



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

이 성 근 교수지도
석사학위논문

백화점 운영방식에 관한연구

- 매입방법을 중심으로

2014

성신여자대학교 대학원

경영학과

김교식

백화점 운영전략에 관한연구

- 매입방법을 중심으로

이 성 근 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함.

2013년 11월

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

김 교 식

인 준 서

김교식의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

성신여자대학교 대학원

논 문 개 요

국내의 백화점 산업은 높은 성장률을 기록하며 지속적으로 성장을 하여왔으나 1996년 유통시장의 개방과 1997년 IMF 외환위기로 많은 수의 지방 백화점과 중·소형 백화점들이 폐업을 하거나 인수·합병 되어 시장이 재편되었고 다양한 유통채널의 등장으로 백화점은 치열한 경쟁을 하며 성장률과 영업이익률이 둔화되고 있는 실정이다.

이러한 시장의 빠른 변화에 백화점은 효율적으로 대응하거나 변화를 꾀하기 보다는 인수·합병과 신규 점포 출점 등 외형적 성장을 이루는데 중점을 두어 왔다. 그에 따른 납품업체에 대한 과도한 수수료 부과와 판매에 따른 리스크의 부담을 납품업체에 전가하는 등 납품업체와의 관계에서 우월적 지위를 이용한 불공정 거래행위는 사회적 비난 여론을 받고 있으며, 정부는 대기업의 우월적 지위를 이용한 불공정 거래에 대하여 법제정을 통해 규제를 강화하고 있는 실정이다.

정부의 정책인 창조경제에 따른 경제민주화 즉, 동반성장과 상생협력 등 중소기업과의 거래관계에서 그동안 관행처럼 여겨졌던 대기업의 우월적 지위를 이용한 거래는 많은 제약이 따르고 있으며 대기업과 중소기업이 동등한 입장에서 거래를 하는 동반자적인 관계를 형성하여 함께 성장하는 방안을 모색하여야 할 시점인 것이다.

이에 따라 본 연구는 국내·외 백화점의 매입방식에 따른 성과를 분석하고 백화점의 매출액 및 영업이익률과 매입형태의 상관관계를 분석하여 국내 백화점의 지속적인 성장을 위한 운영방안에 대해 알아보고자 하였다.

연구 결과 국내 백화에서 판매하는 상품 중 약70%의 매입형태는 백화점에서 가격 결정을 할 수 없는 특정매입 방식으로 구매한 납품업체 브랜드

상품이며, 이는 국내의 백화점이 리스크의 부담을 회피하기 위한 방식이다. 이러한 매입방식은 영업이익률이 직매입에 비해 낮은 방식이고 장기적인 성과를 위해서는 바람직하지 못한 운영방식인 것으로 나타났다. 국내 백화점보다 오랜 역사를 갖고 있는 미국과 유럽 백화점의 매입 형태는 백화점이 직접 구매하고 가격 결정을 하여 품목별 멀티샵에서 판매를 하는 직매입 방식이다. 이러한 직매입방식은 리스크의 위험은 높으며, 그에 따른 영업이익률도 높은 방식이다. 직매입 방식은 전문 인력의 보유와 리스크를 줄이는 시스템으로 특정매입 방식보다 좋은 성과를 내고 있는 것으로 나타났다. 국내의 백화점도 장기적 관점에서 직매입 방식으로 전환을 해야 할 것이다.

본 연구는 백화점의 지속적인 성장을 위한 방안으로 전문 인력을 양성하고 백화점의 역량을 강화하여 점차 직매입의 비중을 늘려 영업이익률을 높이는 안정적 성장 방안과 납품업체와의 동반성장을 위해 CSV(Creating Shared Value) 통한 국내 백화점과 납품업체가 지속적인 성장을 하기 위한 방안을 제시하였다.

목 차

논문개요

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 구성	4
제 3 절 연구의 모형	5
제 2 장 백화점의 매입방식과 성과분석	7
제 1 절 백화점 역사와 국내 백화점의 매입방식	7
제 2 절 백화점의 매입방식 분석과 성과	9
1. 해외 백화점 매입 방식에 따른 성과분석	9
2. 국내 백화점의 매입방식에 따른 성과분석	14
3. 한·미·일 백화점의 매입방식에 따른 노동생산성 비교	28
제 3 절 백화점 관련 법률	30
제 3 장 CSV관점에서 본 매입방식	34
제 1 절 CSV(Creating Shared Value)와 국내백화점의 매입방식	34
1. CSV의 개념	34
2. CSV 사례	35
3. CSV관점에서의 국내백화점 매입방식	38
제 2 절 동반성장과 국내백화점의 매입방식	46
1. 경제민주화와 동반성장	46
2. 국내백화점의 동반성장	47

제 4 장 결론	49
제 1 절 결론 및 논의	49
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	50

참고문헌

ABSTRACT

표 목 차

<표 1> 일본 백화점의 매입형태 변화	10
<표 2> 일본 3대 소매업태의 연간 매출액 추이	11
<표 3> 소매 업태별 매출액	15
<표 4> 백화점과 통신판매업의 매출액 비교	16
<표 5> 백화점 사업체 현황	17
<표 6> 상위 백화점 3사 매출액	17
<표 7> 상위 백화점 3사 영업이익	18
<표 8> 백화점 거래 형태별 분류	23
<표 9> 백화점의 매입 방식에 따른 매출액 비중 추이	23
<표 10> 백화점 관점에서 직매입과 특정매입의 장·단점 비교	24
<표 11> 납품업체 관점에서 직매입과 특정매입의 장·단점 비교	25
<표 12> 백화점 연도별 수수료	26
<표 13> 연도별/백화점별 추가 부담비용 증감 현황	27
<표 14> 한·미·일 1인당 노동생산성(유통분야)비교	29
<표 15> 국내 산업별 노동 생산성 비교	29
<표 16> 백화점 관련 법률	31

그림 목 차

<그림 1> 연구의 모형	6
<그림 2> 특정매입 방식의 거래프로세스	20
<그림 3> 직매입 방식의 거래프로세스	22
<그림 4> 백화점 식품부문 CSV	39
<그림 5> 백화점 의류부문 CSV	42
<그림 6> 백화점 CSV 프로세스	45
<그림 7> 백화점과 납품업체의 동반성장	48

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

국내 백화점 산업은 1996년 유통시장 개방으로 외국의 대형 유통업체가 국내에 진출하여 점포를 개설하였으며, 1997년 IMF 외환위기의 영향으로 국내 소비가 급격하게 위축되는 등 국내 경기 불황으로 지방의 중·소형 백화점과 단일 점포만을 운영하던 서울과 수도권 백화점은 경영에 많은 어려움을 겪었다. 이러한 어려움 속에서도 중·소형 백화점들은 인원감축을 통한 구조조정 등 경쟁에서 살아남기 위해 많은 노력을 기울였으나 풍부한 자금력을 바탕으로 고급화, 대형화, 다점포화 전략으로 시장의 지배력을 확장해 나가는 대형 백화점과 맞서기에는 역부족이었으며, 새로운 유통업체의 등장(대형할인점, 통신판매, TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 소셜커머스, 등)으로 경영환경은 더욱 악화되었다. 심각한 경영난에 빠진 일부 백화점들은 풍부한 자금력과 오랜 경영노하우를 갖고 있는 대기업 계열의 백화점으로 인수·합병되거나 폐업을 하는 등 2000년대로 접어들면서 우리나라 유통업계는 구조조정에 따른 커다란 변화를 맞게 되었다.

1996년 유통시장의 개방은 소비자들의 쇼핑 스타일에도 변화를 가져왔다. 일부 부유층에게만 판매되던 외국의 유명 명품브랜드 제품들이 대중들에게도 많이 알려지게 되면서 일반 소비자들에게도 판매가 되는 등 소비자들의 가치가 향상되었고, IT의 발달에 따른 다양하고 폭넓은 정보의 획득으로 인해 소비자들의 쇼핑가치 또한 높아졌다. 이는 기존의 유명브랜드 상품에 국한하지 않고 자신의 개성을 나타내는 새

로운 스타일, 유행성 등을 찾아 백화점이 아닌 다른 전문점을 선택하는 고객들의 성향을 통해서 살펴볼 수 있다(임채운 외 2006).

우리나라 백화점은 2000년대로 들어서면서 빠르게 성장 발전하고 있는 아울렛쇼핑몰, 대형할인점, TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰과 더불어 새롭게 등장한 소셜커머스(social commerce) 등 온·오프라인의 다양하고 전문화된 새로운 업태들과 경쟁을 하기 위하여 더욱 고급화되었고, 인수·합병을 통해서 점포를 늘리거나 새로운 지역에 신규 점포를 출점함으로써 다점포, 대형화로 변화되어 왔다. 그러나 이러한 백화점의 양적인 성장은 단기적인 성과만을 추구하게 되고 리스크를 줄이기 위한 방안으로 특정매입 방식을 채택하여 납품업체에게 과도한 판매수수료를 책정하였으며, 인테리어비용, 관측비 및 파견사원의 인건비, 등을 납품업체에 전가 하여 고정비용에 대한 지출을 줄이는 등 다양한 형태의 불공정거래 행위를 하여왔다. 이로 인해 정부는 ‘동반성장위원회’의 출범과 ‘대규모 유통업법’의 개정 등 규제를 강화하게 되었으며, 대기업의 우월적 지위를 이용한 거래에 대한 사회적 비판과도 직면해 있다. 박근혜정부의 경제정책 또한 경제민주화에 기초한 ‘창조경제’는 대기업과 중소기업 간의 거래 및 구매업체와 납품업체간의 거래에서 우월적 지위를 이용한 불공정한 거래에 대해서는 단호하게 대처하고 새로운 규제 법안들이 제정되고 있는 현실에 백화점이 더 이상 특정매입에 의한 판매 수수료에만 의지하는 수익 창출은 더욱 어려워 질 것이라 예상된다.

우리나라의 백화점은 경제적·사회적 환경의 변화에 대응하고 백화점과의 경쟁뿐만 아니라 새로운 업태와의 경쟁에서도 비교우위를 점하기 위한 새로운 전략이 필요한 시점에 와있다.

그 동안의 양적인 성장에만 집중해 왔던 백화점은 경쟁 업태에 비해

매출액 성장률이 떨어지고 매출 이익률도 성장이 둔화 되는 등 성장의 한계에 도달해 있다. 이러한 결과는 다양한 원인이 있으나 본 연구에서는 국내 백화점의 매입 방식에 관한 연구를 통하여 그 원인을 찾아보고자 한다.

국내 대형 백화점은 특정매입 비율이 약 70% 이다. 이처럼 특정매입의 비중이 높다는 것은 새로운 마케팅 전략과 상품의 다양화, 차별화에 노력하기 보다는 고정비를 줄이고 경쟁업체와 가격우위만을 점하려 노력하여 왔다고 볼 수 있다. 특정매입 방식은 백화점들 간에 독특하고 차별화된 특징을 찾아보기 어렵게 한다. 대부분의 백화점들은 독특한 브랜드와 독창적인 상품이 없으며, 제조업체 브랜드 위주의 유사한 제품구색을 갖추고 있다. 즉, 전국의 모든 백화점 매장이 비슷한 MD 구성으로 백화점별 고유의 특성을 잃어가고 있다(편해수 외 2009). 우리나라의 백화점은 직접 상품을 소싱하여 판매하는 유통업체라기 보다는 판매시설을 건축하고 판매를 담당할 업체를 입점 시켜 제반 관리를 하고 판매수수료율에만 의존하는 부동산 임대사업자라는 비판을 받아왔다.

우리나라 백화점은 특정매입위주의 매입방식에서 탈피하여 다른 백화점과의 차별화의 필요성을 절감하여, 직매입을 통한 편집매장, 멀티샵, PB 등의 다양한 형태로 직매입을 확대해 나가고 있는 실정이다. 그러나 직매입 비중의 확대가 필수적이라는 사실에는 공감을 하지만 비용적인 측면과 조직, 마케팅, 상품 소싱 등 인적자원의 확보에 어려움이 있으며 단기 실적을 중요하게 생각하는 현 기업 상황에서는 직매입의 위험한 전략 방향이 될 수 있음을 고려하고 있다(편해수 외 2009).

성숙기에 접어든 국내의 백화점 산업은 타 업체와의 경쟁이 심화되

고 매출액의 성장이 감소하고 수익성 또한 악화되는 등 성장률이 둔화되고 있다. 이러한 환경변화에 대응하고 지속적인 성장을 하기 위해서 백화점들은 새로운 운영 방식으로 변화해야할 시점에 와있으며 관련 연구 또한 필요한 실정이다. 그러나 기존의 연구는 소비자의 다양한 욕구와 경쟁 백화점과의 차별화를 위해서 백화점 자체 능력으로 직매입을 확대해야 한다는 연구(편해수 외 2013)와 백화점이 경쟁력을 갖추기 위해서는 직매입 보다는 특정매입 방식으로 백화점이 운영되어야 한다는 연구(윤명길 2005)는 대부분 매입 방식에 관한 장·단점 비교와 설명이 주를 이루었다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 대기업에 대한 사회적인 비난 여론과 정부의 규제와 법률 강화, 등 사회적 환경 변화에 대응하기 위한 우리나라 백화점의 운영방안에 관해 고찰하고자 한다. 둘째, 백화점과 납품업체의 CSV(Creating Shared Value)를 통한 상호 지속적이고 안정적인 성장전략을 제시하고자 한다. 셋째, 백화점의 성장률과 이익률 하락의 가장 큰 원인을 알아보고 우리나라 백화점에 가장 알맞은 운영 전략을 찾아 제시해 보고자 한다.

제 2 절 연구의 구성

본 연구는 우리나라 백화점의 현황과 문제점을 파악하고 경영환경과 백화점의 매입형태에 따른 성과와 장·단점을 비교 분석하여 우리나라 백화점 실정에 맞는 운영방안을 제시하려고 한다.

연구는 총 4장으로 이루어져 있으며, 다음과 같이 구성되어 있다. 제 1장에서는 연구의 배경과 목적을 설명하고 연구 모형을 수립하였으며,

제2장에서는 백화점의 역사 및 국내 백화점과 해외 백화점의 매입방식의 분석과 성과를 비교 분석하여 서술하였다. 제3장 CSV와 동반성장에 따른 매입 방식에 대해 분석하고 국내 백화점 실정에 맞는 CSV와 동반성장 방안을 제시하였다. 제4장에서는 연구의 결과를 요약하고 한계점을 제시하였다.

제 3 절 연구의 모형

본 연구에서는 국내 백화점의 현황과 문제점에 대해 연구하고 미래의 지속가능한 성장에 대한 백화점 운영전략을 제시하기 위하여 두 가지 관점에서 연구를 하였다.

첫 번째는 매입방식에 관한 것으로 해외 백화점과 국내 백화점의 매입방식과 운영에 관하여 연구하고 매입방식의 차이에 따른 성과를 분석하였다. 백화점의 매입방식은 가장 대표적인 직매입과 특정매입 이렇게 두 가지로 구분 할 수 있다. 그 외의 임대 갑·을·병은 비중이 작고 축소되는 추세여서 본 연구에서는 대비되는 직매입과 특정매입 방식을 분석하였다.

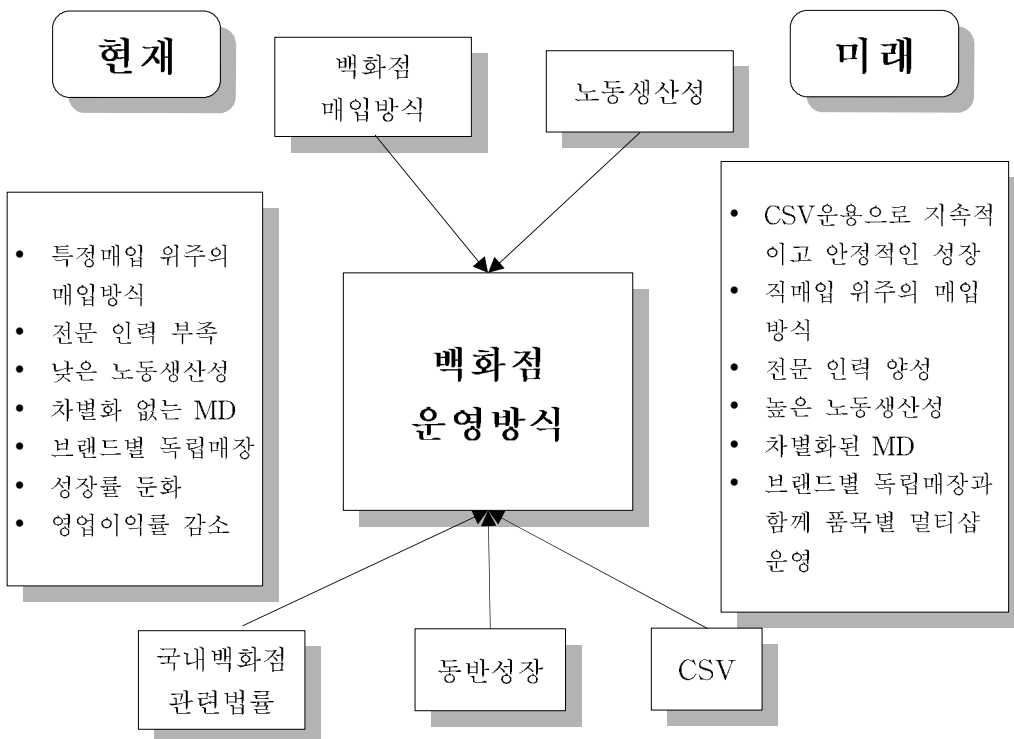
두 번째는 국내 백화점의 ‘동반성장’에 관한 분석이다. 힘의 균형이 어느 한쪽으로 기울지 않도록 백화점과 납품업체가 동등한 입장에서 거래를 하여야 함에도 불구하고 국내의 백화점은 힘의 우위를 바탕으로 대부분의 리스크 부담을 특정매입 방식으로 구매하여 납품업체에 전가하여 왔다. 이러한 백화점의 특정매입 방식의 성과와 문제점에 대하여 분석하였다.

국내의 백화점은 그동안 우월적 지위를 이용한 불공정 거래로 사회

적으로 많은 비판에 직면해 있으며, 정부의 법률적 규제로 납품업체와의 거래관계에서도 수평적인 동등한 입장의 관계로 변화되고 있다. 이러한 동반성장은 요즘 많은 기업에서 도입하여 시행하고 있는 CSV와 그 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 CSV를 통한 백화점과 납품업체의 동반성장 방안에 대하여 연구를 하였다.

위와 같이 국내 백화점의 운영전략에 대한 연구 모형을 수립하였고, 이는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구 모형



제 2 장 백화점의 매입 방식과 성과분석

제 1 절 백화점 역사와 국내 백화점의 매입방식

세계최초의 백화점은 1852년 부시코가 세운 프랑스 파리의 ‘봉 마르세(Bone Marché)백화점’이다. 최초의 백화점에 대해서는 여러 가지 의견들이 있으나, 최초로 다양한 상품을 한 곳에 모아서 정찰제로 판매한 곳은 ‘봉 마르세(Bone Marché)백화점’이라는 점에는 이견이 없다.

미국 최초의 백화점은 1858년 ‘메이시(Macy)백화점’이며, 1863년 영국에서는 ‘휘틀리(W. Whiteley)백화점’이 문을 열었다. 독일 최초의 백화점은 1870년 ‘베르트하임(A. Wertheim)백화점’이 생겼다.

일본 최초의 백화점은 1904년 도쿄에 생긴 ‘미스코시 오복점’이었다. ‘오복점’이란 주로 의류를 판매하는 점포를 말하는데, 그 후 마스자카야, 마쓰야, 다카시마야, 소고우, 다이마루 등 오래된 오복점들이 백화점으로 전환하였다.

우리나라 백화점의 역사는 최초의 백화점인 1906년 ‘미스코시백화점 서울 임시출장소’ 개점을 시작으로 1921년 ‘조지아백화점’, 1922년 ‘미나카이백화점’, 1926년 ‘히로다백화점’이 차례로 개점을 하였다.

우리나라 민족자본에 의해 설립된 최초의 백화점은 1932년 1월에 최남이 ‘동아부인상회’를 ‘동아백화점’으로 개명하며, 종로에 지하1층 지상 4층 규모의 건물을 신축하여 개점을 하였다. 박흥식은 1932년 5월 동아백화점 옆의 화신 상회를 인수하여 ‘화신백화점’으로 개점을 하였다.

1945년 해방이 되면서 ‘미스코시백화점’은 ‘동화백화점’으로 ‘조지아 백화점’은 ‘중앙백화점’으로 바뀌었으며, 1954년 ‘중앙백화점’은 다시 ‘미도파백화점’이 되었고, 1955년에는 신세계백화점이 개점을 하였다. 1979년에는 ‘롯데쇼핑센터’가 개점을 하여 신세계, 미도파, 롯데의 ‘빅3’ 구도가 되었으며 1980년대에는 대기업들이 높은 현금 수익과 부동산 보유의 목적으로 백화점사업에 많은 투자를 하였다. 특히 강남 개발에 따른 상권 확장의 영향으로 그랜드백화점, 현대백화점, 뉴코아백화점, 진로백화점, 삼풍백화점, 영동백화점, 한양쇼핑(現 갤러리아백화점 압구정 본점) 등 많은 백화점이 강남 지역에 생겨났다.

그러나 1997년 IMF 외환위기는 국내 백화점 산업을 많이 변화 시켰다. 중·소형 백화점은 소비위축으로 매출액이 감소로 이어져 자금난에 빠지고 대기업 계열의 백화점들은 모기업의 부도에 따른 연쇄 도산으로 이어져 많은 백화점이 롯데백화점, 신세계백화점, 현대백화점으로 인수·합병되거나 폐업을 하게 되어 지금과 같은 ‘빅3’ 구도로 재편되었다(강준만 2006).

국내 백화점의 경영방식은 일본 백화점의 경영방식과 매우 유사하다. 그러한 이유는 앞서 언급 했듯이 해방 전 일본 백화점의 한국 지점으로 운영되던 백화점이 해방 후에는 국내 자본에 의해서 개명을 하고 새로운 백화점으로 개점을 하게 되면서 경영방식을 그대로 답습한 결과이다. 따라서 국내 백화점의 탄생부터 지금의 특정 매입 형태인 위탁매입 방식과 판매분 매입방식으로 운영되어 오다가 현재의 특정 매입 방식으로 운영되고 있다.

국내 백화점 매입관행은 백화점 산업의 발달과 정부정책에 의하여 변화되어 왔다. 대부분의 백화점이 단일점포만을 운영하던 1970년대까지는 상품매입과 매장운영을 직접 수행할 수 있는 조직의 역량과 시

시스템의 미비로 위탁매입 방식이 거래 관행이었다. 1980년대에는 롯데와 현대 등 대기업들이 백화점 산업에 투자를 하면서 백화점이 대형화되고 다점포화로 점포의 수가 증가 하면서 조직과 시스템의 구축으로 매입 방식도 임대위주의 위탁매입에서 백화점이 판매된 상품만을 매입하는 판매분 매입 방식으로 바뀌었다. 1990년대에는 정부의 무자료거래 근절 및 세수확대 정책에 따라 ‘부가가치세’가 신설되어 백화점의 매입방식은 판매분 매입¹⁾에서 특정매입 방식으로 전환되어 국내 백화점이 운영되고 있다(임채운 외 2013).

제 2 절 백화점의 매입방식 분석과 성과

1. 해외 백화점 매입방식에 따른 성과분석

1.1 일본의 백화점 매입방식에 따른 성과분석

일본 백화점들의 매입 형태는 주로 ‘직매입’, ‘위탁매입’, ‘소화매입’ 등이 있다. 이러한 매입 형태 중 일본 백화점들의 독특하고 가장 특징적인 매입방식은 ‘소화매입’이다.

‘소화매입’의 내용을 살펴보면 상품이 팔린 시점에서 상품을 매입하는 것으로 간주되며, 납품업체로부터 입고된 상품 중 미판매분(재고)

1) 판매분 매입은 백화점이 판매된 상품만 매입하는 방식으로 상품의 소유권은 납품업체에 있다. 판매 완료 시점에 매입절차를 밟는다는 것이 특정매입과 차이점이며, 백화점과 납품업체의 거래관행을 규정하는데 큰 영향을 미쳤고 지금도 변형된 형태로 잔존하고 있는 전형적인 한국형 거래방식이다(임채운 외 2013).

이 발생되었을 경우 백화점은 계약서에 명시된 백화점에서 책임을 지는 ‘소화율(재고량)’만큼을 매입하고 미판매분에 대해서는 반품을 할 수 있는 매입형태이다.

‘소화매입’은 ‘직매입’과 ‘위탁매입’의 중간형태의 매입방식으로 우리나라 백화점의 ‘특정매입’ 방식과 유사한 점이 있으나 ‘특정매입’은 백화점이 미판매분에 대해서 전량 반품할 수 있으나 ‘소화매입’은 백화점과 납품업체가 ‘소화율(백화점에서 책임지는 재고부담률)’을 정하고 거래 계약을 한다는 점이 특정매입과 가장 큰 차이점이다(임채운 외 2013).

<표 1> 일본백화점의 매입형태 변화

연도	매입형태별 비중(%)		
	직매입	소화매입 (특정매입)	위탁매입
1997년	34.0	39.6	29.9
1995년	34.4	36.5	32.7
1985년	35.3	28.5	42.0
1975년	51.5	22.3	29.0
1965년	60.1	15.8	24.5
1955년	67.5	11.8	20.2

자료: 임채운 외 (2013), p.238

<표 1>에서 보면 일본의 백화점 매입 방식이 ‘직매입’에서 ‘소화매입’과 ‘위탁매입’의 비중이 늘고 있으며 일본 경제의 장기 침체에 따라 직매입의 비중은 매년 더욱 줄어드는 것으로 나타났다.

일본의 백화점은 버블 경제의 붕괴 후 장기간의 경기 불황의 영향으로 백화점업계 전반에 걸쳐 침체현상이 이어지고 있으며, 일본 소매업

계의 중심적인 업태인 백화점의 지위가 다른 업태에 비해 상대적으로 크게 흔들리고 있다(이정희 외 2009).

<표 2> 일본 3대 소매업태의 연간 매출액 추이

(단위 : 억 엔)

구분	백화점	양판점	편의점
1991년	97,125	148,489	31,874
1992년	95,196	153,326	36,351
1993년	89,603	154,444	38,989
1994년	87,713	157,806	45,028
1995년	85,683	160,341	48,442
1996년	88,406	166,958	51,983
1997년	91,924	168,636	58,589
1998년	91,774	168,341	61,883
1999년	89,934	165,965	64,339
2000년	88,200	162,632	69,888
2001년	85,725	159,104	70,165
2002년	83,447	143,701	71,552
2003년	81,117	144,268	71,951
2004년	78,787	142,532	73,165
2005년	78,509	141,482	72,179
2006년	77,700	140,224	72,651
2007년	77,052	139,788	73,631
2008년	73,813	132,753	78,566

자료 : 이정희 외 (2009), p.103

<표 2>에 나타나듯이 일본 백화점들의 매출액은 1991년을 정점으로 지속적으로 하락을 거듭하다 1996년과 1997년에 약간 상승하였으나, 이 후 2008년 까지 지속적으로 하락하며 편의점 전체 매출에도 뒤지고 있다. 그러한 영향으로 백화점의 매입형태도 위험 부담이 높은 ‘직매입’ 보다는 위험 부담이 적은 ‘소화매입’의 비중이 점점 늘고 있다.

일본 백화점들의 매출 하락원인은 여러 가지 있으나, 가장 큰 원인

은 의류 매출의 감소에서 찾을 수 있다. 백화점은 리스크 회피를 위한 ‘특정매입’을 확대하며, 리스크를 의류(납품)업체에게 부담시키게 되었으며 의류(납품) 업체는 리스크 부담에 따른 비용이 증가됨에 따라 소매가격을 인상하여 리스크를 회피하게 되었다.

높은 가격으로 인한 고객들의 이탈은 새로운 경쟁업체들로 인하여 촉발되었다. 특히, SPA²⁾브랜드의 등장과 함께 고객들의 이탈현상은 더욱 가속되었고 백화점 매출 하락의 가장 큰 원인이 되었다 (이정희 2009). 일본의 소비자들은 품질이 좋고 가격이 높은 백화점 매장 보다는 품질이 좋고 가격도 상대적으로 저렴한 SPA브랜드의 매장에서 의류를 구매하는 추세이다.

일본 백화점업계의 장기적인 침체 원인은 두 가지로 요약 할 수 있겠다. 첫 번째 원인은 품질과 가격의 불균형에 있다. 즉 상품의 질이 높고 좋으나 가격 역시 높아 고객은 가격대비 상품가치가 높지 않다고 판단하는 것에 있다. 두 번째 원인은 리스크를 수반하지 않은 매입 방식에 있다. 일본 백화점의 매입 방식인 ‘위탁매입’과 ‘소화매입’은 대부분의 리스크를 납품업체에 전가함으로써 인해 판매에 따른 마진이 ‘직매입’에 비하여 상대적으로 낮다. 이러한 리스크 회피 전략은 다른 백화점과 MD의 차별화를 이루지 못하였으며, 판매능력 향상을 위해 노력을 기울이지 않고, 백화점의 자율성을 저하시키는 등 백화점 스스로 성장 발전하기위해 노력하기 보다는 장소 대여 업자에 머물렀다고 할 수 있겠다(이정희 외 2009).

일본 백화점의 경쟁력 약화와 수익률을 감소시키는 원인은 ‘소화매입’ 과 ‘위탁매입’방식에서 찾아 볼 수 있으며, 매입 방식의 변화를 통

2) SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel)는 제품의 기획, 생산, 유통을 한 기업이 직접 하는 것을 의미하며, 상품의 회전이 빠르고 최신 트렌드를 반영하는 디자인과 가격이 저렴한 것이 특징이다. 주요 브랜드는 최초의 브랜드인 미국의 GAP를 비롯하여 스페인의 ZARA, 스웨덴의 H&M, 일본의 UNIQLO, 한국의 8seconds 등이 있다.

해 일부 백화점들은 경쟁력을 강화하고 수익 개선을 위한 노력으로 자주편집매장의 확대를 통한 직매입의 비중을 늘려가는 추세이다.

1.2 미국의 백화점 현황

미국 백화점의 매입형태는 ‘직매입’ 위주로 전체 매입의 약80~90%에 이르고 매장은 MD별 편집매장(Multi Shop)과 단독매장(Mono Shop)으로 구성되어 있으며, 편집매장에서는 다양한 브랜드의 제품을 MD별로 구분하여 판매한다.

판매가격은 매입원가에 마진을 붙여 백화점이 결정을 한다. 또한 직매입에 따른 재고의 소진을 위해서 나만커머스(Neiman Marcus)의 Last Call, 삭스픽스에비뉴(Saks Fifth Avenue)의 Off 5th, 노르드스툼(Nordstorm)의 Rack 등 백화점에서 이월된 재고 상품만을 파는 전용 아울렛 매장을 운영하여 재고 리스크를 줄이고 있다(임채운 외 2013).

미국의 백화점은 직매입의(PB상품 포함) 비중이 약90%에 이르고 있으며, 그에 따른 판매리스크, 매입리스크, 제조리스크, 재고리스크 등 직매입 및 판매에 따르는 리스크를 회피하기 위해 MD의 적정성과 판매능력을 향상시키기 위한 노력을 하고 있는 것이다.

미국의 백화점도 신업태의 등장으로 경영에 어려움을 겪고 있다. 이러한 신업태의 등장으로 미국의 소비자들은 백화점에서 구매하던 유명브랜드 제품을 보다 저렴한 가격으로 할인점과 전문점에서 구매를 하기 시작하였다. 미국의 백화점은 신업태와의 경쟁에서 살아남기 위해 다양한 상품을 판매하기 보다는 의류와 화장품 등 비내구성 소비재 위주의 MD 구성으로 마진이 높은 제품을 판매하며, 백화점의 수익을 개선하는데 노력을 하고 있다(이정희 외 2009).

2. 국내 백화점의 매입방식에 따른 성과분석

2.1 국내 소매업 분석

2013년 국내 경제는 1/4분기를 저점으로 회복세로 돌아섰으나 잠재성장률 3.8%에 크게 못 미치는 2%대 성장률을 예상하고 있으며, 물가는 1%대 상승률을 기록할 것으로 예상된다.

국내 경제 상황은 저성장·저물가의 디플레이션궤 상황에 빠져있는 것이다. 내수부문은 부동산 경기의 침체, 가계부채, 전세가 급등으로 소비의 증가세가 부진하다(임희정 외 2013). 이러한 경기의 불황에 따른 소비심리의 위축으로 국내 백화점은 매출성장률이 감소하고 영업이익률도 떨어지는 등 경영환경이 매우 어려운 상황이다.

국내의 백화점은 그 동안 관행처럼 되어왔던 우월적 지위를 이용한 납품업체와의 불공정한 거래(과다한 판매수수료책정, 파견사원 인건비, 인테리어비용 등)는 사회적 비난여론에 부딪히고, 정부 시책인 ‘창조경제’에 따른 동반성장과 경제민주화는 백화점과 납품업체가 불평등의 관계가 아닌 동등한 입장에서 거래하도록 하고 있다. 또한 ‘대규모 유통업법’의 개정 등 정부의 법률 및 규제 강화로 파견사원의 인건비를 지급해야 하는 등 고정비의 증가가 예상되고 있다.

이렇듯 국내백화점을 둘러싸고 있는 경영 환경은 매우 불리하게 변화되고 있는 실정이며, 대형 할인점, 전문점, 온라인 쇼핑몰, TV홈쇼핑, 소셜 커머스(Social Commerce)등 신입태의 등장에 따른 경쟁은 앞으로 더욱 심화될 것으로 예상된다.

백화점이 비교우위를 점하고 있는 해외 유명 명품의 경우 해외로 나

가는 여행객들의 증가로 면세점에서 구매를 하거나 여행지의 백화점 및 전문점에서 직접 구매를 하는 경우가 증가하고 있으며, 일부 소비자들은 해외 유명 백화점의 인터넷 쇼핑몰에서 직접구매를 하거나 세계최대의 인터넷 쇼핑몰인 아마존닷컴(amazon.com)등 해외 유명 인터넷 쇼핑몰에서 직접구매 하거나 국내 구매 대행사를 통해서도 구매를 하며 국내 백화점에서 구매를 할 때보다 저렴한 가격으로 구매를 하고 있다.

소비자들의 구매 패턴의 다양화는 백화점의 경쟁력의 약화로 이어지고 있으며, 이는 곧 백화점의 매출액 성장률 및 영업이익률의 감소로 이어지고 있는 실정이다.

<표 3> 소매 업태별 매출액

(단위 : 백만원)

업태별	2010년	2011년	2012년
백화점	24,751,551	27,563,655	29,088,104
대형마트	38,181,286	42,251,316	44,396,362
슈퍼마켓	29,909,718	32,462,514	34,006,079
편의점	7,808,550	9,202,853	10,884,095
전문소매점	100,553,003	105,814,620	105,600,441
무점포 소매	29,169,683	32,277,499	35,831,419
소매 전체 판매액	306,646,626	335,549,120	349,376,739

자료 : 통계청 '소매판매액 통계(2012)' 수정

<표 3>에 나타나듯이 백화점의 매출액은 증가가 둔화되고 있는 반면 많은 수의 점포 출점이 이루어지고 있는 편의점은 매출액의 증가율이 높게 나타나고 있으며, 무점포 소매업의 대표적 업태인 온라인 쇼핑몰은 인터넷과 모바일의 발달로 빠르게 성장하여 업계전체 매출

액이 백화점업계 전체의 매출액보다 높게 나타나고 있다.

2.2 국내 백화점 성과분석

백화점과 비교하여 높은 매출액 증가를 보이고 있는 경쟁 업체들로 인하여 백화점의 영업이익률과 매출액 증가율이 감소하는 등 백화점의 전반적인 성장률은 둔화되며 백화점의 경영환경은 악화되고 있다. 이러한 경영환경에서 백화점은 위험을 회피하기 위하여 리스크의 부담이 높은 직매입 보다는 리스크 부담이 없는 특정매입을 선호하고 있다. 또한 특정매입에 따른 판매 수수료율을 높게 책정하고 지속적으로 인상하여 왔으며, 입점 시 인테리어비용과 판매 사원의 인건비를 납품업체에 전가시키는 불공정거래행위로 인해 사회적 비난 여론에 직면해 있고, 정부의 각종 규제 강화로 인하여 백화점의 경영환경은 악화 되고 있다.

<표 4> 백화점과 통신판매업의 매출액 비교

(단위 : 백만원)

산업별	2006년	2007년	2008년	2009년	2011년
도소매전체	546,815,175	586,417,952	653,349,194	666,411,658	906,209,659
백화점	12,311,745	13,253,598	13,973,537	15,195,750	16,579,564
통신판매업	6,123,993	6,832,238	7,885,906	9,456,301	17,636,214

자료 : 통계청 ‘도·소매업 조사(2011)’ 수정

<표 4>에 나타난 백화점의 매출액 증가는 인터넷 쇼핑물과 TV 쇼핑으로 대표되는 통신판매의 매출액 증가 보다 상승률이 낮으며, 2011년에는 전체 매출액이 통신 판매업이 더 높게 나타나 역전이 되었다.

앞으로도 빠르게 발전하는 정보통신의 영향과 모바일 쇼핑의 발달로 소셜 커머스 업체의 매출액이 증가하고 있어 통신판매업과 백화점의 매출액 격차는 더욱 벌어질 것으로 예상된다.

<표 5> 백화점 사업체 현황

(단위 : 개)

구분	2006년	2007년	2008년	2009년	2011년
사업체수	83	84	82	83	93

자료 : 통계청 '도·소매업 조사(2011)'

백화점의 사업체 수는 2008년 미국의 리먼브러더스홀딩스(Lehman Brother Holdings Inc.)사태로 촉발된 글로벌 금융위기 이후 주춤하였으나 2011년 다시 증가되었다.

사업체수의 증가는 백화점간의 경쟁을 더욱 치열하게 하고 있고, 2012년부터는 상위 3개 백화점의 매출액이 소폭 상승하였음에도 불구하고 영업이익은 오히려 감소하였다.

<표 6> 상위 백화점 3사 매출액

(단위 : 억 원)

구분	2010년	2011년	2012년
L백화점	135,169	222,530	250,436
S백화점	18,680	21,854	22,967
H백화점	12,706	14,391	15,199

자료 : 각 백화점 2012년도 재무제표 편집

<표 6>에 나타나듯이 2011년 상위 백화점3사의 매출액 증가율에 비해 2012년도에는 매출액 증가율이 소폭 상승하는데 그쳤고 영업이익

은 오히려 감소하였다. 앞으로 이러한 매출액의 증가율과 영업이익의 감소는 계속 될 것으로 예상되며, 매출액과 영업이익의 효율적 관리를 위한 백화점의 새로운 운영 전략이 필요한 시점이라 하겠다.

<표 7> 상위 백화점 3사 영업이익

(단위 : 억 원)

구 분	2010년	2011년	2012년
L백화점	11,483	16,948	14,647
S백화점	2,369	2,544	2,364
H백화점	3,827	4,366	4,246

자료 : 각 백화점 2012 재무제표 편집

<표 7>에 나타나듯이 2011년을 정점으로 2012년 영업이익은 3개 백화점 모두 감소하였다. 이러한 영업이익의 감소는 경기 불황에 따른 소비심리의 위축 등 다양한 요인의 결과이지만 가장 큰 요인의 백화점의 매입 방식에 있다.

국내 백화점의 매입 방식 중 가장 높은 비율을 차지하고 있는 매입 방식은 특정매입 이다. 특정매입방식은 납품업체에게 가격 결정권이 있어 백화점은 판매에 따른 마진이 아니라 판매수수료 부과로 수익을 내고 있는 구조이기에 영업 이익률을 높이기 위해 판매수수료를 인상하여 왔으나 앞서 언급한 사회적 비난 여론과 정부의 시책에 따른 규제와 법률의 강화로 인해 우리나라의 백화점들이 판매 수수료를 인상하여 영업 이익률을 높이는데 한계에 도달한 것이라 볼 수 있다.

2.3 백화점의 매입유형

백화점의 매입유형은 직매입, 특정매입, 임대갑, 임대을, 임대병 이렇게 다섯 가지 방식으로 구분할 수 있다. 그 중 가장 대표적인 매입 방식이 직매입과 특정매입 방식이다.

세계최초의 백화점인 프랑스의 봉 마르쉐(Bone Marché) 등 유럽 및 미국의 유명 백화점들의 매입형태인 직매입 방식이 가장 대표적인 매입 유형이고, 일본과 우리나라의 백화점에서는 직매입 보다는 주로 특정매입 방식을 선호하고 있는데 전체 매입 중 약 70%를 특정매입 방식으로 하고 있다.

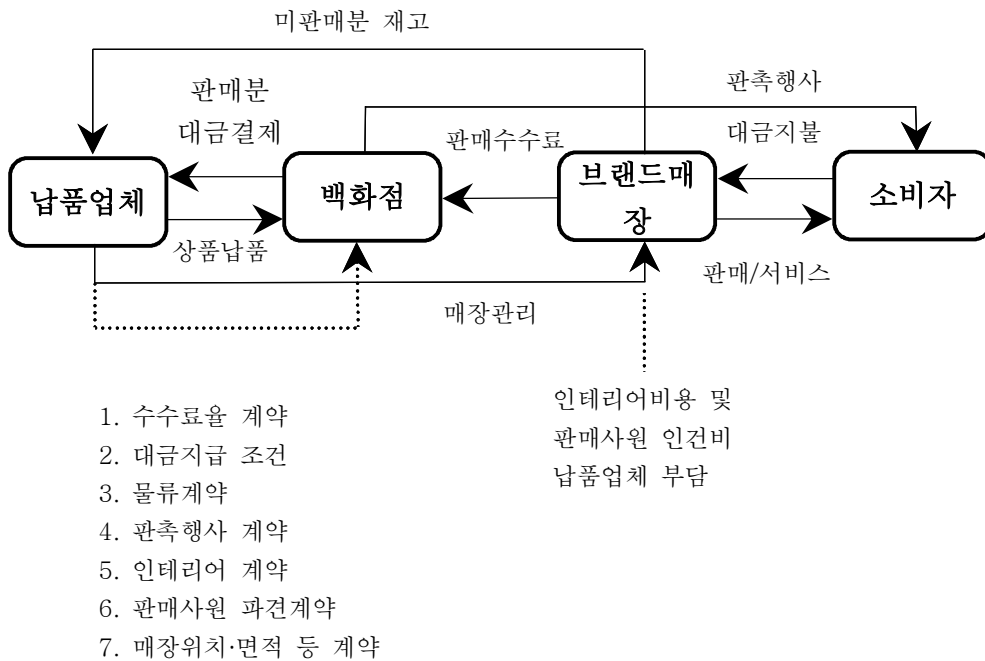
2.3.1 특정매입 방식

특정매입 방식은 임대을 방식과 더불어 국내 백화점에서 가장 많이 사용하는 매입방식으로, 백화점이 납품업체로부터 상품을 외상으로 매입하여 판매하고 미판매 상품은 반품하는 위·수탁 거래 형태를 말한다. 판매에 따른 비용(판매사원의 인건비, 인테리어비용 등)은 납품업체가 부담하고 백화점은 계약에 따른 판매수수료를 받는 형태의 거래 방식으로 위험부담을 최소화 할 수 있어 국내 백화점에서 가장 선호하는 방식이다.

국내 백화점들이 직매입 보다 특정매입을 주로 하는 이유는 위험 회피 때문이다. 즉 재고에 대한 리스크, 상품관리, 마케팅 비용, 브랜드 등 다양한 비용을 제조업체나 납품업체에 전가하여 백화점은 운영에 따른 대부분의 리스크를 회피 할 수 있는 안정지향형 구조라고도 할 수 있겠다(편해수 외 2006).

특정매입은 백화점의 책임 하에 백화점 명의로 판매하며, 판매금액에서 일정비율의 판매수수료를 공제하고 납품업자에게 대금을 지급하는 방법이다. 특정매입은 판매에 따른 세금계산서가 백화점 명의로 발부 된다는 점에서는 직매입 거래 방식과 유사한 점이 있지만 판매활동에 따른 제반 비용은 납품업자가 부담 하며, 백화점이 납품업자에게 반품을 할 수 있다는 점에서는 임대차거래 중 임대물 거래방식과 유사하다(공정거래위원회, 2008).

<그림 2> 특정매입 방식의 거래프로세스



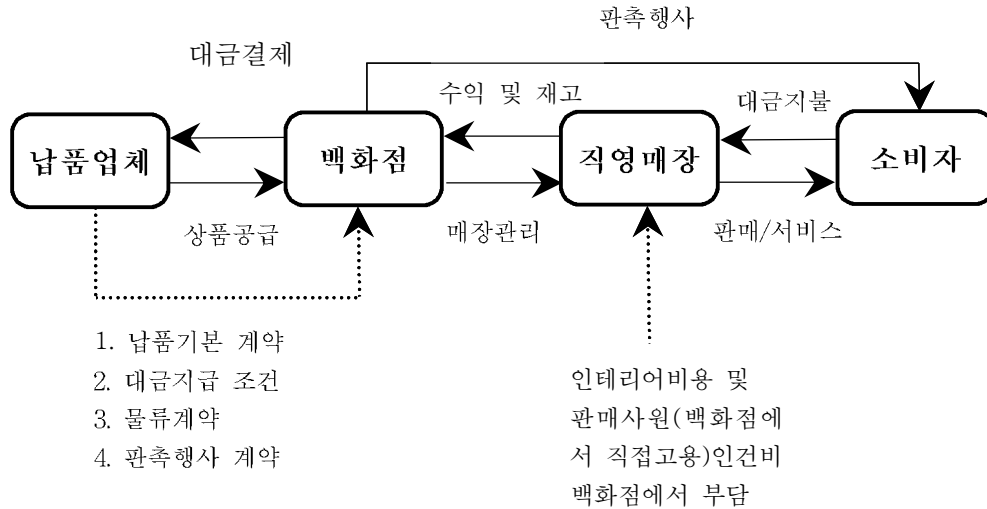
자료 : 임채운 외(2013), p.240

2.3.2 직매입 방식

직매입은 백화점이 재판매를 목적으로 제조업체로부터 상품 납품을 받고 대금을 지불하여 소유권을 이전 받는 매입형태를 말한다(윤명길 2004). 이러한 직매입 방식은 백화점이 직접 판매를 함으로 해서 생기는 리스크(재고의 부담 및 판매에 따른 제반 비용)를 부담하여 국내의 백화점들은 선호를 하지 않고 있다. 그러나 직매입 방식은 규모의 경제를 이루어 매입 가격의 인하를 할 수 있고 가격 결정권이 브랜드 업체가 아닌 백화점에 있으므로 경쟁 업체와의 가격 경쟁력에서 우위를 점할 수 있는 장점이 있다. 또한 경쟁업체와의 차별화된 MD 구성과 다양화된 소비자의 니즈를 충족시켜 줄 수 있다.

국내 백화점이 신업체와의 경쟁에서 우위를 점하고, 경쟁업체와 차별화하기 위해서는 직매입을 점차 확대 강화해 나가야 할 필요성이 있다(임채운 외 2006).

<그림 3> 직매입 방식의 거래프로세스



자료 : 임채운 외(2013), p.239

2.3.3 국내백화점의 직매입과 특정매입의 비교분석

국내 백화점들의 거래형태는 직매입, 특정매입, 임대갑, 임대을, 임대병 이렇게 다섯 가지 형태로 구분되어 진다.

국내 백화점의 대표적인 매입 방식은 특정매입 방식으로 패션 및 의류 매출 비중이 높은 백화점의 특성상 유행에 민감하고 빠르게 변화되는 트렌드에 따라 새로운 상품의 공급이 신속해야 하고 재고 리스크의 부담을 최소화하기 위해서 국내 백화점들은 특정매입 방식을 선호하고 있다. 또한 납품 대금의 지급도 판매시점이 아닌 매월 정해진 결제일에 맞춰 판매분에 대한 금액만을 지급함으로써 해서 비용적인 측면에서는 백화점에 가장 유리한 매입방식이다. 백화점의 거래형태별 특징과 취급상품군은 <표 8>과 같다.

<표 8> 백화점 거래형태별 분류

구분	직매입	특정매입	임대율	임대갑	임대병
상품소유권	백화점	백화점	납품업체	납품업체	납품업체
영수증	백화점	백화점	납품업체	납품업체	납품업체
반품가능여부	제한적	가능	반출가능	반출가능	반출가능
매출관리	백화점	백화점	백화점	납품업체	백화점
재고관리	백화점	납품업체	납품업체	납품업체	납품업체
관리비	없음	없음	있음	있음	있음
취급상품군	식품, PB상품, 직수입상품	패션, 의류상품	서적, 음반, 액세서리, 악기, 신사복, 스넥가	사진관, 귀금속, 커피전문점	사진관, 귀금속, 커피전문점

자료 : 김익성 (2010), p170

<표 9> 백화점의 매입방식에 따른 매출액 비중 추이

(단위 : %)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
직매입	5.9	6.8	6.2	5.2	5.6
특정매입	71.7	70.7	70.8	70.7	69.2
임대율	12.4	12.5	13.0	14.1	15.2

주1 : 상기 수치는 전체매장에서 임대갑(10% 추정)의 매장을 감안한 매출 구성 비율임.

자료 : 이정희 (2009), p.85

<표 9>에서 나타나듯이 국내 백화점의 매출액 중 약 85%는 판매수수료를 받는 특정매입 방식에 의한 매출이다. 이러한 백화점의 매입 방식은 납품업체와 판매수수료로 인한 갈등이 지속 될 것이며, 우월적 지위를 이용한 불공정한 거래에 대한 정부의 법률 강화와 규제로 백화점의 경영환경은 앞으로 더욱 악화 될 것이다.

<표 10> 백화점 관점에서 직매입과 특정매입의 장·단점 비교

거래방식	직매입	특정매입
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 상품에 대한 직접적 통제력을 강화하여 품질관리 용이. - 자체적인 MD능력 향상. - 전문 인력 육성 및 확보 - 구매협상력 강화되어 매입원가 절감가능. - 특정 있는 상품의 독점적 확보로 경쟁사와 상품 차별화. - 직영매장 운영으로 서비스품질 향상 및 고객관계 강화. - 이익률이 특정매입에 비해 높음. - 판매가격의 결정력이 있어 가격 차별화. 	<ul style="list-style-type: none"> - 매입에 대한 자금부담 경감. - 물류비 및 재고유지비 최소화. - 미판매분 재고 손실위험 회피. - 인테리어비용, 판매사원 인건비 등 고정비 절감. - 납품업체의 판촉지원 동기가 강력함. - 판촉비용의 절감.
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 상품판매 이전에 따른 매입비용 지출로 자금부담 증가. - 물류비 및 재고유지비 부담. - 미 판매분 상품의 처분가격 하락에 따른 손실위험 증가. -인테리어비용 및 판매사원 인건비 증가. - 납품업체의 판촉협력 지원 동기 저하 - 판촉비용의 증가. 	<ul style="list-style-type: none"> - 상품 통제력 상실로 품질관리 어려움. - 자주MD능력 배양기회 상실 - 경쟁사와 상품 차별화의 어려움. - 매입원가와 판매가격 협상력 저하. - 점두에 대한 납품업체 장악력 강화.

자료 : 임채운 외(2013), p.241

직매입은 백화점이 판매 시 리스크 발생의 위험은 있으나, 새로운 업태의 등장과 경재업체와의 차별화를 위해서는 그 비중을 점차 확대해 나가야 할 것이다.

<표 11> 납품업체 관점에서 직매입과 특정매입의 장·단점 비교

거래방식	직매입	특정매입
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 안정적 판매수의 확보. (납품 시 매출액 확정) - 물류비 및 재고부담 리스크 감소. - 추가적인 판매촉진비용 감소.(인테리어 및 판매사원 비용 등) - 백화점에 의한 통제력 감소. (거래특유자산의 감소로 인한 거래교섭력 증가) - 백화점의 판촉지원 및 협력 증가. 	<ul style="list-style-type: none"> - 가두점보다 저렴한 비용으로 브랜드 매장 운영 가능. - 백화점 매장 직접운영에 따른 고객접점 확대 및 고객관계 구축. (소비자의 브랜드 인지도 및 충성도 상승. 및 강화) - 시장 정보 및 고객정보의 신속한 수집 및 반응.(안테나샵으로 활용) - 백화점 매장 및 판매사원에 대한 투자로 선점우위 확보(후발 경쟁자에 대한 진입장벽 구축 가능) - 여러 백화점 및 채널 간의 통합 관리 가능 - MD 및 판매에서 백화점의 의존도 심화(백화점의 브랜드 교체 능력 저하)
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 상품에 대한 직접적 통제력 약화. - 직매입에 따른 납품단가의 감소. - 고객관리 및 서비스 품질관리의 어려움. - 시장정보 및 고객니즈 파악 어려움. 	<ul style="list-style-type: none"> - 판매수익의 불확실성 증가.(수요 발생 시점까지 매출액 미확정) - 재고부담에 대한 리스크 증가. - 인테리어비용 및 판매사원 인건비 등의 추가 비용 부담. - 매장 및 판매 사원에 대한 선행 투자가 인질로 작용하여 백화점과

	- 백화점과의 채널유대감(Channel Bonding)형성이 어려움	의 교섭력 감소(매장위치 변경 및 퇴점 위협에 취약하여 수수료 협상, 판촉비용 분담요구, 지방 신규점 입점 요구 등에서 불리함)
--	---------------------------------------	---

자료 : 임채운 외(2013), p.242

<표 11>에서 보듯이 직매입과 특정매입에 대한 장·단점은 보는 관점에 따라 달라질 수 있다. 그러나 백화점보다 상대적 약자인 중·소 납품업체에 대한 과도한 판매수수료와 백화점의 우월적 지위를 이용한 불공정 거래는 사회적으로 커다란 논쟁거리가 되고 있으며, 판촉비용과 인테리어비용 및 판매사원에 대한 인건비 등 추가비용의 부담으로 중·소 납품업체는 경영의 어려움을 겪고 있다.

<표 12> 백화점 연도별 수수료

(단위 : %, 백만원)

구분		2010년(A)	2011년	2012년(B)	차이 (B-A)
백화점	계약서	29.7	29.6	29.2	▼0.5%p
	실질	26.0	25.6	25.3	▼0.7%p

자료 : 공정거래위원회(2012)

백화점의 수수료율은 2010년 29.7%에서 2012년 29.2%로 하향 안정화 되었다. 그러나 납품업체에 부담시키는 추가비용(판촉행사비, 판매사원 인건비, 광고비, 물류비, 인테리어비용 등)은 매년 증가하고 있어 백화점의 우월적 지위를 이용한 불공정거래는 개선이 되지 않고 있다.

<표 13> 연도별/백화점별 추가 부담비용 증감현황

(2011년 기준, 단위 : 명, 백만원, %)

구분		2009년(A)	2010년	2011년(B)	증감률 (B-A/A)
L백화점	관측사원수	4.8	4.8	5.0	4.2
	관측비	1.5	1.6	1.5	0
	광고비	0.4	0.4	0.3	▼25
	인테리어비	43.3	47.1	48.0	10.9
H백화점	관측사원수	-	3.0	3.0	-
	관측비	0.7	1.2	1.4	100
	광고비	1.8	1.7	1.3	▼27.8
	인테리어비	36.2	34.6	43.1	19.1
S백화점	관측사원수	3.1	3.2	3.2	3.2
	관측비	0.5	0.8	0.7	40
	광고비	-	-	-	-
	인테리어비	67.4	55.4	56.8	▼15.7

자료 : 공정거래위원회(2012)

<표 13>에서 보면 광고비를 제외한 납품업체의 추가비용은 모두 증가한 것으로 나타났다. 즉 백화점의 우월적 지위를 이용한 납품업체와의 불공정한 거래는 개선이 되지 않고 있으며, 백화점과 납품업체의 갈등은 심화되었고 이러한 불공정거래 관행을 개선하고 대형유통업체들의 규제를 강화하기 위해서 정부는 ‘대규모 유통업법’을 제정하였다. 또한 공정거래위원회는 중·소 납품업체와의 핫라인 활용과 간담회 개최, 납품업체 서면 실태조사 등을 통하여 판매수수료 및 기타 추가 부담 수준의 검증 등을 실시하고, 유통분야 공정거래 협약 이행과 장·단기 종합대책 등을 마련하여 판매수수료 하향 안정화와 추가 부담을 유도 하고 있다(공정거래위원회 경쟁정책 2012).

국내 백화점들은 그동안 한류의 영향으로 외국인 관광객들의 꾸준한 증가 특히 일본과 중국인 관광객들의 지속적 증가 및 구매 증대는 경

기침체로 인한 소비 부진상황으로 백화점의 매출액 하락을 일부 보완 하였으나(신세계유통산업연구소 2012), ‘동반성장’과 ‘경제민주화’ 및 ‘대규모 유통업법’ 등 정부의 규제와 더불어 일본의 엔저현상에 따른 2012년 4분기부터 시작된 일본인 관광객의 감소는 백화점의 수익을 악화시키는 요인이 되고 있으며, 백화점의 수익성 향상을 위한 방안이 절실히 요구되고 있다.

3. 한·미·일 백화점의 매입방식에 따른 노동생산성 비교

백화점의 거래형태는 상품의 소유권에 따라 크게 직매입과 특정매입으로 나눌 수 있다. 우리나라와 일본의 백화점에서는 특정매입 방식 위주의 거래를 하고 있으며 미국과 유럽의 유명한 백화점들은 주로 직매입 방식을 택하고 있다. 직매입 방식은 제조업체 브랜드에 대한 의존성이 상대적으로 낮고 백화점의 자체적인 능력이 요구되는 매입 방식이다. 재고 비용 및 상품소싱의 부담과 전문 인력의 확보와 교육에 많은 시간과 노력이 필요하지만 이러한 리스크를 감당하면서도 직매입을 통한 수익성 향상과 차별화를 지향하고 있는 것이다.

미국과 유럽의 유명 백화점들이 직매입 비중이 높은 이유 중 하나는 차별화하기 위해서 이다. 즉 소비자의 다양한 니즈를 충족시키고 차별화된 MD 구성으로 각 백화점만의 독창적인 콘셉트로 오랜 역사와 명품백화점으로 명성을 이어오고 있는 것이다.

백화점을 비롯한 우리나라의 대형 유통산업은 생산과 고용측면에서 제조업에 이어 두 번째로 높은 비중을 차지할 정도로 우리나라 경제에 중요한 비중을 차지하고 있다. 2011년 말 기준으로 총 고용의 15%

에 해당하는 358만 명이 유통업에 종사하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 생산성은 외국의 유통업체와 비교하여 현저히 낮게 나타나고 있으며 국내의 다른 산업과 비교해도 낮은 수준으로 나타났다.

<표 14> 한·미·일 1인당 노동생산성(유통분야) 비교

(단위 : 천불)

구분	1996년	2000년	2003년	2005년
한국	13.0	14.9	15.5	16.4
미국	-	62.8	67.9	69.2
일본	40.7	40.0	15.5	-

자료 : 공정거래위원회 (2013)

<표 15> 국내 산업별 노동생산성 비교

(단위 : 백만원)

광업	제조업	서비스업		
		소매(유통)	운수창고	통신
72	83	69	93	233

자료 : 공정거래위원회 (2013),

<표 14>와 <표 15>에 나타나듯이 우리나라 유통생산성이 미국, 일본과 비교하여 낮고 국내 다른 산업에 비해서도 낮게 나타나는 것은 국내 대형 유통업체가 납품업체들에 대해 높은 수준의 판매수수료(판매 장려금 포함)를 부과하고, 불공정거래 행위를 통해 각종 비용을 납품업체에게 전가시킴으로써 수익을 추구해 온 것에 기인한다(공정거래위원회 2013).

국가 간 생산성 비교는 각 나라의 경제규모와 환율 등 여러 가지 경제적 요건이 달라 단순비교를 하는 데는 무리일 수도 있으나, 우리나라

라를 제외한 일본과 미국만을 비교해도 특정매입 비중이 높은 일본과 직매입 비중이 높은 미국의 생산성의 차이가 나고 있다는 것은 결국 매입 방식이 생산성에 가장 큰 영향을 미친다고 할 수 있겠다.

<표 15>에 나타난 국내 다른 산업과의 생산성 비교에서도 유통산업이 가장 낮게 나타난 것은 국내의 대형 유통업체가 고객의 니즈에 부합하는 제품을 직접 구매하여 판매하기 보다는 특정매입 방식으로 단순히 매장을 임대 및 관리하고 임대수수료와 판매수수료를 부과하며 수익을 창출함으로써 노동의 생산성이 타 업종에 비해 낮게 나타나고 있는 것이다.

그동안 국내 백화점업계는 판매수수료에 의존한 방식으로 외형적인 성장을 해오고 있으나 백화점 업계 전반의 노동생산성 향상 및 영업이익률을 높이는 내실 있는 성장을 하기 위해서는 직매입의 비중을 점차 늘려나갈 필요성이 있다 하겠다.

제 3 절 백화점 관련 법률

2011년 제정되고 2012년에 시행된 ‘대규모 유통업에서의 거래 공정화에 관한 법률’은 백화점과 관련된 대표적인 법률이라 할 수 있다.

이 법의 목적은 대형 유통업체와 납품업체의 거래관계에 있어 우월적 지위를 이용한 불공정한 거래를 막고 상대적으로 약자인 납품업자에게 불이익이 없도록 하는데 그 목적이 있다하겠다. 이 법의 제1조에 그 목적을 잘 명시하고 있다.

‘제1조(목적) 이 법은 대규모 유통업에서의 공정한 거래질서를 확립하고 대규모 유통업자와 납품업자 또는 매장 임차인이 대등한 지위에

서 상호 보완적으로 발전할 수 있도록 함으로써 국민경제의 균형 있는 성장 및 발전에 이바지함을 그 목적으로 한다.’

백화점과 관련된 법률은 <표 8>과 같다.

<표 16> 백화점 관련 법률

법령	내용
유통산업발전법	<ul style="list-style-type: none"> - 백화점, 할인점 등에 해당하는 대규모 점포 개설 및 영업을 하기 위해서는 유통산업발전법에서 정하는 사항을 준수하여야 함. - 지역적 전통이 있는 시장과 인접지역을 ‘전통 상업 보존구역’으로 지정, SSM과 대형마트의 진입을 규제하고 있음.
공정거래법	<ul style="list-style-type: none"> - 공정 경쟁과 관련한 규제 : 경쟁 제한적 기업결합, 시장 지배적 지위 남용행위, 부당한 공동행위, 기타 각종 불공정 거래행위 등. - 소비자 보호와 관련한 규제 : 소비자에게 불리한 표준약관, 허위·과장의 표시 광고, 할부거래 관련 소비자 피해 등. - 하도급 거래와 관련한 규제 : 하도급 대금지급, 물품수령반품, 대형 유통업체의 우월적 지위를 이용한 중·소 입점 납품업체에게 행하는 각종 불공정 행위 등. - 경제력 집중 억제 : 재벌기업 계열사가 상호출자·채무보증 금지, 부당 내부거래 억제, 출자총액 제한 등.
제조물 책임법 (PL법)	<ul style="list-style-type: none"> - 제조물의 결함으로 인하여 발생한 손해에 대한 제조업자 등의 손해배상 책임을 규정함으로써 피해자의 보호를 도모하고, 국민생활의 안전향상과 국민경제의 건전한 발전에 기여함을 목적으로 함. - 제조물의 결함에 대하여 제조물을 제조·가공·수입

	한 자는 1차적인 책임을 지고, 공급한 자는 2차적인 책임을 지게 됨.
재래시장 육성을 위한 특별법	<ul style="list-style-type: none"> - ‘재래시장 육성을 위한 특별법’은 재래시장 시설 개선을 위한 근거를 마련한 법률로서 대형점포의 신규 출점을 제한하고 있음. - 재래시장 보호라는 명분으로 재래시장 인근의 대규모 판매시설에 대한 건축허가를 거부할 수 있도록 한 규정은 없다는 법원의 결정이 있음. <p>(인천지법 행정1부 재판장 김영혜 부장판사 2005년 7월 22일)</p>
식품위생법	<ul style="list-style-type: none"> - ‘식품위생법’에서는 식품 제조·가공업, 식품 운반업 및 식품接客업 등의 신고 대상에 대한 사무는 주민의 일상생활과 밀접하게 관련된 민원사무임에 따라 이를 관할하는 법령임. - ‘식품위생법’에 따라 백화점에서 제조·가공, 운반 및接客과 관련된 사항을 신고하고 있으며, ‘식품위생법’을 준수하여야 함.
국토의 계획 및 이용에 관한 법률 (기반시설 부담금제)	<ul style="list-style-type: none"> - 건물의 신·증축, 재건축, 재개발 등으로 인하여 추가적으로 필요하게 되는 도로·공원·학교 등의 주변 기반시설 설치비용을 건축주 본인이 일부 부담하도록 하고 있음. - 백화점의 신·증축, 재건축 및 재개발 등으로 인하여 도로 등의 관련 기반 시설 설치비용을 백화점이 일부 부담하고 있음.
여객자동차 운수사업법	<ul style="list-style-type: none"> - 대형 유통업체의 셔틀버스 운행 전면 금지와 관련된 법률임.
도시교통정비 촉진법	<ul style="list-style-type: none"> - 도시교통정비지역 안에서 교통유발의 원인이 되는 시설물의 소유자 또는 사업의 경영자는 교통유발부담금을 부담하여야 함. - ‘도시교통정비촉진법’에 의하여 백화점은 교통유발과 관련된 비용을 부담해야 함.

자료 : 김익성 (2010), p.168

‘대규모유통업에서의 거래 공정화에 관한법률’을 비롯한 <표 16>에 있는 일부 법률들은 대형 유통기업의 우월적 지위를 이용한 불공정 거래를 규제하기 위한 법률과 재래시장 및 중·소 소매상의 상권보호를 위한 법률이 대부분이다. 이러한 법률의 목적은 정부 정책인 대기업과 중소기업의 동반성장을 실천하기 위해서 이며, 대규모 유통업체의 동반성장에 대한 책임을 강조하여 상생 협력할 수 있도록 하기 위함이다.

제 3 장 CSV관점에서 본 매입방식

제 1 절 CSV와 국내백화점의 매입방식

1. CSV(Creating Shared Value)의 개념

CSV(Creating Shared Value)는 경제/사회적 조건을 개선시키면서 동시에 비즈니스 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업 정책 및 경영 활동을 의미한다. 하버드 비즈니스 스쿨의 마이클 포터(Michael E. Porter)와 FSG의 공동창업자 크레이머(Mark R. Kramer)가 2006년 1월에 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 “전략과 사회 : 경쟁 우위와 CSR 간의 연결(Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility)”에서 처음으로 등장한 개념이며, 2011년 1월에 발표한 “공유가치를 창출하라 : 자본주의를 재창조하는 방법과 혁신 및 성장의 흐름을 창출하는 방법(Creating Shared Value : How to reinvent capitalism - unleash a wave of innovation and growth)”에서 본격적으로 확장된 개념으로 기업 가치를 사회와 공유하자는 개념이다(위키백과). CSV는 기업이나 사회가 일방적으로 희생하는 구조가 아니라, 기업이 발전하려면 사회가 발전해야 하고 사회의 발전은 다시 기업발전을 하는 선순환 구조에 있다는 것이며, ‘윈-윈’을 목표로 하는 것이다(박병진 2013). 이는 일방적인 기부활동을 하는 CSR(Corporate social Responsibility)과는 다른 개념으로, CSV는 기업과 사회의 공유가치 창출을 위해 기업은 사회와 가치를

공유할 수 있는 전략을 수행하여 기업의 이익 창출이 기업과 사회를 발전시키고, 국가의 발전에도 영향을 미치는 사회의 발전과 기업의 경제적 가치를 모두 창출하는 동반성장의 개념이다.

2. CSV(Creating Shared Value) 사례

기업에서 일정한 예산을 책정하여 기부활동을 하는 CSR의 개념은 수익을 창출할 수 있는 기업 활동이 아닌 일방적인 기부활동인 반면 기업과 사회가 공동의 이익을 위하여 가치를 창출하고 서로 WIN-WIN 할 수 있는 CSV는 전 세계의 많은 기업들이 실행을 하여 좋은 성과를 내고 있는 기업 활동인 것이다.

해외 많은 기업의 CSV성과에 대한 성공사례가 발표되고 국내의 대기업에서도 CSV에 많은 노력을 하여 성공을 거두고 있다. 국내외 기업의 CSV성공 사례는 다음과 같다.

현대자동차는 미국과 체코슬로바키아에 생산시설을 만들 때 기존 생산라인을 인수하는 ‘브라운필드’ 투자 방식이 아니라 기반 시설이 전혀 없는 지역에 부지부터 신규 투자하는 ‘그린필드’ 투자 방식을 채택했다. 이 방식은 ‘브라운 필드’ 방식에 비해 상대적으로 투자 리스크는 높지만 국내 협력기업의 해외 동반 진출로 중소기업을 글로벌화 시켰고, 현지인의 고용과 지역사회 발전으로 주민과 주정부등 지역 커뮤니티와의 관계를 더욱 친밀하게 하였다(매일경제 2013년 5월 31일자).

CJ제일제당은 ‘즐거운 동행’이라는 동반성장 브랜드를 런칭하여 전국 각지의 유명 식품업체를 육성하고, 성장도우미, 상생펀드, 최소이윤 보장제 등 식품산업에 특화된 프로그램으로 공유가치를 창출하고 있다.

‘즐거운 동행’은 4개 카테고리의 10개 지역 유망 식품업체에 대하여

유통판매를 지원하고 장류·두부·김치·막걸리 등 지역 유망 식품업체 10개사 제품을 출시하여 CJ제일제당의 유통망을 이용 전국의 유명 백화점과 대형할인점에 판매를 하고 있다.

CJ제일제당은 협력사의 성장 도우미 활동으로 협력업체에 맞는 컨설팅을 제공하여 품질 안정화, 원가개선, 설비진단, 시설투자, 컨설팅 지원 등의 성과를 얻었다. 특히나 막걸리 브랜드 ‘우포의 아침’은 CJ제일제당에서 특수마개를 개발해 로열티 없이 제공해 줌으로 해서 CJ제일제당의 냉장 유통망을 빌려 전국 유통을 할 수 있게 되었으며, 일본에도 수출할 수 있게 되었다(박병진 2013).

다국적 기업인 네슬레의 최우선 가치는 질이 좋은 제품과 인지도가 높은 브랜드에 대한 강한 약속으로서 제품의 안전과 품질, 연구개발에 기초한 혁신능력, 강한 브랜드를 최우선 과제로 추구한다.

사회경제적 측면에서 네슬레는 원료수입보다 현지 국가의 원자재를 이용한 생산을 원칙으로 하고 있으며, 지역시장을 위한 지역생산(regional manufacture)은 이동거리 감소에 따른 수송비의 절감과 환경영향의 감소 등 물류비용의 최적화를 의미한다.

또한 농부들이 훌륭한 공급 파트너가 될 수 있도록 갖가지 지원을 해왔다. 농업경제학자와 현장기술자 및 계약자로 이루어진 네슬레 프로젝트팀은 현재 21개국에서 28개의 프로젝트를 진행 중이며, 111,800명의 농부들에게 품질관리 추적, 식품안전 시스템 등을 교육하고, 재정적인 지원과 정당한 가격책정으로 다양한 혜택을 제공하고 있다. 네슬레에 원료를 공급하는 각 지역의 정치적, 사회적, 경제적 환경은 모두 다르지만 농촌고용 및 개발보호, 공급망 보완을 위해 네슬레는 지역사회에 투자를 하고 있다(김세중 외 2012).

세계 최대의 할인매장인 미국의 월마트(Walmart)는 ‘소비자에게 고

품격, 저렴한 가격과 친절함으로 봉사한다.’는 슬로건으로 미국 남부의 아칸소주에서 1호점을 열고, 매입가의 10~15%의 낮은 마진을 붙여서 값싸게 파는 저가격의 할인전략으로 세계 최대 규모의 할인매장이 되었다. 그러나 열악한 노동환경과 저임금, 무노조 정책으로 인한 ‘노동착취기업’이라는 이미지와 저가 공세로 지역 상권을 파괴하고, 환경을 고려하지 않는다는 비난으로 2000년대 초반 기업의 이미지가 많이 실추되었다.

월마트는 실추된 이미지 회복을 위해 2005년 CSV를 위한 ‘3대 지속가능 전략(폐기물 제로화, 재생에너지 사용, 지속가능한 제품 판매)’을 발표하고 실천하고 있다.

월마트의 폐기물 제로화는 폐기물의 재활용 및 재생과 기부를 통해서 2011년 이후 폐기물은 80%이상 감축했다. 특히 약 15만 3천 톤의 식품을 전 세계 푸드뱅크(Food Bank)에 기부해 2억 3100만 달러의 가치를 창출했고, 폐식용유와 상한음식은 사료와 디젤연료 등으로 재생하였다.

2007년 이후 포장회사, 제조업체, 정부부처 및 NGO와 협력하여 제품별 효율적인 포장기준을 개발하여 기준의 준수 여부를 납품업체 선정에 반영, 제조업체의 포장재 감축을 유도했으며, 공급업체는 포장재 비용의 감소로 생산비용의 절감 효과를 가져왔다.

월마트는 폐기물과 포장재 감축으로 한 번에 더 많은 양의 제품을 운송할 수 있게 되었고 운송경로도 효율적으로 재설정 되었다. 이러한 물류 효율화는 월마트 화물트럭의 주행거리를 1100마일 단축시켰으며, 10만 3000톤의 이산화탄소 발생을 감소시켰다.

CSV를 계속 발전시킨 월마트는 ‘지속가능지수(Sustainability Index)’를 활용한 친환경제품 공급을 위해 노력하였다. 이를 위해서

2009년 산업전문가 및 이해관계자와 함께 'TSC(The Consortium Index)'를 구성해 제품의 지속 가능성과 소비자 만족도 공급망의 효율성을 개선하고 비용절감을 통해 관련 기업 및 기관에 돌아간 수익은 1조 5000억 달러로 추산되고 있다.

이러한 방법을 통해 지역농장과의 직거래를 늘리고 지속가능한 농법을 교육하여 지역사회의 소득 증대에도 기여를 하게 되었고, 지역 농장에서 농작물을 공급을 받아 운송비를 절감하고 소량주문에 대응이 가능해 폐기하는 식료품도 줄일 수 있게 되었다.

세계 최대의 유통업체인 월마트의 CSV전략은 납품업체 뿐만이 아니라 지역 농민들의 이익을 증대시키는 효과를 가져왔다. 이는 대기업의 올바른 CSV 전략이 수많은 중소기업 및 종사자들에게 긍정적인 효과를 줄 수 있다는 시사점을 주고 있다. (한국마케팅신문 2013년 10월 21일자)

3. CSV관점에서의 국내 백화점 매입방식

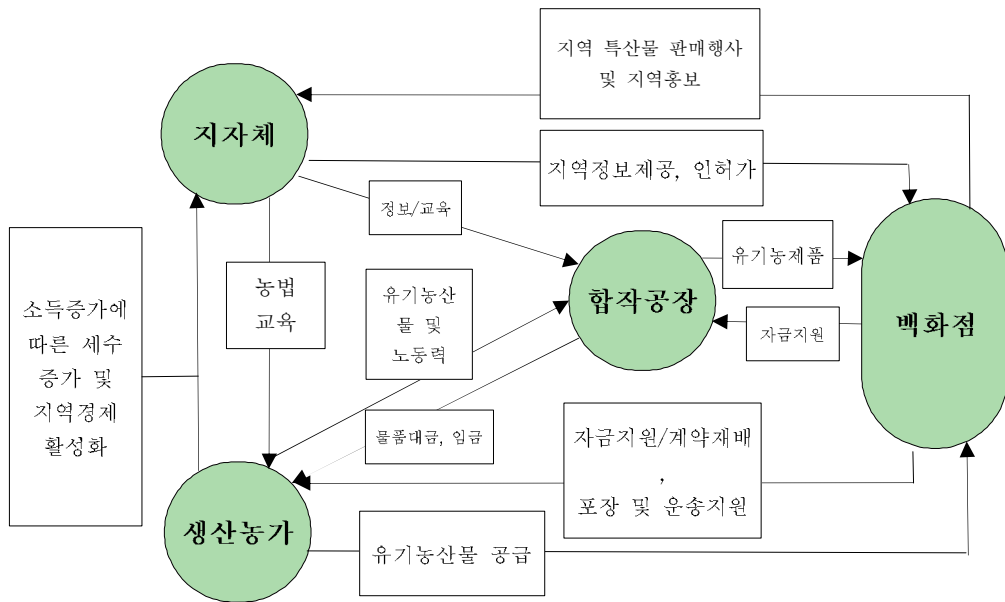
3.1 식품부문의 CSV

웰빙(well-being)과 식품안전에 대한 관심이 증가되고 농약, 중금속 오염 등 건강과 안전을 위협하는 식품에 대한 부정적 인식의 영향으로 안전하고 건강한 식품을 구매하려는 소비자들이 증가하고 있다.

안전한 먹거리의 구매를 원하는 소비자들은 유기농식품 전문점을 이용하거나 백화점과 할인마트의 유기농 판매 코너에서 유기농 제품을 구매하는 경향이 증가하고 있는 실정이다. 이에 따라 유기농 제품의

매출도 증가하여 한국농촌경제연구원에 따르면 2006년 1300억 원이던 국내의 유기농 식품시장 규모는 2012년 4081억 원에 달했고 2020년에는 1조 4000억 원으로 성장할 것으로 예상된다(머니투데이 2013년 10월 29일자). 이러한 시장 증가 추세에 따라 유기농 전문점이 증가하고 백화점 및 대형유통업체에서도 식품을 중심으로 유기농 제품의 비중이 증가하였다. 국내의 백화점 및 대형 유통매장 식품부에서는 주로 유기농 과일과 채소를 중심으로 판매를 하고 있다. 국내 백화점에서 유기농 제품을 시작으로 기존의 매입방식인 직매입 또는 특정매입에 의한 판매가 아닌 공유가치창출에 의한 매입 방식을 채택하여 판매를 한다면 유기농 제품을 구매하는 소비자와 생산농가, 지역 자치단체, 유통업체 모두의 WIN-WIN으로 성공을 할 수 있을 것이다.

<그림 4> 백화점 식품부문 CSV



자료 : 연구자가 조사를 통해 작성

<그림 4>과 같이 백화점과 생산농가, 지자체가 역할을 분담하고 각자 맡은 역할에 최선을 다해 노력하고 협력한다면 백화점, 생산농가, 지자체 모두가 WIN-WIN하는 하나의 CSV 생태계가 형성되는 것이다.

백화점의 역할은 생산농가와 계약재배를 통해 생산농가가 안심하고 품질 좋은 농산물을 재배하는데 집중할 수 있도록 지원을 하고, 백화점 매장에서 상품을 진열하기에 알맞도록 포장단위, 포장재 등 포장방법에 대해 교육 및 지원을 하여 상품의 가치를 향상시키기 위해 노력하는 것이다. 또한 농산물의 특성상 신선도 유지를 위해 백화점 매장까지 신속하게 운송될 수 있도록 냉장차를 이용한 운송을 하여야 한다. 이러한 계약재배와 운송에 따른 방식에는 비용 발생에 따른 백화점의 부담이 있을 수 있으나, 직매입에 따른 유통 채널의 축소로 매입가격이 낮아지고 유기농 채소에 대한 소비자들의 인식변화에 따른 소비의 증가와 함께 매출액이 상승할 것으로 예상되어 백화점의 수익은 오히려 증가하게 될 것으로 예상 된다.

지자체의 역할은 생산농가에게 새로운 농법 및 농작물 재배에 따른 정보 및 교육을 제공하여 농작물의 가치를 높일 수 있도록 지원을 하는 것이다. 또한 자연재해 및 재난에 대해 농작물의 피해가 없도록 예방과 교육을 하고, 농작물 재배에 최적의 환경을 만드는데 노력을 하여 해당 지역의 발전에 도움이 되도록 하는 것이다.

백화점에 대해서는 지역의 특산물과 지역 농가의 정보 등을 제공하여 백화점이 그 지역의 생산농가와 계약을 할 수 있도록 지원을 하고 가공 공장 설립 등 각종 인허가 관련 문제 해결에 신속하게 협조를 하는 것이 중요한 역할인 것이다.

생산농가의 역할은 생산되는 농산물의 상품가치를 최대한 높일 수

있도록 하는데 있다. 백화점과의 거래가 일회성에 그치는 것이 아니라 지속적으로 거래를 하는 것이므로 농산물의 품질이 저하되는 것을 방지하고 농산물의 품질 향상을 위해 지속적인 연구와 노력이 필요하며, 농산물 가공공장의 원재료 공급과 노동력을 제공하여 농산물 가공 식품의 생산이 원활하게 될 수 있도록 노력한다.

3.2 의류 부문 CSV

의류는 백화점 매출의 중요한 부분을 차지하는 주력 상품 중 하나이다. 그러한 중요한 부문임에도 국내백화점 의류매장은 NB(National Brand-제조업체 브랜드)제품이 매장의 대부분을 차지하고 있고 일부 PB(Private Brand-유통업체 브랜드)³⁾제품 매장으로 MD가 구성되어 있다.

국내백화점의 의류 매장은 백화점 매출액에서 차지하는 중요성에도 불구하고 NB상품 위주의 MD로 구성된 것은 직매입이 아닌 백화점에서 가격 결정권이 없는 특정매입 위주의 매입 방식 때문이다. 계절적 특성과 유행에 민감한 의류 부문의 특성상 특정매입에 따른 상품의 통제력 상실은 백화점이 원하는 물량과 품목확보에 어려움이 있어 적시에 고객에게 상품을 제공하지 못하는 경우가 발생 할 소지가 있다. 이러한 문제점에도 불구하고 백화점은 재고, 인테리어 및 판매사원 인건비 등 리스크의 부담 때문에 직매입의 비중을 높이지 못하고 있는 실정이다.

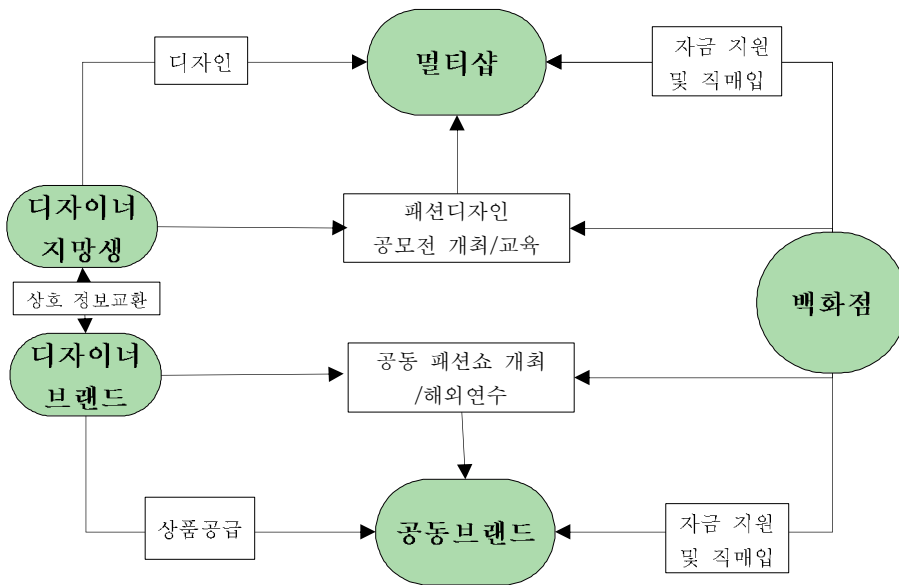
앞서 언급한 국내 백화점의 매입 형태 중 가장 높은 비율을 차지하고 있는 특정매입방식은 과도한 판매수수료 부과로 사회적 비난 여론

3) 유통업체가 직접 기획하고, 생산하여 자체 개발한 상표를 부착하여 판매하는 제품으로, NB(National Brand)와는 대비되는 개념이다.

과 정부의 규제에 따라 납품업체와 동반성장을 할 새로운 대안이 요구되고 있는 실정이다.

국내 백화점은 CSV에 보다 관심을 갖고 추진을 해나가야 할 필요가 있다. 특히 의류부문은 백화점의 주력 분야이기에 다른 백화점과의 차별화를 위해서 공모전 등을 통한 새로운 디자이너 발굴이나, 새로운 상품으로 구색을 갖추고 차별화를 위해 신진 디자이너들과 공동으로 패션쇼를 개최하고, 디자이너 지망생을 인큐베이팅(Incubating)하여 백화점에 멀티샵 매장을 오픈한다면 동반성장과 더불어 국내 새롭게 참신한 디자이너의 발굴과 백화점의 차별화를 이루는 기회가 될 것이다.

<그림 5> 백화점 의류부문 CSV



자료 : 연구자가 조사를 통해 작성

<그림 5>에서 보면 의류부문에서의 CSV는 초기에 백화점의 역할이 가장 중요하다.

새로운 디자이너를 발굴 하고 백화점에서 판매가 잘될 수 있는 상품을 만들어 낼 수 있도록 교육하고 정보를 제공한다. 또한 차별화된 제품을 생산 할 수 있도록 제품의 기획부터 생산, 마케팅 등 전반적인 인큐베이팅을 담당하여 디자이너 지망생이 전문 디자이너 브랜드를 설립하고 백화점의 협력업체가 될 수 있도록 하는 것이다. 이러한 방식은 백화점이 일방적으로 기부행위를 하는 CSR과 같다고 생각 할 수도 있으나, 새로운 디자이너의 발굴과 성장을 돕고 백화점에서 판매 할 수 있는 참신하고 다양한 아이디어가 풍부한 의류들을 상품화 시켜 편집샵형태의 매장에서 판매하는 것이다. 백화점은 경쟁업체에서는 구매할 수 없는 새로운 제품으로 차별화를 이루고 매출액 상승에도 영향을 줄 것으로 예상되며, 디자이너 지망생들에게는 새로운 기회이고 사회적으로는 일자리 창출할 수 있는 모두가 WIN-WIN 할 수 있는 방안인 것이다.

의류부문 CSV방안의 다른 한 가지는 디자인 능력은 우수하나 규모가 작고 비교적 마케팅 능력이 부족한 디자이너 브랜드의 발굴 및 육성이다. 이러한 업체와 공동브랜드를 설립하여 백화점에서 판매를 하게 되면 백화점의 마케팅 능력과 디자이너 브랜드의 디자인 능력이 합쳐져서 높은 시너지 효과가 기대 된다.

이러한 개념은 PB(Private Brand)와는 다른 방식이다. PB상품은 백화점의 차별화전략으로 백화점이 직접 기획, 개발 및 생산 과정에 참여하여 유통채널의 축소에 따른 비교적 낮은 가격의 제품을 독점 판매하여 경쟁업체와 차별성을 갖는 이점이 있었으나, 제조업체의 영업이익을 감소시키고 기존 NB(National Brand - 제조업체 브랜드)의 인지도 약

화와 백화점의 우월적 지위를 이용한 저가 납품의 압력으로 품질이 저하 되는 등 문제점이 제기 되고 있다(조혜정 외 2012). 이러한 문제점으로 PB상품은 납품업체와의 동반성장에는 한계점이 있는 것이다. 이러한 문제점을 보완하는 것이 공동 브랜드를 만드는 것이다. 공동브랜드는 PNB(Private National Brand)상품과도 비슷한 면이 있으나 다른 개념이다. PNB 상품은 제조업체가 브랜드의 권리를 갖고 있는 것으로 NB(National Brand - 제조업체 브랜드)와 PB(Private Brand-유통업체 브랜드)의 중간 형태로 제조업체가 판매할 유통 업체의 특성과 소비자 구매성향에 맞게 생산하며, 상품을 특정 유통업체에서만 독점 판매하는 방식이다(조혜정 외 2012).

공동브랜드는 상호 협력하여 하나의 새로운 브랜드를 만드는 것이어서 브랜드의 권리를 어느 한쪽에서 갖는 것이 아니라 공동으로 소유함으로써 납품업체와 백화점간 힘의 불균형이 발생하지 않는 장점이 있다.

공유가치창출을 통한 동반성장을 위해서는 소규모의 디자이너 브랜드와 백화점이 서로 동반자로 인식을 하고 상생 협력하여 공동의 이익을 위해 노력한다면 CSV의 가장 큰 목표인 WIN-WIN 할 수 있는 것이다.

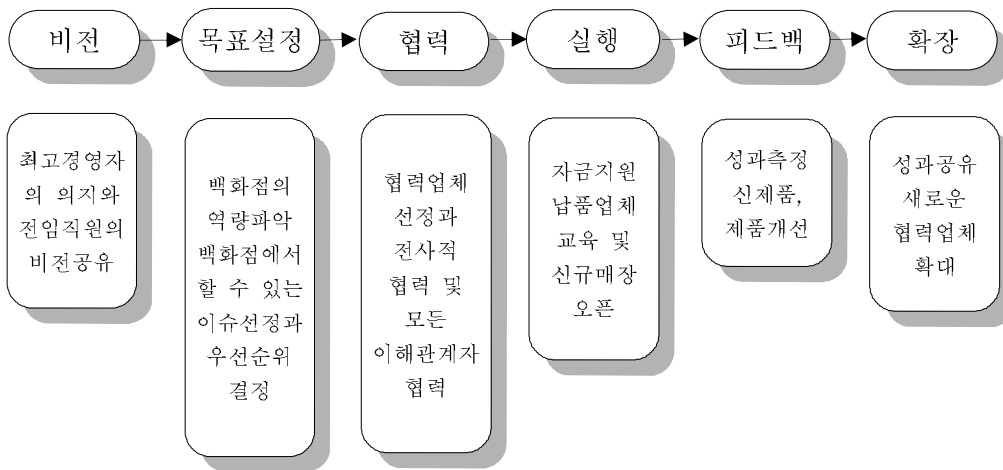
3.3 백화점 CSV

기업의 사회적 책임만을 강조하여 일정한 예산을 정하고 그 예산 범위 안에서 일방적 기부를 하는 것이 아닌 기업과 사회가 상호 이익이 되는 공생의 길을 찾는 CSV는 백화점에게는 지속적인 성장이 가능한 방안이 될 수 있으며, 앞서 언급한 농산물 생산농가 및 소규모 납품업체들에게는 새로운 사업의 기회가 될 수 있다.

CSV는 정착되기까지 단기간에 경제적 성과를 거두기 어렵고, 기업 전

체의 협조와 협력이 필요하므로 구성원과 조직의 이해관계를 조정할 필요가 있어 특히 최고 경영자의 관심과 의지가 매우 중요하다 하겠다(박명진 2013).

<그림 6> 백화점 CSV 프로세스



자료 : 연구자가 조사를 통해 작성

CSV의 시작은 백화점 최고 경영자의 실행에 대한 확고한 신념과 의지이다. 최고 경영자가 CSV에 대해 비전을 제시하고 내적으로는 전·임직원이 협력하여 설정된 목표의 달성을 위해 노력하여야 하고, 외적으로는 모든 이해 관계자들과도 비전을 공유하고 협력하여야 할 것이다. 또한 납품업체에 대한 지속적이고 적극적인 지원과 교육을 실시하고 성과에 대해서는 측정을 하여 신제품 개발과 제품을 개선하는데 활용한다. 마지막 단계는 성과를 바탕으로 품목과 납품업체를 확대하여 직매입 비중을 유럽과 미국의 백화점과 비슷한 수준인 70%이상

확대하여 영업이익률을 높이는 전략이 필요하다 하겠다.

제 2 절 동반성장과 국내백화점 매입방식

1. 경제민주화와 동반성장

경제민주화와 동반성장의 가장 큰 목표는 기업과 가계에 나타난 양극화의 해소에 있다 하겠다. 우리나라는 산업화가 진행되면서 수출과 같은 특정 부문을 먼저 육성하고 그에 따른 성과가 경제 전체에 과급되기를 기대하는 불균형 성장전략에 의존하여 대기업 위주의 경제정책으로 중소기업 보다는 대기업을 우대하는 산업구조가 고착되었고, 중소기업은 대기업과의 거래에서 대등한 수평적 거래가 아닌 종속적이고 수직적인 거래관계가 형성되어 불공정 거래를 감수해야하는 현실이다.

우리나라는 1997년 IMF 외환위기와 2008년 글로벌 금융위기를 거치면서 가계와 기업부문에서 양극화는 심화되어 분배문제는 지속적으로 악화되어 왔다. 이러한 양극화를 개선하기 위해서는 불공정 분배의 관행을 공정하게 개선함으로써 지속가능한 성장을 추구하자는 뉴노멀 성장전략이 바로 동반성장이다(정운찬 2013). 대기업과 중소기업간 상생협력은 대기업 또는 중소기업의 일방적인 희생이 아니라 시장경쟁력의 관점에서 대기업과 중소기업이 상생협력을 통해 나타나는 경쟁력 제고의 효과들을 서로 주고받을 수 있어야 한다. 어느 한쪽의 일방적인 희생만이 강요된다면 협력은 지속성을 가질 수 없다. 대기업과 중소기업이 상생협력의 개념과 비전 및 지향점에 대한 공감대를 형성

하여 시간적 관점에서 단기가 아닌 장기적인 협력이 되어야만 대기업과 중소기업의 지속가능한 동반성장을 할 수 있는 것이다(상생협력연구회 2006).

동반성장이란 대기업과 중소기업이 단기적인 이윤극대화를 위해 기회주의적 행동을 하지 않고 중장기적 관점에서 기업생태계를 보존하고 진화해 가기 위해 상호 협력하는 행동으로 대기업이 혁신역량을 보유한 중소기업을 발굴하고 지원함으로써 장기적으로 기업생태계를 가꾸어 지속 가능한 성장기반을 구축해 가는 것이다(김기찬 2010).

2. 국내 백화점의 동반성장

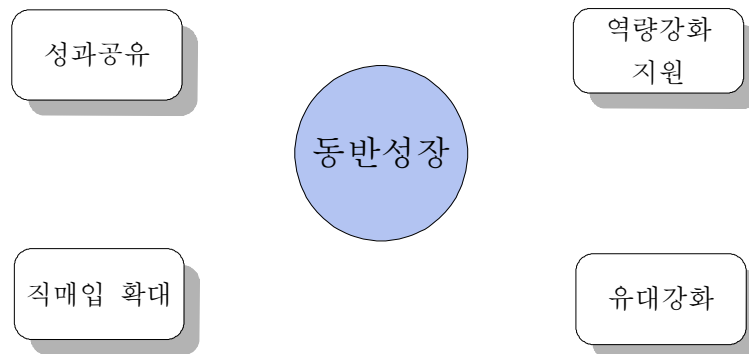
국내 백화점과 납품업체의 동반성장은 백화점의 납품업체에 대한 인식의 변화에서 시작되어야 한다. 그동안의 국내의 백화점은 납품업체와 협력하여 상호 이익을 위해 노력하기 보다는 기회주의적인 행동을 하여왔다. 리스크의 부담을 납품업체에 전가하고 매출이 부진한 업체는 퇴점을 시키고 새로운 업체를 입점 시키는 등 장기적 관점에서 협력을 하여 동반성장을 하기 보다는 단기적 관점에서 백화점의 이익만을 위한 경영을 하여 왔다.

국내의 백화점들은 우월적 지위를 이용한 거래형태로 높은 성장률을 기록하며 지속적으로 성장하여 왔으나, 납품업체들은 인테리어비용, 판매사원의 인건비 등 비용의 부담과 특정매입에 따른 과도한 판매수수료의 부담으로 성과를 공유하지 못하고 손익구조가 취약해져 있는 실정이다.

백화점과 납품업체가 지속적으로 동반성장을 하기위해서 백화점은 납품업체와 상호 신뢰관계를 구축하고 동반자적 관계로 새롭게 정립

하여 납품업체의 경쟁력 강화에 도움을 줄 수 있도록 노력을 하여야 할 것이다.

<그림 7> 백화점과 납품업체의 동반성장



자료 : 연구자가 조사를 통해 작성

<그림 7>과 같이 백화점과 납품업체의 동반성장은 네 가지 관점에서 시행할 수 있겠다. 첫째, 성과의 공유를 위해서는 성과에 따른 시상과 인센티브를 제공하여 동기부여를 한다. 둘째, 점진적으로 직매입의 비중을 늘려나가 납품업체의 비용부담을 줄여준다. 셋째, 백화점은 납품업체에게 새로운 경영정보를 제공하고 교육을 통하여 납품업체가 경쟁력을 강화할 수 있도록 한다. 넷째, 상호 유대관계의 강화를 위해 납품업체 사장단과의 회의체를 구성하여 정기적인 회의를 주체하고 전 구성원 모두가 참여할 수 있는 체육대회 및 각종 경연대회 등을 개최하여 조직을 활성화할 수 있도록 한다.

동반성장은 백화점과 납품업체가 상호 보완적인 관계에서 협력하여야 최상의 결과를 얻을 수 있다. 종속적인 거래 관계가 아니라 상호

보완적이고 신뢰를 할 수 있는 협력적인 거래 관계가 되어 서로의 역할에 충실히 노력하고 그에 따른 성과를 공유한다면 상호 이익이 되는 관계를 형성할 수 있는 것이다.

제 4 장 결론

제 1 절 결론 및 논의

백화점 운영방식에 관한 기존의 연구들은 매입방식의 비교를 통하여 국내 백화점 실정에 맞는 운영방안을 제시하는 연구들이었던 것에 반해, 본 연구는 그 동안은 많이 연구가 이루어지지 않은 백화점과 납품업체의 CSV를 통한 동반성장 방안을 연구하였다.

본 연구의 목적은 첫째, 국내 백화점이 지속적이고 안정적인 성장을 하기 위한 매입방식을 찾아내고자 국내외 백화점의 매입방식을 알아보고 매입방식에 따른 성과를 분석하였다. 둘째, 국내 백화점과 납품업체의 동반성장을 위해 국내외 기업의 CSV와 동반성장 사례를 분석하여 국내 백화점 실정에 맞는 CSV 모델을 찾아내고자 하였다.

연구결과 국내의 백화점은 특정매입에 따른 브랜드별 독립매장으로 구성되어있어 대부분의 수익을 판매수수료에 의존하고 있다. 그 동안 국내 백화점은 영업이익률을 높이기 위해 판매수수료를 지속적으로 인상하여 왔으나 대기업에 대한 사회적 비판과 정부의 규제로 더 이상은 판매수수료를 인상할 수 없게 되어 영업이익의 성장률이 낮아져 백화점의 경영 환경이 악화되고 있는 것으로 나타났다. 국내 백화점이 영업이익률을 높이고 지속적이고 안정적으로 성장하기 위해서는 직매입의 비중을 늘려나가야 하고, 그에 따른 전문 인력의 양성과 시스템을 구축하여 직매입에 따른 리스크의 부담은 줄이고 영업이익률을 늘려나가야 할 것이다.

국내 백화점은 다양하고 새로운 유통채널과 경쟁우위에 있기 위해서

는 고급화의 전략이 필요하고 다른 백화점과의 경쟁우위에 있기 위해서는 차별화가 필요하다. 다른 백화점과의 차별화는 여러 부문에서 필요하지만 가장 중요한 부문은 MD의 차별화이다. 그러나 국내 백화점들은 특정매입에 따른 NB상품들로 구성되어 있어 각 백화점마다 특색이 없이 비슷한 MD로 구성되어 있는 실정이다. MD의 차별화를 위해서는 경쟁 백화점에 없는 상품을 갖추어야 하고 새로운 납품업체를 찾거나 기존의 납품업체와 협력하여 새로운 상품을 만들어야 한다. 즉 동반성장의 관점에서 백화점과 납품업체가 협력을 해야 하는 것이다. 백화점과 납품업체는 새로운 상품의 기획부터 제조 및 판매에 이르는 전 과정에서 협력하고 동반성장을 위해 노력을 해야 할 것이다. 특히 백화점은 품질이 좋은 제품을 독점적으로 공급받을 수 있도록 하기 위해서는 납품업체가 안정적이고 지속적인 성장을 할 수 있도록 지원을 하여 동반성장의 시스템을 구축하여야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 조사대상의 한계이다. 백화점 매입방식의 변화는 시스템이 바뀌어야 하고 리스크의 부담이 있어 최고 경영자의 의지가 중요한데 이 부분에 대한 조사가 이루어지지 않았다는 점이다. 최고 경영자와 면담 또는 설문조사가 이루어 졌다면 또 다른 결과가 나타날 수도 있을 것이다. 향후에는 백화점의 실무진과 최고 경영진의 조사와 분석을 통해 백화점의 안정적 성장의 연구가 이루어져야 하겠다.

둘째, 국내 백화점 자료 수집의 어려움이다. 기업의 내부 자료를 수

집하는 데는 현실적 제약이 따르고 어려움이 있어 기존의 선행연구와 공개된 기업자료, 통계자료 및 재무제표 등을 가지고 분석하였기 때문에 국내 백화점의 정확한 현황을 파악할 수는 없었다. 향후 연구에는 백화점 내부 자료를 수집, 분석하여 국내 실정에 맞는 매입방식에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 국내 백화점의 CSV의 사례가 없었다는 점이다. 국내 백화점은 아직 CSV를 하지 않고 있어 성과에 대한 자료를 수집 및 분석을 할 수 없었다. 향후 국내 백화점에서 CSV를 실행한다면 그에 따른 자료를 수집·분석하여 국내 백화점에 적합한 CSV의 연구가 이루어져야 하겠다.

참고문헌

- 강준만(2006), “백화점의 ‘문화공학’발달사,” **인물과 사상**(9월호), 99-155.
- 김기찬(2010), “동반성장의 의미,” 동반성장위원회. www.winwin.go.kr.
- 공정거래위원회(2012), “대형유통업체 판매수수료는 하향 추세지만 납품업체 추가부담은 상승,” 보도자료.
- 공정거래위원회(2013), “유통분야 거래 공정화 추진방향,” 보도자료.
- 김수연, 황진숙(2011), “국내 패션 멀티브랜드 스토어의 유형별 전략 및 발전방향,” **한국의류학회지**, 35(5), 587-600.
- 김세중, 박의범, Tsog Khulan(2012), “한국기업 CSR활동의 공유가치 창출에 관한 실증연구,” **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 김익성(2010), “백화점 거래구조의 현황연구와 불공정거래 개선방안,” **유통경영학회지**, 13(1), 163-186.
- 류문상(2011), “백화점 독점 수입브랜드 자산이 성과에 미치는 영향,” **한국의류산업학회지**, 13(3), 353-363.
- 매일경제(2013), [함께 키우는 기업가치] ‘착한 이익’ 만들기…기업도 사회도 웃는다, 2013.5.31
- 머니투데이(2013), 한국에 없는 유기농 전문매장, 미국은 왜?, 2013.10.29
- 박병진(2013), CJ제일제당과 함께 하는 즐거운 동행, **한국형 동반성장 모델 시리즈**, 13(5), 전경련 중소기업협력센터.
- 법제처(2012), “대규모 유통업에서의 거래 공정화에 관한 법률,” 국가법령 정보센터.

- 상생협력연구회(2006), **상생경영**, 김영사.
- 신세계유통산업연구소(2012), 2013년 유통업전망.
- 윤명길(2004), “국내의 할인점과 백화점 매입유형에 관한 비교연구,”
유통과학연구, 2(2), 1-15.
- 윤명길, 남궁석(2005), “국내 백화점의 특정매입 시스템에 관한연구,”
유통과학연구, 3(2), 1-14.
- 이인표, 이덕훈(1998), “외국유통업체 진출에 따른 우리나라 유통업체
의 생존전략,” **한국유통연구학회 추계학술대회 발표 논문집**,
61-85.
- 이정희, 최상철, 이동일, 황성혁(2009), 대형유통업체의 판매수수료 현
황 및 정책대응 방안, **공정거래위원회 용역보고서**.
- 임채운(2013), “우리나라 백화점의 매입관행 비교분석,” **한국유통학회
동계학술대회 발표논문집**, 45-63.
- 임채운, 이호택(2013), “우리나라 백화점의 매입관행 개선방안-납품업
체와의 동반성장 관점,” **KBR**, 17(3), 233-249.
- 임희정 외(2013), 2014 국내 경제 전망, 경제주평, 통권 559호, 현대경
제연구원
- 정운찬(2013), “동반성장과 경제민주화의 이해와 오해,” 동반성장연구
소. www.kisg.net.
- 중소기업중앙회(2011), 백화점 수수료율 및 불공정거래 행위 실태조사.
- 조혜정, 이승창, 류성민(2012), “유통업체 PB상품 활성화를 위한 정책
연구,” **유통연구**, 17(5), 113-128.
- 차성수, 박철(2012), “복합쇼핑몰 활성화 방안에 관한 사례연구,” **유통
연구**, 17(5), 129-146.
- 편혜수, 이수연, 임채운(2006), “한국백화점 매입방식의 결정요인에 관

한 실증연구,” **한국유통학회 추계학술대회 발표논문집**, 22-41.
편혜수, 이수연, 임채운(2009), “직매입 선택의 선행요인과 결과요인에
관한연구 : 국내 백화점을 중심으로,” **상품학연구**, 27(1), 35-46
한국마케팅신문(2013), CSV | ④미국 월마트 훼손된 기업이미지 회
복을 위한 자구(自救)의 몸부림 대기업의 정책결정 하나가 수십
만 중소기업 행동에 변화를 가져와, 2013.10.21

ABSTRACT

Reseache About Operation Method of Department Store -Focusing on Purchasing Method

Kim, Kyo Sik

Dept. of Business Administration

Graduate School of

Sungshin Women's University

Although Korean department store industry developed with high growth rate, many of mid/small sized department stores were closed or due to opening of the circulation market in 1996 and IMF financial crisis went through the Mergers and Acquisitions (M&A). As a new distribution channel appeared, department stores' growth rate and rate of operation income decreased.

Department stores did not resist or change, responding to rapid changes of market, but department stores emphasized on external growth through M&A and opening new stores. As a result, unfair trade by using prominent position within the relationship between the store and suppliers, such as excessive commission to supplier or handing over all of the risk by the sales, is being criticized socially. At the same time,

the government is strengthening the regulation for unfair trade with dominant power through enactment of business law.

Moreover, since the government's policy, creative economy, as known as Win-Win partnership, is supported, it is time to seek for ways to grow together, including large and small companies, to have fair trade between those companies as a same stance, in order to eliminate the unfair trade occurred by dominant power of large company, which were considered as traditional practise past time.

Therefore, this thesis analysed current situation of national and international department stores, and researched management method for consistent growth of national department stores by analysing correlation of operating profit rate, purchasing method, and sales revenue of the department stores.

As a result of the research, purchase method of 70% of the items selling in national department stores is brand-named items, purchased by certain purchase method, which means that department stores are not able to decide the price. Those method, which is just for avoiding risk, is not a appropriate management method since it has lower operating profit rate than direct purchasing, and it is only for the short-term outcome. Korean national department stores operated with certain purchase method, which is made before the Korean national department stores began, and also has lower risk-taking. Compared to it, purchasing method of department stores in United States and Europe is mostly direct purchase method, which refers that the department stores purchase and decide the price of the item and make sales on multi-shop as item

by item. This method has higher risk, but it also has higher operation profit rate. However, it has achieved better than certain purchase method by recruiting professional HR and Risk Reducing System. . National department stores will have to switch into direct purchase method in long-term point of view.

This research suggested the method for consistent growth of the national department stores: training or recruiting professional HR and using direct purchase more by strengthening capacity of the department stores. In addition, method for consistent growth and growing supplier and national department stores together by applying CSV (Creating Shared Value) is suggested.