

## #4

# 전사적 DT로 글로벌 디지털 패션 리더로 우뚝 선 F&F



글. 박봉섭 F&F 이사

F&F(에프앤에프)는 MLB, 디스커버리 등 강력한 브랜드 파워로 거침없는 성장을 이어가는 패션기업이다. 2021년 매출 1조 원을 돌파하고, 2022년에는 매출 1조 8,089억 원, 영업이익 5,249억 원을 기록하며 매해 최고 실적을 경신하고 있을 뿐만 아니라 30% 수준의 영업이익률로 국내 패션업계 역사를 다시 쓰고 있다.

F&F의 거침없는 질주는 해외에서도 이어지고 있다. 중국을 포함하여 동남아시아 시장에서 MLB가 큰 인기를 얻고 있는 가운데 DUVETICA(듀벤티카), SUPRA(수프라), 세르지오 타키니 등 프리미엄 브랜드를 통해 미국, 유럽 등 전 세계 시장으로도 진출하고 있다.

급변하는 경영환경 속에서도 다년간 업계에서 독보적인 성과를 달성하고 있으며, 코로나 팬데믹 상황에서는 DX\*와 같은 신속하고 전략적인 경영 대응을 통해 위기 상황을 돌파하고 있다.

## 국내외 패션 기업들의 DX 추진 배경

지난 10년 동안 정보통신 기술의 급속한 발전은 인공지능, 빅데이터, 클라우드, 사물인터넷, 5G와 같은 핵심 기술들이 산업을 선도하게 만들었다. 이러한 기술들은 새로운 비즈니스 기

회의 문을 열거나 기업의 구조를 혁신하며 변화를 주도하고 있다. 다양한 산업에서 ICT와의 융합으로 새로운 생태계가 자동적으로 형성되며 신규 서비스 모델들이 등장하고 있다. 이런 급격한 변화 속, 디지털 대응이 미흡한 기존의 주요 기업들은 뒤처질 위험에 처해 있는 반면에, 디지털에 빠르게 적응하고 있거나 디지털을 기반으로 한 기업들은 새롭게 주목받고 있다. 기업의 디지털 트랜스포메이션 준비 수준에 따라 그 결과가 크게 달라지는 모습이 보여지고 있는 것이다.

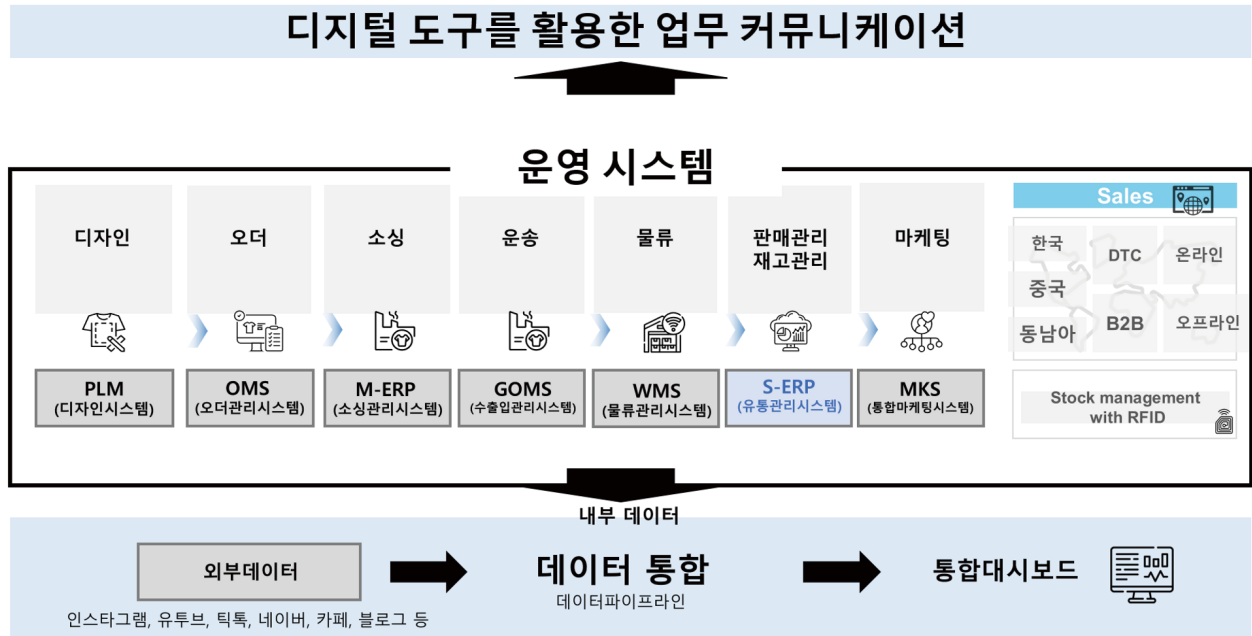
전통적인 제조 산업은 물론 노동 집약적인 패션산업 또한 디지털 변화의 파도를 피할 수 없다. 대표적으로 나이키는 대리점 위주의 판매 방식을 점차 줄이고, 고도화된 자사몰을 활용하여 소비자와 직접 연결하는 DTC 전략을 적극적으로 추구하고 있다. 뿐만 아니라, ICT 기반의 혁신적인 유통 모델을 선보이는 스티치픽스와 잘란도는 글로벌 시장에서 유니콘 기업으로 빠르게 성장하였다.

미국의 스티치픽스는 인공지능을 활용해 고객에게 최적화된 상품을 추천하는 개인화 큐레이션 서비스를 선보이며, 2020년 기준 350만 명의 가입자와 연 매출 2조 원의 성과를 거두었다. 또한, 2008년 독일 베를린에서 시작된 잘란도는 리테일에서 플랫폼 중심의 비즈니스로 전환, 2019년에는 11조 원의 매출을 기록했다. 이는 자라의 모기업 인디텍스와 H&M의 연 매출에 근접한 놀라운 성장이다. 여기에 그치지 않고 잘란도는 인공지능, 빅데이터, 가상피팅 등 다양한 기술에 지속적으로 투자하며 혁신을 추구하고 있다.

\* DX : Digital Transformation (이하 DX로 표기함)

\* 참고문헌 : 패션 제조 기업의 디지털 트랜스포메이션을 위한 인공지능 솔루션 개발 및 활용 현황(2022년)

그림 1. F&amp;F의 DX 프레임워크



이처럼 디지털 기반의 브랜드들이 온라인에서 눈부신 성과를 내는 가운데 국내의 제조기반 전통적 패션 기업들은 저성장 및 저소비의 어려운 환경에 직면해 있다.

### F&F의 디지털트랜스포메이션

F&F는 2019년부터 본격적인 디지털 트랜스포메이션을 추진해왔다. F&F의 DX진행방향은 ①밸류체인별 전문화된 시스템 ②데이터 기반의 의사결정 체계 ③디지털 도구를 활용한 업무 커뮤니케이션이다.

#### ① 밸류체인별 전문화된 시스템

##### 패션 밸류체인 프레임워크 및 전문화된 시스템

제조 기반의 패션기업에서는 각 밸류체인별 역할 조직을 운영하고 있다. 대표적인 역할 조직은 디자인, 상품기획, 소싱, 영업, 마케팅이다. F&F에서는 각 역할 조직에서 수행하는 업무에 대한 프레임워크를 정의하고, 각 영역별 전문화된 시스템을 구축했다.

#### 여러 시스템 운영 상의 장단점

타 패션기업의 경우에는 자체적으로 구축한 영업 관리 시스

템이나, SAP와 같은 기업용 ERP를 사용하고 있다. 반면 F&F의 경우 단일 ERP가 아닌, 다양한 시스템을 구축하여 운영하고 있다. 그에 따른 장점은 각 역할 조직에 최적화된 시스템 개발로 업무의 생산성이 매우 향상된다는 점이다. 반면, 단점 또한 존재한다. 사용해야 하는 시스템의 종류가 다양하다 보니, 여러 시스템을 번갈아 사용하여 직원들의 혼선을 야기할 수 있으며, 시스템별로 생성된 데이터가 분절된다는 점이다.

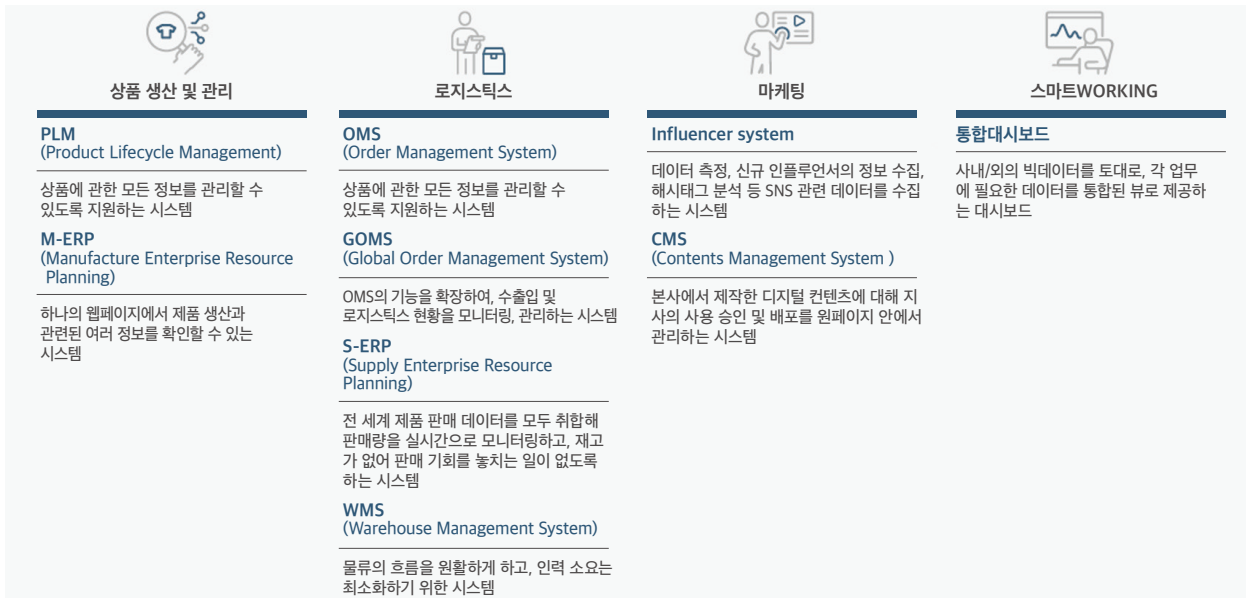
현재 다양한 시스템 사용으로 인한 애로사항들을 청취하여, 시스템 간(間) 연동성과 편의성을 개선하는 작업을 동시 진행 중이다. 아울러 시스템 간 분절된 데이터는 데이터웨어하우스 운영으로 극복하고 있다.

#### ② 데이터 기반의 의사결정 체계

각 역할 조직에서의 원활한 업무 협업 및 의사결정을 지원하기 위해서는, 전체 업무 현황에 대한 조감도와 모니터링 체계가 필요하다. 이를 위해 F&F에서는 각 시스템에서 생성된 데이터를 통합하는 작업을 진행했다. 아울러 내부데이터 외에 외부데이터도 함께 모니터링 할 수 있는 체계를 구비했다.

A. 앞서 설명한 시스템 다양화로 인한 데이터 분절 현상을 극복하기 위해, 각 시스템에 생성된 데이터를 데이터웨어

그림 2. DX 시스템별 상세 설명



하우스로 적재한다. (인하우스 데이터)

- B. 마켓 트렌드를 도출할 수 있는 소셜 데이터(블로그, SNS, 이커머스 플랫폼 등)를 수집한다. (외부 데이터)
- C. 이 데이터를 통합시켜 마켓의 현황과 자사의 실적을 동시에 모니터링 하며 잠재적 기회요소를 포착, 대응한다.

데이터 파이프라인

수집/적재되어야 하는 원천 소스가 다양해지고 데이터 양도 많아짐에 따라, F&F는 보다 효율적인 데이터 관리를 위해 클라우드 기반의 데이터 파이프라인 체계를 구성하여 안정적으로 운영 중이다.

그림 3. 데이터 기반의 의사결정

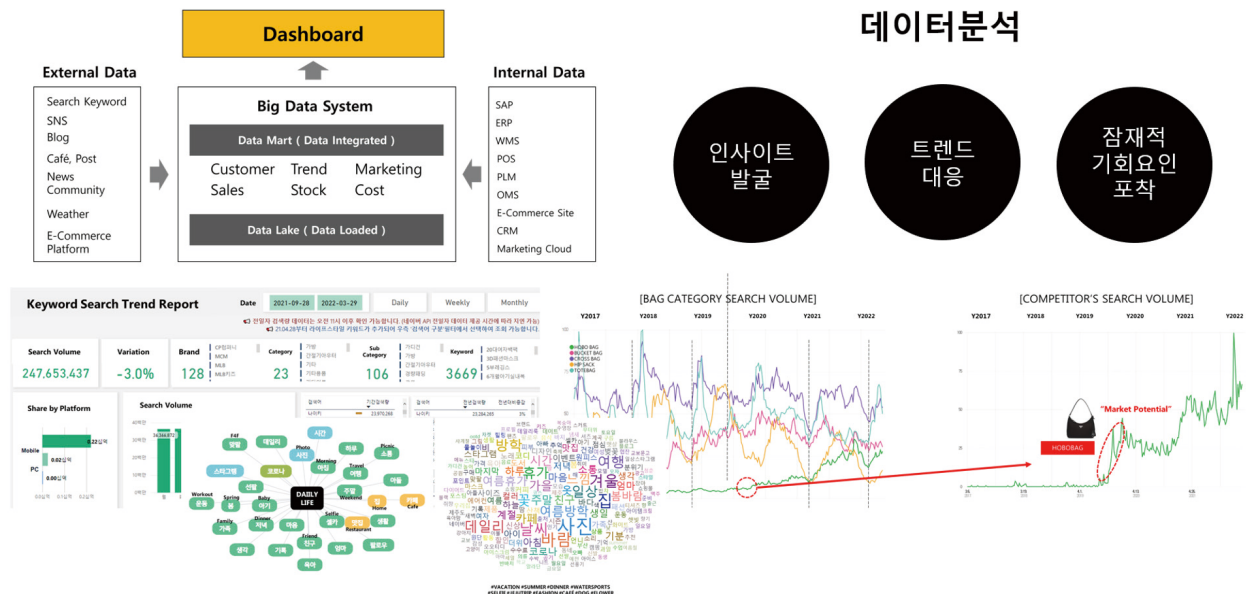
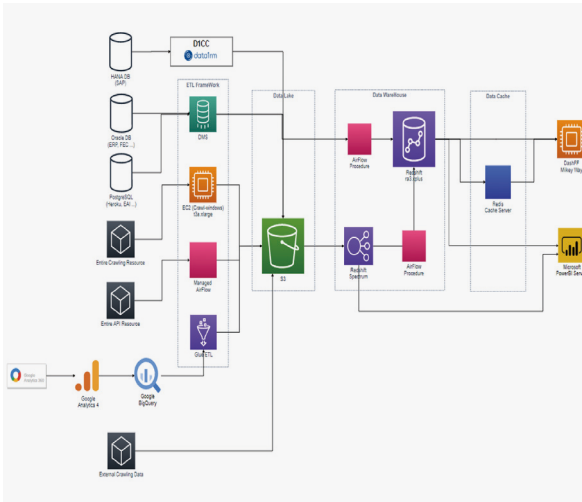


그림 4. F&F의 데이터 파이프라인 구조



통합 대시보드

통합대시보드를 통해서 각 밸류체인 영역에서의 이벤트 현황을 모니터링할 수 있다. 통합대시보드는 F&F DX팀에서 자체

그림 5-1. 통합 대시보드로 확인하는 실시간 현황 : 글로벌 판매 현황 모니터링

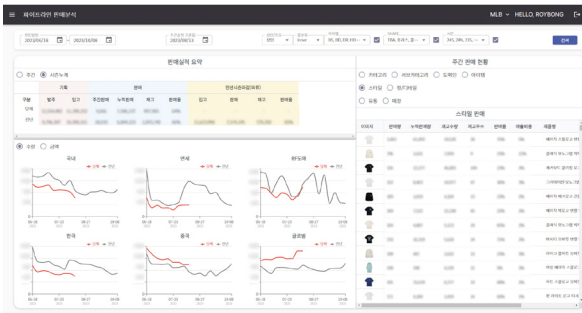
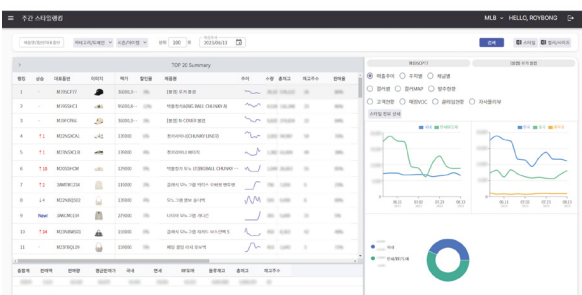


그림 5-2. 통합 대시보드로 확인하는 실시간 현황 : 라인별 판매&재고 현황



개발하여 사용 중이다. 통합대시보드에서는 기준정보, 매출분석, 소싱현황, 글로벌매출, 이커머스 현황 등 현재 진행 업무에 대한 모든 내용을 한눈에 파악할 수 있다.

③ 디지털 도구를 활용한 업무 커뮤니케이션

F&F는 개인과 개인, 팀과 팀 단위의 업무 협업 및 소통을 할 수 있는 디지털 도구를 적극적으로 도입 및 활용 중이다. 대표적인 디지털 도구가 바로 'Microsoft Teams'와 'Notion'이다.

A. MS Teams

채팅, 비디오 회의, 팀 협업, 파일 공유 등 다양한 커뮤니케이션을 통합하여 하나의 플랫폼에서 사용 중이며, Office 365 연동도 용이하다. 모바일을 통해서도 언제 어디서나 업무를 처리할 수 있어 임직원들의 업무 생산성이 크게 향상되었다.

B. Notion

MS Teams가 직원들의 소통과 협업 기능을 중시한다면 Notion은 정보의 아카이브 기능에 집중했다. 사내 각 팀들의 업무에 최적화된 템플릿을 설계하여, 업무의 진척 현황을 조직별, 개인별로 관리할 수 있도록 구성해 놓았다. 현재 사내 조직의 30% 정도가 활용 중이며, 확대해 나갈 계획이다.

앞으로의 F&F DX는?

F&F는 2024년 상반기에 주요한 시스템 구축이 완료할 예정이다. 이후 중요한 DX과제로는 ①글로벌 법인과의 데이터 통합 ② AI기술의 실질적 업무 적용이 있다.

F&F는 현재 지속적으로 글로벌 진출을 진행 중에 있으며, 중국 및 동남아시아에 법인을 설립 중에 있다. 각 현지의 현황을 모니터링할 수 있는 관리체계(데이터 거버넌스)를 구성 중에 있다.

AI기술을 활용한 업무 혁신도 지속적으로 PoC (Proof of Concept) 진행 중에 있으며, ① 생성형 AI를 활용한 콘텐츠 제작 ② 사내 지식 저장소 ③ 재고의 효율적 관리에 과제를 수행하고 있다. 2023년 하반기부터 부분적으로 실무 적용 예정이며, 2024년에는 유의미한 성과를 예상된다.

**저자소개**

박봉섭 F&F 이사는 다수의 국내 패션 기업에서 수출영업부터 경영기획까지 다양한 업무를 수행하며 패션 비즈니스와 방대한 기업 데이터 처리에 대한 경험 및 역량을 쌓았고, 2020년 F&F 입사 후 MLB 프로세스팀을 시작으로 본격적으로 DX의 첫발을 내딛었다. 현재는 F&F 디지털 본부 내 DX전담부서인 프로세스 담당 이사로서 F&F의 전사 디지털화에 힘쓰고 있다.