

광주지역 재래시장의 경쟁력 강화 전략 방향

한장희(전남대학교 경영대학)
지옥주(전남대학교 경영대학원)

연구의 목적 및 필요성

1. 광주광역시 재래상가 및 재래시장 운영현황

시장	개설일	매장면적 (m2)	점포수 (개소)			주력상품
			계	운영	운영률	
금남지하	'91. 10	8,209	381	381	100 %	의류, 제화, 잡화, 화장품
충금지하	'80. 11	2,390	156	155	99	의류, 잡화, 화장품
복개상가	'75. 1	6,990	316	316	100	의류, 침구, 가구
양동시장	'68. 12	7,045	340	340	100	의류, 어물, 채소, 생활용
남광주	'75. 8	4,654	148	75	50	식품, 어물, 잡화
광천시장	'82. 10	2,965	105	22	20	부식, 어물, 건어물
상무시장	'83. 8	2,584	106	6	5	개량한복, 부식
송정5일장	'64. 10	2,468	342	285	83	농수산물, 잡화
동부시장	'81. 9	2,012	30	19	63	농축수산물, 방앗간
동아시장	'87. 4	1,949	55	22	40	농축수산물, 양장점
용봉시장	'92. 1	1,779	57	31	54	청과, 야채, 잡화
산수시장	'74. 9	1,699	103	10	10	의류, 기름집, 청소

30 광주지역 재래시장의 경쟁력 강화 전략 방향

시장	개설일	매장면적 (m2)	점포수 (개소)			주력상품
			계	운영	운영률	
운암시장	'81. 5	1,637	119	72	61	방앗간, 부식, 잡화
송정매일	'82. 12	1,612	87	39	45	농축수산물, 잡화
대원시장	'80. 2	1,572	30	15	50	어물, 김치
무등시장	'78. 9	1,538	155	77	50	식료품, 잡화
오치상설	'91. 4	1,515	77	10	13	한복, 방앗간, 식품
호남시장	'76. 12	1,501	91	31	33	식품, 의류
비아5일장	'64. 10	1,302	179	179	100	농수산물, 잡화
하남시장	'84. 6	1,302	45	25	56	채소, 음식점, 학원
두암시장	'81. 4	1,283	58	31	53	농축수산물
대인시장	'76. 3	1,065	118	90	76	어물, 기름집
중흥시장	'77. 10	782	45	16	36	방앗간, 식료품
서방시장	'68. 3	686	54	10	19	한복, 곡물, 어류

2. 광주광역시 재래시장의 비중

- (1) 총 44개(상설 42, 정기 2) 시장 중 22개(50%)
- (2) 백화점 6, 대형점 9, 체인점 6 등 총 65개 대형 소매업체의 33.8%
- (3) 대지면적: 80,330m² (전체 시장의 40.1%)
- (4) 건물연면적: 69,092m² (전체 시장의 16.3%)
- (5) 매장면적: 42,273m² (전체 시장의 21.9%)
- (6) 점포 수: 2,242 (전체 시장의 40.1%)
- (7) 종사자 수: 2,812명 (전체 시장의 43.4%)

3. 현재 상황 요약

- (1) 문을 닫은 점포가 대부분 시장의 50% 수준
- (2) 영업 중인 점포들도 지속적인 매출 감소를 호소하고 있음
- (3) 상대적으로 작은 규모의 점포에서 높은 비중의 상인이 종사 중
- (4) 향후 매출상황이나 수익성 개선의 전망이 비관적임

4. 포맷, 규모, 지속적 경쟁우위 원천 등을 포함하는 전략적 접근 요청

- (1) 상권의 매력성과 경쟁력을 고려한 전략방향의 수립
- (2) 전략방향에 충실한 전략내용 마련
- (3) 실천을 위한 우선과제의 도출이 필요

연구의 내용 및 방법

1. 연구과제

- (1) 경쟁관계 파악
- (2) 상권의 확장가능성 파악
- (3) 규모와 포맷 적정성 파악 → 전략방향 유사집단 분류
- (4) 전략방향 유사집단별 전략 도출
- (5) 전략의 실천방안 도출

2. 연구의 내용 및 방법

과제	연구방법	연구/조사의 내용
(1)	설문조사, 판단	품목별 구입장소와 대체관계, 공간적 인접성
(2)	전문가적 판단	광주광역시의 도시공간확장 (택지개발 포함)
(3)	비교, 설문조사	현대적 점포의 규모, 소비자의 포맷 비교
(4)	문헌조사, 판단	표적시장, 경쟁우위 원천에 따른 전략
(5)	문헌조사	전략실천의 전제 조건, 전략실천의 방안

3. 설문조사

- (1) 2001년 1월, 우편설문조사 실시
- (2) 발송 1,000부 가운데 507부의 유효설문지 회수

설문응답자의 품목별 주 구입장소

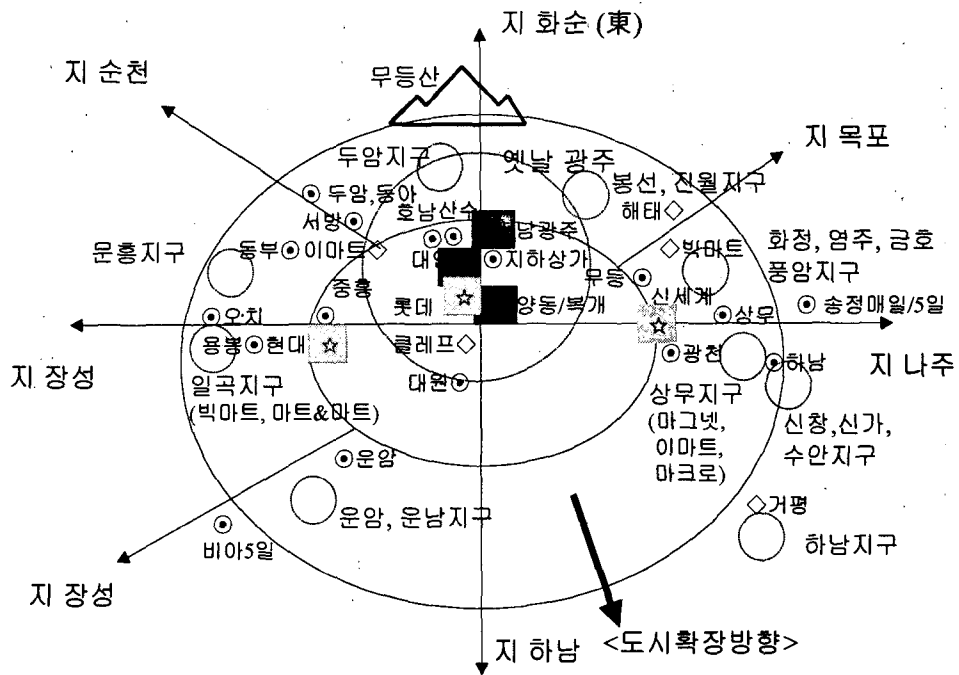
	백화점	할인점	전문상가	재래시장	인근가게
식품	8.6	56.6	3.8	14.0	17.0
신변잡화	54.3	19.4	17.6	7.0	1.8
여성정장	61.7	15.8	16.4	3.9	2.2
여성캐주얼	45.2	23.1	18.4	5.1	8.2
남성정장	72.1	11.0	14.9	1.6	0.4
남성캐주얼	51.5	25.7	16.8	3.3	2.7
스포츠의류	34.5	26.6	32.8	2.5	3.6
아동복	39.7	28.9	15.9	5.3	10.2
가전제품	8.5	23.4	67.1	0.4	0.6
가구	4.9	15.8	77.7	1.4	0.2
주방·생활품	13.4	51.7	22.9	5.7	6.3

설문응답자의 재래시장 대체 의도

		경기가 좋아지는 경우					경기가 나빠지는 경우				
		백화점	할인점	전문점	시장	인근점	백화점	할인점	전문점	시장	인근점
식품	전문상가		◀					◀			
	재래시장		△					△			△
여성정장	전문상가	△	◀				◀	△		△	
	재래시장		△	△			◀	◀	◀		
여성캐주얼	전문상가	△	◀				◀	△		△	
	재래시장		△				◀	◀	◀		
남성정장	전문상가	△					◀	△		△	
	재래시장						◀	◀	◀		
남성캐주얼	전문상가	△	◀				◀	△			
	재래시장		△	△			◀	◀			
스포츠의류	전문상가	△	◀				◀	△			
	재래시장			△			◀		◀	◀	
아동복	전문상가	△	◀				◀	△			
	재래시장		△				◀		◀		
잡화	전문상가	△					◀	△			
	재래시장		△	△					◀◀		△
주방·생활품	전문상가						◀	△		△	
	재래시장						◀	◀	◀		

가격-품질측면에서 백화점>전문점>할인점>재래시장 순으로 인식하며, 이들간 대체성 존재

광주광역시의 도시확장과 재래시장 분포

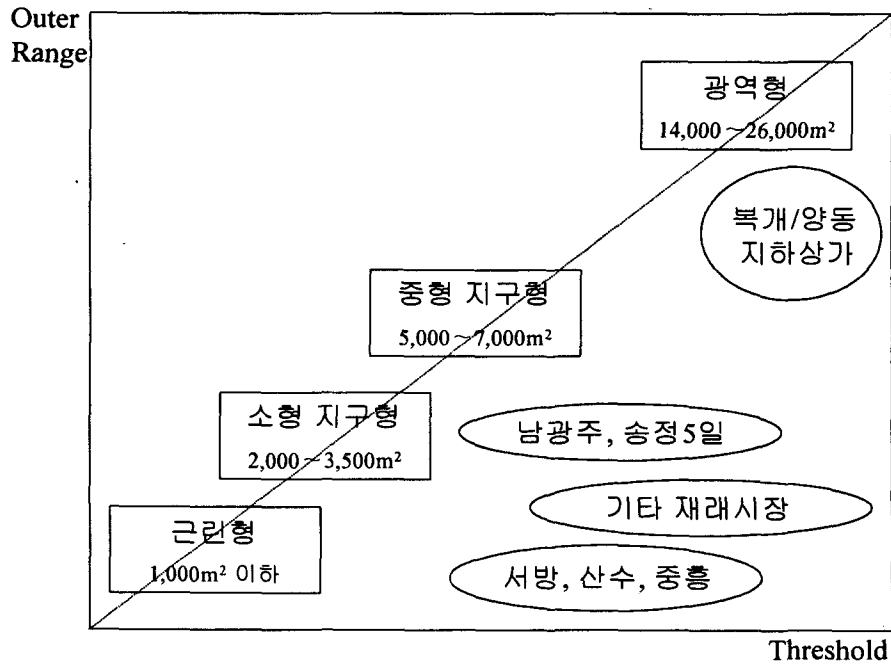


1990년대 개발 완료된 대규모 택지지구

지구명	면적(m ²)	개발완료 시 기	주택 수(세대)		인구(명)	
			총계	공동	총계	공동
금 호	433,247	'93. 11	5,268	4,910	21,072	19,640
문 흥	1,153,058	'94. 4	11,075	9,950	38,763	34,825
두암 2	425,790	'95. 3	6,126	5,978	24,504	23,912
일 곡	1,473,172	'96. 12	11,507	10,344	40,276	36,205
운남 1	279,445	'97. 3	4,855	4,850	16,975	16,975
금호 2	204,827	'97. 12	2,443	2,244	10,430	8,976
동 립	240,275	'98. 11	3,599	3,566	12,596	12,482
상무 2	465,168	'99. 7	2,459	2,037	8,607	7,130
상무 1	2,621,865	'99. 8	10,152	9,732	35,532	34,062
풍 암	2,055,769	'99. 12	18,814	17,417	62,086	57,476
합 계	7,296,847		72,699	71,027	251,681	208,755

광주권 재래시장의 위축은 도시공간의 확장과 주거지 이전의 영향이 큼
상권의 축소에 대응하는 규모와 포맷 및 경쟁전략의 수정이 필요함

광주 재래시장과 현대형 점포의 규모 비교



소비자의 소매업체 포맷별 서비스-마진 지각

		성인의류			식품			
		백화점	할인점	지하상가	백화점	인근가게	할인점	재래시장
서비스 품질	평균	2.91	4.46	4.79	2.54	3.62	3.40	4.52
	표준편차	1.67	1.77	1.53	1.36	1.56	1.15	1.27
	사후검정	A	B	B	A	B	B	C
마진	평균	2.54	4.42	3.47	2.26	2.65	4.57	4.66
	표준편차	1.06	1.42	1.05	1.32	1.44	1.25	1.37
	사후검정	A	C	B	A	B	C	C

참고 : 위 사후검정은 유의수준 0.05에서 Duncan검정을 실시한 결과임

1. 규모의 문제 : 규모에 상응하는 필요 상권(threshold)을 확보하지 못하고 있음
2. 서비스의 문제 : 마진에 상응하는 품질의 서비스를 제공하고 있지 못함

상권 수요의 확장가능성과 시장점유율의 확대가능성을 기준으로 시장을 분류하고, 이 분류에 따라 전략을 수립하여 규모의 문제와 경쟁력의 문제를 해결하여야 함

SWOT도표를 이용한 광주 재래시장의 분류

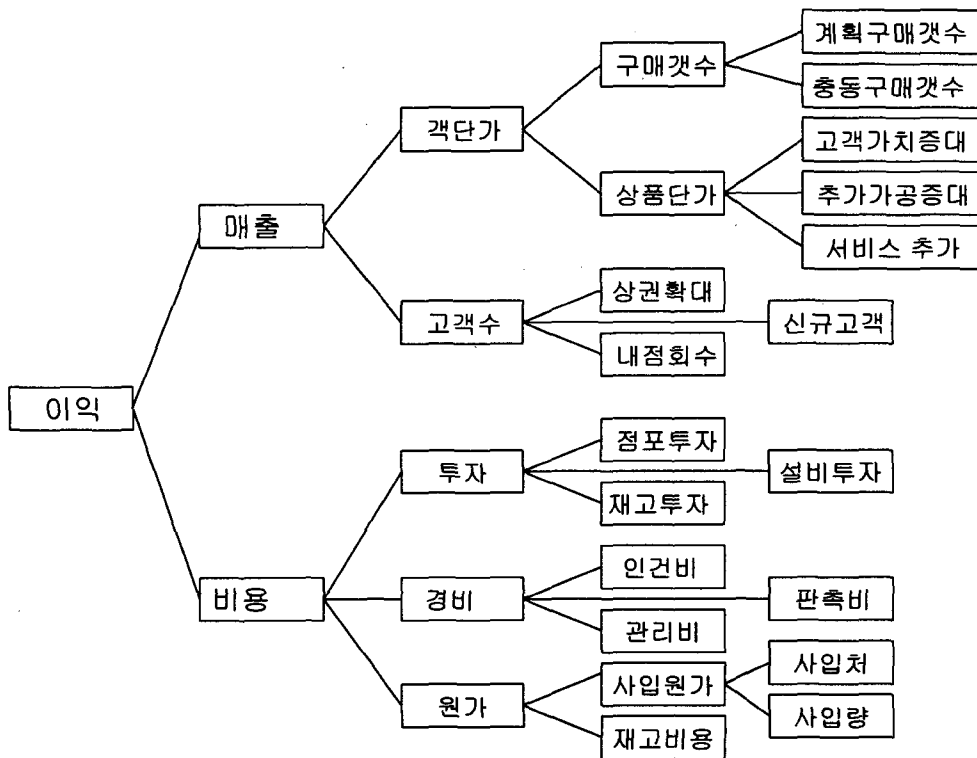
		상권 수요의 확장가능성		
		양호	중간	취약
M/S 확대 가능성	상	Group I	Group II	산수시장 하남시장
	중	복개상가 양동시장 지하상가	남광주시장	
	하	오치시장	송정5일장, 비아5일장 송정매일, 무등 동부, 용봉, 운암	광천, 상무, 동아, 대원, 호남, 두암, 대인, 중흥, 서방
		Group III		

Group I : 표적시장과 포맷 변경을 통한 광역화가 필요한 시장

Group II : 포맷 현대화를 통해 기존의 상권을 고수할 수 있는 시장

Group III : 근린형 시장으로의 규모 축소와 구색 변경이 불가피한 시장

참고자료 (1) : 소매점의 이익



참고자료 (2): 소매업체 전략의 내용

- (1) 표적고객(target markets)의 선정
- ① 고객집단, 요구, 구매상황, 사용상황 등을 기준으로
 - ② 차별적 전략의 필요성, 확인가능성, 규모, 접근가능성을 고려하여 세분화
 - ③ 자원의 제한, 세분시장의 매력성, 상대적 경쟁력을 고려한 표적 선정

(2) 소매 포맷의 결정

- ① 취급상품의 종류, 구색의 폭과 깊이, 서비스 수준, 마진률을 포괄하는 개념
- ② 표적고객에 대해 경쟁자 대비 경쟁우위를 가질 수 있는 포맷을 선택

(3) 지속가능한 경쟁우위의 원천 확보

- ① 축적에 오랜 시간과 많은 노력이 소요되어 같은 표적고객을 대상으로 하는 경쟁자가 모방하기 어려운 경쟁능력: 고객의 충성도, 입지, 납품업체 관계, 능력과 열성을 겸비한 종업원, 효율적인(저비용의) 운영 방식 등을 포함
- ② 고객의 충성도란 경쟁자보다 자신이 조금 못하더라도 애고해 주는 정도
 - 적절한 자리매김(positioning): 경쟁자와 비교하여 표적고객의 마음속에 각인된 자기 점포의 강력하고 우호적인 이미지
 - 탁월한 서비스 제공: 고객의 구매 전, 구매 과정상, 구매 후에 경험하는 불편과 불안을 제거해 주는 일체의 활동
 - 독특한 상품구색의 제공
 - 고객에 대한 데이터베이스 구축과 활용
- ③ 입지는 접근에 소요되는 시간과 불편함의 정도를 결정
- ④ 납품업체 관계는 적정품목과 수량을 저가에 안정적 확보할 수 있는 조건
- ⑤ 종업원은 탁월한 서비스제공의 전제이며, 저비용은 저가격을 가능하게 함

재래시장의 경쟁력 강화 방안 (1) : 서비스 개선

1. 소매점포 선택 시 광주시 소비자가 고려하는 요인 (가격, 구색, 서비스)

	가 격	교 통 편의	주 차 시설	주 거 근 접	구 색 품 질	유 명 상 표	서비스	다 른 일	문 화 센터	친 분 관계
가장중요	50.9	23.7	18.2	17.2	49.9	12.2	32.6	2.2	4.4	2.4
2위로 중요	31.6	42.1	27.8	30.5	30.5	25.8	35.8	12.7	15.1	9.6
보통중요	9.7	27.6	33.7	37.9	16.9	43.8	27.0	46.1	31.8	28.7
별로 안중요	1.6	6.2	11.9	11.4	2.3	14.2	4.4	27.6	32.5	25.2
전혀 안중요	0.2	0.4	8.5	3.0	0.4	4.1	0.2	11.4	16.2	34.0

2. 광주시 소비자의 백화점 이용 이유 (구색과 접점서비스)

	상품종류 많아서		서비스 좋아서		쇼핑환경 쾌적해서		사원이 친절하여		해당카드 소지하여		주차시설 편리해서	
	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적
매우	16.2	16.2	11.0	11.0	8.1	8.1	5.7	5.7	13.7	13.7	9.0	9.0
그런 편	52.8	69.0	46.0	57.0	40.0	48.1	38.5	44.2	35.7	49.4	35.0	44.0
보통	22.9	91.9	34.0	91.0	38.9	87.0	43.4	87.6	25.5	74.9	32.2	76.2
아님	5.9	97.8	8.4	99.4	10.2	97.2	10.9	96.5	15.1	90.0	18.0	94.0
전혀	2.2	100	0.6	100	2.8	100	1.5	100	10.0	100	5.8	100

3. 광주시 소비자의 할인점 이용 이유 (가격, 구색과 공간적 접근편의성)

	상품종류 많아서		상품품질 우수해서		가격이 저렴하여		집과 가까워		교통이 편리하여		주차시설 편리해서	
	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적	%	누적
매우	7.6	7.6	1.8	1.8	14.0	14.0	32.0	32.0	14.9	14.9	7.2	7.2
그런 편	44.1	51.7	22.9	24.7	46.2	60.2	40.0	72.0	40.4	55.3	26.7	33.9
보통	39.1	90.8	61.6	86.3	33.3	93.5	21.7	93.7	34.1	89.4	46.9	80.8
아님	8.6	99.4	12.7	99.0	5.3	98.8	4.7	98.4	8.6	98.0	12.8	93.6
전혀	0.6	100	1.0	100	1.2	100	1.6	100	2.0	100	6.4	100

재래시장의 경쟁력 강화 방안 (2)

1. Group 1 : 광역형으로 표적시장 확대

(1) 양동시장 및 복개상가

- ① 기존 : “명절에”, “제수용 수산물과 식료품”을 구입
- ② 확장 : 항상적 사용상황인 “제수와 혼례”를 위한 “모든 상품과 서비스”
- ③ 기대효과 : 취급상품 구색의 폭과 깊이(고급) 확대, 상권의 공간적 확장, 40대 이상의 주부 고객층에서 20대 이상의 고객층으로 확대
- ④ 선결과제 : 양 시장의 경영일원화와 구색조정, 점포배치, 공동사업, 주변 상업시설과의 연계 강화

(2) 지하상가

- ① 기존 : 40대 이상의 주부에게 저가 의류, 구두, 화장품, 잡화 판매
- ② 이프 유, 밀리오레 등의 패션몰과 연결되는 10 ~ 20대 고객을 표적으로
- ③ 기대효과 : 인근의 지상 상가에서 흡인한 고객에게 실제 판매를 실시
- ④ 선결과제 : 상품라인의 폭을 패션몰과 일치시키고 깊이는 저가품 쪽으로, 점포의 배치 조정, 경영일원화

2. Group II : 경쟁으로부터 보호된 독자상권의 규모에 맞는 할인점과 상가로 재편

3. Group III : 근린형으로 규모를 축소하고 구색을 조정

- (1) 광주시 소비자가 도보 10분 이내에 위치하기를 바라는 점포
- (2) 방앗간, 기름집 등 상당한 매장공간이 필요한 근린 재래시장형 점포
- (3) Ready-to-Cook, Ready-to-Dine형 식품의 제조, 판매 점포
- (4) 남는 공간을 창고로 활용하여 대규모 수용가에 납품하는 점포

광주시 소비자가 도보 10분 이내 입지를 바라는 소매점포

소매점포	응답률	소매점포	응답률
약국	97.7%	건재·철물점	62.7%
병원	95.3	화장품점	62.3
공중목욕탕	95.3	의류·신발점	62.0
채소·어물전	94.3	한의원	60.7
세탁소	94.3	전파사	59.7
소형 슈퍼	93.3	꽃가게	57.3
정육점	89.0	사진관	55.7
이발·미용실	87.7	독서실	52.0
문구·완구점	80.0	부동산중개소	46.3
서점	80.0	사우나·찜질방	46.0
비디오대여점	79.7	가구점	45.3
학원	69.0	침구·수예점	43.3
제과점	68.7	보석상	28.7
탁구·당구장	68.3	주점·호프집	16.3
식당	63.7	다방	11.0

전략 실행을 위한 전제조건과 실천방안

1. Conant, Smart, & Solano-Mendez (1993)의 연구결과

- (1) 미국의 소형 의류 소매업체들이 중시하는 전략변수 : 외관과 진열, 구색의 폭과 깊이, 저가격, 접근 편의성에 바탕한 유명상품 제공, 재고관리, 표적화한 촉진, 대 고객 서비스
- (2) 이 요인들을 사용하여 다섯 가지 전략집단을 구분

- (3) 성과가 가장 높은 집단: 저가격과 재고관리를 제외한 모든 요소 중시
- (4) 두 번째로 높은 집단: 대 고객 서비스, 외관과 진열, 접근 편의성과 유명 상품 제공 강조

2. Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990)의 연구결과

- (1) 전략집단들은 환경변화의 감지체계와 반응체계 전반-기업가적 영역, 엔지니어링 영역, 관리적 영역-에 걸쳐 차이를 보임
- (2) 전략집단들은 서로 다른 광범위한 핵심역량의 차이를 보임
광범위한 의사결정영역에 걸친 일관된 전략 방향을 유지하고, 이에 필요한 핵심 역량을 체계적으로 갖추기 위해, 경영일원화와 부동산개발업자의 활용이 필요함

3. Sheth & Frazier (1982)의 계획적 사회변화 수단 선택 모델: 경제적 유인 제공 대신

급진적 합리화 혹은 대결적 해결(confrontation)이 필요한 상황

Sheth & Frazier의 계획적 사회변화 수단의 선택 모형

태도 행동	긍정적	망설임	부정적
실행	강화과정 (정보제공)	태도개선 (교육)	급진적 합리화 (설득과 선전)
망설임	실행력 개선 (사회적 통제)	완만한 합리화 (사회적 통제)	완만한 대결 (경제적 불이익)
실행 거부	완만한 유인 (간접서비스 배분)	급진적 유인 (경제적 유인)	급진적 대결 (강제 규정, 상담, 행동교정)