

유통관행, 필연인가 변칙인가

출판, 유통, 고객 3자가 상생하는 길은...

홈쇼핑 · 인터넷 · 방문판매 등 유통 채널 다각화 다양한 욕구 수용하는 시장 세분화 전략 필수

김영환_ 금성출판사 경영기획팀 팀장

어린이 대형기획물 출판시장에서 대형출판사를 중심으로 한 방문판매의 아성이 점차 흔들리고 있다. 대신 군소업체들의 상품을 다루는 유·아동 할인매장과 최근 급속한 성장을 구가하고 있는 홈쇼핑으로 채널이 다각화되고 있다.

2000년 이전에는 대형기획물의 특성상 서점보다는 전문적인 영업조직을 기반으로 하는 방문판매가 주류를 이루었다. 소비자는 책에 대한 정보를 얻기가 어려운 시절이었기 때문에 유용한 정보원이 방문판매 사원이었고, 요즘과는 달리 방문판매원의 구매 상담에 적극적이었다. 방문판매 사원들이 좋은 책을 골라주는 북마스터 역할을 했던 것이다. 그러나 2000년 이후 인터넷을 기반으로 하는 정보화의 급속한 진전으로 소비자들은 각 출판사의 홈페이지에서 자유롭게 책에 대한 정보를 얻고, 비교할 수 있게 되었으며 심지어는 인터넷 카페 등에서 각자의 정보를 교류하면서 좋은 책을 좋은 가격에 사야 한다는 의식이 확산되었다. 디지털 시대 주부들의 특징인 '꼼꼼한 비교 구매'가 자리를 잡은 것이다. 더구나 수년간 지속되어온 경기침체의 여파로 '실속형 가치 소비'가 시장을 주도하면서 어린이 대형기획물 시장의 채널다각화가 빠르게 진행되었다.

채널다각화의 영향으로 방문판매 시장은 지난 수년간 큰 폭으로 감소한 반면에 할인매장과 홈쇼핑 시장은 급속한 성장세를 보이고 있다. 방문판매 상품은 인적판매의 특성상 가격 인하가 어렵기 때문에 소비자들의 요구에도 불구하고, 가격 경쟁보다는 상품 차별화에 더 큰 비중을 두고 있고, 어느 정도의 매출 감소도 감수하고 있다. 그러나 할인매장의 경우는 유통의 어려움을 겪고 있는 중소업체들의 상품과 유명출판사 중고 전집을 저가에 판매하고 있으며, 인터넷 홍보를 통해 실속 구매자들의 구매욕을 자극하고 있다. 할인매장의 경우 홈쇼핑이나 방문판매

회사에 비해 매우 작은 규모의 많은 사업자들이 시장에 참여하고 있기 때문에 할인경쟁이 심할 수밖에 없는 구조다. 최근 3년 사이에 대형기획물 시장의 '공룡'으로 등장한 홈쇼핑은 많은 논란의 대상이 되고 있다. 우선 홈쇼핑 교육문화상품 매출 동향을 살펴보면 2002년 50억 원, 2003년 500억 원, 2004년 900억 원으로 추산된다. 매년 10배 가까이 성장해 왔으며, 2005년에도 1,200억 원 이상 매출을 올릴 것으로 전망하고 있다. 교보문고 광화문 지점의 2004년 매출이 950억 원인 것을 감안하면 그 규모가 얼마나 큰지 가늠할 수 있을 것이다.

소비자들이 홈쇼핑에 매료되는 이유는 시중가보다 30~45퍼센트 할인이라는 파격적인 가격과 푸짐한 사은품(추가 구성), 그리고 쇼호스트들의 능숙한 상품 설명이 큰 몫을 하고 있다. 홈쇼핑의 파격적인 가격 할인과 사은품 제공이 차질 유통 질서를 무너뜨릴 수 있는 위험성을 내포하고 있음에도 불구하고, 몇몇 대형기획물 출판사들이 홈쇼핑 문을 두드리는 이유는 소비자들의 요구가 워낙 강하고 시장 흐름의 변화를 막을 수가 없다고 판단했기 때문이다. 대형기획물 출판사들은 지나친 할인 경쟁과 사은품 공세를 피하기 위해 판매상품 선정에 많은 정성을 쏟고 있다.

홈쇼핑의 긍정적·부정적 측면

홈쇼핑은 판매전략에 따라 긍정적·부정적 측면 모두를 내포하고 있다. 부정적 사례로는 초기에는 적정 가격으로 판매하나, 매출 증대를 목적으로 사은품(추가 상품)을 점점 더하다가 덤핑 판매 수준으로 전략하는 경우가 있다. 심한 경우 상품 가격이 20년 전 가격으로 회귀하는 기현상이 벌어지고 있다. 이런 상품들이 아직도 홈쇼핑 히트 상품으로 장기간 자리를 잡고 있다.

이에 비해 낱권은 서점에서 정가에 판매하고 묶음(전집) 판매는 홈쇼핑에서 할인 판매하는 경우는 긍정적 사례로 들 만하다. 할인점에서 라면을 묶음으로 할인 판매하듯이 책도 묶음 판매를 함으로써 절감된 비용을 소비자들에게 환원해 준다는 의미에서 매우 바람직한 판매전략이라고 생각한다.

실제로 Y사의 경우 수년간 베스트셀러로 자리를 잡았던 상품의 홈쇼핑 판매를 어렵게 결정하였는데 결과는 대성공이었다. 홈쇼핑 고객들은 베스트셀러를 할인가격에 살 수 있어서 만족하고, 서점 고객은 홈쇼핑 홍보 덕분에 구매 욕구가 촉발되는 상생 효과를 얻게 되었다. 서점을 통해 낱권 가격이 인지된 경우에는 적정 할인으로도 큰 구매 욕구를 불러일으킨다는 것과 가격 할인이 능사는 아니라는 것이 증명된 셈이다.

방문판매의 문제점과 전략

위의 사례와 같이 서점과 홈쇼핑은 상생구조를 만들 수 있지만 방문판매와 홈쇼핑의 상생구조를 만들기에는 쉽지가 않다. 우선 상품구성은 같은데 유통비용은 방문판매가 높기 때문에 더욱 그렇다. 따라서 방문판매 시장은 'high end' 시장(고급 시장)을 겨냥한 고품질 상품으로 승부를 해야 할 것이다. 방문판매 회사인 S사의 경우 참신한 신상품 개발 효과로 금년 1/4분기 매출이 큰 폭으로 상승한 것이 좋은 예일 것이다. 방문판매 상품은 서점이나 홈쇼핑, 할인매장 등에서 구하기 어렵거나, 기존 상품과 뚜렷한 차별성이 있어야 될 것으로 보인다. 시중에 흔한 상품일수록 품질보다는 가격이 KBF(Key Buying Factor · 구매요인)가 될 수밖에 없고, 가격 경쟁으로는 홈쇼핑보다 경쟁 우위에 설 수 없다. 결국 상품개발 역량 강화를 통한 상품 차별화와, 홈쇼핑에서 구현하기 힘든 정기적인 인적 서비스를 통해 차별화를 꾀하는 것도 좋은 방법이 될 것이다.

채널전략의 딜레마와 대응전략

국내 도서의 가격은 물가 수준을 감안할 때 외국에 비해 결코 비싸지 않으며, 오히려 너무 싸다는 느낌이 들 정도다. 그러나 인터넷과 홈쇼핑의 영향으로 가격 경쟁이 심화되어 전집도서에 대한 심리적 구매 가격대가 계속 아래로 내려가고 있다. 가격의 하락은 개발비 축소를 의미하고 개발비 축소는 출판문화의 핵심인 연구개발의 쇠퇴를 의미하기 때문에 더욱 심각한 문제다.

그럼에도 불구하고 현재의 유통변화를 '변칙'으로 치부하기에는 현실적 여건이 너무도 가혹하다. 여러 가지 문제가 있음에도 불구하고 현재의 유통관행이 '필연적'이라면 상품개발 역시 다각화된 채널에 맞는 형태로 변화되어야 한다. 현 상황은 방문판매와 서점에서 판매되는 상품이 그대로 홈쇼핑이나 할인매장에 들어가는 경우가 대부분이지만, 향후에는 채널의 특성을 잘 살릴 수 있는 형태로 상품개발이 되어야 할 것이다. 홈쇼핑의 경우는 매체 특성상 시각적 효과가 높고 감성을 자극할 수 있는

상품이 좋을 것이고, 인터넷의 경우는 이성적 매체이므로 논리적 설득과 온라인 상품 체험이 용이한 상품이 적합하고, 할인매장의 경우는 재고 처리에 용이한 채널이라고 생각된다.

구체적으로는 채널다각화 추세에 대응하기 위한 대형기획물상품 개발전략으로 원 소스 멀티 유즈(one source multi use) 전략을 도입해 볼 필요가 있다. 한 개의 소스 콘텐츠(source contents)를 가지고 여러 채널에 판매할 수 있도록, 상품구성과 표지, 지질 등을 달리하여 단행본, 전집, 고가 상품, 중저가 상품 등으로 시장을 세분화한다면 개발비용의 중복 투자를 막고 세분화된 시장에 적극적으로 침투할 수 있다. 정보화의 발달은 소비자들의 욕구를 다양하게 만들기 때문에 마케팅 전략도 과거 대형기획물 출판 시장이 영업 조직 확대를 기반으로 한 공급자 중심의 판매 전략이었다면, 정보화 시대에는 고객의 다양한 욕구를 수용하는 시장 세분화 전략이 꼭 필요하다.

상생의 길은?

채널다각화의 흐름은 소비자의 권리와 맞물려서 필연적 결과라고 생각되지만, 새로운 채널 진입 전략에 있어서는 유통질서를 어지럽히지 않는 한도 내에서 가격할인과 사은품 제공이 이루어져야 한다고 생각한다. 그렇다면 가격할인의 적정선은 어느 정도일까? 유통질서를 흐트러뜨리지 않는 할인폭은 어느 수준일까? 공동구매의 성격이 강한 홈쇼핑의 경우 대량판매로 인해 방문판매보다 판매관리비가 적게 든다. 서점판매와 비교해도 낱권 판매보다 묶음판매가 판매관리비가 적게 들고 매출증대효과를 얻을 수 있다. 공동구매와 묶음구매 혜택을 구매 고객들에게 환원한다는 의미에서 판매관리비의 감소분에 해당하는 금액을 고객들에게 할인해 준다면 출판, 유통, 고객 3자가 상생하는 합리적 구조가 될 것이다. **◆◆**