

# 국내 백화점의 특정매입 시스템에 관한 연구

## A study on tukjeongmeip system of Department store in Korea

윤 명 길(Youn, Myoung-kil)<sup>1)</sup>

남 궁 석(Nam, Kung-sok)<sup>2)</sup>

### <차 례>

- I. 서 론
- II. 백화점의 거래형태
- III. 특정매입의 유효성 분석
- IV. 결 론

Many theorists have been asserting the advantageous of jikmeip system and disadvantageous of tukjeongmeip system in terms of competitiveness enhancement. But, department store is a business status where service is emphasized instead of price, it is advantageous to secure service competitiveness rather than price competitiveness. Therefore, by utilizing the professional merchandisers of the supplier even without having its own, the department store will keep the advantageous stand unless it is not a large buying system. Due to many items under control, distribution companies usually have limited source of professional merchandiser for each product. Thus, no matter how the importance of MD has been forced, when considering the practical situation, the tukjeongmeip will always have the competitiveness over the jikmeip.

key word: department store, merchandiser, tukjeongmeip, jikmeip

1) 서울보건대학 유통경영과 교수

2) 서울보건대학 유통경영과 교수

# I. 서론

## 1. 연구의 목적

국내에는 유통현장과 관련된 보다 진전된 연구가 아직은 별로 눈에 띄지 않는 실정이다. 더욱이 매입유형 내지는 거래형태에 대한 연구는 더 더욱 희소하다. 다만, 국내에는 백화점과 할인점의 매입시스템을 비교분석한 대표적인 연구인 윤명길(2004) 등 몇 편의 연구가 있을 뿐이다. 그 이외의 연구는 단편적으로 서술한 내용에 불과하다. 다시 말해, 윤명길(2004) 등 외에는 본격적으로 매입시스템에 대하여 연구한 논문은 국내에는 하나도 없다고 해도 과언이 아닐 정도이다.

다행히도 최근 들어서 이에 대한 문제의식을 가진 일부 유통학자를 중심으로 한국유통과학회를 중심으로 한 유통분야 학계에서 본격적으로 유통이론에 대한 연구와 이와 관련된 부수적인 연구를 진행하기 시작하였다는 점이다. 이것은 국내 유통학문의 발전을 위해서 매우 중요한 의의를 갖는 것으로 평가할 수 있다.

이러한 시점에서 본 연구도 국내 유통학문의 발전에 일조하기를 기대하는 마음으로 본 연구를 추진한다. 더욱이 지금까지 유통학문을 연구하지 아니한 마케팅 등 유사학문을 연구하던 학자에 의하여 유통이 어떻다는 형태의 연구가 이루어졌다는 점을 생각할 때, 본 연구는 이들과 차별성을 강조하고자 한다. 즉, 본 연구는 순수한 유통업 현장을 이해한 유통 관점에서 연구를 하고자 한다.

다시 말해, 이론적으로 또는 피상적이고도 단편적으로 어떻다는 형태의 연구가 아니라 현장을 파악하고, 유통현상을 정확히 이해하는 것으로부터 본 연구가 시작되고, 또한 논의가 진행되도록 한다.

이와 같이, 유통업적 시각을 포함하여, 이러한 이론이 곧바로 유통업에 접목이 가능할 수 있도록 사명감을 갖고 연구에 임하고자 한다. 즉, 순수한 유통학문에 대한 열의를 가지고 본 연구에 임하고자 하는 것이 본 연구의 목적이기도 하다.

따라서, 본 연구는 지금까지의 기존 연구자들의 일반적인 연구관점과 차별화하여 새로운 관점에서 논의되어온 Myoung-Kil Youn(2004)과 윤명길(2004)의 논문에 대한 연장선상에서 연구를 진행하고자 한다.

## 2. 연구의 범위

본 연구에서는 전술한 바와 같이 유통현장을 제대로 이해하고 논의하는 유통 관점에서 연구하고자 하는 관계로 이론의 논의를 가능한 한 지양하고 실질적으로 실용학문으로서 실무에 곧바로 활용할 수 있도록 최대한 노력하였다.

따라서 필자의 기존 연구자료 및 국내 통계자료뿐만 아니라, 백화점 실무자 인터뷰, 그리고 이들 유통업체의 내부 자료를 전적으로 활용하여 분석하였다. 본 연구의 조사기간은 2004년 10월 1일부터 실시하여 익년 1월 31일까지 3개월간 이루어졌다. 이러한 자료수집과 인터뷰 과정은 대표적인 사례를 분석하기 용이한 L백화점 일산점을 중심으로 분석하고, 보완차원에서 H백화점 본점, 그리고 S백화점 강남점의 공통적인 사례를 수집, 분석하여 진행되었다.

이와 같이 본 연구가 실무 중심의 연구로 수행되었기 때문에 분석기법 측면에서는 통계기법을 지양하고, 전통적인 유통경제학적 분석기법을 고수하였다. 특히, 백화점의 매입 유형 내지는 거래형태나 유통구조에 관한 연구가 국내에는 거의 없다는 점도 새롭게 시도를 하는 데 한계를 갖게 된 요인 중에 하나이기도 하다.

### 3. 기존의 연구

지금까지 연구는 깊이 있는 유통업체 현상을 파악하지 못하고 피상적이고도 이론적인 논의에 불과하였기 때문에 백화점이 특정매입 형태보다는 직매입 형태로 해야 경쟁력을 갖출 수 있다는 연구가 주류를 이루었다.

그러나 최근 들어서 새로운 시각의 연구도 속속 등장하고 있다. 즉, 유통현상을 파악하고 이를 통하여 문제점을 극복하고자 하는 새로운 관점에서의 연구가 그것이다. 다시 말해 지금까지 줄곧 주장한 직매입 형태가 특정매입형태보다 경쟁력을 갖는다는 논의와 달리, 오히려 직매입보다는 특정매입이 백화점의 경우 경쟁력을 갖출 수 있다는 논의인 것이다.

<표 1> 백화점 매입시스템에 대한 시각 차이 비교

구분	주요연구자
기존 시각의 연구 (직매입이 유리하다는 관점)	상무달(1997), 변명식·이영철·김영이(2002), 한동철·성희승(2003)
새로운 시각의 연구 (특정매입이 유리하다는 관점)	윤명길(2004), Myoung-Kil Youn(2004)

#### 3.1. 기존 시각의 연구

기존의 관점에서의 연구를 살펴보면 다음과 같다. 상무달(1997)은 국내 백화점들의 매입과정을 보면, 일괄적인 공동매입으로 옴가매입은 커녕 각 점주가 개별적으로 자기 개인의 판단에 의하여 소량씩 매입하여 판매하는 실정으므로 유통경로가 한 발자국도 진보하지 못하고 있다고 주장하였다. 특히, 이를 개선하기 위해서는 전문적인 경험과 실력이 갖추어진 경영자<sup>1)</sup>의 활동이 필요하다고 주장하였다.

변명식 외(2002)는 위탁제도, 소화제도<sup>2)</sup>가 있어 백화점은 기본적으로 자기판매력, 가격설정, 구색갖출 등의 기능을 갖는 것이 소매업의 권한이라는 것이 상식인데 이런 기능 모두가 백화점에는 약하다고 주장하였다.

한동철·성희승(2003)은 거래형태에 대한 자세한 설명은 없고, 다만 백화점이 위험을 회피하기 위하여 건물만 짓고 각종 중간상에게 임대하여 위험회피를 수행하고 있다고 하였다. 또한, 현재에도 백화점은 임대매장으로 운영되는 상태에서 변화하지 않는 한국식 소매관리기능이라 주장하였다. 한편, 임대매장으로 운영하게 된 계기가 롯데백화점이 명동에 1979년 개점할 당시 상품을 채울 수 없을 정도로 매장이 넓어서 직매입으로 상품을 운영하지 않고 임대형태로 매장을 운영하기 시작한 것이 시초이며, 이것이 한국식 소매관리기능으로 고착되었다고 주장하였다.

그러나 이미 롯데백화점이 개점하기 전에 신세계백화점과 미도파백화점이 직매입이 아니라 특정매입 형태로 운영 중이었고, 오히려 특정매입보다 직매입으로 할 경우 더 많은 상품으로 구색을 갖출 수 있다는 점을 감안할 때 한동철·성희승(2003)의 주장은 유통업 현장 특성을 깊이 이해하지 못하고 논의한 것이 아닌가 생각된다.

이와 같이 국내의 여러 논의가 우리나라만의 독특한 유통산업 및 백화점 현장의 특성을 깊이 이해하지 못하고 이론적인 측면을 강조하여 단편적이고 피상적인 논의만 진행되었다.

### 3.2. 새로운 시각의 연구

백화점이 직매입체제가 아니라고 비판한 기존의 시각과 달리, 백화점의 경우 특정매입 형태가 유리하다는 새로운 시각의 연구는 Myoung-Kil Youn(2004)과 윤명길(2004)이 대표적이다. 따라서 이 두 편의 연구를 중심으로 자세히 설명하면 다음과 같다.

먼저, Myoung-Kil Youn(2004)은 직매입 형태를 백화점에서는 특정매입 형태보다 불리하다고 보았다. 왜냐하면, 백화점에서는 패션상품이 주를 이루기 때문에 머천다이저의 기능이 필수적인 관계로 다수의 인력의 보강과 노하우의 축적이 필요하다고 보았다. 즉, 이를 아웃소싱 형태로 운영하여 비효율적인 이러한 기능을 거래처에게 맡기는 것이 효율적이라는 주장이다.

둘째, 윤명길(2004)은 상기 논문을 보다 더 진전된 논리로 상세하게 할인점과 백화점의 특징에서 오는 문제점과 극복방안의 관점에서 논리를 보강하였다. 즉, 백화점은 지금까지의 시스템측면과 패션상품의 특성을 감안할 때 특정매입이 유리하고, 할인점은 새롭게 시

---

1) 상무달(1997)은 전문적인 경험과 실력이 갖추어진 경영자란 비교적 젊은 사람, 상당한 경영교육을 받은 사람, 비교적 해외여행을 많이 한 사람, 대중매체를 이용할 수 있는 사람, 전통적 소매상에 종사한 사람이 아니고 대기업에 종사한 사람이라고 규정하였다.

2) 변명식 외(2002)가 주장한 위탁제도, 소화제도는 일본식 표기법으로 특정매입 내지는 임대유에 해당되는 부분이다.

시스템을 구축함과 동시에 균질한 규격상품 등 특성상 대량구매의 이점이 중요하므로 직매입이 유리하다고 결론지었다.

이러한 관점에서의 논의는 기존 학자들과는 전혀 다른 것으로 국내에는 처음으로 반대되는 논리를 편 것으로 국내 유통학계는 물론 유통 산업계에 반항을 일으키기에 충분한 소지를 안고 있다. 따라서 유통 현장을 제대로 이해하는 유통학자들의 논의가 지속적이고도 치밀하게 이루어져야 한다고 본다.

결국 본 연구에서는 기존의 시각인 특정매입이 백화점에서 불리하다는 논리를 부인하고 새로운 시각에서 오히려 백화점에서는 특정매입이 유리하다고 주장한 윤명길(2004)과 Myoung-Kil Youn(2004)의 논문에 대한 연장선상에서 보강하여 연구를 수행하고자 한다.

## II. 백화점의 거래형태

전술한 바와 같이, 현재 국내에는 거래형태에 관한 연구가 별로 없다. 따라서, 본 연구는 직매입이 유리하다는 관점인 기존의 시각이 아니라, 특정매입이 유리하다는 새로운 시각의 연구의 연장선상에서 논의하고자 한다.

먼저 <표 2>에서와 같이 국내 백화점의 거래형태의 특징과 살펴보고자 한다.

### 1. 국내 백화점의 거래형태 특징

국내백화점 거래형태의 유형을 분류하면, 직매입, 특정매입, 임대율(수수료), 임대갑 등 네 가지로 분류한다. 그러나 일부 대형백화점에서는 임대병이라는 거래형태를 포함하여 다섯 가지로 분류하기도 한다.

현실적으로 음성적이지만 판매분매입<sup>3)</sup>이라는 다소 변형된 변칙적인 거래형태도 존재한다. 이와 같은 여러 가지 거래형태를 자세히 설명하면 다음과 같다.

3) 변명식 외(2002)는 백화점의 매입형태를 보통매입, 위탁매입, 판매분매입으로 나누었다. 그러나 현실적으로 유통업체에서는 직매입, 특정매입, 임대율, 임대갑 등으로 사용하고 이러한 용어는 거의 사용하지 않는다. 특히, 판매분매입은 부가가치세법상 문제소지를 안고 있기 때문에 변칙거래형태로 변형되어서 직매입이나 특정매입에 포함하여 운영하는 형태이다. 즉, 판매분매입은 변칙적으로 시행하는 음성적인 거래형태이다.

&lt;표 2&gt; 국내 백화점의 거래형태별 특징

구분	직매입	특정매입	임대몰	임대샵	임대병
상품소유권	백화점	백화점, 거래처	거래처	거래처	거래처
영수증명의	백화점	백화점	거래처	거래처	거래처
반품여부	제한적 가능	가능	반출가능	반출가능	반출가능
매출관리	백화점	백화점	백화점	거래처	백화점
재고관리	백화점	거래처	거래처	거래처	거래처
관리비징수	없음	없음	일부존재	있음	있음
취급상품군	식품, PB상품, 가전, 공산품, 직수입상품	패션상품, 의류	서적, 음반, 약세사리, 약기, 신사복, 제화, 스낵가	사진관, 커피샵, 귀금속, 식당가	좌동

### 1.1. 직매입 거래형태

직매입은 재고부담을 백화점이 갖고, 해당 매입상품에 대하여 현금 또는 어음 결제를 행한다. 매출액은 백화점 매출액으로 산정하고, 판촉사원은 동종의 경쟁업체 존재유무와 백화점의 요구에 따라 파견여부가 탄력적으로 결정된다. 이때에는 판촉사원보수를 백화점에서 부담치 아니하고 거래처에서 부담한다.

취급하는 상품은 백화점에서 정책적으로 운영하는 상품군이 대부분이다. 예를 들면 식품류, 오리지널 PB상품, 직수입 상품 등이다. 매입방식은 완전매입과 조건부매입방식이 있다.

최근 들어서는 재고부담 및 품질향상 등 여러 가지 이유로 일부 도심백화점을 중심으로 직매입 상품에 대한 특정매입으로 전환하는 추세에 있다. 직매입에서 특정매입으로 전환하는 대표적인 상품군은 정육, 생선을 비롯한 식품류이다.

### 1.2. 특정매입 거래형태

특정매입은 재고부담을 거래당사자인 거래처에서 갖는다. 또, 거래조건은 매출 발생금액에 해당하는 마진을 공제하고 납품 금액만을 백화점에서 정산하여 지급받는데, 대개는 현금결제가 원칙이다.

그러나 자금사정이 안 좋은 중소형 백화점 등에서는 어음결제도 시행하기도 한다. 특히, 매출액은 백화점 매출로 산정하고, 판촉사원은 대부분이 1개 코너 입점시 보통 1-2명의 파견이 원칙적으로 시행된다.

특정매입으로 운영·관리하는 상품은 의류나 잡화 및 고급 수입상품 등 브랜드 지명도에 의하여 상품 선호도가 좌우되는 상품이 대부분이다.

한편, 특정매입은 상품에 대한 재고부담을 실질적으로 거래처에서 갖기 때문에 모든 상

품에 대한 가격결정권을 거래처에서 갖고 있다. 특히, 백화점이 전사적인 측면에서 가격을 결정하거나 행사에 따른 마진을 결정할 때 상호 협의하에 진행해야 한다. 그러나 현실적으로는 이때 거래처보다 우월적인 지위를 갖고 있는 힘이 센 백화점이 더 많은 영향력을 행사하는 경우가 많다.

### 1.3. 임대율(수수료) 거래형태

임대율(또는 수수료)은 재고부담을 백화점이 아니라 거래당사자가 부담한다. 또 거래 조건은 현금결제가 원칙이다. 매출액은 거래당사자 매출로 산정하되, 매출금은 백화점에서 관리하고, 매월 소정의 날에 수수료를 제한 예수금을 백화점에서 정산하여 지급한다. 판촉사원은 거래처에서 파견하는데, 매출관리를 위한 케샤는 백화점에서 지원하는 경우가 많다.

백화점이 임대율로 운영하는 이유는 백화점에서 직접 운영하기 곤란한 전문성이 요하는 상품인 경우가 대부분이다. 특히, 전체매장에 영향력이 있는 상품군으로 매출관리가 필요하다고 느껴지는 상품일 경우에 더욱 그러하다. 구체적으로는 스낵, 서적, 음반, 악기, 약세사리 등이 여기에 해당된다.

### 1.4. 임대갑 및 임대병 거래형태

임대갑은 완전임대를 의미하며, 매출관리를 거래당사자인 테넨트(임차인)가 하므로 당연히 거래당사자(임차인)의 매출액으로 산정된다. 판매를 위해서는 직접 판매사원을 테넨트가 고용한다.

임대갑은 백화점에서 상품 구색상 필요하나 관리하기 곤란한 전문성을 요하는 상품군에 대하여 채택한다. 즉, 임대갑은 식당가, 안경, 카메라, 금은보석, 시계, 사진관, 여행사, 커피샵 등이 주류를 이룬다.

한편 임대병은 도심백화점 이외에는 별로 사용하는 제도는 아니다. 그러나 임대병은 엄연한 거래형태중에 하나이다. 다시 말해 임대갑의 변형된 형태로 전체적으로 매장을 관리하는 수단으로 매출액을 백화점이 관리하는 시스템이다. 즉, 임대갑과 모든 시스템은 동일한데 매출액을 테넨트가 관리하지 아니하고 임대인인 백화점이 관리한다는 점이 차이라면 차이이다.

### 1.5. 기타 유사 거래형태

전술한 바와 같이, 마지막으로 지금까지 서술한 거래형태 이외의 거래형태로 공식적인 거래형태가 아니라 음성적인 거래형태인 판매분매입이라는 형태가 있다. 일부 유통업체에서는 판매분매입을 일본식으로 소화매입 또는 매상매입이라고도 칭하기도 한다.

이러한 거래형태는 상품이 이동할 때 반드시 세법상 문제소지를 안고 있기 때문에 이

를 제거하기 위해서 변칙적으로 운영하는 거래형태이다. 즉, 매입으로 처리해야 함에도 불구하고 매입처리가 번거로운 상품의 경우 주로 활용한다.

이와 같이 판매분매입은 부가가치세법상 위법에 해당되므로 공식화 되어서 표면적으로는 운영할 수 없는 거래 형태이다. 따라서 대부분의 유통업체에서는 직매입 매입전표나 특정매입 매입전표를 변칙적으로 발행하여 운영하는 경우가 많이 있다.

특히, 판매분매입은 행사상품이나 단기행사 식품류 등에 많이 운영되고 있다. 다만, 세법상의 문제소지를 없애기 위해서 매장내 전체 반입상품 중 일부상품에 대하여 매입전표를 발행하기도 한다. 그리고 입점 후 판매하고, 퇴점시 정산과정을 거쳐서 차액만큼만 추가 매입하거나 반품으로 처리하기도 한다.

## 2. 국내 백화점의 특정매입의 비중

이와 같이 직매입, 특정매입, 임대율, 임대갑 등 네 가지로 나눈다. 그러나 상기한 바대로 일부 백화점은 임대병을 포함하여 크게 다섯 가지의 거래형태로 나누기도 한다.

한편, 백화점은 상품특성상 점포에 따라 다소 차이는 있지만 전체 거래형태 중 특정매입이 대부분을 차지한다. 따라서 직매입으로의 전환은 백화점 시스템 자체를 뒤엎어야 하는 현실적으로 어려운 결과를 가져다준다. 여기에서 국내 백화점의 특정매입 거래형태의 유효성이 대두되는 것이다.

<표 3> 상품소유권에 의한 매입유형 비교(2004년 5월말 기준)

구분		직매입	특정매입	임대율	임대갑	합계
L백화점 일산점	면적	255평	6,220평	1,019평	85평	7,349평
	%	3.4%	82.1%	13.4%	1.1%	100.0%
	B/D수	15개	456개	50개	5개	526개
	품목수	746개	11,810개	272개	13개	12,841개

자료: 윤명길(2004) <표 5> 발췌 수정함.

<표 3>과 같이, L백화점 일산점은 특정매입이 82.1%인 반면에 직매입은 비중이 3.4%에 불과하다. 이것은 일반적으로 할인점과 비교가 되지 않을 정도로 특정매입비중이 높다.

이것은 매출규모면에서도 동일한 비중으로 나타나고 있으며, 백화점은 직매입보다 특정매입을 중시하고 있음을 보여주는 단적인 사례라 할 수 있다. 특히, 이러한 추세는 <표 3>의 L백화점 일산점에 국한된 것이 아니라 국내에서 운영하는 모든 백화점의 공통된 현상이라는 점이다.

한편, 윤명길·남궁석(2000)의 선행 연구 자료에 의하면, 임대갑을 제외한 비중을 보면 다음과 같다. 즉, T백화점은 직매입 12.0%, 특정매입 75.0%, 임대율 13.0%이다. S백화점은 직매입이 10.0%, 특정매입이 55.0%, 임대율이 35.0%이다. 지방의 D백화점은 직매입

18.6%, 특정매입 69.0%, 임대율 13.0%이다. 지방에 출점한 L백화점 대전점은 직매입 11.6%, 특정매입 73.8%, 임대율 14.5%로 조사되었다.

또한, 선행연구인 오경섭·윤명길(1999)에 의하면, 지방의 중소형백화점의 직매입비중이 10-18%로 높게 나타난 이유는 전체 매출에서 차지하는 비중에서 30-40%에 달하는 식품 매출이 직매입으로 운영되기 때문이라고 하였다. 따라서 식품을 제외한다면, 직매입 비중이 지방 중소형백화점은 3-4% 수준이고, 서울의 대형백화점은 8-9%수준이다.

여기 자료를 비교해 보면 새로운 사실을 발견할 수 있다. 즉, 종전 1999년과 2000년 조사한 백화점의 직매입 비중과 2004년 연구에서의 직매입비중과 비교할 때, 직매입 비중이 훨씬 더 낮아졌다는 점이다.

이러한 이유는 대부분 백화점의 추세가 식품분야의 직매입을 특정매입으로 전환했다는 점에서 찾을 수 있다. 더 나아가서, 직매입 패션의류부분도 과감히 특정매입으로 전환한 결과라고 볼 수 있다.

### Ⅲ. 특정매입의 유효성 분석

본 장에서는 백화점에서의 특정매입 유효성을 분석하기 위하여 백화점과 거래처와 비교하여 구체적인 방안을 찾아보고자 한다.

#### 1. 분석방법 및 기간

본 연구는 분석의 편의를 위하여 백화점에서 매출비중이 가장 높은 숙녀의류부문을 중심으로 한다. 특히, 본 연구에서는 이들 백화점의 유통구조를 파악하고, 또 특정매입일 때와 직매입일 때 어떠한 차이를 가져다주고 이로 인하여 얼마나 백화점에서 효율적인 운영 시스템을 구축할 수 있는지를 원인을 찾고자 한다.

분석방법은 주로 L백화점의 자료를 활용하였고, 보조적인 자료로 H백화점 및 S백화점의 내부자료를 조사, 분석하였다. 동시에 직접 방문하여 실무담당자와 인터뷰 및 설문조사도 병행하여 진행했다. 그러나 내용이 부실하거나 미흡한 부분에 대해서는 별도의 전화 인터뷰로 보완하였다. 이 조사는 2004년 10월 1일부터 시행하여 2005년 1월 31일까지 90일간 시행하였다.

#### 2. 조사업체의 의류부문 유통채널

본 연구에서 사례 분석한 거래처의 유통구조를 살펴보면, 의류부문 유통채널은 다음과

같다. 아래 기술한 바와 같이 유통채널이 복잡하지 않고 단순하다. 대부분의 의류업체는 대리점과 직영점, 그리고 백화점부문으로 운영하고 있다.

- 대리점 유통채널: 메이커 → 소매상 → 소비자
- 직영점 유통채널: 메이커(직영점) → 소비자
- 백화점 유통채널: 메이커 → 소매상 → 소비자

백화점에 거래하는 모든 거래처의 브랜드사업은 유통채널의 경우 다음과 같다. 즉, 백화점이 아닌 일반 대리점은 A브랜드(거래처) → 소매상(대리점)이며, 거래처에서 독립점으로 직접 운영하는 직영점은 메이커(직영점) → 소비자이며, 백화점에 입점한 경우는 A 브랜드 → 소매상(백화점)이다.

### 3. 특정매입 유효성 분석

백화점 특정매입 거래형태의 유효성을 분석할 때, <표 5>와 같이 다섯 가지 측면으로 분석된다.

다시 말해, 머천다이징 측면 그리고, 거시적인 관점에서 기업 상생 측면은 어떠한가? 세 번째로, 관측사원에 대한 문제, 네 번째가 인건비 절감 등 제반 코스트와 관련된 경제적 측면에서 살펴보고, 마지막으로 재고문제에 관하여 논의할 수 있다.

<표 5> 백화점 거래형태 유효성분석

특정매입 운영시	직매입전환시
-거래처에서 전문 머천다이저 보유 -거래처와의 상생효과(패션 전문분야의 아웃소싱) -관측사원의 거래처 파견으로 재고관리 및 판매관리의 부담 해소 -인건비의 거래처부담으로 코스트절감 효과 기대 -재고부담의 거래처 전가로 상품매입비 절감 및 악성체화재고 미발생	-전문 머천다이징능력 배양 필요 -핵심역량 이외의 부문까지 포함함에 따른 효율성 저하 -재고관리 및 판매관리를 위하여 관측 사원의 직영화 필요 -인건비의 급속한 상승으로 손익분기점 상승으로 채산성 악화 -재고부담으로 인한 상품매입비의 증가와 악성체화재고 유지비용 발생

#### 3.1. 머천다이징 능력 측면

백화점이 특정매입인 경우 머천다이징능력이 거래처보다 떨어지기 때문에 이러한 머천다이저의 활용도 제고는 전문성을 높이고, 노하우 축적을 가능하게 된다.

특히, 현실적으로 직매입으로 전환할 경우 백화점은 전문 머천다이저의 채용이 이루어

져야 하며, 재고관리를 위한 관측사원을 직영사원으로 대체해야 한다. 더욱이, 매장 내 직영사원이 상품에 대한 전문지식의 습득도 동시에 이루어져야 가능해진다. 이러한 어려운 상황이 국내 백화점의 경우 직매입 시스템구축을 어렵게 만드는 요인으로 작용한다.

### 3.2. 상생효과 측면

국내 백화점은 대기업이 주도하고 있다. 물론 일부 중소기업도 있지만, 본 연구에서는 거래처는 중소기업, 백화점은 대기업이라는 관점에서 본다. 먼저, 이러한 관점에서 볼 때, 특정매입으로 운영할 경우 거래처는 직매입으로 운영할 때보다 보다 더 많은 수익을 얻을 수 있는 구조를 갖추게 된다. 즉, 가격결정자(price maker)로서의 역할을 수행 할 수 있기 때문에 보다 높은 마진을 추구 할 수 있다.

특히, 백화점이 다수의 점포를 운영하고 있고, 거래형태가 직매입인 경우 중소기업인 거래처 입장에서 볼 때, 백화점에 머천다이징 업무의 많은 부분을 넘겨줘야한다. 이때에 백화점 입장에서 볼 때, 전문적인 머천다이저의 활용도를 조금은 높일 수 있다.

그러나 현실적으로 다점포화한다 하더라도 거래처에서 운영하는 것보다 백화점에서 운영한다면 효율성이 떨어질 것이기 때문에 거래처 입장에서 볼 때, 업무의 특성강조 및 전문화를 통한 거래처에 비하여 상대적으로 대기업인 백화점과의 상생이 이를 통하여 가능해질 수밖에 없다.

### 3.3. 관측사원의 파견 측면

백화점이 매입시스템을 특정매입에서 직매입으로 전환하려면, 가장 우선적으로, 인력확보가 선결되어야 한다. 국내 현실상 전문 머천다이저는 대개 거래처 내지는 의류업체에서 근무한다. 더욱이 거래처가 점포별로 1-3명씩 파견 나와서 재고 관리 및 판매 업무를 수행하는 관측사원을 직영사원으로 대체한다는 사실은 국내 백화점 시스템으로는 따라 잡을 수 없는 가히 혁명적인 변혁에 속하는 사항으로 현실적으로 불가능하다.

일반적으로 국내백화점은 재고관리나 판매관리는 거래처에서 파견한 관측사원이 하는 것이 관례화 되어 있다. 특히, 공산품 등 규격화되어 있는 상품이라면, 직매입 시스템에 의한 직영사원의 관리가 가능할 수도 있지만, 현실적으로 패션성이 가미된 고급의류의 경우 전문적인 머천다이징 능력뿐만 아니라 상품지식이 매우 중요하다.

결국, 백화점에서 관측사원이 아닌 직영사원으로서의 재고관리 및 판매관리를 한다는 사실은 현실적으로 어려움에 봉착하게 된다. 이러한 요인이 국내 백화점들이 직매입을 시도하다가 실패하게 된 요인이며, 백화점의 경쟁력 강화를 위해서는 관측사원의 지원을 요구할 수밖에 없는 실정이다. 특히, 백화점 측면에서는 판매사원을 아웃소싱하는 효과를 거둘 수 있다.

### 3.4. 인건비 절감측면

백화점이 직매입으로 특정매입을 완전히 전환한다는 가정하에 분석해보면 다음과 같이 설명할 수 있다. 즉, 사례점포 중 예를 든다면, L백화점이 단일 점포로서 운영할 경우 숙녀의류 매장에 머천다이저와 관촉사원을 충원한다면, L백화점 일산점의 경우, 총당 20명의 직영사원에서 110명으로 90명을 더 충원해야 한다. 이는 백화점의 커다란 경상비 상승을 가져다주고 결국 백화점의 경영압박요인으로 작용할 것이다.

특히, 현실적으로 거래처의 급여보다 일반적으로 백화점 직영사원의 급여가 높은 점을 감안하면, 인건비 상승폭은 가히 상상을 초월하는 금액으로 상승될 것이라는 점에 예견된다.

더욱이, 백화점의 직영사원은 거래처에서 파견 나와 있는 관촉사원만큼 전문지식의 습득을 위해서는 수년에 걸친 시행착오가 있어야 할 것이다. 또한, 단기적으로 볼 때 국내 백화점의 시스템상으로는 백화점 직영사원의 인센티브제에 대한 인식결여로 매출 증진을 위한 노력의 부족으로 매장의 매출신장을 기대하기 어려울 것이다.

물론, 미국의 Nordstrom처럼 판매수수료제도를 도입하여 운영<sup>4)</sup>한다면, 다소 개선될 소지는 있겠으나, 1-2년 내 개선될 상황이 아니라, 10-20년 이상 소요되어야 이러한 효율적인 시스템구축이 가능할 것이다.

### 3.5. 재고부담 및 악성채화재고 측면

백화점의 경우 대부분의 거래형태가 특정매입이기 때문에 재고부담을 안고가지 않는다. 따라서 악성채화재고의 발생소지가 전혀 없다.

국내 S백화점 등 일부 대형백화점은 1990년대에 들어서서 과감하게, 의류를 중심으로 하는 직매입으로의 전환을 시도한 적 있다. 그러나 악성 채화재고의 발생과 재고의 과다적체로 자금회전의 비효율성이 발생하여 1990년대 말에 다시 사업부문을 분리하여 분사하거나, 일부상품에 대해서는 특정매입으로 전환하는 등의 강구책을 쓰기도 하였다.

이러한 실패는 국내 백화점의 공통된 현상이고, 현재는 백화점이 특정매입 이외에 별다른 대안을 찾을 수가 없다는 것을 보여주는 반증 사례이다.

---

4) Nordstrom은 1950년대 초반부터 지역에 따라 다소 차이는 있지만, 대개는 의류부문 표준수수료로 6.75%, 남성화 8.25%, 여성화 9-10%, 아동화 13%를 매출실적에 따라 판매사원에게 성과급으로 추가 지급한다(조연상·윤명길 1998).

## IV. 결 론

특정매입을 위주로 하는 백화점의 거래형태는 지금까지 이론적으로 무장한 일부 학자들에 의하여 비판을 받았다. 즉, 이들이 비판한 요지는 기존 특정매입 시스템을 직매입 시스템으로 전환하지 못하기 때문에 백화점의 경쟁력이 없다는 것이었다.

이러한 일부학자의 주장과 이론에 밀려서 한때에는 백화점업계에서 타의에 의하여 어쩔 수 없이 직매입 시스템 구축을 위하여 지속적으로 노력하기도 하였다. 그러나 전술한 바와 같이, 현실적으로 여러 가지 문제점을 안고 있기 때문에 직매입 시스템 도입에 실패하였다.

반면에, 새롭게 등장한 할인신업태는 기존 틀을 허물지 않고 새롭게 시작하는 입장이고, 더욱이 상품 특성상 직매입 시스템 구축이 수월하기 때문에 성공할 수 있었다.

이와 같이 국내 백화점은 지금까지의 직매입시스템 구축을 위한 지속적인 노력에도 불구하고 성공을 거두지 못하였다. 현재는 오히려 직매입 비중을 낮추고 있는 것이다. 결국 이러한 현상은 유통 현장을 정확하게 이해하지 못하고 무조건 비판만 해서는 안 된다는 커다란 교훈이기도 한 것이다.

따라서 본 연구는 결론적으로 현실적으로 직매입보다는 특정매입 시스템이 백화점에서는 경쟁력을 갖출 수 있다는 결론을 내리고자 한다. 특히, 직매입시스템이 아니라 특정매입시스템으로 구축한다는 점을 생각할 때 백화점의 경쟁력 원천을 “가격”이 아니라 “서비스나 고급화 등”에서 찾아야 한다는 점이다.

백화점이 직매입이 아니라 특정매입이 유효하다는 이유로는 전장에서 서술한 바와 같이, 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째, 전문 머천다이저가 부재한 상태에서 이들의 충원이 용이하지 않는다는 점이다.

둘째, 판촉사원의 직영사원으로의 전환과 이들의 전문 상품지식습득이 상당한 시일이 소요된다는 점이다. 특히, 판매수수료제 등 인센티브제도의 정착화가 되지 아니할 경우 직영사원의 관료화로 매출 증진이 불가능하게 될 것이기 이기 때문이다.

셋째, 상기 전문 머천다이저 및 매장 판매사원의 대폭적인 충원은 백화점 임금구조상 비용 상승의 구조적인 문제를 낳는다는 점이다.

넷째, 백화점의 직매입시스템 도입은 거시적인 관점에서 전체 유통산업 발전을 저해한다. 즉, 백화점은 비대해지고, 중소 의류거래처의 자생적 생존이 어려워질 가능성이 있다.

다시 말해 거래처 입장에서 볼 때 현재의 특정매입구조에서는 어느 정도의 가격결정권이 갖춰져 있기 때문에 수익을 보장 받을 수 있지만, 직매입 시스템으로 전환은 단순 하청업체로서 남을 수밖에 없기 때문에 보다 부가가치 높은 기업구조의 유지가 불가능하게 된다는 점이다. 이것은 결국 패션의류산업의 쇠퇴를 가져다줄 것이다.

마지막으로 본 연구는 상기한 바대로 지금까지 논의한 직매입 시스템의 구축이 백화점

에서 필요하다는 입장인데, 새롭게 직매입이 아니라 특정매입이 유리하다는 효율성을 입증하기 위하여 노력하였다. 그러나, 국내의 기존 연구자료나 이에 대한 백화점의 체계적인 자료정리가 미흡한 관계로 유통업체 실무자 인터뷰 및 간단한 설문조사에 의존할 수밖에 없었다. 특히, 백화점의 특성상 내부자료의 공개를 꺼리는 입장에서 자료를 수집, 분석하는데 많은 어려움이 있었다.

따라서, 차후 연구자들은 보다 많은 자료 수집을 위하여 지속적으로도 체계적인 계획을 수립하여, 준비해야 할 것이다. 더 나아가서 유통분야에 있어서 국내에서 적합한 매입유형 내지는 거래형태를 더욱 심화발전시키고자 하는 연구가 필자에 국한해서는 안 될 것이다. 즉, 국내의 유능한 여러 유통 전문가 내지는 유통학자의 논의가 장기적인 안목을 가지고 지속적으로 이루어져지길 바란다.

특히, 필자와 같은 시각으로 바라보는 연구자뿐만 아니라 본 연구와 대립되는 시각인 기존의 시각 즉, 백화점의 경우 직매입이 유리하다는 입장에 서있는 학자들의 활발한 논의가 이루어지길 기대한다. 이를 통하여 국내의 유통학문이 한 단계 더 도약할 수 있는 발판이 되길 바란다.

## 참고문헌

- 변명식·이영철·김영이(2002), 『유통의 이해』, 학문사.
- 한동철·성희승(2003), 『소매관리』, 우용출판사, pp27-29.
- 오경섭·윤명길(1999), 지방 중소형 백화점의 경쟁력 강화요인 분석, 마케팅학회, 마케팅과학연구 제4집, 11월.
- 윤명길(1996), 『백화점유통 쉽게 알기』, 도서출판 동인.
- 윤명길(2004), 국내 할인점과 백화점의 매입유형에 관한 비교연구, 한국유통과학회, 유통과학연구 제 2권 제2호, 9월.
- 윤명길·고창룡(2003), 『할인점 경영과 실무』, 도서출판 두남.
- 윤명길·김성배·진창범(2004), 『백화점유통실무』, 서울보건대학.
- 윤명길·남궁석(2000), 지방중소형백화점의 중간관리축소 및 개선방안, 한국마케팅학회, 마케팅과학연구 제5집
- 조연상·윤명길(1998), 『혁신유통의 벤치마킹』, 도서출판 동인.
- 速水 保·山野邊義方(1993), 『流通經濟の 理論と 實際』, 成山堂書店.
- 日本商學會 用語定義委員會(1971), 『商業用語定義』, 日本商學會
- 黃山保(1981), 『物流システムと意思決定』, 中央經濟社
- Myoung-Kil Youn(2004), Comparison of buying system between Discount Stores and Department Stores in Korea: Focusing on the classification by product ownership, International conference of KAMS, August 12-16.