

유통분석을 통한 백화점의 경영전략 수립에 관한 연구

김문숙 · 김완주*

서울여자대학교 의류학과

A Study on the Establishment Management Strategy of Department Store through Analysis of Distribution

Moon-Sook Kim and Wan-Joo Kim*

Department of Clothing Science, Seoul Women's University

세계 주요 선진국들의 물가 및 경제는 전반적으로 저하 내지는 안정추세를 유지하고 있어 경제규모 확대에 의해 비약적인 성장을 기대하기 어려운 실정이다. 국내의 경우 '96년부터 본격적으로 시작된 불황이 바닥세로 치달아 부분적으로 경기가 미세한 회복세를 띄나 경기 전망이 그다지 밝지 않은 총체적 위기 상황이다. 이와 동시에 신업태의 급속한 성장과 외국할인점들의 국내 진출, 대기업의 유통업계 진출 및 대형업체의 다점포화로 인한 경쟁의 심화와 IMF한파로 인한 가계소비의 감소와 소비심리의 위축으로 말미암아, 지난 '80년대 백화점의 전성기 이후 처음으로 업계매출 총액의 역성장 전망까지 나오고 있는 현실이다. 경영적 측면에서는 대형업체의 지방출점과 지방업체의 증축 및 다점포화로 인한 자금 유동성의 부족과 금융비용의 과다가, IMF체제의 고금리현상과 맞물려 백화점 업계가 가중한 힘을 받고 있는 것이다. 현 경제상황에 의해 받게 되는 영향은 경제지표와 일치하지 않는다. 경기의 하락은 소비지출을 더욱 감소시켜 백화점은 영향을 받고 있으나 할인점이나 저가품의 매출은 오히려 성장세를 기록하고 있다.

이러한 현실에서 기업의 최고 경영자가 미래지향적 비전을 갖지 못하는 근시안적 마케팅(marketing myopia)으로는 한정된 시장규모 내에서의 경쟁에서 도태되지 않을 수 없는 현실에 직면하게 되었다. 단기적 혹은 국부적(局部的)으로 어느 한 면만을 보아서는 안 되고, 원인(原因)과 근인(近因)을 백화점 내부와 외부 여건으로 나누어 살펴보고, 그에 대한 대책도 종합적이고 지속적으로 수립, 시행해야 할 것이다.

따라서 본 연구는 선행 논문 연구와 참고 서적, 현행 간행물의 자료를 조사하고 종합 분석하여 국내 패션 유통업 특히 백화점의 타격이 가중되고 있는 현실에 IMF이후의 유통업계 현황 분석으로 지난 '97년 백화점업계의 경영실태 분석과 '98~'99년 소매업계 전망을 구체적으로 전체 매출과 백화점 업계, 할인점업계로 분류하여 조사하고, 백화점이 새로운 환경에 적응하고 경쟁력을 가진 업계로 새롭게 태어날 수 있도록 근본적인 구조 조정안과 생존 전략을 수립하기 위한 여러 가지 대응방안을 살펴보고, 위기의 시대에 있어서의 백화점 생존전략으로 찾

이슈가 되고 있는 Private Brand 의류상품 개발을 알아보고, 촉진 전략과 향후 전망을 예측하여 결론적으로 백화점 업계의 전략적인 방향을 수립, 긍정적인 가능성을 제시하는데 연구의 의의를 두고자 한다.

국내 백화점 지금까지의 성장과 호황은 백화점 업계의 경쟁력보다는 근대화된 경쟁 업체가 없는 독점적인 시장환경과 장기 인플레이션과 소득 증대로 인한 매출의 지속적 증가 등이 주(主)원인이었다. 그러나, 백화점은 21세기를 향한 명확한 비전을 내세우는 휴먼 비즈니스를 전개하면서 시대변화에 적합한 전략 전환, 새로운 입지의 창조 등 경영전략과 마케팅정책을 비롯해 비용 절감, 효율화 등 종래형 가치 개념을 초월하는 '고객의 관점에 선 가치창조'가 백화점에 요구되어지는 경영과제로 등장하였다. 뉴미디어나 인터넷 등과 같은 새로운 상거래에서는 실현될 수 없는 비즈니스가 바로 서비스업이기 때문에 백화점이 향후 서비스를 가장 중점에 두어야 할 것이다. 소매에 부대하는 서비스가 아니라, 고객에 대한 모체(母體)가 되어 서비스를 하는 뉴비즈니스로 재정의되어야 한다.

경영전략에 높은 비중을 두는 것은 수익성 제고와 고객만족도 향상에 집약되고 있다. 각 백화점은 자체적인 구조조정을 통한 수익성 제고를 최우선 목표로 정하고 차입경영에 따른 금융비중 과중과 자금시장 경쟁으로 인한 유동성 자금부족 등 부합적인 요인들이 백화점의 자체구조조정을 강요하고 있다. 백화점업계는 외형 성장보다는 내실 있는 수익성 위주의 성장을 추구하고 매장의 일부를 할인점 형태로 운영하고 패션전문백화점 등 특화된 매장운동을 시도하고 있다. 지역밀착형 백화점을 지향하기 위한 핵심 상권을 집중적으로 공략하고 계절별·테마별 기획상품을 강화함으로써 상품경쟁력을 제고하고 신업태와의 차별화를 부각시키려는 전력을 펴고 있다. 고객만족도 향상으로 고객상담실 운영, 모니터링제도 도입, 100% 환불제도 실시, 현금보상제도, 쿠폰제도, 판매사원 실명제, 주차대행서비스 등 다양한 계획을 마련해 놓고 있다.

백화점 유통환경변화에서 살아남기 위해서는 생활주도형으로 경영을 해야 하고, 강력한 정보 발신력과 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 단순한 상품매입과 재판매에서 탈피해 매장을 소비자에 대한 생활제언의 수요개혁 현장으로 인식하고 독자적인 가치창조와 제공에 노력해야 한다. 그리고 관계마케팅은 전방향(forward relationship)과 후방향(backward relationship)적으로 이루어지고 전방향은 고객과의 관계를 강화하고자 하는 시도를 의미한다. 고객접점(MOT : moment of truth)활동의 중요성을 깊이 인식하고 물류기능과 점포별 지역밀착형 마케팅을 위한 머천다이징 및 공간배치 기능이 같은 비중으로 중요시된다. 그리고 백화점을 방문하는 고객 중심의 마케팅으로 데이터베이스를 바탕으로 대량 개별화를 추구하고 다점포 경영을 추구한다. 백화점을 물판 시설로 인식하지 말고 고객에게 가치를 제공하는 밸류센터(value center)로 인식될 수 있도록 포지셔닝을 추구하여야 한다. 이를 위해서 제조업체상표가 품질에서 뒤지지 않는 PB상품의 계획발주, 계획생산, 매입 머천다이징, 협력업체 가동률 제고, 유통경로 단축, 일반관리비 경감 등이 이루어져야 할 것이다.

소비자의 소비패턴 변화에 따라, 패션지향 매장과 타겟을 세분화한 전문매장이 향후 백화점업계를 지배할 것이다. 매장형태도 전통적인 플로어 세팅(floor setting)방식에서 벗어나, 소비자들의 쇼핑편의를 강조한 윈스톱 쇼핑, 샵인샵(shop in shop)개념의 매장, 전문화되고 차별화된 매장으로 전환될 것으로 본다. 전문화된 매장에 백화점이 개발한 상품과 브랜드 구성으로 매장을 편집한다면 백화점 경쟁력은 배가 될 것으로 본다. 전문화된 매장을 백화점의 자

주적인 머천다이징으로 채울 수 있는 차별화된 PB상품 개발이 절대적으로 필요하고, 이를 위한 상품개발 전문가 양성이 필요하다. 무엇보다도 상품의 소비자 접근이 가장 용이한 전략은 소비자관점의 합리적인 상품의 가격으로 승부하는 것이다.

제생에 성공한 미국 고급백화점의 공통적인 것은 ‘~밖에 없는 것’을 적극적으로 창조하고 새로운 가치의 상품 개발이었다. ‘브릿지’를 개발 컨셉으로 하고 ‘best, better’ 상품에 한없이 가까운 고품질과 고디장인성을 가지면서 ‘익숙해지고 있는 가격’에 의한 상품이 개발되고 있다. 이는 축소사업, 질적가치가 높은 실용 내구품을 중심으로 한 상품정책, 종래보다 진지하게 고객에 대한 서비스 향상, 자주 MD의 강화에 의한 것이다.

현 IMF시대를 맞은 경제불황기를 탈출하기 위한 백화점의 경영전략은 합리적인 구조조정, 탄력적인 조직운영, 공평한 인사관리, 효율적인 리더쉽 등이 있다. 데이터베이스와 정보화 활용을 극대화하고 커뮤니케이션의 방법을 바꾸고, 고객접대의 형태도 재고해 보아야 한다. 최고의 가치·품질·서비스 제공을 지향하는 점포로 고객에게 함께 전달해 줄 수 있는 진정한 파트너로서 유지되어야 한다. 고객의 욕구에 적합한 최고최적의 매장 만들기와 그를 유지하는 기업 내·외부간의 정보네트워크 경영을 향한 일련의 도전을 통해 더욱 새롭게 발전시키고 더욱 보람차게 가치창조를 유발해 낼 수 있는 백화점으로 감동의 포로화가 되게끔 만들어 나아가야 할 것이다.