

거인을 이기는 방법: 소상공인의 경쟁 전략

임명성
삼육대학교 경영학과

Defeat Your Giant: Strategies for Merchants

Myung-Seong Yim
Sahmyook University

요약 본 연구의 목적은 성공적으로 운영되고 있는 소상공인들의 사례를 조사하여, 이들의 성공요인을 탐색해보는 것이다. 이를 위해 국내 및 해외의 사례를 탐색해보았다. 조사 결과 소상공인의 성공요인은 첫째, 차별화된 제품이다. 둘째, 가격 경쟁력이다. 셋째, 유연한 운영이다. 넷째, 기업가 정신이다. 소상공인 일수록 대기업이 할 수 있는 것과 하지 못하는 것을 파악하여 하지 못하는 것을 자신이 하고, 이를 특화시키는 전략이 필요하다. 또한 경쟁자가 들어설 경우 상대방을 무조건 배척하기보다는 경쟁자의 경영 전략을 분석하고 벤치마킹하여 자신의 사업에 적합한 경영 기법을 개발하는 노력이 필요하다.

주제어 : 소상공인, 사례분석

Abstract The purpose of this study is to explore the success factors of successful merchants. To do this, we review the successful story of merchants in Korea and Japan. We found that various success factors such as product differentiation, competitive price, flexible operation, and entrepreneurialism. As a result, it is important to find that large companies can not to do because of managerial systems. Thus, merchants have to analyze and benchmark the management strategies of competitors and development specialized managerial techniques for business operation.

Key Words : Merchants, Case Study

1. 서론

한때 ‘대형화’가 불황을 이길 생존 전략의 하나로 여겨지면서 국내 유통 서비스 시장의 완전 개방, 유통업체의 매장 면적 및 점포 수 제한이 사라짐에 따라 국내 유통업체들은 2000년대 들어 대형화, 복합화를 기치로 몸집 불리기에 치중했다. 2003년 130억 원이던 유통업체 평균 거

래액이 2006년 360억 원으로 3년간 3배 가까이 증가했다. 이로 인해 소형 점포와 유통업체들은 생존을 위협받는 상황으로 치닫게 되었다.¹⁾ 이와 같은 유통시장 환경과 경쟁 방식의 급변화로 인해 2006년 29조 8000억 원이던 전통시장 매출은 지난해 21조 1000억 원으로 6년 새 30%가 줄었다.

정부는 이와 같은 소상공인 및 전통시장의 어려움을

Received 21 October 2013, Revised 21 November 2013
Accepted 20 January 2014
Corresponding Author: Myung-Seong Yim(Sahmyook University)
Email: msyim@syu.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1) 이민훈, 도쿄 30평 채소가게가 50억 원 매출?. Dong-A Business Review, Vol. 27, 2008년 11월 15일.

해결하고자 지속적인 지원을 약속하고 이를 시행하고 있다. 예를 들어 부산시의 경우 2013년 200억 원을 소상공인의 경영안정과 서민경제 활성화를 위해 지원하기로 하였다. 중소기업청은 지난 2000년부터 소상공인, 전통시장 자생력 제고를 위해 창의와 혁신 기반 경영확산, 중소기업 및 물류체계 개선, 소상공인 특화지원 강화, 매력있는 전통시장 조성, 경영안정 및 지원 인프라 확충을 위해 지속적으로 투자하고 있다.

하지만 일각에서는 정부의 지원만으로 궁극적으로 도모하고자 하는 소상공인의 자립이 가능한지 의문을 제기하기도 한다. 소상공인 스스로 해결책을 마련하는 자구적인 노력이 없이 정부의 지원만으로 자립하는 것은 정부에 대한 의존도만 높여 스스로 자립할 수 있는 역량이 부족하도록 만들 수 있다는 것이다. 예를 들어 삼성경제연구소가 전통시장 이용고객을 대상으로 설문조사한 결과에 따르면 전통시장에 대한 재이용이나 추천 의향이 없는 이유는 상품 다양성, 품질, 가격, 청결, 불친절, 등 상인 고유의 문제에 기인한다고 응답한 비율이 65.1%를 차지하였다[1]. 즉 문제의 원인이 지원의 부족만이 아니라 상인에게도 있다는 것이다.

이에 따라서 본 연구는 성공적으로 운영되고 있는 국내의 소상공인의 사례를 조사하여 이들의 성공요인을 탐색함으로써 소상공인에게 성공적 운영을 위한 지침을 제공하고자 한다.

2. 소인의 전략

유도 전략(Judo Strategy)은 중소기업들이 대기업과 경쟁할 때 잊어서는 안 될 중요한 사고의 틀이다. 본 전략은 신규 사업자든 기존 사업자든, 기술 수준이 높은 낮은, 규모가 크든 작든 어느 기업이나 이용할 수 있는 강력한 무기이다[2]. 물론 대기업도 사용할 수 있다. 본 연구에서는 다윗이 골리앗을 이긴 싸움(David and Goliath Battles) 대기업과 중소기업이 아닌 소상공인과 대기업의 싸움의 관점에서 재고찰하고자 한다.

2.1 허형만의 압구정 커피집²⁾

2) 하정민, '골리앗' 스타벅스 이긴 8평 '다윗'. Dong-A Business Review, Vol. 27, 2009년 2월 15일.

국내 커피 전문점 시장은 이미 레드오션이다. 스타벅스, 커피빈, 엔제리너스, 할리스, 카페베네, 파스쿠치, 맥카페 등 다양한 프랜차이즈와 중소 브랜드의 경쟁이 치열한 시장이다. 하지만 프랜차이즈 커피 전문점이 독식하고 있는 시장에서 두각을 나타내고 있는 소상공인이 있는데 '허형만의 커피집'이다.

허형만 사장은 식품공학을 전공하고 대형 커피업체에서 약 20년간 근무한 경험을 바탕으로 2001년 서울 강남구 압구정동 주택가에 커피전문점을 열었다. 허형만의 커피집이 주목받는 이유는 대형 외국계 커피 전문점이 즐비한 강남에서, 대대적인 광고없이, 입지도 좋지 않은 곳에서 8평에 불과한 조그마한 가게를 열어 연 4억 원의 매출을 올리고 있기 때문이다.

성공요인을 정리하면 첫째, 낮은 가격이다. 허형만의 커피집은 수입 커피점보다 저렴한 3,000~5,000원의 가격으로 커피를 판매한다. 둘째로 전문성이다. 허형만 사장은 대학에서 식품공학을 전공하고 (주)MJC에서 원두커피 연구개발 및 품질관리, 교육, 설비검토 업무를 맡으며 전문지식을 습득하였다. 이어 (주)범아식품으로 자리를 옮겨 커피 생산과 영업 업무를 수행하였으며, (주)리본코리아에서는 공장 전체 책임자로 커피 관련 전 과정에 대한 업무를 수행하며 커피 관련 생산 및 유통과정에 대한 전문가로 성장하였다. 허형만 사장은 자신의 전문지식을 활용하여 자신만의 커피 추출법으로 맛과 향이 뛰어난 커피를 만들어 판매하고 있다. 셋째, 고객관리이다. 허형만 사장은 광고를 하지 않는 대신 커피 애호가들을 위해 커피스쿨을 직접운영하고 있다. 커피를 제대로 알고 즐기길 원하는 사람들을 위한 교육을 하고 있는 것이다. 이러한 노력은 자연스레 구전 효과와 충성고객 확보로 이어졌다.

2.2 프랑세즈 과자점³⁾

파리바게뜨, 푸레쥬르의 공격적인 확장이 빵집 산업에 논란이 되고 있다. 제과협회에 따르면 2000년 1500여 개였던 프랜차이즈 빵집은 최근 5200여 개로 늘었고, 그사이 동네 빵집은 1만8000여 개에서 4000여 개로 줄었다.⁴⁾ 하지만 이러한 상황에서 반경 50m이내에 3개의 프랜차이즈 빵집을 문 단게 한 빵집이 있다. 경기도 부천 자유

3) 중앙일보, 월 매출 7500만원, 단골 1만명 동네빵집 비결. 2012년 4월 10일.

4) 중앙일보, 빵집 전쟁의 동상이몽. 2012년 12월 12일.

시장 인근의 ‘프랑세즈과자점’의 얘기다.

사장 김영환씨는 1981년부터 빵을 만들기 시작하였고 부천에는 99년 자리를 잡았다. 부천에서 사업 초기에는 경쟁업체가 없었다. 하지만 2005년 근처에 프랜차이즈 빵집이 들어섰다. 하지만 프랜차이즈 빵집은 2년도 버티지 못하고 떠나버렸다. 2010년에는 프랑세즈과자점 주변에 세 곳의 프랜차이즈 빵집이 생겼다. 물론 이때 프랑세즈 과자점의 고객들이 가시적으로 줄었고 하루 매출도 200만원에서 100만원으로 하락했다. 심각한 경우 50-60만원의 적자가 나는 경우도 있었다. 하지만 2011년 세 곳의 프랜차이즈 빵집은 모두 문을 닫았다.

현재 프랑세즈 과자점의 월 매출은 7,500만원이며, 하루 평균 방문 고객은 250명이다. 또한 가입회원만 14,200명, 한 달에 한 번 이상 찾는 고정 고객만 1,000명이 넘는다. 이처럼 치열한 경쟁에도 불구하고 고객들이 다시 프랑세즈과자점으로 돌아온 이유는 다음과 같다. 첫째, 제품의 차별화이다. 프랜차이즈 빵집은 재료를 본사에서 받아 천편일률적인 제품을 만드는 경우가 많다. 하지만 프랑세즈과자점은 처음부터 끝까지 직접 빵을 만든다. 특히 프랜차이즈 빵집들로 인해 적자가 발생하였을 때도 6명의 직원을 해고하거나 줄이지 않고 유지한 것은 해당 인력이 한 명만 줄어도 빵에 가는 손길과 정성이 함께 줄어 맛이 떨어질 수 있다는 김영환 사장의 신념이 확고했기 때문이다. 또한 그날 당일 만든 빵만 판다는 원칙을 고수하여 빵이 신선하고 재고를 팔지 않아 고객들에게 제품에 대한 믿음을 주었다. 둘째, 선택과 집중 전략을 사용하였다. 2012년 6월 한국을 찾은 일본의 제과 명인 기무라 시게카쓰는 “제과·제빵을 하는 사람들은 넘버 원이 아니라 온리 원이 돼야 한다”고 강조했다. 제품의 다양화에만 힘쓰기 보다는 다른 빵집에는 없는 자랑할 소품목을 특화해야 한다는 것이다. 김영환 사장은 대표상품인 단팥빵을 경쟁무기로 활용하였다. 셋째, 고객관리이다. 소규모 점포의 경우 고객관리가 용이하지 않거나 시도조차 하지 않는 경우가 많다. 하지만 김영환 사장은 약 10년 전부터 회원카드를 만들어 구매한 빵 값의 5%를 마일리지로 적립해주고 있다. 사업초기부터 고객 관리를 시도한 것이다. 고객관리로 인해 단골이 생겨나기 시작하였고, 신규 경쟁자가 등장하여도 단골고객은 프랑세즈가 견딜 수 있는 힘으로 작용하였다.

2.3 논산 골든슈 신발백화점⁵⁾

대형마트가 들어서고 오히려 매출이 30%이상 상승한 신발가게가 있다. 바로 충남 논산 화지중앙시장 안에서 1980년부터 30년 이상 영업 중인 골든슈 신발백화점이다. 현재 하루에 200 켈레의 신발이 판매되고 있다. 2007년 홈플러스가 화지중앙시장 근방에 들어왔을 때 큰 위기를 맞이하였으나 현재는 오히려 대형마트로 인하여 매출이 20-30%이상 증가하였다. 그 비결은 다음과 같다.

첫째, 제품의 차별화이다. 골든슈 매출의 60%는 검정 고무신, 대형장화, 노인용 신발, 방수신발, 안전화 등 다른 신발 가게에서 찾기 힘든 특수신발이 매출의 절반 이상을 담당하고 있다. 2007년 홈플러스가 들어왔을 때 백광복 사장은 마트의 신발상품 가격과 종류, 구색을 수시로 둘러보고 운동화, 숙녀화, 패션화 등 대형마트에서 주로 취급하는 상품으로 승산이 없다는 것을 깨달았다. 백광복 사장은 대신 논산이라는 도시와 농촌이 공존하는 지역적 특색을 고려하여 특수화 쪽을 다루기 시작하였다. 이는 지역특색에 맞는 신발을 찾는 고객들의 발길을 골든슈로 옮기도록 만든 원동력이 되었다. 즉 ‘그곳에 가면 있다.’라는 인식을 형성시켜 준 것이다. 특히 골든슈는 대형마트보다 더 많은 제품을 구비하여 고객이 골든슈에 방문할 때 구비된 신발이 많다는 느낌을 주기 위해 노력하였다. 이처럼 좁은 공간에 많은 제품을 진열하기 위해 백광복 사장은 사업 초기 당시 대리점에 물어 6개월 동안 전국에서 신발을 제일 많이 파는 전국의 일등가게를 돌아다니며 신발 진열, 배치, 대화술 등을 학습하였다.

둘째, 저가 전략이다. 골든슈는 박리다매와 직거래를 한다. 공장 직거래(50%), 도매상 현지 직매입(30%)으로 유통 마진을 줄이고 이윤을 적게 남긴다. 대신 박리다매로 하루에도 200 켈레 이상의 신발이 판매되고 있다.

2.4 이름없는 야채가게

서울 서대문구 통일로 417번지 1층에는 3년 동안 변변한 상호명조차 없는 야채가게가 있다. 하지만 주변에 대형 SSM 브랜드 중 하나인 롯데슈퍼가 3개나 위치해 있음에도 불구하고 손님이 끊이지 않고 있다. 이 이름없는 야채가게의 성공요인은 다음과 같다.

첫째, 타깃 고객층이 명확하다. 주변 지역의 특성상 주

5) 중앙일보, 검정고무신, 안전화... 마트에 없는 신발로 한발 앞서다. 2013년 5월 27일.

변에 노령인구가 많이 거주하고 있고 특히 50대 이상의 주부들이 많이 분포되어 있다. 이들은 필요한 제품을 구매를 위한 이동거리가 짧으며, 현대적 마트보다는 재래시장을 더욱 선호하는 경향이 강하다. 이름없는 가게는 이를 감안하여 50대 이상의 주부들이 선호할 만한 제품들을 주로 구비해 놓고 판매를 한다. 또한 새벽에 도매시장에서 판매할 제품을 구입함으로써 제품의 신선도에 대해 신경을 쓰고 있다.

둘째, 그날 구입한 물건은 그날 모두 판매하였다. 가게의 규모가 20평정도로 협소하여 제품을 대량으로 구매하여 보관해 놓을 만한 공간이 부족하다. 따라서 그날 판매하기로 한 물건은 그날 모두 판매할 수 있도록 하였다. 이를 위해 주변의 SSM보다 가격을 낮게 책정하였다. 조금이라도 가격을 낮게 책정하여 고객들로 하여금 저렴하다는 인상을 심어주었다. 또한 제품에 대한 불신이 발생하지 않도록 제품을 미리 포장해 두지 않고 고객이 제품을 구매할 때 포장을 하였다. 또한 저녁까지 팔리지 않은 제품은 모아서 더욱 싸게 할인 판매를 하여 당일 판매 원칙을 고수하고 있다.

셋째, 규모가 작은 가게임에도 불구하고 사장을 포함해 최소 4명이상의 직원을 두고 있다. 이들은 언제든지 고객들의 요구와 문의에 응대할 수 있도록, 그리고 더 나은 서비스를 제공할 수 있도록 생선, 과일, 채소 등 물품별로 1명에서 3명까지 직원을 두고 있다.

2.5 채소가게 안신야⁶⁾

일본 도쿄의 번두리 오타구 기타레이초에 있는 과일과 채소 판매점인 일본 안신야(安信屋)는 99.1㎡의 작은 가게이지만 하루 매출액 1,000~1,500만원, 월 매출액은 4억 원, 연간 매출액은 50억 원, 하루 방문 고객은 2,000여 명으로 중소기업 못지않은 성공을 거둔 가게이다.

안신야는 1965년 조그만 야채 가게로 출발했다. 하지만 안신야의 바로 앞 도로 건너편에 2층 건물에 다양한 상품을 갖춘 수천평의 매장을 자랑하는 일본 최대 마트 업체인 저스코(JUSCO)가 들어서면서 위기를 맞았다. 일본의 경우 규모와 자금력을 가지고 있는 저스코, 이온, 이토요카도 등의 메가마트들이 있으며, 이들로 인해 재래시장의 30%가 폐업하였으며, 아오모리 지방의 경우 시장

자체가 폐쇄되기도 하였다. 하지만 안신야의 스즈키 아키라 사장은 저스코가 입점한 이후 저스코를 이기기 위한 다양한 방법을 연구하고 수행하여 큰 성과를 거두어 주목받고 있다. 그가 실시한 성공요인을 정리하면 다음과 같다.

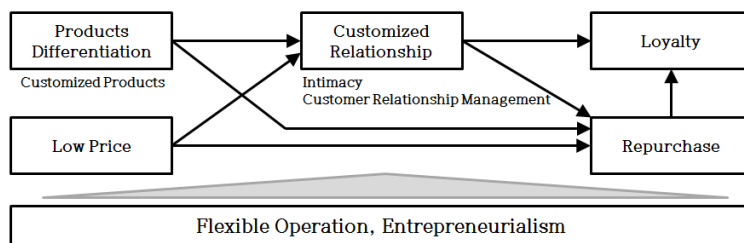
첫째, 대형 마트의 경영방법을 분석한 후 자신의 가게에 적합한 혁신적인 경영 방법을 개발하였다. 안신야의 스즈키 사장은 저스코가 들어서자 수시로 자스코 매장을 드나들면서 가격 전략, 진열 방법 등을 분석했다. 이를 통해 특정 상품을 원가 이하로 판매해 전체 상품들이 저렴한 것처럼 보이게 하는 가격 전략을 응용해 4단계 가격 세분화 전략을 만들었다. 또한 손님들이 직접 물건을 고를 수 있도록 상품을 가득 쌓아두는 대형 진열 방식과 색채 대비를 고려해 상품을 돋보이게 하는 진열 방식을 도입하였다.

둘째, 차별화된 가격 전략이다. 대형 체인점의 경우 본사에서 일괄적으로 상품을 구입하다보니 재고가 발생하고 질이 떨어진 상품을 원가 이하로 판매하였다. 하지만 안신야는 품목별로 상품의 20%는 원가이하, 20%는 원가로, 40%는 25%의 마진, 나머지 20%는 40%의 마진을 붙여 각각 가격을 책정했다. 일부 상품만을 원가 이하로 팔아 전체 상품이 저렴하게 보이도록 하는 전략을 활용한 것이다. 또한 마진율이 낮아졌다 하더라도 손님 수가 2배로 증가하여, 결과적으로 매출과 이익은 상승하였다. 또한 대형 마트의 경우 본사에서 일괄적으로 가격을 조정해 유연성이 떨어진다는 단점을 발견하고, 안신야는 경쟁사의 가격에 따라 수시로 가격을 조정하는 차별화 전략을 활용하고 있다.

셋째, 타임 서비스 판매 전략이다. 할인 판매시간을 오전 시간대로 옮겼다. 일반적으로 야채의 신선도가 떨어지는 오후나 저녁에 할인 판매를 실시하는 것이 일반적이지만, 안신야는 신선도가 가장 높은 오전에 할인 판매를 실시한다. 안신야는 할인 판매를 오전 10시에 한 번, 오후 3시에 한 번 실시한다. 또한 스즈키 사장은 세일 깃발을 몇 개 준비하여, 저스코가 미끼상품(loss leader)을 판매할 경우 바로 저스코보다 더 낮은 가격의 세일깃발을 걸어 가격 경쟁으로 고객을 끌어들이었다.

넷째, 신선한 제품이다. 스즈키 사장은 매일 새벽에 경매를 거치지 않고 가장 신선한 상품을 직접 구입해 오고 있다. 저스코가 입점하기 전까지 안신야는 채도소매상에

6) 이민훈, 도쿄 30평 채소가게가 50억 원 매출?. Dong-A Business Review, Vol. 27, 2008년 11월 15일.



[Fig. 1] Strategies of Successful Merchants

서 자신의 가게까지 배달해주는 채소를 팔았는데 저스코가 들어서고 판매가 급감함에 따라 스즈키 사장 스스로 유통방식을 변화시켰다. 일본 도매 시장의 경매 시간은 보통 오전 7시, 경매 후 제품이 소매점에 도착하는 시간은 일러도 오전 11시다. 대형 마트의 경우도 산지매입-운송-저스코 물류창고-물류 전산화-지점분배-운송-지점도착 등 이틀이상 걸리는 매우 복잡한 유통 체계를 가지고 있다. 반면에 안신야는 직접 산지 상인과 중도매인들을 통해 상급 상품들을 경매시간이 되기도 전에 가게로 가져와서 오전 9시부터 판매를 개시한다. 이로 인해 야채의 신선도와 과일의 맛에서도 대형 마트보다 우위를 점할 수 있었다. 결과는 오후 1-2시면 당일 들어온 상품 중 90%가 판매된다. 오후 3시 정도가 되면 상품이 모두 판매되어 문을 닫고 다음날을 준비한다.

2.6 시무라 상점

일본 아메요코 재래시장에서 초콜릿을 판매하는 시무라 상점은 고정 가격과 덤 전략으로 평범한 초콜릿을 특별하게 판매해 하루 평균 방문객 1,000명, 연간 10억 원 정도의 매출을 올리고 있다. 한 봉지에 무조건 천엔으로 가격을 고정해 놓고 초콜릿의 종류와 양은 소비자 마음대로 선택하도록 했다. 시중가보다 절반 정도 저렴하게 판매함에도 불구하고 10-15%의 이윤을 남기고 있다. 이를 위해 상품의 종류를 주 고객층에 맞게 단순화해 일부 품목을 대량으로 구입하여 원가를 절감하였다. 현재 판매되고 있는 초콜릿은 30여 종 수준으로 보통 50 여종이 넘는 초콜릿 도매 가게와는 다르다. 또한 별도의 계산이 필요 없고, 거스름돈을 주고받는 것도 거의 없어 인력 비용을 줄였다. 더욱이 천 엔의 매력 때문에 불필요한 초콜릿을 추가로 구매하는 사람이 늘어 판매도 늘어났다.

초콜릿 봉지에는 녹는 걸 방지하기 위해 드라이아이

스와 얼음을 집어넣어 제품이 손상되는 것을 방지하였다. 또한 전국 어디에서나 주문이 가능한 우편엽서와 초콜릿을 더 받을 수 있는 쿠폰도 초콜릿 봉지에 넣어두어 다시금 고객이 찾을 수 있는 동인을 제공하였다. 이와 같은 노력으로 하루 손님 중 50-70%가 단골손님들이다.

3. 결론 및 함의

본 연구는 소상공인들의 성공요인을 탐색하는 것이다. 즉, 성공 사례를 통해 정부의 과잉보호에 의존하지 않고 스스로 성공할 수 있었던 요인들을 조사하고자 연구를 수행하였다. 사례 분석으로 도출된 소상공인들의 성공요인을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 차별화된 제품이다(제품 혁신). 허형만의 압구정 커피집의 허형만 사장은 식품공학을 전공하고 대형 커피업체에서 약 20년간 근무한 경험을 바탕으로 자신만의 커피 추출법으로 맛과 향이 뛰어난 커피를 만들어 판매하고 있다. 프랑세즈 과자점 역시 단팥빵을 전문화하고 특화해서 판매하고 있다. 안신야는 신선함으로 제품을 차별화하였다. 이외에도 한남동 '오월의 중'은 올리브·무화과·로즈마리 같은 천연 재료를 사용하고, 일부 빵은 발효 시간만 일주일 두는 등 공을 들인다. 신사동 뽕드뽕뽕은 전남 구례에서 직접 밀밭을 가꾸고, 신안 천일염을 사용하여 건강과 특화된 제품을 고객들에게 선보이고 있다.

둘째, 가격 경쟁력이다. 허형만의 압구정 커피집, 프랑세즈 과자점, 골든슈 신발백화점, 이름없는 야채가게, 안신야, 시무라 상점 모두 메가마트나 다른 경쟁자보다 낮은 가격으로 제품을 판매함으로 고객들에게 제품의 저렴하다는 것을 인식하게 해주었다. 물론 무리한 저가격 정책보다는 운영비용을 절감함으로 인해 낮은 가격을 제시

할 수 있었다. 예를 들어 골든슈 신발백화점은 직거래를 통해 판매할 제품을 구매함으로써 원가를 절감할 수 있었으며, 시무라 상점의 경우 포장이나 가격 흥정과 같은 과정을 생략시킴으로 인건비를 절감할 수 있었다.

셋째, 운영의 유연성이다(프로세스 혁신). 프랑세즈 과자점은 단골 고객에게 ‘덤’으로 빵을 주는 경우가 많다. 일판 프랜차이즈 빵집은 제품 하나 하나가 매출로 직결되기 때문에 어렵지만 소규모 점포의 경우 사장이 직접 운영하기 때문에 유연하게 운영하는 게 가능하다. 셀브르 빵집(경기 수원시 장안구 조원동)의 경우도 매주 전품목 2+1 행사를 진행하고 저녁에는 50% 할인행사로 남은 빵을 소진시킨다. 또한 주변 과리아케트와 겹치는 제품은 가격을 10%인하하고 기본 제공양도 늘렸다. 영업시간도 밤 12시에서 새벽 1시 반으로 연장하였다. 모두 소상공인 이기에 가능한 전략이다. 이로 인해 바리마케트는 사업 7개월 만에 사업을 접어야 했다.

마지막으로 기업을 정신이다. CEO가 되어야 한다. 충남 논산의 화지중앙시장 380여 가게가 죽을 각오로 고객을 대하는 태도부터 다 바꿨더니 대형마트가 들어온 뒤에도 망한 곳이 한 군데도 없다. 소기업, 소상공인 등 아무리 작은 기업이라도 기업가 정신을 가지고 판매 전략을 세운다면 불황속에서도 호황을 누릴 수 있다. 상인은 자신의 내적 역량과 처해있는 상황을 종합적으로 고려해 자신이 절실하게 추구하는 사업 가치에 대해 고민하고 이를 구현하는데 적합한 혁신전략을 구사해야 한다. 2008년부터 롯데마트 강변점 근처에 위치한 프라임상가에서 정육점을 운영하고 있는 프라임정육점은 단지 고기만 파는 것이 아니라 고객들에게 정육에 대한 자세한 정보를 제공해줌으로 고객의 만족을 극대화시키는 노력을 하고 있다. 즉, 고기를 구매하는 사람들을 단지 손님이 아니라 고객이라는 것을 인식하고 있다.

몸집이 크기 때문에 가능한 것도 몸이 작기 때문에 가능한 것이 있다. 기업도 마찬가지이다. 소상공인 일수록 대기업이 할 수 있는 것과 하지 못하는 것을 파악하여 하지 못하는 것을 자신이 하고, 이를 특화시키는 전략이 필요하다. 또한 경쟁자가 들어설 경우 상대방을 무조건 배척하기보다는 경쟁자의 경영 전략을 분석하고 벤치마킹하여 자신의 사업에 적합한 경영 기법을 개발하는 노력이 필요하다.

REFERENCES

- [1] Samsung Electronic Research Institute, STRONG Merchants in Korea's Traditional Market. CEO Information, No. 889, 2013.
- [2] Yoffie, D. B., and Cusumano, M. A., Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. Harvard Business Review, Vol. 77, No. 1, 1999.

임 명 성(Yim, Myung-Seong)



- 2002년 2월 : 삼육대학교 경영정보학과(경영 학사)
- 2004년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보대학원(경영학 석사)
- 2011년 8월 : 서강대학교 경영전문대학원(경영학 박사)
- 2011년 8월 ~ 2012년 2월 : 서강대학교 경영학부 대우교수

· 2012년 3월 ~ 현재 : 삼육대학교 경영학과 조교수

· 관심분야 : 정보보안, 서비스 시스템, 정보 심리학, 연구 방법론

· E-Mail : msyim@syu.ac.kr