

# 小賣業의 業態戰略의 展開方向

金 元 銖\*

## 《目 次》

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| I. 序 言             | Ⅲ. 業態開發戰略의 展開方向   |
| Ⅱ. 業態概念의 意義와 類型    | 1. 業態變革과 業態開發     |
| 1. 業種과 業態概念        | 2. 業態開發의 方向       |
| 2. 業態의 意義          | Ⅳ. 結言—情報化時代의 業態展望 |
| 3. 業態類型的 多樣性과 分類基準 |                   |

## I. 序 言

유통산업은 국민의 생활수준과 직결되는 경제구조상의 공급구조에 속하는 산업부문으로서 협의의 생산구조와 밀접한 관련을 가져 그 사회적 역할을 수행하고 있다. 이는 생산구조와 수입구조를 통해 소비자의 생활자원인 상품이나 서비스<sup>(1)</sup>를 구매·조달하여 생활자인 소비자에게 제공하게 된다. 그러므로 생산기업(수입기업포함)은 유통기업과 사회적 역할분담이라는 분업관계를 전제로 협동을 하여왔다. 이러한 관점에서 보면 유통구조는 협의의 공급구조인 생산(수입포함)구조와 소비구조(해외소비구조포함)를 이어주는 架橋的 役割을 수행하는 경제구조인 것이다.

그런데 유통산업을 구성하는 유통기업들은 종래 산업보호정책의 테두리속에서 안이하게 내수시장에서의 매출점유경쟁에 시종하다가 근간 급격한 환경변화를 맞고 있는데 그것은 바로 시장개방 즉 내적기업국제화의 충격이다. 93년 이후로 점차 시장개방은 폭이 넓어지며 그 강도도 강화되고 있다.

그러면 이러한 유통시장개방이라는 환경변화는 유통기업에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이는 다음과 같은 두가지 관점에서 살펴볼 수 있다. (cf{3} pp.119-123)

\* 서울대학교 經營大學 教授

(1) 상품과 서비스는 동의어로 다루어지기도 하는데 그 까닭은 이것들이 인간의 要出求充價値를 가진 것(need satisfier)이기 때문이다. 그러나 전자는 유형제이고 후자는 무형제이므로 양자의 마아케팅문제는 기본적으로 차이가 있다

### 1. 巨視的 次元에서의 영향

시장개방은 수입자유화 나아가서 자본자유화에 이르는 전면적인 경제자유화를 수반하는 환경변화인데 이는 유통에 영향을 미치는 생산 및 소비구조에 영향을 미친 다음 다시 유통구조에 간접적으로 미치게되는 영향을 말한다.

#### 1) 생산시스템을 매개로 하는 영향

이에는 다음과 같은 두가지 측면에서의 영향을 들수 있다.

첫째, 輸入自由化는 外國商品의 수입을 확대시키므로 이를 생산하는 기업은 이들 輸入商品과 국내시장에서 판매경쟁을 벌이지 않을 수 없게 된다. 따라서 유통시스템의 구성요소인 유통기관은 商品化면에서 具色化의 幅이 넓어지며 이것이 下述하는 바 消費시스템의 展示效果에 의해 배양된 소비자의 外製選好意識에 迎合할 때에는 예컨대 근간의 보도에서 처럼 “백화점이 輸入商品코너를 設置하고 이의 판매에 주력하게 되어 過消費를 부채질한다”는 社會的批判을 받지않을 수 없게 된다. 그 결과 유통업계에서는 예컨대 輸入商品코너를 自律的이건 타율적이건 폐쇄하였다라는 事例가 있었음은 바로 이러한 면에서의 유통시스템에의 영향을 示唆하는 것이다.

둘째 제조기업 자체가 단기적인 利益追求의 관점에서 自社製品과 동일한 상품을 輸入販賣하는 事例가 있음에 미루어 이는 바로 事業領域면에서 외국기업과의 경쟁을 포기하는 것이 되며 그 결과 유통업에서 外國商品을 중심으로 하는 商品化慣行이 심화될 우려가 있다.

셋째 資本自由化는 進入해오는 外國企業과의 사이에서 內外國企業間 競爭을 격화시킬 것이며 이의 영향은 輸入自由化의 그것이 더욱 增幅된 형태로 유통시스템에 영향을 미칠 것이며 기술수준이나 기술개발력이 강하고 마케팅능력이 우월한 外資系企業의 流通시스템에 미치는 영향은 産業시스템의 從屬 支配를 통해 流通支配를 하는 방향으로 전개될 가능성이 없지도 않다.

#### 2) 소비시스템을 매개로 하는 영향

輸入開放과 外資系生産企業의 진출로 국내시장에서는 여태까지 政策的으로 금지 내지 제한되어오던 外國商品에의 露出의 증대와 近代化過程에서 西歐文物과 生活樣式의 도입에 따른 西歐文明의 展示效果的인 영향은 오늘날 우리들의 在來의 生活文化樣式을 버리거나 西歐의 그것과 뒤섞여 洋式化된 韓國의 生活스타일을 형성하고 이러한 가치관에 입각하여 生活行動을 벌이고 있다. 더구나 우리들이 갖고 있는 生活向上意識을 반영하는 希求내지

期待水準(aspiration level)도 이러한 바탕위에 형성된 것이다.

한국민족의 民族性과 반드시 관련이 있는 것은 아니라 하겠지만 비록 日帝하에서 전개되었던 物産獎勵運動과 같은 國產品愛用運動이 있기는 하였으나 해방 후의 우리들 소비자의 消費意識 속에는 事大主義的인 外製選好意識이 뿌리깊게 潛在해 있음은 歷史를 통해 알 수 있다. 그 원인이 어디에 起因하는 것이건간에 이와같은 外製選好意識이 潛在해 있는 상황하에서는 당연히 市場開放이 外製品에의 露出度를 높여줌과 아울러 근간 文化侵略으로 불리는 衛星放送시스템에 의한 日本을 위시한 外國 放送의 浸透는 이를 더욱 부채질할 것이고 더구나 市場參入한 外資系企業의 상대적으로 우월한 經濟力, 마케팅力은 소비자에의 商品情報傳達機能을 수행하는 廣告力 즉 마케팅 커뮤니케이션力을 통하여 상대적으로 技術力 내지 要求充足力이 강한 外國商品에 대한 注意—關心—欲求의 喚起力이 강하게 작용하여 구매유발을 하기 쉬워 市場占有率을 높이게 될 것이다.

그러면 消費者販賣代行機關인 유통기관은 당연히 소비자의 選好度가 높은 外資系企業製品을 商品化過程에서 우선시킬 것이므로 역시 앞서 본 바와 같은 영향을 받지 않을 수 없을 것이다.

그러나 이와 같은 否定的인 영향과는 달리 比較優位가 있는 外國製品의 수입이나 外資系企業製品의 생산유통은 產業界 전반에 충격을 주어 良質適價의 제품의 생산을 유도하여 消費者國民의 生活水準의 質的·量的 向上에 이바지할 수도 있는 것이다.

## 2. 微視的 次元에서의 영향

이는 시장개방이라는 환경변화가 직접적으로 유통기관 즉 유통기업으로 구성되는 유통구조에 미치는 영향인데 이의 영향을 업체별로 요약해 보면 <표 1>와 같다.

유통시장개방은 결과적으로 外國의 유통업체나 다국적 유통업체의 韓國의 내수시장침입을 유발할 것이므로 이는 다음에서 보는 바와 같은 3가지 유형의 경쟁을 격화시키리라 예상된다.

- ① 業體內競爭(intratype competition)
- ② 業態間競爭(intertype competition)
- ③ 經路間競爭(系列間競爭, channel competition)<sup>(2)</sup>

첫째 內外國流通業體간의 業態內競爭은 過當競爭을 유발하거나 아니면 경쟁력이 약한

(2) 이에는 外資系列과 內資系列간의 경쟁은 물론 구내의 資本系列間 경쟁도 포함된다.

〈표 1〉 시장개방이 미치는 미시적영향—업체별

기존업체	예상진출국	예상업체	예상되는 이점	예상되는 부작용
백화점	1) 일본  2) 미국	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기에는 국내기존업체 또는 유통업체에 신규참여하려는 대기업과 합작형태를 취할 것임</li> <li>• 본국에서의 업체와 관계없이 백화점형태로 참여할 것이며, 점차 본국의 업체(쇼핑센터, 쇼핑몰, 하이퍼마켓 등)를 소개해 나갈 것임.</li> <li>• 구미의 경우 신증설에 자본을 투자하기보다는 M&amp;A 방식을 취할 것임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재원조달 용이</li> <li>• 선진유통기술도입으로 유통근대화 촉진</li> <li>• 경쟁유발로 효율촉진</li> <li>• 대고객서비스 수준의 향상</li> <li>• 상품다양화로 소비자의 선택폭을 넓혀 소비의 질을 향상</li> <li>• 신업체도입 용이</li> <li>• 국내에서 상품조달시 해당 제품의 품질향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부동산가격상등</li> <li>• 개발이익의 독점</li> <li>• 과당경쟁으로 자본력이 약한 일반기업의 도산</li> <li>• 수입수요 및 과소비 유발</li> </ul>
슈퍼마켓 또는 연쇄점	1) 미국 2) 일본 3) 유럽	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미·일의 대형체인들이 주류를 이룰 것임</li> <li>• 미국·유럽은 직영점보다는 가맹점형태, 일본은 직영점 형태를 선호할 것임.</li> <li>• 취급품목의 구성은 현재보다 식품비중이 줄고 공산품의 비중은 늘어날 것임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁유발로 대고객서비스수준향상(POS, VAN등)</li> <li>• 선진유통기법의 도입으로 유통근대화 촉진</li> <li>• 소비자의 선택폭 확대</li> <li>• 취급상품 다양화(식품슈퍼 또는 체인에서 탈피)</li> <li>• 가맹점위주로 운영할 경우 영세소매점의 조직화·근대화 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내영세체인 및 영세소매점의 도산 또는 위축</li> <li>• 취급되는 공산품 및 가공식품의 수입수요 유발</li> </ul>
전문점	1) 유럽 2) 미국 3) 일본	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유럽·미국기업들은 직영보다도 프랜차이즈계약에 의해 진출할 것임.</li> <li>• 외국의 유명브랜드 제품의 전문점이 주류를 이룰 것임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁유발로 유통효율 제고</li> <li>• 대고객 서비스 향상</li> <li>• 상품다양화로 소비자 선택의 폭을 넓혀주고 소비의 질적 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사치성 과소비 유발</li> <li>• 경쟁심화로 국내 영세점 위축</li> <li>• 해당제품의 수입수요 유발</li> </ul>

자료 : [2] pp.60-61.

한국의 零細한 중소기업소매상의 存立基盤을 위협할 가능성이 크다.

둘째 內外國유통업체간의 業態間競爭은 소비자의 愛好度を 높이기 위한 서비스경쟁과 품질경쟁의 수준을 높여 消費者福祉의 향상에 이바지 할 수 있으며 各業態의 經營合理化에 도움을 줄 수 있다.

셋째 流通經路의 확보를 위한 內外國流通業體간의 經路確保競爭은 자칫하면 근간의 當배市場에서의 事例와 같이 不公正競爭行爲를 유발할 우려가 있다. 이와 같은 경쟁의 격화는 부동산가격을 앙등시키기 쉬우며 外資系企業에 의한 유통경로의 獨占的 支配는 開發利益의 해외유출을 유발하기 쉬우며 특히 日本系統企業에의 過大依存 내지 이들 업체의 過多進出은 産業構造상의 對日依存度の 深化와 동일한 부작용을 생기게 하기 쉽다.

이에서 보듯이 시장개방이라는 환경의 변화는 거시적 측면에서는 산업성숙도가 낮은 생산구조와 외제선호라는 취약성을 가진 소비구조를 이어주는 유통구조의 취약성의 극복이라는 구조개선의 대응과제와 아울러 미시적 측면에서는 경쟁력(마케팅력, 자금력, 경영기술력 등)의 취약성이라는 약체적 경영체질을 가진 유통기업의 경쟁력의 강화라는 미시적 대응과제를 제기해 준다.

그러면 유통과정의 최전방에서 소비자와 접촉하여 고객만족을 창출하는 유통기업 중 소매기업은 어떻게 하여 경쟁력을 확보하고 경쟁우위(competitive advantage)를 유지함으로써 시장개방이라는 환경변화에 창조적·혁신적으로 대응하여 성장·발전을 도모할 수 있을 것인가?

그러려면 환경변화동향을 올바르게 인지하고 이에 전략적으로 대응하여야만 할 것이다.

기업이 환경변화에 대응하여 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위한 전략전개의 기본방향은 크게 다음과 같은 3가지로 나누어진다.<sup>(3)</sup>(〔28〕 p.35)

- ① 코스트先導性(overall cost leadership)
- ② 차별화(differentiation)
- ③ 집중(focus)

기본적으로 유통기업을 포함하는 기업은 부가가치인 이익을 얻기 위해 기업활동을 수행하는 협동적 생산 실체이다. 부가가치인 기업의 성과를 높이려면 산출과 관련되는 收益은 높이고 반면 이에 소요되는 투입인 코스트는 낮추어야 한다. 이것이 高附加價値經營의 要諦이다. 이를 위한 전략전개의 방향은 산출의 증대와 투입의 감소이다. ①의 코스트先導性은 코스트절감전략이며 차별화전략은 고객흡인력을 높여 산출을 증대하려는 수익확대전

(3) 물론 이 이외에 여러가지 분류예가 있다.

략의 핵심이다.

이렇게 볼 때 소매기업도 마땅히 이러한 전략전개방향을 따르지 않을 수 없는데 이의 핵심은 業態戰略이라 할 수 있다. 왜냐하면 업태란 다음에 살펴보게 되듯이 소매기업이 전사적인 관점에서 전개하는 종합전략의 집약이라 생각되기 때문이다.

그러면 우리나라의 법률제도상으로는 어떠한 업태유형이 규정되고 있는가? 市場法상으로는 一般小賣市場, 백화점, 쇼핑센터, 대형점을 常設市場으로 규정하고(市場法施行令 5條 1項), 連鎖化事業者가 운영하는 직영점포 및 가맹점의 업태는 슈퍼마켓과 편의점으로 나누고 있다.(4)

또한 都小賣振興法施行令상으로는 <표 2>와 같이 백화점, 쇼핑센터 및 대형점으로 구분하고 있다.

도소매업통계조사상의 산업분류에서는 소매업을 일반소매점(general retail trade)과 종합소매점(general merchandise stores)으로 나누고 후자를 백화점, 슈퍼마켓 및 기타 종합소매업(연쇄점)으로 나누고 있다.( [6] p.269-270) 그러나 업태별통계는 백화점과 슈퍼마켓이외의 업태는 제시되지 않고 있다. 또한 상공회의소가 간행한 유통통계자료집의 업태통계총괄에는 일반시장, 정기시장, 도매센터, 백화점, 쇼핑센터, 업태별 현황편에서는 일반·정기시장, 도매센터, 백화점, 쇼핑센터, 연쇄화사업자(=슈퍼마켓), 편의점, 상업협동조합, 방문판매업 및 외식산업이 포함되어 있다.( [1] 참조)

<표 2> 대규모소매점의 종류 및 내용 (동법 시행령 제11조 관련)

종 류	내 용
백 화 점	각종 상품을 부문별로 구성하여 최종소비자로 하여금 일괄 구매할 수 있도록 직영위주의 형태로 운영되는 대규모점포
쇼 핑 센 타	백화점·슈퍼마켓 등 핵심포가 있고 각종 전문점과 레저시설·공공시설 등 편의시설을 갖추고 통일적으로 관리·운영되는 직영 또는 임대형태의 소매업 집단
대 형 점	대중종합점·염매점·슈퍼마켓·전문점 등 명칭여하에 불구하고 하나의 점포의 규모가 별표2의 매장면적 이상인 대형 소매점

자료: [5] p.39

(4) 시장법시행규칙 16조 2항

이처럼 우리나라의 경우에는 아직도 業態多樣化가 제대로 되지 않고 있음을 알 수 있는데 왜냐하면 유통이 앞선 나라에서 살펴볼 수 있는 다양한 업태유형은 아직 우리나라에 정착하지 못하여서인지 유통통계상 앞서 본 바 在來의 업태 이외의 별도의 업태는 다루어지지 않고 있기 때문이다. 그러므로 이하에서는 먼저 1920년대에 이미 공업화를 완성하여 대중소비사회로 접어든 유통선진국인 미국에서의 업태추이가 어떻게 이루어지고 있는가 살펴봄으로써 업태전략진개의 필요성을 살펴보기로 한다.

미국의 경우 1980년대까지의 소매업태의 변화추이를 보면 <표 3>와 같다.

1990년대에 미국소매업계에 생긴 특징은 다음과 같다. (cf. [8] pp.44-50)

첫째 백화점, 양판점(GMS)과 같은 대규모 내지 거대업태는 쇼펍센터(SC)의 성장으로 크게 쇠퇴되었다. 즉 세계제일의 소매업체로 불리던 시어즈나 J.C 페니 및 세이프웨이, 7-11, 서클 K, 메이시, 삭스5번가점, 노드스트롬, 울워쓰 등 기존의 성장을 구가하던 대규모기업이 쇠퇴하거나 도산하였다.

이들 대규모업태나 기업이 쇠퇴하게 된 이유는 소위 強力小賣業(power retailer)으로 불리는 신업태가 대두하여 크게 성장하게 되었기 때문이다. 그 특징은 첫째 이들 소매업은 NB(5)를 중심으로 상품구색을 갖추고 POS 등의 정보시스템을 활용하여 소비자동향을 신속하게 파악하여 재빨리 매장에 전개하는 체제를 갖추고 있고 가격정책은 매일저가(ELP, every day low price) 정책을 채택하여 이를 실현하기 위한 입지정책, 점포개발, 광고 등의 차별화 전략을 전개하고 있기 때문이다.

둘째 이들은 만족의 보증(satisfaction guarantee)이라는 말로 표현되듯이 불만족한 고객에게는 이유여하를 불문하고 반품교환을 하여주는 서비스를 제공한다는 점이다.

셋째 철저하게 저코스트영업(low cost operation)을 한다는 점이다. 예컨대 월마트는 경비율을 16%로 낮추고 입지도 짐세가 싼 주변입지에 출점하고 POS와 물류시스템에의 투자로서 수발주, 재고, 점포배송을 효율화하고 있다.

넷째 소비자가 시간절약적이 되었으므로 단시간 내에 구매를 할 수 있도록 배려하고 있다는 점이다. 이를 위해 주차하자마자 쉽사리 매장 내에 들어갈 수 있도록 점포배치를 하고 쉽게 원하는 상품을 찾을 수 있는 배치·진열을 하고 있다.

다섯째 사원교육을 강화하여 사원 누구에게 물어도 모두 정확한 대답을 할 수 있도록 철저하게 훈련을 하고 있다는 점이다.

〈표 3〉 소매업태의 변화—미국

業態	급속히 성장한 한 기간	成熟期에 이르 기까지의 기간	壽命週期상 의 단계	적합한 說明假說
雜貨店	1800~ 40	100	下 降	小賣아코디언說
單品種店	1820~ 40	100	성 속	적용행동설
백화점	1860~1940	80	성 속	辨證法的 過程說
일용잡화점	1870~1930	50	하 강	적용행동설
통신판매점	1915~ 50	50	성 속	적용행동설
회사연쇄점	1920~ 30	50	성 속	적용행동설
할인점	1955~ 75	20	성 속	변증법적 과정설
수퍼마켓	1935~ 65	35	성속/하강	변증법적 과정설
쇼핑센터	1950~ 65	40	성 속	적용행동설
협동조합소매점	1930~ 50	40	성 속	적용행동설
주유소	1930~ 50	45	성 속	변증법적 과정설
便宜店	1965~ 75	20	성 속	소매아코디언설
패스트푸드店	1960~ 75	15	성장후기	변증법적과정설
家庭改善用品店	1965~ 80	15	성장후기	소매아코디언설
超專門店	1975~ 85	10	성 장	소매아코디언설
倉庫店	1970~ 80	10	성 속	小賣輪說

자료: [27] p.74

이에 반해 강력소매업에 밀려 쇠퇴한 업태나 기업이 가지는 공통적인 특징은 다음과 같다. (cf [7] pp.47-48)

- ① 소비자요구(needs)의 주된 변화동향에 대응하지 못하였기 때문이다.
- ② 경기악화로 소비자가 가격에 민감하게 되었으나 경비율을 낮게 유지하는 저코스트경영을 하지 못하였기 때문이다. 예컨대 월마트의 경비율은 16% 수준이었는데 시어즈의 그것은 약 30%이었다.
- ③ 여성의 사회진출로 전국상표품(NB) 지향성이 높아졌으나 자점상표품(PB, SB)에 너무 집착하였기 때문이다.
- ④ 재무체질이 약한 기업의 경영이 악화되었다 그 까닭은 合併取得(M & A)이 성행하였을 때 이를 막고자 자사 주식을 사들이는 데 방대한 투자를 함으로써 금리부담으로 인해 재무체질이 악화되었기 때문이다. 예컨대 메이시는 매출액대비 지급금리부담율이 10%나 증대되어 이것이 도산의 직접적인 계기가 되었다.



⑤ 사원교육이 철저하지 못하고 서비스가 적절하지 못하였다.

이에서 보듯이 미국소매업계에서의 업체간 경쟁은 아주 심한데 <표 4>는 업체별 점유율의 변화를 본 것이다. 91년의 경우 1위는 슈퍼마켓으로 31.4%, 다음 양판점이 9.9%, 할인점이 16.8%, 백화점이 8.1%로서 이들 4개 업체의 총점유율은 약 70%가 된다.

이에서 보면 백화점과 양판점은 점유율이 현저히 낮아지고 있고 반대로 할인점, 드러그점(drug store), 도매클럽(wholesale club)은 신장되고 있다. 슈퍼마켓은 도매클럽에, 양판점은 할인점에, 백화점은 의복점(apparel store), 하드라인점(hard line store), 구두점(shoe store) 등의 전문점에, 일용잡화점 즉 다품종점(variety store)은 할인점과 드러그점에 의해 침식된 결과이다.

일본의 소매업체구조의 변화추이를 보면 <圖 1>과 같다.

이에서 볼 때 소매업계에서는 여러 업체간의 경쟁이 격심하여 업체구조의 변화가 이루어지고 있다.

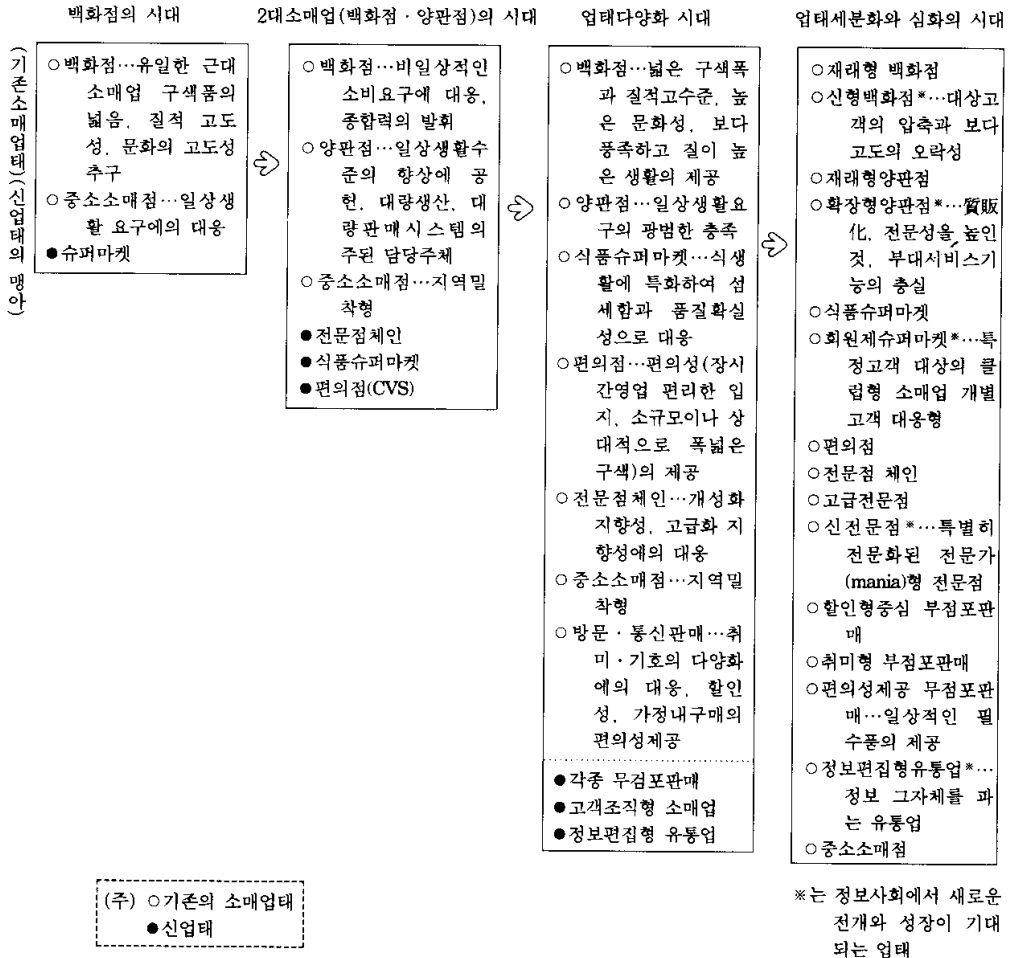
그러면 업체란 무엇이며 이를 戰略적으로 기업성장으로 연결시키기 위해서는 어떠한 방향으로 業態戰略을 전개하여야 할 것인가. 이하에서는 그 방향을 모색해보고자 한다.

<표 4> 미국 소매업체별 매출 점유율('90,'91)

業 態 名	占有率(%)		增減(%)
	90年度	91年度	
1 슈퍼마켓(SM)	33.0	31.4	-1.6
2 양판점(GMS)	11.3	9.9	-1.4
3. 할인점(SD)	15.8	16.8	-1.0
4 百貨店	10.1	8.1	-2.0
5 드러그점	7.2	7.3	+0.1
6 의류점	4.3	5.0	+0.7
7 하드계열점	4.2	4.7	+0.5
8 도매클럽	3.6	5.3	+1.7
9 편의점	3.1	3.1	± 0
10 가정용품점	3.0	3.0	± 0
11 구두점	1.5	1.9	+0.4
12 일용잡화점(VS)	1.4	1.0	-0.4
13 카다로그전시점	1.2	0.7	-0.5

자료: [7] p.54

1950년대(고도성장이전)	1960년대~1970년대전반 (고도성장 시대)	1970년대후반~1980년대전반 (성숙사회)	1980년대이후(정보사회)
----------------	------------------------------	-----------------------------	----------------



자료: [11] p.19

〈圖 1〉小賣業態構造의 변화(일본)

## II. 業態概念의 意義와 類型

### 1. 業種과 業態概念

종래 유통업은 수직적으로 생산자와 연결되어 유통활동을 수행하여 왔으므로 생산자나 제조업자의 판매대리기관으로 인식되어 생산구조에서 생산하는 상품을 중심으로 하는 업

종(line of business) 개념에 의해 분류되었다. 예를 들면 취급품종의 범위에 따라 품종축소에 의한 전문화와 품종확대에 의한 다각화의 두가지 방향에 따로 분류하는 방법이 주로 적용되었다. 이를 따르면 안경·구두 등의 전문점과 백화점이 이 두 방향을 대표하는 소매업이며 특정의 품종으로 집약된 의약품, 스포츠용품점 등의 한정품종점 또는 단일품종점은 그 중간영역에 속하는 것으로 인식하게 되는 것이다.

그러나 공업혁명으로 확립된 대량생산방식은 상품의 생산원가를 낮추어주어 소비대중이 쉽사리 이용할 수 있게끔 하는 상품의 大衆化를 가능하게 하였고 또한 도시화에 따른 소비인구의 집중화는 대량수요를 유발시켜 소매업은 대량유통기관화되지 않을 수 없었다. 그 결과 이들 소매업은 생산자의 판매대리기관으로 머물지 않고 불특정다수의 소비자의 요구를 충족하는 방향으로 운영되지 않을 수 없어서 소비자구매대리기관화하게 되었다. 그리하여 19세기 이후 이와같은 소비자 지향성을 바탕으로 소비자의 요구나 구매편의성에 입각하여 경영전략을 펴는 소매업이 새로이 등장하게 되었는데 이의 효시가 백화점이며 이 업태는 바로 소매혁신으로 불리워졌다.

유통업의 경우 동일한 상품을 취급하더라도 업태는 다양하여 동일업태간의 경쟁에 더하여 다른 업태간의 경쟁이 복잡되어 있다는 특징이 있는데 일찌기 다양한 소매기관이 생성·발전된 미국의 경우에는 후자의 이업태간 경쟁현상이 두드러지게 나타났었고 이에 대한 연구가 이루어진지 50여년이 되었다. ([22], [16] p.404)

이러한 이업태간 경쟁이 특히 소매업계에서 심각한 이유는 다른 업태의 주력취급품을 混合商品化(scrambled merchandising)에 의해 관련상품으로 취급하여 직접비와 총비용의 일부만을 보상하려 하므로 이 상품을 주력상품으로 하는 소매상의 시장점유율을 잠식하게 됨과 아울러 소비자의 구매관습의 변화의 결과 그 상품취급을 둘러싼 여러 업태의 시장점유율에도 장기적인 영향을 미치게 하기 때문이다.

이때문에 종래부터 각종형태로 불리워지던 유통업의 유형에 대한 인식이 새로이 業態라는 표현에 중점을 두어 새로운 視角에서 업태컨셉트의 명확화나 신입태의 개발(경우에 따라서는 업태전환) 등을 주장하게 되었는데 그 까닭은 업태내 경쟁은 물론 이업태간 경쟁이 다음과 같은 현대적 의의를 가지기 때문이다. 즉 상품의 보급율이 낮아서 업종개념에 따라 소매업이 성립되었던 미성숙의 경제사회로부터 각종 상품이 포화상태에 이르러 물질적으로 충족된 성숙사회로 이행하게 되면 상품의 구색화나 混合, 충분한 상품설명, 고객심리를 만족시키는 점포분위기 등을 활용한 다양한 판매방법이 중시되어 업종개념 대

신에 업태개념이 중시되지 않을 수 없게 되기 때문이다.

업종개념은 생산라인지향성이 강하나 업태개념은 시장지향성이 강한 개념이다.

## 2. 業態의 意義

그러면 구체적으로 業態란 무엇을 뜻하는 것인가?

업태란 유통업의 다면적인 실체를 반영하는 개념으로서 “생활자인 소비자의 구매동기에 맞추어 상품구색을 변경하거나 혹은 제공방법을 바꾼 소매업의 경영 형태 또는 영업형태이다. 이 업태개념은 본질적으로 전략믹스에 입각하는 유형화(類型化)로 이해하는 관점이 어느 정도 정착되고는 있으나 그 표현·내용에 관해서는 합의가 이루어지고 있지는 않다.” ([16] p.402) 업태를 다음과 같이 점포와 관련하여 정의를 내리는 경우도 있다. ([17] p.148)

“구체적인 소매업 경영의 場인 점포에서 소매업의 경영자가 채택하여 실행하는 여러 경영전략을 종합한 것에 붙인 명칭이다. 경영자는 목표시장을 대상으로 점포입지, 상품구색, 점포규모, 가격정책, 판매방법(대면판매, 셀프서비스판매, 신용판매 기타), 부대서비스(배달, 환품, 주차장 기타), 점포시설(건물, 內裝, 부대시설 기타) 등에 관해 의사결정을 하고 나아가 이의 전체 또는 일부에 관해 소비자에 정보를 전달하여 구매를 촉진하기 위한 결정도 해야 한다. 이러한 의사결정의 결과로서 소매점포의 형태가 성립된다.”

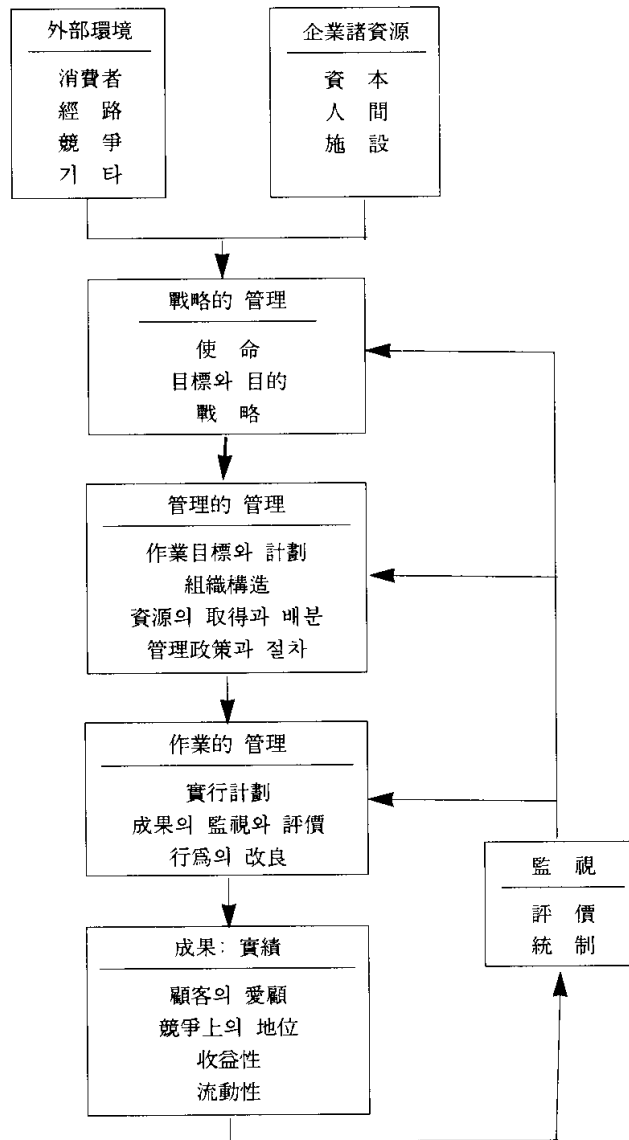
그러나 업태를 점포소매업만으로 한정하는 것은 예컨대 무점포소매업에서의 업태인식을 하지 못하게 할 우려가 있으므로 바람직하지 못하다.

이와 같은 면에서 업태란 광의로 볼 때 소매기업이 전개하는 차별화 전략에 입각하는 소매업의 영업전략에 따라 규정되는 저마다 주장이 다른 개성 내지 특징이 있는 전략적으로 차별화된 패턴(樣態)이라 할 수 있다. (cf. [6] pp.307-308) 다시 말하면 “자사의 전략목표를 설정하고 이에 따라 각기능 및 요소별로 방식을 선택하여 선정된 여러 방식을 통합·조정·組合하고 동시에 경영자원적 조건을 정비·개선하여 형성하는 차별적 체질” (cf. [18] pp.20-22)이라 할 수 있는 것이다.

그런데 종합적 전략믹스의 차별성에 의해 규정되는 업태의 다양성은 유통업의 차원을 점포(사업소) 레벨에서 복수의 점포를 포함하는 기업레벨, 나아가서는 제휴관계에 있는 기업간 조직 레벨까지 확대하게 되면 업태인식은 더욱 증폭되어 복잡화하게 되며 전략믹스도 그만큼 복잡하게 되는 것이다.

그러면 업태를 규정지워주는 요인으로서는 어떤 것이 있는가?

앞에서 보았듯이 업태란 경영자의 전략적 의사결정의 결과로서 형성되는 것이므로 이에 영향을 미치는 요인은 <圖 2>와 같은 綜合的 成果管理過程(total performance management process)에 비추어 볼 때 이에는 크게 다음과 같은 세가지 요인이 있다.(cf.



자료: [21] p.84

<圖 2> 綜合的 成果管理過程

[17] pp.149-151)

첫째는 특정의 시기, 특정의 사회에서의 소매업이 가지는 역사적·사회적·경제적 조건으로서 이는 바로 <圖 2>의 환경조건을 반영한다.

둘째는 소비자의 소매업에 대한 요구 내지 수요가 다양하고 변동적이라는 수요조건인데 이도 역시 <圖 2>의 환경조건에 해당한다.

셋째는 소비자가 요구하는 기능을 제공하는 기업의 質的 多樣性和 여러가지의 혁신을 포함하는 기업행동의 차이인데 이는 <圖 2>의 企業의 資源的 要件과 이의 革新的 活用可能性을 반영하는 경영자의 전략적 의사결정능력을 반영하는 각단계의 경영관리과정을 나타낸다.

### 3. 業態類型의 多樣性和 分類基準

그러면 앞서 본 바와 같은 업태개념에 따라 적용되어 온 업태유형(6)으로는 어떤 것이 있는가?

<表 5>는 미국에서의 소매업태의 다양성을 살펴 본 것이다.

<표 6>은 이들 여러 소매업태의 상호 관련을 나타낸 것이다.

그러면 이러한 業態類型을 구분하는 기준으로는 어떤 것이 있는가? 앞에서 보았듯이 업태란 경영자의 전략적 의사결정의 결과로서 형성되는 차별적 전략믹스에 따라 규정되므로 전략믹스요인을 업태유형의 분류기준으로 볼 수 있다. 이 이외에도 <표 6>에서 보듯이 여러가지 기준이 있다.

그런데 업태의 특성을 파악하기 위해 특정의 기준을 적용한다고 해서 명확한 업태분류를 하기 어려운 경우도 많다. 왜냐하면 대다수의 업태는 오랜 기간 동안 환경적응의 결과 業態複合化를 하여 복합적인 업태특질을 가지고 있기 때문이다. 예컨대 시어즈사의 소매부문의 업태특성은 양판점(mass merchandiser)으로나 종합상품점(G.M.S.) 또는 自店商標中心의 連鎖店(private brand oriented chain store)으로 볼 수도 있는 것이다.(cf [13] pp.11-12)

따라서 모든 業態類型을 명확히 분류할 수 있는 單一의 기준은 없다. 왜냐하면 소매업자에 의한 流通機能의 새로운 結合은 다른 業態를 형성시켜 주기 때문이다.( [26] p. 445) 예컨대 K 마트는 自店 商標中心의 連鎖店(private brand oriented chain store)으로 볼 수도 있는 것이다.(cf [13] pp.11-12)

사실상 20세기에 접어들어 미국에서 전개된 小賣革新은 소매상이 商圈내에서 戰略的

(6) 이를 format라 하기도 한다.( [10] p.238)

<표 5> 소매업태의 다양성(미국)

食 品 小 賣 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 在來式(conventional)수퍼마켓</li> <li>② 슈퍼스토어(super store)</li> <li>③ 複合店(combination store)</li> <li>④ 便宜店(convenience store)</li> <li>⑤ 倉庫店(warehouse store)</li> <li>⑥ 限定具色食品割引店(limited assortment food discount store)—박스스토어(box store)</li> <li>⑦ 高級食品店(all frills store)</li> <li>⑧ 原價加算店(cost-plus store)</li> <li>⑨ 하이브리드店(hybrid store)</li> <li>⑩ 家族經營店(mama papa store)</li> <li>⑪ 하이퍼마켓(hypermarket)</li> </ul>
非 食 品 小 賣 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 綜合商品店(GMS, general merchandise store)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 百貨店((department store)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ㄱ) 在來型百貨店(conventional department store)</li> <li>ㄴ) 高級패션專門百貨店(high fashion specialty department store)</li> </ul> </li> <li>② 量販店mass merchandiser—카탈로그販賣業(cataloger)</li> <li>③ 割引店(discount store)</li> </ul> </li> <li>b) 기타의 非食品小賣業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 日用雜貨店(variety store)→현재는 거의 없음</li> <li>② 카탈로그展示店(catalog showroom)</li> <li>③ 專門店체인(specialty chain)</li> <li>④ 構內賣店체인outlet store chain)</li> <li>⑤ 드러그店체인(drug store chain)</li> <li>⑥ 슈퍼드러그店체인(super drug store chain)</li> <li>⑦ 家庭用品체인(home center chain)</li> <li>⑧ 家具專門店체인(furniture specialty chain)</li> </ul> </li> </ul>

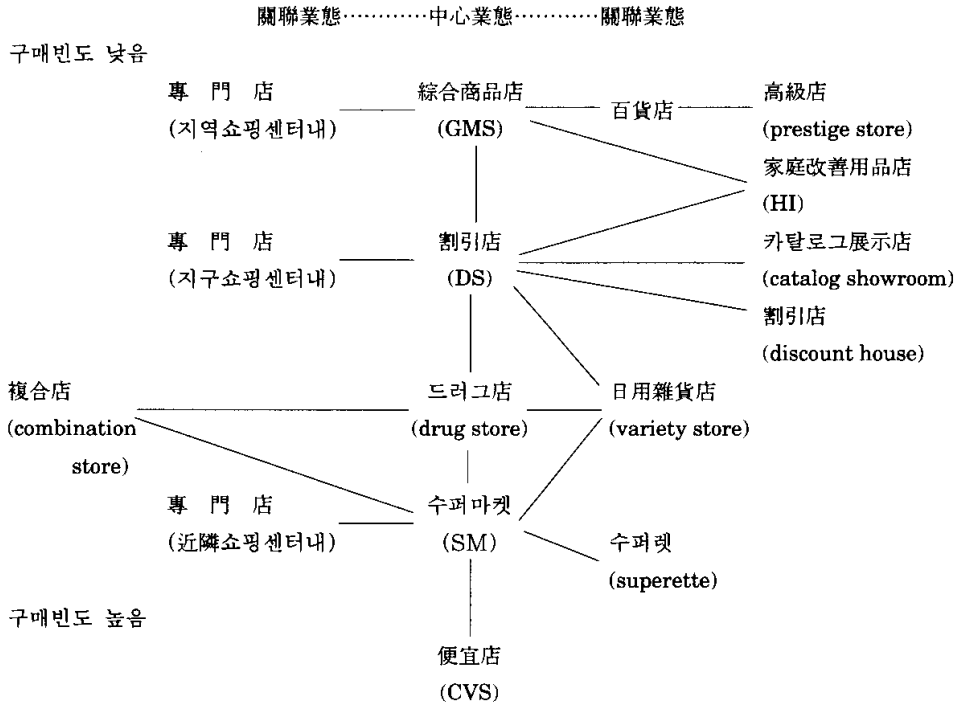
자료: [8] p.56에 필자가 추가함

地位를 차지하기 위해 새로이 유통기능을 小賣戰略믹스를 통해 배합함으로써 이룩되었던 것이다.

백화점은 <圖 3>에서와 같이 다시 細分類를 할 수 있고 슈퍼마켓과 업태간 경쟁을 하는 업태유형의 상호관련도는 <圖 4>와 같은데 이에서 보면 슈퍼마켓은 경우에 따라 달리 분류될 수도 있는 것이다.

일반적으로는 <圖 5>에서 보듯이 利幅—回轉率 및 商品具色—점포규모에 따라 업태유형

〈표 6〉 소매업태의 상호관련도



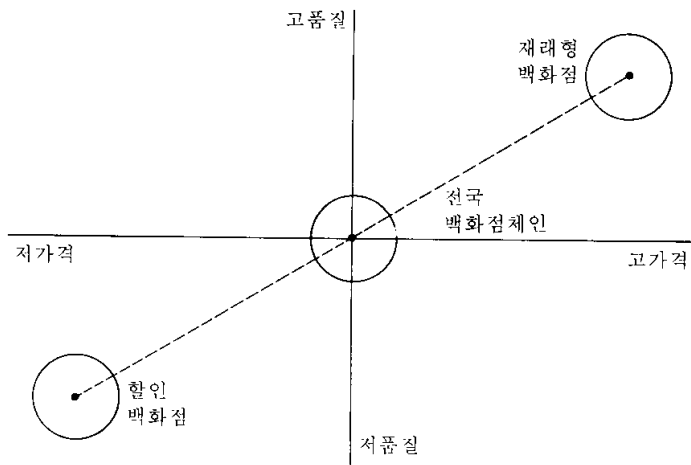
자료: [14] p.130

〈표 7〉 업체유형의 분류기준과 분류예

분류기준	서어비스량	販賣製品系列	상대적인價格重點	前提의 성격	販路의 統制	店鋪集積의 類型
분류예	셀프	專門店	割引店	店鋪販賣*	會社連鎖店	中央營業地區
	서어비스	百貨店	倉庫店	郵便 및 電	任意連鎖店	地域쇼핑센터
	限定	수퍼마켓	카탈로그	話注文小賣,	및 小賣商	地方쇼핑센터
	서어비스	便宜店	展示店	自動販賣機,	協同組合,	近隣쇼핑센터
	完全	複合店		購買서어비	消費者協同	
	서어비스	수퍼스토어 및 하이퍼마켓, 서어비스店		스店, 訪問小賣	組合, 프랜차이즈組織, 商品化공급로머리트	

자료: [26] P.445





자료: [23] p.401

〈圖 3〉 백화점업태의 細分類

		價 格		
		高	中	低
商 品 具 色	좁다	便宜店		박스 스토어
	약간 넓다		슈퍼마켓	할인점
	넓다		複合店	슈퍼스토어와 하이퍼마켓

자료: [24] p.570

〈圖 4〉 슈퍼마켓과 경합하는 업태유형의 분류

을 구분하는 경우가 많다.

### Ⅲ. 業態開發戰略의 展開方向

#### 1. 業態變革과 業態開發

업체개발이란 소매기업의 경영자가 전략적 의사결정을 통해 새로운 업태유형을 창조하



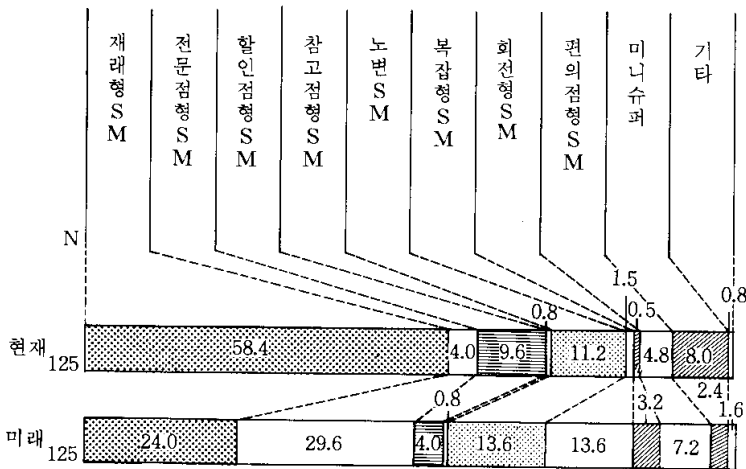
는 활동이며 그 결과 기존의 업태에서 신규업태로 이행하게 된다. 이를 업태전환 또는 업태변경이라 하는데 이에는 異業態로의 전환도 포함되며 경우에 따라서는 다각화에 의한 業態複合化가 이루어지기도 한다.

업태개발을 하게되면 기존의 업태유형 내에서 업태분화가 이루어지게 된다. <圖 6>은 미국의 식품소매업태의 분화현상을 나타낸 것이며 <圖 7>은 일본에서의 성숙기에 접어든 슈퍼마켓이 시간절약과 맛의 추구라는 두가지의 소비자 요구에 대응하기 위해 업태변혁을 도모하기 위한 업태분화의 방향을 나타낸 것이다. 이에서 볼 때 가장 비중이 높은 SM 업태유형은 재래형인데 이는 점차 감소하고 전문 SM이나 고품질·고서비스를 지향하는 格上(up grade, up-scale)형태 및 드러그부문을 복합한 복합형 SM 등으로 분화되어 SM의 업태가 확립되리라 전망되고 있다. (cf [10] pp.238-241)

거시적으로 볼 때 이와 같은 업태분포구조의 변화는 바로 소매구조의 변화로 나타나는데 왜냐하면 일반적으로 소매구조변화는 업태별 판매액 점유율의 변화로 파악하기 때문이다.

소매업이 규모의 이익(경제=절약)을 추구하여 성장하게 되면 다시 범위의 이익(경제=절약)을 추구하여 다각화 전략도 추구하게 된다. 그런데 소매업의 다각화란 바로 다양한 고객요구에 대응하기 위한 業態의 복합화로 볼 수 있는데 이의 주된 내용은 다음과 같다. (ibid., p.208)

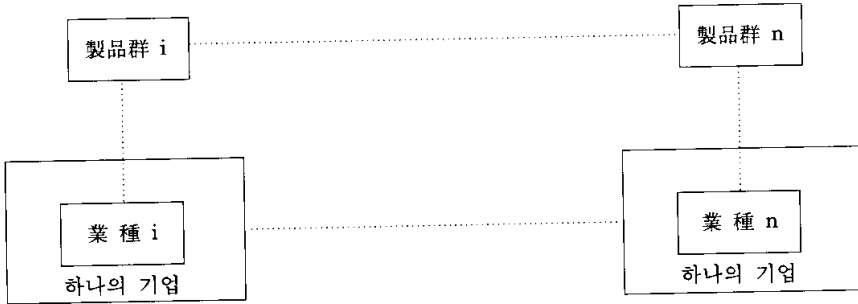
- ① 새로운 소매업태의 추가
- ② 소매이외의 업태로의 진출



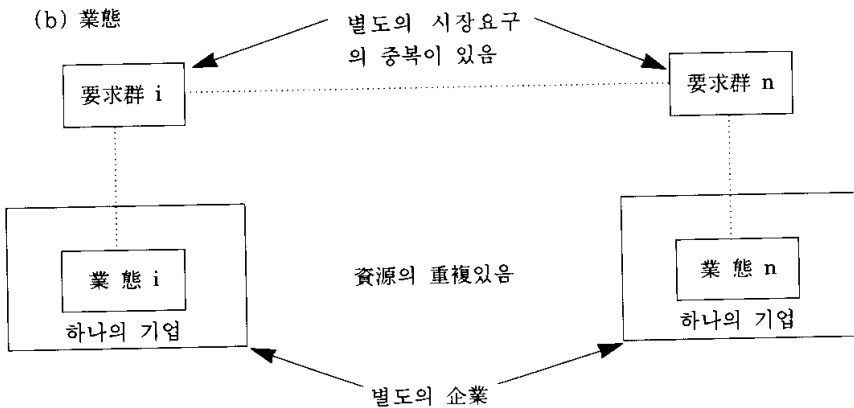
자료: [13] p.19

<圖 7> 슈퍼마켓의 업태분화의 예(일본)

(a) 業種



(b) 業態



자료: [10] p.209

〈圖 8〉 업종과 업태의 사고 양식

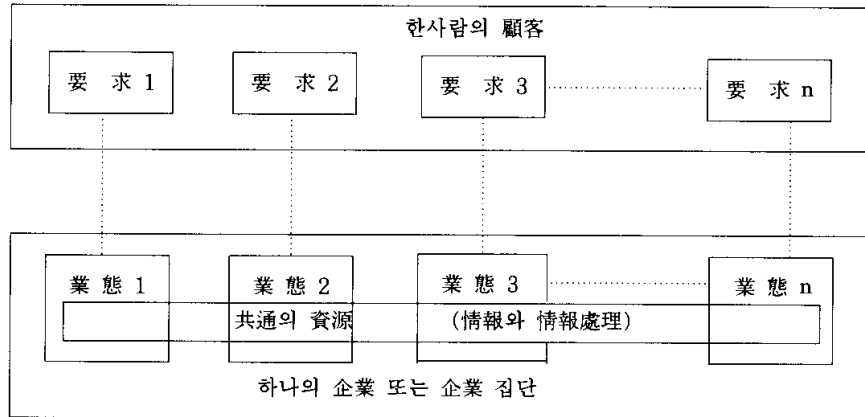
③ 기업기능의 일부를 분리 독립시켜 별도의 업태의 기업으로 운영

이렇게 볼 때 업태의 변혁의 역사는 바로 소매업의 소비자요구에의 대응의 역사인데 왜냐하면 업태란 〈圖 8〉에서 보듯이 고객의 小賣서비스(7)에 대한 要求群(needs group)(8)에 대응하여 규정되는 것이기 때문이다. 즉 경제나 소득수준이 낮은 시대의 고객은 제품 자체의 구매를 원하므로 이에 대응하여 업종별 소매업이 필요하였다. 그러나 그 수준이 향상되면 고객은 제품 자체보다 오히려 이와 관련하여 제공되는 만족스런 서비스를 원하게 되어 이에 대응하여 업태별 소매업이 발전하게 되었던 것이다.

업태복합화란 고객의 개개의 생활요구에 대응하는 총체적 서비스를 제공하기 위한 방식

(7) 여기서의 서비스는 고객요구를 충족하여 고객 만족을 창출하는 소매업의 모든 활동을 말함

(8) 예를 들면 일괄구매(one stop shopping), 저가격, 편의성 등이다 ([24] p.208)



자료: [10] p.212

〈圖 9〉업태복합화의 개업도식

이다. 다양한 시장의 요구는 저마다 독립하여 존재하는 것이 아니라 〈圖 9〉에서 보듯이 한사람 한사람이 저마다 다양한 요구를 가지고 있다고 보아야만 할 것이다. 소매업의 대응방법은 이 고객별의 요구를 파악하고 각각의 요구를 충족하기 위한 적절한 서비스를 제공하고 나아가서는 새로운 요구를 창출하여 생활제안을 하고 이에 대응하는 업태를 확립해야 하는 것이다.

## 2. 業態開發의 方向

앞에서 보았듯이 업태란 소매업이 소비자요구에 대응하기 위한 총체적인 경영노력이 집약화된 차별적인 영업패턴이다. 이것이 새로이 창출되려면 목표고객이 가장 중시하는 요구군을 발견하고 이를 충족할 수 있는 전략믹스를 개발해야 한다.

점포소매업의 경우 활용가능한 戰略變數 즉 전략믹스요인으로서는 〈표 8〉에서 보듯이 5가지가 있는데 이의 정도와 그 組合에 따라 업태가 규정된다.

이러한 전략변수 중 어떤 요소의 조합으로 전략믹스를 설정하느냐에 따라 업태는 달라지는데 〈圖 10〉은 상품의 내용을 반영하는 소비자의 요구충족성과 가격을 기준으로 한 업태 개발방향을 예시한 것이다.

그러므로 업태개발을 하려면 〈표 6〉에서 본 바와 같은 여러 업태결정기준 중 하나 혹은 몇개의 변수 즉 軸을 설정·결합하고 이에 따라 업태유형선정을 하여야 한다. 예컨대 서비스량을 축으로 한다면 〈표 8〉에서 보는 것과 같은 업태유형을 선정할 수 있게 되는 것이다.

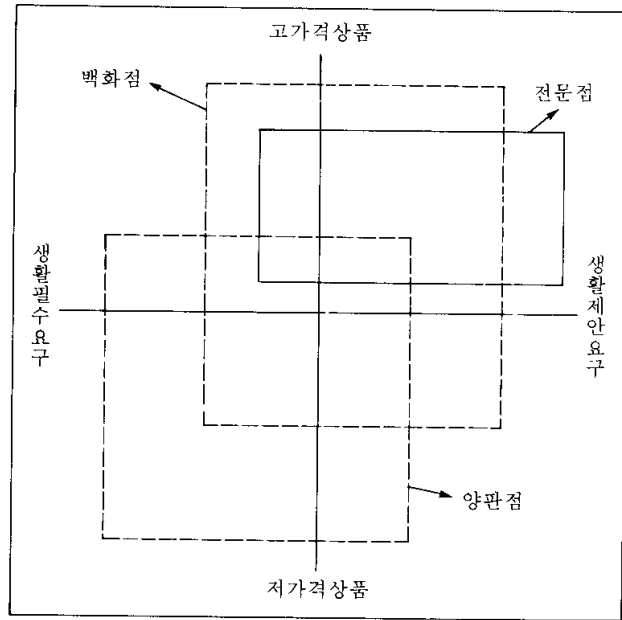
〈표 8〉 업태별소매전략믹스의 차이

小賣業態商	商 品	價 格	서어비스	促 進	立 地
便宜店	좁고 깊은 具色: 平均 품질	평균이상	한정적	적음	주택 근처
專門店	아주 좁은 幅과 아주 깊은 具色, 平均 부터 고급까지의 품질	矜持 또는 경쟁적	높은 수준과 질적임	陳列과 판매원의 活用	中央業務地區 또는 쇼핑 센터
日用雜貨店	광범한 폭과 깊이의 구색: 平均 품질	경쟁적	적음	신문의 증점이용, 셀프 서어비스	중앙업무지구, 쇼핑센터 또는 고립된 입지
수퍼마켓	광범한 폭과 깊이의 구색: 平均 품질	경쟁적	적음	신문, 쿠폰 등의 증점 이용, 셀프 서어비스	주택 근처
百貨店	광범한 폭과 깊이의 구색: 平均부터 고급 까지의 품질	경쟁적 또 는 矜持的	아주 많은 서어비스	신문, 카탈로그, 직 접 우송광고의 증점 이용, 人的販賣	중앙업무지구, 쇼핑센터 또는 고립된 입지
完全的會員 制割引店	적정 내지 좁은 폭과 깊이의 구색: 平均부 터 고급까지의 품질	浸透的	평균 이하에 서 평균	신문의 증점이용, 가격 지향적, 한정 된 판매원	중앙업무지구, 쇼핑센터 또는 고립된 입지
小賣카탈로 그 展示店	적정 내지 좁은 幅과 깊이의 구색: 平均부 터 고급까지의 품질	경쟁적 또 는 침투적	적거나 거의 없음	카탈로그의 증점 이용, 광고 거의 없음, 셀프서어비 스임	중앙업무지구, 쇼핑센터 또는 고립된 입지
閉鎖的會員 制割引店	적정 내지 좁은 幅과 깊이의 구색: 平均부 터 고급의 품질	경쟁적 또 는 침투적	한정적	한정적: 직접 우송 광고의 증점 이용	低賃賃料立地
倉庫店	꽤 넓은 폭과 한정적 인 깊이의 구색: 平均 이하에서 平均적 품질	침투적	적거나 거의 없음	한정적	低賃賃料立地

자료: [20] p.51

그러면 업태개발은 어떠한 과정을 밟아 진행되어야만 하는가?

〈圖 11〉은 환경요인으로서의 생활의 발달방향과 기업의 전사적인 성장목표의 최적의 결합관계를 전제로 사업 내지 업태개발과정을 나타낸 것이다.



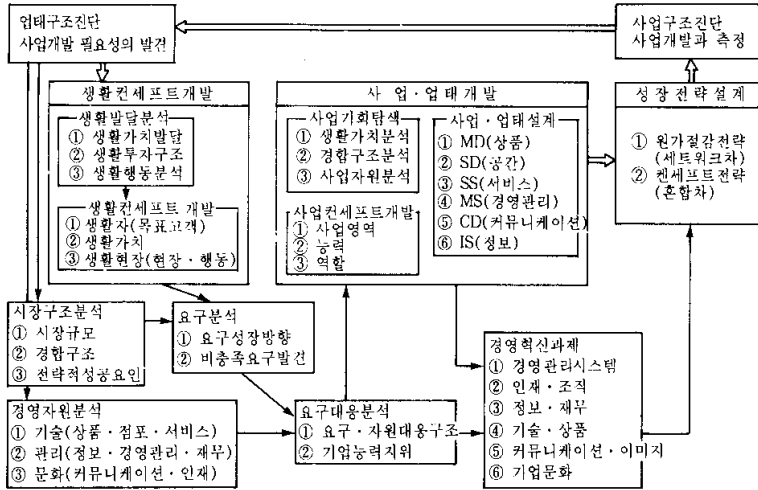
자료: [21] p.129

<圖 10> 업태개발을 위한 업태차별화 매트릭스

<표 9> 서비스량에 따른 업태개발가능성

		서서비스의 감소 ← → 서서비스의 증대		
屬 性	셀프서비스	限定서비스	完全서비스	
	아주 적은 서비스	약간의 多樣한 서비스	아주 多樣한 서비스	
	價格訴求	選買品	流行品	
	必需品		專門品	
業 態 例	倉庫小賣	訪問販賣	專門店	
	食料雜貨店	百貨店	百貨店	
	割引店	電話販賣		
	日用雜貨店	日用雜貨店		
	郵便注文小賣業			
	自動販賣機			

자료: [26] p.446



자료: [9] p.29

〈圖 11〉 業態開發의 플로우차트

이에서 보면 업태개발은 다음과 같은 과정을 밟아 이루어진다.

(1) 업태개발요구의 발견

이를 위해서는 다음과 같은 조사 분석이 이루어져야 한다.

- ① 시장구조분석
- ② 요구(need)분석
- ③ 경영자원분석
- ④ ①·②·③의 조사결과를 토대로 요구대응분석을 하고 기업력의 강화를 위한 경영 혁신과제가 마련된다.

(2) 생활컨셉트의 개발

- ① 생활발달분석
- ② 생활컨셉트개발

(3) 업태개발

- ① 업태(사업)기회의 탐색
- ② 업태컨셉트의 개발
- ③ 업태설계

(4) 성장전략설계

(5) 업태개발효과의 측정·평가



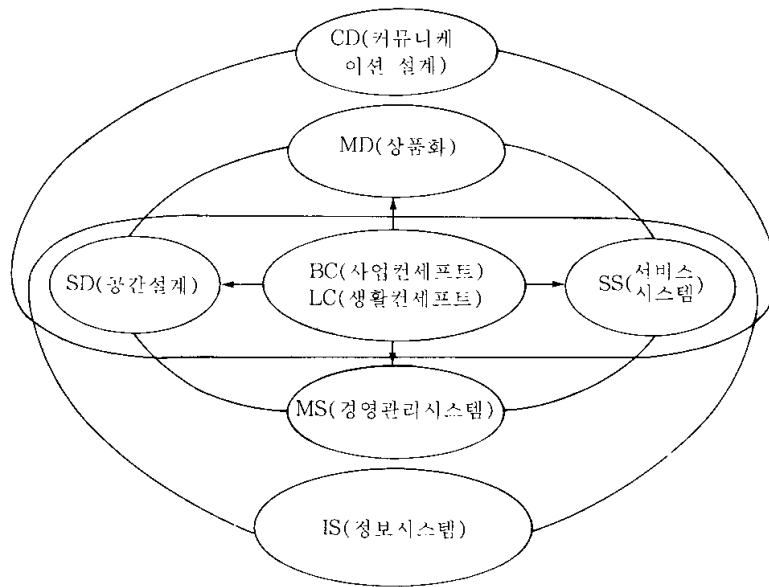
그런데 업태를 구성하는 요소는 <圖 12>와 같은데 이에서 보면 상품, 점포(공간, 입지) 서비스 및 經營管理의 4가지이나 근년에는 이와 아울러 사업컨셉트 및 이의 바탕에 있는 생활컨셉트의 대외적 발신인 커뮤니케이션과 4가지의 기본적인 구성요소를 업태컨셉트하에 통일적으로 관리·운영하기 위한 정보시스템을 중요한 구성요소로 보고 있다. 앞의 4가지 구성요소는 대체로 앞서 본 소매전략변수에 대응하는 것이다.

그러면 어떠한 방향으로 어떤 전략변수를 축으로 하여 업태개발이 가능한 것일까?

업태는 소매기업의 차별적 경영력이 발휘되어 경쟁우위가 확보유지될 수 있는 사업활동의 집약적 표현이다. 그러므로 엄밀히는 생활자인 소비자의 삶의 전영역과 아울러 그것이 발달하는 전과정에서 가지게 되는 모든 요구에 대응할 수 있는 업태개발을 하는 것이 바람직하다. <圖 13>은 백화점의 생활발달매트릭스상의 업태개발의 가능성을 나타내는 것이다.

업태개발은 다음과 같이 소매전략믹스변수 중의 특정변수를 중심으로 개발할 수도 있는데 그 사례로는 다음과 같은 것이 있다.

1. 價格訴求型 業態開發의 方向(cf [6] pp.312-314)
2. 非價格訴求型 業態開發의 方向
  - ① 店鋪魅力度면 (ibid., pp.314-316)



자료: [9] p.318

<圖 12> 業態의 구성요소

○○성장 생활유지	Having(소유)	Doing(사용)	Being(자기표현)	Growing(창조)
	◎경제성·합리성 (합리적이고 낭비 없는 삶) 수퍼형백화점	· 편리성· 기능성 (편리한 삶)	· 주체성· 자유· 간소화 (주휴적이고 자유로운 삶)	· 공동성· 시스템성· 정보화 (지혜있는 쾌적한 삶)
	· 사회적지위 차별화 (평가받고 존경받는 삶)	◎개성표현 (개성발휘가 가능한 삶)	· 자기발전· 자기 확인 (자기주장이 있는 삶)	· 자기변신· 자기 창조· 국제화 (자기가 확대되는 삶)
	· 사회적달성· 직업능력개발 (지위가 향상되는 삶)	· 생활능력개발· 전문능력 지향 (즐거운 삶)	◎지식확대· 변화 체험 (지식이 확대되는 삶)	· 지식창조· 인적 네트워크의 확대 (생활이 확대되는 삶)
	· 안정· 안전 (안정적이고, 불안함이 없는 삶)	· 물적풍족함· 자산확대 (부유한 삶)	· 지혜개발· 사업 개발 (꿈이있는 삶)	◎정신적충실· 생활창조 (꿈이 있는 삶)

자료: [9] p.308

〈圖 13〉 백화점의 업태개발의 가능성(생화가치대응)

- ② 소비자유형면(cf. [6], pp.316-317)
- ③ 서비스활용면(cf. ibid., pp.317-318)
- ④ 새로운 생활스타일면(ibid., p.319)

#### IV. 結言—情報化時代의 業態展望

앞에서 보았듯이 오늘날 유통선진국이라 할 수 있는 미국과 일본에서는 종래 가장 강력한 主力業態로서 군림하던 백화점이 그 基盤을 상실하여 점차 쇠퇴화의 길을 걷고 있다. 이와 같은 소매업태의 변혁·대체과정을 설명하는 이론으로 예컨대 小賣輪의 가설(wheel of retailing) 등 여러가지가 있는데 이는 소매업이 앞으로 장기적인 성장을 도모하려면 업태변혁을 위한 업태개발이 필요함을 시사해 주는 것이다.

그러면 앞으로 다가올 정보시대에서는 소매업의 다양한 소비자요구에의 대응양식인 업태는 어떻게 될 것인가?

사회는 농업사회·공업사회를 거쳐 정보사회로 발전하여 간다. 각 단계의 사회의 특징은 <표 10>에서 보듯이 차이가 있다. 공업사회로부터 情報社會로의 이행은 物質偏重에서 정신에 의한 物質의 制御, 에너지肥大로부터 정보에 의한 에너지의 制御로 파악할 수 있다. 따라서 工業社會에서는 物質·에너지 壓縮이 중심이 되나 정보사회에서는 情報縮約이

〈표 10〉 社會발전의 단계와 각 단계별 특징

		農業社會	工業社會	情報社會
社會의 生産基盤	主導産業	농업 (도구와 체력)	공업 (기계와 機能力)	情報業(1) (컴퓨터와 頭腦力)
	主導組織體	個人, 家族共同體	組織體, 企業, 結社體	(양자의 調和的 止揚)(2)
人間의 空間活動	空間	田園·分散型	都市集中型	( " ) (3)
	通信	個別·雙方向型	大量 單方向型	( " ) (4)
	交通	人·畜力	機械力	( " ) (5)
價値體系	要求	生存과 安全	歸屬과 成就(達成)	自己實現
	規範	自然支配	物體支配	人間支配

- (1) 마치 농업사회의 小手工業을 통해 공업사회의 巨大企業을 想定하듯이 현재의 工業社會의 정보업과는 다른 것임.
- (2) 개인과 조직체의 調和的 止揚에 반대가 되는 전형적인 예는 벤처(venture)型組織이다.
- (3) 集中型社會나 分散型社會를 止揚하게끔 하는 형식의 交通·通信시스템이 생기리라는 것임.
- (4) 大衆通信과 個別通信의 止揚의 예로서는 要請(request)型통신, 컴퓨터醫療서비스, TV쇼핑, 輿論을 피드백시키면서 이루어지는 政治的 意思決定 등을 뜻함.
- (5) 예컨대 注文버스(demand bus), PRT型都市交通시스템의 등장과 같은 것임.

資料: [12] .p.52.

그 중심이 되며, 따라서 대량생산·대량유통은 공업사회에서의 물질·에너지압축의 산물이나 情報凝集 내지 縮約이 고도화된 사회에서는 流通의 最先端에 있는 소매기업의 業態는 모두 규격화된 量産品만을 흘러보내는 터널 내지 파이프라인이 아니라 그 자체가 “素材群을 고객의 다양화된 수요에 대응하여 店舖에서 즉시 소비자의 주문과 동일한 제품군으로 변환시키는 生産機能을 갖춘 店舖(shop)”로 變身케 될 것이다.

예컨대 책의 경우 공업사회에서는 미리 수요를 예측하여 市場生産을 하고 이를 在庫해 두었다가 流通시키는 방식으로 생산공급되었으나, 情報社會에서는 각 流通先端인 서점에 複寫·印刷·製本裝置를 설치해 두고 주문된 책의 내용을 畫像通信方式에 의해 출판사로부터 직접 傳送받아 印刷하는 형식으로 그 業態가 바뀌어질 것이다. 그러면 品切이나 還品の 염려도 없고 또한 無在庫經營을 실현할 수 있는 것이다.

이와 같은 流通先端의 소매기관이 소비자요구의 多樣性에 대응하는 형식으로 組立工場化

되는 것은 바로 情報플릭스(flux)의 凝集의 高度化에 의해 가능한 것이며, 이는 바로 小賣機關이 量產品의 轉移機能만을 수행하지 않고 구체적으로 소비자요구에 대응하여 素材를 변환·가공하여 유통시키는 變換的 機能을 수행하는 業態로의 전개가 필요함을 나타내는 것이다.

이상에서 살펴 본 바에 따를 때 앞으로의 소매업의 업태전략은 집객력을 높여 수익력을 확보할 수 있는 차별화 전략과 아울러 저코스트영업(low cost operation)을 가능하게 하는 4S이익(4S merit) 추구의 전략을 주축으로 하는 업태차별화의 방향으로 전개되어야만 할 것이다.

### 참 고 문 헌

- [ 1 ] 大韓商工會議所, 流通統計資料集, 1993, 서울, 大韓商議, 1993.
- [ 2 ] 大韓商工會議所, “流通業 市場開放과 政策對應,” 90년대의 流通産業展望과 成長戰略, 1990. 6. 27.
- [ 3 ] 大韓商工會議所 韓國經濟研究센터, 市場開放이 流通構造에 미치는 影響, 대한상의, 한국경제연구센터, 1990.
- [ 4 ] 經濟企劃院 調査統計局, 도소매업통계조사보고서, 1988, 서울, 경제기획원, 1989.
- [ 5 ] 大韓商議, 유통법령집, 1988, 서울, 대한상의, 1988.
- [ 6 ] 金元鍊, 소매기업경영론, 서울, 경문사, 1986.
- [ 7 ] 松村清, 美國 DRUGSTORE 研究, 東京, 商業界社, 1993.
- [ 8 ] 西村哲, “消費者特性と 商業發展: Americaと 日本,” 流通政策, No.9, 1992. 1.
- [ 9 ] 境忠宏, 企業變革と CI計劃, 東京, 電通, 1990.
- [10] 宇野政雄監修/流通政策研究所編, 流通新世紀, leading industry에의 道, 東京, 日本經濟新聞社, 1989.
- [11] 宮澤健一 編, 高度情報社會의 流通機構—情報 NETWORK型 流通 SYSTEM의 展開, 東京, 東洋經濟新報社, 1986.
- [12] 林周二, “流通における 情報의 役割—その過去, 現在そに未來,” 流通政策, No. 14, 1983. 5.

- [13] 矢作敏行, “食品系SUPER を中心とした日米歐の業態比較,” 流通政策, No. 9, 1982 1.
- [14] 宇野 MARKETING 研究会, 現代 MARKETING の試論, 東京, 實教出版, 1982.
- [15] 商業界社, 80年代 SHOPPING CENTER の造り方, 商業界別冊, 東京, 商業界社, 1981.
- [16] 田内幸一, 村田昭治編, 現代 MARKETING の基礎理論, 東京, 同文館, 1981.
- [17] 鈴木安昭, 田村正紀, 商業論, 東京, 有斐閣, 1980.
- [18] 流通政策研究所, 小賣業の業態と機能に関する研究調査報告書, 東京, 流通政策研究所, 1980.
- [19] Beckwith, N. et. al. eds., *Educators Conference Proceedings*, Chicago, American Marketing Association., 1979.
- [20] Berman, B. & J.R. Evans, *Retail Management, A Strategic Approach*, New York, Macmillan Publishing CO. INC., 1979.
- [21] Davidson, W.R., et. al., *Retailing Management*, 4th ed., New York, Ronald, 1975.
- [22] Hill W.C. & J.D. Scott, “Competition Between Different Types of Retail Outlets in Selling The Same Commodity,” *Havard Business Review*, VOL.XI. NO.4, July 1933.
- [23] Hirschman E.C., “Retail Competitive Structure: Present and Potential,” in [19]
- [24] Kotler P., *Marketing Management—Analysis Planning and Control*, 5th. ed., Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, 1980.
- [25] Kotler P., *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 4th. ed., Englewood Cliffs, Prenticsh-Hall, 1980.
- [26] Kotler P., *Principles of Marketing*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, INC., 1986.
- [27] Mason, J.B. & M.L. Mayer, *Modern Retailing, Theory and Practice*, 3rd, ed., Plato, Texas, Business Publications, INC., 1984.
- [28] Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.