

한국마케팅학회
마케팅학연구 제4집(1999)

지방 중소형 백화점의 경쟁력 강화요인 분석

오 경 섭*

< 요약 >

지방의 중소형 백화점은 외국자본의 할인점과 대기업에서 운영하는 대형백화점의 진출로 사면초가의 위기를 맞고 있다. 따라서 이러한 어려운 여건하에서 어떻게 하면 살아남을 수 있는 방안이 있는지를 찾는 데 가장 큰 목적이 있다. 따라서 이를 위하여 지방의 중소형 백화점의 문제점의 도출을 하고, 경쟁력 강화요인을 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 문제점을 도출하면, 유통업체 내부적인 관점으로는 불필요한 경비지출 증가의 문제, 마진을 저하 및 상품구성의 문제, 인력의 종속성과 양성제도 미흡, 가격정책 결정의 한계, 마케팅 능력 미약과 이미지 저하, 업태의 불명확화 등이 있고, 기업외적인 관점으로는 자금조달의 한계, 정부의 정책지원의 미약, 거래관행의 구조적인 문제, 전문유통인력 양성정책의 미흡 등을 들 수 있다. 두 번째로 경쟁력 강화요인을 보면, 유통업체 내부적인 관점으로는 업태의 포지셔닝 재정립, 매입형태의 전환, 자사(PB)상품 개발 촉진, 우수한 전문인력의 확보, 서비스 경쟁력 제고 등이 있고, 기업 외적인 관점으로는 구조개선이 필요, 조직화·협업화·협동화, 지방 산업 육성, 자금과 교육지원 등을 들 수 있다.

I. 서 론

국내 백화점의 현실은 97년 이후 환란과 IMF체제하 차입경영에 의한 금리인상 여파와 소비위축으로 심각한 경영위기를 겪었다. 더욱이 외국 유통업체의 급속한 시장 잠식과 대기업의 유통부문 강화로 지방의 중소형 백화점 등 유통업체의 입지가 더욱 약화되었다. 따라서 본고에서는 이러한 어려운 여건하에서 지방의 중소형 백화점의 문제점을 도출하여, 이에 따른 경쟁력 강화요인을 사례분석을 통해 해결코자함에 있다.

현재 국내 유통부문의 연구는 매우 적다. 또한 연구를 위한 통계자료도 미흡하다. 또한 통계기관에 따라 유통관련 통계 수치도 상이하다. 일례로 통계자료의 미흡함을

* 동양백화점 대표이사 사장

설명한다면, 소매 업체별 물가지수를 분석하기 위한 기본 데이터가 국내에는 없다. 따라서 어느 지역에 소매업이 그 지역의 물가지수에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 연구자가 수년 또는 십 수년간 직접작업을 하지 않고는 통계자료를 활용할 수 없을 정도로 국내 유통관련 자료가 미흡하다.

결국 이러한 어려운 여건하에서 유통 전문가의 연구는 심도 있는 연구가 되기 어렵고, 유통부문의 발전에 긍정적인 영향을 주지 못하게 된다. 따라서 본고는 대전시에 소재한 중소형 백화점 3사의 영업부서에서 근무하는 간부사원을 대상으로 직접 인터뷰를 통하여 문제점을 도출했다. 이때 지방의 중소 백화점의 문제점을 순위별로 10개 항목을 질문하여 응답케 하였다. 인터뷰가 부족한 내용은 전화 인터뷰로 보충하였다. 이를 토대로 국내 최대 유통업체인 L백화점의 영등포점과 대비하여 문제점에 대한 분석을 하였다. 이때에 분석을 위한 자료는 기업 내부의 조사 및 분석자료와 각종 제전표 등을 참고하였다.

본고는 연구환경이 열악한 상태에서 연구의 한계를 벗어나고자 노력을 하였다. 그러나, 이와 같이 통계자료의 부족등으로 사례조사와 유통기업의 내부자료에 의존했다는 점에서 객관성의 결여라는 일부 약점이 있다. 물론 이러한 약점은 국내 현실상 어쩔 수 없는 부분이지만, 이에 대한 보충을 위한 연구는 지속적으로 진행되어야 하며, 필자들을 비롯한 모든 유통 전문가의 몫이라 생각된다.

마지막으로 본고는 2장에서 기존의 연구와 본고와의 연관성을 논의하고, 본 연구의 관점에 대하여 논한다. 3장은 지역의 유통산업 특성과 동향을 분석하고, 지방 중소 백화점의 현황에 대하여 논한다. 4장은 기업내부의 문제점을 도출하고, 더 나아가서 문제점에 대한 경쟁력 강화 방안을 분석한다. 마지막으로 결론부분에서 본고의 전체적인 요약과 연구의 한계점을 논한다.

II. 기존의 연구

1. 기존의 논의 동향

유통업에 관한 국내의 대표적인 주요 연구로 1995년이래 최근의 논의를 보면 다음과 같다. 먼저 산업일반분야의 연구는 산업일반과 기업 및 업태부문으로 나눌 수 있다. 전자는 윤명길(1995), 이승영·김미정(1996), 윤명길(1996), 윤명길(1997), 조연상·윤명길(1998)이 있고, 후자는 이인표(1999), 이인표·이덕훈(1998), 전원재(1996), 조관수·이범열·최장호(1996), 황의록(1997), 이광종(1996)이 있다.

상권분석분야는 지역상권에 대한 연구분야와 상권모델 분석 분야로 구분할 수 있다. 전자의 연구로는 조진원·조한희·김남면(1999), 김진병·도성실(1998), 한상린

(1998), 정용길(1998)이 있고, 후자는 유대근(1996)이 있다.

마케팅분야는 유통구조와 마케팅부문 두 가지로 구분할 수 있다. 즉, 첫째 유통구조 부문은 설성수·윤명길(1999), 정현주(1998)가 있고, 두 번째 마케팅부문은 연구가 다양하고 많은데 이문규·이인규(1997), 이선수(1999), 이수동·우창완(1998), 이해임·남궁석·김규동(1997), 한동철(1998), 한동철·성희승(1997), 한동철·한장희·성희승(1997), 한호영(1999), 유동근·박승미(1997)이 있다.

특정분야 연구로 유통업과 연관시켜서 연구한 것으로 대표적인 연구로는 윤명길(1999a), 윤명길(1999b), 윤명길·설성수(1999a), 윤명길·설성수(1999b), 윤명길·설성수(1999c)가 있다. 특히, 이 연구는, 유통업과 전자상거래의 상호 연결관계를 연구한, 국내 최초의 새로운 시각으로 접근한 독특한 연구이다.

〈표 1〉 유통업에 관한 최근 5년간의 논의 동향

항 목	주요 논의 동향
산업일반	산업일반: 윤명길(1995), 이승영·김미정(1996), 윤명길(1996), 윤명길(1997), 윤명길·조연상(1998), 기업 및 업태: 이인표(1999), 이인표·이덕훈(1998), 전원재(1996), 조관수·이범열·최장호(1996), 황의록(1997), 이광종(1996)
상권분석	지역상권: 조진원·조한희·김남면(1999), 김진병·도성실(1998), 한상린(1998), 정용길(1998) 상권모델: 유대근(1996)
마 케 팅	유통구조: 설성수·윤명길(1999), 정현주(1998) 마 케 팅: 이문규·이인규(1997), 이선수(1999), 이수동·우창완(1998), 이해임·남궁석·김규동(1997), 한동철(1998), 한동철·성희승(1997), 한동철·한장희·성희승(1997), 한호영(1999), 유동근·박승미(1997)
특정분야	윤명길(1999a), 윤명길(1999b), 윤명길·설성수(1999a), 윤명길·설성수(1999b), 윤명길·설성수(1999c)

2. 본 연구의 관점

현재 국내의 유통산업이 낙후된 요인 중에는 유통 전문가가 거의 없다는 점을 간과해서는 안된다. 유통 전문가라고 자부하는 대부분의 경우는 경영이나 경제의 일반분야를 전공한 연구자가 대부분이고, 본격적으로 유통분야에 관하여 체험을 토대로 연구하였거나, 석·박사과정에서 순수하게 유통분야만을 연구한 연구자는 국내에서 손꼽을 정도로 적다. 다시 말해 유통 전문가가 거의 없다해도 과언이 아니다. 이러한 환

경은 결국 '유통업 주변분야의 연구자에 의한 연구를 위한 통계분석'에 치우치거나, 주먹구구식의 피상적인 연구를 할 수밖에 없기 때문에 결국 유통 현장에 적용하여 유용하게 사용할 수 없는 불필요한 연구만을 하게 되는 오류를 범하는 경우가 많다.

따라서 본고는 필자들이 현장에서 근 20년간의 실무적인 경험과 석·박사과정을 통하여 순수한 유통업을 심도 있게 연구한 유통 전문가로서, 실제의 현장과 유통분야 연구가 하나가 되게 하고자 노력하였다. 즉, 연구가 연구로서 끝나지 않고 유통현장에 곧바로 유용하게 수용할 수 있는 연구가 되고자 노력하였다.

결국 이를 실현하기 위하여 기존 연구와의 차별화를 꾀하였다. 따라서 본고는 유통 전문가의 관점에서 유통업을 보고자 한다. 유통 전문가의 관점이란 유통업체를 위한 관점이고, 유통업의 수익성을 위한 관점이다. 또한 유통업 자체의 고도화를 위한 관점이다. 특히, 본고는 개별 유통업체 내부의 시각에서 현실성을 중시한 분석을 하면서, 영업측면에서의 경쟁력 강화 방안을 강구하고자 한다. 이를 구체적으로 나타내면 <표 2>와 같다.

<표 2> 기존 연구와의 관점 차이 비교

기존 연구의 관점	본 연구의 관점
<ul style="list-style-type: none"> • 대체적으로 거시적인 측면이 강함. • 경제일반, 환경·제도적인 측면 논의 • 경영·경제일반 및 법 전문가 시각 • 유통산업 전체의 활성화 방안 중시 • 경제 환경·제도적 측면 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 대체적으로 미시적인 측면이 강함. • 유통업체 내부의 관점 • 유통 전문가의 시각 • 유통업체의 수익성과 매출증진 중시 • 유통업체의 현실성을 중시

Ⅲ. 지방 중소형 백화점의 현황

1. 대전지역 유통산업의 특성과 동향

산업자원부에서 99년 3월에 발표한 유통업계 통계 자료¹⁾에 의하면 대전지역의 98년 도·소매 매출은 1조 4백억원이며, 도·소매 시설의 매장면적은 185,696평으로 도

1) 산업자원부(1999)의 1998년 통계자료와 동양백화점의 내부자료간에 커다란 오차는 없으나 보다 더 정확한 분석을 위하여 대전지역의 매출액과 매장면적은 동양백화점의 내부자료를 기준으로 분석하였다. 점포수는 운영방식이 백화점과 동일한 앤비와 라상페를 포함하되, 1개점포로 간주하였다.

시별 매장면적은 서울, 부산, 인천, 대구, 대전, 광주 순으로 나타났다.

백화점은 1998년 기준으로 6개점과 패션전문점 2개점, 매장면적 42,731평이다. 매출 규모도 약 5천여억원으로 전국 대도시중 6위의 매출 규모를 기록했다. 점당 매출액도 역시 6대도시중 최하위의 매출 실적을 나타냈다. 또한, 할인점은 총 매장 면적이 12,384평이며, 점당 매출액은 5백70여억원으로 대도시중 광주를 제외하고 낮은 점당 매출액을 나타냈다. 대전은 매장면적 점당 매출액이 5백76만원으로 광주를 제외하고 낮은 점당 매출액을 나타냈다(동양백화점 1999).

이러한 분석결과는 근대화된 유통업체가 타 지역보다 과다하게 많음을 의미하며, 또한, 유통업체 자체도 매우 영세하다는 것을 의미한다. 따라서 본고에서 지역 중소형 백화점의 경쟁력강화를 위한 분석을 하고자하는 목적과도 일맥상통한다.

1999년 현재 대전지역의 유통산업의 특징과 상권 변화 동향을 살펴보면, 신업태의 등장과 진출, 서울의 대형 유통기업 진출의 가속화, 상권의 급격한 변화 이동, 차입경영과 다점포화의 후유증 존재로 요약할 수 있다. 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 3〉 도시별 매장면적 및 점포당 매출액 분석 (1998)

도시명	인구수	백화점				대형 할인점			
		매출액 (백만)	매장면 적(평)	1평당 인구	점당매출 (백만)	매출액 (백만)	매장면 적(평)	1평당 인구	점당매출 (백만)
서울	10,321,496	6,479,901	309,941	33	231,425	480,876	22,738	454	80,146
부산	3,842,834	2,050,703	102,042	38	205,070	1,610,949	20,969	183	230,136
인천	2,498,404	766,194	74,510	34	109,456	90,000	6,628	377	90,000
광주	1,342,009	562,291	30,025	45	112,458	128,652	13,984	96	21,442
대구	2,504,645	1,024,392	59,526	42	204,878	1,381,256	24,088	104	172,657
대전	1,345,684	531,135	42,731	31	75,876	172,951	12,384	108	57,653
평균	3,642,512	1,902,436	103,129	35	154,946	644,114	16,798	216	108,672

자료 : 산업자원부(1998), 공개 자료 유통업 DB.

주 : 1) 1평당 인구수 = 인구수 / 매장면적

2) 점당매출액 = 매출액 / 점포수

첫째, 신업태의 등장과 진출이 가속화되고 있다. 1996년 11월 둔산동에 까르푸가 진출한 이래, 월마트, 코스트코, 동방마트 등이 진출했다. 또, 마그넷과 E-마트가 출점을 준비하는 등 할인점간의 경쟁도 치열해지는 형상이다. 특히, 이러한 대형 할인점의 진출은 소형 슈퍼마켓이나 재래시장의 급속한 쇠퇴를 가져다주고 있다.

둘째, 서울의 대형유통기업 진출이 가시화 되고 있다. 롯데백화점 등 대형유통업체

의 진출은 지역유통업체에 커다란 위협요소로 작용하고 있다. 그러나 한편으로는 이 지역의 소비문화를 한 차원 높일 수 있는 계기가 될 것이며, 유통업체간의 치열한 경쟁은 대전시민에게 양질의 저가상품과 서비스의 제공기회를 늘려주는 계기가 될 것으로 보인다.

셋째, 상권의 급격한 변화 이동이 발생하고 있다. 대전역과 도청을 중심으로 하는 구도심의 상권이 둔산 신도심의 건설과 더불어 급속한 상권의 이동현상이 일어나고 있다. 특히, 연구단지의 고급인력의 대전이전과 둔산 정부청사의 이전에 따른 서울권 소비패턴을 가진 주민의 유입은 대전지역의 소비패턴의 변화를 주도하고 있다.

넷째, 지역 유통업체의 차입경영과 다점포화의 후유증이 아직도 존재하고 있다. 유통시장개방의 여파로 급속한 대형유통업체의 대전출점 러시에 대한 대응책으로 차입경영과 다점포화를 피할 수밖에 없었으나, IMF의 여파로 급속한 소비침체로 지역 중소백화점의 침체를 가져다주었다. 특히, 대전지역의 중소형 백화점의 부채비율은 최저 341%, 최고 2,889%로 위험수위를 넘긴 상태이다.

2. 대전지역 유통업의 현황

대전지역의 유통산업을 살펴보면 백화점업체와 할인점업체간의 경쟁으로 요약될 정도로 양 업체간의 경쟁이 심화되는 양상에 있다. 특히 외국의 할인점과 국내 유통 대기업의 백화점의 진출로 인한 지역 중소백화점의 입지는 더욱 악화되고 있는 형편이다. 현재 대전지역에 개점했거나 개점에정인 유통업체를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

〈표 4〉 대전지역 유통업체 현황

(단위 : 백만, 평)

점 포 명	업 태	개 점 일	98년매출액(일평균)	매장면적
타 임 월 드	百	97. 9. 5	167,921(463,870)	16,456평
동 양 본 점	百	80. 11. 27	90,747(250,682)	4,464평
동양 중앙점	百	98. 12. 5	8,374(23,133)	4,281평
대전 백화점	百	87. 6. 20	33,944(93,768)	3,918평
한 신 코 아	百	93. 5. 1	63,503(179,387)	3,761평
백화점 세이	百	96. 8. 30	107,107(304,281)	7,481평
앤 비	SPS	94. 10. 29	45,563(125,865)	1,530평
라 샹 페	SPS	93. 2. 19	14,976(41,143)	840평
까 르 푸	HPM	96. 11. 7	84,008(231,427)	4,197평
월 마 트	SuC	97. 10. 5	46,671(128,507)	5,087평
코 스토코	MWC	98. 5. 29	41,272(192,000)	3,100평
계			704,086백만원	55,115평

자료 : 동양백화점 내부자료

〈표 5〉 대전지역 유통업체 출점 전망

점 포 명	업 태	개점예정일	점 위 치	면 적
롯데 대전점	百	2,000년 3월	서구 괴정동	11,950평
한국 하이퍼마켓	HPM	2,000년 이후	유성구 장대동	약4,000평
신세계 E-마트	DS	2,003년 이후	서구 둔산동	약3,500평

자료 : 동양백화점 내부자료

1999년에 대전광역시 통계 자료에 의하면 '98년말 현재 업체별 업체수는 재래시장과 정기 시장 등 88개, 근대화된 백화점 및 대형점 등이 9개로 파악되었다. 유통업체의 경우 1998년 12월 31일 현재 대전에는 55,115평의 매장규모를 갖추고 있다.

대전지역은 대형 소매점의 수가 적고 유통업이 영세하였으나 96년 이후 백화점 및 대형 할인점 등이 개점하면서 대형 유통업체가 주도하는 형태로 변화하였다. 그러나 전국 7대 도시와 비교할 때 아직도 취약한 유통 구조를 가지고 있다. 특히 대형점 개점에 따라 재래시장이 침체되는 등 불균형적인 상태를 이루고 있어 재래 시장 등 영세 유통업체의 재정비가 시급하다. 이러한 불균형 상태는 2000년 롯데가 진출하면서 더욱 심화될 것으로 예상되며, 유통업의 업체간·업체간의 경쟁이 심화될 것으로 보인다.

대전 지역의 향토백화점인 동양백화점은 대전시 둔산동의 타임월드(매장 면적 16,456평)와 선화동 소재의 동양백화점 본점(매장면적 4,464평) 그리고 동양 중앙점(매장면적 4,281평)을 운영하고 있으나, 중앙점의 1-3층은 동방마트에 임대를 하여 1999년 10월 현재 할인점으로 운영중이다. 매출 동향을 보면 98년말 기준으로 2,670억(타임월드 1,679억원, 본점 907억, 중앙점 84억)의 실적을 나타냈다. 카드 회원수는 17만 1천명이고 98년 카드 매출은 1,207억원으로 전체 매출대비 45%의 구성비를 나타내고 있다. 현재 자사카드는 삼성카드와 제휴관계에 있다.

한신코아(매장면적 3,761평)는 모기업의 부도로 법정관리 상태이나 지속적인 경영 개선 및 적극적 영업 전략 추진으로 안정적인 영업 실적을 나타내고 있다. 다만, 동일 상권인 주변지역에 까르푸의 진출로 식품과 가정용품이 중복되어서 경쟁상태에 있다. 매출동향을 보면 98년 매출 6백35억원(일평균 1억7천9백만원) 수준이다. 카드 회원수는 98년말 현재 6만 8천명이며 카드 매출은 120억원으로 매출비중은 19%이다.

1996년 오픈한 세이백화점은 서대전 4거리 주변인 문화동에 입지해 있다. 지역상권이 아직 형성되어있지 않으나 배후에 진잠, 가수원 등을 안고 있기 때문에 영업전략에 따라 무한한 잠재력을 발휘할 수도 있는 입지이다. 다만, 모기업의 부실로 워크아웃 상태에 놓여있어 재무 구조의 개선작업을 하고있다. 그러나, 세이는 그 동안의 영업 부진을 극복하기 위해 리뉴얼 공사를 실시하고, 상품력을 강화하는 등 적극적인

영업 전략으로 점차 영업 실적이 상승하는 것으로 나타났다. 백화점 세이는 타임월드 다음으로 높은 98년 매출액이 1,071억(일평균 3억)을 기록하였다. 98년말 기준으로 카드 회원수는 164,462명이며 카드 매출은 350억원으로 전체 매출대비 32.7%의 구성비를 나타냈다.

현재 대전시 원동 소재의 대전백화점(매장면적 3,918평)은 90년이래 지속적으로 전년 대비 매출 역신장을 기록하고 있으며 98년 매출액은 339억원(일평균 9천 3백만원)을 기록하였다. 인근의 재래 시장 및 동구 상권의 전반적인 하락에 따라 매출이 감소하고 있다. 또한 동구청과의 노상 주차장 반환 및 지하 식품매장 주차장 신설문제, 기존 지주들과의 임대차 재계약 문제등이 산적하여 백화점 운영에 큰 차질을 빚고 있다. 카드 회원수는 98년말 기준으로 120,356명이며 56억의 카드매출을 기록하여 전체 매출대비 카드매출은 16.6%의 구성비를 나타내고 있다.

의류전문점으로는 앤비프라자(매장면적 1,530평)과 라상떼(매장면적 840평)가 있다. 특히 앤비는 신세대를 주요 타겟으로 잡고있으며 인근 상권에 대한 대전시의 신세대 문화지역 정책에 힘입어 영업 실적이 호전되고 있는 것으로 나타났다. 98년 매출액의 경우 앤비프라자는 456억원(일평균 1억 2천 6백만원)이고 라상떼는 149억원(일평균 4천 1백만원)이다.

둔산 신도시에 96년 오픈한 가르푸(매장면적 4,197평)는 98년 매출액이 8백 40억원(일평균 매출액 2억 3천만원)으로 추정된다. 개점 초기 활어회 사기세일과 판매대금 외지유출등의 문제로 물의를 일으켰으나, 영업시간 연장과 세일 등 저가 정책으로 지속적인 고객의 호응을 얻고 있다.

97년 10월에 개점한 마크로를 인수한 월마트는 최초로 회원제 할인점으로 운영하였으나, 영업 실적이 극도로 부진하자 업태전환을 꾀해 현재는 슈퍼센터로 운영중이다. 98년에 4백 66억원(일평균 1억 2천만원)으로 명성에 맞지 않는 저조한 영업 실적을 나타냈다. 그러나 슈퍼센터 전환 이후 자체 시스템을 정비하고 비회원제 운영, 적극적인 판촉 활동 등으로 점차로 고객들의 좋은 반응을 얻어가고 있다.

중구 오류동에 위치한 코스트코는 MWC 방식으로 운영되고 있으나 회원제 운영 및 광고, 판촉활동의 부재 등으로 고객과의 접촉점을 찾지 못하고 있다. 98년에는 4백12억(일평균 1억9천만원)의 매출을 기록하였다.

IV. 문제점 도출 및 경쟁력 강화요인 분석

1. 분석방법론과 대상

현재 대전의 유통업체는 많이 있다. 그러나 본고에서는 중소형 지방 백화점으로 한

정지어서 문제점을 도출하고, 이에 따른 경쟁력 강화요인을 찾고자 하였다.

따라서 본고는 <표 6>과 같이 대전시에 소재한 중소형 유통업체 3사와 서울의 대형 백화점 1개사(지점) 등 4개사를 중심으로 문제점을 비교·분석했다. 특히, 본고에서 중소형백화점의 경쟁력 강화요인을 분석하기 위하여 도출한 문제점은 대전지역 3사의 영업부서 간부사원을 대상으로 직접 인터뷰를 통하여 도출했다. 조사기간은 1999년 8월 15일부터 1999년 10월 15일까지 2개월간 이루어졌다. 본고의 분석의 충실성을 기하기 위하여 기업 내부의 조사·분석자료와 매출 및 매입전표 등을 참고하였다.

<표 6> 사례 연구 백화점 현황

1999년 10월 1일 현재

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
매장면적	16,456평	7,481평	3,918평	6,856평
매출액(98년실적)	167,921백만원	107,107백만원	33,944백만원	323,297백만원

2. 문제점 도출

대전지역 조사대상 백화점의 간부사원을 대상으로 문제점을 도출해보면 다음과 같은 문제점을 도출 할 수 있다. 즉, <표 7>과 같이 유통업체 내적인 관점과 기업 외부적인 관점으로 구분할 수 있다.

<표 7> 지방 중소형 백화점의 문제점

유통업체 내적인 관점	기업 외부적인 관점
<ul style="list-style-type: none"> · 불필요한 경비지출 증가의 문제 · 마진률 저하 및 상품구성의 문제 · 인력의 종속성과 양성제도 미흡 · 가격정책 결정의 한계 · 마케팅능력 미약과 이미지 저하 · 업태의 불명확화 	<ul style="list-style-type: none"> · 자금조달의 한계 · 정부의 정책지원의 미약 · 거래관행의 구조적인 문제 · 전문유통인력 양성정책의 미흡 · 대기업 주도의 신입태 등장

1) 유통업체 내적인 문제점

먼저, 불필요한 경비지출 증가의 문제가 있다. 지방백화점은 서울지역의 대형 백화

점과 달리 유명브랜드 유치를 위해서는 부단한 노력을 해야한다. 따라서 서울에 직원을 상주시키고 있을 뿐만 아니라 수시로 거래처 방문을 위하여 바이어의 출장이 필요하다. 이로 인하여 서울사무소를 개설 및 잦은 출장으로 고정적인 비용상승을 가져다 주고, 바이어의 잦은 이석으로 본점에서의 원활한 업무처리가 어렵다.

둘째, 마진을 저하 및 상품구성의 문제가 있다. 거래처의 대부분이 서울 등 수도권에 집중되어 있는 관계로 거래처에서 직접 상품을 공급하지 못하고, 매입형태가 특정매입²⁾형태이므로 중간관리³⁾라는 특이한 형태의 운영에 의존할 수밖에 없다. <표 8>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 8> 업체별 의류복 중간관리 비중 비교

1999년 10월 1일 현재

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: 동양백화점 내부자료

결국 이와 같이 중간관리 비율이 높다는 것은 마진의 일부가 중간관리자에게 이전됨을 의미한다. <표 9>의 사례에서 보면, 닉스 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 상품구

2) 국내 유통업체의 주요한 특성으로, 매입형태로 일본과 유사한 형태를 띠고 있다. 특정매입은 형식적으로 유통업체에서 매입으로 재고를 처리하되, 재고손실은 거래처에서 부담하고, 매출이 발생된 부분만 결제를 해주는 거래형태이다. 거래형태는 직매입, 특정매입, 임대율(수수료), 임대감이 있다(윤명길 1997 참조).

3) 중간관리는 특정매입이라는 매입형태에서 존재하는 독특한 제도로 거래처에서 상품을 유통업체에 입점하고, 유통업체에서 상품과 매입·매출관리가 제대로 이루어지지 않기 때문에 샵마스터 등 코너(중간)관리자에게 거래처의 코너 운영권을 위임하고, 매출대비 얼마라는 식으로 매출수수료를 지급하는 제도이다. 이때 보통은 재고에 상응하는 보증금을 거래처에 중간관리하는 샵마스터가 납부한다.

조를 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.

〈표 9〉 닉스(의류업체) 점포별 매출이익률과 중간관리수수료율 비교

1999년 10월 1일 현재

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
월매출액(천원)	40,574	14,765	미입점	110,889
매출이익률	27%	24%		35%
중간관리수수료율	10%	14%		

자료: 전계서

셋째, 인력의 종속성과 양성제도 미흡을 들 수 있다. 〈표 10〉에서와 같이 S 백화점은 전체 임직원의 22.8%가 외부영입에 의존하고 있다. 이 비율은 계열사에서의 보충 인원도 포함되어 있다고는 하나 매우 높다. 또한 T 백화점도 8.6%로 S 백화점보다는 적지만 외부영입이 많은 편이다.

〈표 10〉 임직원의 외부영입 현황

1999년 10월 1일 현재

구 분		T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
임원	직원(외부영입)	6명(2명)	5명(3명)	4명(0명)	1명(0명)
	외부영입비율(%)	33.3%	60%	0%	0%
부장급	직원(외부영입)	12명(1명)	15명(5명)	0명(0명)	2명(0명)
	외부영입비율(%)	8.3%	33%	0%	50%
과장급	직원(외부영입)	40명(2명)	37명(5명)	14명(0명)	11명(0명)
	외부영입비율(%)	5%	13.5%	0%	0%
합계	직원(외부영입)	58명(5명)	57명(13명)	18명(0명)	14명(0명)
	외부영입비율%	8.6%	22.8%	0%	0%

자료: 전계서

이와 같은 결과는 간부사원과 임원급의 경우 자체 양성된 경우보다 외부영입을 선호하고 있음을 의미한다. 이것은 심각한 지방의 인재난에서 기인된 것인데, 백화점의 일천한 역사와 고비용을 요구하는 자체적인 사내인재 양성 프로그램의 미흡, 선진 유

통기법을 도입하기 위한 노력 등 여러 가지 요인에서 기인한다고 볼 수 있다.

특히, 이중에서 사내 인재양성을 위한 교육이 미진하다는 점이 가장 큰 요인이다. 이러한 결과는 <표 11>에서도 알 수 있듯이 지방의 중소형 백화점은 1인당 1천여원 - 1만1천원 인데 반하여, 서울의 L 백화점은 1인당 교육비가 11만5천여원에 달한다. 이러한 교육비의 차이는 인재양성의 결과로 곧바로 나타난다. 결국 지방의 중소형 백화점에 있어서 우수한 인재를 현실적으로 양성되기 어려운 상태이다.

<표 11> 인재양성을 위한 1인당 교육비 비교 (1998년)

구 분	T백화점	D백화점	S백화점	L 백화점
교육비/1인당	2,814원	1,189원	11,000원	115,210원
연간교육시간/1인당	19시간	18시간	23시간	27시간

자료: 전계서

넷째, 상품에 대한 가격정책 결정에 있어서 한계를 보인다. 매입을 할 때 대부분의 상품이 특정매입형태로 운영되고 있다. 따라서 타사와의 차별화 된 가격경쟁력을 확보할 수 없다. 따라서 백화점의 경쟁력은 상품구색을 풍부히 하고, 유명브랜드를 많이 유지해야 만이 성공한다. 이와 같이 특정매입으로 운영하는 경우 거래처에서 상품을 유지 관리하고, 판매하고, 단지 백화점에서는 장소를 대여해주고 매출대비 수수료만 받는 형태로 운영되기 때문에 거래처의 가격결정권을 인정할 수밖에 없다.

<표 12> 백화점 거래형태별 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: 전계서

<표 12>와 같이 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 공

히 안고있는 문제점임을 의미하는 것이다.

다섯째, 백화점 자체의 마케팅 능력 미약과 대 고객 이미지가 낮다는 어려움을 안고 있다. 소비자의 입장에서 볼 때 광고홍보에 보다 더 투자를 하는 기업을 선호할 수밖에 없으나 지방의 중소 백화점은 단일점포를 유지하면서 과도한 광고비용이나 기업 이미지 제고를 위한 홍보를 하기에는 역부족이다. 따라서 전문적인 인력의 보유가 손쉽지 않고 보유한다 하더라도 활용도가 떨어지기 때문에 결국은 마케팅력에서 열위에 설 수밖에 없다. 또한, 대 고객 이미지 측면에서 볼 때도 지방의 소비자는 막연히 서울의 대그룹에서 운영하는 유통업체를 동경하는 경향이 강하다. 따라서 동일한 상품의 조건하에서라도 대기업보다 불리할 수밖에 없다.

일례로 볼 때, <표 13>과 같이 광고선전비를 보면, 매출대비 광고선전비는 서울이나 지방의 중소형 백화점이 별다른 차이가 없다. 그러나 광고선전비 자체를 보면 최고 50배 가까운 차이를 보인다.

<표 13>업체별 광고선전비 비교(1998)

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
광고선전비(천원)	1,616,332	3,013,000	1,181,081	53,484,810
매출대비(%)	1.2%	3.7	4.4%	2.6

자료: 전계서

주: 광고선전비는 광고관측비, 홍보비, 장치장식비 포함.

여섯째, 점포의 업태가 불명확하다는 점이다. 지방의 중소형 백화점의 특징이 업태가 불명확하다는 점이 두드러진다. 지금까지 경쟁자가 없는 상태에서는 여러 가지 상품을 대충대충 판매해도 판매가 될 수 있었다. 그러나, 이제는 유통시장이 개방되고, IMF이후의 대전지역 유통시장은 치열한 격전지화 되었다. 따라서 할인점과의 경쟁에서 식품부문과 가전 등의 부문에서 열위에 서고, 설상가상 대형백화점의 진출은 그나마 유지할 수 있을 수 있기를 바라던 패션·의류부문까지도 밀리게 될 상황에 놓여있다. 이러한 결과는 소매업태를 명확하지 않고 고객층을 차별화하지 않은 결과이다.

일례로 중소기업청(1996)에서 11월에 중소유통업체 경영주를 대상으로 조사한 바에 따르면, 할인점의 진출에 대한 대응책으로 가격대 조정 30.2%, 사은품증정 13.2%, 점포리뉴얼 13.2%, 서비스 9.4%, 유통경로변경 7.5%순으로 대응하겠다고 응답했다. 이는 할인점과의 경쟁을 가격경쟁과 사은품경쟁 등 물량공세로 하겠다는 것을 의미한다. 이러한 중소유통업체 경영자의 사고는 업태의 명확성에 대한 중요성을 간과하고 있음을 의미한다.

2) 기업 외부적인 문제점

첫째, 중소백화점은 항상 자금조달의 한계를 느낀다는 점이다. 대형 백화점과 달리 담보력이 부족하고, 경제전반의 침체로 인한 소비위축, 외지 대형유통업체 진출에 대한 무리한 대응 등이 복합적으로 작용하여 대전지역 백화점들은 부채비율도 높다. 따라서 신용도가 낮을 수밖에 없는 형편이다. 그렇기 때문에 상대적으로 고리의 자금을 이용할 수밖에 없다. 특히, 외국의 할인점은 초저리의 자금을 쓰기 때문에 경쟁력에서 지방의 중소형 백화점이 밀릴 수밖에 없다(윤명길 1997).

<표 14>에서와 같이 서울의 L 백화점 131%와 비교할 때, 최저 341%, 최고 2,889%의 막대한 부채비율을 나타내고 있다. 이것은 심각한 차입경영의 위기를 의미한다. 따라서 경쟁력의 강화가 원천적으로 어렵다.

<표 14> 업체별 부채비율 비교(1998)

구 분	T 백화점	S 백화점	D 백화점	L 백화점
자본금(천원)	59,013,074	9,450,000	2,362,717	1,542,045,064
부채비율(%)	341.7%	2,889%	675.4%	131.6

자료: 전계서

둘째, 정부의 정책지원의 미약을 들 수 있다. 정부에서는 할인점 등 저 가격을 지향하는 업체와 전통 재래시장 등에 대부분의 자금지원이 이루어지고 있다. 지방의 중소형 백화점에 대한 지원은 없다.

셋째, 거래관행의 구조적인 문제점을 안고 있다. 지금까지 제조업체 주도형의 유통구조가 붕괴하고, 다점포화한 초대형 백화점과 할인점을 중심으로 한 대형 유통업체 주도의 구조로 전환되고 있다. 따라서 지방의 중소형 백화점은 더욱 더 거래조건이 악화될 수밖에 없다.

넷째, 전문유통인력 양성 정책이 미흡하다. 즉, 정부의 정책적인 측면에서 볼 때, 지원이 미흡하다. 또 대학의 경우도 유통학에 대한 관심도가 미약하다. 따라서 유통분야의 인력을 양성하기 위한 대책마련이 필요하다. 특히, 유통관련학과를 개설한 일부 대학은 타 부문과 통합하든지 학과 명을 다른 학과로 전환하는 사례도 발생하고 있다. 그것은 해당학교의 학과에 유통 전문가가 없거나, 유통업체에서 적용 가능한 현실성 있는 유통관련 과목을 강의할 수 없는 여건에서 수업이 이루어진 경우가 대부분이다. 이런 경우는 결국 유통업체가 현실에서 동떨어진 과목을 배운 유통관련학과 학생을 선호하지 않기 때문에 취업률도 매우 뒤 처질 수밖에 없다. 따라서, 해당학과 교수들이 유통학을 전공 못한 비전문가일 경우 타 학과로 전환하는 게 낫다고 생각할 것

이다.

다섯째, 신업태의 등장이다. 지방의 중소형 백화점의 가장 큰 위협요소는 대형 백화점의 지방진출도 있지만 신업태의 지방진출이 더욱 더 위협요인으로 등장하고 있다. 특히, 특정매입형태의 운영과 독립점포의 틀 속에서 벗어나지 못하는 지방업체에는 치명적인 위협을 주고 있다. 일례로 일본의 경우 70년대 중반 몰락하거나 침체한 지방 중소형 백화점의 대부분은 대형백화점이나 양판점에 흡수·합병과정을 거친 바 있다(대한상공회의소 1995).

3. 경쟁력 강화요인 분석

지방의 중소 백화점의 경쟁력 강화 요인을 유통업체 내적인 관점과 기업 외부적인 관점에서 분석하면 다음과 같다.

1) 유통업체 내적인 관점

첫째, 업태의 포지셔닝 재정립이 필요하다. 현재 대전지역 백화점은 점포의 차별화 정책이 제대로 수립되어 운영되지 않고 있다. 결국 이러한 애매성으로 경쟁력의 약화를 가져오고, 대 고객 이미지측면에서도 안 좋은 방향으로 작용하게 된다. 따라서 할인점의 상품은 과감하게 포기하고 순수한 백화점의 업태에서 취급할 수 있는 상품만을 취급하기 위한 노력이 필요하다. 일례로 미국의 노드스트롬은 점포 및 서비스차별화를 통하여 업태를 명확하게 정립하여 성공한 바 있다(조연상·윤명길 1998).

둘째, 매입형태의 전환이 필요하다. 전술한 바와 같이 직매입이 아닌 특정매입위주의 상품전개는 백화점의 차별화와 가격경쟁력 약화의 주요한 요인으로 나타났다. 따라서 이러한 매입형태의 전환이 필요하다. 백화점의 특정매입형태는 규모확대 경쟁, 즉 지역1번점을 부추기는 결과를 초래한다. 특정매입형태를 추구한다면 어느 정도 유효하다. 그러나 동일한 여건하에서의 얘기이다. 따라서 동일한 경쟁여건이 아니라면, 직매입체제 구축이 더욱 필요한 것이다. 일례로 60년대 말부터 70년대 중반까지 일본의 백화점은 위탁판매제도(우리나라의 특정매입형태와 동일)를 강화하면서 더욱 더 규모의 경쟁에 매달린 적이 있다. 그 결과 1972년이래 양판점 업태와의 경쟁에서 밀리게 되었다(대한상공회의소 1995).

셋째, 또한, 자사(PB)상품 개발 촉진이 필요하다. 직매입의 확대만이 경쟁력의 확보가 될 수 없고 이를 보완하기 위하여 상품의 자체개발이 필요하다. 자사상품의 판매로 인한 자사 이미지개선과 가격경쟁력 확보, 매입단가 인하를 통한 이윤극대화를 꾀할 수 있다(須田泰三 1995). 다만, 단일점포로서 어려움이 있으므로 지방의 업체간, 또는 대형 유통업체와의 공동브랜드개발을 적극 고려하는 것도 좋을 것이다.

넷째, 우수한 전문인력의 확보가 필요하다. 자체적으로 우수한 인력을 확보하는데는 지금의 여건으로는 한계가 있다. 따라서 단독, 또는 지방백화점 공동으로 교육비의 지원 없이도 가능한 지방의 대학과 연계한 산학협동대학의 설립 등도, 적극 고려해 볼만하다. 특히, 유통관련학과와의 산학협동학과의 설립시 직원들의 사기양양 뿐만 아니라 이직률 감소, 자사의 대외 이미지제고 측면에서 커다란 도움이 될 것이다. 따라서 장기적인 측면에서 우수한 인력을 사내양성과정을 두지 않더라도 지속적으로 양성하는 효과를 거둘 수 있다.

다섯째, 서비스 경쟁력 제고가 필요하다. 백화점의 특성은 대면판매이다. 따라서 고객만족의 수준을 높여갈 수 있는 서비스개선책을 꾸준히 개발하고 실시해야한다. 일례로, 3진 아웃제, 전국 백화점과 연계한 무료 배송체제 구축, 서비스상 시상 등이다. 특히, 지역의 중소형 백화점은 그 지역의 밀착마케팅에 보다 더 관심을 가져야 한다. 일례로 부도의 위기에서 벗어나 급속한 성장을 했던 그랜드백화점의 사례를 벤치마킹 할 필요가 있다(윤명길 1997).

〈표 15〉 지방 중소유통업체의 경쟁력 강화요인

유통업체 내적인 관점	기업 외부적인 관점
<ul style="list-style-type: none"> · 업체의 포지셔닝 재정립 · 매입형태의 전환 · 자사(PB)상품 개발 촉진 · 우수한 전문인력의 확보 · 서비스 경쟁력 제고 	<ul style="list-style-type: none"> · 정부 정책의 구조개선이 필요 · 조직화 · 협업화 · 협동화 · 지방 산업 육성 · 인프라구축 유통자금과 교육지원

2) 기업 외부적인 관점

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

둘째, 조직화 · 협업화 · 협동화가 필요하다. 단일점포로 운영하는 백화점은 한계가 있다. 특히, 바인력의 부재를 낳는다. 따라서 이를 보완하기 위한 노력이 필요하다. 적극적인 지방의 중소형 백화점간의 협력체제구축이 필요하다. 일례로 지방의 동양백화점과 서울의 그랜드백화점 등이 실시한 경우로, 실질적인 수익성보다는 이미지개선에 도움이 된 서울과 지방업체간의 공동상품 배송체제 구축 등은 매우 경쟁력 확보에 좋은 방안이다.

셋째, 지방 산업 육성이 필요하다. 지방의 중소백화점의 거래처인 서울소재의 제조업 또는 도매상의 편중현상은 과도한 비용의 지출을 가져다준다. 따라서 지방 자치단체 등이 앞장서서 지역상품을 애용할 수 있는 분위기 쇄신이 필요하다. 이때 주의할 점은 정서에 호소하기보다는 가격과 품질로 호소할 수 있는 현실적인 대안이 필요하다. 그러기 위해서는 서울지역 업체의 지방이전 등 유치를 위해 적극성을 보여야 하며, 지방업체의 우대 또는 우선권부여 정책의 개발이 필요하다.

넷째, 인프라구축을 위한 유통자금과 교육지원이 필요하다. 물류시스템 구축 및 창고확충, 유통정보시스템 구축, 점포 리뉴얼, 상품 매입형태 전환 지원금, 자사상품개발지원 등 지방 중소형 백화점을 대상으로 하는 지원책을 현실화해야 한다. 또한, 유통관련 사내·외 교육에 대한 교육비지원과 세제상 혜택을 확대해야 한다. 그리고, 정부의 지원도 필요하지만, 학계에서 우선 일선 현장에서 필요한 인재의 양성에 힘을 쏟아야 한다. 즉, 우수한 전문유통 인력을 양성하기 위하여 유통관련학과를 개설하고, 유통관련 과목의 개설이 이루어질 때는 현장에서 선호하고, 실무에 필요한 과목위주로 개편되어야 만이 진정한 전문 유통인력의 양성이 가능하다.

V. 결 론

지방의 중소형 백화점은 전술한 대로 외국자본의 할인점과 대기업에서 운영하는 대형백화점의 진출로 사면초가의 위기를 맞고 있다. 따라서 이러한 어려운 여건하에서 어떻게 하면 살아남을 수 있는 방안이 있는지를 찾는 데 가장 큰 목적이 있다. 따라서 이를 위하여 지방의 중소형 백화점의 간부를 대상으로 인터뷰를 실시하고, 이를 통하여, 문제점을 도출하고, 경쟁력 강화요인을 분석하였다. 이를 분석함에 있어서 유통 전문가적인 시각을 견지하였다. 전술한 대로 유통 전문가적인 시각이란 유통업체 내부의 관점이라고 할 수 있다. 따라서 문제점의 도출을 하고, 경쟁력 강화요인을 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 문제점을 도출하면, 유통업체 내부적인 관점으로는 불필요한 경비지출 증가의 문제, 마진을 저하 및 상품구성의 문제, 인력의 종속성과 양성제도 미흡, 가격정책 결정의 한계, 마케팅능력 미약과 이미지 저하, 업태의 불명확화 등이 있고, 기업외적인 관점으로는 자금조달의 한계, 정부의 정책지원의 미약, 거래관행의 구조적인 문제, 전문유통인력 양성정책의 미흡 등을 들 수 있다.

두 번째로 경쟁력 강화요인을 보면, 유통업체 내부적인 관점으로는 업태의 포지셔닝 재정립, 매입형태의 전환, 자사(PB)상품 개발 촉진, 우수한 전문인력의 확보, 서비스 경쟁력 제고 등이 있고, 기업 외적인 관점으로는 구조개선이 필요, 조직화·협업화·협동화, 지방 산업 육성, 자금과 교육지원 등을 들 수 있다.

본고는 국내 유통학 연구가 거의 거시적인 측면, 또는 일반 경제·경영적인 측면에서의 연구가 대부분인 관계로 새로운 시각으로의 연구를 시도해 보고자 노력하였다. 특히, 유통업체 내적인 관점에서 유통업을 분석하고자 노력하였다. 그러나 국내의 유통관련 통계자료의 부족과 시계열분석을 위한 객관적인 자료 미흡 등으로 보다 깊이 있는 연구가 되지 못함을 아쉽게 생각한다. 따라서 본고의 연구를 보다 심화·발전시키하고자 하는 연구가 필자들뿐만 아니라 유통 전문가 내지는 유통학자의 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것으로 본다.

참 고 문 헌

- 김진병·도성실(1998), “전북지역 유통산업의 현황과 미래”, 한국유통학회, 1998년도 추계, 학술발표대회 발표논문집, 10월.
- 대한상공회의소(1995), “일본의 유통산업”, 12월.
- 대한상공회의소(1996), “대형할인점 진출에 따른 지역상권 변화 조사: 중소기업체에 미치는 영향을 중심으로”, 11월.
- 동양백화점(1999), 내부(시장조사)자료, 10월.
- 산업자원부(1999), 공개(통계)자료 DB, 10월 4일 현재.
- 설성수·윤명길(1999), “전자상거래는 유통구조를 변화시키는가”, 한남대부설 경제연구소, 경제연구 제9집, 나기영교수 은퇴기념 논문집, 2월.
- 유대근(1996), “소매입지선정을 위한 상권모델에 대한 연구”, 전북대학교 대학원, 경영학박사학위논문, 2월.
- 유동근·박승미(1997), “신속대응시스템의 도입에 관한 연구”, 한국유통학회, 유통연구 제 2권 제 2호, 12월.
- 윤명길(1995), 『유통개방시대 소매유통 어떻게 할 것인가』, 도서출판 동인.
- 윤명길(1996), 『백화점유통 쉽게 알기』, 도서출판 동인.
- 윤명길(1999a), “국내 전자상거래 분석: 기업과 소비자간의 거래관계를 중심으로”, 한남대학교 대학원 경제학박사 학위논문, 8월.
- 윤명길(1999b), “기술혁신의 산업적인 한계 : 전자상거래의 전개패턴을 중심으로”, 한국기술혁신학회, 기술혁신학회지 제2권 제2호, 1999년 11월(근간).
- 윤명길·설성수(1999a), “국내 유통업체 부설 인터넷 쇼핑몰의 문제점과 발전방안”, 한국마케팅과학회, 마케팅과학연구 제3집, 2월.
- 윤명길·설성수(1999b), “국내 전자상거래의 물류·택배시스템 분석”, 한국유통과학회, 유통과학연구 제1권, 1호 1999년 6월.

- 윤명길·설성수(1999c), “전자상거래 전개패턴”, '99 한국기술혁신학회 춘계학술대회 발표논문집, 5월.
- 이광종(1996), 『21세기 유통업태 진전』, 한수협, 상·하권, 3월.
- 이문규·이인규(1997), “소매점 유형별 서비스 마케팅 전략에 관한 연구”, 한국유통학회, 유통연구 제 2권 제 1호, 8월.
- 이선수(1999), “윤리적 갈등과 관련된 소매점 판매원의 특성에 관한 실증적 연구”, 한국마케팅과학회, 마케팅과학연구 제3집 1999년 2월.
- 이수동·우창완(1998), “유통경로에 있어서 거래특성에 따른 전략적 제휴 및 성과에 대한 연구”, 한국유통학회, 유통연구 제 3권 제 1호, 12월.
- 이승영·김미정(1996), “유통시장 1996: 외국업체 진입과 당면과제”, 한국유통학회, 유통연구 제 1권 제2호, 1996년 11월.
- 이인표(1999), “외국 대형소매점의 국내진입에 따른 한국 대형소매점의 대응전략에 관한 연구”, 한남대학교 대학원 경영학박사 학위논문, 8월.
- 이인표·이덕훈(1998), “외국유통업체 진출에 따른 우리나라 유통업체의 생존전략”, 한국유통학회, 1998년도 추계학술발표대회 발표논문집, 10월.
- 이혜임·남궁석·김규동(1997), “판매사의 직업의식, 실무능력, 이직 의향간의 관계 (백화점 판매사를 중심으로)”, 한국유통학회, 유통연구 제 2권 제 2호, 12월.
- 전원재(1996), “유통시장 개방에 따른 신규 소매업태 설정방향과 대응전략”, 대한상공회의소.
- 정용길(1998), “대전지역 유통산업의 현황과 발전방향”, 대전상공회의소, 경제연구총서 9, 6월.
- 정현주(1998), “여성의류 유통경로에서 의존성·권력원천·갈등(백화점 입점업체를 중심으로)”, 한국유통학회, 유통연구 제 3권, 제1호, 12월.
- 조관수·이범열·최장호(1996), “중소유통업의 실태분석과 경쟁력 강화 방안”, 한국유통연구소·산업연구원, 11월.
- 조연상·윤명길(1998), 『혁신유통의 벤치마킹』, 서울: 도서출판 동인.
- 조진원·조한희·김남면(1999), “유통시장 개방에 따른 대전지역 백화점의 경쟁력 강화 전략”, 한국유통과학회, 유통과학연구 제1권 1호 1999년 6월.
- 중소기업청(1996), “중소유통업체의 환경변화에 따른 대응전략”, 12월.
- 통상산업부(1997), “유통산업의 장기전망 및 발전전략”, 정책자료97-6, 4월.
- 한동철(1998), “소매업의 소비자 자발적 성과에 대한 연구”, 한국유통학회, 유통연구 제 3권 제 1호, 12월.
- 한동철·성희승(1997), “쇼핑유형이 소비자의 점포디자인 지각에 미치는 영향”, 한국유통학회, 유통연구 제 2권 제 1호, 8월.

한동철·한장희·성희승(1997), “소매바이어의 관점에서 본 갈등해결을 위한 교섭전략”, 한국유통학회, 유통연구 제 2권 제2호, 12월.

한상린(1998), “대전지역 유통산업의 현황과 변화”, 한국유통학회, 1998년도 추계학술 발표대회 발표논문집, 10월.

한호영(1999), “공급체인 관리의 실행전략에 관한 연구”, 한국유통과학회, 유통과학연구, 제 1권 제 1호, 6월.

황의록(1997), “유통산업의 경쟁력 제고를 위한 산·관·학 협력방안”, 한국유통학회, 유통 연구 제 2권 제 1호, 8월.

須田泰三(1995), 『キラリと光る成長店』, 経営情報出版社, 6월.

宮崎文明(1996), 『賣り逃すな! 賣り切れ!』, 商業界, 3월.

甲田祐三(1996), 『もつ賣とれるお店に変わる本』, かんき出版, 4월.