



# 팬데믹시대 SPA 브랜드의 SCM 전략 사례분석

- ZARA, H&M, UNIQLO를 중심으로 -

2020. 10. 29

인하대학교 물류전문대학원

발 표 자 : 이 용 웅

공동저자 : 하 헌 구, 지 기 동

# INDEX

**01. SPA 시스템의 개념**

**02. 글로벌 SPA 기업의 SCM**  
**- INDITEX, H&M, Fast Retailing**

**03. 3사의 SCM 비교 분석**

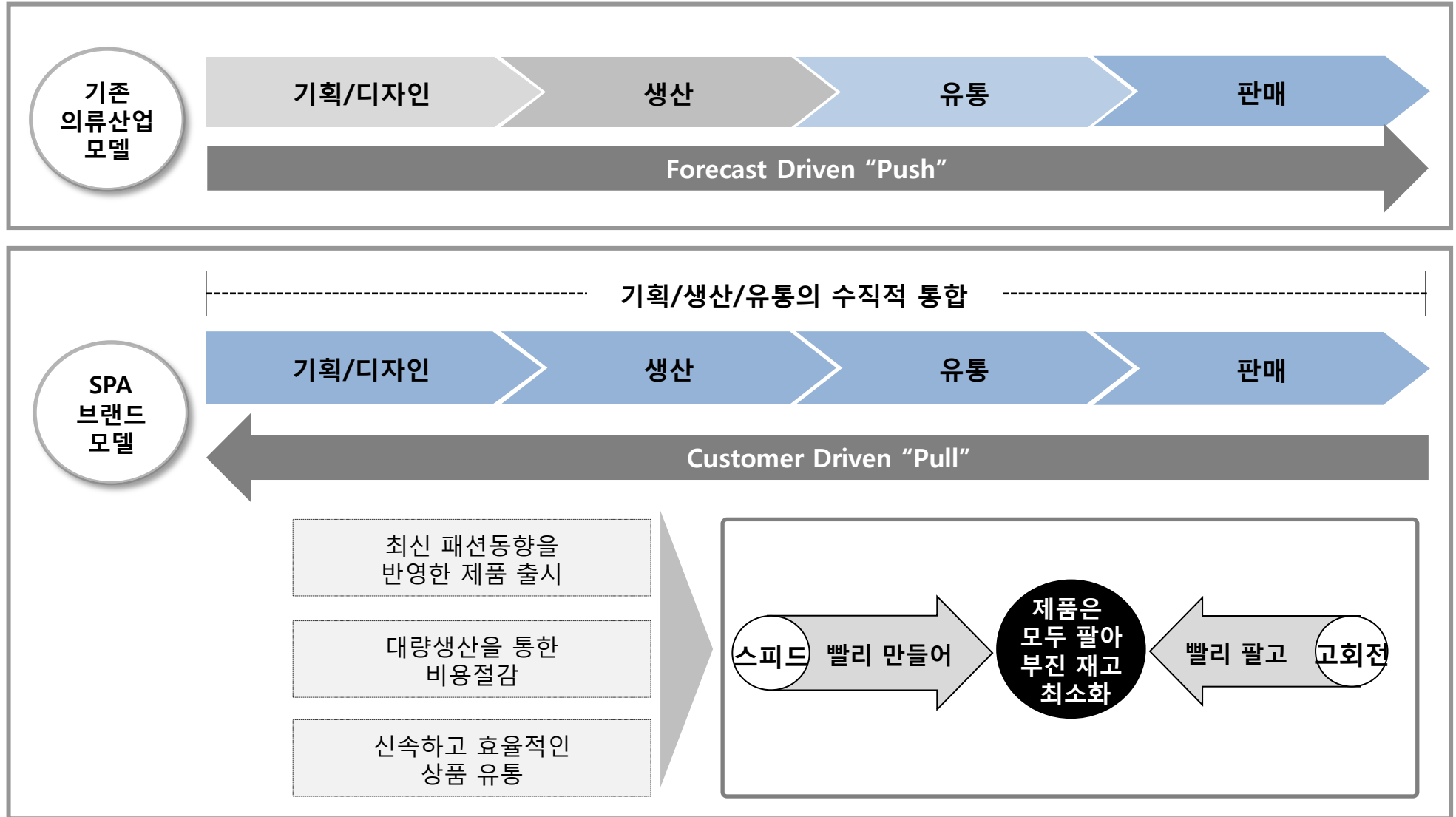
**04. 팬데믹의 SPA 산업에 대한 영향과 대응전략**

**05. 시사점**

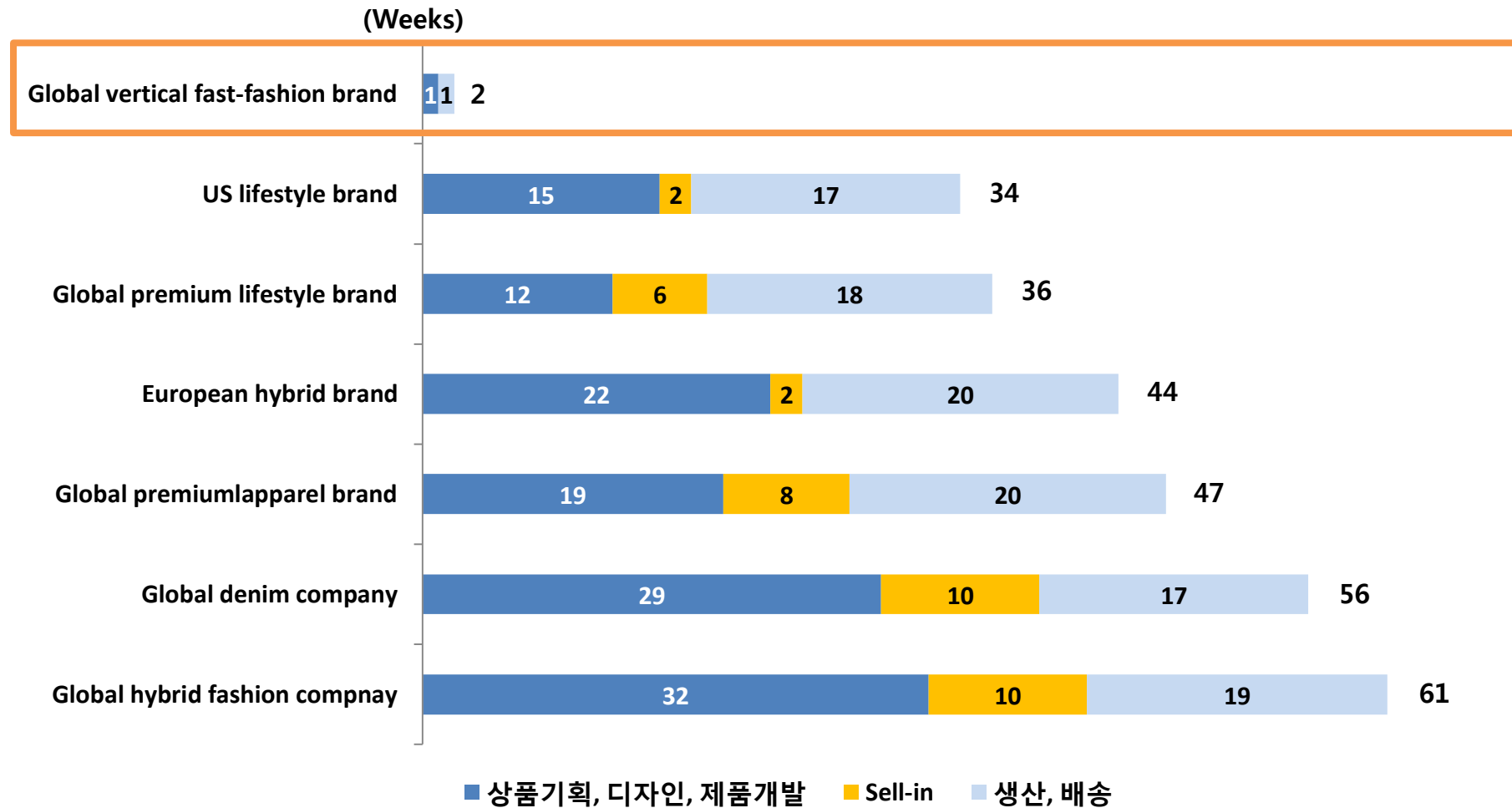


# **1. SPA 시스템의 개념**

SPA[Specialty store retailer of Private label Apparel] : 패션업체가 상품 기획, 디자인, 생산, 유통, 판매까지 모든 과정을 일괄 처리하는 방식 (패스트 패션 : Fast Fashion)



SPA(Fast-Fashion) 브랜드는 상품기획에서 유통까지의 가치사슬 전 단계의 수직계열화를 통해 손실과 낭비를 최소화함으로써 저렴한 가격에 빠르게 상품을 회전



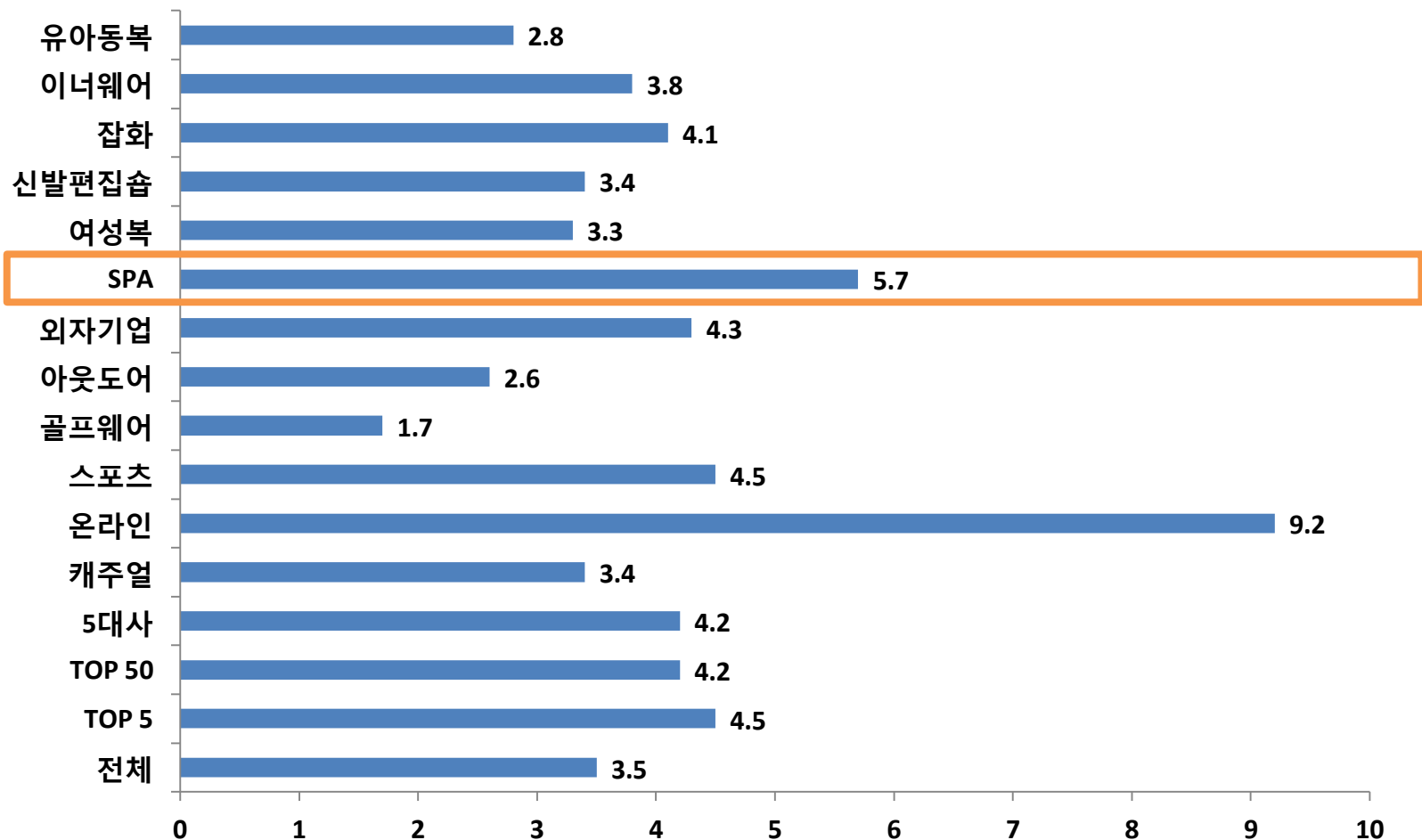
자료 : Mckinsey&Company

Sell-in : 제조사가 다음 단계의 유통 채널에 판매하는 과정, 소매상이 최종 소비자에게 제품을 재판매하는 과정은 "Sell-out"

# 국내 패션기업 재고자산 회전율 (2018)

## 1. SPA 시스템의 개념

2018년 국내 패션기업의 부문별 재고자산 회전율 평균 3.5이며, SPA 기업의 평균 회전율은 5.7로 온라인 다음으로 재고자산 회전율이 높음



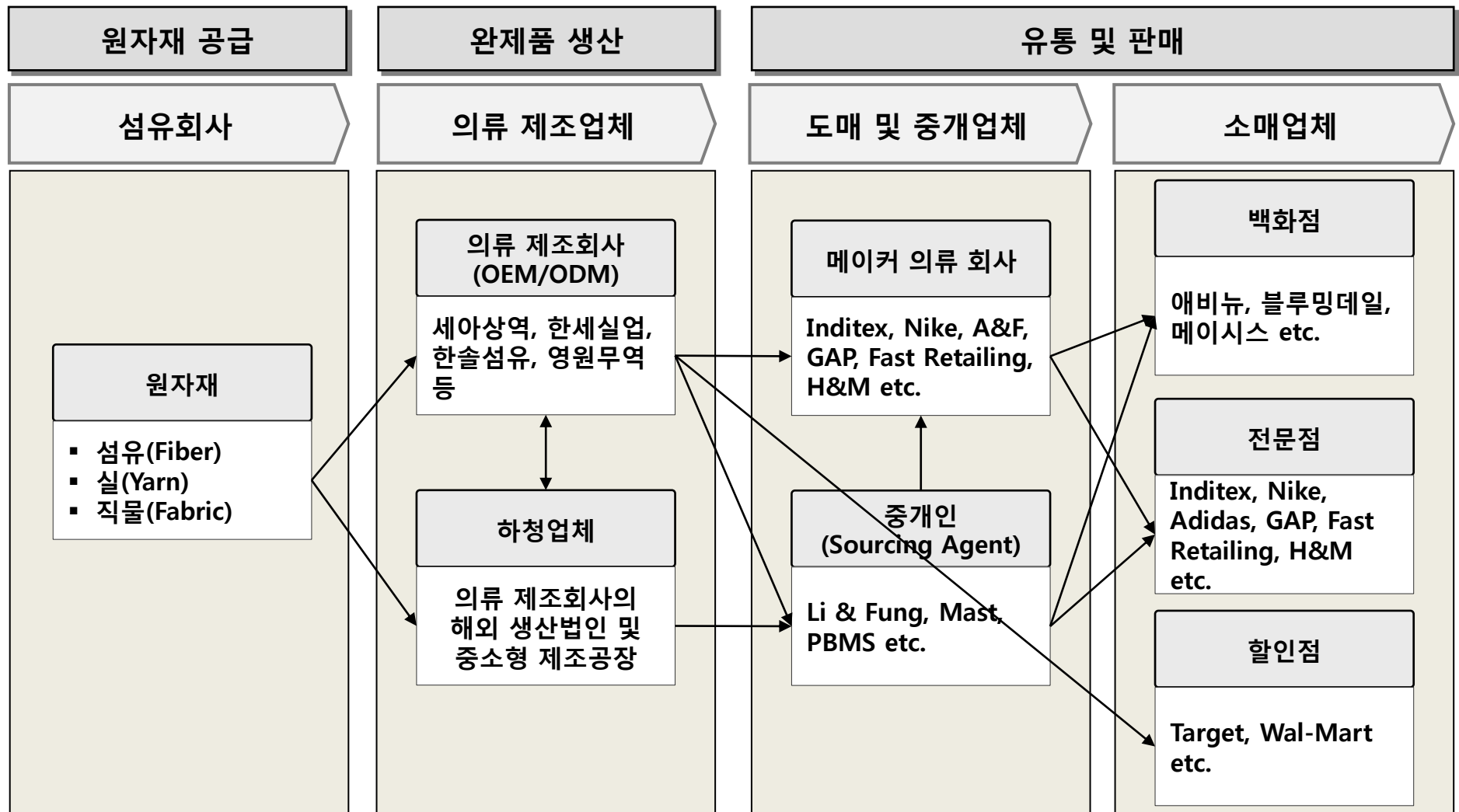
자료 : Fashion Insight, 2019.6



## **2. 글로벌 SPA 기업의 SCM**

**- INDITEX(ZARA), H&M, Fast Retailing(UNIQLO)**

글로벌 의류 Supply Chain은 생산(Manufacturing), 중개(Intermediary), 판매(Sales)로 구성되며, 공급단계별 분업화 및 협업을 통해 효율성을 극대화 하고 있음



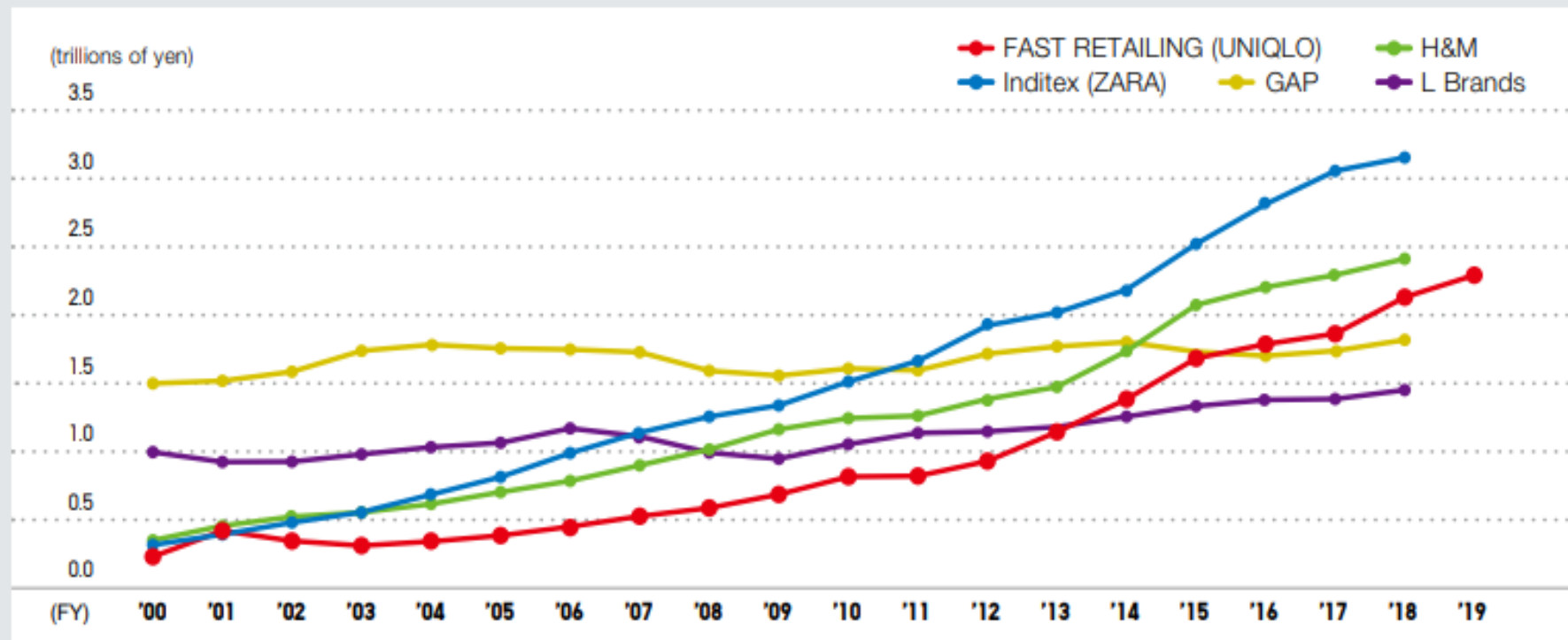


순위	회사명(대표 브랜드)	국가	매출액 (Billions US dollar)	결산기준
1	INDITEX(ZARA) 	Spain	29.10	2019.1
2	Hennes & Mauritz 	Sweden	22.05	2018.11
3	FAST RETAILING(UNIQLO) 	Japan	19.48	2018.8
4	Gap 	USA	16.58	2019.2
5	Limited Brands 	USA	13.24	2019.2
6	PVH(Calvin Klein, Tommy Hilfiger) 	USA	9.66	2019.2
7	Ralph Lauren 	USA	6.31	2019.3
8	NEXT 	UK	5.25	2019.1
9	AMERICAN EAGLE OUTFITTERS 	USA	4.04	2019.2
10	Abercrombie & Fitch 	USA	3.59	2019.2
11	Esprit 	HK	1.97	2018.6

자료 : Fast Retailing website  
2019. 5. 31일 환율 적용 환산 (\$1 = ¥109.37)

Inditex, H&M, Fast Retailing 3개사는 매출 성장세를 보이며, GAP과 L Brands는 성장세가 둔화

Sales at Leading Apparel Retailers



\*Compiled from individual annual report data and calculated using end November 2019 exchange rates.

자료 : Annual Report, Fast Retailing, 2019

### INDITEX

- 의류의 상품기획, 디자인, 생산, 유통, 판매까지 모든 과정을 일괄 처리하는 SPA 기업으로서 [INDITEX 산하 의류 관련 100여개의 자회사 보유](#)

### 설립년도

- 1963년, 콘 벅시오네스 고아社 설립(아만시오 오르테가 회장)
- 1975년, ZARA 브랜드 런칭

### 본사

- 스페인 아르텍소

### 매출액

- 29.1억 달러(2019년)

### 매장수

- 96개국 7,469개 (2019)

### 브랜드

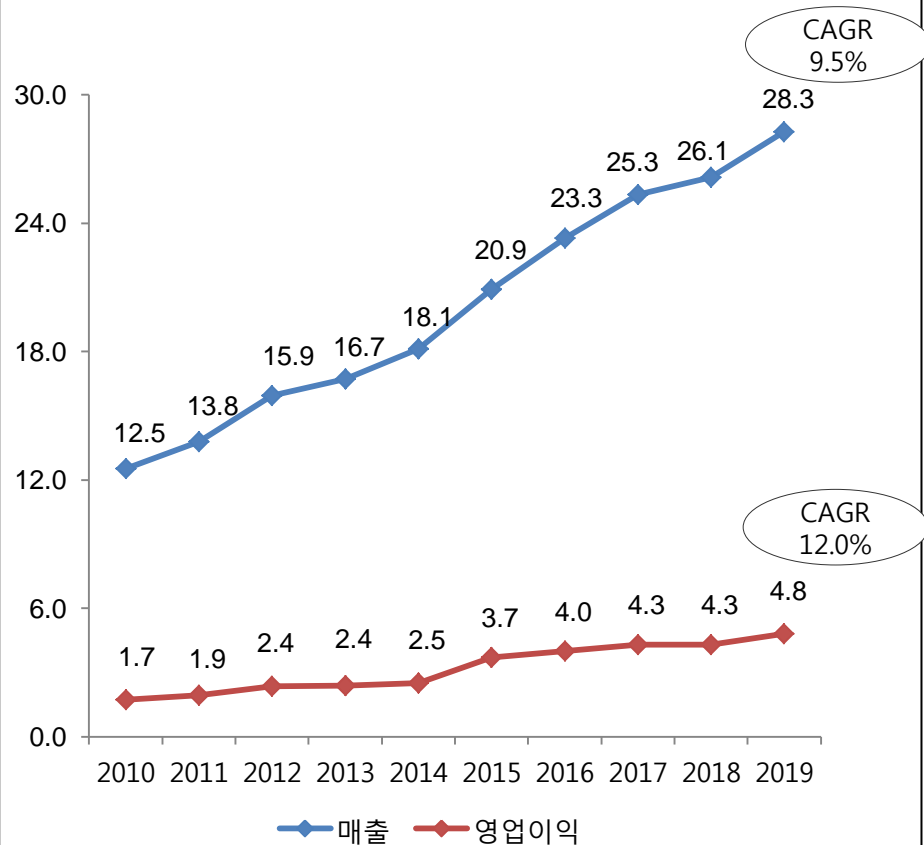
- [ZARA](#), PULL&BEAR, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, OYSHO, ZARA HOME, UTERQUE  
8개 브랜드

### 특기사항

- SCM의 기본 가치를 스피드에 두고 아시아와 미주지역의 경우 [항공수송](#) 이용
- 주 2회 출시되는 신제품을 매장별로 제한된 수량만 공급하여 희소가치 향상

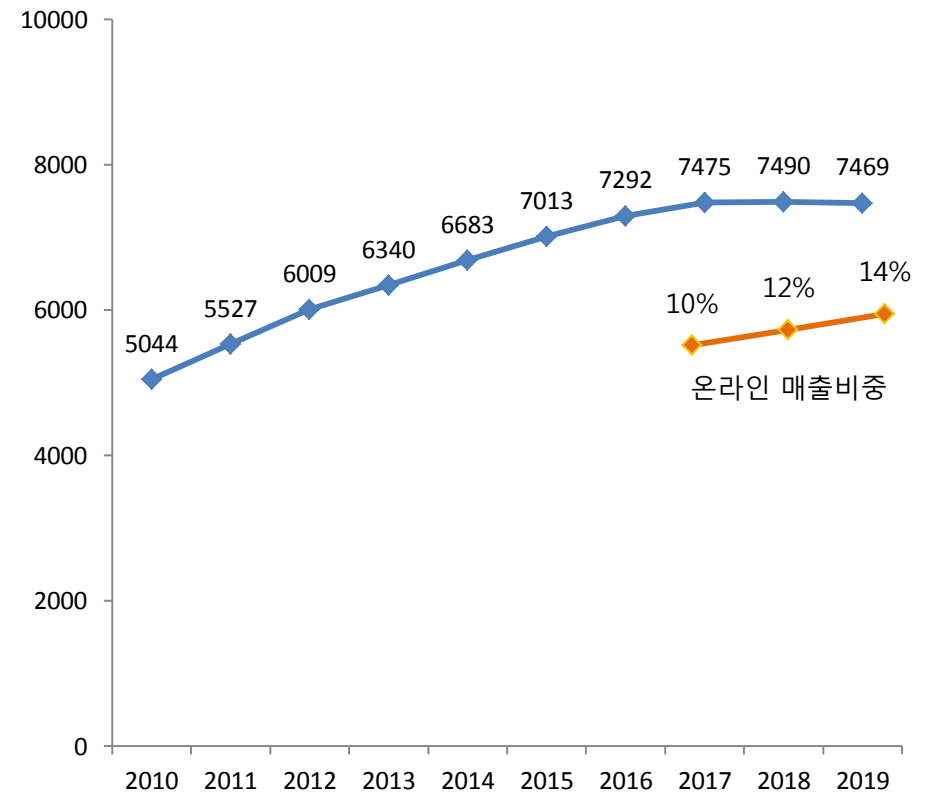
### 매출액 및 영업이익 추이 (2010~2019)

(단위 : billions of euros)

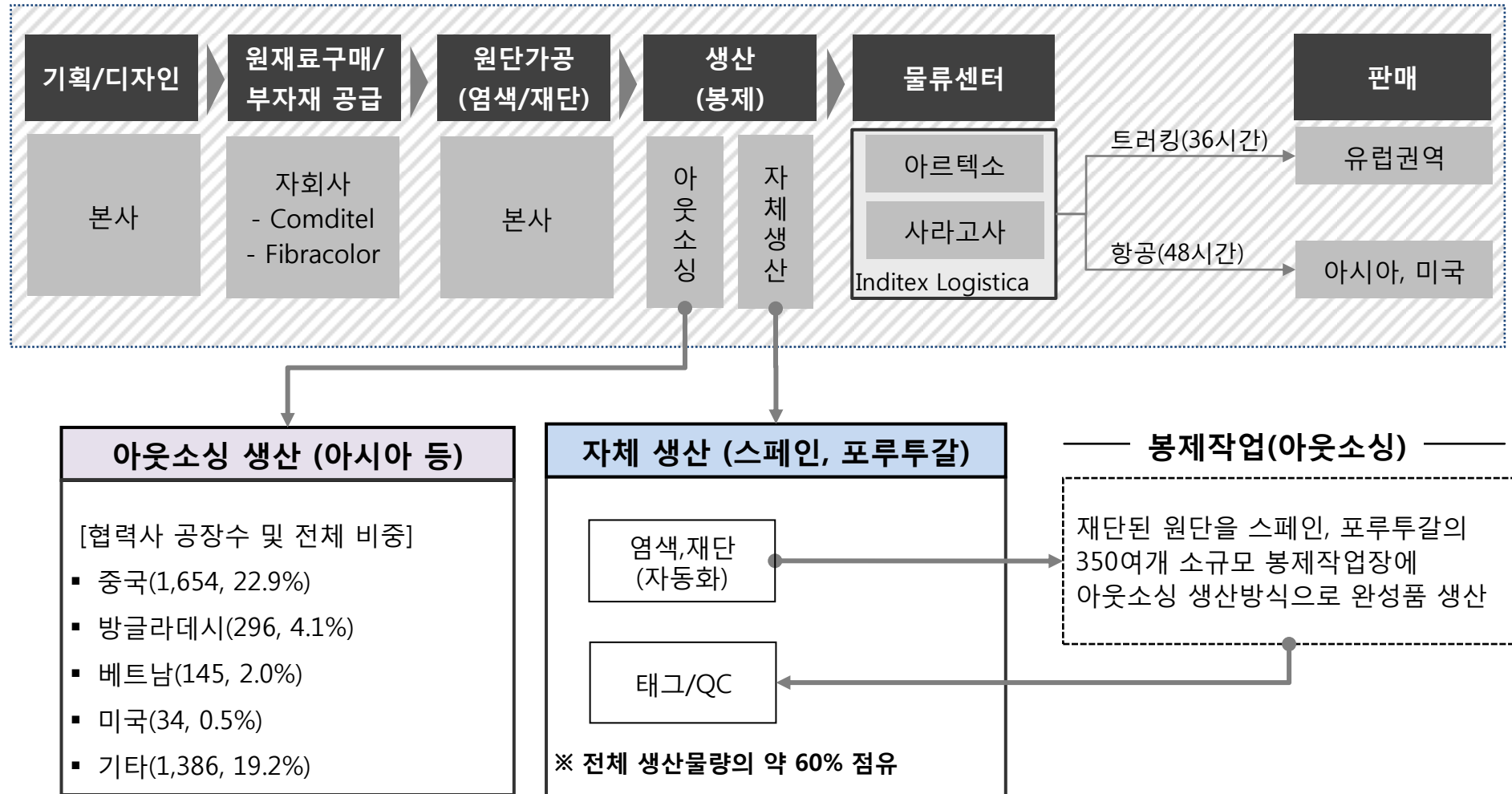


### 전 세계 매장 추이 (2010~2019)

(단위 : 개)

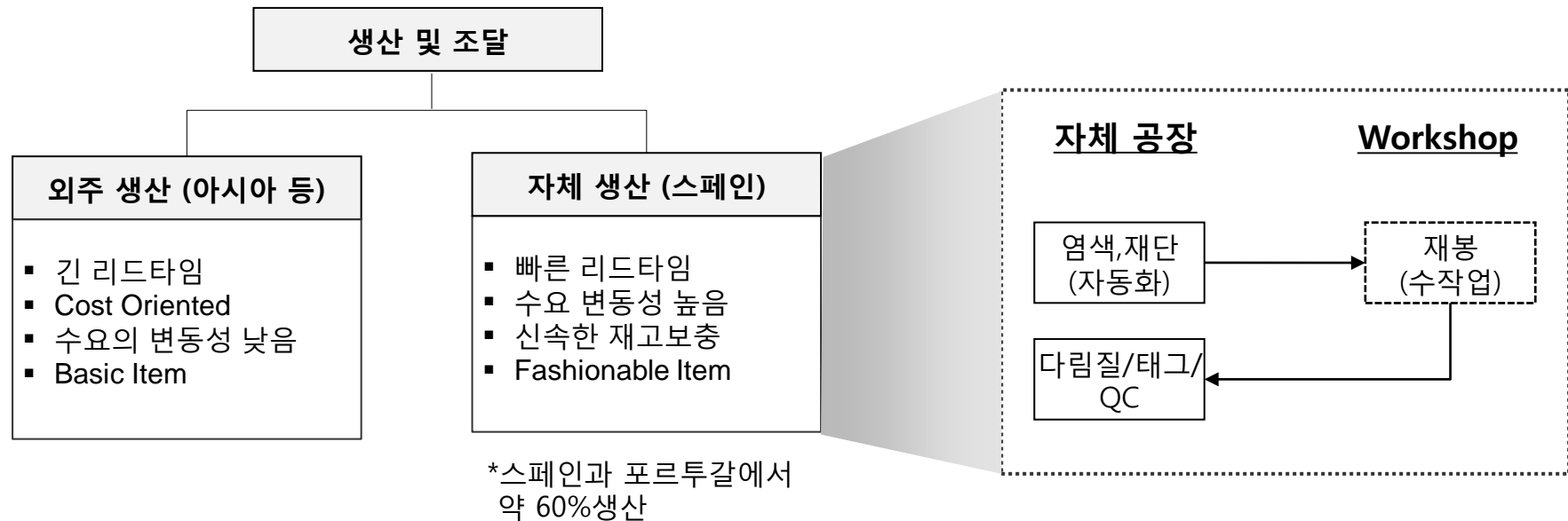


디자인, 원단제조, 프린트, 원자재 구매, 운송 및 물류 등 모든 프로세스를 INDITEX 자회사를 통해 진행하는 수직계열화 Supply Chain 구축



자료 : INDITEX, 2020.3

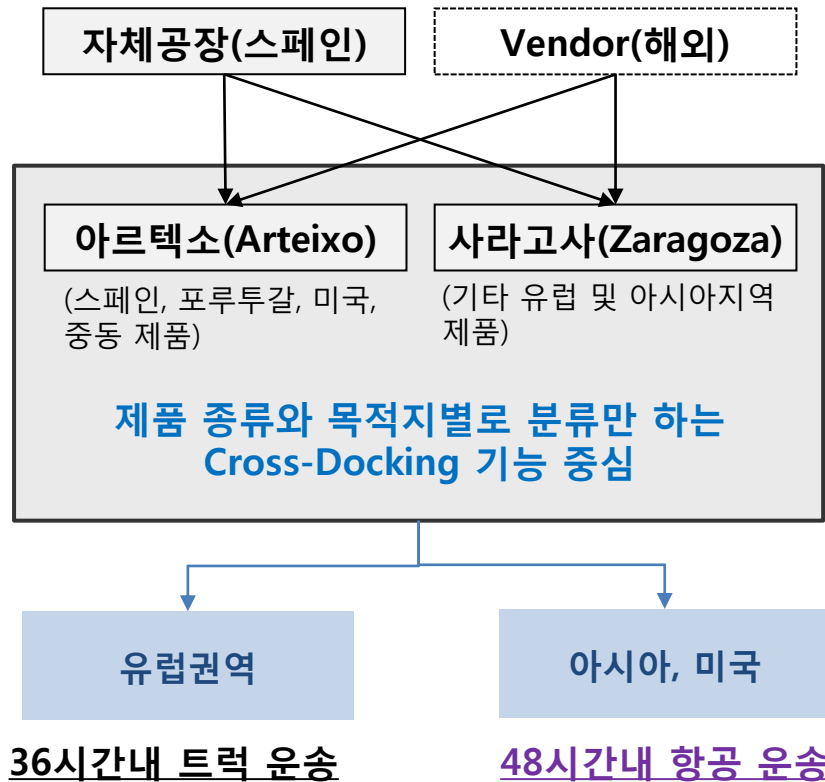
수요 특성에 따라 자체생산과 외주생산을 결정하며 자본과 자동화된 설비의 투입이 필요한 작업은 직접 수행하고 노동 집약적인 작업은 외주를 통해 생산량을 조절하는 유연성을 극대화



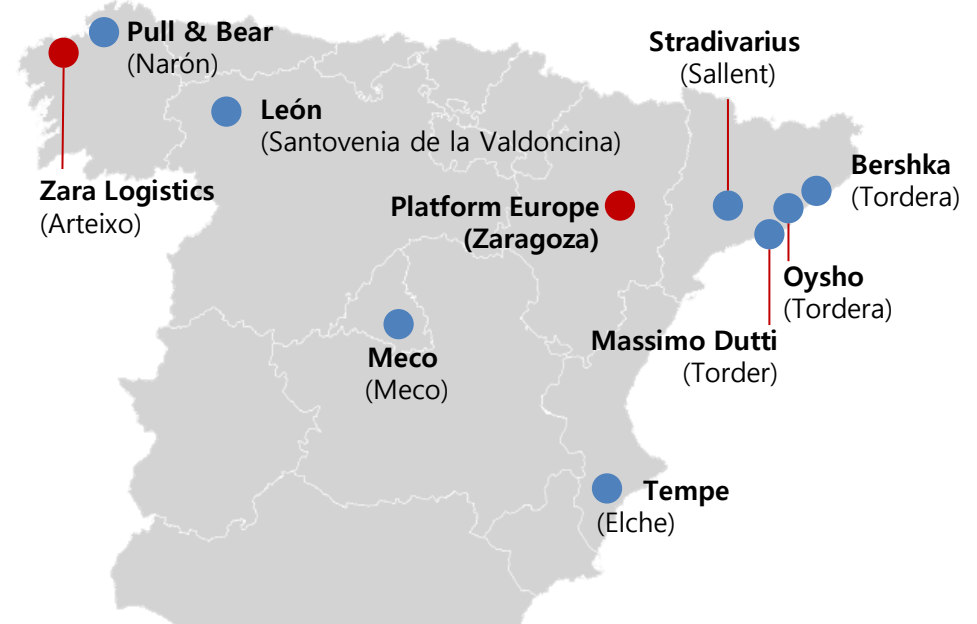
- 철저한 QR 체제 운영
  - 50% 사전 생산율로 20% 이하의 재고율 달성 (재고관리비 절감)
- 스페인과 포르투갈에 소규모 바느질 작업장(Workshop)의 아웃소싱 생산방식으로 급격한 수요의 변동에 효과적으로 대응

- ❖ 수출입 물량 모두 스페인의 물류센터로 집결 후 전세계 매장으로 운송하는 중앙집중형 물류체계
- ❖ 아시아 및 미국행 물량은 항공수송을 이용한 운영방식
- ❖ 물류거점은 Cross Docking 기능으로 재고는 거의 보유하지 않으며 7개 브랜드별로 물류센터 운영

물류네트워크 구조



스페인 내 Distribution Center



제품 브랜드별 물류거점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZARA : 아르텍소(Arteixo), 사라고사(Zaragoza)</li> <li>▪ Pull&amp;Bear : 나론(Naron)</li> <li>▪ Massimo Dutti, Oysho : 토르데라(Tordera)</li> <li>▪ Tempe : 엘체(Elche)</li> <li>▪ Stradivarius : 살렌트(Sallent)</li> </ul>
--------------------	---

구분	Key Findings	Strength
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>디자인, 원단제조, 원자재 구매, 물류 등 모든 프로세스를 자회사를 통해 수행</li> <li>디자인에서 매장까지 리드타임 약 2주</li> </ul>	신속한 리드타임
물류거점	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품 브랜드별 물류거점 운영의 이원화</li> <li>스페인 중앙집중형 물류거점</li> <li>DC는 제품 종류와 목적지별로 분류만 하는 Cross-Docking 기능</li> </ul>	자회사를 통한 수직계열화
물류체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>수출물량의 경우 항공수송을 통한 신속한 공급체계</li> <li>항공수송이 전체 물류비의 70%, 물량의 30%를 차지</li> </ul>	중앙집중형 물류거점
소싱전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>자체 생산공장 보유 및 스페인, 포르투갈 생산이 약 60%로 지리적 근접성을 중시</li> <li>노동집약적인 봉제 작업은 "WORKSHOP"에 아웃소싱</li> <li>아시아지역 벤더의 비중이 증가</li> </ul>	생산지역의 지리적 근접성
Core Competency	공급사슬의 속도향상을 통한 경쟁우위 확보	



### H&M

- 생산의 100% 아웃소싱을 통해 **최신 트렌드의 다양한 패션 아이템을 빠르게 유통시키는 데 초점**을 두고 있는 SPA 기업

### 설립년도

- 1947년, Hennes 설립 (Erling Persson이 창업)
- 1968년, H&M 상호 사용 (Mauritz Widforss 인수)

### 본사

- 스웨덴 스톡홀름

### 매출액

- 233억 SEK (2019년)

### 매장수

- 53개국 5,076개 (2019)

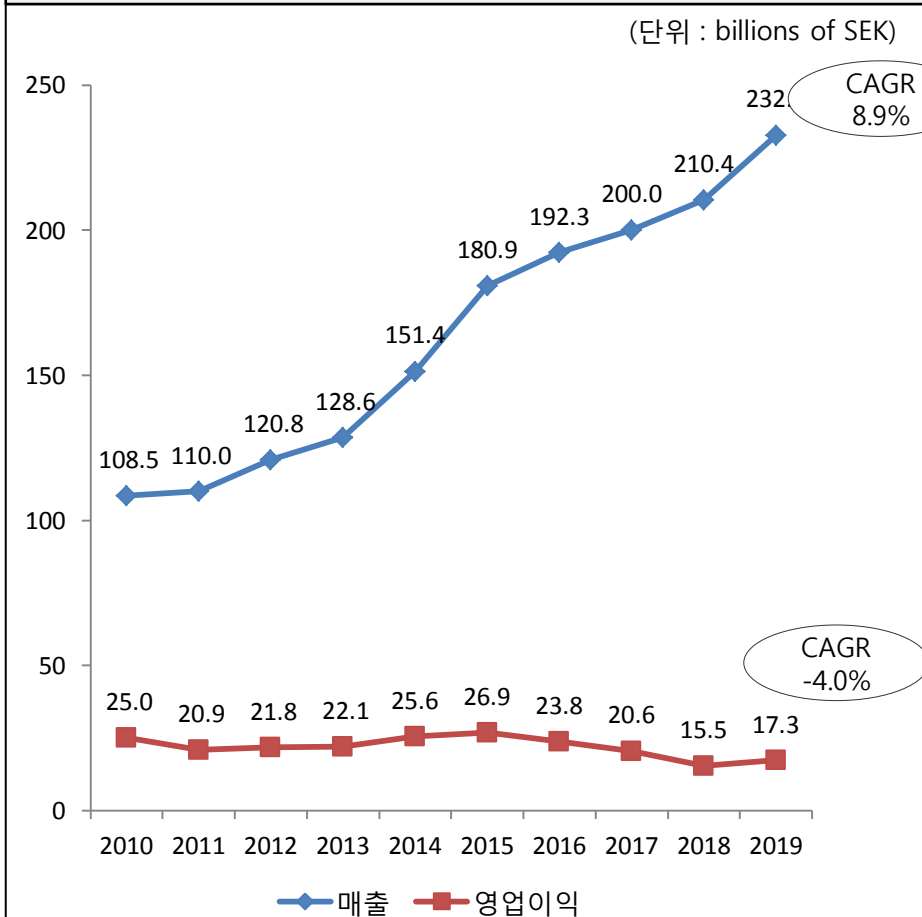
### 브랜드

- **H&M**, H&M HOME, & OTHER STORIES, SELPY, COS, MONKI, AFOUND, ARKET, WEEKDAY  
9개 브랜드

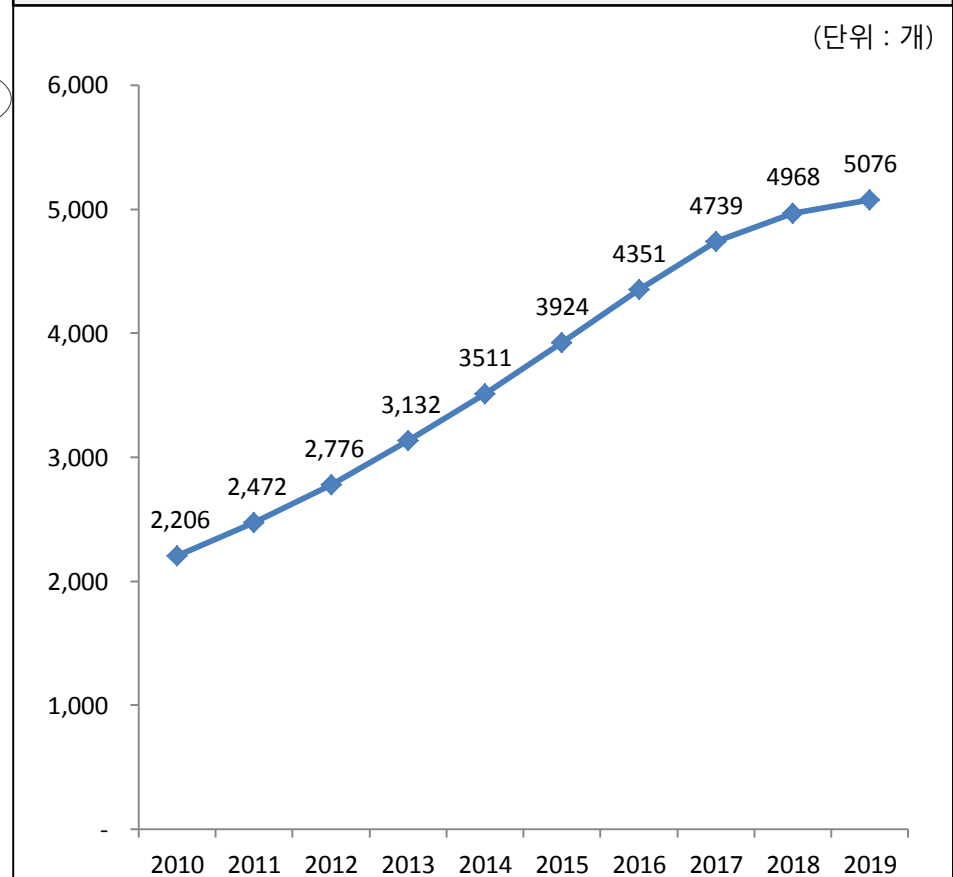
### 특기사항

- ZARA가 높은 생산비용과 물류비용의 지출을 통해 속도에 많은 투자를 하는 반면,  
"저렴한 가격의 패션과 품질(Fashion and Quality at the Best Price)"의 컨셉으로 가격에  
중점

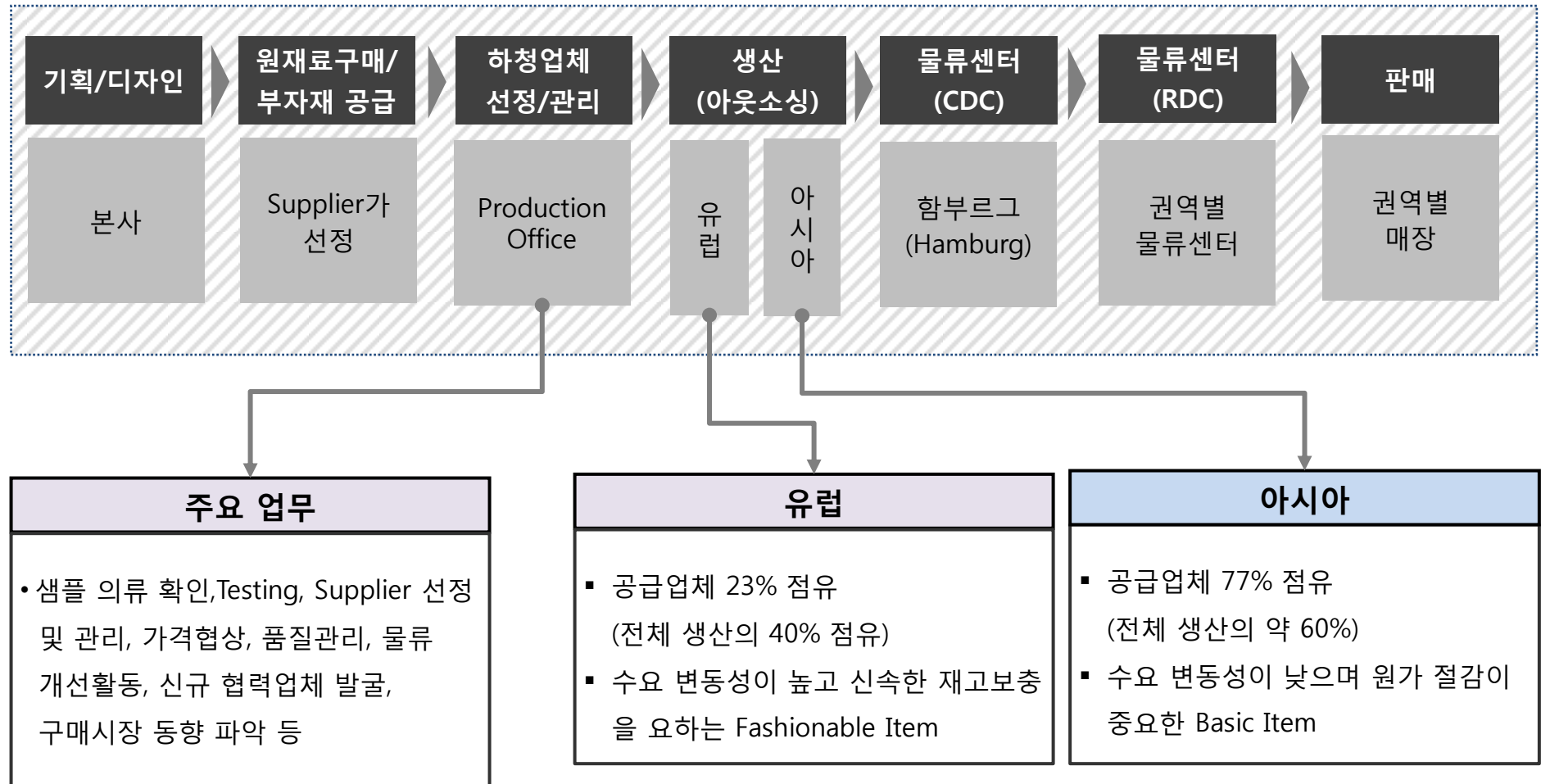
### 매출액 및 영업이익 추이 (2010~2019)



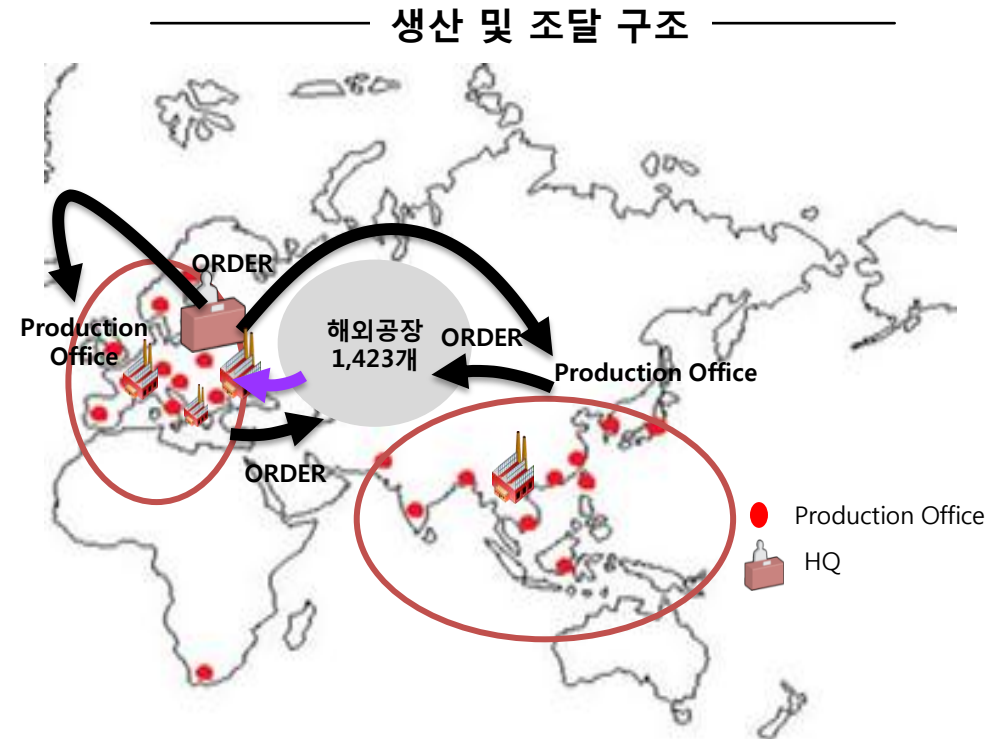
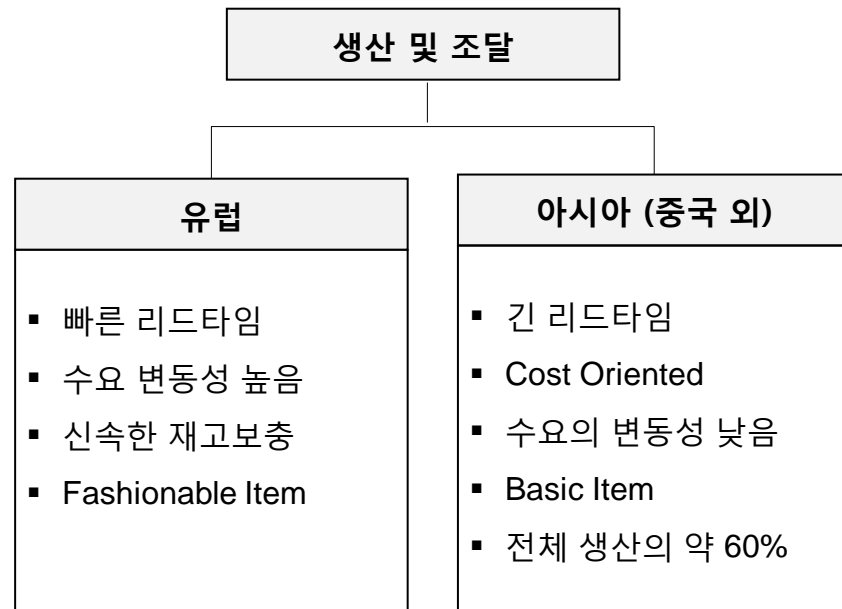
### 전 세계 매장 추이 (2010~2019)



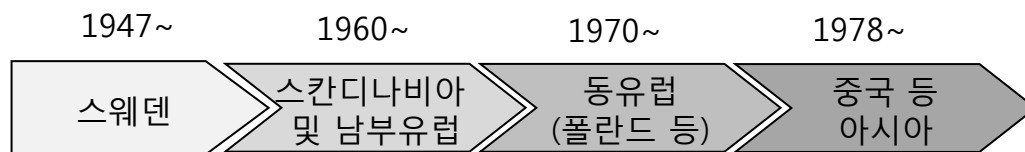
100% 생산 아웃소싱을 통한 공급사슬의 수평적 분화 및 제품 수요 특성에 따른 이중 공급사슬 구조



- ❖ 수요 특성에 따라 유럽 및 아시아 지역의 이중 공급사슬 체제
- ❖ 해외 1,926개 생산공장 아웃소싱 및 Production Office를 통한 협력업체 통제, 관리



### 생산거점의 다각화

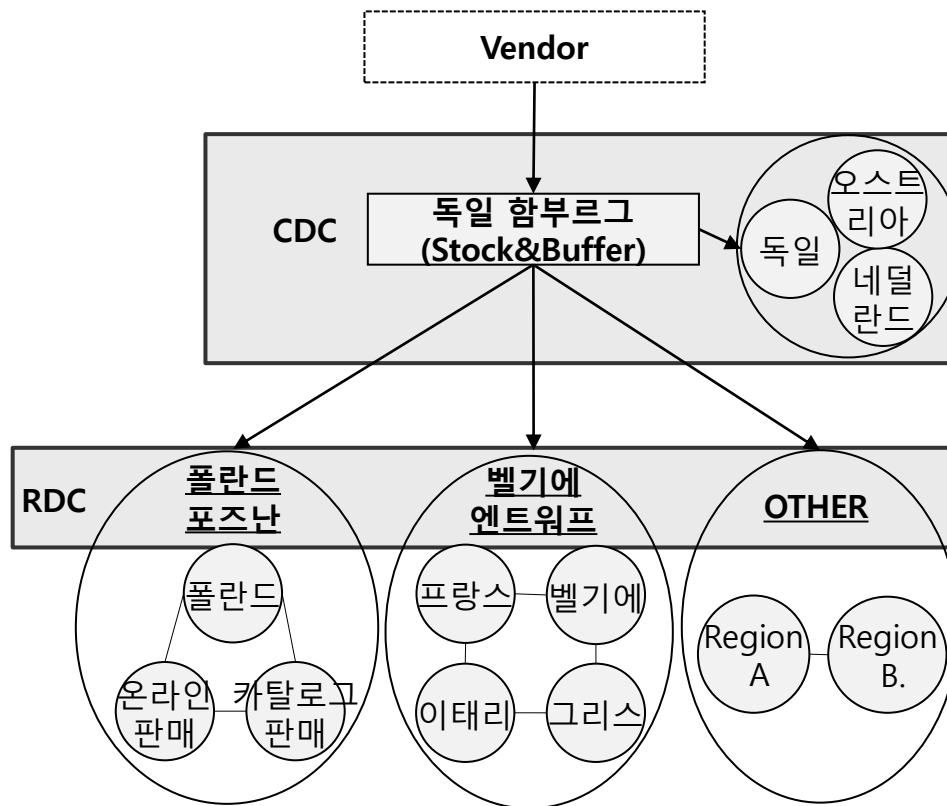


### Production Office의 주요 업무

- 샘플 의류 확인, Testing, Supplier 선정 및 관리, 가격협상, 품질관리, 물류 개선활동, 신규 협력업체 발굴, 구매시장 동향 파악 등

- ❖ 독일 함부르크 중앙물류센터(CDC)로 집결후 권역별 그룹핑된 지역 물류센터(RDC)로 수송
- ❖ 물류비 절감과 친환경성 강조 위해 해상운송 원칙

물류 네트워크 구조



물류 운영 절차

본사에서 디자인 및 생산 계획 등을 Production Office로 전달



Production Office는 현지 하청업체 선정 및 생산 오더

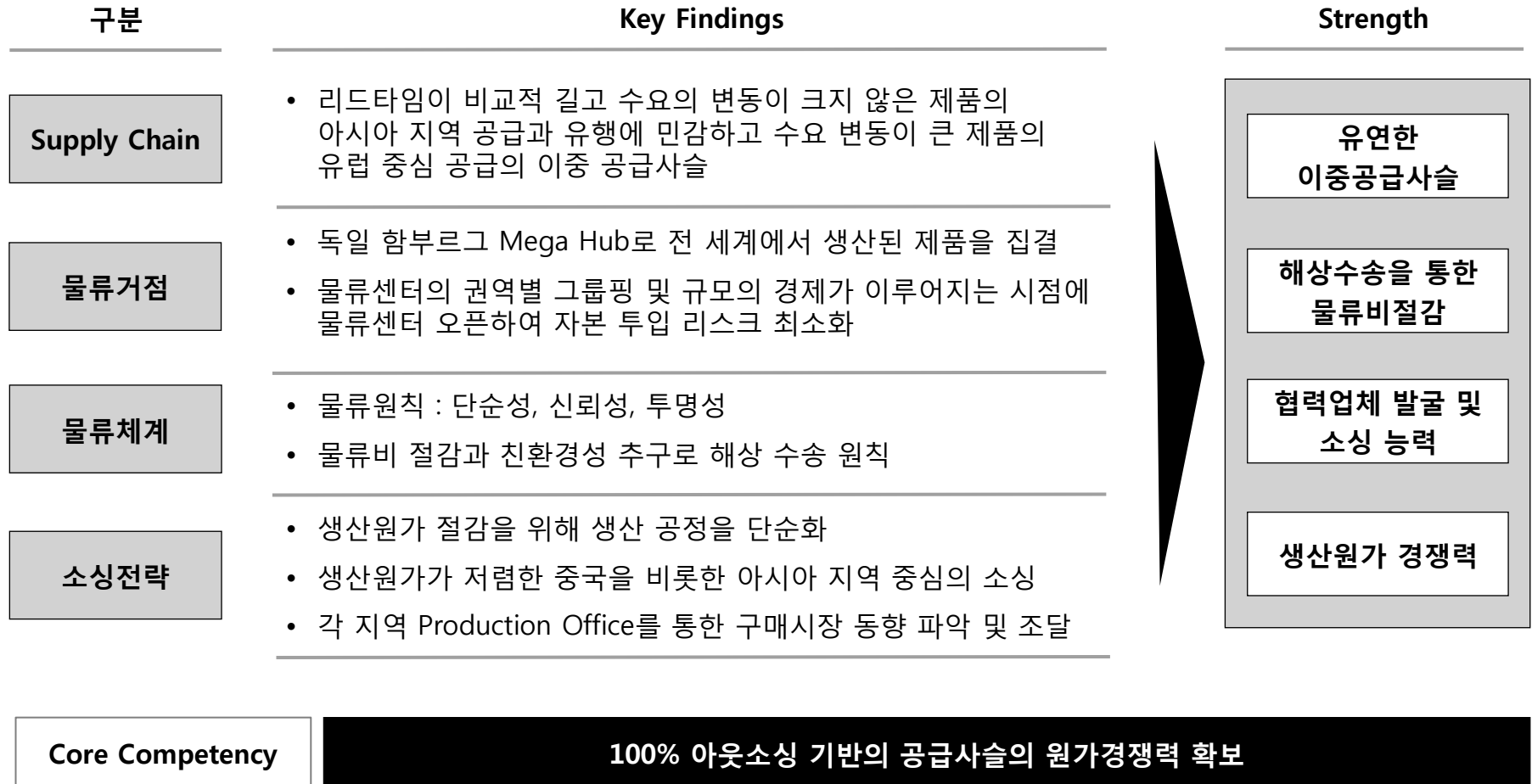


지역별 물류센터에서 각 물품 취합



매장 소요량에 따라 Delivery

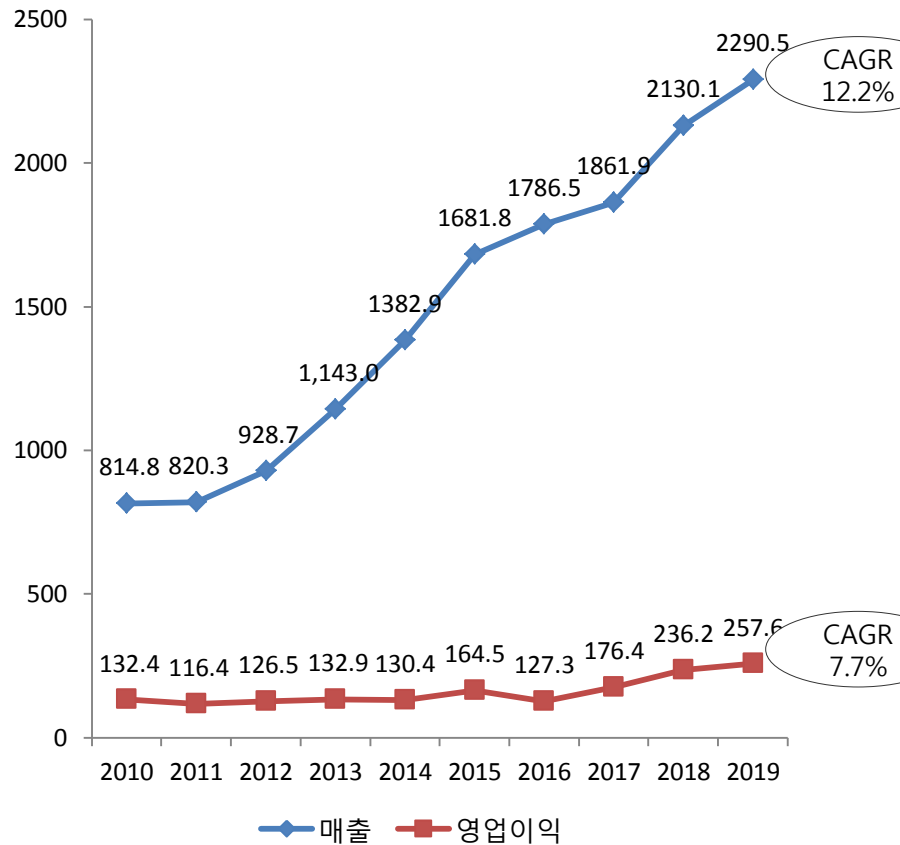
- 물류원칙 : 단순성, 신뢰성, 투명성
- 물류비 절감과 Green Logistics 추구로 선박 이용을 원칙 (친환경성 강조)
- 물류센터의 권역별 그룹핑을 통한 분산형 물류관리 체계를 통해 자본 투입 리스크 최소화
  - 신규시장에서의 수요가 형성되어 규모의 경제가 이루어지는 시점에 해당 지역에 물류센터 오픈



Fast Retailing	<ul style="list-style-type: none"><li>의류가 제공하는 본원적이고 기능적인 가치에 중점을 두고 <b>혁신적인 제품을 개발</b>하는 데 주안점을 두는 SPA 기업</li></ul>
설립년도	<ul style="list-style-type: none"><li>1963년 설립 (야나이 타다시 회장)</li><li>1984년 UNIQLO 브랜드 런칭</li></ul>
본사	<ul style="list-style-type: none"><li>일본 야마구치현</li></ul>
매출액	<ul style="list-style-type: none"><li>2조 2,905억엔 (2019년)</li></ul>
매장수	<ul style="list-style-type: none"><li>3,589개 (2019년)</li></ul>
브랜드	<ul style="list-style-type: none"><li>UNIQLO, GU, Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam, J Brand, PLST 7개 브랜드</li></ul>
특기사항	<ul style="list-style-type: none"><li>의류 소재회사와의 전략적 파트너십을 통해 <b>소재 개발</b>에 주력 (일본 토레이社와 히트텍 개발)</li><li>엄격한 <b>생산품질 관리제도와 전략적 파트너십</b>에 의한 장기 계약</li><li>ZARA, H&amp;M과 달리 <b>소품종 대량생산</b>을 통한 <b>저원가 체제 구축 및 긴 리드타임</b></li><li>디자인에서 매장까지 약 1년</li></ul>

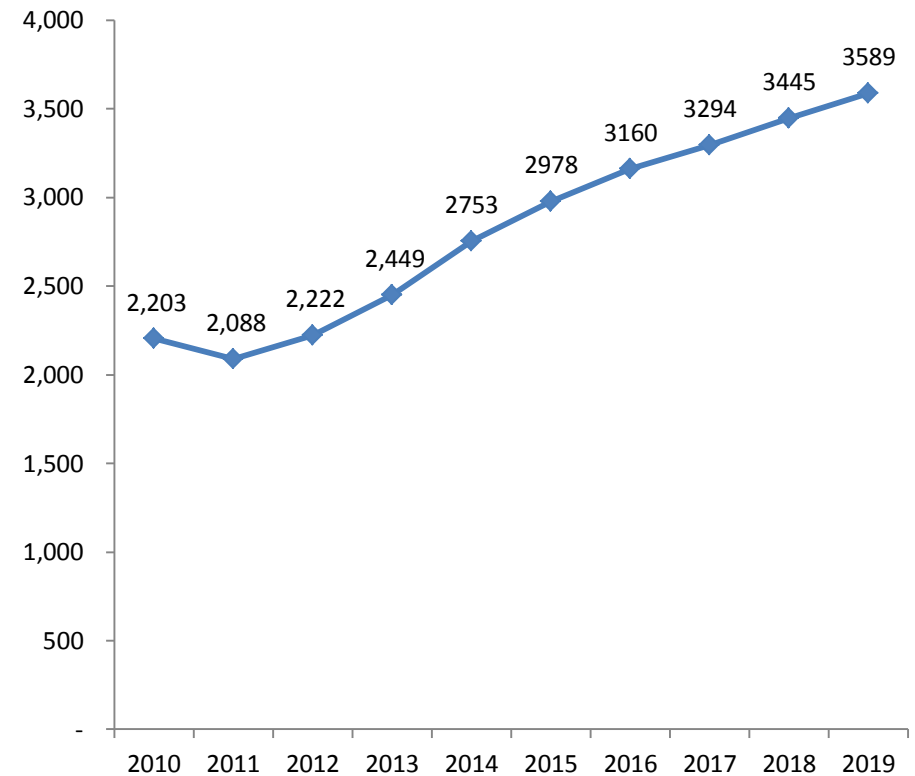
### 매출액 및 영업이익 추이 (2010~2019)

(단위 : billions of yen)



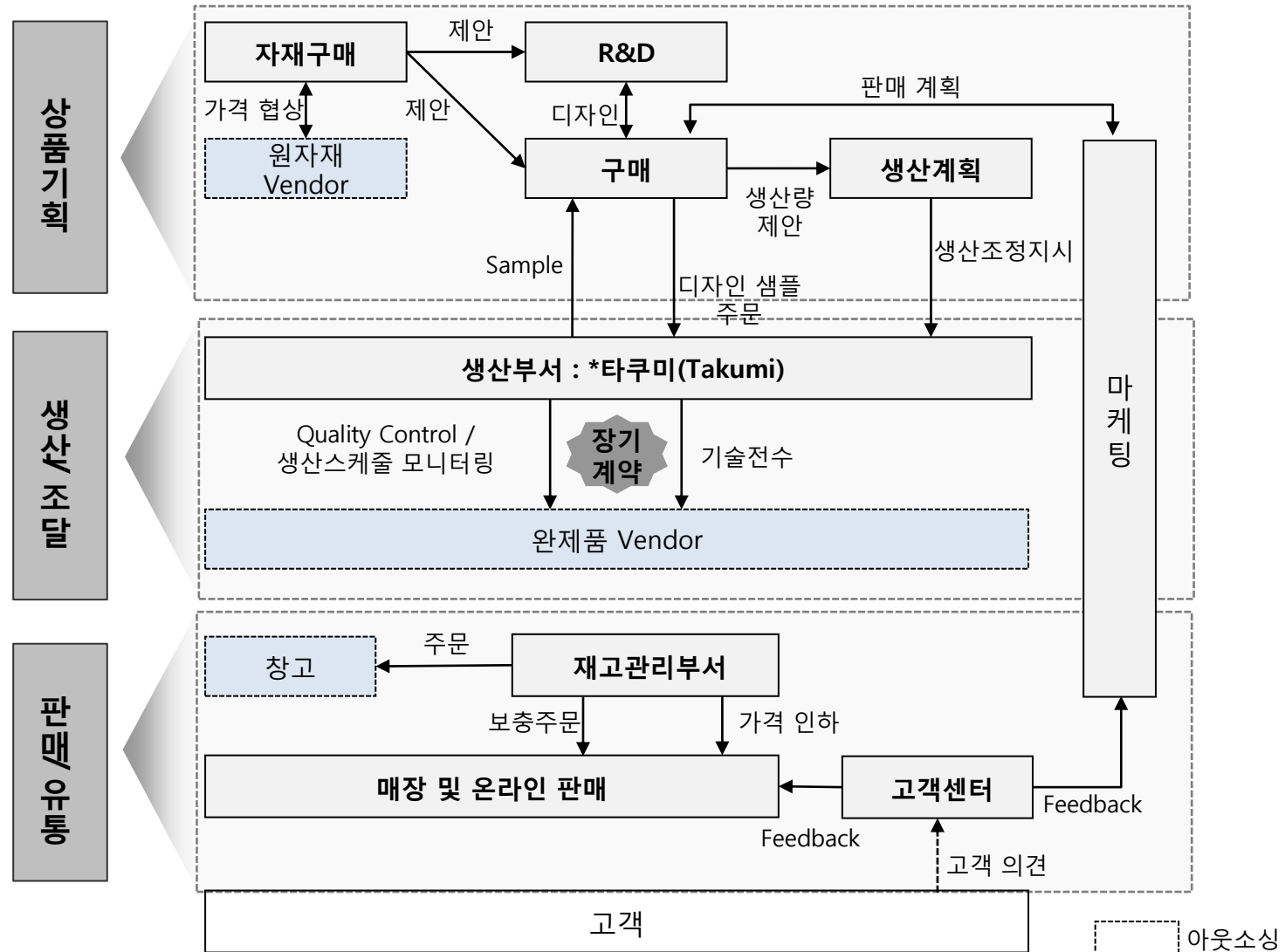
### 전 세계 매장 추이 (2010~2019)

(단위 : 개)

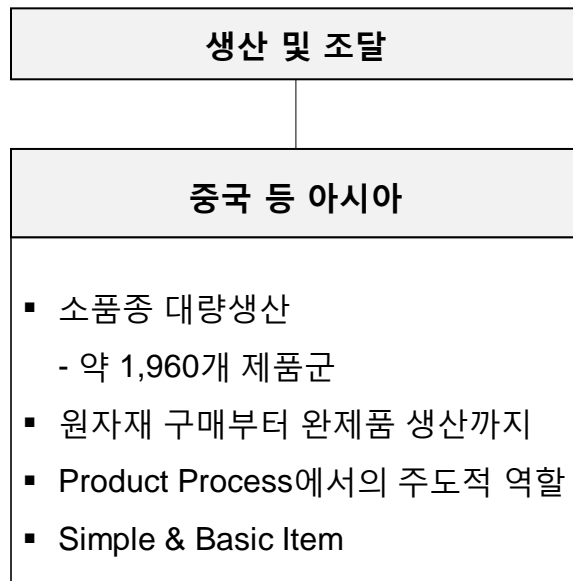




### 공급업자와의 파트너십에 기반한 철저한 품질관리와 생산 과정의 수직 계열화



생산품질 관리 제도(타쿠미)와 전략적 파트너십에 의한 장기계약 및 원자재 직구매를 통해 생산 프로세스를 유기적 연계



\* 중국에서 약 70% 생산

- 생산 및 구매부문의 아웃소싱 (미쓰비시상사)
- 원자재와 완제품의 통합/대량 구매로 저원가 체제 구축
- 조달부문의 리스크 관리 차원에서 생산거점의 다각화
  - 중국 의존도 탈피 → 베트남, 캄보디아, 인도, 방글라데시 등 확대

### 생산품질 관리 제도(타쿠미)

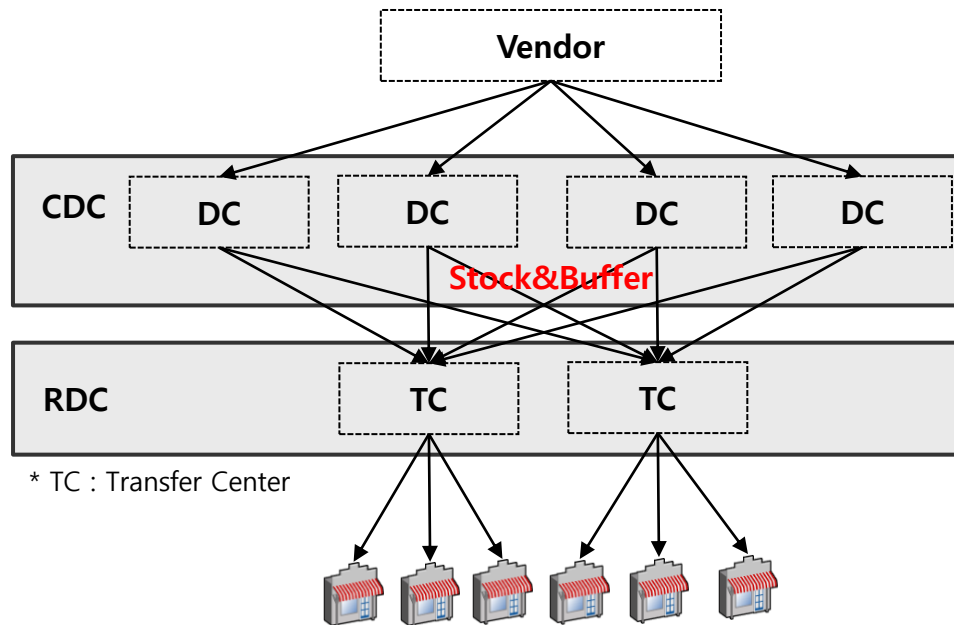
- 타쿠미(Takumi)팀은 일본 패션 비즈니스 업계에서 30년 이상의 경험을 가진 장인들로 방적·방직 · 직포염색 · 봉제
- 마무리·출하에 이르기까지 공정관리 전반에 걸쳐 장인의 기술을 기술지도, 품질관리에 활용 (약 300명)
- 생산성과 품질 향상을 위해 새로운 프로세스를 도입, 현지 작업 인원 교육
- 신규 계약 공장의 생산성이 향상 될 때까지 해당 공장 상주하며 활동

### 원자재 직구매 및 협력업체 장기계약

- 원자재 거래업체를 직접 선정하여 계약하고 생산 협력 업체에게 직접 자재 납품토록하여 품질관리 및 대량 구매로 원가 절감
- 품질관리 기준을 충족한다는 전제하에 5년 이상의 장기계약 체결하고 타쿠미가 공장에 파견되어 생산기술 전수

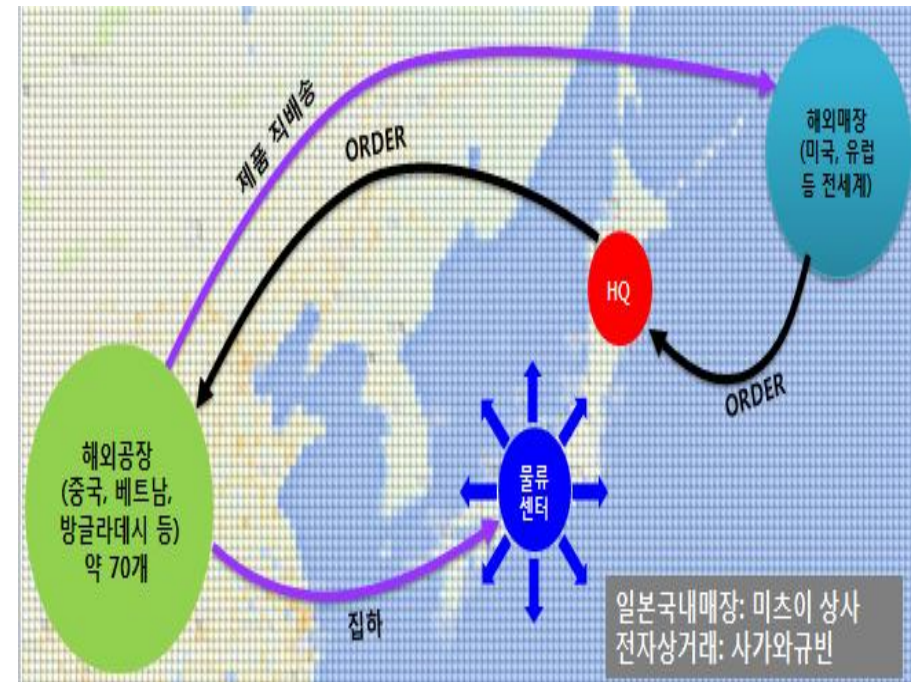
- ❖ 100% 물류 아웃소싱 운영 및 지역 거점별 DC(Distribution Center)와 TC(Transfer Center) 운영
- ❖ 본사에서 해외생산 거점에 발주후 소비지역별 물류거점으로 Direct Shipping

물류네트워크 구조




- 물류 부문에 대한 직접 투자 없이 100% 아웃소싱
  - 미쓰비시상사, 미츠이상사
- 지역 거점별 DC와 TC 운영

Global Logistics Flow



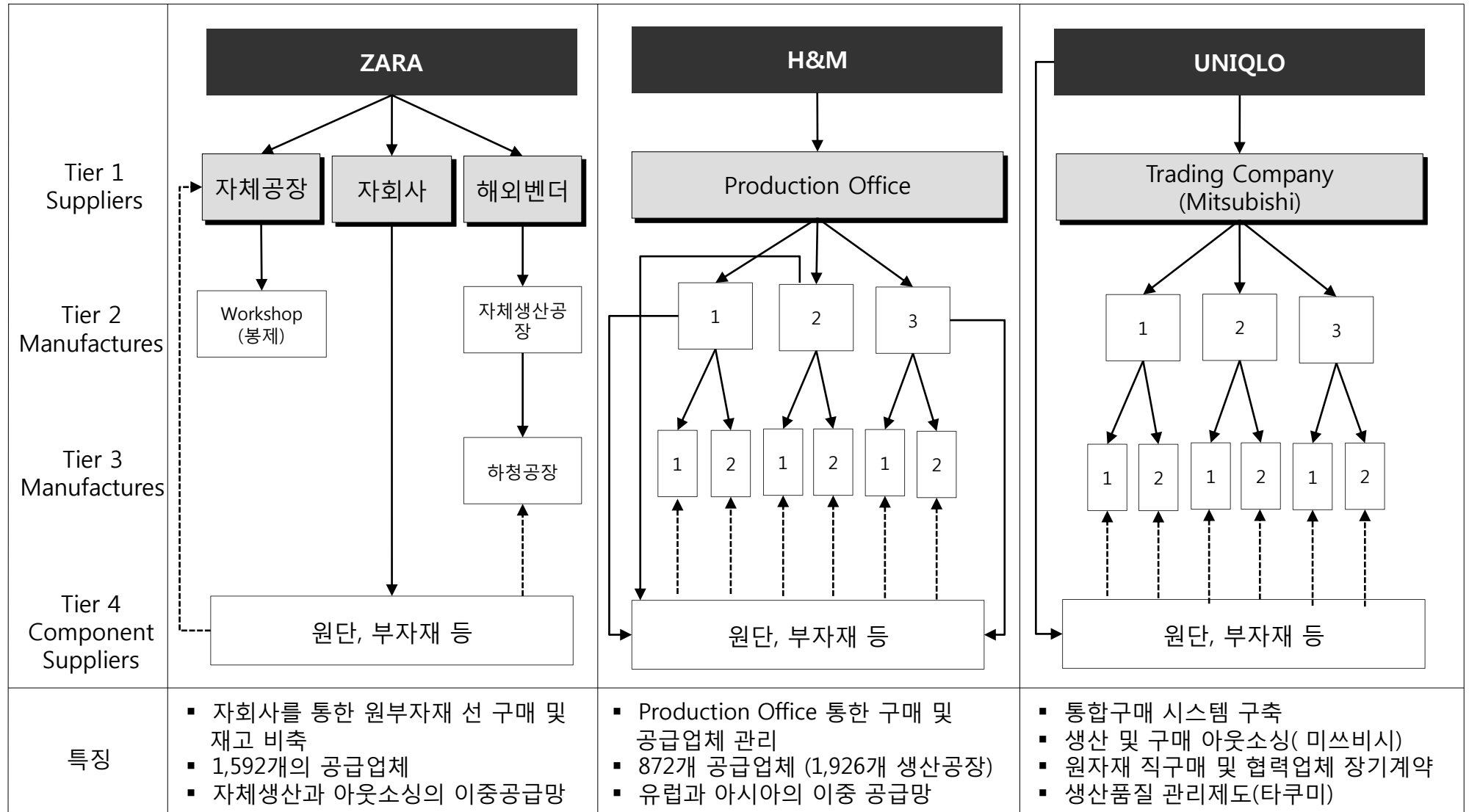
- 본사에서 해외 오더 취합하여 해외 생산 거점에 발주
- 일본내 판매 물량은 일본내 물류거점에서 집하후 배송
- 주요 운송 모드는 해상이며 FOB 조건

구분	Key Findings	Strength
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"><li>• 상품기획에서 생산까지 리드타임 약 1년</li><li>• 100% 아웃소싱 및 생산과정의 수직계열화</li><li>• IT시스템을 통한 생산효율 향상 및 데이터 관리</li></ul>	 <div><div>의류 소재 개발 능력</div><div>철저한 품질관리체계</div><div>파트너십 기반의 생산 수직계열화</div><div>규모의 경제를 통한 원가 경쟁력</div></div>
물류거점	<ul style="list-style-type: none"><li>• 지역별 물류거점 운영 및 100% 아웃소싱</li><li>• 물류거점은 재고보관 및 Buffer 기능</li></ul>	
물류체계	<ul style="list-style-type: none"><li>• 주요 수송 모드는 해상이며 FOB 조건으로 운영</li><li>• IT를 활용한 재고관리와 물류 시스템 구축</li></ul>	
소싱전략	<ul style="list-style-type: none"><li>• 중국 의존도에서 탈피하여 생산거점의 다각화</li><li>• 타쿠미 제도와 공급업체 장기계약을 통해 생산품질 관리</li><li>• 생산 및 구매부문의 아웃소싱 (미쓰비시상사)</li></ul>	
Core Competency	의류 소재 R&D로 고품질 추구 및 파트너십 기반의 생산 수직계열화로 가격경쟁 우위	



### **3. 3사의 SCM 비교 분석**

원부자재 수급에서 생산까지 글로벌 소싱의 영역을 확대하여 가격우위 확보 및 높은 수준의 공급망 관리 구축



	ZARA	H&M	UNIQLO
네트워크구조	<p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 중앙집중형 단일계층 (CDC-매장)</li> <li>■ 분산형 복수계층 (CDC-RDC)</li> </ul> </p>	<p>■ 분산형 복수계층 (CDC-RDC)</p>	<p>■ 분산형 복수계층 (CDC-RDC)</p>
운영형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CDC : 자가운영</li> <li>■ RDC : 아웃소싱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 자가운영(CDC, RDC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 아웃소싱(CDC, RDC)</li> </ul>
물류거점의 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cross Docking, JIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CDC : Cross Docking</li> <li>■ RDC : 보관 및 버퍼관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CDC : Cross Docking</li> <li>■ RDC : 보관 및 버퍼관리</li> </ul>
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 판매 권역별로 구분하여 Multi Hub 운영</li> <li>■ 생산 지역별 이중 공급사슬 구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Single Hub 운영</li> <li>■ 생산 지역별 이중 공급사슬 구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 지역 거점별 DC 운영</li> <li>■ 단일 공급사슬 구조</li> </ul>

CDC : Central Distribution Center, RDC : Regional Distribution Center

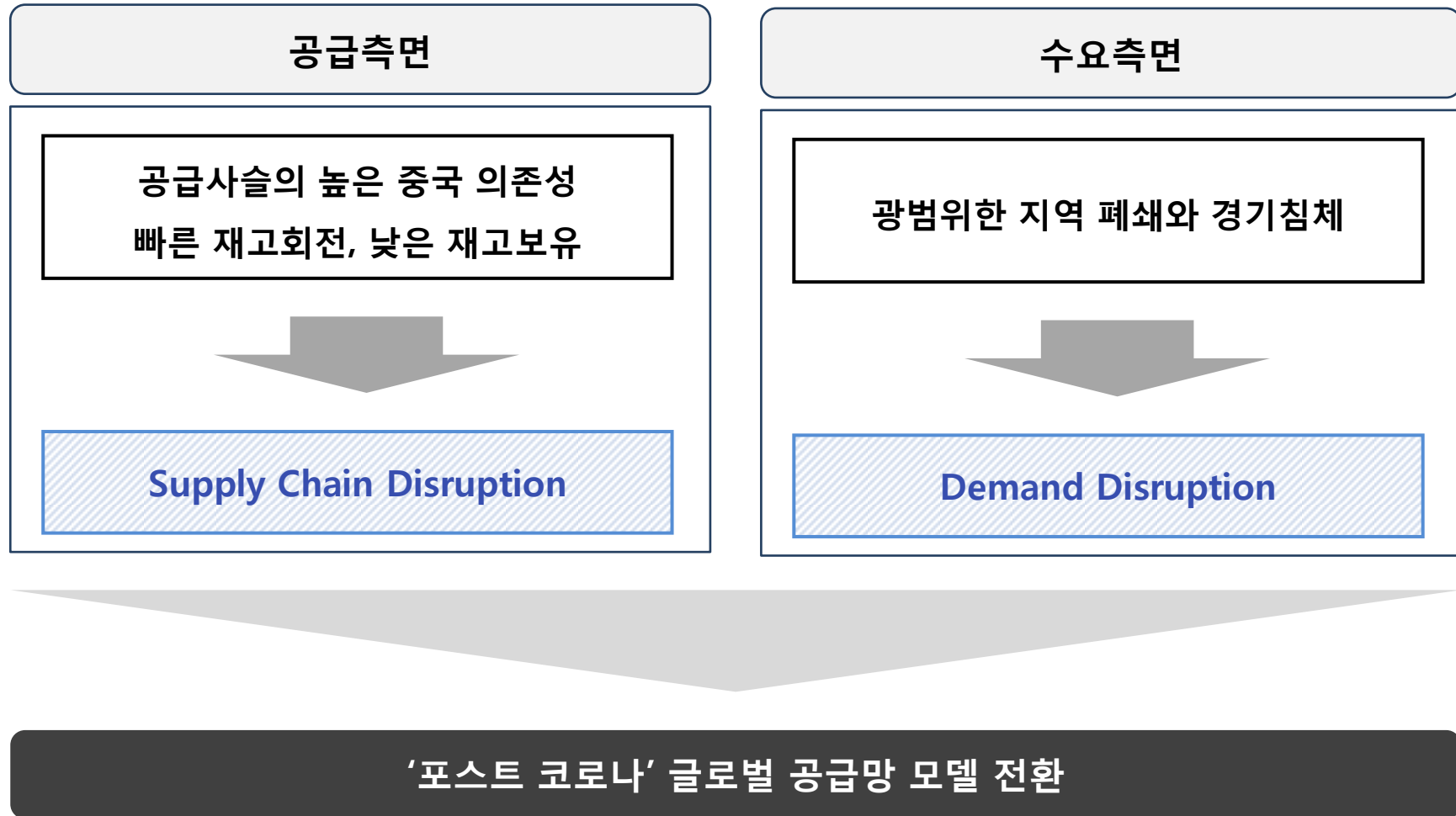
글로벌 SPA 기업들은 공급사슬을 거시적으로 바라보는 관점 및 핵심전략에 따라 공급망 관리의 세부 실행 전략과 프로세스가 구조적으로 다른 운영 기법을 선택

구분		INDITEX (ZARA)	H&M	Fast Retailing (UNIQLO)
핵심 경쟁력		속도(물류/디자인)	트렌드(디자인/마케팅)	기능(R&D/마케팅)
Planning /Design	신제품 출시 리드타임	14일	21일	1년
	상품구색(2019)	다품종(6,313개)	다품종(17,715개)	소품종(1,960개)
	신제품 출시 빈도	주2회	월단위	분기 단위
	디자인 및 구매 조직	생산 라인별 디자인 생산 라인별 구매	통합 구매 통합 디자인	통합 구매(대량 구매) 통합 디자인
Production /Purchase	생산방식	자체 생산(일부 아웃소싱)	아웃소싱	아웃소싱
	공급업체 선정 기준	가격, 속도, 유연성	가격, 시장 접근성	가격, 품질
	구매 품목	원자재	완제품	원자재 및 완제품
	원자재 공급 방법	자회사 구매	아웃소싱 업체에 위임	UNIQLO가 직접 선정
Distribution	디자인에서 매장까지 리드타임	약 2주	2~3주~6개월 (아이템에 따라 상이)	약 3~6개월
	공급사슬 네트워크 구축	자회사를 통한 수직계열화	아웃소싱을 통한 수평적 분화	파트너십 기반의 아웃소싱형 수직계열화
	공급사슬의 형태	2중 공급사슬 (Dual Supply Chain)	2중 공급사슬 (Dual Supply Chain)	단일 공급사슬 (Single Supply Chain)
	공급사슬 운영 방식	반응(Pull 방식)	계획과 반응 (Pull & Push 혼용)	계획(Push 방식)
	주요 운송모드	항공, 트럭	철도, 해운	해운, 트럭
Sales	매장 운영	대부분 직영	대부분 직영	100% 직영



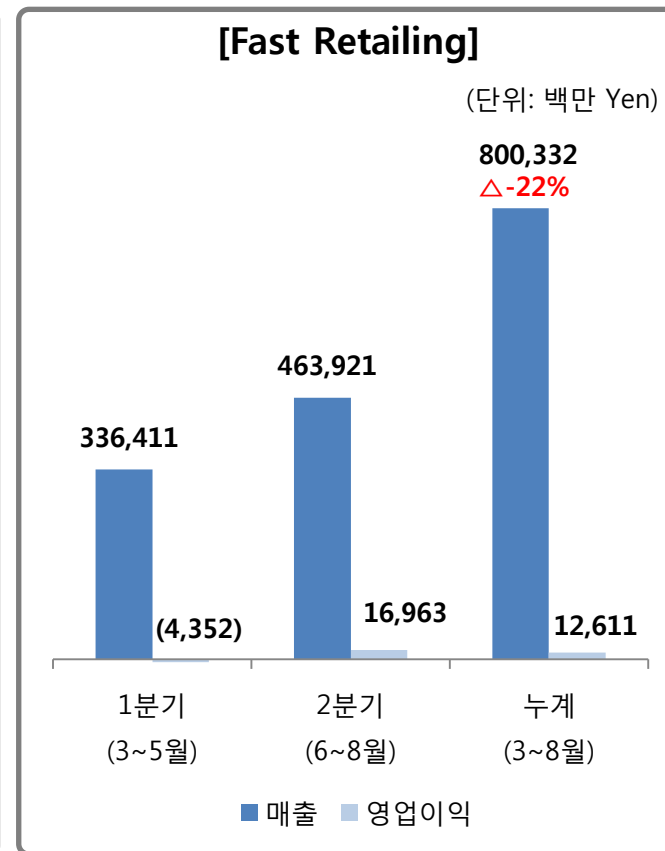
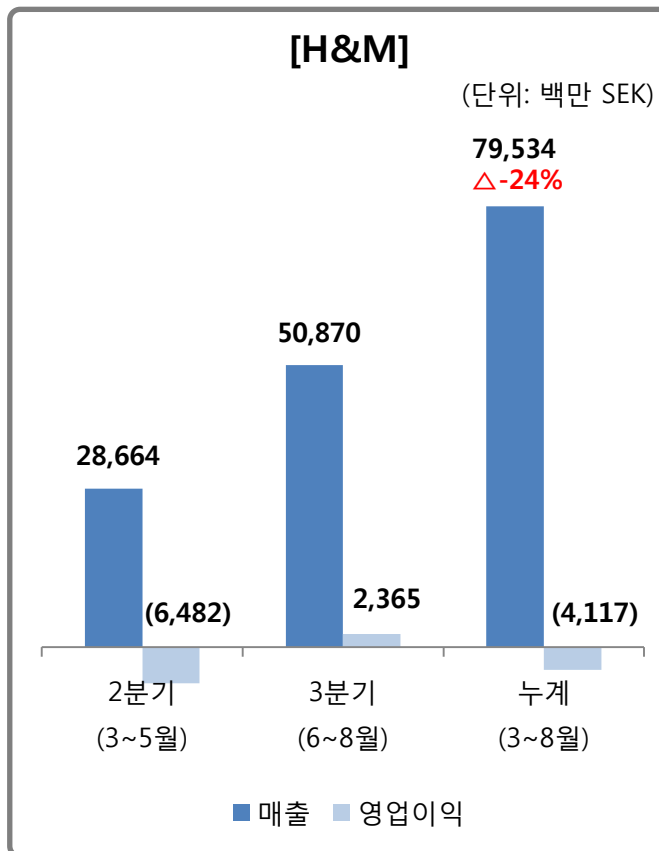
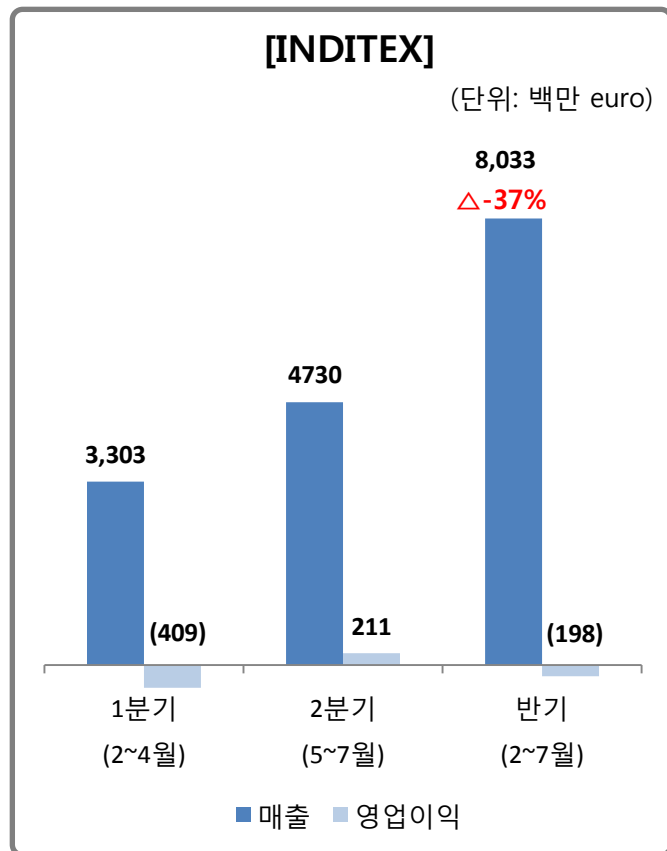


## 4. 펜데믹의 SPA 산업에 대한 영향과 대응전략



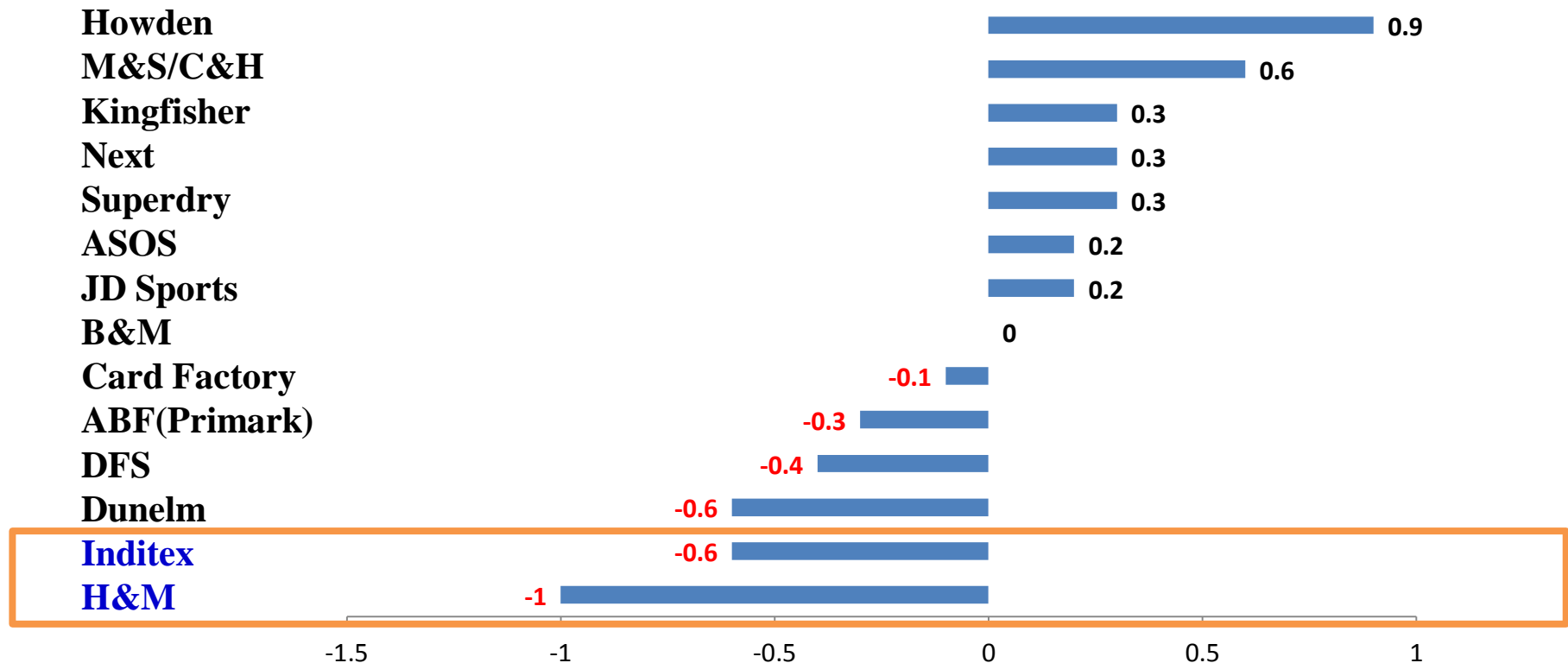
팬데믹이 선언된 3월 이후 3사는 매장 폐쇄 및 소비위축으로 급격한 매출 하락을 겪었으나, 매장 영업 재개, 온라인 판매 증가, 운영비용 절감으로 실적 회복 추세

글로벌 SPA 3사 경영실적 현황 (2020년)



자료 : 각사 공시자료 재작성

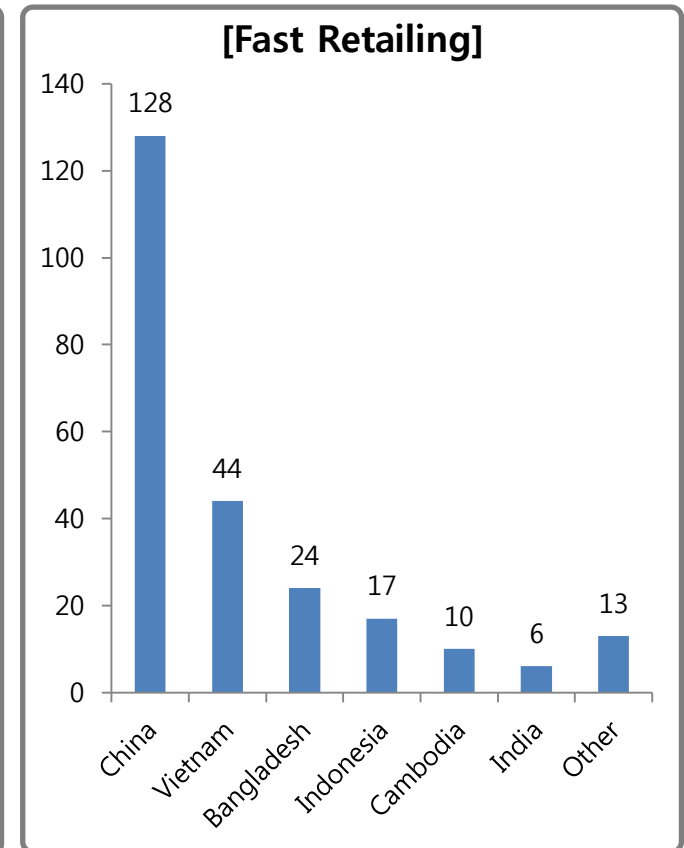
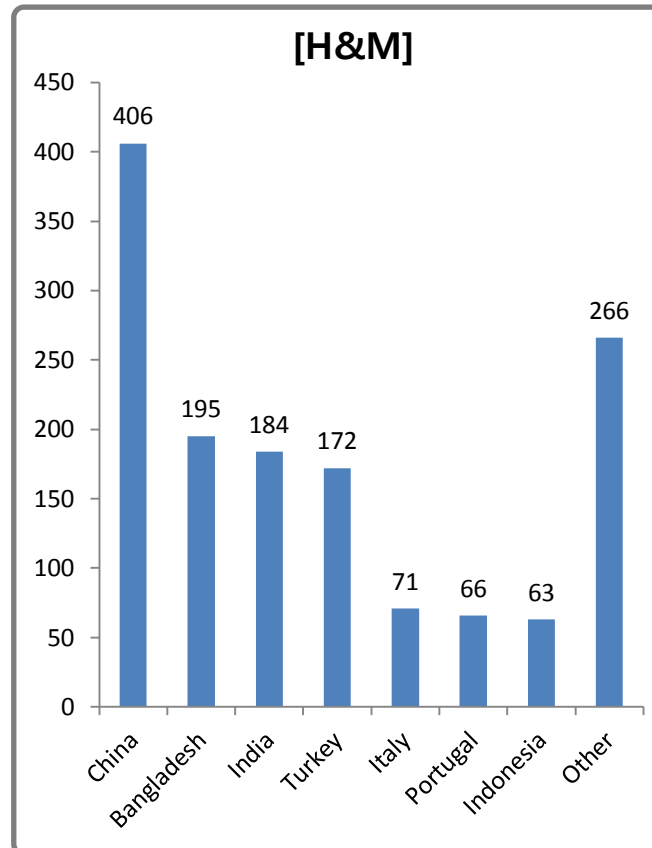
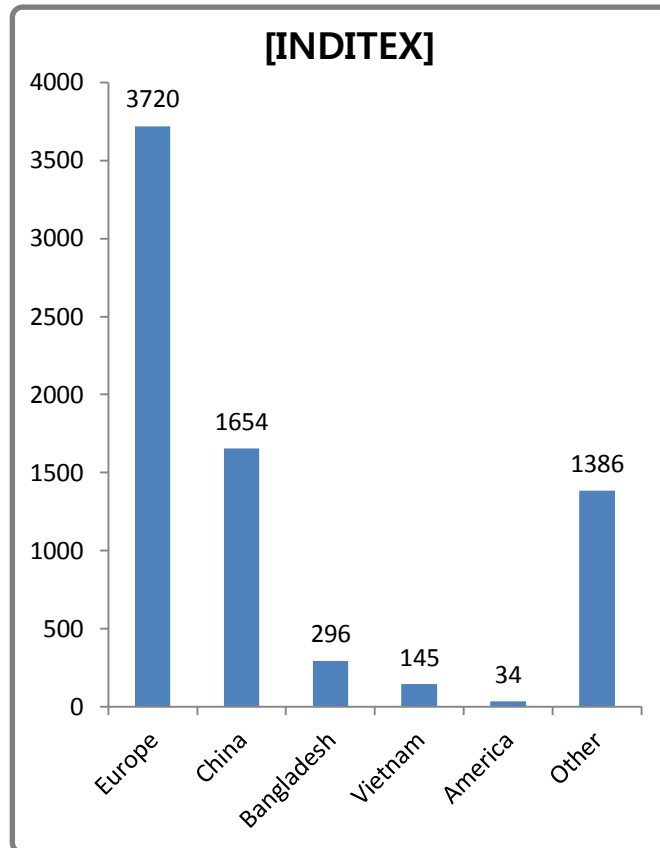
UBS는 유럽 패션기업들의 중국 매출 점유율, 중국에서의 제품 공급, 재고회전 속도를 분석하여, H&M과 Inditex가 Covid-19의 잠재적 Risk가 가장 높은 것으로 평가



자료 : UBS, which European retailers are most at risk from Covid-19

Inditex는 유럽, H&M과 Fast Retailing은 중국에 제조공장이 편중되어 특정지역의 공급망 중단에 취약함

글로벌 SPA 3사의 국가별 제조공장 현황 (2020.3)



소량 주문 생산시스템과 빠른 재고 회전율을 가진 SPA 시스템이 공급망 중단시 재고부족으로 적시 판매기회를 상실

[국내 패션 유통기업의 재고자산회전율(2017)]

구분	기업	재고자산회전율(%)
신발	슈마커	3.3
	에이비씨마트	4.4
여성복	한섬	2.7
	인디에프	3.1
언더웨어	좋은사람들	3.5
	비와이씨	2.1
스포츠	휠라코리아	3.6
	아식스	3.3
아웃도어	블랙야크	2.1
	케이투(K2)	1.7
	아이더	1.8
수입명품	버버리코리아	5.3
	페라가모코리아	3.2
글로벌 SPA	자라리테일코리아	22.7
	에이치엔엠	6.6
	에프알엘코리아	5.0

[글로벌 패션 유통기업 재고자산회전율(2017)]

구분	기업	재고자산회전율(%)
SPA	INDITEX	9.4
	H&M	5.9
	Fast Retailing	6.4
	GAP	7.9
스포츠	나이키	6.7 (2016)
	데상트	5.2
캐주얼	리바이스	6.5
	게스	6.0
프리미엄	랄프로렌	6.6 (2016)
	코치	9.6

자료 : 패션비즈, 2018.2

### 패션산업의 환경변화

#### 소비자 니즈

- 향후 경기 하락에 대비해서 소비 지양
- 패션 품목에 대한 소비 위축
- 신중하고 보수적인 소비 태도로 전환
- 건강과 웰빙, 지속 가능한 소비주의

#### 오프라인 리테일

- 채널이동 가속화 (오프라인 → 온라인)
- 오프라인 매장 축소
- 매장 내 새로운 안전 가이드 라인 (사회적 거리두기, 마스크 착용 등)

#### 홀세일

- 홀세일 축소 및 생략 및 D2C (Direct to Customer) 강화
- 디지털 포맷으로 진전 (디지털 쇼룸이나 비디오 등으로 컬렉션 제공)

#### 온라인 판매

- 온라인 판매 확대 (6~12개월내 유럽과 북미의 온라인 매출 20~40% 성장 예상)
- 하이스트리트부터 럭셔리까지 전 부문에서 디지털 강화
- 오프라인 수요가 온라인으로 전환

#### 상품소싱

- 수요 주도형(Demand-Driven), 민첩한 소싱에 포커스
- 융통성 있는 상품기획, 소량 다빈도 발주 및 리드타임
- 로컬 소싱과 근거리(인접국) 소싱 부상

구분	INDITEX	H&M	Fast Retailing
핵심 전략	민첩한 공급망 상품과 유통의 디지털화 온라인 판매 강화	효율적인 공급망 관리 디지털 전환 가속화 온라인 판매 강화	디지털화를 통한 민첩한 공급망 제품 전략에 집중 공급망 다변화
세부 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>유연하고 반응이 빠른 공급망</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 스페인을 중심으로 한 근접소싱 (약 60%)</li> <li>- RFID 기술 활용 재고 현황 파악 및 물류 센터가 아닌 매장 중심으로 재고 조절</li> </ul> </li> <li>▪ <b>‘INDITEX OPEN PLATFORM’ 구축</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전자 상거래 플랫폼과 재고관리, 구매, 유통 및 주문을 포함한 모든 관련 프로세스에 유연성과 통합</li> </ul> </li> <li>▪ <b>온라인 판매 시스템 구축에 10억 유로 (약 1조 4천억) 투자</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022년 온라인 매출 25% 목표 (’19년 14%)</li> </ul> </li> <li>▪ <b>온오프라인 매장 통합 및 디지털화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매장 업그레이드에 17억 유로 (약 2조 3천억) 투자</li> <li>- 오프라인 매장 대형화(전체 약 12%인 1,200개 축소), 450여개 대형 프리미엄 매장 런칭</li> <li>- 디지털화된 통합 온라인 네트워크로 고객 체험 쇼핑 강화</li> <li>- 매장과 온라인 재고 100% 통합</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>제품 구매 및 구매 계획에 대한 조정</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절한 비용으로 적시 적소에 적절한 제품 확보</li> </ul> </li> <li>▪ <b>매장 포트폴리오 최적화 및 채널 통합</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 영국과 스페인 2개의 옴니채널 전용 창고 구축</li> <li>- 고임대료 매장 정리 및 매장 대형화 (전체 약 5%인 250개 매장 축소)</li> <li>- 재고감축, 운영비용 절감</li> </ul> </li> <li>▪ <b>온라인 판매 강화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 호주, 한국(SSG) 등 전세계 온라인 판매 채널 확대</li> <li>- 온라인 구매시 무료배송, 익일 배송</li> </ul> </li> <li>▪ <b>D2C 플랫폼 강화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SNS 등 비대면 마케팅 강화 (Instagram 협력)</li> <li>- 고객니즈를 상품 기획에 반영</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>‘아리아케 프로젝트’ 가동</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객 데이터를 기반으로 상품기획에서 판매까지 소비자 니즈를 반영한 상품을 적시, 적절한 가격, 적량에 공급</li> <li>- 산업용 로봇 솔루션 기업들과 제휴, 무인자동화 및 이커머스 창고 구축</li> </ul> </li> <li>▪ <b>제품 R&amp;D와 캐주얼 상품 강화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 소비자의 생활양식 변화</li> <li>- 미래의 경쟁자는 나이키와 아디다스</li> </ul> </li> <li>▪ <b>매장의 ‘Scrap&amp;Build’ 전략</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 새로운 매장을 오픈하면 같은 규모의 매장을 닫거나 통합</li> <li>- 대규모 매장으로 매장 효율화</li> </ul> </li> <li>▪ <b>온라인 판매 강화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 오프라인 매장에 온라인 쇼핑의 편의성 도입</li> <li>- 온라인에 큐레이션 기능에 AI 적용</li> </ul> </li> <li>▪ <b>해외 시장 확대</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중국내 매장 800개→ 3,000개 확대</li> </ul> </li> <li>▪ <b>공급망 다변화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 베트남 등 아시아지역 다변화</li> </ul> </li> </ul>





## 5. 시사점

SPA 산업은 ① 옴니채널 사업 모델 구축 ② 이커머스 사업 고도화 ③ 디지털 트랜스포메이션 ④ 글로벌 생산기지 및 공급망 최적화를 추진하여 코로나19로 초래된 위기를 공급망 최적화의 기회로 활용해야 함

1

옴니채널 사업 모델 구축

- 온·오프라인 통합을 통한 디지털화 구축
- 데이터 활용을 통한 재고 관리 및 수급량 조절
- 오프라인 매장의 디지털화를 통한 온·오프라인 매장 통합

2

이커머스 사업 모델  
고도화

- 소비자 행동 변화 및 유통채널의 온라인 전환 가속화
- 온라인 사업 모델로의 기업의 가치사슬 운영 전환

3

디지털 트랜스포메이션  
가속화

- 공급망 복잡성이 증가함에 따라 전체 공급망을 디지털화하여 효율성 향상과 가시성 강화
- 노동집약적인 산업의 노동력 의존도를 낮추기 위해 생산 인프라의 정보화, 자동화 및 디지털화

4

민첩하고 유연한 공급망

- 효율성에 초점이 맞춰진 공급망은 불안정한 상황에서 취약성이 드러남
- 리드타임이 짧고 소비자 수요에 대응할 수 있는 민첩한 공급망 구축
- 기존 소량 다품종 주문을 더 소량으로 나누어 여러 차례 나누어 생산하는 유연한 생산 모드 전환
- 공급망 위험을 줄이기 위한 소싱지역의 다변화



# End of Document