

# 체인오퍼레이션을 위한 터넨트 전략에 관한 연구

## A Study of the Tenant Strategy for Chain Operation System - Focused on Discount Store -

김 유 오(Kim, Yoo-oh)\*

### 〈차 례〉

- I. 서 론
- II. 터넨트에 대한 일반적 고찰
- III. 체인오퍼레이션을 위한 터넨트 전략에 대한 제언
- IV. 체인오퍼레이션을 위한 터넨트 사례 연구
- V. 결 론

## Abstract

Recently retail market has been rapidly expanded in the large cities of in Korea and the competition among individual companies in retail market is also being increased. Tenant MD of mixing is one of the most important factor for the company to continuously operate or to fail. The aim of this study is to examine the processes of systematically evaluating the merchandising of the established companies in retail market a part of chain operation in discount store.

The basic problem of decision making in general and tenant MD of mixing in particular is to choose a best one in a set of competing alternatives that are evaluated under conflicting criteria.

The purpose of research of a paper carries out a duty searching examination with making a tenant MD include by retail research, simultaneously defined when I will show an example for the tenant mix of the profitability side of the domestic discount store market which is tenant MD importance proposing the existing problem arrangement by chain operation management, and is intensifying - tenant MD of standardization in discount store of T-company.

Key Word: Merchandising, Tenant, Tenant MD, Discount Store, Chain Operation.

\* 일본유통과학대학 유통과학연구과 객원연구원(경영학 박사)

## I. 서론

소매환경의 변화에 따라 소매구조 또한 변화되고 있는 상황에서 소매점의 성공을 좌우하는 많은 전략변수들이 존재하게 된다. 이들 변수들 중 소매업자들이 통제 가능한 범위 내에 있는 변수들이 궁극적으로 소매 믹스(retail mix)를 구성하게 된다.

이중 중요한 요인은 물론 소비자가 필요로 하는 상품을 적시, 적소에 적량, 적가, 서비스를 통해 공급하는 소매점의 상품화 계획(merchandising)이며, 이들 변수들의 상호작용은 소매점의 성공을 위한 시스템적 시너지효과를 발생키시게 된다.

국내 유통 환경은 할인점을 필두로 전체 산업 영역에서 많은 발전을 하였지만, 가격 경쟁 심화와 출점 경쟁 격화로 할인점은 체질 개선과 수익성 제고를 논할 시점에 이르게 되었다. 여기에는 국내 소비자들의 두 마리 토끼를 잡으려는(Or에서 And까지) 소비 행동의 변화에 기인한 것도 있지만, 이에 편승한 소매기업들의 고객 집객을 위해 업태 본질에서 부대적인 부분으로 전환되고 있는 과도기를 맞고 있는 것이다.

이러한 제반 현실적 상황에 의해 본 연구에서는 소매 믹스상 중요하고 복잡한 머천다이징 문제(주력 MD)에서 보완과 강화(Tenant MD) 전략에 대해 사례연구를 통하여 제안하고자 한다.

단일 할인점의 접근 아닌 규모(복합 구성 MD의 쇼핑센터)확대의 국내 할인점의 출점 전략을 반영한 쇼핑센터 접근으로서 점포의 형태를 고려한 주력 MD 보완 및 강화 차원의 지역 밀착 점포, switching driver와 switching barrier 역할을 할 수 있는 Tenant MD 믹싱을 제안함이 본 연구의 의의하고 할 수 있으며, 따라서 본 연구의 목적은 테넌트를 소매 연구 분야로 포함시키는 것과 동시에 정의와 역할 규명하고, 체인오퍼레이션 운영에 따른 MD 제반 문제점 정리와 테넌트 MD 중요성 제안, 격화되고 있는 국내 할인점 시장의 Retail Developer 차원의 테넌트 믹스 사례를 제언하고자 함이다.

## II. 테넌트에 대한 일반적 고찰

오늘날 기업 운영은 시스템적 성격으로 의사결정에서도 대안들만의 비용이나 이익을 명확하게 분석하는 것도 중요하지만 기존의 시스템 내에 대안 중의 어느 한 변화를 시도할 때 전체 운영에서 변화가 어떻게 될 것인가의 관점에서 고려되어야 한다. 따라서 본 장에서는 디벨로퍼와 테넌트에 대하여 이들의 역할을 명확하게 구분하고 정의가 내려진 후에 체인시스템과 연결점을 찾고자 함이며, 이들을 소매연구 분야로 포함하는 것이다.

## 1. 디벨로퍼와 테넌트

디벨로퍼란 원칙적으로 상품 및 서비스의 판매를 직접 행하는 것은 아니지만 경제적인 효과가 가장 높은 복합적인 상업시설을 계획하는 것에 의해 그 지역에 상업입지를 창조하고, 고유의 마케팅에 따라 Tenant Mix를 구성함으로써, 새로운 상업 기회를 구축해 소비자애의 편리를 제공해 가는 마케터라고 할 수 있다. 직접 판매를 하지 않는다는 의미에서 Non Merchandising Retailer라고도 하는데, 쇼핑센터가 단순한 상업시설과 달리 대규모이기 때문에 투자도 크고, 패턴이 전략적으로 계획되어질 필요가 있으므로 Planner로서의 기능이 사업의 성패에 강하게 작용할 것은 말할 필요도 없다. 동시에 오픈 후에는 어떠한 변화에도 자유자재로 대응하며, 항상 일정한 서비스 수준을 유지해 간다는 의미에서 Operator로서의 기능도 요청되는 비즈니스라고 할 수 있다.

“원칙적으로”란 말을 붙였는데, 지금까지 일본의 GMS나 우리의 할인점 또는 일부 패션 쇼핑몰 주도의 개발이 많았기 때문에, Key Tenant가 디벨로퍼라는 인상을 씻기 어렵고, 지금도 일반적으로 그러한 인식에서 쇼핑센터를 파악하려는 경향이 없는 것도 아니다. 그러나 Key Tenant가 디벨로퍼와 동일 자본이라도, 쇼핑센터의 본질에는 변화가 없다. 그 경우, 자본인 디벨로퍼는 양면성을 가지지만, 디벨로퍼는 어디까지나 디벨로퍼고, Key Tenant는 어디까지도 Key Tenant이다. 동일자본의 의한 쇼핑센터 운영상의 관리의 지휘 영역이 넓다는 것은 언뜻 보기에 절대 권한인 것처럼 생각되지만, 반드시 그렇지 않은 것이 복합시설로서의 쇼핑센터의 특색이다. 디벨로퍼는 SC의 단순한 Owner가 아니다. 이 비즈니스는 지역사회와 Tenant에 대해 책임을 지는 것이다.

일본쇼핑센터협회(1994)는 법적인 관점에서 말한다면, 디벨로퍼란 “원칙적으로 스스로의 의지에 기초하여 쇼핑센터를 계획하고, 건설, 소유하며, 스스로의 책임으로 주관한 Tenant와의 공동 발전을 위해 쇼핑센터를 관리 운영하는 개인 또는 법인”으로 규정할 수 있으며 권리·의무가 병행하는 것은 말할 것도 없다.

### 1) 디벨로퍼의 책임과 역할

디벨로퍼에게는 직접 책임으로서 지역사회에 대한 책임과 테넌트에 대한 책임이 있다. 지역사회에 대한 책임으로서는 사회의 융합이고, 구체적으로 건설 시에 있어서 소음, 배토, 먼지 등에 대책이나, 도로의 안전, Open 후에는 지역 질서와 경관과의 조화, 도로 기능의 보전, 건설의 안전, 그리고 Tenant가 제공하는 판매상품, 서비스에 대한 보전이라고 할 수 있다.

Tenant에 대해서는, 항상 최선의 판매 환경을 보전하고, 영업상 서로 정책이나 생각이 다른 Tenant간의 의사를 조정하고, 보다 좋은 판매 공간을 유지하기 위한 지도력과 그 효율이 요구되어진다.

그런 까닭에 디벨로퍼 스스로가 지역의 다양한 규제나 약속사항 안에서 테넌트나 종업

원에 대해서도 여러 가지 약속사항을 준수 조건으로 하여 스스로 부과되어진 책임을 완수해 가지 않으면 안 된다.

이상의 것을 전제로 하여 디벨로퍼의 역할이란 첫째, 항상 지역 주민에 있어서 존재 이 유가 높은 기능을 유지하는 일 둘째, 그것에 의해 최선의 영업환경을 테넌트에게 공급해 가는 일이다. 쇼핑센터는 오피스 빌딩이나 유흥지에 있는 음식 빌딩과는 달리 단순히 물 적 환경을 정비하는 것만으로는 바람직하다고 할 수 없다. 디벨로퍼는 그 이름 그대로 Open하면 개발이 끝나는 것이 아니라, Open 후에도 환경의 변화에 계속 대응해가기 위 해, 환경 개발을 포함해 계속해서 개발의 정신을 게을리 해서는 안 된다.

전체 구상 안내, 쇼핑의 용이함, 즐거움, 또는 휴식, 공공적 편리성이 지역 모든 사람들의 생활 기반이 되는 커뮤니티 센터의 기능을 갖추는 것도 요구되어 진다. 동시에 테넌트 에 대해서는 집적효과라는 메리트를 구성 연출해 가는 것이 요구되어 진다. 그러므로 디 벨로퍼의 역할은 뛰어난 계획성, 개발력, 지도력이 전략적으로 강하게 발휘되지 않으면 안 된다는 것이다.

## 2) 디벨로퍼의 자질과 Retail 디벨로퍼

일본 쇼핑센터 협회(1994)의 분류에 부연하자면, 1단계 “부동산 관리의 시대”, 2단계 “영업 관리의 시대”, 3단계는 “신 마케팅, 머천다이징 대응”의 시대로 구분하였고, 업태 간 업태 내 경쟁이 격화된 시점인 4단계는 “Retail is Detail”로 소비자에게 끌려가는 것이 아닌 앞서가는 마케팅이나 머천다이징으로 고객 제안을 통한 Merchandising 디벨로 퍼 시대이므로 이러한 능력을 갖지 못한 소매 업태나 소매 기관은 경쟁우위를 갖기 어려울 것이다.

M-디벨로퍼의 자질로는 첫째, 쇼핑센터(소매업태) 컨셉을 갖추는 기획능력이다. 인간 은 감성, 기호로 움직이는 다양한 시장에서 복제상품이 단편적인 우위를 갖는 것은 순간 이며 이러한 일반적인 경향은 일시적 경제성을 가지고 있기 때문이다. 그러나 이런 경향 은 문화의 라이프사이클을 통해 도태되며, 따라서 소비자 Needs를 통한 가까운 미래를 예 측해 소매업태의 컨셉을 책정하는 기획력이 요구되어진다.

둘째, 자금조달 및 개발능력으로 업태 컨셉에 맞은 점포를 어디에 어떤 시설을 만들까 하는 계획능력, 그것을 실현하기 위한 자금 조달력 그리고 계획대로의 시설을 책정한 기 간 내에 만들어내는 관리 기능이 개발력으로서 포함되어진다.

셋째, 경영 능력으로 Open 후의 관리 운영에 동반되는 지도력을 중심으로 시스템 만들 기와 정착 그리고 다음 만들기가 중요한 여건이라고 볼 수 있다.

국내 여건상 1990년 중 · 후반 동대문과 지방 패션 쇼핑몰 개발과 관련하여 대두되었던, Merchandising 디벨로퍼<sup>1)</sup>는 단일 점포나 대단위 쇼핑몰에서 디벨로퍼가 머천다이징을

1) Merchandising Developer 기본적 이념

① 단순한 부동산 임대업이 아니라, 공동 기업체(공존공영)로서의 경영 이념이 있을 것.

수행하는 것으로 이는 경제 환경에 따른 소비 환경 변화에 일시적 현상으로 이들은 체인 오퍼레이션을 시도하거나 기획하였지만 이리다할 성과를 보여주질 못하고 있다. 이는 디벨로퍼가 고객을 찾아 점포 컨셉을 파괴하고 이에 따른 목표고객과 머천다이징의 변경으로 인하여 어려움을 자초했던 것이 원인이며, 물론 여기에는 산업기반과 외부 환경 변화도 크게 작용한 것은 사실이다.

이는 소매업에 대한 본질을 너무 쉽게 접근하여 개발논리가 작용한 부작용이며, 이를 대체할 수 있는 것이 바로 MD 디벨로퍼보다 발전한 리테일 디벨로퍼라고 할 수 있다. 소매 시스템에 대한 올바른 접근으로 시작한 국내 할인점이 대표적이라고 할 수 있다. 이는 단일 점포 접근에서 고객들의 Needs와 내부 혁신 역량을 이용한 쇼핑센터 타입의 출점 전개가 바로 그것이다.

## 2. 테넨트

Tenant란 디벨로퍼의 마케팅에 기초가 되는 일정한 공간을 임차하는 계약을 디벨로퍼와 체결하고, 쇼핑센터 내에서 상품이나 서비스를 판매·제공하는 사업자를 말한다. 일반적으로 물품판매업, 요식업, 서비스업이라고 불리는 것 외에 금융기관 혹은 진료소 등의 의료기관, 전기, 가스, 수도 등의 서비스 센터, 또 행정기관의 출장소, 우체국, 경찰서 등의 공공 기관이 있는데 이러한 사업자 및 기관이 쇼핑센터 내에 출점할 때 그 입지가 체인오퍼레이션을 추진하는 전략적 지역에 있어서, 상권 성격이 자기 점포의 마케팅에 합치할 것, 또 입주시 보증금, 임대료 등의 경제적 요건이 타당하고, 충분히 채산을 얻어낼 수 있는 매상이 기대될 것 등이 전제가 된다.

한편 디벨로퍼에 있어서는 쇼핑센터 마케팅에 알맞은 적합성 높은 자질을 가진 사업자나 기관을 선택할 필요에서 쌍방의 합의에 의해 임대차 계약을 함으로써 테넨트가 결정된다. 이러한 의미에서 디벨로퍼와의 관계에 있어서 쇼핑센터 내에서 일정한 권리와 의무를 가지는 존재이다.

### 1) 테넨트 책임과 역할

디벨로퍼와의 계약에 근거하여, 쇼핑센터 내에서 일정 공간의 전유권리를 가지는 테넨트는 동시에 독자적인 영업을 통해 쇼핑센터 전체의 발전에 기여해 가는 것은 물론, 다른 테넨트와 협조 경합하면서 계약서에 명시되어 있는 사항과 쇼핑센터 관리 규칙에 정해져

② 디벨로퍼 스스로 경영 비전 및 명확한 컨셉을 보유하고 있을 것.

③ ②에 의한 디벨로퍼 주도형 운영 관리지도력과 인재 보유.

④ 적합한 「정보」, 「지식」, 「창조성」을 가지고 미래 지향성이 있을 것.

⑤ 마케팅과 머천다이징에 대해 명확한 주장과 CI 전략 구축.

⑥ 테넨트에 대해, 계약조건, 테넨트회의 운영에 대해 공평한 태도 및 의식 견지.

- 테넨트 관리 및 영업 관리제도 확립, 상품정책의 지도 및 적절한 지도 및 교육 철저 이행

있는 Rule을 준수해감으로서, 쇼핑센터 질서를 존중하고 전체 활동 안에 자사의 사업을 위치 지우는 협조적인 자세가 필요하다.

즉 디벨로퍼에 대한 책임, 의무와 함께 전체 질서를 지킨다는 의미에서 다른 테넌트에 대한 책임도 마찬가지로 요구되어 진다.

또 테넌트가 판매를 계속하고, 영업을 통해 지역사회에 봉사해 가는 가운데, 상품의 품질, 시설은 물론, 안전성, 안정성 또는 광고, 표시의 허위, 과대 행위에도 기업의 절대책임도 필요로 한다.

### 3. 테넌트의 본질

테넌트가 갖추어야 할 자질<sup>2)</sup>로서 수익 창출을 위한 판매력, 독자성, 상품조달력 및 개발 능력, 협조성, 경영이념, 자금력, 종업원 자질을 들고 있다.

수익 창출을 위한 판매력과 경쟁을 하면서도 타 점포와 차별화를 위한 독립성, 지역주민의 욕구에 부응하기 위한 편리성, 정서성, 경제성 및 합리성을 높이고 생활자의 삶의 질 향상을 위하여 개성적 상품을 조달하고 개발하는 능력이 요구되는 것이며 쇼핑센터 전체 조화를 위한 협력성이 요구되며 사업철학과 사명감에 기인한 경영이념이 필수적 요소가 될 것이다. 여기에 쇼핑센터 운영은 장기간의 기간이 소요되기 때문에 각종 부담금이 자본력 구비와 고객 서비스 향상을 위한 식견과 지도성을 가진 점장과 상품 전문지식과接客 기술, 동료의식을 갖춘 인제는 테넌트가 구비하여 할 자질들이다.

### 4. 테넌트 기능과 종류

테넌트는 윈스톱 쇼핑을 전제한 전체상품을 망라하고 치열한 경쟁이 아니라 쇼핑센터 매력을 증진시키는 비교구매가능과 과당경쟁배제를 원칙으로 하고 있다. 테넌트 믹스는 사회적 기능을 완수하기 위해 원칙을 바탕으로 한 테넌트 후보의 판매력과 MD수준, 수익성 등을 기초한 기업명성을 가지고 계약에 의해 편성하는 업무로서 디벨로퍼의 개발계획, 수지에 영향을 미치지 않은 범위 내에서 수정운영이 가능하지만 모든 조건이 수용되는 것은 아니며, 종류와 기능에 따라서 구분해 볼 수 있다.

테넌트의 종류에는 Main 테넌트 또는 Key 테넌트<sup>3)</sup>(일명: Anchors), Sub 테넌트<sup>4)</sup>, 일반 테넌트<sup>5)</sup>, Traffic Puller<sup>6)</sup> 등의 종류가 있다.

2) 『전계서』 pp. 30~34.

3) 매장면적이 최대가 되며 일반 지명도가 높은 유명기업(점포)

4) 지명도보다는 업태가 가진 특성이 상당한 집객력을 가진 기업(점포)으로서 고객 회유와 균형을 도모하기 위해 배치하는 테넌트.

5) 일반적으로 업태·업종은 다양하지만 지역 수요 대응을 위한 불가결한 점포로서 매장면적은 작지만 평 효율이 높으며 직접 쇼핑센터 매출에는 공헌하지 않지만, 공공성이 높고 서비스 기능의 확대로서 고객의 수직, 수평 회유가 균형적으로 될 수 있도록 치밀한 디벨로퍼의 계획과

### 1) 테넨트 구분

전개 영역에 따른 구분에 따라서 ① National Chain ② Regional Chain ③ Local Chain ④ 지방단독 Chain 할 수 있으며, 전개 방식에 따른 구분으로 ① Francaise Chain ② Vauntery Chain ③ Regular Chain으로 구분하고 있다.

전개 영역에 따른 구분의 부연 설명은 국내 관련 서적과 연구<sup>7)</sup>가 많이 있어 대체하고 전개방식<sup>8)</sup>에 대한 내용은 3장의 체인 오퍼레이션에서 이해를 구하고자 한다.

소결하자면, 테넨트는 윈스톱 쇼핑을 전제로 한 지역 생활자의 요구에 부응하기 위하여 디벨로퍼가 판매력, 머천다이징 수준, 수익성에 기초하여 구성하는 것이라고 할 수 있다. 좋은 테넨트란 일반적으로 고객 니즈에 부합하기 위하여 머천다이징(상품력), 특징과 개성 있는 점포로서 차별화 우위를 가질 수 있을 것, 점포 스스로의 고객 지향의 홍보와 커뮤니케이션을 시도할 수 있고 자본력과 인재를 구비하고 지역 소비자의 니즈를 반영한 디벨로퍼의 계획된 쇼핑의 컨셉과 합치되어 무분별한 가격 경쟁의 집객이 아닌 고객의 트렌드를 읽을 수 있는 경영감각과 인격이 결합된 복합 점포인 것이다.

## Ⅲ. Chain Operation을 위한 테넨트 전략에 대한 제언

소비 행동의 변화를 통하여 고객들의 두 마리 토끼를 잡고자 하는 심리와 이를 빠르게 파악하여 소매업태에 적용하는 소매 기업의 경쟁 격화는 국내 유통 산업의 질과 양 모두에서 발전을 가져 왔다. 하지만 이들 에 중심에 선 할인점은 새로운 변화의 도전을 받고 있으며, 고객은 이들의 변화를 유도하고 혜택을 받은 것이다. 이들이 풀어야 할 문제는 상품력에 문제이며 머천다이징은 소매점이 당면하고 있는 가장 심해하고 중요한 문제 중에 하나이고 이 문제를 보다 효과적으로 해결하기 위해 일련의 단계로 이루어진 본원적 문제인 주력 MD이며 이를 보완하고 강화하는 것이 테넨트 MD인 것이다.

본 장의 연구에서는 체인 오퍼레이션을 통한 접근으로 전통적인 체인 오퍼레이션의 제 문제들을 머천다이징 차원에서 정하고 새로운 패러다임에 맞는 할인점의 개점 최적화 테넨트 MD 강화 방안을 제안하고자 한다.

의도가 반영된 것으로 테넨트의 상승효과를 도모하기 위한 테넨트.

- 6) 백화점을 지칭이지만 전문점등의 speciality에 배치되어 흡입력을 높이고 점포 이미지 제고와 독창적 MD를 바탕으로 한 상품판매와 음식, 소극장, 극장 등의 테넨트.
- 7) 이광중(1988) “우리나라 체인스토어 경영에 관한 연구: 서울지역 regular chain을 중심으로,” 한남대학교, pp.11~14.
- 8) Abell, M(1990), Carney, M · Gedajlovic, E(1991), Eruglu, S(1992), Bradach, J.L(1998), Carreie, S · Robert, L.S(1993) ,Park, Yong Suhk(2000, 2002), 차영환(1986).

## 1. 체인 오퍼레이션 시스템

대표적인 체인오퍼레이션 시스템(chain operation system)에는 협동형의 볼렌타리 체인(voluntary), 협업형의 프랜차이즈(franchise), 통합형의 레귤러(regular, 또는 corporate)로 분류하고 있다. 본 연구에서는 일반적인 통합형(기업형)을 중심의 체인오퍼레이션 시스템에 대하여 논하고자 한다.

川崎進一(1985), 渥美俊一(1986), 동일한 유형의 상품을 판매하는 11개 이상의 점포(국제기준)가 중앙본부로부터 통제를 통해 고도의 획일화, 표준화를 달성하면서 전체로서 판매력 및 시장점유율을 강화하여 가는 소매 조직'이라고 정의되고 있으며 본 연구에서도 이에 따르고자 한다. 국제 체인스토어 협회는 11개 이상의 점포를 하나의 자본으로 하는 소매점으로 鈴木 豊(2001)은 통상 11개 이상으로 다수의 연쇄화 조직이며 표준화, 단순화, 집중화라는 원칙을 상품과 점포정책, 점포관리, 업무관리, 평가방식 및 교육훈련 등에 일관하게 적용하여 수행되는 경영체계이며 구체적인 특징은 다음과 같다고 하였다.

첫째, 규모의 경제성 추구에 따른 점포의 신뢰성을 발휘하고 지역사회에 공헌하기 위함이며, 조직 체제를 확립하기 위하여 전문화 영역의 결정을 5가지 원칙<sup>9)</sup>을 준수하는 경영을 한다. 둘째, 본부 조직에 따른 부문과 부서간의 문제점을 해결하기위해 부문 횡단적 커뮤니케이션을 시행한다. 셋째, 중앙본부의 관리통제가 전제가 된다. 각 점포는 중앙본부의 통일적 방침 하에 관리, 운영되며 각 점포는 판매기능만 가진다.

넷째, 상품화의 동질성이 그 전제가 된다. 각 점포에서 제공되는 상품은 정형과 표준화된 상품이며 제시 방법도 표준화 된다.

井田喜久治·渡辺眞登(1993)은 체인오퍼레이션시스템은 면적주의에 따른 기본원칙의 철저한 준수를 통하여 각각의 점포가 표준화, 단순화, 집중화의 추구한다고 하였다. 프랜차이즈는 계약에 의해 Franchisee가 Franchiser의 상호, 상표, 경영노하우, 상품 등을 제공하기 때문에 연쇄점과 마찬가지로 Franchisee들 간에는 표준화된 경영을 하게 되는데 양자간의 지속적인 상호보완적 관계로 수직적 마케팅 시스템(vertical marketing system)의 하나이다. 따라서 대표적인 체인오퍼레이션 시스템이라고 할 수 있는 Regular와 Franchising에서는 이러한 시스템 특성을 가지고 있기 때문에 김유오(2000b)는 보다 우월한 입지와 머천다이징 결정에 의한 경쟁우위가 중요시 된다고 하였다. 이는 고객 Needs를 반영한 소매 트렌드의 변화를 할인점 단일 점포가 아닌 쇼핑센터 출점이 일반화 되면서 주력 MD를 보강하고 수익력과 고객 집객력을 추구하는 테넌트 믹스 전략이 가일층 중요시되고 있는 것이다.

### 1) 체인 오퍼레이션 기본적 접근

소매업에서도 기업의 일차적이고 중요한 목적은 이익을 획득하여 계속기업으로서 영위

9) 전문화 영역의 결정, 책임과 권한의 명확화, 명령체계의 통일화, 관리·조정 범위의 확정, 점포 운영 책임의 결정.



를 획득하는 것이다. 이익을 획득하기 위해서는 기본적으로 매출을 증가시키거나 코스트를 감소가 필연적인 것이다. 김유오(2004d)는 체인오퍼레이션 시스템에서는 두 가지의 기본적인 이익창출을 위한 대안을 만족시키기 위해 제시되는 세부적인 방안은 업태에 따라서 다른 형태를 가지고 있다. 체인오퍼레이션의 전략은 크게 가격중심의 전략과 비가격중심의 전략으로 구분할 수 있으며, 이러한 전략에 따라 서로 다른 머천다이징을 계획하고 실시한다고 할 수 있다. 가격중심의 머천다이징은 상품원가, 유통비, 투자비, 경비 등의 코스트를 최대한 줄여 소비자에게 저가격의 상품을 제공하기 위한 상품계획, 구매, 가격설정, 재고관리, 그리고 촉진 및 판매활동이다. 따라서 판촉 등의 판매활동보다는 상품계획, 구매, 재고분야에 집중적인 관리가 요구된다고 할 수 있다. 이러한 가격중심의 머천다이징은 일본의 GMS, 미국의 Wal-Mart, Price Club 영국의 Tesco, 프랑스의 Carrefour 등이 대표적이면 국내에서는 E-Mart 등의 신업태를 들 수 있다. 이들은 코스트 감소에 중점을 두고 실시되는 머천다이징이라고 할 수 있다. 물론 가격중심의 머천다이징이라고 해서 매출증가와 무관하다고 할 수 없다. 저가격을 통한 머천다이징을 성공적으로 실시할 경우 객수의 증가와 매출수량의 증가에 의한 매출의 증가가 실현되며 이는 저가격 머천다이징의 실현으로 오는 결과이다. 여기에는 판매촉진 활동과 가격 정책등도 저가격 머천다이징을 위한 지원적 성격이 강한 것으로 체인 시스템의 이익 실현을 위해서는 내부적인 비용 컨트롤과 관련 공급원과의 원활한 머천다이징 활동이 이익 증가의 수단이 될 수 있다. 비가격 중심의 머천다이징은 매출량의 증가, 객수 및 객단가 증가를 통하여 매출액 증가를 위한 판매 촉진, ISM, 부대시설 및接客 서비스 향상 등의 판매 활동에 중점을 둔 머천다이징이다. 주로 백화점이나 단위 쇼핑몰, 전문점 등의 업태가 취하는 머천다이징 기법이다. 매출증가를 통하여 이익을 실현하는 것으로 매출 증가와 코스트 감소가 무관한 것이 아니고 서로 상관관계를 가지고 있으므로 이는 판매 촉진 활동 강화와 고객 니즈에 부합하여 매출을 증대시키는 측면이 더 강하다고 할 수 있다.

## 2. Chain Operation 전개에 따른 MD의 제 문제들

김유오(2004d)는 전통적인 체인오퍼레이션시스템에서의 근본에는 소비불황과 경기 침체에 따른 가격소구, 규모의 경제를 살리기 위한 중앙 집권형 오퍼레이션, 경비 절감을 위한 점포운영 요원의 최소화, 체질 개선을 위한 과감한 불 채산 사업 정리 등이 “효율화 추구”를 위해서는 필수 요인들이라고 할 수 있었다. 이러한 전통적인 체인오퍼레이션에 있어서 본부의 입지개발, 점포(업태) 개발, 매뉴얼 작성, 구매와 재고관리와 점포의 지시를 받아 상품을 반입하고 판매하면서 점의 규모의 확대와 점포수의 확대를 통하여 매출액과 이익을 실현하는 국내 할인점 체인들의 경우엔 한계에 직면하는 상황이 전개 될 것이라고 지적하고 있다.

수요창조의 시대에는 복합화된 고객의 Needs에 부합하는 새로운 고객가치장초가 필수 요건으로 분권화된 경영관리와 판매원은 고객에게는 회사의 대변인으로 회사엔 고객의

욕구를 전달하는 고객의 대변자로서 『매장 지식 전달자』로 활용하는 지적노동의 제공과, 경기침체 시 대변되던 불 채산 사업 정리는 새로운 비전 수립을 위한 과제가 될 것이라고 하였다. 효율화 추구 일변도의 경영은 사업의 축소와 균형으로 리스크를 삭감하는데 있었다. 수요창조를 지향하는 체인 오퍼레이션 경영은 지속적인 사업을 위해서는 이노베이션 통하여 고객에게 소구하는 것으로 수익력과 성장력을 유지하는 것이다.

체인오퍼레이션 소매기업은 상품 구색에 대한 의사결정시 고려 사항으로 Duncan, D. J. et. al(1983)의 연구는 4가지로 검토하고 있다.

첫째, 고객 측면에서 고려해야 할 사항으로는 판매가능성(salability)과 고객에 대한 봉사(customer service), 고객의 관심을 유발시키는 상품(customer attractive), 가격소구상품(price impression)<sup>10)</sup>등으로 구분하여 검토하여 한다. 둘째로는 공급자(메이커)측면에서 고려해야 할 사항으로 상품의 적합도(brand desirability)와 공급자의 성실성(supplier desirability), 공급자의 요구조건(supplier requirement)등을 검토하여 상품 구색에 반영하여야 한다. 셋째, 소매기업 차원에서 고려해야 할 사항은 양립성(compatibility), 상품취급 비용의 위험, 상품의 margin, 회전율, 기업이익 등을 고려하여 소매기업이 추구하는 전략과 스토어 컨셉이 무엇이나에 따라 취급 상품이 달라진다.

김유오(2004e)는 체인오퍼레이션의 핵심은 도매 기능을 가지는 본부가 상류에 있고, 하류에는 판매기능으로서의 점포가 있는 수직적 통합 체제로서 대량 집하와 양판에 힘을 발휘하는 것이 체인점 조직의 핵심이라 할 수 있다. 이러한 체인시스템은 국내에서는 운용 수단에서 본부 중심의 획일적인 기법을 강요시키며, 더 이상 고객으로부터 사랑받은 체인 점포라기 보다 체인본부를 위한 체인점을 지향하는 것이 되어 버려 변화에 대처하는 유연성과 대응력이 떨어진 것이다. 국내 할인점의 시스템은 기술적인 정교함으로 매장 운영과 머천다이징을 시행하고 있지만 이것은 할인점을 위한 기술·관리론이지 문제 해결책은 아닐 것이다.

김유오(2004d)는 이러한 해결 방안으로 첫째, 카테고리 관리를 통하여 소매업 주도의 체인 전체의 최적화를 가져오는 것이며, 기본 기능으로는 상품구색, 가격, 판촉, 발주, 재고 통제 기능을 가지며, 부가기능으로는 새로운 가치 창조를 위한 기능으로 상품 개발, 카테고리 개발, 서비스 개발 등을 들 수 있다. 둘째, Value chain의 최적화를 추구하는 협력 체인 구축으로 기본 기능은 생산·판매·재고 계획, CPF, 로지스틱스 구현과 부가기능으로는 공동상품 개발, 공동 서비스 개발을 추구하는 것이다.

셋째, 서비스 관리로서 고객 관계 강화를 통한 상품 설명과 소개, 제안 활동으로 고객 Needs와 클레임을 파악하고, 점내 정보의 선도 관리를 강화하는 것이며, 이러한 머천다이징을 위해서는 본부 중심의 머천다이징 한계를 파악하고 지역 머천다이저와 바이어 자질 향상으로 고객 시점의 서비스 관리를 제안하였다. 이를 위해서는 지식과 실행력 및 정보

10) 팔릴 수 있는 상품이나 단골고객을 유지하기 위한 상품으로 수익보다는 서비스 우선 상품, 유행선도 상품을 취급하므로 관심을 유발하므로 이미지 향상과 매출과 연동되게 하는 상품, loss leader 상품으로 cross sell이나 up sell을 유발하게 하는 상품

기반의 인프라가 필수요인이 되며, 머천다이저의 노하우를 집대성할 수 있는 지식기반과 정보기술을 배부할 수 있는 정보기반이 중요성을 강조하였다.

### 3. 테넨트와 소매집적(Cluster)

이종 또는 동종의 소매점들 간에 이루어지며 많은 장·단점을 갖게 된다. 체인시스템의 테넨트 문제와 관련하여 소매집적에 대해 살펴보고자 하는 이유는 우리나라 할인점의 테넨트가 소매업체에 의하여 유사한 소매집적 현상을 보이고 있기 때문이다.

소매집적이란 대형, 소형 또는 이업종, 동업종의 여러 소매업체가 공통의 목표 하에 상호간에 관련을 가지면서 집합한 소매시스템을 말하며 이업종간의 집적이 다수를 차지한다. 지역 내 집중화 내지 집산화는 입지조건이 좋은 지역을 중심으로 진전되거나 디벨로퍼에 의해 유도되는데 그 결과 그 지역에는 강력한 소매집적이 형성되게 된다. 이러한 소매집적은 바로 이업종의 점포를 포함한 전체 매장 면적의 증대를 가져와 고객흡인력을 증가시켜 준다. 소비자가 이러한 집적을 통해 일괄쇼핑을 가능하게 하는 것과 같은 입지의 편의성을 높여 주기 때문이다.

김원수(1991)는 특정의 소매점포 집단내의 여러 업종 간에 친근관계가 있어서 양자가 결합하려는 경향을 가리켜 공간적 접근성(spatial affinity) 또는 양립성(compatibility)이라고 한다. 양립성이란 점포가 서로 입점하여 있음으로 해서 더 많은 매출액을 올릴 수 있음을 나타낸다. Nelson(1958)은 이것은 소매 경영에 있어서 누적흡인력의 이론 및 소매 경영 양립성의 원칙이라고 하였다<sup>11)</sup>.

Brown(1989)는 Hotelling은 최소차이원칙(the principle of minimum differentiation)이라는 개념을 이용하여 유사한 소매기업들의 군집현상을 동질의 인구밀도와 비탄력적인 수요 상황 하에서 선형시장의 중심에서의 복점(duo poly)의 집적을 단순하고 쉽게 설명하고 있다. 하지만 대부분의 쇼핑 지구는 동종점포(similar retail outlet)뿐만 아니라 이종점포(dissimilar retail outlet)들의 군집화 현상도 보이고 있다.

이는 비교 쇼핑으로 불확실성을 감소시키고자 하는 소비자가 행동과 집적으로 인한 경제성(agglomeration economics)을 획득함과 동시에 소비자들의 다목적 쇼핑행동을 반영하는 것이 된다. 체인오퍼레이션 하에 적합한 테넨트는 로우 코스트 오퍼레이션(low cost operation)의 첫 걸음이며 점포이미지와 연결되어 고객서비스 제고와 집객 효과 및 고객과의 공감각적인 거리를 감소시켜 매출액 증가와 연결되기 때문이다.

### 4. 체인오퍼레이션의 테넨트 제안

소매 기관의 컨셉에 맞는 머천다이징에 따라서 테넨트 머천다이징은 운용될 수 있다.

11) 동대문 패션몰 집적, 구로동 산업단지 내 아웃렛 집적, 구로동 공구 상가, 용산전자상가 단지 등이 있으며, 실무의 개발 전문가들은 “파이( $\pi$ ) 확대 전략”이라고 칭하고 있음.

김유오(2004d)는 적절한 상품화 계획은 5's R+S(right place, right quantity, right time, right price, right merchandise, store service)로 고객의 구매 대리인 역할 활동인 3C(collector, creator(cooker), communicator)의 수행 과정의 평가를 통하여 기업이 지속되는 것이며, 제반 활동의 중심에는 고객을 위한 머천다이징이 되어야 한다고 제안하였다. 포화기 단계의 할인점의 차별화 방안으로 시행하는 테넨트 믹싱은 할인점의 보완적인 측면의 본원적 측면과 파생적 측면으로 고려되어야 할 것이다.

본원적 측면에서는 상품 구성 차원으로 품질·가격·스타일 등을 포함하는 의미를 가지는 것으로 石原武政(2000)의 상업집적의 변용에 관한 연구에서 상업집적내의 소매상은 상호간의 경쟁관계와 동태적인 의존 관계로 상품 구성과 관계가 있음을 밝히고 있고, 山下裕子(2001)의 연구는 상업집적내 경쟁을 상품구성의 형태와 관련성을 제기하며 카테고리내의 상품 구성의 폭의 증가, 카테고리 수의 확대, 새로운 카테고리 형성으로 유형화하고 있다. 또한 상품구성의 메커니즘 변화<sup>12)</sup>는 내부구조에 따라 갱신되고 있음을 밝히고 있어 본 연구는 상업집적내의 경쟁관계와 내부 혁신자에 의해 상품 구성이 변용하는 것으로 본원적 측면을 중심으로 논하고자 하며, 파생적 측면으로는 타사 경쟁차원, 조직 차원, 입지 차원, 소매상(developer, retailer 국내 실정 반영)차원 등의 요소로 볼 수 있을 것이다. 잘하는 머천다이징이란 고객의 선택성을 높여가는 매장을 만드는 활동에 소매기업의 존재 가치를 둔다고 할 수 있다.

소매기업의 점포는 독자적인 사고방식으로 자신의 특성에 맞추어 한 가지 상품이라도 여러 제조업체의 상품을 갖추어 다양한 종류와 가격 및 특징적인 상품 전시가 가능하다. 이것은 소매기업의 머천다이징의 기본이 되는 수집자(Collector)의 역할로서 집하원천이나 제조업체 및 공급업체(vendor) 또는 산지로부터의 직송도 광범위하게 활용하여 수집한 상품을 갖추어 고객이 이를 비교 검토하여 선택할 수 있는 기회를 제공하는 것이 바로 소매업 머천다이징이라고 할 수 있다. 이는 상품 수집 방법의 구조를 만드는 것이 아니라, 선택안을 넓혀가는 방향에서 상품을 수집한다는 점에 소매업의 특성<sup>13)</sup>이 있다는 것이다.

12) 이론(異論)에 대한 것으로 상업집적에 있어서 상품구성의 변용은 상업집적내의 경쟁관계로 기인하며, 상업집적내의 경쟁관계는 개점레벨의 상품 구성의 변용과 상업집적의 레벨의 상품구성의 변용 2가지 방향이 작용한다고 보는 것이다.

13) 상품을 잘 수집한다는 의미는 소매업의 상품을 행하는 것이 아니라, 상품의 집하와 구성을 연출하는 활동인 것으로 공급업자 점포(vendor store)는 소매업이 상품 납입업자인 공급업자와 협력해서 공급업자가 가지는 상품 정보나 집하 원천(source)을 활용하여 새로운 매장 분위기를 만드는 것이다. 이러한 전형은 일본의 토오큐우 한즈(東急 ハンズ)로 모기업이 토오큐우 부동산 회사로 부동산 디벨로퍼로서 자체적인 머천다이징을 하지 않고 공급업체와 제조업체의 역량을 이용하여 DIY 점포를 전개하고 있고, イオソ(ツヤスコ)그룹으로 outlet mall의 상업디벨로퍼가 GMS, SM, CVS, SC 등 소매기업을 운영하고 있다. 김유오(2004e)의 연구는 2003년도 대형 SC 개발의 상업면적 48만㎡ 증가한 700만㎡으로 동기간 전국 상업시설의 40%에 해당하며 디벨로퍼 사업의 영업수익은 492억엔(전년대비 109.8%)이고 영업이익은 138억엔이다. 이러한 이온의 financing 전략은 첫째 operating leasing으로 토지와 건물은 임대차(리스)로하고 기간 만료시 잔존가치(중고가치) 평가하여 리스 설정하는 방식과 둘째

이를 통한 창조자(Creator 또는 Coordinator(Cooker)로서 역할은 소매점의 컨셉에 맞는 상품구색을 5's R + service로서 대응하면서 선택안에서의 맞춤 서비스를 시행하는 창조자(조정자) 또는 요리사의 역할을 시행하는 것이다.

전달자(communicator)의 역할은 이러한 상품 구색과 맞춤 서비스의 실행과 소매점포의 이미지 향상을 위하여 고객에게 전달하고 고객의 욕구를 반영하는 활동이라고 할 수 있다. 일련의 활동들이 시스템적으로 연결되는 것이 소매업 머천다이징인 것이다. 소매업은 역사적으로 제조업이나 공급업체와의 역학 관계 속에서 자체적으로 상품 전문가를 보유하고 부동산 개발까지 자신들이 수행하며 점포 컨셉까지도 자신들이 계획하려는 주관적인 사고방식으로 자주적 머천다이징을 천명하고 있다. 하지만 소매업의 본질이 확대 복합 개발되고 있고 중앙 매입 시스템에서 바이어나 머천다이저가 소화할 수 있는 지역과 고객 Needs에는 한계가 있어 이를 보완할 시스템이 요구되는 시점에 자주적 MD는 한계를 가질 수밖에 없다. 특히 체인소매점들에게는 자신들에게는 없는 전문성이나 강점, 역량, 총비용을 감안하여 외부 전문가에게 출점에 관한 내용을 아웃소싱으로 자신들은 소매 개발업자의 또는 기획 연출만 맡는다는 발상은 어려운 일이다. 체인 소매업이 할 수 있다는 한계를 제대로 직시하여 소매 기획 연출자로서의 역할을 담당하는 것은 미래 테넨트 머천다이징의 핵심이 될 것이다.

국내 할인점 업계에서는 테스코가 홈플러스 컨셉에 맞게 외부 자원을 활용하여 주력 MD 보완과 강화를 통한 본질적 접근과 개발비용의 조기 회수 및 고객 집객력 제고를 위해 테넨트 믹싱으로 고객 욕구에 가치점으로 자리하는 역할을 제공하였다. 이는 할인점 개념 접근이 아닌 쇼핑센터 접근을 통한 복합 MD를 시행함으로써 가능하였다고 본다.

김유오·최상철(2004c)은 선진 소매기업의 이익 현상 분석에서는 수익 구조를 두 가지로 보고 하나는 상품 매출을 통하여 수익을 올리는 것이고 다른 한 가지는 부동산 임대 수익(수수료) 및 투자 수익으로 구분하였다. 소매기업의 본질은 상품 매출을 통한 영업 이익 창출이 기본으로 임대료 및 수수료를 통한 영업 이익 감소분을 상쇄시키는 소매기업들은 경기 침체 시 채산성 악화를 가져올 수 있다고 하였다.

다국적 소매 기업들은 동일 조건의 상황에서 출점 비용에 상응하는 또는 웃도는 부동산 수익을 올리고 있으며, 상품 구색 강화를 위하여 엄격한 기준에 의한 Tenant 도입으로 쇼핑의 편의성을 강조하여 고객의 Needs를 반영함으로써 그렇지 못한 다른 국내 기업과는 출발이 다를 것이며, 소매업의 본질이 복합화 되는 시점에서 기업의 영리 추구의 범위가 넓어진다는 것에 대하여 이의를 제기하는 이는 없을 것이다.

소결하자면, 체인 오퍼레이션의 기반이 된 “효율화 추구”의 머천다이징은 아직도 유효한 것이지만, 다양한 고객의 Needs에 부응하기 위한 자주적 머천다이징으로서는 문제가 있다. 소매점포가 가지는 머천다이징 파워는 상품력을 중심으로 고객의 시점에서 수집가로서의

---

SPC(special purpose company - J-REIT)의 활용으로 자금조달 용이하게 하고 B/S상에 기업본질 개선이 용이하게 전개하고 있다.

역할과 컨셉에 따른 창조자로서의 역할을 통하여 고객에게 전달하므로 서 지속적인 변화를 통해 수익력 향상을 가져오는 것이다. 체인 시스템에서의 수익력 향상을 위해 신규 출점과 상품 구색 변경에 따른 대안 검토 및 소비 패러다임의 변화에 따른 새로운 머천다이징으로 수집·연출·기획 머천다이징을 통한 중앙 집권형보다 분권화를 통한 유연성과 대응력을 살리는 『개점 최적화』 테넌트 머천다이징의 제안이 요구되어 지고 있는 것이다.

## IV. 체인오퍼레이션 테넌트 사례 연구

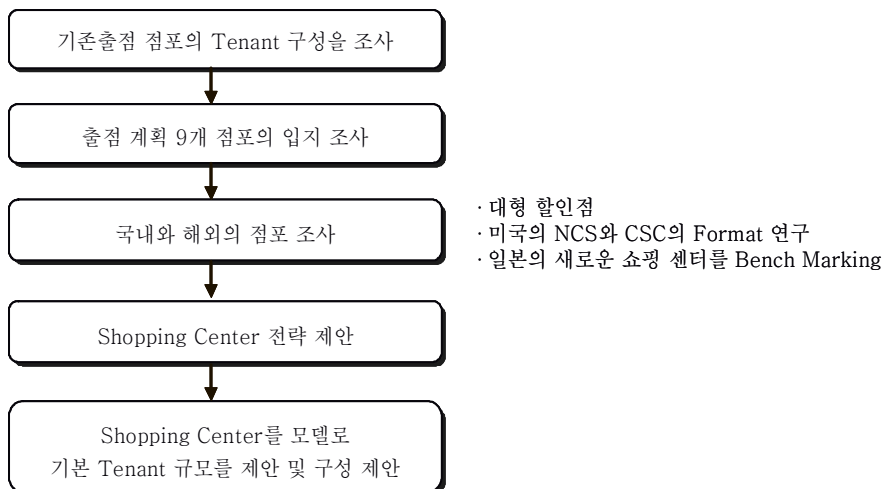
할인점의 테넌트 유치는 핵(Key)과 주(main) 테넌트는 권유에 의하여 유치하고 일반 테넌트는 공모를 통하여 유치하는 것이 일반적인 경우로서 지역 주민의 욕구에 부응하고 삶의 질을 높이면서도 생활자의 가치관에 부합하는 개성적 상품(점포)을 유치는 것이다.

### 1. 조사 연구 방법

대형 할인점의 테넌트 유치를 위해서는 다양한 요소를 검토할 필요가 있다. 본 연구에서는 기존 출점 점포의 테넌트 구성을 조사하고 계획된 9개 점포의 입지 조사를 기반으로 하여 국내 및 국외(미국과 일본)의 해외 점포를 조사하였다.

먼저 국내 할인점의 대형화 추세 반영과, 미국의 NCS와 CSC의 format를 연구하고 일본의 새로운 쇼핑센터를 bench marking 자료를 토대로 쇼핑센터 전략을 3개 타입으로 제안하고 이를 기반으로 한 테넌트 규모를 구성 제안하고 자 한다.

〈그림 4-1〉 연구 구성도



## 2. 입지 유형 분류 및 식음 부문 점포조사

### 1) 할인점 입지 유형 분류

입지에 관한 이수동(1987), 최대식(1997), Zhou(1998), Hernandes et al(2000), 김근중(2000), 권용걸·강양석(2002) 등의 기존 연구들의 결과를 종합하여 보면 기본적으로 대형 할인점도 다른 소매업체들과 마찬가지로 높은 수요 잠재력을 가진 곳을 선호하고 있다. 이와 더불어, 적합한 용도의 넓은 부지의 확보 용이성과 교통접근성이 좋은 곳에 입지하려 한다는 것이다. 할인점 신설 초기에는 일반화된 입지규칙 적용이 용이하였지만, 경쟁이 심화되면서 광역적 상권을 지향에서 국지적으로 변화되면서 입지요인도 복잡하게 변화되고 있다. 현재 대형할인점들의 다양한 입지적 특성에 따라 <표 4-1>과 같은 다섯 가지 유형으로 분류할 수 있다.

<표 4-1> 대형할인점의 입지적 유형

입지유형	입지특성	
아파트 밀집지구 입지형	· 신도시 대단위 아파트 단지 내 입지	주거 밀집지 수요 확보
	· 기존 도시 내 아파트 단지 입지	
상업 및 주거 혼합 지구입지형	· 지역생활권의 중심 상업지 내에 입지 (배후에 주거 지역이 위치)	대중교통 접근성
공장부지 입지형	· 배후에 일반 주거지가 위치한 도심 공장 부지나 공업단지 내에 입지	부지 용이성
교외간선도로 입지형	· 주거지와 떨어진 주간 선도로 변에 입지	교통 접근성 부지 용이성
역사·스포츠 몰 입지형	· 지하철, 기차 역사나 스포츠 몰에 입지	교통 접근성 집객력

자료: 김유오(2004), “체인오퍼레이션을 위한 점포 입지의사결정에 관한 연구”, 유통과학연구, Vol. 2, No.2, p.48.

### 2) 식음부문 점포조사 및 경쟁 환경

기존 할인점의 식음 테넨트 구분은 크게 Food Court(Special food - 우동, 전주비빔밥 등, Pizza, Coffee Bar, Ice Cream) Fast Food(Hamburger, Chicken) Slow Food (Restaurant: 한·중·일), 기타 Kiosk(어묵, 만두, 애플파이 등) 로 구분하였고, 조사를 통하여 이들 식음 코너에 대한 구성 제안을 하고자 한다.

출점 예정지의 점포 환경 분석은 서울, 대전, 광주, 울산은 메가 폴리스로 구분하고, 부천과 의정부 지역은 메가 폴리스 부심권으로, 기타는 지방 도시로 구분하고자 한다.

〈표 4-2〉 기존 할인점 식음 테넨트 현황

구 분		1점포	2점포	3점포	4점포	5점포	6점포	7점포
Food Court	Special Food	8 - 308	6 - 272	8 - 372	1 - 30	7 - 353	6 - 281	9 - 526
	Pizza							
	Coffee Bar	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	1-4	1-2
	Ice Cream	1-6	1-5	1-5	1-4	1-6	1-5	1-6
Fast Food	Hamburger	1-87	1-71	1-58	1-117	1-72	1-60	1-96
	Chicken	1-65	1-20	1-29		1-25	1-70	1-31
Slow Food	Restaurant	1-158	1-115	2-145		2-170	2-93	3-181
	Coffee Shop	1-35						
Others	Food Kiosk	5-10	5-10	4-8		4-8	4-8	4-8
Total		19-671	16-495	18-619	4-153	17-635	16-491	20-850
Tenant Total		1,535(-4%)	1,097(-5%)	913(-8%)	171(-9%)	1,072(-9%)	1,048(-47%)	1,920(-44%)

자료: 테넨트 수, 평

〈표 4-3〉 9개 출점 예정지 환경 분석

점포소유지	상권 인구	Tenant 면적	경쟁점
① 서울 A	차 5분 75,300명 차10분 274,500명	1,049평	10분권 : EM, CF, HM, Midopa
② 대전 B	차 5분 86,200명 차10분 204,800명	1,523평	5분권 : Hanshin(OT) 10분권 : EM, CF, WM, Galleria, Lotte
③ 광주 C	차10분 280,000명	761평	5분권 : Big Mart, Haitai Mart
④ 울산 D	차 5분 88,300명 차10분 193,000명	1,619평	5분권 : MG 10분권 : Hyundai, Lotte 구시가·교외 : Hyundai, WM, Aram, Mega
⑤ 부천 E	차 5분 92,000명 차10분 314,000명 차20분 736,000명	2,797평	5분권 : WM 10분권 : CF, Kims, LG Dep. 20분권 : EM(2), Lotte, Haitai, Royal etc.
⑥ 의정부 F	차 5분 59,500명 차10분 168,500명	1,861평	10분권 : MG, Damart, Kims
⑦ 청주 G	차 5분 80,000명 차10분 183,000명	1,012평	5분권 : HM 10분권 : EM
⑧ 포항 H	차 5분 53,000명 차10분 143,600명	1,455평	10분권 : Mega, Kims, Donga, Daebek
⑨ 순천 I	시 전체 204,000명	678평	5분권 : Kims, Newcore 10분권 : CF

범례: EM=E-Mart, CF=Carrefour, MG=Magnet, WM=Wal-Mart, HM=Hanaro Mart

규모별 쇼핑센터 구분에 관한 연구는 전원재(1996), 옥선중(1997), 정연승·서용구(2001),



윤명길·고창룡(2002)등이 많은 연구자들이 미국과 일본과 유통업 현황과 변천을 설명하면서 구분한 연구를 따르고자 한다. 국내 할인점의 업태 정착과 대형화 추세는 단독 출점보다는 Key 테넨트나 집객을 위한 다수의 테넨트를 유치하므로 입지적인 측면(역사나 스포츠 몰 입지)이나 규모(영업 면적 10,000㎡ 이상)에서 쇼핑몰의 개념의 접근이 타당하며 이는 2002년 이후 국내 출점 할인점의 분포<sup>14)</sup>에서도 나타나고 있어, 본 연구에서는 협의의 할인점의 접근보다는 쇼핑센터 접근의 연구를 시도와 대형할인점의 테넨트 선정에 가장 고려되어야할 요소는 수익성과 집객력이며 이에 근원은 경쟁력 확보를 위한 고객 이용의 편리성 확대, 투자비 절감과 신속한 공기에 대응, 매장 효율 제고에서 출발하고자 한다.

〈표 4-4〉 선진 쇼핑센터 규모별 유형(단위: 백평)

구분	NSC	CSC	RSC	SRSC
Lease 면적 (핵 포함)	미국: 1.4평 평균 2.8평까지 일본: 1.5~3.0평	미국: 4.7평 평균 11.2평까지 일본: 2.0~5.0평	미국: 18.0평 평균 30.0평까지 일본: 5.0~10.0평	미국: 35.0평 평균 30.0평 이상 일본: 10.0평 이상
테넨트 수	일본: 10~30개	일본: 20~40개	일본: 50~150개	일본: 150개 이상
Key 테넨트	SM, SSM	SC, DS, GMS	GMS, 백화점 DS Category Killer (powercenter의 경우)	다수의 GMS, 백화점
주차 대수	280대 평균 600대까지	940대 평균 3,500대까지	3,600대 평균 8,000대까지	7,000대 평균 5,000대 이상
상권	미국: -주력 5분~10분 이내 -인구 2만~3만명 일본: 인구 3.5만명	미국: -주력 10~15분 이내 -인구 5만~7만명 일본: 5만~7만명	미국: -주력 15분~20분 이내 -인구 12만~15만명 일본: 15만~20만명	미국: -주력 20분~25분 이내 -인구 30~50만명 일본: 50만 이상
미국 전체 SC중 비율	63%	32%	4%	1%
미국 전체 SC 매출 중 비율	29%	41%	19%	11%

자료: T사 컨설팅 자료(2002) 자료

14) 할인점 영업면적 추이 비교(big 5)

구분	2001		2002		2003		2004		합계	영업면적(㎡)	
E-mart	150,901	14	109,360	9	117,832	9	87,249	9	465,342	41	11,350
Tesco	70,925	7	100,855	7	80,463	7	18,300	2	270,543	23	11,763
L-Mart	59,015	7	75,920	8	26,668	2	30,426	3	192,029	20	9,601
Carrefour	18,920	2	34,659	3	51,280	3			104,859	8	13,107
Wal-Mart	39,600	3	70,620	6			12,210	1	122,430	10	12,243

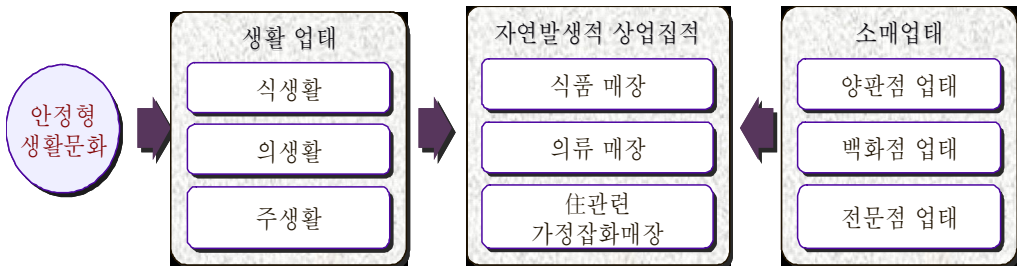
자료: 월간 머천다이징(2004. 10월) 수정 작업.

김유오(2003) “국내진출 다국적 소매업체의 운영방안에 관한 소고” 유통정보학회지, Vol. 6, No.2, pp. 33~34.(2001이전 자료 참조)

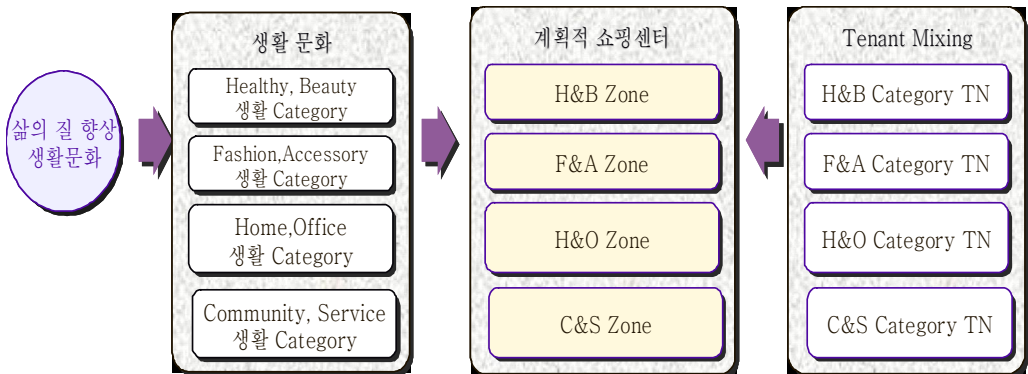
### 3) 대형할인점의 테넨트 유치 방향

테넨트 유치 방향으로는 생활업태인 의·식·주 생활문화 기반의 생활업태가 자연발생적 상업집적을 형성하고 여기에 양판점, 백화점, 전문점 업태가 진입하는 <그림 4-2>의 안정형 생활 문화기반의 기존 상업시설이 아닌 생활자 생활 문화 향상과 본격적인 자동차사회, 정보화에 따른 소비 변화를 반영한 삶의 질 향상을 반영한 생활 문화와 테넨트 믹스된 계획적 쇼핑센터를 추구하는데 그 방향은 <그림 4-3>과 같다.

<그림 4-2> 기존의 상업 시설



<그림 4-3> 새로운 상업 시설의 방향



삶의 질 향상의 생활 문화란 「생활 문화, 업태의 다채로움」, 「생활문화(업태)가 믹싱된 상업시설」로서 다채로운은 4가지 생활 문화로서 Healthy and Beautiful, Fashion and Appeal, Hard and Office, Cinema and Sport 분야로서 테넨트 차별화 방안으로서는 자동차 생활자의 positioning과 생활문화(업태)의 선택과 중점화, 중심 테넨트의 복수화를 추구하는 것으로 <표 4-4>와 같다.

〈표 4-4〉 4가지 생활 문화 믹스

생활문화 (업태)	대형 Tenant 사례	소형 Tenant 사례
H&B Zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sports Gymnasium</li> <li>• Skate Link</li> <li>• Counseling형 Sports Shop</li> <li>• Esthetic Club</li> <li>• Natural Food Supermarket</li> <li>• 병원 (Clinic)</li> <li>• Super Drug Store</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosmetic Shop</li> <li>• Nail Art</li> <li>• Beauty Saloon</li> <li>• Barber</li> <li>• 한약전문점</li> <li>• Massage (Body · Foot)</li> <li>• Fresh Juice Stand</li> </ul>
F&A Zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resort형 백화점</li> <li>• 대형 DC Brand shop</li> <li>• SPA형 Fashion Shop</li> <li>• 대형 Tenants (Casual Wear) Shop</li> <li>• Out – Door Goods 대형 Shop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photo Studio</li> <li>• Accessory Shop</li> <li>• Fashion잡화 Shop</li> <li>• Lingerie Shop</li> <li>• Character Apparel Shop</li> <li>• Fancy Goods Shop</li> </ul>
H&O Zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가구 · Interior 대형 Shop</li> <li>• Interior Power Category Shop</li> <li>• 침장용품 Power Category Shop</li> <li>• Stationery Power Category Shop (Link O)</li> <li>• Business convenience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interior 전문점</li> <li>• 개성형 잡화 Shop (Life Style Shop)</li> <li>• Pajamas Shop</li> <li>• Music Box Shop</li> <li>• Spectacle Shop</li> </ul>
C&S Zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinema Complex</li> <li>• Bowling</li> <li>• Game Center</li> <li>• Theme형 Food Court</li> <li>• Museum · 극장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture Center</li> <li>• 행정출장기관 · 간이우체국</li> <li>• Karaoke</li> <li>• Restaurant</li> <li>• Life Convenience Shop (Cleaning · Repair)</li> </ul>

자료: T사 테넨트 표준화 계획(2002) 발췌.

### 3. 테넨트 구색 강화를 위한 머천다이징

#### 1) 상업집적에 의한 서비스 기능과 업종

상업집적에 머천다이징 강화를 위해 소매업 중심에서 직 · 간접지원으로 구분하여 직접적인 접근은 one stop shopping과 short time shopping 지향 시설 관점에서 쇼핑의 편리성, 쾌적성 연출과 내점을 쉽게 하기 위한 기능으로 간접적인 접근은 지역 생활자 거점 조성으로 정리하였다.

〈그림 4-4〉 서비스 기능과 업종

			Service 업종	Service 기능	
간접 지원 지역생활자 거점 조성	지역의 생활·문화 거점조성에 기여	Culture	· 박물관·미술관·도서관·문화교실 · 공작교실·보습학원·Planetarium	· 다방·음악 홀 · Library·문화교실	
		Community	· 임대사무소·임대회의실·다목적 홀 · 결혼식장·탁아소·HOTEL etc.		
		지역 Service	· 은행·결혼상담소·보험 · 증권·전화 SV Center	· 행정 파출소·우체국 · 소비자 Center etc.	
	지역의 건강 오락거점 조성에 기여	Amusement	· 볼링·나이트클럽·영화관 · 유원지·수족관·Play Land·SPA		
		Sports/ Healthy	· Fitness Club·Clinic·Esthetic etc.	· Sports Center	
	직접 지원 쇼핑 편리성, 쾌적함 연출	시설의 쾌적함 연출	Food Service	· Food Court·Snack·FF·Restaurant · Beer Garden·Coffee Shop	
각종 Service			· 복권·차량 정비소	· 아동놀이 시설 · Event 광장·Toy Clinic	
쇼핑의 편리성 제공		Convenience SV	· DPE·Cleaning·택배·Reform/수선 · ATM·Rental Shop·Play Ground	· Baby 휴게실 · Credit Counter	
		Communication		· 위성방송 Studio · Rest Space·Information	
내점을 쉽게 하기위한 기능		시설로 내점 용이성 확보	Traffic & Accessibility		· 주차장·주류장 · Bus Taxi 승강장

김유오(2003)는 SSM의 Key 테넌트 도입시 차별화 방안으로 중장기적 관점에서 업태 방향 설정과 직접적인 관련요소인 규모와 주차장, 입지, Tenant, 상품구색, 가격, 품질, 서비스 등의 요소측면에서의 방안들을 제시하였고, Tenant부문은 점포형태를 고려한 객수 증대가 가능한 식품서비스부문과 생활 엔터테인먼트로 확대하므로 지역밀착 점포로서 상권 특성을 감안한 Tenant 믹스로서 경쟁점으로서의 유출 차단하는 진입장벽<sup>15)</sup>을 갖추어야 할 것으로 제안하였다.

## 2) 유형에 따른 테넌트 업종 설정

기본적인 접근은 직영MD 보완기능에서 시설 전체의 format화로 기본 MD(SSM과 DS : 3,000 ~ 3,500평)와 규모를 고려하며, 상권규모와 개발 format를 확립하여 1차 상권 즉 할인점 절대 강점상권을 바탕으로 경쟁력 강화 전략으로 복합 상업시설을 전제한 접근이다. 물판, 식음, 서비스시설로 구분 배치하며 3가지 타입(NSC, CSC, RSC)에 따르며, CSC type를 기준으로 제안함을 밝히고자 한다.

15) switching drivers와 switching barriers 전략에 Tenant와 상품구색이 작용함.

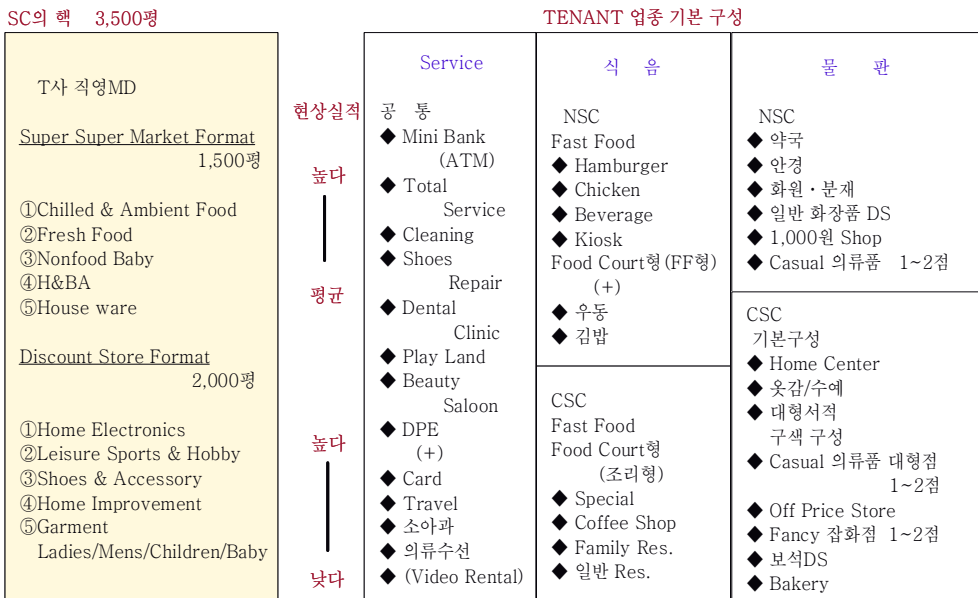
- Tenant는 MD보강, 타깃 고객 적합성, 규모의 효율성, 관리/유치 용이성 및 경제성 분석에 근거.

테넨트 배치 원칙은 첫째, 고객이용의 편리성 확대를 바탕으로 ① zone별 기능 명확화 ② 안전·위생적 공간 및 환경 제공 ③ 직영 매장과 구매 연관성 확대 ④ 테넨트 성격에 따른 집중과 분산 ⑤ 고객의 고정 관념에 대응하며 hard ware 시설과의 연관성 고려한다.

둘째, 체인 전개에 따른 투자비 절감 방안으로 유사 설비, 시공 시설은 동일층 구성하며, 집기 및 환경 부문의 원가 절감 노력 지속한다.

셋째, 매장 효율 제고를 위해 ① 후방 물류 동선의 명확한 반영 ② 종업원 출퇴근 및 점내 동선 배려 ③ 위존 zone과 비위생 zone 구분 배치 ③ 테넨트 매장의 다층 분산 지양하고 건물 외부 공개 공지<sup>16)</sup>와의 연결 활용 추구하고자 한다.

〈그림 4-5〉 유형에 따른 테넨트 업종 설정<sup>17)</sup>



〈그림 4-6〉 테넨트 format 제안

구 분	■ 기본 Type (CSC형)		광역 RSC Type	근린 NSC Type
	기본형	확대형	면 적	면 적
식 음	1,750 (530)	1,750 (530)	2,150 (650)	500 (150)
서비스	630 (190)	1,540 (465)	1,540 (465)	600 (180)
물 판	1,590 (480)	2,000 (605)	2,930 (885)	230 (70)
계	3,970(1,200)	5,290(1,600)	6,610 (2,000)	1,330 (400)
	Tenant수 30~40개		40~60개	40~60개

16) Fast Food, Food Court, Restaurant의 집객을 위해 휴게소나 소공원과 연계되어 공간 활용도 제고

17) T 사 컨설팅 자료: 미국 부동산 협회 (1998) 자료 인용 및 Paul, D·Gerald, G(1994) 『Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls』 fifth Edition, Dittmer Griffin, 참조

소결하자면, 할인점 시장의 포화기에 따른 부지난(敷地難) 해결을 위한 SSM형과 DS형을 중심으로 한 쇼핑센터화로 경쟁우위의 차별화 방안으로 테넨트 머천다이징 전략에 대하여 제안하고자 하였으며, 테넨트 MD 믹스는 기본 MD의 충실에서 출발하여야 함을 주지하여야 하며, 본 연구자는 소매업 중심의 머천다이징 전략(2004 d) 제시하였으며, 다국적 기업의 운영전략의 연구(2003)에서 SSM에 대한 운영방안으로 규모와 주차장, 입지, Tenant, 상품구색, 가격, 품질, 서비스 등의 요소측면에서의 방안들을 제시하면서 테넨트의 중요성<sup>18)</sup>을 일부 언급하였다.

할인점이 대형화 되면서 고객들은 본연적 경쟁에서는 품질의 고 가격의 백화점에 대하여 가격 소구(or) 할인점을 선택하면서 이제는 쇼핑의 편의 서비스(and)까지를 바라고 있는 것이다. 이러한 특징은 우리의 소비 특징이라고 치부해 버리기에는 국내 현실은 실로 치열하게 전개 되고 있는 것이다. 주력 MD에 대한 보강 차원과 체인 시스템에서 간과하기 쉬운 고객 기반에서 소매기업이 상품력을 중심으로 소매 컨셉에 충실하면서 프로듀서 역할을 통하여 고객에게 소구함으로써 수익력향상을 추구하고자 함이다.

테넨트 MD 구성은 고객의 쇼핑 Needs에 따른 일괄쇼핑과 목적 구매를 반영한 Shot time shopping을 실천함으로써 내점 빈도 향상 및 로열티 강화를 추구하고자 함이며, 이는 김유오(2004 a)의 연구에서 지적한 것처럼 편의서비스 부합하므로써 더욱 그 효과를 발휘하게 될 것이다.

업 종	평균 출점 규모 (평)	평균 판매 효율(\$/평,년)	평균 출점 Cost (\$/평)
Hamburger	24	20,132	3,000
Hotdog	17	13,244	2,913
Chinese	24	17,686	3,016
Sandwich	17	16,867	3,133
Mexican	22	18,640	3,311
Chicken	33	18,628	2,474
Steak	28	23,552	3,794
Pizza	28	23,037	3,234
Italian	31	26,633	3,516
Potato	26	13,809	3,647
Other FF	29	24,428	3,667
Japanese	26	19,333	3,526
Ice Cream	24	22,307	3,949
Yogurt	22	14,442	3,894
Cookie	16	19,684	3,340
Specialty	20	18,879	3,402
Other Asian Food	25	21,777	4,431
Barbecue	26	18,782	4,141
Sea Food	26	14,129	3,067
Salad	19	18,609	3,067

18) Tenant부문은 점포형태를 고려한 객수 증대가 가능한 식품서비스부문과 생활 엔터테인먼트로 확대하므로 지역밀착 점포로서 상권 특성을 감안한 Tenant 믹스와 경쟁점 입지를 차단하는 진입장벽 효과로서 switching drivers와 switching barriers 전략으로서 Tenant와 상품구색이 작용함.

## V. 결 론

체인 오퍼레이션에서의 고객의 다양한 욕구와 필요를 충족시켜 줄 수 있는 상품을 제공함으로써 고객의 구매 대리인의 역할을 수행하게 되는 것이 소매점 활동의 출발점이며 핵심은 머천다이징이라고 할 수 있다. 김유오·최상철(2004 c)의 연구에서 체인오퍼레이션의 대표 격인 할인점은 부지난 가속과 업태 내 경쟁격화, 가격 경쟁 심화, 지자체 규제 강화와 경기 회복 지연과 소비심리 위축으로 내실 경영과 업태 전환을 위한 MD 컨셉의 재정립의 시점이라고 하였다.

본 연구에서는 할인점의 머천다이징 활동의 중심이 본원적 MD에서 부가적인 테넌트 MD로 확장되는 시점에서 테넌트 MD의 개념 정립과 단일 할인점 접근이 아닌 쇼핑센터 출점 방향의 주력 MD의 보완과 강화 방안으로 접근하였다. 첫째, 테넌트의 정의와 책임 및 역할을 규명하였고, 체인오퍼레이션에서 머천다이징과 관련된 문제들을 정리와 테넌트 믹스를 제안하였고, T-사의 테넌트 표준화 계획을 변용하여 사례연구로 제시하였다.

소매 패러다임의 변화에 따라 효율화 추구의 한계점을 극복하기 위한 체인 오퍼레이션의 쇼핑센터의 개별 점포 최적화 방안의 테넌트 머천다이징을 제안함으로써 국내 체인 시스템의 본부 중심, 가격 경쟁, 무리한 점포 출점에 따른 동일 체인의 신업태 전개는 점포의 유연성과 대응력을 떨어뜨려 일본의 Daiei와 미국의 K-mart를 따라가는 것으로 비쳐지고 있다. 이에 대응하는 테넌트 머천다이징 믹싱으로 소매 컨셉에 충실한 연출자로서 3C를 기반으로 한 고객 가치 창조를 필수요건으로 분권화된 경영 관리 및 지적 노동의 제공, 새로운 비전 수립의 과제를 통하여 소매기업은 혁신을 거듭하므로써 수익력과 성장력을 유지하는 것이다.

본 연구는 국내·외 소매 연구 분야 미개척지인 테넌트 MD에 대한 연구를 시도하는 디딤돌이 되는데 있으며, 체인 오퍼레이션을 실시하는 할인점의 대형화에 따른 주력 MD의 보완과 강화 방안의 일환으로 할인점(SSM)을 Key 테넌트로 한 CSC type 쇼핑센터 출점으로 테넌트 믹싱을 제안하였다. 이러한 연구에 한계점으로는 비교연구 범위가 좁고, 연구 대상의 지엽성을 띠고 있지만 국내 할인점 업계에 새로운 수익 모델 창출에 대한 내부 열망과 고객 Needs에 부합하는 소매기업의 마케팅 전략 수립에 기초 자료가 될 것이다.

차후 연구 방향으로는 환경적이나 변화 대응업에 맞은 체인 오퍼레이션을 위한 테넌트 MD의 표준화 방안을 마련하고 검증을 통하여 할인점 오퍼레이션 적합하게 변용해 나가는 것이라 생각한다.

## 참고문헌

- 김유오(2004e) “체인오퍼레이션을 위한 물류시스템에 관한 연구: 할인점 중심으로,” 명지대학교 리서치 아카데미, pp.1~25.
- (2004d) “체인오퍼레이션을 위한 머천다이징 전략 관한 연구: 할인점중심으로,” 명지대학교 유통정보연구, 창간호 Vol. 7, pp.1~26.
- (2004b) “체인오퍼레이션에 있어서 점포입지사결정에 관한 연구: 할인점중심으로(AHP 분석),” 유통과학회지, Vol. 2, No. 2, pp.29~50.
- (2004a) “소매기업의 다국적 프로세스에 관한 연구,” 유통정보학회지, Vol 7, No. 1 pp.29~53.
- 金裕梧 · 崔相鐵(2004c) “韓國におけるグローバル小賣企業ののパフォーマンス分析”, 日本流通科學大學論集(流通 · 經營編), Vol. 17, No.2, pp.45~58.
- 김유오 et. al(2002. 5) Creative VMD, T사 표준화 점포 계획.
- 전원재(1996) “유통시장 개방에 따른 신규 소매업체 설정방향과 대응전략,” 대한상공회의소.
- 정연승 · 서용구(2001) 『엔터테인먼트 쇼핑몰의 등장과 전망』, 삼성경제연구소.
- 옥선중(1997) 『유통론』, 형설출판사, 서울.
- 윤명길 · 고창룡(2002) 『할인점 경영과 실무』, 도서출판 두남, 서울
- 차영환(1986) “전문점체인업의 성장을 위한 경영 전략,” 서경대학교 논문집, Vol. 14.
- Abell, M(1990) 『The International Franchise Option』, London: Walterlow Publishers.
- Bradach, J.L(1998) 『Franchise Organizations』, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.133~166.
- Carney, M · Gedajlovic, E(1991) “Vertical Integration in franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations,” Strategic Management Journal Vol. 12, pp.607~629.
- Carreie, S · Robert, L.S(1993) 『Franchising The Business Strategy that Changed the World』, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 1~22.
- Duncan, D. J, and Hollander, Stanley C(1983) 『Modern Retailing Management: Basic Concepts and Practices』, 10th ed., Irwin, pp.216~440.
- Davidson W. R, Doody, A. F, and Sweeney, D. J(1975), 『Retailing Management』, 4th ed., John Wiley & Sons, p.171.
- Dubinsky, A. J and Hansen, R. W(1982) “Improving Marketing Productivity : The 80/20 Principle Revisited”, California Management Review, Vol. 25, No. 1, pp.97~100.
- Erouglu, S(1992) “The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model,” International Marketing Review Vol.9, No.5, pp. 19~30.
- Grossman, L. H(1970), 『Department Store Merchandising in Environments』, East Lansing, p.4
- John, R. W · Kevin, D.G(1996) 『Shopping Centers and Other Retail Properties: Investment, Development, Financing, and Management』, John Wiley & Sons, Inc, pp.191~209.
- Jones, F. M(1967), 『Retail Management』, 2nd ed., Irwin, pp.221~534.
- Kenney, M.T(1996) “Is There a Business Component in Shopping Mall Revenue?,” Assessment Journal International Association of Assessing Officers, Vol. 3, No. 5, pp.45~53.



- Kuns, Grace I(1998) 『Merchandising: Theory, Principles, and Practice』, New York, Fairchild Books.
- Park, Yong Suhk(2000) 『Determinants of Foreign Market Entry Models of International Franchisers: A Knowledge Based Framework』, Newark, New Jersey.
- (2002) “The Effect of Strategic Motives on the Choice of Entry Modes: an Empirical Test of International Franchisers,” *Multinational Business Review*(spring) pp.28~36.
- Stanton, W. J(1978), 『Fundamental of Marketing』, 2nd ed., New York McGraw-Hill Book Company, p.662.
- Weynes, E(1982), “A Different Approach to Retail sales Analysis”, *Business Horizons*, pp.68~70.
- 渥美俊一(1986), 『チェーンストア經營の目的と現状』, 實務教育出版, pp.6~9.
- 大橋正彦(1995), 『小賣業のマーケティング』, 中央經濟史, pp.103~123.
- 向山雅夫(2002)外 2人, 『ベーツック流通と商業』, 有斐閣, p. 143.
- 朴籟兒(2004) “小賣商業集積の變容に關する一考察”, *日本流通科學大學論集(流通・經營編)*, Vol. 17, No.1, pp.43~56.
- 鈴木 豊(2001) 『チェーンストアの知識』, 日本經濟新聞社, pp. 23~39.
- 石井淳藏(1994) 『マーケティングの神話』, 日本經濟新聞社, pp.26~40.
- 山下裕子(2001) “商業集積のダイナミズム-秋葉原” *一橋ビジネスレビュー*, 49卷 2号.
- 石原武政(2000) 『商業組織の内部編成』, 有斐閣, pp. 133~140.
- 増田大三(1995)外 4人 『現代小賣業の構圖と戰略』, 中央經濟史, pp. 273~305.
- 井田喜久治・渡辺眞登(1993), 『流通變革と小賣商業』, 新評論, p.36~73.
- 川崎進一(1985) 『チェーンストアの話』, 日本經濟新聞社, p. 70.
- 일본쇼핑센터협회(1994) 『쇼핑센터 관리자 양성 강좌: 대우건설 역』, 역1~6卷: 1卷, pp. 30~36.
- [www.mallstoday.com](http://www.mallstoday.com)([www.ICSC.org](http://www.ICSC.org)) 2000 PDF 자료.

\* The author is grateful with judge committee at Korean Academy of Distribution Science.

\*\* 본 연구자는 2005년 4월 1일자로 서울시 재래시장 대책반에 근무 중입니다.