

# 국내의 할인점과 백화점 매입유형에 관한 비교 연구

## A study on comparison of buying system between Discount Stores and Department Stores in Korea

윤 명 길(Myoung - Kil Youn)\*

〈차 례〉

- I. 서 론
- II. 매입유형의 비교
- III. 매입유형 전개패턴 분석
- IV. 결 론

The distribution companies in Korea usually specify the buying system in jikmeip, tukjeongmeip, imdeedul, and imdegap. In this view, the development of distribution companies in Korea is highly dependent on the which business status is emphasized. And it is considered critical to identify the important features of each buying system and the impact these systems have on each business status. Subsequently, the purpose of this study is to identify the said features and impact. With this study, we have tried to explore a new vision for distribution taking a consideration of the fact that most studies within Korea are oriented in marketing standpoint. Particularly, we have intended to analyze the distribution industry in the view of internal standpoint of a distribution company.

---

\* 서울보건대 유통경영학과교수

## I. 서론

### 1. 연구의 목적

현재 국내의 유통산업은 1996년 유통시장이 개방된 이래 지속적으로 성장하고 있다. 따라서, 현재는 지역에 따라서 포화상태라는 말이 나올 정도이다. 즉, 그 정도로 유통업체 · 업체간의 경쟁이 심화되고 있다는 것이다. 이러한 시점에서 유통업체의 매입유형을 어떠한 방향으로 구축하느냐가 유통업체의 경쟁력을 향상시키는데 매우 중요한 단서를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

국내 유통업체는 매입유형을 대개 직매입, 특정매입, 임대율, 임대값으로 나눈다. 그러나, 직매입 외에 특정매입은 현재 회계법상 매출로 인정하는 것에 대하여 논란이 많다. 즉, 이로 인하여 국내의 1위와 2위 유통업체인 롯데쇼핑(주)과 (주)신세계의 경우 매출순위가 반전되는 현상까지도 초래하기도 했다.

예를 들어, 롯데백화점은 백화점업체의 비중이 신세계에 비하여 상대적으로 높다. 따라서 할인점 비중이 높은 신세계보다 직매입 형태의 비중이 상대적으로 낮을 수밖에 없다. 결국 어느 유통업체에서든지 장부상 매출로 보느냐, 또는 수수료로 보느냐에 따라 매출액 규모가 하락하기도 하고 상승하기도 하는 것이다.

이러한 시점에서 볼 때 국내의 유통산업의 발전방향이 어떠한 업체를 중시하느냐에 따라 크게 달라질 수 있는 소지를 안고 있다. 그래서, 매입유형이 어떠한 특성을 갖고 있으며, 이로 인하여 업체에 따라 어떠한 영향을 주는지 파악하는 것이 매우 중요한 의의를 지니고 있을 것으로 여겨진다. 따라서 이를 규명할 수 있는 매입유형의 모델을 구축하는 것이 본 연구의 목적인 것이다<sup>1)</sup>.

### 2. 연구의 범위

따라서 본 연구에서는 백화점과 할인점의 매입유형을 중심으로 논의하고자 한다. 또한, 이를 위하여 매입유형별 특징과 업체의 전개패턴에 어떠한 영향을 줄 것인가를 논의한다. 이를 통하여, 향후 국내의 업체 전개 방향을 설정하고, 보다 효율적인 매입유형을 검토하고자 한다.

특히, 유통업적 관점에서 논의하고자 하는 관계로 이론의 논의를 가능한 한 지양하고 실질적으로 실용학문으로 실무에 활용할 수 있도록 최대한 노력하였다. 따라서 필자의 기존 연구자료 및 국내 통계자료뿐만 아니라, 할인점과 백화점 실무자 인터뷰, 그리고 이들 업체의 내부 자료를 전적으로 활용하여 분석하였다. 본 연구의 조사기간은 2003년 12월부터

1) 본 연구는 Myoung-Kil Youn(2004)의 연장선상에서 연구를 진행하였음.

터 실시하여 익년 7월까지 8개월간 이루어졌다. 이러한 자료수집과 인터뷰 과정은 롯데, 신세계, 현대를 포함한 7개 백화점 및 할인점을 대상으로 진행되었다.

이와 같이 본 연구가 실무 중심의 연구로 수행되었기 때문에 분석기법 측면에서는 통계기법을 지양하고, 전통적인 유통경제학적 분석기법을 고수하였다. 특히, 백화점 및 할인점의 매입유형이나 유통구조에 관한 연구가 국내에는 필자의 논의 외에는 거의 없다는 점도 새로운 시도를 하는 데 한계를 갖게 된 요인 중에 하나이기도 하다.

## II. 매입유형의 비교

### 1. 매입유형의 정의

전술한 바와 같이, 현재 국내에는 매입유형에 관한 연구가 필자 외에는 본격적으로 수행된 적이 없다고 해도 과언이 아니다. 따라서 본 연구의 방향은 국내 유통업체와 업체간의 경쟁관계를 중심으로 현황과 문제점, 그리고 매입유형 구축현황을 분석하고, 이를 통하여 국내 유통업체의 업체간의 특징과 강점을 도출하여 한국형 매입유형의 업체별 모델을 찾고자 한다.

또한 새로운 매입유형의 도입이 과연 가능한가를 분석해본다. 특히, 업체간의 매입유형에 대한 도입전략과 모델을 설정한다.

이러한 사항을 자세히 설명해보면 다음과 같다. 통상적으로 유통업체에서 매입은 가격, 서비스, 상품구색과 더불어 가장 중요한 요소 중에 하나로 여겨진다. 유통업체가 점포 출점 기획단계에서 목표고객을 설정한 후, 상품화 계획을 수립한다. 이때 바로 매입유형이 상품화 계획을 실행하는데 중요한 요소로 작용한다. 따라서 매입유형을 어떻게 가져가느냐가 유통업체에서는 점포가 성공하느냐 실패하느냐를 결정하는 매우 중요한 요소로 작용할 수밖에 없다.

이제는 매입의 개념을 살펴보고자 한다. 즉, 유통업체에서는 매입이란 소매점포가 상품을 재판매 목적으로 구입하는 것을 말한다. 더 나아가서 광의로 매입 방법에 대해 포괄적으로 지칭하는 말이기도 하다. 백화점과 할인점 그리고 소매를 주업으로 하는 유통업체에서 판매하는 상품의 매입방법은 여러 가지가 있다. 다음에서 이러한 사항에 대하여 설명한다.

### 2. 매입의 유형과 특징

유통업체에서는 매입의 유형을 <표 2-1>과 같이 크게 다섯 가지로 분류할 수 있다(윤

명길 · 고창룡, 2003). 즉, 상품 소유권을 누가 가지고 있느냐에 따른 분류하는 방법, 매입을 누가 담당하느냐에 따른 분류방법, 매입권한을 어디에서 지니고 있느냐에 따른 분류하는 방법, 매입규모에 따른 분류방법, 마지막으로 매입계획에 따른 분류방법 등으로 나눌 수 있다. 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2-1〉 매입의 유형 분류

구 분	매입의 유형 세부 내용
상품 소유권	직매입, 특정매입, 임대율, 임대갑
매입 권한	본부(본사 · 지역본부)매입, 점포매입, 병행매입
매입 담당기관	자체매입, 공동매입, 외부의존매입, 프랜차이즈매입
매입 규모(양)	대량매입, 소량매입
매입계획	즉시매입, 계획(정기)매입, 사양서 발주매입

### 1) 상품소유권에 의한 분류

먼저, 상품소유권에 의한 분류방법이 있다. 즉, 매입 유형을 살펴보면, 〈표 2〉와 같이 직매입, 특정매입, 임대율, 임대갑 등으로 나눌 수 있다.

〈표 2-2〉 상품소유권에 의한 매입의 유형 용어 비교

구 분	할인점	백화점
direct buying	직매입	직매입
specific buying	특정매입	특정매입
Consignment buying	임대율 또는 위탁매입(일부)	임대율
hiring	임대갑	임대갑

자료: Myoung-kil Youn(2004)

먼저, 직매입은 백화점 또는 할인점이 재판매를 목적으로 제조업체 또는 거래처로부터 상품 납품과 동시에 대금을 지불하여 소유권을 이전 받는 매입 형태를 말한다.

특정매입은 재고부담을 유통업체에서 안지 않고 거래처에 떠맡기는 형태로 매출이 발생할 때 대금을 지급하는 형식적인 매입형태이다.

〈표 2-3〉 상품의 매입유형별 특성

구분	특성	비고
직매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 유통업체</li> <li>· 거래조건: 해당 매입상품에 대한 현금 또는 어음 결제</li> <li>· 매출액: 유통업체 매출로 산정</li> <li>· 판촉사원: 대부분이 유통업체에서 판매하나 경쟁사 존재유무와 점포의 요구에 따라 파견여부 결정되며 이때에는 판촉사원 보수는 거래처부담</li> </ul>	
특정매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래처</li> <li>· 거래조건: 매출 발생액에 해당하는 수수료를 공제한 납품 금액</li> <li>· 매출액: 유통업체 매출로 산정</li> <li>· 판촉사원: 대부분 1개 코너 입점시파견</li> </ul>	
임대율	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래처 부담</li> <li>· 거래조건: 현금결제</li> <li>· 매출액: 거래처 매출로 산정매출금은 유통업체에서 관리, 매월 소정의 날에 수수료를 제한 예수금을 지불</li> <li>· 판촉사원: 파견. 단, 매출관리를 위한 케샤는 대개 유통업체에서 지원.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 임대보증금은 거래조건에 따라 결정되며, 임대보증금의 규모에 따라 매출액에 대한 수수료율이 변동된다. 또한 대부분의 유통업체는 매출하한선을 정하여 운영</li> <li>· 카드수수료공제는 계약조건에 따라 공제여부가 변동 가능</li> </ul>
임대갑	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담: 거래처 부담</li> <li>· 거래조건: 매출관리를 거래처가 함</li> <li>· 매출액: 거래처 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>

자료: 윤명길(2000) 참조.

임대율의 경우 백화점에서는 임대율 또는 수수료라고 한다. 한편, 할인점에서는 일부 백화점을 운영하는 업체의 경우 백화점과 동일한 용어를 사용하기도 하나, 이를 일부에서는 위탁매입이라고 칭하기도 한다. 즉, 제조업체 또는 거래처가 상품소유권을 지니고 백화점 또는 할인점에 상품을 진열하여 판매하는 방식을 말한다.

한편, 〈표 2-3〉에는 없지만, 판매분 매입형태가 있다. 이는 제조업체 또는 거래처가 상품 소유권을 갖고 상품의 매입과 관리·판매 등 모든 것을 운영하고, 백화점과 할인점 등 유통업체에서는 판매분에 한하여 매입을 처리하는 방식이다. 이러한 판매분 매입은 직매입과 특정매입 방식을 변형한 형태로서 부가가치세법상 문제 소지가 있다. 즉, 상품을 입고와 동시에 전액 매입으로 잡아야 하는데, 판매된 금액만을 매입을 잡기 때문에 일반적

으로 이러한 매입 유형은 지양되고 있다(윤명길, 1996). 이를 더 자세히 살펴보기 위해 <표 2-3>에서와 같이 상품의 매입유형별 특성을 살펴 볼 수 있다

## 2) 매입권한에 의한 분류

매입권한에 의한 분류방법은 백화점·할인점 등을 운영하는 개별 유통업체 내부에서 이루어지는 분류방식을 말하는 것이다. 다시 말해서 유통업체의 조직구성 및 운영에 있어서 자사의 특성에 맞추어 조직의 어디에서 매입을 주도할 것인가에 따른 분류 방식이다.

매입권한에 의한 분류로 크게 본부매입, 점포매입, 병행매입 세 가지 형태로 분류할 수 있다. 미국 등 대규모 국토를 지닌 국가와 대규모 다점포를 지닌 업체에서는 일부 지역본부 매입제도를 운영하는 회사도 있으나 국내에는 협소한 국토면적 특성상 아직 제대로 이루어지지 않고 있다.

본부매입은 유통업체 본사 조직에 매입담당 부서(팀)를 조직하여 해당 업체에서 운영하는 전 점포에서 판매할 상품을 매입하는 방식이다. 국내의 경우 백화점과 할인점을 운영하는 각 유통업체별로 매입담당 부서를 조직화하여 운영하고 있다. 이러한 본부 매입은 다점포를 운영하고 있는 유통업체의 구매업무 효율성을 제고시켜 상품 매입시 규모의 경제를 가져온다는 장점이 있다. 하지만 효율성과 규모의 경제를 중시한 결과 일부 자사 소매점포의 특정 인기상품이 배제되어 이용 고객의 불만이 되는 사례도 종종 발생하기도 한다.

둘째, 점포매입은 본부매입과 대비되는 매입 운영형태로 철저하게 점포별로 머천다이징을 결정하여 점포별로 매입을 하는 방식을 말한다.

마지막으로 병행매입은 본부매입과 점포매입 두 가지를 혼합하여 운영하는 방식이다. 이러한 병행매입 방식이 나타나는 원인으로는 유통업체마다 조금씩 차이가 있으나 몇 가지로 살펴본다면, 다음과 같다.

병행매입을 하는 첫째 요인은 배송시스템의 문제가 있는 경우이다. 신선식품의 경우 주요 상품은 대량매입을 통한 구매단가 인하를 위해 본부매입을 통해 전국의 체인점포에 배송한다. 하지만 구색의 신선식품은 인근 산지에서 점포매입을 통하여 구매하는 사례가 많다. 이는 가격경쟁력과 신선도 관리 등의 효율성이 본부매입을 통한 일괄 배송보다 높다고 평가되기 때문이다.

두 번째 요인으로는, 정규(정상)매입이 아닌 단기간 행사상품 매입을 점포에서 매입하는 경우이다. 즉, 식품과 생활용품 등은 규격화되어 대량생산이 가능하다. 하지만 주방용품, 잡화용품 등은 제조기업의 규모가 작고 생산단가 등의 원인으로 중국 등으로부터 수입한 상품이 많다. 또한 거래처가 상품을 공급하여 물량이 유통업체가 운영하는 전체 점포에 공급할 수 없는 경우도 발생한다. 이러한 경우 정상적인 매입이 아닌 단기간 행사상품에 한정하여 점포에서 매입한다.

세 번째 요인으로는, 유통업체가 정책적으로 지방에서 영업 중인 점포의 경우 지역의

생산물을 매입해야하는 경우이다. 한국의 이마트 등 다점포 업체는 그 지역에 밀착되어 영업을 하기 위해서 지역에 기여하는 방안으로 활용한다. 이러한 측면에서 지역에서 생산되는 특산물 등을 타점에서는 매입하지 않지만 해당 점포만 매입하는 사례가 발생한다 (윤명길·고창룡, 2003).

### 3) 매입기관에 의한 분류

매입담당 기관에 의한 분류는 어떠한 기관 또는 회사에서 매입을 담당하느냐에 따른 분류 방법이다. 매입권한에 의한 분류가 유통업체 내부의 매입담당 조직에 의한 분류였다면, 매입담당 기관에 의한 분류는 외부의 기관인 회사에 따른 분류이다. 즉, 매입 담당기관에 의한 분류는 유통업체 자체 매입, 공동 매입, 외부전문 상품공급업체를 통한 매입, 프랜차이즈 본부 매입 등으로 나누어진다.

유통업체 자체 매입은 매입권한에 의한 분류처럼 각각의 유통업체이 자체 운영 조직을 통하여 상품을 매입하는 방식이다.

공동 매입은 중소 유통업체가 구매단가의 인하효과를 위하여 서로 공동구매 협약을 통하여 운영하는 형태를 말한다.

외부 전문 상품공급업체를 통한 매입은 e-marketplace를 구축한 GNX나 WWRE 등을 통한 경매 구매방식이나, 현대물류 등 최근 물류시스템과 함께 부각되고 있는 제 3자 물류업체에 구매를 대행하는 방식 그리고, 한국슈퍼마켓협동조합연합회(Korea Supermarkets Alliance) 등과 같이 동종 업체내의 중소 소매점포들의 이익대변을 위한 협동조합을 통하여 구매를 대행하는 매입방식 등이 있다.

프랜차이즈 본부 매입은 프랜차이지가 프랜차이저를 통하여 매입하는 형태를 말한다. 국내의 경우 편의점 등 프랜차이즈를 기반으로 하는 업체에는 흔한 방식이지만, 백화점에는 사례가 없고 김스클럽과 이마트 등 일부 할인점에서 초창기에 모집한 프랜차이저가 이러한 형태의 매입방식으로 운영하고 있다(윤명길·고창룡, 2003).

### 4) 매입규모에 의한 분류

매입규모에 의한 분류는 대량매입과 소량매입으로 구분된다. 일반적으로 대량으로 매입할 경우 구매 단가의 인하효과를 가져온다. 할인점의 경우 대량매입 대량판매의 운영시스템으로 인해 제조업체서 시장점유율 관리를 위하여 연간 판매량에 따라 공급 단가를 결정하여 납품한다. 물가관리 대상품목으로 정해진 품목 중에서 제조기업의 시장지배력이 뛰어난 상품은 유통업체에 공급하는 단가의 차이는 미미하다.

하지만 품목별 시장 지배력이 떨어지는 품목은 할인점을 운영하는 업체들 간에도 공급 단가 차이가 발생하는 사례를 쉽게 찾아볼 수 있다. 이것이 유통업체의 바이킹파워(buying-power)이다. 최근의 대량매입 추세는 정보기술의 발달에 따라 제조·유통업체간 판매데이터의 공유 및 분석을 통한 연간 구매계약을 맺는 방식과 특정 시점에 상품에 대

하여 LOT 구매를 하는 방식으로 변해가고 있다(윤명길 · 고창룡, 2003).

### 5) 매입계획에 의한 분류

소매점포에서는 판매와 재고관리를 통하여 매입계획을 수립하게 된다. 따라서 매입계획은 소매점포에서 일일 판매와 재고를 위한 즉시매입, 계절적인 판매동향을 감안한 정기매입, 그리고 기획상품 또는 PB(Private Brand)상품 등의 개발을 위한 사양서 발주 매입 등으로 구분할 수 있다.

즉시매입은 고객에게 인기가 있는 상품의 물량이 제한된 경우 이를 확보하기 위하여 매입하는 방법으로 수입품, 신선식품, 신상품 등에 주로 사용되는 방식이다. 장마철 태풍으로 인한 농가의 피해가 심각한 경우 유통업체는 채소와 과일의 매입에 문제가 발생된다. 또한 광우병 등으로 인하여 가축을 도축하는 경우에도 기존에 유통업체에서 산지 거래하던 지역의 피해가 발생하는 다른 지역에서 물량확보를 위하여 선금을 지급하고 즉시매입할 수밖에 없다.

계획(정기)매입은 매월 판매된 상품에 대한 매입, 봄 · 여름 · 가을 · 겨울 시즌별 상품매입, 추석 · 설날 · 크리스마스 등 특정 기간에 맞추어 상품을 판매하기 위하여 매입하는 형태이다. 계절상품은 해당 기간에만 판매할 수 있다. 또한 추석이나 설날의 특수용품으로써 제수용품, 휴대용 성묘 제기용품 등은 평상시에 매입되는 것이 아니라 정기적인 시점에서 반복되어 매입이 발생된다.

사양서 발주매입은 백화점과 할인점에서 기획상품 개발시 운영하는 매입유형으로서 통상 유통업체에서 중소제조업체에 상품 사양서를 통한 발주를 통하여 매입하는 형태이다. 이러한 형태는 PB상품을 포함하여 백화점에서 패션류 중심으로 중 · 저가 기획상품을 개발하는 형태로 많이 운영되며, 할인점의 경우 이마트의 삼양라면 기획 10입 박스상품 등 여러 제품군에서 시도, 운영되고 있다(윤명길 · 고창룡, 2003).

## 3. 유통업체별 매입유형 비교

소매점포에서 효율적인 판매와 재고관리를 위하여 어떻게 운영 · 관리를 해야하는가에 따라서 여러 가지 매입유형이 있다. 즉, 매입유형에 의한 매입시스템, 발주와 배송루트에 의한 매입시스템, 그리고 검품 · 검수와 매입관리 시스템으로 나눌 수 있다.

할인점은 가격중시형 체인 스토어이다. 따라서 가격인하 효과가 발생하는 직매입방식인 대량매입, 즉시매입, 그리고 사양서 발주매입을 채택하고 있다. 또한 체인스토어 운영으로 본부 일괄매입을 통하여 유통업체에서 운영하는 전체 점포에 공급하는 시스템을 채택하고 있다.

〈표 2-4〉 매입유형에 의한 매입 시스템

구 분	할인점	백화점
상품 소유권	직매입 주류, 일부 특정매입	특정매입주류, 일부 직매입
매입권한	본부매입 (일부 병행매입)	점포별 매입 (일부 병행매입)
매입기관	자체매입	자체매입
매입규모	대량매입	소량매입
매입계획	즉시·정기·사양서 발주 매입	정기(계획)매입

자료: Myoung-Kil Youn(2004) 참조.

〈표 2-4〉에서와 같이 백화점과 매입유형을 비교할 경우 할인점의 가격 중시전략 운영 원리를 손쉽게 알 수 있다. 먼저, 할인점의 경우 상품소유권에 의한 분류를 하면 대부분이 직매입 상품이다. 일부 판매분 매입도 있지만, 신선식품 등에서 취급한다. 매입권한은 본부매입이 대부분이지만, 일부는 병행매입도 있다. 매입규모는 대량매입이 기본이며, 즉시, 정기 및 발주매입을 병행한다.

한편, 백화점은 상품소유권에 의한 분류를 하면 대부분이 특정매입 상품이다. 일부 직매입도 있지만, 식품이나 가전 및 기획상품에 국한된다. 매입권한은 점포별 매입이 주류를 이루고, 일부상품은 병행매입도 진행한다. 매입규모는 소량매입이 기본이며, 특정매입의 특성상 정기매입이 대부분이다.

반면에 할인점은 상품소유권에 의한 분류를 하면 대부분이 직매입 상품이다. 일부 특정매입도 있지만, 의류와 공산품등에 국한된다. 매입권한은 본부 매입이 주류를 이루고, 일부상품은 점포별 매입도 진행한다. 매입규모는 대량매입이 기본이며, 직매입의 특성상 상황에 따라 매입시기와 양이 달라진다.

〈표 2-5〉에서와 같이 일반적으로 백화점과 할인점은 매입비중이 매입유형에 따라 백화점은 특정매입이 대부분이고, 할인점은 직매입 주류의 체계를 구축하고 있다. 이러한 점이 본 연구의 업체별 적정한 매입유형을 도출하고자 하는 과제이며, 지속적인 한국형 매입유형의 모델을 구축하는 데에 중요한 시사점을 던져주는 것이다.

〈표 2-5〉 상품소유권에 의한 매입유형 비교(2004년 5월말 기준)

구분		직매입	특정매입	임대율	임대갑	합계	
L백화점	면적	255평	6,220평	1,019평	85평	7,349평	
	%	3.4%	82.1%	13.4%	1.1%	100.0%	
	I점	B/D수	15개	456개	50개	5개	526개
L마트		품목수	746개	11,810개	272개	13개	12,841개
	면적	2,121평	261평	392평	489평	3,263평	
	%	65.0%	8.0%	12.0%	15.0%	100.0%	
	I점	B/D수	600개	190개	9개	10개	809개
		품목수	2,810개	890개	52개	44개	3,796개

자료: L사(2004) 내부자료

L백화점 I점은 특정매입이 82.1%인 반면에 직매입은 비중이 3.4%에 불과하다. 반면에 L마트 I점은 직매입이 65.0%로 특정매입 8.0%와는 비교가 되지 않을 정도로 차이가 난다.

이것은 매출규모에서도 동일한 비중으로 나타나고 있으며, 백화점은 직매입보다 특정매입을 중시하고, 할인점은 특정매입보다 직매입을 중시하고 있음을 보여주는 단적인 사례라 할 수 있다.

특히, 이러한 추세는 본 사례 점포인 L백화점 I점과 L마트 I점에 국한된 것이 아니라 국내에서 운영하는 모든 백화점과 할인점의 공통된 현상이라는 점이다.

한편, 필자가 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 L백화점은 직매입 11.6%, 특정매입 73.8%, 임대율 14.5%로 조사되었다(윤명길 · 남궁석, 2000).

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

여기 자료를 비교해 보면 새로운 사실을 발견할 수 있다. 즉, 종전 1999년과 2000년 조사한 백화점의 직매입 비중과 본 연구에서의 직매입비중과 비교할 때, 직매입 비중이 훨씬 더 낮아졌다는 점이다. 이러한 이유는 대부분 백화점의 추세가 식품분야의 직매입을 특정매입으로 전환했다는 점이다. 더 나아가서, 직매입 패션의류부분도 과감히 특정매입으로 전환한 결과라고 볼 수 있다.

### Ⅲ. 매입유형 전개패턴 분석

전 장에서는 매입의 유형 개념과 특징에 대하여 전술하였다. 또한 백화점과 할인점 사례에 대해서도 논의해 보았다. 따라서 본 장에서는 이를 토대로 업체간 매입유형의 전개패턴을 분석해 보고자 한다. 특히, 본 연구는 상품 소유권에 의한 분류방식을 중심으로 논한다. 이중에도 특히, 백화점과 할인점의 주요 매입유형인 직매입과 특정매입을 중심으로 논한다.

#### 1. 매입유형별 특징에 따른 장단점 비교

상품 소유권을 중심으로 하는 매입유형별 분류방식인 직매입, 특정매입, 임대율, 임대갑

을 일반적으로 유통업체에서는 거래형태라 칭하기도 한다. 이 중에서 본 연구에서는 상기한 바대로 할인점과 백화점의 매입전략과 맞물려서 어떠한 방식이 좋은가를 연구한다. 따라서 이에 대한 장단점을 비교해 보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 매입 유형별 장단점 비교

구 분	장 점	단 점
특정 매입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고부담이 없음</li> <li>· 판매분에 대해서만 대금결제</li> <li>· 상품개발, 구매능력 필요성 저하</li> <li>· 유점포 운영시 관측사원 지원</li> <li>· 거래처 머천다이저 활용</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>· 관측사원 및 A/S지원 불리</li> <li>· 상품관리 관련 비용증가 (전문 바이어 등)</li> </ul>

자료: 설성수·윤명길(1999)의 <표 1> 참조.

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

둘째, 특정매입은 재고부담이 없다는 장점, 관측활동과 상품개발 및 관리가 거래처의 부담으로 이루어진다는 점에 의해 편하게 영업을 할 수 있다. 따라서, 거래처 측에서는 직접관리가 어렵기 때문에 지방 등 일부의 경우 중간관리제도<sup>2)</sup>라는 특이한 운영시스템을

2) 패션의류 상품 등은 특정매입형태로 운영하는데, 본사에서 직접 관리하기 어렵기 때문에 표면적으로는 본사에서 운영하는 것처럼 위장하여 중간관리자를 두고 유통업체(점포)와 본사에서 직접 계약을 맺는 시스템이다. 그러나 관리는 중간관리업자가 재고 등 모든 책임을 진다. 그리고 매출액에 대하여 일정액 수수료차익을 제공하여 운영케 하는 위탁(대리)운영 제도이다. 자세한 내용은 윤명길·남궁석(2000) 참조.

도입하여 운영하기도 한다. 또한 특정매입은 유통업체측에서 볼때, 전문 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 3-1>과 같다(설성수·윤명길, 1999).

## 2. 유통업체 적용 사례 분석

국내 유통업체는 직매입 시스템 구축을 위하여 여러 업체가 경쟁적으로 시행한 바 있다. 그래서 할인점 등 패션의류를 상대적으로 적게 취급하는 업체는 성공하였다. 그러나, 상대적으로 패션의류 상품을 많이 취급하는 백화점 등 일부 업체에서는 실패하였다.

예를 들어, 신세계, 롯데 등 백화점업체에서는 1980년 초반부터 지속적으로 직매입 시스템을 구축하기 위하여 PB상품을 개발하고, 수입브랜드 상품을 개발하는 등 나름대로 사업영역을 확대해 나갔다. 그러나, 결과론적으로는 모든 백화점이 성공을 거두지 못했다.

그 이유는 여러 가지 요인을 들 수 있겠으나, 가장 큰 이유는 국내 유통산업 환경이 전문 패션의류업체와 같이 머천다이저 양성이 어렵다는 점이 가장 중요한 요인이라 할 수 있다. 또한, 국내 백화점의 경우 사업수행을 할 경우 자점을 중심으로 해야 하므로 시장규모가 협소하고 한정되어 있다. 즉, 소수의 점포수에 맞추어 런칭을 해야 하므로 현실적인 측면에서 경제성이 떨어질 수밖에 없고, 전문 패션의류 브랜드 회사들과의 경쟁에서 뒤처질 수밖에 없다. 따라서, 일반 전문 의류 브랜드 회사보다 백화점이 자체적으로 직매입 시스템을 구축하여 사업을 할 경우 실패할 확률이 높아질 수밖에 없다.

현재 국내 우수 백화점인 신세계, 롯데, 현대 등에서 직매입 시스템을 포기한 상태라고 할 수 있다. 최근에는 오히려 특정매입을 강화하는 추세이다. 특히, 신세계의 경우 가장 상품개발 분야에서 시행착오를 덜 겪고, 직매입 비중이 타 백화점 보다 높다고는 하지만, 이 회사마저도 상품개발부문을 별도 회사로 분리시킬 정도로 백화점에서의 상품개발 사업에서 성공을 거두지 못했다. 즉, 국내 백화점에서의 직매입 시스템 구축은 사실상 모든 백화점이 성공을 거두지 못했다.

결국 지금까지 대부분 학자들의 논의에 의하면 이론적으로는 모든 업체에서 직매입 시스템 구축이 타당하다고 주장한다. 그러나 실질적으로 국내 유통업체 중 패션상품을 취급하는 백화점 등 일부업체에서는 직매입 시스템보다 특정매입 시스템이 유효함이 증명되었다. 즉, 국내 유통산업의 구조나 현상을 파악하지 못한 많은 학자들과 정책입안자에 의하여 국내 유통산업 자체의 왜곡현상이 일어날 수 있음을 단적으로 보여주는 좋은 사례이다.

### 3. 매입유형별 적용 타당성 여부

상기 한 바대로 지금까지 여러 학자들은 이론적으로 직매입 시스템이 유리하고 특정매입시스템이 경쟁력 강화차원에서 볼 때 불리하다고 주장하였다. 이유는 매장에서 거래처에게 자리를 임대해주는 임대매장에 불과하다는 논리이다. 그러나, 본 연구에서는 이러한 이론적인 시각의 문제점을 분석하고자 시각을 실질적인 유통업적 관점으로 분석하고자 한다.

결국 아래에서 분석한 바와 같이 매입 유형에 따라 유용성이 다르다는 것을 도출해 내었다. 즉, 직매입은 할인점에서, 특정매입은 백화점에서 유용성이 있는 것으로 확인되었다. 그러한 이유를 정리해보면 <표 3-2>에서와 같다. 이를 자세히 설명하면 다음과 같다.

<표 3-2> 매입 유형별 적용 타당성 분석

구분	적용 타당성 여부	적용가능 매입유형
할인점	-가격경쟁력이 원천 -상품구매시 다량구매로 원가인하 중요 -취급품목이 대량구매나 규격화된 상품위주 (패션이나 서비스보다 가격 및 상품위주)	직매입 > 특정매입
백화점	-패션 및 서비스 경쟁력이 원천 -상품구매시 상품의 특성에 따라 소품종 소량구매 -자체 MD력보다 거래처 MD력이 강하므로 원가절감 차원에서 이들 거래처 활용이 효율적	직매입 < 특정매입

먼저, 할인점은 중앙 집중 매입시스템에 의한 패션이 위주가 아니라 가격이 중시되는 규격화된 상품을 위주로 하기 때문에 특정매입에 비하여 직매입이 유리하다. 직매입 시스템을 통해 다량의 상품을 저가로 구매할 수 있으므로 가격경쟁력을 갖출 수 있다. 이것이 할인점의 가장 중요한 부분이기 때문에 특정매입보다 유리하다.

반면에 백화점은 가격보다는 서비스를 중시하는 업태이므로 이를 뒷받침하기 위해서는 가격경쟁력보다 서비스경쟁력을 확보하는 것이 유리하다. 따라서, 자체 머천다이지가 없다 하더라도 거래처의 전문 머천다이지를 활용한 고품격 패션상품을 취급할 수 있으므로 대량구매시스템이 아닌 상태에서는 보다 더 유리한 입장에 설 수 밖에 없다. 유통업체는 다양한 상품을 취급하므로 그 상품에 맞는 전문적인 머천다이지를 보유하는 데는 한계가 있다. 따라서 경제적인 관점에서 MD력 강화의 중요성을 강조하더라도 현실적인 점을 감안 할 때, 국내의 유통실태를 본다면, 백화점에서는 특정매입이 직매입체제보다 경쟁력을 가질 수밖에 없다. 물론 처음부터 거래처가 전문 머천다이지가 양성되어 있지 아니하고 백화점에서 그러한 역할을 수행했다면, 이와 같이 매입유형이 특정매입시스템이 타당하지 않을 수도 있다. 이러한 백화점 매입시스템의 특징은 선진 유통국인 구미에서는 찾아

보기 힘든 현상이다. 굳이 찾는다면 한국과 일본만의 특성이기도 하다.

## IV. 결 론

유통분야에 있어서 국내에서 적합한 매입유형에 있어서 구축할 수 있는 모델을 설정한다는 것이 쉬운 일이 아니다. 그러나, 이를 실현시키는 것이 본 연구의 최종 목표이다. 따라서 이러한 사실은 대형 유통업체 뿐만 아니라 중소형 유통업체의 경영효율성을 제고시키고, 투자비용을 최소화 할 수 있을 것으로 보인다. 또한 이를 통하여 경쟁력 있는 유통업체의 증가는 경쟁력이 없는 유통업체의 급격한 통·폐합을 촉발시키기 때문에 결국 외국의 유통업체와의 경쟁에서도 국내의 유통업체들이 경쟁력을 보유하게 될 것으로 보인다.

본 연구에서 매입유형의 적합성을 굳이 따진다면, 백화점은 특정매입, 할인점은 직매입 형태가 유용하다는 점을 들 수 있을 것이다. 물론 이에 대하여 지금까지는 많은 학자들은 부정하여 왔다. 따라서 본 연구에 일부는 반대 의견을 개진할 수도 있다. 그러나, 본 연구가 실질적인 유통산업 발전에 도움이 될 수 있는 연구로 남기를 기대한다. 다만, 필자의 논의에 대하여 반대한다면 논리적인 논의가 되길 바란다.

실질적으로 국내의 여러 유통학자들이 차후에도 지속적으로 필자가 주장한 바에 대하여 유통업적 관점에서 왜 백화점이 특정매입이 유용한가, 그리고 할인점이 직매입이 왜 유용한가를 지속적으로 논의를 진행하여 주기를 바란다.

이러한 논의들은 결국 국내 유통산업 발전에 일조할 것임에 틀림없는 사실이기 때문이다. 이는 세계화, 통합화의 경향을 보이고 있는 유통 분야의 현재의 특성을 볼 때, 경영의 선진화를 더 앞당기는 효과를 가져다 줄 것이다.

한편, 본 연구를 통하여 매입유형 구축에 있어서 활용할 수 있는 방안을 살펴보면, 국내에 운영중인 업체 중 백화점과 할인점에 매입유형의 모델이 유용한가를 살펴보고 추진하는 것이 중요할 것이다. 더 나아가서 이와 같은 논의 결과는 타 업체에 시사하는 바도 크다. 특히, 본 연구는 영세한 지방 유통업체등이 경쟁력을 한층 강화할 수 있는 기회를 제공하기를 기대한다. 또한 유통 관련분야의 연구와 정부의 지원정책 수립 및 산업계의 매입유형 도입방안 마련에 참고자료를 제공되기를 기대한다.

원래 본 연구는 인터뷰만 행하고, 각종 문헌과 사례를 중심으로 분석하였다. 본 연구과제 특성상 통계분석에 의존한다면 자칫 논문을 위한 논문이 될 가능성이 있다. 따라서 이를 우려하여서 유통 분야 실용학문의 취지를 살렸다. 즉, 전통적인 유통경제학적인 분석 기법으로 본 연구를 전개하였다. 다시 말해 본 연구는 국내 연구가 거의 마케팅적인 관점에서 논의하고 있음을 감안하여 유통이라는 새로운 시각으로의 연구를 시도해 보고자 노력하였다. 특히, 유통업적인 관점에서 분석하고자 노력하였다. 그러나 국내의 유통관련 통

계자료의 부족과 시계열분석을 위한 객관적인 자료 미흡 등으로 보다 깊이 있는 연구가 되지 못함을 아쉽게 생각한다. 따라서 본 연구의 논의를 보다 심화·발전시키고자 하는 연구가 필자뿐만 아니라 유통 전문가 내지는 유통학자의 논의가 지속적으로 이루어져지길 바란다.

## 참고문헌

- 설성수·윤명길(1999), “전자상거래는 유통구조를 변화시키는가”, 한남대부설 경제연구소, 경제연구 제9집, 2월.
- 오경섭·윤명길(1999), “지방 중소형 백화점의 경쟁력 강화요인 분석”, 마케팅과학회, 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(2000), 국내 전자상거래의 전개패턴과 유형, 한국인터넷비즈니스학회, 논문집 제1권 제1호.
- 윤명길·고창룡(2003), 『할인점 경영과 실무』, 도서출판 두남.
- 윤명길·남궁석(2000), 지방중소형백화점의 중간관리축소 및 개선방안, 한국마케팅과학회 5집
- 이광중(1996), 『21세기 유통업태 진진』, 한수협, 상·하권, 3월.
- 전원재(1996), “유통시장 개방에 따른 신규 소매업태 설정방향과 대응전략”, 대한상공회의소.
- 조관수·이범열·최장호(1996), “중소유통업의 실태분석과 경쟁력 강화 방안”, 한국유통연구소·산업연구원, 11월.
- 조연상·윤명길(1998), 『혁신유통의 벤치마킹』, 서울: 도서출판 동인.
- 森下二次也(1997), 『現代商業經濟論』, 有輩閣books, pp. 1~16.
- (1997) 『現代の流通構造』 世界思想社, pp. 1~6.
- 速水 保·山野邊義方(1993), 『流通經濟の 理論と 實際』, 成山堂書店.
- 石原武政(1988), 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房, pp. 3~6.
- 白石善章(1992), 『流通構造と 小賣行動』, 千倉書房. pp. 1~10.
- 荒川祐吉(1988), 『流通研究の潮流』, 千倉書房, pp. 142~158.
- 田村正紀·石原武政(1984), 『日本流通研究の 展望』, 千倉書房.
- 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.