

미국과 일본 유통업체의 PB상품 개발 전략 사례

정 송 황

이데아 패션산업연구원

1. 서론

고도의 경제성장은 도시 중산층의 저변확대를 가져왔으며 이들의 생활수준향상은 과거와는 다른 질 높은 소비형태를 필요로 하게 되었고 이러한 소비자의 욕구에 발맞추어 성장한 국내 백화점은 오늘날 대표적인 유통기구로 자리하게 되었다(김광규, 1998).

그러나 유통의 전면개방에 따른 경쟁업체별, 지역별 경쟁심화와 IMF체제의 영향으로 국내 백화점은 새로운 국면을 맞이하게 되었다.

우리나라 백화점은 대부분 내구재와 소비재로 구성되어 있는데 이중 패션상품이 차지하는 비중이 전체매출액의 51.3%, 총매장면적의 53.4%를 차지(홍주빈, 1998)하고 있는 것을 볼 때 백화점에서의 패션상품은 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 이와같이 백화점들이 패션상품판매에 치중하는 이유는 매장효율이 높고 매장의 품위를 유지할 수 있으며, 타 유통업에 비해 경쟁력의 우위를 확보할 수 있다고 판단하여 집중화 전략을 수행하고 있기 때문이다.

그러나 우리나라 백화점은 주로 어패럴메이커가 제조생산한 내셔널 브랜드의 상품을 소비자들에게 제공하고 있으므로, 동일한 브랜드 및 가격으로 즉 상품 차별화없이 장소만 다른 곳에서 판매하고 있는 실정인데 그 이유는 국내 백화점의 머천다이징 시스템이 바이징시스템(buying system)이 아니라 위탁 수수료 시스템(consignment fee system)을 택하고 있다(조규화, 1994). 이러한 국내 유통구조 시스템으로 인하여 백화점들의 패션상품이 동질화되어 거의 대부분 백화점 유통에 의지하고 있는 국내 NB(national brand)로서는 스토어 오리지널리티(store originality)와 아이덴티티(identity)를 확립하는데는 사실상 한계가 있다는 점을 문제점으로 지적하지 않을 수 없다(박인제, 1997).

한편, 패션정보의 빠른 확산과 라이프스타일의 변화로 질 높고 다양한 패션상품을 요구와 새로운 선진국형 신업체들의 등장에 따른 새로운 경쟁체제로 돌입하였을 뿐만 아니라 패션머천다이징의 짧은 역사로 인하여 효율적인 개발모델과 유통전문인력이 부족하다.

위에서 지적한 국내 백화점 자체의 문제점 뿐만 아니라 유통의 개방화와 더불어 패션문화와 상품 정보의 도입으로 소비자 자신의 패션감각이 높아짐에 따라 우리나라 백화점들은 소비자들에게 다양하고 합리적인 상품과 서비스 제공으로 경영상

의 매출이익 증대가 필요한 상황이다.

따라서 이러한 문제점들을 타결하기 위해서 우리나라 유통업체 중 대표적인 백화점에서는 타업체와의 차별화 및 동종 경쟁업체와의 차별화를 시도하기 위하여 새로운 상품개발 모형과 새로운 패션머천다이징 시스템이 시급한 문제로 대두하고 있으므로 본 연구는 유통구조가 바이징시스템으로 정착되어 있는 미국과 우리나라와 비슷한 실정인 일본의(홍준선, 1990) 유통업체에서 시행하고 있는 PB(private brand)전략사례를 살펴봄으로써 우리나라 백화점의 상품력 강화에 도움이 되고자 한다.

2. 미국 패션유통업체의 PB상품 개발사례

2.1. 노드스트롬(nordstrom)의 PB상품 개발전략

베터존(better zone)의 여성류 상품으로 성공을 거둔 노드스트롬은 매장에서 부족한 것이 있을 경우 PB상품으로 보완한다는 전략으로 캐리어웨어, 란제리, 구두, 식기류를 포함한 모든 상품분야에서 PB상품을 개발하고 있다.

대표적인 PB상품으로 골프웨어의 '카라웨이 · 골프', '어패럴 & 풋웨어', 프랑스 디자이너 알버트 골드백에 의한 '파소나블', 맨즈 퍼니싱의 '하키후라민' 여성복의 '클래식 엔타이어', '드 프레타 가르보 컬렉션' 등을 볼 수 있다. 특히 '드 프레타 가르보 컬렉션'은 '95년 8월에 오픈되었으며, 큰 테일러드 칼라나 쇼울 칼라, 폭넓은 카프스의 페미닌한 블라우스나, 하이테크의 커프스에 모피를 달고 웨이스트를 피트시킨 재킷 등 그레타 가르보를 연상케하는 상품이다.

가격대는 브릿지 존(bridge zone)이나 상품의 특성은 DKNY와 켈빈클라인보다 어른스럽고 컬렉션 라인과 브릿지 존의 중간 정도이다. 컬렉션 라인이 가격이 너무 비싸 구매하기가 부담스러운 여성들의 요구에 대응하기 위한 브랜드이다.

한편 여성복 '클래식 엔타이어'는 가격은 베타존이나 품질과 룩(look)이 베타존과 브릿지존의 중간으로 베타존의 신규 브랜드의 'abc'와 '막스 스튜디오'만큼 디자인이나 실루엣이 젊지는 않다. 어느 정도 갖추어 입어야 하는 캐리어 우먼이 안심하고 입을 수 있으며, 현대적 느낌을 주는 스타일로 부담없는 가격대와 상품이다.

2.2. J.C. Penny의 PB상품 개발전략

진즈의 PB상품으로 성공하고 있는 제시페니는 노드스트롬

과 더불어 PB상품전략을 성공시키고 있는 미국 소매점으로 높은 평가를 받고 있다.

현재 12개의 PB상품이 있고 총매출의 60%를 차지하며 성장률이 높은 것은 90년대 런칭한 '오리지널 아리조나 진즈 컴퍼니'(이하 아리조나)이다.

95년『우먼스 웨어 테일리』에서 조사한 브랜드 인지도에서 아리조나는 13위로 나빈, 탈봇, 에린트레시보다도 상위를 차지했다.

아리조나는 최근 맨즈라인으로 시작하여 93년 주니어, 우먼스, 유아 등으로 확대했으며, 95년의 매출이 5억달러, 96년에 6억달러 이상을 기록했다.

종류층을 위한 진즈를 주축으로 하는 캐주얼 브랜드로서 현재 맨즈라인의 매출이 가장 높다. 아리조나의 맨즈웨어 타겟은 22세~40세까지이며, 96년에는 주니어 라인도 전체의 3%를 차지했다. 특히 여학생 취향의 T셔츠나 폴로셔츠, 진즈 이외 팬츠는 색상이 다양하다. 맨즈 아리조나 매장은 항상 '리바이스'와 '리'에 인접해 있다. '아리조나'의 진즈는 21달러 88센트, '리'의 진즈는 32~34달러로 브랜드 이름에 상관하지 않는 사람이면 '아리조나'를 구매한다.

아리조나는 '리바이스'나 '리'가 비싸서 구매할 수 없는 구매층을 타겟으로 한 것이 성장원인이다. 그러나 점차 NB상품보다 싸다는 이유뿐만 아니라 진즈는 피트감이 생명이므로 많은 사람들이 아리조나의 착용감에 만족하고 있는 것이다.

뉴저지주에 있는 뉴 브론스 워크점의 맨즈진즈의 실루엣은 루즈, 루즈피트, 클래식, 릴렉스 등 다양하다. 아리조나의 T셔츠나 폴로셔츠는 한 스타일당 5~10색상이다.

제시페니는 전국에 점포가 있는 것이 강점으로 TV나 잡지를 통해서 광고를 많이 하여 단기간에 아리조나의 지명도를 올려놓았다. '전국민이 아리조나를 알고 있다.' 그런 의미에서 아리조나는 내셔널브랜드와 동일하다고 볼 수 있다(박인제, 1997). 95년 7월 제시페니는 100개 이상의 PB상품에 관해서 '단약 비슷한 상품으로 가격이 같으면서 상품구색을 더 많이 갖춘 샵이 있다면 반품해도 좋고 돈을 되돌려 주겠다'고 공언하고 있다.

이러한 이유는 싼 가격뿐만 아니라 높은 가치를 추구하는 고객에 대해 어떤 샵에도 지지 않을 상품가치를 제공하고 있다는 자신감을 표현하고 있는 것이다.

2.3. 월마트의 PB상품 개발전략

월마트는 백화점은 아니지만 95~96년 어패럴의 새로운 PB상품을 판매하고 내구 소비자에 강한 디스카운트 스토어라는 이미지 체인지에 성공하였기 때문에 다음과 같이 살펴보고자 한다.

95년 초 캐리어 웨어인 '캐시·리·컬렉션'을 런칭시켰다. 주인공인 캐시 리 카포트 여사는 800만명의 TV시청자를 가지고 있는 토크쇼의 사회자이다. 두 아이를 둔 42세의 기혼여성으로 메릴랜드주의 중류 가정 출신 고소득자이다.

그녀의 역할은 이름을 빌려주는 것인데, 카포트 여사의 이미지에 맞는 좋은 제품을 제조해야 한다는 조건으로 어패럴 메이커인 할모드에서 상품을 제안하는 방식이다. 고객의 평균연령은 25~45세 정도이다. 아이템은 재킷, 블라우스, 스웨터, 스타킹, 구두, 안경, 란제리 등이다. 가격은 상하 한 벌 조합해서 50달러 이하가 되도록 설정하고 있다. 컬러는 어두운 색부터 밝은 색까지 다양하며, 풍부한 상품 아이템을 갖추고 있으며 폴리에스테르, 레이온과 실크, 무지와 프린트물 등의 소재를 사용하였다.

한 스타일에 50만 피스 생산은 흔히 있는 일이므로 재단을 기계화하여 싼 가격이라도 채산성이 맞으며 생산지는 미국, 중국, 인도네시아, 말레이시아가 대표적이다. 캐시 리 컬렉션의 매출이 예산보다 50%정도 신장되고 있으며 라이벌인 K마트의 여성브랜드 '재클린 스미스'가 10년 걸려 달성한 15,000만 달러의 매출을 이미 추월하고 있다.

3. 일본의 패션유통업체의 PB 상품 개발사례

3.1. 이세탄 백화점의 PB상품개발 전략

이세탄 PB 'ONLY 1'은 93년 3월에 런칭했으며, 오픈 배경은 어느 백화점에도 비슷한 상품이 준비하다는 고객의 불만에 대응하면서 차별화를 이루고 다른 업체와의 경쟁에서 '상품의 매력은 가격만이 아니다.'라는 것을 고객에게 제안하기 위함이다.

PB상품의 카테고리에서 약간 벗어나지만, 넓은 의미에서 본 이세탄의 PB상품인 'ONLY 1'은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 한정상품 뿐만 아니라 선행판매가 된다거나 기능성, 패션성, 메시지 등으로 고객에게 가치를 느끼게 한다는 것이 중요한 기준이다.

둘째, 가격뿐만 아니라 만족도가 높은상품이어야 한다. 다른 상품과 비교했을 때 만족도가 단지 가격이 싸다는 것만으로는 'ONLY 1'의 생존가치가 없으므로 '이세탄 퀄리티'를 중시했다(境建一郎, 1996).

'ONLY 1'에는 7000아이템의 상품이 있으며, 매출은 전체 매출의 5~10%정도, 특히 캠페인 기간에는 'ONLY 1'가 클로즈업되므로 보다 높은 비중을 차지하게 되고 그렇게 보이도록 하는 것이 전략이다. 예를 들면 '프라다'의 상품 속에 'ONLY 1'의 상품을 추가함으로써, 고객에게는 이세탄 상품은 다양하며 다른 데는 없는 상품이 있다고 느끼게 한다. 상품구성은 고급, 중급, 저급으로 구성하고 있으며 이후 강화가 필요한 것은 편집능력이다. 완전매입 상품은 이세탄만의 독자성이 없으므로 편집에 의해서 신선한 표현이 될 수 있도록 하는 것이 전략이다.

백화점의 문제점인 위탁판매를 개선하기 위해 완매입상품의 비율을 점차 증가시키고 있다. 파견사원도 거래처와의 협의에 의해 점차 줄여가고 있으나 실제로 큰 변화는 일어나지 않고 있는 것이 백화점의 현실이다. 일시적으로 판서지방의 백화점

과 협력하여 공동으로 상품 개발을 시도했으나 '일본 전국에서 이세탄에서만 살 수 있다'라는 자부심 부여에 문제가 생겨 그만 두었다.

따라서 오리지널 상품을 직접 개발하는 것보다 직수입품이나 해외에서 전개한 상품을 소량을 구매하는데 의지하고 있는 것이 현실이다. 이세탄에는 상품기획·생산시스템이 없으며 직접 상품을 만드는 것은 아니다. 그러므로 고객의 요구를 기획에 반영하기 위해 제조업체의 담당자와 협의해 가면서 기획 방향에 맞추어 소재를 제안하는 형태로 진행하고 있으며, PB 상품의 대부분은 발주기획에 의해 이루어지고 있다.

3.2. 미쓰코시 백화점의 PB상품 개발전략

최근 수년 미쓰코시 백화점에서는 오픈 매장의 생활화를 목표로 잘 팔리는 NB상품을 나름대로 편집하여 매장전개를 하자는 전략으로 시작했다.

입지조건이 좋고 대형점이면서 고객이 잘 들어오는 점포에는 NB상품이 입점하지만, 입지조건이 나쁘고 지역일변점이라고 할 수 없는 점포에는 NB상품이 입점하지 않는다. 이러한 현상은 다른 백화점도 마찬가지이다. 미쓰코시는 니혼바시 본점이나 다카마즈점, 구라사끼점은 괜찮지만 그 이외 지점에서는 NB상품에 의존하는 자주 편집만으로는 바람직한 상품 구성이 어렵게 되었다. 그래서 미쓰코시다운 상품을 만들어 전국 지점에서 전개하도록 했다. 이러한 발상에 의해 여성복과 보조를 맞추어 '포푸레루'라는 신사복 PB상품이 전개되었다(境建一郎, 1996). 일반적으로 신사복의 경우 여성복에 비해 PB상품의 개발이 유리하며 전통적으로 오리지널 상품의 구성비율이 다른 상품장르와 비교하여 높은 것이 특징이다.

시작 당시 설정된 '포푸레루'의 가격은 38,000엔~50,000엔 정도로 한단계 위인 '오스카데라런트'가 50,000~80,000엔 더욱 윗단계 가격으로 브레타 브르페 슈트가 있다.

포푸레루는 슈트 48,000엔, 드레스셔츠 4,800엔, 넥타이, 4,800엔 정도이다. 아이템은 슈트, 재킷, 팬츠, 드레스셔츠, 넥타이, 코트, 양말 등 토탈로 전개하고 있다(境建一郎, 1996).

포푸레루는 오픈 초기의 합리적인 가격과 좋은 착용감을 동시에 인지시키는 전략으로 상품을 전개하고 있다.

착용하기 편한 소재를 사용하고 질높은 봉제로 인한 결과, 소매가격이 78,000엔대라도 소비자가 구매하고 있다. 포푸레루는 위탁판매일지라도 디자인 결정, 마스터 패턴작성, 소재선정 및 결정은 전부 미쓰코시 책임자의 총괄로 이루어진다.

3.3. 오다큐 백화점의 PB상품 개발전략

93년 가을부터 신사복 및 여성의 액세서리 부문에서 PB상품 판매에 돌입했다. 전부 완매입으로서 반품을 하지 않는다는 것이 기본이다. 오다큐 백화점 머천다이징 총괄부장에 의하면 PB상품 개발에 착수하는 이상 우선 PB가 무엇인지는 분명히 해야 한다는 개념을 가져야 한다고 한다. PB상품의 전개에서 알 수 있듯이 PB상품은 기본적으로 NB상품의 가격이 너무 비

싸다는 저항, 품질과 가격밸런스가 잘못되었다는 NB에 대한 저항 등에서 비롯된 것이다. 그러므로 PB상품의 생산은 NB메이커에 없는 것을 만들어 내려고 하는 것이 목적이다.

오다큐백화점의 PB전개방법중 가장 큰 특징은 소매업의 판매력을 배경으로 NB가 아닌 중소메이커에 상품생산을 의뢰하는 것이 포인트이며, 기본우품(基本優品)이라는 PB상품이 꼭 필요할 때 PB상품을 도입해야 한다고 보고 있으며 기본우품은 기본상품으로 언제나 무난히 팔리고 있는 품질 좋은 상품이 본질적으로 PB상품이어야 한다고 보는 견해이다.

백화점은 지금까지 사회적 역할을 경시해 온 경향이 있으며 그러므로 백화점의 사회적 역할 수행이 필요하며(Drucker 1974), 좋은 품질의 상품을 합리적인 가격으로 실현시키는 것이 중요하다고 보폭 있으며, '기본우품'을 생산하는 메이커는 모두 중·소메이커로서 종래까지의 도매상이 중간에서 담당한 일을 양자가 분담하는 것이다. 즉, 중소메이커는 상품만들기만 하고 파는 것은 전적으로 오다큐백화점의 담당이다.

'기본우품'에는 주로 횡편셔츠, 횡편 컷 앤 소우(cut & sew), 일부 니트셔츠 등으로 신사복과 여성복에 동등하게 적용되는 것들이다. 채산성은 당초 예상된 학습비용을 포함하여 결산하면 흑자라고 할 수는 없다. 그러나 학습비용을 제외하고 개발비, 물류비 판매장비 등의 기본 코스트로 보면 채산성이 맞는 셈이다.

즉 위탁판매 계약보다 약 8%~10%정도의 이익률이 상승되고, 소매가격은 NB상품의 80%정도로 20%정도 싼 가격으로 판매하고 있으며 생산 코스트는 소매가격의 44%정도로 조정하고 있다(境建一郎, 1996).

이러한 사항들은 공장측과 협의하여 결정하고 있다. 이후 고객에게 합리적인 가격으로 상품을 제공하고 공장에도 더 많은 이익을 돌려주어야 한다. 그러기 위해서는 판매 소화를 향상이 포인트이므로 가장 잘 팔릴 수 있는 상품으로 선정하는 것이 중요하며 다음으로 규모확대가 중요하다.

4. 결 론

이상 미국과 일본 백화점의 성공적인 PB상품개발의 사례연구를 종합하면 다음 Table 1과 같다.

우리나라 백화점의 여성 패션머천다이징의 시스템이 전근대적이며 미국·일본과 비교하였을 때 새로운 전략을 모색해야 될 시기이다.

새로운 전략을 위해서는 PB개발이 필요하며 PB시스템을 구축하기 위해서는 장기적인 마케팅 전략이 필요하다.

첫째로 PB의 필요에 대한 공감대 형성과 경영자의 PB에 대한 관심과 투자의지가 필요하다.

둘째, 인재 확보와 육성이 시급하다.

셋째, 소비자의 백화점 패션상품에 대한 니드(need)와 원트(want)를 파악하기 위하여 소비자 행동조사와 분석에 관한 데이터가 축적되어야 한다.

Table 1. PB 상품개발의 사례 연구

| 국 가 | PB의 특성 |
|-----|---|
| 미 국 | <ul style="list-style-type: none"> • 다양한 컨셉의 PB개발 • 1920년대부터 오랜 역사 • 완벽한 토탈 시스템 • NB에 비해 뒤떨어지지 않는 품질 • 합리적 가격(NB의 60~80%) • 풍부한 물량, 완벽한 상품 아이템 코디네이션 • 뛰어난 마케팅전략 • 높은 이익율 • 감각적인 VMD |
| 일 본 | <ul style="list-style-type: none"> • 일본의 PB출발점은 경쟁업체의 상품차별에서 출발하였으므로 고객지향의 컨셉PB • 미국의 실리성보다는 패션 상품을 중요시(미국보다 고관여상품) • 가격보다 소비자의 감정적인 만족감 추구 • 오리지널 개발보다는 직수입, 소롯트 해외 상품 개발에 의지 • 산업태의 출현으로 인한 과다경쟁으로 PB의 필요성을 느끼고 있다. |
| 한 국 | <ul style="list-style-type: none"> • PB개발의 초기단계 • 유통개방 IMF 체제영향으로 PB의 필요성 인식 • 품질에 비해 낮은 가격과 고마진 추구 • 단품개발 위주에서 토탈 아이템 개발로의 전환기 • 짧은 역사성 • 경영인의 PB개발에 대한 의지력 부족 • 전문인력 부족 |

넷째, 백화점 현황실태 파악과 우리 나라 실정에 맞는 한국형 PB개발이 필요하다.

境建一郎 (1996) "いまPB小賣業が伸びている". かんき出版, 東京, pp.84-87.

Drucker P.E (1974) "Management Task Responsibilities and Practice". Prentice Hall, pp.77-79.

5. 참고문헌

김광규 (1998) "소매 마케팅". 형설출판사, 서울, p.91.
 박인제 (1997) PB개발에 관한 실증적 연구. 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문, pp.38-59.
 조규화 (1994) 한국패션산업의 유통구조 개선에 관한 연구. 한국의류학회지, 18(4), 574-590.
 홍주빈 (1998) 서비스품질과 고객 만족이 재구매 의사와 구전도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 동국대학교 대학원 박사학위논문, p.3.
 홍준선 (1990) 한·미·일 백화점 산업의 비교분석. 건국대학교경영대학원 석사학위논문, pp.47-48.



정 송 향(Jung Song Heang)
 영남대학교 의류학과 졸업(학사)
 동국대학교 경영대학원(경영학석사)
 중앙대학교 대학원(박사과정 중)
 코오롱 벨라, 자스트 수석디자이너
 김창숙, 아라모드, 기획디자인 실장
 영남대학교, 신구전문대 출강
 현재 이데아패션산업연구원 기획실장