

해외 유통산업 리뷰 :

해외 럭셔리 백화점들의 세계대전

이정교 _ 경희대학교 언론정보학부 교수 jglee@khu.ac.kr

최근 롯데백화점의 명품관 '에비뉴엘(AVENUEEL)'의 그랜드 오픈을 계기로 백화점계의 고급화 전략(Hi-end strategy)이 가열되고 있다. 지속적인 성장을 기록하던 백화점 업계는 할인형 판매점의 위협적 성장속에서 기존의 마케팅 전략으로는 차별화가 어렵다고 판단하고 중저가 생활용품과 잡화류를 대거 철수시키고 백화점마다 해외명품 브랜드와 고급 패션 상품군의 유치에 전력을 기울이고 있다. 즉 제품 및 서비스 수준의 상향 평준화로 인해 저가격 정책으로는 브랜드의 차별화가 어렵다는 것이다.

신세계백화점에 따르면 2004년 장르별 매출을 분석한 결과 고급 청바지, 수입명품 등의 상품들은 전년 같은 기간과 비교해 30% 가까운 높은 성장세를 기록한 것으로 나타났다. 특히 이들 제품은 전체 매출과 비교해 매출 20%가 넘는 성장율의 차이를 보이며 백화점 매출을 주도해 나가고 있는 것으로 분석된다(한경비즈니스 2004). 이에 따라 백화점에서 국내 브랜드의 설자리가 점점 좁아지고 있고 이들 브랜드는 차별화와 유통 다변화 전략 등으로 새로운 활로를 모색하고 있어

유통업계 전체에 미치는 파장도 적지 않을 전망이다.

VIP 소비층의 증가와 럭셔리 백화점의 성장

럭셔리 백화점이란 고가의 명품제품을 주로 취급하는 고급 백화점(upscale department store)을 뜻한다. 미국의 경우 니만 마르쿠스(Nimem-Marcus)나 삭스 Fifth Avenue), 노드스트롬(Nordstrom), 블루밍데일(Bloomingdale) 등과 같은 백화점이 이에 속하며 국내 브랜드로는 갤러리아와 에비뉴엘 등을 들 수 있다. 이러한 백화점들은 주로 고급 의류와 화장품 및 패션소품 등을 취급하며 고유의 고급 점포 이미지를 갖고 있으며 일반 백화점에 비해 매우 높은 수익률을 나타낸다. 일반적으로 극소수의 상류층 소비자들이 주요 고객이며, 이들의 고객 충성도는 일반적으로 매우 높은 것으로 알려져 있다.

그렇다면 백화점들의 고급화 전략의 배경은 무엇일까? 역시 높은 판매 마진이다. 전체 시장의 상

위 1%, 즉 VVIP (Very Very Important Person) 고객의 매출 기여도가 날이 갈수록 증가함에 따라 이른바 시장 내 상위 20%가 전체 매출의 80%를 차지한다는 '파레토 법칙'을 실현하려는 것이다. 파레토의 법칙은 80%의 완두콩이 20%의 콩깍지에서 생산된다는 것을 발견한 데서 유래됐다.



지난해 미국 소매 유통업체들의 매출이 전반적으로 급상승한 가운데 특히 고급 백화점의 성장세가 두드러졌다. 미국 전국소매점협회의 조사에 따르면 지난해 연말 휴일 시즌 동안 매출액이 2천 199억 달러를 기록, 전년 대비 4.5%의 증가세를 보였다고 밝혔다. 특히 괄목할 만한 점은 고급 백화점의 강세이다. 고급 백화점의 대표 주자인 니만 마르쿠스는 지난해 12월의 경우 동일매장 기준으로 매출액이 전년대비 10.8%나 증가했다. 경쟁업체인 노드스트롬도 9.3%의 높은 성장률을 기록했고, 삭스피스에비뉴도 6.0%의 높은 신장율을 보였다. 이러한 고급 백화점의 강세에는 대대적인 판촉이나, 기업홍보 활동 등의 여러가지 원인들이 있을 수 있지만 유통전문가들은 VVIP 소비층의 증가를 매출 상승의 주 원인으로 꼽고 있다. 지난해 미국 내 백만장자의 수는 2003년에 비해 약 30%나 늘어났다. 이에 반해 일반 백화점들과 할인점들은 상대적으로 저조한 실적을 기록했다. 예를들어 'JC 페니' 백화점은 전년대비 매출액이 1.2% 감소한 저조한 실적을 보였다 (네이버 2005).

프리미엄 브랜드 전략의 가열

작년도 국내 백화점업계는 경제 침체, 소비 심리 위축, 매출액 역신장 등 우울한 소식들로 장식된 한 해였다. 또한 국내 명품 브랜드 백화점이라는 명성을 유지하던 갤러리아 백화점이 신세계 강남점과 에비뉴엘 명품관의 성공적인 오픈으로 대한민국 최고의 명품백화점이라는 명성을 위협받는 상황이 벌어졌다.

2004년이 갤러리아 백화점과 신세계 백화점간의 명품 제1차 대전을 벌였던 한 해였다라고 하면 2005년은 신세계, 갤러리아, 롯데 백화점의 명품 2차 대전으로 이어진 한 해였다고 할 수 있다.

롯데백화점의 명품관인 에비뉴엘은 '가든 앤 갤러리(garden & gallery)' 라는 인테리어 컨셉하에 대리석으로 고급스럽게 치장한 가운데 매장 사이 곳곳에 대나무숲이나 오렌지나무 등 자연과 함께 편안한 휴식을 취할 수 있는 공간을 마련, 매장만으로 구성된 답답한 느낌을 없애 차별화에 성공했다. 또한 훌륭한 미술작품을 감상할 수 있는 아트 갤러리, 근사한 가든이나 고급스럽고 편안한 VIP라운지, 만찬이 준비되어 있는 레스토랑, 지루하고 똑같은 일상에서 탈출하는 경험을 통해 작은 부티크 호텔의 이미지를 심어주려 하고 있다 (매선채널 2005).

에비뉴엘의 1~5층은 '까르띠에', '불가리' 등 해외 명품 1백여 브랜드와 40여 개의 직수입 의류 잡화 브랜드로 구성되어 있는데, 4, 5층은 안나수이, 막스마라, 마크제이콥스, 아르마니, 돌체앤가바나, 베르사체 등 여성용 명품 브랜드로 구성되어 있고, '샤넬'이나 '루이비통'과 같은 브랜드는 기존 타 매장과 차별화하기 위해 복층으로 구성된 토탈 컬렉션을 갖추고 있다. 이밖에 미국의 유명 드레스 디자이너 '베라왕'을 내세운 웨딩 전문

토탈샵과 국내 최초로 명품시계 브랜드들을 총망라해놓은 고급 시계전문 부티크 '크로노다임' 등을 열어 하이엔드 프리스티지 고객을 위한 고급 쇼핑물의 컨셉을 표방하고 있다 (어페럴뉴스 2005).



<에비뉴엘의 명품시계 멀티샵 '크로노다임' 전경>

이에 앞서 신세계는 작년에 강남점을 대폭 재정비하고 본점 옆에 명품관을 오픈하여 고급 백화점 대열에 합류했다. 신세계 강남점은 기존 명품 브랜드와 트렌드가 강한 컨셉을 내세운 포스트모던 브랜드를 함께 구성하여 기존 명품관들과는 다른 매장의 모습을 강조하고 있다. 특히 신세계 인터내셔널이 직수입하고 있는 고유의 명품 브랜드를 통해 매장의 차별화를 통한 하이엔드 소비층의 만족도를 최대한 이끌어 내려 하고있다.



이에 맞서 명품 시장을 선점해 왔던 갤러리아 백화점은 시장방어를 위한 전략으로 작년 9월 패션관과 명품관으로 나누어져 있던 압구정점을 명품관으로 통합하고 본격적인 업스케일 마케팅 (upscale marketing)에 박차를 가하고 있고 새롭게 런칭 예정인 수입 명품브랜드를 대상으로 유치 작업을 강화하고 있다.

이러한 추세는 글로벌 추세를 따라 팔리는 것 이면 뭐든지 진열해 놓던 한국형 백화점에서 웨스턴 스타일의 럭셔리 쇼핑몰로서 진화하고 있는 셈이며 이는 궁극적으로는 일반 잡화는 할인점, 고급 제품은 백화점이라는 품목별 분할현상을 가속화시킬 것으로 예상되고 있다. 결국 유통업계의 성장 둔화와 대형 할인점의 위협 속에서 경기의 영향을 받지 않는 고속독층을 주 고객으로 확보하려는 서구식의 타겟 마케팅이 불가피해졌다고 볼 수 있으며 이런 관점에서 백화점 업계의 고급화 전략 (hi-end strategy)은 더욱 심화될 것으로 보인다 (한상린 2005).

미국과 유럽의 선진 백화점들은 일찍이 고급화·차별화 전략으로 불황을 극복해왔다. 미국의 경우 1960년대 할인매장들이 급격히 성장하였고 백화점과 유사한 상품과 서비스를 제공함으로써 백화점에 위협을 주었다. 당시 차별화가 거의 되어 있지 않았던 미국의 백화점들은 새로운 전략으로 각 회사별로 고유한 이미지를 제공하는 백화점으로서의 포지셔닝을 시도했다. 고객 대만족의 최고의 서비스를 지향하는 100년 전통의 백화점 노드스트롬(Nordstrom)은 고급의류와 화장품, 장식용품만을 취급하며 상류층 소비자들에게 호소하는 럭셔리 백화점으로 포지셔닝하였고, 시어스 (Sears) 백화점은 가격과 서비스 수준은 낮지만 다양한 서비스와 상품을 제공하는 대중 백화점으로, 워즈 백화점은 가격이 예민한 일반 대중이 자주 애용하는 저가 백화점으로 자리를 잡았다. 이처럼 할인점의 공격적인 위협에 미국 백화점은 가격수준과 서비스수준 그리고 상품 선정에 따라 고급화, 세분화하는 전략을 선택하였고 고객들은 그들의 니즈와 수준에 맞는 백화점들을 다양하게 선택할 수 있는 선택의 폭을 넓힐 기회를 갖게 되었다 (Naver 2005).

미국 최고의 명품 백화점인 니만마르쿠스 (Neiman-Marcus)는 업스케일 백화점 중에서도 최고급의 이미지를 지향한다. 니만마르쿠스 유통 그룹은 명품 전문점 니만마르쿠스와 버그도프 굿맨 37개점, 럭셔리 전자상거래 사이트 Horchow를 운영하고 있다. 니만마르쿠스는 연소득 100만 달러 이상 45~64세 고객을 주 목표소비자 층으로 하여 상표 충성도가 높은 고객에 대해서는 가족의 취향, 신체치수까지 모든 정보를 데이터베이스화하여 고객을 지속적으로 관리하고 있다 (매일경제 2005). 이러한 고급화·차별화 전략의 결과는 장기적인 관점에서 소비자 만족도를 극대화하는 것으로 이어졌으며 니만마르쿠스 그룹의 지난해 실적은 100년 역사상 최대 호황을 기록했다. 니만마르쿠스의 2004년 매출은 전년대비 14% 증가한 35억5천만 달러, 순익은 87% 증가한 2억5백만 달러를 기록했으며 이후 2005년 1분기(2004.8월-10월)에는 매출이 10.9% 증가한 9억8백만 달러, 순익은 14% 증가한 6천4백만 달러를 기록했다. 순익의 급격한 증가에 대해 니만마르쿠스측은 할인판매를 줄이고 재고 관리를 효과적으로 했기 때문이라고 밝혔다. 니만마르쿠스의 CEO 버튼 탱스키는 “미국 소비자들의 럭셔리 소비가 늘었다. 여성핸드백, 슈즈, 여성컨템포러리 라인, 데님의 매출이 특히 좋았다”면서 “미국 명품시장의 번성으로 2004년 실적은 100년 역사상 가장 좋은 실

니만 마커스 그룹	2004년 (2003.8~2004.7)	2003년	증감율
매출	3,550	3,100	14% 증가
순익	205	109	87% 증가

니만 마커스 그룹	2005년 1분기 (2004.8~2004.10)	2004년 1분기	증감율
매출	908	819	14% 증가
순익	64	56	87% 증가

※ 출처 : 패션비즈 (2005)

적을 낼 수 있었다”고 말했다 (패션비즈 2005).

또 다른 고급화·차별화 전략의 성공 사례로는 영국의 셀프리지 (Selfridges) 백화점을 들 수 있다. 셀프리지는 세계적으로 명성을 갖고 있는 유명 건축가가 설계한 독특한 건물로 명성을 얻고 있다. 미래지향적인 디자인으로 유명한 건축가 Vittorio Radice가 디자인한 영국 버밍햄의 셀프리지 사옥은 패션 약세시리의 형상에서 영감을 얻어 설계되었다고 한다. 셀프리지는 고객들이 좋은 건물에서 좋은 음식을 즐기며 좋은 브랜드를 쇼핑할 수 있다는 점을 강조함으로써 시크 앤드 트렌디 (chick & trendy) 쇼핑문화의 일변지로 소비자들에게 인식되고 있다 (매일경제 2005).



VVIP 전략과 노블레스 마케팅

신세계백화점에 따르면 지난 가을 정기세일기간 동안 상위 10%내 고객의 매출비중이 전체 매출의 46%를 차지했다고 밝혔다. 이는 지난해 같은 기간 상위 10%내 고객이 차지한 44%의 매출 비중에 비해 2% 증가한 수치다. 지난 2001년에는 같은 기간 상위 10% 고객매출비중이 전체 매출의 40%를 차지하던 것이 2002년 같은 기간에는 3% 증가한 43%를 점하는 등 VVIP고객의 매출 비중이 지속적으로 증가하는 추세이다 (파이낸셜뉴스 2004).

메릴린치 증권이 발간한 ‘세계의 부자 보고서’에 따르면 10억원 이상의 금융자산을 가진 국내 부자들의 수를 약 5만명 정도로 추산한다. 이는 국내 전체 가구수의 약 0.5%에 불과하지만 부자들의 재산 규모 중 금융자산 비중을 30% 정도로 생각하면 그들의 재산규모는 40억원이 넘는다고 한다. 또한 보스턴 컨설팅 그룹이 조사한 ‘부자들의 증가’에 대한 보고서에 따르면 금융자산 10억원 이상의 부자들의 자산규모는 1백 65조에 달하며 이 액수는 2005년에는 2백 90조원으로 증가할 것으로 전망하고 있다 (주간경제 2002). 이러한 추세에 따라 최근 많은 백화점들이 고소득 상류층 고객을 위한 VVIP 마케팅 서비스를 제공하고 최고의 고객을 위한 최고의 서비스 실시 등과 같이 차별적이고 독특한 새로운 마케팅 전략을 시행하고 있다. 예를 들어 VIP라운지 운영, 음식과 음료를 제공하는 케이터링 서비스, 대리주차를 해주는 발레 파킹 서비스, 문화이벤트 초대권 발송 등이 그 예라고 할 수 있다.

또한 신세계와 현대는 호텔에만 있던 컨시어지 (Concierge)서비스를 백화점으로도 불러와 고객의 쇼핑 비서가 되어준다. VIP라운지도 다양한 컨셉으로 운영해 신세계의 ‘퍼스트 라운지’, 현대의 ‘차스민룸’ 등 각기 다른 모습의 개성 있는 분위기로 차별화를 추구하고 있다. 갤러리아는 아예 ‘퍼스널 쇼퍼룸’이라는 별도의 VIP를 위한 매장을 만들었다. 전용 엘리베이터를 이용해 ‘퍼스널 쇼퍼룸’에 온 초특급 VIP는 앉아 있기만 하면 백화점 직원이 매장에서 상품을 고객에게 가져와 그 자리에서 보고 입어볼 수 있는 차별화된 서비스를 제공하고 있다 (한경비즈니스 2005).

특히 최근에 백화점들이 고객들에게 무료로 배포하고 있는 자체 VIP잡지를 경쟁적으로 내놓고 있는 현상 역시 주목할 만하다. 2001년 신세계



백화점이 VIP 고객을 위한 전문잡지 ‘First Lady’를 업계 최초로 발간해 소비자들의 사랑을 받은것을 시작으로 갤러리아 백화점의 ‘the Galleria’, 롯데 백화점의 ‘Avenue L’, 현대백화점의 ‘Style H’ 등이 잇따라 출시되었다. 이들 VIP 잡지는 명품 브랜드의 신상품 소개, 최신 패션 트렌드에 관한 정보, 최근 라이프 스타일 전반에 관한 기사 등의 내용을 담고있다. 예를 들어 현대백화점의 Style H는 인간(Human), 마음(Heart), 행복(Happiness) 등 삶을 윤택하게 만들어주는 가치들을 표현한 잡지로서, 고객들에게 새롭고 아름다운 라이프스타일을 제시하는 것을 목표로 삼고 있다. Style H는 마치 백화점에서 쇼핑을 하듯 매장 각 층별 배치와 유사한 9개의 섹션으로 구성되어 있으며 패션, 뷰티, 리빙, 쇼핑, 푸드, 문화, 여행, 건강 등 라이프스타일 전반에 관한 지식과 정보를 제공한다 (연합뉴스 2005).

미국인구 중 최상위 2%만을 주 타겟으로 삼고 있는 최고급 백화점 니만마르쿠스(Neiman-marcus)는 철저히 상류층 소비자만을 목표로한 VVIP (Very Very Important Person) 서비스를 제공한다. 일례로 니만마르쿠스는 ‘니만마르쿠스 버튼’ 서비스를 제공하고 있다. 최고급 호텔인 마이에미에 위치한 빅터 호텔과 파트너십으로 진행하는 이 서비스는 호텔 룸에서 고객이 전화를 하면 퍼스널 샤퍼가 카달로그를 들고 직접 방문, 구매대행을 제공하는 서비스이다. 이와 함께 니만마르쿠스는 명품 브랜드 구매팀을 강화하고 세분시장에 따른 분배체계를 강화했으며, 새로운

POS (Point of Sales) 시스템을 도입했다. 이 POS 시스템은 단순히 구매상품의 정보만 저장되는 것이 아니라, 고객의 구매패턴을 분석한 소비자 정보가 내장돼 있어, 고객이 물건을 구매하는 시점에 가장 적절한 상품을 제안할 수 있도록 도와준다 (텍스헤럴드 2005).

신뢰를 통한 만족도의 증대

뉴욕의 럭셔리 백화점 블루밍 데일스 (Bloomingdales)는 최근 패션트렌드나 신진 디자이너들의 신상품을 쉽게 만나볼 수 있어 미국 패션문화의 중심으로 불리며 일부 뉴욕커들과 관광객들은 블루미(bloomie)로 애칭할 만큼 브랜드에 대해 높은 충성도를 갖고 있다. 전세계 관광객들이 들르는 백화점답게 1층에 국제서비스 데스크가 있으며 점포 소개는 영어 외에 불어, 일어, 스페인어 등 여러 나라 언어들로 동시에 이뤄진다. 지명도 있는 명품 의류브랜드와 독점계약을 체결하고 자체 브랜드의 제작을 강화해 공정한 가격으로 공정한 상품을 제공한다는 원칙으로 소비자들의 큰 신뢰를 얻고 있다 (매일경제 2005).

전미소매업협회 (The National Retail Federation Foundation)가 미국내 약 300개 업체 700여명의 유통 담당자를 대상으로 조사한 'Retail Horizons ; Benchmarks for 2004, Forecasts for 2005' 보고서에 따르면 유통 업체들은 업체 간 경쟁이 치열해짐에 따라 신뢰도 형성을 통해 소비자의 만족도를 극대화시키는데 마케팅의 초점을 맞추고 있다. 또 그동안 축적된 고객 정보를 활용해 물류관리나 고객관리 등에 폭넓게 적용하는 것으로 나타났다. 일본의 미쓰코시 백화점은 창업 초기부터 미쓰코시 자체 브랜드를 개발해 차별화된 쇼핑 트렌드를 만들어 갔

으며 외국 식기, 시계, 보석 등 명품 브랜드들을 엄격한 선별과정을 거쳐 소비자에게 제공함으로써 가격이 다소 비싸더라도 미쓰코시에서 판매한다면 믿고 살수 있다는 소비자들의 신뢰를 쌓아왔다 (Naver 2005).

문화 마케팅과 체험형 매장

코펜하겐 미래학연구소의 소장 로프 예센은 "이제 정보사회 시대는 지났고 앞으로 소비자에게 꿈과 감성을 제공해 주는 것이 차별화의 핵심이 되는 드림 소사이어티 시대가 온다"고 하였다. 최근 백화점들은 상품이 상징하고 있는 라이프스타일과 가치, 즉 문화 이미지를 판매하고자 하는 문화 마케팅 활동을 강화하고 있다. 즉 제품, 서비스 및 촉진활동에 문화적 부가 가치를 부여하여 소비자들을 설득하려는 것이다. 문화는 소비자가 저항감 없이 쉽게 받아들일 수 있는 테마이기 때문에 상품 및 기업에 문화성을 부여하여 타사와의 차별화가 용이하다. 고객의 소비 패턴이 품질 중심에서 품격중심으로 이행하고 상품간 차별화 요소가 점점 작아지는 이미지, 감성 중심의 시장 상황에서 마케팅활동에 문화를 이용함으로써 소비자의 마음을 얻고자 하는 것이다 (심상민 2002). <표 1>

문화 마케팅에는 무엇보다 소비자와의 연결점이 중요하다. 소비자와 브랜드가 만나는 곳이 바

<표 1> 전통적 마케팅과 문화마케팅의 차이

마케팅의 4P	전통적 마케팅	문화 마케팅
Product	편익과 기능을 강조	이미지, 감성, 감각, 판타지(Fantasy) 강조
Price	합리적 가격 또는 할인가 적용	문화 프리미엄 부가
Place	대형, 전문 유통매장	문화 공간 이용
Promotion	미디어 광고, 입소문	문화 이벤트, 직접체험 등

※ 출처 : SERI 2002

로 소비문화가 형성되는 중심이기 때문이다. 따라서 소비자와의 만남이 이루어지는 매장이야말로 핵심적인 마케팅 요소이며 소비자와 직접 접촉하는 매장 세일즈맨의 역할이 백화점의 매출에 큰 영향을 준다고 할 수 있다. 필립 코틀러는 마케팅에 있어서 매장의 중요성을 언급하면서 매장의 분위기가 말로 모든 구매 상황에 지대한 영향을 미치는 중요한 요소이며, 소비자의 구매 성향을 자극할 수 있는 매장 분위기를 의도적으로 계획하는 것이 세일즈를 위해 중요하다고 하였다. 따라서 백화점 매장을 단순히 제품 판매의 장소로 생각하지 말고 문화 전달의 장으로 발상의 전환이 필요하다 (박정현 2004). 최근 노드스트롬, 니만마르쿠스 등 해외 유수의 고급 백화점들이 매장 직원에게 자사의 기업철학, 브랜드 컬러 등과 관련된 마케팅 교육을 강화하고 있는 것도 이러한 이유에서이다. 이러한 의미에서 체험 마케팅의 대가인 버나드 슈미트 교수는 쇼핑공간이 단순한 진열 공간을 넘어서 매혹적인 공간 (Immersionay Space)이 되어야 한다고 주장한다. 매혹적인 공간이란, 'immersive' 와 'visionary' 의 합성어로 고객이 보고 듣고 만지는 체험을 통해 상품이나 브랜드에 완전히 몰입하는 공간이란 의미다 (이연수 2005). 이러한 매력적인 쇼핑공간의 창조를 위해서는 발상의 전환 자체가 필요하다.

예로부터 백화점에서 음식을 먹고 음료를 마시면서 쇼핑을 하는 것은 오랫동안 금기시 되어왔다. 하지만 메이시(Macy) 백화점의 뉴욕 본점에서는 손님들을 조금이라도 더 오래 백화점에서 시간을 보내게 하기위해 이러한 고정관념을 깨고 있다. 더욱이 특이한 점은 이러한 식당들이 독립된 식당가가 아닌 매장의 중심에 위치하고 있다는 것이다. 메이시 백화점은 최근 쇼핑을 하면서

한손으로 음식을 먹고 다른 손으로 쇼핑을 할 수 있는 간편한 스낵을 제공하는 Au Bon Pain, Ben&Jerry's 등의 브랜드들과 계약을 체결했다. 현재 메이시 백화점 내에는 40여개의 다양한 레스토랑들이 입점해 있다. 이러한 움직임은 메이시를 다른 백화점의 매장들과 차별화 하려는 마케팅 전략중의 일부이다. 메이시의 조사결과에 따르면 손님들은 쇼핑을 하면서 휴식을 취할 수 있는 더 많은 공간을 원하고 있다고 한다. 메이시의 고급 백화점 라인인 블루밍데일도 매장에 음식점의 수를 늘리고 있다. 포티 캐럿츠(Forty Carrots)라는 냉동요구르트는 그중 가장 인기있는 매장중의 하나이다. 블루밍데일에 따르면 충성도가 높은 고객들 일수록 음식점을 더 많이 사용한다는 것을 발견했다면서 "그들은 그것을 그들의 쇼핑의 일부로 보고 있다"라고 설명했다. 고객이 쇼핑을 즐겁고 만족스러운 경험으로 여기게 하기 위해서는 금기도 과감하게 깨버릴 수 있는 용기가 미국 최고 백화점의 명성을 유지해 갈 수 있도록 하고 있는 것이다 (KOTRA 2005).

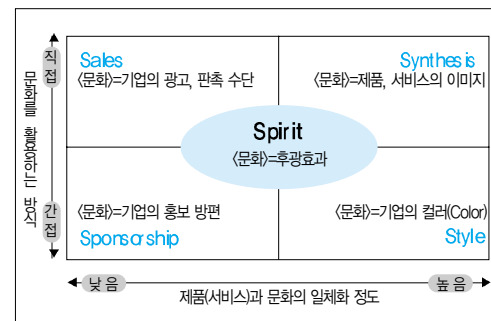
미국의 경우 백화점의 확실한 문화적 컨셉이 드러나는 통합적 인테리어를 매장에 추구하는 경우도 많다. 미국의 대표적인 명품 백화점 니만마르쿠스도 최근 대대적인 리뉴얼 공사를 마치고 새롭게 단장, 그동안 고수해오던 '엘레강스 & 클래식' (elegance & classic)의 이미지를 탈피, 모던한 가구들과 미술작품 등을 활용한 현대적 감각의 아트갤러리 스타일로 변신했다. 뉴욕이나 시카고처럼 미술작품을 감상할 수 있는 곳이 상대적으로 많지 않은 캘리포니아의 고객들은 이러한 변화에 열렬히 호응하고 있다. 인테리어를 감상하기 위해 백화점을 찾거나 바닥에 깔아놓은 러그와 벽의 그림, 각 매장의 인테리어 소품들에 관심을 보이며 즉석에서 구입을 원하는 고객들도



많다고 한다. 니만마르크스 백화점은 럭셔리한 이미지에 현대적인 감각을 새롭게 추가한 첫 프로젝트로서 젊고 프로페셔널한 고객층 유치를 위해 가격과 전통의 조화를 유지하는데 중점을 뒀, 단지 상품 구매만을 위한 곳이 아니라 고객들을 위한 쉼터로 자리잡는 것을 목표로 하고 있다 (패션채널 2005).

하지만 앞에서 살펴본 것과 같이 문화 마케팅은 생각처럼 그리 단순한 개념은 아니다. 우선 문화라는 것이 동시대 사람들의 공감대를 바탕으로 형성되는 것이기 때문에 기업은 문화를 매개로 브랜드와 소비자와의 거리를 좁히기 위해 노력해야만 한다. 문화를 판매하는 중심에는 브랜드라는 상징물이 있고 그 브랜드의 중심에는 소비자가 있다. 소비자의 라이프스타일과 가치관을 잘 이해하고 여기에 기업의 철학, 브랜드 이미지가 녹아들어 생활의 일부분으로 자리잡을 수 있도록 해야 문화마케팅은 성공할 수 있다. 브랜드를 소비자의 라이프스타일 그 자체로 만들고자 하는 것이 문화 마케팅의 핵심요소이며 마케팅의 목표이기 때문이다 (박정현 2004).

〈그림 1〉 기업 문화마케팅의 5가지 유형(5S)



※ 출처 : 삼성경제연구소 2002

매장의 고급화와 플래그십 스토어

최근 유통 업계에서 또 하나의 트렌드는 매장

의 고급화에 따른 '플래그십 스토어' (flagship store)의 확산이다. 과거의 일반적인 매장의 모습은 작은 규모의 공간에 특정 브랜드의 제품이 진열되어 있고 소수의 점원이 관리하는 방식이 일반적이었다. 하지만 플래그십 스토어는 한 기업이 만든 여러 개의 브랜드 라인을 동일한 장소에 모아놓고 통합적인 마케팅을 하는 매장으로, 소비자들에게 브랜드와 제품과 관련된 다양한 체험 기회와 부가적인 서비스를 제공하는 호텔 브랜드 샵을 의미한다. 즉 한 기업 브랜드 가운데 가장 영향력이 있는 파워 브랜드를 중심 깃대(flagship)로 꽂고 그 주위에 하위 브랜드들이나 연관된 제품들을 전략적으로 배치시켜 놓은 매장을 말한다 (이연수 2005).

따라서, 플래그십 스토어는 브랜드 확장전략과 같이 모 브랜드를 이용한 일종의 우산 마케팅 (umbrella marketing)과 유사한 방법이라 할 수 있다. 이를 통해 연관성이 높은 브랜드 간에 매출을 극대화 시킬수 있는 시너지 효과 (synergy effect)를 창출할 수 있으며 인지도가 낮은 브랜드나 신규 브랜드의 경우에는 플래그십(flagship) 브랜드의 후광효과 (halo effect)를 통해 소비자들에게 쉽게 알릴 수 있는 기회가 된다. 즉 기업 입장에서는 매출 및 브랜드 인지도를 극대화 하고 고객들의 만족도와 충성도를 높일수 있으며 소비자 입장에서도 쇼핑의 편의성과 효율성을 높일 수 있기 때문에 효과적으로 운영되었을 경우 양자에 모두 득이되는 비즈니스 모델이라 볼 수 있다.

새롭게 오픈한 명품 백화점들은 앳다튀 럭셔리한 매장 분위기로 고객들의 시선을 사로잡으려 하고 있으며 가격이 최고의 경쟁력이던 할인매장이나 편의점에도 고급화의 움직임이 일어나고 있다. 대표적인 예가 도시 지역의 고소득 직장인을

공략하고 있는 일본의 프리미엄 편의점인 파미마 (Famima)이다. 파미마는 매장 편의시설과 인테리어를 고급스럽게 꾸몄을 뿐만 아니라 다른 편의점과 달리 수입품 중심으로 상품을 채웠다. 예컨대 생수 코너의 경우 에비앙(Evian), 아이스 에이지(Ice Age), 볼빅(Volvic) 등 해외 브랜드 생수로 가득 차 있다. 이처럼 유통점 유행을 불문하고 쇼핑 공간의 고급화는 최근의 트렌드이다 (한국경제신문 2005). <표 2>

서구의 경우 유명 건축가를 기용해 단순한 고급 브랜드의 매장이 아닌 예술작품 수준의 상징적인 공간으로 매장을 차별화시키는 경우도 종종 볼 수 있다.

대표적인 예가 2001년 뉴욕 소호에 처음 선보인 프라다 (Prada)의 에피센터(Epicenter)인데 2003년에는 일본의 아오야마에 두 번째 매장을 오픈했다. 램 쿨하스, 에르 조그 에 드 뤼롱 같은 최고의 건축가들이 참여해 패션과 디자인, 건축이 결합된 하나의 종합예술공간으로 탄생된 프라다 최초의 플래그십 스토어인 에피센터는 보고 (viewing), 보여주고(showing), 보여지고 (looking), 전시한다(exhibition)는 컨셉에서 출발하였는데, 수백 개의 다이아몬드형 유리 격자가

건물 외관을 둘러싸고 있어, 안으로는 전시된 상품이 들여다 보이고 밖으로는 시내 전경이 내다보이는 독특한 전망을 연출하고 있다. 이



는 소비자와 직접 교감할 수 있는 일종의 체험 마케팅의 산실로 기존의 브랜드 이미지에 안주하지 않고 끊임없이 새로운 모습을 소비자에게 보여준다는 프라다의 의지를 보여주는 공간이라 할 수 있다 (한국경제신문 2004).

전통적으로 플래그십 스토어의 주 목적은 브랜드 인지도를 높이고 고객들에게 제품이나 브랜드의 이미지를 최대한 전달하고자 하는 브랜드 홍보의 수단이었다. 하지만 최근에는 적극적으로 판매를 염두에 둔 플래그십 스토어의 수도 증가하고 있다. 대표적인 예로서는 갤러리아 백화점의 루이비통 매장을 들 수 있는데 단순히 고급스러운 이미지와 해당 기업의 다양한 제품라인을 선보일 뿐만 아니라, 흥미거리와 전문지식까지도

〈표 2〉 다양한 유통매장의 유형

유형	설명	대표적 예
Flagship Store	여러 브랜드를 한 장소에 모아놓아 기업만의 차별화된 브랜드 아이덴티티를 구축하고 브랜드들간 매출 시너지 효과를 노리기 위한 공간	Prada Epicenter
Interactive retail store	고객들이 실제로 참여해 상품을 테스트하고 배울 수 있으며 전문가들에게도 물어볼 수 있는 상호작용 공간	Apple Stores
Brand Destinations	Show-within-a-store : 큰 소매 매장 내에 위치 제품 판매와는 상관없이 박물관, 테마파크, 체육관 형태로 브랜드 이미지를 제고하는 공간	Sears's Tool Territory The Worlds of Cocacola, Dallas Cowboy Legends Square
Pure play space	제품 판매와는 상관없이 고객들이 자유롭게 놀고 실험하고 배울 수 있는 공간	PBS(미국 공영 교육 방송) Kids Shiseido Studio
Hybrids	유희 공간, 상품 테스트, 고객과 직원간의 상호작용, 브랜드 몰입 등 여러 요소가 한꺼번에 있는 공간	Crayola Works

※ 출처 : 플래그십 스토어(Flagship Store)가 밀려온다 (이은영 지음)

함께 제공하는 새로운 컨셉의 플래그십 스토어가 등장하고 있는 것이다. 특히 이러한 플래그십 스토어에서는 윈스톱 쇼핑이 가능하도록 방문 고객들이 관심을 가질만한 관련 상품이나 서비스를 함께 제공하면서 쇼핑을 더욱 즐거운 경험으로 만들고 있다 (이연수 2005).

매장의 고급화 추세에 따라 플래그십 스토어가 급속히 확산되고, 고객들이 다양한 브랜드 문화를 경험할 수 있는 체험형 매장이 늘어나고 있다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있지만 이러한 쇼핑공간이 뚜렷한 컨셉없이 무차별적으로 만들어 졌을 경우 플래그십 스토어 본래의 목적과는 달리 차별화가 더 어려워지고 자칫 브랜드들의 집합소 이상의 의미를 갖기 어려운 경우가 많을 수 있다.

〈참고문헌〉

네이버 (2005 a). “美 유통업계 변화바람 예고”
<http://cafe.naver.com/shitler/1916>

네이버 (2005 b). “美 백화점 고객 유치전략 변화 – 한손에는 커피, 한손으로는 쇼 핑가능하게.”
<http://cafe.naver.com/shitler/1264>

매일경제 (2005), “위기의 백화점 미래는 있다.”

박정현(2004) “상품이 아닌 문화를 팔아라”, 주간경제, 803호

심상민 (2002). “문화마케팅의 부상과 성공전략.” CEO Information, 372

어패럴뉴스 (2005). “빅3 백화점 명품경쟁 불붙었다”
연합뉴스(2005). “백화점 명품잡지 경쟁

<http://blog.naver.com/gngsun/140009599745>

이은엽(2004). 플래그십 스토어(Flagship Store)가 밀려온다: Emars

파이낸셜뉴스 (2004). “백화점 ‘귀족마케팅’에 올인”

패션비즈 (2005). “럭셔리 (니만 마르쿠스) 최대 호황”

한국경제 (2004). “[Brand Story] ‘프라다’ · (인터뷰) 디살보 아시아담당 사장”

한국경제신문 (2005). “쇼핑공간 뉴 트렌드 ... 플래그십 스토어”

<http://blog.naver.com/logihong/80018763004>

한경비즈니스 (2004). “니만막스, 노드스트롬, 삭스피 스에버뉴 매출 급상승.”

한경비즈니스 (2005). “백화점 빅4 명품에 올.”

한상린 (충남대 경영학과 교수). “백화점 산업 분석과 앞으로의 전망.”