

유통 혁명하의 백화점의 생존 전략

현재 국내 백화점이 소매 유통업에서 차지하는 비중이 13%로 매우 높은 수준이지만, 저가격을 주요 소구원(Appeal Source)으로 제공하는 신유통 업체들의 등장과 유통 시장 개방으로 인하여 그 생존에 위협을 받고 있다. 따라서 백화점은 이러한 환경 변화에서 생존하기 위해서는 독특한 매력을 가져야 한다. 궁극적으로 본고에서는 위기에 처한 백화점의 생존 전략을 간략하게 제시하고자 한다.

고언정 / 현대경제사회연구원, 마케팅
김정윤 / 현대경제사회연구원, 마케팅

21세기 유망 업종으로 꼽히는 유통 산업은 과연 황금알을 낳는 거위인가? 유통 시장의 완전 개방을 앞두고, 현재 국내 유통 산업은 신유통 업체의 등장과 '가격 파괴'와 같은 급격한 환경 변화를 겪고 있다. 그런데 이러한 불안정한 환경 속에서도 국내 대기업들은 대거 유통 산업 진출 계획을 가지고 있다. 따라서 국내 유통 산업은 기존의 유통 업체, 신규 참여 업체 그리고 외국 진출 기업간에 치열한 경쟁이 예상된다. 특히 백화점의 경우에는 현재 국내 소매 유통의 중추적인 역할을 수행하고 있으나 급격한 유통 환경 변화에 따라 많은 영향을 받을 것 같다. 예컨대 우리나라에 비해 먼저 가격파괴의 산고를 겪은 일본의 유통 업계는 저가격 업체들에 밀려 백화점은 이미 하향 성장 곡선을 그리고 있다.

<표 1> 국가별 성장 예상 업체¹⁾

국가	부진업체	호조업체	성장예상업체
한국	· 재래 시장 및 상가 · 중소형 슈퍼	· 백화점 · 패션 전문점 · 가전 양판점	· D/S · MWC · 카테고리 킬러
일본	· 백화점 · GMS	· D/S · CVS	· D/S, MWC · 카테고리 킬러
미국	· 백화점 · GMS · 슈퍼마켓	· D/S · MWC · 카테고리 킬러	· 카테고리 킬러 · MWC · 슈퍼센터 · Power Center
유럽	· 백화점	· 하이퍼마켓 · 카테고리 킬러 · 패션 전문점	· 카테고리 킬러

1) 한국유통학회, 「유통산업의 경쟁력 강화」, 1994. 12.

이에 본고에서는 이러한 유통 환경의 변화 속에서 백화점이 생존하기 위해 어떠한 전략을 수립해야 하는지 살펴보기로 하겠다. 이를 위해 우선 유통의 마케팅적 중요성을 살펴보고 국내 소매업의 현황과 유통 시장 개방에 따른 소매 유통업의 변화 방향을 살펴본다. 그리고 이러한 환경 분석을 종합하여 국내 백화점의 바람직한 유통 전략을 제시하고자 한다.

■ 유통의 마케팅적 의미

일반적으로 유통(Distribution Channel)이란 제조 업체에서 생산된 제품을 소비자 또는 최종사용자에게 전달하는 과정을 의미한다. 그리고 이러한 유통에서는 제품의 운송 수단 및 유통 경로의 선택과 관련된 의사 결정뿐만 아니라 어떻게 점포의 배치(Layout)를 결정할 것인가 하는 아주 미세한 부분까지 다루게 된다.

특히 유통은 마케팅 믹스(Marketing Mix) 중에서 소비자의 제품 구매와 가장 밀접한 관계를 가지고 있다. 단적으로 A라는 소비자가 즐겨 마시는 콜라는 코카콜라인데 그가 여행 도중 어느 휴게실에서 콜라를 마시려고 하는데 항상 즐겨 마시던 코카콜라가 절판되었다면, 그는 다른 탄산 음료를 선택하거나 아니면 펩시콜라 또는 해태콜라 등을 선택할 것이다. 또 하나의 예를 들어보자. 특정 브랜드에 대한 충성심(Loyalty)을 가지고 있지 않은 주부가 저녁준비를 위하여 참치 캔 하나를 구입하려 할 때 집 앞의 편의점에서 파는 참치캔의 가격은

1,000 원이고 5 분 거리의 슈퍼마켓의 동일 제품의 가격이 950 원이라고 하면 그 주부는 어느 곳에서 참치캔을 구매할까? 요즈음의 대부분의 주부들은 편의점에서 참치캔을 구입할 것이다. 결국 마케팅적 관점에서 유통이란 소비자의 최종 선택 여부를 판가름하므로 기업의 시장 점유율과 밀접한 관계를 가지고 있다.

■ 백화점 중심의 국내 소매업

그런데 한 국가의 유통 방식은 정체되어 있는 것이 아니라 특정 지역의 산업 발달 정도와 소비자의 욕구에 따라 지속적으로 변화한다.

과거 20 년 전을 생각하여 보자. 우리들이 음료수 또는 비누와 같은 생활 필수품을 구입하는 장소는 동네의 구멍가게였고 의류 구입의 가장 일반화된 장소는 남대문 또는 동대문 시장에 위치한 도·소매점이었다. 그러나 최근 소득 수준의 향상과 제품 구매 과정을 즐기려는 경향은 소매품의 주요 구매처를 백화점 또는 전문 매장으로 변화시켰다. 특히 백화점의 경우에는 현재 국내 소매 유통 산업을 주도해 나가고 있다(<표 2>, <그림 1> 참조).

과거 83년만해도 전국적으로 13 개(서울 7 개)의 백화점밖에는 없었으나 93년 말에는 전국적으로 91 개의 백화점이 영업중에 있다. 이들 백화점 중 57 개가 서울 이외의 지방 도시에 소재해 각 지방으로 백화점이 확산되고 있는 추세이다. 그리고 백화점이 전체 소매업 판매에서 차지하는 비중도 83년 2%에서 93년

12.5%로 증가하였다.

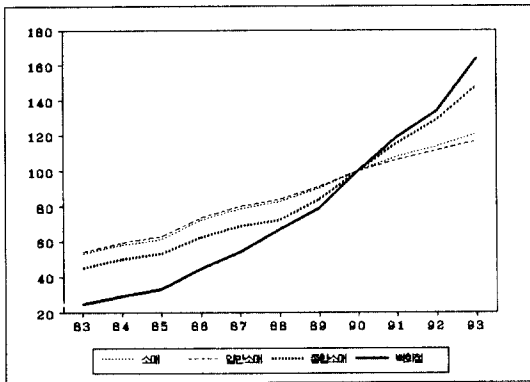
<표 2> 주요 유통 산업 매출 추이 및 전망

(단위: 억 원, %)

	90	91	92	93	94
백화점	63,700	48,000	63,200	77,000	90,860
슈퍼마켓	14,262	15,328	16,830	18,680	21,480
편의점	-	675	2,100	6,200	10,000

<그림 1> 백화점 판매액 지수 추이

(1990=100)



새로운 유통 업태의 등장과 그 의미

최근 국내에는 유통 혁명이라고 불릴 정도로 많은 새로운 형태의 유통 업태들이 등장하고 있다. 특히 창고형 회원제 도매 클럽(MWC)이나 할인점(D/S)은 큰 호응을 얻고 있는 업태들이다. 국내 할인점을 대표하는 신세계의 'E-마트'는 시중 가격보다 30% 정도 싸게 물품을 공급하고 있으며 이들의 하루 1억 원 이상의 매출을 올리고 있다. 미도파 상계점과 한신코아 그리고 건영옴니 백화점이 영업중인 서울 동북

상권²⁾에 93년 11월 E-마트가 개점함으로써 지역 일대의 상권에는 커다란 변화가 일고 있다 (<표 2> 참조). 특히 94년 4월 개점한 센트백화점은 8월초 부도를 내고 의류 할인 판매점으로 운영되고 있는 상태이다. 이러한 E-마트의 영향은 백화점뿐만 아니라 주변 슈퍼마켓, 연금 매장, 그리고 재래 시장에 그 영향력을 행사하고 있다.

<표 3> 동북 상권 식품 매장 매출 현황

(단위: 백만 원, %)

	미도파		한신코아	
	매출	점유율	매출	점유율
93.1~10	39,408	51.4	17,855	22.3
93.12	4,356	36.3	2,162	18
94.1~9	40,549	36.5	17,810	16
	건영옴니		E-마트	
	매출	점유율	매출	점유율
93.1~10	22,669	28.3		
93.12	2,481	20.7	3,005	25
94.1~9	22,845	20.6	29,845	26.9

이러한 새로운 형태의 유통 업태의 뒤에는 항상 '가격 파괴'라는 개념이 따라 다닌다. 요즘에 심지어 은행에서도 쓰고 있을 정도로 유행어처럼 번지고 있는 가격 파괴의 개념은 과거 제조 업체에 의해서 이루어진 '가격 인하'와는 전혀 다른 개념이다. 즉 제조 업체는 규모의 경제와 신소재 개발 등을 통하여 제품의 가격을 하락시키는 것과는 달리 요즘의 제품의

2) 노원구 중·상계동을 중심으로 도봉구 창동·방학동·쌍문동·수유리 등과 의정부까지 포괄하는 상권

가격 인하는 제조 업체와는 별도로 제품을 소비자에게 판매하는 '유통 업체'에 의해서 일어나고 있다는 것이다. 예컨대 양관점(GMS), 할인점(D/S), 그리고 회원제 창고형 도·소매업(MWC)은 유통의 중간 단계를 생략하고 제품을 제조 업체로부터 직구입하며, 기타 운영 비용을 대폭 축소시킴으로서 제품의 가격을 하락시키고 있다.

제조 업체 또는 유통 업체에 의해서 일어난 가격 하락의 결과는 소비자 입장에서 보면 모두 바람직한 현상임은 틀림없다. 그러나 제조 업체와 유통 업체의 관점에서 현재의 가격 파괴 현상을 살펴보면 기업의 경영 환경이 크게 변화되고 있다는 것을 알 수 있다. 과거 비내구재의 가격의 주요 결정권은 제조 업체에게 있었다. 즉 제조 업체는 자신의 제품 생산 원가에 일정한 마진을 더하여 소비자 가격을 결정하거나 또는 자사의 마케팅 전략에 따라 가격의 수준을 결정하였다. 또한 제조 업체는 자사의 제품을 유통시키는 유통 업체에 비해 더 큰 파워(Power)를 갖는 것이 일반적이었다. 그러나 현재 새로운 유통 업체는 제조 업체에서 결정된 가격을 수동적으로 받아들이기보다는 스스로 소비자 가격을 결정하고 이를 제조 업체에게 요구함으로써 유통 업체가 제조 업체에 비해 더 많은 파워를 가지려고 한다.

유통 시장 개방 현황

81년 이후로 점진적으로 시행되어온 유통시

장의 개방 일정은 88년 정부 발표한 「도소매업 진흥법 5개년 계획」을 계기로 보다 공식적인 개방 과정을 거쳤다.

1단계 유통 시장 개방(89년)은 기술 도입 및 도매업 투자 범위가 확대되었고, 외국 지사의 규제가 완화되었다. 2단계(92년)에서는 소매업의 선별적인 개방이 이루어졌으나 점포수, 면적 제한 등이 완화되었다. 그리고 93년 3단계 개방에서는 자유화의 전단계로 제한 범위가 대폭 축소되어 20 개 점포 이하로 점포당 매장 면적 3,000㎡미만으로 그 허용 범위가 크게 넓어졌다.

하지만 지난해 7월까지 조사된 외국 유통 업체의 진출 현황을 보면 유통 시장 개방의 영향이 아직까지는 크지 않다고 볼 수 있다. 82년에서 94년 7월까지의 투자 건수는 66 건이고 금액으로는 144,000 달러³⁾에 그쳤다. 이렇게 외국 유통 업체의 진출이 저조한 이유는 외국계 유통업에 대한 투자 업종, 매장 면적과 점포수 등에 대해 아직 많은 부분이 제한되어 있으며, 외국인의 부동산 취득에서도 애로가 있기 때문이다. 하지만 96년 유통 시장이 완전 자유화될 경우에도 이러한 현상이 지속되리라는 것은 의문이다. 물론 일본이 69년부터 75년에 걸쳐 유통 시장을 완전 개방하였을 때는 미국이나 유럽의 유통 자본이 일본에 직접 진출한 사례가 별로 없었다. 하지만 우리의 현실은 일본과 다르다. 우리나라의 유통업은 유통 시장 개방이라는 큰

3) 매일경제신문, "외국유통업체 국내 진출 올 7월까지 66 건에 그쳐", 94. 9. 27.

짐을 지기에는 아직 너무 이른 것이 사실이다. 규모의 영세성, 취약한 전문 인력, 정보화의 미흡, 한정된 업태 등 문제는 앞으로 누구 한 사람의 골칫거리로 남지는 않을 것이다.

<표 4> 유통 시장 개방 일정

일자	개 방 일 정
1981. 7	단일 품목 취급, 점포 규모 100 평 이하 허용
1982. 10	단일 품목 취급, 점포 규모 200 평 이하 허용
1984. 7	취급 품목 제한 철폐, 단일 점포 매장 면적 700㎡미만 허용
1988. 10	대외 개방 계획 수립(「도소매업 진흥법 5개년 계획」에 포함) 1단계('89) : 기술 도입 및 도매업 투자 범위 확대, 외국 지사 규제 완화 2단계('91) : 소매업의 선별 개방 (점포수, 면적 제한 완화 등) 3단계('93) : 자유화의 전단계, 제한 범위의 대폭 축소
1991. 7	2단계 개방 조치 시행 - 10 개 점포 이하, 점포당 매장 면적 1,000㎡미만 허용
1993. 7	3단계 개방 조치 시행 - 20 개 점포 이하, 점포당 매장 면적 3,000㎡미만 허용
1996. 1	점포수 및 매장 면적 제한 완전 철폐

그러면 바로 다음해로 다가온 유통 시장의 완전 자유화로 야기될 수 있는 소매 환경은 어떨까? 이것은 외국 업체 진출 현황(예상 업체 포함)을 살펴보면 알 수 있다(<표 5> 참조). 우선 진출 예상 업태를 보면 대부분이 우리에게 신업태이고 저가의 할인점 형태가 많다. 더욱이 진출 예상 업태 대부분이 대규모 유통 전

문 기업들이고 국내의 제휴 기업들도 대기업들이다. 이것은 향후 경쟁이 매우 치열할 것이라는 것을 암시하고, 주먹구구식의 유통 경영은 더 이상 불가능하며 유통 경영 기술에서의 노하우가 성공의 관건이 될 것이라는 것을 시사하고 있다.

<표 5> 대표적 소매 업태별 외국 업체 진출 현황⁴⁾

업태	업 체 명	국적	진출 내용
창고형 도소매업	• 프라이스 코스트코	미국	신세계
	• SHV HOLDING NV 사-마크로	네덜란드	
	• 샘스클럽	미국	
할인점	• K-Mart	미국	미도파 삼성물산 코오롱상사 선경유통
	• Wal-Mart	미국	
	• 웨테루	미국	
	• 플레밍	미국	
슈퍼마켓	• 미야모토 쿠미	일본	세화유통
	• 다이에이	일본	
	• 프로모테	프랑스	
	• 세이유	일본	
	• 아이크	일본	
백화점	• 미쓰코시	일본	일본
	• 다카시마야	일본	

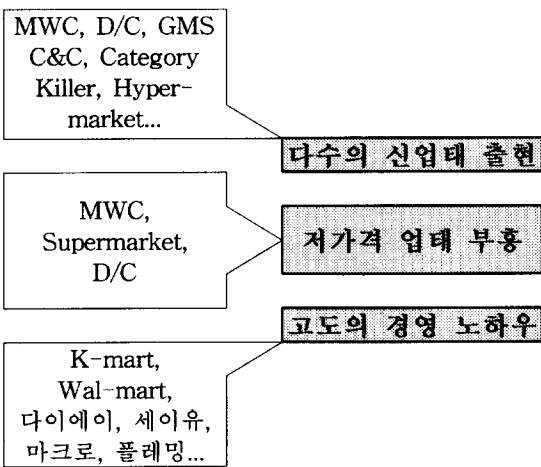
■ 유통 산업 변화에 따른 파급 효과

앞에서 살펴본 국내 유통 산업의 변화는 다음과 같은 파급 효과를 가져올 것으로 예상된다. 첫째, 소비자의 제품 구매 가격은 지속적으로 하락할 것으로 예상된다. 현재 가격을 주요 마케팅 도구로 사용하는 신유통 업체는 셀프 서비스

4) 대한상공회의소, 「유통시장개방에 따른 외국업체의 진출동향 및 대응방안」, 1994. 11.

와 대량 구매와 같은 경영 혁신을 통하여 제품의 가격을 지속적으로 하락시키고 있다. 특히 이들 업체들은 시장 점유율의 확대를 위하여 타 업체들과 치열한 가격 경쟁을 할 것으로 예상된다.

<그림 2> 유통 개방의 소매업에 대한 영향



둘째, 제조 업체에 의해 주로 결정되었던 가격 결정과 같은 의사 결정 과정에 유통 업체의 입김이 크게 작용할 것으로 예상된다. 현재 신유통 업종의 주요 편익은 동일한 제품을 저가격으로 판매하는 데 있다. 따라서 이들의 개점 초기에는 제조 업체에게 별다른 영향력을 행사하지 않겠지만 소비자의 신유통점에 대한 이용률이 증가함에 따라 제조 업체는 자사 제품의 시장 점유율의 유지 및 확대를 위하여 유통 업체의 요구 사항을 받아들여야 할 것이다. 따라서 유통 업체의 성장은 제조 업체에게서 보다 많은 파워(Power)를 빼앗아 올 것이다.

셋째, 유통 업체들은 더 많은 가격 하락을 위해서 스스로 제품 생산에 참여할 것으로 예상

된다. 또한 제조 업체는 유통 업체의 지속적인 가격 인하 요구에서 벗어나기 위해 특정 유통 업체의 수직적 통합화 또는 계열화된 유통 업체를 설립할 것으로 예상된다.

넷째, 제조 업체들의 제품 생산 체계는 이원화될 것이다. 예컨대, 제조 업체는 저가격의 유통 업체를 통해 유통시킬 제품(Brand)과 특정 소비자 집단을 겨냥하여 차별화된 이미지를 갖는 제품(Brand)을 생산할 것이다.

■ 백화점의 유통 전략

현재 소매업의 판매 비중의 13% 이상을 차지하고 있는 백화점은 신유통 업체의 활성화로 인하여 판매량이 감소할 것이다. 극단적인 경우에는 문을 닫게 되는 업체도 상당 수 발생할 것으로 예상된다. 이에 백화점은 타 유통업체와의 차별화와 시장 세분화에 기초하여 새로운 전략의 수립이 필요하다.

첫째, 백화점은 취급 제품을 차별화시켜야 한다. 현재 백화점은 국내에서 발생하는 소비재를 대부분을 판매하고 있는 복합적인 소매업체로 운영되고 있다. 그러나 소비자의 입장에서 동일한 제품을 보다 싼 가격으로 구입할 수 있다면 대다수의 소비자는 보다 경제적인 유통점에서 제품을 구입하려 할 것이다. 특히 가전 제품의 경우에는 고가의 제품이므로 구입 전에 많은 정보를 수집하여 구매를 결정하는 제품이다. 따라서 소비자들은 동일한 가전 제품을 보다 가격이 비싼 백화점보다는 양판점이

나 가격 할인점에서 이를 구입할 것이다. 결국 백화점이 신유통 업체와 동일한 제품을 취급할 경우에는 매출액은 점차 감소할 것이다. 따라서 백화점은 취급하는 제품의 종류뿐만 아니라 동일한 회사에서 생산된 제품일지라도 백화점에서만 취급할 수 있는 상품의 개발이 필요하다.

둘째, 백화점은 특정 상품의 취급권을 획득하기 위해서 제조 업체와의 긴밀한 관계를 유지하여야 한다. 신유통 업체의 경우에는 제조 업체의 이윤폭을 대폭 하락시켜 제품의 가격을 하락시키고자 하므로 제조 업체의 입장에는 어느 정도의 이윤이 보장되는 유통 업체를 선정하려고 할 것이다. 따라서 백화점은 제조 업체와의 밀접한 관계를 통하여 백화점과 저가의 유통 업체에서 판매되는 제품에 차별을 가하도록 한다.

셋째, 현재 국내 백화점들은 대부분 교통의 요지에 자리잡고 있으며, 몇몇 백화점들은 도시 중심에 자리잡고 있음에도 불구하고 넓은 주차 시설을 확보하고 있다. 그러나 신유통 업체들은 비용 절감을 위하여 대부분 도시 외곽에 위치하므로 교통 시설의 편의성이 떨어진다. 따라서 백화점은 이러한 교통의 편의성을 적극 활용하여야 한다.

넷째, 백화점은 기존에 구축되어진 신뢰성을 바탕으로 통신 판매를 적극 활용할 필요성이 있다. 통신 판매의 경우 특정 소비자 집단을 일대일로 접촉할 수 있는 마케팅 수단이다. 특히 백화점은 과거부터 축적되어온 고객 데이터베이스를 적극 활용한다면 타 통신 판매 업체에 비해 더 적극적인 마케팅 활동을 전개할 수 있

다. 또한 백화점에서 통신 판매되는 물품은 신유통 업체와 가격 경쟁을 할 수 있다. 그런데 백화점이 통신 판매에 참여할 경우 주의할 점은 통신 판매되는 상품의 품질을 100% 보장할 수 있어야 한다. 만약 통신 판매되는 상품의 이미지가 나쁘게 형성되면 백화점 전체의 판매 물품의 신뢰도에도 크게 영향을 미칠 것이다.

다섯째, 백화점을 하나의 문화 공간으로 구성하여야 한다. 현재 국내 소비자들은 제품의 구매 과정을 단순히 필요한 물품을 구매한다고 생각하기보다는 삶의 일부로서 즐기고 있다. 따라서 백화점은 물품의 판매이외의 부대 서비스를 적극 제공하여야 한다. 또한 이러한 서비스는 무료로 제공되기보다는 하나의 수익원으로 활용할 수 있는 방안이 필요하다.♣

◆ 참고 문헌 ◆

안태호, “한국의 유통산업”, 『EM문고』, 1993.
 김용발, “한국의 유통산업 시장 개방에 대응하라”, 『한국능률협회』, 1994.
 대한상공회의소, “유통시장개방에 따른 외국업체의 진출동향 및 대응방안”, 1994. 11.
 한국유통학회, “유통산업의 경쟁력 강화”, 1994. 12.
 『이코노미스트』, “유통혁명 어디까지 가나?”, 1994. 11. 2.
 『주간매경』, “백화점, 유통업계 평정”, 1995. 1. 18.
 『삼성경제』, “유통선진국의 소매업 현황”, 1995. 2월호.
 『매일경제신문』, “외국유통업체 국내진출을 7월까지 66 건에 그쳐”, 1994. 9. 27.