

# A Study on the Competition Strategy for Private Super Market against Super Super Market

## 슈퍼슈퍼마켓(SSM)에 대한 개인 슈퍼마켓의 경쟁전략에 관한 연구

Seung-Woo Yoo(유승우)\*, Sang-Youn Lee(이상윤)\*\*

### Abstract

The Korean distribution industry is gearing up for an endless competition. Greeting low growth era, less competitive parties will be challenged seriously for their survival. But for large discount stores, they have shown steady annual growth for years. However, because of the saturation for numbers of stores, the difficulty of gaining new sites, and the changes in the consumer's consumption behavior caused by the recession, now they are seeking for a new customers-based business formats. Accordingly, a large corporate companies made supermarkets which are belonged to affiliated companies of large corporate companies. They based on the strong buying power, focused on SSM(Super Super Market) ave been aggressively develop nationwide multi-stores.

The point is that these stores are threatening at small and medium-sized, community-based private supermarkets. Private supermarkets and retailers, who are using existing old operation systems and their dilapidated facilities, are losing a competitive edge in business.

Recent the social effects of large series of corporate supermarkets for traditional markets has been very controversial, and commercial media, academia, and industry associated with it have been held many seminars and public hearings.

This may slow down the speed in accordance with the regulations, but will not be the crucial alternative. The reason for this recent surge of enterprise-class SSM up, one of the reasons is a stagnation in their offline discount mart, so they are finding new growth areas. Already in the form of large supermarkets across the country got most of the geographical centre point and is saturated with stages. Targeting small businesses that do not cover discount Mart, in order to expand business in the form of SSM is urgent.

By contrast, private supermarkets are going to lose their competitiveness. The vulnerability of individual supermarkets, one of the vulnerabilities is price which economies of scale can not be realized so they are purchasing a small amount of products and difficult to get a quantity discount. The lack of organization and

collaboration, and education which is not practical, caused the absencer of service-oriented situations.

As a first solution, making specialty shops which are handling agricultures, fruits and vegetables and manufactured goods is recommended.

Second, private supermarkets franchisees join the organization for the organization and collaboration is recomaned. It can be meet the scale of economy and can be formed a alternative business formats to a government.

Third, the education is needed as a good service will get consumer's awareness. In addition, a psychological stores operating is also one way to stimulate consumer sentiment as SSM can't operate. Japan already has a better conditions of their lives through small chain expression. This study includes the vulnerabilities of private supermarkets, and suggests a competitiveness reinforcement strategies.

Key words : SSM, private supermarkets, reinforcement measures to compete, new business conditions

### 국문초록

한국 유통산업이 무한 경쟁에 박차를 가하고 있다. 저성장시대를 맞으면서 각 소매업체간의 경쟁 중에 힘이 약한 자는 생존의 문제에 직결되기 마련이다. 근 수년간 대형할인마트가 매년 꾸준한 성장세를 보여 왔다. 그러나 점포수의 포화, 신규부지 확보의 어려움, 불경기로 인한 소비자의 소비행태 변화 등의 이유로 고객 밀착형의 새로운 업태의 진출을 모색하게 되었다. 이에 따라 최근 대기업은 대기업 계열 기업형 슈퍼마켓을 만들었고 전통시장 상권에 따라서 대형유통업체의 막강한 바잉파워를 배경으로 SSM이라는 신업태에 역량을 집중하여 전국적 다점포화를 공격적으로 전개해 왔다. 이러한 출점은 지역사회에 기반을 둔 중소유통 그중에서도 일정규모이상의 개인 슈퍼마켓에 직격탄을 날리고 있다. 개인 슈퍼마켓과 소매상인들은 낮은 판매시설과 기존 운영방식으로 인하여 사업의 경쟁력을 잃어가고 있다. 최근 대기업 계열 기업형 슈퍼마켓의 전통시장 상권에 대하여 언론, 학계, 업계 등에서 매우 논란이 많고 이와 관련된 세미나와 공청회도 많이 열리고 있다. 이에 따른 규제로 출점 속도를 늦출 수는 있으나 결정적 대안은 아닐 것이다. 기업형 SSM이 최근 급증하는 이유는 정체로 접어든 오프라인 할인마트 업체들의 새로운 성장분야를 찾기 위한 목적이

\* RMI Consulting chief consultant, Tel: +82-10-2965-7307. E-mail: cagain@hanmail.net

\*\* Corresponding author. Professor, Department of Business Management, Sejong University, Korea. Tel: +82-10-8206-5411. E-mail: rmi21lee@hanmail.net

크다. 이미 대형할인마트 형태로는 전국 대부분의 지리적 요지에 다 입점해 있어 포화상태에 이르렀기 때문이다. 할인마트로 커버하지 못하는 소규모 상권을 공략하기 위해서는 SSM 형태의 사업이 확대가 절실하다. 이에 반하여 개인 슈퍼마켓은 경쟁력을 잃어간다. 개인 슈퍼마켓의 취약점은 가격적인 면에서 규모의 경제를 실현할 수 없기에 소량으로 판매 물건을 구입하고 있으며, 이로 인해 구입단가 할인이 어려운 상황이다. 또한 조직화 및 협업화가 부진하고 상인교육이 활성화 되지 못한 부분이 서비스로 직결되기 때문에 힘든 상황이다. 이에 따른 해결책으로 농산물, 청과, 공산품 등의 전문점을 만들어 상권을 형성하는 방법이 있다. 둘째, 개인 슈퍼마켓의 가맹점 가입 추진을 통한 조직화, 협업화를 촉진하여 규모의 경제를 취득함과 동시에 정부에 제안할 수 있는 하나의 기업형태가 되는 것이다. 셋째, 중소기업 교육의 활성화로 서비스 의식을 고취하고 좋은 서비스로 소비자를 모아야 한다는 점이다. 또한 SSM에서 할 수 없는 심리적 점포 운영으로 소비자의 심리를 자극하는 것도 하나의 방법이 될 것이다. 일본에는 이미 전일식 체인으로 소상공인들의 생활이 한편 나아졌다. 이에 개인슈퍼마켓을 비롯한 중소유통점들의 취약 부분을 알아보고 경쟁력 강화 방안에 대해 자세히 제안하고자 한다.

주제어 : SSM, 개인 슈퍼마켓, 경쟁력 강화, 신업체

## I. 서론

한국 유통산업에도 무한 경쟁이 지속되고 있다. 저성장시대를 맞으면서 불확실한 지방경기와 지역 상권에서 벌이는 각 소매업태 간의 힘이 약한 자는 생존의 문제에 직결되고 있다. 할인점과 백화점, 슈퍼마켓(SSM)과 편의점 등 소매업태간의 경쟁으로 상권혼란이 가중되고 있다. 특히, 개인슈퍼마켓과 소매상인들은 낮은 판매시설과 기존 운영방식으로 인하여 사업의 경쟁력을 잃어가고 있다.

최근 대기업 계열 기업형 슈퍼마켓의 전통시장 상권에 대한 진출문제로 언론, 학계, 업계 등에서 매우 논란이 많고 이와 관련된 세미나나 공청회도 많이 열리고 있다. 논란의 핵심은 대기업 계열의 대형 슈퍼들이 전통시장이나 인근지역 상권까지 진출하여 소상공인들의 생존기반을 허물어 버리는 것을 그대로 방치할 수는 없으므로 이를 허가하지 않아야 한다는 주장과, 소상공인에 대한 보호도 중요하지만 이들의 생존력을 강화하는 자생적 노력이 더욱 요구되며 자유민주주의 경제하에서 경쟁은 보장되어야 하며 대형 슈퍼들의 인근상권 진출이 해당지역 소비자들의 선택의 기회를 확대하고 소비자의 복지에도 기여할 수 있으므로 이를 허가하지 않는 것은 잘못된 것이라는 주장도 있다.

1996년 우리나라 유통시장이 전면 개방될 당시 전체 도소매 매출액 중에서 대기업에 의해 경영되는 기업화된 유통업체(기업형 유통)가 차지하는 비중은 24% 정도였고 나머지 76%는 생계형 소상공인들이 차지하였다.

그런데 지난 2008년 현재 전체 도소매 매출액 중에서 기업형 유통이 차지하는 비중은 45% 정도로 추정되고 55%가 생계형 소상공인에 의해 이루어졌다. 우리나라는 OECD국가들과 비교할 때 소상공인이 대부분인 자영업자의 비율이 가장 높다.

그러나 유통 이론적으로 볼 때 영세한 소상공인의 숫자가 지나치게 많으면 불필요한 거래횟수가 증가하여 과도한 유통거래비용이

발생하게 되고 국가의 성장잠재력을 저해할 수 있다. 또한 재고가 지나치게 넓게 소량으로 분산 관리되기 때문에 과도한 물류비의 발생도 짐작할 수 있다.

따라서 전체 경제인구의 27%에 달하는 소상공인들의 삶의 터전을 보호하고 이들에게 생업의 기회를 계속 보장하는 것이 분배정의(分配正義)를 실현하는 하나의 길이겠지만, 경쟁국들에 비해 과도한 자영업자 공급구조가 국가의 유통 및 물류의 효율성을 저해하는 원인일 수도 있다는 것이 현재 우리나라 유통업계가 당면한 딜레마일 것이다.

그리고 이 문제를 풀아가는 방향성을 찾는데 있어 이 중 어느 하나의 가치관을 취하기보다는 양 측면을 동시에 고려하여, 절충하고 균형을 찾는 방향으로, 정책이 집행되고 사회적 합의가 도출되어야 할 것이다.

따라서 본 논문은 일정규모이상의 개인슈퍼마켓을 포함한 중소유통이 상대적으로 경영능력이 뒤떨어지고 기존 고객을 빼앗기게 되면서 이익감소, 쇠퇴의 길을 걷게 되고 지역상권이 침체되는 변화기 중에 경쟁력 제고 방안에 대해 제안하고자 한다.

급변하는 유통환경에서 슈퍼마켓이 생존 경쟁력을 갖추면 충분히 생존할 수 있다. 그러나 혼자 힘으로는 불가능하며, 힘이 센 가맹본부에 가입하여 소매점 운영에 필요한 상품과 물류, 교육, 컨설팅 등 운영에 필요한 제반 문제를 해결해야 한다. 슈퍼마켓은 소비자의 소득증대와 소비패턴이 빠르게 변화되면서 소비자의 선택기준과 상품 결정요인을 파악하고 “잃었던 고객”을 되찾는 해결 방안을 제시한다면, 지역슈퍼마켓의 강점을 살려 성공적인 점포경영을 실현할 수 있을 것이다.

이와 같은 상황에서 이 논문에서는 기업형 SSM에 대한 이론적 고찰과 기업형 SSM의 출점이 지역사회에 미치는 영향에 대해서 알아보고 이 이해를 바탕으로 중소유통 그 중에서도 개인 슈퍼마켓의 현 상황에 대한 이해와 개선방안에 대해서 제안해 보고자 한다.

개인 슈퍼마켓의 경쟁력 강화 방안에 대해 논의하기 위해서는 먼저 기업형 SSM의 출점현황에 대해 알아보고, 개인 슈퍼마켓의 경영현황에 대한 이해가 필요하다. IV.장에서는 개인 슈퍼마켓 경쟁력 강화 방안에 대한 다양한 방안을 제시해 보고, V.장에서는 경쟁력강화방안의 조직화, 협업화 사례인 전일식체인에 대해 알아보고자 한다.

## II. 기업형 SSM 출점 현황

### 1. 기업형 SSM의 정의

대형 유통업체들이 새로운 대형마트의 부지확보와 출점이 어렵게 되자 이를 극복하기 위하여 주로 개인업자가 운영하던 슈퍼마켓 시장에 진출하면서 생긴 중·대형 슈퍼마켓을 뜻한다.

매장면적 330㎡(약 100평) 이상, 3,000㎡(약 900평) 이하의 규모로, 대체로 일반 슈퍼마켓과 편의점보다는 크고 대형마트보다는 작다. 대형슈퍼마켓 또는 SSM(Super supermarket)으로 부른다. 주거지 중심의 근린상권에 입지하여 접근성이 뛰어나다.

대형마트의 유통망을 이용하여 일반 슈퍼마켓과 편의점에서 갖추기 어려운 농축산물과 수산물 등의 1차 신선식품을 중심으로 가공식품, 위생용품, 가사용품, 의류, 문구류 등 다양한 물품을 취급

한다. 대표적인 기업형SSM으로 GS리테일의 ‘GS슈퍼마켓’, 롯데쇼핑의 ‘롯데슈퍼’, 삼성테스코의 ‘홈플러스 익스프레스’, 신세계 이마트의 ‘이마트 에브리데이’ 등이 있다.

은 최근 3-4년간 SSM 점포수를 공격적으로 늘려나갔다.

이중 롯데쇼핑의 SSM인 롯데슈퍼는 전국에 230여 곳으로 업계 1위다. 지난 2001년 SSM사업을 시작한 롯데는 2006년부터 본격적으로 점포수를 늘리기 시작하면서 2008년 100곳이던 점포수는 2년 만에 두 배 이상 늘었다. 이러한 공격적인 경영덕분에 3대 SSM의

<표 1> 국내 주요 소매 업체의 분류

구분		국내주요 소매업체	
유점포 소매업		백화점	가격, 입지, 상품으로 백화점을 구분 고급백화점 롯데, 신세계와 할인백화점 세이브존 등
	슈퍼마켓	슈퍼마켓(super market)	체인스토어형, 독립점포형 구분 해태슈퍼, 한화슈퍼, 일반 전통 슈퍼점
		대형슈퍼마켓(super super market)	슈퍼마켓의 대형화 롯데 레몬, GS슈퍼, 이마트 에브리데이
		종합슈퍼마켓(General Super market)	슈퍼센터(하이퍼마켓)형, MWC형 이마트, 월마트, 가르푸 등과 코스트코 등
	전문점	의류	패션매장형과 아울렛매장형 주류로 가격, 상품으로 구분 패션백화점 앤비와 2001아울렛 등
		가전	가전제품 종합매장으로 전자랜드, 하이마트 등
		생활문화	북센터, 문구센터, 기타 카테고리킬러형 매장
	편의점	편의점중심 주거 밀착형 매장 세븐일레븐, LG, 훼밀리, 로손 및 독립편의점	
	드럭스토어	주거 밀착으로 편의품과 의약품을 취급하는 매장 CJ올리브영, GS왓슨즈 등	
무점포소매업	인터넷쇼핑몰	인터넷파크, 삼성몰, 옥션	
	TV홈쇼핑	CJ홈쇼핑, GS홈쇼핑, 롯데홈쇼핑, 농수산홈쇼핑, 현대홈쇼핑	
	기타	카탈로그 판매업, 자동판매기, 방문판매업	

자료: 이상윤외 2인(2009), 유통학개론, P.252-253

매출액은 2006년 1조1천792억9천700만원에서 2조5천426억4천600만원으로 약 두 배 증가했다.

2. 기업형 SSM 출점 현황

기업형 슈퍼마켓의 출점을 저지하기 위한 중소 상인들의 사업조정 신청이 서울 석촌동 홈플러스 익스프레스, 내발산동 GS슈퍼마켓을 포함해 모두 51건으로 늘어났다(중소기업청 가이드라인 2009). 홈플러스 익스프레스가 23건으로 가장 많고, 롯데슈퍼가 9건, GS슈퍼마켓 6건, 이마트 에브리데이 5건등 SSM "빅4"가 43건에 달했다. 또 부산경남지역 탐마트(4건)와 농협 하나로마트(3건), 이랜드 계열 김스클럽마트(1건)에도 사업조정 신청이 접수됐다.

중소 상인들의 생존권 보호를 위해 기업형 슈퍼마켓을 허가제로 바꿔야 한다는 원천적 규제론에서 부터 소비자 편익을 먼저 생각해 더 이상 규제하지 말아야 한다는 주장까지 상반된 견해들이 충돌하고 있다. 대형 유통업체와 중소 상인들의 상생의 길을 찾고 있지만, 이견 때문에 갈등의 골이 깊어지고 있어 앞으로의 추이가 주목된다.

기업형SSM이 최근 급증하는 이유는 정채로 접어든 오프라인 할인마트 업체들이 새로운 성장분야를 찾기 위한 목적이 크다.

이미 대형할인마트 형태로는 전국 대부분의 지리적 요지에 다 입점해 있어 포화상태에 이르렀기 때문이다. 할인마트로 커버하지 못하는 소규모 상권을 공략하기 위해서는 SSM 확대가 절실하다. 특히 온라인 사업을 강화하면서 대형 유통업체들로서는 소비자에게 쉽게 다가갈 수 있는 지역 소규모 상권에 대한 접근이 중요해졌다. 이러한 이유로 홈플러스, 롯데, GS 등 주요 대형유통업체들

<표 2> 3대 SSM업체들의 점포수 현황

구분	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
롯데슈퍼	52	79	110	190	237
홈익스	30	57	110	168	214
GS슈퍼	85	88	105	138	190

자료: 저자 편집

3. 기업형 SSM의 확대

대기업들이 슈퍼마켓에 처음 진출한 것은 1960년대-1970년대였고 초기에는 동네 상점들과 크게 충돌하지 않았다. 그러나 2000년대 들어 대형마트 시장이 한계에 봉착하자 대형 유통 업체들이 대형마트와 동네 슈퍼마켓 사이의 틈새시장인 기업형 슈퍼마켓 사업에 뛰어들면서 기업형 슈퍼마켓과 중소상인들의 갈등이 시작되었다.

2000년 26개였던 기업형 슈퍼마켓은 9년이 흐른 2011년 7월 현재 428개로 16배 정도 늘어났다. 홈플러스 익스프레스, 롯데슈퍼, GS슈퍼마켓에 이어 대형마트 1위 업체인 신세계까지 올해부터 가세해 점포 확충은 가속 될 전망이다.

최근 소비자들은 대형마트보다는 접근성도 좋고 소량으로 구매할 수 있는 동네에 위치한 슈퍼마켓을 더 선호하고 있다. 따라서 100~300평정도 규모의 중형 슈퍼마켓이 경쟁력이 있다고 생각된다. 그런데 기업형SSM이 동네에 출점하고 있어 같은 상권 내에서 개인 슈퍼마켓과 서로 경쟁하고 있는 것이다.

기업형SSM의 규모는 슈퍼마켓과 비슷하지만 일반 슈퍼마켓보다 인테리어를 비롯한 여러 시설도 좋고 소비자들이 쇼핑하기에 좋은 쾌적한 환경과 서비스를 제공하기 때문에 개인 슈퍼마켓은 기업형 SSM을 더 위협적으로 체감하고 있다.

대형 유통업체들은 골목상권까지 SSM을 퍼트리는 명분으로 가격과 서비스 면에서 소비자의 권익이 높아진다는 점을 들고 있다. SSM이 재래시장이거나 중소슈퍼보다 쇼핑하기 편리하다는 점은 중소상인들도 어느 정도 인정한다.

그러나 중장기적으로는 SSM으로 인해 소비자들이 결국 피해를 입게 될 것이라는 게 이들의 주장이다. 중소상인들이 SSM입점을 막기 위해 격렬하게 저항하는 이유는 생존권과 직결돼 있기 때문이다.

### Ⅲ. 개인 슈퍼마켓 현황 및 문제점

#### 1. 가격 경쟁력의 취약

개인 슈퍼마켓의 대부분은 규모가 영세하며 소량으로 판매물건을 구입하고 있으며, 이로 인해 구입단가 할인이 어려운 상황이며 제조업체, 대리점이 정한 가격으로 판매하기 때문에 가격 경쟁력이 취약한 상황이다.

SSM은 규모의 경제를 실현함으로써 대량으로 판매물건을 구입하고 있으며, 이로 인해 판매가를 낮추는 전략을 사용한다. 따라서 일반 소상공인들과는 판매 가격부터 차이가 나는 것이다. 이에 따른 가격 경쟁력의 취약함은 다음과 같다.

<표 3> 한·미·일 유통우회도 비교

한국			일본			미국		
년도	업체수 기준	판매액 기준	년도	업체수 기준	판매액 기준	년도	업체수 기준	판매액 기준
1976	0.05	0.74	1976	0.21	3.97			
1979	0.06	0.54	1979	0.22	3.73			
1982	0.08	0.56	1982	0.25	4.24	1982	0.18	1.09
1986	0.11	1.01	1985	0.25	4.21			
1988	0.12	1.18	1988	0.27	3.89			
1991	0.14	0.78	1991	0.30	4.08			
1993	0.16	0.93	1994	0.29	3.59			
1996	0.19	1.06	1997	0.28	3.25	1997	0.41	1.65
1998	0.20	1.02	1999	0.30	3.44			
2000	0.26	1.07	2002	0.29	3.06	2000	0.4	
2002	0.28	1.30	2004	0.30	3.04	2002	0.39	1.52

자료: 지식경제부(2008), 중소기업현황 및 발전방안연구, P.39

<표 3>과 같이 국내 유통산업의 영세성으로 인하여 대부분의

업체들이 새로운 판매기법의 도입이나 시설 현대화 등 경영효율성 제고를 위한 투자가 어려운 상태이며 우리나라의 유통우회도가 낮은 것은 유통구조가 효율적인 것이 아니고 도매업체의 영세성과 전문화미흡에 기인한 것이다. 향후 유통정보의 다양화를 위해서는 정부, 관계기관, 기업 등의 협조를 강화해 보다 체계적인 유통구조를 구축 할 필요가 있다. 이상을 종합해 보면, 구매량 단위가 적은 개인 슈퍼마켓으로서는 대형 소매업 위주로 유통구조가 변화하고 있는 상황 하에서 대형마트와 경쟁 여건이 더욱 악화되어 가고 있다.

#### 2. 조직화 및 협업화의 부진

규모에서 열세에 있는 개인슈퍼마켓이 대형 유통업체와 경쟁을 하기 위해서 조직화, 협업화 전략이 필요한데 조직화의 필요성을 느끼지 못하는 중소상인들의 인식 부족으로 인해 조직화, 협업화가 이루어지지 않고 있다.

따라서 조직화를 이룸으로써 생기는 규모의 경제를 실현하지 못하고 협업에 따른 인력의 충원 또한 안 되는 것이 현실이다.

<표 4> 서울지역 소매업체들의 가입된 조직 비율

활동조직	비율(%)
업종별 협회	31.0
시구청등록 상인회	0.0
상가번영회/친목회	42.0
체인사업자중심 VC	7.0
가맹점 중심 VC	12.0
프랜차이즈형 체인	7.0
합계	100.0

자료: 권인우(2008), 서울지역 소상공인의 경쟁력 향상을 위한 조직화 및 협업화 과제와 정책방향, P.13

<표 4>와 같이 우리나라 중소기업의 조직화, 협업화는 상인의 38%가 사업을 추진하는 법적 단체에 가입된 일본의 현실과 비교하면 매우 미진한 실정이다.

#### 3. 상인교육 활성화 부족

상인 교육은 점주들의 경영 역량을 높이고 상인 의식을 고취시킬 수 있는 대안이 됨에도 불구하고 상인 교육이 활성화 되지 못함으로 인해 여전히 전근대적인 경영 방식에서 벗어나지 못하고 있다.

교육이 필요한 이유는 진취적인 사고를 가지게 하고 상인들의 판매의식의 증가와 더 나은 전략을 도출해 나아가는데 꼭 필요하다. 또한接客 시에 기본적인 서비스 마인드의 차이도 들 수 있다.

<표 5> 중소기업과 대형유통업의 종사자 교육시간

	중소유통업체	대형유통업체
평균교육시간	25.3시간	65.3시간

자료: 지식경제부(2008), 전개서, P.130.

<표 5>와 같이 각 유통업체 종사자들 간의 교육의 양에 있어서도 큰 차이를 보이고 있다.

#### 4. 유통정보화 미비

유통정보화는 거래의 투명성을 높여주고 고객의 서비스를 높이며 동시에 경영의 효율성을 높일 수 있는 중요한 수단임에도 불구하고 정보화의 가장 기초 단계인 POS가입이 제대로 이루어지지 않아 경쟁력을 잃어 가고 있는 상황이다.

이러한 대내, 외적인 요인으로 인해 개인 슈퍼마켓의 경쟁력이 하락하게 되었다.

개인 슈퍼마켓의 경쟁력하락은 업계 전반의 생계 유지형 업체의 증가, 부실업체의 증가, 창업 유망업체의 퇴출 현상이 나타나고 있다.

### IV. 개인 슈퍼마켓 경쟁력 강화

#### 1. 농산물, 청과, 공산품 등의 전문점들이 협력하여 종합 소매 공동점포를 운영

현재 개인슈퍼마켓은 정육, 생선 및 농산물들을 전대의 형태로 운영하는 경우가 많으나 이는 전대점포 취급품목의 판매가 상승을 가져와 매장영업에 부정적 영향을 끼치는 경우가 많이 발생한다.

이를 해소하기 위해서는 차별화된 품목의 전문점들이 협력하여 공동 점포를 설립하고 단일 사업자의 형태로 운영하는 것이 바람직하다. 규모가 영세한 업체의 점주들이 공동으로 출자하여 한 지붕 아래에서 공동으로 사업을 수행하는 유한회사의 형태를 취하고 또한, 각각의 영역에서 오랜 사업의 경험을 가진 점주들이 공동점포를 운영할 경우 시너지 효과를 발생시킬 수 있으며 규모 또한 개별점포보다 크기 때문에 경쟁력을 가질 수 있다.

#### 2. 개인 슈퍼마켓의 가맹점 가입 추진을 통한 조직화, 협업화 촉진

기업형SSM의 시장 점유율이 지속적으로 높아지고 소비자 구매 행위 변화 등으로 경험에 의존한 개인 슈퍼마켓의 경쟁력은 지속적으로 하락하고 있다.

이로 인해 조직화, 협업화의 추진 필요성이 강조되고 있다. 하지만 프랜차이즈 임의 가맹점형 체인화를 통한 조직화가 이루어지고 있으나 기존 환경은 도매상인 연쇄화 본부 자체가 영세적이고 경영관리 능력이 미약하여 그 경쟁력을 갖지 못하기에 효과를 보이지 못하고 있다. 가맹점본부는 머천다이즈, 마케팅능력의 향상과 물류시스템을 통합하여 효율적인 정보시스템 구축으로 가맹점 경영의 효율성과 경쟁력을 제고시켜야 한다. 또한 개인 슈퍼마켓은 조직화, 협업화를 위한 가맹점가입에 적극적이어야 한다.

상인조직이 강화될 때 대형 유통업체에 비해 상대적으로 취약한 상인들이 공동대응을 하며, 본인들의 권익 보호를 위하여 정부에 제안을 하고 소형 유통 상인들이 공동구매, 판매, 시장간 협력 거래 등 상거래공동체 역할 제고들을 통해 경쟁력 강화를 위한 공동마케팅을 전개할 수 있다.

#### 3. 중소상인 교육의 활성화

규모, 조직, 자본력에서 취약한 개인 슈퍼마켓은 점주의 역량에 따라 사업체의 성패가 크게 좌우된다. 이러한 점주의 역량은 현재 자신이 하고 있는 사업에 대한 열정, 만족도, 자부심 그리고 성공하겠다는 확고한 의지가 바탕이 될 때 점주의 역량이 극대화 될 수 있으며, 이러한 역량의 극대화를 통해 창의적이고 혁신적인 경영 전략을 세울 수 있다.

그러나 현실은 그렇지 못하다. 현재 상인교육 정책을 실시하고 있지만 상인들의 교육 의지가 적고, 참여 또한 매우 미미한 실정이다.

따라서 지상파방송 및 대학부설 산업교육원을 통한 점포관리, 상품관리, 마케팅, 회계 및 세무, 법률, 시장조사, 기업가정신 등 점포운영에 필요한 교육을 개인 슈퍼마켓 점주 및 직원들에게 일정부담 정부부담으로 교육비를 지원하는 방식으로 시행하는 것이 좋을 것이다.

#### 4. 농산물 중심의 새로운 점포 콘셉트 리뉴얼

개인 슈퍼마켓은 대형유통업체와의 경쟁에서 전반적인 열세가 있지만 1차 식품만은 오히려 개인 슈퍼마켓이 경쟁력이 있다는 평가가 지배적이다.

대형유통업체의 레귤러 체인보다 가격 면에서도 저렴하고 동시에 품질 측면에서 더 신선하다고 보고 있다. 지역상권의 경쟁력과 고객만족 실현이 가능한 개인 슈퍼마켓의 콘셉트는 고객의 욕구를 위한 편의성, 청결, 위생적인 쇼핑분위기를 중심으로 현대적인 시설과 청과, 야채, 생선, 등 1차 식품과 가공식품, 비식품 등을 갖춘 원스톱 쇼핑 체계를 갖춘 새로운 점포로 탈바꿈해야 할 것이다.

#### 5. POS 보급 및 패널데이터 DB구축

소비자 니즈의 빠른 변화 및 개성의 다양화로 제품의 수명이 짧아지고 신제품의 수가 지속적으로 증가하는 등 점포에서의 취급 품목 관리의 어려움이 증대하고 보다 과학적 관리의 필요성이 증대하고 있다. 하지만, 개인 슈퍼마켓의 시간과 전문 인력 부족으로 스스로 매장관리를 과학적이고 분석적으로 하기에는 역부족인 상태이다. 또한 POS장비를 구비하고 있더라도 전문 인력 부족과 세원노출 등의 이유로 POS 활용도가 저조한 실정이다.

POS보급 및 패널 데이터 DB구축의 효과로는 개인 슈퍼마켓의 정보화 및 경영 선진화, 경영진단 및 판매 활성화 컨설팅 제공 등을 통해 개인 슈퍼마켓의 경쟁력을 재고 할 수 있다.

#### 6. 고객 공감 이끌어내는 심리적 점포 경영

판매활동은 고객의 마음을 조작하는 일이다. 인간관계는 궁극적으로 '심리적 연계'라고 할 수 있다. 점포는 인간의 육체에 해당하는 물리적인 점포와 마음에 해당하는 '스토어 콘셉트'로 나눌 수 있다.

마음이 없는 인간은 죽은 것과 마찬가지로 스토어 콘셉트가 명확하게 정립되지 않은 점포는 성공하기 어렵다. 스토어 콘셉트를 정확하게 이해하려면 그 점포의 개업 당시를 상기하면 된다. 점포를 오픈했을 때 누가 개업을 환영해 줬는지를 기억하라.

자영업 점포의 성공 비결은 이성적으로나 감성적으로 얼마나

고객의 동조를 얻어내느냐에 달려 있다. 성공하는 점포는 상품구색과 진열 등 미시적 차원이 아니라 스토어 콘셉트의 차별성을 부각시켜 고객의 동조를 이끌어내야 한다.

우선 고객의 보이지 않는 심리적 차원의 성찰을 통해 지역 특성에 맞는 마케팅을 실시하고 최고의 만족감을 줌으로써 스토어 콘셉트를 지지하는 고정 고객을 확보해야 한다. 고객의 구매심리를 심도 있게 분석해 보면 실제로 구매 행동에 영향을 미치는 것은 '이성'보다 '감성'이라는 점을 알 수 있다.

이성에 의한 고객의 평가를 공명(共鳴), 감성에 의한 고객의 평가를 공감(共感)이라고 한다. 따라서 고객의 공감을 얻는 인간의 본능, 자기육구, 체험 등을 공략할 수 있게 점포 이미지를 만들어야 한다. 이를 위해 세 가지를 실천해야 한다.

첫째, 지역 고객과의 관계를 중시해야 한다.

둘째, 고객을 한 사람의 인간으로 대하여 마음을 파고든다.

셋째, 전문성을 갖춘 프로로서 고객에게 신뢰감을 형성한다.

이런 바탕 위에 고객들의 이성 영역에 긍정적 이미지를 확립해야 한다. 상품 및 서비스의 양과 질적 수준을 높이고 시대에 적합한 매장장과 영업 방식을 갖춰 고객들이 점포를 이용하도록 해야 한다. 고객들이 감성과 이성 모두에서 플러스 이미지를 느껴야 비로소 그 점포의 스토어 콘셉트와 동조화가 이뤄져 대박 점포가 창출된다.

고객과 함께하는 다양한 마케팅 활동 전개도 필요할 것이다. 소형 유통 상인들이 조직화된 상인 조직 또는 유통조직망을 통하여 공동으로 지역별, 상권별 축제를 개최하여 지역 소비자와의 유대감을 맺고, 공동으로 보너스 쿠폰제도 및 공동배송을 통하여 강화되고 다양한 마케팅 활동을 전개하는 것이다.

### V. 조직화, 협업화의 일본 사례연구

일본에서의 개인사업자들의 조직화, 협업화 활동의 원형은 상업조합이 생긴 80여 년 전인 1930년대부터 시작되었다고 볼 수 있지만, 본격적인 활동은 1960년대부터 임의 가맹점형 체인과 프랜차이즈형 체인이 생기면서 시작되었다.

특히, 임의 가맹점형 체인은 일본 정부의 유통근대화 정책에 따른 정책적 지원으로 고도화사업의 일환으로 개인 사업자의 조직화, 협업화 유형으로 자리 잡아왔다. 아래에서는 임의 가맹점형 체인인 전일식 체인을 중심으로 일본에서 개인사업자의 조직화, 협업화의 사례를 살펴보기로 한다.

1962년, 단독체인이나 개인 슈퍼에서 해결할 수 없는 문제를 동업자형태로 지혜를 모아 "지역상업 복원"을 이루고자 14개 지역의 협동조합이 출자하여 설립, 26개의 가맹점으로 시작된 '전일식 체인'은 전국에 1,700여개의 가맹점과 전일식 그룹의 도매 기능을 담당하는 (주)볼런터리 머천다이징, 네트워크에 참가하는 체인 가맹점을 포함하면 약2,600여개의 가맹점을 네트워크 내에 갖고 있다.

전일식 체인에 가맹하는 가게의 대부분은 매장면적 60평 이하의 미니슈퍼이다. 그리고 이러한 소형 가맹점을 겨냥하여 고효율로 이익을 확보할 수 있도록 전일식이 '주부를 겨냥한 편의점'을 콘셉트로 하여 개발한 것이 'Z-ONE'이다. Z-ONE은 물품준비 뿐만 아니라 가게가 하는 판매활동도 본부지도 하에서 진행되어 가는 형태이다.

점포 내에 2대의 카메라를 설치하여, 그것을 통해 매장장과 본부를 인터넷으로 24시간 연결하고 있고, 수시로 본부로부터의 지원

을 받을 수 있는 '일렉트로닉 RS를 시행하고 있다. 기회의 손실과 발주시간의 단축을 목적으로 개발된 신 발주 시스템(액정자동발주 단말)을 도입한 것이다.Z-ONE 쇼핑 아마다는 주력상품인 청과와 부식 이외에도 정육, 생선, 과자, 빵, 건어물, 주류, 잡화 등을 취급하고 있다.

핵심 상품인 청과물 준비는 체인본부가 매주 알려주는 종류를 100% 따르고 있다. 일손이 부족한 소형점에 있어서 금주의 추천 상품이나 계절 정보의 제공은 크게 도움 되고 있다는 것이 점주의 평가이다. 한편, 부식은 직접 만들고 있으며 언제나 40-50개의 물품을 준비한다.

특히 도시락은 가능한 한 따뜻하게 고객이 먹을 수 있도록 그 자리에서 만들어서 제공하는 방식을 택하고 있다. 꽤 힘든 작업이기는 하지만 소형점만의 세심함을 살려 인기를 얻고 있다.

또한 전일식 체인에서 실시하고 있는 리테일 서포트 시스템은 상품소매지원시스템이 있다. 신상품의 지속적 개발 등 상품을 주 단위, 월 단위 점내 실적을 체크하여 카테고리별, 레이아웃 및 진열대 표준 페이지를 제안한다. 또한 POS데이터에서 PI수치(내점고객 1000명당 구입률)가 높은 초 인기 상품을 집중적으로 제안한다.

<표 6> 전일식 체인

구분	내용
회사명	전일식품주식회사
설립창업	1962년
자본금	18억 엔
본부직원	363명
가맹점수	1,800
본부연간매출	979억 엔
취급상품	신선, 냉동, 가공식품, 술, 의약품

자료: 저자 편집

### VI. 결 론

1980년대까지 활성화되던 전통시장이 오늘날과 같이 경영난을 겪으며, 어려움에 직면하게 된 시점은 1996년 유통시장이 전면 개방되면서 유통산업 전반에 걸친 급속한 구조개편이 일어나면서다. 특히, 자금력, 조직력, 경영기법 등에서 월등히 우수한 해외유통업체와 국내 대기업을 중심으로 규모화 경쟁이 두드러지게 나타나고 있다.

하지만 밖에서 보기에는 소형영세 상인들이 구성돼 있는 전통시장이 보잘것없지만, 2004년 우리나라 유통산업 총매출의 76%가 전통시장에서 이뤄진다는 점은 전통시장이 우리나라 국민정서와 떼려야 뗄 수 없는 관계라는 것을 시사 하는 것이다.

이에, 소형 유통 상인들이 공간을 이루고 있는 전통시장이 현대 사회 속에서 제공하는 효익은 다음 4가지로 정리된다.

- 첫째, 도시민들에게 균등한 근거리 구매의 기회를 제공한다.
- 둘째, 전통시장은 일괄구매의 기회를 제공한다.
- 셋째, 전통시장의 저렴한 가격은 지역경제를 살린다.
- 넷째, 재래시장은 지역주민들의 커뮤니티 센터의 역할을 한다.

그러나 현재, 대형마트에 비해 상대적 열세를 보이고 있는 전통 시장의 문제점은 다음과 같은 5가지로 분류된다고 본다.

첫째, 전통시장은 시장개설자와 다수의 영세한 임대상인들이 구성되어 입장에 따라 이해관계가 달라 효율적인 운영이 어렵다.

둘째, 전통시장을 현대화하는데 있어 주체가 모호하다.

셋째, 건축 관련 법규가 미비하고 용도가 엄격히 제한되어 있다.

넷째, 전통시장을 재개발하기도 용이치 못하다.

다섯째, 시장개설자와 시장상인들의 자주적 노력의 부족이 있다.

개방화로 인한 이러한 구조적 변화는 국내 유통산업의 경쟁력 강화라는 체질 개선에 긍정적인 영향을 미쳤다는 평가를 받고 있으나, 개인 슈퍼마켓을 비롯한 중소유통업체는 시장에서 점점 설 곳을 잃어간다는 부정적인 평가도 동시에 받고 있다.

특히, 대형마트의 시장포화 및 소비자 소비패턴 변화로 인한 유통대기업의 기업형 SSM으로의 공격적 출점은 동네 상권까지 점령, 개인 슈퍼마켓은 생존의 기로에 서 있다. 하지만 이런 상황까지 내몰린데 대한 책임이 유통대기업에게만 있지는 않다.

개인 슈퍼마켓을 비롯한 중소유통은 현실에 안주하며 조직화, 협업화에 힘쓰지 않아 가격 경쟁력이 대형 유통업체의 레귤러 체인보다 약하고 점주 및 직원교육에 무관심하였으며, POS설치 및 활용에 소극적이었다. 이제라도 개인슈퍼마켓은 경쟁력강화방안으로 다음과 같이 해보는 것이 바람직한 것으로 보인다.

첫째, 농산물, 청과, 공산품 등의 전문점들이 협력하여 종합소매 공동점포를 운영하여 각 전문분야별 전문성과 규모의 경쟁력을 갖도록 한다.

둘째, 개인 슈퍼마켓의 점주들은 개인의 역량이 사업의 중요한 성패를 결정한다는 사실에 주목하고 점포운영교육에 힘쓰도록 한다.

셋째, 대형유통업체보다 경쟁우위 상품인 1차상품의 경쟁력을 한층 업그레이드하면서 원스톱쇼핑체계를 갖추도록 한다.

마지막으로 전일식 체인의 사례에서와 같이 개인 슈퍼마켓들은 조직화, 협업화를 통해 경쟁력을 키워야 할 것이다.

Received: November 24, 2011.

Revised: December 05, 2011.

Accepted: December 12, 2011.

## References

- 김상화(2000) “한국형 슈퍼마켓 모형의 제안과 발전전략에 관한 연구” 인천대학교 국제경영대학원 석사학위논문.
- 박철주, 고윤배, 윤명길, 김원경(2006), “대형백화점 신규출점에 따른 예상매출액 추정” *유통과학연구* 4(2), 5-20.
- 이영민(2006), “대형할인점 입지 전.후 소규모 상점 분포의 공간적 변화에 대한 실증연구” 석사학위논문. 서울대학교.
- 이용익, 홍성연, 김정엽, 박수홍(2006), “공간연관규칙을 이용한 대형할인점의 입지분석” *대한지리학회지*, 41(3), 319-330.
- 안성우, 이상윤, 김판진, 윤명길(2009), “국내 대형슈퍼의 개량확률 모델에 관한 실증 연구”, *유통과학연구* 7(3), 5-24.
- 정용우, 김판진(2010), “국내 중소기업의 정부지원정책에 관한 연구”, *유통과학연구* 8(2), 33-43.
- 최열, 석혜주(2004), “대형할인점의 입지적 특성 및 선호요인 분석”, *국토계획*, 39(5), 123-134.
- 표강근(2004) “구매자 매장선택행위가 대형할인매장 상권에 미치는

영향분석” 연세대학교 대학원 도시공학과 석사학위논문. 김용진, 박기환, 이상윤 (2009), *유통학개론*, 서울: 도서출판 두남, 252-253.

윤명길, 김유오 (2010), *유통학개론*, 서울: 도서출판 두남, 20-22.

지식경제부(2008), “중소유통업현황 및 발전방안연구”, 39.

유통업체연감(2005년호-2010년 각년호) 한국체인스토어 협회.

리테일메거진(2005년~2011년 각월호) 한국체인스토어 협회.