

10-27-2005

파크랜드의 마케팅 전략 사례연구

Jung Ok Jeon

Bong Jin Cho

Sung Tae Hong

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Jeon, Jung Ok; Cho, Bong Jin; and Hong, Sung Tae (2005) "파크랜드의 마케팅 전략 사례연구," *Asia Marketing Journal*: Vol. 7 : Iss. 3 , Article 9.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1156>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

파크랜드의 마케팅 전략 사례연구: 경영혁신을 중심으로

A Case Study on Marketing Strategy of Parkland: Based on Business Innovation

전 중 옥(Jeon, Jung Ok)*

조 봉 진(Cho, Bong Jin)**

홍 성 태(Hong, Sung Tae)***

1988년 이래 국내 남성복 시장에서 자사 브랜드인 파크랜드를 통해 내수 사업을 전개해온 (주)파크랜드는 기업 특유의 경영혁신적 사고에 의거하여 생산혁신, 유통혁신, 관리혁신을 구현하고 차별적인 마케팅전략을 추진함으로써 국내 신사복 시장의 대표 브랜드로서의 괄목할만한 경영성과를 이룰 수 있었다. 본 사례는 파크랜드의 성공적인 포지셔닝을 위해 기울인 통합적이고 체계적인 노력에 대해 생산혁신, 유통혁신, 관리혁신 등 전사적 경영혁신을 중심으로 소개하고, 이에 따른 차별적인 마케팅전략을 경영성과와 함께 살펴본 후, 파크랜드의 장기적 발전을 위한 전략적 과제를 제시하고 있다.

핵심개념: 파크랜드, 경영혁신, 마케팅 전략, 패션 마케팅, 브랜드 마케팅

I. 서론

지난 70년대 우리나라는 국가경제를 부흥시키기 위한 수출 드라이브 정책의 활성화로 신발, 봉제 등 경공업 분야의 수출이 한창이었다. 부가가치의 측면에서도 수출 품목 중 섬유

가 최고였을 뿐 아니라 고용창출 효과 또한 매우 높았다. 그러나 80년대 중반 노사분규로 인한 임금의 급상승과 원화가치 상승으로 인해 30% 이상의 원가 상승 결과가 나타나자 수많은 의류 제조업체들이 수출 경쟁력을 잃게 되었다. 이에 따라 많은 기업들이 생산규모를 축소하거나 생산기지를 저임금국인 동남아,

* 부경대학교 경영학부 교수(jojeon@pknu.ac.kr)

** 계명대학교 경영학부 교수(bjcho@kmu.ac.kr)

*** 한양대학교 경영학부 교수(hongst@hanyang.ac.kr)

중국 등으로 이전시키는 것으로 해결책을 찾고자 하였다.

그러나 (주)파크랜드는 수출 중심의 사업구도에서 탈피하여 1988년에 Parkland(이하 파크랜드)라는 자사 브랜드로 내수 사업을 전개하여 파크랜드를 국내 남성복 시장의 대표 브랜드로 포지셔닝시키는 성과를 이끌어 내었다. 이를 위해 (주)파크랜드는 생산, 유통 및 관리의 혁신을 비롯한 경영혁신을 통해 저비용 고효율의 경영체제를 확립하고 효율적 통합마케팅관리를 실시하여 업계대비 비약적인 매출 신장과 함께 최고의 브랜드 경쟁력을 점하게 되었다.

본 사례는 의류산업을 노동집약적 봉제산업에서 기술집약적 패션산업으로 발전시키는 데 있어 새로운 경영모델을 제시한 (주)파크랜드의 노력을 경영혁신의 추진에 따른 구체적 통합마케팅전략을 중심으로 살펴보고, 이에 따른 마케팅 성과와 함께 향후 업계와 시장선도를 위한 파크랜드의 전략적 과제를 시사하는 데에 그 목적이 있다.

II. 파크랜드의 경영혁신

2.1 경영혁신과 경영현황

2.1.1 경영혁신

(주)파크랜드는 1973년 5월 창사 이래 태화섬유로 시작해서 지금까지 32년의 역사를 가지고 있다. 초기에는 피에르 가르뎅, 입생 로랑, 지방시, 크리스찬 디올 등 유명브랜드 제품을 OEM

방식으로 생산하여 미국, 일본, 영국, 프랑스, 독일 등의 해외 수출에 주력해왔다. OEM방식이라 하더라도 세계 유명브랜드의 바이어로부터 까다로운 검사를 통과할 수 있어야 하므로 제품이 일정 수준 이상의 기술력과 품질력을 가지고 있어야만 했다. 많은 기업들이 세계 유명 브랜드 제품을 100% 수출만 해왔으나 80년대 후반 전국적인 노동운동으로 임금이 45%나 급격히 상승하여 노동집약적 봉제산업의 경쟁력은 더욱 약화 되었다.

(주)파크랜드도 예외는 아니었다. 수출물량의 감소로 공장시설, 종업원 등을 유지하기 힘들었고 오더를 수주하기 위해서는 저가수주도 불가피한 현실이 되었으며 그나마 유지되던 수출물량도 수익성 악화로 운영해나가기 어려움을 겪게 되었다. 이때 (주)파크랜드는 수출 위주에서 탈피하여 1988년 12월 「파크랜드」라는 자사 브랜드로 내수 시장에 진입하는 가장 큰 경영혁신을 시도하였다. 당시 국내 내수시장은 경기가 침체 되었고 동남아·중국 등으로 산업이전이 확대되면서 국내 섬유·패션산업은 많은 어려움을 겪고 있었다. 이러한 전환기의 어려운 상황 속에서도 (주)파크랜드는 내수 시장에 진입하여 경영혁신의 노력을 경주한 결과 남성복 단일 브랜드 매출 1위의 성과를 이룩하였다.

(주)파크랜드 경영혁신의訓은 “관심을 집중하여 문제를 발견하고 지식을 활용하여 가치를 창출한다”는 관심경영에서 시작한다. 이는 ‘많은 사물이 존재하나 관심의 눈으로 볼 때만 가시화 되며 무관심한 사람은 개선이나 혁신을 기대하기 어렵다. 현재의 방법이나 상태가 최선이라는 생각을 버리고 보다 더 진보된 방법, 더

나은 상태로 만들려는 노력이 필요하다. 즉 문제 해결을 위한 접근 방법으로서의 지식 활용하여 가시화된 결과로써 부가가치를 창출 할 수 있어야 한다'는 뜻이다.

2.1.2 경영현황

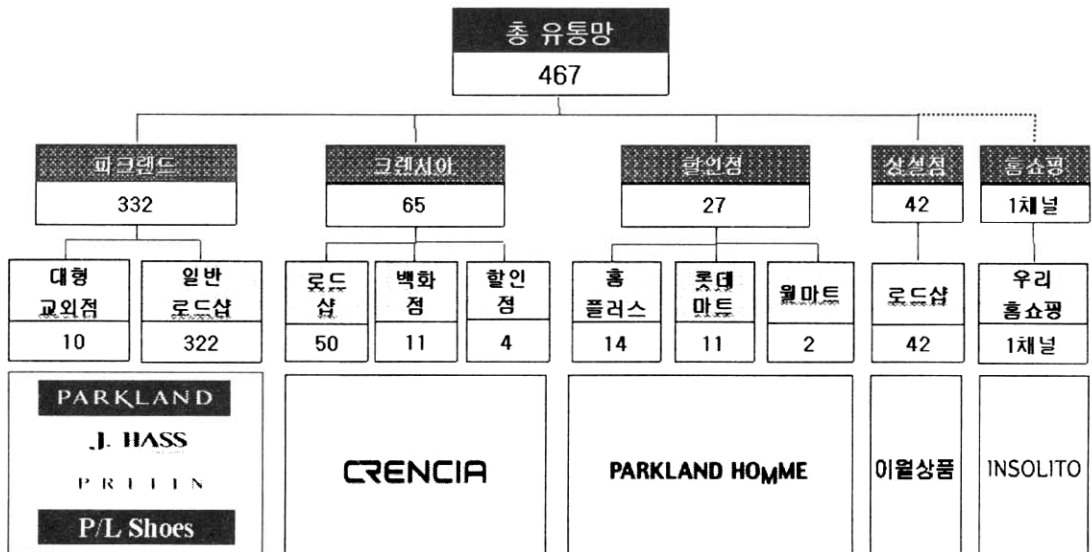
부산 남포동 지하상가의 2개 매장에서 시작한 파크랜드는 2002년에 매출액이 3,000억원을 돌파하였을 뿐 아니라 현재 400여개 매장을 가진 단일 브랜드 최다 유통의 중견기업으로 성장했다. 1988년 태화섬유였던 회사명도 1998년 브랜드명을 따라 (주)파크랜드로 개명하고 서울에 있던 본사를 부산으로 이전하여 본격적인 사업전략의 추진에 들어갔다. 현재 (주)파크랜드의 사업분야는 <그림 2-1>과 같이 대표브랜드인 파크랜드를 중심으로 로드샵, 할인점, 홈쇼핑 등 다양한 채널로 유통경로를 넓혀가고 있다.

2.2 생산혁신

임가공 기반의 노동집약산업인 국내 의류제조 공장은 인건비가 상승하자 국내 봉제공장을 축소 또는 폐업하고, 국내외 바이어들은 동남아 저임금국으로 생산시설을 이전했다. 그러나 해외이전은 단기적인 대안이며 품질관리의 한계를 안고 있었으므로 (주)파크랜드는 '직접생산만이 품질을 보증한다'는 경영철학으로 오히려 국내 직영공장 및 생산 설비를 지속적으로 증설하여 생산비용의 문제들을 혁신적으로 정면 돌파해 나갔다. 이를 위해 1986년 제2공장 바지공장을 시작으로 1999년 제6공장 와이셔츠 공장까지 직영공장을 신설 또는 확장 이전하여 파크랜드의 장기적인 제품 경쟁력과 품질력을 확보해나갔다. <표 2-1>은 (주)파크랜드의 직영공장별 생산현황이다.

(주)파크랜드가 직영공장을 증설하여 직접생

<그림 2-1> (주)파크랜드의 유통 및 브랜드 현황



〈표 2-1〉 ㈜파크랜드의 직영공장별 생산현황

| 구 분 | 생산품목 | 인 원 | 대 지 | 건 평 | 년간생산 |
|------|--------|-------|-------|-------|-----------|
| 제1공장 | 셔 츠 | 168 | 372 | 1,126 | 1,180,000 |
| 제2공장 | 바 지 | 226 | 565 | 650 | 790,600 |
| 제3공장 | 신 사 복 | 198 | 670 | 900 | 244,850 |
| 제5공장 | 재단/신사복 | 198 | 1,500 | 2,200 | 244,850 |
| 제6공장 | 신 사 복 | 167 | 1,585 | 2,780 | 206,500 |
| | 바 지 | 113 | | | 395,300 |
| 소 계 | | 1,070 | 4,692 | 7,656 | 3,062,100 |

〈표 2-2〉 공정별 주요자동화설비 도입내역

| 재 단 | 봉 제 | | 완 성 |
|-------------|----------------|-------------|-------------|
| -CAD System | -자동 주머니달기 | -자동 단추 구멍기 | -자동 단추잠금기 |
| -자동 재단기 | -자동 단추달이 | -자동 오브롭기 | -자동 포장기 |
| -자동 연단기 | -저온 압착기 | -소매바깥선 박음질기 | -자동 몸판다림질기 |
| | -자동 옆술기 박음질기 | -포켓 웰딩기 | -칼라 정형기 |
| | -자동 주머니 덮개 만들기 | -자동 주름 만들기 | -옆이음선 가름프레스 |

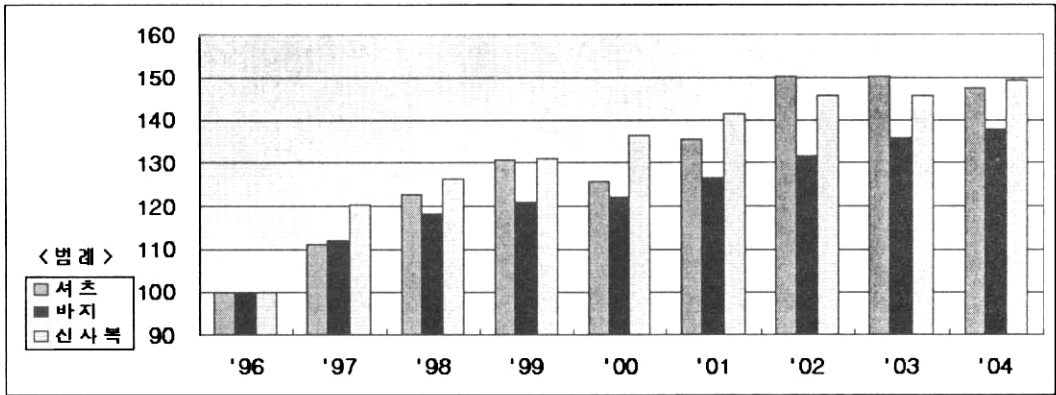
산을 하기 위해서는 먼저 자동화를 통한 인원 절감과 생산성 향상으로 인건비 문제를 선결과제로 해결해 나가야만 했다. 의류의 특성상 전공정의 일괄 완전자동화는 불가능하지만 단위 공정별 자동화를 추진하여 병목현상을 해소하고 고기능의 숙련된 인력을 대체 활용하여 생산혁신을 이룩할 수 있었다. (주)파크랜드의 재단, 봉제, 완성에 이르는 의류제조공정별 주요 자동화설비의 혁신적인 내역을 살펴보면 〈표 2-2〉와 같다.

1986년 (주)파크랜드가 바지공장을 인수 하였을 당시 생산인원은 라인당 160명으로 일700장의 바지를 생산하였으며, 당시 가공임은 1,600원 정도였다. 그러나 현재는 라인당 80명의 인원으로 1,300장의 바지를 생산하고 있으며 한장

당 5,300원의 가공임을 받고 있다. 즉 생산인원은 1/2배로 줄었으나 생산량은 오히려 2배로 늘어났으니 결국 수량기준으로 생산성이 4배로 향상된 것이다. 최근 몇 년간 (주)파크랜드의 생산성 향상 현황을 살펴보면 〈표 2-3〉과 같다.

또한 (주)파크랜드는 선진국들의 우수한 생산기술력을 배우기 위해 20여년 동안 독일, 일본, 미국, 스위스, 프랑스 등 섬유 선진국의 공장을 견학하여 기술을 습득하고 첨단 자동 생산설비를 도입하고 불필요한 공정들을 통합·개선시켜 이와 같은 생산성 혁신을 가져왔다.

〈표 2-3〉 연도별 생산성 향상 현황



| 년 도 | | '96 | '97 | '98 | '99 | '00 | '01 | '02 | '03 | '04 | |
|-------|----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 서 츠 | 1인시간당 생산량대비(매) | 1,595 | 1,769 | 1,959 | 2,087 | 2,002 | 2,162 | 2,394 | 2,396 | 2,352 | |
| | 생산성 향상 | 전년대비(%) | | 10.9 | 10.7 | 6.5 | -4.1 | 8.0 | 10.7 | 0.1 | -1.8 |
| | | 96대비(%) | | 10.9 | 22.8 | 30.8 | 25.5 | 35.5 | 50.1 | 50.2 | 47.5 |
| 바 지 | 1인시간당 생산량대비(매) | 1,049 | 1,173 | 1,240 | 1,268 | 1,283 | 1,330 | 1,383 | 1,426 | 1,446 | |
| | 생산성 향상 | 전년대비(%) | | 11.8 | 5.7 | 2.3 | 1.2 | 3.7 | 4.0 | 3.1 | 1.4 |
| | | 96대비(%) | | 11.8 | 18.2 | 20.9 | 22.3 | 26.8 | 31.8 | 35.9 | 37.8 |
| 신 사 복 | 1인시간당 생산량대비(매) | 0,326 | 0,392 | 0,412 | 0,428 | 0,445 | 0,461 | 0,475 | 0,475 | 0,487 | |
| | 생산성 향상 | 전년대비(%) | | 20.2 | 5.1 | 3.9 | 4.0 | 3.6 | 3.0 | 0.0 | 2.5 |
| | | 96대비(%) | | 20.2 | 26.4 | 31.3 | 36.5 | 41.4 | 45.7 | 45.7 | 49.4 |

2.3 유통혁신

내수 사업을 시작하던 1988년만 하더라도 우리나라 의류 유통점 대부분은 본사로 부터 제품을 공장도가로 매입한 후 소비자가 판매함으로써 그 차액을 판매점의 수익으로 하였던 전통적 방식의 대리점 행태를 취하고 있었다. 본사로 매입한 상품 중 판매하고 남게 되는 재고 역시 모두 대리점에서 부담하는 것이 일반적이었으므로 웬만한 담보력과 운영자금력 없이는 의류 대리점을 개설하기 매우 어려운 실정이었다. 그러나 (주)파크랜드는 전통적인 도소매상 중개의 유통망을 과감히 탈피하고 공급자로부터 소비자에게 직접 공급되는 “위수탁 체제”를

도입하여 기존의 대리점 형태와 차별화된 판매 유통망을 혁신적으로 도입하였다.

2.3.1 위수탁 판매

위수탁 판매는 매장만 확보되어 있다면 무리한 담보 없이도 매장에서 판매할 수 있는 수량의 상품을 공급한 후 각 판매점의 매출액에 따른 판매 수수료를 지급하는 형태로 판매 후 남은 재고는 전량 본사에서 반품을 받는 형태이다. 이 제도는 매장의 경우 재고에 대한 부담이 전혀 없이 판매에만 전념할 수 있으며 판매액만큼 판매수수료를 지급하면 되는 위수탁점 형태의 판매 유통망 정책이다. 당시로서는 매우

획기적인 위수탁점 방식의 유통혁신으로 인하여 (주)파크랜드는 전국적인 판매망을 확보할 수 있는 중요한 단서가 되었다.

위수탁 판매의 경우 전국매장의 재고가 본사 자산이므로 재고 회전을 문제가 대두될 수 있으나 지급되는 수수료는 판매액에 따른 인센티브 성격이므로 오히려 판매장려 효과와 함께 긍정적인 측면이 더 많다. 일반적인 매장의 경우 대리점주가 원하는 수량만큼 주문하는 수주 형태이나 (주)파크랜드의 경우 본사 물류담당자가 각 매장의 판매실적에 따라 상품을 배분하므로 물량공급에 있어서는 민감한 반응을 보였던 것이 사실이다. 이처럼 초기에는 인근 타매장과 비교해서 불만을 표시하는 매장이 더러 있었으나, 대리점주의 품평에 따른 수요 조사를 감안한 본사의 합리적인 배분방식으로 견해의 폭을 함께 하고 있다. 또한 위수탁 판매망의 경우 전통적인 대리점과 달리 매출이 100% 노출됨에 따라 위수탁점의 세금납부에 대한 불만 또한 제기되었으나, 사회전반적인 투명경영이 정착화됨에 따라 해소되었다.

이와 같은 위수탁 제도를 혁신적으로 도입한 것은 (주)파크랜드가 최초이나 신규 의류사업을 전개하는 의류 브랜드들은 이제 대부분 위수탁 방식을 채택하고 있을 정도로 보편화되었다. 그러나 기존 대리점 체계를 운영해 오던 업체들의 경우 위수탁 형태로 전환을 시도하지만 수년간 유지되어온 경영 및 수익구조의 틀을 바꾸기가 쉽지 않아 고심하는 업체 또한 많은 현실이다.

2.3.2 교외매장

종래 의류 유통점 특히 신사복 대리점은 기존의 도심 상권을 중심으로 형성되어야 한다는 것이 통념이었다. 그러나 (주)파크랜드는 상권도 형성되어 있지 않고 도심으로부터도 멀리 떨어진 국도 또는 지방도로 주변에 대형 의류매장을 오픈했다. 교외매장 부지를 매입하고 건물공사를 할 당시 해당지역 주민들은 대형 음식점이나 숙박업소를 짓는 것으로 생각하다가 의류 대리점을 열 것이라고 하면 “이런 곳에 무슨 옷가게냐?”하며 믿지 못하였다고 한다.

일본의 대표적인 신사복 브랜드 아오야마(青山)는 이미 시내 중심가 보다는 교외지역에 편리한 주차시설을 갖춘 대형 교외점을 곳곳에 개설하여 크게 성공을 거둔 바 있었다. 이러한 아오야마의 벤치마킹을 통해 처음으로 (주)파크랜드가 개설한 매장이 바로 경기 기흥점으로 이 곳은 가족단위의 고객을 위해 휴게실, 어린이 놀이방 등을 설치하여 복합 교외의류매장의 면모를 갖추고 있다. (주)파크랜드는 기흥점에 이어서 곤지암, 병점 등 현재 전국의 13개의 교외매장을 오픈했으며 향후 교외 매장의 확장을 추진 중에 있다. 이와 같이 (주)파크랜드는 남들보다 한 발 앞선 벤치마킹을 통한 차별화된 유통혁신으로 적극적 성장을 도모하고 있다.

2.4 관리혁신

2.4.1 관리비 절감을 통한 효율경영 극대화

(주)파크랜드의 관리비는 국내외 의류, 제조, 판매 회사들의 관리비 대비 1/3 수준 밖에 되

지 않는다. 이는 타사의 경우 은행부채에 따른 매출액 대비 지급이자율이 매우 높는데 비해 (주)파크랜드의 경우 은행부채보다 예금을 통한 수입이자가 오히려 초과 발생하는 무차입 경영의 실현을 하나의 요인으로 들 수 있다.

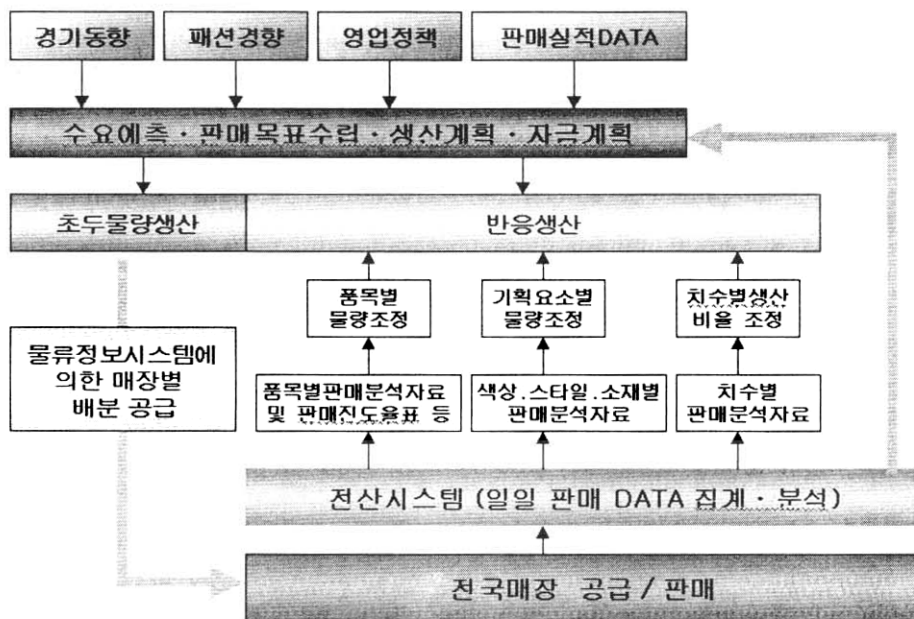
2002년 동업종 관리비가 평균 21.9% 임에 반해 (주)파크랜드는 7.4%로 타사의 1/3 수준이며, 2003년에는 동업종 관리비 15.1% 임에 반해 10.2%로 타사의 2/3 수준 정도 밖에 되지 않는다. 매출 3,200억 기준으로 살펴보면 타사 관리비가 700억이라면 (주)파크랜드 237억원으로 무려 463억원이라는 엄청난 관리비의 절감으로 효율경영을 극대화하고 있다.

2.4.2 계수관리 경영

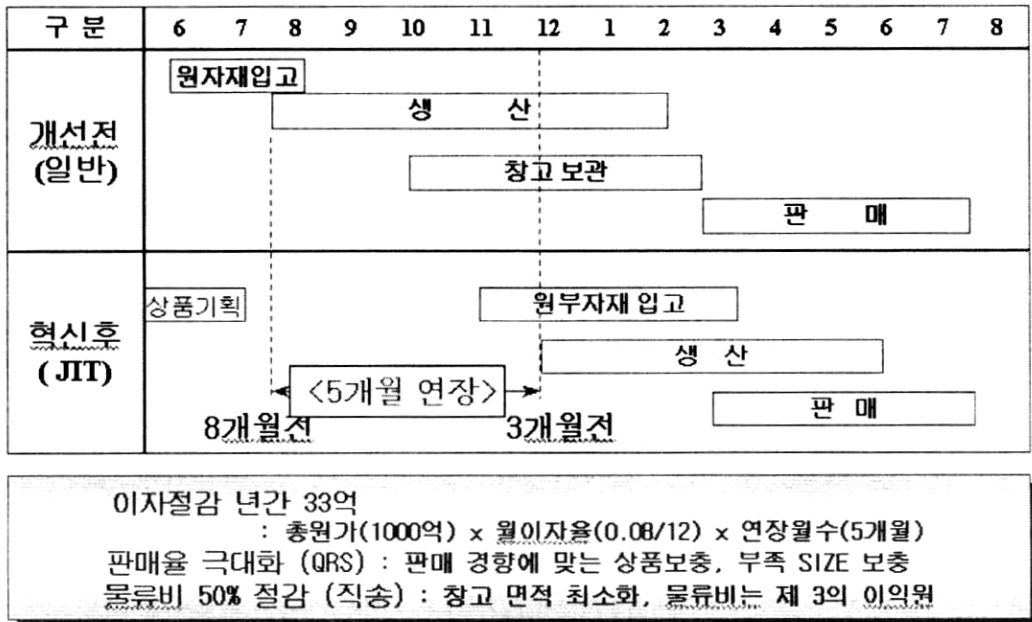
일반적인 의류제조, 판매업은 재고와의 싸움

이라고도 한다. 많은 패션업체들이 고전했던 부분이 바로 누적된 재고 문제였다. 출시한 옷이 팔리지 않고 쌓여있다는 것은 패션업체의 유동성이 그만큼 부족해진다는 이야기이기 때문에 패션업계에서 재고관리는 곧 자금 관리의 문제인 것이다. (주)파크랜드에서는 '계수관리경영'이라는 독특한 판매점검 체계를 통해 생산과 판매, 즉 수요에 따른 공급을 과학적이고도 효율적으로 조절해 나감으로써 판매율의 극대화를 이룰 수 있었다. 즉 과학적인 판매분석과 수요 예측으로 매일 판매진도율을 시계열별로 점검할 수 있도록 하여 '판매진도 점검 시스템'에 의한 생산물량 조절이 이루어지고 있는 것이다. 이를 통해 치수별 데이터를 주기적으로 점검하여 기준보다 모자라는 치수는 추가생산을 하고, 기준보다 남는 치수는 생산을 중단시키는 등 차기 생산분에 대한 치수별 생산비율을 수시로

〈그림 2-2〉 반응생산·공급체계(GRS)도



〈그림 2-3〉 JIT(Just-in-Time) 시스템



조정함으로써 재고관리의 탄력적 운영이 가능하게 된 것이다.

이와 같이 판매추이와 반응에 따라 다음 생산분에 대한 수량, 색상, 치수 등을 결정해 들어가는 방식을 QRS(Quick Response System), 즉 반응생산시스템이라고 한다.

이러한 반응생산시스템은 근본적으로 품번별 치수별 판매 data관리와 생산을 탄력적으로 조정, 통제할 수 있는 직영생산체제가 갖추어져야만 가능한 것으로 그러한 여건들이 갖추어져 있지 않은 타사에서는 적용하기가 불가능한 시스템이다. 이처럼 직접생산의 장점을 최대한 살려 타사와는 차별화된 우수한 관리 시스템을 갖추었기에 동종업계의 타사보다 높은 판매율을 유지하면서도 재고부담을 덜 수 있는 계수 관리경영의 혁신을 이룩할 수 있었다.

2.4.3 전산화

일반적으로 각 기업들은 많은 자금을 투입하여 전산시스템을 갖추고 있지만 투자에 비하여 실질적 효과를 거두고 있지 못한 경우가 많다. 특히 의류 제조, 판매를 하는 국내 타 패션회사들의 경우 품번별, 치수별로 세분화된 단위로 전국 매장별 재고를 실시간으로 관리할 수 있도록 하는 시도를 많이 했지만 실제로 이루어지고 있는 회사는 매우 드문 현실이다. 파크랜드는 내수 초창기부터 생산, 판매, 재고관리의 중요성을 인식하여 생산 및 판매현황은 물론 창고와 전국 매장의 재고현황을 품번별, 치수별까지 세분화된 단위로 완벽하게 전산 시스템을 갖추고 있다.

이러한 전산 소프트웨어의 자체개발로 사무의 자동화를 이루었으며 이를 이용하여 생산성

배가를 통한 원가 절감의 관리혁신을 이룩할 수 있었다.

Ⅲ. 파크랜드의 마케팅 전략

3.1 상품전략

3.1.1 품질로 인정 받은 상품력

일반적으로 제품의 질이 좋고 나쁨을 '품질(quality)'이라고 표현한다. 그러나 파크랜드는 이를 맛(taste)으로 표현하고 광고에서도 "옷 맛 참 좋다"라는 카피를 사용하였다. 'Acceptable' 한 즉, '이만하면 입을 수 있다'라는 일반적인 품질수준을 뛰어넘어 파크랜드는 입을수록 옷 입는 맛이 나는 옷이 되도록 해야 한다는 것이다. 이와 같이 "대한민국 국민 모두가 좋은 옷을 부담없는 가격으로 입게 한다"는 경영이념을 바탕으로 파크랜드는 어떻게 하면 고객에게 더 맛있는 옷을 만들어 공급할 것인지 꾸준히 연구 개발해 왔다.

(주)파크랜드는 본 생산에 들어가기 전에 철저한 사전샘플제조를 통해 제조공정이나 품질상의 문제를 사전에 검증하는 품질관리체계를 가지고 있다. 필요이상으로 복잡한 스타일의 디자인은 아닌지 신소재 등의 원단을 사용할 때 원단의 물리적 특성으로 인해 생산공정에서 품질 결함은 발생하지 않는지 철저히 분석한 후에 본 생산에 들어가고 있다.

실제로 (주)파크랜드가 가장 특징점으로 내세우고 있는 드레스 셔츠의 인체 공학적 커프스,

그리고 신사복의 라펠과 어깨선 등은 모두 이러한 기술개발의 노력에 의하여 탄생된 파크랜드만의 독특한 '맛'을 내는 부분이다.

3.1.2 PLC와 멀티브랜드 전략

파크랜드는 제품수명주기(PLC) 모델로 볼 때 성숙기에 접어든 브랜드라고 할 수 있지만 파크랜드처럼 중장년층의 편안하고 실용적인 브랜드의 경우 꾸준히 고객들의 사랑을 받고 있다. 이와 함께 (주)파크랜드는 고객의 다양한 욕구와 유통환경에의 선도적 적응화를 위해 대표브랜드인 파크랜드를 중심으로 하되 멀티브랜드 전략으로 다양화시켜 파크랜드의 브랜드 가치를 더욱 높여가고 있다. 그 일환으로 2002년 파크랜드 제화를 전략적 shop-in-shop 형태로 매장내에 입점시켜 남성 정장과 파크랜드 제화를 매칭 시키고 연관 판매(cross-selling)의 시너지 효과를 누리고 있으며, 2005년 S/S부터 출시한 파크랜드의 트레이디셔널 캐주얼 여성복 Prelin(프렐린)을 통해 남성복 구매 입점 고객에게 동반구매를 유도하는 전략을 펼치고 있다. 2002년 런칭한 J. Hass(제이하스)는 브랜드 볼륨을 확장하여 독립 로드샵으로서의 본격적인 진출을 시도하고 있다.

1) 제이하스(J. Hass)

제이하스는 20대 초·중반의 남성을 타겟으로 하며 실용적인 편안함과 캐릭터한 감성을 표현한 브랜드이다. 제이하스는 2001년 9월 브랜드 런칭 이후 현재 전국 70여개 매장에서 shop-in-shop 또는 단독 로드샵으로 전개되고 있다. 또한 2007년까지 80개 독립 매장을 오픈

하여 2008년 500억을 매출목표로 적극적인 활동을 펼치고 있다.

제이하스는 전속모델 장동건을 활용한 광고·홍보 활동을 통해 인지도 향상에 주력하고 있으며, 신규 BI 개발을 통해 브랜드 이미지의 제고를 꾀하고 있다.

2) 프렐린(PRELIN)

2005년 S/S부터 출시한 프렐린은 현재 80여 개 파크랜드 매장에 shop-in-shop 형태로 전개되며 매장 내에 별도의 Prelin Zone을 구성하여 파크랜드 매장 안에 독립적인 여성복 브랜드 샵으로 입점해 있다. 2007년까지 매장을 150개로 확대하고 2008년까지 250억원의 매출을 달성하겠다는 목표로 적극적인 프로모션 활동을 펼쳐 나가고 있다.

프렐린은 클래식을 현대적으로 재해석한 세련되고 여성스러운 스타일의 브랜드로서 최근 탤런트 박주미를 새롭게 캐스팅하여 30대 초중반의 여성을 타겟으로 하고 있다.

3.2 가격전략

3.2.1 옷값의 거품을 뺏습니다.

(주)파크랜드가 내수시장에 처음 진입할 때 의류시장은 백화점에서 구입하는 고가의 브랜드이거나 또는 재래시장에서 구입하는 중저가 브랜드 시장으로 크게 양분되어 있었다. 파크랜드는 이러한 시장에서 “옷값의 거품을 뺏습니다”라는 캐치 플레이즈로 고객들에게 새로운 가격대와 브랜드를 제시하여 가격경쟁력을 키워나갔다.

3.2.2 직접생산, 직접판매

(주)파크랜드는 앞서 설명한 바와 같이 7개의 첨단 자동 생산설비의 대형 직영 공장에서 직접 생산하므로 품질을 높이면서도 생산원가를 낮출 수 있었다. 또한 단일 브랜드 최대 판매망인 전국 400여개의 로드샵을 통한 소비자 직접 판매로써 백화점 등 대형 유통점의 높은 수수료를 지급하지 않아도 되어 더욱 가격경쟁력을 갖출 수 있게 되었다. 이처럼 생산원가를 낮추고 유통마진을 줄인 만큼 고객에게는 가격 신뢰감을 철저히 쌓아가고, 적극적인 원가관리 체계를 만들어 튼튼한 재무경영을 수립하고 있다.

3.2.3 무차입 경영을 통한 원가우위전략

(주)파크랜드는 효율경영 극대화를 위한 원가우위 전략을 활용하고자 관리비 절감과 무차입 경영을 실시하고 있다. (주)파크랜드의 경우 관리비가 동업종 타회사의 3분의 1 수준 밖에 되지 않는다. 이에 비해 경쟁사의 경우 높은 부채비율 때문에 제조원가의 상승으로 이어져 가격인상의 주요한 요인으로 작용하고 있다. 이와 같이 (주)파크랜드는 무차입경영과 함께 원가우위전략(overall cost leadership)에 충실하게 제조원가관리와 관리비의 집중적인 관리가 이루어지고 있다. 즉 탄탄한 재무구조로 이자부담 없이, 직접 생산으로 원가 부담 없이, 직접 판매로 유통마진 부담 없이, 파크랜드는 저비용 고효율의 가격전략을 가지고 있다.

3.3 유통전략

3.3.1 로드샵 중심의 유통전략

대다수의 의류브랜드가 보통 브랜드당 많아야 250개 정도의 점포망을 갖고 있지만 (주)파크랜드는 단일브랜드 최대 판매망인 400여개의 로드샵(road shop)을 가지고 있다. 이 유통구조는 위수탁형태로 무리한 담보없이 판매금액 수수료만 지급하는 형태이므로 매우 빠르게 판매망을 확보할 수 있으며 백화점의 비싼 수수료를 지불하지 않아도 되는 장점까지 있으므로 파크랜드의 로드샵 유통전략으로 인해 가격 메리트까지 가질 수 있다. 최근 2~3년 전 부터 백화점, 할인점의 입점 브랜드들이 다시 로드샵 위주로 이동하는 과정에 있는 것을 살펴보면 (주)파크랜드의 로드샵 위주의 유통전략이 잘 맞아 떨어지고 있음을 알 수 있다.

3.3.2 직배송 체계

요즘은 택배 유통 및 물류가 활성화되어 있지만 92년 당시 (주)파크랜드는 매장 수 증가에 따른 여러 매장의 순회 배송시 차량 용달비가 과다하게 발생하고 행거 제품을 Box에 포장시 제품의 원형이 손상됨에 따라 매장에서 복구 진열에도 과다한 비용이 소요되었다. 또한 판매량에 따라 주기적인 상품 보충 공급의 필요성이 제기되어 92년 당시 (주)파크랜드는 352개 매장에 직배송 체계를 수립했다. 이를 위해 직영 차량을 구매해서 행거 적재용 TOP차를 제작하고 행거 제품을 옷걸이 채 상차/배송하여 제품의 원형을 그대로 유지할 수 있도록 하며, 매장별 주1회 직배송 체계를 운영하여 상품 공급을 원활함으로써 물류비 절감의 효과를 누리게 되었다. 또한 회수물류 및 공 Box, 행정서류 전달에도 활용할 수 있어 직배송 시스템의 활용도가 매우 높다. 현재 (주)파크랜드 물류센터

〈표 3-1〉 (주)파크랜드 물류센터 현황

| 구분 | 소재지 | 대지 | 건평 | 담당지역 |
|---------|-----|-------|--------|--------|
| 제 1물류센터 | 부산 | 730 | 1,550 | 중부이남지역 |
| 제 2물류센터 | 부산 | 6,380 | 8,196 | 중부이남지역 |
| 제 3물류센터 | 기흥 | 2,111 | 1,863 | 중부이북지역 |
| 합계 | | 9,221 | 11,609 | |

〈표 3-2〉 PE Box를 통한 유통비용 절감

| 골판지BOX | | | PE BOX | | | 년간절감효과 | |
|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-----------|------|
| 제작 단가 | 사용 횟수 | 회당 단가 | 제작 단가 | 사용 횟수 | 회당 단가 | 총물동량 BOX수 | 절감액 |
| 1,500 | 1 | 1,500 | 4,350 | 100 | 44 | 300,000 | 4억4천 |

현황은 <표 3-1>과 같다.

또한 (주)파크랜드는 물류 혁신을 위해 의류 업계 최초로 재사용 플라스틱(PE) Box를 사용하여 물류이동시 박스 구입비용을 연간 4억 4천만원의 절감효과를 보였다.

3.3.3 신유통채널

최근 신유통채널로 급부상하고 있는 대형유통 할인점 시장을 위해 PARKLAND HOMME(파크랜드 옴므)와 2005년 F/W에 출시한 J. BROOX (제이브룩스)가 35개 할인점에 입점해 있으며, 이 시장에서 2005년 200억원을 매출 목표로 하고 있다. 2004년 3월에는 홈쇼핑 전용 브랜드 INSOLITO(인솔리토)를 출시하였으며, 올해 하반기에는 파크랜드 인터넷 쇼핑몰을 오픈 할 계획을 가지고 있다. 이와 같이 (주)파크랜드는 유통채널을 다양화하고 개별 브랜드의 경쟁력을 키워 브랜드간 시너지 효과를 높이기 위해 주력하고 있다.

3.4 촉진전략

파크랜드는 이미 “생각의 거품을 빼면 파크랜드가 보입니다”라는 카피로 너무나 잘 알려져 있다. 현재 (주)파크랜드는 연간 매출액의 약 4%대를 광고비로 투자하고 있는데, 파크랜드의 매체노출을 살펴보면 <표 3-3>과 같다.

파크랜드의 커뮤니케이션 메시지는 동종업계의 패션광고와는 확실하게 구분된다. 즉 고객의 감성을 자극하는 광고에 중심을 두기 보다는 고객들에게 제품의 특징점을 이성적이면서도 강하게 소구하고 있다. 또한 단일한 메시지를 고객들에 지속적으로 노출시킴으로써 소비자들의 인지도와 이해도를 높이고 있다.

파크랜드는 기존 매스컴 매체의 활용 이외에도 통합적 마케팅커뮤니케이션 관점에서 다양한 커뮤니케이션 수단의 활용도를 더욱 높여가고 있다. 그 일례로서 2005년 부산국제청소년 축구대회의 타이틀 스폰서 협찬에 이은 TV, 신문, 인쇄물 홍보, 경기장 내외의 홍보물 등을

<표 3-3> 파크랜드의 매체별 광고노출

| 매체 | SOV | 목적 | 내 용 | | |
|-------|-----|------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------|
| | | | Copy | 모델 | Visual |
| TV | 48% | 기업 PR 및 행사고지 | 가격의 거품을 뺏습니다 첨단정밀공학 웃맛 참 좋다 | 박상원 장동건 | 공장전경 첨단공정 |
| RADIO | 6% | 기업 PR 및 행사고지 | 상동 | - | - |
| 신문 | 26% | 행사고지 | 행사 Title 가격표 | 박상원 장동건 | 공장사진 계절적 Image |
| 잡지 | 2% | 기업 PR | 제품 특징점 (양복, 와이셔츠) | 박상원 장동건 | 공장사진 제품특정부위 |
| 옥외 | 8% | 브랜드명, Logo Catchphrase 고지 | “파크랜드” “ParkLand” | 박상원 | 자연배경 |
| 기타 | 10% | POP 물 홍보안쇄물 등 | 행사포스터, 가격표 현수막, 전단 등 | - | - |

통해 기업이미지를 제고시키고 새로운 브랜드 이미지의 구축을 시도하였다. PPL 또한 적극 수용하여 2004년에는 SBS 특별기획 드라마 「발리에서 생긴 일」의 방송협찬을 통해 자사의 의류제품 및 촬영장소를 제공하여 자연스럽게 기업을 홍보하는 등 다양한 커뮤니케이션 통로를 열어가고 있다.

또한 파크랜드는 실제 구매가 일어나는 매장에서 커뮤니케이션 활동을 중시하여 VMD (visual merchandising), POP 등 구매반응을 직접적으로 이끌어 낼 수 있는 판매촉진 및 매장지원 활동의 적극적으로 추진하고 매장환경의 개선을 통한 브랜드 이미지 개선 등 장단기 촉진전략을 동시에 수행하고 있다.

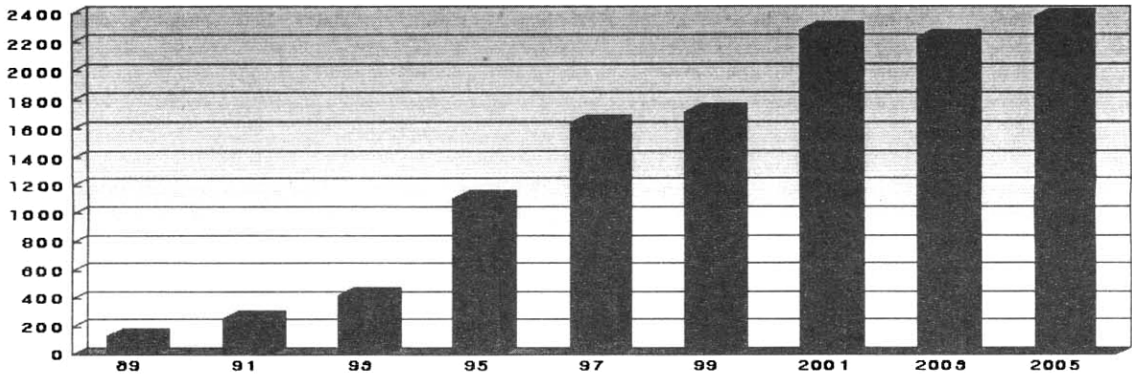
IV. 성과 및 과제

4.1 마케팅 성과

(주)파크랜드는 매년 높은 매출 신장률을 기록하여 1989년 이후 15년만에 17배의 매출성장을 이룩하였으며, 2005년 파크랜드 단일 브랜드의 매출목표를 2,400억원으로 추정하고 있다.

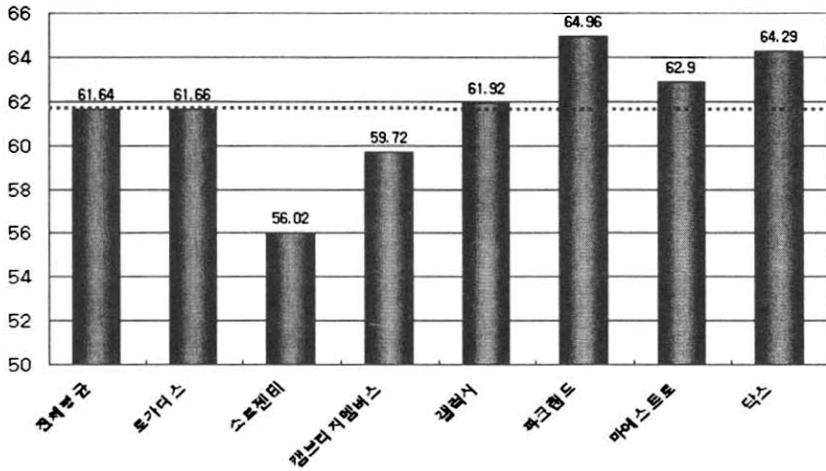
또한 최근 파크랜드는 일본 능률협회컨설팅에서 주최한 2005년 글로벌 컨퍼런스 1위 남성정장 부문 1위 브랜드로 선정되었다. 파크랜드의 경우 4개의 평가척도(브랜드 인지, 브랜드 연상, 지각품질, 시장Fact) 중에서 특히 '브랜드 인지 및 시장 Fact 부문'에서 경쟁브랜드 대비 상대적 우위를 점하고 있는 것으로 나타났다.

〈그림 4-1〉 파크랜드의 매출추이



| 년도 | | 89 | 91 | 93 | 95 | 97 | 99 | 2001 | 2003 | 2005 |
|-----|------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 매출액 | | 134 | 250 | 420 | 1,112 | 1,650 | 1,727 | 2,287 | 2,234 | 2,383 |
| 신장률 | 전년비 | | 45 | - | 74 | 15 | 41 | 18 | - 14 | 14 |
| | 89대비 | | 87 | 213 | 730 | 1,131 | 1,189 | 1,607 | 1,567 | 1,678 |

〈그림 4-2〉 신사복 브랜드 경쟁력 지수



(GBCI 2005 Global Brand, Competency Index)

이 외에도 2003년 한국 능률협회 주관 한국산업의 브랜드 파워 조사결과 남성정장 부문 1위를 수상하는 등 여러 기관, 단체, 학회 등으로부터 파크랜드의 질적·양적 우수성을 입증 받았다.

이처럼 노동집약적 사양산업으로 치부되어 있을 때 의류산업에 과감하게 도전하여 고부가가치의 패션·유통업으로 전환시킨 대표적 사례가 되고 있는 (주)파크랜드는 앞으로 21세기 세계적인 패션전문기업으로 나아가기 위한 재도약을 준비를 하고 있다.

4.2 전략적 과제

이상에서 살펴본 바와 같이 (주)파크랜드는 자사 특유의 경영혁신적 사고에 따라 생산혁신, 유통혁신, 관리혁신을 구현하고 차별적인 마케팅전략을 추진함으로써 국내 신사복 시장의 리더로서 질적·양적 성장을 이룰 수 있었다. 이

러한 위상과 함께 파워 브랜드로서 파크랜드가 장기적인 성공을 이루기 위해 향후 고려해야 할 전략적 과제를 마케팅 중심에서 요약하면 다음과 같다.

첫째, 최근 일반 소비재 산업에 비해 훨씬 변화의 폭이 큰 패션산업 환경의 변화에 따라 (주)파크랜드의 기존 전략에 대한 전향적인 재검토가 필요할 것이다. 특히 패션 유통 채널의 다각화와 이에 따른 시장세분화의 급속한 진전, 제품군의 동질성 약화 와 신규 및 복합시장의 등장, 브랜드의 빠른 라이프사이클과 경쟁의 격화, 신사복 시장의 수요 불투명성 등으로 패션 환경의 변화를 선도하는 사업 및 전략 추진의 방향성 검토가 선행되어야 할 것으로 보인다.

앞서 소개된 파크랜드의 차별적 혁신전략 및 마케팅전략은 이미 업계에서 보편화되어 가고 있으며 점차 독자성을 확보하기 어려운 실정이다. 이에 따라 중장기적 성장 관점에서 볼 때 파크랜드의 지속적 대표브랜드화 여부, 브랜드

및 유통 관점에서의 마케팅전략 재편, 직영중심의 생산으로부터 글로벌 아웃소싱 체제로의 전환에 따른 사업전략 구축 등에 대해 단계별 성장전략이 마련되어야 할 것이다.

둘째, 대표브랜드인 파크랜드에 대한 리포지셔닝과 이에 따른 세부 마케팅전략의 구축이 가시화될 필요가 있다. 중장년의 타겟을 중심으로 한 파크랜드는 커뮤니케이션의 일관성에 따른 장단점을 브랜드 이미지로서 안게 되었다. 즉 가격대비 품질의 우위성을 확보한 이면에 브랜드의 노화(老化)와 저가 이미지를 불식시키기에는 아직 역부족으로 보인다. 이는 기존 로드샵 중심의 브랜드가 안고 있는 대리점간 규모 및 이미지 격차에도 일부 기인하고 있으나 브랜드 자산의 한 축을 이루는 브랜드 이미지의 제한성에도 요인을 찾을 수 있다. 이의 개선을 위해 특히 패션 감성의 커뮤니케이션을 부각시켜 종래의 타겟 한정성과 고객의 경제성 중심 지각을 변화시킬 필요가 있다. 또한 정보 원천이자 브랜드 이미지 영향 요인인 광고모델에 대해 브랜드 리포지셔닝의 입장에서 전략적으로 재검토해야 할 것이다. 이와 같이 현재의 아이덴티티 체계를 비교 분석하여, 필요할 경우 아이덴티티 혁신(identity innovation)을 과감히 도입하는 것도 고려해 볼 만하다.

셋째, 미래지향적인 파크랜드의 위상 구축을 위해 전략적 브랜드 관리가 체계적으로 도입 및 시행되어야 할 것이다. 현재 대표브랜드인

파크랜드는 유통브랜드이자 개별 브랜드로서 역할을 하고 있으며, 그 아래 타겟 및 아이템의 다양성을 고려한 멀티 브랜드전략을 취하고 있다. 그러나 현재의 브랜드 전략은 유통환경의 변화에 따른 사안별 단기적 대응이 일부 존재하고 있다. 그러므로 파크랜드의 브랜드 체계도는 시장 및 고객에 대한 미래지향적 인식에 기초를 두고 철저히 통제될 필요성이 있다. 이를 위해 파크랜드의 제품군에 대한 수용 범위와 폭을 분명히 하고 명확한 전략 및 지침과 함께 브랜드 포트폴리오 전략의 수립에 대한 적극적인 논의가 필요할 것으로 보인다.

넷째, 차별화된 마케팅 전략의 수립과 이를 뒷받침할 역량의 강화가 내부적으로 필요하다. 기존의 파크랜드의 혁신이 관리지향적 혁신에 보다 무게가 있었다면 향후 마케팅 중심적 혁신에 보다 중점을 두어야 할 것이다. 이제 더 이상 원가 우위에 기반을 둔 핵심 역량은 장기적 브랜드 자산 구축에 있어 차별화된 요소라 보기 힘들며 새로운 파크랜드의 키워드를 통한 파워 브랜드 전략의 수립이 필요하다. 또한 통상적인 브랜드 인지도나 이미지를 높이기 위한 통상적인 마케팅 활동에서 탈피해야 한다. 마케팅 커뮤니케이션전략이 하나의 예로서 광고매체의 다각화를 보다 고려한 신축적이고 효율지향적 노력이 요청된다.

〈사례 접수일: 2005. 09. 29〉

〈계재 확정일: 2005. 09. 29〉

A Case Study on Marketing Strategy of Parkland: Based on Business Innovation

Jung Ok Jeon*
Bong Jin Cho**
Sung Tae Hong***

Abstract

Ever since Parkland corporation went into domestic men's fashion market with his own brand 'Parkland' in 1988, the company accomplished enormous sales increase compared to competitors and attained steadfast positioning as a leading brand with competence.

This case study deals with the parkland's systematic efforts mainly focused on integrated business innovation such as production, distribution, and management innovation, and shows Parkland's differentiated marketing strategy which leads to outstanding business performance. And, strategic implications to succeed in the long run are followed.

Keywords: Parkland, business innovation, marketing strategy, fashion marketing, brand marketing

* Professor, Div. of Business Administration, Pukyong National University

** Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University

*** Professor, Div. of Business Administration, Hanyang University