

공급 과잉시대의 성공적인 패션쇼핑몰 개발 전략

김성수
(굿파트너 컨설팅그룹 소장)

I. 서론

'98년 8월 개점한 밀리오레는 패션쇼핑몰 열풍과 함께 동대문 드림과 신화를 탄생시켰다. 동대문 시장은 남대문 시장과 더불어 우리나라 재래시장의 산 역사이며, 재래시장 현대화의 상징이기도 하다. 3만 여 개의 상점, 원단, 부자재 점포가 밀집되어 있으며 2만 여 배후 봉제공장 등이 인근에 집적해 있다. 현재 동대문 시장을 이용하는 1일 유동인구는 20~30만 명에 육박하며, 매출액도 400억 원 정도로 추정되고 있다. 이는 세계에서 그 사례를 찾아볼 수 없는 유일한 시장이기도 하다.

특히 우리나라만의 고유 문화로 형성된, 세계에 자랑할 만한 한국형 토종시장이라 할 수 있다.

그러나 동대문 시장을 중심으로 본격 등장한 패션쇼핑몰은 서울 시장의 포화상태에 이어 지방의 대도시에도 2년 여 만에 급속히 확산되기에 이르렀다. 이로 인해 패션쇼핑몰 공급 과잉과 과당 경쟁에서 빚어진 많은 문제점을 야기하고 있다. 우리나라 경제가 침체국면에 접어들면서 부동산 시장마저 얼어붙어 있는 가운데 아직도 신문 전면에는 밀리오레 수원, 디자이너클럽 수원 남문, 동대문과 영등포의 헬로우 apm, , 인천 주안 i-zone 등의 쇼핑몰 분양광고가 홍수를 이루고 있다.

문제는 경쟁력이 없는 지방과 일부 쇼핑몰은 경영이 어려워 부실을 초래하고 있다. 초기의 쇼핑몰 성공신화의 열풍과 신드롬이 이제는 살아남기 위한 생존전략이 화두(話頭)가 되고 말았다. 다시 말해 유통의 진정한 역할과 서비스 정신은 외면한 채 부동산 개발 이익에만 급급하여 마구잡이 식으로 개발하였던 것이다. 무분별한 개발은 상호간의 피해와 함께 지역에 따라서는 과포화에 의한 패션쇼핑몰의 위기와 반성의 시점에까지 오게 되었다. 물론, 국내 경기사정도 있지만 이대로 쇼핑몰이 경쟁력을 상실한 채 살아남지 못한다면 많은 피해가 속출할 것이며 업계 입장에서 보면 반짝 과열되었다가 빨리 식어버리는 냄비와 같은 업체가 되어서는 안될 것이다.

그러면 이 시점에서 패션쇼핑몰이 신입태로서의 긍정적인 측면보다 부정적인 측면이 더 많이 대두되고 있는 점에 대해 냉정히 분석해 볼 필요가 있다. 즉, '98년 쇼핑몰이 등장했던 당시의 사회적 환경과 성공요인을 되새겨 보면 알 수 있을 것이다.

결과적으로 출발 당시의 자만에서 깨어나 반성과 함께 초심으로 돌아가 심기일전해야 한다는 점이다. 과거 패션쇼핑몰의 성공요인이 되었던 차별화 된 경쟁력은 ① 현장에서의 빠른 의사결정, ② 시장상인 특유의 결속력, ③ 신속한 신상품개발과 공급, ④ 신세대 고객(타겟)의 명확성, ⑤ 과감한 신세대 이벤트 전개, ⑥ 다품종 소량의 다양하고 풍부한 상품구색, ⑦ 저비용 운영 가능, ⑧ 심야 영업시간대 확대, ⑨ 중저가 가격 매력, ⑩ 시장상품의 윈스톱 쇼핑과 인프라 구축 등이 종전의 유통업태에 비해 차별화된 경쟁력으로 특히 신세대의 패션 특구(特區)라는 쇼핑문화를 형성하기까지 했었다.

이제는 패션쇼핑몰의 난립과 매니지먼트의 부재, 적절한 마케팅의 부족 등으로 많은 어려움을 안고 있다. 패션쇼핑몰의 개발과 운영 과정에서 처한 문제점을 슬기롭게 해결하고, 패션쇼핑몰이 제 5의 유통업태로서 자리를 굳혀 소비자로부터 지속적인 인기를 다시 회복해야 할 것이다. 하나의 업태가 자리잡고 성공하기 위해서는 무엇보다 개발자의 경영철학이 소비자와 파트너가 함께 win-win 할 수 있는 전략이 필요하다. 결코 부동산 개발을 위한 한탕주의 식으로 접근해서는 안 될 일이다. 처음에는 성공한 듯 해도 향후 정상적인 운영에는 분명 실패할 것이 당연하다. 백화점만 봐도 1930년 일제하에 세워져 70년의 역사적 흐름 속에 슬한 과정을 거쳐오면서 화려함과 아픔 속에 끊임없는 노력에 의해 발전해 왔다.

1905년 우리나라 민족 시장으로 세워진 광장시장(동대문) 역시 100여 년의 전통을 가진 우리의 대표적 시장임이 분명하다. 국민의 애환과 더불어 시장 상인의 밤낮없는 억척스러운 상인정신이 살아있는 한 계속 발전할 것이다. 동대문 시장에서 출발한 패션쇼핑몰 역시 구조조정을 거쳐 새로운 모습으로 다시 태어날 것으로 믿는다.

이를 위해 패션쇼핑몰의 재조명을 통해 공급과잉에서 나타난 문제점을 파악하고 앞으로, 패션쇼핑몰에 대한 성공적인 개발 방향을 제시하고자 한다. 아울러 명실상부한 신입태로서 성장할 수 있도록 노력을 아끼지 말아야 할 것이다.

II. 재래시장 변화와 패션쇼핑몰의 재조명

1. 유통의 발전과 재래시장 현대화 과정

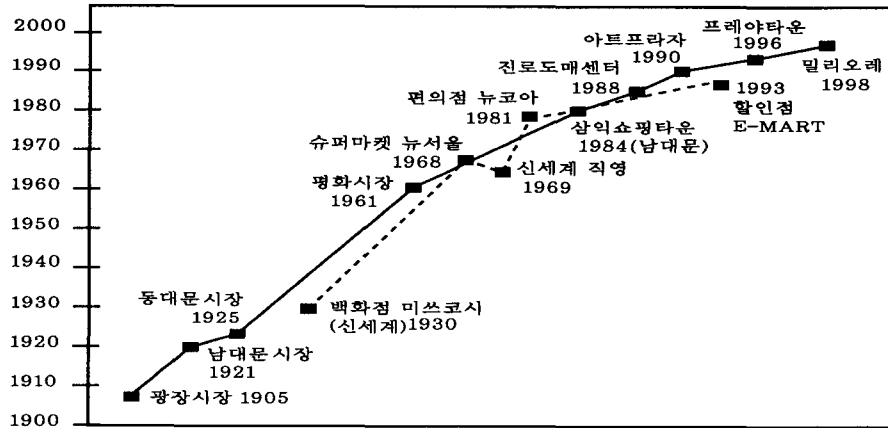
우리나라의 유통산업은 전통적인 재래시장이 선도해 왔으나 1930년 일제하의 미쓰코시 경성지점인 백화점이 남대문에 개점되면서 유통시장에 많은 변화를 몰고 왔었다. 그 후 재래시장은 해외에서 도입된 슈퍼마켓, 편의점, 할인점 등 선진 유통업태의 성장에 가려져 점차 그 빛을 잃어가고 있었다.

그러나 1998년 8월 동대문 시장에 「밀리오레」 패션쇼핑몰의 탄생으로 재래시장에도 새로운 업태가 개발되면서 이제는 패션쇼핑몰이 제 5의 유통업태로 자리매김하기에 이르렀다.

〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 국내 유통산업은 재래시장에서 발전되어 개발된 도매센터와 패션쇼핑몰이 있으며, 해외에서 도입된 개발업태로는 백화점, 슈퍼마켓, 편의점, 할인점 등으로 구분되어진다.

그리고, 국내유통업의 업태별 발전사를 살펴보면 전통재래시장에서 출발하여 백화점, 슈퍼마켓, 편의점, 도매센터, 할인점, 패션쇼핑몰 순으로 발전되어 왔음을 알 수 있다.

<그림 1> 유통 업태별 발전사



<표 1> 유통 업태별 최초 진출 현황

구분	업태별	연도	명칭	내용	
재래시장 개발업태	전통 재래시장	1905	광장시장	동대문시장의 효시	
		1921	남대문시장		
		1925	동대문시장		
	도매센터	1961	평화시장	근대화된 동대문시장	
		1988	진로도매센터	도매시장 현대화 추진	
		1996	거평프레야	정부지정 도매센터	
		1984	삼익쇼핑타운	패션쇼핑몰의 효시	
패션 쇼핑몰	1990	아트프라자	동대문 쇼핑몰의 효시		
	1998	밀리오레	패션쇼핑몰 BOOM 조성		
해외도입 개발업태	백화점	1930	미쓰코시	신세계백화점 전신	
			경성지점	1921년 조지야 (정자옥)	
				1934 화신백화점	
		1969	신세계	백화점 직영화	
				1954 미도파 사용	
	슈퍼마켓	1968	뉴서울	2호 삼풍(을지로) 탄생	
		1981	뉴코아	'82년 롯데세븐(신당)	
		할인점	1974	하이퍼마켓	신세계(미아리)
			1963	E-MART	신세계할인점(창동) 가격파괴

2. 업태별 현황과 쇼핑몰의 발전 과정

패션쇼핑몰이 업태로서의 다소 부정적인 요인은 있으나 현재 제 5의 업태로 평가받고 있는 가운데 그 폭 발적인 영향력은 백화점, 할인점과 더불어 우리나라의 대표적 3대 업태로 부상하고 있는 것이 사실이다.

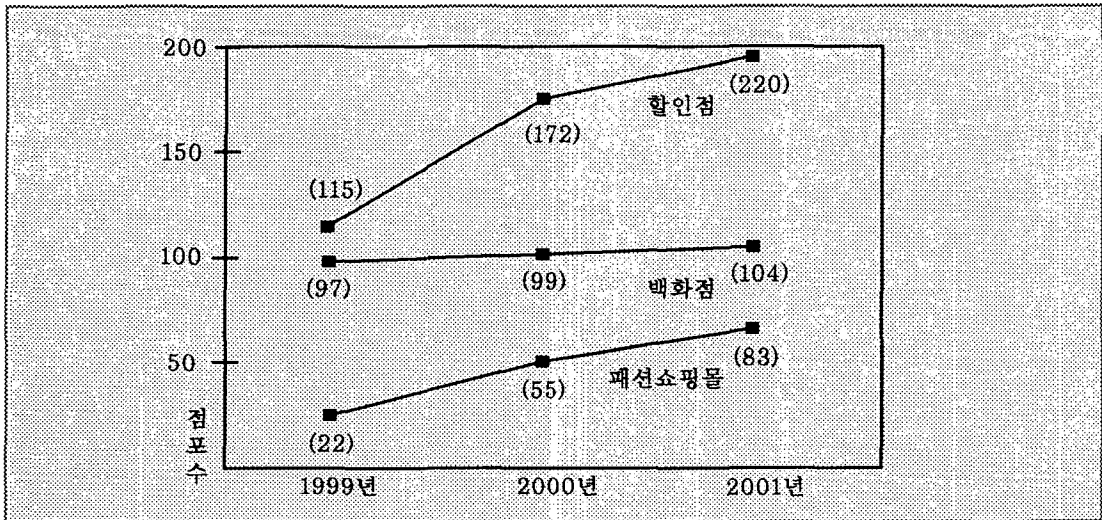
〈표 2〉와 〈그림 2〉에서 살펴보면 70여 년의 역사를 가진 백화점이 2001년에 104개 점포가 예상되며 3년 밖에 안된 패션쇼핑몰은 무려 83개 점포로 확대될 예정이다. 물론 백화점과 패션쇼핑몰은 운영주체와 개발 방식이 다르기 때문에 객관적으로 비교하기는 곤란하지만 패션쇼핑몰의 발전 속도가 놀랍도록 빠른 점을 알 수 있다.

〈표 2〉 주요 업태별 점포수 현황

업태별	1999년	2000년	2001년
패션쇼핑몰	22	55	83
백화점	97	99	104
할인점	115	172	220

〈그림 2〉 주요 업태별 출점 추이

(단위 : 개)



*할인점은 1천명 이상임.

또한 패션쇼핑몰의 신화가 된 밀리오레의 탄생이 있기 이전에 동대문에서는 '90년 5월 아트프라자에서 최초로 패션쇼핑몰이 출발했다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 또한 현대화 된 패션쇼핑몰의 효시는 1984년에 개점한 남대문시장의 삼익 패션타운이 최초라 할 수 있다. 백화점의 사관학교가 신세계라면 패션쇼핑몰의 사관학교 기능은 삼익쇼핑에서 맡아 왔다.

〈표 3〉 동대문 패션쇼핑몰의 발전 과정

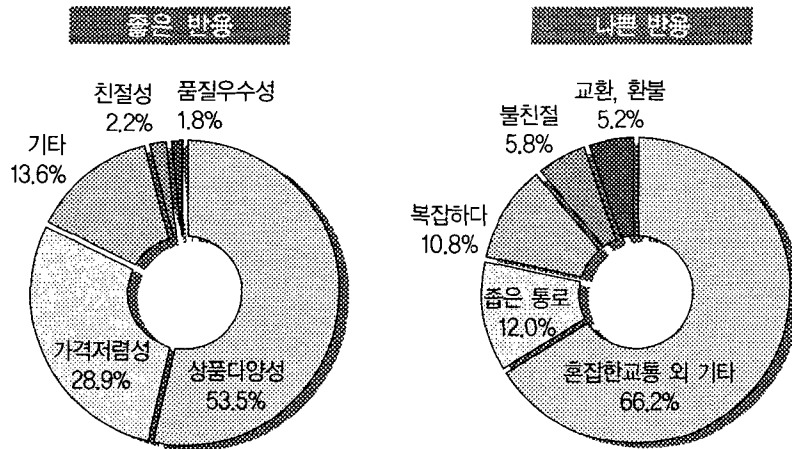
명 칭	연 도	특 성
아트프라자	90. 5	동대문:남대문 70:30 여성캐주얼
디자이너 클럽	94. 9	남대문상인 대거이동 (삼익, 탑 시크리트)
우노꼬레	96. 1	남대문상인 이동 (시티보이, 페인트 타운, 빅게이트)
팀 204	96. 6	남대문과 아트프라자 (고급화/밀리오레 신화 잉태)
거평 프레야	96. 9	정부지정 도매센터/도·소매
해양 엘리시움	97. 2	남대문 노바 등 캐주얼웨어
밀리오레	98. 8	동대문 신화 창조/서부상권 활성화
두산타워	99. 2	대기업 진출/유통서비스 시스템 도입
apm	99. 8	남성복 40% 구성

그리고, apm 이후 누준이 open 했으며, 현재 서부와 동부 상권에 각각 1개씩 개발이 진행 중이다.

3. 패션쇼핑몰에 대한 소비자 반응

재래시장을 포함한 패션쇼핑몰에 대한 소비자 반응은, 좋은 반응의 1위는 53.5%로 상품의 다양성이었으며, 나쁜 반응은 교통의 혼잡성 등이 66.2%로 나타났다. 즉, 패션쇼핑몰 개발시 소비자의 나쁜 반응을 최우선으로 해결하여 소비자가 찾고 싶어하고 매력이 있는 패션쇼핑몰이 되도록 개발해야 할 것이다.

〈그림 3〉 소비자 이용도 조사



Ⅲ. 패션쇼핑몰의 공급과잉에 따른 문제점

1. 패션쇼핑몰 공급과잉 현황

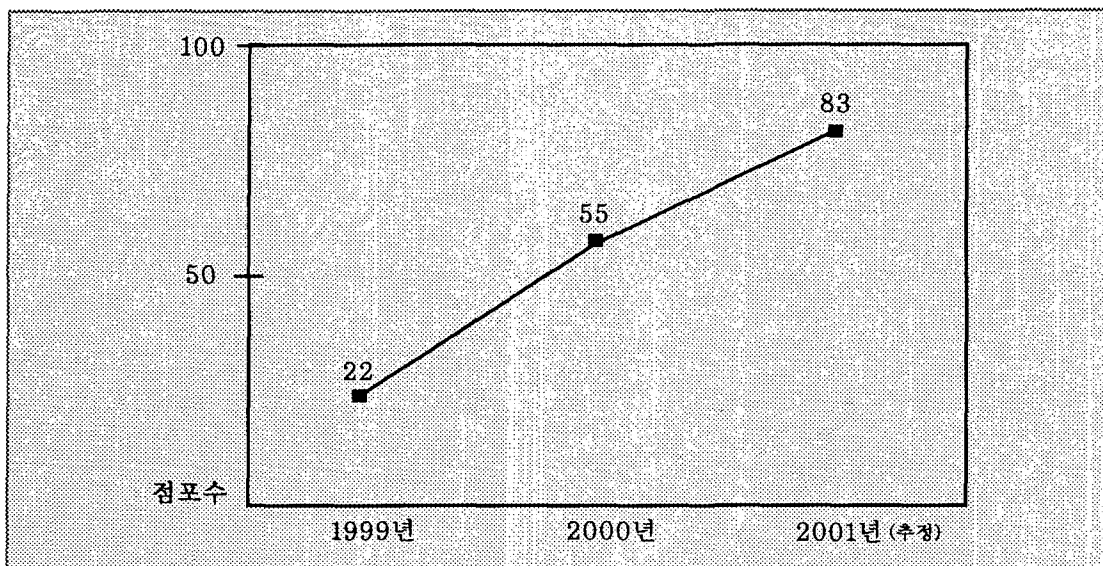
앞에서도 주요 업체별 점포 수 현황을 살펴보았지만, 특히 패션쇼핑몰은 탄생 2년 여 만에 서울은 물론 전국으로까지 급속도로 확산되었다. 올 한 해 만에 생겨난 패션쇼핑몰이 무려 40여 개가 넘는다. 지역의 상권 규모와 수요를 감안해 볼 때 분명 불균형을 초래할 수밖에 없다.

기준의 차이를 고려한다고 해도 통상 50만 명 전후의 수요가 형성되어 있을 때 백화점이 출점한다는 점을 생각해보면, 지역과 소비수준의 차이를 감안해도 일부 대도시는 백화점, 할인점, 쇼핑몰 등이 경합으로 나누어 먹는 파이 사이즈가 무척 작아진 셈이 되었다. 이는 백화점 업계도 메이저 급의 독점에 의한 과점화가 가속화되듯 패션쇼핑몰도 유명스토어 로열티에 의해 승부가 결정 될 것임을 예상할 수 있다. 따라서 경영노하우와 경쟁력이 취약한 과당경쟁지역 및 지방의 패션쇼핑몰 태반이 문을 닫게 될 것으로 예측된다.

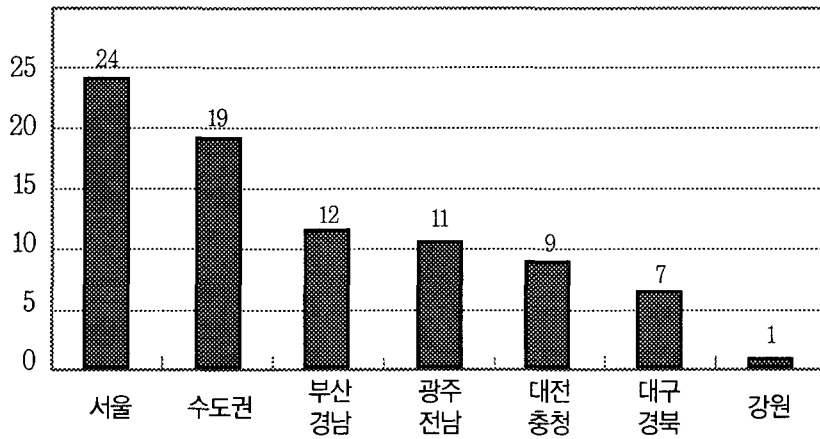
다음은 패션쇼핑몰의 성장추이와 2001년 전국의 지역별 패션쇼핑몰 현황을 <그림 4>와 <그림 5>에서 살펴보면, 공급과잉 지역을 발견할 수 있을 것이다. 이는 패션쇼핑몰 개발 시 경쟁지역과 비경쟁지역을 면밀히 분석한 후에 출점계획을 수립해야 함을 알 수 있다.

<그림 4> 패션쇼핑몰 성장 추이

(단위 : 개)



〈그림 5〉 2001년 지역별 패션쇼핑몰 추정



〈표 4〉에서 보듯이 패션쇼핑몰 출점이 수도권에 집중되어 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 수도권 패션쇼핑몰 개발 현황

위 치	상가명	규 모 (연면적,평)	점포수	비 고
인천 남구 주안동	아이존	지하1층, 지상7층 (7,000)	1,080	
인천 남구 주안동	엠프 201	지하5층, 지상14층 (9,664)	2,015	
인천 남동구 구월동	까리나 1020	지하3층, 지상6층 (6,000)	827	
인천 연수구 연수동	탑피온	지하6층, 지상12층 (6,767)	486	
수원시 팔달구 인계동	세파월드	지하4층, 지상5층 (4,437)	810	
수원시 권선구 교동	테크노존	지하1층, 지상5층 (727)	200	
수원시 팔달구 중동	베레슈트	지하5층, 지상10층 (9,950)	1,148	
성남시 분당구 아탑동	프리지아 1030	지하1층, 지상3층 (7,000)	510	
안양시 만안구 안양동	E.z.von	지하2층, 지상6층 (6,700)	659	
이천시 중리동	이디즈	지하1층, 지상7층 (4,300)	427	
군포시 산본동	플러스존	지하1층, 지상3층 (12,000)	500	
시흥시 정왕동	시화지원센터	지하1층, 지상3층 (70,000)	1,300	

2. 패션쇼핑몰의 경쟁력 상실 원인

패션쇼핑몰이 점차 매력을 잃기 시작한 원인을 사회적 측면과 소비자 측면에서 종합적으로 분석해보면,

- 1) 시장상품의 가치와 품질만으로는 결코 고객 만족을 주지 못한다는 점이다 (가격은 도매, 품질과 서비스는 백화점 수준에 대한 거리감 / High Quality, Low price).
- 2) 가격과는 별도로 소비자의 강한 브랜드 선호 장벽을 넘지 못하는 한계성이다(No Brand 중저가 상품의 한계와 가짜 상품의 범람).
- 3) 정보화 시대에 쇼핑시간의 낭비는 쇼핑의 낭만도 좋지만 신세대 문화에 맞지 않는 환경이 되고 있다.
- 4) 복잡한 쇼핑 환경은 쾌적함에 익숙한 신세대와 젊은층에게 거부감을 주고 있다.
- 5) 디지털 시대의 다양한 네트워크 및 채널을 통한 문화정보 공유로 신세대를 대상으로 한 기존의 이벤트 등은 식상해졌다.
- 6) 지속적인 SP(Sales Promotion) 전개와 일관된 마케팅 전략의 부재로 고객의 좋은 반응을 지속적으로 얻지 못하고 있다.
- 7) 유명 쇼핑몰 관리와 운영 등의 경영권 분쟁으로 신뢰성이 상실되고 있다.
- 8) 부실한 쇼핑몰 발생으로 인해 쇼핑몰에 대한 고객으로부터의 부정적 인지와 외면이 늘고 있다.
- 9) 쇼핑몰의 공급과잉에 의해 희소가치와 투자가치가 동시에 떨어진 점이다.
- 10) 쇼핑몰 개발에 대한 투명성과 신뢰성 부족으로 투자자와 상인으로부터 호응을 얻지 못하고 있다.

3. 패션쇼핑몰 개발과 분양의 문제점

현재 패션쇼핑몰의 개발과정에서 나타난 가장 큰 문제점은 첫째, 개발의 투명성과 분양방법에 따른 문제이며, 둘째로 점포운영을 둘러싼 이해관계자의 갈등과 대립이다. 셋째는 경영노하우 부족과 마케팅 능력의 부재를 꼽을 수 있다.

쇼핑몰개발 투명성 제고방안과 분양방법 등의 장단점을 <표 5>~<표 7>에서 분석해 보았다.

〈표 5〉 쇼핑몰 개발 투명성 제고 방안

구분	현행 문제점	투명성 제고방안	비고
입점자 선정 (분양/임대)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분양조직 계보 또는 라인에 의한 특혜분양 ■ 독점 인기업종 편법 유치 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 입점자 선정 평가표 도입 ■ 층별, 업종, 규모, 위치에 따라 분양가 차등적용 ■ 인기업종 공개모집 	<ul style="list-style-type: none"> • 입점 신청서 • 사업 수익성 감안 • 매점, 수선실 등
개발비 및 입점비	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개발비 과다책정 및 임의 전용 사례 ■ 세입자 입점비 과다 요구 ■ 홍보비 및 선납관리비 징수 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 적정 최소개발비 산정 ■ 개점광고 및 EVENT 행사 집행 투명성 ■ 건축주(시행사) 투자 분담 사전 명확화 ■ 입점미 면제 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • 분양시 개발비 항목 공개 • 입점자 부담 최소화
임대 (세입자) 유치작업	<ul style="list-style-type: none"> ■ 세입자 유치를 위한 분양방해 ■ A급 점포 P 과다 요구로 미입점 ■ 과다 보증금으로 입점을 저하 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 입점 명목의 과중한 비용부담 해소 ■ 적정 보증금과 임대료 산정 	<ul style="list-style-type: none"> • 규정 수수료만 징수
분양조직 관 리	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분양대금(청약금) 등의 부당한 입금관리 ■ 분양요원 분양수수료 지급을 불이행 ■ 경비, 식비 등 지급 기준 애매함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지정계좌 입금 원칙 ■ 고용관리 계약 체결 ■ 일일점검 일지작성 	<ul style="list-style-type: none"> • 현금 개인수수 엄금

〈표 6〉 등기 분양과 임대 분양의 장단점 검토

구분		장점	단점	비고
등기 분양	시행자	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투자 자금 조기 회수로 단기수익성이 높다 ■ 등기이전 후 책임 종료로 사후관리 불필요 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투자자 분양가 부담으로 분양 성공 불확실 ■ 등기분양(처분)으로 시행자 지분 소유 불가 ■ 미분양시 사업의 장기화로 관리 및 유지비 상승 우려 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 토지, 건물 완전분양과 건물만 분양하는 형태도 있음.
	투자자	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부동산 소유개념의 자산증식 선호 ■ 금융상품, 융자 등으로 투자자 모집 유리 ■ 투자 및 임대 동반 수익 보장 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 도소매 상인은 선호도가 낮다. (개점후 영업활성화 여부 불투명) ■ 부동산 소유개념에서 활용개념 확산 (상가의 투자 가치에서 이용가치 중시 경향) 	
임대 분양	시행자	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분양에 비해 자금 부담 경감으로 상인 유치 유리 ■ 지분소유로 장기사업 모색 가능 ■ 부동산 가치상승에 의한 기대수익 ■ 임대료 등 고정 수입이 확보된다 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투자자에 대한 설득력이 약하다. (부동산 투자기대 효과/ 소유개념이 아닌 점) ■ 개발비 등의 징수가 애매하다. ■ 별도의 상가관리가 필요하다 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임대기간은 5년~20년 장·단기 형태임
	투자자 (입점자)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투자비 경감으로 임대선호 ■ 분양에 비해 사업의 유동성 발휘 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안정적인 영업 보장이 힘들다. (계약기간, 보증금 및 임대료 인상) ■ 초기투자비가 낮은 반면 고정비가 증대된다. 	

〈표 7〉 분양방법의 장단점 검토

분양방법	장 점	단 점	비 고
선착순	<ul style="list-style-type: none"> ■ 인기업종은 조기 분양이 가능하다. ■ 위치가 좋은 점포는 초반에 분양율을 높일 수 있다. ■ 긴박감 조성으로 인기 상가는 조기에 분양을 성공시킬 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 좋은 위치 분양 후 잔여분은 위치가 좋지 않아 분양율이 떨어짐. ■ 잔여분은 분양가를 인하할 필요가 있다. ■ 분양시 담당자 등의 부정적 거래 관행이 발생할 우려가 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 일반적인 분양 방법으로 채택됨.
추첨식	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분양시 위치에 관계 없이 균등한 기회가 보장된다. ■ 당첨 기대감 등으로 참여 분위기를 고조시킬 수 있다. ■ 구좌수가 많은 대형 점포에 유리하다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 추첨 후 분양, 임대에 대한 재작업이 필요하다 (탈락자 대상). ■ 인기업종과 인기 층에 편중되어 업종권유와 조정이 어렵다. ■ 추첨결과에 따라 좋지 않은 위치의 당첨자는 해약할 우려가 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개점 D-2개월 전후 추첨 ■ 구좌 평수는 가급적 동일한 것이 유리
입찰식	<ul style="list-style-type: none"> ■ 독점 인기 업종은 높은 가격으로 분양이 가능하다. ■ 좋은 위치의 점포는 예정가 이상으로 분양 수익률을 높일 수 있다. ■ 경쟁심 유발로 상가의 관심과 BOOM을 조성할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 업종별 층별 차등이 심하다. ■ 인기업종 경쟁시 투자자의 부담이 과중 할 우려가 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투자자 입장보다 시행자 측의 분양전략으로 도입하는 경우다. ■ 한정된 업종에 한해 도입이 가능함.

4. 패션쇼핑몰의 안전한 투자 요령

패션쇼핑몰이 과잉공급되면서 분양에 따른 문제점이 심각해지고 있다. 심지어는 유명쇼핑몰까지 잡음이 나타나고 있는 실정이다.

이같이 쇼핑몰 개발과정에서 나타난 분양(임대)시 문제점을 살펴보고, 투자자의 피해를 미연에 방지함과 동시에 안전하게 투자할 수 있는 성공적인 투자요령을 소개하고자 한다.

우선 쇼핑몰의 투자요령으로 꼭 살펴봐야 할 기본적인 사항을 요약하면,

첫째, 쇼핑몰 개발 관련사의 신뢰성과 전문성이며,

둘째, 경쟁력을 갖춘 입지와 분양가의 적정성 여부

셋째, 개발비 및 입점비 등이 과다하지 않고 투명하게 관리될 수 있는 관리시스템 여부

넷째, 유통전문가에 의한 토털마케팅(기획, 개발, 운영) 도입이 선행되어야 한다.

〈표 8〉 쇼핑몰 분양시 확인해야 할 사항

주요 문제점	개선 및 확인사항
복잡한 분양 방법	-청약(가계약), 선착순, 추첨식, 경쟁입찰 등 분양방법의 혼선에 따른 분양절차 및 방법의 확실한 이해
분양계약조건의 모호성	-장·단기 임대차·소유권이전완전분양(토지+건물) -건물분만 분양(토지분 제외), 지분제 분양·임대 등 -재산권 이전여부, 계약기간, 명도관계 등 확인
토지건물에 대한 하자 여부	-등기부 등본 계약시점 열람 -근저당, 지상권 압류 등 하자여부 파악
사업시행주체 신뢰성	-시행사, 신탁사, 시공사, 분양대행사, 운영관리사 등의 상호역할 및 전문성과 신용도 평가
분양가(임대) 적정성	-사업지 주변의 공시지가 및 시세파악 -주변상가의 분양가(임대) 비교 -권리금 등 파악 -분양면적대비 실평수 확인

<p>과다한 개발비 및 입점비</p>	<ul style="list-style-type: none"> -적정개발비 산정기준 및 집행의 투명성 여부 -사용명세서 공개 및 임의 전용사례 확인 -입점비, 홍보비, 선납관리비 등의 요구에 대한 정당성 여부 -분양(임대) 중개수수료 적정성 여부
<p>입지 및 상권 평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> -입지접근성, 경쟁우위성, 상권잠재력, 미래경쟁점 파악
<p>건물준공 및 개점일자 준수</p>	<ul style="list-style-type: none"> -건축일정과 공정 진척도 -준공 및 개점예정일자 확인 -등기권리증(개별등기이전) 및 재산권 행사여부 -잔금대출 금액 및 처리절차
<p>쇼핑몰 운영 체계 혼 선</p>	<ul style="list-style-type: none"> -쇼핑몰 관리회사 역할 및 운영주체 여부 -상가운영위원회 구성 여부 -지주(투자자/분양자)와 임대자(세입자) 간의 계약관계 설정 및 확인
<p>과장광고 및 서울도매상 유치 사실 여부</p>	<ul style="list-style-type: none"> -분양 과장광고에 현혹되지 말고 내용별 사실 여부 직접 확인 -유력상가 및 도매상 입점 여부 구체적 확인 상호나 이름만 빌려주는 대리점 여부 파악
<p>불리한 계약 조항</p>	<ul style="list-style-type: none"> -별도이면 계약여부(점포위임장) 및 상가관리 약관 등 확인 -점포의 법적용도, 독점업종, 경쟁업종, 업종 보장성 확인 -현장답사를 통한 점포위치 확인은 필수이며, 도면에만 의존하지 말 것 -점포전면길이, 점포깊이, 천장높이 등의 확인 -기둥, 소화전, 방화문, 서터, 배연창 등 점포모양 및 가치성 파악 -해약시 계약자의 불리한 조건 사전 확인
<p>공동마케팅 및 지원여부</p>	<ul style="list-style-type: none"> -초기개점 지원 여부 -광고, 홍보 EVENT 예산 및 계획 -시행자 및 입점자 개점 투자비 부담의 합리성 -경영지도 및 사후 점포 운영관리 여부 공동판촉전개, 제휴카드, 상품권 등

IV. 패션쇼핑몰의 성공적인 개발 방향

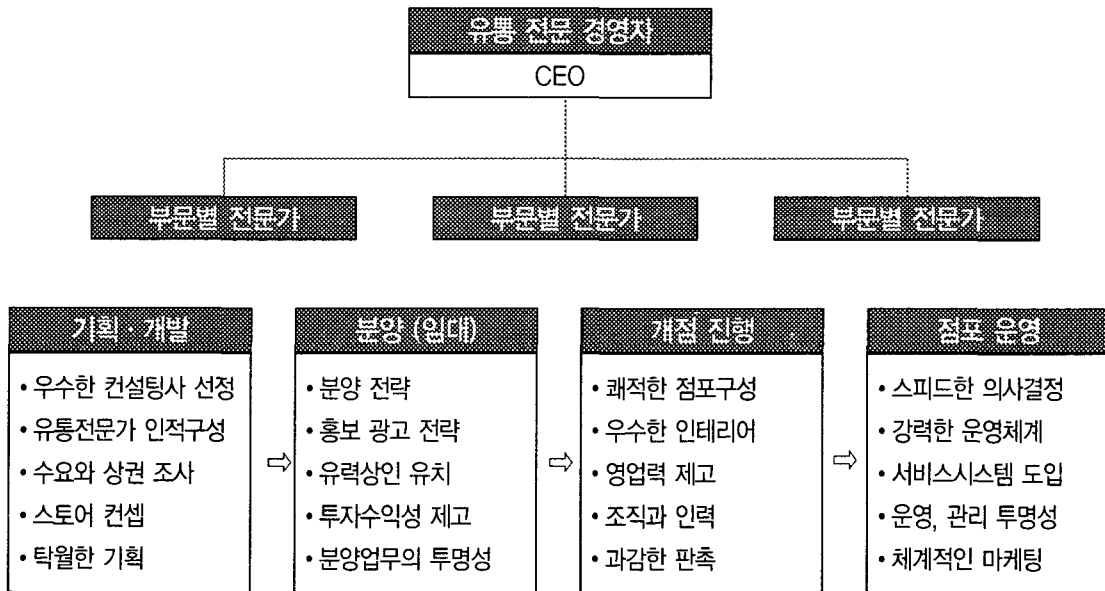
1. 패션쇼핑몰 개발 성공요소

패션쇼핑몰이 성공적으로 개발되어 정상적으로 운영되기까지 복잡한 프로세스를 거쳐야 한다. 그러나 성공의 핵심요소는 무엇보다 첫째가 유통 또는 서비스 출신의 탁월한 최고경영자(CEO) 모셔오기다.

둘째가 부문별 전문가 영입이며, 셋째가 이들을 균형있게 결합시켜 토털 매니지먼트를 수행하는 것이다.

유념해야 할 점은 패션쇼핑몰과 기존의 백화점은 상이한 점이 많다는 사실이다. 즉, 백화점은 대기업 직영체제의 단일화된 조직시스템인 반면, 패션쇼핑몰은 이해집단이 복잡하고 조직체계도 분산되어 있는 것이다. 이러한 점을 고려하여 인선과 경영에도 신경을 써야 할 것이다.

〈그림 6〉 패션쇼핑몰 성공적 개발 프로세스



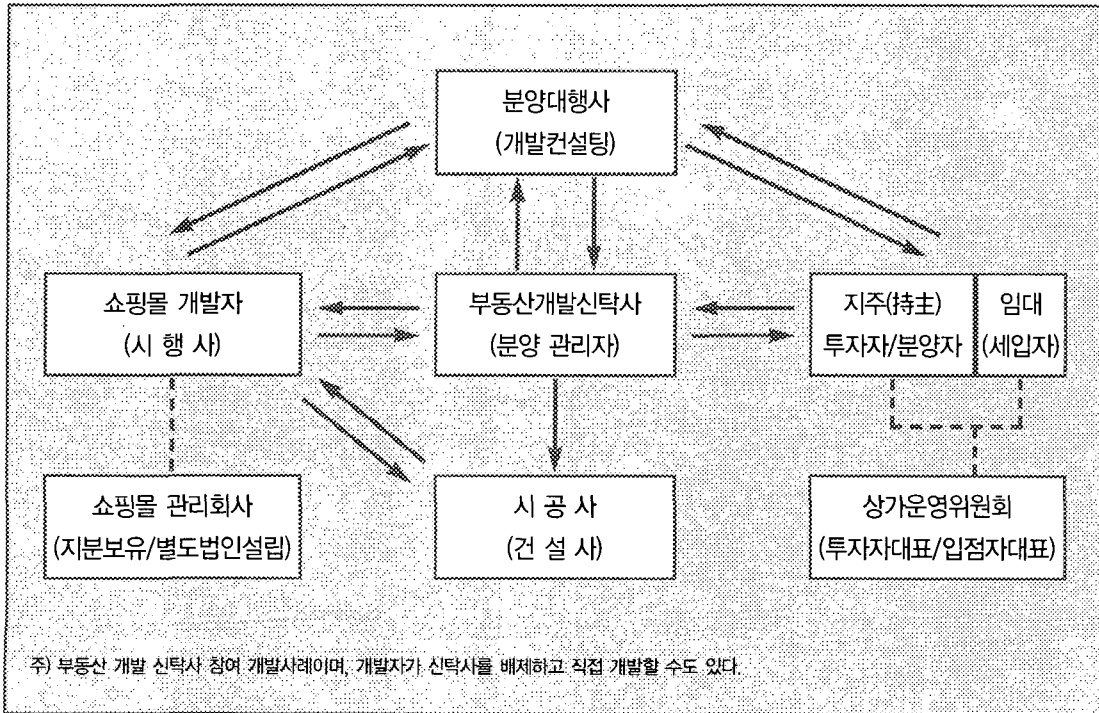
토달 매니지먼트 수행

- 최고 경영자(CEO)는 유통, 서비스부문 전문가로 발탁한다.
- 각 부문별 전문가를 영입하고, 의사를 존중한다.
- 선진서비스와 운영 시스템을 벤치마킹(bench marking)한다.
- 철저한 차별화가 필요하다(상품 · 서비스 · 편의시설).
- 상호 win win 전략이 필수 조건이다(투자자 · 분양자 · 세입자)
- 관리와 경영의 투명성이 보장되고 정보가 공유되어야 한다.
- 마케팅 전략이 없다면 등대와 나침반이 없는 것과 같다.

2. 패션쇼핑몰 개발 체계와 운영

복잡한 패션쇼핑몰의 개발체계 및 역할구도의 이해를 돕기 위해 <그림 7>로 제시해 보았다. 쇼핑몰 개발에 대한 업무추진 절차를 숙지하여 개발을 위한 파트너 선정과 아웃소싱 등을 결정해야 할 것이다. 훌륭한 파트너 선정과 아웃소싱 업체에 의해 개발의 성공 여부가 결정된다는 사실을 명심해야 할 것이다.

<그림 7> 쇼핑몰 개발체계 및 역할구도



그리고 개발과 운영에 따른 일련의 과정을 현장에서 점검할 수 있도록 체크리스트를 정리해 보았다.

〈표 9〉 패션쇼핑몰 개발 체크리스트

구분	내용	비고
기획 단계 (컨설팅)	층별 업종구성 독점 및 인기업종 지정 패션트렌드 관리 어뮤즈먼트 & 편의시설 설비감안 (소화전, 배연창) 부스별 면적 표준화 Lay-Out과 동선 계획	차별화업종 분양가 차등 실시 대형점포 분양 저조
분양 (임대)	분양업무 전문업종별 선정 분양조직 사전 장악 운영 및 관리 조건 사전청약율 허수 분양 모델하우스 설치 분양수수료 지급조건 분양광고비 결정	비용부담 / 운영비 이행 보증금
개점 진행	개점투자비 예산편성 적정개발비 책정 입점 관리 시스템 Interior 집행 및 감리 인허가 사항 EVENT 및 공연 신고 sign 설치 및 조명 개점 행사	무단 입점 업종별 차등
점포 운영 (관리)	운영위원회 관리법인 업무분장 및 책임 여부 업무 및 자금 집행 Flow 운영과 관리조직 통제 판매원 관리 관리비 징수 후방시설 관리	수도광열비, 광고비 보안, 주차장, 미화

V. 결 론

앞으로 패션쇼핑몰이 나아가야 할 바람직한 개발전략을 다음과 같이 제언하고자 한다.

1. 경쟁을 감안한 입지특성과 상권 분석에 의한 출점전략을 전개해야 할 것이다. 즉, 동대문과 명동이 같을 수 없으며, 동대문과 압구정동은 더욱더 다르다. 셔틀버스를 돌린다고 소매상과 소비자가 끌려다니지 않는다. 목적 없는 고객은 절대 셔틀버스를 타지 않을 것이다.
2. 실패한 대형점을 대상으로 활성화를 위한 비즈니스 모델로 무조건 도입해선 곤란하다. 패션쇼핑몰의 특성을 간과한 채 모방과 간판효과만으로는 실패할 수 밖에 없을 것이다.
3. 서울 도매시장의 그랜드 벨류 패션몰(Grand Value Fashion Mall)과 지방의 네트워크 패션몰(Network Store Fashion Mall)의 기능을 명확히 해야 할 것이다. 서울의 도매 중심의 상품 기획, 디자인, 생산, 판매 등 하나의 흐름과 다르며, 지방은 인프라가 미구축된 여건 하의 체인 시스템 구축이 선행되어야 할 것이다.
4. 패션쇼핑몰에 대한 스토어 컨셉트(Store Concept)와 포지셔닝(Positioning)에 따른 영업방침이 분명해야 할 것이다. 백화점은 브랜드 패션의류 중심이며, 할인점은 가격을 중시하는 식품 위주라는 고객의 인식을 잊어서는 안될 것이다. 고객이 점포를 왜 찾는지에 대해 그 이유를 분명히 알아야 한다.
5. 관리회사, 세입자, 지주(持主) 등 복잡한 프로세스에 의한 합리적인 경영을 위해선 상가관리 시스템을 구축해야 할 것이다. 한지붕 세가족의 소유권 분쟁, 상표권 분쟁 등 운영에 따른 계약관계, 표준약관, 업무역할 등을 제도화 해야 한다.
6. 투자자, 상인, 소비자가 공감할 수 있는 개발의 투명성이 보장되어야 한다. 과다한 개발비, 광고비의 징수, 불합리한 부동산 관행이 해소되어야 할 것이다.
7. 상호 기업가 정신(Entrepreneurship)으로 무장하고 새롭게 출발해야 한다. 기업가의 리더십과 참여자들이 상호 win win 할 수 있는 파트너십이 요구된다.
8. 앞선 마케팅 전략과 관리 기법을 벤치마킹 또는 과감히 도입, 개선해야 한다. 플로워 매니저 배치, 서비스 마인드 제고 및 친절교육, 합리적인 룰(rule)의 적용, 평가제도에 의한 입퇴점제 운영 등 좋은 제도는 수용하여 관리개선을 위한 개혁을 지속적으로 실시해야 할 것이다.
9. 시장패션에 대한 의지와 실천노력이 절실히 요구된다. 마트 패션에 대한 불신해소와 세계적 패션 메카로서의 자긍심을 가져야 할 것이다.
10. 패션쇼핑몰의 성공신화를 이어가기 위한 전략은 서비스 신화와 마케팅 신화를 새로운 도입이다. 서비스는 유형의 가치보다 무형의 가치가 중시된다는 점을 인식하고 상대적으로 취약한 대고객 서비스를 과감히 개선해야 할 것이며, 즉흥적인 아이디어와 직관력에 의존한 경영에서 이제는 전략적 마케팅 도입에 의한 시대에 부응할 수 있는 신개념의 경영으로 새롭게 태어나야 할 것이다.

결론적으로 패션쇼핑몰이 소비자들로부터 지속적인 사랑으로 거듭나 성공하기 위해서는 쇼핑몰 개발 시작에서 현재까지 노출된 제반 문제점을 반성의 자세로 돌아보고, 개선을 위한 노력에 다함께 동참해야 할 것이다. 또한 21C 디지털 시대에 진정한 업태 경쟁에서 살아남기 위해서는 기존 업태보다 몇 갑절의 노력이 필요하며, 패션쇼핑몰의 핵심 컨셉트를 더욱 강화하고 타업태와 철저한 차별화를 시도해야 할 것

이다. 이제껏 1인 체제의 자족일괄형 오너 형태에서 벗어나 반짝 전술이 아닌 일관성 있는 매니지먼트를 실현해야 한다. 이 시대의 고객은 순간의 고객만족(CSM: Customer Satisfaction Management)보다 지속적인 관계에 의한 만족(CRM: Customer Relationship Management)를 원한다는 점을 패션쇼핑몰에 주문하고 싶다.

그리고, 공급과잉시대에 양적인 팽창에서 탈피하여 내실 경영으로 돌아가야 할 것이다. 특히 상인과 소비자 모두에게 심리적 경제 불안을 갖게 하는 우리나라 경제상황을 정면 돌파할 수 있는 리더십의 복원이 절실하다. 이를 위해 패션쇼핑몰도 전쟁터의 명장과도 같은 하이퍼(Hyper) CEO를 기대한다.

참고 문헌

- 김성수(1999), "동대문 드림과 한국형 패션쇼핑몰의 개발제언", 한국유통학회 추계학술대회 논문집.
 김양희(2000), 「재래시장에서 패션 네트워크로」, 삼성경제연구소.
 매일경제(2000), 「보도자료」.
 신세계(1992), 「한국의 시장상업사」.
 신세계(2000), 「한국유통업 재조명과 미래발전 방향」, 신세계 70주년기념 심포지움.
 신용남, 「패션쇼핑몰 공급과잉시대의 성공전략 제언」, Ad.com 2000년 11월호.
 이장우(2000), 「미래경영 미래 CEO」, 한국능률협회.
 한국유통학회(2000), 「전자상거래시대의 재래시장 생존전략」, 한국유통학회 / 대한상공회의소.
 한국백화점협회(1996), 「유통경제 핸드북」.
 한국경제(2000), 「보도자료」.
 한창수(2000), 「경제위기의 심리적 요인과 대책」, 삼성경제연구소(CEO Information).