

소규모 의류소매업체의 실패극복방안에 관한 연구

A Study on Overcoming Plan for Managerial Failure in Small Apparel Stores

춘해대학 뷰티코디네이션과

조교수 황연순

경북대학교 의류학과

교수 구양숙

Dept. of Beauty Co-ordination, Choonhae College

Assistant Professor : Hwang, Yeon-Soon

Dept. of Clothing & Textile, Kyungpook National Univ.

Professor : Ku, Yang-Suk

◀ 목 차 ▶

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 연구방법 및 절차

IV. 결과분석 및 논의

V. 결론 및 제언

참고문헌

<Abstract>

The purpose of this study was to investigate the successful managerial strategy based on managerial failure in small apparel stores by using the qualitative research method. Data were collected by face to face interviews with 15 owners/managers who experienced failure in small business operation in January and February 2004.

The entrepreneurship, supply chain management and managerial cleanness/QR(quick response) related weak management were shown to be important managerial points.

주제어(Key Words): 경영실패(managerial failure), 소규모 의류소매업체(small apparel stores), 부실경영(weak management)

I. 서론

우리나라의 패션산업은 1996년 유통시장 개방과 1997년 IMF 사태로 인하여 엄청난 변화를 겪으며 유통구조의 다각화를 초래하게 되어 전문점, 아울렛 매장, 대형 패션몰, 멀티 브랜드 샵, 통신판매, 인터넷쇼핑몰 등의 새로운 유통방식이 출현되었다. 심지어 의류제조업체를 포함한 대기업들까지도 패션 전문 유통업에 참여하여 1988년 이후 확산된 내수시장이 포화되고 외국 브랜드들의 급속한 국내시장 잠식과 소비자 기호의 양면성, 소비행태의 양극화 등으로 많은 의류소매업체들이 경영상의 어려움을 겪고 있다. 특히 소규모 업체가 차지하는 비율이 높은 국내 의류소매업체의 경영자들은 비교적 손쉽게 창업은 하지만 효과적인 경영전략구사, 운영기법도입에 대한 인식 부족, 체계화된 경영관련 정보를 획득할 수 있을만한 제도적 뒷받침이 없는 실정의 어려움을 겪고 사업실패를 하고 있다. 구체적으로 소비자 지향의 트렌드 사업이지만 자본우위의 경쟁력을 확보하기 어려운 업종인 의류소매업은 신생업체 중 약 30% 정도만 살아남을 정도로 폐업율이 높은 편이다(어패럴뉴스, 2004).

마케팅 및 의류학 분야의 연구 중에서 실패와 관련된 연구들은 대부분 그 원인을 밝혀거나 실패예측모형을 개발하는 것들이다(Laitinen, 1992, Gaskill, Van Auken, & Manning, 1993; Hall, 1994; 노시천, 1996; Carter, Williams, & Reynolds, 1997; Lussier, 1999; Honjo, 2000; 구양숙과 황연순, 2003). 실패의 원인을 알고 실패방지를 위한 대책을 수립하는 것은 중요하다. 그러나 실패를 경험한 경영자들을 통해 그들의 경험을 바탕으로 그들 자신이 지각하는 실패방지 방안이나 실패를 피하기 위해 특별히 관심을 기울여야 되는 경영관리부분과 마케팅 측면이 어떤 것인지를 밝히는 연구는 거의 없다. 이러한 연구는 기존의 소규모 의류소매업체의 경영자나 의류소매업 창업자 및 예비창업자들에게 경영 및 마케팅 전략 수립에 소중한 자료로 활용될 수 있을 것이다. 따라서 성공적인 소규모 의류소매업체 경영을 위해서 실패 경험자를 연구대상으로 실패방지 혹은 더 나은 성공 유지를 위한 모색은 필요하다.

따라서 본 연구에서는 소규모 의류 소매업체의 성공적인 경영방안과 성공적인 경영을 위한 핵심역량개발

을 마련하기 위해서 경영 시 실패의 경험이 있는 경영자들을 대상으로 그들이 밝히는 실패극복방안들을 심층면접을 통한 정성적 연구방법으로 밝혀보고자 한다.

II. 이론적 배경

소매업은 사회의 안전판 역할을 하며, 지역 밀착성이 있고, 경제적 측면에서 대규모 소매상에 비해 구색구비, 가격, 영업시간, 각종 서비스 등에 있어서 저효율성의 문제를 가지고 있다(石原, 2003). 의류소매업은 첫째, 소비자에게 다양한 상품구색을 제공하고 둘째, 패션 상품에 대한 정보와 수요를 창출하는 역할을 하며 셋째, 소비자에게 수선, 배달, 착용방법 제시 등과 같은 다양한 고객 서비스를 제공하며 넷째, 최종 소비자와의 접촉을 통하여 소비자의 구매행동을 관찰, 조사함으로써 의류 제조업자에게 소비자의 욕구와 불만, 재고 회전율에 관한 정보를 제공할 수 있는 기능이 있다(안광호, 황선진, 정찬진, 1999).

Bruderl 등(1992)은 인적자본 이론과 조직생태학을 적용시켜 신생기업의 실패에 영향을 미치는 요소를 밝혔다. 그 결과 신생기업은 인적자본 측면에서 학력, 직장경험, 특정 산업경험, 경영경험, 리더십 경험, 자영업자인 아버지가 있는 경우 생존 가능성이 높고, 조직생태학 측면에서는 조직의 특성 부분에서 신생 기업일수록, 독립된 기업일수록, 초기 투자자본이 적을수록, 도소매업 일수록 실패 가능성이 높았다. Laitinen(1992)은 신규 업체의 초기 자기 자본 비율이 낮으면 실패 위험 요인이 되는 것으로 밝혔다. Honjo(2000)는 신규업체의 실패에 관한 연구에서 기업의 규모와 자본금이 적을수록 실패 위험이 높았고 진입 장벽이 높을 경우 생존에 더 많은 어려움을 느끼는 경향이 있었다. 진입 시기도 대외경제환경이 열악할 때 실패할 가능성이 더 많으며, 기업 창업 이후 약 6년 이하가 실패 가능성이 높았다고 밝혔다. Hall(1994)은 소기업의 실패와 생존에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서 인적자원과 재무관리가 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혔다. Lussier(1999)는 소기업이 실패하는 이유로 경기, 자본부족, 경영실책, 파트너, 잘못된 계획, 임원진, 재무관리의 문제를 밝혔다.

소매업의 실패에 관한 연구에서 Carter 등(1997)은 여성이 소유주인 회사는 남성이 소유주인 회사보다 폐업 가능성이 더 높고, 남성보다 더 작은 자원으로 사업을 시작하는 경향이 있고 인적자원과 재정자원의 부족으로 폐업을 하는 경향이 있음을 밝혔다. 남성은 사전 사업 경험이 있을수록, 인적자본이 많을수록, 더 큰 사업 규모일수록, 사업의 생존 상태에 이것들이 영향을 미치도록 이용한다고 밝혔다.

의류학 분야에서 소규모 의류소매업체의 도산원인을 정량적 연구방법인 요인분석을 통해 내부요인으로는 인적문제, 자본문제, 투자문제, 부실한 마케팅 전략, 부실경영문제, 경영자 자질문제, 외부요인으로는 대외경제환경, 예측불허사건, 시장상황으로 밝힌 것이 있다(구양숙, 황연순, 2003).

이상의 내용을 살펴본 결과 대부분의 연구가 실패의 원인을 밝히는 것이었다. 이와 같이 실패방지를 위한 선행연구가 거의 없는 실정이므로 본 연구에서는 실패방지를 위해 경영 및 마케팅 관리상 중요한 요소들을 밝히고자 한다.

III. 연구방법 및 절차

본 연구에서는 소규모 의류 소매업체의 성공적인 경영방안과 성공적인 경영을 위한 핵심역량개발에 대한 사항들을 심층면접을 통한 정성적 연구방법으로 밝혀 보고자 한다. 정성적 연구방법은 연구자의 주관적인 해석으로 인하여 표본의 대표성을 보장할 수 없다는 문제점이 있으나 국내 의류소매점의 경영 성공에 관한 연구가 미미한 실정에서 실패한 경영자들의 체험을 근거로 실패극복방안을 밝혀 의류소매점경영의 성공적인 전략 구축에 반면교사가 될 수 있는 기초 자료 모색에 필요한 연구방법이다.

본 연구의 표본은 목적 표집과 체보자 모집 표집(snowball sampling)법에 의하여 연구자의 연구 의도에 맞는 사람 즉 점포 규모 50평 이하의 하나의 점포에서 종업원의 수 5명 이하의 의류소매업체 경영 시 실패를 경험한 경영자 15명을 선정하여, 2004년 1월부터 2월까지 정보제공자별 면담횟수는 2-3회, 일대일 개별

면접으로 진행되었다.

자료수집방법은 개략적으로 사전에 주제나 논점을 구체화 시켜 놓고 면접 진행시에 질문의 순서와 용어 표현을 면접자가 자유롭게 구사하는 면접지침법(interview guide approach)을 사용하였다(Patton, 1990). 즉, 면접내용은 소규모 의류 소매점 경영 시 경험하였던 내용을 바탕으로 연구대상자들이 나름대로 지각하는 실패를 피할 수 있는 방안과 성공적인 의류소매점 경영 시 고려되어야 할 사항들이었으며 구조화된 인터뷰의 방법으로 수집되었다. 또한 면접 중 대화내용을 누락 없이 정확하게 기술하기 위하여 면접 대상자의 양해를 구하고 녹음과 기록을 병행하였다.

자료정리와 분석은 수집된 자료 정리 및 조직하기, 자료 다시 읽기, 자료를 다룰 수 있는 부분으로 나누기, 부분으로 나누어 비교, 대조하기, 관계를 찾아서 부분을 그룹화하기, 규칙, 주제, 양상인식 및 서술하기, 해석하고 의미 찾기의 순서를 따르는 Spradley(1979)의 분석 단계로 이루어졌다.

IV. 결과분석 및 논의

1. 정보제공자의 특성

소규모 의류소매업체 경영 시 실패를 경험한 정보제공자의 특성은 다음과 같다(표 1). 성별은 전체 정보제공자 15명 중에서 여성이 10명(66.7%), 남성은 5명(33.3%)이었다. 창업 당시 연령은 30대가 9명(60.0%), 20대와 40대는 각각3명(20.0%)이었다. 창업 당시 학력은 대졸 8명(53.3%), 고졸 7명(46.7%)이었다. 경영기간은 3년이상 6년미만이 8명(53.4%)으로 가장 많았으며, 다음은 3년미만이 3명(20.0%)이었으며, 6년이상 9년미만과 15년 이상이 각각 2명(13.3%)을 나타내었다. 정보제공자의 의류업 창업 이전 경영경험유무는 경험이 없는 사람이 10명(66.7%), 경험이 있는 사람은 5명(33.3%)이었다.

점포소재지는 부산 지역 11곳(73.3%), 대구 지역 2곳(13.3%), 서울과 울산이 각각 1곳(6.7%)의 순이었다. 지역별 상권은 시내 중심가 8곳(53.3%), 변두리 상가지역 4곳(26.7%), 재래시장 주변 2곳(13.3%), 대학가 1곳(6.7%)이었다. 소매점 유형을 살펴보면 로드샵 7곳

〈표 1〉 정보제공자의 특성

정보 제공자	성별	창업 당시 연령	창업 당시 학력	경영기간	창업이전 사업경험	점포소재지	소매점 유형	상품계열	점포 소유 형태	종업원 수	매장 규모 (평)
1	남	49	대졸	'96-'99 (3년)	의류업	부산/광복동	대리점	남성복	임대	3	30
2	여	34	대졸	'92-'97 (4.3년)	의류업	부산/광복동	대리점	여성복	임대	3	25
3	여	46	고졸	'95-'98 (4.5년)	의류업	부산/영도지역 재래시장	대리점	유아복	임대	2	28
4	남	35	대졸	'99-'02 (3.5년)	사무직	부산/사상지역 복합상가	BOX 매장	남성복	임대	1	5
5	여	37	고졸	'00-'03 (3.3년)	귀금속	부산/광복동	로드샵	여성복	임대	남편	18
6	여	43	고졸	'98-'02 (5년)	의류업	부산/광복동	로드샵	여성복	자가	5	40
7	여	33	고졸	'01-'03 (2년)	없음	부산/광복동	로드샵	남성복	임대	2	8
8	여	32	고졸	'93-'99 (6.2년)	사무직	부산/개금지역 재래시장	로드샵	여성복	임대	1	14
9	남	32	고졸	'83-'99 (16년)	없음	부산/광복동	로드샵	남성복	임대	5	37
10	여	22	고졸	'91-'93 (2.5년)	없음	대구/재래시장 근처 복합상가	BOX 매장	남성복	임대	어머니	12
11	남	31	대졸	'88-'03 (15년)	없음	대구/시내중심가 백화점내	대리점	여성복	임대	2	8
12	여	30	대졸	'96-'03 (6.7년)	디자이너	부산/전포동지역 복합매장	BOX 매장	여성복	임대	남편/1	6
13	남	34	대졸	'90-'95 (5.4년)	의류업체 직원	서울/남대문	로드샵	여성복	임대	5	30
14	여	29	대졸	'91-'95 (4.2년)	디자이너	부산/동래지역 쇼핑몰	대리점	여성복	임대	2	8
15	여	23	대졸	'02-'03 (1.2년)	없음	울산/대학가	로드샵	여성복	임대	0	12

(46.7%), 대리점 5곳(33.3%), 복합상가내 BOX 매장 3곳(20%)의 순이었다. 취급 상품계열은 여성복 9곳(60.0%), 남성복 5곳(33.3%), 유아복 1곳(6.7%)이었다. 점포 소유 형태는 임대 점포 14곳(93.3%)으로 대부분을 차지하였다. 종업원 수는 2명인 경우가 4곳(26.7%)으로 가장 많았고, 1명인 경우, 5명인 경우와 0명인 경우가 각각 3곳(20.0%), 3명인 경우는 2곳(13.3%)의 순이었다. 매장의 규모는 10평미만이 5곳(33.3%)으로 가장 많았으며 10평이상 20평미만인 경우

가 4곳(26.7%), 30평이상 40평미만인 경우가 각각 3곳(20.0%), 20평이상 30평 미만이 2곳(13.3%), 40평이상 1곳(6.7%)의 순이었다.

2. 실패극복방안

실패 경영자들이 그들의 경험을 바탕으로 제시한 향후 의류소매업체 경영 시 실패를 피할 수 있는 방안들을 분석하였다. 이것은 종업원, 경영자, 관련업자, 고객과 관련된 인적 문제, 표적시장선정, 장소 및 적절한 전

략시기와 관련된 마케팅전략문제, 제품, 판매촉진 및 유통과 관련된 마케팅믹스문제, 자본관리, 경영관리와 관련된 경영문제, 시장상황과 관련된 대외환경의 5가지 영역으로 나타났다.

1) 인적 문제

인적 문제와 관련된 실패극복방안은 종업원, 경영자, 관련업자, 고객과 관련된 것이 있었다. 종업원과 관련된 것은 유능한 종업원 채용이 중요한 것으로 나타났다(1).

(1) “그래서 제가 생각하기에 사람이 제일 중요하다고 생각합니다. 내부적으로 인재가 필요하고...”(정보제공자11)

경영자와 관련된 것은 전문지식(1), 소비자 기호 신속파악능력(2), 유행동향 신속파악능력(3), 안목(4), 경험(5), 근면성(6), 과욕금지(7), 체력(8), 열정(9)이 중요한 것으로 나타났다. 즉 의류제품과 관련된 경영자의 지식정도, 판매경험을 비롯한 경영경험, 점포운영관리 측면과 판매촉진 방안에서의 근면성 필요, 과욕금지, 열정과 같은 기업가정신 관련문제와 사업의 기초라고 할 수 있는 경영자의 건강문제가 중요한 것이다. 또한 소비자기호 신속파악능력은 소규모 업체의 경우 고객들과의 경험을 통해 주로 알게 되겠지만 과거의 판매 기록을 비롯한 소비자 관련 서적 및 문화동향에 대한 다양한 정보매체를 활용할 필요가 있다.

(1) “옷에 대한 지식을 많이 가지고 있으면 천차입니다. 우리 집에 디자인실에 있다가 판매로 온 애가 하나 있었거든요. 그 애가 잘 했잖아요. 굉장히 잘합니다. 예를 들어 손님이 지퍼고리 하나만 얘기해도 다 알고 어떻게 고치는지 다 아는데 그렇게 옷을 좀 알아버리면 판매하기가 편하고 손님하고 대화하기가 좋죠.”(정보제공자11)

(2) “그리고 손님들이 뭘 좋아하는지를 빨리빨리 알아야 해요.”정보제공자(6) “고객이 많이 변한다는 거지. 소비자들이 너무 변하기 때문에 이 소비자들을 읽어야 한다고. 과연 그 사람들이 생각을 뭘 가지고 있고 어떤 옷을 원하는지 어떻게 하는지 그걸 빨리 알아야 합니다. 제일 중요합니다.”(정보제공자11)

(3) “유행에 맞추어서 민감하게 왔다 갔다 이렇게 해야 하는데...”(정보제공자1)

(4) “이왕이면 안목도 좀 있어야 될꺼고.”정보제공자(9) “그 쪽에 남다른 안목이 있어야 돼요...”(정보제공자10)

(5) “또 판매경험이 있어야 한다는 것 뭐 이런 것이 중요하지요.”(정보제공자4) 경험이 중요하죠. 경험이 없으니까 경험 있는 친구한테 거의 다 맡겼고...”(정보제공자7) “저는 지금와서 생각해보면 경험도 부족하고 노하우도 부족했어요.”(정보제공자10) “장사는 경험이 중요한 것 같아요. 경험 더 쌓아서 옷 가게 다시 할거예요.”(정보제공자15)

(6) “장사하는데 결정적으로 중요한 것은 주인이 게으르면 안 된다는 것.”(정보제공자4)

“장사는 남들 놀 때 장사해야 되고 남들 일할 때 일해야 되는데 그래서 힘든 것 같아요. 그러니까 부지런해야겠죠.”(정보제공자5) “부지런해야 될꺼고 부지런하다는 것은 자주 물건을 바꿔 줘야 되니까 싫증 안 나게.”(정보제공자9)

(7) “내가 평소에 통이 커다는 말을 좀 많이 듣는 편이예요. 장사하면서 내 평소 생각대로... 남들이 볼 때는 그게 욕심이있겠지요. 지금은 인정합니다. 욕심을 안 내야지요.”(정보제공자8) “절대 알다시피 삼위일체가 안 되면 못 먹고 산다. 본사, 공장, 그 다음에 샵 마스터, 판매사원들도 같이 먹고 살아야지. 사장인 내가 투자 많이 했으니까 내가 돈을 많이 가져가야 된다고 생각은 버려야 된다고.”(정보제공자11) “방만하지 않고 또 욕심을 안 부려야 돼요.”(정보제공자14)

(8) “체력도 중요하고...”(정보제공자2)

(9) “무슨 영업이든 무슨 장사든지 마찬가지예요. 음식 장사를 하든 옷 장사를 하든 그 쪽에 자기가 정열이 있어야 되고...”(정보제공자10)

관련업자와 관련된 것은 커뮤니케이션문제, 相生의식의 필요성이 중요한 것으로 나타났다. 첫째, 커뮤니케이션문제는 대리점의 경우 본사하고의 관계에서 본사의 상황을 잘 파악하기 위해 필요한 것과 소매점을 통한 소비자 정보가 제품제작에 잘 반영될 수 있도록 하기 위해 필요한 것으로 나타났다. 둘째, 상생의식 필요는 소매사업과 관련 있는 내외부의 모든 고객 즉 관계업자 및 종업원들과의 상생의식이 필요한 것으로 나타났다.

(1) “본사에 대해서 잘 알아야지...”(정보제공자2) “본사하고 관계에 있어서도 서로 대화를 충분히 하고 그래서 제품 만드는 데 반영이 되어야 하는데 그게 안 되는 거예요.”(정보제공자3)

(2) “사장이 자기만 다 투자 많이 했다고 자기만 많이 가져가는 시대는 지났다고... 내 경영관은 같이 먹고 살자. 이게 중요하죠.”(정보제공자1) “제가 생각하기에 사람이 제일 중요하다고 생각합니다. 외부적으로 자기 일 같이하는 동료들... 좋은 사람 만나서 같이 잘해 가야죠.”(정보제공자11)

고객과 관련된 것은 인간관계를 기초로 한 고객관리 (1)와 친절하게 하는 것(2)이 중요한 것으로 나타났다.

(1) “동네장사는 고객과의 관계도 인간관계예요.”(정보제공자3)

(2) “친절하게 하고 그러다 보면 오는 손님은 계속 오거든요. 가게 옮겨도 찾아오더라고요.”(정보제공자6)

2) 마케팅전략문제

마케팅전략문제와 관련된 실패극복방안은 표적시장 선정, 장소, 적절한 전략구사 시기와 관련된 것이 있었다. 첫째, 표적시장선정과 관련된 것은 인지도를 고려한 브랜드 선택이 중요한 것으로 나타났다. 둘째, 입지 여건은 경영자의 경영관리 능력이 다소 부족하더라도 입지가 좋으면 실패를 어느 정도 방지할 수 있다는 것이다. 따라서 소규모라 할지라도 상권, 가능한 쇼핑구역, 부지선정과 관련된 요소들을 임대계약을 하기 전에 반드시 분석되어야 함을 알 수 있다. 셋째, 제품사입, 판매, 재고정리 등에 대한 적절한 시기를 현명하게 결정하는 것도 중요하다. 심지어 내부마케팅전략의 측면에서도 종업원에 대한 적절한 시기에 맞는 관리는 중요한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 소규모업체 일지라도 조직관리에 대한 개념을 염두에 두어야 할 필요가 있다. 다시 말해 점포정책을 직원에게 제시할 방안도 늘 염두에 두어야 할 필요가 있다.

(1) “대리점은 브랜드인지도 같은 것도 중요하고...”(정보제공자2)

(2) “그리고 장사는 입지가 중요하지...”(정보제공자3) “장사는 뭐니 뭐니 해도 목이죠. 목이 좋아야 장사 잘 돼요.”(정보제공자6) “장사는 위치, 목이 중요하지...같은 장사라도 카도(かど: corner)같은 경우는 능력이 좀 부족 하더라도 50%는 먹고 들어가고...”(정보제공자9) “유동인구가 많은 입지가 중요해요. 입지가 좋은 곳은 월세가 300만원이 나간다고 해도 그 만큼의 유동인구가 많으면 뜨내기 손님이라도 있을 거니까 그걸

생각해야 돼요.”(정보제공자10) “우리가 들어간 점포는... 지금은 상가 전체가 비워져 있는 상태니까 상가 자체가 사람 끌어 들일 수 있는 입지가 좀 안 좋으니까 그런 게 중요하다고 볼 수 있지요.”(정보제공자12) “나 같이 로드샵 했던 사람들에게 제일 중요한 것은 입지, 입지가 제일 중요하죠. 자기 매장 가질 때 많은 돈 안 가지고 할려다 보면 권리금이 싼 데 간다고. 권리금이 비싼 곳은 비싼 만큼에 이유가 분명히 있는데, 매장 안만 깨끗하게 만들고 위치를 잘못 선정하는 경우가 매번 있는데 그건 정말 생각해야 할 문제지요. 그건 절대 지금 시작하면 안 되고 좀 더 자금을 모아서 조금 더 좋은 곳으로 가야한다고. 로드샵 만큼은 소자본이다 보니까 좀 싼 곳에서 한다는 것은 무조건 잘못된 것이라 생각합니다.”(정보제공자13)

(3) “장사도 딱 벌릴 때와 접을 때를 정확하게 알아야 잘 할 수 있는 것 같아요. 특히 썩기를 언제해서 재고를 소진 시키느냐하는 타이밍이 굉장히 중요해요. 물건 뿐 만 아니라.....직원에게 휴가 주는 것도 필요하다면 무급으로 적절한 시기에 주는 것 같은 그런 게 중요해요.”(정보제공자14)

3) 마케팅믹스문제

마케팅믹스문제와 관련된 실패극복방안은 제품, 판매촉진, 유통과 관련된 것이 있었다. 제품과 관련된 것은 제품 사입과 제품계열선정으로 나타났다. 첫째, 제품 사입 시 재고수준과 판매예측에 대한 세밀한 계획이 필요하다. 이는 상점의 과거 매출 자료를 기본 데이터로 하여 적정 사입량을 산출하는 머천다이징 계획과도 관련이 있다. 이것은 단품관리나 재고 측정과 같은 적절한 방법을 이용하여 재고 파악을 지속적으로 하고 정확한 자료를 토대로 의사결정을 내려야 할 필요성이 있다는 것이다. 둘째, 제품계열선정과 관련하여서 점포의 생명은 그 점포가 제공하는 상품이라는 것을 염두에 두고 고객의 구매를 자극할 수 있도록 적절한 구색과 상품계열을 갖추는데 노력을 아끼지 말아야 한다는 것이 중요하다.

(1) “옷을 많이 팔려면 1억을 매출을 올리려면 옷이 얼마나 있어야 되고 이런 계산을 잘 해야 되고...”(정보제공자14)

(2) “어떤 옷을 파느냐도 중요하고...”(정보제공자2)

판매촉진과 관련된 것은 VMD문제(1)가 있었다. 특히 판매시점 프리젠테이션(PP: Point of Sales

Presentation)을 중요하게 여겼다. 다시 말해 시기적절한 상품 제시법이 중요하다는 것이다.

(1) “특히 시내서 장사하는 거는 display 잘하는 것도 중요하고… 일단 물건 처치는 것 그런 걸 위주로 코디하고 display하면 그 옷이 확실히 나가더라고…”(정보제공자2)

유통과 관련된 실패극복방안은 대리점의 경우 본사의 제품지원 측면에서 신속대응 시스템 구축이 중요한 것으로 나타났다(1).

(1) “제일 중요한 부분이 유행을 따라서 해야 되는데 한번 업체하고 계약을 하면 내가 계약기간이라든지 이런 걸 충실히 지켜줘야 되고 보통 계약을 하면 6개월 단위로 하는 것도 아니고 2년씩 이렇게 2년에다가 1년 연장한다든가 이런 조건이 많이 붙는데 유행은 금방 트렌드가 바뀌니까 못 따라 가지 않습니까? 이런 측면이 제일 어려운 부분인 것 같고.”(정보제공자1)

4) 경영문제

경영문제와 관련된 실패극복방안은 자본관리, 경영관리가 중요한 것으로 나타났다. 자본관리와 관련된 것은 충분한 초기자기자본 확보를 들 수 있다(1). 경영관리와 관련된 것은 경영자가 상주하여 직접경영을 해야 하는 것(2)과 관리 시 투명경영이 중요하며(3), 경영

성패에 대한 확신을 위해서는 최소 사계절을 경영한 후 결론을 내리는 기다림의 시간도 필요하다(4).

(1) “장사도 짧은 밑천 가지고 하면 안 돼요.”(정보제공자1) “몇 파스 돌릴 수 있는 돈이 여유 돈이 있어야 한다는 것…”(정보제공자4). “돈도 좀 있어야 되고…”(면접대상자9) “아무리 장사 잘된다고 해도 마진이 생각보다 박하고 특히 장사 잘 안될 때를 생각해서 자금이 잘 준비되어 있어야 되고.”(정보제공자12) “당연히 자기 돈도 충분히 있어야 되고.”(정보제공자14)

(2) “또 역시 장사는 본인이 직접 해야 되고…”(정보제공자2)

(3) “저는 지금 결정하고 나오면 하나부터 열까지 다 적습니다… 내가 얼마에 팔아 얼마 제조 사장님 줘라 하면 다 압니다… 그걸 분명하게 해야 된다.”(정보제공자11)

(4) “또 장사는 4계절은 해보아야 4계절은 돌려보아야 성패에 대한 확신도 생기고…”(정보제공자2)

5) 대외환경

대외환경과 관련된 실패극복방안은 시장상황이 중요한 것으로 나타났다. 시장상황과 관련된 것(1)은 경쟁과다지역을 가능한 피할 필요가 있는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 다음의 <표 2>와 같이 정리되었다.

<표 2> 실패극복방안

영역	범주	원인
인적문제	종업원	- 유능한 종업원 채용
	경영자	- 전문지식필요/소비자기호 신속파악 능력 필요/유행동향 신속파악 능력 필요/안목/경험필요/근면성필요/과욕금지/체력/열정필요
	관련업자	- 커뮤니케이션 중요/상생(相生)의식 필요
	고객	- 인간관계 중시한 고객관리, 친절
마케팅 전략문제	표적시장 선정	- 표적시장 분석 필요
	장소	- 입지여건의 중요성
	적절한 시기	- 적절한 전략 구사 시기
마케팅 믹스문제	제품	- 제품사입의 중요성/제품계열선정의 중요성
	판매촉진	- VMD 중요성
	유통	- QR시스템 구축 필요
경영문제	자본관리	- 초기 자기 자본 확보의 필요성
	경영관리	- 직접경영/관리투명성/경영확신에 필요한 소요기간
대외환경	시장상황	- 경쟁과다지역 회피의 필요성

(1) “만약에 지금 다시 장사한다 해도 매장을 크게 한다는 생각은 접었는데 한다면 서로 여러 업체가 부딪치는 곳에서는 안 하고 싶어요.”(정보제공자10)

V. 결론 및 제언

본 연구는 소규모 의류소매업체 경영 시 실패를 경험한 경영자들을 대상으로 그들이 향후 사업에로의 재도전 시 중요하게 생각하는 요인 및 제언들을 정성적 연구방법으로 조사 분석함으로써 의류소매업체 경영자와 예비 창업자들에게 보다 효율적이고 보다 성공적인 경영관리 및 마케팅 전략 구사의 지침을 제시하고자 하는데 그 목적이 있다. 본 연구의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정보제공자들은 자신들의 경험을 바탕으로 향후 의류소매점 경영 시 중요하게 생각하는 요인 즉 실패를 피하기 위해 중요하게 여기는 것으로 5가지 범주 즉 인적 문제, 마케팅전략문제, 마케팅믹스문제, 경영문제, 대외환경을 제시하였다.

둘째, 5가지 범주 중 인적 문제에서는 유능한 종업원 채용의 중요성, 경영자의 기본적인 자질에 해당되는 근면성, 체력, 일에 대한 열정 외에도 업무관련 전문지식, 소비자기호 신속파악능력, 유행동향 신속파악능력, 안목, 경험, 과욕금지 등이 중요하며, 관련업체와의 커뮤니케이션의 중요성과 상생의식의 필요성, 고객에 대한 관계마케팅 증대의 필요성 등이 강조되었다.

셋째, 마케팅전략에서는 표적시장분석의 필요성, 입지선정의 중요성, 적절한 전략 구사 시기의 중요성이 제시되었다.

넷째, 마케팅믹스에서는 제품사입과 제품계열선정의 중요성, 특히 제품사입 시 재고수준과 판매예측에 대한 단품관리나 재고측정방법 등을 이용한 세밀한 계획이 필요하며, 시기 적절한 VMD 구사, 대리점과 본사와의 QR 시스템 구축의 필요성이 중요한 것으로 강조되었다.

다섯째, 경영문제와 관련해서 충분한 초기자기자본 확보의 필요성과 소규모 일지라도 반드시 경영자 자신의 직접경영, 투명한 관리가 중요하며, 성패에 대한 경

영확신에 최소 1년간의 소요기간이 필요한 것으로 나타났다.

여섯째, 대외환경과 관련된 문제에서 경쟁과다 지역은 시장 진입 장벽이 너무 높기 때문에 가급적이면 이러한 지역은 피할 필요가 있다는 것이다.

일곱째, 소규모 의류소매업체 경영 시 실패를 경험한 정보제공자들은 남성보다 여성이 많았으며, 창업 당시 연령은 30대가 가장 많았다. 창업 당시 학력은 대졸이 가장 많았다. 경영기간을 살펴보면 3년 이상 6년 미만이 가장 많았으며 의류업 창업 이전 경영경험유무는 경험이 없는 사람이 있는 사람보다 더 많았다. 점포소재지는 부산(11곳), 대구(2곳), 서울 및 울산(각1곳) 중에서 시내 중심가가 8곳으로 가장 많았다. 소매점 유형은 로드샵이 가장 많았으며 취급상품계열은 여성복이 가장 많았다. 점포소유형태는 대부분 임대 점포였으며 종업원 수는 2명이 가장 많았다. 매장의 규모는 10평 미만이 5곳으로 가장 많았다.

이러한 연구결과를 토대로 소규모 의류소매업을 창업하려는 경영하고 있는 사람들 그리고 관련 산업분야 정책입안자나 관련업체 사람들에게 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째, 소규모 의류소매업체라 할지라도 창업자는 창업 준비 단계에서 대기업과 마찬가지로 기업 경영 전반에 걸친 사항들 즉 인적자원관리부분, 마케팅관리 및 믹스를 통한 전략부분, 자본관리를 포함한 경영에 대한 계획이 반드시 구체적으로 수립된 상태에서 창업을 할 필요성이 있음을 명심해야 할 것이다.

둘째, 인적 문제와 관련해서 관계 마케팅 측면에서 고용시장영역인 유능한 종업원 채용은 강력한 경쟁우위를 차지할 수 있는 요인이 되므로 종업원의 임금, 휴가 시기, 채용 기준, 교육방안과 같은 체계적인 인적자원 관리 시스템을 만들어 유능한 종업원 채용에 힘쓸 필요가 있다. 경영자 자신이 기본적으로 함양하고 있어야 되는 체력, 근면성, 열정 외에도 업무와 관련된 분야에 대한 전문지식과 경험이 필요하다는 것이다. 또한 공급업체와의 긴밀한 관계구축은 상호 이익실현을 위해서도 중요하다. 나아가 고객 시장측면에서 예상고객에 대해 친절함과 상업적 우정을 활용한 관계형성을 통해 점포 애호도가 높은 강력한 점포옹호자를 만들 필요가 있음을 명심해야 할 것이다.

셋째, 마케팅 전략은 사업 개시 전 다시 말해 창업 준비과정에서 상권 및 표적시장에 대한 정확하고도 충분한 시장조사가 필요하고 이에 따른 적합한 입지선정을 기본으로 한 다음에 세부적인 마케팅전략을 적절한 시기에 따라 구상할 필요가 있음을 염두에 두어야 할 것이다. 특히 입지 선정 시에는 상권 내 유동인구, 고객 분포, 쇼핑 가능구역과 같은 내용의 상권분석이 반드시 선행되어야 할 것임을 명심해야 할 것이다.

넷째, 마케팅믹스 문제에서 적절한 상품구색과 물량을 갖추어 영업활동을 하기위해 재고상품과 금액에 대한 판매기록의 필요성이 있으며 이는 향후 재고관리에 귀중한 자료가 됨을 명심해야 할 것이다. 계절적 요소가 있어 비교적 짧은 제품수명주기를 갖는 의류제품에 대한 매출 극대화를 추구하기 위해 재고정리시점을 상황과 경우에 따라 적절하게 조정할 수 있는 융통성이 필요할 것이다. 또한 상품에 대한 판매시점 presentation이 고객의 구매의사결정에 효과적으로 소구됨을 명심해야 할 것이다. 나아가 대리점 경영의 경우 창업 전 본사의 QR 시스템을 확인 한 후 계약을 맺을 필요가 있음을 인지해야 할 것이다.

다섯째, 경영관리 면에서 창업 당시 초도 상품비와 2, 3회 정도 제품 사입에 어려움이 없도록 충분한 초기 자기자본 확보의 중요성이 있으므로 창업 전 손익분기점 기간에 대한 예측이 필요하며 이에 따른 사업 유지기간 역시 충분히 감안을 할 필요가 있다. 또한 소규모 일지라도 경영자가 반드시 직접 참여하여 경영해야 함을 명심해야 할 것이다.

여섯째, 경쟁과다 시장에 진입을 하려는 경우 브랜드 혹은 점포의 시장포지셔닝 전략, 이미지 전략, 상품구성전략, 가격전략, 프로모션전략과 같은 마케팅 전략을 구체적으로 철저하게 세워 창업을 하는 것이 중요함을 인지해야 할 것이다.

본 연구는 연구대상자를 소규모 의류소매업체 경영시 실패를 한 경험이 있는 경영자로 제한 한 점, 연구대상지가 부산, 대구, 서울 및 울산의 일부 지역에 국한된 점, 의류소매점의 실패에 국한된 점, 정성적 연구로써 연구과정 및 해석이 한 명의 연구자에 의하여 진행되어 연구결과 해석이 편향적일 가능성이 높은 점 등의 제한점이 있으므로 연구의 결과를 일반화시키는데 신

중을 기해야 할 것이다.

향후 연구에서는 성공적으로 경영을 하고 있는 사람 혹은 자금마련과 관련된 은행관계자와 같이 실패한 경영자를 객관적으로 평가할 수 있는 사람을 대상으로 성공을 위한 요인들에 대한 연구가 필요할 것이다. 의류제조업체 및 의류관련 산업분야 등의 보다 더 다양한 업체, 더 다양한 규모, 더 다양한 지역에서 실패를 경험한 경영자로 연구대상을 확대시켜야 할 것이다. 아울러 실패 對 성공의 비교 연구도 필요할 것이다. 정성적 연구방법으로 진행된 본 연구의 결과를 바탕으로 타당성을 검증할 수 있는 설문지를 개발하여 정량적 연구방법으로 조사한다면 연구의 상호보완성을 높임과 동시에 보다 더 효율적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

□참고문헌

- 구양숙, 황연순(2003). 소규모 의류 소매점의 도산 원인에 관한 연구. *대한가정학회지*, 41(10), 199-209.
- 노시천(1996). 우리나라 중소기업의 부실화 원인 및 그 예방대책에 관한 실증연구. *성균관대학교 대학원 박사학위논문*.
- 石原 武政(2003). 中小小賣商の組織化 -日本の流通政策の展開と課題, 한국마케팅관리학회 추계학술발표대회 논문집, pp.1-12.
- 안광호, 황선진, 정찬진(1999). *패션마케팅*. 서울: 수학사.
- 어패럴뉴스(2004). 격변하는 지방상권 현장을 가다, 581호.
- Birley, S., & Niktari, N. (1995). The Failure of the owner managed firm: The perspective of the advisers. *Frontiers of entrepreneurship Research*, pp.633-634.
- Bruderl, J., Preisdorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
- Carter, N. M., Williams, M., & Reynolds, P. D. (1997). Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender. *Journal of Business*

- Venturing*, 12, 125-145.
- Duchesneag, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A Profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, 305.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993). A Factor analytic study of the perceived cause of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 18-31.
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector. *Journal of Management Studies*, 31(5), 737-760.
- Honjo Y. (2000). Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model. *International Journal of Industrial Organization*, 18, 557-574.
- Laitinen, E. K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323-340.
- Lussier, R. N. (1999). Reasons why small business fail: And how to avoid failure. *Springfield College*, 1(2), 1-8.
- Patton M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Spradley J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

(2005년 4월 14일 접수, 2005년 8월 26일 채택)