

카테고리 관리의 현황 및 도입

김 재 일*

《目 次》

I. 서 론	4. 전략의 추진
II. 카테고리 관리의 의의, 개념 및 혜택	5. 결과의 평가
1. 카테고리 관리의 의의와 개념	IV. 카테고리 관리 추진상의 문제점과 성공적 카테고리 관리의 조건
2. 카테고리 관리의 추진 동기와 이점	1. 문제점
III. 카테고리 관리의 단계	2. 성공 조건
1. 카테고리의 검토	V. 한국에 있어서 카테고리 관리의 추진을 위한 시사점
2. 표적 소비자 조사	VI. 결 론
3. 머천다이징의 기획	

I. 서 론

어린 자녀의 생일 파티를 마련해주기 위해 수퍼 마켓을 찾은 소비자가 수퍼마켓의 종이 용품을 진열한 선반에서 종이컵, 종이접시들은 찾을 수 있었으나 정작 폭죽, 장난감 등 오락용품을 찾지 못해서 수퍼마켓의 이곳저곳을 헤매며 다니는 경우가 있다. 또 다른 소비자가 맥주 코너에 다양한 맥주 브랜드들이 진열된 것을 볼 수 있었지만 정작 자신이 원하는 상표는 찾지 못한 경우도 생각해 볼 수 있다. 이와 같이 카테고리가 잘못 관리될 경우 소비자는 원하는 품목을 찾기 위하여 점포 내에서 많은 시간을 소비해야 할 경우도 발생하는 것이다. 카테고리 관리는 결국 소비자가 초점이며 종래 카테고리의 설정이 제조업체나 소매업체의 자의적 판단에 따라 이루어져왔던 것과는 달리 소비자의 관점에서 카테고리를 설계한다는 것이다.

전통적으로 수퍼마켓은 제도화된 반 카테고리의 전형으로 간주되어 왔다. 카테고리 관리에서는 소비자가 구매를 통하여 얻고자 하는 해결책을 제시하도록 품목들을 재구성하게 된다. 예를 들어, 청과물과 드레싱을 한 카테고리로 놓고, 이유식과 기저귀를 동일한 카테고리로

* 서울대학교 경영대학 교수

놓는 식인 것이다. 이것은 신유통업태중 카테고리 킬러의 성공요인을 잘 설명해주고 있다. 카테고리 킬러는 소비자의 품목에 대한 필요 뿐 아니라 정서적 필요도 고려함으로써 성공하고 있는 것이다.

즉, 카테고리 관리는 어떤 소매점이 다른 소매점과 비교하여 구비하고 있는 품목 수에 있어서 동일하다 하더라도, 구색에 있어서 소비자가 원하는 욕구를 잘 반영한 품목들로 구성하고 이를 효율적으로 진열함으로써, 더 많은 품목을 구비하고도 소비자가 원하는 품목을 소비자의 구매 패턴에 따라 진열하지 못한 타 점포에 비하여 경쟁적 우위를 가질 수 있게 한다. 예를 들어 할인점은 제한된 구색을 갖추고도 더 많은 품목을 갖춘 여타 소매점포보다 더 높은 고객 만족도를 달성하고 있는 것을 볼 수 있다.

코닥사가 식품유통업체인 크로거 (Kroger)사와의 제휴에 의해 추진한 카테고리관리의 도입 사례는 카테고리관리의 성공적 실천을 예시한다. 코닥사는 이 사례에서 이미지 카테고리라고 하는 새로운 카테고리를 창시하였는데, 이미지 카테고리에는 현상, 필름, 카메라, 사진틀, 앨범, 전전지, 카메라 케이스, 심지어는 사진 관련 잡지까지 포함된다. 즉, 사진과 관련된 용품을 구매하기 위해 점포를 찾은 소비자는 단순히 필름 뿐 아니라 사진과 관련된 모든 것을 한꺼번에 사기를 원한다. 사실 소비자는 사진과 관련되어 먼저 필름을 사고, 다음으로 현상을 하고, 마지막으로 사진을 찾기 위해서 3번은 점포에 오게 된다. 코닥에서는 이 개념을 제대로 적용하기 위해서 소매점포 내에 미니 점포 형태로 또다른 점포를 설치하고 있는 것이다. 소매점포에서는 이와 같이 사진 관련 품목을 한 장소에 모은 이미지 코너 외에도 애완동물 코너, 아기용품 코너 등을 마련하여 관련된 모든 품목을 동일 장소에 결집시킴으로써 소비자에게 차별적 혜택을 제공할 수 있을 것이다.

예를 들어, 맥주 카테고리에도 많은 다양한 상표가 생산되고 있다. 그런데, 맥주는 통상 상황적 소비에 해당하는 품목이다. 소비자가 특정 점포에서 맥주를 사게되는 상황은 여러 가지가 있을 수 있다. 즉, 가격이 저렴하여, 편리하기 때문에, 냉장이 잘 되어 있어서, 여러 가지 다양한 제품을 구비하고 있어서, 찾는 브랜드가 있어서 등의 이유가 될 것이다. 결국 소비자가 특정 점포를 찾는 여러 가지 상황을 제대로 알아야 소비자를 감동시키고 판매를 증대시킬 수 있는 방안을 모색할 수 있는 것이다. 이런 점에서 카테고리관리는 소비자의 입장에서 맥주와 관련된 구매를 하는 소비자가 어떻게 점포 내에서 구매를 하게 될 것인가 하는 것을 염두에 두고 해당 카테고리를 구성하게 된다. 예를 들어, 맥주코너에는 소비자들이 맥주와 함께 구매하리라고 예상되는 안주류나 종이컵 등과 같은 용품들을 함께 배치할 수도 있을 것이다.

이러한 카테고리 관리의 기본 컨셉트는 미국에서 1985년에 몇몇 선도자들에 의해 만들어진 후 실험적 접근이 이루어졌다. 카테고리 관리의 본격적 도입은 1990년대에 활발하게 이루어졌다. 이는 1990년대의 여러 가지 여건의 변화에 기인한 바가 크다. 특히, 기업의 신제품 도입이 1985년 경에는 매년 10,000개 정도이던 것이 1992년 경에는 16,000개로 증가하였으나 매장 규모는 크게 변화하지 않았다는 것이 주요한 요인 중의 하나이다. 이에 따라 제한된 매장 공간을 최대한으로 활용할 필요성이 제기되었다. 이런 여건의 변화에 따라 1990년대는 카테고리 관리의 기본 컨셉트를 중심으로 이를 실제적으로 적용할 수 있는 여러 가지 기법들이 광범위한 참여자들에 의해 개발된 단계였다고 할 수 있다. 또한 이 기간 중에 데이터에 근거를 둔 기술의 개발도 활발하게 이루어졌다. 카테고리 관리의 연구자들은 이런 진화 과정을 거쳐 2000년 대에는 카테고리 관리의 도입으로 인한 성과가 현저하게 나타날 것으로 전망하고 있다.

조사 결과에 따르면 현재 미국 식품 유통업이 추진해야 할 과제 중 카테고리 관리가 최우선의 과제로서 나타났다 (Progressive Grocer annual report, 1996). 또한, <표 1>에서 제시된 바와 같이 Cannondale Associates의 조사 결과 (Mathews, 1996b)에서도 카테고리 관리를 중요하게 생각하는 소매상과 제조업체의 비율은 계속 증가하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 카테고리 관리의 중요성 인식

연도	소매상	제조업체
94	52%	61%
95	64%	64%
96	83%	76%

또, 우리나라에서도 카테고리 관리는 50% 이상의 기업들이 추진하고 있는, 추진 정도가 비교적 높은 제도로서 나타났다 (김재일, 1997)

그러나, 카테고리 관리는 단순히 구색을 갖춘다거나 선반 관리를 하는 것이 아니고, 어떤 머천다이징이 매출액을 증대시키고 고객을 감동시킬 수 있는지를 소매점의 POS 데이터, 상업적 조사 데이터나 여러 가지 소비자 데이터를 활용하여 파악하여야 하는 것이다. 따라서, 우리나라 기업이 카테고리 관리를 정착시키기 위해서는 요구되는 하드웨어를 설치해야 할 뿐만 아니라 데이터를 분석할 수 있는 소프트웨어의 활용 등이 요구된다. 이런 점에서 우리나라 기업들이 카테고리 관리의 추진과 관련된 단계를 어느 정도 이해하고 이를 추진하고 있는지 의문이며, 본 논문에서는 카테고리 관리의 개념을 명확히 하고, 그 도입을 위한 단계 및 문제점들을 파악한 후 우리 기업이 카테고리 관리를 추진하는 것과 관련된 시사점을 제시하고자 한다.

II. 카테고리 관리의 의의, 개념 및 혜택

1. 카테고리 관리의 의의와 개념

유통점포가 고객이 원하는 제품을 재고로 구비하여 이를 고객에게 제공해야 한다는 것은 마케팅의 기본으로서 전혀 새로울 것이 없다. 이상적인 카테고리 관리의 기본 목적으로 고객이 원하는 최적의 제품 믹스를 파악하여 각 점포에 이들 특정 제품들을 재고로서 구비하는 것으로서, 이러한 목적은 대부분의 기업들이 이미 지금까지 수행해 온 마케팅 활동의 범주 내에 포함된다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 최근에 들어서 카테고리 관리의 개념이 각광을 받게 된 것은 몇 가지 이유가 있다 (Needel, 1998).

첫째, 시장이 과거의 동질적 시장에서 보다 세분화된 시장으로 변화되었다. 둘째, 인구통계적 및 라이프 스타일 측면의 다양성과 더불어 매체가 보다 세분화되었으며 그 결과로서 마케팅 커뮤니케이션이 더 어렵고 고비용을 수반하게 되었다. 셋째, 소비자의 선택의 많은 경우가 점포 내에서 이루어진다는 연구 결과들이 보고됨에 따라 점포내 구색과 점포 레이아웃에 더 많은 주의를 기울이게 되었다. 넷째, 시장의 글로벌화와 더불어 카테고리 관리 등 미국이나 유럽에서 성공한 경영기법들을 보다 빠르게 국내 시장에 도입할 수 있게 되었다. 다섯째, 소매점의 마진이 박해짐에 따라 비용절감과 공간 최적화를 위한 ECR, 마이크로 마케팅 등 새로운 기법의 도입이 필수적이 되었다.

이와 같은 소비자 시장의 근본적인 급변과 경쟁에 대응할 목적으로 미국 식품 유통업체의 거의 90%가 카테고리 관리의 원리에 공감하여 이를 추진하고 있다고 한다 (Ernst & Young, 1997). 또한, Cannodale Associates의 조사 (Mathews, 1997b)에 따르면 응답 자중 3/4의 소매상과 82%의 제조업체가 카테고리 관리에 대한 투자를 더 증가시킬 것이며, 17%의 소매상과 12%의 제조업체는 현 상태를 유지할 것이라고 응답하였다. 미국 제조업체 중에는 1930년대에 브랜드관리제도를 선도적으로 도입하였던 프록터 앤 갤블 (Proctor & Gamble)과 크래프트 (Kraft)식품이 카테고리 관리 실천의 선두 주자로 나타나고 있으며, 소매업체 중에는 버트 (H.E.Butt), 웨그먼스 (Wegmans)와 크로거 (Kroger)사가 적극적 실천자로 나타났다.

카테고리 관리에 대한 실무적인 정의 중의 하나는 카테고리 관리를 “점포내에 목표 소비자가 반복적으로 구매하게끔 적합한 해결책 (solution)을 제시하는 것”으로 본다 (anonymous, 1996). 이를 위해 먼저 다양성, 선별, 가격 탄력성에 있어서 균형된 제품믹스가 구성되도록

카테고리를 정의하여야 하며, 그 자연적 결과로서 품목의 감소와 품목 규격의 감소 등에 이르게 된다는 것이다. ECR위원회 (1995)는 “카테고리 관리는 카테고리를 전략적 사업단위로서 관리하고, 고객 가치 전달에 초점을 둘으로써 경영성과의 개선을 얻고자하는 유통 기관과 공급사 간의 과정”이라고 정의하였다. 또, 널슨 자문회사는 카테고리 관리를 “제품 카테고리를 사업 단위로서 관리하고 제품 카테고리가 고객 욕구를 만족시킬 수 있도록 점포별로 조정하는 것을 포함하는 과정”이라고 정의하였다 (Nielson, 1992). 그리고, 노스웨스턴대학의 Blattberg 교수 (1996)는 ‘카테고리 관리는 카테고리의 목표, 경쟁적 환경과 소비자행동에 근거하여 가격설정, 머천다이징, 촉진, 제품믹스를 결정함으로써 카테고리를 전략적 사업단위로서 관리하는 것’이라고 정의한다. 보다 쉽게 말한다면 소비자에게 효율적으로 마케팅하기 위한 방법을 카테고리별로 파악하고자 하는 것이 카테고리 관리라고 하였다.

구체적으로 카테고리 관리는 두 가지 전략적 목표가 있다 (Christian, 1998). 첫째 과거의 상표 또는 제품라인 대신에 제품 카테고리를 기본 사업단위로 한다는 것과 둘째, 마케팅을 가능한 한 해당 지역의 구매 패턴에 밀착된 형태로 가져간다는 것이다. 이런 목적을 달성하는 수단이 카테고리 관리이며, 따라서 카테고리 관리는 “고객욕구를 만족시킬 수 있도록 카테고리를 기본 사업단위로 하여 카테고리의 목표를 설정하고, 경쟁적 및 소비자 구매 행동을 고려하여 점포별로 해당 카테고리의 가격설정, 머천다이징, 촉진, 제품 믹스를 관리하는 것”이라고 정의할 수 있을 것이다.

2. 카테고리 관리의 추진 동기와 이점

미국의 유통업체가 카테고리 관리를 추진한 첫 번째 이유는 소비자 구매패턴의 급변으로 나타났다 (Ernst & Young, 1997). 유통업체는 카테고리 관리를 통해 점포에서 어떤 소비자들이 무엇을 얼마나 구매하고 있는지 알고자 한다. 두 번째 이유는, 신업체의 등장과 신규업체의 진입등 경쟁적 요인을 들 수 있다. 기존의 유용업체는 카테고리 관리의 도입을 통해 경쟁에 대비하고자 한다. 세째, 이러한 외부적 요인 뿐아니라 내부적 요인도 카테고리 관리 추진의 주요한 원인이 된다. 즉, 결품률을 줄이고 상품 구색을 개선하며, 비용절감과 매출액 증대 및 시장 점유율 향상을 통해 재무적 성과의 개선을 도모한다.

카테고리 관리는 제조업체와 유통업체의 쌍방에 모두 유익한 결과를 낳을 수 있다. 제조업체는 보다 효율적으로 마케팅 활동을 전개할 수 있고 소매업체로부터의 정보를 활용하여 고객에 대한 보다 확장된 지식을 소매점포에 제공할 수 있다. 또한, 소매업체는 소비자들의 구매 유형에 따라 사업을 운영함으로써 마이크로 마케팅을 수행할 수 있게 된다. 동시에 소매

업체는 제품 믹스와 선반 공간의 관리, 재고 및 자본의 관리를 보다 효과적으로 관리함으로써 자산 관리의 효율성을 보다 높일 수 있다. 그 뿐 아니라, 매출 및 인구통계적 데이터의 통합과 해석이 보다 용이해짐으로써 정보기술 투자에 따른 수익성을 극대화할 수 있다.

카테고리 관리는 또한 광고와 판촉 효과의 평가 능력을 제고시킬 수 있게 한다. 그리고 카테고리 간의 상호 판촉 기회-예를 들어, 맥주와 안주--로서 활용할 수 있다. 그뿐 아니라 소매점과 제조업체의 이미지 제고에도 도움이 될 것이다.

또한, 실증연구에서 카테고리 관리는, 상표간의 내부적 경쟁이 치열할 때에 카테고리 관리를 통한 가격 구조의 조정을 통해 최고 30% 수익 증대효과를 거둔 것으로 나타났다 (Zenor, 1994).

III. 카테고리 관리의 단계

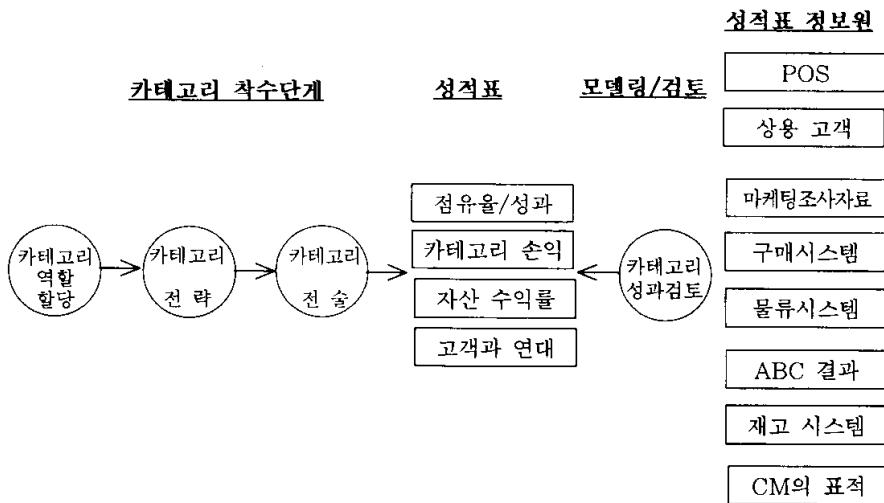
카테고리 관리의 시행 단계는 몇몇 자문회사들에 의해서 제시되었다. Ernst & Young 자문회사 (Progressive Grocer, 1997)는 카테고리 관리의 단계를 제시하며, 특히 시행 기업이 단번에 어떤 성과에 도달하기보다는 점진적으로 달성해나가야 한다고 지적하고 있다. 보다 구체적으로 그들이 제시한 단계는 카테고리 착수단계, 성과표 부과단계, 모델링/검토단계로 이루어져 있다 (그림 1).

먼저 카테고리 착수단계는 카테고리의 정의, 역할, 평가, 전략, 전술 및 시행단계를 포함한다. 이에 따라 과거의 단기적, 수동적 입장으로부터 가치추진적, 차별화된 시장실천자로의 전환을 모색하게 된다.

성과표 부과단계에서는 카테고리 수준의 시장점유율, 손익 및 자산운용의 성과에 대한 정보를 통합함으로써 가치를 부가하는 요소들을 파악하고 이를 지원하는 방향으로 나아가게 된다. 모델링/검토단계에서는 카테고리 정의, 역할, 전략/전술의 변화가 성과에 야기시키는 영향을 모델을 통하여 시뮬레이션하고 올바른 운용을 꾀한다.

그리고, Silvermine 컨설팅 회사에서는 제조업체가 참여정도 수준에 따라 4개 수준의 활동을 할 것을 제시하였다 (Progressive Grocer, 1996). 먼저 첫 번째 수준에서는 기본 구색을 기획하는 단계로서 SKU에 대한 정당성을 분석하고, 다양성과 중복 여부를 조사하는 것으로 되어 있다. 두 번째 수준에서는 카테고리간 분석 및 역할 확정 단계인데 상대적 성과 대비 면적 배분, 전국 상표에 대한 소비자 태도 및 구매 계층을 조사하는 단계이다. 세 번째 수준에서는 카테고리 관리 분석 단계로서, 카테고리 역할과 전략 방향에 근거한 4P (가격설

〈그림 1〉 카테고리 관리의 단계



정, 제품, 광고 및 촉진, 배치) 분석을 주로 하게 된다. 네 번째 수준에서는 카테고리의 전면적 확정 단계로서 4P 분석과 공급사슬의 전반적 균형 및 주문의 효율성을 꾀한다.

Adams (1997)는 단계를 크게 예비 단계와 본 단계로 구분하였다. 예비 단계에서는 첫째, 기업의 사명과 이미지를 결정하고 이에 따른 마케팅 전략과 목적을 설정해야 한다고 하였다. 이때에 개별적인 제품 카테고리가 기업의 전략에 있어서 어떤 역할을 차지해야 하는지를 명확히 규정해야 할 것이다.

이와 관련하여 카테고리의 역할은 몇 가지로 구분할 수 있으며 (Blattberg, 1996), 기업은 각 카테고리가 6 가지 역할 중 어떤 역할을 맡아야 할지 결정해야 할 것이다.

〈표 2〉 카테고리의 역할

	고 매출	중 매출	저 매출
고 마진	기함 (Flagship)	현금 젖소	유지/성장
저 마진	고객 교통 유발용	격전 상품	재활 상품 (복권)

둘째, 카테고리의 명확한 규정이 필요하다. 즉, 어떤 제품을 어떤 카테고리로 소속시켜야 할지 결정해야 한다. 카테고리 관리에 있어서 가장 큰 과제 중의 하나는 정확한 카테고리의 구성을 결정하는 것이다. 예를 들어, 맥주의 경우 냉장 보관여부에 따라 냉장 카테고리와 선반 카테고리로 관리할 수도 있겠고, 상황적 요인을 기준으로 피크닉 용품, 식사 상황 또는

파티 용품들로도 분류할 수 있을 것이다.

셋째, 조직의 재설계가 필요하다. 카테고리 관리에서는 소매업체의 구매부서와 제조업체의 판매부서가 기업 내의 소규모 사업에 대해 책임을 지는 기업가로 변신해야 한다. 즉, 판매하는 제조업체는 판매, 마케팅, 시장조사, MIS 부서간의 커뮤니케이션을 가로 막는 벽을 허물고 판매팀으로서 활동해야 한다. 또, 소매업체는 구매를 판매 및 머천다이징과 통합해야 한다. 넷째, 소매업체와 제조업체는 상호 간의 적대적 관계를 청산하고 상호 간에 이익이 되는 전략적 동맹 관계를 형성하여 시장 정보를 서로 공유해야 할 것이다. 예를 들어, 소매상은 시장 정보는 갖고 있지만 이를 분석하여 소비자와 카테고리의 주요한 동향을 파악할 시간은 부족할 수 있다. 이때에 소매상은 특정 카테고리에 있어서 선도 제조업체를 이 카테고리의 수장 (captain)으로 지명하고 피차간의 매출량 및 수익을 높일 수 있는 카테고리에 대한 분석과 전략적 제안을 의뢰할 수 있다.

이런 예비 단계가 완료되면 본 단계에서 소매업체와 제조업체는 다음과 같은 5 단계를 거치게 된다.

1. 카테고리의 검토

1단계에서 카테고리를 검토하기 위해서는 특정 카테고리에 대한 광범위한 내외적 데이터를 필요로 하는데, 이에는 제조업체에 필수적인 정보로서 카테고리의 매출량, 매출액 및 성장률에 대한 전국적 및 유통경로별 성과와 카테고리 내의 광고 및 판촉 활동 수준, 지난 1년간 카테고리에 도입된 신제품의 수, 전국적 가계구매패턴, 경쟁사 대비 자사 상표의 성과가 포함될 것이다. 또, 소매업체는 시장 전체와 대비하여 자점포 내에서 카테고리가 거둔 성과를 분석하고 비교하여야 한다.

2. 표적 소비자 조사

이 단계에서는 특정 카테고리에 대한 표적 소비자가 누구인지 또 이들의 라이프스타일, 구매 관습, 미디어 선호와 욕구를 파악하게 된다. 제조업체는 카테고리 구매자의 인구 통계적 특성, 특성과 미디어 관습을 파악하여 이에 근거한 촉진 및 미디어 전략을 수립하게 된다. 반면에 유통업체는 유사한 인구통계적 및 심리도식적 특성을 갖는 소비자의 군 (cluster)을 파악한 후 각 소비자군에 따라 상권을 구분하고 소유하는 점포들을 이에 따라 분류하게 된다. 카테고리 관리자는 각 점포별로 이들 표적 고객에 적합한 마케팅 전략을 수립할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 Blattberg (1996)는 소비자가 특정 소매점포에서 카테고리를 구매하기 위해서는 소비자가 원하는 욕구가 점포에서 제공하는 가치와 일치하여야 한다고 하며, 이러한 소비자의 욕구는 오락, 쇼핑/정보, 거래효율성의 순으로 상위 계층에서 하위 계층적 욕구로 구분할 수 있다고 보았다 (표 3). 거래 효율성이 소매점이 달성하려는 주요한 가치라면 가격에 있어서의 경쟁성이 필수적이며 가격 위주의 경쟁을 탈피하기 위해서는 보다 상위의 계층을 중심으로 점포의 가치 제안서 (value proposition)을 작성해야 할 것이다.

〈표 3〉 소비자 욕구 계층에 따른 카테고리 관리의 과제

거래 효율성	쇼핑/정보	오락
저가	독특한 상품 제시	쇼핑 경험의 자극
효율적 구매절차	제품 정보 취득 용이성	제품과 머천다이징의 다양성을 변화
점포의 카테고리 적합성	많이 아는 종업원	창조적 마케팅과 머천다이징
편리한 입지	고 서비스 수준	
저 시스템 비용		
효율적 물류 시스템		
효율적 구매		넓은 제품 구색

3. 머천다이징의 기획

이 단계에서는 제품 믹스, 가격설정, 촉진, 선반 공간 할당에 대한 세부 전략을 수립해야 한다. 구체적으로, 소매점포가 구비하지 않는 메이커의 상표에 대한 매출 잠재력을 평가하고 이에 따라 제품 믹스에 어떤 품목을 추가하고 어떤 품목을 제거할 것인지 결정하여 최적의 제품 믹스를 구성해야 할 것이다. 또, 여러 가지 가격전략과 촉진 전략이 총 마진에 미치는 효과를 분석하고, 선반 공간의 할당을 위한 계획과 제품 조달 계획을 수립하여야 할 것이다.

4. 전략의 추진

이 단계에서는 제조업체의 판매팀장이 소매업체의 카테고리 관리자에게 전술한 3단계에서 얻은 정보에 근거한 제안을 하게 된다. 소매업체가 이 제안을 수락하게 되면 카테고리 관리자는 전문 인력의 도움을 받아 이에 따른 세부 가격책정, 머천다이징, 촉진책 등을 수립하여 점포 관리자에게 하달하게 된다. 그러면 점포관리자는 점포 종업원들에게 이 지시 사항을 알리는 일련의 과정을 거치게 된다.

5. 결과의 평가

카테고리 관리의 5 단계는 제시된 전략이 소기의 목적을 달성했는가 하는 것을 평가하는 단계이다. 통계적 분석과 기타 시장 자료의 분석을 통하여 시장에서의 새로운 기회가 있는지 또는 어떤 위협 요인은 없는지 파악하고, 전략의 수정이 필요한지를 결정해야 할 것이다. 이에 따라 카테고리 관리는 또 다른 순환 사이클을 그리게 될 것이다.

IV. 카테고리 관리 추진상의 문제점과 성공적 카테고리 관리의 조건

1. 문제점

지금까지의 카테고리 관리는 너무 그 목표가 단기 성과에만 두어져서 단기적 매출 증진과 마진의 향상을 위한 전술적 도구로써만 활용되어 왔다. 예를 들어, 카테고리 관리 실천의 주 논리가 의사결정을 感에 의해 하지 않고 事實에 근거하여 한다는 것인데, 경영자는 실제 주 관심사를 총마진의 증대에만 두게 됨에 따라 점포의 상품 관리자도 이에 따라 총마진의 증대에만 신경을 쓰게 되어왔다.

그러나, 카테고리 관리는 소비자에 초점을 두어야 하며, 소비자행동을 이해하고 이에 영향을 주는 전략적 가치가 보다 우선되어야 한다고 본다. 이와 관련하여 조사되어야 할 항목들에는 아래와 같은 것들을 들 수 있다 (Ernst & Young, 1997). 첫째, 고객의 파악이다. 우리 점포를 애고하는 소비자가 누구이며, 가족생활주기상 단계는 어디에 위치하며, 구매패턴과 라이프스타일은 어떤 특성을 갖는지 조사되어야 할 것이다. 둘째, 구매 제품에 대한 분석이다. 우리 소비자가 무엇을 구매하며, 어떤 상표와 사이즈를 구매하는지, 또, 식품이라면 어떤 맛을 선호하며, 기타 어떤 취향을 가지는지 조사되어야 할 것이다. 셋째, 소비자의 주 구매 동기가 파악되어야 한다. 가격이 주동기인지, 아니면 촉진, 편의성, 또는 독특한 구매 경험때문인지가 확인되어야 할 것이다. 넷째, 구매의 시기가 언제이며, 어떤 특별한 상황에 구매하는지 또는 주기적으로 구매하는지 여부가 결정되어야 할 것이다. 기타, 1회 구매시 구매량과 같은 정보도 분석되어야 할 것이다.

이상과 같은 사항에 대한 명확한 조사가 되어있지 않는 상태에서 카테고리 관리는 제대로 결실을 맺기 어렵다. 즉, 카테고리 관리는 실제 상황을 염두에 두고 점진적으로 시행해나가야 하며, 각 시행단계별로 결과를 측정함으로써 전개해나가야 할 것이다.

2. 성공 조건

카테고리 관리를 성공시키기 위해서는 소매상과 제조업체는 상호 협조하여 판매, 마케팅, 경쟁사에 대한 지식을 통합하여 구매자의 관심을 끌고 보다 구매자들이 점포내에서의 지출을 늘이도록 점포수준의 흥분을 조성해야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 조건이 필요할 것이다 (Nielsen, 1992; Mathews, 1996; Ernst & Young, 1997).

첫째, 카테고리에 대한 역할의 설정이 필요하다. 특정 상품의 역할이 이 상품의 구입시에는 반드시 우리 상점으로 오게 할 것인가 아니면 지나가다가 집어갈 수 있는 상품들 중의 하나로 규정할 것인가의 여부에 따라 이 상품의 면적 할당, 가격 설정, 촉진, 구색 등 전술적 사항이 결정된다. 대개 수퍼마켓의 경우 약 200개 정도의 카테고리를 대상으로 역할, 전략, 기능 및 목표를 설정할 필요가 있다. 카테고리의 역할을 제대로 설정하기 위해서는 각 카테고리가 소비자에 대한 중요성, 소비자의 관심유발과 수익잠재력에 있어서 다르다는 것을 지각하고 점포별 및 시간대별로 카테고리의 중요성에 대한 철저한 분석이 필요하다. 특히, 카테고리 관리는 현실적이어야며, 단순하고 명쾌하게 만들어져서 실천 및 측정이 가능해야 한다.

둘째, 카테고리 관리의 궁극적 목표는 소비자의 관리에 있다. 카테고리는 하나하나가 별개로 다루어져서는 안되며 어떤 카테고리의 개선이 다른 카테고리를 보완할 수 있도록 설정되어야 한다. 단순한 개별 카테고리의 관리가 아니라 소비자가 우리 점포가 주는 것에 반응하여 우리 점포를 애고할 때에 카테고리 관리의 진정한 성공이 달성되는 것이다. 그리고 무엇보다도 카테고리 관리를 통해 기업은 소비자들에게 점포의 상품계획과 포지셔닝을 뚜렷하게 전달할 수 있어야 할 것이다.

셋째, 효과적 카테고리 관리의 추진을 위해서는 판매 및 경쟁사에 대한 정보가 필요하며, 이를 소비자 및 인구 통계적 정보와 결합하여야 한다. 이런 정보들은 기업내에 사용 가능한 POS, 상용 고객 프로그램 등을 통해 수집되어 통합적 데이터베이스의 형태로 구축되는 것이 필요하다. 또한, 이런 정보들이 제대로 활용되기 위하여는 제조업체, 유통업체, 소비자 간의 정보의 자유로운 흐름이 필요하다.

넷째, 카테고리 관리는 소비자가 중심이 되어야 하며 단순히 상품구색이 그 자체로 목적은 아니며 촉진이 중심이 되어서도 안 된다. 소비자는 원하는 가치의 달성을 위하여 필요한 최소 숫자의 소매점포에서 구매하고자 한다. 카테고리 관리는 소매상이 단순히 유사한 상품을 함께 모은 것을 카테고리로 제시하는 관점에서 벗어나, 소비자가 구매를 통해 얻고자 하는 해결책을 카테고리로서 명백하게 제시하는 업체로서 보여줄 수 있어야 할 것이다. 즉, 카테

고리 관리는 결국 어떻게 소비자에게 더 독특한 상품/서비스/해결책을 제시해 줄 수 있는가 하는 것에 귀착될 것이다.

다섯째, 유통업체와 제조업체간 신뢰가 필요하며, 핵심 벤더와의 제휴관계가 필수적이다. 소매업자는 소매업자대로 2, 3위권의 유통업체 상표를 포기할 의지를 가져야 하며 제조업체도 훌륭한 카테고리 관리의 계획에 적합하지 않은 상표나 SKU는 기꺼이 포기할 생각을 가져야 한다. 제조업체나 소매상 공히 단기적 수익의 증대보다는 장기적 혜택에 초점을 두어야 한다.

여섯째, 활동중심원가회계는 카테고리 관리의 성공을 위해 꼭 실천되어야 할 핵심적 요소 중의 하나이다. 제대로 카테고리의 수익성을 알기 위해서는 이 카테고리가 소비자에게 전달되기 까지 얼마나 많은 비용이 발생했으며 소비자에게 얼마나 많은 가치를 전달했는지 알 필요가 있다. 이는 기존의 관리회계 시스템으로는 얻을 수 없는 데이터로서 활동중심원가회계 제도의 시행이 필요하다.

마지막으로, 카테고리 관리는 소비자의 변화에 따라서 계속적으로 변화되는 과정으로 보아야지 한번으로 끝난다고 생각해서는 안 된다. 이를 위해 카테고리 관리는 점수표 등을 활용하여 카테고리 관리의 목표를 명확히하고 시행의 원형으로 삼는 한편, 평가좌표로도 활용하여 앞으로의 방향 설정 및 카테고리 성장의 지침으로 삼는 것이 필요하다.

V. 한국에 있어서 카테고리 관리의 추진을 위한 시사점

Ernst & Young (1997)의 조사 결과에 따르면, 미국에서 카테고리 관리를 시행한 80-90%의 기업들은 주요 상품 분야인 식품, 유통업체 상표, 유제품 및 냉동식품 분야에 카테고리 관리 프로그램을 적용해왔다. 최근에는 한 걸음 더 나아가 전통적으로 카테고리 관리의 영역이 아니라고 인식되어 왔던, 판매 비중에 있어서는 작지만 전략적으로 보다 중요한 베이커리, 청과물, 화훼 등의 분야에의 적용을 시도하고 있는 단계로 나타났다. 그러나, 우리나라에 있어서 카테고리 관리의 추진은 아직 초보적 단계에 머물고 있는 실정이다. 물론 카테고리 관리와 관련된 어떤 공식적 서베이가 이루어지거나 발표된 적이 없음에도 아직까지 우리 기업에서 카테고리 관리를 도입하고 본격적으로 활용하기 위해서는 필요한 준비 작업이 미흡한 실정이다.

현재 우리 나라에도 다국적 유통 기업들의 진출이 확대되고 어느 정도 기간이 지나 각 제품 품목별 성과에 대한 데이터를 수집할 수 있는 시스템이 가동되면 카테고리 위주의 관리가

본격화될 것으로 예상된다. 앞으로 유통업에 도입되어야 할 많은 기법과 마찬가지로 카테고리 관리 제도도 기본적으로 조직의 정비, 메이커와 소매점 간의 협력, 정보기술을 활용할 수 있는 기반의 구축 등이 필수적으로 요구된다. 이러한 관점에서 우리 유통업체의 카테고리 관리는 다음과 같은 점에 유의하여 추진되어야 할 것이다.

첫째, 유통업체와 소매업 간의 협력관계가 필수적이다. 먼저, 유통업체의 경우에는 현재 일부 유통업체에서 강요하고 있는 자점 상표 우선 정책을 과감히 포기하고, 제조업체의 경우에도 성과가 부진한 상표를 인기있는 상표에 부가하여 강요하는 정책을 버려야 할 것이다. 무엇보다도 양자간에 철저하게 고객 중심의 카테고리 관리를 시행해 나가겠다는 인식이 필요하다. 또한 양 당사자 간에 목표, 전략, 전술, 스코어 카드의 평가 항목에 동의가 필요하다. 그리고, 정보 공유에 관한 동의가 필수적이다.

둘째, 카테고리 관리가 제대로 시행되기 위하여는 각 상표별 성과 분석이 필요하다. 이런 정보는 POS 등을 통해 얻은 데이터를 가공함으로써 얻을 수 있는데, 대부분의 소매점포에서 이런 분석 작업을 한다는 것은 어렵다. 전문적 자문기관 또는 제휴 벤더의 도움을 얻어서 카테고리의 구성을 위한 기초 데이터를 수집하는 것이 필요할 것이다. 또한, 소매상은 메이커가 제공할 수 있는 소비자 조사의 결과라든가 환경의 변화 추세, 신제품 계획 및 광고비 지출에 대한 정보는 소매상의 미래 대처 능력을 향상시킬 수 있는 중요한 정보라는 사실을 인식하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 카테고리 관리는 소매점포와 메이커 간의 긴밀한 협조를 필요로 한다. 대체로 미국의 경우 카테고리 관리자의 책임은 소매업체가 갖고 메이커는 카테고리 관리에 관한 자문역을 하는 파트너로서 동참하게 된다. 소매업체 내에서 카테고리 관리의 실천을 위한 조직은 일반적으로 마케팅 부사장 산하에 카테고리 관리 팀을 두고 정보시스템 부서로부터 카테고리 관리에 필요한 정보를 지원받아 카테고리 관리를 실행해 나가게 된다.

넷째, 카테고리 관리를 시행해나가기 위해서는 필요한 정보가 계속적으로 지원되어야 한다. 이런 정보에는 배송센터의 SKU 단위별 재고 정보, 점포별 POS 데이터, 경쟁사의 가격 정보, 시장전반적 상품정보, 소비자 취향에 관한 정보, 지리적 및 인구 통계적 정보, 공간 관리 정보, 판촉 정보 등 조직 내외부의 정보가 필요하다. 따라서 외부에서 취득되어야 하는 정보를 가급적 저렴하게 활용할 수 있는 소스가 확보되어야 하며, 내부 데이터를 취합하여 정보화할 수 있는 시스템이 갖추어져야 할 것이다.

다섯째, 다른 유통 혁신의 경우와 마찬가지로, 카테고리 관리에 있어서도 전문적 인력의 개발 및 확보가 필요하다. 단순히 기술적 지식이 풍부해야 할 뿐만 아니라 지도력, 협상력, 전

략적 사고에 대한 이해 정도, 창의성과 관리력에 있어서 탁월한 인재가 카테고리 관리자로서 적임일 것이다.

VII. 결 론

카테고리 관리의 도입이 가져오는 효과는 명확하다. 소매업체의 경우 구매담당자가 소비자 선호와 경쟁에 보다 민감하게 대응하도록 하는 역할을 할 것이다. 또한 소매상과 공급사와의 관계에 있어서도 밀접한 협력 관계를 통한 개선이 예상된다. 예를 들어, 메이커가 제공할 수 있는 소비자 조사의 결과라든가, 환경의 변화 추세, 신제품 계획 및 광고비 지출에 대한 정보는 소매상의 미래 대처 능력을 향상시킬 수 있는 중요한 정보가 될 것이다. 또한, 카테고리 관리의 적용을 통하여 성과 측정을 보다 개선시킬 수도 있을 것이다.

그러나, 이런 도입의 효과에도 불구하고 우리 기업에 있어서 카테고리 관리의 도입과 활용이 어느 정도 신속하게 이루어질 것인지에 대한 답을 하기에는 아직까지 시기상조라고 할 수 있다. 왜냐하면, 우리 기업의 경우 도입과 관련된 선행 조건이 아직 제대로 갖추어져 있지 않기 때문이다.

카테고리 관리가 본격적으로 추진되기 위해서는 카테고리 관리를 포함한 새로운 기법의 도입 필요성에 대한 최고 경영자 수준에서의 인식이 먼저 선행되어야 하며, 메이커와 소매점간 협력 체제의 구축, 카테고리 관리를 위한 정보 인프라의 개발, 전문 인력의 육성 및 확보 등 많은 과제들이 해결되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 유통업체에 도입된 다른 제도와는 달리 카테고리 관리는 유통업체와 제조업체가 다같이 그 필요성을 공감하고 있는 제도로서 ECR 등 다른 제도의 추진에서 요구되는 것보다는 더 쉽게 도입할 수 있다는 점에서 그 실천이 시급히 요구된다고 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김재일, "물류효율화를 통한 유통업의 국제경쟁력 강화방안연구," *성곡논총*, 1997.
- "카테고리 관리 戰略," *販賣革新*, 1999.
- 나시무라 사토시, *Global Retail Revolution*, 1996.
- Adams, D., "Category Management: A Marketing Concept for Changing Times," in *Interactive Marketing: The Future Present*, E. Forrest and Mizserky, R. (ed.), 1996.
- Anonymous, "Category Management: Wholesalers," *Progressive Grocer*, Aug. 1996.
- Blattberg, R., "Category Management: Key insights," *Progressive Grocer*, Aug. 1996.
- Christian, D., "Category Management: Strengths, limits, and development," *European Management Journal*, Feb 1998.
- Ernst & Young, "Category Management: Fact or Fiction?" *Progressive Grocer*, 1997.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, *Category Management Report*, 1995.
- Mathews, R., "Category Management: The Key to the Consumer," *Progressive Grocer*, July 1996a.
- Mathews, R., "Category management grows up," *Progressive Grocer*, November 1996b.
- Needel, S., "Understanding consumer response to category management through virtual reality," *Journal of Advertising Research*, Jul/Aug 1998.
- Nielsen, *Category Management*, NTC, 1992.
- Progressive Grocer Annual report, *Progressive Grocer*, April 1996.
- Radice, C., "Taking ownership of category management," *Progressive Grocer*, July 1996.
- Zenor, M., "The Profit Benefits of Category Management," *Journal of Marketing Research*, May 1994.