

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.3.201703.73>

[Review]

## A Study on the Competitive Strategy of Department Store for Sustainable Development

지속가능한 성장을 위한 백화점의 경쟁전략에 관한 연구

Chang-Beom Jin(진창범)\*, Chul-Ju Park(박철주)\*\*, Myoung-Kil Youn(윤명길)\*\*\*

Received: February 12, 2017. Revised: March 1, 2017. Accepted: March 15, 2017.

### Abstract

**Purpose** – Since Korean distribution market was opened, the domestic environment in department stores has been changed by the pattern of consumption and consumer need based on income classes. As multilateral Free Trade Agreement (FTA) accelerates opening markets, the scale of circulating capital has become bigger. Large-scale commercial facilities have developed quickly as a form of a large shopping center, thus, the matter of choice and securing market area became an important valuable in this trend. Moreover, multi-complex space has been proposed as the goal of successful business with promoting the public benefit.

**Research design, data, and methodology** – This research studied consumer behavior using data about the life style and sales of consumers, not statistical data or survey as previous studies. This research tried to find the differentiation in complex cultural space with consumption behavior of department store.

**Results** – As the structure of society and culture was getting diverse and complex, economic growth and development with such diversity and complexity improved consumers' quality of life. The changes of consumer life style are quite natural like human instinct. Department stores have activated retail business with the products of accumulated technology. Moreover, they have created the space of consumption and culture. Because of these social and environmental changes, department stores are being developed as Multi-functional spaces as well as sale places considering the strategies of department and the changes of consumers' purchasing behaviors.

**Conclusions** – Urban culture complex is a landmark standing for the culture era of 21st century. It has provided an opportunity for consumers to enjoy culture, and has been an important factor to improve company images. Based on these roles and needs, expectancy effects are related with consumer preference and space preference, and the attitude toward companies. Moreover, the expectancy effects from those relationships are getting bigger and bigger.

We should respect nature, a characteristic of Korean architecture, maintain visual continuity that harmonies with nature in the development of the complex space of the domestic department stores, and should take significance in the development of the complex cultural space in the direction of feeling the hierarchy of the space to obtain the visual pleasure with the artificial structure.

**Keywords:** Competitive Strategy, Department Store, Sustainable Development, Complex Culture Space.

**JEL Classifications:** L81, M30, M31.

\* First Author, Dept. of Medical IT & Marketing, Eulji University, Korea. E-mail: smrsjin@naver.com.

\*\* Second Author, Professor, Dept. of Business Administration, Sahmyook University, Korea.  
Tel: +82-2-3399-1557, E-mail: cjpark@syu.ac.kr

\*\*\* Corresponding Editor, Professor, Dept. of Medical IT & Marketing, Eulji University, Korea.  
Tel: +82-31-740-7292, E-mail: retail21@daum.net

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 목적

유통시장 개방이후 소득계층에 따른 소비형태와 소비욕구 패턴이 국내 백화점의 환경 변화를 주도했다. 또한 다자간 자유무역협정(FTA) 등으로 시장개방이 가속화되면서 유통자본의 대형화가 이루어지고 있다. 이러한 영향을 받아 대규모 쇼핑센터 형태의 대형 상업시설 개발이 가속화되는 추세에서 쇼핑센터의 복합공간이 공공성을 제공하면서 사업성공의 목표로 제시하고 있다. 최근에는 경제적, 사회적 변화와 소비의식과 소비구조의 급격한 변화와 문화적 욕구의 극대화로 쇼핑센터의 근본적 판매기능에서 다원화된 복합문화 기능이 요구되고 있는 실정이다.

쇼핑센터 내에서 문화공간의 필요성과 목적은 생활정보 전달의 공간과 문화욕구 충족의 공간으로 소비자의 다양한 욕구와 다원화된 사회적 욕구를 충족시키는 복합화의 목적이 있다. 국내 백화점의 마케팅 관점에서 백화점의 복합문화공간에 대한 계획은 복합문화공간의 기능적·시각적 이미지 표현의 차별화를 통한 사회 문화적 의미를 부여해야 하고, 다양한 소비자 욕구를 충족시킬 수 있는 소비자 중심의 복합문화공간 계획을 수립해야만 한다. 이러한 계획은 문화체험 및 정보공유라는 주된 기능을 탑재한 최적의 소매 서비스 제공을 통해 잠재소비자 및 수요의 창출이라는 단기적 목적은 물론, 기업 이미지 제고와 지역문화 활성화 기여라는 장기적 목적에도 큰 의미를 제공한다.

### 1.2. 문제제기 및 연구방법

본 연구는 국내의 급격한 유통구조의 변화와 재편 과정에서 출현한 복합몰형 백화점 개발은 소비자 구매행동 변화에서 파악하고자 한다. 최근 백화점을 이용하는 소비자행동의 분석결과, 소비행동과 연령대의 구매상품이 중간 소비형태를 보이고, 객단가가 낮아지는 경향이 뚜렷하다. 본 연구는 소비자 행동을 연구함에 있어 통계자료나 설문조사에 의존한 선행연구와 달리 소비자의 라이프스타일에 관한 자료와 매출에 관한 자료를 통한 연구로 백화점의 소비행동이 복합문화공간의 차별성에서 찾고자한다. 이러한 소비자부문의 복합문화공간이 전체 면적 중 평균적으로 15%선을 유지하고 있으나, 소비자부문의 대부분 차지하는 면적 중 엘리베이터, 에스컬레이터, 화장실, 계단 등을 제외하면 5%를 초과하지 못하는 실정에서 단기적인 상품판매를 위한 공간을 확대하려고 하지만, 백화점을 이용하는 다양한 소비자의 욕구를 충족시키기 위해서는 단순한 상업시설에서 복합문화공간으로 전환하는 노력이 필요하다.

복합문화공간의 개념을 신하리주의자들로 하여금 형상화의 회복에서 찾고자한다. 형상(figure)은 형태(form)와 구별되고 형상과 형태는 모델과 유형, 추상과 구상 등의 관계로 비교될 수 있다. 이렇듯 형상화(Figuration)의 문제는 형태가 자연적 의미거나 전혀 아무런 의미를 갖지 않은 형태의 개념이면 형상(figure)은 의미가 궁극적으로 자연 속에서 기초를 가진다는 것을 가정하건, 안하건 문화에 의해 그 의미를 갖는 형태의 개념을 의미하고, 건축 언어의 재발견을 위해 모든 요소를 검토하기 보다는 그 유형은 형태, 공간의 방식이 어떠한 존재가 되어야 한다는 점이 본 연구에 의미를 둔다(Alan, 2015).

## 2. 선행연구의 고찰

소비자의 행동적 측면에서 소비자의 태도도 중요하다. 결국 소비자 행동이란 소비자가 자신의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 제품과 서비스를 탐색하고 구매, 사용, 평가 및 처분하는데 나타나는 의사결정과정으로 신체적 활동의 행동과정이라 본다(Kim, 1999).

복합문화공간의 목적은 소비자에게 무형의 서비스를 제공하는 기업 이미지와 지역사회의 문화를 발전시키는 기업 이미지, 매스미디어와 공동기획으로 문화예술의 주최자로서의 이미지는 상품과 가격의 직접적인 서비스와 융합하여 기업의 심리적 가치를 제공한다. 이러한 다양한 프로그램을 통해서 소비자 확보와 기업의 이윤 증대, 소비자로부터 친밀감 있는 기업으로 인식시킨다는 점이다(Ro, 1993). 백화점의 경쟁력 확보 방안으로 매장운영방식의 변화에 따른 국내 백화점 이익체계 변화, 경쟁력 열위 부문의 아웃소싱, 상품과 서비스의 차별화, 해외 진출방안 등이 있다. 백화점의 성장전략은 원스톱 쇼핑, 고품질의 서비스와 상품 등이 차별화의 핵심이 된다. 국내 유통시장 개방이후 시장 환경의 변화는 가속화되면서 백화점은 단순한 상품의 판매차원에서 벗어나 지속적으로 소비자를 위한 새로운 생활양식과 문화를 제시하는 역할을 담당해야 하며, 점차 세분화되고 있는 소비자 지향의 경영을 추구해야 한다(Shin, 2004).

마케팅의 변화, 즉 소비자의 환경의 변화에 따른 백화점의 복합문화공간의 개발이 요구되고, 소득수준의 향상과 라이프스타일의 변화로 소비자 욕구의 개성화, 다양화되고, 쇼핑에 대한 태도 또한 변화되어 단순히 상품을 구매하는 것이 아닌 복합적인 기능의 만족을 추구하는 백화점 내 복합문화공간을 제시하고자 한다. 그리고 마케팅의 환경변화에 따른 백화점 내 복합문화공간 형성의 필요성과 기대효과를 고찰하여 통합 마케팅 관점에서도 백화점 내 복합문화공간의 필요하다(Kim, 2001).

## 3. 국내 백화점의 발전과 특징적 변화

1996년 해외유통시장이 완전히 개방되면서 외국의 소매업체들이 국내에 진출하면서 신규 소매업체의 등장하게 되었다. 이러한 영향으로 백화점과 할인점 간의 본격적인 경쟁이 시작되었고, 대형 백화점의 다점포화 전략이 뚜렷이 나타나고 있다.

특히, 국내 패션업계는 장기 불황 속에서 기존에 존재하는 백화점과 패션 복합 쇼핑몰의 성장 한계 대안으로 쇼핑뿐 아니라, 다양한 여가를 즐길 수 있는 편의성을 제공하는 신 개념 초대형 복합 쇼핑몰을 추진하고 있다. 이러한 초대형 복합 쇼핑몰의 등장은 1990년대 후반에 상점들의 집산화와 기능의 복합화, 다양한 문화와 트렌드의 급속한 전파가 한 장소에서 백화점, 면세점, 대형마트, 호텔 등의 숙박시설과 함께 다양한 엔터테인먼트, 휴식공간, 오피스텔까지도 포함하고 있는 몰이라는 한 장소에서 원스톱으로 모든 것을 즐길 수 있는 새로운 소비형태의 몰링(Malling)을 즐기는 “몰링문화” 현상을 만들어 내고 있다. 이제 복합 쇼핑몰은 점점 대형화되고 멀티화되어 가고 있다. 국내 연구는 복합 쇼핑몰의 기능과 역할, 소비자 감정과 선호도에 관한 것들이 있지만, 복합 쇼핑몰의 역사가 짧은 관계로 연구의 다양성은 미흡한 상태라고 할 수 있다.

앞으로 몰링은 대형 복합 쇼핑몰에서 상품구매 뿐만 아니라, 문화소비 및 다양한 즐길거리의 펀(Fun)요소가 즐길 수 있는 소비행위로 쇼핑과 몰링의 차이점은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Difference of Shopping and Malling

	Shopping	Malling
Purpose	buying goods + events	buying goods + consume culture + Fun
Size	33,000m <sup>2</sup>	165,000m <sup>2</sup>
Type	department, large Mart	complex shopping
Extend of stay	2 hour	4~5 hour
Peak time	saturday afternoon	friday afternoon
etc.	downtown	downtown and secondary central business district

이미 선진국에서는 백화점보다는 복합 쇼핑몰이 소매업태의 주류로 등장하고 있다. 이렇게 백화점이 복합 쇼핑몰에 의해 밀려나는 현상은 다음과 같은 복합 쇼핑몰의 특징에서 찾아볼 수 있을 것이다. 복합 쇼핑몰은 유통뿐만 아니라 식음료, 엔터테인먼트, 서비스, 건축 인테리어 등 관련 산업과 지역경제에 미치는 파급효과가 매우 크다.

LG경제연구소는 선진국에서 몰링이 보편적인 소비 형태로 자리 잡았으며, 몰링을 즐기는 '몰고어(mall-goer)' 운동을 위해 물을 활용하는 몰워커(mall walker) 등의 신조어가 등장하기도 했다(LG Business Research, 2010).

여가를 보내는데 드는 시간과 비용을 절약할 수 있는 시설에 대한 수요가 높아지면서 국내에도 복합 쇼핑몰이라는 물 문화가 급속히 확산되고 있다. 이러한 복합 쇼핑몰은 쇼핑이라는 기본 기능 외에도 각종 체험적 요소를 제공하고 있으며, 집과 직장에 이어 단 몇 시간만이라도 부담 없이 시간을 보낼 수 있는 '제3의 공간'으로서 진화하고 있다. 따라서 소비자가 몰링 행위를 통해 어떠한 만족을 얻고, 복합 쇼핑몰을 어떻게 인식하고 있는지 이해하고 그 유형을 발견하는데 있다.

몰링에 대한 소비자의 인식 유형 특성으로 제1유형은 '내 집 같은 공간'으로 복합 쇼핑몰은 내 집같이 부담 없이 보낼 수 있는 '제3의 공간'으로 인식하고 있다. 제2유형은 '문화공간'으로 복합 쇼핑몰에서 쇼핑을 하는 동시에 문화적 체험을 할 수 있는 곳으로 인식하고 있다. 제3유형은 '편리한 공간'으로 복합 쇼핑몰이 다양한 것을 갖추고 있어 한 공간에서 여러 가지 일을 해결할 수 있다는 점을 중요시하고 있다. 마지막으로 제4유형은 '쇼핑 공간'으로서 몰링족에게 호기심을 자극하는 신비의 공간인 동시에 몰링을 하는 동안 무엇인가 발견할 기회를 준다는 점에서 대단히 중요한 역할을 하는 공간으로서 인식하고 있다는 점이다(Kim & Oh, 2011).

본 연구는 초대형 복합 쇼핑몰에 나타난 몰링 문화로 한국 복합 쇼핑몰의 발전 가능성과 특징으로 방향을 제시해주고 있다. 이와 같이 초대형 복합 쇼핑몰의 특성 및 발전 과정은 소비 몰링 문화가 나타나는 현상에서 찾을 수 있다. 그 결과, 초대형 복합 쇼핑몰은 가족 단위를 포함해 모든 연령대가 함께 즐길 수 있는 새로운 생활문화의 개념으로 쇼핑뿐 아니라 놀이, 볼거리, 즐길거리, 휴식공간, 여가를 즐기는 공간으로 확대되면서 다양한 라이프스타일을 한 곳에서 할 수 있는 소비자 욕구를 충족시킬 수 있는 유통구조로 미국과 일본은 이미 정착되어진 트렌드이다. 그러나 한국은 아직 발전단계라고 할 수 있다. 현재 우리나라의 초대형 복합 쇼핑몰의 형태와 규모는 점점 대형화 멀티화되어 가고 있고, 도시 전체가 몰로 구성된 초대형 복합 쇼핑몰이 급증하는 현상을 확인할 수 있다. 현재 이러한 초대형 복합 쇼핑몰이 대도시 중심으로 급격히 확산되면서 다양성이 높아지고 오랜 시간 지속된 경제 불황속에서 패션시장에 새로운 대안이 될 수 있다.

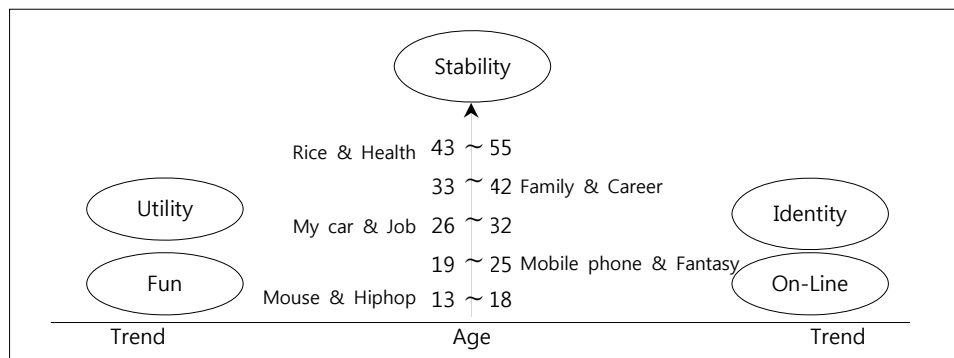
3.1. 소비시장 구조의 변화

백화점의 성장과 변화는 인구의 공간적 구조라든지 인구의 이동 및 집중 요인 등을 분석해보면, 입지산업이라는 특성이 강한 소매업은 인구의 공간적 분포와 이동에 신규 소매업태를 생성하였고, 여기에는 소득의 구조적 요인이다. 그리고 소비자의 행동과 가치관 요인인데, 도시화에 따른 도시형 라이프스타일의 보급으로 백화점이 성장하였고 구매경험과 합리적인 라이프스타일이 보편화되면서부터라고 본다.

따라서 소비의 질적 충실화와 고급화 단계는 국내 소매시장은 당분간 백화점이 성장이 유지될 것으로 전망한다. 특히 한국과 같이 성장속도가 빠른 나라의 시장수요는 대부분 소비자 욕구에 창출되기보다는 기업, 특히 소매업자의 사전 제공에 의해 교육되고 형성된다는 점이다.

3.2. 소비성향 형태의 변화

한국의 소비자의 소비성향단계를 고도의 국민문화로 고도의 대중 소비단계로 인간의 최종단계 또는 경제발전의 최종단계가 고도의 대중, 대량소비단계라 정의하고 있다. 즉, 물질적인 부와 동시에 고도의 전 국민적 문화추구에 역점을 두어야 한다는 것이다(Yoo, 1983). 이러한 소비자의 다양한 심리적 욕구 충족을 위하여 상업공간 내 문화공간의 도입화 경향은 자연스런 현상이다.



<Figure 1> The Fusions of Consumer Culture by Generation

2000년대는 감성의 시대이며, 체험과 상징을 중시하는 시대이다. 21세기 소비환경은 가치마케팅이 생활전반을 지배하고 단순히 소득수준 증대에 따른 고급지향이 아닌 상품의 기본가치를 추구하는 것을 말한다. 소비자의 브랜드 충성도보다는 상품과 디자인의 가치를 추구하는 소비형태의 변화로 나타나고 있다. 소매업체 간의 다양화된 경쟁에서 백화점의 지속성장을 위한 소비문화의 인식전환 대책과 지역별 소비문화창조를 주도적 역할이 필요하다. 우리나라에서 세대별 소비문화에 대한 욕구가 다양하게 나타나고 있다.

제일기획은 1986년부터 매년 소비자의 라이프스타일, 상품 구매행동 및 매체접촉실태 등에 대한 전국 소비자조사(ACR)를 실시해 왔다. Kim et al.(2001)은 ACR(2001)를 통해 2000년대 마케팅 키워드로 'FUSION'을 제시하고 있다(<Figure 1>). Fusion이란 한국 소비자의 5대 트렌드, 즉 즐거움(Fun), 가치(Utility), 안전(Stability), 개성(Identity), 디지털(On-line)의 머리글자를 의미한다. 소비자는 5가지 성향을 각각 독립적으로 표출하지 않고, 'FUSION'이라는 말처럼 복합, 융합, 조화를 통해 새로운 가치와 소비자 만족을 창출한다는 것을 의미한다.

소비문화 fusion으로 연령대별 소비트렌드를 3단계로 설명하면, 제1단계인 체험적 욕구가 강한 25세 이하의 세대에서 트렌드에 민감하고 가격저항이 낮아, experience와 psychological, fulfillment, flow를 나타내며, 42세 이하의 연령대인 제2단계는 사회적 욕구단계로 social-needs와 friends & family 현상은 가족단위의 고객가치소비자가 뚜렷해지고, 실용적 욕구 단계인 43세 이상의 제3단계에서 convenience, utility, stability, safety를 포함하는 가격에 민감한 소비문화 경향이 상대적으로 높다는 것이다. 이러한 연령대간의 가격과 가치의 문화적 소비충돌은 소비자의 행동과 마케팅전략으로 언제든지 소비의 뉴 플랫폼이 빠르게 변화될 수 있다고 사료된다.

또한 소비행동의 변화에 따른 마케팅 전략도 종전에는 경제학의 탄력성 개념에서 소비자의 구매량 면에서 반응을 바탕으로 시장의 규모를 검토했지만, 학문적 접근방법을 통해 인간생활의 방법, 인간행동과 전체 환경과의 관계 또는 행위의 이유 등에 관한 조직체계를 이해하고, 사회적·문화적 활동 내에서 행해지는 인간 활동에 체계적으로 연구하는 행동주의 과학이 마케팅에 도입되면서 소비자 행동 과정에서 구매행동의 변화를 이해하여 그 효율성의 예측이 가능해졌다.

### 3.3. 백화점의 지속성장을 향한 경영전략의 변화

우리나라 유통산업을 이끈 백화점은 전반적인 경기침체에 성장의 둔화와 이업태의 출현에 따른 경쟁 등으로 새로운 출구전략이 복합화와 대형화, 다점포화 및 업태 다각화 전략으로 발전하는 추세이며, 백화점의 리포지셔닝으로 기존사업에 새로운 발전모형을 통해서 시장의 변화를 주도하고 있다.

아울러 백화점은 지속성장을 위해 여성 소비자의 행복 백화점을 추구하고자 나타난 소비자의 행동을 빅데이터를 통한 새로운 스마트 앱으로 접근하고 있다.

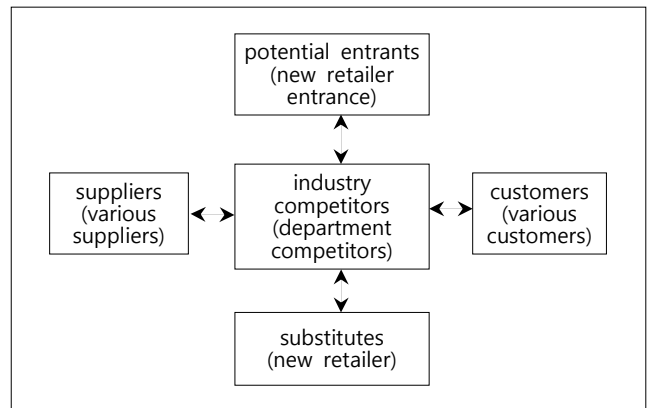
## 4. 국내 백화점 지속성장을 위한 모형과 진화

### 4.1. 백화점의 성장모형 분석

기업의 경영전략은 거시적, 미시적 환경과 연관 지어 해석

하기도 한다. 기업의 주변환경이 경제적 요인과 사회적 요인까지 광범위하게 포괄하고 있지만, 기업경영에 직접적인 영향을 미치는 환경은 산업 또는 산업군이라고 한다. 이러한 산업군은 기업이 잠재적으로 활용하는 여러 형태의 전략 대안과 경쟁률에 영향을 준다. 특정 산업에서 경영활동을 전개하는 모든 기업의 경제적 구조에 많은 영향을 받는다.

산업구조분석을 경영전략에 도입한 사람이 마이클 포터(Michael E. Porter)가 1980년 경쟁적 전략에서 기업이 적용하기 쉽게 변형시킨 The Five Forces 분석을 제시하였다. 마이클 포터는 장기적으로 특정 산업에 의하여 결정되는데, 여기에는 신규진입자의 위협, 공급자의 협상력, 구매자의 협상력, 대체재의 위협, 산업 내 기존경쟁자간의 경쟁 강도를 분석했다. 따라서 백화점의 경쟁구조분석을 마이클 포터의 산업구조 모형에 대입시켜 보면 다음과 같다(Sung et al., 1997).



<Figure 2> The Five Forces of Department Store

<Figure 2>에서 구조분석 모형의 잠재적 시장 진입자와 대체재의 구분에 따라 우리나라 백화점 업계의 잠재적 시장 진입자와 대체재의 혼합성을 지나쳐서는 안 될 것이다. 백화점이 나 쇼핑센터를 포함한 대규모 소매업태는 새로운 대체적 유통방식으로 시장에 진입할 것으로 예상되며, 백화점 그 자체로서의 형태가 아닌 대체적 성격으로 출현할 것이다. 대체재와 잠재적 시장진입자의 혼재를 <Figure 3>모형을 통해 나타난 한계성이 있다.

### 4.2. 백화점의 복합문화공간과 지속성장을 위한 변화

1920년대에 쇼핑물의 효시인 미국이나, 1950년대 지하철 역사를 중심으로 개발이 시작된 일본과 같은 선진국과 비교해 볼 때, 우리나라 복합 쇼핑물의 역사는 매우 짧고 비교 대상 또한 적어 복합 쇼핑물의 공간구성에 관련된 연구가 제대로 진행되지 못하였다. 최근 국내 백화점 업계에서 복합 쇼핑물 사업에 참여하면서 복합 쇼핑물의 수가 급속도로 증가하고 있어 국내 복합 쇼핑물 관련 연구도 박차를 기하고 있다.

따라서 시대에 따라 일어나는 사회 문화적 변화가 복합 쇼핑물 발전 형태에 미치는 영향을 이해하고, 도심형 복합 쇼핑물의 공간구성이 어떤 특성과 유형을 가지고 있는지 파악하고자 했다. 국내 도심과 부도심 중심상권에 위치한 쇼핑물 중 개점연도와 발전 형태에 따라 대형 물, 현대적 쇼핑물, 역사형 물, 도심형 물의 4가지 유형으로 세대를 분류하였고 각 세대

의 사례 중 규모가 크고 최근에 오픈한 점포를 기준으로 물리적 공간배치, 용도 및 시설구성, 실내디자인 구성요소를 통해 도심형 복합 쇼핑몰이 시대별 사회 문화적 변화를 통해 다양한 발전 형태로 개발된 복합 쇼핑몰의 공간구성 변화를 가져왔다(Jang & Hur, 2013).

4.2.1. 백화점의 복합문화공간으로 변화

국내 백화점의 미래성장을 위해서 끊임없는 변화를 주도해야 한다. 백화점이 복합문화공간으로 산업화와 황폐화를 막는 도시화 속에서 사회가 필요로 하는 공간으로서 커뮤니티공간, 공연공간, 전시공간, 자료공간, 휴게공간 등을 말한다( Jo, 1995).

복합문화공간은 다목적 공간이 아닌 예술 장르별 전용공간의 복합센터(complexity center)이어야 한다는 것이다. 따라서 복합문화공간은 각종 예술 자료를 보존하고, 그에 따른 정보를 정리하여 각종 자료를 발간하며, 도서관이나 자료관은 물론 예술작품을 전시하는 전시장, 박물관, 미술관 그리고 영화, 연극, 무용 등을 공연하는 공연장, 영화관, 회의나 세미나를 할 수 있는 회의장 등을 한곳에 복합적으로 모아 놓은 문화욕구의 충족의 장소라고 할 수 있다(Gu, 1998). 따라서 복합문화의 기능에는 문화공간의 기능으로 참여의 장소, 개방성, 사회성, 지원센터로서의 기능, 젊은이들을 위한 기능, 예술가를 위한 기능의 구성요소가 있다.

백화점 내 복합문화공간을 구축함으로써 소비자의 체류시간을 통한 마케팅 활동의 수단으로 변화하고 있다. 복합상업공간의 기능과 문화공간의 형성은 <Figure 3>에서 보듯이 유통환경의 변화와 소비자의 욕구행동의 다양화, 시장세분화, 소매업태의 변화, 신규경쟁자 출현 등으로 사회적 심리지수 변화에서 오는 각각의 기능이 소비자의 라이프스타일의 변화로 고급화, 다양화, 개성화 등 백화점의 복합문화공간의 마케팅 차별화로 변화하고 있다.

4.2.2. 백화점 내 복합문화공간의 필요성과 기대효과

도시 복합문화공간은 21세기 문화시대를 상징하는 랜드마크로서 소비자에게 문화를 향유해주고 기업 이미지 제고에 중요한 요인이 되고 있다. 이러한 필요성에도 불구하고 복합문화

공간에 대한 체계적이고 소비자 선호도와 공간 선호도, 기업에 대한 태도 관계에서 오는 기대효과가 촉진되는 계기가 되고 있다(Seo & Min, 2008).

퓨전(fusion) 마케팅과 신 상업공간의 개발은 소득수준의 향상, 생활양식의 다양화, 개성화 속에서 소비자의 다양한 욕구에 대응하기 위한 전략이 복합상업 공간에 문화공간을 접목시켜 원스톱 쇼핑을 가능하게 하고 있는 추세다. 복합화는 다양성과 복잡성이 간결한 구성 체계를 이루는 현대 사회에서 특성을 수용하고 있다.

① 백화점 내 복합문화공간의 필요성

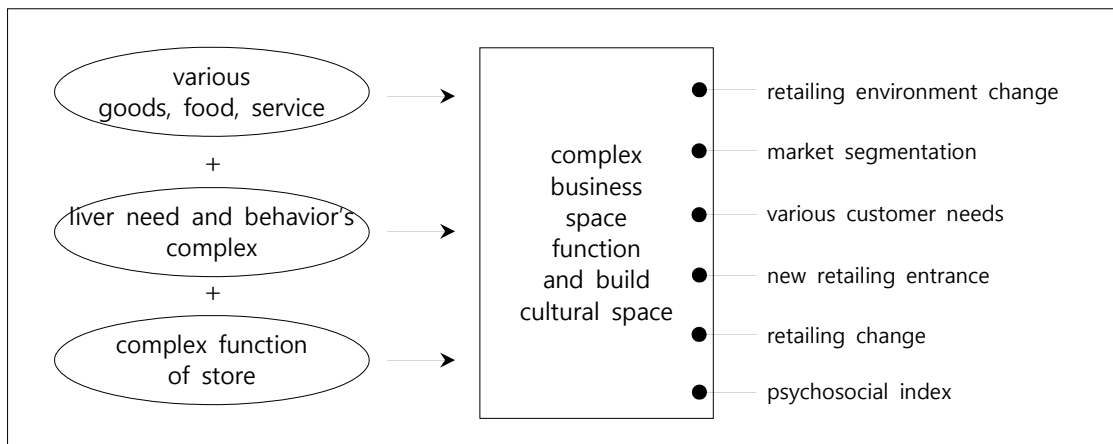
본 연구는 국내 백화점의 복합문화공간의 경험디자인의 특성과 효과적인 공간계획의 방향성이 필요했다. 백화점 내 복합문화공간이 기업의 경험적 특성인 소비자의 공간해택과 생산공간으로서 위치, 소비자의 소비공간의 특성으로 나타내고 있다.

공간마케팅적인 측면에서 복합문화공간은 무형적 소비공간에 중요한 의의가 있다(Kang & Hwang, 2016).

또한, 생활수준이 향상되고 문화에 대한 관심이 증대하면서 문화공간이 확장되는 추세에서 현대인의 문화적 욕구로 인하여 유형의 문화행위가 가능한 복합문화공간의 필요성이 대두되고 있다. 그러나 문화공간이 활성화하기 위해서는 초기부터 미션과 비전, 사업수행의 우선순위 목표, 가치를 전략적으로 확정할 필요성이 강조되면서 소비자 지향적 공간으로서 잠재 소비자가 추구하는 가치의 소통 프로세스를 정립하는 것이 필요하다(Kim, 2014).

최근 백화점은 상업공간이 상품이나 생활양식과 정보전달의 공간과 소비자의 라이프스타일은 시장에서의 구매행동의 결정적 역할을 하고 있다. 백화점의 복합문화공간이 소비자의 다양한 욕구와 충족을 줄 수 있는 매개역할로 복합화된 문화공간의 필요성이 강조되고 있다.

따라서, 백화점이나 대형 쇼핑센터, 대형 스트리트 몰(Mall)의 매장조직구조에서 공간활달에 이러한 양상이 나타나고 있다. 그 이유는 개인의 생활양식의 변화와 교통량 증대에 따른 동선 극소화 현상과 구매활동을 결정지어 주는 소비자의 사회적 가치변화라고 할 수 있겠다(Ro, 1993).



<Figure 3> Concept of its Change in Complexity Business Space

## ② 백화점 내 복합문화공간의 기대효과

최근 백화점의 상업공간이 상품중심에서 생활양식으로 문화 욕구의 충족 공간화 작업이 요구되는 것은 소비자의 욕구와 다원화된 사회적 요구를 반영하는 복합화된 트렌드를 반영했다고 본다.

백화점 내 복합문화공간은 소비자의 문화에 대한 욕구 충족을 전제로 소비자에게 무형서비스를 제공하고, 지역의 문화발전에 기여하고 있으며, 판매환경의 이미지 통합 프로그램의 확립으로 소비자로서 하아금 친숙함을 주는 기업 CI(Corporate Identity)의 확립과 SIP(Store Identity Program)의 기대효과가 있겠다.

## 5. 지속성장을 위한 국내 백화점의 경쟁전략

### 5.1. 유통 환경변화와 전략경영

경쟁전략과 기업성과 간의 관계에 있어서 환경의 불확실성이 갖는 조절효과를 분석하여야 한다. 특히 차별화 우위와 원가우위를 동시에 갖춘 혼합 전략의 기업성과에 주목할 필요가 있다. 실증분석 결과, 경쟁전략의 유형 중 혼합 전략은 다른 경쟁전략 유형보다 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다.

한편, 환경의 불확실성은 경쟁전략 유형 간의 경영성과의 차이를 조절하는 것으로 나타났다. 즉 환경의 불확실성이 높을수록 혼합 전략과 다른 경쟁전략 유형 간 경영성과의 차이는 더 커지는 것으로 나타났다. 혼합 전략은 환경의 불확실성이 높을수록 더 높은 성과를 도출하였으나 다른 경쟁전략 유형은 환경의 불확실성이 높을수록 성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증연구의 결과는 환경의 불확실성이 커질수록 기업은 서로 모순되어 보이는 차별화 우위와 원가우위를 동시에 추구하는 혼합 전략을 통해 이에 대응할 수 있는 유통환경 변화전략이 필요하다는 것이다(Park & Lim, 2014)

경영환경은 기업의 경쟁전략 선택에 영향을 미치며, 특히 환경 불확실성과 차별화 전략은 매우 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한 각 전략유형 별로 정(+)의 영향을 미치는 특정한 기업 내부역량이 존재하고 있는 것으로 나타나, 기업이 추구하는 전략과 내부역량 간에는 밀접한 관계가 있다. 한편, 고성과 집단과 저성과 집단으로 표본을 구분하여 환경-전략 적합성, 역량-전략 적합성, 환경-전략(외부적) 및 역량-전략(내부적) 통합적합성으로 파악된다.

이와 같은 결과는 경영환경과 경쟁전략, 내부역량과 경쟁전략, 환경-전략 및 역량-전략의 통합 적합성이 성과창출에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 본다(Choo et al., 2009).

### 5.2. 성장전략을 위한 소비자 만족 경영

기업 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로서 소비자 경쟁력 강화전략은 전통적으로 기업은 원가우위전략이나 차별화전략을 구사해 왔으나, 오늘날 소비자중심시대에는 그 한계가 드러나고 있다. 그러한 한계를 극복하기 위해서는 소비자 경쟁력을 강화하지 않으면 안 된다. 기업 경쟁력을 강화하여 기업의 수익을 실현하고, 성장을 도모하기 위해 소비자 경쟁력 강화전략을 구축하여 실행해야 한다.

소비자 경쟁력을 강화하기 위해 소비자 중심 기업경영, 소비자 만족 요소관리 그리고 개별 소비자 관리도 중요하다. 기업이념, 기업문화, 경영전략이 소비자 중심적이고 백화점이 전사적 활동이 고객가치창출을 위한 실질적인 노력을 반영해야 한다. 따라서 소비자 경쟁력이 기업 성장의 주요한 원동력이 될 수 있고, 소비자 경쟁력 강화전략이 기업경쟁력의 한계에 직면한 국내 백화점에게 그 한계를 극복할 수 있는 하나의 시사점이 될 수 있다(Yang, 2012).

서비스는 솔루션이며, 서비스의 감정은 전염된다. 즉 Product+Service는 Provice이다. Product가 아니라 Provice를 팔아야 한다는 사실이다. 따라서 서비스는 진화하는 Creative 솔루션이 되어야 한다. 소비자에게 즐거움을 제공해야 하며, 소비자에게 서비스를 무엇을 할 것인가? 무엇을 안할 것인가를 사전에 정하여야 한다.

유통환경의 변화와 차별화가 매우 까다로운 국내 백화점 시장의 특수한 환경 하에서 고객가치의 중요성을 인지하고, 단순한 소비자 만족 차원을 넘어서 소비자 경험을 바탕으로 모든 프로세스와 서비스를 성공적으로 혁신함으로써, 백화점의 성장 전략을 차별화 관점에서 찾아야 한다. 더욱이 경쟁이 치열해지고, 경기침체라는 어려운 환경에서, 백화점이 지속적인 성장과 혁신을 성공적으로 추구하기 위해, 고객가치에 기반한 핵심 경쟁력을 어떻게 혁신하고, 발전해 나가야 하는지에 관해서 소비자 측면에서의 차별화 관점을 부각시키고, 실행상의 구체적인 도전적 과제들을 액션플랜 전략이 수립되어야 한다. 또한 상황별 마케팅상의 도전적인 과제와 그 과제에 최고경영층의 전략과 해결과정을 통해, 소비자 중심의 경영혁신을 통한 차별화 방안에 대한 중요성을 제고하고, 지속성장을 위한 백화점의 고객가치 기반의 경영혁신이 성장의 요체라는 것이다(Lee & Lee, 2012).

### 5.3. 사이버마켓과 가치창조경영

인터넷을 비롯한 고속 정보통신망 사용증가로 컴퓨터와 통신기술을 이용한 상품을 판매하는 전자상거래에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 사이버마켓은 정보 네트워크의 가상공간 내에 존재하는 전자상거래를 위한 시장전략이 가속화되는 추세에서 백화점의 새로운 가치 창조경영 전략이 요구된다. 최근에는 콘텐츠+네트워크+디바이스가 융복합화되는 3세대 컨버전스 현상이 부각되고 있다. 미디어 컨버전스로 인해 소비패턴도 미디어 리얼 타임 소비와 양방향성 추구의 소비패턴에 따라 트위터와 마이스페이스, 페이스북 등 소셜네트워크 서비스가 급속도로 발전하고 있다.

특히 CSV는 사회 공동체적 이익을 강조하는 활동과 기업의 경제적 이익이 연계되어 있기에 장기적 관점에서 지속 가능경영을 위한 비즈니스 경쟁력 강화와 수익이라는 선순환적인 고리를 만들어내고 있다. 백화점은 공급망을 통해서 가치의 전달과 분배가 이루어지므로 창조적 공유가치는 구매자-공급자 관계를 통해 전파되며 창조적 공유가치의 세부 활동들은 구매자-공급자 관계의 강도에 영향을 미친다. 따라서 조직은 CSR과 조직혁신, 성과의 긍정적 관계를 바탕으로 비전과 가치정립의 경영전략 차원에서 CSV에 접근해야 하고 CSV는 단순한 사회적 책임 완수 이상의 가치 동인이므로 공유가치의 관점에서 새로운 운영방식을 도입하면, 공급망에서 구매자-공급자 관계에 있어 양자 간 창조적 공유가치가 가치창조경영 전략의 기초가 되어야 한다.

창조적 공유가치(CSV)가 새로운 기업가치관으로서 기업의 운용부문의 구매자-공급자 관계(BSR)에 어떠한 영향을 미칠 것인가, CSV가 사회적 책임(CSR)이 진화한 것이라는 관점에서 한국적 상황이 완전한 새로운 가치관 도입은 미흡한 측면이 있지만, 동반성장 가치를 도입하여 개념을 구성하는 전략이 필요할 것이다(Choi & Lee, 2015)

#### 5.4. 백화점스타일의 문화경영

미래의 차세대 백화점은 실수요예측과 백화점의 효율성과 합리성만 추구하여 운영한다면 미래는 불투명하다. 백화점은 소비자를 위해 라이프스타일을 디자인하는 개개인의 스토리를 재창조하고 개발해야 한다. 종전의 백화점 스타일은 Department Store로서 Depart는 어디까지나 파트를 구분에 역점을 두었다면, 미래의 성장전략의 백화점은 백화점이 Compartment Store로 변화해야 한다. 백화점 스타일이 소비자의 윈스톱 라이프스타일을 원활하게 이루어내는 문화경영전략이 요구되고 있다.

이제는 백화점이 단순한 상품과 서비스를 제공하는 것이 아니라, 소비자에게 정보공유의 장으로서 새롭게 변신 중에 있으며 급변하는 사이버마케팅 시대에 백화점은 다양한 문화경영으로 역할을 수행함으로써 창작 소비문화경영을 선도해야한다(Jin, 2011).

## 6. 결론

### 6.1. 연구결과 요약 및 시사점

백화점이 산업화·도시화 및 소비 자본주의의 산물로 박리다매 전략, 스펙터클한 공간의 연출 등을 통해 소형 상점을 중심으로 한 고급 상거래가 백화점에 의해 중산층도 이용할 수 있는 일상 행위로 전환되는 공간적인 의미를 변화했다.

또한 산업사회로 가는 과정에서 새로운 소비사회에 적응할 수 있도록 장치를 제공해 준 장소이자 자본주의를 주도한 혁

신의 장소이다. 또한 국내의 백화점은 상거래가 최신티크로 설계된 건물에서의 우아한 행위로 변화되는 새로운 공간적 의미를 고찰해보고자 했다. 그리고 소비자가 종전의 수직쇼핑에서 수평쇼핑의 형태로 변화하고 있다. 매장의 대형화와 콘텐츠의 다양화는 거대 자본과 함께 개별화되는 구매패턴이 빠르게 변화하는 시장에서 복합공간은 백화점의 새로운 출구 경쟁전략이 되고 있다.

복합문화 공간은 도시 환경적 측면과 소비자의 라이프스타일을 반영한 연관성에서 상호작용을 통해서 그 지역에 맞는 형태적 조화도 중요하다. 유형학적 복합문화공간은 과거와 미래를 연결하는 지속적인 메커니즘으로 그 구성요소가 연속성과 상징성, 장소성과 역사성, 사회성과 문화 예술적 측면, 시대정신, 역사성과 전통의 연속성으로 연구되어야 할 것으로 본다.

환경의 예술화라는 미학적 가치의 복합문화공간의 구축이야말로 인간의 삶의 질적 가치를 제고하여 소비경쟁력을 갖추게 될 것이다. 따라서 유형학적 관점에서 복합 문화공간 계획은 지역적 특수성을 분석하여 환경조성 차원에서 연계성을 고려한 형태구성요소의 작용으로 실내공간의 질적 향상과 독창적 가치로 발전시킴으로서 국내 백화점의 새로운 경쟁력을 키울 수 있다고 하겠다.

### 6.2. 한계점 및 향후 연구방향

한국과 서양의 공간적 개념이 다소 차이가 있다. 한국은 형이상학적 상대공간과 자연과의 합일적 공간, 비실재적 허공, 일원적 공간이라면, 서양은 기하학적 절대공간, 자연과의 분리적 공간, 실재적 고형체와 이원론적 공간의 개념에서 출발했다. 지금까지 한국과 서양의 공간적 개념에서 현재 한국의 공간적 특성을 보면, 상대성과 상보성, 생명적 유기체로서의 공간과 조화와 균형으로 개체성과 통일성에 중점을 두고 있다. 국내 백화점의 복합화공간의 발전에 한국건축의 특성인 자연을 존중하고 자연과 조화를 이루는 시각적 연속성을 유지하고, 인공구조물과의 시각적 쾌감을 얻는 공간의 위계성을 느끼는 방향으로 복합문화공간의 개발에 의미를 두어야 할 것이다.

## References

- Alan, C. (2015). *Essays in Architectural Criticism: Modern Architecture and Historical Change*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Choi, J. B., & Lee, J. C. (2015). Effects of Creative Shared Values to Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Decision Science*, 23(1), 143-160.
- Choo, S. Y., Yu, J. M., & Lim, S. J. (2009). A Study on the Effects of the Fit among Environment, Strategy and Competence on Firm Performance. *Journal of Strategic Management*, 12(1), 101-126.
- Gu, M. J. (1998). *A Study of the Complicated Cultural Space Planning and Design Method Approached by Typology: Focusing on the Image Identity of Space, which Uses Form Constructing Element as Intermediate*. (Master's dissertation, Ewha Womans University).
- Hyun, J. J., & Hur, B. P. (2013). A Study on The Spatial Configuration Changes of Urban Complex Shopping. *Korea Citation Index*, 14(5), 449-457.
- Jin, C. B. (2011). *A Study on Department Store's Global Competitive Strategy: Focused on M' Department Store's Future Growth Strategy*. (Master's dissertation, Myoungji University).
- Jo, Y. S. (1995). A Study on the Architectural Planning of the Contemporary Complexity Cultural Space. *Architectural Research*, 14(2), 269-273.
- Kang, M. N., & Hwang, Y. S. (2016). A Study on Characteristics of Experience Design in Corporate Complex Cultural Space: As a Space Marketing Strategy. *Korean Society of Basic Design & Art*,

- 17(5), 1-15.
- Kim, H. K., & Oh, S. J. (2011). An Attitudinal Factors of Malling at the Multiplex Shopping Mall. *Journal of Human Subjectivity*, 23, 221-237.
- Kim, J. J. (2014). Focused on the Integrated Brand Introduction Strategy of Complex Cultural Space: A Focused on the Asian Cultural Complex. *The Treatise on The Plastic Media*, 17(2), 39-49.
- Kim, K. S., Sung, M. Y., & Park, Y. J. (2001). *A Characteristic of Korean's Representative Generation of 2001 Year*. Retrieved from <http://blog.naver.com/kkyetnip/120000615574>
- Kim, S. H. (2001). *A Study on Interior Design of a Cultural Plaza Complex of Department Store, Considering the Changes in Marketing Environment*. (Master's dissertation, Hongik University).
- Kim, W. J. (2000). *A Study on Improvement of Department's Private Brand*. Seoul. (Master's dissertation, Seoul Woman University).
- Lee, S. K., & Lee, S. N. (2012). A Study on Differentiation Strategy through the Customer Value Innovative. *Journal of Service Marketing*, 5(2), 53-80.
- LG Business Research (2010). Consumer Trends to pay Attention, 2010. LG Business Insight, 1074, 20-35.
- Park, J. K., & Lim, S. J. (2014). The Effects of Competitor Strategy and Corporate Performance: Mediated Effects of Uncertainty. *Korea Society of Strategic Management Society Information*, 4, 71-85.
- Ro, J. H. (1993). A Study of Cultural Space Design in Multi-Purpose Shopping Complex throughout a Example. *The Review of Art and Design*, 2, 85-103.
- Seo, G. W., & Min, H. C. (2008). The Relationship Between Space Preference and Corporate Image of the Cultural Complex. *Journal of Seoul City*, 9(4), 71-85.
- Shin, S. C. (2004). *Positive Study about Competitive Power Raising, Plan Global Age Korea Department Store*. (Master's dissertation, Seakyung University).
- Sung, S. C., Mun, Y. G., Park, R. J., Sung, S. C., & Song, J. M. (1997). Market Analysis of Department by Competition Strategy's the Five Power. *Journal of Kyungwo*, 28, 101-138.
- Yang, H. S. (2012). Strategy for Strengthening Customer Competitiveness: A Case Study of Hanmi Global Co. Ltd.. *Journal of Visual Culture*, 19, 377-405.
- Yoo, T. J. (1983). *Big Future into 2000*. Seoul, Korea: Sebangsa.