

<販賣部門>

時 代 服 裝 社

安 台 鎬

마케팅과 消費者

時代服裝社는 1945年 現 李渭衡社長이 서울에 時代服裝社를 創立하고 韓國最初로 「와이샤쓰」 및 「남방샤쓰」 既成服 生産에 着手하여 “獅子票”의 商票로 全國各地에 販賣를 開始한 韓國 唯一의 既成服 「메이커」이다. 資本金 1.5 億원과 從業員 1,231 名의 規模를 가진 이 會社는 每年 5 億원의 販賣實績을 올리고 또 韓國最初로 既成服의 輸出까지 한 巨大한 「메이커」의 하나이기도 하다. 이 會社가 現在 生産 販賣하고 있는 品種과 그 生産比率는 <表 1>과 같다.

<表 1> 製品 生産 比率 表

1. 와이샤쓰類.....70%	2. 紳士服類.....10%
3. 淑女服類..... 3%	4. 兒童服類..... 2%
5. 메리야쓰 및 雜衣類.....15%	

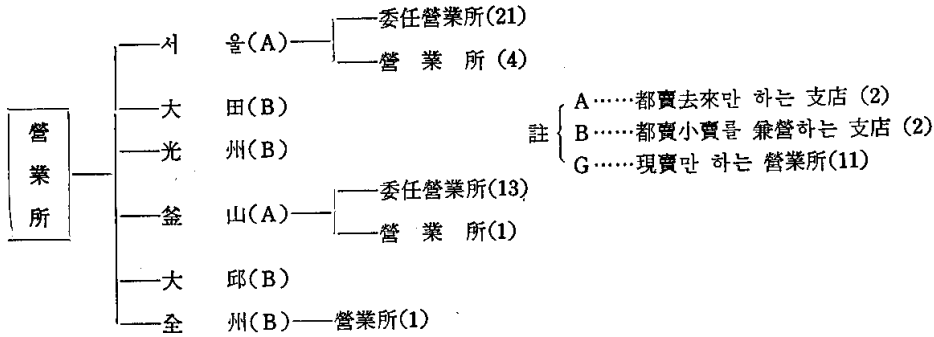
그리고 이 會社의 去來에 있어 販賣內容을 본다면 國內의 60%에 대하여 海外的 40%의 比率로 去來되고 그 額數는 國內의 \$ 1,068,000 에 대하여 海外的 \$ 712,000 로 構成되어 있다. 國內販賣의 경우 會社 直營이 11 個所와 委任營業所가 36 個所로, 모두 47 個所로 分散되어 全國 有數한 都市에 販賣網을 갖고 있다. 直營의 경우는 세가지로 區分되는데 첫째는 都賣去來만 하는 2 個의 支店과 둘째는 都賣와 小賣를 兼營하는 2 個의 營業所 그리고 셋째 現賣 즉 小賣去來만 하는 7 個의 營業所를 갖고 있으며 委任營業는 一種의 代理店으로 100 萬원 내지 150 萬원의 保證金納付와 店舖面積이 22 坪 以上の 規模를 가져야만 하는데 이와 같은 營業所가 서울에 21 個所, 釜山에 13 個所, 그리고 大邱와 淸州에 各各 1 個所를 갖고 있다. 營業所의 分布를 圖示하면 <表 2>와 같다.

販賣經路別로 본다면 첫째 工場→各支店 및 營業所→消費者의 경우가 全體經路中の 30%이며 둘째 工場→各支店 및 營業所→都賣商→消費者의 經路가 全體中の 60%

筆者：韓國外國語大學 教授.

<表 2>

經營所分布表



로써 壓倒的이고 셋째 工場→各支店 및 營業所→小賣商→消費者的 經路가 全體 中の 10%만을 차지하고 있다. 그리고 各 相異한 經路上的의 平均利幅은 各 支店 및 營業所 와 都賣에 대하여는 70%이며 小賣에 대하여는 25%로 供給되고 있다. 그리고 이러한 各 地方에 散在된 營業所의 1個店舖의 平均販賣量은 平均 \$ 7,991 로 되어 있으며 또 店舖의 平均維持費는 賣上高의 8%를 차지하고 있는 實情이다. 이상의 各 經路上 支店 및 營業所인 直賣店과 委任營業所인 代理店 그리고 都賣商과 小賣商에 대하여 個別的으로 살펴 보기로 한다.

(1) 直賣店(支店 및 營業所)……時代「메이커」의 直接市場進出을 目的으로 開設된 店舖 로써 既述한 바와 같이 都賣만 專擔하는 경우, 都賣 小賣를 兼營하는 경우, 그리고 小賣만 하는 경우 등 多樣性 있는 機能을 發揮하고 있다. 「메이커」의 流通部門에 대한 進出의 意義도 있지만 「時代」가 支店 및 營業所란 이름의 直賣店을 開設한 根本動因은 다음과 같은 事實에 根據를 두고 있다. 즉 安定된 去來와 代金回收의 迅速, 그리고 賣上實績의 向上과 販賣管理의 效率的인 統制를 한다는데 두고 있다.

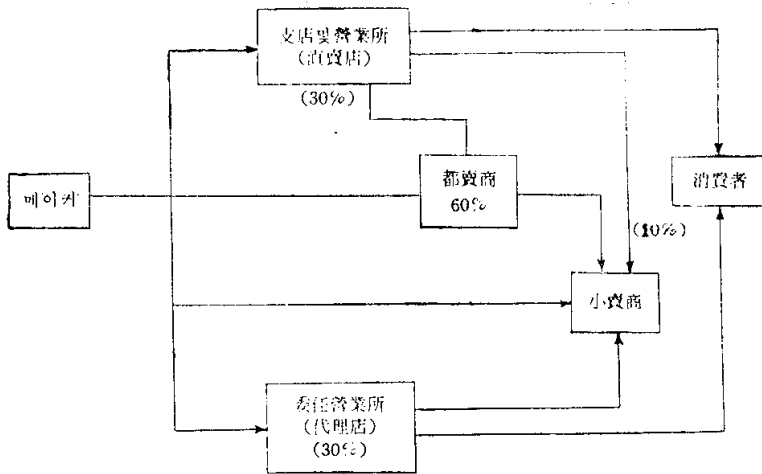
(2) 代理店(委任營業所)……「時代」가 委任營業所라고 부르는 代理店은 「메이커」와의 去來契約下에 時代製品을 供給받고 小賣商에 再供給하는 店舖이다. 機能上으로 보아 一般都賣商과 다를 바 없고 去來의 長期的인 安定과 繼續的인 紐帶關係의 增進을 위하여 一定한 條件으로 契約을 締結하게 되는데 既述의 條件 이외로 價格, 販賣地域, 獨占販賣權, 信用條件, 在庫基準 등을 對象으로 하고 있으며 契約履行狀況도 大體로 보아 좋은 便이라는 것이다.

(3) 都賣商……時代製品을 供給받는 都賣商은 全國有數한 各 都市에 散在되어 있고 各種衣類의 都賣行爲를 하고 있다. 「메이커」의 支店 및 營業所인 直賣店으로부터 購入해서

小賣商에 供給하지만 都賣뿐만 아니라 小賣까지도 兼營하고 있는 實狀이다.

(4) 小賣商……大規模小賣商인 百貨店과 小規模小賣商인 限定品種店(limited-line store)이 있지만 이들은 모두「메이커」의 直賣店과 去來를 하고 있다. 이상의 各 經路別에 의한 配給機構를 살펴 볼 때 夙연 時代製品的의 販賣를 위한 市場範圍의 規模가 어떻게 되는 問題이다. 「時代」와 같은 大企業은 現在 全國的인 規模로 그 販賣網을 擴散하고 47個의 直營내지 委任店舖를 管理하고 있다. 여기에 그 經路別圖表를 表示하면 <表 3>과 같다.

<表 3> 經路別圖表(B)



※ [支店및營業所]에 대한 經路利用은 合計30%임

販賣業務의 執行은 會社의 業務部가 擔當하는데 業務部는 販賣課, 販促課, 業務課, 生産課 등 4個課로 나누어져 있고 이 가운데 販賣活動만을 專擔하는 販賣의 組織은 日本에서 敎育받은 52歲의 李定鉉部長을 責任者로 모시고 그 밑에 次長 1名, 代理 1名, 主任 1名, 社員(書記) 2名, 그리고 各 支店長 4名과 販賣員 50名으로 構成되어 있다. 이들의 販賣業務는 販賣量 割當, 收金計劃, 本支店間帳簿整理, 市場調查, 廣告效果 및 測定 등을 主로 하고 있고 各 支店은 支店長의 責任下에 本社에 대하여 販賣日報의 作成報告와 在庫量의 把握, 그리고 支店自體 經營에 따른 經費支出 등을 報告하도록 規制되어 있다. 특히 本社 營業部 直營인 時代百貨店에 대한 運營은 「服裝專門百貨店」으로서 다른 「메이커」에 있어서는 찾아 볼 수 없는 特異한 經營方式을 採擇하고 있다. 그리고 이 會社의 販賣計劃을 살펴 본다면 主로 9月부터 12月까지의 4個月間, 즉 가을과 겨울의 兩季節이 가장 높은 販賣計劃을 세워져 있으며 全體 販賣計劃量의 約 折半을 차지하고 있다.

<表 4> 販 賣 計 劃 表(月別中心)

1月.....7.2%	5月.....7.3%	9月.....11.1%
2月.....5.4%	6月.....7.6%	10月.....16.3%
3月.....6.7%	7月.....4.3%	11月.....9.2%
4月.....7.3%	8月.....3.7%	12月.....14.2%

즉 9月부터 12月까지의 全販賣計劃量인 50.5%는 1月부터 8月까지 全販賣計劃量の 49.5%를 上廻할 程度로 되어 있고 보면 이것으로 미루어 보아 확실히 該社製品은 季節的인 商品性이 強함을 깨닫게 한다. <表 4>에서 보는 바와 같이 가장 販賣가 低調한 7月과 8月の 두달의 計劃量은 9月の 單 1個月分의 計劃量마저도 未及한다는 點과 1月과 2月の 嚴冬時期의 計劃量은 그 前달인 12月과 10月の 各 1個月分의 計劃量에도 未及하다는 事實이다. 이러한 事實에 비추어 볼 때 70%의 壓倒的인 生産比率를 차지하고 있는 「와이샤쓰」製品은 여름은 말할 것도 없고 겨울보다 오히려 가을의 한 季節에 限해서 크게 販賣對策을 講求해야만 하고 봄에는 計劃量上의 起伏이 없는 計數로 미루어 보아 끈기 있고 變함 없는 對策이 무엇보다도 要望됨을 暗示해 주고 있다. 以上과 같은 月別 販賣計劃量 이외에도 會社 자체가 현재 採擇하고 實施中인 廣範한 販賣計劃은 다음과 같다. 즉 첫째 該社製品의 盛需期에 있어서의 適切한 廣告計劃을 들 수 있는데 「時代服裝社」는 '68年 現在로 總賣上高의 13.6%를 廣告費에 充當하고 있다. 廣告媒體의 利用度 順으로는 新聞을 筆頭로 라디오, 雜誌, T.V 그리고 「스라이드」로 되어 있으며 一般消費財처럼 繼續的인 廣告를 하지 않는다는 것이 그 特徵이라 하겠다. 다시 말하면 가을과 初겨울에 크게 廣告活動이 展開되는데 이 活動은 販賣促進策으로 重要한 手段이 되고 있다. 특히 「와이샤쓰」 「메이커」 中에서도 大「메이커」間에는 販賣競爭이 非價格競爭으로 進展됨에 따라 漸次的으로 廣告競爭이 甚해져 가고 있으며 들깨는 包裝을 통한 營業部 廣告를 하고 있기 때문에 包裝에 대한 考慮도 單純치 않다는 點이다. 즉 各 季節에 適合한 色彩를 研究해서 季節感覺을 크게 反映시켜 消費者 嗜好에 一致하게 調整하고 運搬에 簡便하도록 計劃을 推進하고 있다. 셋째의 販賣促進計劃은 먼저 去來商과 消費者의 購買時點(buying points)에 대한 파악을 하고 購買動機助成의 要因을 검토하며 또 製品의 「디자인」에 대한 研究를 中心으로 販賣誘引을 일으키게 하고 있다. 독특한 「스타일」開發로 消費者에 接近하기 위해서 外國製品을 模倣하여(주로 美國) 市販하고 있지만 市中出廻와 때를 같이하여 模倣類似品이 나돌기 때문에 價格競爭을 면하지 못한 苦痛도 겪어야 한다. 그러나 本社로서는 꾸준히 自體의 調査와 研究結果를 土台로 새로운 「와이샤쓰·스타일」開發에 努力을 하고 있는 中이다. 마지막의 促進計劃으로는 販賣員管理에 대한 問題를 어떻게 解決하는가에 主眼을

두고 있다. 즉 우리의 市場環境이 seller's market 로부터 buyer's market 로 변모되어 가는 現實을 經營陣에 있어서도 認識하고 販賣員에 대한 보다 高次的인 活動을 期待하고 있다. 販賣員에 대한 洗練된 訓練을 통해서 過去의 단순한 製品의 傳達인이 아니라 廣告, 情報蒐集, 「서어비스」管理 등의 開發에 關心판을 갖고 있는 정도이다.

時代服裝社의 重要한 販賣課題는 다음아닌 定札制의 實施와 이의 積極的인 推進에 있겠다. 既述한 支店 및 營業所 그리고 委任營業所는 모두 「定札制」의 充實한 履行을 통하여 消費者에 接近하고 있다. 이 正札制의 履行은 販賣過程에 있어서의 過度한 價格競爭 또는 非需期의 在庫品投資 등 亂賣現象의 防止를 위해서도 正札制의 合理的 遂行이 필요하다. 時代製品은 嚴格한 規格化가 이루어져 있기 때문에 正札制勵行問題가 오래 前부터 實施되어 왔었다. 時代製品에 대한 定札制 採擇의 根本的 動機는 對外的으로는 國家의 施策과 將來의 趨勢에 대하여 先導的인 役割을 擔當함으로 leading company 로서의 矜持를 갖고자 하는데 있으며 對內的으로는 直賣制實施와 동시에 定札制를 實施함으로서 地域的 販賣價格上의 隔差를 除去하고 去來의 秩序를 確立하는데 있으며 다음 販賣管理上으로는 價格統制를 통해서 販賣政策의 일정한 規律를 잡아 보자는데 있었다. 그러나 實際上的 問題로서 直賣店은 고사하고라도 一般都賣商에 대한 會社의 統制가 不可能하고 특히 營業所일지라도 現實時(直接的인 現品の 去來)의 割引問題는 크게 問題視되어 顧客을 빼앗길 念慮도 있다는 점이다. 正札制를 指向하는 여러 直賣店과 百貨店 등은 消費者들의 뿌리 깊은 購買習性과 無誠意한 一部商人의 態度로 이 制度의 確立을 못보고 있는 實情이다. 불과 30% 밖에 안되는 直賣店經營의 定札制實施 問題는 事實上 이의 廣範한 勵行과 그 普及이 困難하다 하겠다. 價格哄정 문제는 비단 消費者에게만 있는 것이 아니라 商人에게도 그 責任의 折半은 있다. 즉 商人들은 꼭 받을 最低價格을 提示하지 않고 消費者들의 割引要請에 應해 줄 수 있는 幅을 두기 위해서 또는 故意로 다소 加算된 不公正價格을 提示하는가 하면 또 消費者는 消費者대로 商人提示價格을 信賴못한다던가 혹은 오랜 習慣에 따라 價格割引을 要求하기 때문이다. 이와같이 相互不信의 惡循環으로 價格哄정은 좀처럼 씻어지지 못하고 있다. 市場地域에서 商人이 提示하는 價格 또는 表示價格의 割引을 要求하는 購買者는 如前히 相當數로써 10名中 7~8人이 모두 이렇하다. 그러나 割人要求의 成功率도 늘다는 것을 감안 한다면 價格哄정의 魅力도 있을 수는 없겠다. 그리고 地域적으로 볼 때 市場地域이 繁華街보다 割引要求率도 높고 또 이의 成功率도 높은 現象이다. 이와같은 去來環境 속에서 正札制의 實施는 事實上 困難한 問題로써 時代製品의 모든 販賣는 이 예외가 되지 않는다. 價格哄정을 中心으로 하는 이와같은 購買慣習과 아울러 特別購買上의 差異도 있

어 男性은 便宜性 위주로 繁華街에서 女性은 經濟性 위주로 市場地域에서 時代製品的 購買를 하고 있으며 또 「와이샤쓰」는 男子가 많지만 一般衣類品은 오히려 女子가 많다는 것이다. 특히 家庭購買의 代理人으로서의 女性에 의한 購買量은 尙차 增加될 것으로 展望된다. 그리고 時代製품을 選擇하는데 있어 消費者의 購買動機를 든다면 다음과 같이 要約할 수 있겠다. 즉

(1) 「시데론」 S.R, 「시데론」 P.P.P.와 같은 品質이 優秀해야 한다는 것이 強力한 商品 選定の 要因이 되고 있다.

(2) 時代의 獅子表示의 商標에 대한 認識이 普及되어 店舖의 影響力이 거의 없다.

(3) 價格의 低廉만으로 顧客誘致를 할 수 없다는 點이다. price-quality association에 의하여 高質高價로 消費者의 慾求充足이 앞서야 한다.

(4) 販賣量增大는 商標와 「메이커」의 名聲이 크게 作用하기 때문에 他商品과 같이 廣告 效果는 크게 期待 못한다.

(5) 購買動機는 各 地域에 따라 差가 있는데 都市는 感情的 購買動機(emotional buying motives)가 強한데 反해 地方과 市場地域은 合理的 購買動機(rational buying motives)가 支配의이다. 이 購買處의 選定問題는 消費者의 愛顧的 動機(patronage buying motives)와 결부되는 問題로서 時代製品的 購入處를 어떠한 理論에 根據를 두고 選定購買하느냐의 問題와 一致된다. 地域別로 볼 때 도시의 消費者에 強하게 支配하는 動機는 첫째 단골, 둘째 商標, 셋째 便宜性, 넷째 價格의 順位로 되어 있으며 地方에서는 이와는 反對로 첫째가 價格으로 되어 있다. 그래서 都市의 「品質中心」과 地方의 「價格中心」이라는 對照的인 現象을 찾아 볼 수 있게 한다. 그러므로 「時代」에서는 高級品, 高價品, 流行品 등은 都市에 實用品, 低價品, 在庫品, 處理品 등은 地方으로 흐르게하는 販賣戰略도 세워지게 된다. 時代製品的의 愛顧動機를 形成하는 內容을 要約해 본다면 첫째로 商標에 대한 信賴度가 店舖의 名聲에 크게 작용한다. 둘째로 顧客에 대한 「서비스」 名稱性 있는 消費者의 選好商品을 陳列해 두어야 한다. 셋째로 店舖의 立地的 條件에 따라 消費者의 集中과 分散을 가져오게 한다. 넷째로 良質 低價가 強力한 愛顧動機를 助成하고 있다. 다섯째 훌륭한 「서비스」에 의하여 손님을 固定顧客으로 만든다는 것이 가장 큰 動機助成의 要因이 되고 있다는 事實이다. 이 問題에 크게 關心을 가진 時代服裝社에서는 「서비스·카아드」(service card)制를 採擇하고 販賣의 助成과 아울러 對 顧客 「서비스」 本位로 크게 利用되고 있다. 이 「서비스·카아드」는 「時代」總賣上의 15%를 차지하고 있는데 이 「카아드」에는 다음과 같은 두 種類가 있다. 즉 그 하나는 獅子票商品券으로서 500 원, 1,000 원, 5,000 원 등 세 등급의 金

額으로 表示된 「카아드」인데 이 「카아드」는 時代特有的 「카아드」인 바 該當金額에 適合한 어떤 商品이던 時代製品을 購買하게끔 保證된 一種의 有價證券이다. 그리고 다른 하나는 獅子票 交換券으로서 指定된 品目에 限해서만 購入을 保證하는 「카아드」로써 他製品보다 「와이샤쓰」 購買에 크게 活用되고 있다. 이 두가지의 “service card”는 時代製品을 取扱하는 店舖라면 都市, 地方 가릴 것 없이 通用하게 되어 있다는 것이 하나의 特徵이기도 하다. 특히 이 두 가지의 service card는 時代製品의 盛需期와 명절의 膳物用으로 脚光을 받게 되어 時代製品의 流通을 보다 助成케 하는 促進劑로써 크게 迎合되고 있다. 오늘날 纖維工業의 發達과 消費生活水準의 向上에 따라 消費者의 「와이샤쓰」 및 기타 既成服에 대한 利用度도 늘어나게 되었고 또 製品의 選擇範圍도 擴大된 現實이다. 그러나 需要에 比해 供給되는 量産體制은 「메이커」間的 販賣競爭을 激甚하게 하여 完全한 購買者中心市場(buyer's market)으로 轉換시키고 말았다. 이따므로 購入品目에 대한 選定의 樣相도 變하게 되어 消費者의 嗜好, 趣味, 階層 등에 따라 달라지게 되고 現金形態에 의한 直接購入의 比重이 壓倒적으로 늘어나게 되었다.

時代製品 가운데 70%를 차지하는 「와이샤쓰」는 事前에 消費者의 意中決定이 이루어져서 商標, 모양, 빛깔, 「사이즈」, 천등에 대한 認識이 크게 밝다. 이따므로 商品選定當時 店員의 影響力은 거의 찾아 볼 수 없고 「와이샤쓰」 이외의 選買品에 대한 購買動機와는 다르다 하겠다. 그리고 都市 내지 高所得層에 속하는 사람들은 주로 時代의 支店과 營業所인 直賣店을 많이 利用하고 地方 내지 低所得層이 小規模小賣商 또는 市場附近의 都賣商을 利用하고 있는 實情이다.

이상의 諸點에 비추어서 時代會社에서는 앞으로 다음과 같은 問題에 대하여 새로운 研究와 檢討를 더하게 하였다. 즉

(1) 支店 및 營業所의 加一層의 擴張을 통해서 時代製品의 流通量調節, 利潤極大化, 價格統制, 販賣促進, 對外名聲의 宣揚 등에 積極 이바지해야 되겠다는 문제이다.

(2) 正札制의 보다 強力한 勵行問題이다. 지나친 價格競爭, 非需期の 在庫品, 損賣 등 亂賣現象의 除去를 위해 正札制의 合理的인 運營이 要望된다.

(3) 多樣性 있게 製品의 開發이 切實하게 要望된다는 問題이다. 消費者들에게 보다 廣範한 選擇의 幅을 擴大해야 하고 質적으로 補強해서 外國製品과의 競爭에 對備할 수 있게끔 品質競爭力의 強化가 必要하다는 것이다.

(4) 將次 豫想될 販賣競爭의 過度로 業者의 共同利益保護를 위한 共販制의 實施가 問題이다. 「메이커」의 出荷, channel의 多樣化와 店舖數 增加로 인한 流通規模의 지나친 零細

性을惹起시키고 있으며 大量流通을 阻害하는 流通費用의 上昇으로 因한 消費者負擔을 加重시킬 念慮가 있다는 問題 등이다.

이와 같은 當面問題를 어떻게 現實적으로 解決하며 去來의 不安定, 在庫의 調節, 需要創造의 不振, 消費者의 loyalty 助成 困難 등 諸 障礙要因을 앞으로 어떻게 해결하느냐에 主眼을 두고 있다.

設 問

(I) 보다 積極的인 販賣經路의 活用을 위한 方案과 이의 解決策은 무엇인가?

(II) 正札制의 實施는 앞으로 어떻게 推進해야 하며 正札制實施의 그 效果에 대해서 論하자.

(III) 消費者의 購買合理化를 위한 方案과 愛顧의 購買動機(patronage buying motives) 助成을 위한 會社의 對策은 어디에 두어야 하겠는가?

(I) ① 支店 및 營業所의 增設 未開設 都市 및 地方의 開設이 必要하며 現在 開業中인 各 支店 및 營業所의 實績에 대한 檢討로 再整備을 위한 補強作業이 要求된다.

② 直營特徵의 誇示가 必要하다. 直營店과 一般小賣商과의 差異가 없고 直營의 目的과 그 開設의 意義가 거의 없다.

③ 「메이커」와 商人間의 協助態勢 確立이 重要하다. 「메이커」의 「마케팅」活動不振으로 商人과의 協助體制가 不完全하다.

이로 因한 情報交流의 圓滑을 기하지 못하고 있다.

④ 「서어비스」 不足을 止揚해야 한다. 消費者에 대한 「서어비스」 傳達이 극히 不完全하다. 「서어비스」 開發로 단골손님을 보다 많이 誘引해야 한다. 이러한 諸點의 解決의 根本은 去來上 支援을 強化해야 하고 「메이커」와 去來商 相互間의 communication 促進을 기함이 絶對 必要하다.

(II) ① 直營店舖의 增設로 “時代와 定札販賣”의 「이미지」形成을 極力 推進시켜야 한다. 委任 營業所의 보다 廣範한 增設로 이들과의 보다 緊密한 協助가 要求되고 특히 「메이커」의 多角的인 支援策이 必要하다. 正札制實施의 效果는 첫째 痼疾化된 購買習性を 是正할 뿐 아니라, 둘째 能率的인 販賣를 促求시키며, 셋째 明朗한 去來秩序 確立으로 商道義昂揚에 寄與하게 한다.

(III) ① 消費者의 商品知識의 開發이 첫째 必要하다. 「메이커」 또는 商人의 弄絡에 犧牲이 안되도록 스스로 商品鑑定의 知識開發이 要求된다.

- ② 消費者運動의 組織化로 消費者의 共同利益을 지키기 위한 組織的 運動이 必要하다.
- ③ 愛顧的 購買動機를 助成하는 가장 比重이 높은 「固定顧客化」를 위한 問題를 解決해 야 한다. 「메이커」의 消費者系列化도 重要하나 이에 앞서 믿을 수 있는 「메이커」로서의 體制整備와 徹底한 顧客本位の 「서어비스」로 단골 손님을 많이 만든다는데 그 실마리를 찾아야 하겠다.

