



마케팅 성공기업사례 시리즈Ⅳ

유통경로의 변화와 대처- Tupperware와 방문판매

현용진, KAIST 경영대학원 교수

유통경로의 변화는 전략적 과제

한번 만들어진 유통경로는 여간해서 바꿀 수가 없다. 유통 경로를 만드는데 시간과 노력, 그리고 돈이 많이 들어가기 때문이다. 반면 유통경로를 어떻게 만들고 운용하는가는 매출에 결정적인 영향을 미친다. 쉽게 말해서, 어떤 가게에 나의 물건을 어떻게 진열해 놓고 파느냐에 따라 매출이 높을 수도 있고 아니면 낮을 수도 있다. 이런 연고로 정상적인 기업이 라면 함부로 유통경로를 바꾸거나 새로운 유통경로를 만들지 않는다. 그럼에도 유통경로를 바꾸거나 새롭게 개발할 상황이 기업에게 다가오게 되는데, 이 상황은 기업이 어떻게 대처하느냐에 따라 매우 큰 생존위협이 되기도 하고, 아니면 매우 큰 기회 상황이 되기도 한다.

이때 너무 주저하여 변화에 늦게 대처해도 기업에 큰 치명상을 줄 수도 있다. 가령, 금융업의 경우 이미 유통경로 상의 변화가 충분히 있어야 된다고 생각된다. 다행히도 법제도적 규제를 통해 확보된 시장 때문에 별다른 변화 없이도 산업은 잘 굴러가고 있다. 계속적으로 정부관리에 의해 시장이 보호된다면 별 문제는 없겠지만, 그렇지 못해 시장의 빗장이 더 크게 풀어지면 겹잡을 수 없는 변화의 요구에 직면하게 될 것이다. 그런 경우에 정부 당국자는 당당하게 흑기사로 자처 하되, 결국 손해를 보는 것은 금융산업에 종사하는 각각의 기업과 구성원들, 그리고 소비자인 국민들 뿐일 것이다.

유통경로에 변화를 줄 수 밖에 없는 상황은 여러 이유에서 오게 된다. 소비자의 구매 패턴이 변하여 더 이상 기존 유통경로가 힘을 쓸 수 없게 되어서 그럴 수도 있고, 아니면 IT기술과 같은 혁신적 기술이 출현하여 이 기술에 기초한 유통경로가 기존 경로보다 훨씬 더 효율적으로 물건을 팔 수 있게 하여 그럴 수도 있다. 아니면 방카슈랑스의 예와 같이 법제도적 변화로 말미암아 더 많은 고객을 찾을 수 있게 하고, 또한 더 쉽게 물건을 팔 수 있게 하는 유통경로의 개발이 가능하게 되어 그럴 수도 있다. 물론 투자적 요인도 있을 수 있다. 가령, 자본을 쉽게 끌어들이 수 있는 여건이 조성되면, 많은 자본을 유치하여 좀더 규모의 경제를 얻을 수 있는 대규모 유통점 중심의 유통경로의 개발이 더 쉽게 되고, 이에 따라 기업도 유통경로에 변화를 줄 수 밖에 없게 된다.

플라스틱 용기업체인 Tupperware 사례는 위 모든 요인들이 복합적으로 작용하여 열려진 새로운 상황에서 유통경로에 변화를 주기 위한 기업의 다양한 노력들을 보여준다. 아직 이러한 노력은 계속 진행 중이고 따라서 당장 어떤 결론을 이끌어 낼 수는 없지만, 이 노력 중의 일부는 낭패로 끝날 수도 있고, 또다른 어떤 일부는 성공으로 끝날 수도 있다고 판단된다.

변화의 바람

Tupperware는 고급 플라스틱 용기를 제조하여 파는 회사이다. 요사이 우리나라의 젊은 층에게는 생소한 업체일지는 모르나, 한때 우리나라 중산층 이상 주부들에게도 많은 사랑을 받았던 업체이다. 다른 어느 나라보다도 트렌드의 변화가 빠른 우리나라에서는 그 인기가 많이 식은 것 같으나 미국이나 기타 서구 선진국에서는 그 사업이 계속 잘 이어지고 있는 업체이다. 일반 음식물/음료 보관/이동 용기나 식탁/주방용기에서부터 갓난 아이들의

이유식 용기에 이르기까지 아주 다양한 고급 플라스틱 제품을 생산하고 판매하는 업체이다. 전통적으로 이 업체는 방문판매 형태의 유통경로를 사용하여 왔다. 즉, Tupperware 제품만 취급하는 판매원(contractor)이 소비자를 만나 제품을 소개하고 주문을 받는 그런 형태이다. 따라서 그 판매원의 주 수입원은 판매에 따른 커미션이다.

판매원은 자기 영업구역에서 주부들을 모아놓고 파티를 여는데, 이 파티를 흔히 Tupperware Party라고 지칭한다. 파티에서 주부들은 판매사와 함께 음식도 놓고 가정일이나 그 밖의 관심사들에 관해 의견도 나누면서 즐거운 시간을 갖게 되는데, 이 과정에서 Tupperware 제품에 대한 소개도 이루어지고 주문도 받게 된다. Tupperware Party는 오랫동안 성공적인 방문판매 모델로 여겨질 정도로 매우 큰 성과를 낳았다. 많은 회사들이 이 방판모델을 배우고 접목해 왔는데, 필자 생각에 아마도 암웨이(Amway), 에이본(Avon)의 방문판매 방식과 함께 가장 성공적인 방판판매 모델로 꼽힐지도 모른다.

그런데 Tupperware Party 방식의 방판을 유지하기 어려운 상황이 발생하기 시작했고, 이런 상황은 1990 ~ 2000년대에 더욱 심화되었다. 그 가장 큰 이유 중의 하나는 낮에 Tupperware Party에 올 주부가 없게 된 것이다. 미국의 여러 경제사회적 여건이 변화하여, 주부들은 낮시간에도 취업이나 기타 여러 이유로 한가한 시간을 낼 수가 없게 되었다. 그리하여 <표 1>에도 나와 있듯이, 쇼핑에도 시간절약과 편의성이 더욱 중요시 되었다. <표 1>은 2000년대 들어 오면서 나타난 현상을 보여 주고 있는데, 비록 식료품 쇼핑에 관한 것이지만 많은 시사점을 던져 준다. 특히 쇼핑에 지나치게 시간을 많이

◎ 매니지먼트-1

쓰고 있다고 답한 사람이나 쉽게 쇼핑을 할 방법을 생각해 본 적이 있다고 답한 사람은 응답자의 80 ~ 90% 이상이 되고 있음을 보여주고 있는데, 이는 미국사회의 time-hungry한 단면을 잘 시사해 주고 있다.

〈표 1〉 식료품 쇼핑에 대한 미국 소비자의 생각

	예	아니오
즐거은 일이라고 생각하는가?	11%	89%
지나치게 많은 시간을 쓴다고 생각하는가?	83%	17%
돈보다 시간 절약이 더 중요한가?	50%	50%
시간 절약 방법을 생각해 본 적이 있는가?	85%	15%
쉽게 쇼핑할 방법을 생각해 본 적이 있는가?	93%	7%

시간에 쫓긴 주부들이 더 이상 Tupperware Party에 오지 않게 되자 회사는 새로운 유통경로를 생각하게 되었다. 기존의 방문판매 형태와 함께 쇼핑몰에 장소를 확보하고 판매대를 설치하여 제품을 소개하고 판매하고, 이와 함께 TV홈쇼핑과 인터넷 판매경로를 개설하였다. 쉽게 말해서 유통경로가 다양해진 것이다. 그런데 이것이 유통경로가 다양하게 덧붙여지면 당연히 기존 방문판매원과 회사간에 갈등이 생기게 된다. 방문판매원이 자기 영업구역에서 팔 수 있는 고객을 그 새로운 유통경로에 빼앗겨 매출이 줄기 때문이다. 이런 문제는 새로운 유통경로를 개설하고자 하면 어떤 회사라도 겪을 수 있는 것이다. 가령 지역별로 영업권을 나누어 놓고 대리점을 통해 제품을 팔던 회사가 할인점에 사람들이 몰려 가는 추세를 생각해 할인점에 대량으로 제품을 납품하게 되면 그 인근 대리점들은 매출부진의 상황에 놓일 수 있다. 따라서 Tupperware는 그런 기존 방문판매 경로와 신(新)경로 간의 충돌을 줄이기 위한 방안들을 찾아야 했다.

유통경로 간 충돌의 해결 방안

상기 경로간 충돌을 줄이기 위해 Tupperware가 채택한 방법들 중 가장 먼저 눈에 띄는 것은 유통기능의 분

화이다. 일반적으로 유통기능은 8가지로 분류 정의되는데, 그것들은 보관/수송, 소유권, 협상, 촉진, 위험부담, 금융, 주문으로 지칭될 수 있다. Tupperware는 새로운 유통경로를 통해 촉진활동을 강화하고 기존 방문판매 경로에서는

협상, 주문, 지불 등과 같은 활동을 더 잘 담당하게 하였다. 가령 인터넷으로 제품문의가 들어오면 그 구매 의도자를 해당지역의 방문판매원에게 연결해 주고, 그 방문판매원은 제품을 소개하고 협상하여 주문을 받고 하는 그런 식이었다. 이같은 방문판매 경로와 신(新)유통경로 간의 기능분화는 잘만 되면 매우 바람직한 것이다. 기존 방문판매원은 잘 모이

지도 않는 사람들을 모아 Party를 하려고 고생하지 않아도 되고, 교육지책으로 신규고객을 찾아 이리저리 정처없이 헤매는 일도 줄일 수 있기 때문이다. 대신 인터넷이나 기타 경로를 통해 연결된 구매의도자를 만나 안정감 있게 판매서비스를 제공하며 그를 고객으로 개발할 기회를 더 얻을 수 있게 된다.

또 하나의 유통경로 간 충돌해소 방법으로 Tupperware는 기존 방문판매 경로에서만 자사의 전 제품라인을 취급하게 하고 새롭게 개발한 다른 유통경로에서는 그같이 전 제품라인을 취급하지 않게 하는 정책을 채택하였다. 즉, 취급제품라인을 차별화함으로써 유통경로 간의 차별화를 꾀하였고, 이러한 차별화에서 Tupperware는 기존 방문판매 경로를 주 판매경로로 하고 나머지 새로운 경로들은 방문판매 경로에서 잡을 수 없는 소비자들을 찾고, 붙잡기 위한 접점으로 삼고자 했던 것 같다. 가령 인터넷 경로에 들어와 제품을 둘러보고 사려는 소비자에게 “죄송합니다. 그 제품은 여기에서 사실 수 없습니다. 원하시면 방문판매원으로 하여금 손님께 신속히 연락을 드려 주문을 받아 가도록 조치하겠습니다.” 라는 식의 영업활동을 꾀하는 것

같다. 전사적 차원에서 이러한 영업활동을 하면 기존 방문판매 경로와 신(新)유통경로 간의 충돌도 최소화할 수 있고, 시장도 효율적으로 개발하고 지킬 수 있을지 모른다.

전략적 시사점

Tupperware가 축진활동을 전문으로 하기 위한 유통경로를 확충하기 위해 시도한 것들 중 하나가 Target이라는 중저가(中低價) 체인스토어 내에 부스(booths)를 차려놓고, 거기서 Tupperware Party를 시도한 것이다. 즉, 낮에 주부들이 시간이 없어서 가정집에서 열리는 Party에 모이지 않으니 쇼핑 나온 사람들을 붙잡아 부스에 모아놓고 방문판매원으로 하여금 Party를 열게 한 것이었다. 이 아이디어는 매우 그럴듯했으나 여러 가지 문제점들로 인해 별 큰 소득을 얻지 못하였다. 첫째로, 매장 내에 모여서 가정집에서와 같은 분위기로 만족스러운 Party를 열 수가 없었다. 둘째로, 쇼핑 나온 사람들은 비교적 장시간 동안 이 사람 저 사람들이 어수선하게 모여있는 Party에 잘 참여하려고 하지 않았다. 셋째로, Target 안에는 중저가의 값싼 플라스틱 제품들이 많이 진열되어 있었고, 또한 Target에 오는 사람들은 값비싼 Tupperware 제품보다는 그런 값싼 제품을 사러 오는 사람들이었다. 더욱이, 그런 값싼 플라스틱 제품을 진열하고 있는 Target 내에서 Tupperware 제품을 촉진하는 것은 Tupperware 제품의 이미지를 훼손시키는 결과를 주게 되었다. 가령 쓸데없이 비싸다는 인식을 줄 수도 있는 것이다.

결국 기존 방문판매원도 보호하고, 사람이 잘 모이는 곳에 가면, Party에 사람을 잘 모을 수 있을 것이라는 단순한 생각도 하여 추진한 새로운 유통경로의 개발노력은 그 시행(operation)에 있어서 좀 더 많은 점들을 고려하지 못하여 소득을 얻지 못하였다. 전략적으로는

그런 쇼핑장소 내의 Party 개최가 별로 나쁜 방안은 아니었던 것 같다. 그러나 전술적으로 중저가(中低價) 쇼핑장소에서 이 사람 저 사람을 산술적으로 많이 모아 Party를 하겠다는 것은 좀 생각해 볼 점들이 많은 것 같다. 그렇지만 전체적으로 Tupperware는 변화하는 환경에 대처하여 강구해야 할 유통경로 상의 변화를 다각도로 모색하였고, 또 상당부분 좋은 소득을 얻었다고 생각된다. 특히 기능분화를 통해 유통경로 간의 충돌을 최소화하겠다는 전략은 다른 기업들에게 많은 전략적 시사점을 준다고 생각된다.



자료 : www.Tupperware.com