

신라면세점 사례연구

임종원**

서울대학교 경영대학 교수

송상연***

서울대학교 경영대학 박사과정

1. 서론

1.1. 면세점에 대한 소개

60년대와 70년대에 우리나라는 국가적 차원에서 외화가 절대적으로 부족하였다. 따라서 정부가 외화획득을 위해서 전략적으로 외화 가득율이 높은 관광산업에 대해 지원을 아끼지 않았다. 그 중에서 면세 사업은 외국인 중심으로 상거래가 일어남으로써 외화획득에 이바지 할 뿐 아니라, 관광산업의 발전에도 중요한 사업이었다.

면세점은 소비를 목적으로 한국에 수입되는 외국인 상품에 부과되는 관세와 자국에서 생산되어 유통되고 있는 상품에 부과되는 제세금을 일정한 지역을 지정하여 자격을 갖춘 특정인에게 면세로 판매하는 점포라 할 수 있는데, 면세점에서 판매된 상품은 자국경제권 내로 면세가격으로 유입될 수 없으므로 수출로 간주되고 외화획득을 증가시키므로 국제수지 개선에 기여하게 된다. 면세점은 면세 혜택으로 인해 외국인 여행자와 출국하는 내국인 여행자들에게 점포에 대한 매력도가 상당히 높다 할 수 있으며, 국가적 차원에서 외화획득과 내국인의 외화유출을 감소시킬 수 있어 관광산업 활성화 측면뿐 아니라 국가경제에도 크게 기여하고 있어 정책적으로 보호, 육성되고 있는 분야이다(김화경, 1999).

면세점의 기원은 주요 항구를 중심으로 항해에 필요한 물건을 공급하는 중세의 항구 상인에서 비롯되었는데, 이러한 상인은 정부로부터 긴 항해를 유지하는데 필요한 음식물과 비품 등을 그 지

* 본 사례는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 사례지원비에 의하여 수행되었음.

** 임종원 jlim@snu.ac.kr *** 송상연 derek2000@paran.com

방 세금이 면세된 가격으로 공급할 수 있도록 허용되었다. 그 이유는 해당 물건이 자국 내가 아닌 공해상에서 소비되기 때문이다. 이와 같은 관습은 계속되어 국제공항의 여행까지 그 범위를 확대시켰으며, 영토한계를 떠나는 여행객들이 면세점을 많이 이용하게 되었다.

현대적 면세점이 최초로 발달된 나라는 프랑스이며, 1959년 만성적인 무역적자를 보충하고 관광 산업 진흥을 통한 외화수입 증대 대책의 일환으로 프랑스를 방문하는 단기여행자 또는 체류자 및 외교관의 상품구입 시 각종 내국세를 면세하는 제도를 실시하였다. 특히 파리주변과 지중해 일대에 관광객이 증가하게 되자 이들로부터 관광수입을 증대시키기 위하여 공항/항만의 보세구역 내 면세점은 물론, 시내의 백화점과 일반상점에서 자국산 상품을 보다 많이 판매하도록 면세점 허가를 내주게 되었다.

오늘날은 면세점의 주요 고객인 일본관광객이 많이 여행하는 하와이, 괌, 홍콩, 우리나라 등에서 면세점이 크게 발전하였는데, 우리나라에서 면세점이 등장한 것은 1962년 국제 관광공사가 설립된 이후에 주한 외국인을 위한 특정 외래품 판매소인 한남체인을 1964년에 운영하면서 시작되었다. 그 후 1967년에는 김포공항에 민간업체와 함께 공항면세점을 개설하여 여행자의 편의를 도모하였고, 1979년에는 롯데와 동화의 시내면세점이 본격적으로 등장하였고, 86년에는 신라 등 다수 업체가 시내면세점에 진출하였다. 2001년도에는 인천공항에 롯데, KNTO(한국관광공사), AK, DFS(Duty free shoppers)가 새롭게 입점하였으며, 2002년도에는 제주에 내국인 면세점인 JDC가 문을 열었다. 인천공항이 신축되면서 활기를 잃어가던 김포공항에는 2003년 김포 ↔ 하네다 노선이 신설되면서 KNTO(한국관광공사)에서 면세점을 열었다.

1.2. 신라면세점에 대한 소개

신라면세점은 신라호텔에서 운영하는 면세점으로, 특급호텔은 일종의 장치이기 때문에 자산에 대한 회전율이 낮아 호텔에서 운영하는 면세 사업은 호텔의 수익개선에 큰 기여를 하고 있는 중요한 사업이다. 일반적으로 면세점은 국제공항의 출국 터미널에 입지하는 경우가 많으나 1979년 이후 관광호텔업계의 수익구조 개선을 위하여 시내에서도 면세점을 운영할 수 있게 허가된 이후로 시내 면세점 사업에 다수의 기업이 진출하였다. 신라 호텔이나 위커킬 호텔 등의 구내에, 혹은 롯데호텔과 같은 경우 롯데백화점 내부에서 운영하고 있다.

그중에서 신라면세점은 1986년 DFS(Duty Free Shoppers)와 5년간 용역 계약을 체결하고 서울면세점을 개관하면서 본격적으로 면세 사업에 진출하였다. 이후 89년에 부산면세점을 개관하였다가, 90년에 폐점하고 제주신라에 면세점을 개점하였다. 1991년부터는 DFS사와 계약 종료 후 독자적으로 운영되고 있다. 1997년에 PRADA, Louis Vuitton, HERMES 등의 해외 유명 브랜드들이 입점하였고, 2002년에는 면세점 업계 최초로 서비스 품질 우수기업 인증을 획득하였다.

2. 국내 면세점 경쟁 현황

현재 국내 면세점은 크게 시내 면세점과 공항의 출국장 면세점으로 구분할 수 있다. 시내면세점

의 경우 총 10개의 점포가 운영 중에 있으며, 이중 서울지역에 신라면세점을 포함한 6개의 면세점이 운영 중에 있다. 공항면세점의 경우 6개 지역에서 총 9개의 면세점이 운영중인데, 이중에서 인천공항에는 롯데, AK, 관광공사, DFS의 점포가 운영 중이며 신라는 2007년 사업자 재입찰을 통해 인천공항 면세점 사업에 진출이 결정되었다.

신라면세점이 참여하고 있는 시내 면세점 사업의 업체별 시장점유율을 살펴보면, 서울지역의 경우 2004년 기준으로 롯데 소공점이 35.7%로 1위를 차지하였으며, 신라가 24.1%로 뒤를 따르고 있다. 이어 롯데 월드점 17.0%, 동화 9.5%, 위커힐 7.0%, SKM 6.8%의 실적을 올렸다. 제주지역의 경우 신라가 68.4%로 1위를 차지하였고, 롯데가 31.6%를 차지하였다.

표 1. 국내 면세점 경쟁 현황

(2005년 3월 말 기준)

구분		업체명	개점일	매장면적
시내면세점	서울	동화	1979년 12월	743평
		롯데 소공	1979년 12월	2,141평
		롯데 월드	1989년 1월	1,261평
		신라	1986년 7월	1,378평
		위커힐	1992년 2월	1,018평
		SKM	2000년 5월	1,296평
	제주	신라	1989년 6월	1,013평
		롯데	2000년 3월	667평
	부산	롯데	1995년 12월	1,370평
		파라다이스	1983년 6월	1,127평
공항면세점	인천	롯데	2001년 4월	606평
		관광공사		700평
		AK(애경)		606평
		DFS		512평
	김포	관광공사	2003년 11월	65평
	부산	관광공사	1980년 9월	142평
	제주	롯데	2004년 2월	37평
	대구	파라다이스	2001년 9월	50평
	청주	관광공사	2001년 11월	20평

3. 면세점 이용 고객의 변화

3.1. 면세점 타겟 고객의 변화

한국을 찾는 외국인이나 출국하는 내국인의 수가 증가함에 따라 호텔 면세점의 수익성도 현저하게 증가하여 왔다. 따라서 신라호텔은 경영성과를 개선하기 위해서 객실영업이나 식음료 영업보다 면세점 경영의 개선방안에 대해 연구하게 되었다.

과거 국내 면세점의 고객구조에서는 일본인의 비중이 80% 정도로 가장 중요한 고객이었다. 나머지 20% 고객 중에서 외국인이 10%, 한국인이 10% 정도를 차지하고 있을 정도로 일본인 고객의 비중이 절대적이었다. 면세점에서는 일본인 고객을 유치하기 위해서 여행사에 10-15%의 수수료를 지불하고 이들 고객을 확보하려는 노력을 하였고, 면세점의 구색도 일본인들이 선호하는 루이비통, 샤넬, 구찌, 에르메스 등의 상품이 가장 큰 비중을 차지하였다. 이러한 상품을 공급원으로부터 얼마나 확보하느냐에 따라 사업의 성패가 달려있어 이를 확보하기 위하여 각 면세점간 과다 출혈 경쟁을 벌였다.

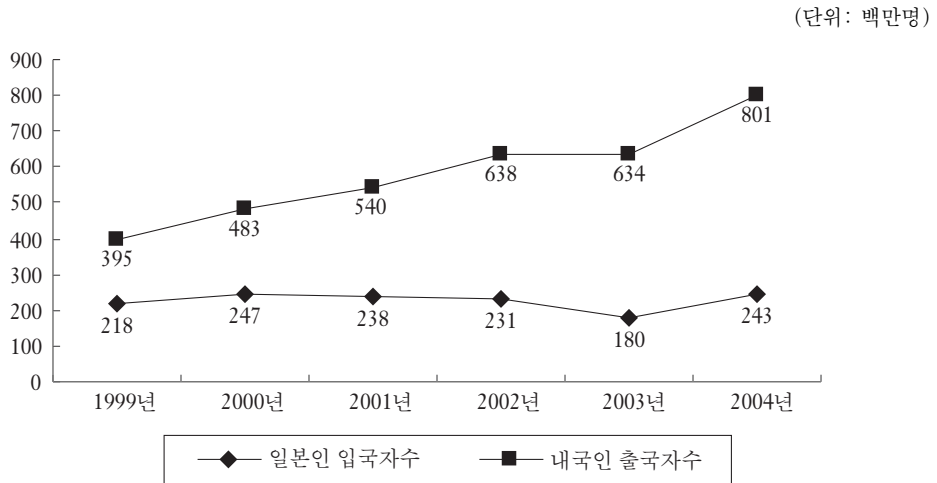


그림 1. 면세점 타겟 고객의 변화

최근 이러한 고객구조에 변화가 일어나고 있다. 최근 일본인 입국자수는 큰 변동 없이 횡보를 하고 있는 반면, 해외여행 자유화조치 이후 내국인 출국자수는 크게 증가하고 있다. 또한 최근 엔화 약세로 인하여 한국을 방문하는 일본인 여행객 숫자는 더욱 감소하여 면세점 매출에서 일본인 고객이 차지하는 비중이 급감하고 있다. 따라서 각 면세점 업체는 일본인이 선호하는 외국 유명브랜드의 재고가 급증하고 있어 이를 처리하는데 어려움을 겪고 있다. 외국 유명브랜드의 많은 경우 자사 재고 상품에 대한 할인이나 덤핑판매에 대해 엄격히 규제하고 있어 국내 면세점들의 재고 부담을 가중시키고 있다.

표 2.

(2004년 기준)(단위: 백만명)

	전체		신라		롯데 소공	
여행사	136	22.0%	51	28.7%	103	38.6%
FL	26	4.2%	7	3.9%	13	4.9%
FIT	108	17.5%	25	14.0%	53	19.9%
내국인	200	32.4%	55	30.9%	75	28.1%
BG	148	23.9%	40	22.5%	23	8.6%
합계	618	100%	178	100.0%	267	100.0%

과거 면세점이 일본인 관광객을 중심으로 운영되어 왔다면, 이제는 내국인이 점차 핵심 고객으로 자리 잡고 있다. 향후 면세점 시장에서 사업의 성공 여부는 내국인 시장을 어떻게 공략하느냐가 중요한 변수로 작용할 것이다.

면세점 시장을 고객별로 구분해 보면 국내 여행사를 통한 고객, 외국 여행사의 현지 랜드 여행사 (FL: Foreign Land)를 통한 고객, 외국개인여행고객(FIT: Foreign Individual Traveller), 흔히 보따리상이라 말하는 BG(Big Group), 그리고 내국인 고객으로 구분할 수 있다. 이들 각각의 매출 규모를 살펴보면 국내 여행사 22.0%, 외국 랜드 여행사 4.2%, 외국개인여행고객 17.5%, 내국인 32.4%, BG 23.9%로 나타나고 있다. 이 가운데 신라면세점은 여행사와 내국인이 비슷하게 높은 비중을 차지하고 있는 반면, 롯데 소공의 경우 여행사가 절대적인 비중을 차지하고 있으며 FIT가 상대적으로 큰 비중을 차지하고 있다.

3.2. 소집단 심층 면접을 통한 고객의 소리

최근 국내 면세점 시장에서 중요성이 더욱 커진 내국인 고객의 면세점 이용 행동을 파악하고자 심층 면접을 실시하였다. 20대와 30대의 여성고객 중에서 신라면세점 주이용 고객 3명과 롯데면세점을 선호하는 고객 2명을 대상으로 면세점의 이미지, 점포 선택 행동에 영향을 미치는 요소들을 중심으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰를 통해서 면세점 점포 선택 및 이용과 관련되어 다음과 같은 고객의 소리들을 듣게 되었다.

1) 면세점에 대한 정의

면세점 주 이용고객들은 면세점을 합리적 구매의 장소로 생각하고 있었다. 해외에 나갈 경우에 명품을 싸게 구매하는 장소로 이해하고 있으며, 서비스의 질은 백화점보다 떨어지는 것으로 인식하고 있다. 또한 저렴하게 구매할 수 있다는 장점이 있지만 구색의 폭이 좁고, 깊이가 얕아서 사고 싶은 물건을 쉽게 구매할 수 없는 점포로 인식하고 있었다. 면세점에 대한 인식이 많이 과거와는 많이 달라진 것을 확인할 수 있었다.

“외국에 나갈 기회가 될 때 누구나 의례 한번쯤 찾아가는 곳인 것 같아요”

“값비싼 명품을 값싸게 구매할 수 있는 기회라고 생각해요. 그러나 수선하거나 AS를 받으려면 백화점에서조차도 받아주지 않아서 결국 싸게 구입한 대가를 치르게 되요. 면세점에서는 AS와 같은 서비스가 부족한 느낌입니다.”

“명품은 유행을 타지 않는다고도 하지만 신제품은 면세점에서 찾기 힘든 것 같아요. 소량 구입한 것을 VIP고객들에게 미리 판매하니 재고가 부족하거나, 아니면 최신제품의 구매량이 너무 적거나 없기 때문이 아닐까요?”

“명품 제조사들도 정가가격으로 판매하는 일반 전문매장과 면세점 매장을 어떤 형태로든지 차별화하려고 하겠지요? 내가 꼭 사고 싶은 것이 80% 내지 100% 없는 곳이 바로 면세점이 아닐까요?”

2) 주 구매 품목

면세점에서 주로 구매하는 제품은 출국 시 소지하였다가 쉽게 들고 들어올 수 있는 가방이나 잡화, 화장품류가 주를 이루고 있었다. 상품에 대한 정보가 풍부하거나 평소에 잘 아는 제품을 경제적으로 구매하는 경우에 면세점을 이용하고 제품에 대한 정보가 부족할 경우나 부가적인 혜택을 생각할 경우에는 백화점을 더 선호하는 것으로 나타났다.

“어차피 비싼 것을 입국할 때 가져 올 수도 없기 때문에 결국 가방과 같은 잡화나 화장품 같은 간단한 것들을 싸게 사려고 가요”

“간단한 화장품 같은 것이야 공항 출국 면세점에서 사는 것이 더 편리해서 좋아요”

“구매의도 제품을 확정한 경우가 아니고 어떤 화장품이 좋을까를 생각하는 경우에는 면세점보다 자세하게 상품과 사용법을 설명해 주고 또 샘플도 많이 주는 백화점을 선호하는 고객들이 오히려 많아요.”

“요사이 쇼핑을 좋아하는 고객들은 면세점을 이용하지 않는다고 해요”

3) 점포 이미지

롯데면세점의 경우 접근성이 유리하고 백화점 매장과 함께 있어 제품의 비교 가능성이 높아 더 많이 방문하게 되지만 매장이 다소 혼잡하다고 평가하고 있었다. 신라면세점은 상대적으로 매장이 좁고 제품 구색이 좋지 않은 것으로 평가하나, 교통편이 좋지 않아 매장이 덜 혼잡하여 쇼핑하기에 좋다고 평가하고 있었다. 또 호텔의 이미지를 통해서 좋은 매장 이미지를 형성하고 있는 것으로 나타났다.

“신라면세점은 대중교통편이 안 좋지만 조용해서 좋아요, 그러나 평소에 가다가 들러서 상품을 구경할 수 있는 곳은 못되지요.”

“가방과 같이 좀 가격이 비싸고 오래 사용하는 것일수록 친구나 부모님과 같이 쉽게 방문하고, 또 쉽게 비교할 수 있는 백화점 내에 있는 면세점이 더 편리해요.”

“면세점이 백화점 매장과 함께 있는 곳, 롯데의 명동점이나 잠실점은 일반 매장과 면세점 매장의 가격을 비교하고 또 상품 선택 폭도 넓어 복잡하지만 더 많은 사람들이 찾는 것 같아요. 그래서 더 복잡해지지 않겠지요?”

“신라면세점의 매장이 좀 작은 것 같아요. 브랜드 종류는 다양한데 품목들은 선택 폭이 너무 좁아 살 것이 별로 없어요.”

“유명 호텔의 이미지에서 풍기는 것 때문에 신라면세점을 좀 선호해서 찾아 가지만 어느 매장이 어디에 있는 지, 미로 같은 느낌이 들기도 합니다.”

“롯데 같은 경우는 걸어가면서 다 볼 수 있게 되어 있어요. 이쪽에서 저쪽을 다 볼 수 있으면 좋겠어요.”

4) 판매원에 대한 평가

면세점 선택과정에서 판매사원들의 서비스 질이 중요한 요소로 작용하고 있었다. 이런 점에서 신라면세점 직원들의 서비스 수준에 대해서 다소 높게 평가하고 있었다. 또한 판매사원의 서비스 수준에는 제품에 대한 전문 지식도 중요한 부분으로 인식되고 있었다.

“청바지에 지갑을 넣고 면세점을 방문하였을 때 판매사원들이 돈이 없어 보이는 고객이라고 무시하는 인상을 받을 때 다시는 그 곳을 방문하고 싶은 생각이 사라지기 마련입니다. 그런데 신라면세점에서는 모든 판매사원들이 친절하게 대하려고 노력하는 것을 느끼는 경우가 많아요. 친절하게 맞아야 할 고객, 무관심하게 응대하여도 되는 고객 등으로 판매사원들이 미리 마음속으로 결정하는 것 같아요.”

“요사이 서비스 수준이 높아지고 있어요. 경쟁사 보다 조금만 낮으면 고객들이 느낄 수 있습니다. 제품에 대한 전문지식을 고객에게 알기 쉽게 전달하는 능력도 서비스에서 무시해서는 안 되지요.”

5) 판촉활동에 대한 평가

면세점의 판촉활동과 관련해서 출국예정자에 대한 적시 판촉이 제대로 이루어지지 않아 불만을 가지고 있었다. 또한 면세점 할인 쿠폰의 실효성에 대해서도 불만을 제기 하였으며, 각종 할인 행사 등에 대한 판매사원들의 인지도나 안내가 미흡하다는 불만을 제기하였다.

“비행기 표를 발급받은 해외 여행객들만 구매할 수 있는 곳이 면세점입니다. 구매할 수 있는 기간은 여행 일정이 확정된 날로부터 출국하기 전날까지라고 할 수 있습니다. 이 한정된 기간 동안 어디서 어떤 세일을 하는지 정확한 정보를 얻기가 힘들어요. 그리고 세일을 시작한 초기가 아니면 나에게 맞는 세일품목이 없는 경우가 많습니다.”

“광고나 정보 제공의 적시성이 중요한 것 같아요. 세일을 한참하고 있는데 그런거 보내면 물건도 없는데 뭐하라는 이야기인지 모르겠어요.”

“10% 할인쿠폰은 면세점마다 고객들에게 보내고 있어요. 그러나 실제로는 쿠폰 뒷면에 까다로운 조건들이 있어 막상 사용하려다 못하면 더 실망을 하죠.”

“어떤 면세점은 쿠폰 때문에 한번 가 보았는데 시장바닥 같이 너무 복잡해서 두 번 다시 방문하지 않아요.”

“어떤 면세점에서는 회원에게 할인, 삼성카드를 사용할 경우에도 할인, VIP 고객에 해당하는 경우에도 할인 등 여러 가지 할인혜택을 동시에 제공하는 경우가 있으나 이러한 제도를 잘 안내하지 않아서 모르고 구매하는 경우도 많아요.”

“롯데 면세점은 리무진 버스, 공항버스 등 여러 곳에서 홍보를 많이 할 뿐 아니라 제휴카드에 대한 할인혜택이 많다고 하는데 잘 모르겠습니다.”

6) 온라인 점포에 대한 평가

인터넷 면세점 등의 온라인 정보 제공에 대해서 많은 불만을 가지고 있었다. 인터넷 매장은 상품 구색도 부족하고 상품에 대한 정보도 얻기 힘든 곳이라고 생각하고 있었다. 온라인을 통한 면세점 홍보나 상품 안내 메일에 대한 불만도 제기 되었다.

“인터넷 매장에서 제품 설명과 가격에 관한 정보를 얻고도 싶은데 설명도 빈약하고 살 만한 상품을 소개하지도 않아서 불만이 많아요. 왜 면세점에서는 고객들이 인터넷 구매를 할 수 있도록 적극적으로 노력하지 않는지 모르겠어요.”

“이메일로 온 것은 잘 안 열리고, 열려도 다 안보이거나 오래 걸려요.”

7) 기타

해외여행이 대중화된 시점에서 면세점은 더 이상 특정 집단을 위한 곳이 아닌 누구나 여행 전 한 번쯤은 들러서 평소 관심 있는 상품을 저렴하게 구매하는 곳이기 때문에 고객의 눈높이에 맞는 제품과 서비스를 제공하는 것이 중요하다고 생각하고 있었다.

“돈 많은 사람들의 이미지에 맞추어 점포의 고급스러운 이미지도 중요하겠지만 결국은 판매사원으로 부터 대우 받으며, 내가 사고 싶은 제품을 값싸게 제공하는 것을 고려해야 합니다. 해외여행은 이제 대중화시대가 되었으니까요.”

소비자 인터뷰 결과 면세점의 이용 고객이 변화하고 있다는 것을 알 수 있었으며, 이들이 원하는 면세점의 상과 실제 면세점에서 제공하는 제품이나 서비스의 수준은 상당한 괴리가 존재하고 있음을 알 수 있었다. 신라면세점 역시 국내 면세점에 대해서 소비자가 가지고 있는 대부분의 문제점에 대해서 공통적인 숙제를 안고 있는 것으로 드러났다.

특히 신라면세점은 점포의 입지상 접근성이 떨어지고 매장의 규모가 작아서 제품의 구색이 떨어진다는 평가를 받고 있었다. 그러나 면세점 점포 선택에 많은 영향을 미치는 판매사원의 서비스 수준에서는 다소 긍정적인 평가를 얻고 있는 것을 알 수 있었다.

4. 신라면세점 내부 경쟁력 진단

면세점 업계 전반 및 신라면세점에 대한 고객의 목소리를 바탕으로 신라면세점의 내부 경쟁력을 진단하였다. 신라면세점의 경쟁력은 크게 판매사원 경쟁력과 판촉 경쟁력으로 구분하였다. 판매사원 경쟁력 진단을 위해서 소집단 심층 면접과 설문조사를 병행 실시하였으며, 판촉 경쟁력 진단은 소집단 심층 면접과 사례조사를 실시하였다.

4.1. 판매사원 경쟁력 진단

1) 판매사원 소집단 심층 면접

소비자 심층면접 결과 판매사원의 서비스 수준이 점포 이미지나 점포 선택 행동에 상당한 영향

을 미치고 있는 것으로 나타났다. 판매사원은 고객과의 접점에 위치하면서 고객에게 가장 많은 영향을 미치고 있으며 고객에 대한 지식도 가장 풍부하다. 따라서 판매사원의 경쟁력이 면세점의 경쟁력과 직접적으로 연결될 수 있다.

즉 판매사원은 고객 및 환경과 상호작용을 통한 연결고리 역할을 해냄으로써 경제 확장자의 역할을 할 뿐 아니라, 성과 관리를 위한 전략적 관리 대상이라 할 수 있다. 판매사원은 신라면세점에서 가장 효율적으로 통제 가능한 소매믹스 변수라고 볼 수 있다.

기본적으로 판매사원은 면세점에서 선발하여 매장에 배치하였다. 그러나 점포 운영비용의 축소를 위해서 매장에서 판매하는 상표 소속의 판매사원들이 배치되기 시작하였다. 최근에는 이러한 상표 소속 직원이 전체 판매사원의 80%나 된다. 이러한 상표 소속 판매사원들을 협력사원이라고 하는데, 상표 소속의 판매사원들은 여러 면세점으로 순환 근무하는 경우가 많다. 현재 대부분의 면세점들은 상표 소속 판매사원을 늘여가고 있는데, 이러한 판매사원 구조는 면세점 차원의 비용감소라는 장점도 있지만, 효율적으로 판매사원을 통제·관리할 수 없다는 단점도 있다. 신라면세점의 경우에도 정직원과 협력직원간의 갈등과 심리적 대립 등의 문제점들이 나타나고 있었는데, 이러한 문제점의 해결을 통한 판매사원들의 효율적 관리는 점포의 성과 향상을 위해서 중요한 것으로 보인다.

다음은 신라면세점의 판매사원의 경쟁력 진단을 위해서 면세점 소속 판매사원 2명과 입점한 상표에서 파견되어 근무하는 판매사원 3명의 심층면접을 실시하여 다음과 같은 주요 결과를 얻을 수 있었다.

1. 판매사원들은 자신들이 판매 성과에 큰 영향을 미칠 수 있다는 점을 인식하고 있었다.

“저희들의 역할에 따라서 고객들의 구입에 약 70~80% 정도 영향을 미칠 수 있다고 생각해요. 토산품의 경우는 90% 이상일수도 있고요...”

“저희들의 노력 정도에 따라 매출이 늘 수도 있고 줄 수도 있다고 생각해요.

2. 판매사원들은 면세점의 판매 목표가 비합리적이라고 생각하고 있었다. 또한 목표 달성에 대한 보상이 제대로 이루어 지지 않는다고 생각하고 있었다.

“작년 대비, 또는 전월 대비 이런 식으로 무조건 판매목표를 할당하는 것 같아요. 여기에 신상품이 들어 왔다고 매출목표를 주고 세일할 때는 세일목표를 주고 있어요.”

“달성해야할 목표가 너무 높아요.”

“매출목표를 100% 달성하고서 인센티브 20만 원을 받았는데 그 돈을 13명이 나누어 가지니 내 몫이 얼마나 되었어요? 목표달성 가능성도 적고 보상금액도 목표에 비해 적어요.”

3. 판매사원 경쟁력 강화를 위한 면세점 차원의 교육체계에 문제가 있는 것으로 나타났다. 면세점 차원의 교육이 실효성이 없다고 지적하고 있었다.

“판매를 잘 하려면 고객에 대한 지식, 상품과 경쟁사에 대한 지식을 배우고, 그리고 외국인 고객과 상담할 수 있는 외국어 능력을 개발해야 한다고 강조하고 있어요. 하지만 판매사원에게 교육 훈련을 체계적

으로 시키려는 의지가 없는 것 같아요”

“과거에는 도움되는 교육프로그램이 많았는데 요즘은 매출 목표 이야기만 반복하고 있는 것 같아요.”

“사내 어학 교육은 도움이 되지만 그 스케줄을 맞출 수 없어 참석할 수 없어요. 가끔 일본에서 전문 강사를 모셔 와서 비싼 교육을 하였으나 정말 저희들에게는 맞지 않더라고요.”

4. 판매직원들의 전문지식(제품/소비자 지식) 습득기회가 부족한 것으로 나타났으며, 비정규직이 늘어나면서 정규직 판매직원들의 관리에 문제가 생기고 있다고 생각하는 것으로 드러났다. 직접 판매활동 이외에 부가업무가 많아서 판매에 전념하면서 판매관련 지식을 습득할 수 있는 기회가 줄어들고 있다고 생각하고 있었다.

“호텔 소속의 판매사원들은 상표에서 파견된 판매사원들보다 제품지식과 소비자 지식이 부족하다고 생각해요. 저희들은 여러 면세점을 순환근무하면서 보고 듣는 것이 좀 더 많다고나 할까요?”

“호텔 측에서 포장, 문서정리, 재고정리, 상품배달, 환전업무, 고객 불만 처리업무 등 여러 가지를 요구해서 판매에 전념할 수 있는 시간이 적습니다.”

“판매성과가 탁월한 판매사원일수록 창고업무나 서류업무를 아주 싫어하는 경우도 많아요. 어떤 판매사원은 신라로 배치되자 퇴사하여 버린 경우도 있다고 합니다.”

“호텔 측에서는 판매사원들을 아르바이트 직원으로 충당하는 경향이 늘어나고 있어요. 물론 인건비 절약과 노사문제를 동시에 해결할 수 있겠지만 전문 인력이 강화되어야겠지요?”

“3년에서 5년 근무하면 매너리즘에 빠지거나 내 방식대로 처리하려는 경향이 증가하는 것이 문제라고 생각합니다.”

6. 판매사원들의 소비자나 제품과 관련된 지식이나 현장의 감이 제품의 바잉과정(buying process)에 제대로 반영되지 않는 것으로 나타났다.

“면세점 소속의 바이어가 일주일에 3~4번은 매장에 와서 봐야 할 텐데 한 달에 한 두번 와서 보고 구매하러 외국에 가는 경우도 있어요.”

“판매 자료도 중요하지만 현장감도 있어야 팔릴 수 있는 상품을 구매하는 능력이 늘어나지 않을까요?”

“바이어들도 월별 시즌별로 엄격하게 평가받아야 합니다”

7. 판매사원들은 매장 공간이 협소하다고 생각하는 것으로 나타났다. 특히 토산품과 같이 공간을 많이 차지하는 물건의 경우 문제가 있는 것으로 드러났다.

“판매된 물건을 쌓아 두었다가 포장해서 공항에서 인도하게 됩니다. 현재 공간이 협소해서 당장 판매된 물건을 쌓아둘 공간도 부족합니다.”

“토산품의 매장 공간이 너무 좁아요. 팔 만한 상품을 진열할 수 있는 공간과 창고공간도 부족한 형편입

니다.”

8. 판매사원들의 권한이 제한적이어서 판매과정에서 고객의 불만을 사거나 판매에 지장을 초래하는 경우가 많은 것으로 드러났다.

“신라호텔만 까다로와! VIP 할인도 보고해서 승인을 받아야 하니 고객들이 짜증을 내고 구매욕구에 찬물을 끼얹는 경우가 많아요. 판매사원에게 어느 정도 권한을 위양해 주었으면 좋겠어요.”

9. 매장내에서 판매에 도움을 줄 수 있는 각종 정보들을 공유하는 것이 필요하나, 정보 공유 활동이 이루어지지 않아서 이에 대한 개선을 희망하는 것으로 나타났다.

“상표마다 판매실적을 판매사원들이 알 수 있도록 해 주었으면 합니다. 내가 판매하지 않더라도 어떤 상품들이 얼마나 인기가 있는지를 알면 판매에 도움이 될 것 같지만 경쟁사에 유출될까봐 알려주지 않는다고 합니다.”

“매출정보는 공유하지 않더라도 고객정보, 판매추세, 고객들의 불평사항, 경쟁사 정보 등은 꼭 알려 주면 판매에 도움이 될 것입니다.”

10. 판매사원들은 현재 매장의 판촉활동에 문제가 있는 것으로 지적하였다. 효율적인 고객관리를 위해서 판촉체계의 개선이 시급한 것으로 생각하고 있었다.

“저를 보고 방문한 고객에게 제가 할 수 있는 것은 따라 다니며 친절하게 안내하는 것 이외에는 해 드릴 것이 없어요. 고객이 원하는 상품이 입고되거나 세일하게 되면 고객에게 매장에 방문하시도록 전화 드리는 경우도 있어요.”

“흥미로운 사은품도 개발하고 목적지가 싱가포르라면 고객이 싱가포르에 체류하는 동안 즐길 수 있는 식당의 할인 쿠폰, 관광지에서 사용할 수 있는 쿠폰 등과 같이 고객의 여행지, 여행기간, 여행목적 등에 알맞고 실질적으로 도움이 되는 판촉물이 없어요.”

“DFS Galleria는 전 세계 150개 점포가 있고 Retail과 Entertainment를 결합한 판촉프램을 개발하고 있는 것 같습니다.”

2) 판매사원 대상 설문 조사

판매사원들의 심층면접을 통한 결과에서 제기된 문제점을 근거로 이러한 문제점들에 대해서 정량적인 설문조사를 진행하였다. 심층면접에 제기된 문제점들 중에서 상품매입체계, 지식지원체계, 보상(인센티브)체계, 그리고 판매지원체계를 중심으로 의견을 조사한 결과는 다음과 같다.

(1) 상품매입체계에 대한 의견

상품 매입체계와 관련되어서 판매원들은 판매사원의 의견이 상품구색에 반영되고 있다고 응답한 비율이 38%에 지나지 않았다. 또한 구색과 관련해서 신상품이 풍부하지 않고 인기없는 제품의 입고가 많다고 지적한 비율이 50%에 달했다. 소비자가 지적한 것처럼 인기상품의 재고가 부족하

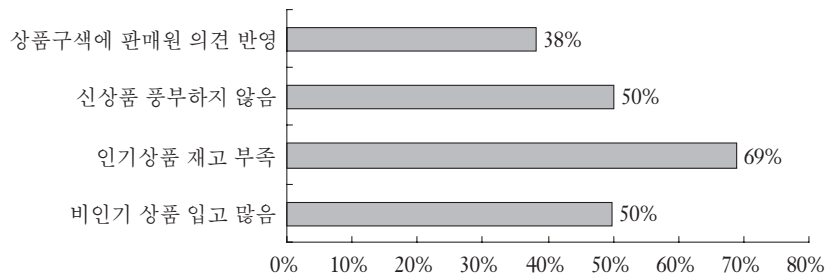


그림 2.

다고 생각하는 비중이 69%로 조사되었다.

(2) 판매지식의 지원체계

① 판매지식의 매출 영향 정도

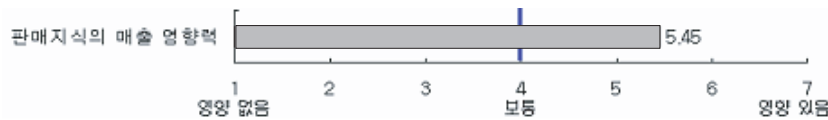


그림 3.

판매사원들은 판매지식을 매출정보, 고객정보, 상품정보, 경쟁사 정보로 분류할 때 각 정보의 매출에 대한 영향력이 7점 만점에 5.45점 정도 영향을 미친다고 응답하였는데 이를 통해서 판매사원의 판매지식이 매출에 상당한 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

② 판매지식은 습득 경로

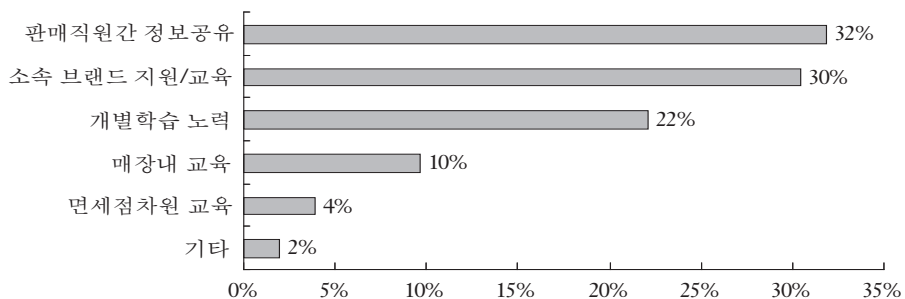


그림 4.

판매원들은 판매에 영향을 미치는 매출정보, 고객정보, 상품정보, 경쟁사 정보 등과 같은 판매지식을 주로 판매직원간 정보공유나 소속 브랜드의 지원, 개별학습을 통해서 얻고 있는 것으로 조사되었다. 신라면세점의 차원의 교육이나 매장 내 교육을 통해서 판매지식을 습득한다는 비중은 14%에 그쳤다.

(3) 보상(인센티브) 체계

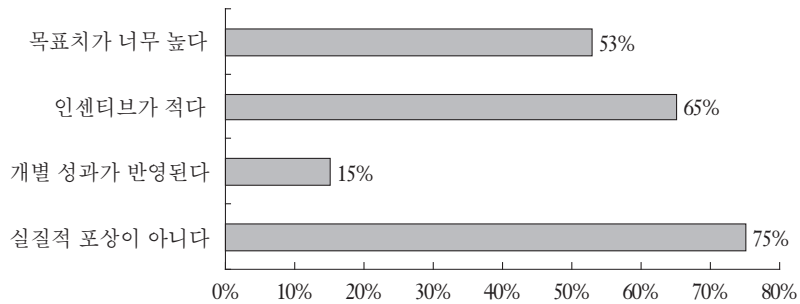


그림 5.

판매사원들은 신라면세점의 보상체계에 대해서 대체로 불만을 가진 것으로 조사되었다. 먼저 인센티브를 위해 제시되는 목표가 너무 높고(53%), 또 이를 달성했을 때 제공되는 인센티브가 적다(65%)고 생각하고 있었다. 또 인센티브를 위한 평가시 개인별 성과가 반영 된다고 응답한 비중은 15%에 그쳤으며, 전반적으로 실질적인 포상제도가 아닌 이름만 포상제도라는 의견이 75%로 다수를 차지하였다.

(4) 신라호텔의 판매지원활동에 대한 의견



그림 6.

면세점의 판매를 지원하는 부서로는 창고관리부서, 보세운송부서, 매장관리 부서, 상품개발부서 그리고 판촉부서로 분류하였는데, 이러한 판매지원부서의 활동이 효과적으로 이루어지고 있다고 생각하는 비중은 20.5%에 그쳐 신라면세점의 판매지원활동에 문제에 대해서 불만을 가진 것으로 나타났다.

① 협조 체계를 개선할 부서

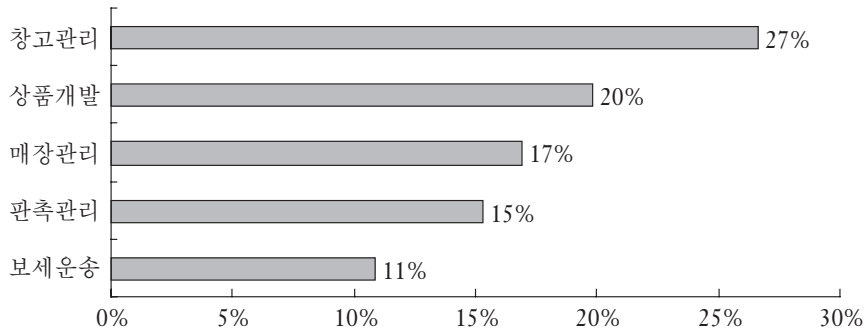


그림 7.

또한 협조를 개선해야 할 부서로는 창고관리가 27%로 가장 높게 조사되었으며, 그 뒤를 이어 상품개발(20%), 매장관리(17%), 판촉관리(15%)로 조사되었다.

위와 같은 정량조사 결과는 정직원과 협력직원간 차이가 다소 존재하고 있음을 발견할 수 있었다. 협력사원들은 업무현장에서 정직원과는 다른 대우를 받고 있는 것으로 생각하고 있었으며, 각각의 설문항목에서 신라면세점에 대해서 다소 더 부정적인 태도를 보이고 있었다. 협력직원들은 자신들이 신라면세점에서 정직원과 같은 대우를 받지 못하고 생각하고 있었으며, 신라면세점이라는 일터에 대한 소속감이 다소 부족한 것을 알 수 있었다. 특히 보상과 관련된 내용과 업무지원 및 협조체계와 관련된 항목에서 정직원 대비 더 큰 불만을 가지고 있는 것으로 조사되었다.

따라서 향후 신라면세점의 성과 관리를 위해서는 판매사원에 대한 철학의 재정립과 더불어 상표 파견 판매사원인 협력직원에 대한 기본적인 마인드와 처우에 대한 개선이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

4.2. 판촉 경쟁력 진단

면세점은 출국 일정이 확정되고 비행기 표를 구입한 다음 출국일 사이의 기간 동안에 방문할 수 있다. 면세점을 방문하기 이전에 어떤 상품에 대한 구매의도(purchase intention)가 형성되도록 지속적으로 상표의 인지(awareness)과정부터 상표에 대한 태도형성과 변화노력을 지속하여야 한다. 그러므로 홍보, 광고, 판촉 그리고 구매현장에서의 인적판매에 이르기까지 마케팅 커뮤니케이션이 체계적으로 이루어져야 한다. 출국 후에 배달되는 쿠폰은 아무 쓸모가 없다. 그래서 항공표를 발행하는 여행사와 제휴하여 소비자 판촉을 하는 경우도 있다.

목표고객들과 지속적으로 정보를 제공할 수 있는 매체의 활용을 통하여 메시지를 적시에 전달할 수 있고 또 그 효과를 증대시킬 수 있다. 목표고객들을 VIP 중심으로 하는 귀족마케팅이 있는데,

최근에는 매출비중이 증가하는 20~30대의 여행객들의 구매량과 구매고객수가 증가하고 있어 귀족마케팅만으로는 변화하는 고객층을 효과적으로 공략할 수 없다. 최근에 이렇게 변화하는 고객들이 선호하는 곳은 롯데면세점으로 알려져 있다.

면세점의 판촉 경쟁력에 대해서 소비자들은 DM, 이메일 등의 적시성이 부족하다고 하였다. 또 판촉활동에 대한 내부적 커뮤니케이션 오류나 쿠폰 등의 비현실적 구성으로 판촉활동의 효과가 떨어진다고 생각하고 있다. 따라서 고객을 효과적으로 유인하기 위해서 효과적 판촉 매체의 선정, 실질적 판촉 프로그램의 개발, 적시 전달로 인한 판촉 활동의 효율성 증대가 필요할 것이다.

신라면세점의 판촉 부분에서의 경쟁력을 각 면세점별 판촉활동 현황에 대한 사례분석을 통해서 진단해 보았다.

1) 인터넷 판촉

인터넷이 보편화되어 고객과 직접 상호작용할 수 있게 되었다. 그러나 고객의 요구에 적시 반응할 수 있는 인터넷 마케팅을 효과적으로 활용한다는 평가를 받고 있는 면세점이 많지 않다.

롯데면세점의 경우 온라인을 활용한 다양한 판촉활동으로 좋은 평가를 받고 있다. 신라면세점의 경우 싸이월드에 미니홈피를 개설하는 등의 인터넷 판촉활동을 벌이고 있으나 온라인 고객 참여 활성화를 위한 노력과 홈피의 활용성이 떨어지고 있어 홈피를 이용한 인터넷 판촉에서 큰 효과를 보지 못하고 있다. 또한 온라인 면세점의 활용도가 떨어져 이에 대한 보완도 필요한 실정이다.

2) 제휴사와의 공동마케팅

Mega-Competition 시대를 맞아 고객의 문제에 대한 해결방안을 제공하기 위한 기업종 제휴나 업종의 복합화와 융합화가 추진되고 있다(임종원 2005). 면세점은 각종 제휴 업체와 유기적 상호보완적 관계구축을 통해서 고객의 효과적 확보와 쌍방간의 상호 시너지 효과를 거둘 수 있어 제휴사와의 공동마케팅은 중요한 판촉수단 중에 하나라 할 수 있다.

신라면세점은 스피드 투어, 세계로 여행사 등의 제휴 여행사와의 공동마케팅으로 할인권을 배포하고 있으며, 금융권과 제휴를 통해서 KB비씨카드 할인, LG카드 할인, 삼성카드 적립, 씨티카드 할인 등의 서비스를 제공하고 있다. 그러나 경쟁사 대비 이러한 공동 마케팅의 폭과 깊이가 다소 약하다는 평가를 받고있다.

경쟁사의 경우 카드사와 단순히 할인율에 대한 제휴 이외에 상품권 당첨 이벤트나 각종 이벤트의 진행, OK Cashbag과 제휴 등을 폭넓게 진행하고 있다. 또한 여행사와 제휴도 단순 할인권 배포를 넘어서서 여행목적지에서의 흥미로운 일정소개와 꼭 필요한 상품/서비스를 전자 메일로 안내한 다든지 호텔 숙박권을 제공하는 등의 다양한 제휴 공동마케팅 활동을 진행하고 있다.

3) 다양한 이벤트 제공

면세점 판촉을 위해서 다양한 이벤트를 제공하는 행사를 진행하기도 한다. 문화행사에 참가할 수 있는 기회를 제공하거나 행운권 추첨 등의 행사를 진행하기도 한다.

신라면세점은 다양한 이벤트를 활용한 판촉활동을 진행 중에 있다. 최고 구매왕 찾기, 생일고객 추가할인, 청첩장 소지시 추가할인, Brand day, 더블경품 이벤트 등을 실시하고 있는데 이러한 이

벤트를 활용한 판촉활동은 면세점별 큰 차이 없이 다양한 방식으로 진행되고 있어 고객들의 흥미와 재미를 유발할 수 있는 차별화된 접근 방식이 요구되고 있다.

또한 한류열풍을 통하여 일본과 동남아시아의 여행객들이 많아졌는데, 이들 방문객들의 흥미를 일으킬 수 있는 이벤트 공간을 제공하는 경우도 있다. 대장금 출연진의 대형 사진을 통해서 이들과 함께 찍은 사진인 것처럼 사진을 촬영할 수 있게 세트를 준비하기도 한다.

이상의 신라면세점의 판촉활동을 다음과 같이 종합적으로 진단해 볼 수 있을 것이다. 금액할인 쿠폰은 면세점간 큰 차이는 없으나 실효성이 떨어지는 것으로 보인다. 구매금액별, 아이템별로 제공되는 사은품의 경우에도 비슷한 형태로 진행이 되나 신라면세점에서 고객에게 제공되는 사은품의 질에 대해서 만족도가 다소 떨어지는 것으로 나타났다. 이벤트 행사의 경우 대중화된 이벤트 진행으로 차별화된 효과를 기대하기는 어려워 보인다. 온라인을 활용한 판촉활동에는 다소 개선의 여지가 있으며, 제휴사 공동마케팅 활동은 경쟁사대비 폭과 깊이에서 다소 부족한 것으로 판단된다.

5. 마케팅 담당자가 제기하는 신라면세점의 주요 이슈

신라면세점의 마케팅 팀장과 판촉 팀장, 그리고 판매사원을 관리하는 매장관리팀장이 제기하는 신라면세점과 관련된 주요 이슈는 다음과 같다.

5.1. 고객구조가 변화하고 있습니다.

과거에는 호텔에 투숙하는 외국인들의 쇼핑을 도와주는 것이 면세점의 큰 목적이었다. 또 외국인 단체 여행객들이 여행사의 안내를 받아 면세점을 방문하는 비중이 높아짐에 따라 단체여행객을 어떻게 많이 유치할 수 있을까를 연구하였다. 과거에는 일본인 단체 여행객들의 면세점 방문이 많았으나 최근에는 한류영향을 받아 동남아와 중국에서의 한국방문객도 증가하고 있다. 또한 최근 한국인의 해외출국이 증가함에 따라 해외 방문용 선물이나 귀국용 선물을 출국 전에 가족과 함께 구매할 수 있으므로 한국인의 구매가 큰 비중을 차지하고 있다. 특히 20대나 30대의 젊은 층에서는 인터넷을 통하여 구매하는 경우가 증가하고 있다. 따라서 여행사가 안내하는 단체시장의 크기는 증가하더라도 비중은 낮아지고 특히 일본인 구매 비율이 낮아지고 내국인의 면세점 이용비율이 급속도로 증가하는데 특히 20대와 30대의 구매빈도와 구매량이 증가하고 있다. 호텔투숙객의 매출기여도가 10%라면 여행사의 안내를 받은 고객은 40%정도 된다. 그중 일본인의 비율은 점점 감소하여 최근에는 15%정도라고 한다. 동남아, 중국에서 한국관광 고객이 증가하고 있다. 귀족 마케팅의 대상이 되는 VIP 단골들은 회사 임원들과 친인척들이 대부분이다. 비록 고객 수는 적어도 이들의 평가가 아주 중요하다. VIP 고객들이 좋아하는 최고급상품들을 유치하고 있으나 상표 명성에 비하여 이익기여도가 적어서 고민하고 있다고 한다. 내국인 개인 고객과 젊은 계층들이 신발, 잡화, 악세서리, 그리고 화장품 매장을 가득 매우고 있는 형편이다.

무엇을 구매할 것인가를 결정하고 방문하는 고객은 매장에 체류하는 시간이 적다. 그러나 단체 관광객들은 여행사가 제공하는 버스로 방문하므로 단체 구성원들의 구매에 영향을 받는 경우도 있다. 판매사원의 설명을 듣고 충동 구매하는 경우도 적지 않다. 여행사 버스들이 여러 대가 동시에 도착하면 주차장에서 모든 매장에 이르기 까지 소란스럽고 복잡하게 변화한다. 때문에 고가격 상품을 조용히 비교하며 구매하려던 고객들도 서둘러 매장을 떠나는 경우도 발생하였다. 이를 해결하기 위해서 구매에 관심이 없이 따라온 방문객들이 매장에서 나와서 휴게공간에서 시간을 보내게 함으로서 매장내의 혼잡도를 줄이고, 구매한 고객들의 경우도 이야기를 나누고 휴식을 취한 후 다시 쇼핑할 마음을 유도하기도 하였다. 그러나 이러한 휴게 공간도 협소하여 정말 휴식을 즐길 수 있는 공간으로서의 역할을 못하고 있다.

백화점과 함께 면세점포가 있는 경우에는 백화점과 비교구매를 하는 고객들도 있다. 단체 여행객들도 많았지만 백화점을 이용하던 고객들이 면세점에서 평소에 구매하고 싶어 하던 상품을 값싸게 구매하는 경우도 증가하고 있다.

5.2. 유명 상표의 머천다이징: 호텔 면세점의 영향력이 제한되어 있습니다.

호텔 경영자들은 소매관리에 대한 전문적 지식과 경험이 부족하다. 매장을 만들고 유명상표를 유치하고, 유명상표의 소매관리에 의존하는 경우가 많다. 신라호텔의 면세점에서도 세계적인 상표를 유치하려고 많은 노력을 하였다. 이 호텔의 경영자나 최대주주의 가족들도 유명상표에 대한 관심이 많다. 해외의 명품매장을 둘러보며 느낀 바를 면세점 경영자에게 알려 주기도 한다. 매장의 디자인도 입점하는 유명상표의 요구와 소유자의 관심에 맞추어 설계하였다고 할 수 있다.

무엇을 판매할 것인가에 관한 판매계획을 상표관리자가 하므로 무엇을 언제 얼마나 구매할 것인가도 물론 입점한 상표의 관리자가 실질적으로 결정하게 된다. 매장에서 판매활동을 하는 판매사원들의 인사관리도 상표회사에서 한다. 그러나 모든 상품은 호텔에서 구매하므로 매장과 창고에 있는 제품의 소유권은 호텔에게 있다. 판매되지 않고 남아 있는 재고자산도 호텔재산이다. 유명상표의 재고자산은 상표관리자와 협의하여 처분하여야 한다. 1년 이상 판매되지 않는 재고상품이라 하더라도 상표관리자의 허락이 없으면 할인 판매할 수도 없게 되어 있다. 판매될 가능성이 없는 재고상품이 창고에 쌓여 있더라도 재고자산은 구매원가로 평가되어 대차대조표에 기록되어 있다. 엄격하게 말하자면 재고자산 평가손실이 정확하게 계상되지 않고 가공이익이 손익계산서와 대차대조표에 기록되는 경우가 많다. 세계적인 유명 상표일수록 장부상으로는 이익을 기록하고 있으나 실질적으로는 면세점 이익 기여도가 거의 없는 경우도 많다. 롯데의 경우 동일한 유명상표가 백화점 매장에도 있고 또 면세점 매장에도 있다. 일반매장의 구매 관리자(buyer)는 국내고객들의 선호를 정확하게 파악하고 있다. 그러므로 면세점의 구매결정에도 직접 간접으로 올바른 구매를 하는데 영향을 미치고 있다고 한다. 구매에 대한 책임은 호텔 측에 있기 때문에 호텔 측에서도 구매자를 임명하여 유명상표의 구매 관리에 참여하려고 노력하고 있으나 세계적 유행의 흐름도 모르고 또 단체 여행객들이 어떤 것을 원하는가에 대한 전문지식도 부족하기 때문에 상표관리자의 요구사항을 받아 들어서 구매하는 경우가 대부분이라고 한다. 부실재고자산의 처리가 이제는 골치 아픈 문제로 누적되어 가고 있다. 과거부터 쌓여 있는 재고에 대해 어떻게 평가하여야 할 것인가? 유명

상표의 경우 반품처리도 안되고 할인판매도 할 수 없고 구매하려는 소비자들도 없는 재고도 많다. 소각 처리하는 것이 유일한 방법이라고 한숨짓는 직원도 있다. 평가손실의 규모가 큰 경우 영업의 손실이 당기 순이익을 감소시켜 호텔 주주들에게 배당금을 적게 주려는 전문 경영자를 어떻게 평가할 것인가? 세계적 유명 상표라도 판매에 자신이 없으면 구매하지 않을 권리가 있다. 구매자의 전문지식이 부족하므로 상표 공급자의 권유를 따르는 경우가 많다고도 하였다. 구매시점정보관리 제도(POS: Point of Sales System)가 도입되고 단품관리(SKU: Stock Keeping Unit)가 강화되었다. 구매 관리제도의 혁신에 대한 필요성이 제기되고 있다.

5.3. 면세점마다 비슷한 가격할인 판촉이 심화되고 있습니다.

판매촉진은 소비자 판촉, 거래처 판촉, 판매사원 판촉으로 구분할 수 있다.

신라호텔도 다른 면세점처럼 회원제도를 운영하며 Customer Loyalty Program을 운영하고 있다. 특히 관계그룹사의 임직원들에게는 특별한 인센티브가 제공되므로 해외 출장자들의 선물을 대량으로 구매하는 경우도 많다고 한다. 그러나 20대와 30대의 왕성한 구매력을 가진 내국인 해외여행객들을 대상으로는 뚜렷한 판촉프로그램이 없어 고민 중이다.

온라인 이벤트, 문화행사, 경품행사 등을 제휴상표와 함께 기획하여 큰 성과를 얻는 경우도 있다. 낮 시간의 여유가 많은 주부들을 대상으로 인기연예인을 초빙하여 음악회를 개최하기도 한다. 구매사용금액의 한도가 높은 카드를 가진 VIP 고객들에게 한정된 특화 판촉도 성공한 경우가 많다. 고객의 눈높이에 맞춘 판촉프로그램 개발에서 매출성과가 기대되고 있다.

여행사들의 버스가 이 면세점의 고객들을 실어 오는 주요한 수입 원천이다. 그래서 국내 어느 면세점에 못지 않게 여행사에게 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 여행사들도 신라호텔은 정상급 이미지가 있고 또 면세점에서의 구매액이 정확하게 집계되므로 신라호텔 면세점을 선호한다.

판매사원의 판촉프로그램을 개발하려고 노력하고 있다. 판매사원은 면세점에 입점한 점포 소속이다. 그러나 판매사원을 선발할 때에는 신라호텔에서도 상당히 신경을 쓰고 있다. 신라호텔의 교육프로그램이나 후생제도가 적용되므로 신라호텔의 면세점에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고 있다. 유능한 판매사원들이라도 호텔소속이 아니므로 다른 점포로 빼앗기는 경우도 많다. 판매사원의 보수관리, 직무관리, 신분관리, 평가관리가 중요하다는 것을 알지만 호텔측에서 어떻게 할 수 있는 역할 범위가 제한된 것이 문제이다. 호텔에서 자체적으로 유능한 판매사원들을 선발하고 관리하고자 노력하고 있으나 입점한 상표관리자들과 자주 갈등을 일으키고 있다. 판매사원들에게 다양한 제안을 받고 판매성과에 대하여 인센티브도 제공하려고 한다. 그러나 판매사원의 전문지식이 구매에 반영되는 데에는 한계가 있다.

5.4. 업계에서는 공황 인접지에 보세창고를 공동으로 운영하려는 생각이 모아지고 있습니다

구매자는 면세점에서 실물을 보고서 구매한다. 그러나 제품은 출국공항에서 인도하게 되어 있

다. 현재 면세점에 넓은 창고를 유지하면서 고객이 구매한 상품들을 다시 공항으로 가져가서 출국장에서 인도하고 있는데, 최근에는 동영상 정보의 초고속 통신이 가능하므로 매장에서는 오직 견본품만을 진열하고 출국하는 공항 근처에 보세창고를 운영하는 것에 대하여 검토하고 있다. 해외 출국자들이 증가하고 또 중국과 동남아 관광객들의 방문이 증가함에 따라 호텔 내의 면세점 매장이 날로 혼잡해 지고 있다는 불평이 계속 제기되고 있어 현재의 창고를 다른 용도로 전환한다면 매장을 30% 정도 확대할 수 있다. 신규 보세창고의 건설, 기존 창고의 리모델링에 대한 투자 타당성이 있다고 이야기 하나 호텔 대표이사는 호텔의 리모델링에 더 관심이 있어 항상 투자순위에서 밀리고 있다고 직원들은 불평하고 있다.

6. 사례의 토의 과제

- (1) 면세점을 호텔에서 경영하는 경우의 장단점은 무엇인가?
- (2) 최적 재고 균형(optimal stock balance)을 유지하는데 영향을 미치는 요인들은 어떻게 분류할 수 있나?
- (3) 세계 유명 상표의 횡포는 어떤 것들이 있나? 이러한 상표들에 대한 협상력을 강화하는 방법은 무엇인가?
- (4) On-line 매장과 Off-line 매장의 상호 시너지를 창조하기 위한 방법은 없을까?
- (5) 면세점 측의 Buyer들과 입점한 상표의 관리자들과의 발전적 관계를 어떻게 개선할 수 있나?
- (6) 공항 근처의 보세창고 투자와 보세창고 투자 수익률을 높이기 위한 방안은 없나?
- (7) 내국인의 해외 여행고객들의 점포선택 모델을 어떻게 개발할 수 있나?
모델에 포함되어야 할 변수들과 그 관계를 도표로서 설명할 수 없나?
- (8) 요사이 Mega-competition의 개념이 널리 응용되고 있다. 신라호텔의 경영생산성을 강화하기 위하여 제휴관계를 강화하려 한다면 누구와 왜, 어떻게 제휴하는 것이 이상적일까?
바람직한 제휴조직을 제시하여라.
- (9) 신라면세점의 판매사원 경쟁력 향상을 위해서, 면세점 측에서 개선해야 할 부분은 어떤 것들이 있는가?
- (10) 면세점 소속 판매사원과 입점한 상표소속의 판매사원의 역할은 무엇인가? 상표 파견 사원인 협력직원을 효율적으로 관리할 수 있는 방안은 어떤 것들이 있는가?

참고문헌

- 고호석, 오재경(2001), “외국인 관광객의 국내 면세점 선택속성에 관한 연구”, 관광연구 제16권 2호.
 김화경(1999), “한국 면세점 사업의 실태 분석과 육성방안”, 외식경영연구, 제2권 1호.
 Levy & Weitz (2004), Retailing Management, 5th Edition, McGraw Hill.
 신라면세점, 내부자료 및 인터뷰 자료(2006).

- 임종원(2005), “디지털 인프라를 활용하는 Interactive Marketing 시대가 왔다”, 한국마케팅저널, 7권 3호.
- 임종원 (1987), 「현대마케팅관리론」, 서울: 무역경영사.
- 임종원 (1993), 현대마케팅원론, 법문사.