

미국유통바이어들이 느끼는 유행상품
구색 결정의 어려움과 한계

강 경 영 (연세대)

미국유통바이어들이 느끼는 유행상품 구색 결정의 어려움과 한계

강경영*

<목 차>

- | | |
|------------------|------------|
| I. 서론 | II. 이론적 배경 |
| III. 연구방법 및 연구절차 | IV. 연구 결과 |
| V. 결론 및 제안 | |

I. 서 론

급변하는 소비자 환경 속에서 소비자의 수요를 정확히 파악하는 상품 기획의 어려움은 더욱 커지고 있다. 시장 경쟁은 치열해졌고 소비자의 요구 사항은 더욱 다양해지고 복잡해졌다. 특히 의류 상품의 기획은 유행 상품의 특성과 생산에서 유통까지의 경로 선상의 독특성으로 말미암아 소비자의 수요 파악은 더욱 어렵다. Hunter와 Valentino (1995)는 의류 상품의 생산상의 독특성은 (가) 상품 분류와 상품 구색 단위의 복잡성, (나) 유행의 강력한 영향, (다) 의류 생산에 있어서 직물 공급자와 유통 바이어 의사의 절대적 영향, (라) 생산 주문 방식에 있어서 대기업과 중소기업의 큰 차이 같은 의류 관련 산업의 특성에서 나타난다고 하였다. 즉 유행 상품인 의류 상품 기획의 어려움은 유행 상품의 다양한 상품 구색과 생산 주문 방식의 독특성으로부터 기인하는 것이라고 추측할 수 있다. 그러나 어려움의 구체적인 내용에 있어서는 아직까지 연구가 미흡하여 체계적으로 정리되어 있지 않은 상황이다. 이 연구에서는 많은 어려움들 중에서 상품 구색 결정과 관련된 한계들을 정리해보고 더 나아가 그 한계를 줄여나가는 연구들을 제안하기 위한 기초를 마련하는데 그 목적이 있다.

* 연세대 의류과학연구소

상품 구색 결정과 관련된 한계를 정리하기 전 믿을 만한 상품 구색 결정 과정 모델의 설립이 우선 과제였다. 먼저 믿을 만한 모델을 설립한 후 그 결정 과정의 각 단계마다 발생할 수 있는 한계 상황을 정리함이 순서였다. 그러나 상품 구색 결정 과정의 효율성과 각 상품의 수요 예측 정확성이 판매 증가와 재고 감소, 더 나아가 이윤 확대에 끼치는 영향력에도 불구하고 성공적인 상품 구색을 위한 믿을만한 전략 연구나 의사 결정 과정 모델은 유행 상품 관련 산업계는 물론이고 학계에서도 찾아보기 힘든 상황이었다. 그러므로 이 연구는 상품 구색 전략을 세움에 있어서 가장 밑바탕이 되는 믿을 만한 상품 구색 결정 과정 모델을 설립하는 데 최우선 목적을 두고, 그 결정 과정에 영향을 미치는 요인들을 알아보기 위해 계획되었다. 상품 구색 결정 과정을 설립하기 위해서는 결정 과정의 순서(connection)뿐만 아니라 그 결정 과정에 필요한 inputs, outputs, mechanisms, function name, 그리고 constrains(한계 또는 어려움)들이 같이 조사되어 졌다. 조사 결과들 중 constrains(어려움과 한계)들만 발췌하여 정리함으로 상품 구색 과정에서 유통 바이어가 느끼는 어려움들을 한 눈에 볼 수 있었다.

단 이 연구 결과는 미국 유통 바이어들만을 대상으로 하여 얻어진 결과이므로 한국 내의 상황과는 차이가 있을 수 있다. 보다 체계적인 접근을 통한 미국과 한국의 비교가 요구 된다.

II. 이론적 배경

1. Retail Buying Process

의류 유통을 위한 상품 기획 과정은 여러 학자들(Clodfelter, 1994; Bohandaowicz, 1994; Frings, 1994; Rabolt & Miller, 1997)에 의해 연구되었다. 여러 연구들을 정리한 결과 상품 기획 과정에 관련된 활동들은 다음과 같이 크게 다섯 활동으로 요약되었다: (가) 판매의 목적을 정한다; (나) 전반적인 예산을 책정한다; (다) 재고를 관리한다; (라) 상품 구색을 결정한다; (마) 실제 구매를 하고 계획과 차질이 있는 부분을 수정한다.

판매의 목적을 설립하기 위해 행해지는 업무에는 상권 내 소비자의 전반적인 특성과 수요를 파악하는 일, 경쟁 점포의 판매 상황을 파악하는 일, 자사 점포의 확장이나 축소 같은 변경 사항을 고려하는 것, 과거 판매에 있어서 판매 촉진의 영향을 분석하는 것, 전반적인 유행 경향을 파악하는 것, 경제적 상황을 판단하는 것, 그리고 계절적 수요 변동

을 고려하는 활동들 모두가 포함된다. 전반적인 예산을 책정하는 업무는 소비자의 수요를 투자 계획과 예산 책정으로 구체화 시키는 재정 계획, 적절한 가격과 마진 폭을 결정하는 가격 정책의 수립, 그리고 판매 촉진을 위한 예산을 따로 책정하는 업무들을 포함한다. 재고 관리란 계획된 구매 시점(월별, 시즌별)에 맞추어 적절한 물량 계획을 수립함으로써 무리한 재고(overstock) 및 재고 부족(shortage)을 방지하고 부동 제품의 발생을 줄이기 위한 모든 활동을 일컫는다. 상품 구색 계획이란 판매할 시기에 맞추어 상품을 분류하고 분류된 타입별로 상품을 선택하고 예산과 재고 계획에 맞추어 선택된 상품의 물량을 결정하는 작업들을 일컫는다. 상품 구색 계획까지 상품 기획의 구체적인 안이 설립되면 유통 바이어는 생산자나 중간거래업자(vendor)를 만나 구체적인 상품 선택 및 구매 협상에 돌입한다. 구매 협상 시 거래 조건에 맞추어 상품 기획 안은 재조정되어 최종적으로 상품 기획 과정은 마무리된다.

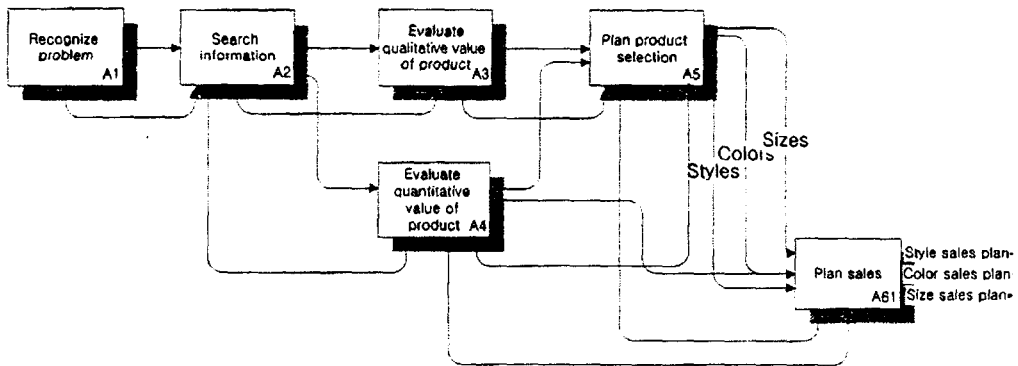
2. 유통 바이어의 역할

유통 바이어는 의류 생산자와 소비자들을 연결시키는 중요한 역할을 맡고 있다. 유통 바이어가 자신의 점포에 찾아오는 소비자들의 욕구와 필요를 충족시키기 위해 하는 일에는 점포의 성격과 점포 활동의 범위를 결정하는 일에서부터 예산을 책정하는 일, 생산자와 협상을 통해서 물건을 구입하여 점포 내에 배치하는 일, 그리고 판매촉진을 하는 일까지 상품 기획 과정에 속하는 모든 활동들이 포함된다. 그 중 가장 핵심적인 업무는 그 점포의 이익과 직접 연결된 적절한 상품을 적절한 시기에 구매하여 판매하고 적절한 상품의 구색을 결정하는 상품 구색 결정 업무이다. Fiorito와 Fairhurst(1989)는 의류 유통 바이어의 업무들 중 가장 어려운 업무는 한 스타일 당 색상과 사이즈의 구색을 결정하고 각 상품 당 재고를 관리하는 일이라고 밝혔다. 유통 바이어의 업무의 어려움은 의류 유통 바이어에게 요구하는 능력을 통해서도 드러난다. Frings(1994)는 상품 기획을 함에 있어서 한 명의 바이어에게 요구되는 두 능력들은 상품의 수량과 소비자의 요구를 정확히 파악하는 분석적인 능력과 상품의 질적 측면과 유행의 특성을 판단할 수 있는 감성적인 능력이라는 일면 대조적인 능력들이다. 상품 기획 과정에서 이러한 두 대조적인 능력들이 가장 필요하고 조화를 이루어야 할 업무가 감성적으로 상품 구색 결정하고 분석적으로 각 구색 당 수량을 결정하여야 하는 상품 구색 결정 과정이다.

3. 상품 구색 결정 과정

유통 업자들의 의사 결정 과정 중에서 상품 선택과 관련된 의사 결정 과정은 과거 몇 학자들(Ettenson & Wagner, 1986; Francis & Brown, 1985; Hirshman, 1981; Hirshman & Mazursky, 1982; Kline & Wagner, 1994; Mazursky & Hirshman, 1987)에 의해 연구되어 졌다. 그들 중 몇 학자들(Ettenson & Wagner, 1986; Francis & Brown, 1985-86; Kline & Wagner, 1994)은 소비재를 구매하는 의류 유통 업자의 의사 결정 과정은 원자재를 구매하는 산업계 구매자의 일반적인 의사 결정 모델(industrial buying decision model)을 적용시키기 어렵다고 주장하였다. 의류 유통 업자의 의사 결정 모델은 조직적인 의사 결정 메커니즘의 영향 보다 소비자로서 바이어 개인 내부의 의사 결정 메커니즘 (consumer decision making model)의 영향을 더욱 많이 받게 된다는 것이 그들의 주장이다. 특히 의류 유통 업자의 상품 구색 결정에서는 소비자 의사 결정 모델의 적용이 더욱 적합하다고 주장하였다 (Kline & Wagner, 1994; Kang, 1995). 이러한 연구 결과들을 바탕으로 이론적인 상품 구색 결정 과정의 각 단계는 다음과 같이 설립되었다 (그림 1 참조).

<그림 1> Assortment Planning Process



첫 번째, 문제점 인식의 단계로 이상적인 상품 구색과 실제 상품 구색간의 차이를 인식하는 것, 구체적으로는 과거 소비자의 불만족 요인이나 만족 요인을 분석하여 새로운 상품 구색의 변화 방향을 결정하는 활동들이 이 단계에 속한다. 두 번째, 정보 분석의 단계이다. 이 단계에서는 인식되어진 문제점들을 줄이고 보다 구체적인 상품 구색 아이디어를 얻기 위해 필요한 정보를 수집 분석한다. 세 번째는 상품의 평가 단계이다. 상품 구색을 결정하기 위한 평가는 상품의 질 적인 측면과 양 적인 측면에서 이루어 질 수 있다는 이

론적 가정을 통해 평가의 단계는 질적 평가의 단계와 양적 평가의 단계로 나뉘었다. 상품의 심미적 가치(Aesthetic criteria: style, color, fabric, detail, balance), 상황 적용의 가치(Situational usage: versatility, coordination effect, fashion sensibility), 그리고 기능적 가치(Performance criteria: size, easy care, comfort, durability)들이 질적인 상품 평가의 판단 기준들이라고 볼 수 있다. 질적인 평가의 결과는 직접적으로는 상품의 선택하는 기준으로 작용하고 간접적으로는 그 상품의 실질적 판매량을 예측하는 양적인 상품 평가에 함께 고려될 수 있다. 양적인 상품 평가는 한 상품의 수량적인 가치를 평가하는 활동으로 품목별 매출액 또는 구매 수량 예측을 위한 과거 판매 실적 분석이 그 주요 활동이라고 볼 수 있다. 이론적으로는 양적인 가치를 판단하기 위해서 판매 요인 분석, ABC분석, 상품 라이프 사이클 분석, 변동 평균 매출액 분석, 회귀 분석, 전문가의 판단, 소수 소비자 테스트 같은 방법들이 이용되어 질 수 있다(Goodman, 1954; Keay, 1972; Hurwood, Grossman, & Bailey, 1978). 상품 선택 단계에서는 스타일 선정, 각 스타일 별 색상 선정, 그리고 각 스타일 별 색상 별 사이즈 범위 선정이 이루어 진다.

III. 연구 방법 및 연구 절차

이 연구는 세 가지 방법에 의해 접근되었다. 첫째 지면 자료들을 분석하여 정리한 이론적인 조사 분석, 둘째 실제 의류 유통 산업에 종사하고 있는 유통 바이어들을 인터뷰하여 얻어낸 내용 분석, 그리고 마지막으로 첫 번째 연구 내용과 두 번째 연구 내용을 전문가들의 의견을 바탕으로 통합하여 정리하였다. 이 연구에 참여할 10인의 대표적인 의류 유통 바이어들을 선정하기 위하여 미국 동부에 위치한 연간 매출 10만 달러 이상의 모든 백화점들과 여성 의류 전문점들의 대표들 (N=150)을 바이어 추천요구 서신을 통해 1차 접촉했고, 약 100여 명의 여성의류 바이어들을 전화와 팩스를 통하여 추가 교섭했다. 이 연구에 참여한 의류 유통 바이어들은 매출액 크기별(N=5)과 업체별(N=2)로 나누어진 10개의 집단별로 약1명씩 고르게 분포되었다. 인터뷰한 내용들은 녹음되었고, 녹음된 내용들은 일반문서로 그대로 옮겨졌으며, 문서 내용은 상품 구색 결정의 일반적인 정의, 걸리는 시간, 어려움과 함께 각 과정의 구체적인 내용들이 권위 있는 의사 결정 분석 방법인 'Integrated Definition (IDEF) functional modeling method'의 분석방법에 근거하여 Input, Mechanism, Function name, Constraint, Connection과 Output들로 분류 정리되었다. 그 중 상품 구색의 일반적인 어려움과 Constraint들만을 발췌, 유통회사의 특징(업체, 회사규모, 상

권의 위치)에 따라 분석 정리한 내용을 발표하고자 한다. 용이한 분류작업을 위해 질적 연구 분석 소프트웨어인 QSR NUD*IST를 사용하였다. 인터뷰 내용과 분석과정의 신뢰도와 유효성은 5인의 전문가들과 10인의 종사자들로부터 검인을 받았다.

IV. 연구 결과

미국 의류 유통 바이어들에 의하여 언급된 상품 구색 결정과정에서 체험하는 한계점들은 크게 네 가지로 분류되었다. (가) 유행상품 특성상의 한계, (나) 생산 시스템으로 인한 한계, (다) 생산자와 유통자의 관계에서 일어나는 어려움, (라) 상품의 다양성, 즉 복잡한 소비자들의 기호와 수요 때문에 일어나는 어려움이였다. 이러한 어려움과 한계점들은 상품 구색 결정 과정의 각 단계에 따라 다르게 나타났고 보다 구체적으로 언급되었다. 또한 그 한계점들은 회사의 업태보다 회사의 규모에 따라 다르게 나타났다.

1. 문제점 인식 또는 수요의 예측시 느끼는 어려움과 한계

유통 바이어들은 예측을 하기 어려운 변동 상황을 전반적인 수요 예측에 미리 고려하거나 갑자기 나타난 변동 요인 때문에 과거의 상품 구색의 장점을 그대로 다음의 상품 구색 결정에 적용하기 어렵기 때문에 문제점 인식을 통해 정확한 문제점을 파악하는 데는 한계가 있다고 하였다. 바이어들이 언급한 구체적인 한계점들은 다음과 같다. 의류 상품의 본질적인 특성인 유행 민감성을 고려하더라도 최근 점차 빨라지는 유행 주기로 인해 판매 예측 정확성은 더욱 기대하기 어렵다고 모든 유통 바이어들은 밝혔다. 인터뷰에 참가한 한 대기업 유통 바이어는 중요 거래처가 폐업을 할 경우 거래선을 바꿔야 하는데 과거 거래선이 중요 거래선이었던 만큼 그 만한 물량을 같은 가격대에 같은 품질을 제공하는 새로운 거래선을 찾기 힘든 경우가 가끔 발생하였는데 그런 경우 과거 상품 구색에 있어서 장점을 제대로 구현한 차기 계획을 설립하기 어렵다고 언급하였다. 한 바이어는 인기 거래선의 경우 가격을 상승시키기 때문에 과거 가격대를 바탕으로 한 상품 구색에 차이가 발생할 수도 있는 데 판매 계획을 세울 시 그런 변동 사항을 미리 고려하기 어렵다고 하였다. 소 점포 몇 개를 운영하는 한 바이어는 과거 과잉 공급(overstock)되었던 상품의 원인을 검토할 때 수 많은 요인들을 고려할 수 있기 때문에 그 정확한 원인을 파악하기 어렵다는 점을 지적하였다. 대기업에 소속되어 있던 한 바이어는 소비자 불

만 카드나 소비자 질문지 결과를 과거 상품 구색의 문제점이나 장점을 파악하는 데 이용하기도 하는데 그 결과를 다음 상품 구색에 연결시키는 데는 주의가 필요하다고 하였다. 데이터의 신뢰성과 대표성을 확신하기 힘들고 소수 사람들의 요구 사항이므로 대량 구매를 해야 하는 입장에서는 그 요구 사항을 실제 구매로 연결시키기 힘이 든다고 밝혔다. 참여한 유통 바이어들 중 50퍼센트의 바이어들이 과거 데이터 자료를 정확히 분석하는데 기술적인 어려움을 느낀다고 지적하였다.

2. 정보 분석시 느끼는 어려움과 한계

상품 구색 계획에 필요한 정보는 스타일 관련된 정보, 색상에 관련된 정보, 사이즈에 관련된 정보로 나눌 수 있다. 그러므로 정보 분석 시 느끼는 어려움과 한계들도 이러한 세 가지 유형의 정보 분석에 따라 다르게 나타났다. 스타일 정보 분석 시 느끼는 한계는 (가)소비자가 원하는 스타일들과 주요 거래선에서 생산한 스타일과 차이가 일어났을 때 느끼는 어려움, (나) 스타일 정보를 분석하는 데 유연성의 한계, (다) 실제로 적용하기 힘든 정보, (라) 부정확한 경쟁자 정보, 정보를 습득할 때 주관적인 견해의 투영, (마)정보를 조직적으로 정리하는 데 있어서의 어려움, (바) 정보 처리를 위한 시스템의 한계, (사) 정보 분석보다 유행의 변화가 빠른 경우, 그리고 (아) 거래선으로부터 주어지는 정보의 신뢰성 문제들로 정리되었다. 색상 정보 분석 시 느끼는 한계는 표적 소비자들의 색상 선호를 파악, 실현성을 고려한 색상 정보 분석, 그리고 체계적인 색상 정보 분석의 어려움들이었다. 사이즈 정보 분석과 관련해서 의류 유통 바이어들은 지역에 따라 소비자들의 체형 차이가 있음을 발견하였지만 정확한 사이즈 정보 자료의 미비를 지적하였다.

3. 질적 평가시 느끼는 어려움과 한계

의류 유통 바이어들은 질적 평가와 관련해서 가장 많은 어려움들을 지적하였다. 신상품의 질적 평가 시 과거 판매 실적이 없으므로 인해 주관적으로 흐르기 쉽고, 최근 기후가 예상대로 되지 않는 경우가 많아 기후와 관련하여 스타일 구색 결정 시 어렵다고 하였다. 세 명의 바이어가 언급한 바에 따르면 가격과 품질의 조화를 이루는 상품을 찾는 것이 질적 평가의 주요 목표이기도 하면서 주된 어려움이라고 지적하였다. 가격과 조화 외에도 상품 기획 컨셉(concept)과 맞아떨어지는 스타일 색상을 발견하지 못하였을 경우도 한계에 부딪히게 된다고 하였다. 대기업의 경우 긴 리드 타임(lead time)으로 인해 시제품을 미리 선보여 소비자 반응을 관찰한 경우라도 그 결과를 다음 상품 구색과 바로 연결시키는 것

이 어렵다고 하였다. 또한 질적 평가를 위한 정립된 평가 시스템이 없기 때문에 객관적인 결론을 유도하기 어렵다고 하였다. 과반수 이상의 인터뷰 참석자들이 색상 질적 평가와 관련하여서는 주관적인 색상 선호가 평가에 영향을 미치게 된다는 점을 지적하였다. 그리고 색상 군을 다양하게 하고 싶어도 최소 주문량이 이미 정하여 있어서 그 주문량을 맞추지 못할 경우 색상을 추가할 수 없는 경우가 있다고 하였다. 마찬가지로 스타일별로 색상 구색이 이미 생산자에 의해 이미 결정되어 있는 경우 소 점포 바이어들의 경우 선택할 수 있는 여지가 없다는 점을 지적하였다. 그리고 스타일에 따라 적합한 색상을 평가하기 어려움이 있다고 지적한 유통 바이어도 한 명 있었다. 사이즈 평가와 관련하여 생산자별로 포장 단위 사이즈 구색이 달라 적절한 사이즈군의 결정이 힘들고 생산자별 패턴이 달라 사이즈 표준의 적용이 어려움을 지적하였다. 대기업의 경우 사이즈 질적 평가는 과거 판매 실적에 따른 분석이 전부로서 바이어의 개입보다는 재고 관리부에 의해서 구색별 수량을 결정 관리하였다. 그러므로 소비자가 스타일에 따라 찾는 사이즈 군이 다를 경우 (예: 저부 자기 사이즈 보다 한 사이즈 큰 또는 작은 상품을 찾을 경우) 상품 구색에 그러한 경향을 반영하기 힘들 다고 지적하였다

4. 양적 평가시 느끼는 어려움과 한계

양적 평가와 관련하여 느끼는 어려움은 발전되지 못한 기술에 의한 한계로 집약되어졌다. 모든 유통 바이어들은 Point Of Sales (POS) 자료의 선진 통계 처리 방안을 알지 못하였고 재고 관리부에 있는 인원들조차 소프트웨어의 한계에 의한 POS 데이터 분석이 정교하지 못하다고 지적하였다. 모든 대기업 유통 바이어들이 지적한 바에 따르면 POS 결과가 있다고 하여도 그 결과를 바로 생산과 연결시키는 데는 현실적으로 어렵다는 점이 상품 구색 계획에 최근 판매 실적을 고려하지 않는 이유라고 밝혔다. 또한 급격한 유행 변화나 예측 못했던 기후 변동으로 과거 판매 실적만을 고려한 상품 구색별 수량 결정이 정확도가 크게 떨어진다고 언급하였다. 또한 모든 바이어들이 의류 상품의 생명 주기를 파악하기 힘들고 수요의 포화 시점에 있는 상품의 경우 구매량을 줄이기가 심적 부담이 된다고 언급하였다. 그러므로 대기업의 경우 유행에 민감한 스타일이나 색상보다는 유행에 덜 민감한 스타일이나 색상에 보다 주력하게 된다는 점을 지적하였다.

5. 실제 구매시 주의점

상품 구색 계획 수립 후 실제 구매에 임하였을 때 거래선들과 협상을 거치면서 거래선

의 가격 인상, 최소 주문량 규정, 예상 못했던 상품의 발견 등으로 계획했던 수량보다 많이 구매하게 되는 경향이 있다고 하였다. 그러므로 상품 계획의 재정립은 자주 요구되고 거기에 대응하는 바이어의 유연성이 필요하다고 지적하였다. 또한 생산 스케줄 (schedule) 차이로 인해 계획되었던 상품이 취소되는 경우도 있으며 대기업의 경우에는 재주문(reorder)에 시간적 한계가 있다고 밝혔다.

V. 결론 및 제안

이 연구를 통해 대기업에 소속된 의류 유통 바이어들과 소 점포를 관리하고 있는 의류 유통 바이어들은 상품 구색 과정에서 느끼는 한계점들을 다르게 체험하고 있다는 사실을 발견하였다. 대기업에 소속된 의류 유통 바이어들이 빠른 패션 변화에 대응이 가장 큰 한계로 대두 된다면 소 점포를 운영하는 의류 유통 바이어들은 빠른 변화에는 보다 유연하게 대응하고 소비자의 수요 파악에 보다 민감한 반면 거래선의 최소 주문량 규정이나 pre-package같은 규정으로 인해 상품 구색 계획을 수립하는데 어려움을 느끼는 경향이 있었다. 이 연구는 현상을 보고하는 질적 연구로서 보고된 내용의 통계적 중요성을 밝히는 데는 미흡한 점이 있으나 또한 질적 연구이기에 앞으로의 다양한 연구 방향을 제시하는 장점이 있다. 이 연구에서 밝힌 상품 구색의 한계점들이 상품 구색에 미치는 영향 정도를 증명하는 양적 연구가 따라야 함은 당연하다. 이 연구를 통해 의류 상품 구색에 있어서의 한계점들을 먼저 이해하고, 그 한계점들을 줄일 수 있는 연구들이 계속되어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Bohdanowicz, J. & Clamp, L. (1994), *Fashion marketing*. New York, NY: Routledge.
- Clodfelter, R. (1993), *Retail buying from staples to fashions to fads*, Albany, NY: Delmar Publishers Inc.
- Ettenson, R & Wagner, J. (1986), "Retail buyers' salesability judgements: A comparison of information use across three level of experience", *Journal of Retailing*, 62 (1), 41-63.
- Fiorito, S.S. (1990), "Testing a portion of Sheth's theory of merchandise buying behavior with small apparel retail firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 19-34.
- Fiorito, S.S., & Fairhurst, A.E. (1989), "Buying for the small apparel retail store: Job content across four merchandise categories", *Clothing and Textiles Research Journal*, 8 (1), 10-21.
- Francis, S.K. & Brown, D.J. (1985-86), "Retail buyers of apparel and appliances: A comparison", *Clothing and Textiles Research Journal*, 4 (1). 1-8.
- Frings, G.S. (1994), *Fashion from concept to consumer*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Career & Technology, 4th Ed.
- Goodman, O.R. (1954), *Sales forecasting: A case study approach*, WI: University of Wisconsin, Wisconsin Commerce Reports, Vol. 3, No. 5, Madison.
- Hirshman, E.C. & Mazursky, D. (1982), *A trans-organizational investigation of retail buyers' criteria and information sources*, New York, NY: New York University, Working Paper No. 82-8.
- Hunter, N.A., King, R.E., & Nuttle, H.L.W. (1992), "An apparel-supply system for QR retailing", *Journal of Textile Institute* 83 (3), 462-471.
- Hunter, N.A. & Valentino, P. (1995), "Quick reponse - ten years later", *International Journal of Clothing Science and Technology*, 7 (4), 30-40.
- Hurwood, D.L., Grossman, E.S., & Bailey, E.L. (1978), *Sales forecasting*, New York, NY: The Conference Board Inc.
- Kang, K. (1995), *Perceived risk level on purchase decision making within product specific factors: A comparison between apparel retailers and customers*, Unpublished master's thesis, Virginia Polytechnic Institute & State University, Blacksburg, VA.

- Keay, F. (1972), *Marketing and sales forecasting*, New York, NY: Pergamon Press.
- Kline, B. & Wagner, J. (1994), "Information sources and retail buyer decision making: The effect of product-specific buying experience", *Journal of Retailing*, 70 (1), 75-88.
- Mazursky, D. & Hirschman, E. (1987), "A cross-organizational comparison of retail buyers information source utilization", *International Journal of Retailing*, 2 (1), 44-61.
- Rabolt, N.J. & Miler, J.K. (1997), *Concepts and cases in retail and merchandise management*, New York, NY: Fairchild Publication.