

변화가 필요한 유통기관 - 백화점

韓東哲*

유통 환경의 변화

유통기관을 둘러싸고 있는 환경이 변화하고 있는 것 같다. 경영조직 중 기업 외부의 소비자와 가장 근접해 있어 소비자들의 변화에 가장 크게 영향을 받고 또 미치고 있는 유통기관인 “소매점”들이 변화하고 있는 것이다. 미국의 경우, 소비자들의 변화에 가장 민감한 소매점들의 수명을 나타내는 지표인 소매기관 수명주기(Retail Institutional Life Cycle)가 짧아지고 있는 것으로 보인다. 1870년대에 도입된 백화점은 80 년만에 성숙기에 들어섰으나, 1920년대에 도입된 잡화점은 약 30~40 년만에 쇠퇴기로, 그리고 최근에 개발된 소매기관인 Video Game Rooms나 Home Electronics Outlets 등은 10 년 이내에 성숙기에 들어서고 있다(Mason, Mayer, and Ezell 1991). 우리나라의 경우는 아직까지 그렇게 급격하게 변화하고 있지는 않으나, 이런 추세를 따라갈 것으로 예상된다. 최근

들어 서구의 새로운 유통기관들, 예를 들어 창고형 도매상이나 양판점이 국내에 활발히 도입, 개발되고 있다.

뿐만 아니라 국내 유통시장의 부분적 대외 개방으로 그동안 나약한 모습을 지녔던 우리나라 유통구조는 선진국 기술을 바탕으로 한 혁신적이고 첨단적인 선진 유통기관들로부터 적지 않을 영향을 받을 것 같다. 이 연구는 우리나라의 몇 안되는 유통기관 (예, 백화점, 전문점, 편의점, 재래시장, 구멍가게 등) 중 변화의 속도가 가장 빠르고 또 대규모 소매기관인 백화점을 이용하는 고객들이 어떠한 변화들을 요구하는가와 어떠한 고객 특성들을 내포하고 있는가를 조사한 것이다. 이러한 조사는 유통기관의 혁신적이고 참신한 경영 전략이 필요함을 실증적으로 보여주려는 데 그 목적이 있다.

기본적인 논점의 근거는 소비자 의식의 변화에 맞추기 위해서 유통기관은 새로운 경영 전략이 필요하다는 것이다. 우리나라

* 현대경제사회연구원 책임연구원, 미국 세인트루이스대학교 경영학박사, 마케팅 전공.

에 있어서 백화점은 대표적인 현대적 소매 기관이고, 많은 사람들이 모이는 곳이다. 또한 여러 가지 제품 및 서비스의 제공, 그리고 문화적·사회적·교육적·예술적인 갖가지 프로그램을 기획, 제공하고 있는 곳이다. 현대 사회에서 유통기관들의 변화는 경제발전의 단계와 속도에 관련이 있다고도 한다(Cateora 1983).

현대 사회에 와서는 개성화·고도화되어 가는 소비자들의 욕구 변화를 적절히 반영하는 백화점들만이 성장하고 있는 것 같다. 우리나라의 백화점 중 특히 서울 시내의 몇몇 백화점들이 이러한 변화를 야기시키는 <변화 주도형 백화점>(Change Leader)이라고 여겨진다. 다른 여타 백화점들은 <변화 추종형 백화점>(Change Follower)이라고 볼 수 있다. <변화 주도형 백화점>은 다양한 서비스와 프로그램의 제공으로 많은 화제를 불러일으키고 있다. 소비자들의 입장에서는 변화의 폭과 깊이가 관심일 수 있는 것이다.

이 연구는 이러한 배경 하에서 서울 시내 소비자들이 백화점의 변화를 어떻게 보는지, 즉 어떤 변화들을 중요시하고 있는가를 파악하려는 것이다.

이 글에서 다루어질 주제는 백화점의 변화로서, 이는 다음과 같은 특징을 가지는 것이어야 한다.

- 변화는 '계획된 (planned) 변화'이어야 하고, 우연히 발생한 변화는 포함되지 않는다. 실제 유통 관리자의 입장에서 우연적인 변화를 통제하기란 거의 불가능하기 때문이다.
- 소비자들의 입장에서 '중요하게 (important) 파악된 변화'이어야 한다. 아무리 백화점이 계획한 변화라고 하더라도, 소비자들이 중요하게 지각하지 못하는 변화는 의미가 없기 때문이다.

조사의 설계

이 연구를 위해 필자는 직접 문항을 개발하여 자료를 수집하는 접근법을 사용하였다. 문항 선정을 위해서 1차적으로 총 138명에 대해 1인당 5 개씩의 문항을 주문하였는데 그 결과 약 670 개의 항목들이 조사되었다. 다음 2차 단계에서는 반복되는 것, 관계 없는 것, 의미가 없는 것, 그리고 중요하지 않은 것들이 제외되었는데 그 결과 42 개가 추출되었다. 여기에서는 오로지 백화점의 계산되고 의도된 변화만을 주 연구 대상으로 한 데 따른 것이다. 또한 소비자 불만은 백화점의 변화와 상반된 관계 (negative correlation)를 보일 것으로 예상되어 이와 관련된 문항도 제외되었다.

이들 42 개의 문항들로 구성된 설문지가 만들어졌다. 이어 이 설문지를 주로 서울과 인근 지역에 거주하는 304 명의 편의 표본

을 대상으로 배포한 후에 수거하는 식으로 자료를 수집하였다. 응답자들은 여성(64.8%), 남성(35.2%), 연령별로는 20세 이하(12.0%), 21~30세(39.5%), 31~40세(32.2%), 41~50세(10.0%), 그리고 51세 이상(6.3%)이다. 그들은 강동지역(21.1%), 강서지역(9.2%), 강남지역(29.0%), 강북지역(21.1%), 그리고 기타 지역(19.5%)이다.

304 명으로부터 얻은 42개 문항들에 대한 응답을 분석하여 통계적으로 유의한 것으로 검증되기 어려운 5개 문항도 제거되었다. 다시 말하면 개별문항, 對 전체문항의 상관관계를 구해서 0.5에 미달되는 5개 문항을 탈락시키고 나머지 37개 문항들만 최종 분석에 사용하였다.

백화점의 변화에 영향을 미치는 4 개의 고객 특성들을 분석해 보면 다음과 같다. 먼저 고객들이 백화점의 변화를 좋아하는가 아닌가에 따라 <변화민감 소비자>(Change-Sensitive Shopper) 그리고 <변화둔감 소비자>(Change-Insensitive Shopper)로 구분하여 조사한 결과, <변화민감 소비자>는 61.1%이고 <변화둔감 소비자>는 38.9%인 것으로 나타났다.

또한 쇼핑을 즐기지 않는 <오락적 소비자> (Recreational Shopper)와 <경제적 소비자> (Economic Shopper)로 분류하여 조사한 결과, <오락적 소비자>는 56.1%이고

<경제적 소비자>는 43.8%인 것으로 나타났다. <오락적 소비자> 對 <경제적 소비자> 분류는 Bellenger와 Korgaonkar (1980)가 미국의 소비자들에 대해 만든 분류이다.

조사의 결과

총 37 개의 각 문항에 대해 <변화민감 소비자>와 <변화둔감 소비자> 간에 그리고 <오락적 소비자>와 <경제적 소비자> 간에 백화점 변화 인식에 있어서 통계적 유의성을 알아본 결과, 30 개의 문항에서 의미있는 반응을 보였다. 이 항목들은 <변화민감 소비자>들이 <변화둔감 소비자>들보다, <오락적 소비자>들이 <경제적 소비자>들보다 백화점 변화를 더 중요하게 여기는 것으로 해석되는 것이다. 이 30 개의 문항들을 열거해 보면 다음과 같다.

- 가격이 다양화되고 있다.
- 백화점의 경비가 강화되고 있다(예, 소매치기 예방).
- 여성 전용 주차장이 신설 혹은 운영되고 있다.
- 구매후 관리를 철저히 하고 있다(예, 구매자들에게 애프터 서비스를 위한 장소나 전화번호를 가르쳐 준다).
- 백화점에서 직거래 농산물을 판매한다.
- 상당히 비싼 의류를 싼 가격에 판매한다(예, 300,000원 -> 180,000원).

- 백화점 쇼핑백이 재활용 봉투로 바뀌고 있다.
- 백화점 간의 경쟁으로 말미암아 백화점의 질적 수준이 향상된다(예, 대폭적 수리시설).
- 백화점이 품목별 또는 가격별로 전문화되고 있다.
- 무료 서비스를 시행하고 있다(예, 무료 배달 서비스 또는 무료 유모차 대여).
- 백화점 내에 휴식 공간이 늘어나고 있다(예, 벤치).
- 구매하지 않아도 백화점 점원들이 웃는 얼굴로 인사한다.
- 지하에 뷔페식으로 음식을 먹을 공간이 많이 생기고 있다.
- 백화점의 전반적 시설이 현대화 혹은 세련되어 가고 있다.
- 축산물의 직거래가 이루어지고 있다(예, 정육점 고기가 목장에서 직접 수입되고 있다).
- 할인판매 기간이 끝나도 잘 팔리는 물건들은 같은 장소에서 계속적으로 싸게 판매되고 있다.
- 물건을 대량 구매할 때 각종 혜택을 주고 있다(예, 가격할인 또는 농산물 무료 제공).
- 주차난 해소를 위해 무료로 지하철 탑승권을 배부한다.
- 상품 광고만큼 백화점 내의 고객을 위한 편의시설을 광고한다.
- 여러 가지 종류의 상품들을 조화시켜 판매하고 있다(예, 액세서리, 스카프, 남방, 넥타이).
- 판매되는 상품의 종류와 양이 다양화되고 있다.
- 백화점 내에 고객을 위한 편의시설이 늘고 있다(예, 고객카드 제공, 우체국, 관광예약처, 또는 CD기 설치).
- 백화점 주변 공간을 확보해서 넓은 주차공간을 제공하고 있다.
- 예전보다 소비자의 환불 요구나 구매 취소 요구에 대한 점원들의 반응이 좋아지고 있다.
- 아주 싼 물건을 산 경우, 손님이 영수증 배부를 부탁할 때만 주었지만, 이제는 많이 주고 있다.
- 백화점들이 서로 겹치지 않게 휴일을 갖고 있다.
- 백화점 옥상이나 지하가 여러 가지 전시와 음악이 있는 휴식공간이 되고 있다.
- 백화점 내의 교육 프로그램이 늘어나고 있다(예, 주부교실, 육아교실, 또는 외국어 교실).
- 백화점에서 고객 셔틀버스를 운영하고 있다.
- 화장실 내의 시설물이 현대화되고 있다(예, 손 건조기와 물비누 설치).

새로운 유통 전략의 방향

이 글에서 제시된 실증적 분석 결과를 중심으로 살펴 보면 향후의 유통기관 경영

전략은 다음과 같은 사항이 고려될 필요가 있다. 앞으로는 과거처럼 제품만으로 소비자의 점포 충성도(Store Loyalty)를 높이거나 유지하는 것이 힘들 뿐만 아니라, 새로운 고객 확보도 힘들 것으로 예상되기 때문이다.

본 연구에서 나타난 8 가지의 백화점 변화 방향은 다음과 같다.

- 단순 -> 다양: 가격, 복합상품 판매, 상표 종류와 양, 편의 시설
- 약화 -> 강화: 경비, 여성 주차장
- 미비 -> 향상: 백화점의 전체 수준, 편의시설 광고, 교육 프로그램, 백화점간 교대 휴무, 재활용 쇼핑백, 화장실 시설
- 간접 -> 직접: 직거래 농산물, 직거래 축산물
- 고가 -> 저렴: 의류, 무료 서비스, 세일 품목의 마감후 지속적 염가 판매, 가격 할인, 농산물 무료 제공, 무료 지하철 탑승권
- 종합 -> 전문: 백화점 별로 전문화
- 소규모 -> 대규모: 휴식 공간, 지하 뷔페식 공간, 주차 공간, 옥상의 공간
- 불친절 -> 친절: 고객 서비스, 애프터 서비스, 점원들의 웃음, 구매 취소에 대한 좋은 응대, 영수증 배부.

위의 여덟 가지 현상들은 소비자들이 중요하게, 그리고 좋게 느끼는 백화점의 변화

들이다. 좁게는 유통 전략, 넓게는 마케팅 전략의 기본이 소비자의 욕구 파악에서 시작한다면 위의 여덟 가지 변화의 현상을 면밀히 파악하여 유통 전략에 반영하려는 노력이 전략 전개의 시발점이 될 것이다.

보다 더 변화민감 소비자들의 욕구에, 그리고 <오락적 소비자>들의 기대에 부응하는 유통 경영 전략의 실시가 궁극적으로 고객들의 사회적, 건강적, 질적, 오락적, 그리고 문화적 의식 향상에 대응하는 좋은 전략이 될 수 있을 것이다.

위의 여덟 가지 측면에서 소비자들이 느끼는 변화의 형태는 크게 두 가지로 요약될 수 있다. 첫째는 편의 시설, 다양한 프로그램, 휴식 공간, 복합상품 판매, 개선된 서비스 등(다양한 고객 편의의 제공) 과 둘째는 저렴한 상품 판매, 다양한 저가격, 무료 서비스 제공 등(저가격 소구) 이다.

첫번째와 관련하여 우리나라는 歐美와는 달리 대형 종합상가들이 교외 지역에 잘 개발되어 있지 않다. 우리나라와 같은 실정에서 다양한 욕구의 고객들을 위한 백화점이 오락센터(Recreation Center)로서의 역할을 어느 정도 하고 있고 또 서울 시내 거주 소비자들이 그렇게 감지하고 있다는 것이다. 이는 본 조사에 응답한 304 명 중 <오락적 소비자>(Recreational Shopper) 가 56.1%라는 데서도 잘 반영되고 있는 것

이다. 앞으로는 고객들의 다양한 오락 소비 (Enjoyment Shopping)의 형태들을 잘 파악해서 이에 맞는 유통 전략을 세우는 것이 마케팅 담당자들에게 주어지는 하나의 중요 과제라 할 만하다.

둘째는 백화점의 저가격 소구 정책인데, 이는 고객들이 저가격의 제품들을 고급 점포(예, 백화점)에서 구매하려는 욕구가 강해지고 있다는 것이다. 저급 점포에서 저가격 제품을 사는 것보다, 고급 점포에서 보다 다양한 서비스를 제공 받으며 저가격에 제품 구매를 하고 싶다는 욕구의 반영인 것이다. 이는 현재 서울 시내의 대규모 백화점들이 계절마다 갖는 바겐세일 기간중에 평소보다 매출이 크게 늘어난다는 것이 이를 뒷받침해 주고 있다.

미국의 경우, 백화점은 벌써 오래전에 성숙 산업으로 분류되어서 가격경쟁으로 들어갔으며, 백화점이 다양한 구색들(assortments)을 갖춘 전문점과 저가격 소구를 주 무기로 하는 할인점 양쪽에서 공격 받고 있다. 따라서, 백화점들이 할인점처럼 저가격 제품을 판매하여 경쟁하는 하나의 새로운 패턴을 따라가고 있는 이른바 할인점형 백화점 (Discount Department Store, 예 K-Mart)화 되어 가고 있는 것이다. 우리나라의 경우도 저가격 소구의 필요성이 늘고 있으므로 常設 저가격 소구의 전략도 유용할 것 같다. 서울 시내의 모 백화점이 이

형태의 전략을 써서 전체 백화점의 매출액 비율로 상위권에 올라 있다는 것도 이의 간접적인 입증이라 하겠다.

다양한 편의와 저가격, 이는 우리나라의 소비자들이 중요하다고 느끼는 변화에서 추출된 개념들이다. 이는 마케팅 담당자들이 유의해야 할 만한 개념들이다.♣

참고 문헌

- Bellenger, Danny N. and Pradeep K. Korgaonkar. 1980. Profiling the Recreational Shopper. *Journal of Retailing*. 56. No. 3. Fall. 77-92.
- Cateora, Philip R. 1983. *International Marketing*. 5th ed. Richard D. Irwin, Inc. Illinois.
- Mason, J. Barry, Morris L. Mayer, and Hazel F. Ezell. 1991. *Retailing*. Richard D. Irwin, Inc., Illinois.