

화장품 전문점 유통경로의 경쟁력 강화방안

오 세 조 *
권 순 기 **
김 상 덕 ***
박 정 아 ****
조 현 진 *****

1990년대 화장품 유통경로의 주류를 이루어 왔던 전문점 유통경로는 최근 거둬드는 매출부진으로 인해 제조업자-도매업자(특약점)-소매업자(전문점)-소비자로 이어지는 유통경로 전반에 걸쳐 여러 가지 문제점을 야기하고 있다. 특히 전문점간의 세살짜기 가격경쟁, 제조업체의 잦은 신상품 출시, 과도한 판촉, 품질 및 과잉재고 등으로 인해 공급체인 전반적으로 비효율성이 증대되고 있다.

본 연구는 이러한 화장품 유통경로의 근원적인 문제점을 목표달성 측면, 유통기능흐름 측면, 관계관리 측면에서 진단하고, 향후 발전방향을 제시하고 있다. 이를 위해 저자들은 유통경로 구성원들을 대상으로 하는 심층면접, 집단토의 등의 정성적 연구방법을 수행하였으며, 연구 결과 제조업체와 유통업자 측면에서의 경쟁력 강화방안을 제시하였다.

경쟁력 강화 방안은 첫째, 전문점의 수익성 확보 방안, 둘째, 유통기능흐름 원활화 방안, 셋째, 유통경로 구성원간 신뢰관계 구축 방안 등 크게 세 가지로 제시되었다.

I. 연구의 배경

화장품 전문점이 탄생하기 이전까지 화장품 유통경로의 주를 이루었던 방문판매 경로는 변화하는 소비자의 욕구에 대응하지 못한 채 점점 그 경쟁력을 잃게 되었고, 1990년대에 이르러서는 그 주도권을 전문점 경로에 빼앗기게 되었다.

당시 전문점 유통경로는 기존 방문판매가 제공하지 못하는 가격, 구색, 시간상의 편익을 제공하면서 한 때 화장품 유통경로의 70% 이상을 차지하기까지 비약적인 발전을 거듭하였다. 그러나 이러한 전문점도 영원한 강자일 수는 없었다.

* 연세대학교 경영학과 교수

** 연세대학교 경영대학원 강사

, *, ***** 연세대학교 경영학과 강사

최근 수년간 전문점 유통경로는 거듭되는 매출부진으로 인해 제조업자-도매업자(특약점)-소매업자(전문점)-소비자로 이어지는 유통경로 전반에 걸쳐 여러 가지 문제점을 야기하고 있다. 특히 IMF 여파로 인한 소비자 구매력 감소는 가격에 민감한 소비자를 유치하려는 전문점간의 제 살각기 가격경쟁으로 이어졌고, 제조업자는 지나치게 잦은 신상품 출시, 과도한 판촉, 품질 및 포장재고 등으로 인해 공급체인관리(Supply Chain Management)에 어려움을 겪게 되었다.

소비자는 소비자 나름대로 천차만별인 상품가격으로 인해 구입한 상품에 대해 느끼는 가치가 감소하였으며, 전문점과 제조업자에 대한 신뢰관계가 악화되었다. 이러한 상황에서 회색 시장(gray market) 및 전환 상품(diverted merchandise)으로 인한 유통질서 문란은 전문점 유통경로의 비효율성을 증대시켰고, 유통경로 전반에 걸친 막대한 관리비용을 수반시키게 되었다.

그렇다면 이러한 전문점 유통경로의 비효율성을 초래한 원인은 무엇인가? 화장품 전문점 유통경로가 앞으로도 계속하여 감소할 것인가? 감소한다면 그 원인은 무엇인가? 전문점 유통경로를 다시 활성화시킬 수 있는 방법은 없는 것인가?

II. 연구목적 및 연구방법

본 연구는 이와 같은 전문점 유통경로가 비효율성과 매출 부진을 겪게 된 원인을 발견하고, 전문점 유통경로의 전망을 제시하며, 향후 바람직한 발전방안을 도출하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 본 연구는 전문점 유통경로 구성원인 최종 소비자와 소매업자(전문점 주), 그리고 제조업체의 관점에서 전문점 유통경로의 현상을 진단하고, 향후의 발전 방향을 도출하였다.

상기의 연구목적을 수행하기 위해 다양한 문헌고찰 및 사례연구를 수행하였으며, 심층면접과 집단토의 등의 정성적인 연구방법을 사용하였다. 본 연구가 정량적인 연구방법을 사용하지 않은 것은 본 연구의 연구목적이 탐험적인 성격이 크고, 피상적인 수치 데이터만으로는 분석하기 어려운 유통경로 구성원들의 심층적인 이해관계와 상호 의존성 등을 밝히는데 있어 정량적인 연구방법이 부적절하기 때문이었다. 문헌고찰은 국내외 학술 논문 및 각종 2차 자료를 중심으로 이루어졌으며, 심층면접은 전문점 화장품 이용고객, 전문점 주 등을 대상으로 실시되었다.

심층면접에서 물었던 질문은 크게 다섯 가지 범주로 요약할 수 있다. 먼저, 유통경로의 각 구성원별로 현재 그들이 목표로 하는 수익성, 성장성 및 재무상태 건전성 등의 달성여부를 질문하였고, 두 번째는 인터넷 화장품 유통경로의 8가지 유통기능흐름에 관해 질문하였다. 질문에 포함된 8가지 기능흐름은 물적 흐름, 소유권, 촉진, 협상, 금융, 위험부담, 주문 및 대금결제 등이었으며, 각각의 유통경로 구성원들은 자신과 거래하고 있는 전후방 파트너에 대해 평가하게 하였다.

그 다음으로 질문되었던 것은 경로 구성원간 갈등, 규범, 신뢰 등의 관계관리에 관한 질문이었다. 앞서 유통기능흐름에 관한 질문이 인터넷 유통경로가 가지고 있는 표면적인 문제점을 도출하는데 그 목적이 있었다면, 관계관리를 묻는 질문은 그 문제점의 심층적인 원인을 밝히는데 그 목적이 있었다.

그리고 마지막으로 기존 전문점 유통경로에 비해 인터넷 유통경로가 경쟁력을 가지고 있는지에 관한 질문과 전반적인 업무 만족도에 관한 질문이 포함되었다.

한편 본 연구에서는 전문점 주를 대상으로 한 집단토의도 실시되었다. 전문점 주 집단토의는 현재 전문점을 운영하고 있는 30명의 전문점 주를 대상으로 실시하였으며, 현재 전문점이 가지고 있는 문제점, 전문점 유통경로의 향후 전망 및 경쟁력 강화방안 등에 관한 토의를 실시하였다.

III. 화장품 전문점 유통경로의 생성배경

1. 화장품 유통경로의 변화

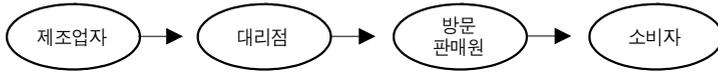
우리나라의 화장품 유통경로는 초기 서울의 동대문시장과 남대문시장에 있던 잡화 도매상과 이들과 거래하는 소매상으로 형성되었다. 일제시대 광복 이후 제대로 된 사업자본이 형성되지 않았고, 제조업체의 자본력도 매우 부족한 상황이었기 때문에 제조업체의 독자적인 유통경로는 말할 것도 없고, 화장품만을 전문으로 취급하는 도매상이나 소매상도 없는 실정이었다. 이들 도매상은 처음에는化妆품을 취급하는 비율이 크지 않았으나 1950년대 후반부터는 그 비율이 90%까지 될 정도로 화장품 위주의 도매상으로 변화하였다.



<그림 1> 1950년대 주요 화장품 유통경로 (잡화도매상)

이러한 잡화도매상 중심의 화장품 유통구조가 60년대 들어서 변화를 겪게 되었다. 국가의 국내 산업 보호 정책과 경제개발 5개년 계획 등으로 인해 화장품 제조회사의 수가 급격히 증가하고, 이에 발맞추어 국내 화장품 시장이 커지게 되었다. 하지만 제조업자와 소비자가 늘어나는 속도에 비해 유통업자의 증가속도는 느렸고, 소수의 도매상 → 소매상 유통경로는 제조업자와 소비자 사이에서 폭리를 취하고, 횡포가 심하였다.

이로 인해 질 좋은 제품을 안정적으로 공급하고자 하는 제조업체로서는 제조업체가 지배할 수 있는 유통경로를 만들지 않을 수 없었다. 하지만 독자적인 유통경로를 구축하는 일은 많은 자본과 시간이 요구되는 일이었기 때문에 몇몇 기업들만 가능하였다(태평양 50년사 편찬위원회 1995). 이 시기에 모색되었던 새로운 유통경로는 체인스토어 경로와 방문판매 경로였다. 그리고 시간이 지남에 따라 이 두 유통경로 중에서도 방문판매 경로가 당시 상황에 더 적합한 경로로 판명되었다. 방문판매 경로는 처음에는 전체 판매액 가운데 반 정도 차지하였으나, 70년 이후에는 전체 매출액 가운데 80~90%를 차지하게 되었다. 뿐만 아니라 방문판매원의 숫자와 대리점의 숫자도 급격히 증가하게 되었다.



<그림 2> 1960~80년대 주요 화장품 유통경로 (방문판매)

이처럼 방문판매 경로가 60~70년대 우리나라 화장품 유통경로의 대부분을 차지할 수 있었던 원인은 철저한 구역관리 및 판매관리 기법의 발전에 있었다. 예를 들면, 블록도와 소비자 관리대장 등이 방문판매원의 판매활동에 많은 도움을 주었다.

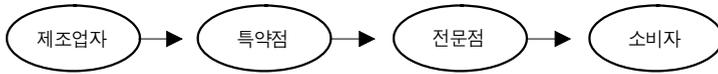
또한 이 시기 화장품 유통경로에서 특징적인 것은 복수 경로를 이용하기 시작하였다는 점이다. 다시 말해 이 시기의 제조업체들은 방문판매 경로와 체인스토어 경로 뿐 아니라 기존의 도매상 경로를 모두 이용하였고, 각각의 경로마다 다른 브랜드를 판매하였다.

예를 들어, 국내 화장품업계의 대표라 할 수 있는 태평양의 경우 도매상 경로에는 'ABC'와 '리도' 브랜드를, 체인스토어 경로에는 '오스카'와 '부루버드' 브랜드를, 방문판매 경로에는 '아모레' 브랜드를 판매하였다.

하지만 이러한 방문판매 경로 중심의 복수 유통경로는 1980년대 후반에 들어서면서 큰 변화를 맞게 되었다. 1980년대에 비약적인 경제발전과 여성의 사회진출 확대로 인해 여성의 화장품 구매 행태에 큰 변화가 일어났다. 이를테면, 화장품을 구입할 때 방문판매 보다는 백화점과 화장품 종합상(현재의 화장품 전문점) 등의 유통경로가 새롭게 각광 받게 되었다.

화장품 종합상은 LG화학이 공식 유통경로로 채택함에 따라 더욱 확대되었고, 1990년대에 들어서면서 현재의 화장품 전문점 형태로 발전하여, 방문판매 경로를 앞지르게 되었다. 이렇게 화장품 전문점 경로가 번성할 수 있었던 것은 크게 3가지측면으로 생각해 볼 수 있다. 첫째, 가격할인, 둘째, 다양한 구색, 셋째, 시간과 거리 상의 편의성이 그것이다.

먼저 전문점은 기존 방문판매 경로 브랜드가 가격이 비싸다는 인상을 주었던 데 반해, 30~50% 정도 가격을 할인해 줌으로써, 쉽게 화장품을 구매할 수 있도록 만들어 주었다. 또한 기존 방문판매 경로가 하나의 제조업체 브랜드만 취급했던 데 반해, 많은 제조업체의 다양한 브랜드를 선택할 수 있게 해 주었다. 뿐만 아니라 방문판매원이 집에 방문해주길 기다릴 필요가 없이 가까운 전문점에 가서 저녁시간에도 구입할 수 있게 해 주었다(손영철 1998).



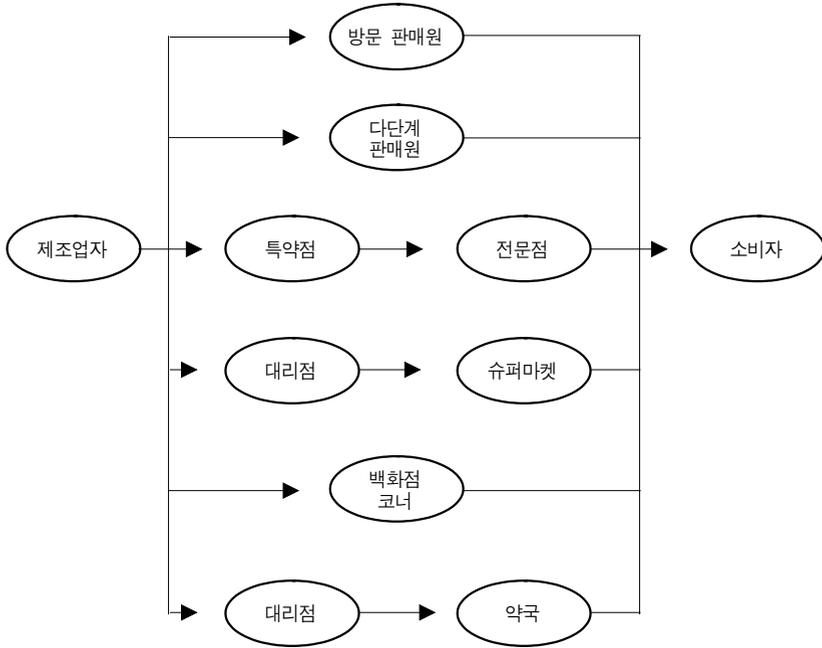
<그림 3> 1990년대 주요 화장품 유통경로(전문점)

이러한 화장품 전문점의 등장은 화장품 유통 경로의 발전에 있어서 큰 의미를 갖는다. 말하자면 방문판매 경로는 제조업체가 지배하던 유통경로였지만, 화장품 전문점의 등장으로 소비자 중심의 유통경로로 변하게 되었으며, 이로 인해 소비자와 가까이 있는 유통업자의 교섭력이 커지게 된 것이다.

그러나 1990년대 중반 이후 전문점의 가격 할인 경쟁이 치열해 지면서, 전문점의 수익성이 악화되었고, 기존에 전문점이 가지고 있었던 강점들이 더 이상 소비자들에게 받아들여지지 않게 되었다. 소비자들은 IMF를 겪으면서, 가격에 대해 민감한 고객들과, 비싸더라도 신뢰할 수 있고 서비스가 좋은 브랜드를 찾는 고객들로 양분화 되었다.

여기에 유통시장 개방으로 인한 대형할인점의 등장, 슈퍼마켓 화장품의 등장, 방문판매의 새로운 제도 개선, 다단계 판매의 출현 등은 기존 화장품 유통경로 변화 속도를 더욱 증가시켰다. 최근에는 의약분업으로 인해 약국이 새로운 화장품 유통경로로 등장하기도 하였다(화장품 신문사 1998).

이로 인해 전문점 경로의 매출은 점점 줄어들게 되었고, 최근에는 1:1 맞춤 서비스를 제공해주는 방문판매, 백화점, 저렴한 가격을 제공하는 대형할인점, 통신판매, 인터넷 판매 등에 의해 그 자리를 위협받고 있다.



<그림 4> 1990년대 말 화장품 유통경로

※ 자료원 : 화장품 신문사, 화장품연감(1998)

이상에서 살펴본 우리나라 화장품 유통경로의 발전 과정을 살펴보면, 유통경로의 제조업자와 유통업자, 소비자 모두가 유통변화에 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 또한 제조업자 중심의 유통 경로에서 소비자 중심의 유통 경로로 변화하고 있음도 알 수 있다. 잡화 도매상 중심의 초기 유통 경로에서 제조업자가 교섭력을 가지게 되는 방문판매 경로로, 유통업자가 교섭력을 가지게 되는 전문점 경로로, 이제는 소비자의 다양한 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 다양한 유통경로로 발전하고

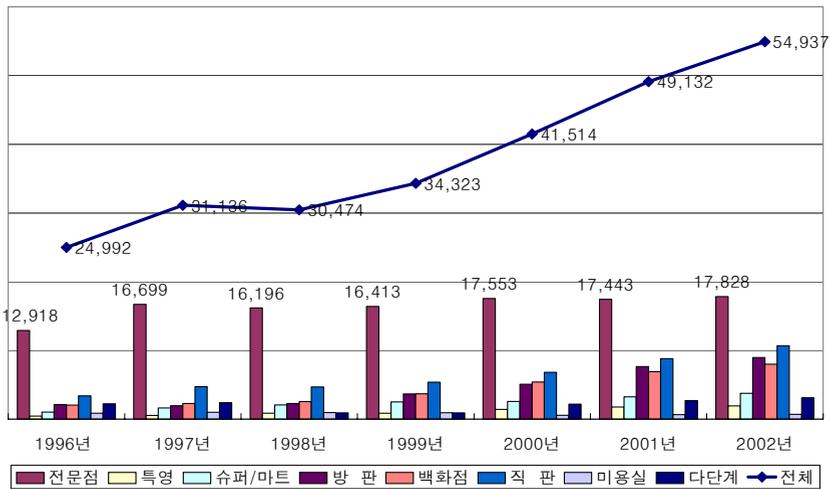
있다. 특히, 다양한 구색과 가격을 제공해 주는 유통경로와 신뢰할 수 있는 브랜드와 서비스를 제공해 주는 유통경로가 최근 각광 받고 있다.

2. 화장품 전문점 유통경로 현황

앞서 언급하였듯이 화장품 전문점 유통경로는 최근 수년간 매출이 정체상태에 빠져 있다. 다음 <그림 5>는 국내 화장품 유통경로별 매출액 변동 추이를 보여주고 있다.

<그림 5> 국내 화장품 유통경로별 매출액 변동 추이

(단위: 억원)



※ 자료원 : ㈜ 태평양 마케팅부문

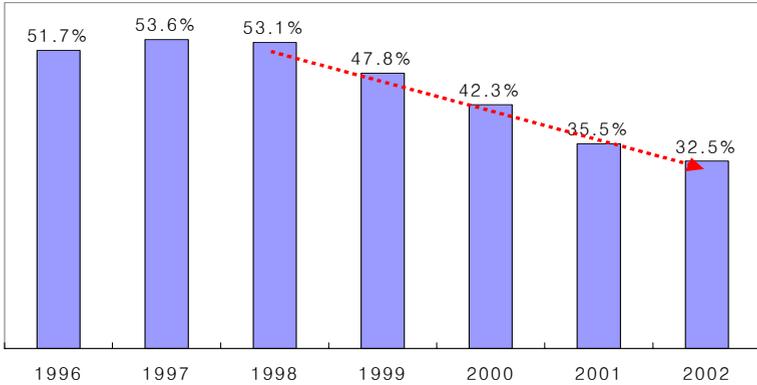
위의 <그림 5>를 보면 화장품 전체 시장규모(선 그래프)는 1996년 2조 4천억원 정도 였던 것이 IMF시기인 1998년을 제외하고는 매년 꾸준히 성장하여 6년만인 2001년에 두 배 가량 성장하였다 (4조 9천 억원). 이러한 성장추세는 2002년에도 계속되어 2002년에는 5조 4천억 원에 정도에 이르고 있다.

하지만 전문점 유통경로(짙은 막대그래프)는 1997년 1조 6천 7백 원이었던 매출액이 2002년 1조 7천억 원으로 고작 300억 원 정도밖에 성장하지 못하고 있다. 1997년 이후 거의 성장하지 못하고 있는 셈이다.

이에 반해 전문점을 제외한 거의 모든 유통경로의 매출액은 화장품 시장규모의 성장과 함께 지속적으로 증가하고 있다. 특히, 직접판매, 방문판매, 백화점, 할인점, 통신판매 등의 성장이 두드러지고 있다.

이로 인해 전문점 유통경로의 전체 화장품 유통경로 내 구성비는 급격히 감소하고 있다. 전문점 유통경로 내 구성비 추이를 살펴보면 다음 <그림 6>과 같다.

<그림 6> 화장품 유통경로의 매출 구성비 추이

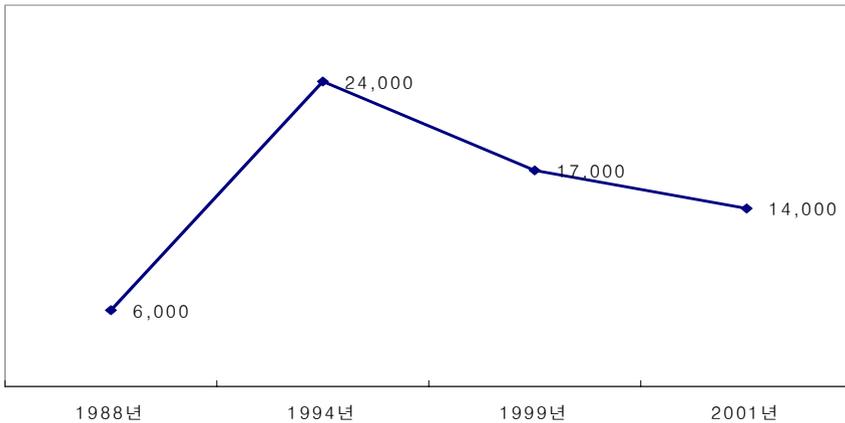


※ 자료원 : (주) 태평양 마케팅부문

위의 <그림 6>을 보면 1997년 53.6%이었던 전문점 유통경로가 2002년에는 32.5%까지 떨어졌다. 아직까지는 유통경로 중 최대 매출액을 보이고는 있지만 언제까지 그 상태가 지속될지는 의문이다.

이러한 상황은 전문점의 수에서도 잘 나타나고 있다. 1980년대 후반 발생한 화장품 전문점은 90년대 중반까지 급격히 증가하여 1988년에 약 6,000개에 불과하던 것이 1994년에는 약 24,000개까지 증가하였다. 하지만 1990년대 중반 이후 전문점 수는 점차 줄기 시작하여 2001년에는 14,000개까지 감소하게 되었다.

<그림 7> 전문점 수의 변화



※ 자료원 : (주) 태평양 마케팅 부문

이처럼 화장품 전문점의 수가 감소하고 있는 이유는 IMF이후 전문점 유통경로 내 구조조정이 활발히 일어난 결과라 할 수 있다. 상대적으로 경쟁력이 부족한 소규모 전문점들은 소비자의 소비심리 위축으로 인해 경영난을 겪거나 파산하게 되었고, 규모의 경제 효과를 누릴 수 있는 중·대형점 위주로 시장이 재편되어 가고 있다.

특히 대형 전문점들은 제조업자와 직거래 및 대량매입을 통해 상품의 매입원가를 낮추고, 각종 리베이트, 판촉지원 등을 받으면서 수익성을 확보하고 있다. 뿐만 아니라 대형 전문점들은 고객 데이터베이스를 구축하고 자체적인 고객 서비스를 강화하면서 경쟁력을 갖추어 나가고 있다.

반면 전체의 대부분을 차지하고 있는 중소형 전문점들은 전문점 시장 위축으로 인해 매출이 부진하게 되었고, 이를 타개하기 위해 전문점 간 제살각기식 경쟁을 할 수밖에 없었다. 전문점들은 경쟁 점포보다 더 많은 할인, 더 많은 판촉물을 제공해 주어야만 목표로 한 매출을 달성할 수 있었고, 공멸하는 길이라는 것을 알면서도 당장 내일의 매출을 위해 가격할인 경쟁을 하지 않을 수 없었다.

그러나 전문점 입장에서 더욱 심각한 문제는 전문점간 가격경쟁이 가격체계를 혼란스럽게 만들었고, 소비자도 오늘 자기가 산 상품의 가격에 대해 신뢰하지 못하게 되었다. 이는 결국 그 제품을 판매한 전문점과 그 제품을 제조한 제조업자에 대한 불신으로 이어졌고, 제품에 대해 느끼는 가치 또한 감소하게 되었다.

소비자는 소비자 나름대로 전문점을 불신하고, 더 많은 가격할인을 요구하고, 전문점은 이러한 고객의 욕구를 충족시켜주기 위해 도매상인 특약점에 더 많은 가격할인과 판촉지원을 요구하며, 이는 다시 그대로 제조업자에게 전달되고 있다.

제조업자는 결국 이들의 요구를 들어주기 위해 제품 공급가를 낮추게 되고, 추가적인 판촉지원을 하게 되며, 이는 고스란히 제품 가격으로 반영되어, 소비자가 구매하는 제품의 가격이 더 높아지게 된다. 결국 소비자는 제품의 높은 가격에 불만을 갖고 더 많은 가격할인을 전문점에 요구하게 되며, 이러한 악순환이 계속된다.

이처럼 국내 전문점 시장은 점점 시스템적인 경쟁력을 잃어가고 있다. 이러한 상황에서 최근 고객 서비스 강화를 통해 급속히 성장하고 있는 인적판매 유통경로(방문판매, 직접판매, 다단계판매 등)와 전문점 보다 낮은 가격에 제품을 제공하고 있는 할인점, TV홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰은 기존의 전문점 고객들을 전문점에서 떠나게 만들고 있다.

더욱이 최근 국내시장에 활발히 진입하고 있는 글로벌 화장품 회사들은 그들만의 독자적인 유통경로를 구축하거나 기존 전문점 유통경로에 혁신을 일으킬 가능성이 높다.

한편 국내 화장품 유통경로는 물류측면, 상품기획측면, 그리고 현금(가격) 측면에서 비효율성을 보이고 있음을 나타내고 있다.

먼저 물류측면에서 보면 대량매입을 통해 제조업자의 리베이트를 받으려고 하는 특약점과 전문점은 특별 판촉 행사기간에 상품을 대량으로 미리 매입하고, 행사기간이 지난 후에는 구매량을 대폭 줄이는 전방구매의 패턴을 보인다. 또한 복수의 점포를 소유한 전문점의 경우는 여러 전문점에서 필요한 상품을 일괄적으로 구매해서 개별 점포에 배분할 뿐 아니라 소형 전문점 또는 회색

시장의 도매상에게 전환상품으로 되팔기도 한다. 이 때문에 공급체인 전체에는 최종 소비자에게 필요한 양보다 훨씬 많은 양의 제품이 불필요하게 재고형태로 남아 있고, 정작 필요한 제품은 품절 현상을 보이는 경우가 많게 된다. 결국 불필요한 재고 및 물류관리 비용이 발생하게 된다.

두 번째로 상품기획 측면을 보면, 매출부진으로 인해 수익성이 악화된 전문점들은 최종 소비자가 원하는 상품을 공급한다기보다는 전문점의 수익을 창출할 수 있는 마진이 높은 제품을 권유하여 판매하려는 경향을 보이고 있다. 뿐만 아니라 가격할인 경쟁으로 인해 상품의 지각된 가치가 하락하면서 제조업체의 신상품은 그 성공확률이 매우 낮아졌다. 결국 신상품 출시를 통해 매출을 확보하려는 제조업체들은 지나치게 빈번한 신상품을 출시했고, 전문점의 진열공간이 부족할 정도로 제품 품목 수가 과도하게 증가하였다.

이에 따라 판매촉진 비용도 과도하게 증가하였다. 제조업체는 전문점이 자사의 제품을 가능한 많이 판매하게 하기 위하여 판매장려금, 진열장려금, 교육장려금 등 유통업자에게 다양한 판촉 활동을 수행할 수밖에 없게 되었다. 결국 막대한 신상품 개발비용과 판촉비용은 제품의 소비자 가격으로 반영되어 소비자의 부담으로 작용하게 되었다.

이상에서 전문점 유통경로의 문제점을 외적인 측면에서의 매출부진과 내적인 측면에서의 각종 비효율성에 관해 언급하였다. 그렇다면 이러한 문제점이 발생하게 된 원인은 무엇인가? 본 연구는 이를 알아보기 위해 전문점 유통경로 구성원인 최종 소비자, 전문점 주, 그리고 제조업체 영업사원을 대상으로 심층면접을 수행하였다.

IV. 화장품 전문점 유통경로의 진단

제조업체 영업 사원, 전문점 주, 소비자 심층면접을 통해 전문점 유통경로의 문제점은 세 가지 측면으로 분석되었다. 경로 구성원들의 목표달성 측면, 유통기능흐름 측면, 관계관리 측면이 그것들이다.

1. 목표달성 측면 : 수익성, 성장성, 재무상태 건전성

목표달성 측면은 유통경로 구성원들의 수익성, 성장성, 재무상태 건전성 등에서 분석되었다. 먼저 수익성을 보면 제조업체, 전문점, 소비자 모두 불만족하고 있었다. 전문점은 소비자의 소비위축으로 인해 매출이 감소하였고, 매출을 증가시키기 위해 울며겨자먹기식으로 가격을 할인할 수밖에 없어 결국 수익성이 악화되었다. 제조업체 또한 그러한 전문점이 제조업체가 목표로 한 양 만큼 상품을 매입하게 하기 위해 상품 공급가를 낮추어야 했고, 리베이트, 장려금 등의 유통업자 판촉을 강화해야만 했다. 결국 제조업체의 수익성도 악화되었다.

이는 수익성이 악화된 제조업체가 상품의 가격을 올리거나 고가의 제품 위주로 신상품을 개발하는 현상으로 이어져 결국 소비자는 더 높은 가격을 지불해야 되었고, 그들의 화장품 구입을

위한 비용지출도 매우 커지게 되었다. 이러한 유통경로 구성원 전반에 걸친 수익성 악화는 순환적으로 이루어져서 계속하여 그들의 목표달성을 어렵게 만들고 있다.

이러한 저수익성의 악순환이 지속되면서 전문점 유통경로는 더 이상 성장할 수 없었다. 또한 상위 2~3개 제조업체, 소수의 대형 전문점을 제외한 대부분의 유통경로 구성원의 재무상태가 점점 더 불건전해 가고 있다. 그나마 제조업체의 전문점 지원 전략, 대형점을 중심으로 일어나고 있는 차별화 전략, 중소형 전문점의 지역밀착 서비스 전략 등으로 매출액을 현상유지하고 있을 따름이다. 하지만 이러한 노력도 한계가 있고, 전문점 유통경로 저수익성의 악순환이 계속된다면 현상유지조차 힘들게 될 것이다. 물론 화장품 시장이 지속적으로 성장하는 가운데 현상유지는 후퇴를 의미하기도 한다.

<표 1> 목표달성 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	수익성, 성장성, 건전성 악화	수익성, 성장성, 건전성 악화	수익성, 건전성 악화
원 인	<ul style="list-style-type: none"> • 전문점 매출 부진 • 상품 공급가 인하 • 과도한 유통업자 판촉(리베이트, 장려금) 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 소비위축 • 타 경로로의 이탈 • 과도한 가격할인 경쟁 • 과도한 소비자 판촉 	소비자 부담 증가, 고가 제품 위주의 신상품 출시

2. 유통기능흐름 측면 : 물적흐름, 촉진, 협상, 금융, 위험부담, 주문, 대금결제

유통기능흐름 측면은 물적흐름, 촉진, 협상, 금융, 위험부담, 주문, 대금결제 등 8가지 유통기능흐름을 대상으로 분석되었다.

먼저 물적흐름을 보면 제조업체, 전문점, 소비자 모두가 불만족하고 있다. 제조업체는 일부 업체를 제외하고는 정확한 수요예측이 없이 아직도 밀어내기식 영업활동을 수행하고 있다. 이러한 밀어내기식 상품 공급은 단기적으로는 제조업체의 매출을 증대시키고, 전문점의 재고절감 노력으로 소비자 판매가 증가하였지만, 장기적으로 공급체인 전체의 재고를 증가시켜 물류효율성을 크게 떨어뜨렸다. 이로 인해 전문점은 더 이상 제조업체의 상품을 매입하려 하지 않고, 제조업체의 판촉활동 기간에만 대량으로 상품을 매입하게 되었다. 새로운 상품이 공급되지 않은 전문점의 진열대는 곧 진부화되고, 유행이 지나간 상품들로 가득 차게 되었다.

이러한 상품은 회색시장 등의 비공식 유통경로로 유출되거나 전환상품 형태로 재판매되어, 전문점의 가격할인 경쟁 및 유통경로의 비효율성을 더욱 강화하게 되었다.

더 심각한 것은 이러한 과잉재고로 인해 정작 소비자가 필요로 하는 제품들을 매입하기 어려워지고, 재고가 늘어나는 만큼 품질 또한 늘어나게 되었다. 소비자는 자기가 원하는 상품을 구입하기보다는 재고를 절감하려는 전문점주의 권유에 의해 오래된 제품을 구매하는 경우가 빈번해졌다. 이러한 상황에서 반품이라도 원활히 이루어지면, 물적흐름의 비효율성을 줄일 수가 있다. 하지만 대부분의 제조업체가 매출에만 관심을 갖고, 전문점의 반품량과 반품시기를 제한하고 있기

때문에 전문점은 반품되지 않는 재고를 소비자에게 판매할 수밖에 없다. 전문점이 소비자에게 반품을 잘 해주지 않거나, 까다롭게 하는 것은 어찌 보면 당연한 일이라 할 수 있다. 물론 전문점이 정확한 수요예측 없이, 제조업체에게 받는 리베이트 때문에 대량으로 상품을 매입하는 것도 반품이 잘 이루어지지 않는 이유라고 할 수 있다.

<표 2> 물적흐름 / 반품 흐름 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	과잉재고, 품질	과잉재고, 품질, 진열공간 부족, 반품이 잘 안됨	<ul style="list-style-type: none"> 진부화된 상품 구입 유행상품 구입 어려움 반품이 잘 안됨
원 인	<ul style="list-style-type: none"> 부정확한 수요예측 밀어내기식 영업 회색시장, 전환상품 	<ul style="list-style-type: none"> 부정확한 수요예측 리베이트를 위한 대량 매입 전방구매 제조업체의 반품량, 반품시기 제한 	전문점의 부도덕한 재고절감 노력, 전문점의 반품 제한

다음으로 촉진 흐름을 보면, 이 또한 제조업체, 전문점, 소비자 모두 불만을 가지고 있다. 먼저 제조업체는 상품 매입을 꺼려하고 있는 전문점에 상품 매출량을 증대시키기 위해서는 단순히 제품 공급가를 낮추는 것만으로는 힘든 상황이 되었다. 더욱이 브랜드에 대한 경쟁력이 부족한 중하위 제조업체의 경우 자사의 상품을 전문점이 매입하도록 하기 위해서는 리베이트, 각종 장려금, 견본품, 소위 '덤 판촉'이라 말하는 수량 판촉 등도 병행해서 실시해야 했다. 제조업체는 이러한 촉진활동 등이 자사 제품의 브랜드력을 약화시킨다는 것을 알고는 있지만 단기적인 매출감소를 피하기 위해서는 어쩔 수 없었다. 더욱 심각한 것은 제조업체의 다양한 판매촉진에 대해 전문점이나 소비자가 만족하지 않는다는 것이다. 판매촉진은 단기적이고, 브랜드에 대한 준거가격을 낮추어서 판매촉진이 없으면 상품을 구입하지 않게 하는 부작용이 있다. 화장품 전문점의 경우도 마찬가지였다. 전문점은 제조업체의 판촉을 받으면 받을수록, 소비자는 전문점의 판촉을 받으면 받을수록 그 판촉에 대해서는 당연한 것으로 여기면서 점점 더 많이 원하게 되었다. 심층면접에서 응답한 전문점 주 및 소비자들은 모두 판촉이 부족하여 불만이라고 말했다. 반면 제조업체는 점점 더 늘어나는 판촉 비용으로 인해 고심하고 있었다. 결국 판촉량이 점점 증가하면서, 유통경로 구성원간 갈등은 심화되고, 제조업체의 브랜드들은 점점 더 그 가치를 잃어가고 있다.

<표 3> 촉진 흐름 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	과도한 판촉비용	판촉 부족	판촉 부족
원 인	<ul style="list-style-type: none"> 소비자 판촉 요구 증가 유통판촉 요구 증가 단기적 매출확대 노력 브랜드력 관리 소홀 	<ul style="list-style-type: none"> 소비자 판촉 요구 증가 단기적 매출확대 노력 점포 충성도 관리 소홀 	<ul style="list-style-type: none"> 상품의 준거가격 하락 반복적인 판촉 구매

유통기능의 세 번째 흐름은 협상이다. 전문점 유통경로 내에서 협상은 전문점이 제조업체로부터 최초 제품공급을 받을 때, 관리형 유통경로 구조를 구축하려는 제조업체의 노력으로 영업사원이 방문할 때 주로 이루어진다. 이 때는 제품공급 및 반품, 대금결제 등의 유통기능흐름과 제조업체의 마케팅 및 판매활동에 관한 제조업체와 전문점간 협상이 이루어진다. 물론 전문점과 소비자 간에도 가격 및 서비스에 관한 협상이 이루어지고 있다.

이러한 협상 흐름은 영업사원과 전문점 주의 노력에 따라 원활하게 이루어지기도 하지만 대부분의 경우 잘 이루어지고 있지 않은 것이 현실이다.

전문점과 제조업체는 서로간에 협조적이었다가도 당장의 이익을 위해 언제든지 비협조적으로 변하고, 기회주의적 행동을 하기 때문에, 서로간에 협상이 이루어지기 힘들다. 제조업체는 전문점과 협상하려 하기보다는 상품공급의 지연, 마진폭의 인하, 대금결제 일의 단축, 전속적 지역권의 철회, 판촉지원 중지 등의 강권력을 사용해 통제하려 하고, 전문점은 상품 권유판매 중지, 상품매입 중지, 과도한 가격할인, 부정적인 구전 활동을 통해 대응하고 있다.

전문점과 소비자간의 협상 또한 제대로 이루어지고 있지 않다. 전문점은 가격과 서비스에 관한 고객의 요구 사항을 경청하지 않거나, 듣는 척할 지라도 이행하지 않는다. 이는 소비자가 전문점에 대한 충성도가 낮은 데서도 그 원인이 있지만, 전문점 자체에서 고객의 의견을 존중하려는 자세가 아직 부족하기 때문이라 할 수 있다.

<표 4> 협상 흐름 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	협상 부족	협상 부족	협상 부족
원 인	<ul style="list-style-type: none"> • 전문점의 기회주의 • 파트너십 부족 • 강권력 사용 	<ul style="list-style-type: none"> • 제조업체의 기회주의 • 파트너십 부족 • 강권력 사용 • 소비자 의견 무시 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문점의 소비자 의견무시 • 낮은 점포충성도

다음으로 금융과 위험부담 흐름은 어느 정도 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 화장품의 경우 회전이 빠른 소비재 상품이기 때문에, 회전이 느리고 가격이 높은 상품들에 비해 특별히 금융과 위험부담 흐름이 어렵지는 않다. 다만 최근 들어 재고가 증가하고, 반품이 잘 안되어서 유통경로 구성원간 재고에 대한 위험부담을 다른 구성원에게 전가하려고 하는 경향은 있다.

8가지 유통기능 흐름 중 양방향으로 흐르는 것은 앞서 언급한 협상과 주문, 그리고 대금결제가 있다. 이 중 주문 흐름을 살펴보면, 여전히 POS 보급률, 사용률이 낮고, 전화를 통해 주문을 하는 경우가 많다. 물론 주문을 받은 이후 주문처리 과정은 어느 정도 전산화가 이루어져 있으나, 주문과정의 실수, 부정확한 재고 파악 등의 문제는 여전히 해결하기 어려운 문제로 남아 있다. 뿐만 아니라 제조업체가 매출량 증대와 브랜드관리 목적으로 동일 회사의 브랜드라도 서로 다른 주문체계를 가지고 있어서, 전문점에서는 주문과정에 혼란을 느끼고 있다.

제조업체는 이를 해결하기 위해 전문점에 POS시스템을 설치해 주고, 자동발주 시스템을 적용하려 하여도 세원노출을 꺼리는 전문점에서 이를 설치하려 하지 않고 있다. 더욱이 제조업체는 꼭 필요한 상품의 발주를 권유하기보다는 자사 상품 위주로 발주를 권유하기 때문에 전문점의 신뢰를 잃고 있다.

<표 5> 주문 흐름 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	<ul style="list-style-type: none"> • 자동발주시스템 구축의 어려움 • 주문절차 및 주문시간의 비효율성 상존 	<ul style="list-style-type: none"> • 주문과정의 혼란 • 잘못된 주문 • 부정확한 재고파악 	발견되지 않음
원 인	<ul style="list-style-type: none"> • 전문점의 POS 미설치 • 자사 상품 위주의 발주 권유 • 주문과정의 자동화 수준 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드별 상이한 주문 절차 • POS 미설치 (세원노출) 	전문점에 직접 방문 후 현장에서 주문

이제 마지막으로 대금결제 흐름 측면을 살펴보면, 외상판매가 적으므로 소비자와 전문점간에는 별다른 문제가 없다. 또한 전문점과 제조업체 간에는 최근 매출이 부진한 전문점의 대금결제가 잘 이루어지지 않기는 하지만 심각한 수준은 아니다.

이상에서 언급한 화장품 유통경로의 8가지 유통기능 흐름별 문제점을 정리하면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 유통기능 흐름 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
물적흐름	과잉재고, 품질	과잉재고, 품질, 진열공간 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 진부화 된 상품 구입 • 유행상품 구입 어려움
반 품	방대한 반품량	반품이 잘 안됨	반품이 잘 안됨
촉 진	과도한 판촉비용	판촉 부족	판촉 부족
협 상	협상 부족	협상 부족	협상 부족
금 융	양호함	카드결제 안됨	양호함
위험부담	재고위험 분담 부족	재고위험 분담 부족	없음
주 문	<ul style="list-style-type: none"> • 자동발주시스템 구축의 어려움 • 주문절차 및 주문시간의 비효율성 상존 	<ul style="list-style-type: none"> • 주문과정의 혼란 • 잘못된 주문 • 부정확한 재고파악 	발견되지 않음
대금결제	양호함	양호함	양호함

3. 관계 관리 측면 : 갈등, 규범, 신뢰

이제 마지막으로 화장품 유통경로의 문제점을 관계관리 측면에서 진단해 보았다. 관계관리는 유통경로 구성원간 갈등, 규범, 그리고 신뢰차원에서 분석되었다.

먼저 구성원간 갈등을 살펴보면, 제조업체와 전문점간 심각할 정도의 갈등을 겪고 있었다. 제조업체 입장에서는 전문점이 자사와 협상한 내용에 따라 상품매입 및 판매활동을 하지 않고, 해당

제조업체 브랜드 관리에 영향을 줄 정도까지 가격할인 경쟁을 한다는 점으로 인해 불만을 갖고 있다. 또한 전문점이 회색시장 등의 비공식 유통경로를 이용하여 상품을 매입하고, 때로는 상품을 유출하고 있다는 점도 제조업체의 불만 사항이다. 한편 전문점 입장에서는 제조업체가 지나칠 정도로 상품을 밀어내어 재고부담이 가중되고, 정작 잘 팔리는 상품에 대해서는 제 때에 공급해 주지 않으며, 각종 판촉지원을 적게 해 준다는 불만을 갖고 있다. 또한 유통업자 가격표시제(open price) 이후에도 판매 가격에 대한 통제를 한다는 불만도 갖고 있다.

문제는 이러한 불만들을 협상을 통해 해결해 나가지 않고, 앞서 언급하였듯이 서로 간에 강권력을 사용하여 힘을 행사하려는 데 있다. 이로 인해 현재 화장품 전문점 유통경로 내에서 제조업체와 전문점간에는 갈등이 심각한 수준에 달해 있고, 양자간의 신뢰관계 구축에 큰 장애요인이 되고 있다. 서로 간에 불신이 팽배하고, 당장의 이익을 위해서라면 기회주의적 행동을 서슴지 않고 있다. 이러한 상황에서 관계규범이 있을리 만무하다.

양자간의 갈등 관계는 어느 한쪽의 잘못이라고 말하기 힘들며, 전문점 유통경로의 매출부진이 계속되면서 더욱 심각해져 가고 있다.

한편, 전문점과 소비자 간의 갈등도 심각하다고 할 수 있다. 경쟁력 있는 전문점을 제외한 많은 전문점들은 고객의 서비스 및 저가격 욕구를 충족시켜 주지 못하고 있다. 백화점이나 방문판매, 직접판매 등에서 고급 서비스를 경험하고, 할인점, 홈쇼핑, 인터넷 등에서 저가격으로 화장품을 구매해 본 소비자들은 전문점 유통경로에서는 둘 중 어느 것도 충족시켜주지 못함을 발견한다.

복잡하고 더러운 매장에 부담스럽게 권유하는 판매원, 부족한 상품 및 서비스 등은 더 이상 소비자로서 하여금 전문점을 고집하게 하지 못하고 있다.

문제는 전문점에 있다. 어차피 고객의 욕구가 세분화되고, 심화되는 것은 당연한 것이다. 또한 이러한 고객의 욕구를 계속하여 충족시켜 주려고 노력해야 하는 것도 당연한 것이다. 하지만 현재 많은 전문점들이 자신들의 잘못된 점을 발견하기보다는 소비자의 소비위축, 다른 유통경로 경쟁사의 출현, 제조업체의 통제 등이 문제라고 생각하고 있다.

<표 7> 관계관리 측면에서 전문점 유통경로의 문제점

구 분	제조업체	전문점	소비자
문제점	갈등, 불신, 규범 없음	갈등, 불신, 서비스부족	<ul style="list-style-type: none"> • 욕구 미충족 • 다른 경로로 이탈
원 인	<ul style="list-style-type: none"> • 전문점의 기회주의 • 전문점의 가격 할인 • 전문점의 상품 유출 • 전문점의 강권적 대응 	<ul style="list-style-type: none"> • 제조업체의 기회주의 • 제조업체의 가격 통제 • 제조업체의 강권력 사용 	전문점의 고객욕구 미대응

V. 전문점 유통경로의 경쟁력 강화 방안

이상에서 언급한 전문점 유통경로의 문제점을 해결하기 위해서는 어느 한쪽의 노력이 아닌 유통경로 구성원 전체의 노력이 필요하다. 먼저 제조업체 차원에서 전문점을 활성화하기 위한 노력이 필요하다.

첫째, 각 제조업체 별로 전문점이 안정적인 수익성을 확보하게 해 주어야 한다. 이를 위해서는 현재 만연하고 있는 가격할인 경쟁을 억제하기 위해 상품 유통 및 가격 안정화를 정착시켜야 할 것이다. 뿐만 아니라 제조업체 차원에서 다양한 전문점 지원 육성책을 시행하여야 할 것이다. 전문점의 전산화 지원정책, 경영 노하우 전수, 매장 디스플레이 지원정책과 전문점과의 원활한 커뮤니케이션 정책 등을 시행하여 전문점의 장기적인 경쟁력 강화를 도모하여야 할 것이다.

둘째, 유통경로 내 유통기능 흐름을 원활히 해야 할 것이다. 이를 위해서는 밀어내기식 판매방식을 지양하고, 정확한 수요예측을 통한 공급체인관리(supply chain management)를 달성하여야 한다. 이를 통해 신상품 개발, 상품 구색, 상품 보충, 촉진 활동 등 4가지 차원에서 효율성을 꾀해야 한다.

즉, 제조업체는 소비자에게 꼭 필요한 상품을 개발하여, 정확한 구색계획과 적시적량의 자동상품보충, 불필요한 판매촉진의 제거 등을 통해 공급체인 상에 존재하는 과잉재고와 품질, 반품을 최소화하여야 한다. 뿐만 아니라 과도한 판촉을 통한 매출확대보다는 브랜드력 강화에 초점을 두어야 한다. 이것이 이루어지면 8가지 유통기능 흐름이 원활하게 될 수 있다는 것은 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

셋째, 전문점과의 신뢰관계 구축을 위해 구체적인 지속적인 노력을 해야 할 것이다. 이를 위해서는 왕도(王道)가 없다. 제조업체와 전문점이 서로를 경쟁자로 보는 것이 아니라 장기적인 파트너라는 인식을 가지고 상호 협력해 나아가야 할 것이다. 서로 간에 약속을 지키고, 기회주의적 행동을 최소화하여야 할 것이다. 물론 제조업체는 전문점과 접해 있는 영업사원에 대한 선발과 교육을 철저히 해야 하고, 서로간에 기회주의적 행동을 최소화 할 수 있는 통제 장치를 마련해 두는 것이 중요하다.

다음으로 화장품 전문점 측면에서 현안 문제점을 해결하기 위한 전략을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 수익성을 확보하기 위한 자체적인 노력을 하여야 할 것이다. 고객이 원하는 상품과 서비스를 공급해 주기 위한 방법을 연구해야 할 것이며, 제조업체의 각종 지원을 적절히 활용해야 할 것이다. 이를 통해 다른 전문점, 나아가서 다른 유통경로와는 다른 차별적인 역량을 구축해야 할 것이다. 고객에게 꼭 필요한 상품을 정확히 파악하여, 필요한 양만큼, 필요한 시간에 갖추어 놓아야 하고, 고객이 편리하고 즐겁게 쇼핑할 수 있는 매장 환경을 구성해야 하며, 전문성과 친절을 갖춘 판매원을 선발, 훈련하여야 한다. 고객 개개인에 대한 정보를 데이터베이스화하여, 고객 한 사람에 맞는 맞춤 상품, 맞춤 서비스를 제공해 주어야 한다. 특히, '지역밀착'이라는 전문점의 강점을 살려, 고객들과 지속적인 관계를 구축하는 것이 중요하다.

둘째, 유통기능 흐름을 원활히 하기 위해서는 제조업체 뿐 아니라 전문점의 노력도 중요하다. 무엇보다도 투명한 소매경영을 통해 정상적인 방법으로 경쟁력을 강화해야 한다. 이를 위해서는 POS시스템 설치가 선행되어야 한다. 세원노출로 인한 손해를 염려하기보다는 효율적인 점포운영을 통한 이윤을 먼저 생각해야 한다. 뿐만 아니라 주문과정을 제조업체와 협력하여 자동발주화하는 노력을 통해 점포 내 재고와 품질을 최소화해야 할 것이다.

셋째, 마지막으로 제조업체의 신뢰관계 구축 노력에 동참하고, 장기적인 공생관계를 유지해야 할 것이다. 화장에 관한 노하우가 많은 제조업체와 협력하여 전문점을 화장품과 미용문화를 판매하는 말 뜻 그대로의 '전문점'으로 만들려는 노력이 필요하다.

이상에서 언급한 내용들은 어느 한쪽만 노력해서는 달성되기 어렵다. 제조업자와 유통업자 모두의 노력이 필요하다. 그리고 만약 이러한 양자간의 노력이 이루어진다면, 최종 소비자 측면의 문제는 자연스럽게 해결될 것이다. 불필요한 비용은 최소화되어 상품의 가격은 낮아질 것이고, 제조업체는 상품의 품질을 높이는 데 더 많은 비용을 투자할 것이며, 소비자가 원하는 상품은 품질 없이, 적시에 유통업자에게 공급될 것이다.

VI. 전문점 유통경로의 향후 전망

1. 화장품 전문점 유통경로의 중요성

현재 직면하고 있는 화장품 소매업의 현황을 살펴보면, 기존 유통경로 환경이 미흡하고, 규모의 영세성이나 가격 불신 등이 상품의 가치를 하락시키고, 소비자의 신뢰도 확보가 어려워지는 등 고객의 이탈이 심화되어 가고 있는 상황이다. 또한 직접판매, 방문판매 경로 매출의 확대와 외국 수입화장품의 범람으로 전문점 유통 경로는 더 이상 성장하지 못하고 있는 실정이다.

그렇지만, 화장품 전문점 유통경로는 아무리 치열한 경쟁과 혼탁한 상황 속에서도 화장품 유통경로의 주력으로써 중요한 자리를 차지할 것으로 보인다. 화장품 전문점 유통경로는 많은 소비자와 접해있고 현재 모든 유통경로의 근간을 이루는 매우 중요하고 상징적인 유통경로로써 의미가 있다.

화장품 시장에서 전문점이라는 유통경로가 가질 수 있는 장점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전문점이 표적으로 하는 시장은 오랜 역사를 가진 지역 밀착형 시장이므로 지역 정서를 가장 잘 알고 지역 주민이 좋아하는 상품구성과 취향을 잘 알고 있다는 점이며, 둘째, 단골 고객과의 거래관계가 상당히 확보되어 있다는 점, 셋째, 상점의 관리자가 대부분 주인이므로 고객이 주인과 직접 상담할 수 있어 기계적이지 않고 부드러운 쇼핑 분위기를 유지할 수 있다는 점, 그리고 마지막으로 각종 서비스나 판촉 등을 전문점 주의 재량으로 자유롭게 실시할 수 있다는 점 등을 들 수 있다.

2. 전문점 유통경로의 전망

이제 마지막으로 전문점 유통경로의 향후 전망을 살펴보면 다음과 같은 특징을 볼 수 있다.

첫째, 나름대로 생존권 확보를 위한 전문점간 차별화의 시도가 증가할 것으로 보인다. 과거의 동일한 개념과 운영형태에서 벗어나 대형화를 통한 경쟁력 확보 또는 전문화를 통한 고객 서비스 강화 방안으로 양분화 될 것으로 보인다. 이에 따라 전문점간 취급 품목 및 브랜드의 차별화가 일어날 것으로 보인다. 이를 위해서는 개별 전문점에 대한 상권 분석이 충분히 이뤄져야 하며 이에 따라 표적 고객을 명확히 해야 하는데 아직까지는 이에 대한 준비가 미흡하여 실효성 및 실행 역량에 대해서 많은 어려움이 예상된다.

둘째, 고객의 구매환경 개선을 위한 매장의 대형화와 고급화가 지속될 것이다. 이제 전문점은 과거의 할인점 이미지에서 벗어나야 한다. 단순한 가격경쟁에서 벗어나 고객의 입맛에 맞는 매장을 꾸미기 위해서는 새로운 고객의 구매 트렌드를 반영해야 할 것이며 타 유통경로와의 경쟁에서 충분한 이점을 가질 수 있어야 한다. 이를 위해서는 화장품 이미지에 적합한 매장을 갖춰야 하며 매장의 고급화 및 대형화가 전개되어야 할 것으로 보인다. 고객들은 제품만을 구매하는 것이 아니라 쇼핑의 즐거움, 서비스에 대한 만족 등 종합적인 가치를 구매하는 것이다. 이에 따라 최근 신설되는 전문점은 일정 규모 이상의 면적을 가지고 있으며 매장 분위기 또한 상당히 고급화되어 가고 있는 실정이다.

셋째, 전문점 유통의 과학화 및 전산화를 통한 데이터 활용으로 전문점 경영 효율화를 추구하는 경향이 더욱 증가하게 될 것이다. 과거와 달리 전문점들도 고객 개별 특성에 대한 파악 및 이에 부응하는 판촉 및 이벤트가 있어야 하며 단순 마진 위주의 제품 관리에서 벗어나 판매 실적 및 고객의 니즈를 바탕으로 제품관리 및 운영이 필수적인 요건이 되었다.

넷째, 전문점간 결합 및 연합을 통한 체인화 또는 프랜차이즈 경향이 지속적으로 증가할 것으로 보인다. 이는 향후 진입이 예상되는 해외 유통과의 경쟁을 위해서 기본적인 규모의 경제의 확대를 통한 거래 강화 및 경영 노하우에 대한 상호 공유 및 간판의 통일을 통한 이미지 제고를 위한 노력의 일환으로 보인다.

이와 같은 전문점들의 변화 방향은 긍정적인 요소를 많이 가지고 있으나, 자칫 잘못하면 단순한 이익을 확보하기 위한 성급한 시도로 그칠 우려도 있다.

참고문헌

- 박충환, 오세조, 김동훈(2002), 시장지향적 마케팅 관리, 박영사
- 손영철(1998), "우리나라 여성의 화장품 구매행동에 관한 연구", 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 오세조, 박진용(2001), 시장지향적 유통관리, 박영사
- 오세조, 박진용, 권순기(2002), 소매경영, 한울출판사
- 오세조, 박충환(1999), 고객중심과 시너지 극대화를 위한 마케팅, 박영사
- 오세조, 신동빈(2001), 유통을 알면 당신도CEO, 중앙경제평론사
- 장업신문(2002), "전문점과 인터넷 쇼핑몰 전망과 대응"
- 태평양 마케팅부문(2002), "화장품 유통경로 현황"
- 태평양 50년사 편찬위원회(1995), 태평양 50년사, 태평양.
- 한국유통연구원 ECR·SCM연구위원회(2001), 미래를 바꾸는 ECR·SCM 경영혁명, 중앙경제 평론사
- 화장품 신문사(1998), 화장품 연감.

Building-up Strategies for Competitiveness of Specialty Stores Distribution Channels in the Cosmetics Industry

Sejo Oh *

Soongi Kwon *

Sang Deok Kim **

Jung Ah Park ***

Hyun Jin Cho ****

<Abstract>

Specialty stores, which have been major channels of Korean cosmetic industry, are bringing out a lot of problems in current distribution channel systems because of its repeated depression of sales. Especially, inefficiency in distribution channel systems is caused by cannibalistic price-off competition between specialty stores, too many launchings of new products, excessive sales promotion, absence or surplus of stock, and so on.

Using qualitative methods such as in-depth interview and group discussion, the authors attempt to diagnose fundamental problems of the cosmetic specialty store distribution channels in three viewpoints: achievement of goals, marketing flows in channels, and relationship management. In addition, this paper suggests core strategies for building up the competitiveness of both of the maker and the retailer.

The competitive strategies are mainly about securing profitability of retailers, smoothening of marketing flows in channels, and building-up trustful relationships between distribution channel members.

*, **, ***, ****, ***** Yonsei Univ.