




# The Levi's Personal Pair Proposal

{ JEANFINDER } MEN | WOMEN



1 HOW DO YOU LIKE YOUR JEANS TO SIT ON YOUR WAIST?

NATURAL WAIST LINE



SITS AT WAIST      SITS BELOW WAIST      LOW RISE



**Heidi Green**



**중역 회의**

**“Personal pair”**

Custom Clothing Technology Corporation (CCTC) 접근  
Levi Strauss에 합작회사(joint venture) 제안

→ Levi's 핵심 제품(청바지) + 대량 맞춤생산(mass customization)

“청바지는 개별 고객의 독특한 요구와 기호와 만나 스타일과 맞춤(fit)에서 맞춤생산 될 수 있다.”



VS



만약 CCTC가 옳다면

청바지 시장에서의 높은 시장 점유율  
 가격 프리미엄과 능률적인 생산공정을 수반한  
 보다 강력한 이윤 폭(profit margin)

그렇지 않다면

비싸고 시간을 낭비한 제안으로  
 판명되어 그녀를 괴롭힐 것

최초 시장 연구는  
 제안을 지지하는 듯  
 (seemed supportive)



고객들이 프로그램에  
 어떻게 반응할지 미지수

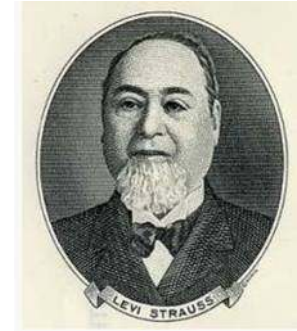
프로그램이 계획에 제시된  
 대로 실제 부드럽게  
 작동할지도 불확실

# Company Background and History

## Levi Strauss and Co.

설립자 Levi Strauss의 가족 소유의 개인회사(Privately held company)

독일 바이에른 출신 미국 이주자, 튼튼한 작업복의 발명가  
(항해용 옷으로 부터 시작, 전매특허인 리벳으로 강화)



현재 유명한 “waist-overall: 1873년 당시 청바지가 등록되어 있던 이름”  
California gold rush 작업자들을 위해 130년 전 보다 일찍 발명

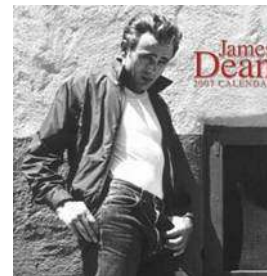
나중에 실용주의(utilitarian) 농장 또는 공장의복으로 보여지게 됨

1950년 대 , Levi's 청바지는 Hollywood cachet를 획득

Marilyn Monroe, James Dean, Marlon Brando, Elvis, and Bob Dylan

→ 반항적인 최신 분위기를 풍김

청바지는 정치 성명서(statement), 미국 아이콘  
모든 청바지는 총칭 Levi's 라 알려짐



# Company Background and History



베이비 붐 세대, 청바지는 fashion statement

1964-1975년 회사의 연 매출은 10배씩 성장 (\$100 million → \$1 billion)

1970년대 말

Levi's는 Authentic, Genuine, Original, real 동의어로 인식

브랜드 인식



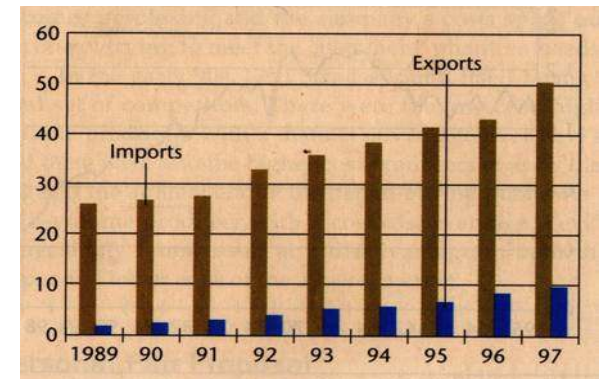
Levi's 는 여전히 세계에서 가장 큰 의류 브랜드 회사 & 일류 청바지 납품회사(purveyor)

청바지가 주요 품목(mainstay)이지만, 샌프란시스코의 회사에서 골덴, 능직, 다양한 천으로 만든 바지, 반바지, 치마, 재킷, 외투도 판매

높은 브랜드 인지도로 시장에서 많은 부분에 걸쳐 첫째 자리를 고수, 80개국 이상 판매

반 이상의 수익은 미국에서, 유럽과 아시아가 고수익 시장 전체 수익 측면에서는 작아도 라틴 아메리카와 캐나다는 두번째 시장(유럽 아시아에 이어)

이 기간 동안 의류의 수입이 수출보다 빠르게 증가



의류의 수입과 수출(in billion of dollars)

# Company Background and History

## Dockers

non-denim brand(1986~), 미국, 캐나다, 멕시코, 유럽 판매  
여성과 남성의류로 구성 ,남성복 라인의 카키색 바지는  
미국 카키 바지 판매의 선두 위치, 베이비 붐 세대에게 잘 팔림

Dockers의 판매는 캐주얼 작업장이 늘어남에 따라 꾸준히 증가  
non-denim 제품 라인은 Levi's 가 denim 산업에 덜 의지하도록 도와줌

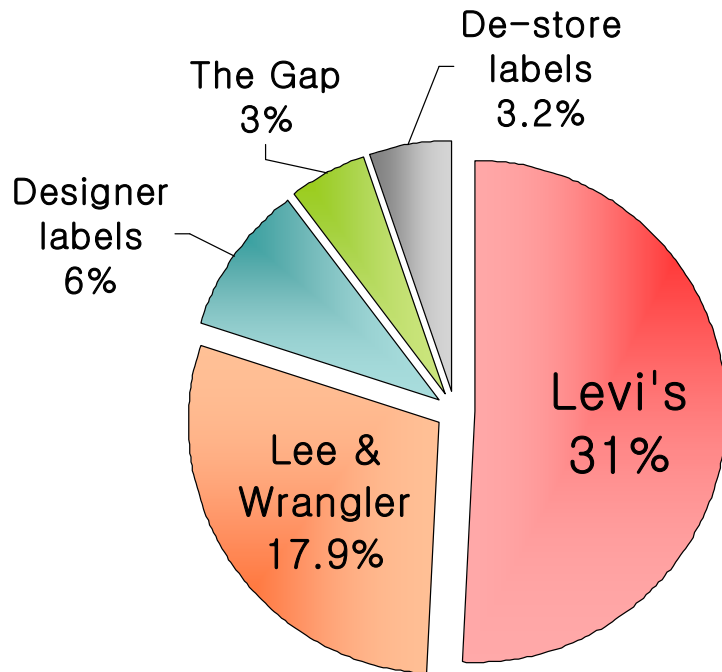


# Competition and the Denim industry



## Denim

가장 빠르게 성장하는 의류 직물 중 하나, 매년 약 10%씩 판매 증가  
 연구에 따르면, 평균 미국 소비자 17개 denim 상품 소유  
 그 중 6~7개 청바지

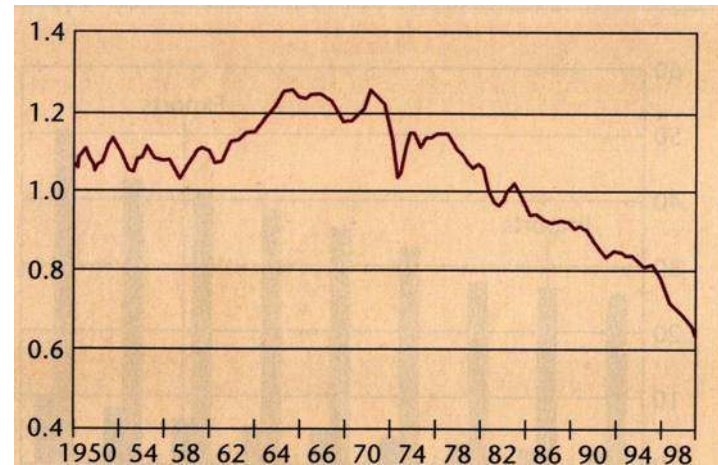


Market share in 1990

## 1995년 여성 청바지 시장 성장(\$ 2billion)

Live's가 점유율 선두(first place)

많은 청바지 생산자가 낮은 비용의 해외시설로 생산을 이전하기 시작 - 비용 우위 (노동)



미 의류 산업의 고용(생산 노동자, in millions)

# Competition and the Denim industry



JCPenney

Levi's의 오랜 파트너 → 경쟁자

값싼 alternative 소개(Arizona label)

값싼 해외에서 생산, Levi's 보다 비용우위 갖고 사업에 진출 가능



“Social conscience”(사회적 양심), 불리한 조건의 노동자를 이용치 않음

그들의 청바지가 “U.S. -made” 이길 원함

Levi Strauss는 후한 봉급과 benefits packages를 고용인에게 지급

브랜드 인지와 브랜드 Loyalty의 역사, 가격 기반의 경쟁을 회피  
합리적인 가격 프리미엄을 정당화 할 수 있는 충분한 영향력

그러나 해가 갈수록, 브랜드 명 ↓ / 유사 제품의 수 백개 경쟁업체

고객의 눈에 차별화된 제품이라 보여질 가치있는 특징 개발이 필요



# Competition and the Denim industry

Exhibit 1 Levi Strauss Financial Performance

	1994	1993	1992	1991	1990
<b>Income Statement</b>					
Net sales	\$6,074,321	\$5,892,479	\$5,570,290	\$4,902,882	\$4,247,150
Cost of goods	\$3,632,406	\$3,638,152	\$3,431,469	\$3,024,330	\$2,651,338
Gross Profit	\$2,441,915	\$2,254,327	\$2,138,821	\$1,878,552	\$1,595,812
Selling G&A Exp	\$1,472,786	\$1,394,170	\$1,309,352	\$1,147,465	\$922,785
Non Operating Income	-\$18,410	\$8,300	-\$142,045	\$31,650	-\$36,403
Interest Exp	\$19,824	\$37,144	\$53,303	\$71,384	\$82,956
Income Before Taxes	\$930,895	\$831,313	\$634,121	\$691,353	\$553,668
Taxes	\$373,402	\$338,902	\$271,673	\$324,812	\$288,753
Net Inc Before Ext Items	\$557,493	\$492,411	\$362,448	\$366,541	\$264,915
Ext Items	-\$236,517	\$0	-\$1,611	-\$9,875	-\$13,746
Net Income	\$320,976	\$492,411	\$360,837	\$356,666	\$251,169
<b>Growth</b>					
Sales Growth	3.1%	5.8%	13.6%	15.4%	
Net Income Growth	-34.8%	36.5%	1.2%	42.0%	
<b>Key Financial Ratios</b>					
Quick ratio	1.57	1.03	0.76	0.87	0.73
SG&A/Sales	24.25	23.66	23.51	23.4	21.73
Receivables Turnover	6.68	6.87	7.67	7.31	6.88
Inventories Turnover	7.76	7.44	7.64	7.5	7.29
Total Debt/Equity	2.57	10.57	34.39	71.82	22.21
Net inc/Sales	5.28	8.36	6.48	7.27	5.91
Net inc/Total assets	8.18	15.84	12.53	13.54	10.51

1990~1994년 Revenue growth 늦춰짐, Income growth 고르지 않음

좁은 마진 폭과 시장 점유를 위한 격렬한 경쟁으로 1994년 net income 35% 하락

# Cost Structure

Exhibit 2 Profitability Analysis of Women's Jeans

	Wholesale Channel	Original Levi's Store Channel	Personal Pair?	Notes
<b>Operations, per pair</b>				
Gross Revenue	\$35	\$50		\$50 retail price with a 30% channel margin.
Less markdowns	(3)	(5)		Avg. channel markdowns of \$5; 60% born by mfg.
Net Revenue	32	45		
<b>Costs</b>				
Cotton	5	5		
Mfg. conversion	7	7		High labor content since all jeans hand-sewn.
Distribution	9	11		Wholly owned distribution network for OLS channel. Add \$2 for warehouse to store.
Total	21	23		
<b>COGS</b>				
Gross Margin	11	22		
SG&A	9 <sup>1</sup>	19 <sup>2</sup>		
Profit Before	\$2	\$3		
<b>Tax</b>				
<b>Investment, per pair</b>				
Inventory	\$4	\$12		77 days for Levi's wholesale channel & 240 days for OLS stores to include retail inventory. Reflects 27 days of Accounts Payable.
Less A/P	(1)	(1)		
Accounts	4	0		51-day collection period for wholesale. Retail customers pay immediately.
<b>Receivable</b>				
Net working capital	7	11		
Factory PP&E	5	5		Reflects a sales to fixed asset turnover of 5.33.
Distribution PP&E	1	2		Doubled for OLS channel due to additional retail distribution investment (estimate).
Retail Store	0	20		\$2.4M/OLS store for 120,000 pairs sold/yr (est.).
Total Investment	\$13	\$38		
Pre-tax return on invested capital	15%	8%		

Levi's의 두 아울렛의  
평균 청바지의 비용과 마진

많은 제품이 도매로 판매  
경쟁상태의 소매상들에 의해 유통

그러나 Original Levi's Store(OLS)  
체인 유지, 고객과의 근접 지속

청바지 한 벌당 수익은 도매가 약 30% 정도 낮음

세전 (자본)투자수익률은 도매가 거의 두 배 높음

OLS 아울렛은 재고에 추가적인 투자: \$8 / pair

# Mass Customization(대량 맞춤생산)

통신과 컴퓨터 기술 사용, 전통적인 대량생산 방식의 한계를 우회

전략적인 관점: 작은 틈새가 하나의 시장이다(the ultimate niche is a market of one)

과거 높은 수준으로 맞춤화된 제품은 필연적으로 생산하기에 비싸다고 생각 되었으나 다양한 정보기술(IT)의 출현으로 유연성을 추구하는 고객의 요구와 만남과 시장에서 더욱 커진 선택의 폭이 점점 경제적으로 됨

“물건이 만들어 지고 서비스가 전달되는데 있어서 소리 없는 혁명 일어나고 있다. 수백만의 고객을 가진 회사가 오로지 당신을 위해 디자인된 제품을 만들기 시작했다. 당신은 당신의 정확한 명세서에 맞는 조립된 Dell 컴퓨터를 살수 있다. 당신이 좋아하는 비타민, 미네랄, 허브가 정확히 혼합된 약도 살수 있다. 당신의 얼굴에 딱 맞게 주조된 안경, 당신의 고른 음악 트랙의 CD, 피부 톤에 어울리는 혼합된 화장품, ... 그리고 당신의 아이가 125개의 다른 바비 인형을 마음에 들어하지 않을 때, 머지않아 그녀의 것을 직접 디자인 할 수 있을 것이다.”

고객에게 충분한 유연성을 제공하는 것과 회사의 비용이 통제불능의 상황으로 치달는 것 사이에 정교한 균형

90년대 초 Levi's는 두 집단의 경쟁자를 대면  
저 비용, 대량 생산자들 & 부유층을 타겟으로 하는 고비용 청바지 생산자들

# Personal Pair Proposal

Personal pair project 제안자: 틈새가 저비용, 대량생산자들과의 경쟁을 피하게 해줄거야

시장조사

청바지 치수 맞춤(fit)에 **¼의 여성**만이 진실로 행복해 함

완벽한 맞춤에 추가요금을 지불할 의사가 있는 더 높은 수입의 고객을 끌어들이 수 있음

대량맞춤생산 모델 → 비용 낮추고 차별화 우위를 제공

새로운 기술이 적용된 재설계된 프로세스가 더 효율적 때문

EX) “pull-driven” : 고객 drive의 생산 프로세스

대량 맞춤생산 모델은 **유통비용과 팔리지 않은 제품 재고를 낮춘다**

**Personal Pair는 청바지 맞춤생산 프로그램**

Levi Strauss & CCTC, in Newton, Massachusetts 합작 회사

→ CCTC가 Levi Strauss에 접근, 기술의 잠재력을 설명, 제안

Personal Pair proposal : 협력적인 맞춤생산 형태

이 접근은 시장에서 넘쳐나는 선택에서 정렬을 찾는 고객들을 돕는다.

회사는 고객과의 대화로 들어가 그들을 돕기 위해 그들의 필요가 무엇인지 이해하고

그 다음 특정 요구와 만나는 특화된 제품을 제공 할 수 있다.

협력적인 맞춤생산자는 **완제품(finished products) 재고를 최소로 유지**할 수 있게 함

**신 제품을 시장에 더 빠르게 가져오게 함**

즉, 그들은 특정 고객 요구에 응답하기 위해 **“just-in-time”** 방식으로 제품을 제조한다.

## How it would work

Original Levi's Store(OLS)에 네트워크 PC's 와 Personal Pair kiosks을 설치

훈련된 판매 정원이 고객의 허리, 엉덩이, rise, 바지안쪽 솔기(inseam) 재어 4,224개의 가능한 사이즈 조합 중 하나를 결정 - 보통 고객들이 이용할 수 있는 40개 조합을 넘는 극적인 증가

컴퓨터가 kiosk에 유지되는 400개의 프로토 타입 청바지 중 하나와 상응하는 코드 넘버를 생성

더 많은 측정 수행될 수록 완벽한 맞춤(fit)이 얻어질 수 있음

고객은 청바지의 비용을 지불, 선택적으로 Federal Express 배달(\$5 추가) 또는 상점에서 가져갈 수 있음. 모든 청바지에 대한 전액환불보장서와 함께

주문은 Loute Note computer program에 의해 Boston의 CCTC로 보내짐  
이 프로그램은 주문을 Tennessee의 제조 공장의 존재하는 패턴과 일치되도록 “translate”

맞는 패턴을 당겨 “read” → Cut station으로 이동: 각각의 청바지가 개별적으로 재단됨

→ 한 재봉 라인은 8명의 유연한 팀원들로 구성, 주문을 처리 → 세탁

→ 검사, 운송을 위해 포장

재주문을 간소화 하기 위해 각각의 청바지에 바 코드가 껴매짐

고객은 고객에 맞는 청바지를 3주안에 갖게 됨

일단 프로그램이 진행되면, 이 제안은 약 주문의 반이 현 고객으로부터 발생할거라고 제시함  
재주문이 각각의 청바지에 껴매진 바코드에 의해 간소화 되고 촉진될 것  
게다가 재주문은 웹 기반 인터페이스에 의해 처리될 수 있을 것



## Pricing(가격 책정)

How much of a price premium?

**\$15 premium** + \$50 / pair(표준 기성품:off the rack)

보다 나은 옷 맞음에 공정한 가격을 지불할 여성 그룹에 집중

기준 소매 가격(price point)이 약간 낙관적이지 않느냐?

**\$5 또는 \$10 더 현실적일 것**

# Planned Scope

최초의 제안은 4개의 Original Levi's Store(OLS)에  
Personal Pair Kiosks와 전용 PC를 설치

일단 시스템이 작동하면

60개 이상의 Kiosks를 미국과 캐나다에 확장

또한 런던에 kiosks opening을 계획

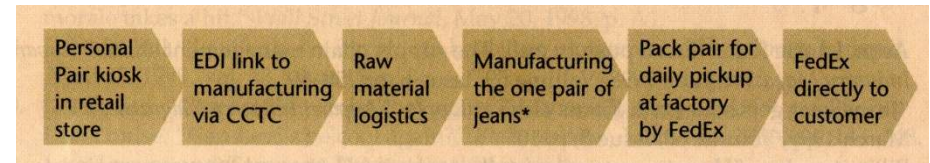
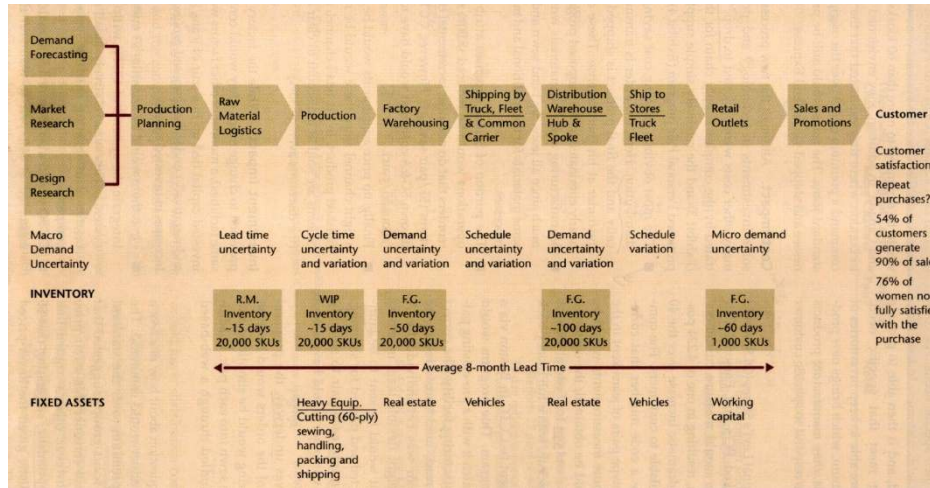
Standard jeans : £ 46(original) + £ 19(premium)

청바지는 여전히 테네시에서 생산. FedEx로 운송



# Cost impact(비용 효과)

비록 새 프로세스가 기술적인 부분에 약간의 투자와 프로세스 변화를 요구하지만, 많은 다른 비용이 감소하도록 계획됨



Personal pair value chain

## Traditional Original Levi's Store Supply Chain

- 가장 명백한 진행 중인 비용절감(cost savings)이 유통(distribution)에서 일어남  
주문을 전자적으로 전달하고, 고객의 비용으로(at his/her expense) 고객에게 최종제품 직송  
이러한 비용이 제안된 프로그램에서 거의 제거됨
- 모든 청바지가 손으로 껴매진 이래 제조와 원자재의 변화가 적고  
전통적 프로세스나 대량 맞춤 프로세스나 같은 원료를 사용



## Cost impact(비용 효과)

3. 만약 판매의 50%가 재 주문 된다면 (소매점에 점진적인 비용을 초래하지 않는) 소매상 운영에 기인하는 판매 / 일반 관리 비(SG&A expense)의 비율이 감소할 것 (\$5 / pair saving)

그러나 CCTC는 그 자체의 SG&A 비용으로 손실을 입을 것이다. (약 \$3/pair)

4. 완제품의 재고가 없어질 것이기 때문에, 이런 타이트한 채널에서는 가격 조정이 필요 없어질 것

소매 채널(retail channel)에서는 약 1/3의 청바지가 오래된 재고를 처분하기 위해 할인판매 된다.(평균 할인율 30%)

## Investment impact(투자 효과)

공장 고정 자산(PP&E)이 많이 변화되도록 계획되지 않는( 같은 설비를 계속 사용) 반면, 제안된 프로그램에서 많은 다른 요소들이 (긍정적 부정적으로) 청바지 한 벌에 관련된 투자 자본에 영향을 줄 것이다.

### 투자 자본의 증가 요인(Increase in invested capital)

1. CCTC 시스템과 Levi's 현행 시스템 통합에 “최초 \$3 million 필요”  
두 회사 현행 시스템 통합 문제에 비해 **상대적으로 적은 비용**
2. CCTC 요구할 추가 IT 투자자본: \$10/pair  
시스템 관리와 규모 요구 증가에 따른 정규 업그레이드를 위해
3. Kiosk가 OLS 소매점의 약 1/3의 공간을 차지 : 약 \$7 / pair for retail space

### 투자 자본의 감소 요인(Decrease in invested capital)

1. **두드러진 재고 감소**  
Levi's 평균 재고 약 8개월 VS Personal Pair program  
(완제품 재고 없음, 원자재 재고 약 \$1/pair)
2. Account receivable -> net gain : 약 \$2/pair  
고객이 제품 받기 3주 전 결제하기 때문에 (Amazon.com 모델과 유사)

# Cost - efficient Mass customization(비용 효율적 대량 맞춤생산)

회사가 현존하는 생산을 비용 효율적 대량생산으로 변화되기 위해 어떤 생산 수정이 반드시 만들어 져야 한다.

Personal Pair proposal incorporated 성공적인 **대량 맞춤생산 프로그램 구현을**  
**도울 수 있는 몇 가지 핵심 요소**를 제안

## 1. **차별화된 생산 구성요소의 도입**(반드시 맞춤생산 될)

가능한 생산 프로세스에서 가장 늦은 공정에서

EX) 제조자에 의해 페인트가 혼합되지 않고,  
판매시점에서 개별 고객에 의해 요구되어진 후(페인트 혼합)

공교롭게, 개별화된 청바지 생산에서는 생산 프로세스에서 차별화된 구성요소 늦음은 적합치 않다. 그러므로 이 경우, 맞춤화가 프로세스의 시작에서 일어나야 한다.

## 2. 만약 제품이나 제조 프로세스 둘 중 하나가 생산 **모듈로 쉽게 분할된다면** 도움이 됨.

프로세스 단계들은 다른 주문(order)에 따라 재조합 될 수 있음

EX) 스웨터 제조자: 양모(wool) 착색 후 스웨터를 짜는 대신  
각 계절에 따른 다른 색으로 가능한 마지막 순간 착색

이것은 더 많은 유연성을 허락하고 제조자가 패션 경향으로 빠른 이전을 도움.

## Cost - efficient Mass customization (비용 효율적 대량 맞춤생산)

The Personal Pair proposal은 제조 프로세스가 더 나은 흐름을 허용토록  
수정 될 것을 제안 - 명확하게 팀들이 사용되어 질 것

더 많은 유연성과 맞춤 제품을 다루도록

공교롭게, 청바지 제조 프로세스의 요소들이 같은 방식으로 항상 발생하는 것이  
아니기 때문에 예측할 수 없는 기이한 문제들에 적응할 수 있도록  
고용자들이 넓은 범주의 기술을 축적하는 것이 중요해 질 것

3. 만약 제조 체인에서 제품이나 하위 프로세스 둘 중 하나가 표준화된다면 도움이 됨

다른 타입의 국내 사용이건 다른 시장에서건 이것은 더욱 효율적인 생산과 재고 관리를 허용  
(예, 국제 시장도 국내시장과 마찬가지로 모든 프린터의 110 / 220 V 사용이 조정되도록  
프린터 제조자에 의해 serve되어야 함)

Personal pair proposal은 cutting floor에 직접 레이저로 탐지된 패턴들을 처리하는  
복잡한 컴퓨터 프로그램 요구함. 이것이 일부 기술 강화된 하위 프로세스와  
현존하는 표준 노동 집약적 제조법의 통합에 도움이 됨

새로운 대량 맞춤생산 프로세스의 모든 부분은 즉시(instantaneous), 비용없는(costless),  
질이 한결같은(seamless), 마찰이 없는(frictionless) 방식으로 함께하는 것이 필요

# The Decision

Heidi는 제안에 대한 찬반양론(pro and cons)을 숙고

완전히 측정할 수 없는 몇 가지 위험요소를 가짐

1. Levi Strauss가 새로운 기술을 실현할 수 있는 능력이 있는가?
2. 비용절감(cost savings)은 CCTC의 견적에 근거하는데  
만약 비용이 매우 다르게 판명된다면 그 프로그램이 여전히 성공적일까?
3. 시장 조사는 여성들이 옷 맞춤(fit)에 대해 만족하지 못함을 나타냈다.  
더 좋은 옷 맞춤(better fit)을 위해 얼마나 더 돈을 지불하려 할까?

다른 수준에서, 그녀는 경쟁에 대한 의구심을 가짐

만약 프로그램이 성공적이었다 해도, low-cost rivals들이 이 시장에 뛰어들지 않을까?

Levi's가 여기에 어떤 우위를 가지고 있나?

만약 이 제안에 앞서 가지 않았다면 어떻게 될까?

라이벌 중 하나가 CCTC와 제휴를 맺었을까?