였던 H&M, Benetton 등이 후발주자인 ZARA를 추격하는 양상으로 경쟁 구도도 변화하였다.

ZARA는 예측 가능한 조달, 물류센터에 대한 과감한 자본 투자 등으로 인한 대응적 물류전략 및 cross-functional team 유지를 통해 소비 패턴을 리드하고 있다. 특히 ZARA는 스페인 내 생산 설비와 물류센터에 대한 과감한 투자를 통해 유럽 시장에서의 신속한 대응 체제를 구축하였다. 또한 스페인과 인접한 모로코의 Tanger에 의류 생산 허브를 갖추어 품질과 납기를 유지할 수 있는 Near-sourcing 전략을 채택하였으며 ZARA 디자이너들의 사무실을 생산 공장에 위치하도록 하여 생산자와 상시적 의사소통을 하도록 하였다.

남성, 여성, 아동복 등 각 분야별로 담당을 분리하였고, 주기적으로 매장을 방문하여 판매자의 의견을 수렴하고 소비자들의 반응을 살피도록 하였다. 이는

ZARA가 유럽의 어려운 상황에도 불구하고 각 중 지료가 악화되지 않고 건전한 상태를 유지하고 있는 이유이기도 하다. (홍석진, 2012.4.25., 물류신문)

종류	매출액	이익률	자산	채무
패션 (ZARA)	2,000,000,000	15.0%	1,000,000,000	1,000,000,000
패션 (H&M)	1,000,000,000	10.0%	500,000,000	500,000,000

[표 4] 주요 재무지표 비교 (홍석진 (2012.4.25.). 베네통의 회생방안. 「물류신문」

<http://www.klnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=103967>

#### (2) 유행을 따라잡는 속도 전략

‘속도 제일주의’는 1975년 설립된 자라의 성공 열쇠가 된다. 디자인부터 제조, 유통을 담당하는 자회사를 설립해 모든 과정을 직접 맡아 제작비용과 생산 시간을 줄였다. 자라가 신상품을 디자인해서 매장까지 배송하는 데 걸리는 시간은 단 2주다. 다른 의류업체들은 최장 6개월까지 걸리는 과정이다.

자라는 인건비를 줄이려고 아시아로 공장을 옮기는 다른 업체들과 달리, 빠른 배송을 위해 여전히 전 제품의 65% 가량을 유럽의 공장에서 생산한다. 물류의 완전 자동화를 위해 스페인에 축구장 90개 규모의 대형 물류기지를 만들었다. 또 모든 제품을 비행기로 배송해 세계 어디든 48시간 내에 도착하도록 하고 있다.

이 같은 속도 전략은 “유행을 만들지 않고 유행을 따라간다”는 자라의 철학과 맞닿아 있다. 즉 다른 브랜드들은 계절에 앞서 미리 옷을 만들지만, 자라는 그때그때 사람들이 추구하는 유행에 맞춰 다품종의 제품을 소량씩 생산하는 방식을 택했다.

일주일에 두 번씩 신상품이 나오고, 제품 중 70%는 2주 안에 바뀐다. 새로 나온 옷이 일주일 동안 잘 팔리지 않으면, 매장에서 모두 빼다. 그리고 추가 주문을 취소한 뒤 신상품을 디자인한다. 모든 상품은 아무리 길어도 4주 이상 매장에 진열되지 않는다. 인기 없는 옷은 가차 없이 선반에서 사라지고, 인기가 있어도 몇 주 후면 매장에서 다시는 똑같은 옷을 살 수 없기 때문에 자라 매장을 찾는 고객들은 마음에 드는 옷을 바로 구매한다. 또 매장의 옷이 자주 바뀌다 보니 고객들이 매장을 찾는 횟수도 잦다. 실제로 스페인의 변화가에 있는 보통 가게들은 고객들이 연 평균 세 번씩 찾지만 자라 매장은 1년에 열일곱 번이나 찾는다는 조사 결과도 있다.

이처럼 유행에 즉각적으로 반응하며 자라가 만드는 신상품은 연간 1만 5,000여 점에 이른다. 다른 브랜드들이 연간 2,000~4,000점의 신상품을 만드는 데



비해 다섯 배나 많다. 자라는 이렇게 옷이 페스트 푸드처럼 순식간에 완성되고, 순식간에 판매되는 것을 일컫는 ‘페스트 패션’의 효시가 된다.

하지만 자라는 디자인 모방에 대한 비판에 시달리기도 한다. 패션쇼 등을 통해 미리 유행을 예측하고 연구해 상품을 만들려는 노력은 하지 않고 다른 브랜드가 고심해서 내놓은 새 디자인을 베껴 짧은 시간에 많은 옷을 만들고 있다는 것이다. 하지만 2008년 세계 금융위기 때 오히려 회사 매출이 증가하고 매장수를 계속 늘려가는 것을 보면, 자라가 고객들로부터 열렬한 지지를 받고 있음은 분명하다. 경쟁사들이 뒤라고 해도 고객들은 자라에서 최신 유행하는 옷을 싸고 빠르게 살 수 있으니 말이다.

#### (3) 인 하우스 디자인을 통한 재고 최소화

자라(ZARA)는 인 하우스 디자인 방식으로 본사의 200명이 넘는 디자이너들이 소비자들의 패션 니즈를 파악하여 향후 변화를 예측하는 조사를 실시한다. 디자이너 개개인의 창의성 보다는 포스 데이터(POS Data) 판매 분석과 각국의 스텝 매니저들과의 소통을 통해 소비자의 니즈를 정확하게 파악하여 디자인에 반영하는 것을 주로 한다. 디자인이 끝나면 공장에서 제작에 들어가고 완성된 상품은 5000여 개의 매장으로 분산된다. 연간 15000여개의 상품이 생산 되는데, 전체 물량의 대부분은 자사의 직영 공장에서 생산되며 기본 아이템만 해외에서 아웃소싱 된다.

이러한 인 하우스 방식으로 자라의 제품의 질과 디자인은 본사의 시스템 안에서 일정하게 유지되고 관리 되는 장점이 있다.

그리고 보통 의류 회사들이 전체물량의 60-70%를 만들어 놓고 나머지를 고객의 반응에 따라 기획하는 것과 달리 자라는 15%정도의 핵심 상품만 미리 생산해 둔다. 기본적으로 다품종 소량 생산을 하고 있으며, 반응이 없는 상품을 빨리 중단하고 반응이 좋은 상품은 그에 상응하는 제품을 또 만들어 준다. 소량 생산을 하는 덕분에 소비자들에게 상품의 희소가치를 높여 주고 있으며, 재고를 최소화 할 수 있다. 실제로 자라의 재고율은 3%대 이다.

#### (4) 고급 이미지로서의 퀄리티 유지

앞서 말한 대로 자라의 인 하우스 디자인 방식은 일정한 퀄리티(quality)를 유지하게 하는 큰 장점을 가지고 있다. 다른 중저가 SPA 브랜드들에 비해 자라의 상품은 퀄리티가 좋고 잘 유지되고 있다. 뿐만 아니라 자라 베이직, 자라 우먼, 컬렉션 라인, 캐주얼 라인으로 나누어진 콘셉트 안에서 자라만의 모던한 감성과 디자인을 일정하게 잘 풀어내고 있어 고객들에게 신뢰감을 주고 있다. 이 같은 전략이 ZARA를 중

저가 브랜드지만 고급스러운 이미지를 유지할 수 있게 해 주는 힘이 되고 있다.

#### (5) 매장 고급화 전략

자라의 VMD(Visual Merchandising)전략은 매우 유명하다. 자라는 마케팅 비용을 줄이는 대신 매장에 투자하여 ‘매장 고급화 전략’을 통해 명품 브랜드에서 누릴 수 있는 경험과 서비스를 고객들에게 제공함으로써 브랜드의 가치를 높이고 있다. 전 세계 어느 매장에 들어서도 말끔한 정장 차림의 직원들이 영어로 커뮤니케이션이 가능하도록 훈련되어 있고, 고객들에게 고품격 서비스를 제공하도록 교육 되어 있다. 또한 자라의 매장은 가장 번화한 도시 중심에 위치하고 있고 고급스러운 인테리어 디자인과, 보기에 편할 뿐 아니라 스타일까지 제안하는 형식의 디스플레이로 세심하게 꾸며져 있다. 옷도 마음껏 편하게 입어 볼 수 있으며, 매니저들을 통해 스타일을 제안 받을 수도 있다.

고급스러운 매장 컨디션과 스타일별, 콘셉트별로 코디를 제안 하는 형식의 디스플레이는 다른 브랜드들에게도 많은 영감을 주었다.

이렇게 매장 고급화 전략으로 별다른 광고 없이 브랜드의 가치를 높이는 동시에 자라는 매장을 통해 고객의 니즈를 직접 파악하고 있다. 포스데이터(POS DATA)를 통해 판매 분석을 하고 각국의 스텝 매니저들을 통해 소비자들이 원하는 것을 빠르게 파악하여 디자인에 바로 반영하는 것이다.

자라는 아름다움, 명확성, 기능성, 지속 가능성 이 4가지를 자라 플래그십(flag-ship) 스토어의 핵심 원칙으로 적용하고 있다. 그 중에서도 고객과의 소통을 가장 우선순위에 두고 있어 효율적이고 체계적이고 쾌적한 쇼핑이 가능하다. 또 자라는 친환경 효율의 매장 기준을 반영했다는 점에서 친환경적인 곳이기도 하다. 일반 매장보다 연간 에너지 소비량을 30%절감하고 물 절약 효과는 70%를 상회하는 수준이며, 150톤 이상 발생하는 온실가스를 억제하는 착한 매장인 셈이다. (고동휘, 2014년 .8월호, 아래나)



[그림6] 홍콩 퀸즈로드 자라 매장 (고동희 (2017.8) 자라의 힘. 아래나.

[http://navercast.naver.com/magazine\\_contents.nhn?rid=1636&contents\\_id=64613](http://navercast.naver.com/magazine_contents.nhn?rid=1636&contents_id=64613)

### 3.3. 국내 시장 현황

해외 SPA브랜드의 선전 속에 국내 패션 시장도 다양한 방법으로 대응에 나서고 있다. 특히 경기 침체와 SPA브랜드의 강세, 소비자 이탈 등 이중고, 삼중고로 국내 중저가 브랜드들은 재정비가 불가피한 상황이다.

대기업들을 중심으로 국내 SPA브랜드가 연일 런칭했고 그 중 제일모직의 에잇세컨즈, 이랜드의 미쏘, 예신의 코데즈컴바인이 선전하고 있는 상황이다.

순위	브랜드명	선호도 (점수)	시장 점유율 (%)
1위	유니클로	88.5	20.5
2위	ZARA	85.5	18.5
3위	에잇세컨즈	82.5	15.5
4위	이랜드	78.5	12.5
5위	미쏘	75.5	10.5
6위	코데즈컴바인	72.5	8.5
7위	예신	68.5	6.5
8위	아넷	65.5	5.5
9위	에스케이	62.5	4.5
10위	에이치&에스	58.5	3.5

[표 5] 브랜드 선호도 순위 (이연춘 (2014.9.14). 브랜드·패스트패션 1위 유니클로…ZARA·에잇세컨즈 順.. 「뉴스핌」 .

<http://www.newspim.com/view.jsp?newsId=20140913000144>

2013년 11월 강남역 유니클로 매장에서 유니클로의 인기 상품 히트택을 50% 세일을 했다. 인근 교통이 마비가 되었고 온라인 몰은 접속이 불가할 정도가 되었다. 유니클로는 직접 기획, 생산, 유통, 판매까지 하는 일본 최대의 SPA브랜드이다. 트렌드를 이끌기 보다는 꼭 필요한 기본 아이템들 위주로 질 좋고 가격은 싸게 책정해서 국내 중저가 이지(easy)캐주얼 브랜드들에게 큰 영향을 미쳤다. 한때 국내 이지 캐주얼 시장도 지오다노, 티비제이, 에스케이 등 선전하는 브랜드들을 중심으로 큰 시장을 이루고 있었는데 디자인 보다는 질과 가격으로 승부하는 시장이라 유니클로의 영향이 매우 크게 미쳤다. 가장 문 닫은 브랜드가 많은 시장으로, 백화점에서 나와 마트에 입점한 브랜드들도 많다. 그러나 대형마트 유통 업체들도 자체 브랜드(PB브랜드)를 만들어 거품을 썩 빼 합리적인 가격으로 소비자들을 공략하고 있는 상황에 이중 저가 이지캐주얼 시장은 SPA브랜드로의 진화가 불가피한 상황이다.

이 논문에서 다루고 있는 소비자 중심 디자인 경

영 전략으로 트렌드에 민감한 전 세계 여성 고객들의 사랑을 받고 있는 H&M과 ZARA의 국내 진출은 국내 캐주얼 시장 뿐 아니라 중저가 여성복 시장에 엄청난 영향을 끼쳤다. 사실 H&M과 ZARA가 국내에 들어오기 전에는 국내 여성복 디자이너들이 해외 출장을 나가면 가장 많이 보고 사오는 브랜드가 이들이었다. 이들에 맞서기 위해 국내 토종 SPA브랜드들이 런칭했는데 그 중 제일 모직의 에잇세컨즈가 선전하고 있는 상황이다. 에잇세컨즈는 아웃 소싱을 통해 다양한 스타일을 풀어내며 단순한 매장이 아닌 경험과 즐거움을 느낄 수 있는 매장 환경을 통해 국내에서 인지도를 높여 가고 있다. 그러나 아직 브랜드 자체의 가치에 대한 고민과 글로벌 브랜드로서의 발전 방향에 대한 고민이 더 필요한 상황이다.

소비자들의 욕구가 다양해지고 해외 SPA브랜드들이 강세하면서 국내 패션 시장도 다양한 형태로 대응에 나서고 있다. 편집숍 형태의 브랜드들이 많이 생겨나고 인기를 끌고 있으며 인터넷 쇼핑몰 브랜드들도 오프라인까지 장악하면서 롯데 백화점에는 인터넷 쇼핑몰 브랜드 ‘스타일 난다’가 입점하면서 큰 인기를 끌고 있다. 또 신선함을 추구하는 소비자들의 욕구를 신진 디자이너 브랜드들이 채워 주기도 한다. 최근 2014년 9월 리뉴얼 오픈한 동대문 최대 쇼핑몰 두타는 국내 유명 디자이너들과 신진 디자이너들의 매장을 기존 60여개에서 100여개로 늘려 강화하기도 했다.

### 4. 결론 및 제언

이제 더 이상 브랜드가 소비자에게 일방적으로 스타일을 제안하는 형태로는 경쟁력이 없다. 특히 중저가 패션시장에서는 더욱 그렇다. 기존에는 브랜드가 콘셉트를 잡고 스타일을 제안하는 형태로 진행했기 때문에 브랜드 콘셉트와 아이덴티티(identity)가 가장 중요했다. 하지만 이제는 더 이상 그것만으로는 소비자들에게 어필하기 어렵다. 소비자의 니즈를 파악하고 그것을 바로 디자인에 반영하는 디자인경영 전략이 필요하다.

[표6]에 나와 있듯이 일반적으로는 최소한 두 시즌 전에 미리 기획을 하고 시즌에 맞춰 풀어내는 형식으로 진행을 많이 해 왔다. 그리고 시즌 중에 급하게 끼워 넣어야 할 상품이 있으면 기획으로 빠르게 생산하거나 동대문 도매에서 사입을 하는 형태로 진행하기도 한다. 그렇게 때문에 브랜드의 최초 콘셉트대로 풀어내기는 유리 하지만 시장의 빠른 변화나 소비자

의 욕구에 민첩하게 대응하기는 역부족인 것이다.

프로세스	일반적인 디자인 전략	소비자 중심 디자인 경영전략
시기	최소 두 시즌 전	시즌 바로 직전
기획	시즌 콘셉트 확립	1.소비자의 니즈 파악 2.현재 트렌드 파악
자료 수집	1.콘셉트에 맞는 자료 수집 2.경쟁 브랜드 조사 분석 등	1.현장 중심 시장 조사 2.매장을 통한 소비자 니즈 분석. 3.세계 각국을 돌며 살아있는 트렌드 조사 바로 디자인에 활용.
디자인	디자인	디자인→샘플 작업→
샘플 작업	↓ 샘플 작업	생산→판매 분석 피드
생산	↓ 품평회	백→디자인→ (2주 간격 반복 됨)
	↓ 생산	
마케팅	브랜드의 색깔을 나타낼 수 있는 지면 광고, 매체 광고, 매장 시즌 프로모션 등.	1.합리적인 가격을 강조하는 광고. 2.콜라보레이션 전략. 3.매장 고급화 전략 4.시각적인 광고보다 직접 경험할 수 있고 느낄 수 있는 프로모션 제공.
신상품	1.스팟(SPOT) 진행으로 급하게 끼워 넣을 상품 빠르게 생산. 2.동대문에서 사입.	주마다 새로운 신상품을 매장에 진열. 빠른 회전력으로 상품의 희소가치 높임.
시즌 마무리	다음 시즌 기획	판매 분석을 통해 바로 피드백, 바로 다음 디자인에 적용.

[표 6] 패션 브랜드에서의 일반적인 디자인 전략과 소비자 중심 디자인 경영전략 프로세스 비교

앞서 H&M과 ZARA의 디자인경영 전략을 살펴 본 결과 그들이 어떻게 소비자의 니즈를 디자인에 반영했는지 알 수 있었다. H&M과 ZARA는 소비자의 니즈를 반영하기 위해 끊임없이 노력해 왔고, 그것을 시스템화하고 체계화 시켜 그 자체를 콘셉트로 만들었다. 소비자들이 원하는, 합리적인 가격의, 패션을 말이다. 경쟁이 치열하고 넘쳐 나는 브랜드들로 인해서 더 이상 차별화가 어려운 중저가 시장에서 소비자가 원하는 것을 만들어 독보적인 브랜드로 자리 잡게 된 것이다.

그것을 가능하게 만든 것은 치밀한 전략과 시스템이었다.

	H&M	ZARA
속도	1.속도 제일주의 -샘플에서 생산까지 2주 -주마다 신상품 입고	1.유행을 따라잡는 속도 전략 2.혁신적인 물류 시스템
디자인	1.팀워크 중시 2.현장 중심 3.Inspire Trip 제도	1.인 하우스 디자인 -재고의 최소화 -퀄리티 유지 2.포스 데이터를 통한 판매 분석, 빠른 피드백
가치	1.콜라보레이션 전략 2.라이프스타일 맞춤형 디자인 3.환경과 사람을 고려하는 디자인	1.매장 고급화 전략 -경험 디자인 -서비스 디자인 2.다품종 소량 생산으로 희소가치 만듦.

[표 7] H&M, ZARA의 소비자 중심 디자인 전략

첫 번째로는 ‘페스트 패션’이라는 신조어를 만들어 낸 혁신적인 유통구조와 생산 시스템을 꼽을 수 있다. SPA의 장점인 스피드를 살릴 수 있는, 디자인에서 상품까지 단 며칠 만에 이루어 질 수 있게 만들고 나아가 소비자의 반응을 그때그때 생산과 유통에 반영할 수 있게 하는 것이 바로 그것이다.

두 번째는 다양한 디자인과 함께 유행과 소비자의 니즈를 빠르게 반영 할 수 있는 디자인경영 전략이다. 디자이너들이 빠르게 유행을 파악할 수 있도록 지원을 아끼지 않고 현장 위주의 시장 조사를 통해 살아있는 패션을 바로바로 디자인 할 수 있도록 하고 있다. 또 H&M처럼 아웃 소싱을 통해서 더욱 다양한 디자인을 선보일 수도 있고, ZARA처럼 인 하우스 방식으로 디자인과 퀄리티를 효율적으로 관리할 수도 있다. 또 적절히 두 가지 방법을 병행하여 각각의 장점을 모두 이용할 수도 있다.

세 번째로는 가격이 아닌 가치로 승부하는 것이다. 가격으로만 경쟁 한다면 시장 옷들과 다를 것이 무엇 이겠는가? H&M은 콜라보레이션 전략과 다양한 마케팅 전략, 그리고 고유의 스타일보다는 지속 가능한 가치를 중요시 여기는 브랜드의 정신을 내세워 브랜드 가치를 높이고 있다. 또한 자라는 퀄리티 높은 디자인과 상품, 그리고 고급스러운 매장 디스플레이를 통해 상품은 저렴하지만 그와 다른 품격 있는 경험과 서비스를 제공하여 브랜드 가치를 높이고 있다.

이처럼 이 두 브랜드가 승승장구 하고 있는 배경에는 그들만의 소비자중심 디자인경영 전략과 프로세스가 있었다. 국내 브랜드들도 이들의 외형적인 디자인과 프로세스만을 따라가기만 할 게 아니라, 국내 상

황과 여건에 맞는 특히 가치로 승부할 수 있는 우리만의 소비자 중심 디자인경영 전략을 구축해야 그들과 맞서 이길 수 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 고동휘 (2017.8). 자라의 힘. 네이버 매거진캐스트 아레나 (ARENA).  
[http://navercast.naver.com/magazine\\_contents.nhn?rid=1636&contents\\_id=64613](http://navercast.naver.com/magazine_contents.nhn?rid=1636&contents_id=64613)
- 심희정 (2011.6.3.). 백화점 SPA브랜드 모시기 경쟁. 「서울경제」.  
<http://economy.hankooki.com/ArticleView/ArticleView.php?url=industry/201106/e2011063016401747670.htm&ver=v002>
- 이명진 (2010.11.23). '랑방 포 H&M' 국내 론칭 첫 '장사진'. 「머니투데이」 <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2010112315112263142&outlink=1>
- 이상운 (2009). 「글로벌 SPA 의류 브랜드의 한국 시장 진출전략」, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이수정 (2004). 「스웨덴 최대 유통업체 H&M사의 구매전략」. KOTRA.
- 이연춘 (2014.9.14). 브랜드·패스트패션 1위. 유니클로···ZARA·에잇세컨즈 順.. 「뉴스핌」.  
<http://www.newspim.com/view.jsp?newsId=20140913000144>
- 이호정, 강경영 (2004). 『패션 리테일링』. 교문사.
- 최정은 (2008). 「美, 패스트 패션의류의 대명사 H&M의 재개발 전략」. KOTRA.
- 홍석진 (2012.4.25.). 베네통의 회생방안. 「물류신문」  
<http://www.klnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=103967>
- Covadonga O'Shea. (2012). The man from ZARA. 공민희 역 (2013). 『자라 성공스토리』. 서울: 더난출판.
- H&M 공식 사이트. [www.hm.com](http://www.hm.com)
- ZARA 공식 사이트. [www.zara.com](http://www.zara.com)
- H&M Annual Report. (2011~2013).  
<http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations.html>