

碩士學位論文
指導教授 金吉平

流通市場 開放에 따른
百貨店の 對應戰略에 관한 研究
- S백화점 M점을 中心으로 -

2000年 2月 日

漢城大學校 經營大學院
經 營 學 科
經 營 管 理 專 攻
林 元 植

碩士學位論文
指導教授 金吉平

流通市場知 開放에 따른
百貨店の 對應戰略에 관한 研究
- S백화점 M점을 中心으로 -

A Study on the Department Store in the
Distribution Market Opening

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2000年 2月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經 營 管 理 專 攻

林 元 植

林元植의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

2000年 2月 日

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

目 次

第1章 序 論	1
第1節 問題提起	1
第2節 研究目的	3
第3節 研究의 方法 및 構成	4
第2章 理論的 考察	6
第1節 流通業의 定義와 流通産業의 國際化	6
1. 流通業의 定義	6
2. 流通産業의 國際化	6
第2節 百貨店과 新業態에 대한 考察	8
1. 百貨店의 定義	8
2. 百貨店의 成長過程	9
3. 우리나라 百貨店의 特徵	10
4. 新業態의 分類와 意義	12
第3章 우리나라 및 外國의 百貨店	20
第1節 國內 流通業界의 現況	20
1. 國內 流通業界의 問題點	20
2. 國內 流通産業의 開放과 問題點	22
3. '98年 國內 流通業界 10代 뉴스	27
第2節 國內 百貨店 業界의 現況 및 對應策	30
1. 百貨店 業界의 現況	30
2. 外國 大型 小賣店의 成長 戰略과 國內 百貨店의 對應 戰略	34

3. 國內 百貨店 業界的 對應策	44
4. 流通 産業 發展을 위한 政策的 示唆點	53
第3節 外國 百貨店 業界的 現況 및 對應策	59
1. 美國 百貨店 業界的 現況과 對應策	59
2. 캐나다 百貨店 業界的 現況 및 對應策	62
第4章 實證分析 分析 및 結果	65
第1節 調查概要	65
1. 調查目的	65
2. 說問에 대한 假說	65
3. 調查對象	65
4. 分析方法	66
第2節 調查 結果와 分析	66
1. 一般的 特性	66
2. 流通市場開放 3年 評價 設問調查	79
第5章 結 論	82
第1節 研究結果의 要約	82
第2節 研究의 限界	83
第3節 提 案	83
參考文獻	85
附 錄	88
ABSTRACT	95

表 目 次

<표 2-1> 신업태별 의의 및 특징	19
<표 3-1> 국내 유통산업의 규모	20
<표 3-2> POS설치여부	21
<표 3-3> 우리나라의 유통산업 개방과정	22
<표 3-4> 일본의 소매업 시장 개방 과정	23
<표 3-5> 주요 외국 유통업체 국내 진출 동향	24
<표 3-6> 월마트의 해외점포상황(1998년 10월)	24
<표 3-7> 국내 대리점과 일본 양판점과의 비교	26
<표 3-8> 외국인 투자 중 유통업 투자 비중	27
<표 3-9> 주요 유통업체 '99년도 투자계획 및 주요 경영전략	31
<표 3-10> '99년 전국 백화점 월별 매출 전망	32
<표 3-11> '99년 백화점 지역별 매출액 및 성장률 전망	32
<표 3-12> 유통 대변혁시대 백화점업계 환경변화	34
<표 3-13> 신세계 백화점 회사연혁	40
<표 3-14> 대차대조표 (최근 3년) (단위: 억원)	41
<표 3-15> 손익계산서 (최근3년)(단위: 억원)	42
<표 3-16> 상품군별 매출비중(단위: 억원, %)	42
<표 3-17> 신세계백화점 미아점의 현황	43

第1章 序 論

第1節 問題提起

고도 성장기의 과실을 만끽하며, 어떻게 연착륙 할 것인가에 고심하던 우리 경제는 갑작스레 불어닥친 외환위기와, 뒤이은 경기불황으로 수 십 년의 노력이 모래성처럼 무너져 내리는 듯한 고통을 겪었다.

유통산업의 경우도 가처분소득의 감소 및 불확실성의 증대로 인해 소비심리가 급격히 냉각되면서 매출액이 사상 유례없이 감소하였다. 도·소매업 매출액은 '97년 4/4분기 이후 감소세로 반전하여 계속 감소하여 '어떻게 하면 성장하느냐'의 문제가 아닌 '어떻게 생존하느냐'가 현실의 문제가 되었다.

1996년 이후 유통시장 완전개방으로 선진 경영기법과 대규모 자본력을 갖춘 외국 유통업체들은 국내 유통시장에 위협을 가하고 있다. 외국 유통업체들의 국내시장 참여가 본격화되면서 이들의 시장참여는 종래 국내 유통에서는 큰 비중을 차지하고 있지 않았던 할인점형태의 대형 매장을 중심으로 이루어졌다. 미국계 창고형 대형할인점인 프라이스클럽, 코스코를 선두로 하여 네덜란드계 대형할인점인 마크로와 프랑스계의 까르푸 등이 이들이다. 1999년부터는 마크로를 인수한 월마트가 자기 상표를 사용하면서 시장점유율을 높여가고 있다.

이러한 외부 충격 외에도 국내 유통시장을 둘러싸고 전개되고 있는 업체간의 치열한 경쟁은 그 동안 외형주의와 다점포화 전략에 치중했던 국내 유통산업에 일대 구조조정의 바람을 일으키고 있다.

과거 유통산업이 시장 선점을 목적으로 무리한 점포확장에 치중한 것이 사실이다. 이러한 점포확장은 자기자본보다는 타인자본에 주로 의존하여 이뤄졌고, 따라서 부채비율이 다른 산업에 비해 상대적으로 높았다. 점포확장은 부동산시장이 급락하고, 고금리현상이 지속되는 상황에서 매출마저 감소하였다. 이에 따라 한계선

상에 처한 유통기업들은 격화된 경쟁환경 속에서 도산의 길로 빠질 수밖에 없었다.

한편, 소비자들의 구매선택이 보다 합리적·실용적으로 변함에 따라 업체간의 구조조정도 활발히 진행중이다. 전반적인 침체상황에서도 할인점은 두자리수 매출신장세를 지속하는 등 각 업체별로 희비가 엇갈리고 있다. 대형할인점의 점포수는 '96년 12월 33개의 점포에서 불과 2년만에 86개의 점포로 양적 신장을 거듭했으며, 이에 따라 소매시장 점유율이 '97년 3.3%에서 '98년 5%에 육박하고 있다.

슈퍼마켓이나 재래시장 등 전통 업체의 경우 그 타격이 매우 컸다. 한편, 무점포 판매시장의 경우 방문판매와 다단계판매의 매출액은 급격히 감소하였으나, 통신판매 특히 TV홈쇼핑의 경우에는 소비자의 구매 행태 변화에 따라 매출이 증가하였다.

이에 반해 전통적인 유통업계의 리더였던 백화점은 급격한 매출감소로 부도업체수가 증가하였으며, 특히 지방백화점 등 중소형 백화점의 경영 여건이 더욱 악화되고 있다. 대형 메이저 백화점의 경우에는 고급화·전문화 등의 차별화 전략으로 나름대로 독자영역을 구축하고 있지만 그 외의 대부분의 경우에는 할인점으로의 전환을 모색하거나, 대형백화점에 경영을 위탁하는 등 활로 모색에 분주한 실태이다.

유통업 대변혁시대를 맞아 백화점, 할인점, 재래시장 등 그동안 유통시장을 주도해온 각 소매업체들이 시장쟁탈전에 총력을 기울이고 있다. 유통시장의 선두주자인 백화점은 할인점이라는 새로운 강자를 맞아 체제개편, 효율화, 최적화를 위해 전력을 추구하고 있으며 할인점은 IMF체제라는 호기를 이용, 최강자로 부상할 준비를 서두르고 있다.

백화점과 할인점의 양자구도 속에서 재래시장, 슈퍼마켓, 편의점 등 중소, 영세업체들도 틈새시장을 차지하기 위해 나름대로 생존전략을 수립하고 있다. 이에 따라 IMF와 할인점의 대공세로 급격히 재편되고 있는 유통시장에서 예전과 같은 영업전략으로는 생존 자체가 어렵다는 위기의식이 확산되고 있다.

특히, 지난 98년 7월 세계적 유통업체인 월마트의 전격 상륙이후 국내외 할인점들이 치열한 가격인하경쟁을 펼칠 때는 시장주도권 상실을 우려하기도 했다.

그동안 다양한 상품과 폭넓은 가격대, 원스톱(one-stop)쇼핑을 무기로 유통업계의 총아로 군림해온 백화점업계의 위상이 흔들리고 있는 가운데 생존전략 마련에 심혈을 기울이고 있다. 다양한 서비스 및 상품 전략을 구사하면서 변화된 소비행태에 맞추려하는가 하면 일부매장을 아웃렛이나 마트로 개조해 고객의 발길을 유도하고 있다. 동시에 고품격 매장, 고급상품 판매란 본래의 모습을 보다 확고히 심으려는 움직임도 강하다. 이를 위해 고급소비자들을 위한 명품브랜드 유치에 발벗고 나서는 업체들도 늘고 있다. 고객만족을 위한 다양한 서비스 발굴에도 여느때보다 적극적이다. 이는 분명 할인점이나 기타 소매업체들과 차별화되는 위상을 만들어 가겠다는 의지다.

백화점 업계는 롯데, 현대, 신세계 '빅3'로 불리는 이들 업체가 백화점의 자존심을 걸고 시장 지키기에 심혈을 기울이고 있다. 유통빅뱅시대에 살아남기 위해 경쟁력 및 영업력 우위를 확보하려는 전략을 마련하면서 자신감을 갖고 전환기를 맞고 있다.

第2節 研究目的

'97년에 이르러 외국 유통업체들의 국내 시장 참여가 본격화되었다. 이들은 종래 국내 유통업에서는 큰 비중을 차지하고 있지 않았던 할인점형태의 대형 매장을 중심으로 시장 참여를 하였다. 미국계 창고형 대형할인점인 프라이스클럽과 코스코를 선두로 하여 네덜란드계 대형할인점인 마크로와 프랑스계의 까르푸 등이 이들이다.

이들의 시장참여와 함께 국내 유통업체들도 뉴코아의 김스클럽 및 신세계의 E마트를 중심으로 LG유통의 LG마트, 삼성물산의 홈플러스, 농협외 하나로마트 등이 그야말로 우후죽순처럼 할인점시장에 참여하게 되었다.

외국 유통업체들이 국내시장에 참여한 결과 우리 유통업체들은 과거 경험해 보지 못한 치열한 경쟁의 어려움을 감내해야 했다. 반면, 소비자들은 보다 유리한 다

양한 구매기회를 향유할 수 있게 되었다.

특히 '98년 중반 전격적으로 마크로를 인수한 미국계 월마트가 시장에 본격 참여하면서 국내 유통업계는 가격할인경쟁의 장으로 변질되어 국내 유통업계에 커다란 진통을 가져다주었다. 그러나 소비자들에게는 그만큼 다양한 소비의 기회가 제공되어 선택의 폭이 넓어졌다고 할 수 있다.

이같은 시장환경 속에서 백화점은 단순한 상품의 판매차원에서 벗어나 지속적으로 고객을 위해 새로운 생활 양식과 문화를 제시하는 역할을 담당해야 하며, 점차 세분화되고 있는 고객지향의 경영을 추구해야 할 것이다. 따라서 본 논문은 급변하는 유통환경 속에서 유통시장의 리더인 백화점업계가 처한 상황은 어떠하며 백화점 업계가 이 변화 속에서 효율적으로 대응하기 위한 전략 연구를 그 목적으로 한다. 이 연구는

- (1) 시장개방과 IMF 구제금융하의 백화점 업계의 현황과 활동
- (2) 미국을 비롯한 외국 백화점 업계의 현황
- (3) 다국적 유통기업의 국내 진출 후 백화점 점포주의 시장개방에 대한 의견
- (4) 위에서 분석한 연구 결과를 토대로 유통시장 개방에 따른 백화점의 대응 방안을 제시한다.

第3節 研究의 方法 및 構成

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적인 연구와 설문 조사를 병행하였다. 유통업 전반과 백화점업계에 대하여 연구한 기존 논문과 유통산업에 관한 간행물에 실린 전문가들의 글들이 구체적인 대응방안을 제시하고자 하는 본 연구에 큰 도움을 주었다.

본 연구의 내용구성은 다음과 같다.

서론인 본장에 이어지는 2장에서는 유통환경에 대한 이해를 돕기 위해 유통업

과 백화점에 대해 이론적으로 접근하여 정의를 알아보고 백화점의 성장과정도 살펴 볼 것이다. 그리고 도표를 이용해 백화점을 비롯한 기존 업체와 신업태의 종류를 비교해 보도록 하겠다. 그리고 유통산업이 국제화되는 배경과 그 전략을 살펴 보겠다.

3장에서는 국내 백화점 업계 현황과 유통시장 개방에 따른 영향과 경쟁 전략을 알아보겠다. 마케팅과 서비스를 중심으로 한 대응책을 제시하고 이번 설문조사를 실시한 신세계백화점 미아점의 특성과 미국, 캐나다 등의 외국 백화점 업계에 대해 고찰하겠다.

4장에서는 국내 백화점에 입점해 있는 점포 운영주를 대상으로 한 설문조사를 통해 현재의 점포 운영에 대한 현황 분석과 시장개방에 대한 영향을 파악할 것이다.

5장에서는 이번 논문을 요약하면서 우리나라 백화점 업계와 유통시장의 개선책에 대한 제안을 하려 한다.

第2章 理論的 考察

第1節 流通業의 定義와 流通産業의 國際化

1. 流通業의 定義

유통업이란 소매업과 같은 의미로 이해되어지며 마케팅의 꽃이다. 사람들의 욕구를 항상 파악하고 이해하면서 일할 수 있다는 점이다. 사람들의 욕구나 원하는 것을 안다는 말은 다시 말하면 시장의 변화를 항상 쫓아가거나 찾아내고 있다는 말이다.

소득이 어떻게 변하고 있는가? 앞으로 어떻게 변할 것인가? 국민의 연령구조는 어떻게 변할 것인가? 어느 연령의 사람이 소득은 어떨 것인가? 수명연장에 따른 사회구조는 어떠할까? 등 시장에 변화를 주는 요인을 항상 분석할 수 있는 것이다.

이러한 변화들이 앞으로 어떠한 새로운 욕구를 만들어 갈 것이며 어떤 사업이 생겨날 것인지를 추구하는 것이 유통업의 기본이다. 유통업계는 생산자의 마케팅과 소매업자의 소매점 마케팅이 서로 긴밀히 협력하면서 시장의 변화나 소비자의 욕망을 찾아내어 충족시켜주는 것이 더욱 필요해질 것이다. 유통업은 새로운 상품 개발의 첨병이며 살아가는 즐거움을 제공하고 생활 그 자체의 모습이고 입지산업이라고 말할 수 있다.

2. 流通産業의 國際化

(1)유통산업 국제화의 배경

유통산업의 국제화는 '70년대 이후 시작되어 유럽의 하이퍼마켓, 미국의 카테고리킬러 일본의 백화점업체들을 중심으로 '90년대 본격적으로 가속화되기 시작했다. 유통산업의 국제화가 일어나는 배경은 다음의 일곱 가지 경우로 정리할 수 있다.¹⁾

첫째, 국내시장의 포화로 인해 자국 내에서는 더 이상의 성장 가능성이 희박한 경우로 '90년대 프랑스의 하이퍼마켓 업체들의 아시아 및 남미 진출을 들 수 있다.

둘째, 투자를 다변화할 필요가 있는 경우로 네덜란드 어홀드(Ahold)의 미국 진출을 들 수 있다.

셋째, 규제로 인해 자국 내에서의 확장이 방해받는 경우로 '80년대 일본 백화점의 동남아 진출을 들 수 있다.

넷째 고유의 유통 포맷을 소유한 경우로 카테고리킬러의 대명사인 미국의 토이저러스(Toy's "R" us)의 유럽진출을 들 수가 있다.

다섯째 자국 내에서 치열한 경쟁이 벌어진 경우로 미국의 K마트가 월마트와의 경쟁 때문에 멕시코에 진출한 경우를 들 수 있다.

여섯째, 자국내의 경제가 침체되었을 경우로 '90년대 초 경기 불황기의 유럽 유통업체의 해외 진출을 들 수 있다.

일곱째, 새로운 시장을 개척한 선두주자로서의 이점이 있는 경우 미국 월마트와 한국 이마트의 중국 진출을 들 수 있다.

(2) 유통산업 국제화의 전략

유통업체가 해외로 진출할 때 사용하는 전략은 진출 방식에 따라 세계화 전략과 다국화 전략의 두 가지 경우로 구분할 수 있다.

세계화 전략이란 해외 진출시 자사의 표준화된 포맷을 전 지역에 걸쳐 똑같이 사용하는 전략을 말하며, 다국적 전략이란 진출 지역의 특성에 따라 판매 품목 및 진출 방법 등을 조정하는 전략을 말한다.

1) 21세기를 향한 유통산업 발전전략 정책과제, 대한상공회의소, 중 일부 발췌, 요약하였다.

세계화 전략을 사용하는 대표적인 유통업체로 IKEA, Benetton, Mcdonald's, Body Shop등을 들 수 있다. 이들 기업들의 특성을 보면 다음과 같다.

세계화 전략을 사용하는 유통기업들은 각 사의 PB비중이 매우 높은 특성을 가지고 있다. 그리고 이러한 기업들은 해외시장으로 빠르게 확장한다. 진출한 전지역에서 동일한 포맷이 사용되므로 시장확장이 더욱 빠른 것이다. PB제품 업자들은 유행에 민감한 제품보다는 순환주기가 긴 제품을 생산하게 된다. 세계화 전략을 사용하는 기업들은 시장 확장시 표준화된 포맷을 유지하기 위해서 중앙집권적 경영을 택하게 된다.

유통업체들이 해외 진출시 해외 시장의 특성에 맞게 판매 품목 등을 조정하는 경우를 가리켜서 다국적 전략을 사용한다고 말한다. 다국적 전략을 사용하고 있는 대표적인 유통업체로 Marks&Spencer, Wal-mart등을 들 수 있다. 이들 기업의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

이들 기업은 지리적으로 인접하고 문화적으로 유사한 국가에 우선 진출한다. 그리고 해외 진출 후 현지 소비자들의 기호에 맞도록 단계적으로 포맷을 조정하여야 하기 때문에 확장하는데 시간이 걸린다. 다국적 전략을 사용하는 기업들은 진출 국가에 빠르게 적응하기 위해서 경영진 구성시 자국인 이외에 현지인도 포함시킨다.

第2節 百貨店과 新業態에 대한 考察

1. 百貨店の 定義

백화점이란 단일 자본의 경영아래 다양한 상품과 서비스를 무분별로 관리하면서 다양한 판매방식으로 판매하는 대규모 소매점으로 정의될 수 있다.²⁾

우리 나라에서는 '97년에 제정된 유통산업 발전 법에 백화점의 법률적 정의가 명시되어 있다. 동법에 의하면 백화점은 매장면적 4000m' 이상으로 다양한 상품을 구매할 수 있도록 현대적 판매 시설과 소비자 편의 시설이 설치된 직영 위주의 형태로 운영되는 매장으로 정의되어 있다. 그러나 국내에서 백화점은 소위 수수료 매장이라 불리는 위탁매입형태의 거래가 일반화되어 직영률에 대한 논란이 계속되어 왔다.

그 나라의 사회, 경제발전이나 수준에 따라 백화점에 대한 용어도 나라마다 조금씩 다르며 다음과 같이 쓰이고 있다.

- i) 미 국- Department store : 부문별로 운영하는 점포
- ii) 프랑스- Grand magasin: 대형점포
- iii) 독 일- Waren haus: 상품의 집
- iv) 동 양- 백화점: 많은 상품이 갖추어져 있는 점포

백화점은 광범위한 여러 품종의 상품을 취급하며 판매촉진 및 서비스를 활용하여 경영관리를 하려는 목적으로 조직된 소매점으로서, 대체로 광대한 점포와 대규모 경영조직을 가지고 대량판매를 하는 소매기구이다.

2. 百貨店의 成長過程

국내의 최초의 백화점은 1930년에 현 신세계백화점 본점 자리에 설립된 일본 미쓰코시 백화점 경성지점이었으며, 이듬해에는 순수 민족 자본으로 화신 백화점이 개관되었다.

그러나 우리의 백화점은 한국 동란 등의 격변기를 거치면서 오히려 퇴보하여 매장 임대업 등으로 전락하였으며, 백화점으로 제대로 자리를 잡기 시작한 것은 1960년대 말 신세계백화점이 직영화를 추진하면서부터이다.

그 후 1980년대에는 백화점의 전성시대를 맞게 되었다. 국민의 소비수준이 높

2) 김동환, 안양대학교 무역유통학과 교수

아지고 대형아파트 단지가 속속 들어섬에 따라 백화점수가 우후죽순처럼 늘어나게 되었다. 특히 서울 올림픽을 전후해서는 대형백화점들이 서울 주요 상권에 자리잡게 되고 지방도시에도 백화점이 확산되었다.

3. 우리나라 百貨店의 特徵

우리나라에서 백화점은 고도 성장의 상징물이었으며, 유통근대화의 기수였다. 외국의 대도시에서와 마찬가지로 한국의 대도시에도 백화점은 시내 중심가의 필수적인 건물로 자리잡고 있다. 백화점은 다양한 상품을 풍부하게 구비하고 있어 경제 성장에 따른 풍요함의 상징물로서 인식되었다. 소비자들은 깨끗하고 화려한 건물에서 친절한 종업원으로부터 상품을 구입하면서 자신의 경제력을 은연중에 과시하고자 했다.

백화점에는 화려한 패션 제품, 해외의 수입브랜드, 고품질의 식품, 보석류 뿐만 아니라, 대중적인 상품이 구비되어 소비자들의 소비욕구를 충족시켰다. 유통 근대화 측면에서 백화점은 정찰제, 반품제도 및 엄격한 품질 검사, 친절한 서비스 등 새로운 판매기법을 선보여 당시 호객행위, 불친절, 반품불가 등으로 문란해진 유통 구조에 대해 일대 혁신을 가져왔다. 또한 우수한 상품을 취급함으로써 소비자들의 신뢰성을 높여 대기업은 물론 우수한 중소기업의 판로를 제공하고 성장기반을 형성시켜 주었다.

서비스측면에서 접객서비스는 물론 고객 휴식공간 및 안내 데스크를 설치하여 쇼핑의 편의성을 높여왔다. 다양한 전시회, 패션쇼, 명품전 등을 통해 소비자들의 문화수준을 높이는데도 기여하고 있다. 아울러 신용카드의 도입, 상품 배달 시스템 확립 등으로 신용판매 및 통신 판매의 기반을 형성시키기도 했다. 결국 백화점은 혁신적이고 소비자 지향적인 영업기법을 도입함으로써 국민 소비 생활의 근대화에 기여한 것으로 평가되고 있다.

이와 같이 백화점은 도입 초기에는 아주 혁신적인 소매기관으로서 유통근대화에 크게 이바지하여 왔으며, 소비자들의 전폭적인 지지를 받아 현재와 같이 발전

해 왔다. 그러나 최근의 유통환경 변화와 새로운 업태의 발전은 백화점이 과거와 같은 지위를 누리지 못하게 하고 있다. 특히 경제 침체, 할인점의 급속한 발달은 백화점의 입지를 크게 위협하고 있으며, 도심지의 대표적 유통시설로서 백화점도 신도시 및 교외 개발에 따라 그 중요성이 감소하고 있다.

기본적으로 백화점은 도시에 입지하여 대상권을 상정하는 소매업이며 취급하는 상품은 다른 어떤 업태보다도 최고의 품질이어야 한다. 또한 내점 고객에게는 최고의 서비스를 제공하고 단지 상품만을 판매하는 것이 아니라 쇼핑의 즐거움을 제공하고 라이프 스타일을 제안해야 할 것이다. 아울러 백화점은 원스톱쇼핑이라는 강점을 가져야 한다.

우리나라 백화점의 특성을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 자금력을 가진 대기업이나 건설업체 또는 부동산 기업들이 별다른 노하우 없이 갑자기 시장에 뛰어들어 건물부터 짓고, 운영방법을 모색하는 방식, 곧 하드웨어 중심의 출점이라는 것이다.

둘째, 일제 식민지 시대와 6.25동란을 거치면서 상업자본이 형성되지 못한 데다가 경제개발과정에서도 제조업 등 공업자본의 육성에 중점을 둔 정책이 계속되어 왔기 때문에 경제성장 수준에 비해 백화점산업의 성장속도가 늦었고, 80년대 후반 이후에야 현대화된 모습을 보이게 되었다.

셋째, 80년대 이후 단기간내에 급성장함에 따라 할인점 등 이업태의 경쟁상황을 맞아 적절한 대응전략을 구사하지 못하고 있다. 특히 최근 외국계 할인점 업태와의 경쟁에서 취약점이 크게 노출되고 있다.

넷째, 임기응변, 단기적 처방에 치중하고 외형성장을 중시하는 경영풍토로 내실 있는 성장을 추구하지 못하고, 수익성이 낮은 결과를 초래했다.

다섯째, 업태간 경쟁에 대처하기보다는 업체간 배타적인 경쟁에 치중하고 있으며, 입점 업체에 대한 부당한 영향력 행사 등 차별화 되지 못한 영업수단을 구사하고 있다.

여섯째, 단기간에 차입에 의한 차점포화 전략을 구사함으로써 부실화와 도산의 도미노 현상 등이 자주 등장하고 있다. 특히 최근 2~3년 동안 연쇄 부도를 보여 주었던 우성, 뉴코아, 한신코아, 청구, 나산 등이 그 예라고 할 수 있다.

일곱째, 인력이 자체 내에서 체계적으로 양성되지 않고 인력스카웃이 횡행하고 있으며, 학문적 바탕이 부족하여 유통업의 개방에 대처하는 능력이 취약하다.

여덟째, 소비자에 대한 배려와 접근방식이 전근대적이므로 백화점의 프로모션이 다분히 유인적이고, 소비자의 충동적 구매행태를 조장하는 측면이 강하다.

아홉째, 대면接客서비스가 당연한 것이지만 인력운용의 효율성을 고려치 않고 있으며, 업무의 매뉴얼이 정립되지 못하여 생산성이 떨어진다.

열번째, 고급화 이미지에 치중하여 기본투자비가 과다하며, 투자시 차입금의 의존도가 높기 때문에 수익의 상당부분이 금융비용으로 유출되어 재무구조가 매우 취약하다. 열한번째, 지가가 높기 때문에 교외나 신설 백화점을 제외하고는 주차장 등 부대시설이 충분히 확보되지 못했기 때문에 소비자에 대한 서비스나 소비자의 확장에 한계가 있다. 특히 80년대 후반 이후 모터리제이션 (Motorization)의 급속한 확산으로 백화점 및 그 주변지역의 주차난 및 교통정체는 심각한 수준에 이르고 있다.

4. 新業態의 分類와 意義

(1) 新業態의 種類와 各 業態別 特徵³⁾

① 할인점 (디스카운트 스토어: Discount Store)

할인점이란 물론 상품을 정상적인 가격보다 싸게 파는 점포를 의미한다. 특정의 제품을 일시적인 가격인하로 판매하는 것이 아니라 모든 제품에 대하여 상시적으로 싼 가격(EDLP :Every Day Low Price)으로 파는 소매점으로 다음과 같이 정의할 수 있다. 할인점은 규모, 넓은 주차 공간, 다양한 제품 구색이라는 점에서는 백화점과 비슷하다. 그러나 백화점 보다 제품의 다양성이 약하며 낮은 마진을 보전하기 위해 제한된 서비스, 낮은 시설 투자비, 셀프 서비스 등으로 점포 운영비를

3) 이성근·배수현, 새유통관리론, 전계서, 무역경영사, 1997

낮추며, 상품의 구성에 있어서는 고회전의 제품을 주로 취급한다는 점에서 차이가 있다.

할인점은 비식품류 위주로 의류, 일용잡화, 내구 소비재 등 표준화된 제품을 주로 취급하며, 매장 면적은 2,000평 내외의 대형이다. 할인점이 일반 소매점보다 가격을 30% 내외로 할인할 수 있는 것은 저마진과 저비용 정책을 쓰기 때문이다.

저가격의 핵심은 저비용에서 나온다. 대량 구매를 통해서 구입원가를 대폭 낮추고 시설비 투자 등의 고정 비용을 대폭 감소시키고, 인건비나 판촉비 등의 운용 비용을 감소시킴으로써 저비용이 가능하게 된다. 그리고 물류 합리화를 통해 물류 비용을 더욱 감소시킬 수 있게된다. 이를 통해 인화된 비용만큼 가격을 인하할 수 있는 것이다. 더불어서 다른 업체보다 낮은 마진율(12-15%정도)을 추구하므로 가격인하의 효과가 더욱 커지게 된다. 그리고 할인점이 저가격대의 자체상표(PB)를 개발하여 매출 비중을 높이면 저가격의 위력은 더욱 커지게 된다.

우리나라에서 제대로 모습을 갖춘 할인점의 효시는 신세계백화점이 1993년 서울 창동에 문을 연 E마트이다. E마트는 직매입과 대량 매입으로 가격을 20~30% 낮추었으며 근린형 소상공(10만명 기준)을 대상으로 하며, 외국과 기술제휴 없이 독자적으로 개발한 업체이다. 이후 일산에 1,500평 규모의 2호점을, '95년 경기도 안산과 인천 갈산동에 2,000평 규모의 3, 4호점을 출점하였다.

② 회원제 도매클럽 (MWC)

도매클럽(Wholesale Club)은 외형적으로는 중형 슈퍼마켓과 유사한 소매점처럼 보이는 도매점이다. 현금 무배달제를 추구하고 소매업뿐 아니라 중소 소매점을 위한 상품도매를 병행하는 것이 특징이다. 이중 회원제 도매클럽(MWC : Membership Wholesale Club)은 다음과 같이 정의 할 수 있다.

국내의 신세계와 기술제휴를 한 바 있는 프라이스클럽이 1976년에 미국에 출점시킨 클럽이 미국 도매클럽의 시초이다. 이로부터 출발한 회원제 도매클럽은 기존의 할인점들보다 식품류의 구성을 강화하여 구매빈도를 높이고 매장 안에도 의약품 코너까지 설치하는 등 편리성을 도모한 결과 높은 성장률을 기록하였다.

회원제 도매클럽이 성공할 수 있었던 가장 큰 이유는 정상적인 상품을 시중가

보다도 약 30~50%나 싸게 판매한다는데 있다. 이렇게 저렴한 가격으로 물건을 팔 수 있는 것은 철저한 저경비 운영과 8-9%의 낮은 판매 마진율, 현금 판매, 대량 판매와 함께 회원들로부터 받는 회비를 자금 운용에 활용할 수가 있기 때문이다. MWC의 대부분의 수익은 회비를 통해서 이루어지며 상품 매출을 통해서 거의 수익을 남기지 않고 있다. 그리고 주로 구전을 통해서 회원을 모집하여 대중광고를 대폭 축소하여 광고비를 절감하고 있다.

MWC는 대포장 상품이나 묶음 상품 위주로 구성되어 있고 납품된 상태 그대로 하역하여 진열하며 셀프서비스 위주로 진행되는 단순화한 창고형태로써 여기서 발생하는 경비 절감분을 가격인하로 전환한다.

도매클럽의 평균 매장 규모는 2,500-3,000평의 대형이며 비즈니스 회원으로부터 매출액의 60%를 올리며 나머지 40%는 개인회원으로 부터 얻어진다. 비즈니스 회원은 업무상 목적으로 구매를 하는 회원으로 소매업자 등이 해당되며 개인회원은 직접 소비를 목적으로 구매하는 일반 소비자를 의미한다.

MWC가 국내에 도입된 것은 1994년 신세계백화점이 양평동에 개장한 프라이스클럽이 효시이다. 그리고 1995년 6월 뉴코아백화점이 잠원동에 김스클럽을 출점하였으며 네덜란드의 마크로도 1996년 초 인천에 매장면적 18,000m²의 대형 점포를 개설하였다. 현재는 월마트에 인수된 후 그 형태를 바꾸고 있다.

③ 양판점 (GMS :General Merchandise Store)

양판점이란 의류 및 생활용품을 다품종 대량 판매하는 대형 소매점이다. 슈퍼마켓과 백화점의 중간 정도이며, 상품구색, 서비스는 백화점에 가깝다. 다점포화를 통해서 중앙구매를 하여 원가를 절감시킨다는 점에서 백화점보다 가격적인 면에서 유리하다. 양판점에 대한 의의 및 특성은 다음과 같다.

GMS의 규모는 대체로 1,500-3,000평의 대형 매장이다. 평균 취급 품목수는 7만 가지에 이르며, 중간 소득층을 대상으로 하는 중저가로 식료품을 제외한 대중 실용품을 취급하며 이중 50% 이상이 자체상표 (PB)로 구성되어 가격 경쟁력을 가지고 있다. 그리고 백화점과 달리 체인에 의한 다점포 형태이며 본부에서 일괄 구매하므로 구입원가를 절감할 수 있고 그만큼 가격할인을 하게 된다.

④ 전문점 (Specialty Store)

전문점(Specialty Store)이란 고객에게 제공하고자하는 상품이나 서비스를 전문화한 소매기관을 의미한다. 전문점은 우리 주위에서 쉽게 접할 수 있는 것으로 컴퓨터 전문점, 커피 전문점, 보석 전문점 등이 이러한 분류에 속한다.

전문점은 단 하나의 제품 계열을 취급하기도 하고, 소수의 제한된 제품 계열을 취급하기도 하는데, 어떤 형태든지 전문점이 가지는 특징은 특정 상품 계열에 대하여 매우 깊이 있는 제품 구색(assortment)을 갖추고 있다는 것이다. 즉, 특정 제품 계열에 대하여, 다양한 상표, 크기, 색깔, 스타일, 모델 등을 갖추고 있어 고객에게 최대한의 선택 기회를 주고자한다. 일반적으로 전문화가 될수록 그 전문점이 제공하는 제품 구색은 많아진다. 전문점들은 특정 제품 계열에 대하여 고객들에게 선택의 기회를 높이기 위하여 회전율이 높은 상품은 물론이고 회전율이 낮은 상품도 구비하고 있다. 그 결과 잘 팔리지 않는 저회전 제품들에 대한 재고 유지비가 높을 수 밖에 없고, 이로 인해 상품의 마진폭은 일반적으로 높다고 할 수 있다.

신입태로서의 전문점은 카테고리 킬러(Category Killer)나 홈센터(Home Center)를 의미한다. 이들은 모두 할인형 전문점으로 다음과 같이 정의된다.

- i 카테고리 킬러: 업종(카테고리)별 전문 할인점으로 취급상품을 한 가지 업종으로 한정하고 선택 폭을 높일 수 있도록 다종 다량으로 진열한다. 할인점보다도 낮은 가격으로 판매되며, 매장 면적의 대형화로 저가 지역에 점포를 설치한다.
- ii 홈센터: 주거공간을 자기 손으로 유지, 보수할 수 있는 소재나 도구 등을 판매하는 곳으로 주택 개보수자재 전문 할인업체이다.

⑤ 슈퍼센터 (super center)

할인점에 슈퍼마켓을 결합한 슈퍼센터는 1994년 디스카운트 업계에서 가장 빠른 성장세를 보였다. 슈퍼센터의 정의는 다음과 같다. 슈퍼센터는 할인점에 슈퍼마켓을 도입한 점포로써, 기존의 할인점보다 더 깊고 넓은 상품구색을 갖추고 있으며 슈퍼마켓 못지 않게 1차 상품(식품)을 갖추고 있는 업체를 말한다. 즉 할인점과 슈퍼마켓 각각의 장점을 띤 업체이다. 이와 같이 슈퍼센터는 상품구색, 저가격, 원스톱쇼핑 서비스 등의 강점으로 향후 미국 소매업계의 핵심 업체로 부상할 전망이

다. 점포의 규모도 할인점보다 크며 평균 3,000-5,000 평의 매장 규모를 가지고 있다.

현재 국내의 월마트는 간판에 Wal-Mart supercenter라고 씌어 있다.

⑥ 하이퍼 마켓 (hyper market)

하이퍼 마켓 단층 건물, 단층 매장으로 구성된 5,000-9,000평 규모의 초대형 매장에서 모든 상품을 셀프 서비스로 판매하는 소매점이다.

하이퍼 마켓은 대형화된 슈퍼마켓에 할인점을 접목시켜 저가로 판매하는 초대형 소매업체이다. 일반적으로 대도시 근교에 설립되며, 취급품목은 슈퍼에서 주로 취급하는 식품과 생활필수품 등이며 셀프서비스 방식으로 운영되는 업체이다.

⑦ 아웃렛 (outlet)

또 다른 호조를 보이고 있는 업태로서 팩토리 아웃렛이 있다. 팩토리 아웃렛은 브랜드 메이커의 공장 직매점을 의미한다. 이를 정의하면 다음과 같다.

아웃렛은 당초에 메이커 직영점으로 출발해 공장 근처에서 과잉 생산품을 염가에 판매하는 소매점이었으나, 최근에는 타이커의 상품이나 타소매점에서 팔고 남은 물건도 할인 판매하는 점포를 의미한다.

⑧ 파워센터

90년대에 성장한 새로운 타입의 쇼핑 센터가 파워센터이다. 파워센터는 11,000평 이상에서 20,000평까지의 초대형인 규모를 갖는다. 파워센터의 핵심점포로서 카테고리 킬러가 4-5개점 들어서 쇼핑센터 매출의 약 80%를 차지하고 있다. 파워센터의 개념은 다음과 같다.

파워센터는 종래의 백화점이나 양판점과는 달리 할인점이나 카테고리 킬러등 저가를 무기로 하여 강한 집객력을 가진 염가점들을 한 곳에 종합해 놓은 소매센터를 의미한다.

파워센터의 특징은 광대한 부지, 대형 주차장, 각 매장의 독립적인 점포 운영 등이다. 파워센터는 각 점포 앞에 차가 주차할 수 있고 단시간에 쇼핑을 끝낼 수

있다는 것이 특징이다.

유명한 전국적 상표(National Brand: NB) 주체의 상품 구성이 소비자 욕구에 부합되고 있으며, 간소한 구조와 낮은 임대료로 EDLP를 실현하고 있다. 이와 같이 파워센터가 최근 미국 소비자에게 환영받고 있는 이유는 NB를 저가격으로 판매하고 짧은 시간에 쇼핑을 가능케 하기 때문이다.

파워센터의 전형은 1990년 L.A.근교에 오픈한 발레 센트럴인데 부지가 10만평, 매장이 2만평, 주차능력 4,100대의 거대한 쇼핑센터였다.

⑨ 외국계 프랜차이즈

국내 유통시장에서 프랜차이즈 사업이 활성화되기 시작한 것은 최근 3~4년 사이에 세계 어느 나라에서도 그 유례를 찾아보기 힘들만큼 고속 성장을 했다.

'87년에 50여 개에 불과했으나 지난해에는 1500여 개로 증가했다. 유통시장 개방에 의해 우리나라로 진출한 외국기업의 상당수가 프랜차이즈 사업체였기 때문이다. 현재 국내에는 미국계 200여개, 일본계 50여개를 비롯한 외국계 프랜차이즈가 300개 이상 있다.

외국에서 도입된 프랜차이즈는 매우 다양하다. 외식, 의류, 스포츠용품, 유아교육, 부동산 중개업, 학원, 자동차 서비스 등 전 업종에 걸쳐 있다. 이들 외국계 프랜차이즈의 가맹점들이 동네 곳곳에 진출하면서 소매업의 새로운 주역으로 자리매김하고 있다.

우리에게 잘 알려진 외식업체로는 맥도날드, 버거킹, T.G.I.프라이데이, 코코스, 아웃백, 베니건스 등이 있고 의류업체는 베네통, 피에르가르덴, 아디다스, 나이키 등이 있다.

⑩ 네이버후드 마켓 (neighborhood market)

세계 최대 소매업체인 월마트가 '98년 말 문을 연 네이버후드 마켓은 월마트의 중심전략인 매일저가판매를 기반으로 매일편의(everyday convenience)를 실현시킨 일종의 편의점(combination store)이다.

월마트의 '97년 매출액은 1,193억 달러, 순이익은 35.3억 달러(원/달러 환율

1,200원 적용시=매출액 143.2조원, 순이익 4.24조원). 월마트의 '97년 한국 소매시장 전체규모(103.2조원)의 1.4배이다. 현재 월마트는 한국에 4개 할인점을 운영중이며, '99년에만 5~6개를 신규로 출점할 예정이다.

월마트는 신업태와 슈퍼센터는 경쟁 업태가 아니며 상호 보완하는 것으로 규정하고 있다. 이는 두 업태가 동일한 상권 내에 출점될 것임을 의미하는 것이다. 동 실험점포의 입지는 2개소가 될 것으로 예상된다. 첫째는 슈퍼센터와 슈퍼센터 사이의 공백지역이고, 두 번째는 도시내의 인구밀집지역이다. 특히, 두 번째 입지의 경우 거대점포를 중심으로 교외 출점을 행해왔던 기존의 출점 전략에 있어 커다란 변화를 의미하고 있다.

전통적인 콤비네이션 스토어는 원스톱쇼핑(one-stop shopping)을 지향한다. 그러나 네이버후드 마켓은 콤비네이션 스토어이면서 편의성을 강조한 새로운 형태이기 때문에 전통적인 콤비네이션 스토어에 비해 효율이 떨어질 수도 있지만, 역으로 편의성을 지향하는 비식품 구매고객이 증가하여 매출이 더욱 향상될 가능성도 있다.

지금까지 월마트의 업태 개발 및 전개 패턴을 감안한 경우, 향후 2~3년 내에 전국적으로 체인화할 가능성도 매우 높다.⁴⁾

4) 대우경제연구소 자료협조

<표 2-1> 신업태별 의의 및 특징

	의 의	특 징	취급상품	가격 할인율	매장규모 (평)
할인점	가격할인 업태	가격할인/창고형매장 셀프서비스/묶음(박스)단위 판매	비식품류 위주 (표준화된 상품: 의류, 일용잡화, 내구소비재 등)	30% 내외 (12-15%)	2,000평 내외
회원제 도매클럽	다품종 대량 판매 업태	연회비운영/현금판매 가격할인/창고형매장 셀프서비스/묶음(박스)단위 판매	일용잡화류, 내구 소비재, 식료품 등	30-50% (7-9%)	2,500-3,500평
양판점	다품종 대량 판매 업태	중산층 대상/중저가 상품 다점포 전략(체인화)	대중생활품 중심의 중저가 상품	저가-할인점과 백화점사이	1,500-3,000평
카테고리 킬러	특정 상품(카테고리)에 전문화된 할인업태	특정 카테고리의 상품 구색이 다양 가격 할인	특정상품 (카테고리 전문)	20-30%	1,300평
홈 센터	주택 개보수 자재 전문업태	주택 자재의 상품 구색이 매우 많음	주택 개보수 자재	30%내외	600-700평
슈퍼센터	슈퍼마켓과 할인점의 복합	비식품류 위주 (할인점)에 식품류를 강화	식품:비식품 =4:6	저가	3,000-5,000평
하이퍼마켓	초대형 가격할인 슈퍼마켓	식품류 위주(슈퍼마켓)에 비식품류를 강화	식품:비식품 =6:4	저가	5,000-9,000평
아웃렛	잔품(제고품)처리 업태	초저가	유명 브랜드 제고품	50%이상	1 천 평 내외
파워센터	할인업태들(카테고리 킬러 등)을 종합해놓은 대형소매점	할인점이나 카테고리 킬러의 특성을 보유/원스톱 쇼핑(구매 편리성)더 증가	여러종류의 전문 상품	20-30%	11,000-20,000평

第3章 우리나라 및 外國의 百貨店 業界의 現況 및 對應策

第1節 國內 流通業界의 現況

1. 國內 流通業界의 問題點

(1) 유통산업의 영세성

유통산업이 비록 국민 경제에 중요한 부분을 차지한다고는 하나 국내 유통업은 규모 면에서 영세성과 전근대성을 벗어나지 못하고 있다. 정부는 30여 년 간 수출 주도형 성장을 이끌어 오면서 유통산업의 발전은 과소비를 유도한다는 인식으로 유통 부문의 투자를 소홀히 했다.

<표 3-1>과 같이 종업원의 수가 4인 이하인 경우는 전체 소매업의 96%나 차지하고 있으며, 도매업도 78%나 차지하고 있다(1996년 기준). 매장 규모도 30㎡미만 (약9평미만)이 전체 소매업의 57%나 되고 있으며 도매업도 41%를 차지하고 있다. 매출액 규모에서도 연간 매출액 5억원 이상이 소매업의 경우는 2%밖에 안되며 도매업의 경유도 19%정도이다. 이렇게 볼 때 소매업과 도매업 대다수가 규모 면에서 매우 영세한 것을 알 수 있다.

<표 3-1> 국내 유통산업의 규모

유통업	종업원수(4인 이하)	매장 면적(30㎡미만)	점당 매출(5억원 이상)
소매업	96%	57%	2%
도매업	78%	41%	19%

자료: 1996 도소매 총사업보고서, 통계청, 1998.7

(2) 정보화의 부진

POS 시스템 및 전자문서 교환(EDI) 등 유통경로의 정보화를 위한 기반제도의 도입 수준의 매우 낮다. 90년대 들어 국내 유통업의 정보시스템화는 급격히 증가하고 있지만 <표 3-2>과 같이 POS코드 등록 기업체 수와 POS기기 도입 점포 수는 매우 부진하여 정보화 정도가 낮은 상황이다.

<표 3-2> POS설치여부

구 분	시 장	재래시장	전문상가단지
평균(%)	7.1	1.7	12.5

자료: 유통저널, 1998.9

(3) 국제 경쟁력의 취약

위의 이유들과 경영기법의 낙후 등으로 인해 국내 유통업의 국제 경쟁력은 매우 취약하다. 우리나라와 일본의 유통업을 비교해보면, 도소매기관의 종업원 수는 일본의 1/2 수준이며, 소매기관의 점포당 매출액은 일본의 1/5수준이다. 도매기관의 점포당 매출액은 일본의 1/10 수준으로 경쟁력이 더 떨어지고 있다.

(4) 물류시설의 부족과 유통산업의 서울 집중도

물류시설과 자동화 설비의 부족으로 유통비용이 증가하여 물가상승을 초래하고 있다. 교통기반시설, 항만시설 등의 부족도 유통산업의 문제점이 되고 있다. 그리고 우리나라는 생활권별로 적절한 규모의 유통기관이 발전하지 못하고 지나칠 정도로 서울에 집중되어 있다. 전체 도매업의 과반수 이상이 서울에 집중해 있고 서울에서도 종로, 중구 일대에 집중되어 있는 현실이다. 이에 인구와 경제력의 서울 집중, 교통체증, 물류비용 상승 등의 주요한 요인이 되고 있다.

2. 國內 流通産業의 開放과 問題點

(1) 國內 유통산업의 완전개방

국제화의 시대에서 우리와 경제여건이 비슷한 홍콩, 싱가포르, 대만 등이 오래 전에 유통시장을 개방했던 것을 고려해 볼 때 유통시장의 완전개방은 피할 수 없었다. 이에 정부는 유통업의 전근대성에도 불구하고 유통시장을 다음 <표 3-3>과 같은 과정을 거쳐 1996년 1월 완전 개방했다.

<표 3-3> 우리나라의 유통산업 개방과정

시기	개 방 일 정	내 용
81. 7	외국인 투자허용 소매업종에 대해 취급 품목 및 매장면적 제한 실시	-단일품목에 한해 100평 이하까지 매장설치 허용
82.10	동제한 범위 확대	-단일품목에 한해 200평 이하까지 매장설치 허용
84. 7	취급품목 제한 철폐 및 점포 수 제한 실시	-단일점포, 매장면적 700㎡미만까지 허용
88.10	유통 시장 3단계 개방계획 발표	-1단계(89): 기술도입 및 도매업 투자폭의 확대, 외국지사 규제완화 -2단계(91):소매업의 선별개방 (점포수 및 매장 면적 제한 완화 등) -3단계(93): 제한범위의 대폭 축소, 자유화의 전단계
89. 1	1단계 개방계획 실시	-기술도입 및 도매업 투자 자유폭의 확대 -외국 기업 국내 지사의 수입 판매업종 확대
91. 7	2단계 개방계획 실시	-점포수 10개 이하, 매장면적 1,000㎡미만까지 허용
93. 1	3단계 개방계획 내용 및 전면 개방 시기	-3단계 개방 계획:점포수 20개 이하, 매장 면적 3,000㎡미만까지 허용 -전면 개방 시기:96년
93. 7	3단계 개방계획 실시	-점포수 20개 이하, 매장면적 3,000㎡미만까지 허용
93.12	UR/서비스 협상 타결	-96.1월부터 점포수 및 매장면적 제한 완전 철폐
96. 1	유통시장 완전 개방	

자료: 한국 유통 연감, 한국 유통 물류 정보센터, 1995, pp.16.

<표 3-4> 일본의 소매업 시장 개방 과정

구분/년도	소 매 점	연 쇠 점
제1차(1969)	매장 면적 500m ² 이하의 단일 점포로 외국인 투자 비율 50%이하에 한해 적용	불 허
제2차(1970)	종합상품을 취급하더라도 단일 점포이며 외국인 투자 비율 50%이하에 한해 허용	불 허
제3차(1971)	외국인 투자 비율 50%에 한해서 허용	10개 점포 이하에만 허용
제4차(1972)	외국인 투자 비율 제한 철폐	10개 점포 이하에만 허용
제5차(1975)	완전 자유화	

자료: 이성근 · 배수현, 새유통관리론, 무역경영사, 1996, p.85.

(2) 외국업체들의 진출

최근 Wal-Mart를 비롯한 미국과 유럽의 대형 유통업체들은 해외시장 진출을 그들의 핵심 전략 중의 하나로 채택하고 있으며, 우리나라의 유통산업 개방과 할인 시장의 성장, 아시아 시장 진출의 교두보라는 의미로 많은 외국계 업체들이 이미 진출이 일단 성공적으로 평가되면서 우리나라 할인점의 시장성이 검증되었다고 볼 수 있으며, 특히 최근 경제난으로 자금난을 겪고있는 많은 유통업체를 인수하기가 쉬워지고 부동산 가격의 급락과 정부의 각종 규제 완화 정책으로 한층 진출이 활발해지고 있다. 3단계 유통개방 이후 외국 유통업체의 국내진출 동향을 보면 다음과 같다.

<표 3-5> 주요 외국 유통업체 국내 진출 동향

업체명	국가	업체	진출현황
월마트	미국	종합할인점	98년 한국마크로 인수
까르푸	프랑스	하이퍼마켓	95년 한국까르푸 단독출자설립,(4개점포 운영) 98년 5개 추가개점
푸로모데스	프랑스	하이퍼마켓	국내법인 설립(법인명 Contico), 부지매입 등 출점 가 시화, 분당 케마폴리스 매입, 부산 경남권부터 진출
코스트코	미국	회원제할인점	98년 신세계 프라이스클럽 인수
테스코	영국	수퍼체인	서울사무소 개설, 진출 모색
페더레이티드	미국	백화점	국내 파트너 모색

자료:마케팅,1998.10

① Wal-Mart

1998. 7, 월마트는 4년이 넘는 시장조사 끝에 한국 마크로 4개 매장과 6개의 부지를 약 2천 5백억 원에 인수하는 형식으로 한국에 들어왔다. 월마트는 앞으로 서울을 비롯하여 전국적으로 6개점을 추가할 예정이며 2000년 이후면 국내시장에 총 30여개의 매장을 갖출 것으로 예상된다.

<표 3-6> 월마트의 해외점포상황(1998년 10월)

	Puertorico	Mexico	Canada	Brazil	Argentina	China	Indonesia	Germany	Korea
월마트매장수	7	13	136	2	2	0	0	0	4
Sam's Club매장수	4	28	0	3	2	1	0	0	0
수퍼센터,그외	0	111	0	0	2	2	2	21	0
직원수	3,172	9,732	22,126	2,421	1,766	2,200	831	4,900	850
월마트 영업시작	1992.8	1993.9	1994.3	1995.11	1995.11	1996.8	1996.8	1997.12	1998.7
Sam'sClub 영업시작	1994.1	1991.12	-	1995.5	1995.8	1996.8	-	-	-
인구(백만명)	3.8	92.2	28.6	155	33	1,200	203.6	82	45

② 테스코

영국 최대의 소매 할인점이며 1997년 138억 파운드 (약 31조원)의 매출을 올렸으며, 영국, 프랑스, 헝가리 등에서 총 850여 개 점포를 운영중이다. 92년 이후 헝가리, 홀란드, 체코, 슬로바키아 등에 진출하여 동구권에서 확고한 지위를 확보하고 있다. 매출 규모면에서는 유럽 10대 할인업체로서 93이후 매년 13% 이상 빠르게 성장하고 있다.

③ 프로모데스

프랑스 및 유럽에서는 까르푸보다 위력이 강하며 먼저 진출한 외국업체들에 대한 약점을 보완하기 위해 부산, 경남 권부터 진출한다는 전략을 수립 중이며 한국이 아시아에서 처음으로 진출하는 국가이다. 앞으로 2년간 약 5천억 원을 투자하여 국내에 모두 10여 개의 할인점 체인을 구축할 것이라고 밝힌 바 있다.

④ 프라이스클럽

1998년 12월부터 상호를 코스트코 홀세일(Costco Wholesale)로 바꾸기로 한 프라이스클럽은 다른 할인점과 차별화 하기 위해 도매비중을 대폭 강화한다고 밝혔다. 5년 안에 총 12개 매장을 갖추고, 현금결제 확대와 대량 구매를 통해 물류비용을 줄여 공급가격을 낮추어 원가절감을 실현한다는 계획이다. 이밖에도 자체상품(PB) 상품을 선보일 예정이다.

이러한 외국업체들의 공격에 맞서기 위해 국내업체들이 상대적으로 우위에 있는 신선 농수산물 분야에서 경쟁력을 갖기 위해 신선도를 높이기 위한 기법과 산지 직송 비율을 높이는 등의 방안이 강구되어야 할 것이다.

(3) 국내 유통시장 완전개방의 문제점

우리나라의 유통업은 아직 전근대화되어 있고, 개방준비가 덜 된 상태에서 유통시장 개방 속도가 너무 빠르게 진행되었다. 그래서 업계와 상공회의소 등은

1993년에 2단계 개방을 한 이후에 1996년에 4차 개방을 실시하고 완전개방은 1998년 이후로 늦추자고 주장하기도 하였지만 받아들여지지 않았다.

그리고 전자산업의 경우, 국내 대리점과 일본의 양판점을 비교해 보면 <표 3-7>과 같다. 국내 대리점은 대부분 영세한 자금, 소규모 점포로 운영되어 막강한 자본력과 전문화된 판매기법을 보유하고 있는 일본의 대형 양판점과는 경쟁이 되지 않는다.

외국업체들은 한국의 유통업 중에서도 가장 취약 부분인 도매업 분야에 집중적으로 공세를 취하고 있다.

소매업에 대한 진출은 우선 투자 규모 면에서 국내업체를 압도하고 있다. 또한, 의류와 생활용품, 화장품 분야에서는 기존의 기술 제휴나 합작 형태로 진출했던 업체들이 이제는 독자적으로 직판체제를 갖추고 있다. 미국의 치약회사의 콜게이트는 태평양과 계약을 청산하고 독자적인 영업망을 구축하였으며, 다국적 생활용품 업체인 P&G도 서통과 결별하고 독자적인 법인을 설립하여 판매를 하고 있다.

<표 3-7> 국내 대리점과 일본 양판점과의 비교

구 분	국내 대리점	일본 양판점
점포 규모	10내지 25평 단일 점포 대부분 15평 내외	100내지 300평의 복수점포 업체당 50-300점 보유
매출 규모	5억-20억원	1,000억- 1조원
종업원 수	5-10명	20-50명
기 타	마케팅, 자금, 운영 노하우 취약	자금력, 마케팅력 보유

자료: 서울상공회의소, 유통산업개방의 평가와 전망: 유통개방 대책 위원회 활동 결과보고, 1992. 12

<표 3-8> 외국인 투자 중 유통업 투자 비중

구분		82~92년	1993	1994	1995	1996	1997	1998.1-8	합 계
전 체	건수	3,905	273	414	556	596	638	473	6,855
	투자액	10,164	1,044	1,317	1,941	3,203	6,971	4,103	28,744
유 통	건수	47(1.2)	8(2.9)	18(4.4)	42(7.6)	62(10.4)	66(10.3)	32(6.8)	275(4.0)
	투자액	66(0.6)	64(6.1)	22(1.7)	138(7.1)	297(9.3)	892(12.8)	439(10.7)	1,917(6.7)

자료: 매일경제신문, 1998. 11. 12 (괄호안은 유통업 비중)

3. '98年 國內 流通業界 10代 뉴스5)

대한상공회의소에서는 '98년 국내 유통업계 10대 뉴스를 선정, 향후 경기 회복 전망, '98년 유통업계의 가장 어려운 애로점, '99년 국내 유통업계 활성화를 위한 정부 필요시책, 유통선진화를 위해 개선되어야 할 과제, '99년도 각 유통업태별 추정 성장률 등 총 6개 문항을 국내 유통업계 중역 등 유통업계 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시해 발표했다.

1위는 할인점이 급성장하면서 유통업계의 핵심업태로 자리매김한 것이다. IMF 관리체제 이후 소비자들이 저가상품을 선호하는 경향이 뚜렷해지면서 할인점이 유통업계의 핵심 업태로 떠올랐다. 할인점이 IMF시대를 극복하는데 꼭 필요한 생활 매장으로서 소비자들의 인식 속에 자리를 잡으면서 '98 불황의 터널 속에서도 두 자리 수 이상의 외형적 성장을 이루었다.

2위는 IMF체제이후 얼어붙은 소비심리 (소비의 빙하기 시대의 도래)이다. 국내 유통업계는 경기침체 및 구조조정의 여파로 소비지출, 소비패턴 등 소비생활과 내수 시장 등 전부문에서 전례없는 침체와 변혁을 겪었다.

이에 따라 백화점 등 각 유통업체들은 연중무휴 영업, 장기 바겐 세일 등 갖가

5) 대한상공회의소, 1999. 1

지 판촉전략을 동원했다. 그러나 쏠쏠 얼어붙은 가계소비심리 때문에 매출을 끌어 올리기에는 역부족이었다. '98년 3/4분기 백화점과 편의점의 매출액은 전년 동기 대비 10~40%가량 격감하였다. 한편 업계에서는 국민들의 소비촉진을 위해 '건전 소비의 날' 지정을 정부에 요청하기도 하였다.

3위는 다국적 유통업체 월마트의 국내진출 (국내 할인점 가격인하 경쟁 촉발) 이 차지했다. 세계 최대규모의 소매업체로서 3,400개이상의 점포를 바탕으로 한 강력한 바잉 파워와 세 개의 인고위성 등 완벽한 물류정보 시스템을 갖춘 월마트가 국내에도 진출했다. 국내 유통업체들은 월마트의 초저가격 공세에 맞서 무한 가격 경쟁에 돌입했고 제조업체들은 월마트의 가격인하 요구에 시달리고 있다.

4위는 백화점 등 대규모 유통업체 부도사태이다. 유통시장 개방이후 외국 경쟁업체의 국내진출 본격화 및 IMF 사태 이후 장기불황의 여파로 인해 백화점업계는 매출이 격감하고 과도한 타인자본 의존도로 인해 부도 도미노현상에 휩싸여 '98년 상반기까지 백화점 업계는 최악의 부도사태에 직면해야만 했다.

'95년 2개사, '96년 3개사, '97년 13개사가 부도 났으며 '98년에 들어서도 대형 백화점의 부도행렬은 계속되었다.

5위는 홈쇼핑, 통신판매 등 무점포 판매의 급신장 (무점포 유통시대)이다. TV홈쇼핑, 통신 판매는 짧은 역사에도 불구하고 편리성 및 경제성 등에 힘입어 '98년은 국내 유통업계에 확고히 자리를 구축한 해였다.

TV홈쇼핑의 경우 저렴한 가격과 고객의 욕구에 충실한 상품개발, 품질보증 등 다양한 서비스의 지속적 확충으로 대다수 소비자들 속에 정착되었으며 통신판매 역시 통신기술의 발달과 소비자 생활스타일의 변화로 말미암아 급신장 하였다.

6위는 다가올 2000년대 유통혁명의 태풍으로 부상하고 있는 전자상거래의 확산이다. 매년 2배 이상의 정장을 보이고 있는 국내 인터넷 이용인구의 증가와 활발한 네트워크의 증설 등으로 인터넷 전자상거래 시장은 더욱 커질 것으로 보인다. 국내 인터넷 전자상거래 시장의 규모는 올해는 150억 원을 훨씬 상회할 것으로 보이며 2002년에는 2,000억 원대에 이를 것으로 전망된다.

7위는 공동 물류 및 마케팅, 제조업과의 제휴 등을 통한 유통업체의 전략적 제휴이다. IMF경제위기는 기업에게는 불황과 퇴출이라는 비극을 맛보게 했지만 한

편으로는 기업간 전략적 제휴에 적극적인 관심을 갖게 있다.

이에 따라 기업들은 다변화된 시장환경 속에서 공동마케팅을 더욱 공고히 하여 기업의 자원(공동 물류, 제조업고의 제휴 등)을 서로 활용하는 등의 윈윈(win win) 전략을 구사하게 되었다. 서울 백화점과 지방 백화점의 전략적 제휴(경영위탁 등)가 바로 그것이다

8위로는 유통업체, 자체브랜드(PB) 인기바람이다. IMF시대를 맞아 매출부진을 만회하기 위한 방안의 하나로 대형백화점들을 중심으로 PB상품을 개발, 30~40% 매출이 신장할 정도의 인기품목으로 성장시켰다.

유통업체 자사상표(PB)상품은 제조업체 상표(NB)에 비해 가격이 저렴하고 품질이 우수한 것이 특징으로서 소비자에게 차별화된 이미지 전달과 수익성을 높일 수 있다는 장점이 있다.

9위는 정부의 세일(sale)규제 완화(업체 특성에 맞는 자율적 판매 환경 조성)이다. '96년 유통산업 완전개방으로 인한 유통환경의 변화로 할인특매규제를 계속할 이유가 사라짐에 따라 바겐세일 기간과 관련하여 연간 60일 시행 및 1회 실시기간이 15일 이내로 제한되었던 규정(공정거래법)이 완전히 폐지되었다.

이로 말미암아 각 유통업체들의 자유로운 영업활동 보장과 소비자의 선택 범위가 더욱 넓어지게 되었다.

10위는 오픈 프라이스(open price)제 도입(주요 공산품의 가격표시를 소매상이 자율표시)이다. 정부는 IMF체제이후 가격파괴 등으로 생산자가격(공장도 가격)이나 유통마진을 반드시 공개하도록 강제할 필요성이 없어졌다고 보고 주요 공산품(40개)의 가격표시를 소매상에 맡기는 '오픈 프라이스제도'를 지난 '98년 8월부터 시행했다. 이에 따라 가전제품, 가구, 스키용품, 모피의류 등을 수입·판매하는 수입상들은 수입가격을 표시하지 않아도 되었으며 국산품의 경우에도 판매가격을 소매상이 직접 표시하고 공장도 가격이나 권장소비자가격 등은 없어지게 되었다.

第2節 國內 百貨店 業界의 現況 및 對應策

1. 百貨店 業界의 現況

(1) 變化된 유통환경 속에서의 백화점의 위치

백화점은 현대 소비생활의 중심이다. IMF 경제위기로 가계소득이 반으로 줄면서 백화점을 빼놓고 소비생활과 실물경기 흐름을 말하기 어렵다.

이코노 쇼핑의 매력을 앞세운 월마트, 까르푸 등 외국계와 E마트 등의 국내 할인점이 무서운 기세로 영향력을 넓혀가고 있는 것은 사실이다. 언제나 고객들로 넘쳐 나는 매장 .줄을 잇는 자동차 행렬 등으로 미루어 볼 때 할인점의 밝은 내일을 의심하는 사람은 없다. 할인점이 전체 외형에서 백화점을 앞지르는 것은 시간문제일 뿐 당연한 수순이라는데 동의하는 유통 전문가들도 이제는 한두 명이 아니다.

소비생활의 중심. 그것도 격조 높고 쾌적한 쇼핑의 즐거움을 주는 소비생활의 진정한 구심점으로 백화점은 거듭나지 않으면 안되게 되었다. 단정해서 말한다면 백화점은 할인점, 슈퍼마켓, 일반시장과 같을 수 없다. 백화점을 찾는 사람들의 쇼핑동기는 앞서 말한 다른 업체와 다르다. 값을 생각한다면 할인점, 슈퍼센터를 가면 된다. 지리적 접근성을 우선한다면 집근처의 편의점이나 재래 시장에서 아쉬운 것을 해결하면 그만이다.

그러나 값이 비싸다고 불평 불만을 하면서도 소비자들은 백화점을 찾는다. 사라고 강요하지 않아도 물건을 제 스스로 사면서 돈 쓰는 즐거움을 맛보고 있다. 소비자들이 백화점에 요구하는 가치는 눈에 보이는 상품이 갖고 있는 효용 그 이상이다. 소비자들이 지불하는 돈에는 상품값 외에도 편안하고 격조 높은 쇼핑분위기를 찾는 대가, '고객'으로 떠받들여지는 비용이 포함돼 있다고 볼 수 있다.

무형의 이같은 비용이 없어져 있다 해도 백화점에 시비를 걸 고객은 많지 않

다. 백화점은 어디까지나 쾌적하고 다른 곳보다 품격이 한 단계 높은 쇼핑장소란 점을 대중 누구나가 잠재적 또는 묵시적으로 동의하고 있기 때문이다.

(2) 국내 백화점 업계의 현재 동향

외국 대형소매점의 성장에 따른 국내 소매업체의 대응 전략에는 크게 기존 백화점이 할인점 형태의 신업태로 진출이 하이퍼마켓, 업스케일형 할인점, 백화점의 고급화, 지역밀착형 생활종합, 패션백화점으로서의 경영전략이 주를 이루고 있다.

<표 3-9> 주요 유통업체 '99년도 투자계획 및 주요 경영전략

업 체	투 자 계획	매 출 목표	이 용 방 법
신세계	15%	13%	-신규출점 박차. 점포컨셉 명확화로 점포경쟁력 강화 -수익경영 중시 및 공격적 마케팅 체제 구축
롯데쇼핑	40%	3%	-경쟁점에 대응한 신규점포 확보노력 증대 -유통정보화 선진시스템 구축
현대백화점	5%	11%	-IMF사태이후 보류된 미야점, 목동점 재착공 -내실경영(수익경영, 지식경영, 고객서비스경영)추구
삼성물산 유통부문	36%	52% (할인점) 4% (백화점)	-할인점(홈플러스)부문 다점포화 전략 강화 -삼성플라자 영업력 강화→영업효율 극대화 -식품부문 절대우위 확립. 상품구색·규모 차별화 -대고객 접점 서비스 대폭 강화(고객감동경영)
미도파	-	10%	-메트로미도파,청량리점 어태전환으로 복합화 지향 -부도이후 영업환경 조기 안정화(카드업무 LG카드 제휴,우수 거래선 적극 유치,매출부진 거래선 교체)
뉴코아	-	10%	-상권별 차별화된 점포컨셉 재설정 -신규브랜드의 유치 등 공격적 영업전략 구사
LG유통	-13%	13%	-패스트푸드부문 강화, 신선식품 차별화로 매출확대 -세계수준의 핵심 경영역량 확보
서원유통	30%	22%	-생식품 산지구매 및 잡화통합 직구매 활성화 -물류센터확장 등으로 물류비용 절감 -정보시스템 활용 확대로 단품관리 철저

(매출전망 및 투자계획은 전년대비 증감률임)

신세계의 경우 E마트의 가장 큰 특색은 지방 중소도시로의 출점을 강화하고 있으며, 롯데의 마그네틱은 현재로는 대도시 중심의 할인점 사업을 전개함으로써 여타 국내외 대형할인점과 직접적인 경쟁은 피할 수 없는 것으로 보인다.

반면 현대백화점의 경우 상당히 주목되는 경우로서, 기존 국내 대형소매업점이 할인점 사업을 확장하고 있는 틈을 노려, 백화점의 다점포화를 추진함으로써 틈새 전략으로 승부를 걸고 있다는 점이 상당히 주목된다고 할 것이다.

국내에 진입한 외국 대형할인점과 유사한 지역에 입지해 소모전을 벌이는 것보다 우회 또는 간접적으로 경쟁하는 전략, 그리고 글로벌 소싱 전략을 개발하는 것이 기대 된다고 할 수 있다.⁶⁾

<표 3-10> '99년 전국 백화점 월별 매출 전망

1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	년 계
11.201	9.241	10.316	11.676	9.919	8.104	10.418	7.619	10.604	13.180	11.403	11.162	124.843

<표 3-11> '99년 백화점 지역별 매출액 및 성장률 전망

매출액	서울	경기	인천	부산	대구	광주	대전	울산
'99년1월	5.406	1.566	588	996	654	562	390	341
2월	3.910	1.401	534	857	614	521	377	299
3월	4.474	1.710	597	883	571	559	427	355
4월	5.455	1.685	570	1.052	810	665	363	276
5월	4.286	1.583	542	952	582	541	380	317

6) 이인표/ 중소기업청 대전 남부 소상공인 지원센터장, 유통경영학박사

매출액	서울	경기	인천	부산	대구	광주	대전	울산
6월	3.602	1.323	459	704	444	457	296	261
'99년상반기	27.133	9.268	3.260	5.444	3.675	3.305	2.233	1.849
7월	4.982	1.544	519	933	673	517	313	259
8월	3.373	1.246	419	739	400	398	289	224
9월	4.702	1.547	544	970	636	644	477	326
10월	6.236	1.725	692	1.242	907	772	479	392
11월	4.975	1.725	592	1.162	664	777	488	382
12월	4.906	1.528	689	1.094	732	700	447	343
'99년하반기	29.174	9.315	3.455	6.140	4.012	3.808	2.493	1.926
'99년계	56.310	18.586	6.714	11.584	7.688	7.113	4.727	3.776

성장률	서울	경기	인천	부산	대구	광주	대전	울산
2월 누계	2.5	18.4	8.1	3.4	4.1	51.2	10.4	5.9
'99년 전망	7.3	13.9	12.8	7.1	7.3	48.4	11.4	8.4

자료: 통계청 도·소매업 판매별 지수, '99년 전망은 대우경제연구소

<표 3-12> 유통 대변혁시대 백화점업계 환경변화

거시적 측면			
유통시장개방	○외국 유통업체 진출 ○국내 유통시장 잠식	▷	○시장 주도권 쟁탈전 ○유통업체 매출부진
공급구조변화	○대기업 유통업 진입 ○신규 유통업체 확산	▷	○인수·합병 확대 및 경영난 ○백화점·신업체의 양극화
소비구조변화	○소비자 형태 변화 ○정보통신 발달	▷	○합리적 가치 지향적 구매 ○무점포 판매 급신장
상권 변화	○부도심·다핵 상권 부상 ○신도시개발→지방상권 확대	▷	○유망 지역상권 선점 경쟁 ○토착 중소 유통업체 열세
정책 전환	○유통산업 지원책 실시 ○각종 규제완화	▷	○가격파괴→물가안정 유도 ○경쟁의 선순환 지향
IMF체제	○경제 주체 구조조정 ○복합불황 우려	▷	○가계 소비지출 감소 ○법인 수요 등 감퇴
미시적 측면			
유통업체 다점포화광역화	○시장 세분화 촉진 ○경쟁 구도 과열	▷	○지역 상권 확대 ○백화점 매출 감소
백화점부진 할인점성장	○가격 경쟁력이 최대 변수 ○업체간·업체내 경쟁 심화	▷	○할인 업체와 차별화 추구 ○다국적 할인점 각축
세일기간폐지 최저가경쟁	○백화점→연중 세일 ○할인점→최저가 경쟁	▷	○영업시간파괴 고려 ○최저가 보상제 실시
유통업체 경영악화	○금융경색·영업부진 등으로 경영난 가중	▷	○한계기업 퇴출 ○지분 매각후 공동경영·위탁경영
무점포판매 활성화	○경제성·편리성 및 정보화 진전으로 확산	▷	○사이버 쇼핑몰 개장 ○외국 통신판매업체 상륙

자료: 한국경제신문 '98. 10. 13

2. 外國 大型 小賣店의 成長 戰略과 國內 百貨店의 對應 戰略

일반적으로 국내백화점의 고급화와 편리함, 쾌적함을 추구하는 고객의 요구에 부응하는 것으로 전개해 왔다. 백화점들은 이전에도 '백화(百貨)'라는 말 그대로 저가품에서 고가품까지 각종 상품을 판매했다. 그러나 기존의 고품질·고가

격 영업이라는 방향에 저가저항의 할인업체들의 급성장으로 백화점은 수익성에서 뿐만 아니라 고유의 특성까지 흔들리고 있는 상황이다.

반면 할인업체의 경우 저비용구조로 양질의 상품을 저가격에 판매하는 원가우위(cost leadership) 전략이 핵심이라고 할 수 있다. 원가우위전략은 대량 판매와 비용절감을 양축으로 이루어지는데, 규모의 경제(economies of scale)와 경험곡선효과(experience curve effect)를 최대한 활용하고 있다. 특히 소비자가 점포를 선택할 때 소비점의 가격기대(price expectation)가 핵심적인 경쟁요인이긴 하지만 가치기대(value expectation)가 보다 중요한 요인으로 작용하므로 할인점의 향후 전략에 중요한 의미를 주고 있다.

여기에서는 외국 대형할인점의 국내성장에 따른 기존 하나국 대형소매점의 대응전략의 사례를 분석하도록 한다.

(1) 외국 대형소매점의 성장전략

까르푸, 마크로(월마트), 프라이스클럽(초기 MWC)은 그 업종이 하이퍼마켓이나 슈퍼센터로 정착되어 가고 있으며, 경영전략으로는 동업태의 다점포화를 추구하고 있는 특징이 있다. 특별히 국내 자회사가 자체적으로 경영다각화, 국제화를 추진하지 않고 모기업의 경영다각화나 국제화 전략 속에서 할인점의 성격을 띠고 있는 대형할인점으로서 자리를 잡아가고 있는 것이다.

이들의 성장전략은 이미 국제적으로 형성된 글로벌네트워크에서 저비용, 저가격 구조를 이룰만한 경영노하우를 보유하고 있어, 운영 전략적인 면은 매우 우월한 것으로 나타나고 있다. 특히, 국내업체들과의 협력관계를 지속적으로 추진함으로써, 상당한 제품조달의 안전성을 가지고 있다. 또한 국내환경의 특이성을 감안하여 많은 부분에서 토착화하여 국내소비자들의 호응을 얻고 있다.

이들의 성장전략은 입지적인 조건과 근대화된 시설에서 찾아볼수 있다. 물론 기본적으로 운영전략에서는 유통네트워크의 효율성을 기하고 있다는 데에 대해 두 말할 필요도 없다. 하지만 새로운 소매점으로서 국내의 전통시장의 점유율을 분할할 만한 새로운 소매점시스템이라는 점에서 소비자의 호응을 얻었다. 또한 대형화

된 규모로서 인구밀집지역에 위치하여 근대화된 시설의 시장적 성격을 도심 중심지가 아닌, 외곽에서도 접할 수 있다는 쇼핑의 편리성은 이제껏 소비자가 접하지 못한 새로운 서비스의 개념으로 다가왔다. 또한 이들은 할인점의 품격을 높여 차별화된 서비스를 제공하여 더욱더 소비자들을 끌어들였다.

따라서 시장점유를 놓고 경쟁을 할 필요도 없으며 입지적인 조건만 우수하면, 충분한 노하우를 가지고 있는 다국적 업체들의 성장은 당연한 것이었다. 그리고 저가격의 매력은 소비자들에게 더할수 없는 기대가치를 주게되어 경쟁적 우위가 가능했던 것이다. 이 점에서 월마트의 경우처럼, 새로운 업체로서 기존시장 경쟁에 뛰어들지 않고, 입지적으로 소규모 중소도시에 출점하여 성장한 경우와매우 유사하다고 할 수 있다. 즉 시장전입의 과급효과를 고려할 때 경쟁적우위는 달리 보면 유통시장에 있어서는 초기의 시장 진입에 있어 가능한 경우라고도 볼 수 있다. 그러나 국내업체들이 할인점사업에 뛰어들면서 광역도시에서의 경쟁이 치열해질 것은 당연한 일이다. 이에 E-마트의 경우 소규모 중소도시나 경쟁이 치열하지 않은 입지를 선택해서 진출하고 있는 것은 지역적인 틈새전략으로서 굉장히 중요한 시사점을 주고 있는 것이다.

(2) 기존백화점의 전략

외국 대형할인점의 국내진입으로 그 형태는 슈퍼센터, 하이퍼마켓의 성장이 괄목하게 나타나고 있다. 기존 국내소매점은 백화점에서 이들 신업체로의 진출을 도모하고 있다. 기존백화점의 컨셉을 변환하여 이에 대응하고 있다.

현재 기존백화점업체의 대응하는 수단은 경영전략으로서 '목표하는 특별한 영업의 형식' 또는 '창조를 위한 전략적 수단'으로서 '업체'를 진출과 대형할인점으로의 진출을 통해 맞대응하고 있다.

이러한 경우, 기존 유통업체들의 대응전략은 신업종을 발생시키고 있다고 할 수 있다. 물론 재론(再論)의 여지, 즉 백화점의 컨셉만 변환한다고 해서 이를 신업체라고 부를 수 있느냐하는 점에서 의아하게 여겨질 수 있다. 그러나

이는 소매시장에서, 그리고 기존 소비자에게 제공하고 있던 소매업체의 서비스가 사고방식(concep)의 전환이 이루어질 수 있도록 소비자를 끌어들이는 때, 바로 신업종이라고 부를 수 있는 것이다. 다시 말하면, ‘소비자의 입장에서 어떠한 점포인가?’를 염두해 두고, 점포가 추구하는 것을 토대로 청사진을 작성하고 있다. 또한 ‘소비자들 가운데서 어떠한 고객층을 겨냥할 것인가?’에 중점을 두고 있어 현재 국내에서 대응하고 있는 전략은 백화점의 컨셉전환과 대형할인점이라는 의미로 파악해야 옳은 것이라 할 수 있다.

이에 외국 유통업체의 국내성장에 따른 기존 백화점의 가장 대표적인 형태의 대응전략은 다음과 같다.

첫째, 신세계백화점은 백화점이란 업태를 전통적인 개념으로 분류하고 할인점형태를 신업태라고 구분함으로써 근린형할인점과 창고형할인점을 계획하게 되었다. 창고형할인점인 프라이스클럽의 운영권을 파트너인 코스트코에 넘겨주었고, 근린형할인점(E-마트)의 점포확대전략에 주력하는 전략을 구사하고 있다. 특히, E-마트의 입점지역은 주로 까르푸나 마크로(월마트)가 입점해있는 대도시보다는 중소도시에 진출함으로써, 월마트와 같이 직접적인 경쟁을 피하는 전략을 사용하고 있다.

둘째, 롯데백화점은 크게 다점포화(multiplication of store), 경영다각화(multiformat business), 국제화(globalization)를 추구하고 있으며, 다점포화로 백화점을 중점적으로 철점하였다. 그러나 국내외 유통환경이 급변하면서 할인점, 전문점, 통신판매, 인테리어사업에 진출하여 사업영역을 확장하고 있다. 현재에는 백화점의 다점포화와 국제화보다는 대형할인점인 마그네틱의 다점포화에 역점을 두고 있다.

가장 큰 특징은 주로 백화점사업에서 쌓아온 경영노하우를 바탕으로 업스케일(up-scale)형 할인점의 추구이다. 넓고 깨끗한 매장, 가족단위 할인점, 지역밀착형 할인점, 가치 지향적인 할인점을 내세우고 있다. 또한 주로 지역밀착형의 특징을 가지고 있으나 전반적으로는 대형할인점 내에서의 신업태를 추구하고 있는 것이다. 그러나 사례분석에서는 백화점의 고급화이미지를 중심으로 할인점이 형성되어 있어 할인점의 가장 강력한 MD부문과 가격부문에서 경쟁

적우위를 가지지 못한 것으로 분석되고 있다. 대형할인점의 국내도입이 최근에야 이루어졌고, 고객들의 소비행태의 변화가능성에 유연성이 있는 만큼, 불리한 경우라고 할 수 있다.

셋째, 현대백화점은 전사적으로 백화점사업, 호텔사업, 생활문화사업을 중심으로 신사업을 추진하고 있어 종합 유통·서비스업체를 표방하고 있다. 백화점의 컨셉을 도입운영(점격 차별화)하는 전략을 펼치고 있어 백화점마다 추구하는 컨셉이 다양하게 전개되고 있는 특징이 있다.

이에 고급지향의 지역밀착형, 지역광역형백화점, 명품브랜드상설할인점, 영패션 전문점, 전생활백화점, 고품격생활백화점을 추구하고 있다. 즉 종합유통업체를 지향하며 이의 장점을 살리자는 것이다. 미국백화점의 특징에서 고급화, 라이프 스타일 백화점이 성장하고 있다는 점에서 고급화를 추구하면서 생활종합백화점, 패션 전문점을 동시에 추구하고 있다. 현대 백화점의 경우 지방백화점들이 최근의 경영사정이 악화됨으로 인해 더이상의 경쟁이 가능하지 않게 되었던 것과 경쟁적인 대형백화점들이 할인점사업을 강화함으로써, 백화점의 성장 가능성을 바로 보았던 것이다. 컨셉의 전환이 이루어졌다고는 하나 다점포 전략의 한 면에서 그 성장 여하는 지켜보아야 할 것으로 보인다.

넷째, 뉴코아백화점은 초기부터 회원제창고형할인매장(MWC)으로 진출하여 현재에는 상당히 소매성격이 짙어진 경우이다. 이는 한국에 진출한 프라이스클럽의 경우와 유사한 것으로 판단된다. 뉴코아의 경우는 초기의 성장전략으로는 서울과 경기도 일대에 다점포화로 승부를 걸었다. 그러나 무리한 사업확장으로 상당히 불투명한 경우로서 기존 업체의 대응전략으로서는 상당한 점에서 실패한 경우라고 보아야 할 것이다.

① 서울 동북부 지역의 유통업 현황과 전망

미아리와 상계동 2곳의 지역중심지를 끼고 있는 동북부상권에는 현재 백화점 3곳, 할인점 2곳이 분포하고 있다. '98년도 이들 대형점 총매출액은 약 7,500억원 정도로 추정되고 있는데 동부권에 비해서는 대형소매점이 발달한 것으로 볼 수 있다. 이곳 상권은 크게 미아권과 상계권, 창동권, 중계권으로 나눌

수 있다.

미아권은 지역중심지이지만 상권의 틀은 매우 취약한 편이다. 이곳에서는 신세계 미아점이 위치해 상권을 독점하고 있으나 매장규모가 협소해 경쟁력이 취약한 편이다.

창동권에는 E마트외에 농협물류센터가 출점하면서 서울의 대표적인 할인점 상권으로 부상한 곳이다. 배후에는 대규모 아파트 단지가 들어서면서 핵심상권력도 상당히 두터운 것으로 평가되고 있다.

상계권과 중계권은 신도시 개발초기 상계동에 지역중심상권으로 중계동이 지구상권으로 설정되어 실제 상호 분담된 역할을 수행해 왔다. 상계동은 미도와 상계점이 강력한 지역중심시설로 자리하고 있었으나 부도로 인해 예전에 비해 경쟁력이 크게 떨어졌다. 그리고 중계동도 건영이 부도난 가운데 한신코아, 2001아웃렛 등이 지구상권을 배후로 영업중에 있다.

어쨌든 동북부상권은 대형소매점의 수는 적지 않으나 경쟁력있는 백화점이 취약한 가운데 할인점의 강세가 두드러진 특성이라 하겠다. 그러나 향후에는 동북부상권도 어느지역 못지 않게 크게 변할 것으로 보인다.

우선 미아삼거리에 현대에 이어 롯데가 대형소매점을 출점할 것으로 알려지고 있다. 현대는 점포착공후 내부요인 때문에 현재 공사를 일시 중단한 상태이지만 곧 공사를 재개할 것으로 보인다. 만약 양 업체가 이곳에 출점하면 서울에서 최초로 롯데, 현대, 신세계 빅3 유통업체가 경쟁하는 최초의 상권이 된다. 또 중계동 상권에는 프로모데스 와 까르푸가 출점할 계획으로 있어 중계지구 뿐만 아니라 동북부상권 전체에 일대 지각변동이 예상된다. 또 상계권의 미도와 상계점이 언제쯤 재기능을 수행할 것이냐 하는 것이 초미의 관심사인데, 머지 않아 새로운 변화가 시도되지 않을까 전망된다.

이밖에도 창동에는 E마트와 물류센터외에 대형소매점부지가 2군데 더 있다. 만약 이들 부지가 모두 개발될 경우 동북부상권은 당분간 수요에 비해 공급이 크게 초과하는 상황이 될 것이다.

결국 동북부지역 상권은 포켓형 상권 특성 때문에 상권범위의 추가 확대가 어려운 상황이다. 이러한 가운데 국내외 대형소매점의 출점이 크게 증가함으로

써 업체간 또 업태간 치열한 경쟁이 불가피할 전망이다. 다만 미아권의 경우 상권의 질이 다소 떨어지고 있었으나 수만 세대의 재개발이 추진되는 등 수년 내 지역환경이 크게 일신될 것으로 전망되는 바 상권에 기회적 요인이라 할 수 있겠다.⁷⁾

② 신세계 백화점 회사연혁

신세계 백화점 회사 연혁을 보면 <표 3-13>과 같다.

<표 3-13> 신세계 백화점 회사연혁

시 기	내 용
1930. 10. 24	일본 三越백화점 경성지점으로 개점
1963. 07. 15	삼성그룹 계열 편입
1963. 11. 11	상호 (주) 신세계 백화점으로 변경
1984. 05. 01	영등포점 개점
1988. 08. 31	미아점 개점
1991. 11. 06	삼성그룹 분리 독립 발표
1992. 01. 01	신창업 제 I 기 (92~94'년)
1992. 12. 17	천호점 개점
1993. 11. 17	유통연수원 개원
1995. 01. 01	신창업 제 II 기 ('95~'97)
1995. 04. 10	(주)광주 신세계 백화점 설립
1995. 08. 25	지방백화점 1호 광주점 개점
1996. 01. 03	신세계 인터내셔널 별도회사로 독립
1996. 01. 31	백화점 외국진출 1호 신세계 상해점 개점
1996. 02. 08	뉴욕 현지 법인 SHINSEGAE AMERICA Inc. 설립
1996. 09	신세계백화점 워너브라더스사와 프랜차이즈 계약 체결

7) 원창희/ (주)인터원컨설팅 대표이사, 유통저널 9903

시 기	내 용
1997. 08. 29	BSS 전문점 개점
1997. 09. 10	트리니티 전문점 개설
1997. 09	쿨캣 여자 농구단 인수
1997. 11. 20	인천점 개점
1998. 03. 31	신세계 상해점 영업종료

③ 신세계백화점의 재무구조

i) 대차대조표

<표 3-14> 대차대조표 (최근 3년)

(단위: 억원)

구 분	'98 년	'97 년	'96 년
자 산	18,263	18,840	13,790
유 동 자 산	2,523	5,270	3,471
고 정 자 산	15,740	13,570	10,319
부 채	12,792	13,559	8,504
유 동 부 채	6,907	9,419	6,850
고 정 부 채	5,886	4,140	1,654
자 본	5,470	5,282	5,286
자 본 금	613	560	560
자 본 잉 여 금	4,128	4,021	4,021
이 익 잉 여 금	730	702	706

ii) 손익계산서

<표 3-15> 손익계산서 (최근3년)

(단위: 억원)

구 분	'98년	'97년	'96년
매 출 액	18,482	15,605	12,149
매 출 원 가	14,958	12,657	9,601
매 출 총 이 익	3,524	2,947	2,547
판매비와 관리비	2,944	2,495	2,219
영 업 이 익	580	452	329
경 상 이 익	131	441	127
당 기 순 이 익	60	96	90

iii) 상품군별 매출비중

<표 3-16> 상품군별 매출비중

(단위: 억원, %)

- 서울 4점, 인천								
	PB	여성의류	남성의류	잡화	스포츠	생활	식품	마트
매출액	216	2,361	1,306	1,348	540	1,110	1,275	975
구성비	2.4	25.8	14.3	14.7	5.9	12.1	13.9	10.7
- 백화점계								
	PB	여성의류	남성의류	잡화	스포츠	생활	식품	마트
매출액	267	3,012	1,797	1,710	733	1,396	1,698	975
구성비	2.3	25.9	15.4	14.7	6.3	12.0	14.6	8.4

④ 신세계백화점 미아점의 현황

<표 3-17> 신세계백화점 미아점의 현황

개 점	1988. 8. 31
매장규모	4,480평 (본관-지하 1층, 지상 6층)
주차시설	302대 (옥내-66 / 옥외-246)
주요시설	지하 1층부터 지상 5층까지 상품 매장으로 구성되어 있으며 커피숍, 유아 휴게실 등 다양한 고객 서비스 시설을 갖추고 6층에 문화센터가 있다.
점포소개	미아점은 서울 동북상권에 위치하여, 동북지역의 문화적인 리더들과 연계된 행사들이 가장 많이 개최되는 지역형 점포이며 지역주민의 생활과 패션을 제안하는 생활패션 백화점으로서, 지역 생활문화의 거점이다.
대중교통	일반버스 6, 6-1, 7, 8, 12, 13, 15, 19, 20, 20-2, 26-1, 28, 29, 84, 333 좌석버스 2, 84, 902 → 대지극장에서 하차(맥도날드 앞) 지하철 4호선 미아 삼거리역 하차 4번출구

⑤ 신세계백화점의 PB상품

사회가 복잡해 질수록 소비자의 패션경향은 고급화, 개성화, 다양화되는 반면 합리적, 실용적, 계획적인 구매양상을 띠게 된다. 소비자의 다양한 욕구에 부응하며, 신세계 백화점은 다음과 같이 PB상품을 개발하게 되었다.

㉠ 생산개발형

기획에서부터 생산, 판매에 이르기까지 신세계가 전과정에 직접 참여하여 고객이 원하는 상품을 공급하고, 새로운 상품을 제안하는 형태를 말하며 지속적인 브랜드 이미지 관리, 완전한 차별화 실현, 디자이너의 자질향상 등을 통해 자체 기획력을 높이고 전문 인력 양성에 힘쓴다.

㉡ 기획개발형

신세계가 기획하고, 협력업체를 통해 위탁생산하는 형태를 말하며, 협력업체의 노하우를 입수하여 유명 브랜드 인기품목의 선택이 가능하다.

* 대표 브랜드 : 아이비하우스, 바니 테일러, 샤데이, 트리아나 등

㉔ 독점도입형

이태리, 독일, 영국, 미국 등 세계 패션을 주도하는 국가들의 최정상급 패션 상품만을 발굴, 직수입하는 형태로, 첨단 유행을 선도하는 신세계의 명품을 의미하며, 이를 통해 동업계와 완전한 차별화를 실현하고, 선진 상품 공급은 물론, 인기 상품을 신세계 PB 상품 개발에 적극 활용하고 있다.

* 대표 브랜드 : 조르지오 아르마니, 엠포리오 아르마니, 마니 등

3. 國內 百貨店 業界의 對應策

(1) 고객 관리

일반적으로 유통업체들은 고정고객보다는 유동고객을 어떻게 확보하느냐에 많은 노력을 기울여 왔다. 이제는 지속적으로 이용해 주는 고정고객의 이야기에 귀를 기울이고 그들이 자기 백화점을 어떻게 평가하는지를 알아야 하는 것이 중요한 것이다.

고객이 원하는 점포를 구성해야 사고 고객이 만들어 가는 점포가 되어야 한다. 이미 미국의 삭스휘버스 애비뉴나 블루망데일백화점은 이점을 실천하여 큰 성과를 올리고 있다. 이는 고정고객 개개인과 대화를 하고, 그러기 위해 네트워크를 만드는데 최대한의 노력을 들인 커뮤니케이션의 결과인 것이다. 이를 받아들여 마케팅이나 점포 만들기에 반영하여 새로운 조직을 창조하는 것이야말로 릴레이션십 마케팅이고 그 실현이야말로 소매업자의 과제인 것이다.

이상의 것을 기본으로 하여 살펴보면, 소매업이 다루어야 할 과제는 다음의 세 가질 요약할 수 있다.

고정고객을 늘리기 위한 전략의 추구, 그들의 내점빈도를 높이기 위한 전략의 추구, 그들의 구매빈도를 높이기 위한 전략의 추구이다. 그리고 백화점이 이러한

과제를 풀어 갈 때 가장 필요한 컨셉이 고객에 대한 접대인 것이다. 고정객과 내점빈도를 높이고 내점시 구매 빈도를 높인다고 하는 세 가지의 과제를 풀 수 있는 것이 고객에 대한 접대인 것이다. 이 중에서 특히 내점빈도와 구매빈도의 향상에 기여하는 것이 기분좋은 환경의 제공이다.

예를 들면 통로는 지금보다 넓히고, 부인복을 파는 매장에는 같이 온 남자 고객이 설 수 있는 소파를 배려함과 동시에 피팅룸은 공간을 넓혀 친구나 가족이 함께 들어가서 옷을 몸에 맞춰보는 일 뿐만 아니라 쇼핑을 함께 즐길 수 있는 공간으로 만들어 주어야 할 것이다

백화점의 고정팬이란 센스가 좋고 양질의 생활을 하며, 기분 좋고 우아한 환경 속에서 예절이 깃들여진 친절한 서비스를 받으며 쇼핑하기를 원하는 고객이다. 고객에게 친절한 서비스를 위해서는 안내 데스크의 콘세르주의 역할이 중요하다.

(2) 시장 전략의 중요성

최근의 경제상황에 대해 IMF구제금융 이후 최악의 위기에서 벗어났다는 점에 대해서는 대체로 동의하고 있으나, 전문가들의 견해가 다양하여 낙관론과 비관론이 크게 교차하고 있다. ‘최근 소비의 급격한 증가가 바람직한가’, ‘증권시장이 지나치게 변하여 실물경제의 회복을 너무 앞선 거품이 아닌가’, ‘정부의 경기 부양책으로 기업들의 구조조정 시기를 놓친 것이 아닌가’, ‘추가적인 경제위기가 반복될 수 있는 W형의 경기 변동 상황이 전개될 것인가’ 등 여러 가지 주제들이 논란거리가 되고 있다.

경제 회복에 대한 기대감이 너무 커져서 자칫 간과하기 쉬우나, 지금이야말로 미래의 불확실한 환경에 대응하기 위한 방향설정이 절실한 시점이다. 먼저 기업의 위기관리 능력을 키우기 위해 끊임없는 구조조정을 통해 체질개선을 꾀하고, 깨달아 변화에 대응하기 위해 지속적으로 혁신을 도모할 필요가 있는 것이다.

국내 유통업체들이 점포망 구축 방안과新店태 진출 여부에 대해서는 그 중요성을 인정하여 기업의 전략적인 과업으로 취급하고 있고, 이와 함께 효율적인 물류망과 전산망 구축, 그리고 고객만족 경영 등이 차례로 중요한 관심대상이 되었

다. 하지만 가장 근본적인 시장전략은 크게 관심을 끌지 못하고 있다.

과거부터 국내 유통업체들의 경영전략 중에서 가장 관심의 대상이 되는 것은 점포망 확대였다. 점포를 출점하는 양적인 팽창에만 집중되어 누가 특정지역에 먼저 점포를 출점하여 선점하고 누가 더 많은 점포망을 구축하는 가에만 초점이 맞추어졌다.

어느 시점부터 이익이 날 것인가, 또 어떤 고객층의 세분시장을 목표로 할 것인가 등 가장 중요한 판단기준을 경시하였다. 설사 유사한 분석이 수행되더라도 출점을 합리화하기 위한 피상적인 수가 많았으며 막대한 부채를 감수하면서도 지속적으로 점포망 확대에 주력하였다. 이익이 나지 않더라도 부동산 개발차익을 통해 상쇄할 수 있었기 때문에 상품 매출이익이 나면 좋지만 이익 실적이 좋지 않아도 괜찮다는 사고로 경영을 하여도 투자에 대한 보상이 충분히 나타났다.

'90년대에 들어서면서 신입태 진출 여부 결정이 기존 업체들의 중요한 의사결정 과제로 등장하면서 많은 유통업체들이 우선 순위를 두고 상당히 치밀한 자료수집과 분석을 수행한 바 있다.

할인점 등 신입태에 대한 관심이 높아지면서 가 업체들이 신입태 진출 여부에 대한 의사 결정을 위해 외국 사례 등 다양한 자료를 수집하고 여러 가지 분석을 통하여 방향을 정했다. 또한, 세계적인 추세인 정보화 자동화 등의 관심이 커지면서 전산망 구축, 물류 효율화 등이 중요한 주제로 부각되기 시작했다. 소매정보 시스템을 조기에 효율적으로 구축하여 유통업체의 강자로 등장한 월마트를 벤치마킹한다는 의의가 있고, 최근 경영 관련 주제 중에서 가장 주목을 받고 있는 분야이기 때문에 상당한 의미를 부여할 수 있다.

몇 년 전부터는 고객만족 경영을 수행하기 위한 서비스 개선이 유통업체들의 관심 사항이 되면서 노드스트롬백화점의 사례 등이 주목을 받기 시작하였다.

미국 유통업체 중에서 쇠퇴기에 접어든 것으로 평가받고 있는 백화점업계에서 타 업체들의 부진한 실적에 반하여 노드스트롬이 지속적인 성장을 이룬 것에는 고객만족 프로그램의 기여도가 크다. 국내 유통업체들이 고객만족 프로그램을 시행하면서 서비스의 질이 크게 향상되었다. 무엇보다도 의미있는 사실은 업체 입장이 아닌 고객 입장에서 상황을 파악하기 시작하였다는 것이다.

그럼 여기서 시장전략이 얼마나 중요한지 살펴보자.

‘우리 점포에 가장 핵심적인 고객층이 어떤 사람들이고 2차적인 고객들은 어떤 특성을 가지고 있는가’ 그리고 ‘이들이 다른 점포를 가지 않고 우리 점포를 찾는 이유는 무엇이며, 우리 점포와 경쟁 점포에 대해 느끼는 불만사항은 어떤 것들이 있는가’, ‘우리 점포가 다른 경쟁점포에 비해 현저하게 차별적으로 고객들에게 전하고자 하는 포지셔닝 전략은 무엇이고, 실제로 성공적으로 전달되어 있는가’ 등의 질문에 대해 얼마나 잘 답변할 수 있는가?

이런 질문에 대한 유통업체들의 가장 전형적인 답변은 점포가 출점하고 있는 상권에 거주하는 20~50대 여성들이 주요고객인 것이다. 여성이라는 점과 상권에 따라 차이가 난다는 점만 구체성을 가지고 있을 뿐이고, 이 조건들만 충족된다면 모두가 우리 점포의 목표고객이라는 식이다. 여성이라는 점과 상권에 따라 차이가 난다는 점만 구체성을 가지고 있을 뿐이고, 이 조건들만 충족된다면 모두가 우리 점포의 목표고객이라는 식이다. 과거에는 백화점간의 경쟁도 치열하지 않았고 할인점도 본격적으로 경쟁에 합류하지 않아 지금과 비교하면 편하게 장사하던 시절에나 적합한 사고이다.

10년 후에 점포가 몇 개로 늘고 매출이 얼마가 될 것이라는 예측보다 더욱 중요한 것은 10년 후 우리 점포를 찾는 고객들이 어떻게 변모하고 주로 어떤 제품들은 어떤 기준을 가지고 구매할 것인가 하는 점이다. 고객의 변화에 대한 이해에 바탕을 두고 시장전략을 수립하고 시행하지 않고는 2년, 10년 후의 점포수와 매출액은 공염불이 될 가능성이 크다.

백화점들은 시장세분화를 시행하여 현재 강세를 보이고 있는 고객층을 중심으로 하는 세분시장에 초점을 맞춘 전략이 유효할 것으로 보인다. 신규 세분 시장을 추가적으로 확보하는 것보다는 목표 세분시장의 고객들이 할인점으로 이탈하거나 백화점으로 발길을 돌릴 가능성에 대비한 것이 바람직하다 하겠다. 점포 애호도가 높은 고객들을 확실히 유지할 수 있는 방안을 마련한 후에 신규 세분시장 고객 확보에 눈을 돌리는 것이 필요한 것이다.

지난 10년간 유통업체들은 비약적인 성장을 이룩했다. IMF 경제위기 전까지만 해도 백화점은 지속적으로 고성장을 유지하고 할인점도 점차 자리를 잡

으면서 유통업계 내에서 매출 비중을 지속적으로 늘려왔다.

누가 먼저 더 많이 점포를 큰 규모로 출점하느냐만이 경쟁력 확보의 관건이라고 생각하기도 하였다. 하지만, '97년부터 경제위기를 맞으면서 국내업체들이 일부 점포를 외국기업에 매도해야 하는 상황으로 몰리거나 극단적으로는 부도사태로 치닫기도 하였다. 최근 경제상황이 약간 나아지면서 새로운 투자도 시작하고 여러 분야에 대한 점검을 시행하고 있다. 하지만 마케팅의 기본이라고 할 수 있는 시장전략에 대한 검토는 본격적으로 이루어지지 않고 구호에만 그치는 경우가 많은 것 같다. 제조업체들과 견주어 보아도 기본적인 상황분석과 시장전략의 수립과 시행이 크게 늦은 편이다.

당장 행동에 옮길 수 있는 세부 시행분양 지나치게 치중하여 가장 기본적이고 원론적인 시장전략의 수립과 시행을 무시하고 있는 실정이다. 지나치게 이론적이고 현실에 적용하기 어렵다는 터무니없는 주장을 하기도 한다. 자신에게 적합한 시장전략이 없이 유통업체를 경영하는 것은 자신이 나아가고 있는 방향도 잊은 채 열심히 노를 젓고 있는 것과 다를 바가 없다.

(3) 상품전략

백화점만이 지니고 있는 가장 중요한 고유 기능중 하나가 일종의 어뮤즈먼트센터(amusement center)기능이다. 남녀노소를 불문하고 누구나 백화점에 가면 즐겁다라는 인식과 그만큼 이미지가 대단히 중요하다. 차제에 오늘과 같은 현실에서는 그같은 매력을 다시 한번 재구축할 필요가 있다.

백화점이라는 업체가 앞으로도 계속 살아남기 위한 몇 가지 조건중의 하나가 있다면 그것이 바로 어뮤즈먼트의 힘이자 쇼룸(show-room)으로서의 가치이다. 이렇게 함으로써 고객으로 하여금 향후에도 어떤 물리적 거리를 초월해 계속 고객으로 남을 수 있도록 유지 발전시켜야 하는 것이다. 그러기 위해서는 고객의 요망에 계속 부응할 수 있는 시스템을 갖추는 것이 상당히 중요한데, 그 중의 하나가 바로 제조와 판매의 일체 시스템이다.

제품개발이란 자사의 제품을 특정한 소비자 집단 및 잠재소비자들에게 적용시

키기 위한 제품을 개발하려는 일련의 정책을 말한다. 제품전략에는 제품차별화 정책과 시장세분화 정책이 있으며, 제품차별화의 중요한 수단으로 상표정책을 들 수 있다.⁸⁾

소비자의 구매경향은 갈수록 고급화, 개성화, 다양화를 추구하고 있다. 따라서 소비자의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 백화점은 고유한 브랜드를 개발할 필요가 있다.

PB(Private Brand)상품이란 유통업체가 자체적으로 개발했거나 그 백화점만 수입하여 다른 유통업체에서는 판매할 수 없는 독점적인 상품을 말한다. PB상품은 그 브랜드를 개발하거나 수입하는 특정 유통업체에서만 구입을 할 수 있다.

백화점의 PB상품은 다음과 같이 크게 세 가지로 분류할 수 있다.⁹⁾

첫째, 백화점 스스로가 브랜드를 개발하고 상품을 기획, 외부업체에 주문자부착 상표방식(OEM)을 맡기는 방법이다. 이 방법은 제품을 판매한 뒤 백화점에 돌아오는 수익이 많다는 장점을 가지고 있지만 상품기획에 들어가는 투자비가 적지 않다는 단점도 가지고 있다.

둘째, 백화점이 외국의 유명 제조업체와 계약을 체결, 제품을 독점적으로 수입하는 것이다. 고급품 확보에 이용되는 방법이다. 직수입은 선진적인 상품을 독점적으로 도입, 완전한 차별화를 이룰 수 있다는 장점인 반면 재주문이 불가능하고 수입선과의 계약이 언제 끝날지 모른다는 점으로 인해 안정적이지 못하다.

셋째, 라이선스(License) 도입을 들 수 있다. 유명브랜드의 이름만 사용하고 생산은 백화점이 직접하거나 다른 업체에 맡기는 방법으로 브랜드사용료만 지불하면 된다. 라이선스 도입은 유명브랜드의 지명도와 기술을 이용하여 적절한 가격의 상품을 기획할 수 있지만 직수입과 마찬가지로 라이선스 계약이 끝났을 때 재계약이 된다는 확실한 보장이 없다.

백화점의 자체개발 PB상품은 백화점의 기획의 어려움과 브랜드 지명도가 낮은 점 때문에 저가품이 대부분이다. 고객에게 저가로 서비스한다는 차원의 상품이 지 진정한 의미에서 차별화 수단으로는 이용되지 못하고 있다. 반면 직수입과 라

8) 서성한·박기안, 마케팅론, 법경사, 1992. pp. 271-275.

9) 고품위 PB를 개발하라, 한경 Business, 1996.6.11. P.28.

이선스는 해외유명브랜드일 경우가 많아 확실한 차별화방법으로 각광받고 있다.

직수입상품들은 과거에는 국내 수입전문업체가 수입하여 백화점에 공급해 왔으나 최근에는 백화점이 직접 수입상품 구매에 나서 고가품 위주에서 중저가 제품까지 폭을 넓혀가는 추세다. 백화점이 직접 수입상품 확보에 나서면서 백화점간에 좋은 브랜드를 확보하기 위한 경쟁이 발생하고 있다. 백화점들이 직수입 PB상품에 경쟁하는 이유는 직수입의 경우 별다른 상품개발 노력이나 투자비용이 필요하지 않고, 외국 브랜드란 점에 소비자들의 호응이 좋기 때문이다.

백화점별로 차별화를 취해 많은 PB를 개발하여 전개하고 있으나, 실제로는 몇 개 백화점의 극히 소수브랜드를 제외하고는 PB 본래 목적인 상품차별화를 통한 점포경쟁력 제고 및 높은 수준의 이익확보가 실현되지 못하고 있는 실정이다.

따라서 국내 백화점들과의 경쟁에서 뿐만 아니라 유통개방후 진출하고 있는 선진백화점들과의 경쟁에서도 살아남기 위한 PB 발전방안은 다음과 같다.¹⁰⁾

첫째, 장기적이고 전략적인 PB개발이 이루어져야 한다. 백화점별로 PB에 대한 전략 부서나 연구팀을 두고 과감한 투자도 병행하는 등 백화점 장기전략적 차원에서 적극적인 지원이 있어야 한다.

둘째, 상품 개발력을 향상시킨다. 우선 무엇보다 개발전문인력 확보가 중요하다. 국내외 이 분야의 최고 수준의 전문인력을 확보하도록 하는 것이, 비록 비용(인건비)이 증가하기는 하나 더 높은 수익이 보장된다. 또한 상품개발 방법에서도 개선이 요구된다. 예를 들어 마켓 라이프사이클(Market Life Cycle)에서 도입단계에 있는 상품을 개발하는 것이 중요하다.

셋째, 제조업자가 부착한 전국적 상표인 NB(National Brand)보다 높은 수익을 확보한다. 수익향상을 위해서 가격 머천다이징(Price Merchandising)을 추진하는 상품은 중국 등 저임금 국가에 생산기지를 두고, 고품질 고부가가치 상품의 경우는 세계 유명생산업체 주문자 부착상표방식(OEM)을 직접 추진하면 중간 유통마진을 줄이고 높은 수준의 이익을 확보할 수 있다.

넷째, PB상품의 적극적 판촉활동을 실시하여 계획적인 홍보, 신문지상광고, 옥외광고 등이 실시되도록 한다. 높은 수준의 PB는 면세점 진출을 적극 추진하는 것

10) 유통시장개방에 따른 백화점 PB의 과제와 발전방안, RIDI, 95.9월호, p.29.

도 외국인에 대한 좋은 판촉방법이 될 수 있다. 또한 수준높은 전문판매인력을 배치하도록 하여 고객에게 조언과 개인적 서비스를 하는接客전략이 필요하다.

다섯째, PB의 영역을 넓게 보고, 백화점 PB상품의 구성비를 높인다. 국내 백화점 중 PB를 적극 추진하는 백화점이라 할지라도 전체 매출의 10%도 되지 않는다는 뜻으로 이를 개선하기 위해 비록 중복 브랜드의 경우라도 상품을 차별화하도록 유도하는게 시급하다.

자체 개발한 PB상품을 고품격화해서 자기만의 이미지 상품으로 만들어야 한다는 것에 모든 백화점이 동의하지만 과감히 추진하지 못하는 이유는 PB상품 기획에 대한 노하우도 없을 뿐 아니라 투자비용이 크기 때문이다. 상품을 기획, 디자인할 수 있는 인원확보와 무명 백화점 브랜드의 유명브랜드로의 승격화, 그리고 까다로운 소비자의 욕구에 맞는 상품을 기획한다는 것이 쉽지 않다. 그러나 궁극적으로 백화점이 유통시장 개방을 맞아 생존하기 위해서는 자체개발 PB상품을 가지고 있어야 한다. 외국 백화점이 진출하더라도 모방할 수 없는 국내 백화점만의 고품질의 상품을 확보해야만 소비자를 고객으로 확보할 수 있다. 직수입 PB라 하더라도 수동적으로 유명브랜드를 수입하는 것이 아니라 백화점이 스스로 매장구성을 기획하고 해외시장에서 저렴한 상품을 수입하여 나름대로 꾸미는 독자성이 필요하다. 단순한 유명브랜드 수입은 한계가 분명하기 때문에 결국, 수입하는 백화점의 특징이 아닐뿐 아니라 노하우로 축적되지도 않기 때문이다. 명심할 것이 있다면 인지도가 큰 백화점일수록 PB브랜드의 성공확률이 높다고 할 수 있다.

(4) 백화점 업계의 체질강화

앞에서 언급한 우리나라 백화점업계의 문제점을 다시 살펴보겠다.

첫째, 자금력을 가진 대기업이나 건설업체 또는 부동산 기업들이 별다른 노하우 없이 갑자기 시장에 뛰어들어 건물부터 짓고, 운영방법을 모색하는 방식, 곧 하드웨어 중심의 출점이라는 것이다. 둘째, 일제, 6.25동란을 거치면서 상업자본이 형성되지 못한 데다가 경제개발과정에서도 제조업 등 공업자본의 육성에 중점을 둔

정책이 계속되어 왔기 때문에 경제성장 수준에 비해 백화점산업의 성장속도가 늦었고, 80년대 후반 이후에야 현대화된 모습을 보이게 되었다. 셋째, 80년대 이후 단기간내에 급성장함에 따라 할인점 등 이업태의 경쟁상황을 맞아 적절한 대응전략을 구사하지 못하고 있다. 특히 최근 외국계 할인점 업태와의 경쟁에서 취약점이 크게 노출되고 있다. 넷째, 임기응변, 단기적 처방에 치중하고 외형성장을 중시하는 경영풍토로 내실있는 성장을 추구하지 못하고, 수익성이 낮은 결과를 초래했다. 다섯째, 업태간 경재에 대처하기보다는 업체간 배타적인 경쟁에 치중하고 있으며, 입점업체에 대한 부당한 영향력 행사 등 차별화 되지 못한 영업수단을 구사하고 있다. 여섯째, 단기간에 차입에 의한 차점포화 전략을 구사함으로써 부실화와 도산의 도미노 현상등이 자주 등장하고 있다. 특히 최근 2~3년 동안 연쇄 부도를 보이고 있는 우성, 뉴코아, 한신코아, 청구, 나산 등이 그 예라고 할 수 있다. 일곱째, 인력이 자체내에서 체계적으로 양성되지 않고 인력스카웃이 횡행하고 있으며, 학문적 바탕이 부족하여 유통업의 개방에 대처하는 능력이 취약하다. 여덟째, 소비자에 대한 배려와 접근방식이 전근대적이므로 백화점의 프로모션이 다분히 유인적이고, 소비자의 충동적 구매행태를 조장하는 측면이 강하다. 아홉째, 대면 접객서비스가 당연한 것이지만 인력운용의 효율성을 고려치 않고 있으며, 업무의 매뉴얼이 정립되지 못하여 생산성이 떨어진다. 열번째, 고급화 이미지에 치중하여 기분투자비가 과다하며, 투자시 차입금의 의존도가 높기 때문에 수익의 상당부분이 금융비용으로 유출되어 재무구조가 매우 취약하다. 열한번째, 지가가 높기 때문에 교외나 신설 백화점을 제외하고는 주차장 등 부대시설이 충분히 확보되지 못했기 때문에 소비자에 대한 서비스나 소비자의 확장에 한계가 있다. 특히 80년대 후반 이후 모터리제이션의 급속한 확산으로 백화점 및 그 주변지역의 주차난 및 교통정체는 심각한 수준에 이르고 있다.

이제 IMF의 위기적 상황을 벗어난 이상 한국의 백화점, 그리고 경영자들은 한 걸음 템포를 늦추고 앞으로 할 일을 냉정히 짚어볼 필요가 있다. 소비자들의 곁에 있기 위해 백화점이 갖춰야 할 본래의 기능과 역할이 무엇인지 다시 생각해 봐야 한다.

전문가들은 백화점의 향후 행보와 관련, 철저한 차별화 과정을 거쳐 할인점, 재

래 시장과는 거리를 둔 고품격, 고부가가치의 상품을 취급하는 매장으로 거듭나야 한다고 제언한다. 물론 여기에는 서비스라는 무형상품을 곁들여야 한다. 이것만이 소비자들이 백화점에서 기대하는 본래의 기능을 되찾는 길이다. 백화점이 선진 유통업체로 거듭나기 위해서는 수수료 의존 영업 관행의 타파와 철저히 차별화된 자체 머천다이징 기능을 우선적으로 꼽고 있다. 매장만 지어 놓고 입점 업체의 수수료만 챙기는 영업 형태로는 고객이 원하는 양질의 상품을 제대로 공급할 수 없다.

4. 流通 産業 發展을 위한 政策的 示唆點

(1) 유통산업발전 기본계획 (1999~2003)¹¹⁾

유통산업은 생산과 소비를 연계하는 중심축으로서 국내 부가가치(불변)의 10.6%를 창출하고 고용의 18.6%를 담당하는 기간 산업이지만, 아직은 낙후성을 탈피하지 못하고 있는 가운데 최근 수요와 공급의 양면에서 커다란 변혁을 맞고 있다.

국내의 소매점포당 매출규모는 미국의 9%, 일본의 21%에 불과하지만, 점포의 ALFE는 미국의 3.2배, 일본의 1.5배나 과밀한 상태이다.

국내 유통사업자들의 조직화·협업화에 대한 인식이 나장 공동사업이 부진하고, 도매기능도 취약하여 소매업에 대한 물류·금융지원, 컨설팅 등 다양한 서비스를 제공하는 수준까지 미치지 못하고 있다.

또한 유통업체들의 신경영기법의 도입·정보화·물류효율화 등이 미흡하여, 국내 유통산업을 소비성 서비스업으로 보는 잘못된 인식이 완전히 불식되지 못하고 있어, 유통업체들은 토지·금융 등 생산요소의 활용과정에서 아직도 여타업종을 영위하는 사업자에 비해 불리한 취급을 받고 있는 형편이다.

또한, 최근의 시장구도의 변화는 유통업계에 커다란 도전이 되고 있다. 가계의

11) 이석영 / 산업자원부 산업정책국장, 유통저널 9906, pp. 20-24

생필품에 대한 소비지출 비중의 감소, 인구구성의 변화 및 여성의 사회진출 증가, 소비자의 리콜제 확대·제조물책임법 도입 요구, 소비의 시간적·공간적 제약 완화 등에 따라 유통업체들은 과거보다 낮은 성장률에 만족하면서 소비자들에게는 보다 많은 서비스를 제공해야 하는 부담을 갖게 되었다.

'96년 유통시장의 전면 개방 이후 세계 소매업계 순위 25위 이내에 드는 5개의 초일류업체가 국내시장에 진출하고 있고, 할인점·통신판매와 같은 신발전 기본계획(1999~2003)을 수립하게 되었다. 지난 '98년 11월 산업자원부가 학계·연구기관·전문가를 망라하여 계획수립을 위한 추진대책반을 구성한 이후 '99년 4월 계획이 확정되는 과정에는 재정경제부·농림부·건설교통부 등 12개 정부부처가 참여, 유통산업발전심의회·경제장관간담회 등을 통해 광범위한 의견수렴 및 조정의 기회가 있었다.

㉠ 신유통업태의 가속적 확산기반 조성

국내 유통시장 구조를 조속히 통신판매·대형 할인점·도매배송업 등 신업태 중심으로 고도화해 나아갈 것이다. 우리나라와 선진국 유통산업간의 현격한 생산성 격차는 대부분 유통업태의 구성에 기인하므로, 국내 유통시장 구조를 과감히 신업태 중심으로 변화시키지 않고는 유통산업의 비약적 발전이 불가능하다.

전자상거래·TV홈쇼핑·카달로그 판매 등 통신판매의 활성화를 위해 제도를 정비하고 수요·공급기반을 확대해갈계획이다.

전자상거래는 전자문서를 매개로 하는 비대면 거래로서 거래의 안정성과 신뢰성 확보가 중요하므로, 전자상거래기본법 및 전자서명법을 '99년 하반기부터 시행할 수 있도록 분쟁처리·전자서명인증 등에 관한 하위규정을 제정하고, 전자화폐의 도입·전자자금이체자의 보호 등을 위한 제도적 장치도 마련할 것이다.

가전·자동차 등 8개 업종의 CALS/EC 유도, 정부조달의 전자거래 비중 제고 등을 통해 전자상거래의 수여기반을 강화한다. 한편, 암호기술·표준전자 문서의 개발 및 중소기업의 홈페이지·전자카달로그의 제작 지원, 우수사이버몰 포상제도 실시, TV홈쇼핑 등 통신판매와 관련한 물류체계의 효율화 지원 등을 통해 통신판매의 공급기반을 확충할 계획이다.

또한, 의류·식품류 등 주요업종별로 도매기능의 개선에 초점을 두고 유통구조 개선 방안을 마련해 나아갈 것이다.

㉞ 중소기업의 경쟁력 강화

중소점포의 지역맞춤형 특화 노력을 조장함으로써 신유통업체와 중소기업이 조화롭게 발전할 수 있도록 지원할 것이다. 중소기업은 국내 고용의 안전판이고 지역주민의 편리한 소비생활에 기여하는 업태이므로, 중소기업의 현대화·공동화·정보화 등에 대한 지원을 아끼지 않을 것이다.

중소기업이 소비자들의 쇼핑의 편의성·쾌적성 요구에 대응할 수 있도록 구조 개선 및 시설현대화를 지원할 계획이다. 중소기업 및 중소백화점의 점호시설 개선·공동창고 건립 등에 대해 시설자금 및 운전자금을 지속적으로 지원하는 한편, 2003년까지 40여개의 재래시장의 재개발·재건축비 및 건물멸실비·이주비 등을 지원하며, 서울지역 소재 대형시장(1.5만㎡이상)의 재개발에 대한 과밀부담금의 감면을 추진할 것이다.

중소기업이 공동사업을 통해 규모의 경제를 누릴 수 있는 요체가 되는 집적화·조직화도 장려해 나갈 방침이다. 향후 5년간업종별·지역별로 30여개의 전문상가단지를 조성하여 공동구매·공동물류 및 도시환경 개선을 도모하고, 각종 세제·금융상 유인 제공을 통해 체인사업 및 상점가진흥조합 경성을 확대하며, 전문가의 경영지도 실시를 통해 조직을 내실화할 것이다.

아울러, 제조업체의 비용분담 등으로 중소기업체에 네트워크 POS시스템을 저가로 공급하는 방안도 강구할 것이다.

㉟ 유통인프라의 구축

유통산업의 생산성 향상 및 지식집약화를 촉진하기 위하여 정보 인력, 물류 등 인프라의 강화에 정책의 우선순위를 두고 이에 대한 집중적인 투자와 제도개선을 추진할 것이다. 유통인프라의 핵심 추진사업으로는 유통관련 시설의 조성과 정보화를 들 수 있다. 유통 효율화를 통한 가격 경쟁력의 확보를 위해서는 우선 도시근교에 적절한 규모의 유통단지나 물류시설의 조성이 필요하므로 이들 시설의 설

립에 대한 법, 제도적 규제를 개선해야 한다. 시설과 함께 도로망의 지속적인 확충은 상권의 변화에 지대한 영향을 미친다.

국내 유통업체가 정보통신기술을 활용하여 지식경영을 전개할 수 있도록 유통정보화의 확산을 위한 여건을 조성해 나아갈 계획이다.

의류·생활용품 등 비식품분야까지 상품바코드 보급을 확대하여 향후 5년간 바코드 보급률을 75% 증가시키고, POS, EDI 시스템 등 정보화기기를 5인 이상 일반 소매점포의 80%까지 보급하는 한편, 정보통신기술을 업계간 전략적 제휴에도 적극 활용할 수 있도록 유통총공급망(SCM) 시스템을 단계적으로 확산시켜 나아갈 것이다. 따라서 기업들은 유통정보시스템을 적극 도입해야 하며 정부는 각종 지원 제도를 확립하여 정보화를 장려하는 정책을 지속적으로 펴야 할 것이다. 유통정보화의 추진방향은 우선 각 업체가 표준화된 정보시스템을 구축한 뒤 소매업 전체의 비효율을 제거할 수 있도록 개별 정보시스템을 연계해야 한다.

유통단지의 조성, 도로망의 확충, 정보화추진 등의 유통인프라 구축은 개별기업 혼자 힘으로 할 수 있는 것이 아니라 정부와 산업 전체가 동시에 노력해야 가능한 것들이다.

④ 유통전문인력 양성과 물류시스템의 최적화

우리나라 유통산업은 과도기적인 경쟁 상황에 있는 만큼 전문 경영인을 포함한 유통전문인력의 양성이 그 어느 때 보다 중요하다. 그러나 국내에는 풍부한 경험과 체계적인 교육을 받은 유통 전문인력이 절대적으로 부족하다.

더욱이 해외 대형 유통업체들의 적극적인 국내진입으로 유통 이력 시장의 수급 불균형이 일어나고 있다. 따라서 유통 업체들은 사내 교육을 강화해서 직원들의 전문성을 제고시키고, 산업차원에서 유통전문 교육기관의 설립을 조속히 확대해야 할 것이다.

고객과 매출에 대한 정확한 정보를 입수하여 물류관리에 반영함으로써 비용절감과 고객 서비스의 향상을 이루기 위해서는 정보 시스템과 함께 최적의 물류시스템을 구축하는 것이 필수적이다. 물류시스템의 최적화는 유통업체가 비용을 절감하기 위해 선택할 수 있는 최선의 선택이다.

유통단지·공동집배송센터 등 물류거점시설의 확충 및 물류체계의 효율화를 위해서도 계속 지원할 예정이다. 2001년까지 1차로 850만평의 유통단지를 개발·공급하고, 진입도로 등 기반시설 설치에 대한 정부지원을 추진하며, 자금지원·행정절차 간소화 등을 통해 공동집배송단지 및 집배송센터의 건립을 촉진할 것이다.

표준물류바코드를 보급을 400여개 업체까지 확대하고, 일관수송용 표준팔레트·표준물류기기·물류자동화설비의 도입 및 물류정보망 구축을 지원하는 동시에 물류시설-유관정보통신망을 연계한 '종합물류 정보망'의 상용서비스를 실시하고, 기능을 지속적으로 보강할 것이다.

업계에서 필요로 하는 유통전문인력의 공급 및 근무형태의 유연화를 위한 대책을 강구할 계획이다. 유통연수기관의 지정 확대 및 각종 교육기관의 유통교육과정의 설치 유도를 통해 전문인력 양성기반을 확충하고, 판매관리사 1급 시험 전자상거래관리사 시험 등 자격제도의 신설 및 합리적 출제기준 마련을 통하여 실무능력을 갖춘 인력을 공급하며, 인력수요의 다양화 추세에 부응하여 시간제근무 등 유연한 근무형태가 확산될 수 있도록 보험제도 등의 개선도 추진할 계획이다.

파렛트 유닛 로드시스템, 수발주와 재고관리를 위한 정보시스템, 공차율을 극소화한 효율적 수배송시스템 등으로 물류시스템 전체의 최적화를 위해서는 개별 기업 혼자만의 힘으로는 어렵다. 타업체와 협조체계 유지 및 산업 전체의 추진 노력이 중요하고 정부차원에서도 물류체계에 대한 효율적인 지원이 지속되어야 함은 물론이다.

㉔ 유통산업의 규제개혁과 환경개선

유통업체가 소비자 및 거래 관계자의 신뢰를 바탕으로 창의적인 경영을 전개할 수 있는 환경을 조성해 나아갈 것이다. 가격표시·상거래질서 등 유통거래의 선진화는 장기적으로 유통업체의 발전기반이 되고, 자유롭고 창의적인 영업환경의 조성은 시장경쟁의 성과를 극대화하기 위한 전제조건이다.

정확한 가격정보 제공을 통한 소비자의 합리적 구매관행 형성 및 유통업체간 경쟁 촉진을 위해 판매자 가격표시제도(오픈프라이스제도)를 확산시켜 나아갈 계획이다.

'99년 하반기중에 과대표시·재판매가격 유지 등의 폐단이 큰 품목에 대해 권장소비자가격 표시를 금지하고, 수량단위로 거래되는 품목에 대해서는 단위가격표시제도의 도입 및 지속적 확대를 추진할 것이다.

유통산업에 대한 각종 차별적인 지원제도 및 과도한 규제를 완화할 계획이다. 중소기업 판정기준·기술개발 세제지원 등 생산요소 활용과정에서 유통·물류산업이 여타산업과 동등한 취급을 받도록 제도 및 관행을 개선할 것이다.

아울러 '99년 중에 대규모 유통점포의 시설·운영기준 철폐, 영업관련 인·허가의 제처리 확대 등 설립·영업관련규제를 개혁하고, 화물자동차 운송사업의 등록요건을 완화하는 등 행정규제 및 진입장벽을 지속적으로 발굴·시정할 것이다.

이러한 유통산업에 대한 규제완화가 상거래 질서의 혼란을 초래하지 않도록 업계의 자정노력을 유도할 방침이다. 대규모 유통점포의 상거래질서 확립 및 소비자보호를 위한 자율적 규약제정을 장려하고, 상품권의 발행은 자유화하되 백화점·의류 등 주요 상품권에 대해서는 업계중심으로 소비자의 이용·상환 등 사후관리를 철저히 하도록 강구할 것이다.

유통산업의 규제개혁은 비합리적인 정부의 간섭을 최소화하고 진입장벽을 제거하여 경쟁을 촉진시키고 유통 구조를 근대화한다. 이로써 우리 유통 산업의 경쟁력을 선진국 수준으로 강화하는데 기여하는 것을 기본목표로 해야할 것이다. 정부는 시장개방에 대응 97년 유통산업 발전법을 제정하여 대형점에 대한 출점을 '허가'에서 '등록제'로 변경하는 것을 포함해 유통업체의 출점 및 영업에 대해 대폭적인 규제 완화 조치를 취해 왔다. 따라서 영업활동과 관련된 규제는 일부 존치되고 있는 실정이지만 출점에 관한 신유통업태의 성장을 방해하는 법률적인 규제는 이제 거의 없어졌다.

그러나, 시장개방이후 3년이 지나도록 유통산업 국제화 시대에 맞지 않는 상거래와 관행이 아직 많이 남아 있다. 이러한 상거래 관습에는 전세제도, '어음제도, 무자료거래, 가격표시제, 반품제, 전속계열점 등 외국에는 존재하지 않는 거래관행과 관습들이 많다. 대부분의 상거래들이 문서에 의한 구체적인 계약조건의 제시에 따르는 것이 아니라 개인적인 거래 당사자들의 접촉속에서 계약이 이루어지는 경우가 많다. 따라서 객관적으로 평가하기 어려운 점도 많고, 공개되지 않은 관계로

원만한 상거래 질서를 저해시키는 요인으로도 작용하며 또 일부는 우월적 지위를 남용하는 거래 당사자에 의해 공정하지 못한 거래 관계가 형성 유지되는 측면도 있다. 특히 외국 투자자의 입장에서 보면 이들은 법률적 규제는 아니지만 보이지 않는 규제로 작용하고 있다.

단시간내에 이들 관습 및 상거래 관행을 개선하기는 불가능하지만 구체적인 개선전략을 수립하여 체계적인 노력을 통해 장기적으로 우리 유통산업 환경을 글로벌 스탠다드에 맞게 향상시켜야 하겠다. 아울러, 업계가 세부담의 급격한 증가없이 유통정보화를 추진할 수 있는 방향으로 세제를 보완하는 대신, 무자료거래에 대해서는 철저히 단속하여야 할 것이다.

第3節 外國 百貨店 業界의 現況 및 對應策

1. 美國 百貨店 業界의 現況과 對應策

다양한 신규 업체들이 등장하면서 대형 백화점 체인들이 연쇄적으로 도산할 정도의 위기를 맞이한 미국 백화점업계에서 과연 미국 백화점이 어떻게 그러한 경쟁적 환경에서 혁신에 성공하였는지 살펴보자.

미국의 백화점들에게서 경쟁적 환경 즉, 크고 세련된 할인점과 막강한 내셔널 전문점들 사이에서 살아남는 법을 배워야했다. 이전에 소비자들은 식품을 제외한 나머지 모든 비식품류를 백화점에서 구매했다. 그러나 미국 시장에 새로운 리테일 형식이 들어와서 백화점 시장을 장악하기 시작한 이후부터 점점 더 많은 소비자들이 유명상표를 저렴한 가격에 구입하기 위해 할인점에 가기 시작하였고, 독특한 상품은 전문점에서 사기 시작했다.

백화점은 그야말로 백화점이 무엇을 의미하는지 다시 정의내려야 했다. 전통적으로 백화점은 다양한 상품을 판매했으나 이제는 전적으로 의류나 화장품과 같은

비내구성 소비재에 초점을 맞추고 있다. 미국 백화점에서는 마진이 적기 때문에 식품을 취급하지는 않는다. 이는 고소득을 올릴 수 있는 매장에 마진이 적은 제품을 판매하는 것은 백화점 측에서 볼 때 수익성이 낮다는 것을 의미한다.

미국 백화점은 대규모의 합병을 겪었다. 페더레이티드(Federated), 메이(May), 데이튼 허드슨(Dayton Hudson), 머컨틸(Merchantile), 노드스트롬(Nordstroms)과 같은 주요 백화점 그룹들이 독립적인 백화점들을 흡수하였다. 이러한 주요 백화점 체인은 각각 100개 내지는 400개의 체인을 가지고 있으며, 남아 있는 독립적인 백화점들을 빠르게 사들이고 있다.

전반적인 백화점 운영이 어려운 상황 속에서 400개의 체인을 가지고 있는 페더레이티드 백화점 그룹은 '98년 한 해 동안 매출이 2%증가하였으며, 영업이익은 25.9%, 순이익은 282.1%나 증가하는 등 놀라운 발전을 하였다.

그렇다면 과연 미국 백화점들이 경쟁적 상황에서 살아남기 위해 어떠한 전략을 사용했는지 알아보자.¹²⁾

① 독특한 제품구성

미국 백화점이 경쟁적 상황에서 살아남기 위해 사용한 전략중 하나는 다른 어느 소매상점에서도 찾아보기 힘든 독특한 제품구성에 있다. 그 예로 페더레이티드 백화점 그룹은 그룹 전체에서 소매상표(Private Label)를 개발하였는데, 현재 7개 주요 소매상표의 매출이 그룹전체의 매출의 약 15%를 차지하고 있다. 소매상표의 마진은 다른 제조업체로부터 매입할 때보다 높다. 소매상표는 특히 백화점을 다른 할인점 등의 업체들과 차별화시켜 소비자들에게 제공하는 중요한 역할을 한다. 그러나 소매상표는 백화점이 명성이 있을 때 가장 효과적이다.

② 운영비용의 절감

미국백화점의 혁신에 공헌한 또 다른 전략은 운영비의 절감이다. 크로스도킹(Cross Docking)이라는 개념은 원래 슈퍼마켓에서 시작하였는데 백화점은 이 시스

12) Brenda Sternquist / 미시간 주립대 교수, International Retailing.N.Y.1998, Fairchild Press

템을 이용하여 제품을 제조업체로부터 받아서 창고를 거치지 않고 바로 매장으로 보내서 진열하는 것이다. 예를 들어 페더레이티드 백화점 그룹은 이 시스템을 도입해 95년보다 무류비용을 100만불 정도 절감시켰다. 제품의 75%정도가 창고를 거치지 않고 제조업체로부터 바로 매장으로 전달된다.

③ 가격에 비해 가치있는 상품

미국의 백화점은 가격에 민감한 할인점과 구애를 덜 받는 전문점 사이에 있다. 이에 할인백화점이 등장했는데, 그 예로 콜즈를 들 수 있다. 97년 한해동안 점포수가 150개에서 182개로 성장했으며 수익성도 좋았다.

그들의 성공 비결은 바로 유명한 상표를 저렴한 가격에 판매하고 서비스나 편의 시설, 위치 등을 할인점과 백화점 중간에 두었다. 매장 규모는 백화점의 반 정도이나 의복과 악세사리가 매출의 약 80%를 차지해 효율성 역시 높다.

④ 테크놀로지의 채택

미국 백화점은 혁신에 성공하기 위해 인터넷사이트로의 런칭, 무선전자 라벨링(wireless electronic-shelf-labeling, ESL)과 같은 테크놀로지를 도입하고 있다.

예를 들어 메이시백화점(Macy's)의 경우 250,000 SKU의 상품을 인터넷 스페이스에서 다루고 있으며, 인터넷 인터넷판매가 카다로그 판매보다 비용이 덜 들고 유통성 있다고 여긴다. 메이시백화점의 사이버 서비스는 일주일내내 24시간 운영한다. 온라인 상에서 구입한 제품은 백화점에서도 교환된다. 메이시백화점은 무선전자라벨링 테크놀로지를 도입하였다. 이 시스템으로 세일가격 변동에 대한 실수를 거의 없앴으며, 가격을 변경시키는데 드는 인건비나 서류비용도 줄이게 되었다. 이 시스템 역시 슈퍼마켓에서 처음 사용되었으며 이제는 백화점의 원가 절감의 중요한 부분이 되고 있다.

2. 캐나다百貨店業界의 現況 및 對應策

캐나다 대형 백화점 업체들이 월마트의 진출로 야기된 충격에서 벗어나기 위해 신경영전략을 마련하여 추진하고 있다. 현재 월마트는 대형 소매점 시장의 40%를 점유하고 있으며 월마트 진출 이후 캐나다 소매업계 전체 매출 총이익률이 10%이상 하락했다.

시어즈 캐나다는 니치마케팅과 3억 캐나다 달러에 달하는 적극적인 점포개장 투자를 통해 점포별 매출이 30~50%향상되는 실적호조를 보이고 있다. 베이백화점은 실적부진타개를 위해 점포개장과 서비스개선을 위해 적극 투자한다는 방침하에 98년에만 7,000만 캐나다달러의 투자 계획을 수립, 추진중에 있다. 이튼즈백화점은 87개 점포 중 20개의 점포를 폐쇄하는 한편, 이익률 향상을 목표로 점포개장 투자에 3억 5,000만 캐나다 달러를 투자한다는 방침이다. 시어즈 캐나다, 베이, 이튼즈 등 캐나다의 대형 백화점 업체들은 세계 최대 소매 업체인 월마트의 캐나다 진출로 야기된 충격에서 벗어나기 위해 신경영전략을 마련하여 추진하고 있다.

월마트는 94년 캐나다 시장에 진출한 후, 96년 캐나다 최대 할인체인의 하나인 올워즈사를 M&A하면서 캐나다 소매시장의 최대업체로 등극하였다. 현재 캐나다 할인점 사업을 전개하고 있는 월마트 캐나다의 점포수는 98년 7월 현재 145개점으로, 캐나다 대형 소매점 시장의 40%를 점유하고 있다.¹³⁾

① 니치 마케팅으로 앞서가는 시어즈 캐나다

대부분의 백화점업체들이 월마트의 공세로 실적부진을 보이고 있는 반면, 시어즈 캐나다는 지속적인 실적호조 추이를 보이고 있다.

'97년 순이익은 전년비 300%에 달하는 1억 1,650만 캐나다달러로 과거 최고치를 기록했다. 또한 동사의 주가는 최근 1년만에 2배 이상 상승하는 등 '90년대 초반의 부진과 다운사이징의 여파에서 완전히 벗어난 상태이다.

시어즈 캐나다사의 강점은 첫째, 우수한 '니치 마케팅'과 둘째, 적극적인 점포개

13) 대우경제연구소 자료 협조

장 투자이다.

니치 마케팅은 모회사인 시어즈 로백의 전략중 하나로, 대표적인 전략전개 방안의 하나가 쇼핑몰내에서 가구매장을 철수하고 가구전문점을 별도로 설치하는 것이다. 현재 11개의 가구전문점을 운영중에 있으며, 조만간 7개점을 추가할 계획이다.

가구매장 철거로 빈 공간은 패션관련 등 이윤이 높은 상품매장으로 전환했다. 동사의 패션 중시 태도는 TV광고 등 광고 홍보 강화를 통해 소비자들에게 강한 인상을 주고 있다.

이러한 전략은 현재 타 백화점업체들도 채용해 가는 추세이다. 또한, 월마트 진출에 대비한 점포개장 계획을 수립하고, '97년까지 3년간 3억달러에 달하는 대규모 시설투자를 완료했다. '97년 가을 점포개장 완료 이후 매출은 점포별로 전년비 30~50% 증가하는 추이를 보이고 있다.

② 점포개장에 착수한 베이백화점

베이백화점은 월마트 진입후 지속되는 영업부진을 타개하기 위해 '98년 3월 미국의 대형소매업체인 봉마르쉐의 초대회장 겸 최고경영자였던 픽켈을 2년전 카테고리킬러와의 가격경을 벌리고 있던 봉마르쉐의 미장을 재고하여 수익성을 크게 개선시킨 주역으로 알려져 있다. 픽켈 사장은 매출개선책으로써 점포개장과 고객서비스의 개선을 위해 적극적으로 투자한다는 방침을 선언하였다.

투자액은 '97년의 2배 이상인 7,000만 캐나다달러로, 투자자금조달을 위해 보유주식 1,000만주를 매각하여 3억 캐나다달러를 조달한다는 계획을 공표했다. 점포개장은 디스플레이를 내점객의 눈을 끌수 있도록 개선하는 등 기본적인 사항에 중점을 두고 있으며, 마진폭이 크고 패션성이 높은 상품, 가정용 장식식품, PB상품 등의 제품구색도 확대하고 있다.

③ 위기에서 탈출하여 생존을 모색하는 이튼즈백화점

방만한 경영으로 '97년 2월 채무보전신청을 제출하여 도산과 매각의 기로에 있었던 이튼즈백화점은 부동산, 크네디트 카드 등 고수익부문은 매각하여 '98년 2월

채무상환을 완료함으로써 최악의 상태에서 벗어나 현재는 재도약을 준비하는 단계에 있다. '97년 87개 점포중 31개점을 폐쇄한다는 계획을 발표한 바 있으나, 현재 20개 점포를 폐쇄하였으며 신전략이 단계적으로 추진됨에 따라 추가적인 점포폐쇄를 취소하고 67개점 체제를 유지한다는 방침이다.

현재 이튼즈의 최대목표는 이익률 향상이며, 모회사인 T이튼즈의 코시치 사장 겸 최고경영자는 다음과 같은 생존전략을 제시했다.

첫째, 보다 고소득층을 타겟으로 한다. 둘째, 가구등 회전율이 낮은 상품구색은 줄이고 패션 등 이윤이 큰 상품구색을 확충한다. 셋째, 고객서비스를 개선하고 점포를 개장한다. 마지막으로 마케팅 강화이다.

특히, 앞의 네 가지 전략중 이익률 향상을 위해서는 점포 개장과 이를 위한 투자는 필수적이라고 보고 있다.

코시치 사장은 향후 수년간 전점포 개장에 3.5억 캐나다달러를 투자한다는 계획이다. 이를 위해 신규주식을 발행할 것이며, 신주발행으로 최소 1억 캐나다달러는 조달할 수 있을 것으로 전망하고 있다.

또한 T이튼즈는 새로운 회장에 식품회사 비트리스의 초대회장 겸 최고경영자였던 발렌타인씨를 영입했다. 리스트럭처링의 프로라는 별명을 가진 발렌타인 회장의 영입은 이튼즈의 신주발해에도 긍정적 요인이 될 것으로 금융권은 분석하고 있다.

第4章 實證分析 分析 및 結果

第1節 調査概要

1. 調査目的

본 연구는 국내 백화점에 입점해 있는 점포 운영주를 통하여 현재의 점포 운영에 대한 현황 분석과 시장개방에 대한 영향을 파악함으로써 유통환경의 변화 속에서의 국내 백화점 업계가 취해야 할 대응책을 마련하고자 한다.

각 상품군별로 그 영업을 하는 업자들의 유통산업 시장을 바라보는 시각을 조사하기 위해 품목별로 설문을 구성하였다.

2. 說問에 대한 假說

가설1. 유통시장 개방시 가장 위협적인 외국은 미국일 것이다.

가설2. 유통업에 종사하고 있는 사람들은 유통시장 개방에 긍정적 시각을 가지고 있을 것이다.

가설3. 유통시장 개방이후 예상되는 이점은 ‘유통 근대화의 촉진’ 과 ‘서비스 수준의 향상’ 일 것이다.

3. 調査對象

본 조사는 서울 강북구에 있는 신세계백화점 미아점의 점포 운영주와 점포 상주 직원을 대상으로 한 200부의 설문 중 147명을 조사 대상 표본으로 선정하여 실

시한 것이다. 응답자를 성별로 구분하면 남자 19명, 여자 128명이다. 점포에서 다루고 있는 품목별로 응답자수를 비교하면 잡화류 97명, 의류 100명, 완구류 48명, 소장품 및 침장류 46명으로 나타났다.

4. 分析方法

분석도구로는 SAS라는 통계분석 프로그램을 사용하였으며 각 항목에 대한 빈도수와 퍼센트를 구하였고 성별, 연령, 학력과 매출액에 따라 각각 대답의 차이가 있는가를 분할표 분석을 통하여 알아보았다. 4번의 경우 아주 좋은 편이다는 5점을 주고 아주 나쁜 편이다는 1점을 주어서 비모수적 방법을 사용하여 차이를 검정하였다. 5번의 경우 5-1번, 5-2번은 1순위는 3점, 2순위는 2점, 3순위는 1점이라는 점수를 부여하여 비모수적 방법을 사용하였으며 5-4번의 경우 3가지 항목에 표시하라고 하였는데 체크한 항목에 각각 1점씩을 부여하여 비모수적 방법을 사용하였다.

第2節 調查 結果와 分析

1. 一般的 特性

질문 1. 귀하의 인적 사항에 대해 여쭙겠습니다.

	항 목	도 수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(1)성별	1)남	19	12.9	19	12.9
	2)여	128	87.1	147	100.0
(2)연령	1)20-29세	101	69.2	101	69.2
	2)30-39세	31	21.2	132	90.4
	3)40-49세	9	6.2	141	96.6
	4)50-59세	4	2.7	145	99.3
	5)60세 이상	1	0.7	146	100.0
(3)학력	3)고졸	137	93.2	137	93.2
	4)전문대졸	6	4.1	143	97.3
	5)대졸이상	4	2.7	147	100.0

질문 2. 귀하의 점포에 대하여 여쭙겠습니다.

구 분	항 목	도 수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(1)설립연한	1)6개월미만	7	4.9	7	4.9
	2)6개월-1년	2	1.4	9	6.3
	3)1-2년	10	6.9	19	13.2
	4)2-3년	11	7.6	30	20.8
	5)3년이상	114	79.2	144	100.0
(2)매장평수	1)3평미만	24	16.9	24	16.9
	2)3-5평	27	19.0	51	35.9
	3)5-10평	23	16.2	74	52.1
	4)10-15평	10	7.0	84	59.2
	5)15평이상	58	40.8	142	100.0
(3)종업원수	1)없음	4	2.7	4	2.7
	2)1명	20	13.6	24	16.3
	3)2명	48	32.7	72	49.0
	4)3명이상	75	51.0	147	100.0
(4)'98매출액 (단위:만원)	1)5000미만	12	9.4	12	9.4
	2)5000-1억	10	7.8	22	17.2
	3)1-2억	24	18.8	46	35.9
	4)2-3억	14	10.9	60	46.9
	5)3억이상	68	53.1	128	100.0

질문 3. 귀 점포의 운영에 대해 여쭙겠습니다.

구 분	항 목	도 수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(1)점포 운영 경력	1)1년미만	10	6.9	10	6.9
	2)1-3년	42	29.2	52	36.1
	3)3-5년	34	23.6	86	59.7
	4)5-10년	38	26.4	124	86.1
	5)10년이상	20	13.9	144	100.0
(2)사업의 전망	1)아주좋아짐	24	16.4	24	16.4
	2)좋아짐	85	58.2	109	74.
	3)보통	32	21.9	141	96.
	4)나빠짐	5	3.4	146	100.0
	5)아주나빠짐	0	0	146	100.0
(3)매출 목표 수립 실행 여부	1)	3	2.1	3	2.1
	2)	12	8.6	15	10.7
	3)	80	57.1	95	67.9
	4)	10	7.1	105	75.0
	5)	35	25.0	140	100.0

질문 3에 대한 설문 결과를 살펴보면 신세계 백화점에 있는 점포주들은 점포 운영경력이 10년이 안되는 사람이 86%로 나타나 있다. 경력 3년 미만인 사람이 1/3이 넘는다. 이는 시장환경 변화에 능동적으로 대응하기에는 경험이 부족하여 시행착오를 일으킬 확률이 높다는 것을 말해준다.

하지만 (2)질문과 (3)질문의 설문 결과를 보면 사업의 전망을 아주 긍정적으로 바라보고 있다. 긍정적인 시각으로 자신의 사업을 전망하는 사람이 74%로 나타났고, 아주 나빠질 거라고 전망하는 사람은 없이 부정적인 전망을 하는 사람은 약 3%이다.

그리고 구체적으로 목표를 수립해 노력하고 있다는 응답이 압도적으로 많은데, 이는 유통시장이 개방된 지 몇 년이 지나 적응이 되어 가고 IMF의 위기에서도 어느정

도 벗어났다는 걸 인식하고 있는 것으로 보여진다.

질문 4. 귀 점포에서 취급하는 품목에 대해 여쭙겠습니다.

(1)잡화류	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
디자인	1	19	19.6	19	19.6
	2	50	51.5	69	71.1
	3	25	25.8	94	96.9
	4	1	1.0	95	97.9
	5	2	2.1	97	100.0
가 격	1	12	12.5	12	12.5
	2	23	24.0	35	36.5
	3	52	54.2	87	90.6
	4	9	9.4	96	100.0
	5				
품 질	1	21	22.3	21	22.3
	2	45	47.9	66	70.2
	3	25	26.6	91	96.8
	4	3	3.2	94	100.0
	5				
광 고	1	12	12.8	12	12.81
	2	30	31.9	42	44.72
	3	38	40.4	80	85.13
	4	13	13.8	93	98.94
	5	1	1.1	94	100.0
판 측	1	17	17.9	17	17.9
	2	36	37.9	53	55.8
	3	34	35.8	87	91.6
	4	8	8.4	95	100.0
	5				
A/S지원	1	19	20.0	19	20.0
	2	38	40.0	57	60.0
	3	30	31.6	87	91.6
	4	6	6.3	93	97.9
	5	2	2.1	95	100.0

(2)의 류	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
디 자 인	1	10	100.0	10	10.0
	2	51	51.0	61	61.0
	3	35	35.0	96	96.0
	4	4	4.0	100	100.0
	5				
가 격	1	12	12.0	12	12.0
	2	21	21.0	33	33.0
	3	60	60.0	93	93.0
	4	7	7.0	100	100.0
	5				
품 질	1	8	80.1	8	8.1
	2	44	44.4	52	52.
	3	46	46.5	98	99.
	4	1	1.0	99	100.0
	5				
광 고	1	7	7.1	7	7.1
	2	40	40.4	47	47.
	3	41	41.4	88	88.
	4	8	8.1	96	97.0
	5	3	3.0	99	100.0
판 측	1	7	7.1	7	7.1
	2	40	40.4	47	47.
	3	41	41.4	88	88.
	4	8	8.1	96	97.0
	5	3	3.0	99	100.0
A/S지원	1	18	18.0	18	18.0
	2	34	34.0	52	52.0
	3	40	40.0	92	92.0
	4	8	8.0	100	100.0
	5				

(3)완구류	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
디자인	1	1	2.2	1	2.2
	2	19	41.3	20	43.5
	3	20	43.5	40	87.0
	4	6	13.0	46	100.0
	5				
가 격	1	3	6.5	3	6.5
	2	17	37.0	20	43.5
	3	19	41.3	39	84.8
	4	7	15.2	46	100.0
	5				
품 질	1	2	4.3	2	4.3
	2	14	30.4	16	34.
	3	26	56.5	42	91.
	4	4	8.7	46	100.
	5				
광 고	1				
	2	13	28.3	13	28.3
	3	22	47.8	35	76.1
	4	11	23.9	46	100.0
	5				
판 측	1	2	4.3	2	4.3
	2	14	30.4	16	34.
	3	23	50.0	39	84.
	4	1	13.0	45	97.8
	5	6	2.2	46	100.0
A/S지원	1	2	4.3	2	4.3
	2	15	32.6	17	37.0
	3	23	50.0	40	87.0
	4	6	13	46	100.0
	5				

(4)소장품및 침장류	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
디자인	1	3	6.3	3	6.3
	2	27	56.3	30	62.5
	3	18	37.5	48	100.0
	4				
	5				
가 격	1	6	12.5	6	12.5
	2	12	25.0	18	37.5
	3	23	47.9	41	85.4
	4	7	14.6	48	100.0
	5				
품 질	1	4	8.3	4	8.3
	2	17	35.4	21	43.
	3	24	50.0	45	93.
	4	2	4.2	47	97.9
	5	1	2.1	48	100.0
광 고	1	4	8.3	4	8.3
	2	11	22.9	15	31.
	3	30	62.5	45	93.
	4	2	4.2	47	97.9
	5	1	2.1	48	100.0
판 측	1	4	8.3	4	8.3
	2	17	35.4	21	43.
	3	24	50.0	45	93.
	4	3	6.3	48	100.0
	5				
A/S지원	1	4	8.3	4	8.3
	2	18	37.5	22	45.
	3	21	43.8	43	89.
	4	4	8.3	47	97.9
	5	1	2.1	48	100.0

질문 5. 유통시장 완전개방시에 대하여 여쭙겠습니다.

(1) 시장개방시 국내유통업계위협적인 외국은 어디라고 생각하십니까?

구 분	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
1)미 국	무선택	36	25.0	36	25.0
	3순위	22	15.3	58	40.3
	2순위	47	32.6	105	72.9
	1순위	39	27.1	144	100.0
2)일 본	무선택	14	9.7	14	9.7
	3순위	13	9.0	27	18.8
	2순위	51	35.4	78	54.2
	1순위	66	45.8	144	100.0
3)유 럽	무선택	79	54.9	79	54.9
	3순위	31	21.5	110	76.4
	2순위	14	9.7	124	86.1
	1순위	20	13.9	144	100.0
4)중 국	무선택	86	59.7	86	59.7
	3순위	38	26.4	124	86.1
	2순위	6	4.2	130	90.3
	1순위	14	9.7	144	100.0
5)동남아	무선택	123	85.4	123	85.4
	3순위	14	9.7	137	95.1
	2순위	5	3.5	142	98.6
	1순위	2	1.4	144	100.0
6)기 타	무선택	137	95.1	137	95.1
	3순위	5	3.5	142	98.6
	2순위				
	1순위	2	1.4	144	100.0

유통시장개방시 가장 위협적인 국가를 (2)일본을 꼽았다. 가설1에서 (1)미국일 거라 세운 가설은 기각되었다. 현재 우리나라에 들어온 대형 유통업체는 미국계와 유럽계지만 일본제품의 위력을 모두 인식하고 있기에 나온 결과라고 해석한다. 풍습이나 문화가 비슷하고 기술개발이 우위에 있는 일본은 다른 국가들보다 더 위협적이다.

	항목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
품질	무선택	56	39.2	56	39.2
	3순위	19	13.3	75	52.4
	2순위	25	17.5	100	69.9
	1순위	43	30.1	143	100.0
서비스	무선택	77	53.8	77	53.8
	3순위	14	9.8	91	63.6
	2순위	25	17.5	116	81.1
	1순위	27	18.9	143	100.0
가격	무선택	89	62.2	89	62.2
	3순위	21	14.7	110	76.
	2순위	24	16.8	134	93.
	1순위	9	6.3	143	100.0
디자인	무선택	73	51.0	73	51.0
	3순위	35	24.5	108	75.5
	2순위	17	1.9	125	87.4
	1순위	18	12.6	143	100.0
브랜드	무선택	75	52.4	75	52.4
	3순위의	22	15.4	97	67.8
	2순위	25	17.5	122	85.3
외제선호	무선택	77	53.8	77	53.8
	3순위	25	17.5	102	71.3
	2순위	17	11.9	119	83.2
	1순위	24	16.8	143	100.0
기타	무선택	142	99.3	142	99.3
	3순위	1	0.7	143	100.0
	2순위				
	1순위				

(2) 외국제품 시장 완전 개방시 국내 제품의 경쟁요소에서 취약하다고 생각되는 것은 무엇입니까?

위의 결과를 보면 품질을 외국제품 시장 완전개방시 국내제품의 경쟁요소중 가장 취약한 부분이라고 생각하고 있으며 다음으로 서비스, 브랜드, 디자인, 외제선호, 가격, 기타 순으로 나타났다.

(3) 유통시장 개방시 외국제품의 가격전망은 어떻다고 보십니까?

	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(3)유통시장 개방시외국 제품의 가격 전망	1	7	4.9	7	4.9
	2	41	28.9	48	33.8
	3	26	18.3	74	52.1
	4	56	39.4	130	91.5
	5	12	8.5	142	100.0

가격에 대한 전망은 조금 싸질 것이라는 해석을 내릴 수 있지만 큰 차이가 없다.

(4) 유통시장 개방시 국내 유통업체가 가장 문제가 되는 것은 무엇입니까?

(4)유통시장 국내업계 의 문제점	점포의 영세성	무선택	90	62.5	90	62.5
		선택	54	100.0	144	37.5
	제품의 고급화	무선택	32	22.2	32	22.2
		선택	112	100.0	144	77.8
	판매원 자질부족	무선택	127	88.2	127	88.2
		선택	17	100.0	144	11.8
	재무구조 취약	무선택	120	83.3	120	83.3
		선택	24	100.0	144	16.7
	유통행정	무선택	97	67.4	97	67.4
		선택	47	100.0	144	32.6
	상거래혼란	무선택	96	66.7	96	66.7
		선택	48	100.0	144	33.3
	가격경쟁력	무선택	49	34.0	49	34.0
		선택	95	100.0	144	66.0

(4)질문에 대해서는 국내 유통업체의 문제점으로 제품의 고급화와 가격 경쟁력을 포함했다. 이는 앞 질문의 결과인 품질이 취약하다는 것과 연계해서 해석해 보면 외국제품에 비해 가격에 거품이 있다는 것으로 해석할 수 있다.

구 분	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(1)유통시장개방이 국내 유통업에 미치는 영향이 부정적인가?	1)그렇다.	60	42.3	60	42.3
	2)아니다	82	57.7	142	100.0
(2)유통시장개방 이후 예상되는 이점은 무엇입니까?	1)자본조달용이	5	3.5	5	3.5
	2)유통근대화의 촉진	20	14.1	25	17.6
	3)서비스수준의 향상	44	31.0	69	48.6
	4)상품다양화	21	14.8	90	63.4
	5)신업태도입용이	5	3.5	95	66.9
	6)국내제품의 품질향상	47	33.5	142	100.0
(3)유통시장개방이 국내 유통업에 미치는 부작용은 무엇입니까?	1)부동산가격의 양등	3	2.1	3	2.1
	2)개발이익의 독점	13	9.2	16	11.3
	3)과다경쟁으로 기업도산	72	50.7	88	62.0
	4)수입수요 및 과소비 유발	54	38.0	142	100.0

질문 6. 유통시장개방이 국내 유통업계에 미치는 영향에 대해 여쭙겠습니다.

1번의 경우 유통시장 개방이 유통업에 미치는 영향이 부정적이 (2)아니다 가 많은 응답이 나왔다.

가설2 에서 유통시장 개방에 대한 시각이 긍정적일 것이라는 가설이 검증되었다.

가설3 에서 유통시장 개방이후 예상되는 이점으로는

(3)서비스 수준의 향상과

(6)국내 제품의 품질 향상을 꼽았다.

그러므로 (2)유통 근대화 촉진을 선택한 가설은 기각되었다.

	항 목	빈도수	퍼센트	누적도수	누적퍼센트
(1) 유통 시장 개방에 대한 대응방안	1)유통 전문 인력의 양성	39	27.3	39	27.3
	2)상권확보를 위한 입지 선점	10	7.0	49	34.3
	3)유통기술혁신및유통정보화	36	25.2	85	59.4
	4)자체상품의 개발	23	16.0	108	75.5
	5)문화센터, 스포츠센터의 건립	2	1.4	110	76.9
	6)제품가격및서비스의 차별화	33	23.1	143	100.0
(2)국내경쟁력 강화를 위해 무엇이 필요한가	1)외국업체와의 전략적 제휴	41	29.1	41	29.1
	2)정부의 유통규제의 완화	29	20.6	70	49.6
	3)차별화를 통한 고객만족	63	44.7	133	94
	4)무자료거래의 근절				
	5)신업태의 활성화	8	5.7	141	100.0

질문 7. 유통시장 개방에 대한 대응방안에 대해 여쭙겠습니다.

유통시장 개방에 대한 대응전략으로 유통전문인력의 양성, 유통 기술 혁신 및 유통 정보화, 제품 가격 및 서비스 차별화를 고르게 택한걸 볼 수 있다. 이 글의 앞에서 유통시장개방에 대한 국내 백화점 업계의 대응책으로 서술하였다.

두 번째 질문에서 국내 경쟁력 강화를 위해서 필요하다가 생각하는 것은 차별화를 통한 고객만족을 제일 많이 선택했다.

[A5_1] N P A R 1 W A Y P R O C E D U R E Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable RANK Classified by Variable GROUP					
GROUP	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
1(미국)	144	82329.0	62280.0	2480.87640	571.729167
2(일본)	144	96311.0	62280.0	2480.87640	668.826389
3(유럽)	144	60549.0	62280.0	2480.87640	420.479167
4(중국)	144	55936.0	62280.0	2480.87640	388.444444
5(동남아)	144	41678.0	62280.0	2480.87640	289.430556
6(기타)	144	36877.0	62280.0	2480.87640	256.090278
Average Scores Were Used for Ties					
Kruskal-Wallis Test (Chi-Square Approximation)					
CHISQ = 361.93		DF = 5		Prob > CHISQ = 0.0001	

출력결과를 보면 서열이 동일하다는 귀무가설에 대한 P-Value 값이 0.0001이므로 귀무가설이 기각된다. 다시말하면 그룹별로 응답의 차이가 있다는 것이다. 즉, 위의 결과를 보면 일본을 시장개방시 국내유통업계에 가장 위협적인 외국이라고 생각하고 있으며 다음으로 미국, 유럽, 중국, 동남아, 기타 순으로 나타났다.

[A5_2]					
N P A R I W A Y P R O C E D U R E					
Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable RANK					
Classified by Variable GROUP					
GROUP	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
품 질	143	88688.0000	71500.0	2835.76019	620.195804
서 비 스	143	76731.0000	71500.0	2835.76019	536.583916
가 격	143	67360.0000	71500.0	2835.76019	471.048951
디 자 인	143	74662.0000	71500.0	2835.76019	522.111888
브 랜 드	143	75827.0000	71500.0	2835.76019	530.262238
외제선호	142	74049.0000	71000.0	2827.47767	521.475352
기 타	142	42181.0000	71000.0	2827.47767	297.052817
Average Scores Were Used for Ties					
Kruskal-Wallis Test (Chi-Square Approximation)					
CHISQ = 129.40 DF = 6 Prob > CHISQ = 0.0001					

출력결과를 보면 서열이 동일하다는 귀무가설에 대한 P-Value 값이 0.0001이므로 귀무가설이 기각된다. 다시말하면 각 그룹별로 응답의 차이가 있다는 것이다. 즉, 위의 결과를 보면 품질을 외국제품 시장 완전개방시 국내제품의 경쟁요소중 가장 취약한 부분이라고 생각하고 있으며 다음으로 서비스, 브랜드, 디자인, 외제 선호, 가격, 기타 순으로 나타났다.

2. 流通市場開放 3年 評價 設問調査

'96년 1월 1일 유통시장이 전면 개방되고 만 3년이 지났다. 예상을 넘어선 개방

의 위력과 IMF 구제금융의 경기침체가 계속되면서 우리의 유통 산업은 ‘빅뱅’ 상태에 돌입해 있다고 해도 과언이 아니다. 산업연구원과 유통저널은 지난 3년간 유통시장의 전략의 수립을 모색하기 위해 공동으로 설문조사를 실시했다.

대상은 기업, 백화점, 할인점 및 학계의 유통 전문가를 대상으로 백화점 및 할인점 등의 업계에 종사하고 있는 실무자 17명, 연구소 및 컨설팅 업계에 종사하는 연구원 컨설턴트 16명, 그리고 학교 및 기관, 언론에 몸담고 있는 9명으로 구성된 총 42명의 전문가가 참여했다.

(1) 유통산업 경쟁력에 미친 영향

유통시장개방이 우리 나라 유통산업의 경쟁력에 미친 영향에 대해서는 전체 응답자의 49%가 ‘긍정적’이라고 답했고 ‘보통’, ‘부정적’, ‘매우 긍정적’이라고 답한 수치는 각각 17% 이다. 이렇듯 설문 응답자의 66%가 유통 시장개방이 우리 유통산업의 경쟁력에 대체로 긍정적인 영향을 미쳤다고 평가하고 있는 것으로 드러났다. 그러나 특이할만한 사항으로 백화점 및 할인점 등 유통업계에 종사하고 있는 실무자들은 상반된 평가를 내렸다는 점이다.

유통시장이 유통산업의 경쟁력에 미친 영향이 부정적이거나 보통이라고 답한 비율이 40%로 연구소/컨설팅이나 학교 등 다른 분야의 평가 전문가들에 비해 부정적으로 평가한 비율이 매우 높았다.

(2) 이슈별 영향력 평가

전문가들은 유통시장 개방이 미친 영향 중 가장 큰 이슈는 ‘유통구조의 완화’라고 평가했다(19%). 그 다음으로는 선진국 업체의 노하우 이전(16%), 소비자 주권의 향상(14%), 유통업체 파워 향상(13%), 그리고 유통정보화의 진전(12.5%), 물류효율화의 촉진 (11%)등의 순이었다.

그러나 중소기업의 구조개선이나 외국산 수입품의 증가, 전자상거래의 활성화에는 그다지 영향을 미치지 못한 것으로 평가되었다.

(3) 업태별과 소비자 측면 영향력 평가

유통시장개방이 가장 크게 영향을 미친 유통 업태에 대한 질문에서는 할인점을 첫째로 꼽았다(21%). 그 다음으로는 백화점(18%),슈퍼마켓(13%)과 전문점(12%), 재래시장(11%)의 순이었다.

TV홈쇼핑(무점포 판매), 통신판매, 편의점은 시장 개방의 영향이 상대적으로 작은 업태로 평가되었다. 유통시장개방이 서비스 부문에서 가장 크게 영향을 미쳤다고 평가한 부분은 유통업에 대한 인식의 제고이며 (21%), 그 다음으로는 제품가격의 하락(20%), 제품구색의 다양화(19%), 매장환경 및 진열의 개선(17%), 종업원 서비스/친절개선(10%)도 영향을 받은 부분으로 드러났다.

그러나 제품품질의 향상, 주차편의성 향상, 쇼핑시간의 단축에는 큰 영향을 미치지 못한 것으로 평가되었다.

(4) 가장 시급한 과제

많은 전문가들은 앞으로 우리 유통업체들이 외국업체와 경쟁하기 위해 가장 시급히 개선해야 할 부문으로 상대적으로 경쟁력이 많이 떨어지는 유통정보화(19%), 물류효율화(18%), 서비스 개선 및 상품개발(16%) 등을 꼽았다. 이밖에도 머천다이징 능력의 향상, 인재육성, 제품 품질의 향상, 상거래 관행 개혁, 가격의 적절성, 재무구조의 건전성 등 다양한 의견들이 제시되었다.

第5章 結 論

第1節 研究結果의 要約

본 연구는 강북의 신세계 백화점 미아점의 점포 운영주 147명에 대한 설문조사를 통하여 현재의 국내 백화점 업계와 거기에 입점해 있는 점포 운영에 대한 현황을 살피고 분석하였다. 백화점 관계자들이 인식하고 있는 유통시장개방의 영향을 파악함으로써 국내 백화점 업계가 처한 현황과 문제점을 바로 보고 그 피해를 최소화할 수 있는 대응책을 마련하고자 하였다.

본 연구의 조사내용에서 나타난 내용을 요약하면 다음과 같다.

유통시장개방시 가장 위협적인 국가를 (2)일본을 꼽았다. 가설1에서 (1)미국일 거라 세운 가설은 기각되었다. 현재 우리나라에 들어온 대형 유통업체는 미국계와 유럽계지만 일본제품의 위력을 모두 인식하고 있기에 나온 결과라고 해석한다.

1번의 경우 유통시장 개방이 유통업에 미치는 영향이 부정적이 (2)아니다 가 많은 응답이 나왔다.

가설2 에서 유통시장 개방에 대한 시각이 긍정적일 것이라는 가설이 검정되었다.

가설3 에서 유통시장 개방이후 예상되는 이점으로는 '(3)서비스 수준의 향상'과 '(6)국내 제품의 품질 향상'을 꼽았다. 그러므로 (2)유통 근대화 촉진을 선택한 가설은 기각되었다.

질문1. 인적 사항을 보면 여성이 남성보다 많았고 20-30대 점포주들이 많은 편이었다. 학력은 고졸이 많았다.

질문2. 신세계백화점에는 전반적으로 매장이 넓고 종업원이 많으며 설립연한도 3년 이상이 많았다.

질문3. 사업의 미래를 아주 밝게 전망하고 있는 것으로 나타났다. 평균적으로 점포 운영경력은 그리 길지 않은 편이다.

질문4. 품목별로 보면 잡화류와 의류를 취급하는 점포주가 만족도가 더 높은 편이었다.

기타 매장은 다른 업체에 이미 시장 잠식을 당한 것으로 보인다. 전체적으로 광고, 판촉, A/S부분에 대해서는 보통 이하의 만족도를 보였다.

질문5. 일본, 미국, 유럽, 중국 순으로 위협적이라는 결과가 나왔다.

질문6. 전반적으로 고르게 취약한 것으로 나왔다

第2節 研究의 限界

유통산업의 다각적인 측면에서 이론적 연구와 실증적 사례분석에 철저하고자 했으나 150개의 설문으로 다양한 형태의 업종의 각각 다른 점주의 성향과 의견을 파악하기 위해서는 한계를 느꼈다.

첫 째로는 조사대상의 자격을 강북에 있는 신세계 미아점을 택하였다. 이 곳을 선택한 이유는 강남의 갤러리아백화점 같은 곳보다는 좀 더 서민 경제를 파악하기 수월하다고 여겼고 점포주들에게 설문응답에 응해 주기를 부탁하기가 용이했다. 하지만 한 곳만을 택하므로써 백화점 업계 전체를 대변하기에는 무리가 따른다. 150개 이내의 표본집단으로 얻어낸 분석으로 어떤 결론을 내는 것은 어렵다는 것을 밝힌다.

第3節 提 案

백화점의 미래는 얼마만큼 고객의 요구에 맞는 제품을 제공하여 주는가에 달려 있다. 이러한 제품들은 다른 경쟁적인 소매형태에서는 판매되지 않는 독특한 제품이어야 하며, 가격에 비해 가치가 높아야 하고, 전국 상표를 세일의 형태로 판매하

는 것 이상이어야 한다. 왜냐하면 할인업체들이 전국상표를 저렴한 가격에 판매하고 있기 때문이다.

또한 백화점은 전문점과 경쟁하기 위해서 한 카테고리 내에서 다양한 제품을 제공해야 한다. 여기에 덧붙여 백화점은 다른 상품 부류 중 어울릴 만한 것을 함께 제공해 주어야 전문점과는 차별이 된다. 왜냐하면 전문점은 한 상품 카테고리만을 주로 판매하기 때문이다.

새로운 테크놀로지는 쇼핑에서 오는 스트레스를 줄여주고 좀더 편안하고 재미있는 쇼핑이 되게 해줄 것이다. 예를 들어, 소비자의 신체 치수를 스캔해서 사이즈를 정확히 파악할 수 있으며, 이렇게 되면 소비자는 직접 입어보지 않아도 잘 맞는 의복을 구매할 수 있을 것이다.

백화점이 성공하고 있을 당시의 백화점 쇼핑은 가족 전체를 위한 일종의 여가 활동이었다. 백화점을 쇼핑하는 동안에는 신기한 제품과 즐거움을 가져다주는 제품들을 발견하기도 하고, 전에는 생각하지도 못한 제품들을 보기도 했다. 백화점의 미래는 이렇듯 예전과 같이 쇼핑하는 사람들에게 어느 만큼의 즐거움과 감동을 주는가가 주요 관건이 될 것이다.

2000년 이후 예상되는 세계 유통업의 변혁을 전망하면서 한국 유통업이 대비해야 할 몇 가지 현안의 해결 방안을 제안한다.

한국 유통의 양대 업태인 백화점과 할인점의 운영이 상호 공존하고 소비자 생활의 질을 향상시키며 유통산업의 리더가 되기 위한 선구적 노력과 투자가 뒤따라야 한다. 이를 위해 외부적으로는 유통산업에 대한 기본 인프라 구축과 제반 법규나 규제를 완화하고 지원정책을 효과적으로 집행한다. 그리고 업계 내부에서는 인고의 노력과 구조조정, 수익성 증대, 선택과 집중에 따른 핵심 역량을 강화하고 끊임없는 변신 노력을 기울여야 할 때이다.

국내 유통업의 대표주자인 할인점이나 백화점 뿐만 아니라 아직도 매출의 70%를 차지하는 재래시장과 중소유통업체들의 변신에도 관심과 지원이 뒤따라야 한다.

參考文獻

國內文獻

- 격변기의 일본 유통/ 신한 종합 연구소, 1996
- 대구지역 유통 서비스산업 현황,1997/ 대구 상공 회의소, 대구 상공 회의소. 1997
- 매트릭스 마케팅: 마케팅 전략과 전술을 향상시키는 100가지 실천적인 방법/
Malcolm Mc Donald, John W. Leppard 공저, 한컴 마케팅실 역. 정보여행,
1997
- 미래의 유통/ 이광종 저, 한수협 출판부. 1997
- 미·일 산업의 업론별 일등전략,1~5/대우경제 연구소 저, 21세기 북스. 1997
- 백화점의 백가지 잘못/ 김기대 저. 정보여행, 1999
- 백화점 조사 연감, 1996
- 세계수준의 물류와 한국의 현황/ Donald Bomersox 저, 한국 유통 물류 연구원 역.
한국 유통 물류 연구원, 1996
- 소매업 경영 동태 조사보고,1997/ 대한 서울 상공 회의소. 대한 서울 상공 회의소,
1998
- 소매업 경영 동태 조사 보고, 1998/ 대한 서울 상공 회의소. 대한 서울 상공 회의소,
1999
- 신 마케팅 원론/ 김홍대 저, 형설 출판사. 1997
- 신 유통시설의 조성 방안/ 대한 서울 상공 회의소. 대한 서울 상공 회의소, 1997
- 유럽의 유통산업/ 대한 서울 상공 회의소. 대한 서울 상공 회의소, 1996
- 유통경제/ 옥선룡 저. 창현출판사, 1995
- 유통경제의 모책,1999/ 일본 경제신문 편. 일본 경제 신문사, 1998
- 유통전쟁: 이기는 경영전략은 없는가?/ 설봉식 저. 한민족, 1996

유통영업 알고 보면 쉽다: 유통영업사원을 위한 업무 매뉴얼/ 조원기 저. 한수협 출판부, 1999

유통 신입태 경쟁력 연구/ 서광구, 안영호 공저. 산업연구원, 1999

유통론/ 옥선종, 김웅진 공저. 형설 출판사, 1998

유통에 국경이 없다/ 이광중 저. 한수협 출판부, 1997

유통업 법령, 1997/ 대한 서울 상공 회의소, 대한 서울 상공 회의소. 1997

유통 통계 자료집, 1997/ 대한 서울 상공 회의소, 대한 서울 상공 회의소. 1997

유통저널/ 한국 백화점 협회. 한국 백화점 협회, 1998년 6월호~1999년 9월호

유통업체 연감, 1999/ 체인스토어 편집부 편. 한수협 출판부, 1999

전국 유통 물류 시설 축람/ 대한 상공 회의소, 대한 상공 회의소. 1997

판매가 유통을 만나면/ 한수협 출판부. 1997

한국 유통기업의 미래한국 대응전략/ 한국 백화점 협회. 한국 백화점 협회, 1997

현대 도매 시장론/ 日本 農業 市場 學會 篇. 築波書房, 1999

한눈에 확 들어오는 마케팅 상식/ 타케우치 히로아키 저, 조선현 역. 창해, 1999

外國文獻

Department store merchandising in changing environments/ by Louis H. Grossman. East Lansing ; Michigan State Univ . c 1970

Ec Distribution law/ by Joanna Goyder Chichester : New york : J . Wiley , 1996

The retail revolution ; market transformation, investment, and labor in the modern department store/ by barry Bluestone. Boston; Auburn house, 1981

論文

신창호, 미국 백화점의 자가 상표 브랜드(Privatelabel) 전략에 관한 사례 연구(Case

study) · Federated사의 Macy's 백화점을 중심으로, 성균관대 경영 대학원, 1999.

김정은, 백화점 의류 상품의 Private Brand의 현황 및 전망, 건국대학원, 1999.

정송향, 백화점 여성 의류의 패션 마케팅에 관한 연구, 동국대 경영 대학원, 1999.

안석남, 백화점에 대한 소비자 의식과 구매행동에 관한 연구; 백화점과 대형 할인점과의 비교 분석을 중심으로, 연세대 언론 홍보 대학원

김동복, 시장 환경 변화에 따른 소매점의 상권 대응 전략 수립과정에 따른 연구; H 백화점 대응전략 수립과정을 중심으로, 서강대 경영 대학원, 1998.

김영택, IMF하의 소매점 선호에 영향을 미치는 라이프 스타일 변화 연구; 백화점과 할인점을 중심으로, 한국 외국어대 세계 경영 대학원, 1998.

남홍석, 백화점 판매사원의 서비스 품질에 관한 연구, 경희대 경영대학원, 1998.

손성희, 소비업태간 행동구매의 비교 연구; 백화점과 할인매장을 중심으로, 한양대 경영 대학원, 1998.

우은영, 유통환경 변화에 따른 국내 백화점의 대응 전략, 숙명여대 대학원, 1997.

附 錄

유통시장개방에 따른 국내 백화점업계의 대응전략에 관한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내주셔서 감사합니다.

저는 한성대학교 경영대학원 경영학과 학생입니다.

이번에 저의 석사학위논문 “유통시장 개방에 따른 국내유통
산업의 대응전략에 관한 연구 (백화점업계를 중심으로)”에
필요한 자료를 얻고자 이 설문조사를 하게 되었습니다.

이 설문서는 무기명으로 실시되고 그 자료는 학술목적으로만
사용되오니 평소 생각하신 그대로 응답하여 주시기 바랍니다.
귀하의 협조에 감사드리며 발전을 기원합니다.

1999. 10.

학 생 : 임 원 식

지도교수 : 김 길 평

1. 귀하의 인적사항에 대하여 여쭙겠습니다.

아래의 해당란에 체크(V)하여 주십시오.

(1) 성별은?

1) 남 () 2) 여 ()

(2) 연령은?

1) 20~29세 () 2) 30~39세 () 3) 40~49세 ()

4) 50~59세 () 5) 60세이상 ()

(3) 학력은?

1) 중졸이하 () 2) 중 졸 () 3) 고 졸 ()

4) 전문대졸 () 5) 대졸이상 ()

2. 귀하의 점포에 대하여 여쭙겠습니다.

아래의 해당란에 체크(V)하여 주십시오.

(1) 귀 점포의 설립연한은 얼마나 됩니까?

1) 6개월미만 () 2) 6개월~1년 () 3) 1년~2년 ()

4) 2년~3년 () 5) 3년이상 ()

(2) 귀 점포의 매장 평수는 얼마나 됩니까?

1) 3평미만 () 2) 3평~5평 () 3) 5평~10평 ()

4) 10평~15평 () 5) 15평이상 ()

(3) 귀 점포의 상근 종업원 수는 얼마나 됩니까?

1) 없음 () 2) 1명 () 3) 2명 () 4) 3명이상 ()

(4) 귀 점포의 '98년도 매출액은 얼마나 됩니까?

1) 5천만원 미만 () 2) 5천만원~1억 () 3) 1억~2억 ()

4) 2억~3억 () 5) 3억이상 ()

3. 귀 점포의 운영에 대하여 여쭙겠습니다.

아래의 해당란에 체크하여 주십시오

- (1) 귀하께서는 점포운영 경력이 어느 정도 되십니까?
 1) 1년미만 () 2) 1년~3년 () 3) 3년~5년 ()
 4) 5년~10년 () 5) 10년이상 ()
- (2) 귀하께서는 귀 사업의 전망에 대하여 어떻게 생각하십니까?
 1) 아주 좋아질 것이다. () 2) 좋아질 것이다. ()
 3) 보통이다. () 4) 나빠질 것이다. ()
 5) 아주 나빠질 것이다. ()
- (3) 귀하는 연간 매출목표를 수립하여 실행하고 있습니까?
 1) () 계획을 세워보았자 뜻대로 되지않아 구체적계획을 세우지 않는다.
 2) () 계획은 수립했으나 여러가지 사정으로 추진하지 못하였다.
 3) () 구체적으로 목표와 계획을 수립하고 목표달성을 위해 여러방법을 동원하고 있다.
 4) () 단기목표를 효과적으로 달성했고 장기목표도 계획하고 있다.
 5) () 장기목표계획을 바탕으로 연간 매출목표를 설정하고 있으며 이의 달성을 위해 노력하고 있다.

4. 귀 점포에서 취급하는 제품에 대하여 여쭙겠습니다.

아래의 해당란에 느낀대로 체크(V)하여 주십시오.

(1) 잡화류

	아주좋은 편이다	좋은 편이다	보통 이다	나쁜 편이다	아주나쁜 편이다
디자인	()	()	()	()	()
가 격	()	()	()	()	()
품 질	()	()	()	()	()
광 고	()	()	()	()	()
판 촉	()	()	()	()	()
A/S지원	()	()	()	()	()

(2) 의 류

	아주좋은 편이다	좋은 편이다	보통 이다	나쁜 편이다	아주나쁜 편이다
디자인	()	()	()	()	()
가 격	()	()	()	()	()
품 질	()	()	()	()	()
광 고	()	()	()	()	()
판 측	()	()	()	()	()
A/S지원	()	()	()	()	()

(3) 완구류

	아주좋은 편이다	좋은 편이다	보통 이다	나쁜 편이다	아주나쁜 편이다
디자인	()	()	()	()	()
가 격	()	()	()	()	()
품 질	()	()	()	()	()
광 고	()	()	()	()	()
판 측	()	()	()	()	()
A/S지원	()	()	()	()	()

(4) 소품 및 침장류

	아주좋은 편이다	좋은 편이다	보통 이다	나쁜 편이다	아주나쁜 편이다
디자인	()	()	()	()	()
가 격	()	()	()	()	()
품 질	()	()	()	()	()
광 고	()	()	()	()	()
판 촉	()	()	()	()	()
A/S지원	()	()	()	()	()

5. 유통시장 완전개방시에 대하여 여쭙겠습니다.

(1) 시장개방시 국내유통업계에 위협적인 외국은 어디라고 생각하십니까? (※ 1,2,3 순위별로 3가지만 골라 주십시오)

- 1) 미국 () 2) 일본 () 3) 유럽 ()
4) 중국 () 5) 동남아 () 6) 기타 ()

(2) 외국제품 시장 완전개방시 국내제품의 경쟁요소에서 취약하다고 생각 되는 것은 무엇입니까?

(※1,2,3 순위별로 3가지만 골라 주십시오)

- 1) 품질 () 2) 서비스 () 3) 가격 () 4) 디자인 ()
5) 브랜드 () 6) 외제번호 () 7) 기타 ()

(3) 유통시장 개방시 외국제품의 가격전망은 어떻다고 보십니까?

(해당란에 체크(√)하여 주십시오)

- 1) 아주 비싸질 것이다. () 2) 조금은 비싸질 것이다. ()
3) 현재와 같을 것이다. () 4) 조금 싸질 것이다. ()
5) 아주 싸질 것이다. ()

(4) 유통시장 개방시에 국내 유통업계가 가장 문제가 되는 것은

무엇입니까?

(3가지만 골라 체크(√)해 주십시오)

- 1) 점포의 영세성 () 2) 제품의 고급화 ()
- 3) 판매원의 자질부족 () 4) 재무구조의 취약 ()
- 5) 유통행정 () 6) 상거래질서 혼란 ()
- 7) 가격경쟁력 ()

6. 유통시장 개방이 국내 유통업계에 미치는 영향에 대해 여쭙겠습니다.

(1) 유통시장 개방이 국내유통업에 미치는 영향은 부정적입니까?

- 1) 그렇다 () 2) 아니다 ()

(2) 유통시장개방 이후 예상되는 이점은 무엇입니까?

- 1) 자본조달 용이 () 2) 유통근대화의 촉진 ()
- 3) 서비스수준의 향상 () 4) 상품다양화 ()
- 5) 신업체 도입용이 () 6) 국내제품의 품질향상 ()

(3) 유통시장개방이 국내유통업에 미치는 부작용은 무엇이라
생각하십니까?

- 1) 부동산 가격의 앙등 () 2) 개발이익의 독점 ()
- 3) 과다경쟁으로 기업도산 () 4) 수입수요 및 과소비유발 ()

7. 유통시장개방에 대한 대응방안에 대해 여쭙겠습니다.

(1) 유통시장 개방에 대한 업계의 대응전략중 가장 절실한 것은 무엇입니까?

- 1) 유통전문인력의 양성 () 2) 상권확보를 위한 입지선점 ()
- 3) 유통기술 혁신 및 유통정보화 () 4) 자체상품의 개발 ()
- 5) 문화센터, 스포츠센터의 건립 ()
- 6) 제품가격 및 서비스의 차별화 ()

(2) 유통시장개방에 대한 국내 경쟁력 강화를 위해서 무엇이 필요하다고 생각
하십니까?

- 1) 외국업체와의 전략적 제휴 ()

- 2) 정부의 유통규제의 완화 ()
- 3) 차별화를 통한 고객만족 ()
- 4) 무자료 거래의 근절 ()
- 5) 신입태의 활성화 ()

ABSTRACT

A Study on the Department Store in the Distribution Market Opening

Yim, Won-sik

Major in Business Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Management

Hansung University

This study is intended to contribute development of our department store distribution flowing industry through analyze the effect of distribution market. The purpose of this study is to find out problems and response strategies toward the market opening to minimize the impact of domestic department store distribution flowing industry.

For this purpose variable domestic bibliography and statistic analysis were used, and the data from governmental shop, flowing industries association of Korea and reference research institutes were referred to. In addition, face-to-face interviews using questions were practiced for managers being engaged in department store distribution flowing industries.

The process of data analysis was done by using SAS.

Main content of this study are constructed as follows.

1. An introduction.
2. Significance and economic effect of distribution flowing industry

opening .

3. The current situation of our distribution flowing industry and that of market opening.

4. The current situation of our department store distribution flowing industry and response strategies toward market opening, Comparing with other country's department store.

5. empirical study and result analysis.

6. Conclusion.

Characteristics of our department store distribution flowing industry appeared by empirical study can be summarized as follows.

First, the result indicates that scale of shops are small, and average numbers of workers are not more than 1, and average annual sales volume is not more than 100 million won.

Second, The result indicates that many shops are operated without establishing sales objectives

Third, The result indicates that the most threatening country toward market opening is japan.

Fourth, The result indicates that 55% of respondents willing to deal foreign product toward department store distribution market opening.

Referring to the results of this empirical study and bibliography study, response strategies toward department store distribution market opening are summarized as follows.

First, improve the constitution of shops and enlarge the scale of department store.

Second, promote distribution informationization and improve physical distribution system.

Third, establish the professional sales shops.

Fourth, differentiate services and adjust special income taxes.

Fifth, establish fair distribution order.

It will be my honor, if this study will contribute development of our department store distribution flowing industry.