

## 백화점 매장의 효율적 배치\*

남 익 현\*\* · 광 진 경\*\*\* · 김 수 욱\*\*\*\*

### 〈目 次〉

요 약	III. 효율적인 백화점 매장 배치 기준 도출
I. 서론	IV. 사례 연구
II. 백화점 배치의 특성 연구	V. 결론

### 요 약

본 연구에서는 백화점에서 매장의 효율적 배치를 위해 고려해야 할 요인을 살펴보고, 이 두 가지 요인 - 상품연관성, 고객유형별 구매 프로세스 - 각각에 대하여 매장군의 근접도를 평가하였다. 이 근접도 분석을 통해 백화점 매장의 바람직한 배치 방안을 제시하고 이를 바탕으로 실제 사례를 분석하였다. 백화점 배치에 차이가 생기는 이유는 백화점별로 주요 고객의 특성이 다르기 때문으로 볼 수 있다.

주제어: 백화점, 배치, 근접도 분석, 상품연관성, 구매 프로세스

### I. 서론

1950년대 중반 이후 양장점과 재래시장을 중심으로 시작되었던 우리나라의 유통산업은 1970년대에 이르러 대기업들이 자사 제품을 전국 대리점을 통해 판매하기 시작하였으며, 오늘날의 백화점 유통산업으로 발전하게 되었다. 한국 유통업의 인프라 구축이 채 이루어지지 않은

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 작성되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\*\* Cornell University 박사과정

\*\*\*\* 서울대학교 경영대학 조교수

상태에서 1996년에는 국내 유통시장이 전면 개방되었으며, 그로 인해 유통시장이 급속하게 재편되는 동시에 외국의 다국적 유통업체들의 국내시장 진출이 가속화되기 시작하였다. 이러한 환경은 유통산업을 서비스산업의 핵심부문으로 떠오르게 하였다고 할 수 있다. 미래의 백화점은 '편리한 매장의 배치 및 압도적인 상품력' 만이 타 유통업체와의 경쟁에서 살아남을 수 있으리라 보고 국내 백화점의 매장 구성과 브랜드 전개현황을 분석한 연구도 있다(유지현, 2001).

실제로 매장의 배치가 매출에 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 코렐의 오동훈 차장은 "매장 디자인을 다시 하고 나서 매출이 10% 정도 늘었고, 세일이나 프로모션 기간에는 매출이 20% 정도 늘어났다"고 말한 바 있다. 따라서 매장 디자인 담당자는 어떻게 배치하면 더 구매를 유도할 것인가를 고려할 수밖에 없을 것이다. 가령 시간 가는 지도 모르게 쇼핑하라는 이유에서 백화점에 창문과 시계가 없다는 것은 잘 알려져 있다. 엘리베이터 대신 에스컬레이터를 타고 가면서 상품과 매장을 많이 보게 하기도 한다. 저층부에 여성고객을 위한 매장을 두고 남성 고객을 위한 매장을 고층부에 두는 것은 남성과 여성의 차이 때문이다. 남성은 구매 목적이 분명해 매장으로 직행하는 반면, 상대적으로 여성은 층마다 매장을 돌아다니며 정보를 구한다. 각 층마다 에스컬레이터와 가까운 진입구에는 넥타이 등 상대적으로 가격이 싼 잡화를 놓는다. 처음부터 가격이 비싼 물건을 보게 되면 가격 장벽을 느낄 수 있기 때문이다(Underhill, 2000).

이처럼 매장의 배치가 구매에 영향을 주므로, 서비스산업의 핵심으로 떠오르고 있는 유통업의 대표적인 업체인 백화점을 연구대상으로 삼아서 배치에 영향을 미치는 요인을 생각해보는 것은 의미 있는 연구주제가 되리라 생각한다. 본 연구에서는 생산관리의 배치이론을 응용하여 백화점의 효율적 배치 방안을 논하고 실제 사례를 통해 그 타당성을 검증하였다. 백화점별 배치를 비교 분석한 결과, 의미 있는 시사점을 얻을 수 있었다.

## II. 백화점 배치의 특성 연구

### 1. 서비스업의 배치 계획

서비스업의 배치와 관련하여 여러 연구가 이루어진 바 있다. 매장의 효율적 배치가 운영비용 및 수익성에 영향을 미치고(Troy, 2004), 편의점에서 효율적 배치가 판매량에 영향을 미치며(Jenkins, 2000), 온라인에서조차 배치가 구매 고객에게 영향을 끼치는 등(Vrechopoulos et al., 2004) 고객의 구매를 유도하는 데 배치가 중요한 요소임은 여러 연구를 통해 입증되었다.

이에 효율적인 서비스업 배치를 어떻게 할 것인지에 초점을 둔 연구논문도 발행되었다. 소매점에서의 상품 배치 의사결정과정에서 총동구매 가능성을 높이는 동선을 연구한 모델(김도년,

주상호, 2004). 매장배치 관련 모형 (Farley & Ring, 1966) 등이 연구되었으며 성공적인 매장 배치를 분석하기 위해 사례연구 (Owens, 1996)가 이용되기도 하였다. 배치를 좀 더 과학적으로 하기 위해, 상호관련도를 결정하기 위한 접근법을 사용하여 레스토랑을 배치 (Avery, 1968)하거나 컴퓨터 프로그래밍을 이용하여 소매점을 배치 (Davies & Tilley, 2004)하는 연구 등이 있어왔다.

본 연구는 백화점의 매장 배치를 효율적으로 하기 위해 고려되어야 할 사항을 중심으로 과학적 분석 및 사례 연구를 하고자 한다.

## 2. 백화점 배치의 중요성

백화점 배치가 중요한 첫 번째 이유는 배치상태에 따라 고객의 구매횟수나 단위가 달라진다는 것이다. 우연히 들어간 백화점에서 생각지도 않았던 신글라스를 사가지고 나오거나 정장을 한 벌 사고 나서 지나가다 그 옷과 잘 어울리는 구두를 발견하면 무의식적으로 사게 되는 이유는 효과적인 배치에서 기인할 수 있다.

두 번째로 배치의 중요성은 백화점의 이미지를 좌우한다. 명품을 단독층에 배치하면 그 층은 소수의 고가구매 고객들이 자유롭게 쇼핑을 하면서 상류층의 백화점 이미지를 가지는 반면 다양한 브랜드를 섞어서 배치하면 대중적인 이미지를 준다. 또한 아동복과 같이 배치된 란제리는 미혼자용이라는 이미지가 강한 반면 영캐주얼과 란제리를 함께 배치하면 미혼자용 이미지가 강해지는 것이다.

마지막 세 번째로 배치가 가지는 기능은 고객과 직원의 편의성이다. 잘못된 배치는 고객의 쇼핑의욕을 떨어뜨린다. 예를 들어 양복을 산 남성이 추가로 구두를 사려는데 몇 개 층을 내려가서 그것도 여성고객 틈에서 구두를 사야한다면 귀찮아서라도 중도에 포기할 것이다. 또한 고객의 업무를 처리하는데 직원이 여기저기 왔다 갔다 하느라 시간이 오래 걸리면 서비스품질 또한 저하된다. 따라서 고객이 움직이는 동선을 가급적 쉽게 만들어주고 직원들이 업무를 보는데 수월한 것이 좋은 배치의 조건일 것이다.

이러한 '좋은 배치'는 고객의 만족도를 증가시키고 충동구매를 유도하므로 궁극적으로 장기적인 수익에 긍정적 영향을 미치게 된다.

## Ⅲ. 효율적인 백화점 매장 배치 기준 도출

앞 절에서 백화점 배치가 고객의 구매횟수 및 단위에 영향을 미치고 이미지를 좌우하며 편의

를 도모하게 하기에 중요하다고 하였다. 그렇다면 백화점 매장의 배치는 고객의 구매빈도를 늘리고 충동구매를 유도하며 긍정적인 이미지를 창출하고 고객의 편리한 쇼핑을 이끌도록 디자인되어야 할 것이다. 이를 위해 백화점 배치에 영향을 미치는 요인을 크게 두 가지로 분류하여 생각해 볼 수 있다. 상품연관성, 고객유형별 구매 프로세스가 그것이다. 연관성이 있는 상품 매장이 가까이 배치되면 고객에게 편의성을 제공할 뿐 아니라 깔끔한 이미지를 형성하게 된다. 구매 계획에 따른 구매 프로세스를 고려한 매장 배치도 고객이 편리하게 느끼도록 함은 물론 구매를 유도할 수 있다.

각 요인에 대한 설명과 요인별 배치 분석은 각 항목별로 자세히 살펴보기로 한다. 배치 분석에 이용된 표는 공정별 배치 설계에 사용되는 REL 도표를 응용한 것이다. REL(relationship) 도표는 A(절대적으로 필요), E(특히 중요), I(중요), O(보통), U(중요하지 않음), X(바람직하지 않음)의 여섯 종류 척도로 부서간 근접도를 평가하여 공정배치의 의사결정에 이용된다. 본 연구에서는 A~X척도 대신 연관도 1점~4점을 부여하였다. 연관성이 매우 높으면 1점, 연관성이 가장 낮은 경우 4점을 부여한다.

부서에 해당하는 백화점 매장군은 보통 백화점에서 흔히 볼 수 있는 매장별 분류에 기초하여 14가지(식품, 명품, 잡화, 귀금속, 영캐주얼, 여성의류, 구두, 골프/스포츠, 남성의류, 생활가전, 아동, 란제리, 가구, 식당가)로 상정하였다. 매장군간 연관도 점수는 각 요소별로 일정한 기준에 의해 부여하였다. 이를테면 상품연관성은 대체재와 보완재의 측면에서, 구매 프로세스는 고객유형별 동선 측면에서, 각각 분석하였다. 자세한 설명은 각 요소별로 서술된다. 연관도 도표 작성 이후에는 매장간 연관도 점수 1인 부분을 중심으로 효율적인 백화점 배치 기준을 제시하고자 한다.

### 1. 상품연관성에 따른 매장간 연관도 분석

매장군별로 상품연관성 측면에서 연관도 분석을 할 수 있다. 상품연관성은 다음과 같이 상품군 분류와 대체재 및 보완재를 고려할 수 있다.

상품군을 패션군, 고가품군, 생활용품군으로 나누어 같은 군에 속한 매장 간의 연관도는 3점을 부여하기로 한다. 패션군에 속하는 매장은 잡화, 영캐주얼, 여성의류, 구두, 스포츠, 남성의류, 아동이고, 고가품군에 속하는 매장은 명품, 귀금속, 골프이며, 생활용품군에 속하는 매장은 식품, 잡화, 생활가전, 란제리, 가구이다.

상품연관성 측면에서 볼 때 대체재 및 보완재의 관계에 있는 상품군간의 연관도는 2점을 부여한다. 식품은 식당가에 대해 대체재라 할 수 있다. 명품은 잡화에서 취급하는 물품과 유사한

상품을 구비하고 있고 단지 가격만 높을 뿐이므로 잡화와 대체제 관계라 할 수 있고 명품 의류와 귀금속의 연관성이 높기에 귀금속과는 보완재 관계에 있다고 할 수 있다. 또한 명품은 여성의류/남성의류/란제리/구두와도 가격에 차이가 있을 뿐 비슷한 상품으로 구성되어 있으므로 대체제 관계로 볼 수 있다. 귀금속은 명품/여성의류의 보완재, 잡화의 대체제이다. 영캐주얼은 여성의류/남성의류의 대체제이다. 생활가전은 가구의 보완재이다.

같은 상품군이자 대체제, 보완재의 관계에 있는 매장은 서로 인접하는 편이 고객의 편의 도모 및 구매 유도에 효과적이다. 상품군 분류 및 대체제 보완재 관계를 둘 다 만족하는 매장군 간 연관도를 1점으로 하고, 둘 다에 해당하지 않는 매장군간 연관도는 4점으로 한다.

연관도 평가 결과, 배치에 영향을 미치는 요인으로 상품연관성을 생각했을 때 다음의 매장군을 가까이 배치할 필요가 있음을 알 수 있다. 다음은 매장군간 연관도 점수가 가장 높은 4쌍의 결과이다.

- ① 귀금속과 명품
- ② 여성의류와 영캐주얼
- ③ 남성의류와 영캐주얼
- ④ 가구와 생활가전

〈표 1〉 상품연관성 측면에서의 매장간 연관도 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 식품	-	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2
2. 명품		-	2	1	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4
3. 잡화			-	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4. 귀금속				-	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
5. 영캐주얼					-	1	3	3	1	4	3	4	4	4
6. 여성의류						-	3	3	3	4	3	4	4	4
7. 구두							-	3	3	4	3	4	4	4
8. 골프/스포츠								-	3	4	3	4	4	4
9. 남성의류									-	4	3	4	4	4
10. 생활가전										-	4	3	1	4
11. 아동											-	4	4	4
12. 란제리												-	4	4
13. 가구													-	4
14. 식당가														-

2. 고객유형별 구매 프로세스를 고려한 배치 분석

백화점 배치에 영향을 미치는 요인 두 번째로 고객유형별 구매 프로세스를 고려할 수 있다. 구매 프로세스 분석을 통해 동선 최소화를 위한 배치를 하게 되는데 이 패턴이 고객의 성별에 따라 다른 양상을 보이기에 여성고객, 남성고객의 두 가지로 분류하고자 한다.

고객의 구매 프로세스를 고려한 매장간 연관도 분석을 하기 위해 서울 시민 73명을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문지는 매장을 어떤 순서로 방문할 것인지를 살펴볼 수 있는 간단한 주관식 문항으로 구성되었고, 고객이 제시한 가상동선에서 인접한 매장들 각각에 대하여 인접 비율을 조사하였다.

〈설문 문항〉

만약 백화점 안에 매장들이 한 층에 다 있다면 어떤 매장을 어떤 '순서'로 방문할 것인지 가상 동선을 적어주십시오(모든 매장을 방문할 필요는 없음).

- 1) 식품 2) 명품 3) 잡화 4) 귀금속 5) 영캐주얼 6) 여성의류 7) 구두 8) 골프/스포츠  
9) 남성의류 10) 생활가전 11) 아동 12) 라제리 13) 가구 14) 식당가

답 예시) 6-5-2-3-8-1

〈표 2〉 설문조사 표본 정보(단위: 명)

	여성	남성
10대 이하	2(4.4%)	2(7.1%)
20대	18(40%)	11(39.3%)
30대	15(33.3%)	12(42.9%)
40대 이상	10(22.2%)	3(10.7%)
계	45	28

매장i와 매장j의 인접비율

$$r_{ij} = \left( \frac{a_{ij}}{\sum_{p=1}^{14} a_{pi}} + \frac{a_{ji}}{\sum_{q=1}^{14} a_{iq}} \right) / 2$$

$a_{ij}$  : 가상동선 전체에서 매장i와 인접한 매장j의 개수

인접비율을 토대로 연관도 분석 REL 도표를 작성한다.

인접비율	연관도
0.3 이상	1점
0.2 이상 0.3 미만	2점
0.1 이상 0.2 미만	3점
0.1 미만, N/A	4점

이렇게 구한 인접비율과 이를 토대로 연관도 매트릭스를 작성한 결과는 다음과 같다.

1) 여성고객의 구매 프로세스에 따른 매장간 연관도 분석

분석 결과 근접해야 할 매장군은 다음과 같다.

- ① 영캐주얼과 여성의류
- ② 명품과 잡화
- ③ 여성의류와 구두

〈표 3〉 여성고객의 구매 프로세스 측면에서의 매장간 인접비율

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 식품	-	.13	.19	0	.05	.05	0	.23	0	.09	0	N/A	0	.26
2. 명품		-	.31	0	.11	.05	.11	.12	0	0	.2	N/A	0	.06
3. 잡화			-	0	.1	.15	.24	.2	.26	.07	0	N/A	.17	.18
4. 귀금속				-	.19	0	.19	0	0	0	0	N/A	0	.19
5. 영캐주얼					-	.44	.16	.1	0	.07	0	N/A	0	0
6. 여성의류						-	.31	0	0	.11	.18	N/A	0	.08
7. 구두							-	0	0	0	0	N/A	0	.09
8. 골프/스포츠								-	0	0	0	N/A	0	0
9. 남성의류									-	0	0	N/A	.29	0
10. 생활가전										-	.22	N/A	.28	.08
11. 아동											-	N/A	0	0
12. 란제리												-	N/A	N/A
13. 가구													-	.25
14. 식당가														-

〈표 4〉 여성고객의 구매 프로세스 측면에서의 매장간 연관도 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 식품	-	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
2. 명품		-	1	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3. 잡화			-	4	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3
4. 귀금속				-	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
5. 영캐주얼					-	1	3	3	4	4	4	4	4	4
6. 여성의류						-	1	4	4	3	3	4	4	4
7. 구두							-	4	4	4	4	4	4	4
8. 골프/스포츠								-	4	4	4	4	4	4
9. 남성의류									-	4	4	4	2	4
10. 생활가전										-	2	4	2	4
11. 아동											-	4	4	4
12. 란제리												-	4	4
13. 가구													-	2
14. 식당가														-

2) 남성고객의 구매 프로세스에 따른 매장간 연관도 분석

〈표 5〉 남성고객의 구매 프로세스 측면에서의 매장간 인접비율

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 식품	-	.12	.12	N/A	.07	0	.17	0	0	0	0	N/A	N/A	.24
2. 명품		-	.14	N/A	.2	0	.22	0	0	.12	0	N/A	N/A	0
3. 잡화			-	N/A	.2	0	0	.1	.21	0	0	N/A	N/A	0
4. 귀금속				-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
5. 영캐주얼					-	.13	.14	.24	.07	.22	0	N/A	N/A	0
6. 여성의류						-	0	0	.27	.15	0	N/A	N/A	.13
7. 구두							-	.07	.3	0	0	N/A	N/A	.14
8. 골프/스포츠								-	.33	.23	.16	N/A	N/A	.06
9. 남성의류									-	.08	0	N/A	N/A	.14
10. 생활가전										-	0	N/A	N/A	.16
11. 아동											-	N/A	N/A	.16
12. 란제리												-	N/A	N/A
13. 가구													-	N/A
14. 식당가														-



〈표 6〉 남성고객의 구매 프로세스 측면에서의 매장간 연관도 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 식품	-	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
2. 명품		-	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
3. 잡화			-	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4
4. 귀금속				-	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5. 영캐주얼					-	3	3	2	4	2	4	4	4	4
6. 여성의류						-	4	4	2	3	4	4	4	3
7. 구두							-	4	1	4	4	4	4	3
8. 골프/스포츠								-	1	2	3	4	4	4
9. 남성의류									-	4	4	4	4	3
10. 생활가전										-	4	4	4	3
11. 아동											-	4	4	4
12. 란제리												-	4	4
13. 가구													-	4
14. 식당가														-

분석 결과, 함께 배치할 필요성이 있는 매장군은 다음과 같다.

- ① 남성의류와 구두
- ② 남성의류와 골프/스포츠

남성들이 주로 구매하리라 예상되는 남성의류를 중심으로 연관도 점수가 높음을 알 수 있으며, 그들의 구매 패턴을 고려하였을 때 남성의류와 구두, 남성의류와 골프/스포츠는 서로 가까이 인접해야 한다.

### 3. 종합적 백화점 매장 배치 방안(framework)

다음은 위에서 살펴본 배치 요인을 종합적으로 고려하여 효율적인 백화점 배치를 어떻게 해야 할지 생각해보도록 하겠다. 즉 매장군간 근접도에 근거하여 층별 배치방안을 모색하고자 한다. 위에서 살펴본 연관도 점수 1이 부여된 매장군을 서로 인접하도록 배치하고 여기에 남성의류, 여성의류와 모두 관련성이 높은 구두매장을 남성의류매장, 여성의류매장에 함께 배치한다. 식품/식당가/아동/란제리는 다른 매장군과의 관련성이 그다지 높지 않으므로 다른 요인을 고려하여 적절히 배치하도록 한다. 이제 층별 위치까지 고려하여 효율적인 백화점 배치 분석틀을 제시한다면 고객특성, 제품 크기, 고객의 동선 등을 더 생각해 볼 수 있다. 물론 위의 분석 결과를

기저로 한다.

백화점의 주고객이 여성이므로 다수의 구매편의를 위해 잡화/여성의류/영캐주얼/란제리를 저층에 배치한다. 이에 대하여 남성관련 제품은 고층에 배치하기로 한다. 남성관련 제품을 고층에 배치하는 것은 총동구매를 유도하기 위한 전략이기도 하다. 구매계획이 비교적 명확한 남성들은 사려고 계획했던 물건만 사는 경향이 있어서 남성 관련제품을 저층에 배치할 경우 위층까지 전혀 올라가지 않을 것이다. 그렇다면 위에서 묶어본 매장군은 그 순서대로 하되 골프/스포츠를 가장 위에, 귀금속을 가장 아래에 배치하게 하면 된다.

제품의 크기도 백화점 배치에 있어서 생각해야 할 중요한 요소이다. 커다란 제품을 저층에 둔다면 시야가 답답한 고객들은 백화점 문을 들어섰다가 바로 나갈지도 모른다. 공간을 많이 차지하고 시야를 많이 가리는 대형제품은 고층에 두기로 한다. 이에 가구 및 생활가전을 고층에 배치한다.

고객의 긴 동선이 필요한 제품들은 고층에 배치하도록 한다. 이를테면, 냉장고 문을 열어본다거나 침대에 누워보기, 피아노 치기, 아이 옷 입히기 등의 행동은 구입이 간단한 제품들과 함께 배치할 경우 고객의 불편을 야기할 수 있다. 고객의 프라이버시가 중요한 제품은 저층에 배치하는 것이 불리하다. 란제리를 비롯하여 남녀의류에 있어서 옷을 입어봐야 하기 때문에 최저층은 곤란하다. 특히 란제리의 경우는 제품 특성상 고층에 배치함이 바람직할 것이다.

다른 매장군과의 연관성이 극히 적은 식품과 식당가는 따로 배치하기 위해 각각 지하와 꼭대기층에 배치하기로 한다. 식당가의 경우 독립된 공간이 필요하므로 조용하고 게다가 조망도 좋은 제일 위층이 적당하다. 이상의 내용을 토대로 백화점의 효율적 배치 기준을 제시하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 본 연구에서 제시하는 효율적인 백화점 배치 기준 (framework)

9F		식당가
8F		가구
7F		생활가전
6F		아동/란제리
5F		골프/스포츠
4F		남성의류/구두
3F		영캐주얼
2F		여성의류/구두
1F		잡화
B1		명품/귀금속
B2		식품

즉 충동구매 제품이자 시야를 덜 가리는 잡화를 1층에 배치하고, 고가 고객을 위한 분리된 매장이 필요한 명품을 지하1층에 배치한다. 계획 구매를 하는 남성을 고객으로 하는 남성복을 위 (4)층에 배치하는 대신 여성의류와 영캐주얼을 각각 2, 3층에 배치하고 남성의류와의 연관성이 큰 골프/스포츠를 5층에 배치한다. 6층에 아동/란제리를, 그 위에 생활가전과 가구를 배치하되 시야를 가리는 가구를 제일 위층에 배치한다. 이렇게 구한 배치기준은 연관도 분석을 결과로 얻어진 이론적, 과학적 분석틀로 볼 수 있다.

#### IV. 사례 연구

앞 절에서 도출한 효율적 백화점 매장 배치 기준을 토대로 실제 사례를 분석하여 본다. 서울시내 주요 백화점의 배치 상황이 어떠한지, 본 연구에서 제시하는 배치 기준과 비교하여 어떤 차이가 있는지, 백화점별로 매장 배치에 상이한 점이 있다면 그 이유는 무엇인지 등을 중심으로 살펴보고자 한다.

##### 1. 사례 연구 대상

본 연구에서 제시한 효율적 매장 배치 기준의 적절성을 실증하기 위해 서울시내 주요 백화점의 실제 배치를 살펴본다. 현재 우리나라의 백화점은 신세계, 롯데, 현대의 빅3체제를 이루고 있다.

〈표 7〉 백화점 부문 매출액(백만원, 2003.12.)

순위	백화점	매출액
1	신세계	5,803,820
2	롯데	3,541,790
3	현대	770,444
4	한화(갤러리아)	570,860

〈표 8〉 한국 산업의 고객만족도(KCSI) 조사 결과(2004, 한국능률협회컨설팅)

순위	백화점	KCSI
1	현대	61.6
2	신세계	60.7
3	롯데	58.4
4	갤러리아	58.0

백화점 부문에서 대표적이라 할 수 있는 신세계, 롯데, 현대 세 백화점의 8층 이상 되는 지점들의 배치를 사례 분석을 위한 연구 대상으로 삼았다. 각 백화점의 웹사이트에서 층별 배치도를 쉽게 얻을 수 있었으며, 이를 바탕으로 실제 배치와 이론적인 배치의 비교, 백화점별로 배치에 차이가 있는 이유를 분석한다.

## 2. 백화점별 매장 배치

신세계백화점, 롯데백화점, 현대백화점의 층별 배치를 분석한 결과 기본적으로 모든 곳의 배치가 유사한 구조를 지니고 있음을 발견할 수 있고 본 연구가 제시하는 배치기준과 근본적으로 비슷한 순서를 보였다. 즉 1층의 대부분은 잡화로 구성되어 있으며 2, 3, 4층은 여성의류, 5층은 남성의류, 그리고 보다 위층에 스포츠웨어와 아동복 매장이, 최상위층에 생활가전 및 가구가 배치되어 있다. 지하1층에는 주로 식품, 꼭대기 층에는 식당가가 있었다.

〈그림 2〉 신세계백화점의 매장 배치

강남점		영등포점	
10	식당가	8	이벤트홀/식당가
9	그랜드홀/문화센터	7	생활용품
8	아동/란제리	6	아동/스포츠
7	생활	5	남성패션
6	남성	4	수입/뷰티
5	골프/스포츠	3	여성정장
4	영캐주얼	2	여성캐주얼
3	여성정장/구두	1	패션잡화
2	수입의류/보석	B1	식품
1	명품/잡화	B2	영웨이브
B1	식품		

〈그림 3〉 롯데백화점의 매장 배치

본점		잠실점		영등포점	
11	식당가	11	식당가	8	식당가
10	면세점	10	면세점	7	가전/가구/행사장
9	행사장	9	문화센터	6	골프/영캐주얼/아동/ 신생아/스포츠
8	가구/귀금속	8	가구/행사장	5	남성의류
7	생활/아동/란제리	7	아동/가정	4	명품관/모피
6	골프/스포츠	6	신사의류용품	3	여성의류/행사장
5	남성의류/남성잡화	5	진캐주얼/스포츠	2	영캐주얼/여성의류
4	명품관	4	숙녀캐주얼	1	패션잡화
3	여성의류/숙녀화	3	숙녀정장	B1	식품
2	영캐주얼/여성의류	2	명품뷰티		
1	명품관/패션잡화	1	명품관/패션잡화		
B1	푸드코트	B1	식품/행사장		

〈그림 4〉 현대백화점의 매장 배치

무역센터점		천호점		신촌점	
10	문화의 광장	12	식당가	10	식당가
9	식당가	11	가전/문화센터	9	생활가전/문화센터
8	아동/스포츠	10	가정용품	8	가정용품
7	생활용품	9	아동/스포츠	7	아동/스포츠
6	유니캐주얼	8	영라이브	6	골프/유니캐주얼
5	남성정장	7	골프/유니캐주얼	5	남성의류
4	여성캐주얼	6	남성의류	4	여성정장/란제리
3	여성정장	5	영캐릭터/란제리	3	여성캐주얼
2	패션잡화	4	여성정장	2	영캐릭터
1	명품잡화	3	여성캐주얼	1	잡화
B1	식품/스넥	2	명품/구두	B1	식품
		1	잡화	B2	영플라자
		B1	스넥가		
		B2	일반식품		

### 3. 실제 매장 배치와 본 연구에서 제시하는 배치기준의 차이

실제로 주요 백화점들의 매장 배치가 근본적으로 본 연구에서 제시하는 배치기준(framework)과 매우 유사하기는 하지만, 완전히 같지는 않고 지점별로 약간씩 차이를 보인다.

신세계백화점 강남점에서는 생활용품이 아동/란제리보다 아래에 있고 골프/스포츠 매장이 남성의류 매장보다 아래에 있는 점이 본 연구에서 제시하는 배치기준과 유달리 다른 점이다. 이는 현대백화점 무역센터점에서 아동코너가 생활용품 매장보다 위에 있고 롯데백화점 잠실점에서 스포츠매장이 신사의류매장보다 아래에 있는 데서도 나타나는데, 이 세 곳은 위치가 고소득층의 주거지역이라는 점에서 공통적이다. 즉 이 세 백화점의 주요 고객이 부유한 중장년 여성이기에 그들에게는 아동/란제리보다 생활용품이 더 관심사항이 되며 남성 못지 않게 골프/스포츠에 관심이 있다. 따라서 주요 고객의 편의를 배려한 매장 배치의 일환으로 생활용품 매장과 골프/스포츠 매장을 좀 더 아래쪽으로 배치한 노력이 엿보인다고 하겠다.

신세계백화점 영등포점에서는 영캐주얼(영웨이브)이 여성의류와 남성의류 사이에 있지 않고 제일 아래층에 위치한 점이 특이하다. 영등포역(기차 및 국철)의 젊은 유동인구를 고려하여 지하2층에 영캐주얼매장을 배치하여 고객 편의를 도모하였다고 할 수 있다. 현대백화점 신촌점도 영플라자를 지하2층에 배치하였는데 이 역시 지하철2호선과의 연결 및 신촌 주변 대학가를 염두에 둔 배치로 보인다. 이러한 배치 특성을 보이는 두 곳의 공통점은 백화점의 입지에서 비롯된 것으로, 역을 통해 유입되는 젊은 고객을 주요 공략수요층으로 인지하고 있음을 알 수 있다.

롯데백화점의 경우는 특히 명품관에 독립된 층 하나를 할애한 점이 눈에 띈다. 주 타겟인 여

싱고객 중에서도 부유층을 공략하는 전략의 일환으로 볼 수 있겠고 지점별로 위치는 조금 다르지만 여성의류매장과 인접하여 명품관을 배치하였다.

이처럼 각 백화점별 매장 배치는 주요 고객의 요구를 충실히 반영하고 있다.

## V. 결론

이상으로 백화점의 매장 배치에 영향을 미치는 요인을 살펴보고 효율적인 배치방안을 모색한 뒤 신세계백화점, 롯데백화점, 현대백화점의 비교분석을 통하여 배치 실례를 분석하였다. 분석 결과 실제 백화점의 배치는 본 연구에서 제시하는 배치 기준과 거의 유사하다고 판단된다. 여기서 제시한 효율적 매장 배치방안은 과학적 분석틀을 이용하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 특히 생산관리이론을 응용하여 서비스업 배치의 효율성을 진단하였으며 실제 사례 분석을 통해 적합성을 입증받았다.

실제 백화점 매장 배치와 본 연구에서 제시하는 배치기준과의 몇 가지 차이점들은 고객의 영향에서 비롯되었음을 밝혔다. 부유층이 주요 고객인 경우 명품관을 따로 분리하기도 하고 부유한 중장년 여성층을 위해 골프/스포츠를 남성의류 위가 아닌 아래층에 배치하기도 하였다. 상대적으로 젊은 고객이나 유동인구가 많이 찾는 백화점은 기차역 또는 전철역에 가까운 아래층에 타겟 매장을 배치하였다.

향후 서비스업의 배치에 본 연구가 시사하는 바가 크다. 백화점이 아닌 다른 서비스기업에 있어서도 배치해야 할 대상을 연관도 분석을 통해 가까이 배치해야 할 것들을 결정하여 배치순서를 정할 수 있다. 백화점 매장군처럼, 대상이 많은 경우 적당히 군집으로 묶어도 무방하다. 이렇게 결정된 배치순서를 토대로 고객 특성 및 주변 지역의 특색 등을 감안하여 효율적인 배치방안을 탐색할 수 있다. 이처럼, 이론적인 배치가 실제로도 효율적이라는 것은 고객과의 접촉이 매우 중요한 요소인 서비스업에 있어서 특히 의의가 있다고 하겠다.

## 참 고 문 헌

1. 김도년, 주상호(2004), "소매점에서 상품배치의 개선과 효과분석," 한국생산관리학회지 Vol.15 No.1, pp.129-151.
2. 유지현(2001), 국내 백화점의 패션매장 구성과 브랜드 전개현황 분석, 복식문화연구.
3. Underhill, Paco(2000), 신현승 역, 쇼핑의 과학(Why we buy: the science of shopping).

세종서적.

4. Avery, Arthur C.(1968), "Simplified Food Service Layout," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*: Vol.9 Issue 1, pp.114-119.
5. Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano and Robert F. Jacobs(2001), "Operations Management for Competitive Advantage," McGraw Hill, pp.180-181.
6. Davies, John and Tilley, Nicolas(2004), "Interior Design: Using the Management Services approach in Retail Premises," *Management Services*: Vol.48 Issue 7, pp.10-13.
7. Farley, John U. and Ring, L. Winston(1966), "A Stochastic Model of Supermarket Traffic Flow," *Operations Research*: Vol.14 Issue 4, pp.555-567.
8. Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. A.(2001), *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, McGraw Hill, pp.152-158.
9. Jenkins, Richard(2000), "Profit by Design," *Convenience Store News*: Vol.36 Issue 14, pp.49-52.
10. Krajewski and Ritzman(2000), *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison Wesley.
11. Owens, J'Amy(1996), "The most effective store layout," *Computer Retail Week*: Vol.6 Issue 124, p.80
12. Troy, Mike(2004), "Office Depot shifts store expansion to M2 format," *DSN Retailing Today*: Vol.43 Issue 14, pp.4-6.
13. Vrechopoulos, Adam P., O'Keefe, Robert M., Doukidis, Gerogios I. and Siomkos, Geroge J.(2004), "Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail," *Journal of Retailing*: Spring2004 Vol.80 Issue 1, pp.13-22.