

## 지방 중소형 백화점의 중간관리 축소 및 개선방안

윤명길\* · 남궁석\*\*

### 〈요 약〉

본 연구에서는 지방 중소형 백화점이 왜 서울의 대형백화점과의 경쟁에서 뒤질 수밖에 없는지를 규명하고자 노력하였다. 특히, 유통시장개방 이후, 곧바로 닥친 환란 등의 여파로 지방의 중소형 백화점들이 우후죽순 거의 몰락의 수순을 거쳤다. 따라서, 늦은 감은 있지만, 현재 지방의 중소형 백화점이 왜 몰락의 길을 걷게 되었는지 규명하는 노력이 필요하기 때문에 이를 위한 분석을 하였다. 본고는 이중에서 피상적으로 나타나지 않은 매우 중요한 문제, 즉, 중간관리의 존재에 대하여 논하고자 하였다.

먼저, 중간관리의 문제점을 도출하면, 거래처의 수도권 집중현상, 마진률저하의 문제, 이노베이션 동기유발 저해환경, 채산성악화로 인한 경영악화 심화 등의 문제를 들 수 있겠다.

이를 통하여 대응방안을 모색하면 다음과 같다. 첫째, 매입형태를 특정매입에서 상품특성에 맞는 직매입등으로의 전환이 필요하다. 둘째, 지방의 중소형 백화점은 대형백화점과 영업시스템이나 상품가격, 품목이 비슷하다. 그렇다면 상품의 구색이나, 특성을 갖는 자사(PB) 상품 개발 촉진이 필요하다. 셋째, 중소형 백화점에 대한 인식을 새롭게 하고 자금 및 정책 지원의 확대가 필요하다. 넷째, 조직화·협업화·협동화가 필요하다. 다섯째, 지방의 유망 브랜드를 개발하고, 육성하는 노력, 즉, 지방 산업 육성책이 필요하다.

## I. 서 론

지방 중소형 백화점<sup>1)</sup>은 외국자본이나 대기업산하의 유통업체의 진출로 정체 내지는 쇠퇴의 길을 걷고 있는 것이 국내 전역에서 이루어지고 있는 작금의 공통된 현상이다. 이러한 어려움을 극복하기 위해서는 대안을 찾아야 한다. 그러나 자금력이 부족한 국내 중소형 유통업체 현실을 감안할 때 뚜렷한 대안을 강구한다는 것은 거의 불가능

\* 서울보건대학 유통과학과 연구교수

\*\* 서울보건대학 유통과학과 교수

1) 본고의 분석 편의를 위하여, 지방 중소형 백화점이란 지방에 소재해 있으며, 다점포화 되어 있지 않아서 규모의 경제를 이룰 수 없는 점포당 연간 3천억원 미만인 3개점미만의 백화점으로 정의한다.

한편 우리 나라의 경우 중소기업자의 범위는 중소기업기본법(1966년 12월 제정, 1976년 12월 개정)에 다음과 같이 규정되어 있다. 즉 개정된 중소기업기본법이 정하는 중소기업자의 범위는 상업 기타 제조업과 관련있는 서비스업에서는 상시 종업원 20인 이하이거나 자산총액이 5,000만원(도매업은 2억원) 이하인 자로 되어 있다. 그러나 중소기업에 대한 위와 같은 정의는 실정법상의 규정에 불과한 것이며, 중소기업의 정의는 논의의 대상이 되는 문제의 성격에 따라 달라질 수 밖에 없다.

하다.

윤명길(1997)은 '유통업의 노하우는 자금력이다'라고 주장한다. 즉, 동일한 매입형태와 동일한 판매시스템을 갖고 운영하기 때문에 가격차별화나 상품의 차별화가 어렵다. 그런 상황에서는 자금력이 풍부한 유통업체가 상대적으로 유리할 수밖에 없다.

다시 말해 동일한 상품과 동일한 시스템을 구축하고 있다면 점 차별화는 입지가 좋은 목에 다수의 백화점을 운영하고, 규모를 확대함으로써, 더 많은 상품을 취급하고, 거래처에게 더 많은 매장을 제공하여 더 좋은 상품을 비치하여 상품구색측면에서 타점과 차별화를 꾀하는 방법밖에 없다.

따라서 본고는 이러한 맹점을 개선하기 위하여 왜 자금력이 없으면 안 되는가, 자금력이외의 다른 타개방안은 없는가를 살펴보기 위하여 매입부문의 문제점 중에서 중간관리제도를 중심으로 사례 분석한다. 또한 중간관리의 존재가 어떠한 문제점을 가지고 있으며, 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한지를 논의한다.

이를 위하여 본고는 국내의 대표적인 중소형 백화점의 벤치마킹대상인 동양백화점(현 갤러리아 인수)의 내부자료를 입수, 활용하여 분석하였다. 다만, 이를 보완하기 위하여 해당점포의 관련자와의 인터뷰 및 방문을 통하여 보완조사를 시행하였다. 대상점포는 지방과 서울의 1개 백화점을 선정하여 비교·분석했다. 특히, 이들 업체의 상품별 유통단계와 가격구조를 분석하였다.

본고의 분석은 유통 전문가적인 시각을 견지한다. 즉, 유통일반이나, 피상적인 분석을 탈피하고자 노력하였고, 유통업체 내부의 관점에서 분석한다. 이러한 관점은 유통 전문가적인 관점으로 오경섭·윤명길(1999)의 연구와 그 맥을 같이한다.

## II. 지방백화점의 중간관리 현황

### 1. 중간관리의 개념 정리

중간관리란 유통업체에서 매장의 코너를 관리·운영하는 것을 말하며, 중간관리업자란 이러한 코너를 운영하는 업자를 말한다. 이들 중간관리업자는 메이커와 긴밀한 관계를 맺고 있으며, 메이커에 일부 상품에 대한 보증금을 제공하고, 상품을 공급받는다. 이때 유통업체와 메이커의 경우 표면적으로는 직접 거래가 이루어지는 것처럼 서류가 작성된다. 그러나 현실적으로는 유통업체와 메이커의 중간에서 상품을 판매하고, 자신의 부담하에 재고를 관리하고, 판매대금의 일정액을 메이커로부터 수익하는 업자이다.

그렇기 때문에 유통업체 측에서는 별도의 추가비용이 지출되는 결과를 낳게 된다.

따라서, 수익률의 저하 요인으로 작용하게 된다. 특히 이러한 현상은 지방의 중소형 백화점이 더욱 심하다.

이러한 중간관리의 개념이 정립된 가장 커다란 요인은 우리 나라 고유의 독특한 매입형태에서 찾아볼 수 있다. 즉, 유통업체의 특성 중에 상품을 서류상으로 만 매입하고, 실질적으로는 메이커에게 판매와 재고를 부담시키고, 자릿세를 징수하는 형태인 특정매입으로 운영되는 데서 유래된다.

중간관리업자는 유통업체에서 바이어나 판매사원으로 다년간 근무하면서 노하우를 습득한 후 뛰어드는 경우가 많이 있다. 바이어는 보통 매장관리기법과 바잉 업무에 숙달되어 있으므로 메이커 측에서 볼 때 안심하고 맡길 수 있다. 또한 판매사원의 경우는 대부분이 샵마스터<sup>2)</sup>로 근무한 경우가 많다. 메이커에서 파견되어 샵마스터로 근무한 경우 대부분이 수년간 경험을 축적한 전문가이다. 따라서 한 코너의 매입 및 매출, 재고, 인력관리능력을 객관적으로 갖고 있다. 특히, 이들은 메이커와 수년간의 거래를 통하여 평소 신용을 축적한 경우가 대부분이다. 따라서 이들에게 자연스럽게 운영·관리할 수 있게 하는 것이다.

## 2. 중간관리제도의 장단점 비교

백화점에서의 매입관행 특성상 국내 여건상 중간관리의 존재를 가능하게 한다. 즉, 백화점 자체에서 편하게 영업을 하기 위해서 직매입 보다, 특정매입을 선호하기 때문에 어쩔 수 없이 필요악으로 중간관리업자가 출현하게 된다. 그러나, 중간관리업자의 존재여부가 나쁘고, 경쟁력을 상실시킨다고 단편적으로 볼 수는 없다. 그러나 중간관리제도 자체는 분명 유통단계를 더욱 늘리는 결과를 가져다준다는 점은 틀림없는 사실이다.

따라서, 본고에서는 이러한 중간관리의 장점과 단점을 비교하여 분석해 보고자 한다. 이를 자세히 살펴보면 보면 <표 1>과 같다.

### 2.1. 중간관리제도의 장점

중간관리의 존재는 백화점의 입장에서 볼 때 여러 장점이 있다. 첫째, 상품에 대한 매장에서의 재고관리가 용이하다. 또한, 전문적인 상품매입 지식은 백화점측에서 필요 없고, 중간관리업자가 필요한 부분이므로 불필요하게 습득할 필요가 없다. 따라서, 불필요한 인력의 과다한 투입은 이루어지지 않아도 된다.

둘째, 이들이 운영할 경우 대개 인센티브제도가 도입되어 있으므로 매출증대효과가

2) 백화점의 의류는 95%이상이 특정매입을 채택하고 있다. 따라서, 어떤 브랜드가 매장에 입점한 경우 메이커에서 판매사원을 파견한다. 이 경우 이 사원을 샵마스터라 칭한다. 샵마스터는 그 코너를 매입, 매출, 재고, 코너의 인원관리 등 종합적인 관리를 행한다(윤명길 1996).

있다. 즉, 백화점에서 직매입으로 운영할 경우에는 판매사원과 케샤가 모호해지기 때문에 판매에 대한 열의가 부족해진다. 또한, 매입이나 재고관리에 대한 책임감도 모호해지므로 관리가 어렵다. 특히, 국내 현실상 메이커가 서울에 집중되어 있는데, 이들은 중간관리가 있으므로 안심하고 지방진출을 꾀할 수 있기 때문에 중간관리업자를 두기를 원한다. 즉, 매출증대를 위해서는 전문적인 중간관리업자의 존재가 더욱 유리할 수도 있다.

셋째, 대부분이 특정매입에서 이루어지므로 백화점 입장에서 상품매입비용 등 리스크 부담이 없기 때문에 유리하다. 그렇기 때문에 의류부문은 95%이상이 특정매입에 의존한다. 특히, 패션상품은 가격경쟁력이 필수가 아니고, 가격이외의 부문이 중요하므로 서비스 등의 개선이 더욱 필요하다. 따라서 이러한 부분은 존재의 이유가 될 수 있다.

〈표 1〉 중간관리 존재의 장·단점 비교

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고관리가 용이하고, 전문적인 상품매입 지식을 습득할 필요가 없음.</li> <li>· 매출증대효과가 있으며, 서울에 집중된 메이커가 지방 진출시 용이.</li> <li>· 대부분이 특정매입에서 이루어지므로 백화점 입장에서 상품매입비용 등 리스크 부담이 없음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장기적인 측면에서 직매입이 아니므로 MD 전문가 양성이 불가능함.</li> <li>· 중간 마진이 상실되기 때문에 수익성의 저하요인으로 작용</li> <li>· 수익성저하는 타업체나 동업체와의 가격경쟁에서 불리한 요소로 작용.</li> </ul>

## 2.2. 중간관리제도의 단점

중간관리의 존재가 백화점 입장에서 단점도 있다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 장기적인 측면에서 직매입이 아니므로 MD전문가 양성이 불가능하므로 가격경쟁력이 필요한 경우 직매입으로 전환이 어렵게 된다.

둘째, 중간관리의 존재가 메이커에서 백화점에 제공하는 매출이익의 일부를 수익하는 형태이므로 결국, 중간마진이 상실된다. 따라서 백화점의 수익성 저하요인으로 작용하여 결국 경영악화의 요인이 된다. 특히, 지방의 중소형 백화점의 경우 심각한 채산성 악화요인으로 작용한다.

셋째, 이러한 수익성저하는 타 업체나 동 업체와의 가격경쟁에서 불리한 요소로 작용한다. 특히, 할인점과 가격경쟁에서 밀리는 이유가 이 부분에서의 경쟁력 상실이 가장 큰 요인으로 작용하고 있다. 따라서 패션상품을 제외한 규격상품이나 식품류 등 제반 상품이 백화점의 수익성 악화요인으로 작용하게 되므로 매입형태의 변경이나 상품 차별화 전략이 필요하다.

### 3. 거래형태의 유형과 특징

#### 1) 유형과 특징

백화점의 중간관리를 파악하기 위해서는 먼저 거래형태의 유형을 분석해야 한다. 따라서 거래형태의 유형을 분류하면, 직매입, 특정매입, 임대율(수수료), 임대갑 등 네 가지로 분류할 수 있다.

먼저, 직매입은 재고부담을 백화점이 지고, 해당 매입상품에 대하여 현금 또는 어음 결제를 행한다. 매출액은 백화점 매출로 산정하고, 판촉사원은 경쟁사 존재유무와 백화점의 요구에 따라 파견여부가 결정된다. 이때에는 판촉사원보수를 백화점에서 부담치 아니하고 거래처에서 부담한다. 취급하는 상품은 백화점에서 정책적으로 운영하는 상품군이 대부분이다. 예를 들면 식품류, 오리지널 PB상품, 직수입 상품 등이다. 매입 방식은 완전매입과 조건부매입방식이 있다.

〈표 2〉 상품의 거래유형별 특성

거래형태별	특 성	비 고
직매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 백화점</li> <li>· 거래조건: 해당 매입상품에 대한 현금 또는 어음 결제</li> <li>· 매출액: 백화점 매출로 산정</li> <li>· 판촉사원: 대부분이 백화점에서 판매 하나 경쟁사 존재유무와 백화점의 요구에 따라 파견여부 결정되며 이때에는 판촉사원보수는 백화점에서 부담치 아니함</li> </ul>	—
특정매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래당사자</li> <li>· 거래조건: 매출 발생액에 해당하는 수수료를 공제한 납품 금액</li> <li>· 매출액: 백화점 매출로 산정</li> <li>· 판촉사원: 대부분이 1개 코너 입점시 파견</li> </ul>	—
임대율 (수수료)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래당사자 부담</li> <li>· 거래조건: 현금결제</li> <li>· 매출액: 거래당사자 매출로 산정 하되 매출금은 백화점에서 관리하고 매월 소정의 날에 수수료를 제한 예수금을 지불</li> <li>· 판촉사원: 파견. 단, 매출관리를 위한 케샤는 백화점에서 지원.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 임대보증금은 거래조건에 따라 결정되며, 임대보증금의 규모에 따라 매출액에 대한 수수료율이 변동된다. 또한 대부분의 백화점은 매출하한선을 정하여 운영</li> <li>· 카드수수료공제는 계약조건에 따라 공제여부가 변동 가능</li> </ul>
임대갑	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래당사자 부담</li> <li>· 거래조건: 매출관리를 거래당사자가 하므로 해당 없음</li> <li>· 매출액: 거래당사자 매출로 산정</li> <li>· 판촉사원: 파견</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 임대보증금규모에 따라 임대료율이 변동.</li> <li>· 카드수수료공제는 계약조건에 명시된 수수료율에 따라 공제</li> </ul>

둘째, 특정매입은 재고부담을 거래당사자인 거래처에서 진다. 또, 거래조건은 매출 발생액에 해당하는 수수료를 공제한 납품 금액만을 공제해 가는데, 대개는 현금결제 가 원칙이다. 그러나 자금사정이 안 좋은 지방의 중소형 백화점 등에서는 어음결제도 시행한다. 특히, 매출액은 백화점 매출로 산정하고, 판촉사원은 대부분이 1개 코너 입점시 파견이 원칙적으로 시행된다. 특정매입으로 운영하는 상품은 의류나 잡화 및 가정용품 등 브랜드 지명도에 의하여 상품 선호도가 좌우되는 상품이 대부분이다.

셋째, 임대율(수수료)은 재고부담을 거래당사자가 부담한다. 또 거래조건은 현금결제가 원칙이다. 매출액은 거래당사자 매출로 산정하되, 매출금은 백화점에서 관리하고, 매월 소정의 날에 수수료를 제한 예수금을 지불한다. 판촉사원은 파견하는데, 매출관리를 위한 케샤는 백화점에서 지원하는 경우가 많다. 임대율로 운영하는 이유는 백화점에서 직접 운영하는 것은 곤란하고 전체매장에 영향력이 있는 상품으로 매출관리가 필요하다고 느껴지는 상품군이다. 구체적으로는 스낵, 서적, 음반, 약기, 약세사리 등이 있다.

넷째, 임대값은 완전임대를 의미하며, 매출관리를 거래당사자인 임차인이 하므로 당연히 거래당사자(임차인) 매출로 산정된다. 판매를 위해서는 직접 판매사원을 임차인이 고용한다. 임대값은 백화점에서 상품 구색상 필요하나 관리하기 곤란한 전문성을 요하는 상품으로 식당가, 안경, 카메라, 금은보석, 시계, 사진관, 여행사, 커피숍 등이 주류를 이룬다.

이와 같이 크게 네 가지의 거래형태별 유형을 나눌 수 있는데, 상품특성상 백화점마다 다소 차이는 있지만 특정매입이 70- 90%를 차지한다. 따라서 이러한 이유에서 중간관리라는 특이한 운영형태가 등장하게 된다.

## 2) 직매입과 특정매입의 장·단점 비교

네 가지의 거래형태의 유형 중에서 중간관리제도에 관한 문제 도출에 있어서 중요한 두 가지 유형은 직매입과 특정매입이다. 따라서 이에 대한 장단점을 비교해 보면 다음과 같다(설성수·윤명길 1999).

먼저, 직매입은 거래처간의 경쟁심을 부추길 수 있어서 구매가격을 낮출 수 있다. 특히, 저가격의 상품을 구매하기 위해 부단히 노력해야 하므로 유능한 구매자 양성의 환경이 자연스럽게 형성된다. 반면 재고부담을 갖고 있어서 항상 악성 재고에 대한 불안감을 갖는다. 거래처에서는 한번 팔면 그만이기 때문에 판촉사원의 지원이 부족하고, 상품관리가 부실해질 수 있다. 또한 상품관리를 보완하기 위한 유통업체 자체의 인원충원은 인건비 상승요인으로 작용한다. 따라서 백화점의 입장에서는 선호하지 않는다. 특히, 바이어들이 더욱 기피한다.

둘째, 특정매입은 재고부담이 없다는 장점, 판촉활동과 상품개발 및 관리가 거래처

의 부담으로 이루어진다는 점에 의해 편하게 영업을 할 수 있다. 따라서, 메이커측에서는 직접관리가 어렵기 때문에 중간관리제도라는 특이한 운영시스템을 도입하여 운영하게 되는 것이다. 또한 특정매입은 구매인력 양성의 필요성이 없다. 반면, 상품의 재고부담 등 상품관리비용을 거래처에 부담시키기 때문에 반대급부로 마진률이 저하되고 가격경쟁력이 저하된다. 뿐만 아니라 인재양성에 소홀해진다. 또한 경쟁이 격화되는 경우 원가절감 요인을 찾기가 쉽지 않고, 상품교체의 탄력성이 약화된다. 이를 자세히 설명하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 매입 형태별 장단점 비교

구 분	장 점	단 점
특정매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담이 없음</li> <li>· 판매분에 대해서만 대금결제</li> <li>· 상품개발, 구매능력 필요성 저하</li> <li>· 유점포 운영시 판촉사원 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마진 저하</li> <li>· 가격경쟁력 저하</li> <li>· 유능한 바이어 양성환경 저해</li> <li>· 업체간 경쟁격화시 불리</li> <li>· 납품가에 따른 거래처변경 곤란</li> <li>· 판매가보다 적정이윤 확보 중시</li> </ul>
직매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 탄력적인 가격구조 유지</li> <li>· 고마진 유지</li> <li>· 가격경쟁력 확보에 유리</li> <li>· 유능한 인재(바이어)양성 가능</li> <li>· 납품가에 따라 거래처변경 용이</li> <li>· 판매가 인하 가능성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담을 갖고 있음</li> <li>· 판촉사원 및 A/S지원 불리</li> <li>· 상품관리 관련 비용증가</li> </ul>

자료: 설성수·윤명길(1999)의 <표 1>참조

3) 거래유형별 비교

참고로 지방의 중소형 백화점 3개사와 서울의 대형 백화점을 사례 조사한 자료에 의하면 지방의 중소형 백화점뿐만 아니라 서울의 대형백화점도 동일한 문제점, 즉, 매입비중에서 특정매입이 차지하는 비중이 매우 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 이를 자세히 살펴보면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 백화점 거래유형별 취급 비중 비교 (1998)

단위: %

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
직매입	12.0	10.0	18.0	11.6
특정매입	75.0	55.0	69.0	73.8
임대율(수수료)	13.0	35.0	13.0	14.5

자료: 오경섭·윤명길(1999)의 <표 12>참조

직매입은 T백화점 12.0%, S백화점 10.0%, D백화점 18.0%, L백화점 11.6%인데, 특정매입은 T백화점 75.0%, S백화점 55.0%, D백화점 69.0%, L백화점 73.8%이다.

즉, 지방의 중소형 백화점의 직매입 비중이 10 - 18%로 높게 나타난 이유는 전체매출에서 차지하는 비중이 30 - 40%를 차지하는 식품부문이 직매입으로 운영되기 때문이다. 따라서 상대적으로 식품비중이 낮은 서울의 L 백화점 11.6%와 비슷한 비율로 나타났다.

그러나 식품을 제외한다면, 지방은 3 - 4%에 불과하고, 서울은 8 - 9%에 불과하다. 이것은 이들 백화점뿐만 아니라 우리 나라 모든 백화점이 공히 안고있는 문제점을 의미하는 것이다(오경섭·윤명길 1999).

#### 4. 지방 중소형 백화점의 중간관리 현황

백화점의 의류 거래처의 경우 대부분이 서울 등 수도권에 밀집되어 있다. 따라서 지방백화점에 입점할 경우 거리상의 문제로 관리가 불가능해진다. 따라서, 백화점의 입장에서는 별로 달갑지 않지만, 필연적으로 거래처의 입장에서는 중간관리를 필요로 하게 된다.

1999년 10월 1일 조사한 업체별 의류복 중간관리비중의 조사 비교자료에 의하면 <표 5>에서와 같이 L 백화점은 2.2%에 불과한 중간관리 비율이 지방의 중소형 백화점은 50%내외의 높은 비율을 보이고 있다. 다만, D 백화점은 유명브랜드가 거의 입점해 있지 않은 관계로 다소 비율이 낮다.

<표 5> 업체별 의류복 중간관리 비중 비교

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
총 거래처 수	325	281	70	408
중간관리 수 (%)	163 50.1	147 52.3	23 32.9	9 2.2

자료: 오경섭·윤명길(1999)의 <표 8> 참조

결국 이와 같이 중간관리 비율이 높다는 것은 마진의 일부가 중간관리업자에게 이전됨을 의미한다. 오경섭·윤명길(1999)의 연구 <표 9>의 사례에서 보면, 넥스 캐주얼복 코너를 운영중인 서울의 L 백화점은 35%, 중소형 백화점은 24 - 27%의 정상마진을 나타내고 있다. 그러나 세일 등 행사시 판매되는 마진은 거래처에서 리베이트로 마진을 일부 보전해준다고는 하나, 이보다 10 - 15% 이상 낮아진다. 따라서 중소형 지방백화점은 이로 인하여 마진을 저하에 허덕일 수밖에 없다. 즉, 중소형 지방백화점은 중간관리업자에게 10 - 14%의 마진을 본의 아니게 제공해주는 결과를 낳게 된다.

특히, 국내 백화점의 특성상 상품구성에 있어서 할인점과의 중복된 저마진 상품구조를



지닌 식품과 가전제품 등으로 인하여 마진률저하가 더욱 심화되고 있다. 이러한 이유는 바잉력이 미약하다는데서 기인한다. 대형 백화점은 다점포화가 되어 있는 관계로 거래처에서 한 점포가 매출이 저조하거나 지방에 있다고, 차별적인 거래관계를 맺기 어렵다. 따라서 지방의 중소백화점보다 유리한 입장에서 마진률을 높일 수 있다(오경섭·윤명길 1999).

### Ⅲ. 유통구조사례분석

#### 1. 분석방법 및 기간

본고는 의류상품의 유통구조를 사례를 통한 분석을 하였다. 특히, 본고는 필자의 선행연구(오경섭·윤명길 1999)의 연장선상에서 분석하였으며, 브랜드의 선정에 있어서 점별 30%이내의 브랜드 중 상호 비교가 용이한 6개 브랜드를 선정하였다. 즉, 사례 대상업체는 한섬의 시스템, 시스템진, 마인, 타임 그리고, 테코와 닉스 등 6개 브랜드이다.

분석방법은 동양백화점 내부자료를 주로 활용하였으며, 동시에 직접 방문하여 실무 담당자와 인터뷰 및 설문조사도 병행하여 진행했다. 그러나 내용이 부실하거나 미흡한 부분에 대해서는 별도의 전화인터뷰로 보완하였다. 이 조사는 1999년 12월 1일부터 시행하여 2000년 1월 31일까지 60일간 시행하였다.

분석대상 업체는 주로 해당 회사의 영업부 담당직원을 대상으로 하였으며, 특히, 소비자가격을 조사함에 있어서는 상기한 바와 같이 대전소재 T백화점과 서울 소재의 L백화점을 대상으로 비교, 조사하였다.

먼저 T백화점은 매장면적이 16,456평, 점포수 2개점, 98년 매출실적 267,040백만원, 자본금 59,013백만원이다. 반면에 L백화점은 매장면적 104,345평이고, 점포수 10개점이 고, 98년 매출실적이 3조4천억원이 넘는 초대형 백화점이다. 또한 자본금도 1조5천여 억원이다. 이를 자세히 보면 <표 6>과 같다.

<표 6> 사례 연구 백화점 현황

1999년 12월 1일 현재

구 분	T 백화점	L 백화점
매장면적	16,456평	104,345평
점포수	2개점	10개점
매출액(98년실적)	267,040백만원	3,402,320백만원
자본금	59,013백만원	1,542,045백만원
사례분석대상점포	대전 둔산점	서울 영등포점

자료: 동양백화점(1999) 내부자료

## 2. 사례 대상업체의 유통채널비교

본고에서 사례 분석한 업체의 경우를 살펴보면, 의류부문의 유통채널은 다음과 같다. 즉, 유통채널이 복잡하지 않고 단순하다. 대부분의 의류업체는 대리점과 직영점, 그리고 백화점부문으로 운영하고 있다.

- 대리점의 유통채널: 메이커 → 소매상 → 소비자
- 직영점의 유통채널: 메이커(직영점) → 소비자
- 백화점의 유통채널: 메이커 → 소매상 → 소비자

먼저, 한섬은 4개브랜드 공히 백화점 50%, 대리점 50% 공급하고 있다. 유통채널의 경우 일반 대리점은 한섬 → 소매상(대리점)이며, 백화점은 한섬 → 소매상(백화점)이다.

둘째, 데코는 대리점 25%, 백화점 30%, 직영점 45%로 영업을 전개하고 있으며, 해외매장도 운영중에 있다. 유통채널의 경우 일반 대리점은 데코 → 소매상이며, 백화점은 데코 → 소매상(백화점)이다.

셋째, 닉스는 백화점과 대리점을 중심으로 공급하고 있다. 유통채널의 경우 일반 대리점은 닉스 → 소매상(대리점)이며, 백화점은 닉스 → 소매상(백화점)으로 3개사의 6개브랜드가 거의 유통채널이 유사하다. 따라서, 피상적인 유통채널만으로는 중간관리 존재를 파악할 수 없다.

## 3. 점포별 거래조건 분석

한섬의 거래조건은 4개 브랜드가 동일한데, T백화점은 특정 매입에, 월 3회 현금결제(각각 10일 마감 20일 결제, 20일 마감 30일 결제, 말일마감 익월 10일 결제)하고, 브랜드 행사시 리베이트(판촉비)비를 추가로 징구한다. L백화점은 특정매입으로 운영하고 있으며, 말일 마감시 익익월2일 현금결제하고, 각종 행사시 리베이트(판촉비 위주)를 징구한다. 매출이익률의 경우 T백화점은 4개 브랜드 공히 25.0%이고, L백화점은 35.0%로 무려 10.0%의 차이가 난다. 이는 중간관리업자의 유무와 매출규모에서 기인한다. 중간관리업자 마진은 T백화점은 마인 8.5%, 시스템진 9.5%이고, 수수료 매장으로 운영하는 시스템은 4%, 타입은 3%이다. 반면에 L백화점은 본사에서 직접 운영하고, 중간관리업자가 간여하지 않는다.

데코는 거래조건이 T백화점은 특정매입이고, 결제 조건(월 2회 현금), 리베이트(월 20만원)이다. L백화점은 특정매입이고, 결제조건(익익월 2일 현금), 리베이트(월 30만

원)가 월정액으로 별도 징구된다. 매출이익률의 경우 T백화점은 26.0%이고, L백화점은 32.0%로 6.0%의 차이가 난다. 중간관리 마진은 T백화점은 10%이고, L백화점은 8%이다.

닉스는 T백화점에서의 거래조건이 특정매입, 결제 조건(10일단위로 월3회 현금결제), 브랜드 행사시 리베이트를 징구한다. L백화점은 특정매입이고, 익익월 5일 현금결제, 리베이트 월 일정금액 징구한다. 매출이익률의 경우 T백화점은 27.0%이고, L백화점은 33.0%로 6.0%의 차이가 난다. 한편 중간관리업자의 마진은 T백화점은 10%이고, L백화점은 8%이다.

〈표 7〉 점포별 매출이익률과 중간관리수수료율 비교

구 분	T백화점		L백화점	
	매출이익률	중간관리수수료	매출이익률	중간관리수수료
시스템	25.0%	4.0%	35.0%	-
시스템진	25.0%	9.5%	35.0%	-
마인	25.0%	8.5%	35.0%	-
타임	25.0%	3.0%	35.0%	-
데코	26.0%	10.0%	32.0%	8.0%
닉스	27.0%	10.0%	33.0%	8.0%

#### 4. 개별품목의 판매가 비교 분석

한섬의 시스템(코트) 생산원가는 T백화점과 L백화점이 공히 55,600원이다. 소매상에게 공급하는 가격은 각각 212,000원과 211,850원이다. 최종소비자가는 265,000원과 286,000원이다.

시스템진(더블자켓) 생산원가는 T백화점과 L백화점이 공히 45,000원이다. 소매상에게 공급하는 가격은 각각 183,200원과 166,660원이다. 최종소비자가는 229,000원과 225,000원이다.

마인(하프코트) 생산원가는 T백화점과 L백화점이 공히 86,100원이다. 소매상에게 공급하는 가격은 각각 340,000원과 303,700원이다. 최종소비자가는 425,000원과 410,000원이다.

타임(투피스) 생산원가는 양사 공히 102,000원이다. 소매상에게 공급하는 가격은 각각 408,000원과 377,770원이다. 최종소비자가는 공히 510,000원이다. 제품 공급시 유통단계별 거래조건은 T백화점은 위탁판매형태로 월 3회 현금 결제한다.

제조업체 입장에서의 애로사항은 신규 브랜드의 범람으로 매출이 감소하고, 대형유통업체의 일방적인 할인행사의 진행과 이에 대한 판촉비용, 리베이트 등을 요구하는

사례가 많다.

데코(블라우스) 생산원가는 T백화점과 L백화점의 제품은 29,700원으로 동일한데, 공급 가격은 다소 차이가 있다. 즉, 제조업체 공급가가 T백화점은 109,520원인데 반하여 L백화점은 102,270원이다. 최종소비자가는 138,000원과 135,000원으로 L백화점이 다소 낮다.

〈표 8〉 개별제품 판매가 사례분석

단위:원

회사명	회사별	생산원가	공급가	판매가
시스템 (코트)	T백화점	55,600	212,000	265,000
	L백화점		211,850	286,000
시스템진 (더블자켓)	T백화점	45,000	183,200	229,000
	L백화점		166,660	225,000
마인 (하프코트)	T백화점	86,100	340,000	425,000
	L백화점		303,700	410,000
타임 (투피스)	T백화점	102,000	408,000	510,000
	L백화점		377,770	510,000
데코 (블라우스)	T백화점	29,700	109,520	138,000
	L백화점		102,270	135,000
닉스 (청바지)	T백화점	20,600	82,670	105,000
	L백화점		77,440	103,000

닉스(청바지) 생산원가는 T백화점과 L백화점이 공히 20,600원이다. 그러나 공급가격은 각각 82,670원과 77,440원으로 다소 L백화점이 낮은 가격으로 공급을 받는다. 최종소비자가는 T백화점은 105,000원이고, L백화점은 103,000원으로 L백화점이 다소 낮다.

### 5. 사례분석 결과 분석

먼저, 유통채널의 문제를 살펴보면 다음과 같다. 백화점에서의 유통채널은 대형백화점이나 중소백화점이나 별다른 차이가 없다. 즉, 어느 업체나 마찬가지로 대리점의 유통채널은 메이커 → 소매상 → 소비자이고, 직영점의 유통채널은 메이커(직영점) → 소비자이고, 백화점의 유통채널은 메이커 → 소매상 → 소비자로 동일하다.

둘째, 중간관리업자의 문제가 수익률 부문에서 나타난다. 즉, 백화점 상품의 유통구조, 그 이면에는 보이지 않는 유통단계의 길이를 늘리는 것과 동일한 현상을 발견할 수 있는데, 다름 아닌 중간관리업자의 존재이다. 중간관리업자가 없어야 최선이라고는 볼 수 없지만 중간관리업자가 백화점의 수익률을 저해한다는 사실이 사례분석을 통하여 입증되었다.

셋째, 특정매입에서의 매입형태는 중간관리업자가 존재한다는 문제가 있다. 백화점에서 중간관리업자의 등장은 특정매입이라는 제도에서 기인한다. 즉, 특정매입은 직매입과 달리 메이커의 전적인 관리하에 판매관리가 이루어져야하기 때문에 메이커에서 재고관리, 판매관리 등을 담당하는 책임자가 필요하게 된다. 따라서 특정매입 형태에서는 어쩔 수없이 중간관리업자가 존재하게 된다. 중간관리업자의 존재를 없애려면 직매입으로의 전환이 필요하다.

넷째, 백화점은 규모의 경제가 중요하다. 상기의 사례분석에서도 나타났듯이 T백화점의 거래조건이 L백화점보다도 아무리 좋다 하더라도 결국은 매출이익률에서 10% 내외의 수익성저하를 면치 못한다. 이것은 중간관리의 존재와 무관하게 진행되는 사항이다.

#### IV. 문제점과 대응방안

지방 중소형 백화점의 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 중간관리업자의 존재가 무엇을 의미하며, 폐해가 무엇이며, 과연 개선책은 없는가를 분석해야 한다. 따라서 이를 위하여 다음과 같이 국내 백화점에 있어서 중간관리제도가 안고있는 문제점을 도출하고, 그 개선방안을 찾고자 한다.

##### 1. 문제점 도출

###### 1.1. 거래처의 수도권 집중현상

거래처의 수도권 집중현상이 중간관리제도를 촉진시키는 역할을 한다. 지방백화점은 거래처가 대부분이 수도권지역에 편중되어 있는 관계로 유명브랜드 상품을 유치하는데 어려움을 겪는다. 특히, 이로 인하여 중간관리업자의 존재를 인정해 줘야 한다.

메이커가 상품을 공급하고, 관리하기 편리한 수도권지역과 달리 장거리에 위치한 관계로 메이커측에서는 상품공급을 꺼려한다. 특히, 직접 상품을 공급하고, 관리한다는 것은 더욱 현실적으로 어렵기 때문에 당연히 지방인 경우 중간관리업자의 존재가 필수적인 결과가 되었다.

###### 1.2. 마진률저하의 문제

중간관리제도는 마진률저하의 문제를 낳는다. 즉, 수도권의 거래처는 지방백화점에 상품을 입점하면 관리가 제대로 되지 않는다는 이유로 꺼려한다. 따라서 메이커측 입장에서 볼 때 높은 수수료를 주고라도 입점하고 싶어하는 서울지역의 대형백화점과

달리, 지방의 중소형 백화점은 낮은 매출이익률이다라도 입점하기를 꺼려하게 된다.

상기의 사례 분석한 바와 같이, 이러한 이유로 중간관리제도가 존재하게 되고, 또한 수익률을 저하시키는 요인으로 작용한다. 특히, 이로 인한 지방 중소형 백화점의 재산성악화는 더욱더 심각한 상태로 문제점만을 노출시키게 된다.

### 1.3. 이노베이션 동기유발 저해환경

심각한 수익률저하, 즉 재산성악화는 이노베이션 동기유발 환경을 훼손시키는 요인이 된다. 따라서, 현재 지방의 대부분의 백화점이 서울의 대형백화점에 흡수되거나 자금난으로 도산하였다. 또한, 현재 존립하고 있는 백화점도 서울의 대형백화점의 지방 진출시 경쟁력을 강화하기 위한 노력이 거의 일어나지 않고 있다.

결국 그것은 자금력의 한계에서 기인한다. 백화점은 자금력이 노하우인데, 자금력이 부족하므로 점포의 리뉴얼, 구조조정, 업태전환이나 점 포지셔닝 재정립 작업, 자사상품개발 등 이노베이션이 될 수 있는 노력을 하지 않게 된다.

### 1.4. 재산성악화로 인한 경영악화 심화

중간관리업자의 존재는 사례 분석한 바와 같이, 서울의 대형백화점에 비하여 지방의 중소형 백화점은 매출이익률에서 약 10% 내외의 손실을 가져다준다. 이는 곧바로 타점과의 경쟁력 약화 요인으로 작용하고, 이로 인한 지방 중소형 백화점 대부분의 몰락을 가져다준 요인으로 작용하기도 하였다. 일례로, 서울의 초대형 백화점인 롯데나 현대 등이 출점한 부산의 태화쇼핑과 같이 대부분의 지방 중소형 백화점이 도산, 흡수합병 등을 통하여 몰락한 경우가 대부분이다.

〈표 9〉 중간관리에 대한 문제점과 대응방안

문제점 도출	대응 방안
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 거래처 수도권 집중 현상</li> <li>· 마진률 저하의 문제</li> <li>· 이노베이션동기유발 저해환경</li> <li>· 재산성악화로 인한 경영악화 심화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매입형태의 전환</li> <li>· 자사상품 개발촉진</li> <li>· 정부의 유통자금 등 정책지원 확대</li> <li>· 지방의 유망브랜드 개발촉진</li> <li>· 조직화·협업화·협동화</li> </ul>

## 2. 대응 방안

### 1) 매입형태의 전환

매입형태를 특정매입에서 직매입등으로 전환이 필요하다. 전술한 바와 같이 직매입이 아닌 특정매입위주의 상품전개는 백화점의 차별화와 가격경쟁력 약화의 주요한 요

인으로 나타났다. 따라서 이러한 매입형태의 전환이 필요하다.

백화점의 특정매입형태는 규모확대 경쟁, 즉 '지역 1번점 논리'를 부추기는 결과를 초래한다. 즉, 이러한 논리는 특정매입형태를 추구하는 경우 어느 정도 유효하다. 그러나 동일한 여건하에서의 얘기이다. 따라서 동일한 경쟁여건이 아니라면, 직매입 체제 구축이 더욱 필요한 것이다.

일례로 60년대 말부터 70년대 중반까지 일본의 백화점은 위탁판매제도(우리 나라의 특정매입형태와 동일)를 강화하면서 더욱 더 규모의 경쟁에 매달린 적이 있다. 그 결과 1972년이래 양판점 업체와의 경쟁에서 밀리게 되었다(대한상공회의소 1995)는 점을 명심해야 한다. 현재 우리나라는 동일한 전철을 밟고 있는 중인데, 이에 대한 대응책이 매우 절실한 실정이다.

#### 2) 자사(PB)상품 개발 촉진

지방의 중소형 백화점은 대형백화점과 영업시스템이나 상품가격, 품목이 비슷하다. 그렇다면 상품의 구색이나, 특성을 갖는 자사(PB)상품 개발 촉진이 필요하다.

여기에서 말하는 자사상품 개발 촉진이란 직매입의 확대만이 경쟁력의 확보가 될 수 없고, 오직 상품의 차별화 측면과 상품구색측면에서의 상품의 자체개발이 필요하다는 것이다. 자사상품의 판매로 인한 자사 이미지개선과 가격경쟁력 확보, 매입단가 인하를 통한 이윤극대화를 꾀할 수 있다

다만, 단일점포로서 어려움이 있으므로 지방의 업체간, 또는 대형 유통업체와의 공동브랜드개발을 적극 고려하는 것도 좋을 것이다.

#### 3) 정부의 유통자금 등 정책지원 확대

최근 재래시장에 대한 정부의 자금지원이 많이 확대되고 있다. 그러나 중소형 백화점을 대상으로 하는 정부의 유통자금 등 정책지원이 전혀 없다고 해도 과언이 아닐 정도이다. 즉, 지금부터라도 중소형 백화점에 대한 인식을 새롭게 하고 자금 및 정책지원의 확대가 필요하다.

특히, 정보통신이나 제조업체 중심의 정책적인 자금 지원 편중과 일부 유통관련 자금지원의 경우도 할인점이나 재래시장으로의 편중이 심화되어서 백화점부문의 경쟁력 약화요인을 초래한다. 이러한 연유로 자금력이 부족한 지방의 중소형 백화점은 어려움이 더욱 심화되고 있는 형편이다.

#### 4) 조직화·협업화·협동화

조직화·협업화·협동화가 필요하다. 단일점포로 운영하는 백화점은 한계가 있다. 특히, 바잉력의 부재를 낳는다. 따라서 이를 보완하기 위한 노력이 필요하다. 적극적인 지방의 중소형 백화점간의 협력체제구축이 필요하다.

이를 자세히 설명하면, PB상품의 개발, 공동배송체제 구축, 공공 구매 및 판매, 별도의 지주회사 설립을 통한 규모의 경제 확보 등 여러 가지 방안이 있을 수 있겠다. 특히, 중소 유통업체간의 통합을 통해 성공한 사례인 일본의 마이칼, 미국의 페더레이티드사와 같은 초대형 유통기업으로의 재탄생도 있을 수 있겠다.

또한, 지방의 백화점과 서울의 백화점 등이 공동배송을 실시한 경우도 있는데, 지속적인 노력이 필요하다. 이는 실질적인 수익성보다는 이미지개선에 도움이 된 서울과 지방업체간의 공동상품 배송체제 구축 등은 매우 경쟁력 확보에 좋은 방안이다. 그러나 이를 지속적으로 시행할 수 있는 상호간의 신뢰와 장기적인 안목에서의 투자가 더욱 중요하다.

#### 5) 지방의 유망 브랜드개발 촉진

지방의 유망 브랜드를 개발하고, 육성하는 노력, 즉, 지방 산업 육성책이 필요하다. 지방의 중소형 백화점의 거래처인 서울소재의 제조업 또는 도매상의 편중현상은 과도한 비용의 지출을 가져다준다.

따라서 지방 자치단체 등이 앞장서서 지역상품을 애용할 수 있는 지역내 분위기 쇄신이 필요하다. 이때 주의할 점은 지역정서에 호소하기보다는 가격과 품질로 호소할 수 있는 현실적인 대안이 필요하다.

그러기 위해서는 지방업체의 상품구매, 서울지역 업체의 지방이전 유도 등 지역에 기업유치를 위해 적극성을 보여야하며, 세제상이나 정책적인 측면에서 실질적인 지방업체의 우대책 또는 우선권부여 정책의 개발이 필요하다.

## V. 결 론

본고에서는 지방 중소형 백화점이 왜 서울의 대형백화점과의 경쟁에서 뒤질 수밖에 없는지를 규명하고자 노력하였다. 특히, 유통시장개방 이후, 곧바로 닥친 환란 등의 여파로 지방의 중소형 백화점들이 우후죽순 거의 몰락의 수순을 거쳤다.

따라서, 늦은 감은 있지만, 현재 지방의 중소형 백화점이 경쟁력 강화를 유지하기 위한 노력이 필요하기 때문에 이를 위한 분석을 하였다. 본고는 이중에서 피상적으로 나타나지 않은 문제, 즉, 중간관리의 존재에 대하여 논하고자 하였다.

먼저, 중간관리의 문제점을 도출하면, 거래처의 수도권 집중현상, 마진률저하의 문제, 이노베이션 동기유발 저해환경, 채산성악화로 인한 경영악화 심화 등의 문제를 들 수 있겠다. 이를 통하여 대응방안을 모색하면 다음과 같다.

첫째, 매입형태를 특정매입에서 직매입등으로 전환이 필요하다. 둘째, 지방의 중소



형 백화점은 대형백화점과 영업시스템이나 상품가격, 품목이 비슷하다. 그렇다면 상품의 구색이나, 특성을 갖는 자사(PB)상품 개발 축진이 필요하다. 셋째, 중소형 백화점에 대한 인식을 새롭게 하고 자금 및 정책지원의 확대가 필요하다. 넷째, 조직화·협업화·협동화가 필요하다. 다섯째, 지방의 유망 브랜드를 개발하고, 육성하는 노력, 즉, 지방 산업 육성책이 필요하다.

본고는 국내 유통학 연구가 거의 거시적인 측면, 또는 일반 경제·경영적인 측면에서의 피상적인 연구가 대부분인 관계로 새로운 시각으로의 연구를 시도해 보고자 노력하였다. 특히, 유통업체 내부에 내재되어 있는 근원적인 문제점을 도출해내고자 노력했다. 그러나 필자의 선행 연구(오경섭·윤명길 1999) 외에는 중간관리에 대한 연구가 없고, 또한 국내의 유통관련 통계자료의 부족과 객관적인 조사자료 미흡 등으로 보다 깊이 있는 연구가 되지 못함을 아쉽게 생각한다.

따라서, 본고에 대한 연구를 추후에는 보다 심화·발전시키고자 하는 노력이 필요하다. 또한, 본고가 특성상 부득이 전문적이고, 너무 유통업체 내부 깊숙한 곳에 있는 문제를 지적한 논문인 관계로 선행연구가 없고, 장기간에 걸친 연구가 이루어지지 않았다는 커다란 핸디캡을 안고 있다. 따라서, 이를 보완하기 위하여 장기간에 걸쳐서 지속적인 사례조사를 보완하여 보다 더 객관적인 연구가 될 수 있도록 해야 할 것으로 본다. 특히 지방백화점의 경우 대형백화점도 정도의 차이는 있지만 유사한 경향을 띠고 있으므로 이에 대한 연구가 필요할 것으로 여겨진다.

## 참 고 문 헌

- 대한상공회의소(1995), “일본의 유통산업”, 12월.  
 동양백화점(1999), 내부(시장조사)자료, 12월.  
 설성수·윤명길(1999), “전자상거래는 유통구조를 변화시키는가”, 한남대부설 경제연구소, 경제연구 제9집, 2월.  
 오경섭·윤명길(1999), “지방 중소형 백화점의 경쟁력 강화요인 분석”, 한국마케팅학회, 마케팅과학연구 제4집, 11월.  
 윤명길(1995), 유통개방시대 소매유통 어떻게 할 것인가, 도서출판 동인.  
 윤명길(1996), 백화점유통 쉽게 알기, 도서출판 동인.  
 윤명길(1997), 유통산업 맥잡기, 한국수퍼체인협회 출판부.  
 윤명길(1999a), “국내 전자상거래 분석: 기업과 소비자간의 거래관계를 중심으로”, 한남대학교 대학원 경제학박사 학위논문.  
 윤명길(1999b), “기술혁신의 산업적인 한계 : 전자상거래의 전개패턴을 중심으로” 한

- 국기술혁신학회, 기술혁신학회지 2(2), 11월.
- 윤명길·설성수(1999a), “국내 유통업체 부설 인터넷 쇼핑몰의 문제점과 발전방안”, 한국마케팅과학회, 마케팅과학연구 제3집, 2월.
- 윤명길·설성수(1999b), “국내 전자상거래의 물류·택배시스템 분석”, 한국유통과학회, 유통과학연구 1(1) 1999년 6월.
- 윤명길·설성수(1999c), “전자상거래 전개패턴”, '99 한국기술혁신학회 춘계 학술대회 발표논문집, 5월.
- 이인표(1999), “외국 대형소매점의 국내진입에 따른 한국 대형소매점의 대응전략에 관한 연구”, 한남대학교 대학원 경영학박사 학위논문.
- 정현주(1998), “여성의류 유통경로에서 의촌성·권력원천·갈등(백화점 입점업체를 중심으로)”, 한국유통학회, 유통연구 3(1), 12월.
- 조연상·윤명길(1998), 혁신유통의 벤치마킹, 서울: 도서출판 동인.
- 조진원·조한희·김남면(1999), “유통시장 개방에 따른 대전지역 백화점의 경쟁력 강화전략”, 한국유통과학회, 유통과학연구 1(1) 1999년 6월.