■ 이달의 제언

전통기업과 E-비즈니스

1. 전통기업을 위한 E-비지니스로의 초대
2. E-비지니스 트렌드
3. E-비지니스 이행 방법론
4. 사례연구 I
5. 사례연구 II
6. 사례연구III
7. 결론

의류산업의 e-비즈니스 이행

최기득 / 진솔인터넷 이사

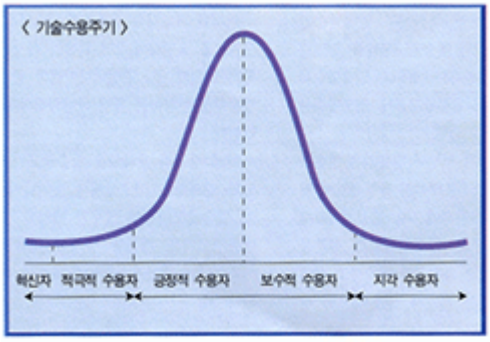
섬유산업으로 통칭되는 의류산업은 대표적인 전통기업이다. 혹자는 의류를 사양사업으로 폄하하기도 한다. 그러나 최근에 의류산업은 패션산업으로 화려하게 그 옷을 변신해서 첨단의 이미지로 무장하는데 성공하고 있는 것처럼 보인다. 단순한 임가공의 형태에서 벗어나 디자인과 유행을 가미하면서 첨단산업으로 변신하고 있다.

선진국의 패션업체는 e-비즈니스를 사업의 기본적인 요소로 생각해와서 실제 성공사례가 많이 나오고 있지만 국내는 아직 성공사례라고 할만한 것은 나타나지 않고 있다. 섬유업체의 e-비즈니스 사례는 선진국 업체를 중심으로 살펴보자.

실패와 그 원인

여성의류업체인 위즈먼기어는 패션업체에서 상당히 진보적인 성향을 가지고 있다. 그들은 인터넷 시대를 정확하게 읽고 대규모 투자를 통해 e-비즈니스에 진출하였다. 최고의 디자이너와 기술자들이 위즈먼기어의 사이트 구축에 동원되었으며 회사는 e-비즈니스의 성공을 의심하지 않았다. 그러나 그들에게 기다리는 결과는 참담할 정도였다. 그들의 사이트를 통한 매출은 미미했으며 그것이 실제 판매와도 연결되지 않았다. 결국 그들은 1996년 그 사업을 포기하기로 결정했다. 누구보다 앞서 e-비즈니스에 진출했으며 아주 효과적인 투자를 했지만 실패한 것이다. 닷컴 신화이전의 일이라 주식 시장을 흔드는 일이 없었다는 것이 다행이라면 다행이다. 위즈먼기어의 실패의 원인은 1990년대 중반의 인터넷 환경이 여성들에게는 낯선 것이었다는 것을 간과한 것이다. 속도가 너무 빨랐던 것이다.

우리는 그들의 실패에서 e-비즈니스에서 공통적으로 발견되는 현상을 찾을 수 있다. 물론 그것은 e-비즈니스만이 아니라 모든 새로운 상품이나 서비스에서도 발견할 수 있는 현상이다. 우선 시장의 상황에 대한 인식의 부족이다.



좌측 그래프의 결과치는 미국 농부들이 새로운 씨감자를 선택하는 것에 대한 연구에서 도출된 결과로, 현재의 시장에서 신제품이나 서비스에 대한 기술수용주기에도 그대로 적용되고 있다. 초기에 새로운 서비스나 상품이 나올 경우 그 서비스를 받아들이는 소비자는 혁신자그룹에 의해 수용된다. 혁신자 그룹은 새로운 것에 대한 추구를 적극적으로 하고 스스로 신제품이나 서비스를 고안하기도 하는 부류다. 그들은 제품의 성능이나 기능보다 제품 자체에 호기심을 가지고 있다. 모든 서비스는 혁신자들의 관심을 끄는 것이 필요하다.

위즈먼기어의 경우도 혁신자들의 관심을 끄는 데는 성공을 했다. 그러나 그들은 여성이라는 한계 속에 적극적 수용자를 이끄는 데는 실패한 것이다. 혁신자들은 주로 남성이었으며, 초창기 인터넷 인구의 대부분이 남성이었던 점이 적극적인 수용자층을 만들어 내지 못한 것이다.

리바이스를 모르는 사람은 없다. 그러나 리바이스가 e-비즈니스에서 쓴 맛을 보았다는 것을 아는 사람은 별로 없다. 리바이스는 개인별 맞춤 판매 방식이라는 아주 독특한 e-비즈니스 모델을 적용했다. 리바이스는 고객이 원하는 바를 인터넷 사이트를 통해 만족시켜주었으며 리바이스의 e-비즈니스는 성공적인 것으로 평가되었다.

그러나 리바이스는 곧 그들의 서비스를 포기하기로 결정했다. 기존 유통채널의 강한 반발 때문이었다. 기존 유통채널을 포기하면서까지 e-비즈니스를 계속하는 것에 부담을 느낀 리바이스는 성공에도 불구하고 서비스를 포기할 수 밖에 없었다.

리바이스의 경우는 기술수용주기에 맞게 가장 성공적으로 e-비즈니스를 도입했지만 기존 유통채널을 압도할 정도의 위험을 감수하기에는 무리가 있었다. 이런 예는 동일하게 컴퓨터 시장에서 e-비즈니스를 도입한 델과 컴팩의 경우에서도 드러난다. 컴팩은 리바이스와 같은 이유로 그들의 시도를 포기해야 했지만 델의 경우는 세계 최고의 컴퓨터 업체로 도약하는데 결정적인 공을 e-비즈니스가 세운 것으로 볼 수 있다.

성공을 판가름하는 주요 요소는 △고객분리 △가격 △브랜드이미지 △옛 유통업자와의 관계 △판매동기부여 △조직구조 등이다. 리바이스는 옛 유통업자와의 관계 설정에서 실패했다. 우리는 동일한 성격의 회사인 나이키, Lands′ End 등에서 그 성공의 가능성을 찾아 본다.

성공과 그 원인

기업이 전자상거래를 시작할 때 겪는 가장 큰 어려움 가운데 하나는 대리점업자, 소매업자들의 반발이다. 이들은 인터넷 쇼핑몰이 기존 유통단계를 축소 시키고 결국 일자리도 빼앗아 갈 것이라고 불안해 한다. 전통적인 오프라인 기업이 온라인 기업으로 변신하는 과도기에는 특히 기존의 유통채널과 인터넷 판매망의 조화가 성공의 관건이다.

<그림1> 나이키의 E-비즈니스 사이트 (www.nike.com)

나이키는 웹사이트에 관심을 갖지 않다가 98년 서둘러 온라인기업으로의 전환을 시도했다. 스포츠라인닷컴 포그독 등 인터넷 경쟁 업체들의 매출이 급격히 증가하고 2004년 전체 온라인 시장매출이 40억 달러에 이를 것이라는 전망이 나온 탓이다. 그들의 유일한 문제는 기존 대리점들의 반발이었다. 그들은 이미 관련 산업 및 시장 전망에 대한 확신을 가지고 있었다. 나이키는 대리점주들과 협의를 거쳐 인터넷으로는 매장에서 구매하기 힘든 고가, 고품질의 상품만 팔기로 약속했다. 또 대리점에 대한 판촉활동을 더 강화하고 지원액을 늘려 주었다. 즉 인터넷 판매 상품과 대리점취급 상품을 분리하는 전략으로 신·구 채널간 경쟁을 피하는데 초점을 맞췄다.

나이키의 이 같은 방식은 인터넷 고객과 대리점 고객의 구매성향이 다르다는 이해에서 나온 전략의 하나였다. 결과는 기대수준 이상이었다. 나이키는 지난해 인터넷 매출액이 9배나 증가했을 뿐 아니라 대리점 판매도 10%나 증가했다. 결국 신·구 판매망의 조화가 시너지 효과를 발휘한 것이다. 나이키의 사례는 인터넷판매망과 대리점이 어떻게 공존하며 발전할 수 있는가를 보여주는 경험이다.

Lands′ End는 1963년도에 설립되었다. 그들은 주로 전통적인 케쥬얼 의류를 생산하여 판매하고 있으며 1995년 웹사이트를 오픈했다. 이 회사는 다른 회사와 비교할 때 상당히 일찍 인터넷으로 진출하여 전자 상거래를 시작한 편이었는데, 이 당시에는 상당히 도전적이고 무모하다고 판단될 정도의 결단이었다. 왜냐하면 많은 회사들은 인터넷에서 의류를 판매하기에는 매우 부적합하다고 생각하고 있던 시대였다.

그들이 e-비즈니스를 통해 이룩한 성과를 보면 그들의 시도가 얼마나 성공적이었는가를 알 수 있다.

전체 매출액	1,371백만 달러
e-비즈니스 매출액	61백만 달러
사이트를 통한 평균 주문 금액	100 ~ 105 달러
온라인 뉴스레터 구독자	200,000 명

e-비즈니스 매출은 98년에 1,500만 달러에 비해 3배나 증가한 것으로 전체 매출에 비해서는 5% 밖에 되지 않지만 성장속도를 볼 때 상당한 매출이 e-비즈니스를 통해 이루어 질 것으로 예상된다.

<그림2> Your Virtual Model이 생성한 3D

Lands' End의 성공 비결은 고객에 대한 정확한 이해에서 출발한다. 그들은 자신들의 고객이 일반인보다 2배 정도의 PC보급율을 가지고 있다는 것을 조사했다. 그리고 의류의 특성을 살리기 위해 'Your Virtual Model'과 'Oxford Express'라는 두가지 기술을 적용했다.

'Your Virtual Model'은 여성 방문 고객 스스로 자신의 머리모양, 어깨, 가슴, 허리, 키 등의 사이즈를 선택하면 선택자료에 근거하여 비슷한 모양의 가상 3D 모델을 만들어 준다. 모델이 만들어 지면 'Your Style'에서 이러한 체형에 어울리는 스타일이 무엇인지 친절하게 제안해주고, 'Clothes for you'에서는 이런 스타일에 어울릴 만한 옷을 유형별로 추천해준다.

그리고 Dressing Room에 가면 이 모델을 통해 자신이 선택한 옷을 입혀 볼 수 있다. 비록 자신이 입어 보지는 못하지만 자신과 유사한 체형의 3D 모델이 입어봄으로써 간접 경험을 할 수 있게 한다.

'Oxford Express'는 Java로 만들어진 쇼핑툴로 고객이 원하는 셔츠에 대한 정보를 받아 수백가지 옵션 중에서 고객에게 가장 적합한 옵션을 선택해주는 기능을 수행한다. 이 기능을 사용하면 고객은 가장 잘 어울리는 옷의 재질, 스타일, 칼라, 사이즈 등을 선택하는데 도움을 준다

성공을 위한 제안 – 패션비즈를 중심으로

섬유저널에서 운영하고 있는 Fashionbiz사이트(Fashionbiz.co.kr)는 2년여 동안 부진을 면치 못하고 있었다. 접속자의 수도 하루 수백명에 지나지 않았으며 잦은 다운은 방문자로부터 신뢰를 잃게 하고 있었다. 그들은 2000년도에 들어와 대대적인 사이트 개편 작업을 벌이고 다양한 컨텐츠를 제공하기로 결정했다.

<그림3> 섬유저널에서 운영하고 있는 Fashionbiz사이트 (Fashionbiz.co.kr)

우리는 Fashionbiz의 사이트를 수정하기보다는 완전하게 새로 고치기로 했다. 현재 그들의 새로운 사이트는 4월에 오픈 했지만 여성/의류 사이트 가운데 점유율 22%로 랭킹 2위를 달리고 있다. 패션만으로 치면 국내 1위를 달성한 것이다. 세계적인 wgsn.com이 30

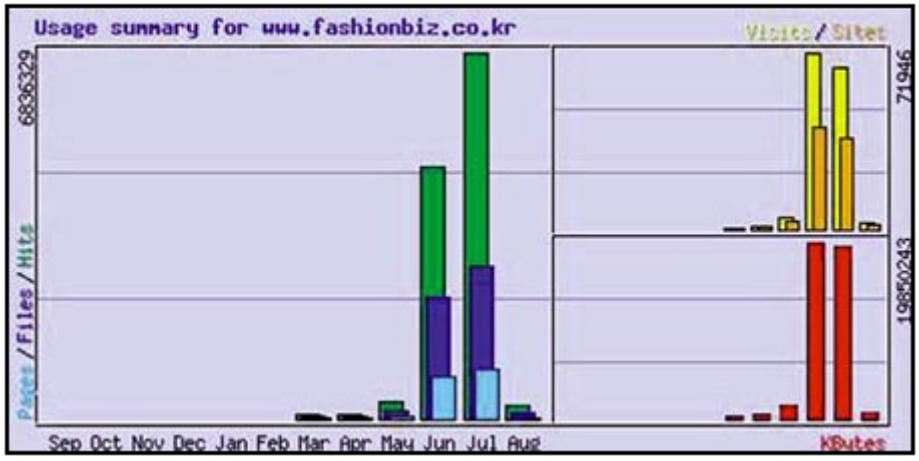
만 페이지뷰인 것에 비해 3배인 1백만 페이지뷰를 기록하고 있을 정도로 국내 패션업계에서 성공한 사이트로 평가 받는 Fashionbiz는 최근에 이런 기세를 몰아 e-비즈니스 요소를 부가하고 있다.

또한 유료화를 통해 부가가치 컨텐츠(Value Added Contents)를 집중 발굴하고 있으며 특히 패션 정도의 시장 규모를 가진 부자재를 비롯해 교육 등의 컨텐츠를 집중 개발하고 있다.

조직 역시 초기의 단순한 수준에서 벗어나 e-비즈니스 전담팀인 @팀을 신설할 정도로 패션분야의 e-비즈니스 사업에 대해 적극적이고 바른 방향을 추구하고 있다. 그들의 성공 요인은 E-비즈니스의 방법론을 충실하게 적용하고 있기 때문이다. 그것을 살펴보면,

1) 경영층의 의지
2) 컨텐츠의 적절한 분류
3) 계속적인 업그레이드
4) 전략적 협업 관계의 활용
5) 새로운 비즈니스의 계속적인 발굴 등으로 나눌 수 있다.

<Fashionbiz.co.kr의 접속통계>



1) 경영층의 의지

e-비즈니스 사업에 경영층의 의지는 기술이나 시장 상황과 관련 없이 가장 중요한 항목이다. e-비즈니스가 단순하게 영업점을 하나 개설하는 것이 아니라 새로운 사업을 하는 것이기 때문이다. 그래서 계속적인 투자가 필요하고 그 투자는 경영층의 의지가 관건이다.

2) 컨텐츠의 적절한 분류

Fashionbiz는 패션 분야에 있어 가능한 모든 컨텐츠를 제공하고 있다. 최근의 포털사이트들이 추진하고 있는 방향과 일치하고 있다. 한곳에서 모든 것을 서비스한다는 것이 기본적인 방향이다. 주요 분류를 보면 최근이슈, 패션데이터 뱅크, 아카데미, 스타일 등으로 구성되어

있다.

3) 계속적인 업그레이드

Fashionbiz는 속도와 기능의 개선을 보름 단위로 진행하고 있다. 방문자의 요구사항을 즉시 적용하는 것이 아니라 공통적인 요구사항을 분석하여 필요한 부분만을 적용함으로 사이트의 전체적인 성능을 올리고 있다.

4) 전략적 협업 관계의 활용

Fashionbiz는 e-비즈니스를 독자적으로 수행하기보다 관련업체와 함께 진행하고 있다.
그러한 전략적 협업 관계는 독자 사업시 부담해야 하는 투자분에 대한 유지나 기술력을 확보할 수 있는 유리한 수단이다.

5) 새로운 비즈니스의 계속적인 발굴

Fashionbiz는 최근에 부자재 컨텐츠의 추가를 기획하고 있다. 부자재 시장은 단추, 악세서리 등의 B2B를 추구한다. 또한 오프라인 교육업체와 연합하여 온라인 교육에도 진출할 계획이다. Fashionbiz는 패션에 관련된 e-비즈니스를 계속 개발, 서비스한다는 방침이다.

이상과 같은 실제적인 방법론은 비단 e-business뿐만 아니라 모든 사업의 영역에도 적용되는 것이다. 위의 사례에서 보듯이 가장 중요한 것은 경영자의 의지이다. 단순히 시대의 조류에 편입하여 e-business를 추진하는 것은 상당한 위험을 초래할 수 있으며, 새로운 것을 얻으려다 가진 것마저 잃을 수도 있기 때문이다. 결국 e-business 역시 기존의 사업과 다른점은 없다. 기업이 e-business를 추진하는 것은 새로운 사업에 도전하는 것이며 단순히 가상공간에 사이트 하나 구축하는 개념이 아닌 것이다.

다음 글은 보다 다양한 사례연구를 통해 각종 산업에서의 성공적인 e-business의 수행방법을 연구해 봄으로써 공통적인 성공비결을 유추해 볼 것이다.