

碩士學位論文

우리나라 슈퍼마켓의 가맹점사업에
관한 연구

2006年

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

林 實 根

碩士學位論文

指導教授 朱 亨 根

우리나라 슈퍼마켓의 가맹점사업에 관한 연구

A Study for the Korean
Voluntary Retail Chain Store Business

2005年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

林 實 根

碩士學位論文

指導教授 朱 亨 根

우리나라 슈퍼마켓의 가맹점사업에 관한 연구

A Study for the Korean
Voluntary Retail Chain Store Business

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2005年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

林 實 根

林實根의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

2005年 12月 日

審査委員長

審査委員

審査委員

[목 차]

국문초록	vi
제 1 장 서론	1
제1절 연구배경과 목적	1
제2절 연구의 방법과 구성	3
 제 2 장 유통시장 환경과 과제	 5
제 1 절 유통시장의 개념 및 현황	5
1. 아시아 시장	5
2. 우리나라 유통시장	8
3. 우리나라 소매점 현황	13
제 2 절 우리나라 유통산업의 선진화 과제	25
1. 유통업의 위상 변화	25
2. 우리나라 유통산업의 정책변화	36
3. 중소 유통산업의 경쟁력 제고 방안	45
 제 3 장 슈퍼마켓의 가맹점 사업발전 방안	 55
제 1 절 슈퍼마켓 조직화 사업의 이해	55
1. 체인스토어사업의 개념과 특징	55
2. 체인스토어 조직 형태별 분류	64
3. 가맹 형태별 체인 시스템(Chain System) 비교	71
제 2 절 슈퍼마켓 가맹점사업의 육성 방안	82
1. 슈퍼마켓 가맹점사업의 성공 요소	82
2. 볼런터리 체인(Voluntary Chain, VC)의 육성	90
3. 슈퍼마켓 가맹점사업 세부 지원 전략	98

제 4 장 실태 조사 및 분석	109
제 1 절 조사 개요	109
1. 연구 대상 수집	109
2. 설문지의 구성	110
3. 통계분석 방법	111
제 2 절 통계분석 결과	111
1. 표본의 일반적 특성	111
2. 세부 내역	112
 제 5 장 새로운 슈퍼마켓 가맹점사업의 사례	 119
제 1 절 S~MART 가맹점사업	119
1. 기본 사업 개념	119
2. 세부 사업전략과 평가	128
제 2 절 S~MART 가맹점사업의 위상	138
1. S~MART 가맹점사업의 실태 파악	138
2. S~MART 가맹점사업의 효과적 개선방안	142
3. S~MART 가맹점사업의 성공 요소 발굴	151
 제 6 장 결론	 155
제 1 절 연구 결과의 요약	155
제 2 절 시사점 및 연구의 한계	159
 부 록	 161
참고 문헌	164
Abstract	167

[표 목 차]

【표2-1】 소매업별 년도별 점포 수 및 매출 현황	14
【표2-2】 소매 업태별 시장 점유 비중	17
【표2-3】 년도별 매출현황	19
【표2-4】 2005년 할인점 현황	20
【표2-5】 년도별 대형 슈퍼마켓 매출현황	21
【표2-6】 년도별 편의점업계 매출현황	23
【표2-7】 년차별 사업체 수 변화	24
【표2-8】 국내 유통시장의 개방 내용	37
【표2-9】 유통산업 정책 내용	40
【표2-10】 일본의 기업형 유통망 관련 규제	42
【표3-1】 가맹점사업의 기본 결정요소	62
【표3-2】 Voluntary Chain과 Franchise Chain의 특징	72
【표3-3】 한·일 양국 수익성 및 생산성 지표 비교	79
【표3-4】 한·일 양국 특수상품(F· 술· 담배) 판매 비중 비교	80
【표3-5】 도매 물류사업의 성공적 수행요건	82
【표3-6】 슈퍼마켓에 필요한 3대 요소	84
【표3-7】 사업성공을 위한 전략 과제	85
【표3-8】 지역 Supermarket과 CVS 비교	95
【표3-9】 점포출점을 위한 세부내역	102
【표3-10】 시설개선(Renewal)의 효과	103
【표4-1】 설문지의 구성	110
【표4-2】 지역별 매장 평수 분포도	112
【표4-3】 개점 시 자문 대상자와 불만(애로) 사항	113
【표4-4】 본부 불만(애로) 사항	113

【표4-5】 본부 가맹 이유	114
【표4-6】 상품 기여도	116
【표4-7】 가맹점 활성화 5대 우선 순위	117
【표4-8】 희망 시설개선대비 희망비용 비교	118
【표5-1】 점포의 유형	121
【표5-2】 S~MART 5대 사업 목표	129
【표5-3】 소형 회원점포 최소 기본 체제	131
【표5-4】 시설 투자비 규모(60평 기준)	132
【표5-5】 S~MART 사업 운영 지원 체계	134
【표5-6】 역할 분담 표	136
【표5-7】 S~MART 운영 체크리스트 항목	137
【표5-8】 기본 시설 투자 모델(지상 전용면적 25평 기준)	151
【표5-9】 서울지역 B편의점 손익(BEP) 모델	152
【표5-10】 S~MART 평균 손익(BEP) 모델	153
【표5-11】 주요 가맹점 지원 내용	153

[그림 목 차]

【그림2-1】 업종별 대형점 영향	10
【그림2-2】 대형점관련 변화 조사	10
【그림2-3】 업태별 위치도	31
【그림2-4】 업태별 위치 (POSITIONING)	33
【그림3-1】 조직구도상의 가능 위치	63

국문초록

우리나라 슈퍼마켓의 가맹점사업에 관한 연구

디지털中小企業經營 專攻 林 實 根

指 導 教 授 朱 亨 根

정부의 유통시장 개방과 외환위기로 인하여 외국자본의 국내투자가 장려되면서 유통시장은 급격한 변화를 겪고 있다. 국내 소비시장의 저렴화, 다양화, 전문화에 부응하는 대형 유통점, TV홈쇼핑, 인터넷 쇼핑 등은 급부상하고 상대적으로 고객니즈에 부응하지 못하는 지역상권 슈퍼마켓과 재래시장 등 기존 소매점들은 점점 경쟁력이 상실되는 양극화현상을 겪고 있다. 특히 할인점의 진출이 활발한 지역의 경우, 상품공급채널인 대리점과 중도매인들의 공급이 위축되어 인근 대형 유통점포(할인점)에서 구매하는 기형적인 유통구조로 변화되는 상황이다.

임의가맹점형 볼런터리 체인(Voluntary Chain, VC)에 가입된 자영 슈퍼마켓들은 혼자 힘으로 살아가기에는 어려운 환경이다. 그러나 대형자본과 유통시스템을 갖춘 내셔널 체인스토어(National Chain Store)는 지역상권에서 사업을 포기한 반면, 자금력이 약한 지역중심의 리저널 체인스토어(Regional Chain Store)는 효율적인 물류공급이 어렵게 되었다. 따라서 가맹점본부인 체인사업자는 물류 및 구매비용 증대와 상품구색 부족으로 인하여 가맹된 슈퍼마켓들이 이탈되는 현상이 진행되면서 새로운 사업전략을 개발하여 제시해야 할 시점이다.

본 연구에서는 조합형 체인사업(cooperative chain)형태인 한국슈퍼마켓

협동조합연합회 조합원들을 중심으로 전국에 분포한 슈퍼마켓 점주들을 대상으로 슈퍼마켓 점주들의 가맹점본부에 대한 기대치와 상품 기여도 등을 분석하여 가맹점사업에 대한 경쟁력을 강화시키는 방안을 제시하고자 하였다. 연구 결과 가맹점본부는 기존 주류공급위주의 가맹점관리에서 탈피하여 상호 협력정신과 협업화와 조직화를 바탕으로 소매지원시스템(Retail Support System:RSS)을 구축하는 새로운 가맹점사업을 실천해야 한다는 결론에 도달하게 되었다.

우리나라 슈퍼마켓 가맹점사업에서 최초로 RSS체계를 도입하여 성공한 S~MART사업을 연구하였다. 그 결과, 슈퍼마켓 경쟁력강화를 위해서는 전국 규모로 조직화하여 볼런타리(VC)형 가맹점사업을 중심으로 물류센터와 농산물중심의 슈퍼마켓사업을 개발하여 지역고객 만족을 위한 원스톱 쇼핑과 단품관리, 시설개선은 물론, 사업지원을 위한 경영지도 등 RSS프로그램이 개발되어야 한다. 또한 선진 유통교육과 컨설팅 전문가양성은 물론, 점포시설개선이 필요하나 자금과 시스템 부족으로 본부 또는 정부지원이 필요하다는 결론에 도달했다.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경과 목적

우리나라 유통산업은 교통수단과 인터넷의 발달 등 IT 산업의 진전에 따라 혁명적으로 발전하고 있다. 특히 유통개방과 외국 자본의 투자가 장려되고 대형 다국적 유통기업의 다점포화가 진행되면서 급속한 유통산업 구조개편기에 직면하고 있다. 소비자 욕구의 양극화와 합리적 구매를 지향하는 저가격 할인점이 인기를 끌게 되면서 대형 할인판매방식과 TV 홈쇼핑 등의 판매방식은 활성화되고 재래시장과 중소 슈퍼마켓 등은 위축되면서 업태 존재마저 점점 상실하고 있는 실정이다.

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

본 연구는 중소 슈퍼마켓이 상대적으로 경영능력이 뒤떨어지고 기존 고객을 빼앗기게 되면서 이익 감소, 쇠퇴를 길을 걷게 되고 지역상권이 침체되는 변화기 중에 경쟁력 제고 방안이 절실히 필요한 이유로 착수하게 됐다.

급변하는 유통환경에서 슈퍼마켓이 생존 경쟁력을 갖추면 충분히 생존할 수 있다. 그러나 혼자 힘으로는 불가능하며, 힘이 센 가맹점본부에 가입하여 소매점 운영에 필요한 상품과 물류, 교육·컨설팅 등 운영에 필요한 제반 문제를 해결해야 한다. 슈퍼마켓은 소비자의 소득 증대와 소비패턴이 빠르게 변화되면서 소비자의 선택기준과 상품 결정요인을 파악하고 “잃었던 고객”을 되찾는 해결방안을 제시한다면, 지역슈퍼마켓의 강점을 살려

성공적인 점포경영을 실현할 수 있을 것이다.

우리나라의 유통정책은 일본의 영향을 많이 받아서 모방한 것이 많이 있다. 그러나 한국 체인스토어사업의 경우, 정부는 '70년대 일본의 Voluntary Chain(VC)형 연쇄화 사업을 도입하면서 VC본부의 성장 무기이며, 자영 소매업 종합지원 시스템인 『Retail Support System』을 도입하여 슈퍼마켓의 발전과 성장을 목적으로 하는 슈퍼바이저(Supervisor)를 리테일 카운슬러(Retail Counsellor)로 발전하려는 Retail Support Program과 의지가 없었기에 강한 연대의식과 자조적인 상호협력정신을 바탕으로 경영하는 슈퍼마켓 볼런터리사업 또는 협동조합형 슈퍼마켓 가맹점사업과 도매물류사업이 성장할 수 있는 기회를 놓치고 말았다.

한국 슈퍼마켓중심의 가맹점사업은 이제 변하지 않으면 본부와 자영 슈퍼마켓과 함께 생존하기 어려운 환경에 처해 있으나, 이에 대한 연구가 부족한 실정이다. 본 연구는 한국의 중소유통산업 특히, 소매점 현황과 실태를 분석하고 볼런터리방식(VC)과 프랜차이즈방식(FC) 등 가맹형태별 계약의 특성을 규명하여 다양한 가맹점 개발방식과 소매점지원제도에 의한 성공적 운영 사례 등을 분석하고 그 중에서 우리나라 슈퍼마켓사업에 적합한 가입방식과 운영사례를 찾아서 새로운 성공사례와 가맹점사업의 육성 방향을 제시하였다.

이에 본 연구는 우리나라 유통산업의 변화에 따른 국내 소매유통산업의 문제점과 슈퍼마켓의 요구사항을 비교 분석하여 향후 자생능력 함양을 위한 지원전략 수립과 '어떻게 살려나가야 할 것인지'에 대한 근본적인 대안들을 제시하여 향후 한국 유통산업의 발전을 위한 전략적 과제를 모색해 보고자 한다. 또한 중소 슈퍼마켓과 관련하여 향후 한국유통산업의 균형적 발전차원에서 관계 기관의 정책적인 지원 수립방안과 시사점을 도출하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법과 구성

본 연구는 이론적인 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 이론적인 연구에서는 전반적인 유통시장 동향을 알아보기 위하여 이론적인 접근을 시도하였고 이러한 이론적인 연구를 통하여 통계청의 도·소매업 시계열 자료들과 산업자원부, 한국체인스토어협회, 한국유통학회, 한국편의점협회 자료를 토대로 하여 유통업의 위상과 소매업을 분류하였다. 또한 중소 자영소매업의 조직화를 통한 경쟁력 강화방안을 위하여 체인 스토어 사업을 가맹형태별로 비교하면서 우리나라 슈퍼마켓에 적용되고 있는 볼런타리 체인방식을 제안하였다.

다음으로는 실증적 연구를 위해서 전국에 산재된 슈퍼마켓 점주들을 대상으로 현상 및 니즈파악에 대하여 새로운 설문조사를 실시하였다. 설문결과와 통계처리를 위해 MicroSoft Office 2000 Excel 프로그램을 사용하였다.

본 연구의 공간적 범위는 한국 슈퍼마켓 협동조합연합회(KOSA)소속 전국조합원(슈퍼마켓)을 대상으로 300개 점포의 점주들에 한정하여 표본대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사 시기는 2005년 9월 3일부터 동년 10월 3일까지 이었으며, S~MART 관련 자료는 「도매물류사업 절반의 성공」에서 조사되었던 자료를 활용하여 재구성하였다.¹⁾

본 논문은 총 6장으로 구성되어 있으며, 구성 내용은 다음과 같이 요약할 수 있다. 우선 제 1장 서론에서는 연구배경과 목적, 연구방법 및 범위에 관한 서술을 기술하였다.

제2장은 아시아와 우리나라 유통시장을 파악하고 각종 자료와 통계를 중심으로 우리나라 소매업 동향과 국내 유통시장의 개방에 따른 소매업태의 일반적 현황과 문제점, 소매점의 가맹점 실태와 유통환경 특성, 그리고 유통구조의 선진화 과제를 살펴보기 위하여 우리나라 유통산업의 위상과 정

1) 임실근, 『도매물류사업 절반의 성공』, 한수협출판부, 1997.

책변화, 중소유통업의 경쟁력 제고 방안을 제시하였다.

제3장에서는 소매업의 조직화를 위하여 체인스토어 사업을 규명하고 가맹형태별 비교 작업과 우리나라에서 현실적으로 중소 슈퍼마켓 가맹점사업에 적합한 볼런타리 체인에 대한 연구와 실체를 규명하였다.

제4장은 전국에 산재된 KOSA조합원중심의 중소 자영 슈퍼마켓에 대한 설문조사 결과를 통계 분석을 통하여 검증하고 그 결과를 정리하였다.

제5장에서는 유통환경 변화에 따라 새로운 가맹점 사업으로 평가된 S~MART사업 중심의 로케이션 파악과 사업 사업전략을 평가하여 사업위상을 정립하고 사업의 문제점과 효과적 개선방안, 사업의 성공요소를 발굴하였다.

마지막으로 제 6장에서는 본 연구를 통하여 얻은 연구결과를 요약하고 연구 결과가 말하는 시사점과 한계점을 밝히고 기술하였다.

제 2 장 유통시장 환경과 과제

제 1 절 유통시장의 개념 및 현황

1. 아시아 시장

1980년대 미국의 ‘월마트와 질레트사 싸움’은 유통업과 제조업사이의 주도권 싸움에서 유통업이 승리하여 유통업시대가 도래가 전개된 사건이었다. 그 후, 전 세계 유통산업은 새로운 성장 동력을 위한 아이디어를 만들어 내는 전쟁터에 비유된다. 주요 글로벌경쟁 주자들은 그들의 시장을 최대화하는 것이며, 그들의 유일한 선택은 저개발 지역의 해외시장을 확대하는 것이다. 오늘의 세계는 무한경쟁 패도에서 자본과 기술을 가진 주체들에 의해 지구촌이 빠른 속도로 변하고 있다. 다가오는 21세기 유통시장 환경은 국경이 없어지고 시간과 공간의 제약이 급격하게 줄어드는 무한경쟁에서 미래시장을 정확히 예측하기란 실로 어려운 상황이 전개되고 있다는 것이다.

다가올 21세기의 산업구조와 기업 판도는 현재와 크게 달라질 것이라는 예측은 그것은 변화될 새로운 경영환경을 살펴봄으로써 어느 정도 예측이 가능하다. 특히, 21세기의 유통산업은 정보통신과 멀티미디어, 영상산업과 신업태의 유통, 생명공학, 스포츠, 레저, 의료, 실버산업 등이 복합적(컨소시엄)으로 연결되는 새로운 유망산업으로 자리 잡을 것으로 예상되고 있다.²⁾

미국과 유럽을 중심으로 하는 다국적 유통업체의 진출도 가속화 되고 있다. 세계 최대 유통업체인 미국 월마트와 토이저러스, 유럽 최대 업체인 프랑스 까르푸와 네덜란드 마크로, 캐나다의 허드슨즈 베이, 영국의 테스코, 막스 앤 스펜스 등, 세계 굴지의 유통업체들은 이미 아시아지역 상권을 선

2) 이광종지음, 『유통에 국경이 없다』, 한수협출판부, 1997, p.74.

점하기 위해 막대한 자본과 기술, 정보시스템과 함께, 다양한 방법으로 다점포망을 갖추고 우수한 상품구성과 넓은 매장, 선진화된 운영방법으로 개점한 이후 짧은 시간에 다점포화를 달성하고 있다. 이들의 진출 배경은 각기 다르다. 미국은 풍부한 국내 자원을 바탕으로 해외에서 시장규모를 확대하는 반면, 유럽은 국내의 경쟁관계가 격화되고 출점 규제 강화 등으로 인하여 해외진출을 꾀하고 있는 것이 특징이다.

아시아에서 가장 먼저 산업경쟁력과 유통산업이 발전한 일본은 아시아지역 신흥공업경제권을 중심으로 가장 먼저 진출했다. 일본은 저금리 및 고효율을 통한 자국의 우세한 유통여건을 바탕으로 대만, 홍콩, 태국, 싱가포르, 인도네시아 등지에 이세탄, 소고, 다이마루, 도큐, 다카시마야, 다이에, 야호한, 세이부, 세이유, 미쓰코시 등 대형 유통업체만 10여개 이상 진출하고 있다. 그러나 대형 소매업체의 경우, 백화점이 대부분이었던 아시아 유통업계는 구미 유통업체들이 가격파괴형 할인업체를 가지고 진출함에 따라 백화점을 중심으로 한 일본계 유통업계의 고전이 지속되면서 운영방법이 시스템화 되고 글로벌 마케팅이 가능한 편의점, 디스카운트 스토어, 카테고리 킬러 등의 체인화가 급속히 진행되고 있다. 이런 혼잡한 유통시장의 경쟁국면이 진행되면서 백화점도 할인경쟁에 동참하고 있는 상황이다.

국경을 초월한 유통시장의 변화와 경제의 비약적인 급성장으로 인하여 富가 축적된 중산층과 맞벌이부부들이, 자동차로 가격이 저렴하고 대량구입이 가능한 창고형 할인업체를 선호하면서 비약적인 매출신장을 이룩하게 되었다. 아시아 유통업은 소비자욕구가 다양화되는 과정 속에서, 다점포화와 대형점화라는 규모의 경쟁에 부가하여, 자본과 마케팅을 결집한 구미 유통자본의 참여가 어느 때보다도 빠른 속도로 진행되고 있다.

이러한 발전 속에서도 가장 주목받고 있는 지역은 경제성장의 속도가 가장 빠르게 진행되는 중국의 상해지역이다. 상해지역은 '93년 이후, 홍콩과 대만 등 외국 유통업체들이 10여개이상 점포를 개점하여 시장 쟁탈전을 치루고 있으며, 한국의 신세계백화점과 기타 유통업체도 가세하고 있는 곳이

다. 우리나라 유통기업들도 상해지역을 중심으로 교두보로 삼아 중국 대륙 전체로 확대할 계획이다.

아시아에서도 중국본토를 핵심 축으로 하여, 아시아 시장에 대하여 세계 다국적 유통기업들이 눈독을 들이는 것은, 현재 동아시아지역(인도 등 서남아시아와 중동지역 제외)은 세계 어떤 지역보다 높은 소득 점유율과 소비 신장율 면에서도 세계 소비 신장율(평균1.5%)보다 훨씬 높은 수준(7~18%)을 유지하고 있기 때문이기도 하다. 특히, 중국은 3.7% 수준이나 소비인구와 시장잠재력 면에서 보면, 세계 최고시장이라는 공통된 인식 때문이다.³⁾

상기 자료에 의하면, 2003년에는 세계전체 소득의 13%를 점해서 세계 2위의 경제대국이 되고, 일본은 8.3%로서 세계 3위의 경제대국이 되는 것으로 되어 있다. 이러한 예상은 따라서 모든 다국적기업들은 중국을 중심축으로 하여 위성지역에 포진된 국가들을 대상으로 1차 거점을 확보하고, 이 힘을 바탕으로 본격적인 대륙 진출을 도모하려는 사업전략으로 보인다. 그러나 우리가 현실적으로 경험하고 있는 상황을 비유해서 말하면, 19세기 제국주의시대 세계열강 속에서 아시아지역을 분할 점령한 역사가 되살아나는 착각을 하게 된다. 왜냐하면, 우리나라를 포함하여 대표적으로 중국, 대만, 싱가포르, 태국 등 아시아 유통시장이 세계적 다국적기업의 치열한 접전장이 되어 가면서 자국의 전통적인 농업기반이 파괴되는 것은 물론, 자국의 제조업이 엄청난 위기를 겪고 있거나, 종속화 되는 과정이기 때문이다.

아시아시장은 소득 상승에 따른 소비가 성숙되는 현상적 과정에서 저렴화와 고급화라는 이분법적인 소비구조를 지나서, 시장의 세분화 및 차별화 과정을 걸어가고 있는 과정이므로, 새로운 소매업태의 탄생과 참여의 폭이 얼마든지 열려 있는 것이다. 특히 인구와 자원이 많고 경제성장률이 높은 중국과 베트남과 인도네시아 등의 시장은 지금보다 더욱 확대될 것으로 보이며 다양한 형태의 출점과 상품교류가 진행될 것으로 판단된다. 따라서

3) Marcus Noiand, “The United States, The WTO, and APEC” 자료.

우리나라에서 입증된 성공적인 업태전략과 유통산업의 성장 노하우가 아시아시장 뿐만 아니라, 세계시장에 대하여 과감한 진출도 앞당겨 생각되는 국면이다.

우리나라를 비롯한 21세기 아시아 국가의 소매유통산업도 선진 유통국가와 같이 글로벌시대에 부합되는 대형화, 협동화, 전문화 추세로 나아갈 것으로 전망된다. 특히, 한국시장은 소비자의 질이 높아 시장진입이 매우 까다로운 시장으로 인식되고 있다. 따라서 한국시장에서 성공하면 동북아시아(특히, 중국)에서 성공할 수 있는 교두보를 확보할 수 있다는 확신으로 다점포화 및 시장점유율 확대를 시도하고 있다. 국가별 소비자들의 감성적 가치관의 차이와 생활양식의 변화는 구매욕구의 다양화와 차별화로 이어지면서 구매방식과 구매성향이 변화되고 있다. 따라서 유통업자와 정책당국이 변화되는 유통환경에서 소비시장을 제대로 읽어서 선택과 집중을 어떤 방향으로 추진되느냐에 따라 국가별 도·소매유통산업 재편과 관련 산업에 가장 큰 영향을 미치는 변수가 될 것이다.

21세기 유통산업은 자본과 세계화라는 두 가지의 힘에 의해 움직이며, 선진국에서는 유통업 비중이 제조업을 능가하고 있다. 향후 국가별 유통산업이 제대로 발전하기 위해서는 정부당국과 유통기관은 유통 생태계가 산업전반에 미치는 산업정책과 교통·환경문제, 쾌적한 노동환경 등 유통산업을 둘러싼 제반환경 변화에 적극적이고도 효율적으로 대응해야 할 것이다.

2. 우리나라 유통시장

우리나라 유통산업은 국민 경제적 측면에서 GDP의 9.7%, 고용의 18.1%를 차지하고 있으며, 이중에서 중소 유통업이 90% 이상을 차지하고 있다.⁴⁾ 우리나라 유통산업을 소매업 기준으로 살펴보면, 2002년 말 현재 사업체

4) 『중소유통의 실태조사』, 중소기업협동조합중앙회, 2005.

수는 69만 3,701개이며, 종사자 수는 153만 3,179명으로 국민 경제적으로 높은 고용창출이 이루어지고 있다. 또한 1998년도 이후 사업체 수, 종사자 수, 매장규모 등에서 꾸준히 증가하고 있어, 사업체 당 종사자 수, 사업체 당 매장면적 등 효율성 측면에서도 성장이 지속적으로 이루어지고 있다. 또한, 산업자원부의 2002년도 “중소유통업실태조사서”에 따르면, 유통산업을 구성하는 대부분의 소매점은 자영업자에 의한 단독점이어서 중소기업의 비중이 크며 파트타임과 여성근로자가 많은 특징을 가지고 있으며, 중소기업에서 파트타임과 무급인원을 포함한 비정규직 인력 비율이 전체의 55.6%로 나타나고 있다,

우리나라는 WTO시대 유통시장 개방으로 외국 유통기업과, 국내 대기업이 직영하는 대형점포의 급속적인 확산되면서 세계 유통업체들의 각축장이 되고 있으나, 소형 슈퍼마켓, 생선·채소가게, 등은 자본과 기술력의 부족으로 경쟁력이 부족하여 지역 상권별 기존 점포의 폐점으로 지역 경제의 자생 능력을 잃어가는 상황이다. 특히, 재래시장과 영세한 소매점은 유통시장의 전면 개방으로 자본과 기술, 시스템적 첨단 유통기술과 경영방식의 대형 할인점들이 조직적으로 규모의 경영과 다점포화 되면서 급속히 쇠퇴되고 있다.

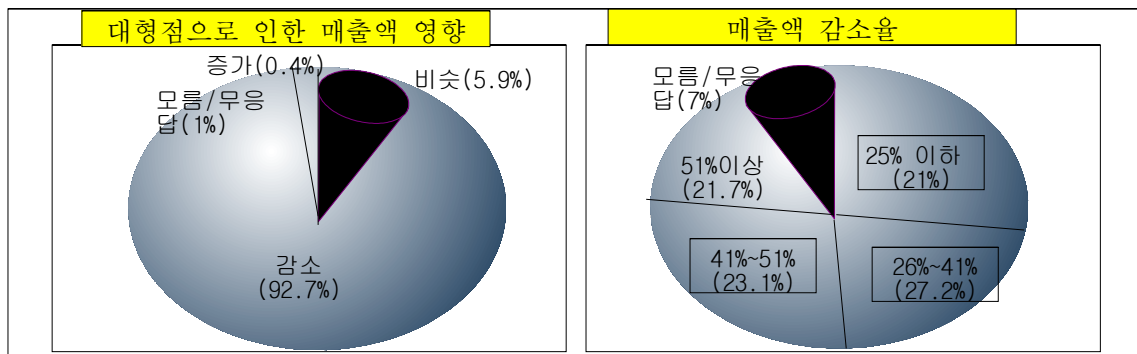
대형 유통업체가 1곳이 들어서면 지역 재래시장 7개, 그보다 작은 소형 점포는 4천여 곳에 폐업될 정도이다. 산업자원부에 따르면 대형 유통점이 개설된 후 6개월 내 해당지역 중소기업의 62.2%가 매출액이 감소하게 되고 업체당 평균매출도 35.8% 떨어진다고 한다. 결과적으로 중소기업들이 생존 자체를 위협받을 수밖에 없다. 유통시장이 개방되면서 2003년까지 대형 유통점이 28개에서 175개('05년 10월 현재 290개)로 급증하면서 영세 소매상은 8만개가 줄어든, 말 그대로 공포나 다름없는 형국이다.⁵⁾

대형 할인점의 영향을 업종별로 구분하여 보면, 전문점보다는 대형 유통점포와 동일 품목을 주로 취급하는 종합소매업이 72.1%로 가장 크게 영향을 받고 있으며, 그 다음으로 음식료품·담배, 섬유, 의복, 신발, 가축 등의 순

5) 『우리는 어떤 CEO를 원하는가』, 도서출판 프레지던트, 2005, p.129.

이고 의약품·화장품 업종이 가장 영향을 덜 받는 것으로 나타났다. 종합 소매업과 음식료품·담배판매업이 가장 영향을 크게 받는 것은 대형할인점과 주요 취급 상품군이 비슷하기 때문이다. (그림 2-1) 참조.

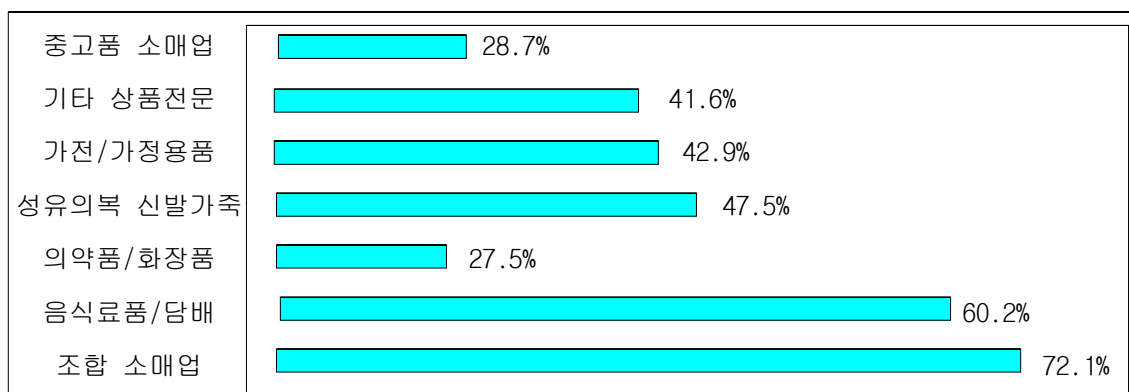
【그림 2-1】 업종별 대형점 영향



자료 : 「중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구」, 중기협, 2005, p.20.

최근 설문분석 결과에 따르면, 설문응답자의 92.7%가 대형점으로 인한 매출감소를 겪었다고 응답했다. 이중 50% 이상이 26% 이상의 매출액이 감소했다고 응답했으며, 매출액 감소비율에서는 평균 43%로 나타나 중소기업체에 상당한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. (그림 2-2) 참조.

【그림 2-2】 대형점관련 변화 조사



자료 : 「중소유통실태조사」, 산업자원부·유통물류진흥원, 2005.

대형 할인점은 선택이 집중되는 경우 매우 유리한 위치를 점하는 반면, 매출액과 고용에서 아직까지 큰 비중(매출액의 73%, 종사자의 94%)을 차지하고 있는 중소 유통업은 생산성이 크게 낮아진 상황이다.

중소기업협동조합 자료에 의하면, 대형점이 개설된 후, 첫 1개월부터 6개월까지의 중소유통 매출액 변화정도를 보면 중소유통의 62.2%에서 매출액이 감소한 것으로 나타났으며, 매출이 감소한 중소유통업체의 평균매출 감소비율은 35.8%로 경영에 치명적 타격을 입히고 있다. 또한 개설 6개월 이후 시점에서 대형점 개설 전과 비교하여 중소유통의 59.9%에서 매출액이 감소하였으며, 38.6%는 매출액 변화가 없는 것으로 나타났다. 업종별로는 종합소매업과 음식료업·담배소매업 등 식생활 업종에서 매출 감소가 많았으며, 매출이 감소한 업체의 매출은 37.3% 감소했다.⁶⁾

슈퍼마켓을 대상으로 사업하는 체인스토어사업자들이 생존의 불확실성 및 소매점지원체계(Retail Support System)의 한계성에 노출되어 있다. 전국 자영 슈퍼마켓 대상의 체인스토어사업은 대기업이 대부분 사업에 철수하면서 경쟁력이 부족한 중소유통업에 의하여 부족한 시설과 자본, 경영능력 등으로 인해 업종전환과 도산, 실업자 양산으로 사회문제화 되고 있다. 업계 경쟁구도는 지역, 업태, 규모면에서 부족한 중소 유통업체의 과점형태와 대형할인점의 다자간의 무한경쟁구도에서 재래시장과 중소 유통기업과 자영업자들이 일방적으로 고사되는 위기의 시대를 맞이하고 있다.

국내 유통업계는 변화속도가 빨라 전선 경계가 구분되지 않는 전쟁터를 방불케 하고 있다. 중소유통업체들은 조직화·협업화하여 경쟁력을 갖추거나, 새로운 판매기법이나 시설현대화 등 경영효율제고를 추진하기 어려운 실정이며, 효율적인 물류시스템의 구축이 미비한 상태이다. 특히, 일시에 밀어닥친 격랑으로 인해 중소 자영업자들은 무엇을, 언제, 어떻게 해야 할지 몰라 중소유통 활성화를 위한 기본대책을 마련하지 못하고 있다. 우리 지방경제와 유통산업을 암울의 터널로 밀어 넣는 다그침과 다를 바 없다.

6) 『중소유통 활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중기협, 2005, p.22.

이러한 환경에서 정부는 관련 법규의 규제가 늘어나는 반면, 지원이 한정되고 있어, 전반적인 유통서비스산업에 대한 지원과 구조조정이 필요한 시점이다.

유통업은 점포의 형태를 가지고 있다. 그 중에서도 대표적인 것은 기존의 백화점, 슈퍼마켓을 비롯하여 새롭게 등장한 할인점, 회원제 창고형도소매업(MWC), 하이퍼마켓(Hiper Market) 등이 이에 포함된다. 글로벌 유통전략은 업체간의 무한경쟁으로 가격파괴 현상과 다점포를 통한 규모화사업을 촉진하면서 시장주도권이 힘의 논리로 적용되면서 제조업체 중심에서 유통업체 중심으로 조기 실현되고 있다. 제조업체의 원가절감 압박 및 기존 대리점 중심의 마케팅 조직관리 체계는 물론, 제조업과 유통업과 공급업자(도매업자 포함)간의 역학구조가 어떤 형태로든지 재편될 것이 예상되고 있다.

우리 유통환경은 소프트경제시대에서 국내시장에서의 치열한 상권경쟁을 뛰어 넘어, 우리의 상품과 점포 운영기술들이 세계 시장에서 역할이 기대되는 글로벌시대에 진입했다. 대형 할인점은 글로벌 유통으로 글로벌 소싱을 주도하면서 제조업체의 원가 절감과 판촉 지원을 강요당하는 입장이 되었다. 이러한 개념은 미국 밖에서 다국적 기업성격을 가진 경쟁자들이 매입 동맹의 형성과 사회 간접자본을 지원하도록 유통업체들이 인식함으로써 급속하게 발전하고 있으며, 주요 매입 그룹이 형성됐다. 여러 합작회사와 글로벌 매입 그룹들은 직접 혹은 간접으로 주요 유통업체들 상호간에 효과적으로 간여하고 있다. 우리는 글로벌 매입 카르텔의 출발을 이미 보고 있다.⁷⁾

우리나라의 경우, 할인점에 의해 시작된 『가격파괴』 현상은 다점포화 소비자 물가를 안정시킨 자부심보다는 “소비자 감성시대”에 고객 수준에 맞는 맞춤 서비스를 실현하지 못하여 현격히 떨어지는 서비스수준으로 인하여 소비자들이 더 많은 정보를 탐색하게 한다. 오늘날 소비자들의 선호도가 단순히 기업체(또는 업체) 이미지에서, 어떤 상품을 어느 정도 잘 갖

7) 이광종지음, 『유통에 국경이 없다』, 한수협출판부, 1997, p.85.

추고 있으며, 고객의 니즈와 고객 불만과 고충에 대한 충실한 대응도 등 “고객감동” 지향적인 사업전략이 전환하고 있는 상황이다. 따라서 최고 경영자의 의지와 이를 추진하는 경영층의 전폭적 이해가 반드시 전제되어야 한다.

우리나라 소비문화는 고도 성장기를 지나 저성장시대를 맞이하면서 소비자 구매 패턴도 가격위주, 공동체의식, 실용성, 현금결제, 근거리 쇼핑 등의 합리적 구매성향으로 변화가 불가피해지면서 소매기업의 대응전략도 바뀔 것이다. 유통산업은 정보 서비스와 소비자 감성을 주축으로 변화와 다양화에 대응하는 새로운 마켓이 등장과 소비자들의 목적구매 증가, 점포충성도, 상품선택의 까다로움 등으로 인하여 소비자 흐름이 빠르게 변화될 것이다.

오늘의 강자가 내일의 승리자로 남는다는 보장은 없다. 유통업은 앞으로 치열한 싸움과 M&A를 경험할 것이며, 싸움에서 승리를 거두는 업체는 일부에 불과할 것이다. 앞으로 우리나라 유통산업은 사업경쟁력에 공헌할 것이며, 국내 전체 산업의 역학구도에도 지대한 영향을 미칠 것이다.

3. 우리나라 소매점 현황

소매업(小賣業, retailing)이란 상품의 조달 또는 생산으로 개인적 소비나 사용을 원하는 최종 소비자에게 상품을 판매하는 행위로서, 생산과 소비를 연결하여 상품흐름이 최종적으로 마감되어 각 유통주체별로 최종소득이 발생하는 일을 주 업무로 하는 유통업종이다. 따라서 소매점은 적절한 상품의 제공과 상품관리, 다양한 정보의 제공과 구매 장소를 제공하여 최종 소비자가 만족하는 상품과 서비스를 판매하는 영업행위으로써, 유통산업의 꽃이다.

1) 우리나라 소매시장 규모

2005년도 소매시장 규모는 전면에 비해 2.3%가 증가한 1백44조원 규모에 이를 전망이다. 전반적인 경기부진 속에서 하반기 이후의 소비회복과 대형 소매기업중심의 소폭 상승에 힘입어서 소폭 성장이 예상된다. (표 2-1) 참조.

【표 2-1】 소매업별 년도별 점포 수 및 매출 현황

(단위 : 조원, 개)

구 분		2001년	2002년	2003년	비고
합계	매출액	122,429	139.754	139.568	
	점포수	627,044	668,658	653,752	

자료 : 대한상공회의소, 백화점협회, 체인스토어협회, 유통학회, 통계청 2003년 기준,
도·소매업통계조사보고서 (2004. 12).

에이시(AC) 닐슨 코리아가 2004년도에 발표한 ‘소매점 센서스 결과 보고서’에 따르면, 우리나라 식품 소매점 시장이 할인점과 슈퍼마켓과 같은 대형 소매점포의 점유율이 점점 높아지는 선진국 형태로 움직이고 있다. 현재 약 30조원으로 추정되는 식품 소매시장 연간 판매액의 44.3%가 이들 점포 수 점유율 2.5%에 해당하는 대형 유통점포에서 발생하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 수치는 지난 1996년 센서스에서 조사된 점포 수 점유율 2%, 연간 판매액 점유율 25.3%에 비해 매우 두드러진 성장세를 반영하고 있다. 점증하고 있는 대형 점포들의 시장 진입의 증가속도에서 국내시장에서 일어나고 있는 변화는 선진국의 발전 형태를 닮아가고 있다.

지난 1996년도에 비해 시장 판매액의 규모가 46.9%(연평균 10.1%) 성장했으나, 점포수에서는 11만 4천여 개로 오히려 5.5%(연평균 1.4%) 감소했다는 사실을 놓고 볼 때, 이들 대형 점포들의 성장세가 두드러진다.

소형 슈퍼마켓은 점포 수 점유율의 증가에도 불구하고 판매액 점유율은 다소 줄었으며, 일반식품점의 경우에 점포수와 판매액, 점유율 모두에서 감소세를 보였다. 이와 같은 현상은 제주도를 제외한 국내 전역에서 보여 지는데, 현재까지 일반식품점이 점포수면에서 가장 큰 비중을 차지하고 있음에도 불구하고 대형 점포가 판매액 면에서 이들 시장을 위협하고 있음을 알 수 있다. 대형 점포의 우위가 가장 돋보이는 지역은 서울과, 인천/경기/강원지역, 부산/경남 지역으로 전체 연간판매액의 절반가량을 차지했다.

한편, 국제적인 흐름에 비춰볼 때, 국내 대형 점포의 성장가능성에 대하여 한계점이 왔다. 점포 한 개 당 인구수를 놓고 보면, 호주는 3,100명인데 반해 홍콩은 1,500명, 일본은 800명으로 한국의 401명 보다 월등히 높은 수치로써 아직 출점(出店) 여지를 남겨놓고 있으나, 일본의 경우에는 우리나라보다 소득수준이 3배 이상 높으므로 실제로는 고객단가 면에서 봐야 한다.

정부의 공식적인 통계조사에 의하면, 우리나라 유통업체의 가장 문제점은 매장면적이나 종업원 수, 판매액 등을 기준으로 볼 때, 규모가 영세하고 과밀성과 저생산성이 날로 심화되고 있는 점이다. 통계청 자료에 의하면 2003년 말 도매업의 경우, 매출 5억원 이하가 70%를 차지하고 있으며, 종사원 4인 이하가 48%를 차지하고 있다. 소매업의 경우에는 년 평균 매출 1억원 이하가 69%를 차지하고 있으며, 종사원 4인 이하가 71%를 차지하고 있다.

또한 매장면적 10평 미만의 사업체 비율이 41%(도소매 통합)로 대부분 생계형이며, 소매업종에 있어 대규모 소매점인 백화점 슈퍼마켓과 기타 소매업간 규모, 경영실적의 격차로 인하여 산업 내에서 2중구조가 형성되어 있다. 이는 10년 전인 1993년 도매업의 경우, 매출 5억원 이하가 81%, 4인 이하 종사자가 97%를 차지했으며, 소매업에서도 1993년 매장면적 10평 미만이 78%였던 것에 비하면, 우리나라 유통구조가 어려운 환경에서도 선진화되어가고 있는 것으로 보인다.

통계청자료에 의하면, 2003년 말 현재, 전체 소매업체의 0.01%에 불과한 백화점이 종사자의 2%, 판매액의 7%(1993년 11.5%)를 점하고 있고, 슈퍼마켓도 사업체수는 0.3%에 불과한 반면, 종사자는 1.6%(1993년 3.3%), 판매금액은 8.2%(1993년 4.6%)를 차지하고 있어 소매업체의 진전을 엿볼 수가 있다. 또한 유통구조의 복잡성과 다단계성으로 인하여, 조직체계가 미흡하며 경영의 낙후성과 유통 조성기반이 취약하여 구조적으로 비조직화 되고 Infra 구축이 부족한 형편이다. 조직화율 측면에서 도매업의 경우에는 11%이며, 소매업의 경우에는 겨우 0.7% 수준인 것만 보아도 알 수 있다.

중소기업협동조합중앙회에 의하면, 조직화·협업화도 부진해 연쇄화 체인 사업으로 조직화된 점포는 2003년 말 현재 75만 8천개 소매업체 중 4만개에 불과하며, 상업협동조합도 2005년 3월말 현재 1백 62개(조합원 1만 7천개)에 불과하여 중소 유통업체의 상권위축이 가속화되고 있다. 또한 대기업이 할인점과·편의점사업에 진출을 가속화시키고 있고 외국 유통업체의 발 빠른 상권잠식으로 중소유통업체는 설 땅을 잃어버리고 있다.

2005년 10월 1일 현재 할인점수는 현재 290개점으로 급속하게 증가되고 있는 반면, 생업위주의 특성이 강한 전통적 업종점이 감소하고 신세대 편의를 제공하는 편의점(CVS) 등 시대적응 점포가 증가하고 있다. 또한 소매업의 수적인 감소 경향은 계속되고 있으며, 유통환경 변화시대 요구에 순응하는 신업체 점포가 차츰 두각을 나타내며 소형 영세점포의 감소를 재촉하고 있다. 이러한 환경변화는 결국 구멍가게(PaPa mama Store)를 포함한 중소 소매점의 고령화와 후계자 부족으로 이어지면서 중소유통이 존폐의 기로에 서는 것으로 평가되고 있다.

향후 우리나라는 유통국가들이 겪었던 방식의 변화의 틀에 순응하면서 선진국형의 틀을 유지할 것이며, 소매 유통구조 변화는 다음으로 요약된다.

첫째, 다양한 할인업체를 중심으로 유통생태계에서 상위그룹 상호간에 경쟁우위를 선점하기 위해 업체별 소비자대상 가치 제공방식이 개발될 것이다.

둘째, 기존 업체는 유통생태계 도태와 성장 둔화를 극복하기 위하여 점

포증설, 글로벌 머천다이징, 업태개발, 매장 차별화 등 경쟁우위 확보 노력과, 셋째, 선진 유통업체와의 전략적 제휴와 M&A, 국내 유통업체간 협력 및 공동화 프로그램 등장으로 소수 유통업체가 전국 대부분 유통망을 지배하며, 넷째, 직접 마케팅과 전자상거래 증대가 예상되며, 전통적인 Off-line 거래업체와 전자상거래를 중심으로 하는 On-line거래 업체간의 조화구도와 함께 새로운 경쟁구도가 형성될 것으로 예상된다.

2) 우리나라 소매업 현황

소매업별 비중을 살펴보면, 1998년에 25.8% 수준이었던 기업형 소매유통 시장이 2003년에는 41.6%에 이를 것으로 예상된다. 특히, 3대 소매업(할인점, 홈쇼핑, 편의점)이 전체 소매시장에서 차지하는 매출비중은 1997년에 5.4%에서 2000년에는 12.8%, 2001년에는 16.8%로 3배 이상 확대되었으며, 2003년에는 25.7%까지 확대될 것이다.⁸⁾ (표 2-2) 참조.

【표 2-2】 소매 업태별 시장 점유 비중

(단위 : 조원, %)

구 분	1999	2000	2001	2002	2003(E)
할인점+홈쇼핑+편의점 (백화점+슈퍼마켓)	10.2 (15.5)	10.2 (15.6)	16.6 (15.6)	21.9 (15.8)	25.7 (15.9)
기업형 소매시장 소계	25.8	28.3	32.3	37.7	41.6
재래형 소매시장	74.2	71.1	67.7	62.3	58.4

자료 : 하나경제연구소, Korean Retail Market, 2002.

재래시장이 재래시장의 기업형 소매유통으로의 전환 및 흡수가 빠르게 진행되고 있음에도 불구하고, 아직까지 기업형 유통업의 매출비중은 30%

8) 하나경제연구소, Korean Retail Market(1), 2002, 10..1. 자료의 예측치.

정도의 수준에 불과하다. 이는 국내 소매유통시장에서 기업형 소매유통이 지속적으로 확대될 수 있는 성장잠재력이 충분하다고 해석할 수 있다.

이러한 국내 소매유통산업의 구조에서 최근 국내 소매시장에서 가장 두드러지게 나타나고 있는 특징은 업태별로 대형 상위 업체중심의 과점적 시장구조가 심화되고 있다는 점이다. 이는 국내 소매유통시장이 기업형 유통구조로 빠르게 전환되는 과정에서 대형 유통업체들이 전국적인 다점포화 전략을 시행함으로써 시장지배력을 적극적으로 확대하고 있기 때문이다.⁹⁾

모든 생태계는 시작과 끝이 있는 법이지만, 우리나라 유통생태계는 일정 기간 업태 성장을 위한 노력이 지속될 것이다. 기존 시장을 지배하던 백화점과 슈퍼마켓, 그리고 재래시장은 업태유지를 고수하는 노력과 할인점과 편의점 등 신업태는 다점포화와 외형확대로 인한 저효율성과 저생산성을 극복하는 과제를 안고 있다. 우리나라 소매업태별 현황은 아래와 같다.

(1) 백화점(百貨店, Department Stores)

주로 시내중심 변화가에 위치한 대형 건물에서 중간 계층이상의 고객에게 패션성이 있는 상품이나 그레이드가 높은 내셔널브랜드(NB) 상품을 중심으로 다양하게 분류된 매장에서 주로 대면·신용·판매방식과 각종 서비스를 제공한다. 우리나라는 1930년 서울에 미츠코시 경성백화점을 개설한 것이 시초이며, 이를 이어받은 것이 신세계백화점이다. 그 후 1979년 롯데백화점, 1985년 현대백화점, 1998년 삼성플라자가 각각 출범하였다.

백화점은 우리나라에 제일먼저 상륙하여 소매업계의 주도적인 역할을 계속하여 왔다. 그러나 할인점 등장으로 인한 새로운 경쟁은 치열해 지고 있어, 전반적인 매출 성장세는 둔화가 예상된다. (표 2-3) 참조.

9) 구자성, 유통시장개방과 Global화에 따른 유통산업의 변화분석, 중앙대학교대학원, 2003, p.26.

【표 2-3】 년도별 매출현황

(단위 : 조억원, 개)

구분		2001년	2002년	2003년	2004년	비고
합계	매출액	16.42	18.18	17.312	16.7	
	점포수	84	86	85	85	

백화점업계는 유통환경이 급변함에 따라, 회원제 창고형 매장, 슈퍼센터, 카테고리 킬러 등 할인업체와 가격 경쟁을 벌이던지, 고급화로 차별화 하든지 양자택일을 강요당하는 힘겨운 입장이다. 따라서 개정된 할인 특매고시에 의해 세일기간이 철폐되고 그야말로 무한경쟁 상태에 진입하게 되면, 매장을 늘이거나, M&A 능력을 발휘하여서 구매능력(Buying Power)을 키우고, 판매가격을 경쟁적으로 낮추는 전략이 가능할 것이다.

고객이미지면에서 고급화 된 롯데·신세계·현대 등의 선택은 간단하지 않다. 가격인하를 단행하게 되면 경영수지의 악화뿐 만 아니라, 기존 고급화의 이미지 추락으로 이어지기 때문에 선불리 할인점과 가격경쟁에 나설 수 없다. 대형 백화점 부류들은 지속적인 이미지고수와 경영수지 개선을 위하여 자사상표(PB)제품 비중을 현재의 7~8%수준에서 30%이상으로 높여, 상품 차별화와 고급화전략으로 비가격 경쟁을 벌일 수 있는 값비싼 보석·의류 부분만을 취급하는 전문점과 GMS 등의 변신이 예상된다. 따라서 고소득 고객만족을 위한 고품질 상품개발, 새로운 아이디어에 의한 시설개선, 이색적인 판촉활동, 서비스 질 향상 등 비가격 경쟁을 통해 차별화를 시도 할 것이다.

(2) 할인점(割引店)

상품을 항상 저렴하게 판매하는 소매점포를 총칭한다. “가격파괴” 유행

을 타고 빠르게 성장되고 있다. 슈퍼마켓에서 발전된 업태로써, 저투자·저비용 운영과 고효율의 경영전략을 기본으로 삼고 식품비중의 상대적 강화와 회전율중심의 상품구성과 대량판매, 저가격, 최소 고객서비스를 지향한다.

체인스토어협회에 의하면, 경쟁력 향상과 규모의 경영을 위하여 다점포화를 서두르고 있어 2005년말 에는 299개점이 달성될 전망이며, 2008년말 까지 전국에 500여개가 출점될 것으로 전망하고 있다. 따라서 이후부터는 국내 시장이 포화되어 중국 등으로 이전될 것으로 예측한다. 매출규모는 24조 4천억원으로 전년에 비해 14% 성장할 것으로 예상된다.¹⁰⁾ (표 2-4) 참조.

【표 2-4】 2005년 할인점 현황

(단위 : 조원, 개)

구 분	2001	2002	2003	2004	2005
매출액	13.9	17.4	19.5	21.5	24.4
점포수	198	230	249	267	299

자료 : 신세계 유통산업 연구소

할인점 업계는 저성장시대에 경기하락에 따른 소비자 구매심리 약화로 알뜰구매 경향과 맞벌이 주부가 증가하고 정보 매체의 발달로, 상품과 쇼핑정보가 풍부해진 결과로 계속 인기를 모아 전국 규모로 확산이 지속될 것이다.

할인점 업체들은 그동안 양적 성장에 주력했으나, 성숙기에 진입하면서 매장 리뉴얼, 조직정비, 시스템 보완 등 내부 역량강화에 주력해 왔고 향후에도 더욱 치열해질 경쟁구도에 대비하여 수익구조 개선 및 소비자 만족 제고를 통해 점포 경쟁력을 강화하는 질적 성장에 포인트를 둘 전망이다.¹¹⁾

10) 『2005년 유통업체연감』, 한국체인스토어협회, 2005, p.35.

11) 『2005년 유통업체연감』, 한국체인스토어협회, 2005, p.39.

지자체별로 기존 상권의 저항과 인·허가, 기부채납 등의 지역 니즈와 영업시간 제한, 환경영향평가와 교통영향평가 강화 등의 출점 제한이 예상된다. 따라서 지역사회와의 공존 노력과 더불어 점포 수익구조 개선 등 질적 성장과 업태 개발 노력으로 성숙기에 진입한 업태전략이 요구되고 있다.

(3) 슈퍼마켓(Super Market)

미국 대공황기에 성장한 업태이다. 가공식품을 중심으로 저마진에 의한 상품소구와 광범하고 다양한 상품구성, 셀프 서비스제도를 업태전략으로 종합적인 식품을 구성해 놓고 판매하는 소매점이다. 성장한 대형 슈퍼마켓의 경우, 할인점의 다점포화로 적정 입지가 좁아지고는 있지만, 사각지대와 틈새시장에서의 직영화를 통하여 지방 출점이 늘어나면서 매출액과 점포수가 꾸준히 증가되는 추세이다. (표 2-5) 참조.

【표 2-5】 년도별 대형 슈퍼마켓 매출현황

(단위 : 조원, 개)

구분		2001년	2002년	2003년	2004년	비고
합계	매출액	1.761	1.826	1.809	1.999	
	점포수	235	247	255	295	

우리나라 슈퍼마켓 업태는 발전초기를 넘어서 성숙단계에 진입하고 있으나, 할인점, 백화점 등에 밀려 성장에 많은 제약을 받고 있는 것이 사실이다. 특히, 우리나라 중소 소매점은 할인점의 등장으로 점포경영이 악화되어 전업 또는 폐점되는 점포가 늘어나고 있는 추세로써, 어쩔 수 없는 대세이다. 그러나 중소 슈퍼마켓들은 체인스토어사업과 협동조합사업을 통하여 물류센터 건설과 시설개선과 선진유통기법 도입과 고객서비스를 개발하여 잃었던 고객 찾기와 매출회복 운동에 나서고 있다.

중소 슈퍼마켓의 이러한 전략수립이 유통시장변화에 대항하는 전략에서는 상당히 늦었다고 판단되나 경쟁력 강화를 위한 점포의 대형화 작업과 소형점포의 생식품전문점으로의 전환 등 대형할인점과 대응하는 새로운 대안과 차별화전략 구축 없이는 전반적인 경쟁력이 상당히 위축될 것으로 보인다.

중소 슈퍼마켓과 가맹사업을 위주로 하는 연쇄화 체인본부에서도 사업 경쟁력 강화를 위한 전사적인 시스템 구축과 조직화(V/C사업, 물류센터 건설, 협동조합 신설)사업은 지역별 소단위그룹중심으로 진행될 전망이다. 슈퍼마켓은 지역 상권을 중심으로 주거 밀착 소비자들의 니즈에 부응하는 생식품과 일일배송 식품중심의 구매패턴에 맞추면서 발전될 전망이므로 할인점의 틈새시장에서 차별적으로 성장할 것이다.

(4) 편의점(CVS)

편리함을 제공하는 것을 목적으로 좋은 위치에 입지하여 한정된 수의 생활필수상품만을 취급하여 편의(Convenience)를 파는 식품소매점이다.

2004년 말 현재, 편의점 수는 8,247개로 전년대비 1천 47개의 편의점이 증가되었다. 그러나 편의점 시장의 크기를 좌우하는 점포 수 규모의 성장세가 매년보다 낮아지면서 2004년도 편의점 총매출액도 점포 수 증가율과 거의 같은 14.6% 성장한 4조 1,622억 원으로 나타나고 있다. 이러한 매출액은 점당 년 간 5억 6,300만원의 매출로 평균 매장평수가 25평 정도의 매장에서 평균 고객단가 2,648원에 불과한 객수에 비해 비교적 높은 수준이다. 또한 연간 14.6%의 신장세는 예년보다 낮은 수치지만 할인점 10%, 백화점 -4.3%, 슈퍼마켓 -0.7% 등과 비교해서 크게 웃도는 수준이다.¹²⁾ (표 2-6) 참조.

12) 『2005년 유통업체연감』, 한수협, 2005, p.67.

【표 2-6】 년도별 편의점업계 매출현황

(단위 :조원, 개)

구 분		2001년	2002년	2003년	2004년	비 고
합계	매출액	1,992	2,806	3,631	4,162	
	점포수	3,870	5,680	7,200	8,247	

자료 : 한수협 2005년 유통업체년감, 2005, p.67.

일일점포 이용객이 4백 30만명(한국유통업체연감, 2003년)을 넘는 업계 성장요인에는 다음 몇 가지로 요약한다. 첫째, 70%이상 차지하는 20~30대 젊은 소비 고객층과, 둘째, 구조조정으로 인한 소자본 창업수요와 업종 전환의 증가. 셋째, 유통시대 개막에 따른 새로운 머천다이징전략과 업태 열망, 넷째, 규제 완화와 물류 시설확충 등의 제반 지원여건의 성숙 등이다.

편의점업계는 자본과 기술지원과 소비구조 변화가 성장 동력이 되었으나, 부가가치 및 새로운 편의성과 고객만족의 경쟁업태가 등장한다면 업계 판도는 바뀌게 된다. 외국 기술도입업체, 국내 대형유통업체, 단독형 편의점의 시장분할이 진행되면서, 기술과 자본 또는 새로운 아이디어와 서비스 경쟁이 가속될 전망이며, 수익 개선을 위한 다양한 점포형태가 도입될 것이다.

(5) 재래시장

우리나라의 대표적인 시장으로서 수 천년동안 서민들의 삶과 애환을 함께 하여온 생존의 터전으로써, 각 지역마다 농산물, 수산물, 임산물 등의 특산물의 유통을 차지하고 있으며, 도시중심지에 자리 잡고 있는 경우가 많다. 서민의 생활의 터전인 재래시장은 국민 경제수준의 향상과 소비형태의 변화와 함께 퇴락의 길을 걷고 있어, 사회적인 이슈로 등장되고 있다.

‘96년 유통시장이 개방되면서 선진유통기법에 의한 대형유통업체의 급속한 출점 확대, 소비행태 변화와 소비구조의 양극화, 전자상거래 및 TV 홈쇼핑 등 무점포업의 급격한 성장 등으로 날로 경쟁력의 한계를 느끼고 있으며, 사업체 수의 증가둔화 및 감소 현상을 나타내고 있다.(표 2-7) 참조.

【표 2-7】 년차별 사업체 수 변화

(단위 : 개)

구분	1986년	1987년	1988년	1989년	1995년	2002년	2004
일반시장	1,118	1,083	1,099	1,176	1,545	723	1,223
정기시장	-	755	752	686	588	500	479
계	1,118	1,838	1,851	1,862	2,133	1,223	1,702

자료 : '03 전국 도·소매업 총람, 한국유통학회 2005 자료.

한국유통학회에 의하면, '05년 3월 기준으로 매출규모는 총 20조억 1천8백억 원이며, 점포수는 총 1천 7백 2개(대형 32개, 중심 807개, 전문 49개, 골목 335개, 5일장 479개)이다. 이는 전년대비 172개 줄어든 수치이다. 정부는 재래시장활성화에 대한 지원과 시설현대화사업 등을 촉진하기 위한 재래시장특별법을 제정하여 지방정부(30%)와 중앙정부(60%)가 90%를 지원하고, 민간수혜대상자가 10%를 투자하는 파격적인 지원방식을 채택하고 있다.

재래시장은 마케팅과 머천다이징전략은 물론, 시스템적인 접근이 없는 한에는 대형 할인점과 편의점, 백화점 등의 확대로 입지가 더욱 위축될 것이다. 의류패션 밸리인 남대문, 동대문 시장 등은 새로운 경영전략의 도입하여 소비자 니즈에 부합하는 서비스제공과 상인들의 자구노력은 지켜볼 인이다. 따라서 건물 신축과 리모델링, 서비스 개선과 자체 브랜드 개발을 통한 판매활성화 전략이 기대되며, 현대화 노력이 지속 될 것으로 보인다.

제 2 절 우리나라 유통산업의 선진화 과제

1. 유통업의 위상 변화

1) 유통이란 무엇인가

유통(流通, Distribution)이란 상품과 서비스를 인간욕구 충족을 위해 상품·화폐·유가증권 등이 경제주체 사이에서 사회적으로 이전하는 상태를 말한다.¹³⁾ 유통업은 제조업자(생산자)와 소비자사이에서 용역과 서비스를 제공하는 조정자 역할을 한다. 제조업체의 장치산업이나, 종합 무역회사의 정보조직과 소수엘리트 위주의 사업구조와는 달리, 현장중심의 정보시스템산업이며, 규모의 경영과 저비용경영을 그 축으로 글로벌 마케팅을 추구한다. 유통(流通)이란 궁극적으로 생산을 촉진하고 소비를 자극하여 경제흐름을 원활하게 하는 인체에는 실타래에 비유되며, 국가 산업의 도로이자 다리 역할을 하면서 특정 상품이 생산자에게서 소비자에게 넘겨질 때까지의 흐름의 전체를 말하는 것으로 사회적 분업이 진점됨에 따라 발달했다.¹⁴⁾

유통은 생산자에서 소비자로 소유권이 이전되는 상적유통과 실물(實物)이 이동되는 물적 유통으로 구분한다. 상적 유통에는 도매업·소매업·중개업·등이 있으며, 물적 유통에는 운송업·창고업, 하역업이 있다. 글로벌경쟁에서는 물류비중이 증대되고 유통이 성장되어 성장과 고용이 증대되고 있다. 유통업자(Distributor)란 상품의 유통활동 즉, 물류가 아닌 상류를 주된 사업 활동을 하는 사람들로 통상 도매업자와 소매업자를 총칭한다. 유통구성원이란 소비자를 상대로 상품을 판매하는 소매업자(Retailer)와 식당, 급식업체 등의 사업자를 대상으로 상품을 판매하는 도매업자(Wholesaler), 그리고 소비자와 생산자(메이커)로 분류한다.

13) 『사이버 유통사전』, 상공회의소, 2005.

14) 오세조편저, 『손에 잡히는 유통·마케팅』, 중앙경제평론사, 2001. p.14.

만약 특정 제품의 구매자가 최종 소비자라면 이때의 판매업자는 소매에 종사하는 것이며, 구매자가 재판매 또는 사업운영을 목적으로 구입하려는 것이라면 이때의 판매자는 도매행위를 하고 있는 것이다.¹⁵⁾ 그러나 도매업과 소매업은 「동전의 양면」처럼 동일한 산업으로 이해되어야 한다. 따라서 유통 산업(流通産業, Distribution Industry)이란 국민 경제적 측면에서 생산과 소비를 연결시키는 유통부문을 구성하는 유통기구들을 의미하며, 상적 유통(商的 流通) 또는 물적 유통(物的 流通)과 관련된 산업을 말한다.¹⁶⁾

생산기업의 중요한 성공의 요인은 소비자 기호는 끊임없는 변화를 요구하는 속에서 제품생산에서 고객까지의 전 유통 채널에서 관계되는 마케팅과 생산, 주문과 배송까지의 모든 기능의 성과는 유통 채널에 포진되어 있는 전체 구성원들의 신뢰도와 만족도에서 나타낸다. 유통업도 마찬가지로 고객의 기호에 맞추어서 팔릴만한 제품과 서비스를 최저가격과 최고 품질로 제공하는 시스템만이 경쟁우위를 점할 수 있다. 따라서 제품 수명주기는 수년에서 수개월로 줄어들고 있는 시장에 부응하기 위하여 유통채널에 관련된 기업들은 새로운 제품과 서비스를 시장에 내놓고 경쟁사의 기술변화에 대응하는 복합구조에서 경쟁하고 있다.

유통산업의 꽃으로 불리는 소매업은 20세기에는 규모의 이익이 부족하여 가장 뒤떨어진 산업의 하나쯤으로 여겨져 왔다. 그러나 21세기 유통산업은 규모의 경영을 바탕으로 제조업을 리더하면서 소매업과 유통서비스산업이 고객만족의 일선에서 전체산업의 동력으로 성장되고 있다. 시장의 흐름이 제조업중심에서 유통업 쪽으로 힘의 균형이 급격히 바뀌면서 유통기업의 내부적인 판매능력과 제조업체(판매업자)의 마케팅전략과도 쌍방관계에서 많은 변수를 내포하게 되면서 판매능력(Bargain Power)에 따라 구매계약능력(Buying Power)이 결정된다. 특히, 신유통업이 범람하는 가격과괴 현상

15) 김기백, 『용인지역 소매유통환경의 특성과 소매업의 경쟁력강화방안에 관한 연구』 중앙대학교경영대학원, 2004. 6.

16) 『마케팅신용어사전』, 사)한국마케팅연구원, 1996, p.395.

속에서 상품기능을 담당하고 있는 머천다이저(Merchandiser)의 역할은 유통회사의 경쟁력 및 이익관리에 상당히 중요한 위치에 있음을 인식하고 있는 상황이다.

선진국의 소매업종의 발전역사는 고급화, 저렴화, 다양화 순으로 변천해 왔다. 우리나라도 글로벌 유통개방으로 다양한 소매업체가 도입되어 각종 유통환경과 소비패턴이 저렴화와 다양화 된 양상으로 변해 가면서 선진국 사례를 닮아 가고 있다. 일반적으로 개발도상국 경우, 선진국 사례보다는 빠르게 변화하게 된다. 우리나라도 한국형 디스카운트업체가 등장되면서 “가격파괴”라는 저렴화 물결을 타고 있으며, 또 다시 다양화 물결로 진입하게 될 전망이다.

우리나라 소매업은 사회적 경쟁 구도에 따라 상당한 개념의 차이를 발견할 수 있다. 재래시장은 전통적 인지도와 접근성을 제외하고는 경쟁구도에서 밀려나고 있다. 슈퍼마켓이나 백화점의 경우, 접근성과 상품 구색에서나 원스톱 쇼핑을 위주로 한 대면과 Self를 혼합한 판매방식에서는 상당한 우위를 지속하고 있으나, 가격 경쟁력과 주차 편의성면에서 열세를 면치 못하고 있으며, 다점포를 통한 구매력향상과 고객차별화로 영업과 상품 전략에 일대 변화를 요구하고 있다. 새롭게 부상하고 있는 할인점으로 통칭되는 대형 유통점인 디스카운트스토어(DC)와 슈퍼센타(SC)와 홀세일 클럽(WC)의 경우, 다점포와 글로벌머천다이징의 실현을 위하여 매일 저가격 판매(Every Day Low Price : EDLP)정책을 시도하고 있다. 접근성에서는 슈퍼마켓보다 못하나, 점포 이미지와 편리한 주차 공간, 편의시설, 폭넓은 상품구색과 대량진열로 소비자 흥미를 자아내는 특징이 있다.

대형유통점포의 경쟁적인 지역 출점으로 인하여 주요상권이 이미 포화상태에 진입하고 있으며, 신규 부지확보의 어려움으로 인하여, 새로운 소매업체인 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이 틈새시장을 개척하여 유통경쟁에서 생존을 위한 차별화전략을 시도하고 있다. 이는 월마트의 주택지 근린형 소형 쇼핑센터가 한국형으로 변형된 형태로써, 일본의 양판점(GMS)와 비슷하나 슈

퍼센터보다 규모가 작고, 슈퍼마켓보다는 규모가 큰 점포로 규모는 5백~1천평 규모이며, 기존 슈퍼마켓보다 식품 비중을 높여 취급하고 있어 새로운 업태로서의 자리매김에 귀추가 주목된다.

2) 업종과 업태

우리나라는 유통시장이 개방되면서 소매업태별 경쟁구도와 도·소매업은 유통시장에서 핵심적인 위치에 있으며, 그 중요성이 인정되고 있다. 특히, 소매업은 대형 선도업체들의 시장지배력이 확대되는 집중적으로 확대되는 과정에서 과점적 시장구조로의 전환이 가속화되고 있다. 이에 따라 최근 소비심리 위축과 경기침체라는 불안정한 경제구조에도 불구하고 선진화된 유통구조를 강점으로 하는 신업태인 할인점, 홈쇼핑, 편의점 등이 급성장하면서 대형 선도업체들의 외형 또는 이익규모측면에서 기업적 유통구조로의 전환이 가속화되고 있다.¹⁷⁾

소매업은 업종과 업태로 구분되는 배경에는 소매업이 발전하여 세분화되면서 시작되고 있다. 업종(業種, type, kinds of business)은 주력상품이나 주력품종이 무엇인지, 주력상품과 보조 상품의 결합으로 구분한다.¹⁸⁾ 업태(業態, Type Of Operation, Type Of Business)란 체인스토어의 영업형식이며, 가격대와 집하 형식으로 기업을 분류한 것이다.¹⁹⁾ 즉, 일반적으로 말하면, 취급하는 상품에 따른 분류가 업종이고 상품의 판매방법에 따른 분류가 업태로써,²⁰⁾ 고객이 편리하게 구매할 수 있도록 고객층이나 라이프스타일별로 상품 구성한 판매방법이다. 유통사업의 여러 유형으로서 상품구성, 가격대, 판매방법, 운영방법, 점포형태, 입지 등에 따라 소매업을 분류

17) 구자성, 『유통시장개방과 Global화에 따른 유통산업의 변화분석』, 중앙대학교대학원, 2003, p.25.

18) 이광중지음, 『21세기 유통업태 진전, 한수협출판부』, 1995.10. p.21.

19) 이광중지음, 『21세기 유통업태 진전, 한수협출판부』, 1995.10. p.1.

20) 오세조, 『손에 잡히는 유통·마케팅, 국제경제평론사』, 2001년, p.52.

하는 기준으로서, 고정된 개념이 아닌 시장 환경과 소비자욕구에 따라 변화되는 전략개념이다. 업태란 고정개념이 아니고 소비자 욕구와 유통환경에 따라 변하고 업태전략도 달라진다. ‘어떻게 팔 것인가’하는 전략을 업태발상이라고 한다.

미국의 AMA(American Marketing Association)에 따르면 "업종"이란 생산체계별로 취급상품의 물리적 특성별 분류방법으로써, '무엇을 주력상품으로 판매할 것인가'에 따른 분류지만, "업태"는 점포에서 '어떻게 판매하는가'라는 것에 의해 분류된다. 예를 들면, 채소가게에서 주력상품과 품종을 충칭하여 주종상품의 이름을 딴 생산체계별 소매점이다. 이러한 업종발상은 대량소품종생산시대에 생산자입장에서 적용되던 방식이다. 소매점은 경제사회의 진전과 물자과잉에 따라 고객이 찾아와서 구매하는 소매점중심에서 고객이 쓴 가격에 편리하게 이용할 수 있는 고객위주의 업태중심으로 변화된 것이다.

결론적으로 소매업이란 일정한 마케팅 표적을 정하여 고객이 요구하고 편리하게 구매하여 사용하는 입장에서 상품으로 경영과 머천다이징전략이 전제된 점포라는 점이다. 따라서 소매업태란 소매점 경영전략에 반영하며 독특한 영업방법은 소비자 요구와 구매활동의 편의와 구매동기 등을 탐색하고 그 결과를 토대로 진전된다. 그러므로 백화점, 할인점, 슈퍼마켓 등의 업태에 따라 경영전략과 운영전략이 다른 것이다.

소매업 경쟁관계에서 업태별 경쟁구도(inter - Type Competition)가 발생된다. 이는 소매 업태별 비교·분석에 의한 경쟁력으로서, 현대 유통흐름은 형태와 규모, 가격에서 새로운 소매업태의 경쟁력이 결정되고 있다. 시장의 주도권은 소매업태간 발생하는 업태 갈등(inter-Type confliction)과 할인점과 백화점 등 다른 소매 업태와 주유소와 편의점이 경쟁하고 빵 가게와 편의점 등이 이종업태 간 경쟁(inter-Type competition)관계가 발생된다.

소매기업들은 새로운 발상과 판매방법으로 신규 업태를 탄생시키는 업태개발을 서두르고 있다. 시장 환경의 변화에 따라 시장경쟁의 우위를 확보

하기 위해서는 기존 업태의 개선과 더불어 기존 업태의 컨셉(Concept)에서 벗어나서 새로운 판매방법을 시도할 필요가 있다. 그러나 슈퍼마켓과 슈퍼마켓, 편의점과 편의점, 식육점과 식육점처럼 동종의 소매업태간의 갈등과 경쟁에 대한 비판은 있으나, 유통생태계에서는 피할 수 없는 유통역사의 흐름이다.

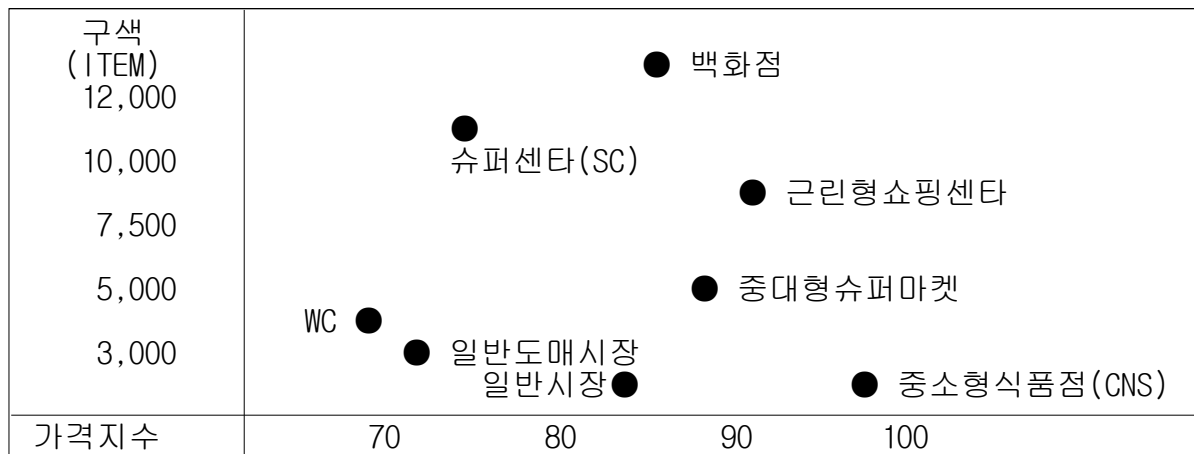
유통기업은 일반기업과 경영논리와 마찬가지로 경영의 시너지효과, 이윤극대화, 위험분산 등을 추구하여 절대적 경쟁우위를 확보하기 위하여 기존 시장이나 새로운 시장에서 성장 동력을 찾는 다각적인 노력을 한다. 즉, 유통시장에서 시장우위를 확보하고 성장사업을 확대하기 위해서는 비교우위로 판단되는 특정 업종이나 특정 상품에 대하여 사용가능한 자원을 대상 상품에 집중적으로 투하하는 업종 다각화(diversification of business type)와 업종 전문화(specification of business type)전략을 실천하게 된다.

무한대로 변화되는 글로벌 시장에서 제 2의 월마트와 같은 새로운 소매업태의 강자가 시장에 탄생되는 자연스러운 현상이며, 이러한 추세는 점점 더욱 심화될 전망이다. 『다윈』의 〈진화론〉에 의하면, 우주만물이 모두 그 시대적인 환경변화에 적응하면서 자연에 적응하는 진화를 거듭하여 왔듯이, 소매업태 또한 시대환경에 부응하는 체질(소비자가 원하는 체질)로 바뀌면서 성장하는 것이다. 미국 등 선진유통국가에서는 유통생태계 강자가 되기 위하여 “누구를 상대하여 상품이나 서비스를, 어떤 방법으로 판매할 것인가”를 연구한다. 왜냐하면 판매효율을 높일 수 있는 업태만이 시장의 생태계에서 살아남을 수 있기 때문이다.

3) 업체별 위치(inter-Type POSITIONING)

업체별로는 점포입지나 점포크기로서, 운영방식 등에서 서로 다른 방식을 채택하고 있으나, 실로 가장 업체를 구분하기 쉬운 방법은 상품 가격대와 상품구색을 대비하는 것이다. 백화점의 경우, 넓은 평수에서 12,000개 이상의 폭 넓은 상품 아이템수로 구성되고 가격은 중형 슈퍼마켓보다 낮은 가격대를 형성하고 있다. 업체가 가장 발전한 미국의 경우, 슈퍼마켓에서 분화되어 가장 활발하게 전개되고 있는 슈퍼센터(Super Center)는 홀세일 클럽(WC)과 좋은 대조를 보이고 있으며, 우리나라 할인점도 벤처마킹으로 주목하는 업체이다. 상품 구색에서는 슈퍼센터가 2배 이상 되는 약 10,000개 수준의 아이템으로 구성되고 있는 반면, 홀세일 클럽(WC)은 소모성이 높고, 단가가 낮은 약 3천개에서 5천개 아이템으로 구성되어 있으며, 슈퍼센터 보다는 비교적 낮은 가격대로 운영하는 특징을 가지고 있다. (그림 2-3) 참조.

【그림 2-3】 업태별 위치도



자료 : 임실군 도매물류사업 절반의 성공, 한수협, 1997, p.63.

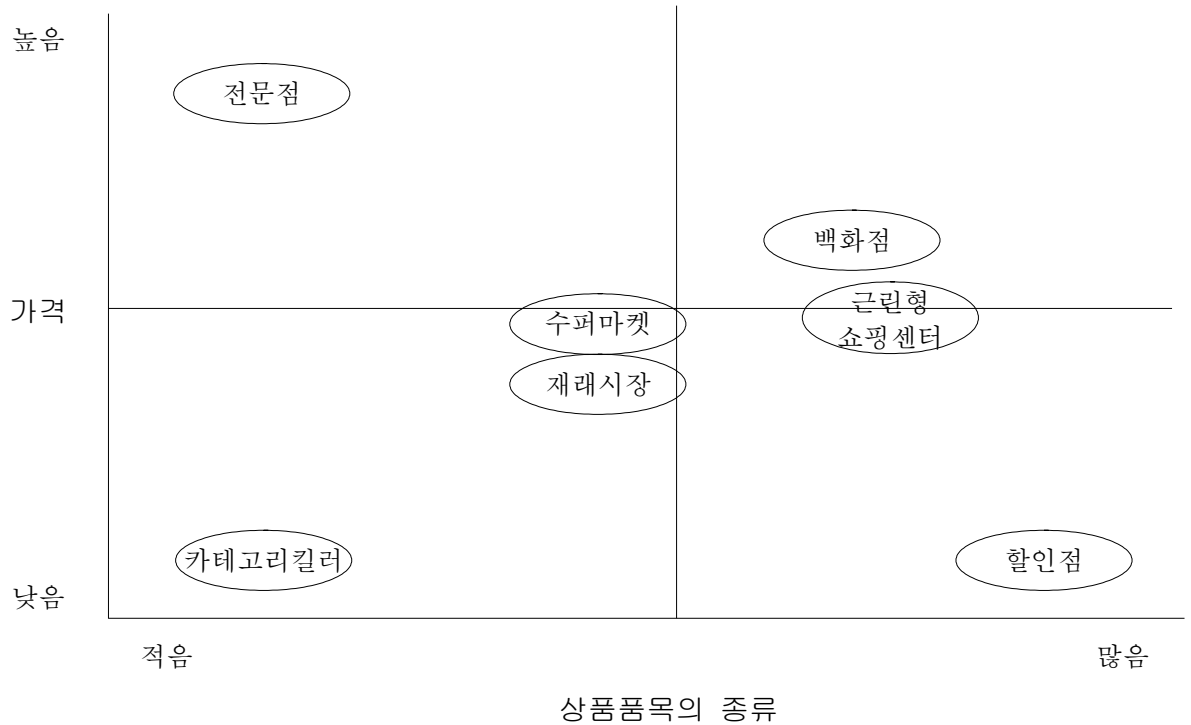
현대 유통의 경쟁력흐름은 사업 운영형태와 규모, 그리고 판매가격에서 새로운 소매업체 생성의 성공여부로 결정되고 있다. 이러한 가설은 우리나라에서의 할인점과 창고형 회원제클럽(MWC) 등 새로운 할인업체의 등장으로 기존 호황기를 구가하던 백화점과 재래시장이 영업에 타격을 미치고 있음으로 입증되고 있다.

소매 업체별로 판매가격과 상품별 구성 위치(POSITIONING)를 살펴보면, 카테고리 킬러(CK : Category Killer)는 어떤 한 부문의 상품 군별(商品 群別)로 집중적으로 풍부한 상품을 구성하여 소비자 선택 범위를 확대하며, 전문점은 상품 계열화가 이루어지며, 취급상품을 좁혀서 전문화 된 상품을 취급하며, 슈퍼마켓은 저가격과 식료품위주의 폭넓은 상품을 취급한다. 백화점은 의식주에 관계되는 상품의 일괄 구매를 위한 폭 넓은 상품으로 구성하며, 신업체의 모태라고 불리는 할인점은 식품 비중을 상대적으로 강화하여, 회전율중심의 상품구성과 대량판매에 의한 저가격으로 구성된다.

다음의 소매업 분류방식은 주로 미국을 중심으로 소매업체가 세분화되었기 때문에 우리나라 유통환경과 여건에는 부적합하거나, 아직까지 도입되지 않은 업체도 존재한다.²¹⁾ (그림 2-4) 참조.

21) 세계적으로 슈퍼마켓에 대한 통일된 정의는 아직 없으며, 각국에 따라 매장의 면적, 판매액 규모, 종업원 수 등이 달리하고 있다. 우리나라는 법상으로 업체기준이 규정되어 있지 않고 있다.

【그림 2-4】 업체별 위치(POSITIONING)



주 : 임실근 도매물류사업 절반의 성공, 한수협, 1997.

업체별로는 점포입지나 점포크기, 운영방식 등에서 서로 다른 방식을 채택하고 있으나, 가장 업체를 구분하기 쉬운 방법은 상품가격대와 상품구색을 대비하는 것이다. 백화점은 아이템수가 12,000개 이상으로 구성되어 있어 넓은 평수가 요구되고 있으며, 가격은 중대형 슈퍼마켓보다는 낮은 가격대를 형성하고 있다. 업체가 가장 발전한 미국에서 활발하게 전개되고 있는 슈퍼센터(Super Center : 삼성 홈 플러스, LG유통, E-마트 등에서 개점중인 업체)의 경우에는 홈 세일 클럽과 좋은 대조를 보이고 있어 주목되는 업체이다. 상품 구색에서는 슈퍼센터가 2배 이상 되는 약 10,000개 수준의 아이템으로 구성되어 있는 반면, 홈세일 클럽은 약 3,000개 아이템으로 구성되어 있으며, 슈퍼센터보다는 비교적 낮은 가격대로 운영하는 특징을 가지고 있다.

4) 업체별 경쟁구도(COMPETITION)

현대 저비용 경영(Low·Cost·Operation)의 디스카운트시대에는 고객(Customer), 경쟁(Competition), 변화(Change) 등 3C가 소매업과 유통업 변화를 주도한다.

즉, 고객의 요구와 시장경쟁구도에 따라서 업체 분화 또는 전문화 되고 있다. 현대 유통흐름은 고객이 업체에 맞추는 것이 아니라, 고객중심에서 업체변화가 시작하고 있는 것이다. 특히, 글로벌 유통기업의 흐름은 형태와 규모, 가격, 소비형태 변화 측면에서 새로운 업체 경쟁력을 시도하고 있다.

할인점과 창고형 회원제클럽과 같은 새로운 할인업체들은 기존 호황기를 구가하던 백화점에게는 지대한 충격이 지속될 것이며, 이러한 도전에 직면한 소매업체의 향후 노력에 따라 업체생존이 결정된다. 따라서 어떠한 업체라도 디스카운트시대에 대비하여, 고객만족을 넘는 고객감동을 위하여 대량구매와 대량판매체계에 의한 규모의 경영과 효율적인 글로벌 운영체계와 상품진열, 매장전개, 고객관리를 위한 통합시스템을 구축하여 무한경쟁시대를 극복하는 차별적인 노력을 하고 있다.

현재 국내유통시장의 주요 신업체별 경쟁구도를 자세히 살펴보면, 프랑스 유통기업인 하이퍼마켓의 까르푸(Carrefour), 멤버쉽 홀세일 클럽(MWC)의 미국 「프라이스 코스트코」사, 네델란드 SHV홀딩스의 자회사인 「한국마크로」사를 인수한 미국의 「한국 월마트」, 미국 디스카운트형 월마트를 모델로 운영되는 (주)농심가의 「메가마켓」, 신세계 백화점에서 미국 「프라이스클럽」을 모방하여 한국형 디스카운트 스토어로 개점한 「E-마트」, 카테고리 킬러형 「2001 아울렛(Outlet)」 등 독특한 매장이 운영되고 있다. 한국에서 주목받는 신업체로는 도매센터 사업(WholeSale Center Business), 파워 센터(Power Center), 양판점(GMS : General Merchandise Store), 벤더업(Vendor) 등이 있다.

업체의 경쟁구도와 변화과정을 다음 몇 가지 현상으로 설명이 가능하다.

첫째, 형태의 변화란 소수에서 다수로 전환되는 변화의 현상을 말한다.

단순히 점포의 숫자적인 증대뿐 만 아니라, 질적인 변화를 함께 요구한다. 업태의 종류가 단순한 상황에서 다양한 형태로 변화하게 되면 단일 점포들은 새로운 변화에 직면하게 되며, 상품과 입지, 업태 변화까지도 가능하다.

둘째, 규모의 변화란 개별(단일)점포에서 대규모 체인형태로 변화과정이다. 현재까지는 대규모 단일 업태라도 규모와 시스템을 갖춘 체인스토어에게 경쟁하기는 어려운 상황이었다. 규모의 경제를 이룩하고 전문화된 소비자를 점포내로 유인하기 위해서는 대규모화와 인지도를 높일 수 있는 다점포화 또는 대규모화를 통한 초전문화, 저가격화가 중요한 문제로 대두된다.

셋째, 가격변화란 저가격화를 의미한다. 유통현실은 소비자를 상대로 저가격소구 점포와, 고가격 품질지향의 점포로 분화되고 있다. 그러나 소비자 입장에서는 동일품질의 제품을 저가격으로 사는 것을 원하고 있다. 가격경쟁은 아주 원초적 경쟁방법으로 인식되나, 다른 업태 간에 경쟁을 유발할 수밖에 없다. 따라서 가격경쟁에 살아남는 운영방식에 따라 업태 경쟁력이 달라진다.

넷째, 소비 패턴의 변화를 의미한다. 오늘날 유통시장의 경쟁심화와 고객개념의 확대가 소비자의 권한을 더욱 강화시키고 있으며, 계층간의 소득격차가 확대되면서 소비의 양극화현상이 뚜렷하게 나타나고 있다. 따라서 소비시장에서 고소득층의 소비는 급속히 증가하는 반면, 저소득층의 소비는 상대적으로 감소되고 있다. 소비자의 구매형태에 맞는 새로운 업태의 등장은 당연한 사실이다.

업태간의 치열한 시장쟁탈전에서 향후 유통시장의 미래를 예측하게 된다. 할인점 업태가 슈퍼마켓 등 기존업태보다 활성화되는 것은 세계적인 추세이지만, 전문점이나, 슈퍼마켓, 편의점 등도 업태 발전에 한 축이 되고 있다. 업태는 빠른 속도로 변화되어서 누가 끝까지 살아남을지는 불명확하다. 변화되는 글로벌 환경에서 살아남기 위해서는 고객관리, 정보화 및 물류시스템, 체인운영관리는 물론, 유통환경에 적응 여부에 따라 결정될 것이다.

2. 우리나라 유통산업의 정책변화

1) 유통시장 개방

우리나라 유통시장의 개방은 WTO체제의 출범과 글로벌화에 따라 비관세장벽의 축소와 서비스업의 자유화 등에 의해 시작되었다. 이러한 추세는 선진국들이 상대적으로 경쟁우위를 가지는 금융과 정보, 서비스산업에 집중될 수밖에 없는 상황으로써, 수출중심 국가인 우리나라로서는 UR 협상, 한·미 협상, 한·EC 협상 등에서 일방적인 압력을 받고 시간적인 여유도 없이 대문을 열어 주고 말았다. 이러한 대외적인 환경과 더불어 국내 소비자 환경도 몰라보게 달라지고 있었다. 소득수준의 향상과 소비자계층의 변화에 따른 소비 지출의 구성과 소비패턴의 변화 등 대내적인 환경 변화도 급속하게 변화되는 추세였다.

1980년대 후반기의 무역수지 흑자와 88올림픽 개최 등으로 국가 위상이 높아짐에 따라 선진국들에 의한 유통시장을 포함한 시장개방의 압박이 증대되고 그 결과로 유통시장의 단계적 개방계획이 수립되었다. (표 2-8) 참조.

【표 2-8】 국내 유통시장의 개방 내용

년도	구 분	개 방 내 용
1981		· 단일품목 도·소매업 허용
1989	1단계	· 외국기업 국내지사 수입판매업종 확대 · 의약품 도매업에 대한 외국인 투자 허용
1991	2단계	· 소매업에 대한 외국인 투자의 선별적 허용 - 매장면적 1,000㎡ 미만, 점포수 10개까지 허용
1993	3단계	· 도·소매업에 대한 외국인 투자의 선별적 허용 - 네가티브 리스트 허용 - 매장면적 3,000㎡ 미만, 점포수 20개까지 허용
1996	전면개방	· 점포수 및 매장면적 제한 철폐 · 업종별로는 외국인 투자개방 5개년 계획에 의거 추진 - 백화점, 쇼핑센터에 대한 외국업체 직접진출 금지 - 총포, 도검, 화약류 유통업, 공동품 및 예술품 유통업 지방전부가 지정한 농수축산물 공공도매시장의 개설, 운영 및 그 안에서의 유통서비스는 개방에서 제외됨. - 3,000㎡이상의 도매시장과 대형도매점 개설은 정부심사 필요
1998	외국인 투자 촉진	· 외환위기 극복을 위한 외국인 투자촉진 정책 채택 - IMF극복을 위한 외국인 투자촉진법 제정 - 백화점, 쇼핑센터의 경제성 평가 검토 삭제 - 외국인 토지소유 허용

자료 : 산업자원부, WTO DDA 유통서비스 협상동향과 우리측 양허요구 현황, 2002.

상기 (표 2-8)와 같이 1989년부터 1995년까지 3단계로 나누어 점진적인 개방이 시작되었고 마침내 1996년에 국내유통시장은 사실상 전면 개방되었다. 그러나 쇼핑센터와 백화점에 대한 외국인 전면투자는 금지하는 등 일부 예외사항은 있었지만, 1997년 국가금융위기로 외국자본의 유치가 절실하였던 국민의 정부는 1998년에 외국인투자촉진법을 도입하여 1996년 유통시장개방에서 제외되었던 분야에 대해서도 규제를 대폭 완화하는 조치를 취하게 된다. 결국 현재의 국내 유통시장은 사실상 전면 개방되었다고 할 수 있다.²²⁾

22) 구자성, 『유통시장의 개방과 Global화에 따른 유통산업의 변화 분석』, 중앙대학교 대학원, 산업경제학과 유통경제학전공, 2003, 6.

우리나라 유통산업은 제조업위주의 산업정책에 밀려서 오랫동안 소외되어 왔다. 우리나라 유통산업은 제조업체가 생산과 유통을 동시에 수행하거나, 수직계열적인 조직과 의사결정 형태로 자생적인 발전 능력을 잃어버리고 비효율적인 조직구조와 구조적인 취약점을 간직한 채로 오랜 기간 일정한 시장에서 한정적인 경쟁구도를 가지고 수동적으로 발전되어 왔으며, 배타적·차별적 거래형태로 유통업체를 지배하는 전근대적 구조가 상존하고 있었다. 특히, 우리나라는 유명 제조기업체가 중심이 되어 유통기업을 계열화하여 시장에서 도·소매 네트워크를 자사위주로 구축하여 왔다. 정부도 유통시장이 개방되기 전까지는 유통업을 제조업의 종속적인 위치 또는 보조적 역할에 한정되어서 산업정책을 기안하여 왔다.

유통시장 개방은 우리나라 유통산업에 새로운 변화를 가져오는 계기가 되었다. 대체적인 큰 흐름의 변화는 생산자 중심에서 판매자 중심으로 바뀌고 있으며, 공급과잉의 치열한 업계생존경쟁은 소비자중심 마케팅전략을 요구하게 되었다. 대형 유통기업을 중심으로 글로벌화에 따른 규모화와 할인점의 다점포화는 기존 유통산업의 위상을 종속적 위치에서 탈피하여 새로운 단계로 발전하게 되었다. 유통산업은 생산과 소비를 상적, 물적으로 새롭게 통합·조정하고 자본과 기술, 전문 인력과 정보시스템구축에서 산업전반을 리드하는 위상으로 바뀌게 되었다. 또한 시장이 완전 개방되어 구조적 취약성에도 불구하고 업종과 업태가 다양화됐으며, 대형유통기업의 할인점, 편의점 진출 등으로 업태경쟁이 치열한 상황에서 대형판매시설과 다양한 형태의 소매점포가 확산됨에 따라 고객서비스 전반에 걸쳐 세세한 부분 하나라도 고객편의와 가치창출을 못한다면, 만족스런 영업성과와 경영목표를 달성하기 힘든 시장 환경이 되었다.

우리나라는 급속한 유통구조상의 변화가 단 시간 내에 이루어지고 있으며, 유통시장의 전면개방과 IMF를 거치면서 할인점 성장세가 두드러지고 있다. 시장에서 리더역할을 하던 백화점을 비롯하여 슈퍼마켓, 편의점(CVS), 전문점 등이 위축되면서 차별적인 경영전략을 시도하고 있으나, 중

소유통업은 변화에 적응하지 못하고 경영위기와 상권위축이 가속화되고 있는 실정이다.

우리나라는 유통시장이 개방되면 대형유통기업은 살아남고 중소 유통산업은 몰락할 것이라는 예측을 여러 기관에서 다양한 방법으로 발표한 바가 있다. 실제로 우리나라 유통시장 개방은 소상공인의 몰락을 자초하고 있다고 해도 과언이 아니다. 철저한 준비가 없는 상태에서 거대 외국자본의 유입은 중소유통산업에 심각한 문제를 야기했다. 기존 소상공인들에게 개방에 대비할 시간도 주지 않았을 뿐더러 대형 유통점이 지역경제와 유통산업에 어떤 영향을 미칠 것인지 분석하지 못했기 때문이다.²³⁾

신한종합연구소에 의하면, “유통업의 과잉진출과 상품의 가격파괴 현상으로 인한 폐해는 기간산업에 비해 크지 않지만 기존 유통업체들의 경영을 악화시켜, 지역별로는 공급이 과잉되어 부작용이 동반되는 현상과 지역 중소상인들의 도산이 병행되어 수년 내에 유통업계가 한바탕 구조개편과 M&A 바람에 휘말릴 것”이라는 사실을 보도한 바 있다.(중앙일보, 1997년 4월16일)그러나 7년이 지난 지금 현재, 그 보도내용은 많은 부분 수정되어야 한다. 전국 대부분의 중소상인들이 경영에 어려움을 겪고 있는 것은 사실이지만, 어려운 연건에서도 경영에 매진하면서, 지역경제의 한 축을 담당하고 있다. 특히, 대기업에서 생산하는 생활필수품의 경우, 할인점을 포함한 신유통 대비 기존 소매채널에서의 판매비율에서 기존 채널의 판매가 65%수준을 육박하고 있으며, 할인점의 판매비율은 35%수준을 넘지 못하고 있는 실정이다.

23) 김경배, 『우리는 어떤 CEO를 원하는가』, 도서출판프레지던트, 2005, p.128.

2) 유통산업 정책과 발전전략

우리나라 유통산업의 정책 변화는 WTO 체제의 출범과 글로벌화에 따른 유통시장 개방에도 기인하지만, 소비문화의 변화에서도 원인을 찾을 수 있다. 소비문화의 변화는 구매 패턴과 라이프스타일, 상품가격의 변화에 따라 소비자의 구매환경은 변화되며, 유통채널별 구조적인 변화와 역할분담과도 깊은 관련이 있다.

유통산업은 초기 도입기에는 자본과 조직에 의해 발전되었으나, 사회 환경 변화가 빠르게 지속되면서 첨단 기술과 글로벌자본에 의해 성숙기에 접어들고 있다. 우리나라 유통산업의 제도적, 정책적 환경도 시대와 필요성에 따라 변천과정을 거쳐 왔다. 우리 유통정책은 시장경제 및 유통근대화를 위해 시장법에서부터 유통산업에 대해 규제를 크게 완화한 「유통산업 발전법」으로의 변화과정을 거쳐 왔다.²⁴⁾ (표 2-9) 참조.

【표 2-9】 유통산업 정책 내용

구 분	시장법	도소매진흥법	유통산업발전법
시기	60년대~80년대중반	80년대후반~90년대반	90년대후반
범위	최협의	협의	광의
구성요소	유통근대화	유통근대화+도소매흥	유통근대화+도소매 진흥+유통산업합리화
정책영역	전송망	유통산업	정보기반구조
구체적 대안	도소매점연쇄화	정부 자금보조, 융자지원	IT보급, 공공시설촉진

자료 : 대한상공회의소, 「유통산업 발전전략과 정책과제」, 1999.

24) 이성수, 『우리나라 유통업의 생산성동향과 변화요인에 관한 연구』, 동국대학교 대학원 경제학과, 2002.

우리나라 유통정책의 가장 큰 특징은 일본 유통산업 정책에 많은 영향을 받아 왔다. 우리의 「도소매진흥법」과 「유통근대화촉진법」을 들 수 있으며, 이 법률들은 대규모 점포의 설립을 규제하거나 국내 유통산업의 보호에 그 목적을 두고 있는 점이 일본의 「대규모점포규제법」과 대단히 비슷하다. 특히 체인스토어 사업의 경우, '70년대 우리나라 정부는 일본의 볼런터리 체인(Voluntary Chain : VC)형 연쇄화 사업을 도입하면서 겉모양만 도입하고 속모양은 도입하지 않았기 때문에 소매점과 도매사업이 성장할 수 있는 절호의 기회를 잃어버리고 말았다. 즉, Voluntary Chain의 조직운영과 사업 활동, 본부기능 등을 도입하면서 VC본부의 성장 무기이며, 자영 소매업 종합지원 시스템인 Retail Support 시스템을 도입하지 않았으며, 자영 소매점 발전과 성정을 목적으로 하는 진정한 슈퍼바이저(Supervisor)를 리테일 카운슬러(Retail Counsellor)로 유지하려는 의지가 없었으며, 자조노력과 상호협력정신으로 강한 의식을 가지고 지도하는 소매점 지원 프로그램(Retail Support Program)을 제외시켜 버렸다.

우리나라는 일본의 기업형 유통망 관련규제를 도입하면서 자의적으로 해석한 경향이 짙다. 일본은 1937년 백화점법을 시행하여 1947년 독점규제법 제정에 따라 폐지하고 1956년 다시 규제하는 과정이 거의 20년이 경과되었다. 또한 1974년 대점법이 시행되어 1500m² (일부도시 3000m²) 이상 소매업까지 규제되어 2000년 대점입지법이 시행되어 규제를 풀면서도 1000m² 이상 점포까지 환경규제를 받는 개방과정이 26년이 걸렸었다. 이러한 오랜 기간에서 중소기업 경쟁력 강화를 위한 대대적 지원과정이 가능했다. (표 2-10) 참조.

【표 2-10】 일본의 기업형 유통망 관련 규제

관련 규제	주요 특징
1937년 백화점법 시행	백화점 출점 규제
1947년 백화점법 폐지	독점규제법 제정에 따라 폐지
1956년 백화점법 부활	1500m ² (일부도시 3000m ²)이상 백화점 규제
1974년 대점법 시행	1500m ² (일부도시 3000m ²) 이상 소매업까지 규제
2000년 대점입지법 시행	1000m ² 이상 점포 환경규제

참조 : Donga.com, 시사디지털스토리, [경제非常] <7>지방의 소비와 유통, 03.6.3.

일본은 백화점 할인점 등 기업형 유통망과 중소기업의 갈등을 겪는 개발도상국보다 지혜롭게 위기를 극복할 수 있었다. 일본 정부는 전통적 가업을 잇는 상인 반발이 거셌기 때문에 1990년대까지 대형 유통업체의 성장을 억제하는 정책을 폈다.

1937년 백화점법을 만들었고 슈퍼마켓, 체인점, 양판점 등이 활성화된 1970년대에는 대규모 소매점포법(대점법)을 만들었다. 대점법은 도심에 300평 이상의 점포를 내려면 지역 중소기업의 허가를 받도록 했고 영업일수, 매장면적, 폐점시간 등도 제한했다.

그러나 대점법이 미국과 무역 분쟁의 빌미가 되자 일본 정부는 2000년 신3법(대점입지법, 중심시가지활성화법, 개정도시계획법)을 마련했다. 규제를 완화하는 대신 경쟁력 있는 중소상인을 집중 육성하는 방향으로 선회한 것이다. 대점입지법에 따라 지방자치단체는 교통 혼잡, 배기가스, 소음 등 환경기준을 통해 대형 유통업체를 규제하고 있으며, 대점입지법 시행이후, 지난해 9월까지 대형 유통업체가 750여 곳이 생기는 등 기업형 유통망이 활성화 됐다.

반면, 중소기업에게는 상가 현대화, 경영자문, 물류시스템 개선사업 등을 지원해 경쟁력을 키운다. 재래상인들은 상인조합을 중심으로 공동 마일리

지, 선불카드, POS시스템, 공동 홈페이지 등을 운영한다. 나아가 상권 활성화 위해 스스로 할인점과 백화점을 유치하기도 한다.²⁵⁾

결론적으로 말해 일본정부는 노련한 정부 관리들에 의하여 “경쟁력 있는 중소기업 대대적으로 육성하여 기업형 유통망과 하나의 상권을 이뤄 공생(共生)하도록 만드는 정책”을 강화하면서 외국과의 협상에서 시간을 끌면서 중소기업에게 지원을 강화한 반면, 우리나라에서는 어떠한 준비과정도 부족한 상태에서 조속한 일정으로 유통개방을 이끌었다는 비판을 면하기 어려운 상황이었다.

일본 정부가 이렇게 자국의 유통산업을 위하여 시간을 끌면서 국가전략을 수행할 수 있었던 배경은 무엇보다 정책을 수행하는 공무원이 유통산업에 대하여 상당한 전문지식이 있었기 때문에 가능했다. 이러한 전문지식은 우리나라처럼 한 직책에 1년 정도 머물다가 떠나야 되는 인사방식이 아니라, 특정 분야에 부임하게 되면 대부분 같은 과(課) 또는 국(局)에서 10년 이상 직책을 수행하다 보니 누구보다도 실무행정에 능숙하고 업무소신이 투철했기 때문이었다. 이러한 인사정책으로 인하여 우리나라 정부는 유통이 개방되는 과정에서도 엄청난 불리함을 감수해야 하는 어려운 과정을 겪기도 했다.

정부는 유통산업이 개방되면서 1995년 10월 통상산업부가 유통산업 경쟁력 강화 5개년(1996년~2000년) 계획을 확정하여 발표했다. 주요 내용을 살펴보면, ① 중소기업체 경쟁력 제고, ②물류 효율화 촉진 방안, ③유통시설의 체계적 조성 계획, ④규제 완화 및 지원강화 정책, ⑤유통환경 정비, ⑥유통시장 개방에 따른 전략적 대응노력 강화정책, ⑦유통산업 관련조직 개편 등으로 이에 필요한 소요재원은 모두 5조 7천9백48억 원으로 이중 정부가 23.5%인 1조 3천6백15억원을 부담하고 지방자치단체에서 9.9%인 5천7백4억원, 민간투자가 66.6%인 3조 8천5백88억원을 분담한다는 것이었다.²⁶⁾

25) Donga.com, 시사디지털스토리, [경제非常] <7>지방의 소비와 유통, 03,6,3.

이러한 정책 배경은 유통시장 개방에 따른 전반적인 대응전략이었다.

정부는 10년 전부터 유통산업 구조조정과 생산성향상 작업을 해 오고 있다. 중장기 발전계획(2005년~2007년)은 ①소매점의 시설개선을 통한 경쟁력 강화, ②협동조합운동의 전국 소매 네트워크 구축과 거래질서 기반조성, ③물류 및 정보인프라 구축 및 데이터베이스의 정보화, ④전국 우수 인적자원 개발(관련 유통대학 및 연구소와 협력체계 구축), ⑤관련 유통산업 법률 및 제도 정비, ⑥중소유통산업 구조개선, ⑦지역경제활성화 지원, ⑧영세 자영업자 및 중소기업 실태조사와 연구 지원, ⑨세계화 기반조성을 위한 협력체계 구축 및 국제 경쟁력 제고 등과 프랜차이즈 국제화 연구를 지원하는 전략이다. 장기발전계획(2008년-2010년)은 국민경제(생산-유통-소비)의 균형발전, 소비자의 후생증진, 고용창출 및 지방경제의 활성화와 중소기업의 국제경쟁력을 강화시켜 국가산업의 한 축을 형성하는 데 목적을 둔다.

26) 월간 「체인스토어」 한수협출판부, 1995, 12월호.

3. 중소 유통산업의 경쟁력 제고 방안

1) 유통업의 문제점

한국 유통산업의 현주소는 할인점, TV 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑 등 대자본과 글로벌 유통시스템을 갖춘 새로운 소매업체들이 강자로 등장하면서 유통혁명을 주도하고 있다. 체인스토어협회에 따르면, '05년 말 할인점은 전국에서 300개 점포(예정지 100개점포 별도)를 넘어서게 될 것으로 전망하고 있다. 그러나 입지적인 한계와 지역상권의 반발로 인해 일부지역에서 출점이 제한되거나 지연되는 실정이다. 이러한 제반 장애요인을 극복하기 위하여 대형 유통업체들을 중심으로 300평에서 8백평 규모의 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이 새로운 틈새시장 전략으로 대두되고 있다. SSM에서는 신선식품이 한층 강화되면서 반조리, 반가공 식품과 건강, 미용, 어린이용품, 스포츠 레저, 문화용품, 약품 부분이 확대될 전망이어서 대형자본과 소형자본, 대형 유통기업과 자영업자간의 '빈익빈 부익부(貧益貧 富益富)'현상이 초래되고 있다.

한편, 우리나라 유통산업은 수도권지역에 집중화되면서 제반 유통비용의 상승과 유통구조의 기형화와 비효율성이 야기되고 있다. 또한 기업 경영의 전근대성과 유통정보체계의 취약성으로 인하여 정부의 정책수립에 걸림돌로 작용하고 있다.

도·소매업종의 경우, 정부의 도·소매업 전반에 대한 정보 수집노력이 대단히 부족하였고, 현재까지 실시된 각종 통계관련 보고서도 자료의 연결성이나 충실성에서 상당한 문제점을 가지고 있어서 이를 효율적인 운영을 위한 충분한 자료의 부재는 효율적인 도·소매업의 정책결정과 정책수립을 하는데 걸림돌로 작용하고 각 업체별로도 현대적인 의미의 경영방식을 도입하는 것에도 부정적인 영향을 미치고 있다. 또한 이러한 정보체계 취약성이 우리나라 도·소매업의 영세성과도 상당한 관련성을 가지고 있다고 볼 수 있다.²⁷⁾

우리나라 유통업이 구조적으로 안고 있는 문제점은 효율성 및 수익성측면과 연결하여 아직도 상품 구매력이 미약한 상태로써, 이익률과 상품 기획력이 여타 소매업에 비하여 매우 떨어지고 유통기능이 아직은 미약하다. 또한 전문 인력의 부족으로 인하여 상품구매 시스템과 표준화 시스템이 구축되지 않아 수익성이 떨어지고 있으며, 다점포화를 추진하는 유통기업의 경우, 과다한 출점 경쟁으로 인한 부지선정에 문제가 많고 여전히 높은 임대료 및 부동산 가격, 높은 금융비용 등은 여타업체와의 가격 경쟁에서 불리하게 작용되고 있으며, 특히 외국 유통업체의 풍부한 자금력에 비해 취약성을 드러내고 있다.²⁷⁾

그러나 글로벌 머천다이징 능력을 갖춘 다국적 유통기업의 경우, 규모화와 연계한 첨단 정보수집능력과 물류시스템이 연계되어 질 높은 데이터베이스(DB) 마케팅과 고객서비스와 연계된 판매촉진 프로그램으로 경쟁우위를 지켜가고 있다.

정부는 유통환경의 급속한 변화와 국·내외 대형점포의 과잉 출점과 중소유통업체들의 경쟁력 상실로 지역상권이 붕괴되면서 ‘빈익빈 부익부(貧益貧 富益富)’ 현상이 깊어지고 있는 현실 속에서 현 정부의 유통산업에 대하여 독점규제와 효율적 자원배분차원에서 제도적 제한장치 마련과 ‘선택과 집중’에 의한 정책 조정과 평가와 통제할 필요한 시점이며, 소프트웨어 중심의 정책전환과 통합적 정책이 필요하다. 또한 지역경제 활성화를 위한 유통산업 혁신 방안으로서 유통산업의 선진화와 고도화가 지역경제 파급효과를 극대화 시킬 수 있으며, 산업간 균형발전과 산업 내 상생관계를 설정할 수 있다. 또한 유통기반 산·학·관 협력으로 혁신적 협력체계 구축과 유통산업의 선진화와 유통산업 균형발전, 나아가 지역상권의 경쟁력 강화와 지역경제 활성화, 지역대학의 특성적 육성이라는 일석삼조의 효과

27) 이성수, 『우리나라 유통업의 생산성동향과 변동요인에 관한 연구』, 동국대학교 대학원 경제학과, 2002, p.20.

28) 이진훈, 『E-마트의 성장상의 문제점과 합리적인 성장전략』, 동아대학교경영대학원 무역경영전공, 2003, p.52.

를 실현할 수 있을 것이다.²⁹⁾

우리나라 중소기업산업은 지역 상권에서 중소기업의 입지가 점차 줄어가고 있지만 아직도 유통산업 전체 매출액의 3분의 2 이상을 중소기업이 차지하고 있어 유통산업의 구조가 중소기업산업이 중심축에 있음을 알 수 있다. 그러나 대형 유통업에 비해 중소기업이 차지하는 사업체수는 100배 이상, 종사자수는 6배 이상 비중이 절대적으로 높음에도 불구하고 매출은 전체의 65.6%에 불과하여 중소기업의 영세성과 저생산성을 유추해 볼 수가 있다.³⁰⁾

중소기업산업은 업태 전환사업과 중소기업 소매업중심의 조직화사업(연쇄화사업), 상업협동조합의 설립 등 집단화사업과 생산성 향상을 위한 물류시설 확충, 유통정보화 촉진, 선진 유통기술 도입 등에는 새로운 변화와 국가의 정책지원이 필요한 분야이다. 우리나라 중소기업산업의 발전을 위해서는 정부는 유통기반시설 확충, 유통산업의 조직화, 물류센터 건설, 유통기능의 강화와 유통정보 체계화, 유통연구기관 설립, 금융, 세제 및 교육, 관련법규 정비 등 종합적인 대책이 필요하다. 지금까지는 상류와 물류에서 시스템 운영지원과 구조적 접근이 시작단계에 불과하지만, 유통업체와 정부가 서로 협력하고 노력하면 해결될 수 있다.

2) 중소기업산업의 발전 과제

우리나라 중소기업산업의 경쟁력 강화를 위한 기본 정책은 유통구조의 선진화와 지역상권의 활성화를 기본목표로 설정하고 지역상권 실태분석에 근거하여 혁신적 구조조정을 실험해야 한다. 또한 중소기업산업에 대한 개별적인 접근보다는 도시개발계획과 연계되면서도 동시에 전체 지역상권의 유통업체간의 상호 보완성과 유통시설에 대한 수요측면을 고려하여

29) 『중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중소기업협동조합중앙회, 2005, p.46.

30) 『중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중소기업협동조합중앙회, 2005, p.4.

검토해야 한다.³¹⁾

할인점 등 글로벌 기업형 소매업태가 전국의 지역 상권까지 잠식하면서 지역 밀착형 중소자영업포들은 경쟁력이 상실되면서 국민감정이 악화되는 상황이다. 따라서 이러한 상황 극복과 낙후된 생식품의 유통구조 개선과 메이커(N·B상품)주도의 왜곡된 가공식품 유통구조의 정상화를 위해서는 다음 요건들이 필요하다.

첫째, 경쟁력 강화와 상품구매 개선을 위하여 ①매일 저가판매(Every Day Low Price), ②저비용 운영(Low Cost Operation), ③차별적 신업태를 개발한다. 둘째, 물류비용 절감으로 사업효율성 강화를 위해 ①연구개발(R&D) 지속 운영, ②Cash & Carry, ③전략적 제휴 또는 M&A 강화, ④E-Business 모델을 개발한다. 셋째, 고객 이미지 개선과 건전한 고객정서 함양을 위해 ①생식품 중심 도매사업, ②슈퍼마켓 시설 및 운영개선, ③Campaign성 Social Program 개발한다. 넷째, 세계수준의 통합 운영관리체계를 구축하기 위해 ①운영 및 상품관리매뉴얼, ②서비스 업무(상품, 시설·장비 등), ③고객감동 공동 체계를 실현한다.

슈퍼마켓은 중소유통업 중에서도 전통적으로 지역주민과 밀접하게 뿌리 내려 왔으며, 비교적 사업자간에 조직력을 갖추고 장점이 많은 대표적 소매 업태이다. 대형 할인점의 지속적인 점포 수 확대와 공격적인 경영으로 인하여 갈수록 슈퍼마켓의 경영 수지가 악화되는 추세를 보이고 있어도 슈퍼마켓의 장점을 살려서 매장을 리모델링 하거나, 새로운 업태 발굴로 새로운 수익모델을 창출할 수 있다.

슈퍼마켓의 성공요인 도출은 중소 유통업의 수요 지향적 수익 모델 개발과 공동구매를 통한 가격경쟁력 제고와 규모의 경영을 실현하는 것뿐만 아니라, 정부의 유통 교육사업 등 정책지원사업과 연계한 목적사업이 시너지 효과를 발휘하게 될 때에 중소유통산업에 긍정적 파급효과와 새로운 성장 모델을 만들어 갈 것이다. 소비자 측면으로는 고객 욕구를 가장 가까이서

31) 『중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중소기업중앙회, 2005, p.50.

최단 시간에 충족시키는 고객밀착형 서비스를 제공하여 가족의 건강의 일
일 찬거리를 완벽하게 준비하는 후생 증대 효과와 완벽한 냉동·냉장 시설
로 인하여 산지의 싱싱함과 소비자 건강을 보장하면서 우리농촌을 살리고,
원스톱 쇼핑으로 생활의 기쁨을 제공할 것이다.

중소슈퍼마켓은 많은 돈을 벌기보다는 ‘세금 제대로 내면서 장기적으로
생존할 수 있느냐’ 하는 것이다. 동네 슈퍼마켓은 친근한 이웃으로서 근접
성, 편의성, 소량구매 요건 등을 갖추고 대형유통점이 제공하지 못하는 스
킨십, 향토성 등 제3의 서비스를 제공하는 쇼핑 공간이다.

중소슈퍼마켓은 할인점과 차별화가 가능하여 성장 가능성이 높으나, 우리
나라 유통산업 구조와 제도적 지원으로는 이러한 희망을 충족하기 어렵다.
‘자영업 대란’으로 비유되는 중소 유통업체의 위기는 정부의 일시적 지원으
로는 해결되기 어렵다. 유통환경의 다변화로 어떠한 충격에도 쉽게 쓰러지
지 않도록 제도적으로 정비된 지원체계가 필요하다. 아이에게 적당한 도구
와 기술을 지도해 주면서 어른과 대결을 하라고 할 것이 아니라, 이기는
방법도 가르치고 기술을 습득할 수 있는 조언을 해줘야 가능하다.

우리나라 중소 슈퍼마켓 경쟁력 제고를 위한 발전과제를 요약하면 다음과
같다.

첫째, 소비자의 욕구 및 사회적 욕구에의 부응하여 할인점고객을 차단한다.
할인점고객에게 질 좋은 제품 개발과 서비스를 동네에서 공급함으로써 다양
한 유통업체가 성장하여 개성이 다양한 소비자의 욕구에 부응하도록 한다.

둘째, 기존 낡은 운영방식과 상품진열에서 탈피하고 점포 시설의 개선이다.
다양한 업태와 점포를 개발하여 고용기회를 창출하고 판로확대, 유통구조의
개선 및 효율화로 지역경제 활성화의 견인차적인 역할을 담당하여야 한다.

셋째, 중소 소매업의 조직화와 협업화로 체인스토어 사업을 강화한다. 규
모의 경제 실현으로 경쟁력을 강화하기 위해서는 중소 자영업자의 조직화
와 협업화를 통하여 체인스토어 강화를 위한 정책지원이 강화되어야 한다.

넷째, 선진유통기법의 도입으로 유통산업 경영구조를 혁신한다. 규모의 영세성과 저생산성, 경영의 비효율성 등을 극복하고 철저한 소비자분석과 지역 환경 분석을 기초로 하여 보다 적합한 업태를 도입한다.

다섯째, 도매물류시스템의 효율화 및 기반시설을 확충한다. 가격경쟁과 물류효율성을 강화하기 위해 도매물류서비스 제공과 물류센터 건설 확대와 유통 인프라 구축 및 관련법과 제도 등이 혁신되어야 한다.

여섯째, 채널별 시스템지원을 강화하기 위하여 유통정보시스템을 구축한다. 점포별 POS 도입과 정보화체계를 구축하여 운송수단, 고객관리, 상품 관리, 물류센터시설 등 환경개선과 전략적 제휴, 전산SYSTEM 지원, 경영 KNOW-HOW 지원 체계가 구축되어 효율적 운영으로 비용절감과 업태 간 조정자역할을 수행한다.

3) 교육 컨설팅의 강화

슈퍼마켓 경영은 아무나 하는 것이 아니다. 슈퍼마켓의 창업과 경영이란 ‘달걀을 깨고 병아리가 세상에 나오듯’ 많은 시간과 노력, 그에 따른 고통이 수반되는 과정이다. 우리 중소 소매점들은 독립경영을 해 나가는 조각배와도 같아 조그만 파도에도 쉽사리 흔들리고 당황한다. 청년실업의 가중으로 노하우가 부족한 사람들이 일정한 상식이나 교육과정도 받지 못하고 특정한 사업광고에 현혹되어 신규 소매점을 개점할 경우, 실패할 우려가 대단히 높은 것이 현실이다. 따라서 경영부담이 적고 위험도가 낮은 소매점 컨설팅기관 또는 유통산업모델을 육성하여 코스닥 상장도 가능하게 하여 자금지원을 가능하게 할 필요가 있다.

중소 유통산업에 필요한 것은 일시적 자금지원이 아닌 효율적 소비촉진과 소비자서비스 감동과 설득으로 매출과 이익증대를 실천하여 장기적으로 살아남는 전략을 개발하여 새로운 시각에서 의욕을 북돋을 수 있는 지원 대책이 절실하다.

장기적으로 중소 유통산업을 협업화·조직화로 대형화를 유도하고 우수 중소유통기업을 수출 산업화시켜야 한다. 이를 위해서는 대기업을 포함한 여타자본도 농산물중심의 도매물류사업에 참여하여 기업이 되도록 정부가 지원조건을 과감하게 개방할 필요가 있다.

또한 세계적인 물류 정보시스템을 구축하기 위한 제도 정비와 중소유통산업 연수기관 및 교육기관에 대한 지원도 필요하다. 따라서 중소 소매점이 안정적으로 경영할 수 있도록 주변에서 지원할 수 있는 전문적인 통합관리 체계가 구축되어야 한다. 정부는 중소 유통업에게 실제적인 지원이라는 메리트를 줘야 하지만, 반대로 중소 유통업도 정부 지원정책에 대하여 적극적인 협력과 빈틈없는 준비와 가능성이 제시되어야 한다.

우리나라는 중소유통업을 지원하는 정부 연구기관과 관련 단체들이 산재되어 있으나, 이들 기관들이 소매 점포에게 실질적으로 도움을 주지 못하고 있다. 특히, 중소슈퍼마켓에게 실질적인 지원과 서비스가 가능할 수 있기 있기 위해서는 지원시스템이 구조적으로 개선되어 체계적 홍보와 지속적인 지원이 필요하다.

소상공인지원센터 역할의 중요성이 제기된다. 왜냐하면, 소상공인의 창업 및 경영 안정자금의 지원이 이 기관의 추천으로 이뤄지고 있기 때문이다. 소상공인지원센터는 서비스 질을 향상시키고, 기능적 한계들을 극복해 지속가능한 창업지원시스템을 구축해야 하며, 관련기관·단체와의 통합지원시스템을 구축하기 위하여 상호 협력·보완하여 업무연계를 추진해야 한다.

우리나라는 「소상공인 경영지원 센터」 등의 정부 산하 기관에서 컨설팅 서비스를 제공하고 있지만 업체 전문성과 현장감이 떨어지고, 민간 컨설팅은 비용 부담 때문에 지속적으로 제공받지 못하는 문제점을 안고 있다. 또한 중소 소매점 지원 창구가 일원화되지 못해 당사자들에게는 혼란만 가중되고 있다. 정부는 기존 중소 소매점 지원을 위해 일원화된 기구를 신설하고 전문가 육성과 의무적 교육제도 정착, 그리고 이에 대해 적극 지원해야 한다. 현장에서 경험을 쌓은 전문 인력을 양성과 맞춤형 지원을 통해 효율

적인 컨설팅 제도를 구축할 수 있으며, 컨설팅의 질적 수준을 높일 수가 있기 때문이다. 단기간에 중소 유통이 살아나는 방법은 아마도 없을 것이다.

중소 유통이 살 수 있는 길은 할인점에 대한 상대적 경쟁력을 갖추는 것이고, 이를 위해서 전문적이고, 체계적이며, 효율적인 지원시스템이 갖춰질 수 있도록 부단히 노력해야 하는 것이다. 이런 전문적 소매점지원시스템이 갖춰지면 가맹점 본부는 저가격과 고품질의 PB 및 상품개발, 사업조직 구축 및 확대 방안, 센터관리의 효율성 제고 및 물류비용 절감을 위한 배송 시스템의 개선, 적절한 판매방식의 적용을 위한 노력을 전개하고, 가맹점, 즉 중소 소매점들은 상권 내의 경쟁점포 대응전략과 소비자 니즈에 맞는 운영관리 체계, 마케팅과 관련된 완벽한 정보교환 등 매출증대와 매출 이익을 제고를 위한 뼈를 깎는 자기노력들을 펼쳐나가야 안정적인 생존방안이 마련될 수 있을 것이다.

4) 혁신전략과 인프라 구축

우리나라 유통산업은 별도의 준비과정이나 시뮬레이션이 없었기 때문에 대형 유통점포(할인점) 발전과 중소유통의 생존은 동전의 양면과 같아 서로 마주볼 수 없는 상황이다. 현재 우리 유통현실은 할인점 발전을 지원하자니 중소 유통이 죽고, 중소 유통을 적극 밀어주자니 할인점의 불만이 쏟아져 딜레마가 아닐 수가 없을 것이다. 결국 가치 경쟁에 의한 판단을 할 수밖에 없는데, 소수보다 다수가 안정된 생활을 할 수 있는 길을 택하는 것이 민주 복지 국가의 본질이다. 유통산업에서 소수의 양해를 적극적으로 이끌어 내는 것이 정부의 중요한 역할이요, 과제이다.

중소유통산업이 낙후된 산업이라 할지라도 지역 상권에서의 역할을 감안할 때, 한시적 지원이 아닌 경쟁력을 개발하여 신업태로 거듭날 수 있도록 산학관연 협력체계를 구축하여 지원해야 한다. 중소유통산업의 장기발전방향은 첫째, 균형발전 추구, 둘째, 지속가능한 혁신, 셋째, 현장중심의 계획

수립, 넷째, 경쟁력 창출방안, 다섯째, 맞춤형 지원, 여섯째, 중소기업 상인들의 조직화와 협업화를 통해 경쟁력을 강화해야 한다.³²⁾

우리나라에서 소매업의 조직화를 위한 전국 네트워크 구축을 강화하는 방식에는 볼런타리(V/C)와 프랜차이즈(F/C) 방식이 있다. 유통회사중심의 체인스토아 경영형태가 다양화(머천다이징, 유통정보화, 물류시스템구축, 자체 브랜드개발 등)되어야 한다. 이를 위해서는 조직화 된 지역 슈퍼마켓의 대 국민 서비스 향상과 경영 혁신이 요구되며, 중소기업의 특화된 시설 개선, 정보화, 상품 회전율제고, 공동구매 강화와 상류 및 물류 효율성 제고를 위한 관련시스템이 연계되어야 한다. 현재 정부는 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 로케이션 파악과 입체적인 청사진의 구축이 미비한 결과 한정적인 지원정책으로 일관하고 있으며, 아직까지 뚜렷한 성과가 실현되지 못하고 있는 실정이다.

정부가 중소기업의 혁신 인프라 구축과 점포경영전략을 위하여 권역별로 중소기업 공동도매물류센터 건립으로 전국적인 물류거점 네트워크를 구축하기 위해 전국적으로 확대하고 있다. 이러한 조치는 중소기업조직을 조직화하여 혁신조직을 운영하고 청년창업을 지원하는 것으로 효율적 운영과 신규 유통망 구축이 전제되어야 한다.

이를 위해서는 인식변화와 선진 물류 및 유통산업에 대한 견학이 필요하며, 중소기업이 연관효과와 고용 증대 효과가 크므로 이를 통하여 실업의 해소와 부가가치 창출로 지역별 경제성장에 기여할 수 있다는 확신을 가져야 한다.

물류센터와 소매점의 활성화는 동전의 양면처럼 모두 중요하다. 따라서 점포매장 리모델링을 위하여 성공적 모델과 표준화 모델이 확산되어야 하며, Web-POS를 통한 정보화로 고객관리와 공동마케팅이 추진되어야 한다. 또한 지역상권에서 신선식품중심의 상품구성으로 틈새시장을 공략하기 위하여 차별적 상품 구성과 소비자중심의 상품구성으로 소비자 신뢰 확보

32) 『중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중소기업중앙회, 2005, p.58.

와 고객감동 마케팅을 실현하여 소비자 지향의 서비스 경영이 실현되어야 한다.

중소 상인들이 참여하는 권역별 물류거점 시설 확충으로 유통단계의 축소와 물류비용의 단축되고 소매점 경쟁력 강화를 위한 시설개선이 추진되면 지역경제 활성화에 기여한다. 따라서 공동 물류센터의 건립에 따르는 이해 관계자들의 상충을 최소화하고, 슈퍼마켓의 리모델링 사업을 통한 산업태 개발을 성공하기 위해서는 합리적인 방식의 각종 제도개혁과 지원이 필요하다. 공동 물류사업과 연계된 슈퍼마켓 시범 점포의 리모델링 사업추진을 적극적으로 유도하기 위해서는 제 3방식의 사업개발과 자금도입이 이루어지는 것이 바람직하며, 부지확보와 관련하여 정부 및 지자체 차원에서 국유지 등을 무상으로 제공받을 수 있는 법률적, 행정적 지원이 요구된다.

제 3 장 슈퍼마켓의 가맹점 사업발전 방안

제 1 절 슈퍼마켓 조직화 사업의 이해

1. 체인스토어사업의 개념과 특징

「체인 스토어」는 유통 전문용어로써, 영어사전에는 「연쇄점」으로 번역되어 있다. 한국에서 연쇄점(連鎖店)이라고 하면 통상 중소형 슈퍼마켓 체인사업까지를 포함하기 때문에 본 연구에서의 개념 정립과 거의 일치한다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 개념 정립상 외래어 표기 그대로 사용하거나, 연쇄점으로 사용해도 무방할 것으로 보인다. 따라서 외래어 표기를 그대로 사용하겠지만, 연구과정의 편의상 가입방식에 따라 프랜차이즈 사업과 볼런타리 사업을 설명할 시도 모두 동일하게 가맹점으로 사용하기로 한다.

1) 체인스토어사업의 정의

「체인 스토어사업(chain Store business)」이란 소매업의 조직화에 의한 가맹점사업을 말하며, 소매점 조직화란 체인스토어형식을 통한 가맹점사업을 말한다. 「체인 스토어」란 단일자본의 경영체계가 11개 점포 이상의 표준화·규격화된 직영점을 경영·관리하고, 계약에 의하여 가맹점에게 계속적인 영업권, 통일된 상표, 디자인에 대한 사용을 허가하며, 가맹점은 상품 공급, 경영지도, 교육훈련 등을 제공받는 소매업 또는 서비스업을 의미한다.³³⁾ 다시 말하면, 독립된 유통업자들이 중심이 되어 볼런터리체인방식이나 프랜차이즈 체인방식에 의해서 소매점이 조직화하는 것을 말하며, 개개

33) 이광중지음, 『체인스토어 경영전략』, 한수협출판부, 1997, p.11.

의 점포마다 나오는 매출을 하나로 뭉치면 큰 힘을 지니게 되는 원리를 경영에 도입한 것이다. 중소기업자라도 공동으로 대량 매입하여 비용을 낮추면 대규모에 업자에 대항할 수 있게 된다.³⁴⁾

「체인 스토어」라는 용어가 등장한 시대 상황은 산업구조의 변화·발전에 따른 생산력의 급속한 향상과 발달로 대량 생산체계가 확립되어 이에 상응하는 대량 유통체계가 필요하게 된 상황의 소산물이다. 대부분 인구조밀지에 소재하고 표준화된 점포 외면과 내면을 나타내는 경향이 있으며, 신용 및 서비스 제공에 있어서는 일치된 정책을 찾아볼 수 있다. 체인스토어는 하나의 본부를 구성하여 점포 내 판매이외의 잡다한 업무를 분업화한 본부의 전문가에게 맡겨, 개별 점포에서는 기대할 수 없는 규모와 이익을 실현하고 그 이익의 적정을 국민에게 환원하고자 하는 데 그 의의가 있다.³⁵⁾

소매업계가 규모의 원리를 터득할 수 있었던 것도 슈퍼마켓으로 체인 스토어라는 형식을 채용하고 난 이후부터이다. 슈퍼마켓은 상품 회전율이 높은 식료품을 중심으로 상품을 구성하여 원스탑 쇼핑(One Stop Shopping)으로 판매하고, 셀프서비스의 채용 등으로 매장에서의 판매관리를 효율화한다. 대량으로 매입한 상품을 박리다매(薄利多賣)로 판매하여 최종적으로 높은 이익을 확보하려는 것이다.

슈퍼마켓은 매입과 판매의 양면에서 규모의 이익을 추구할 수는 있지만, 소매점이 갖는 판매지역의 한계성을 체인 점포를 전개하여 해결함으로써, 비로소 소매업에서도 슈퍼마켓이라는 형태로 제조업과 같은 규모의 이익과 근대적인 유통산업의 원리를 찾게 되었다.

물적 유통에 관해서도 대량의 상품을 신속하게 운반할 필요성이 증대하였기 때문에 유통혁명이 가능하게 되었다. 예를 들면, 화물수송에 있어서 컨테이너화와 하역의 기계화와 매장에서는 각종 기능·설비의 개혁이 진행되면서 생산자로부터 최종 소비자까지 신선 식품(특히 농산물)의 선도(鮮度)

34) 오세조편저, 『손에잡히는 유통·마케팅』, 중앙경제평론사, 2001, p.35.

35) 이광중지음, 『체인스토어 경영전략』, 한수협출판부, 1997, p.10.

를 떨어뜨리지 않고 저온으로 수송하는 콜드 체인 시스템(cold chain system)이 가능하게 된 것이 그 하나이다.

2) 체인 스토어 사업의 특징

본부가 정한 일정한 자격요건을 갖춘 점포(부동산+점주)를 소정의 절차를 거쳐서 가맹점으로 가입시키고, 본부와 가맹점 간의 역할분담에 의한 시스템적인 운영을 통해서 단위별 점포의 경쟁력을 강화하고, 본부는 가맹점포를 대상으로 일정비율(적정량)의 상품을 지속적으로 공급하면서, 확보된 Retail Network를 활용하여 시너지효과를 발휘할 수 있는 관련 사업을 영위하여 나아가는 것이다.

체인스토어 사업을 원만하게 운영하기 위해서는 본부와 소매점간의 효율적인 경영체계가 필요하다. 「가맹점사업」 계약은 그 대상으로 되는 영업 분야도 다방면으로 걸쳐있고, 동시에 계약내용도 사업상황과 여건에 따라 여러 가지가 있을 수 있지만, 일반적으로 다음과 같은 내용들을 포함하고 있다.

본부는 가맹점에 대하여 일정 지역에서 자신의 상호와 상표사용의 허용과 제품, 서비스를 사용하고 경영이나 판매에 관한 노하우를 제공, 또는 영업할 수 있는 권한이나 특권을 제공하고 이를 지속적으로 유지, 발전하기 위해 본부에서 지도하며, 가맹점은 필요한 사업자금을 투자하고 본부지도를 받아 사업을 수행하면서 가맹점은 이익에 따른 일정한 대가를 지불하기도 한다. 체인스토어 사업시스템은 본부가 가맹점 자산과 노동력을 이용할 수 있으므로 급속히 점포를 늘릴 수 있고 가맹점도 본부 지시대로 일정 교육과정을 이수하면 사업 무경험자라도 사업기회를 가질 수 있는 것이 특징이다.

첫째, 영업사용권의 부여이다. 본부는 가맹점에게 상호, 상표, 기타 영업의 상징 및 경영상의 노하우를 사용하여 영업을 할 수 있는 권리를 허락해주는 약정을 한다. 주요 내용으로는 일정지역과 기간, 범위 등의 영업조건을 가맹점에게 허락하는 대신에 일정한 대가를 지급받는 것과 사용자는 영

업권이 취득된 이후부터는 본부의 영업상의 기밀에 대한 유지의무를 부담하게 되는 것이 주요한 내용이다.

둘째, 영업사용권의 관리 통제이다. 본부는 가맹점에게 영업권을 부여한 이후에도 자기의 상호, 상표 등에 대한 신용을 유지하고 본부의 이미지 관리를 위하여 일정한 범위에서 효율적으로 가맹점의 영업현황을 파악하고 통제·조정하는 지원시스템을 가동하게 된다. 본부는 가맹점에 제공하는 일정한 수준의 본부 상품과 서비스수준을 본부가 지정하는 일정한 범위에서 조정한다. 이를 위해서 본부는 상품 또는 서비스제공을 위해 원료, 설비, 장치 등을 본부 또는 본부가 지정하는 일정수준 이상의 업자로부터 의무적으로 구입하는 약정을 가맹점과 체결하게 된다.

셋째, 대가의 지불이다. 가맹점사업에 가입하는 자는 본부의 영업권과 일정한 서비스를 지원받는 조건으로 본부가 지정하는 일정액의 가맹비용과 점포의 건설과 운영에 제공되는 서비스 용역지원비와 일정한 조건의 로열티 등이 있다. 또한 본부는 가맹점에게 상품, 원료, 비품, 시설 등의 판매비용에 포함시키기도 하며, 가맹점의 활성화를 위하여 본부에서 운영지도 요원(리테일카운셀러, RC) 파견과 교육(본부파견 또는 위탁)비용을 별도로 징구할 수도 있다.

소매업의 조직화를 위해서는 본부의 통제력과 본부와 가맹점간의 관계수립이 명확해야 한다. 본부가 경영방침, 인사, 상품, 매입, 가격, 판매촉진 등을 결정하면 각 점포는 본부의 결정에 따라 상품을 판매하여야 한다. 따라서 체인화사업의 전개에서는 각 점포별로 경영 노하우는 필요 없이 판매 노하우만 있으면 된다. 이 계약방식은 소매업이 효율적으로 사업을 확대할 수 있는 경영방식이다.³⁶⁾ 소매점 조직화방법에는 전통적으로 여러 가지 방법이 있지만 볼런터리 체인(Voluntary Chain)형태의 회원점 사업전략과 구체적인 활동은, 다양한 업태가 경쟁하는 한 볼런터리 홀세일러 입장에서는 여간 어려운 일이 아니다.

36) 오세조편저, 『손에 잡히는 유통·마케팅』, 중앙경제평론사, 2001, p.72.

3) 소매점 조직화의 필요성

업체 경쟁이 치열한 유통환경에서 가맹점본부입장에서는 경영전반의 세밀한 사업시스템 구축이 필요하다. 중소유통산업은 생계형사업에서 탈피하지 못하고 있다. 특히, 재래시장과 영세 소매업자는 낙후된 경영의식과 유통기술로 비효율성과 고객 불만족이 쌓여지면서 객수 및 고객단가 저하와 매출과 이익의 저하로 이어지는 악순환을 겪고 있으며, 기존 상품을 공급하던 도매업자도 어렵게 되었다.

중소슈퍼마켓을 대상으로 가맹점사업을 수행하는 체인사업자들은 앞으로 어려운 문제점에 봉착할 것으로 예측된다. 왜냐하면, 대형 할인점의 강력한 집객력과 새로운 업체의 탄생, 비효율적 물류라인으로 경쟁하기는 한계가 왔기 때문이다.

체인사업자들은 종전까지는 지역 거점의 슈퍼마켓들에게 절대적인 지지를 받아왔지만, 대다수의 연쇄점 사업자들이 경영혁신보다는 주류중심의 상품우위에 안주하면서 유통환경 변화에 수동적으로 대처하면서 자초한 결과이다. 그 결과 대부분 사업자들이 1997년 외환위기를 겪으면서 경쟁력을 거의 상실하게 되었다. 한마디로 지금까지 중소 도소매유통산업은 유통환경변화에 능동적으로 대처하지 못하여서, 경쟁능력이나 자생능력의 기반을 거의 상실하고 있다고 판단된다.

소매 유통산업의 중요한 과제로는 사업주체별 경쟁력을 강화시키는 것이다. 소매점의 조직화(組織化)를 통한 협업화와 공동화를 추진하는 연쇄화사업자의 경우, 가맹 본부와 가맹점간에는 신뢰도가 떨어지면서 건전한 사업의 발전을 저해하고 있다. 또한 낮은 정보화수준과 물류 시스템의 부재, 금융 및 세제 지원 등이 문제점으로 지적되고 있다. 개별 사업자로서는 개별적인 직관과 경험에 의한 경영을 탈피하고 과학적 방법에 의한 서비스와 차별적인 사업 이미지를 형성하여 정보력과 독창성을 찾아가는 것이다.

우리나라에는 전통적으로 지역별 번영회, 상우회, 친목회 등 비공식으로

조직된 단체들이 존재하고 있지만, 이들을 조직화하여 과학적 경영방식과 시스템적 지원기법을 도입하여 경쟁력을 강화시키는 방법이란 어렵고도 험난한 작업이다. 이들을 공식적인 조직으로 결성하여 시스템적으로 운영하는 사례를 만들기 위해서는 지속적인 교육과 의식화 작업이 수반되고 있다. 전국 자영슈퍼마켓을 대상으로 조직화에 성공한 사례는 개별 자영슈퍼마켓이 중심이 되는 지역별 슈퍼마켓협동조합과 지역 도·소매 사업자를 중심으로 결성되는 상업협동조합 등이 있으며, 자영슈퍼마켓을 대상으로 도매사업을 수행하는 체인사업협동조합이 있다.

중소 유통업이 경쟁력을 되찾기 위해서는 조직화된 가맹점 네트워크가 구축 되어야 한다. 이를 위해서는 가맹형태 또는 운영주체와 관계없이 조직화 된 권역별 이해당사자(가맹점)와 본부의 서비스 공약과 실천이 매우 중요하다.

소매점의 운명은 소비자의 니즈에 의하여 거의 결정되고 있다. 오늘날처럼 인터넷과 선진 유통정보를 접하면서 다양한 업태가 경쟁하는 여건에서는 본부입장에서도 가맹점을 관리한다는 것은 매우 어려운 작업이다. 특히, 소비자들은 정보가 넘치는 세상에서 24시간 상품정보를 제공받으면서 다양한 니즈의 충족을 위하여 입맛에 맞는 상품을 편리하고 속도감으로 쇼핑할 수 있도록 소매점에게 압력을 가하고 있는 것이다. 따라서 소매점은 무한대로 변해야 생존할 수가 있다.

새로운 시장정보 파악과 고객이 만족하는 서비스 제공으로 점포 품격을 높이는 단품관리와 정보시스템 구축작업을 소매점이 혼자 감당하기는 어렵다.

통합된 유통시장에서 질 높은 고객서비스를 제공하여 경쟁력을 높이기 위해서는 필요한 정보와 서비스를 제공하여 시장의 가치를 높이는 본부노력이 필요하다. 가맹점 본부는 머천다이징, 마케팅 능력의 향상과 물류시스템을 통합하여 효율적인 정보시스템 구축으로 가맹점 경영의 효율성과 경쟁력을 제고시켜야 한다. 본부입장에서는 사업 Concept과 역할분담의 명확화, 고정비 절감, 가맹점 경영지도 및 정보체계 통합관리 등 경영전략의 구

축과 사업 운영에 대한 성공 포인트를 도출하여 가맹점에 제공하게 되면, 가맹점은 이의 규정에 따라야 한다.

소매점 네트워크 체계를 세계수준으로 발전시켜 본부와 소매점간에 조직화와 지원시스템이 구축된다면 기업형인 코프레이트 체인(Corporate Chain)의 대형점포와의 경쟁에서 우위를 확보할 수 있을 뿐만 아니라, 국제적 경쟁력을 갖춘 유통산업으로 발전시켜서 관련된 전문 인력육성과 유통노하우를 수출산업화 할 수 있을 것이다.

가맹점사업을 세계적인 수준으로 육성하기 위해서는 사업에 대한 표준화된 물류코드 보급과 종합물류시스템 구축, 관련 법률규제 피해방지, 교육지원과 경영 컨설팅지원체계 강화, 정보화지원을 위한 선진 운영시스템이 구축되어야 한다.

슈퍼마켓의 조직화를 위한 정부지원은 종합적인 로케이션 파악과 문제점과 장애요인을 을 파악하고 구체적인 해결방안을 제시한 뒤에 정부와 관련 연구기관이 컨소시엄으로 문제를 접근하되, 수혜자인 슈퍼마켓과 유통기업, 그리고 관련단체입장에서 실질적이고 가시적 효과가 나타날 수 있는 방안의 모색과 실질적 사후 성과측정이 반드시 고려되어야 한다. 왜냐하면, 정부가 현재 지원하는 물류센터와 교육사업 이외에 가맹점사업과 도매물류사업 확대를 위해 제반 사업을 확대한다고 가정해도 이에 대한 결과측정이 없다면 보다 큰 유통산업의 발전과 육성이 어렵게 되고 국민의 혈세가 잘못 쓰일 수도 있기 때문이다.

4) 체인스토어 사업의 조직구도 상 가능 위치

체인스토어를 지향하는 가맹점본부 또는 유통업자는 제품관리(머천다이징 능력)뿐 만 아니라, 소비자와 생산자의 정보를 관리하는 기업이 되어야 경쟁에서 우위를 확보할 수 있다. 이러한 기능적 우위를 수행하는 체계를 갖추기 위해서는 도매물류시스템의 구축이 요구되며, 이의 성공을 위해서 가맹점(소매회원 또는 도매회원)의 개발과 도매기관과 물적 유통망의 네트워크 개발이 선결된 과제이다.

다음의 정책들을 어떻게 설정하느냐 하는 것은 가맹점사업을 수행함에 있어, 중요한 기본요소가 된다. (표 3-1) 참고.

【표 3-1】 가맹점사업의 기본 결정요소.

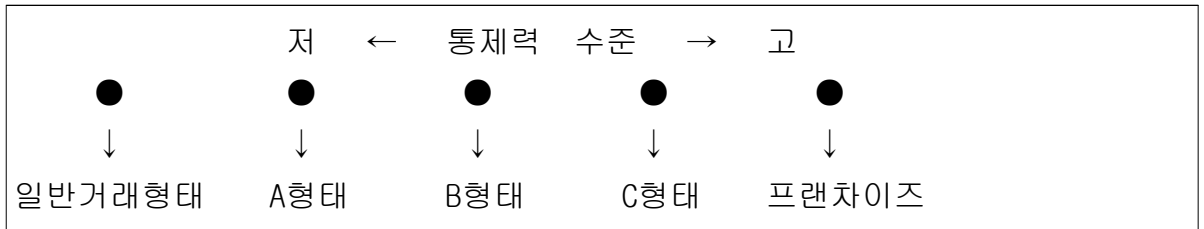
첫째, 단위 가맹점포의 CONCEPT를 어떻게 설정 할 것인가. ① 정형화 또는 비정형화. ② 단일화 또는 다양화. 둘째, 가맹점포를 어떻게 운영, 관리(조직체계)할 것인가. ① Franchise. ② Voluntary. ③ 일반거래형태.
--

자료 : 도매물류사업절반의 성공, 임실근, 한수협출판부, 1997년, p.129.

슈퍼마켓을 포함한 도·소매사업자들이 조직화를 위해서는 전통적으로 여러 가지 방법이 있겠지만 직영점포를 제외한 독립자영점포입장에서는 볼런터리 체인(Voluntary Chain)시스템형태의 가맹사업과 프랜차이즈 시스템(franchise system)중에서 선택해야 한다.

가맹점사업의 성공을 위해서는 본부차원에서 어떤 통제력을 가지고 관리해야 하느냐! 하는 것은 매우 중요한 결단이다. 일반적으로 「프랜차이즈」 사업과 「볼런터리」 사업의 차이점에 대하여 본부의 통제력 차원에서 평가될 수도 있다. 일반적으로 생식품중심의 가맹점사업은 볼런타리체인(Voluntary Chain)의 수준인 A, B, C 중에서 어느 한 수준을 선택하여야 된다. (그림 3-1) 참조.

【그림 3-1】 조직구도상의 가능 위치



자료 : 도매물류사업절반의 성공, 임실근, 한수협출판부, 1997, p.133.

5) 체인스토어 경영 원리

체인스토어 경영철학은 무한가능성을 추구하는 것이다. 협업화와 조직화가 광범위하게 이뤄진다고 가정하면 매출액이나 규모 또는 전문요원의 능력이나 인수(人數)에 있어서도 마찬가지이다. 고객 수나 소비자에 대한 공헌도에 있어서도 보다 많은 것을 희망하는 것이다. 인간능력의 하나하나를 무한히 항상 시키는 것을 기대하는 동시에 그 기술의 정화(淨化)를 통한 시스템을 보다 효율성 있게 개변시키는 노력이 필요하다.³⁷⁾

체인스토어는 전문화된 인력을 중심으로 유통시스템 구성으로 상품관리, 정보피드백, 서비스 신속화 등 시스템 관리능력과 유통 전문 인력 양성을 위한 교육 프로그램의 개발과 효율적인 관리를 위한 체크리스트와 물류센터, 배송, 자금의 통합성을 요구하고 있다.

체인스토어 경영은 유통업에 의하여 완성된 공급시스템이며, 경영원리 시스템이다. 이는 소매업의 경영형식이나 업태는 아니며, 소비재에 관한 마케팅 시스템으로 생각해야 한다.

체인스토어사업 특징은 ①중앙본부의 관리와 통제, ②판매되는 상품의 동질성, ③판매기법의 동질성, ④점포 내부구조의 동질성, ⑤중앙본부에서

37) 이광중지음, 『체인스토어 경영전략』, 한국수퍼체인협회출판부, 1989, p.23.

의 공동구매와 공동물류 등이 있다. 그 조직은 하나의 본부와 그 본부가 관리하는 점포로 형성되며, 이의 특징으로는 중앙집권적인 인사정책과 재무정책, 판매촉진과 교육훈련을 바탕으로 출점되고 경영방식도 관리방법의 표준화, 단순화, 전문화, 집중화를 바탕으로 점포정책과 점포관리, 작업관리, 물류관리, 상품정책, 상품관리의 활성화를 위해 통일된 시스템이 필요하다.

체인스토어가 지향하는 방향은 체인스토어 산업을 이룩하여 국민생활에 획기적인 변화가 일어나도록 공헌하는 데 있다. 경제민주주의 실현을 목적으로 매스 머천다이징 시스템 구축을 수단으로 하는 경영시스템이며, 제조업, 도매업, 판매업을 겸한 생활 재 제공 시스템 설계 및 통제업인 것이다.³⁸⁾

지역별 중소 슈퍼마켓은 변화하는 유통환경에 빠르게 적응해야 생존할 수 있다. 글로벌 경쟁에서 대형유통회사는 인력의 질적인 양성, 적극적 출점 전략, 최적의 상품Mix를 위한 머천다이징, 유통정보화, 물류시스템구축, 자체 브랜드개발 등의 광범위한 분야에 대한 노력을 통해 국제화 시대에 대응하는 경쟁력을 함양하여, 세계적인 다국적 유통회사와의 한판 마케팅 전쟁에 대비하고 있다. 이에 비하여 중소 유통업자와 중소소매점들은 혼자 힘으로 경영하기에는 너무 힘든 세상이 되었다. 따라서 조직화를 통한 공동화, 협업화 노력이 필요하다. 이러한 노력은 공동구매를 위한 상업협동조합 결성과 유통정보화를 통한 상품 회전율제고, 시설 근대화작업 등 소매점 경쟁력을 함양하기 위한 제반 노력들을 바탕으로 가맹점본부 또는 지역조합별로 결점을 보완하는 작업에서 나타난다.

2. 체인스토어 조직 형태별 분류

체인스토어란 앞장에서 언급한 바와 같이 소매조직화를 통한 가맹점사업이다. 동일업종의 직영 소매점에서 자체자본으로 개설한 복수의 단위 점포

38) 『유통실무지식』, 체인스토어협회출판부, 2005. 4.15. p.35.

망 또는 독립자본을 갖추고 일정계약에 의하여 참여한 가맹점 점포망을 결합하여 계약에 의해서 단일 중앙본부의 조정아래 지속적인 조직화와 경영지도, 상품구매와 공급, 정보의 수집과 제공, 기타 공동사업을 전개하는 법령에 의한 서비스업이다.

체인스토어 분류방식에 따라 독립 소매업과 조직화 소매업으로 구분할 수 있다. 독립 소매업이란 독립적으로 운영되는 자영 슈퍼마켓이며, 조직화 소매업이란 단일 기업에서 체인스토어중심으로 활동하는 기업형 소매점을 말한다.

체인스토어방식의 가맹점사업에는 직영점형 체인사업(regular chain), 프랜차이즈형 체인사업(franchise chain), 임의가맹점형 체인사업(voluntary chain), 조합형 체인사업(cooperative chain)등이 있다. 체인스토어 사업을 다음의 4 가지로 분류하여, 유사집단끼리 환경적으로 적응해 나가는 방법을 설명하고자 한다.

1) 코퍼레이트 체인 스토어(Corporate Chain store)

미국적인 명칭이다. 일본에서는 레귤러 체인(Regular Chain)이라고 하며, 우리나라에서는 회사형 체인이라고 한다. 단일 자본으로 지점 경영체계가 아닌 하나의 회사가 소유하고 있는 두 개 이상의 점포들이 본부 기구의 관리 통제에서 직원을 배치하여 동일 계열 상품을 판매하고 중앙 집중매입과 상품화 계획을 통한 동일한 회사 로고를 사용하여 경영하는 직영점 형태의 체인스토어 조직이다.

특정 기업이 다수의 점포를 출점하고 본부가 총괄하여 관리하는 방식의 체인 조직. 체인 스토어의 전형이며, 일체성이 가장 강한 타입이다. 이익계획, 로스와 상품화 계획을 포함한 소매점의 중앙 집중소유, 중앙 집중관리의 특징을 나타낸다.³⁹⁾

39) 이광중지음, 『체인스토어 경영전략』, 한수협출판부, 1997, p.11.

우리나라는 회사가 개설한 점포수가 존재하더라도 이들이 분권적인 지점 형태로 운영되는 경우에는 이것이 체인스토어 사업으로는 인정되지 않는다. 따라서 직원모집, 교육, 광고, 상품구매, 재고관리, 점포경영, 시스템관리를 본부가 지원하고 감독하는 강력한 조정기능을 요구한다. 반면, 레굴러 체인의 결점은 프랜차이즈방식에 비하여 점포개설에 따른 제반비용을 본부가 투자하기 때문에 많은 자본력이 투자되며, 빠른 시간에 많은 점포를 확보하기는 매우 어렵다. 또한 경영을 실패하면 손실부담도 높다는 단점이 있다.

일반적으로 싸다는 것을 강점으로 하는 슈퍼마켓, 서적, 신사복, 안경점 등의 업종에서 유리한 형태이다. 우리나라에서는 대기업을 중심으로 볼런타리체인(VC)에서 프랜차이즈체인(FC)로 이동되는 추세이다. 현재 우리나라에서는 한화유통, 롯데, 신세계, LG유통, 농심가 등 토종기업과 삼성테스코, 까르푸, 월마트 등 다국적 유통기업에서 중대형 슈퍼마켓(SSM포함)과 할인점을 중심으로 다점포화 된 사업시스템을 운영하고 있다.

2) 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)

특별연쇄회사사업자이다. 프랜차이저(Franchisor:본부)와 프랜차이지(Franchisee:가맹점) 간에 특별한 계약 관계가 성립되어 판매활동을 수행하는 경제 행위이다. 가맹본부는 가맹점에게 일정 지역에서 자신의 상호와 상표사용의 허용과 제품, 서비스, 판매 노하우와 영업권한을 제공하고 이를 지속적으로 유지하기 위하여 상품과 배송, 경영지도, 폐점관리까지 본부에서 지도하는 조건으로 가맹점은 본부에서 요구하는 가입비와 제반 비용을 납부하는 계약관계이다. 가맹점은 경영상 결정권이 인정되지 않으며 본부 지시대로 하는 것을 계약으로 정하고 있으며, 가맹점은 이익에 따른 일정한 대가도 계약된 분배조건에 의하여 지불한다.

프랜차이즈체인은 1927년 미국 달라스에서 비롯된 세븐 일레븐(7-11)이 편의점의 시초이다. 일본은 1974년 미국의 영향으로 편의점이 생긴 이래,

우리나라는 1989년 도입되었다. 프랜차이즈 시스템은 레귤러체인의 단점인 출점 코스트를 줄이기 위한 해결방법으로써, 본부와 가맹점 모두에게 이익을 주는 방식이다.

체인본부의 입장에서는 가맹점 자산과 노동력을 이용할 수 있으므로 과도한 자본에 투자하지 않고 가맹점과 손익을 분담함으로서 위험을 분산시켜 보다 빠르게 시장 확대를 도모할 수 있는 제도이다. 가맹점은 본부 지시대로 하면 일정한 가맹료를 지불하고 무경험자라도 사업기회를 가질 수 있는 특징이 있으며, 가맹점 매출의 일부를 로열티로 지불하는 대가로 사업 가맹점은 본부지원에 따른 비용절약형 기업성과를 얻어야 하는 사업구조이다.

프랜차이즈체인시스템은 볼런터리형식의 체인스토어 또는 상품의 집중매입, 판매촉진활동의 통합화, 상품관리시스템의 일원화 등의 체인오퍼레이션이 가능한 레귤러체인(regular chain)에 비해 여러 가지 장점이 있지만 본부와 점포가 계약으로 결합된 별도의 자본주체이기 때문에 쌍방간에 점포 운영상의 제반 견해차이가 생기면 계약관계가 쉽게 깨져버리려는 단점이 있다. 프랜차이즈 시스템은 가맹점 전임(專任)을 위주로 하는(직영실험점 제외) 프랜차이즈 비즈니스 외에 체인스토어, 볼런터리 그룹, 제조업자, 도매업자도 이용하는 계약경영시스템이다. 패스트푸드, 컨비니언스 스토어, 호텔이나 그 밖의 여러 업태에서 이용되고 있으며, 미국이나 일본에서 크게 성행하고 있는 계약방식이다.

3) 볼런터리 체인(Voluntary Chain)

임의가맹점형체인(VC)과 임의(任意)연쇄점 또는 자유 연쇄점이라고도 한다. 독립된 여러 소매점이 계속적인 협력관계를 가지고 형성되는 체인 스토어를 말한다. 같은 업종의 독립된 소매업자, 슈퍼마켓 등이 연쇄적 조직에 가입하여 공동화·협업화로 이익을 만들어가는 체인스토어(연쇄점)이며, 자유 계약형태 체인사업이다.

각 점포가 독립된 회사라는 면에서는 프랜차이즈 체인방식과 같지만, 프랜차이즈 체인보다 훨씬 느슨한 결합체로써 경영의 독립성과 상품의 공동구입 집합체라고 말할 수 있다. 공동매입·공동광고·공동설비 등으로 규모화를 달성하여 대형 유통점포 등의 대규모 자본에 대항하고, 대규모 소매상이 지니는 경제적 이익을 얻는 한편, 참가 소매상의 독립성을 유지하면서 경영 활동에서 협력한다.

본부는 기본적으로 사업이미지 관리를 위한 간판통일화 작업(CI관리)과 일부 매입업무나 판매촉진 등은 공동으로 수행하되, 각 가맹점은 판매에만 전념한다. 가맹점본부는 메이커나 도매업자로부터 대량의 상품을 매입해 품목당 상품가격을 억제하고 그 상품을 일정한 마진을 붙여서 가맹점에 제공하는 형태로써, 같은 업종의 소매업자가 단체를 만들어서 공동으로 상품을 매입하기도 한다. 그 외의 상품개발, 상품관리, POS개발, 정보교환, 판매촉진, 소모품의 공동구입 등에 관한 협력을 추구한다. 프랜차이즈 방식과는 달리, 본부는 경영지도와 폐점관리에 어떠한 책임을 지지 않으며, 본부에서 구입한 상품을 판매하는 것은 가맹점의 자유이다.

볼런터리 체인형식은 규모의 이익과 분업에 의한 효율성 제고를 위하여 일개 본부와 각기 독립된 가맹점이 집합하여 형성하는 일종의 상점 조직체이다. 가맹점은 각기 점주로서 독립성을 유지하는 가운데 각자가 체인에 가입하는데, 본부로부터의 통제는 원칙적으로 가맹점들이 공동으로 필요로 하는 범위 안에서만 부분적으로 이루어진다. 볼런터리 체인방식은 가맹점이 독자성을 가진 느슨한 연계체제로 인한 약점이 있기 때문에 어떤 상품을 전략적으로 팔려고 해도 효과가 나타나지 않으며, 가맹점에 대한 구속력이 약하기 때문에 본부의 의도와 전혀 다른 방향으로 갈 수 있다.

볼런터리 체인은 1920년대에 미국에서 시작되어 발전한 것으로, 세 가지로 크게 분류한다. 형태상으로는 가맹점인 소매업자들이 모여서 결성한 리테일러 홀딩 체인(retailer holding chain)인 소매상 주도형조직(VC)과, 복수의 도매업자를 중심으로 하는 홀세일러 스폰서 체인(whole-saler

sponsored chain)인 도매상 주도형조직(VC), 제조업체가 주체가 되어 조직되는 메이커 스폰스 체인(maker sponsored chain)인 생산자 주도형조직이 있다. 결성계기는 대규모 소매업의 레귤러 체인(regular chain)에 대한 자기방위 차원 또는 판로확대에 목적이 있기 때문에 후자의 경우, 미국에서는 이를 코퍼레이티브 체인(cooperative chain)과 혼용하여 쓰고 있으며, 생산자 주도형은 거의 존재하지 않는다.

전국 연쇄화 체인사업자들이 주축이 되어서 체인사업협동조합(Korea Chainstore Cooperation : KCC)을 결성하여 조직화된 전국 90여개 소속조합원들이 주류를 중심으로 일정한 양의 잡화를 슈퍼마켓에 공급하는 거래방식을 채택하고 있으며, 유흥음식점과 일반음식점에 주류만을 공급하는 일반도매사업자와 구분한다.

체인스토어 사업형식도 시대적으로 변화될 전망이다. 체인스토어 사업자 중에서 일부 체인스토어 본부를 중심으로 기존 사업형식을 보완한 새로운 사업형태인 볼런차이즈 체인(Volunchise Chain : 볼런타리+프렌차이즈의 합성어) 형태가 진행되고 있다. 이 계약형태는 프랜차이즈와 볼런트리 계약의 상호 결점을 보완하기 위해서 만들었으며, 이 두 가지 계약형태의 장점들을 모두 종합하여 상호 상거래의 합리화를 기하고자 만든 사업이다. 본부간판, 물류공급, 일정 용역지원에 따른 비용징수 및 경영지도 등을 하는 계약 형태를 말한다.

S-MART 신선식품 가맹점사업과 최근 한국 IGA가맹점사업과 일부 군소 유통회사를 중심으로 모방적인 사업이 전개되고 있으며, 일부 편의점본부에서 프랜차이즈 계약형태를 보완하기 위해서 검토하고 있는 계약형식이다.

4) 코오퍼러티브 체인(Cooperative Chain)

조합식 체인(Coop) 또는 생활협동조합이라고도 한다. 각 조합원들이 일정한 금액을 출자하여 회사법인체가 성립되지만, 운영형태는 볼런터리체인

(voluntary chain)에 가까운 조직이다. 협업체인(Co-cooperative chain)은 본부의 자본까지 조합원들이 출자하기 때문에 조합원(가맹점)을 위한 조직이므로 원칙으로 사업이익을 발생시키지 않는다. 우리나라에서는 동일업종의 소매점들이 중소기업협동조합법 제3조 규정에 의거하여 지역별 단위조합(연합회)을 설립하여, 일정 지분을 출자한 조합원을 구성하고 조직화·협업화·공동화를 기본정신으로 공동구매, 공동판매, 공동시설활용 등 사업을 수행하고 있다.

우리나라에서는 복수의 도매업자를 중심으로 하는 홀세일러 스폰서 체인(whole-saler sponsored chain)의 도매상 주도형 조직(VC)인 한국체인사업협동조합(Korea Chainstore Cooperation : KCC)에서 협업화와 공동 구매를 통한 규모화를 위하여 전국 조합원(사업자)들이 출자하여 단일 조합이 운영되고 있다.

또한 전국에 산재된 중소 슈퍼마켓이 지역별로 조직되어서 결성한 리테일러 홀딩 체인(retailer holding chain)의 소매상 주도형조직(VC)인 한국슈퍼마켓협동조합연합회(Korea Supermarkets Alliance : KOSA)가 협업화·공동화를 목적으로 각기 소정의 금액을 출자하여 지역조합과 연합회를 결성한 뒤에, 본부와 지역조합이 경영 참여를 통하여 공동운명체를 형성하고 있다.

조합형 체인은 구속력이 가장 미약한 형태에서 경영 전반에서 협력하는 체인사업이다. 특히, 소매주재 볼런터리 체인(VC)은 협동조합형식의 성격을 강하게 지니고 있는 체인사업으로써, 독립 자영업자들이 회사형 체인에 대항하여, 구매력을 키우고자 일정 규모의 단체(또는 사업자)를 규합한 형태로 발전되고 있다. 조합식 체인은 통제가 느슨한 형태에서도 본부경영 참여를 통하여 공동운명체를 형성하고, 조합원의 권익을 보호하고 저 하는 측면이 강한 조직이다.

조합식 체인은 본부의 자금과 인원의 부담을 가맹점에 지원서 운영케 하는 특징이 있다. 이러한 형태의 체인방식은 참여하는 구성원들의 권익을

보호하고 저 하는 측면에서 기대되는 바가 크지만, 가맹점의 강약에 의해서 본부의 강약이 한정되기 때문에 규모화와 조직화를 통한 단결력이 전제되어야 하며, 창조적인 집행부의 전략과 지도력이 전제되어야 보다 강한 시너지 효과가 창출된다.

3. 가맹 형태별 체인 시스템(Chain System) 비교

1) 기본 개요

소매점의 체인스토어 계약방식에서는 조합식 체인(Cooperative Chain)은 볼런터리체인과 가깝기 때문에 크게 보면, 프랜차이즈와 볼런터리체인으로 양분된다.

오늘날 소매업체가 다양해 소매점 조직화의 방법에도 여러 가지가 있겠지만, 일반적으로 우리나라 자영슈퍼마켓들은 독립적 경영을 보장하되 공동이익을 위해 부분 통제가 이뤄지는 볼런터리체인과 협동조합에 가입하고 있다고 봐야 한다.

소매점 조직화 전략은 체인스토어 사업을 원만하게 운영하기 위한 본부와 소매점간의 효율적인 관리체계를 구축하는 작업이다. 중소 자영소매점 으로서는 대형 할인점의 강력한 고객응집력에 대응하기 위해서는 기존의 비효율적 물류라인의 한계를 극복하는 시스템을 개발하는 것이 유일한 대안이라고 할 수 있다.

미국의 소매점 지원전략은 위와 같은 과정을 거쳐 탄생한 소매점 네트워크를 바탕으로 소매점관련 협회(미국 IGA)를 중심으로 도매물류회사와 더불어, 수십 년간 고도로 훈련된 유통현장의 전문가들이 책임감 있게 컨설팅을 구사하고 있다. 본부 출점지원, 카운셀링, 운영지원, 소매시스템지원, 교육센터 등 소매네트워크를 바탕으로 다양하고도 전문적인 소매점지원체계(Retail Support System : RSS)를 갖추고 있다.

독립 자영점포입장에서는 체인사업자와 점포운영을 위한 가맹점 계약을 위하여 프랜차이즈 체인(Franchise Chain: 특별 연쇄화 사업자)시스템과 볼런터리 체인 스토어(Voluntary Chain Store, VC: 임의가맹점형체인)시스템에 대한 기본적인 특징을 이해하여 소매점 운영에 참고할 필요가 있다. (표 3-2) 참조.

【표 3-2】 Voluntary Chain과 Franchise Chain의 특징

항 목	주 요 내 용	
	①Voluntary Chain(VC)	②Franchise Chain(FC)
점포(가맹점)의 독립성	FC에 비해서 강함	극히 제한적
경영지도·점포운영지도	본부 지도조언, 정보제공	본부중심 지원체계
가격 결정권	점포(가맹점)	본부
구매 결정권	가맹점중심	본부 절대 통제
조직의 운영	협업과 분업시스템, 출자금	본부통제·조정시스템
가맹점의 본부경영참여	각종 위원회를 통한 참여 가능	제한적
본부의 수익	상품수수료, 개발·지도수수료	가입비, 개발비, 이익양분

2) 볼런터리 체인 시스템(Voluntary Chain System)

본부와 가맹점 간에 볼런터리 네트워크 계약을 체결하여 영속적인 제휴 관계를 유지, 운영하는 연쇄화, 조직화 사업집단이다. 본부는 그룹 전체의 판매에 관련되는 제반정책에서부터 판매촉진 전술, 종사자 교육, 지도, 점포 레이아웃, 상품 구성과 그 밖의 소매 경영 전반에 걸쳐 경영 지도를 하며 가맹점은 판매 활동에만 전념하게 함으로써 생산성을 향상하고 나아가 그룹 전체의 경쟁력을 강화하는 데 있다. 본부와 가맹점 관계는 협업 이익과 분업 이익을 동시에 추구하는 협동 원칙과 본부 기능 집중, 판매 기능 분산으로 체인스토어 시스템에 버금가는 소매경영 체제 확립에 협력하는 데 있다.

하나의 시스템 아래 임의로 가입하는 체인조직으로서, 규모의 이익과 분

업에 의한 효율성 제고를 위하여 일개 리딩숍(leading shop) 밑에 각기 독립된 소매점들이 집합해 형성하는 일종의 상점조직체이다. 이는 체인본부와 가맹점으로 구성되어 있으며 가맹점들은 각기 점주로서의 독립성을 유지하는 가운데 각자가 체인에 가입하는데, 본부로부터의 통제는 원칙적으로 회원점들이 공동으로 필요로 하는 범위 안에서만 부분적으로 이루어진다. 따라서 일부 매입업무나 판매촉진 등은 공동으로 행하되 각점은 판매에만 전념한다.

볼런터리 체인본부는 상품공급과 운영 등 모든 면에서 본부 지시에 따르는 프랜차이즈 체인본부와는 달리, 메이커나 도매업자로부터 대량의 상품을 매입해 1품목당 상품가격을 억제하고 그 상품을 가맹점에 제공하는 형태로써, 같은 업종의 소매업자가 단체를 만들어서 공동으로 상품을 매입한다. 그 외의 상품개발, 상품관리, 정보교환, 판매촉진, 소모품의 공동구입 등에 관한 협력을 추구한다.

볼런터리 체인은 프랜차이즈체인과는 달리 독자성을 가진 느슨한 연계체이지만 약점은 있다. 앞에서 언급했듯이 가맹점본부가 가맹점에 지시를 하는 입장이 구속력이 약하기 때문에 가맹점에 대한 본부의 의도와 다른 방향으로 갈 수 있다.

정보화 사회가 요구하는 볼런터리 그룹 기능은 수·발주 시스템과 고빈도 소량 물류 시스템, 리테일 스포트 시스템(Retail Support System)이며, 이에 필요한 서비스 프로그램이 필요하다. 볼런터리 그룹은 생성과정에서 보면 체인스토어와 코퍼러티브 출현에 대한 대항 수단이었으나 오늘날 볼런터리 홀셀러는 미국 슈퍼밸류와, 프레밍, IGA와 같이 리테일 서포터, 인포메이션 홀셀러로서 선진 유통기업이다.

볼런터리체인 사업을 전개하는 데는 일반 환경, 과제 환경, 제약 환경 등의 환경요인이 작용한다. 일반 환경은 정책 또는 법적요인을 말한다. 도소매진흥법, 공정거래법, 부가가치세법 등 관련 법률의 규제를 통해 기업의 의사결정과 영업활동을 부분적으로 구속하는 것을 말한다. 과제환경에는

1세대 당 연간 소비 지출액, 소비자 구매행동 등의 소비측면과 제조업자의 유통지배 정도, 도매단계의 경로 등 시장구조 측면의 환경을 말한다. 제약 환경은 통상시스템과 같은 구조기능에 대해 영향을 주는 환경요인으로서, 조직체간의 수평적 경쟁구조, 상이한 구조속의 다른 형태의 경쟁, 수직적 경쟁구도 등을 말한다. 이러한 환경요인에 따라서 시장목표와 사업규모, 등 기업전략이 구축된다.

볼런터리체인 사업은 전체적 고정비삭감과 동시에 업무 전산화에 따른 노동생산성 향상 매장 생산성 향상을 최종 목표로 한다. 볼런터리체인 사업전략과 구체적 활동은 볼런터리체인 슈퍼마켓 가맹점이 만족하는 홀세일러의 기본적인 서비스전략의 강화로부터 찾을 수 있다. 볼런터리체인그룹은 전체적인 사업 개념정립과 역할분담 명확화, 본부 고정비용 절감, 가맹점 지도 및 정보체제 충실을 통해 조직구조에 대한 기본사업전략을 강화해야 한다. 그러나 체인스토어 사업조직을 제외하고 일반적인 볼런터리체인 그룹의 경우에는 본부의 조직적인 지원의 한계로 인하여 아직 선진국형의 지원 형태를 갖추지 못한 것이 현실이다.

볼런터리체인 사업은 자유로운 계약방식을 전제로 한 조건부 계약체계가 보편화 되어 있다. 가맹점(슈퍼마켓을 경영하는 소매점주)들의 입장에서 가맹본부(도매물류센터)에 대한 기본적인 평가요소를 살펴보면, 상품가격, 결품율, 상품구색, 주류공급방식, 배송제도, 정보·컨설팅제공 順으로 평가하는 것이 일반적이다. 소매점측면에서 보면 자율적 경영관리 및 구매권 인정으로 인하여 가맹점의 능력에 따라 이익을 극대화시킬 수 있는 장점이 있다. 반면, 가맹본부 측면에서는 본부고정비 절감차원에서 최소의 지원을 조직적으로 정리할 수밖에 없고, 가맹점에 대한 비교우위의 상품공급조건과 서비스체계를 갖추기 위해서는 저비용운영(Low Cost Operation)방식이 불가피한 상황이다.

우리나라의 경우, 현재 가맹점계약 방식은 서비스와 용역이 제공되지 못하는 실질적 경쟁력이 없는 속에서 사업전개가 될 수밖에 없기 때문에 자

영 슈퍼마켓으로서는 신유통업태의 등장과 물류비용의 증가로 인한 유통변화에 적응하기 어려운 상황이다. 따라서 볼런터리체인사업의 혁신적인 전개방식에 따라서는 현재 주류 판매위주의 운영방식에 대한 일대 혁신이 요구되고 있는 실정이다.

가맹점 사업본부의 가맹사업 시스템 구축의 기본 목적은 많은 수의 소매기반을 구축하여 생식품(1차 상품) 및 식료품을 중심으로 가맹점에 공급하는 것이다. 이러한 목적은 실제로 어떤 의미에서는 미래의 가맹점을 조정하고 통제하여 규모의 경영으로 규모의 수익을 취득하는 사업행위를 의미한다. 그러나 이러한 기업적인 발상은 차후에 문제점을 잉태하기 십상이다. 따라서 자질이 높고 공격적인 점주들에 대한 사업의 구체적이고 논리적인 설득은 물론, 품질에 비하여 비교적 가격이 싸다는 사실을 정확하게 확신시킬 수 있는 시스템을 갖추어 나가는 것이다. 일본 유통업체의 체인사업 혁신모델인 DCM(Demand Chain Management)의 관점에서 보면, 고객중심 경영으로 적절하고 신속한 고객 대응을 위해 재고손실과 판매 기회손실의 방지를 위해서는 다음의 5가지 혁신기능 즉, (1)거래제도, (2)영업, (3)조직, (4)커뮤니케이션, (5)물류 분야의 혁신을 통한 유기적 결합과 종합적 실행을 주요 경영 포인트로 설정하고 있다.

가맹점 사업을 영위하는 가맹점(체인스토어)본부는 수많은 과제를 안고 있다. 왜냐하면, 할인점의 강력한 집객력과 새로운 업태의 탄생, 체인본부의 비효율적 경영지원시스템과 물류시스템으로 경쟁하기는 한계가 왔으며, 새로운 변화에 대응해야 하기 때문이다. 특히, 우리 유통현실은 독립자영 소매점포(지역 중소 슈퍼마켓)가 난립되어 통일되지 못하고 상품 또한 세분화 및 표준화 작업이 되지 못하여 소매점 지원 및 품질관리상 많은 문제점이 상존하고 있다. 또한, 대부분의 소매점들은 소비자 욕구(Needs)를 충족시키기 보다는 점주 자신의 Needs에 맞추어 운영되고 있다. 따라서 외국에 비하면 대단히 비조직적, 비체계적인 양상을 보이는 점에서, 통일되고 질 좋은 고객서비스 및 상품을 소비자에게 제공할 수 있는 선진 유통기술

이 새롭게 부각되면서 도입에 관심이 늘어나고 있다.

체인스토어사업을 원만하게 운영하기 위한 본부와 소매점간의 효율적 체계. 본부 운영측면에서는 저가격과 고품질의 상품개발, 기본 사업조직의 구축 및 확대방안, 물류센타관리의 효율성 제고 및 가맹점 직송방식의 시스템화 구축, 물류비용의 완벽한 절감을 실현하기 위한 판매방식의 근본적인 개선을 도입하고 체인점(회원점)이 실행하는 것이다. 가맹점입장에서는 철저한 수칙관리를 통한 일일 경영점검, 최소 인원에 의한 담당업무 추진 및 노동 스케줄 관리, 상권내의 경쟁점포 대응전략과 소비자Needs에 맞는 운영관리 체계, 본부와의 머천다이징, 마케팅에 관련된 완벽한 정보교환 등, 점포단위 매출증대와 이익을 제고를 위한 자기노력들이 요구된다.

볼런터리 가맹점사업은 인간 산업적 색체가 강하므로 아무리 셀프서비스업태라고 하지만 사람의 감정을 대입하는 경영(시스템설계 포함)을 배제하고서는 성공할 수 없다.

가맹점 운영에서 가장 중요한 조건은 고객으로부터의 신뢰이다. 같은 이름의 가맹점이라면 어느 지역 어느 가맹점에 가셔도 동일한 간판(CI작업)과 품질의 상품, 동일 레벨의 서비스를 받을 수 있어야 한다. 즉, 오퍼레이션 시스템화가 모든 전국에서 확립되어 있지 않으면 안 된다. 일선 가맹점들은 본부지침을 기준으로 시장 환경과 경쟁점포 정보, 소비자 니즈에 따라 차별적인 마케팅전략 하에서 독창적인 점포 운영 영역을 확보해야 경쟁우위를 지속할 수 있다.

3) 프랜차이즈 체인 시스템(Franchise Chain system).

프랜차이즈 산업은 처음 미국에서 시작되었고, 현재는 일본과 한국 그리고 여러 선진 국가에서 끊임없이 발전을 거듭하는 산업으로 각광을 받고 있다. 프랜차이즈 왕국인 미국의 경우, 많은 중소 소매기업이 법인화를 이룩하였거나, 프랜차이즈 가맹점 위치에 서서 시스템경영을 지속하는 그 덕

분에 지난 30년간 미국내 프랜차이즈 사업은 300%가량 급성장을 올리는 커다란 경영성과를 거두고 있다. 미국 프랜차이즈 사업체 수는 산업별로 보면, 1980년 현재 그 순위를 보면 식품, 서비스, 자동차 판매 및 수리, 상점경영, 비즈니스 서비스 등이었으나, 2004년에는 식품, 관리 및 보수, 상점경영, 서비스, 아동관련 서비스사업 등으로 변화되었다고 한다.⁴⁰⁾

체인스토어협회에 따르면, 미국의 프랜차이즈산업 총 매출은 전 미국 산업 총매출액의 36%를 차지하고 있으며, 연평균 신장률도 미국 경제성장률의 10배에 이르고 있다. 2천년대에는 연간 매출액이 1조 달러까지 이를 것으로 미국업체는 예측하고 있다. 일본의 경우도 마찬가지로 1980년대 초에 비해서 1990년대에는 본부기업 수는 55%이상, 점포수는 약3배, 매출액은 약5배 이상 늘어났다.

프랜차이즈 시스템의 발전 배경과 성장과정은 각국의 시장 특성에 맞게 발전되어 왔다. 미국의 경우, 오랜 역사를 가지고 서서히 컨비니언스 스토어의 필요성을 인식하여 지위를 확립하였지만, 일본의 경우에는 미국과 달리 다음 네 가지 주요한 원인이 있다.⁴¹⁾ ① 중소 소매업의 경영 근대화 추진, ② 대규모 슈퍼마켓 진출에 대한 대규모소매점법 시행에 따른 대규모 소매업체의 질(질) 변화, ③ 메이커, 도매업자 판매 채널 계열화와 계열점 경영강화 대책, ④ 소매점과 반대 입장에 있는 소비자 니즈의 변화이었다.

프랜차이즈는 자본과 규모를 이용한 시스템산업이다.

①경영 환경에의 적응력, ② 전략적 경영정보시스템(Management Information System), ③CI(Corporate Identity) 경영전략 시스템을 바탕으로 ①마케팅 전략(marketing strategy)의 concept, ②고객위주의 마케팅 컨셉. ③상품 개발 시스템, ④정보전략 시스템, ⑤Store Development System, ⑥점포 운영 시스템(Store Operation System), ⑦매뉴얼관리 시스템, ⑧인재개발 시스템, ⑨슈퍼바이징 · 시스템, ⑩Logistics 시스템, ⑪구매 관리의

40) 설봉식, 『유통 성공학 경영사례와 새 전략 짜기』, 글로벌컨설팅그룹, 2004.9. p.164.

41) 이광중지음, 『컨비니언스 경영전략』, 한수협출판부, 1997. p.64.

시스템, ⑫ 생산관리(production management)와 품질관리(Q·C : Quality Control), ⑬ 차별화 전략(Differentiated Strategy) 시스템 등 양보다는 질로 접근해야 한다. 즉, 매장수가 중요한 것일 뿐만 아니라, 매장 운영의 관리상태가 중요한 것이다. 그런데 프랜차이즈 성장과정에서는 매장 운영시스템에 대한 정확한 평가가 어렵고 상당한 분석을 필요로 한다. 프랜차이즈가 전국적으로 매장확장을 마치기 전까지는 그 프랜차이즈 시스템의 효율성과 완성도를 예측하기 어렵다.⁴²⁾

프랜차이즈체인 개발시스템사업은 규모의 경영을 위한 가맹점과 자금, 기술적인 지원이 없으면 어려운 사업이다. 현재 우리나라에서 전개되고 있는 Big 비즈니스 노하우의 대부분은 미국, 일본에서 수입된 것이다. 본부는 끊임없이 상품을 개발하고 시스템, 노하우를 개발, 인재육성을 위해 막대한 자본력이 요구된다.

우리 유통산업도 세계적 경쟁력을 육성하고, 세계 유통시장에서 통용되는 시스템을 구축해야 할 것이다. 프랜차이즈체인사업도 ‘고객에게 편의성, 개인화 및 최상급 서비스를 제공하는 것이 성공이다’는 인식과 함께, 고객의 필요에 대응하기 위해 제품, 서비스 정보와 솔루션을 효과적으로 알리고 전달함으로써 고객에게 양질의 서비스를 제공하는데 역점을 두는 고객관계관리(CRM)가 필요하다.

프랜차이즈체인형식의 슈퍼마켓 가맹점사업은 신규 점포 및 점주개발, 그리고 부가되는 제반 사업의 개발을 통하여 고객만족과 경쟁우위를 확보하기 위해 비용절감과 시장예의 대응시간 단축, 품질 및 서비스 향상을 꾀하는 경영혁신 기법이 도입되어야 한다. 경영정보시스템(Management Information System)을 통한 디지털 경영이 필요하다. 오프라인 기반의 생산, 물류, 마케팅, 인력관리, 고객서비스, 기술지원 영역에 e-비즈니스를 도입하여 시간과 비용을 절감하고 고객만족도를 높임으로써 경쟁에서 앞서나가는 온라인화를 추진하는 것이 필수요소이다.

42) 유재은지음, 『한국시장의 프랜차이즈전략』, 한국생산성본부, 2002, p.17.

가맹점은 가맹비용을 본부에 지불하고 추가로 매출일부를 로열티로 지불하고 24시간 영업을 하는 대가로 본부지원에 따른 비용절약형 기업성과를 얻어야 한다. 본부는 가맹점에 경영노하우나 기술이전 및 교육훈련 등의 형태로 가맹점을 지원해 주고, 상품공급, 이익분배, 판매방침을 지시하고 경영노하우를 지도하는 의무와 책임을 수반한다. 본부는 상품의 맛과 품질, 각종 판매기법 및 서비스제공에서 경쟁력이 있어야 한다. 또한 효율적인 경영을 통해 대량매입에 의한 구매원가의 절감과 운영비용의 절감 등 저비용 운영(Low Cost Operation)이 실행되어야 한다.

우리나라 편의점업계는 일본보다 출점 능력과 상품 개발 능력에서 효율성이 떨어지는 것으로 보인다. 「한국체인스토어협회」의 《한국유통업계 동향》에 의하면, 우리나라 편의점들은 일본에 비하여 점포 면적수가 적고 점포의 수익성을 결정짓는 고객수가 많이 적고 객단가도 낮은 것으로 평가되고 있다. (표 3-3) 참조.

【표 3-3】 한·일 양국 수익성 및 생산성 지표 비교

비교 항목	한국(6사)	일본(상장 8사)	비고
·일평균 매출액(만원)	154	4609(49.2만 엔)	일본이 3배가량 많다
· " 고객 수(명)	584	847	" 45%(263명 많다)
· " 객단가(원)	2,648	5,435(581엔)	" 2배가량 높다
-상품 재고액(만원)	2,201	5,584(597만엔)	" 2배가량 많다
-평균 매장면적(평)	26.1	31.5	" 5.4평 넓다
-상품 로스발생(%)	0.6	2.3	한국이 많이 낮다
-매출이익률(%)	2.6	29.4	일본이 약간 높다

자료 : 일본 컨비니 2005.6월호(단·표시 항목은 체인화 편의점 외 개인편의점도 포함된 2001년도 기준(컨비니 2002. 4월호), 100엔 = 935.5원으로 환산.

일본과 우리나라는 고객수와 객단가 면에서 격차가 많이 난다. 그러나 두 나라 간에 국민소득(1인당 GNI)수준에서 일본이 2.5배정도 높은 수준이

라고 감안할 때, 객단가보다는 고객 수에서 생겨나는 차이가 양국간에 1일 매출 수준의 간격을 벌려놓은 요인이 되고 있다. 우리나라는 특수한 상품 카테고리인 술과 담배의 판매비율이 높은 대신에 일본에서는 점포수익성을 높여주면서 집객 효과가 높은 패스트푸드의 판매비율이 일본 편의점의 23.6% 수준인 것에 유의할 필요가 있다. 일 매출을 끌어올리기 위한 객단가와 고객수를 높이는 전략이 필요한 대목이다. (표 3-4) 참조.

【표 3-4】 한·일 양국 특수상품(FF·술·담배) 판매 비중 비교

비교 항목	한국(6사)	일본(상위 5사)	비고
패스트푸드	5.7%	24.1%	일본이 4.2배가량 높다
술	100.0%	73.0%	한국은 100% 판매한다
담배	95.1%	79.2%	한국이 15.9% 많다

자료 : 한수협, 유통업체연감, 2005. p.75.

한국은 '04년도, 일본은 '03년도(컨비니 2004. 6, 8월호)기준임

가맹점본부는 자신의 비용으로 점포를 만들거나 종업원을 고용할 필요가 없기 때문에 저비용으로 점포를 급속히 늘일 수 있다. 가맹하는 측은 개인 점포와 달리 안정적으로 상품공급과 경영 지도를 받으면서 점포를 운영할 수 있다.

프랜차이즈는 결코 사업 개시 후 2~3년 안에 큰돈을 벌 수 있는 사업이 아니며, 그렇다 해도 그것은 최소 5~6년 지난 후의 일이다. 잘 알려진 베스킨라빈스 아이스크림은 창업 후 7년 동안을 적자로 운영되었으나 최근 들어서는 년 간 50억원에서 60억 원 이상 큰돈을 벌어들이는 회사로 성장하였다.⁴³⁾ 그러나 본사는 부를 축적할 수 있을지는 몰라도 그 돈을 낸 가맹점 주들은 대부분 파산하였거나 상당한 피해를 입고 고전하고 있다. 한 사례로 편의점 업체들은 창업한지 5~6년이 훨씬 지났지만 아직도 적자회사가 많다.

43) 유재은지음, 『한국시장의 프랜차이즈전략』, 한국생산성본부, 2002, p.15.

프랜차이즈체인사업에서 대표소매점인 편의점은 2000년 이후 급격한 변화를 겪고 있다. 월간 창업전문지 '창업 & 프랜차이즈'가 '04년 8월 수도권 편의점 336개 점포를 대상으로 실시한 설문조사에서 편의점 사업자들이 매출 부진과 낮은 마진 등으로 어려움을 겪고 있어 '투자비용을 전액 회수할 수 있다면 업종을 전환 하겠다'고 답한 사업자가 전체의 73%에 달했으며, '업종을 전환하지 않겠다'는 응답은 23%에 그쳤다. 편의점 사업자들은 매출부진(39%), 종업원 관리(34%), 육체적 피로(25%) 등을 어려운 점으로 꼽았다. 또한 매장관리(41%), 높은 고정비용(25%), 낮은 판매마진(18%) 등을 편의점 사업의 단점으로 지적했다. 이밖에 창업자의 사전준비 부족(38%)과 낮은 마진(34%), 본사의 과도한 출점전략(23%)도 편의점 사업을 어렵게 하는 요인으로 꼽혔다. 사업자들은 이상적인 편의점 사업 기간으로 56%가 5년 이하를, 14%가 3년 이하를 꼽아 5년을 넘지 않아야 한다는 응답이 전체 70%를 차지한 반면 '10년 이상'이 적당하다는 응답은 16%에 그치면서 업종전환을 원하고 있음에도 투자비용 때문에 그만두지 못하는 실정으로 보인다.

편의점이 위기를 맞고 있는 원인에는 30대 고객이 증가해도 20대 고객이 감소하는 점과 편의점 여성점주가 해마다 늘어나고 있는 점, 주력상품의 매출감소로 일매출이 감소, 매장 면적이 좁고 객수도 적어지고 있는 점으로 요약된다. 또한 편의점 생존율은 좋아진 반면, 폐점율은 점포수 증감율보다 높은 수준인 것이다. 프랜차이즈시스템이 21세기형 경쟁력 있는 사업으로서 정착되기 위해서는, 비즈니스 활동에서 가장 중요한 경제 주체인 고객이 긍정적으로 수용할 수 있는 비즈니스 체계를 확립하고, 사회적 역할을 충분히 인식하고, 고객과 가맹점에게 도움이 되는 가맹방식과 지원시스템이 구축되어야 한다. 또한 프랜차이즈시스템은 부단히 지속적인 레벨업과 기술혁신(inovation)을 도모함으로써 시대적 요청에 부응해야 하며, 새로운 가맹체계와 내용으로 수정 보완해야 한다.

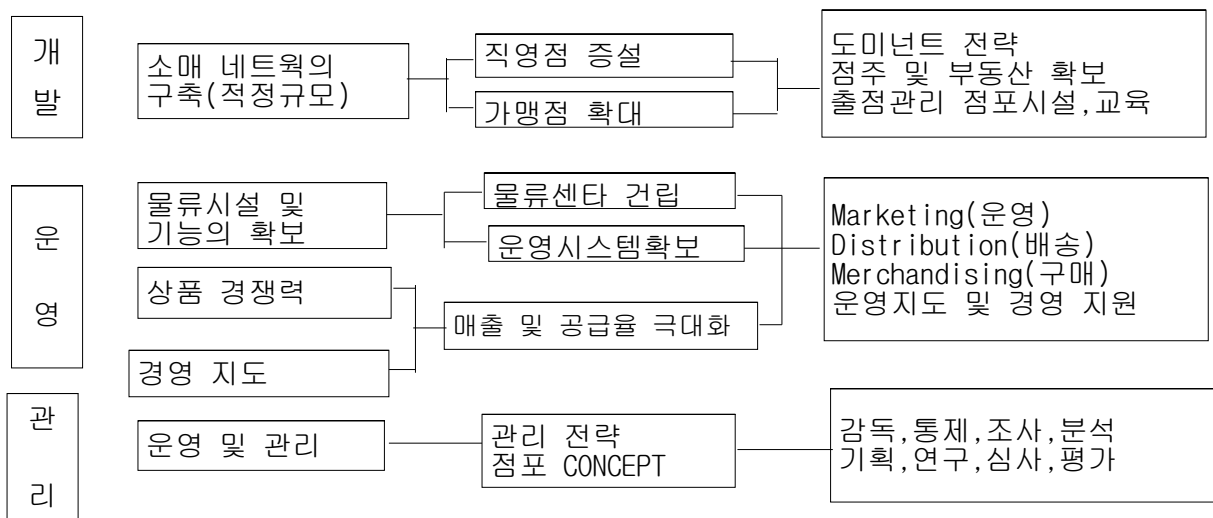
제 2 절 슈퍼마켓 가맹점사업의 육성 방안

1. 슈퍼마켓 가맹점사업의 성공 요소

1) 가맹점사업의 성공적 수행 요건

가맹점사업의 성공적 운영을 위해서는 도매물류사업의 3가지 대표 요소인 ①개발 ②운영 ③관리가 종합적으로 잘 관리되고 운영되어야 한다. (표 3-5) 참조.

【표 3-5】 도매 물류사업의 성공적 수행요건



자료 : 도매물류사업 절반의 성공, 한수협출판부, 임실근, 1977년, p.84.

불특정 다수의 자영슈퍼마켓 점주를 위한 체인 스토어 형식에 의한 도매물류사업은 복합적인 지원요인에 의하여 성공할 수 있다. 사업초기에 집중적인 지원으로 성공을 보장받기 위해서 소매점사업(직영점, 가맹점포함)이 유통기업의 주력사업으로 부상하고 전사적 지원시스템을 만들어 가는 것은 자연스런 결과이다.

기업의 최종 목표는 이익을 극대화하는 것이다. 종합도매물류사업을 성공시키기 위해서는 다음과 같이 사업수행을 위한 기본 과제들을 해결하여야 하며, 이를 위한 세부 계획들을 실천해야 한다.⁴⁴⁾

첫째, 직영점 및 가맹점포가 양적으로 증대되어야 한다. 전략적으로 대형 직영점포(대형 할인점 포함)를 개점하고 성공적인 운영으로 사업이미지를 제고하여 예비가입자를 많이 확보하는 것이다.

둘째, 단위 점포의 매출액을 극대화 하여야 한다. 소매점의 경영효율을 높이기 위해서는 양호한 입지선정으로 점당 매출과 이익이 향상되어야 한다. 또한 차별적인 상품 경쟁력과 우수한 운영능력에 의한 지속적인 고객서비스가 제공되어야 한다.

셋째, 단위 점포당 공급율을 제고해야 한다. 본부는 단위점포에게 적정상품이상을 공급해야 물류효율성이 제고될 수 있다. 따라서 회원점주가 점포에서 적정수준의 경쟁우위를 확보할 수 있는 상품이 공급되어야 한다. 또한 결품 방지, 배송서비스, 경영지도 등이 제공되면서 상호 신뢰관계가 구축되어야 한다.

넷째, 사업 수익율(생산성)을 제고해야 한다. 가맹소매점은 적은 비용으로 많은 수익을 올려야 한다. 점포개설비용은 최대한 줄이되, 경쟁점포보다 운영비용이 절감되어 사업수익의 우위를 확보하는 점포가 되어야 한다.

사업의 성공적 수행요건들을 충족시키기 위해서는 지역밀착형에 의한 영업 전략이 강화되고 종합도매물류시스템의 성역화가 조기에 이루어져야 한다. 이를 위해서는 거래점포 개발계획과 기준을 수립하여 회원점포에 대해서 시설 및 전산SYSTEM 집중지원과 경영KNOW-HOW를 지원하여야 하며, 우수점포를 육성하되, 직영점을 모델로 개발하여 거점화를 확산하기 위하여 물류CENTER을 중심으로 근거리에 위치한 점포를 우선적으로 개발하여야 한다.

44) 임실근, 『도매물류사업 절반의 성공』, 한수협출판부, 1997, p.85.

2) 슈퍼마켓 경영의 기본요소

슈퍼마켓은 그가 속한 지역사회에 공헌함으로 고객에게 지지를 받고 그 존속과 성장을 도모할 수 있다. 슈퍼마켓 관리요소는 경영방식에 따라 그 의견을 달리 할 수도 있으나, 점포개발, 머천다이징, 운영 3가지 요소가 필요하다. 이 요소를 최고수준까지 달성하기 위한 슈퍼마켓 성공조건으로는 상품과 물류시스템, 교육·컨설팅을 통한 유지와 보수, 점포 품격 향상과 경쟁력 강화를 위한 전문 인력 양성이 필요하다. (표 3-6) 참조.

【표 3-6】 슈퍼마켓에 필요한 3대 요소

구분	영업지원	상품지원	관리지원
기본 요소	입지, 상권, 시설, 전문인력, 운영	가격, 구색, 품질 결품율, 단품관리	정보·물류시스템, 교육·컨설팅

슈퍼마켓의 조직화사업의 활성화되기 위해서는 기능별, 단위업무별, 단위 상품별로 최고의 목표 추구가 유기적으로 수행될 수 있도록 사업지원 관리 시스템이 확립되어야 한다. 왜냐하면, 단순한 규모의 확대만으로는 오늘날 변화되는 유통 혁명기를 헤쳐 나가는 올바른 전략으로서 부족하기 때문이다.

거래점포 개발계획과 기준을 수립하여 회원점포에게 시설 및 전산시스템의 집중지원과 선진 경영 노하우(KNOW-HOW)를 지원하며, 우수점포를 육성하되, 직영점을 개발하여 거점화를 확산하고 도매물류센터에서 가장 가까운 근거리에 위치한 점포를 우선적으로 개발하여야 한다. 또한 영업활성화를 위해서는 물류센터의 기능을 최대한 살려 안정된 상품공급과 상품구색의 완비, 자체 기획 가공, 머천다이징(MERCHANDISING) 능력의 제고, 대 점주교육 및 물류센터 운영개선, 지역별 전문 인력의 육성 등으로 고객서비스를 강화(強化)시켜야 한다. 45)

45) 임실근, 『도매물류사업 절반의 성공』, 한수협출판부, 1977, p.85.

중소 공동 도매물류센타사업을 전제로 체인 스토어 회원점사업의 성공을 위한 기본 과제들에 대해서 사전에 정리하여 보자. (표 3-7) 참고.

【표 3-7】 사업성공을 위한 전략 과제

구 분	전략 과제 실행계획
물류비용의 절감	① R&D의 지속적 운영. ② Cash & Carry. ③ 전략적 제휴 또는 M&A.
상품구매 조건의 개선	① Every Day Low Price. ② Low Cost Operation. ③ 장외매출에 의한 사업수익. ④ 차별화된 신상품 개발.
통일된 네트워크 이미지	① 생식품 중심의 도매사업. ② 가맹점 계약 형태의 개선. ③ Campaign성 Social Program 개발.
통합적 유통체계의 정립	① 점포운영 및 상품 관리 메뉴얼(표준화, 정형화 작업) ② 각종 서비스 업무(상품, 시설장비, 교육, 안전 등) ③ 고객을 위한 공동 연맹체계의 실현.

우리나라는 유통시장 완전개방은 다양한 유통업체들의 『가격파괴』 바람이 몰아치면서 슈퍼마켓과 백화점 등 기존 소매점은 「가격창조」와 「기업체질 개선」을 통해 경쟁력 강화를 위한 이정표를 제시하는 적극적인 대응이 요구되고 있다. 유통환경 변화에 따른 『가격파괴』현상은 전 유통산업에 까지 영향을 미쳐서 단순한 저가격 판매가 아니라, 유통시장의 재편과 소비패턴의 구조변동을 끝임 없이 진전시키고 있다. 이러한 업체의 지각변동은 단순히 제조업의 위축뿐만 아니라, 제조원가와 사업내용의 전반적인 파괴와 혁명을 재촉하고 있다. 또한 소비자들은 이러한 시장 환경에 편승하여 「유명브랜드」의 선호에서 「싸고, 질 좋은 제품」을 선호하게 되었다.

소매 업체들이 『가격파괴』가 가능한 기본 이유를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 유통구조의 개선을 통한 비용의 절감이다. 생산자(메이커)와 직거래로 중간 유통단계를 과감히 줄여서 유통경로의 효율화 및 물류비용 축소 등 유통비용의 절감을 통해 상품 공급가격과 판매가격의 인하가 가능해 졌다.

둘째, 점포 유지비용 등의 운영비 절감을 통한 비용의 절감이다. 가격과 편의의 전제 조건은 출점비용, 운영비용, 금융비용을 절감하는 것이다. 특히, Low Cost Operation을 통하여 인건비, 점포유지비, 점포운영비 등을 절감함으로써 소매점의 가격인하를 유도한 경영전략이 적중했기 때문이다.

셋째, POS 등의 유통 정보화를 통한 유통비용의 절감이다. 체인스토어를 통한 규모의 경영과 대량구매와 효율적 단품관리로 가격인하가 가능해 졌다. 이를 바탕으로 유통정보화를 실현함으로써 시너지효과를 통한 비용절감이 실현된다. 다시 말해서 유통정보화를 통해 판매관리, 고객관리, 재무관리를 체계화하고 판매동향에 따른 정확한 물류, 배송, 판매계획 수립 등의 정확성과 신속성을 통해 운영비용과 금융비용의 절감을 이룰 수 있다. 특히, 할인점이 외국상품을 취급이 증대하는 상황에서, 유통정보화는 글로벌 머천다이즈전략에 도움이 된다.

넷째, 소비자 라이프스타일 의 변화를 들 수 있다. 정보화와 소득수준의 향상으로 인하여, 「고객감성」과 「가치」가 중시되는 사회가 되고 있다. 즉, 「상품」, 「시간」, 「서비스」, 「분위기」, 「가격」이라는 종합적인 요소에 의하여 소비 패턴과 라이프 사이클의 변화가 결정되고 있다.

3) 중소 슈퍼마켓의 강점

지역슈퍼마켓은 할인점과 슈퍼 슈퍼마켓(Super Supermarket : SSM)의 등장으로 인하여 경쟁력이 약화되면서 고객수와 고객단가의 감소로 인하여 매출과 이익이 감소되면서 NB상품의 구매능력과 경영능력이 감소되고 있다. 그러나 중소 슈퍼마켓은 단점보다는 많은 장점이 있다. 중소슈퍼마켓의 존립을 가능하게 하는 핵심역량은 주거지 근린상권의 중심에 입지하여 접근

성이 뛰어난 점과 지역에 밀착되어 고객들과 관계형성을 통한 마케팅 경쟁력을 확보하고 있다는 점과, 상품을 지역 특성에 맞게 1차 신선식품중심의 탄력적인 구성을 하고 있으며, 노력과 이윤추구 등이 가족중심의 자영업이며, 개점비용, 점포운영 비용 및 재고비용이 저렴하다는 점에 있다.⁴⁶⁾ 이는 지역밀착성으로 인하여 누구보다 고객을 이해하고 신뢰관계에서 섬세하고 친절할 서비스가 가능하다는 점과 대형점포에 비하여 고정비용이 낮아 손익분기점이 낮아 채산성을 맞추기도 쉽고, 가족중심의 소수의 인력들이 주인정신으로 상권변화에 빠르게 대응하면서 일체감을 조성할 수 있다는 점이다.

슈퍼마켓은 단순히 싸게 판다는 것만으로 소비자의 욕구를 충족시킬 수는 없다. 슈퍼마켓은 무엇보다 선도 제일주의로 나가야 한다. 본질적인 측면에서 ‘자기 가정의 냉장고가 우리 동네 슈퍼마켓’이라는 철학을 담아야 한다. 여기에는 고객의 건강문제도 따르는 것이다. 슈퍼마켓은 어떻게 보면 가장 인본주의 인본주의적인 업태가 아닌가 생각된다. 왜냐하면 여타 업태 가운데 근린성에 있어서 독보적이고 고객 속에서 고객과 함께 울고 웃을 수 있는 업태가 슈퍼마켓이기 때문이다. 슈퍼마켓이 슈퍼마켓으로 살아남아야지 더 이상 업태 컨셉이 훼손되는 본질적 문제로 부화되지 말아야 한다.⁴⁷⁾

중소 슈퍼마켓의 경우, 일반적으로 일정의 점포에서 고정된 상품 구성으로 고객을 만나면서 매출액은 한계점에 도달하고 있다. 그것은 매일 상대하는 고객의 인식과 운영방식, 평당 효율(坪當 效率)에 한계가 있기 때문이다. 점주는 매일 일상적으로 만나는 이웃을 고객으로 생각하고 감사할 것인지, 아니면 평범한 동네사람으로 인식할 것인지를 결정해야 한다. 또한 매출액을 증가시키는데 매장면적을 확대할 것인지 아니면 평당 효율을 높일 것인지를 결정해야 한다. 평당 효율을 일정치 이상으로 높이는 데에는 역으로 인수(人手)가 필요하게 되고 재고가 증가하게 되는 것이다.⁴⁸⁾

46) 『중소유통활성화를 위한 혁신방안 연구』, 중소기업중앙회, 2005, p.85.

47) 『사람의 길 장사의 길』, 옥문석지음, 한수협출판부, p.222.

48) 이광중지음, 『체인 스토어 경영전략』, 한수협출판부, p.29.

특정한 소매점의 경영이 잘 되어 객수와 고객단가가 증가되어 점포별 매출액이 신장되어도 총이익에서 점하는 총인건비와 판매관리비가 증가되어 분배율이 증가되었다면 그 점포는 분명히 남는 것이 거의 없는 불품없는 점포로 인식될 것이다. 이를 해결하기 위해서 효율적인 소매점경영이 필요하다. 효율적인 소매점 경영이란 고정비용이 들지 않도록 축소하는 방식이거나, 이익 대비 고정비율을 대폭 축소하여 경영하는 두 가지 길밖에 없다. 즉, 중소 자영소매점의 경영이란 본부의 지도로 끊임없이 객수(客數)와 고객단가를 늘려 가면서 매출과 이익을 늘리고 제반 경비를 줄이는 작업이 필요하다.

중소 소매점들의 경쟁력 열세(劣勢)의 근본적인 원인은 상품구색과 품질 저하, 가격의 열세로 집약된다. 그러나 중소점포의 입장에서는 상품구색의 증대에 근본적으로 한계가 있기 때문에 일종의 군집화(群集化)가 필요하다. 한편, 원가절간이나 규모이익 등에 의한 저가격의 시현을 위해서는 다수의 점포들이 조직화하는 수밖에 없다.⁴⁹⁾ 중소 슈퍼마켓은 어느 업태보다 조직화가 쉽게 가능하게 되었다. 왜냐하면, 할인점이 동네상권까지 잠식하면서 혼자 힘으로 살아가기는 힘들게 되었다는 인식이 확대되었기 때문이다.

중소 소매점이 현재로서는 할인점에 밀려 불리한 업태로 인식되지만, 빠르게 변화되는 사회·문화적 환경에서 소비자 욕구가 점점 개성화·다양화되고 고령화와 웰빙시대를 맞이하면서 대형점도 대응하기 어려운 환경이 다가올 것이다. 만약, 중소 소매점이 정보 네트워크를 구축하여 고객서비스가 실현된다면 지역상권 내에서는 대형 점포에게 고객을 뺏기지는 않을 것이다. 그런 의미에서 중소 소매점의 장점을 살려 중소 소매점의 단점을 해결하는 가맹방식인 볼런타리 체인(VOLUNTARY CHAIN) 시대가 올 것이다.⁵⁰⁾

49) 『경영전략심포지움-한국유통기업의 미래환경 대응전략』, 사)한국백화점협회, 1997, p.375.

50) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.44.

4) 슈퍼마켓 가맹점 사업의 평가

우리나라는 슈퍼마켓의 역사가 짧은데다 지역상권내에서 소비자의 다양한 니즈 충족과 다양한 상품선택의 폭을 넓게 제공하는 소매점포가 전혀 없었다. 이제부터라도 지역 상권을 활성화하고 동네상권 내에서 1번 점포로서의 요건을 갖추기 위해서는 소득증가, 삶의 질, 스포츠 레저생활, 주거환경 개선, 다양한 라이프스타일의 변화를 커버할 수 있는 새로운 형태의 소매점포가 필요하다. 그러나 중소유통업의 경우에는 자본과 기술의 부족으로 이러한 욕구를 모두 충족할 수는 없다. 따라서 동네상권에서 주부들이 가족건강을 위한 신선한 일일 찬거리를 제공할 수 있도록 원스톱 쇼핑(One Stop Shopping)이 가능한 상품 구색, 점포시설이 조속히 갖추어져야 한다.

가맹사업을 성공적으로 수행해 나갈 수 있는 운영능력에 대한 객관적인 분석과 평가는 중요하다. 대개의 경우, 그들에게는 사업을 시작하기 전에 운영과 마케팅을 위한 전문 인력(경영층 포함)의 구성과 육성방향, 그리고 재정적인 지원능력을 제대로 계획하고 시험에 보는 데에 필요한 사업원칙이나 인내심들이 충분히 갖춰져 있지 않다.

또한, 많은 가맹사업본부들이 그들의 사업규모가 커졌을 때 필요한 대규모의 지원, 서비스 및 품질관리를 수행해 낼 수 있는 모든 능력들을 고려하지 않고 사업을 시작한다. 교육 프로그램, 내부 통제시스템, 메뉴얼 및 서비스 제공에 관한 운영계획 등 가맹점 사업의 성공을 위한 필수적인 제반 요소들을 대부분 중요하게 생각하지 않는다. 왜냐하면 이러한 것들은 사업 진행 중에 필요하면 언제나 준비할 수 있다고 생각하기 때문이다.

일부 가맹사업본부의 경우, 가맹점과의 경제적인 관계를 정립함에 있어서 매우 비현실적이고 불공정한 방향으로 생각하고 있다. 이러한 관계는 대개 오래가지 못하고 실패로 끝나게 된다. 많은 가맹본부들이 적절한 통일된 기업문화나 인재양성, 경영시스템 구축 등 가맹점들과의 일관된 관계를 유지하는 데에 필요한 것들을 제대로 갖추지 못하고 있다. 물론, 기업문

화를 사업과정에서 만들 수 있다고 생각하겠지만 대부분 실패하게 된다. 계획을 잘못되게 세우면, 업무의 우선순위를 제대로 설정하지 못하거나, 정해진 시간 내에 주어진 업무를 수행 할려는 책임감의 상실, 예산의 부족, 사업 프로그램 수행상의 차질, 또는 자본의 적절한 배분능력의 상실 등의 현상이 나타난다.

2. 볼런터리 체인(Voluntary Chain, VC)의 육성

1) 사업 의의

체인스토어 경영방식에는 코퍼레이트 스토어(Corporate Store)와 개별 독립점포(independent store)가 있으며, 계약방식에서는 크게 보면 프랜차이즈와 볼런타리로 양분된다. 본 연구에서는 자영슈퍼마켓에는 본부 통제, 24시간 영업, 이익분배, 독립적 구매방식에 가맹된 독립자영 슈퍼마켓이 없다. 따라서 프랜차이즈 체인(Franchise Chain: 특별 연쇄화 사업자)시스템을 배제하고 중소 자영 슈퍼마켓이 선호하는 조합형 코오프리티브 체인(Cooperative Chain, Coop : 조합식 체인)을 포함한 넓은 의미의 볼런터리 체인 스토어(Voluntary Chain, VC: 임의가맹점형체인)사업을 연구 대상으로 한다.

21세기 정보 통신의 발달과 부의 축적에 의해 글로벌시대의 소비자 니즈는 보다 양극화되면서 소비생활의 개성화·다양화·고령화·국제화되고 있으며, 이에 따른 유통생태계의 반응과 도전은 새로운 소매점을 중심으로 더욱 격화되고 있다. 유통업은 시스템을 바탕으로 규모의 경영을 실현하는 것이다. 그러나 중소슈퍼마켓 경영은 대형 유통기업과 제조업에 비해 여러 사람의 손이 필요한 노동집약 경영이다. 인수(人手)가 필요하다는 것은 경비로서는 인건비가 들어가는 것으로서, 인건비는 매년 증가하면서 총이익에서 지불해야 하지만 총이익률은 상승하지 않고 총이익에서 차지하는 인

건비 비율은 매년 증가하고 있다.

의욕적인 독립 중소소매업자가 결합하여 강력한 본부를 조직하고 그 지원에 의해서 가맹점의 번영을 도모하는 불런터리형 체인스토어 사업(이하 VC사업)은 지역사회에서 공헌도를 높여 보다 큰 성장을 확보하려는 목적으로 주로 결성된다. 그러나 의욕은 있어도 독립자영점포로서는 목표달성에는 커다란 노력과 고난이 수반된다.⁵¹⁾ 이러한 위험과 장애요인을 제거하고자 독립자영의 유통업자 또는 소매업들이 자발적으로 결합하여 강력한 체인본부를 만들고 그 지원으로 지역사회에의 공헌도를 한층 높이하고자 하는 것이다.

2) 사업 목적

불런터리 체인이란 힘이 약한 개인사업자들이 조직화로 본부와 가맹점은 상호 경영 합리화를 도모함으로써, 경제성을 발휘하여 소비자의 이익에 기여하고 그 결과로서 참여 멤버의 이익과 발전을 추구하는 것이다. 이것을 『협업과 분업의 원리』라고 한다.⁵²⁾

독립 점포는 광역상권 대상의 대형 할인점의 영향으로 지역상권내에서도 업체간의 경쟁이 치열함에 따라 개인의 독자적인 운영에는 많은 장애요인으로 인하여 체인본부를 통해 상품의 저렴하게 매입하고 본부의 우수한 이미지와 경영지원 등을 바탕으로 점포 매출증대와 고객만족을 실현하기 위한 점주의 노력이 절실히 요구되는 상황이다. 우리나라 중소 슈퍼마켓 대부분은 불런터리 체인스토어에 가맹하고 있다.

불런터리 체인 스토어(VC) 사업의 궁극적인 목적은 가맹소매업의 경영 합리화를 도모함으로써 대자본의 대규모 체인 스토어(Chain Store)에 뒤

51) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, 2002, p.59.

52) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.21.

지지 않는 경제성을 발휘하고 나아가서는 이를 통해서 소비자 이익에 기여함과 동시에 참가 멤버의 경쟁력 강화와 이익향상 및 발전을 추구하는데 있다.⁵³⁾

볼런터리 체인은 불특정 소매점의 조직화를 통한 협업화·공동화에 기본 목적이 있다. 공동구입을 해서 단순히 상품을 염가로 구입하는 것을 목적으로 하는 『△△회』와 같은 침묵 단체 같은 공동구매 기구와는 본질적으로 다르며, 공동으로 판매를 촉진하기 위한 판매촉진 그룹과도 성질이 다르다. 따라서 본부의 강력한 구심점을 바탕으로 지도력이 작용되어야 한다. 강력한 본부를 결성하기 위해서는 가맹점의 정신적·물질적 지원을 위한 자발적인 협동정신이 필요하다.

가맹점본부는 가맹점과 협약된 강력한 통제력을 바탕으로 공동의 이익을 달성하기 위하여 ①도·소매, 생산기능을 통합하여 유통단계 축소를 위한 공동의 노력에 의한 「수직적 통합의 이익추구」, ②「체인 오프레이션」에 의한 규모화와 정보시스템화에 의한 가맹점의 경쟁력 강화, ③「고객만족도」를 높이기 위한 소비자 니즈(Needs) 파악과 피드백관리에 노력하는 것이다.

3) 사업의 기본 원칙

볼런터리 체인(VC)이란 임의가맹점으로 자영업자를 위해 기업형 레굴러 체인이나 프랜차이즈체인 등 유사한 가맹조직으로부터 독립적으로 도매물류기능과 소매점 지원기능(Retail Support)을 수행하면서 체인 운영을 지원하는 조직체이다.

VC방식이 상이한 경영주체가 한정적으로 결합하여 조직의 통합을 도모

53) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.18.

하여 강력한 관리아래 머천다이징(MD)기능과 마케팅(MK) 기능을 원만히 수행하기 위해서는 마치 기업형 체인스토어와 같이 운영되어야 한다. 또한 소비자들에게 동일 체인점이라는 것을 알리기 위해서는 점포의 이미지(CI)와 상품구성 또는 일상 업무, 관리업무 등의 취급·진행방법이 최소 표준화되고 프로그램화되어 있어야 한다.

첫째, 점포 외장의 통일이다. 소비자가 동일 체인점이란 것을 확인하고 신뢰성을 갖게 하기 위해서는 가맹점의 점포외장이 통일되어 있는 것이 바람직하다. 다시 말하면 통일표지등으로부터 시작해서 체인전개의 정도에 따라서 알맞은 점포외장이 통일되어야 한다. 점포외장의 통일이란 감판의 색채, 글씨의 서체, 점명표시등을 통일시키는 것을 말하는데, 점명표시의 예를 들면 『△△체인 ××점』이란 표시를 주로해서 개인상점명을 적게 표시하는 방법 등이다.

둘째, 점포·상점 구성의 표준화이다. 가맹점포를 대, 중, 소 등 각기 모델을 작성하고 여기에 맞추어 상품구성을 이 모델에 접근시켜 나가도록 해야 한다. 왜냐하면 체인운영의 시스템화를 위해서는 점포와 상품 구성 등이 제각기 다르게 되어서는 안 되기 때문이다.

셋째, 일상 업무·관리업무의 표준화이다. 가맹점에서 일하고 있는 진열, 기장 등의 일상 업무와 상품관리, 자금관리 등의 관리업무 등이 본부에서 설정한 표준적 작업방법, 관리방법으로 통일되어져야 할 필요가 있다. 이것도 역시 체인의 시스템화를 위해서 필가피하기 때문이다.⁵⁴⁾

체인스토어 사업의 통일화와 표준화 작업 등은 가맹점사업의 ABC이다. 그러나 우리나라 유통시장 여건상 기존 가맹점을 일거에 모두 조직적으로 실행해야 하는 것은 불가능한 작업이다. 따라서 새로운 계약방식에 의해 단계별로 조직화를 통한 시스템구성 작업이 필요하다.

54) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.18.

4) 사업의 성공조건

가맹점사업을 포함한 사업 실패요인에는 다음의 다양한 요인들이 있을 수 있다.

①상품구색, 가격, 품질의 불충분한 통제와 적정 재고수준의 유지불가. ②구매량의 부족 및 판매기간의 연장 또는 판매상품의 저가격 유지. ③소비자와 관계부족 및 기업이미지 선전효과 상실. ④상품공급자와의 관계부족으로 본부 공급 상품 및 서비스 악화. ⑤경영층의 의사결정 및 행동지연과 상황변화에 대한 대처능력의 부족. ⑥경영층의 업무지식과 성격결함으로 전문적인 지원부분의 인식부재. ⑦절세 및 규제에 대한 적절한 자문역할의 부재. ⑧판매기획력 및 추진력 또는 스태프조직과의 인간관계 부재. ⑨전문 인력 과부족으로 인한 상품, 서비스 지식 및 시장상황 예측부족. ⑩경쟁사에 대한 과소평가(자기우월주의) 또는 예견 및 대응전략의 부재. ⑪유동자산에 대한 통제와 자본예측의 부족 및 과다한 사업계획. ⑫현 재정상태의 정확한 인식부족, 부적절한 예산집행, 허술한 장부관리. ⑬지나친 외상 증여와 외상구매 또는 불충분한 채권관리 등 상품과 서비스를 공급하는 자와 공급받는 자 간에는 항상 이해관계가 다르며, 이에 따른 내용은 이루 말할 수가 없다.

볼런터리체인(Voluntary Chain)의 성공을 위해서는 협업과 분리의 원리를 기초로 해 체인(CHAIN)을 운영함으로써 규모의 이익과 분업의 이익, 그리고 시스템의 이익을 철저히 추구하는 것으로써, 이러한 메리트를 실현하기 위한 활동이 체인 스토어(Chain Store)의 원리이다.⁵⁵⁾

체인 스토어사업을 통한 볼런터리체인 사업(Voluntary Chain Business)을 성공적으로 확대시키기 위해서는 다음 조건들이 충족되어야 만하는 사업 환경적인 측면과 사업 구조적인 특징이 있다. 즉, ①회원점사업의 여러

55) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.21.

가지 관련 기능을 단일부서에서 총괄적으로 운영한다. ②사업의 책임과 권한을 동시에 가질 수 있어야 한다. ③회원점사업과 도매사업이 복합적으로 운영되어야 도매·물류사업에 대한 시너지효과를 낼 수 있다. ④체인 스토어 도매·물류사업의 대상상품 중에서 "생식품"의 경우에는 특별하게 전문화 시킨다. ⑤「Retail Network」의 동질성(Identity)이 명확해야 한다. 왜냐하면, 일정한 점포의 품격과 점주의 자격요건을 갖추고 특정한 지역에서 1차 식품(생식품)이 강조된 슈퍼마켓을 운영하기 때문이다.

지역 슈퍼마켓중심의 가맹점 사업은 편의점 사업과는 근본적으로 다르다. 편의점의 출점 전략에 따라 편의점이 지역 상권에 진입하면서 기존 지역 상권에서 존재하던 자영슈퍼마켓과의 상권경쟁이 벌어지는 사태가 종종 있다. 그러나 지역슈퍼마켓과 편의점(CVS)과는 고객층과 입지, 상품구성과 가격 등 업태전략에서 아래 (표)와 같이 현격한 차이가 있다. (표 3-8) 참조.

【표 3-8】 지역 Supermarket과 CVS 비교

구분	슈퍼마켓	CVS
고객층	-상권내 전고객층	-야간유동인구, 독신남여
입지	-주택가, 아파트단지, 백화점GMS 내	-유동인구, 야간활동인구가 많은 지역
상품 구성	-식품중심 일용품, 구매빈도 높은 상품	-다품종 소량의 생활용품중심 일용잡화
가격	-생활용품중심 저가판매	-슈퍼마켓보다 다소 높음
판매 방법	-셀프서비스(Self Service)	-철저한 셀프 서비스
상품 진열	-생식품 강조 진열	-철저한 다품종 소량 진열
점포 형식	-체인 스토어로 운영, 독립입지형중심, - 100~400평 정도	-가맹점, 다점포 경영, 운영노하우 제공 -30~0평의 규모
경영 전략	-체인스토아에 의한 규모의 경제 추구	-체인화, 표준화에 의한 원가절감 추구

	-대량 구매 저가, 저마진, 고회전전략	-입지, 편리성, 년중무휴 24시간 영업
--	-----------------------	------------------------

중소 슈퍼마켓이 매장면적을 늘이거나 지역상권내 1번점의 위상을 찾아가는 작업은 대단히 어렵다. 따라서 가맹점본부와 가맹점이 힘을 합쳐 경쟁력 강화에 요건을 충족시켜야 잃었던 고객을 찾아가는 이상적인 매장 실현이 가능하다. 따라서 선진 운영기법을 도입하여 슈퍼마켓 고객중심의 사업이 완성되어야 한다.

첫째, 머천다이징(Merchandising) 능력을 강화하여 소량 다빈도 주문에 맞는 품질개선과 물류코스트 절감, 그리고 수발주 업무의 시스템적인 구성.

둘째, 규모의 경영을 실현하기 위한 점포개발의 활성화가 필요하다. 점포의 신규개발과 기존 점포의 시설개선(Renewal)으로 재고관리와 판매촉진을 위한 단품의 축소와 고객만족과 점주만족을 실현하여 점포가치를 높인다.

셋째, 정보시스템관리 및 활용과 점주(종업원)의 자질이 향상시킨다. 볼런터리체인 가맹점의 이점을 달성하기 위해서는 단순히 공동구매의 메리트와 새로운 업태의 개발, 효율적인 정보관리체계를 구축하는 것도 중요하지만, 사업의 목적을 위해서 가맹점은 양적 확대를 통한 구매력의 향상에 기여하고 가맹본부는 전국적인 정보네트워크를 구축하여 상호 동지적 연대를 통하여 조직의 양적 확대와 결속력을 강화시켜야 가맹점과 가맹본부는 모두 목적을 달성할 수 있다.

21세기 우리나라 유통산업은 새로운 도전과 혁신을 요구하면서 새로운 업태가 생성되고 도태되면서 건전하게 발전해갈 것이다. 할인점을 중심으로 저가격 점포들이 우후죽순처럼 솟아나는 현실에서 슈퍼마켓은 일상 생필품 제공이라는 본래 기능을 강화하고 대형화하는 방향으로 전환해야 한다.⁵⁶⁾

한국의 슈퍼마켓중심의 가맹점사업은 새로운 가맹점포 개발에서 시작될 것이다. 한국은 입지개발의 한계로 인하여 신규입지를 개발하여 신규로 슈

56) 이광중지음, 『미래의 유통』, 한수협출판부, 1997. p.283.

퍼마켓을 개점하기란 어려운 작업이다. 따라서 신규 점포보다는 낡고 허름한 재래슈퍼의 내·외장을 개선하여 고객 취향을 고려한 리뉴얼 점포가 다수를 차지하게 될 것으로 전망이 된다. 사업 운영에서 보면, 소매점들은 소매업 전문경영인 상의 정립과 돈을 버는 사업의 실현을 위하여 신선했고 위생적이며 편의성으로 신세대 주부의 Needs를 충족할 수 있을 것이다. 또한 생식품의 유통구조 개선을 실현함으로써 고객 건강과 질 높은 식생활을 가능케 해주는, 동네상권마다 꼭 필요한 매장으로써 그 이미지를 높여가게 될 것이다.

볼런터리 체인시스템(Voluntary Chain System)은 국가사회의 지도적인 계약방식으로서 위상을 살리기 위해서는 사업전체의 개념(Concept)과 역할분담의 명확화, 본부의 고정비 절감, 가맹점에 대한 경영지도 및 정보관리체계의 통합관리 등 조직구조에 대한 기본전략을 완벽하게 구축하는 주도면밀한 포석이 요구된다.⁵⁷⁾

일본의 경우, 유통개방에 즈음하여 ‘중소 소매 상업 진흥법’을 발의하여 중소 상점의 경쟁력 강화하고 체인화를 촉진하기 위하여 각종 특전이 주어지고 있다. 그러나 특정한 프랜차이즈체인의 경우에는 가맹자보호를 위한 계약체결이전에 반드시 계약자는 가맹자에게 계약내용을 제시하도록 되어 있으며, 계약조건과 실제내용이 다르거나, 가맹자에게 일방적으로 의무를 강요하거나, 특정업자에게 매입을 강요하는 부당행위에 대해서는 독점금지법의 위반 우려를 지적하고 있다.

한국은 ‘97년 4월 7일 공정거래위원회가 고시한 “가맹사업자의 불공정거래행위에 관한 기준(1997-4)”이다. 주요 내용에는 첫째, 사전정보 및 자료를 제공하지 않는 것(고시 제5조), 둘째, 점포설비 구입을 강요하는 것(고시 제6조), 셋째, 취급상품 및 영업활동을 제한하는 것(고시 제7조)이 있다. 이 기준을 고시한 목적은 체인사업의 거래특성을 고려하여 불공정여부를 제시함으로써, 같은 분야의 거래관행의 합리화를 꾀하고 사전에 불공

57) 임실근, 『도매물류사업절반의 성공』, 한수협출판부, 1977, p.101.

정거래를 예방하는데 목적이 있다.

3. 슈퍼마켓 가맹점사업 세부 지원 전략

1) 지원 프로그램의 개요

1926년 미국에서 독립소매업을 조직화해서 설립된 IGA(독립자영소매점 협회)는 체인스토어와 동일한 방식으로 운영되면서 미국 프래밍 또는 슈퍼벨류의 배송서비스(Delivery Service)를 바탕으로 단순한 도매업에서 탈피하여 상품개발과 VC 체인 운영(Chain Operation), 소매점지원체계(Retail Support System : RSS)를 바탕으로 도매물류시스템을 구축해 나가고 있다. 세계적 물류기업인 프래밍이나 슈퍼벨류사에서 지원하는 물류서비스를 제외하고도 소매지원 프로그램은 대분류별로 약 15개, 중분류별로 약 120개, 소분류별로는 수천 항목의 소매점지원체계(RSS)를 갖추고 있다.

RSS프로그램은 각 메뉴별로 소매업의 필요성에 따라 유료로 제공되는 경우가 대부분이지만, 리테일 카운슬러(일본이나 우리나라 VC는 슈퍼바이저라고 함)의 정기 방문은 무료로 실시하는 것이 일반적이다. 미국의 소매지원시스템을 설명하면, 독립자영 소매점 네트워크를 바탕으로 하는 본부출점 지원(Store Operation Support), 카운셀링(Retail Counselling), 운영지원(Operation Manual Support), 소매시스템지원(Retail Electronic Service), 교육센터(점주, 종업원) 등 다양한 슈퍼마켓 경영지원과 머천다이징(Merchandising:MD), 정보화 시스템, 판촉 프로그램 등을 갖춘 소매점 네트워크를 위한 선진유통 지원시스템이다.

국 리테일 카운슬러 역할은 도매업에 있어 소매업 현장에서 여러 가지 문제점과 과제를 발견하고 그 문제점을 해결해 준다는 측면에서 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 또한 미국의 도매업은 RSS기능을 강화하기 위해서 보험사, 건설사, 조사전문회사, 식품제조사 등 자회사 또는 개별회사

를 설립하는 경우가 많다.

우리나라에서는 '70년대부터 연쇄화사업자들이 일본의 볼런터리 체인방식을 도입하여 슈퍼바이저(SV) 업무를 시험적으로 적용한 바 있으나, 모두 실패했고 이보다 앞선 방식인 미국 소매지원체계(Retail Support System : RSS)를 도입하여 리테일카운슬러(RC) 업무를 가맹점사업에 적용한 사례는 선경유통이 처음이었다.

그러나 선진시스템이 도입되어 제대로 활용되기도 전에 사업을 중단하고 말았다. 우리의 여건상 선진 시스템을 그대로 도입하여 적용하기에는 장애요인이 많다.

우리나라에서는 가맹점사업을 위하여 외국에 비싼 로열티를 지불하고 도입된 사업운영 노하우와 소매지원체계(Retail Support System)가 막상 한국 실정에 맞게 변형하려다 보니, 유통환경과 점포 사이즈는 물론, 고객의 라이프 사이클이 전혀 달라서 실제 적용에는 어려움이 많았으며, 도입가격에 비하여 가치 면에서 부정적인 견해가 많았던 것이 여러 회사에서 증명된 바가 있었다.

우리나라 실정에 적합하고 경쟁력이 강한 볼런터리체인 형식의 가맹점사업을 위해서는 일시적인 개선이 아니라, 공동주의 원칙과 규모의 이익과 분업을 통한 시스템운영자인 가맹점본부와 가맹점의 이익을 동시에 실현하기 위하여 표준화와 메뉴얼화를 동시에 실현하여 체인 오프레이션(Chain Operation)을 동질성을 찾아 볼런터리 체인 시스템(Voluntary Chain System)을 구축해 가는 것이다.

도매물류사업의 완성을 위한, 혁신대책으로 다음 사항을 사업성공을 위한 기본요소로서 제시하고 저 한다.

첫째, 생식품 중심의 "도·소매 물류센터"사업의 확대 운영.

1차 식품(농산물)중심의 가맹점사업 구도는 현실적으로 어려움이 있으나, 고객감동과 원스톱 쇼핑을 실현하여 Retail Base 구축을 성공하기 위해서는 선행적 사업으로 시작되어야 한다. 따라서 일정 규모의 지속적인 개점

또는 운영을 지원하되, 본부의 상품구매력을 조기에 확대하여 대량매출과 연계된 기업수익 및 사업목표의 달성을 위해서는 반드시 전국 대도시 중심의 도·소매물류센터⁵⁸⁾ 설립을 통한 직영점포의 운영이 전제되어 규모의 경영을 조기에 실현해야 한다.

둘째, 1차 식품의 공급경쟁력 제고 및 사업 전략적 비중 강화.

가맹점사업과 1차 식품 도매사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 여러 가지 요소가 있을 수 있으나, 중요한 사업요소는 생식품의 머천다이징 능력과 마케팅능력이다. 따라서 리스크 없이 관리하기 위한 "효과적 사업전략"과 방법을 강구해야 한다. 본부 책임자를 비롯하여 상품특성별, 부분적으로 관리할 수 있는 각 분야(상품별)의 전문 인력이 반드시 필요하며, 이들 전문가들이 책임과 권한을 부여하여 기업 전략차원에서 단계별로 사업추진을 확정하되, 실행할 수 있는 환경조성이 되어야 한다.

셋째, 경비 축소를 통한 효율적인 경영을 추구해야 한다.

저비용 운영(Low Cost Operation)의 실현을 위해서는 조직의 핵융합이 이루어져야 한다. 점포개발관리, 머천다이징관리, 마케팅관리, 물류센터(C&C클럽) 운영, 리테일 스포트 시스템(Retail Support System)이 개선되어야 한다. 이를 위해서는 점포설계, 고객만족을 위한 매장구성 등 점포개발을 위한 관리지원에서 이상적인 조직형태는 본부에서 1인 조정기능만 갖추고, 나머지 기능은 협력업체에 위임하는 효율적인 관리체계를 갖추어야 한다.

넷째, 가맹점에 대한 차별적 서비스를 완벽하게 개발해야 한다.

「사업의 성공」은 서비스의 차별화로 가능하다. 가맹점이 상품을 선택하는데 시간을 허비하지 않고, 충분한 사업정보 또는 상품정보를 지원하여서 상품 구매패턴을 가능한 빨리, 즐거운 마음으로 마무리 해 주는 가맹점과 인간관계 우선의 서비스관리 체계가 구축되어야 한다. 본부서비스가 완벽하게 지원되면 가맹점은 본부를 신뢰하며, 본부 또한 매출 및 이익극대

58) 역자(주):농산물과 공산품을 포함한 상품구색과 Cash & Carry와 Order & delivery 형태의 판매 및 보관기능과 소분 및 저장기능을 갖춘 대규모 복합시설을 말함.

화를 추구할 수 있다.

다섯째, 점포 경쟁력 제고를 위한 R&D의 지속적 운영이다.

단위점포별 차별적 자생능력 강화를 위해서는 1차 식품 중심의 가맹점사업을 위한 기본 사업 축에 있어서는, 가맹점과 직영점포의 성공적 운영에 달려 있고, 이는 단위점포의 경쟁력 수준에 따라 좌우되는 바, 단위점포의 경쟁력 결정요소인 ①기능적 입지조건, ②상품(가격, 품질 구색 등), ③운영능력, ④점포품격, ⑤생산성에 대한 본부차원의 지속적인 R&D가 동시에 이루어 져야 한다.

여섯째, 신상품 개발과 전략적 제휴의 실천이다.

국내외에 소비재 생활필수품 생산시설과 판매조직의 여부에 따라 제조와 생산을 분리한 「製販同盟」이 가능하다. 유통시장의 경쟁이 치열할수록 경쟁우위를 지켜주는 믿음직한 도구는 상품과 기술차원에서 유명(N/B)상품 확보와 P/B상품, OEM상품, S/B상품 등의 상품개발을 조속히 실현해야 한다. 또한 매장서비스 개선과 새로운 쇼핑서비스가 이루어져야 한다.

일곱째, 장외매출(특수판매)에 의한 사업수익 비중을 증대해야 한다.

가맹점에 공급하는 생식품의 물량확보 및 공급의 효율성을 제고하기 위해 장내매출의 일정수준에 이르는 장외매출을 유지하는 것이 효과적 상품조달 전략이 될 수 있다. 따라서 국내 우수농산물의 산지개발은 물론, 수입농산물의 원산지 개발에 대해서도 다각적인 면에서 검토하여 실행하여야 한다.

2) 점포 개발

점포 개발을 위한 상권과 입지는 미국의 편의점과 일본의 편의점이 다르듯이 우리나라도 달리되어야 한다는 것이 기본전략이다. 이 처럼 나라별로 커다란 차이가 있기 때문에 자연적으로 점포 출점을 위한 입지선정에서부터 투자계획이나 운영계획 등의 제반 세부내역도 현격한 차이를 보일 수 있다.

소매점 개발의 전제 조건은 고객과 소매점, 가맹점 본부와 가맹점이 동전의 양면처럼 상호 밀접한 관계 속에 하나의 축에서 봐야 한다.

소매점은 본부와 고객을 연결하는 체인스토어 사업의 꽃이다. 가맹점포의 가치와 이미지 관리는 가맹점 사업에서 매우 중요하다. 가맹점에게 고객에게 어떠한 부담도 주지 않으면서 고객의 바로 곁에 있는 듯한 착각을 일으키면서 통일된 개념으로 간판, 내외장과 상품의 구색과 품질 등은 개별화, 다양화를 충족하며 점포 위치와 친절, 서비스는 간편성, 편의성에 역점이 주어지면서 고객의 욕구(Needs)를 최단기간에, 최근거리에서 만족시켜야 한다.

점포개발에 따른 기본 추진계획을 입안하기 위해서는 상품구색과 서비스 수준을 유지한 저 이익율, 고 회전 경영체계가 전제되어야 한다. 기본 요소에는 ①상권설정과 매출 전망. ②매출(평일, 주말). ③고객 수(고객단가), 구매량, 평균 판매단가. ④매출구성비, 부문이익 율, 매출이익 율. ⑤점포매출액(월, 년 간) 등이 있다. 점포를 위한 기본 Location이 파악되어 이에 기초하여 전문가집단의 투자계획, 매출, 상품 계획 등의 종합적인 검토를 통하여 최종적인 평가절차에 의하여 출점이 결정하게 된다. (표 3-9) 참조.

【표 3-9】 점포출점을 위한 세부내역

투자 계획	매출 계획	상품 구색	Lay-out 계획	점포운영계획
건물, 설비투자	판매 정책	기본상품	Plan-o-gram	총인원계획
내장설치계획	연간판촉계획	판촉, 계절상품	핵매장, 동선	납품업체관리
투자비예산	특매행사계획	상품구색계획	Zone작업, 집기	수·발주체계
손익모델	경쟁점대책	평당재고계획	진열방법, 계기	출·입고관리
투자회수계획	판매비예산	재고관리	설비관리예산	인건비예산

자료 : 도매물류절반의 성공, 한수협출판부, 임실근, 1997, p.169.

3) 매장 시설 개선(일본 사례)

슈퍼마켓의 시설개선은 다양하게 변하는 고객니즈 충족과 경쟁력을 강화하기 위한 필수요건이다. 우리나라보다 유통산업이 발달한 일본의 경우, 본부의 경영 지도를 통하여 시설개선을 통하여 소매점의 경쟁력을 강화시킨 사례가 얼마든지 있다. 일본은 대형 할인점과 지역상권의 중소 소매점이 공존하는 유통구조를 유지하고 있다. 특히, 일본에서는 지역 상권에서 편의점형태의 소매점이 독창적인 상품관리와 운영상 경쟁력을 가지고 업태의 정체성을 유지하고 있다. 치열한 경쟁구도 속에서 살아남는 중소 소매점의 사례를 보자. 이는 대표적인 도매상 주재 볼런타리 체인의 하나인 주판점의 케이스이다. 59) 이 소매점은 경쟁 환경이 격화되는 속에서도 수익 향상을 위하여 점포를 개선하고 매장을 늘이는 리뉴얼(Renewal)작업을 했다. (표 3-10) 참조.

	리뉴얼 전	리뉴얼 후	증가율
1일 평균 객수	959인	1,366	42% 증가
1일 평균 매출(벤또맨 제외)	71만엔	101만엔	42% 증가
객단가	744엔	651엔	12% 감소

【표 3-10】 시설개선(Renewal)의 효과

자료 : 남용우, VOLUNTARY CHAIN 운영의 길잡이, 유통대학설립추진위원회 출판부, 2002, p.55.

본부가 새로 개발한 따뜻한 도시락인 「벤또·맨」 매장의 리뉴얼 효과를 분석한 자료에 의하면, 자동차로 내점한 고객과 젊은 남성 고객들이 증가해서 매출액은 다음과 같이 늘어났다는 것이다.

● 고객단가는 12% 감소했지만 Renewal과 「벤또·맨」 병설의 상승효과

59) 남용우편저, 『임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN운영의 실제』, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, p.57.

로 내점객수는 대폭 증가했고 매출액도 42%나 증가했음.

● 현재 매장은 35평의 CVS와 15평의 「벤또·맨」 매장 등 도합 50평이며, 하루 평균 CVS에서 89만엔, 「벤또·맨」에서 12만엔, 합계 101만엔 임.

가맹 동기는 주판점 그대로는 매장에 한계가 있고 또 그렇다고 해서 업태전환을 하는데도 상품구색 맞춤과 구입루트개척, 점포 레이아웃 등 단독으로는 도저히 불가능에 가까운 일이었기 때문이다.

불런타리 체인(VC)인 가맹점본부(H)에 가입함에 따라 점포레이아웃, 상품구색 맞춤, 펜싱 등의 개점세트·업은 물론, 개점후의 점포운영에 관해서도 본부의 지도와 노하우에 의존할 수 있게 되었다. 특히, 상품 구입에 관해서는 본부의 상품개발·상품정보(잘 팔리는 상품·잘 안 팔리는 상품·신상품·가격 등)와 발주시스템 원용으로 많은 시간절약이 가능해 졌으므로 그만큼 판매에 전념할 수 있게 되었는데 이런 점은 단독 점포경영과는 비교할 수 없을 정도로 합리적으로 되었다. 또 컴퓨터·시스템도 단독으로는 투자의 부담도 감내하기 힘들었으나 공공요금의 수납대행·신입태(예시: 벤또·맨)의 도입 등 그 효과가 부담을 훨씬 능가하게 되었는데 이 또한 조직의 힘이 없이는 달성할 수 없는 일들이다. 이러한 경제적 효과, 시간적·인적효율, 최종적으로는 수익성예의 공헌도 등은 가맹코스트(가맹료·료알티·기타의 런닝 코스트)를 보충하고도 훨씬 남는 것이 큰 것이다.

현재는 순조롭게 점포가 경영되고 있으나, 앞으로는 동업종과의 경쟁격화, 규제완화(대점법개정·주류판매 면허자유화 등)에 따른 경영환경의 악화에 대응해 가면서 발전하기 위해서는 강력한 본부의 지원 필요하게 될 것이다. 특히, 불런타리 체인(VC)의 경쟁우위를 위해서는 상품력(상품구색·품질·가격), 로우 코스트 오퍼레이션(Low Cost Operation)을 실현하는 시스템(발주·납품·점포관리·경영관리), 지도력(슈퍼바이징)의 강화, 가맹점이 하나 되는 강력한 신뢰가 구축되어야 할 필요가 있다고 생각하고 있다.

4) 매장 구성 기획

슈퍼마켓의 매장은 상품을 판매하는 장소로서 단순히 상품을 진열하는 것보다 더 큰 의미가 있다. 매장의 의미를 요약하면 다음과 같다.

(1) 매장은 고객을 위한 장소이다.

매장은 고객과 매일 만나는 만남의 장소다. 고객은 매장에서 가족 건강을 위한 상품을 선택하고 구매에 따른 의사결정을 한다. 학교의 교실과 같은 곳이다.

(2) 고객들이 수익과 만족을 실천하는 곳이다.

고객에게 잠재적인 욕구와 기대감을 현실화하여 상품이나 서비스를 제공하고 수익과 만족을 통해 대금을 지불받는 곳이다. 따라서 매장에 종사하는 모든 사람은 최대한 역량을 발휘하여 매장효율을 높여야 한다.

(3) 고객의 정보는 매장에서 나와야 한다.

고객의 니즈는 매장 현장의 구매형태에서 나타난다. 정보채널 구축을 위해서는 자사정보 경쟁사정보 고객정보 상품정보의 4가지가 입체적으로 정리되어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 고객욕구와 만족감, 의문점 및 불만사항의 해소는 매장에서 파악되어야 하며, 이러한 분석은 자료를 통해 경영개선에 활용되어야 한다.

볼런터리체인 가맹점사업에서 슈퍼바이저(Supervisor : SV)의 임무는 가맹본부의 지시사항을 전달하는 것 외에도 매뉴얼 관리와 체인점의 경영진단과 지도 등 수준 높은 임무가 부여된다. 이를 실행하기 위해서는 커뮤니케이션 능력과 해당 상품에 대한 지식과 매뉴얼 교육이 숙달된 현장 점포경험이 풍부한 전문가가 상대의 입장을 충분히 고려하여 계약에서부터 본부의 경영방침을 설득하고 제반 문제점을 확인 후에 개선·시정할 수 있는 실천력과 긍정적 사고가 필요하다.

① 「가맹점포」는 간판, 내외장과 상품의 구색과 품질 등은 개별화, 다양화를 충족하며 점포 위치와 친절, 서비스는 간편성, 편의성에 역점을 둔다.

② 「가맹점포」는 지역주민에게 식생활 메뉴를 제공하는 점포로써, 가정의 냉장고를 대신해서 신선한 식품이 언제나 풍성하게 준비되어 먹고 싶은

것, 사고 싶은 것을 언제나 필요한 한 만큼 살 수 있는 점포이다.

③ 「가맹점포」 원칙은 신선하면서 쇼핑이 편리한 매장구조(진열, 연출기술)와 청결하고 깨끗한 점포, 친절하고 밝은 점포를 지향한다.

성공적인 점포 운영을 위해서는 전문가에 의하여 레이아웃(Lay-Out)이 구성된다.

고객의 가치관 변화와 함께 소비환경의 변화에 따라 매장의 레이아웃이 변화되면서 효과와 효율을 동시에 높여야 한다. 레이아웃(Lay-Out)의 기본 형태는 ① 서비스형태별 판매방법. ② 원 웨이 컨트롤. ③ 계산대의 집중화. ④ 업태별 소모 빈도, 구매빈도 높은 상품진열과 원 스톱 쇼핑. ⑤ 마진믹스에 의한 가격경쟁력 등이 있다.

고객의 마음은 하루에도 몇 번씩이나 변하고 있다. 고객은 점내를 목적 없이 걸어 다니기를 원하지 않는다. 고객을 위해서 호기심과 흥미를 가지고 점내를 걷도록 한다. 여기 저기 점내의 상품을 바쁜 마음으로 쇼핑할 수 있게 한다. ‘집에 와서도 참 즐거웠고 편했다 다음번에 또 가야지’하는 생각을 할 수 있는 매장구성이 요구된다. 이를 위해서는 상권조사와 소비자조사, 소득조사 등을 통하여 고객성향과 매출동향을 분석한 자료가 필요하다. 슈퍼마켓의 스토어 디자인(STORE DESIGN)에는 외부와 내부로 구분된다.

첫째, 외부디자인은 간판과 사인물 표기의 표준화가 필요하다. 즉, ①방향(전면, 측면) 및 돌출부분에 따른 다양한 모델 제공. ②면적 : 크기, 길이(가로, 세로) 표준화. ③조명의 규정 표준화. ④색깔의 규정 표준화 등이다.

둘째, 내부 디자인은 간판과 사인물 이미지와 조화된 매장의 연출을 위한 것이다. 즉, ①인테리어 : 출입구, 천정, 벽면, 바닥(아스타일 원칙), 전기, 조명. ②할인 매장 연출 : Every Day Low Price 이미지 연출. ③토속 매장 연출 : 지역특산물 코너 설치. ④수입상품 매장연출 : 세계적인 빅 브랜드 상품코너의 전진 배치. ⑤상품 구성별 진열기준 설정 등이다.

셋째, 끝으로 ①주민의 생활 공감대가 형성된 매장 분위기와 ②이익관리를 위해 투자비용 최소화로 표준화(집기, 장비 등)된 시설과, ③매장 디자

인은 출점 비용 절감차원에서 최소 투자로 지속적인 유지가 전제되어야 한다.

슈퍼마켓에는 식품의 부패나 시들음을 방지하는데 효과적인 장치인 쇼케이스가 있다. 쇼케이스의 종류에는 오픈 쇼케이스(청과야채용, 일배음료용, 정육생선용, 정육대면, 생선대면, 평대면, 리치인), 리치인 쇼케이스(음료용, 냉동냉장제품 등), 워커인 쇼케이스(일배음료용, 정육생선용)가 있다. 매장의 주 고객이 여성이라는 점을 고려하면 첫인상은 매우 중요하다. 매장의 첫인상을 결정짓는 요소로는 간판, 점포외관, 매장바닥, 매장조명 등이 있겠지만, 그 중에서도 첫인상을 결정짓는 가장 큰 요소는 매장조명이다. 조명에는 기본조명, 장식조명, 중점조명(Spot Light) 등이 있다.

5) 가맹점 경영점검 포인트

주변의 경쟁이 매우 치열한 곳에 위치한 점포라면 그 점포가 다른 점포와의 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 점주의 애로사항에 대한 점검이 필요하다.

- ① 매가의 탄력적인 운영으로 경쟁업체 보다 신속한 정보전달 체계 요구.
- ② 신상품 및 행사 세일 상품의 비촉구매를 통한 가격경쟁력을 지원 요구.
- ③ 판촉행사, 소비자 서비스 등 회원점별 서비스 지원 대책의 체계화 요구.
- ④ 결품방지 및 상품개폐 작업을 지속하여 상품별 경쟁력 극대화 지속요구.

따라서 월등한 상품구색과 품질, 저렴한 상품가격과 고객 서비스를 위한 배달서비스와 경품행사 등 고객만족을 위한 각종 노력이 필요하다. 또한 고객만족을 위한 각종 분석에는 지역별고객, 시간대별, 성향분석, 서비스에 대한 반응, 예상고객수가 있으며, 상품구성분석에는 종합분석(진열상품, 판매실적, 경쟁력, 상대비교)능력과 상품별 이익기여도(회전율, 품질, 매입처 분석)분석도와 정보 분석이 있다. 또한 매입, 고객, 메스컴, 기타 관련정보 등 영업환경에 대한 종합분석 체계가 필요하다.

점포운영 수준에 대한 점검은 회계자료를 통해서 쉽게 알 수 있다. 점포에 대해 매주/매월 단위의 회계자료를 작성토록 하는 것이 중요하다. 계속적인

회계자료 관리는 문제점 원인이 무엇인지에 대한 명확한 원인을 제공한다.

에스마트 회원점포의 문제점 발생을 방지하기 위해서는 점포 전체 및 각 부문별로 경영실적 부진의 원인을 의무적으로 조사해야 한다. 이를 위해서는 각종 체크 리스트를 이용하여 세부적인 조사가 가능하도록 해야 하며, 각 조사 항목을 하나하나 자세히 점검함으로써 객관적인 실태파악이 가능하게 되어야 본부입장에서는 종합적인 판단으로 가맹점지원을 할 수 있게 된다.

슈퍼마켓의 문제점 해결을 위한 실무계획 수립 시에는 고도의 제안을 해야 한다. 아울러 제안 내용 자체는 매우 구체적이고 한시적이어야 하며, 책임과 일정계획을 분명히 해야 한다. 리테일 카운셀러(RC)의 경험과 지식, 번득이는 아이디어와 기법이 총동원되어야 한다. 따라서 실행계획에 대한 점포주/지도사원의 합의와 납득의 도출에 의한 세부약속을 실천하기 위해 회사에서는 점포주/지도사원의 실무노력을 지원 점검해야 한다. 또한 평가 및 모니터 활동 증진을 통해 자기반성을 유도하고, 변화에 대한 Update에 역점을 둔다. 아울러 교육 훈련, 자신감과 변화에 대한 인식을 습관화하도록 한다.

제 4 장 실태 조사 및 분석

제 1 절 조사 개요

1. 연구 대상 수집

본 연구는 연구대상으로 한국슈퍼마켓협동조합연합회에 가입된 전국 권역에 있는 조합원(슈퍼마켓)을 대상으로 한정하여 슈퍼마켓을 경영하는 점주들을 선정하였다. 연구의 객관화를 위해서는 전국 표본 및 총화 추출방법을 사용하는 것이 바람직할 것이나, 시간과 비용상의 한계로 편의표본 추출법에 의해서 서울중남부조합(성동구, 광진구), 고양시조합(고양시, 파주시, 하남시, 광주시), 충주시조합(충주시), 포항시조합(포항시, 경주시), 대구중서부조합(남구, 달서구, 서구), 동래물류센터(동래구, 연제구, 부산진구, 북구), 충주물류센터(제천시, 청주시, 충주시)를 이용하는 슈퍼마켓 점주 300명을 표본대상으로 한정하였다. 조사기간은 2005년 9월 3일부터 동년 10월 3일까지였으며, 총 30일이 소요되었다.

연구 대상에 대한 표본 자료를 수집하기 위해 연구자와 보조연구자는 총 300매의 설문지를 배부하였으며, 연구대상들이 직접 설문지를 기술했도록 하는 직접 조사도구 방법을 시행하였다. 조사결과 126매를 회수함으로써, 회수율은 42%이다. 이 126매의 설문지 중 각 문항에 완전하게 답하지 않았거나 다수 문항에 대해 답을 하지 않은 무성의한 응답 38매는 분석에서 제외시켰다. 따라서 유효한 응답은 88매로 실제 회수율은 29%이었다. 이러한 숫치는 KOSA 조합원 중 10%만을 대상으로 조사한 결과로는 의외로써, 본인들의 실상을 노출하기 싫었거나, 현실의 어려움이 가중된 결과로 판단된다.

상기의 과정을 통해 수집된 응답자의 지역별 분포도를 살펴보면, 총 88명의 응답자중 서울지역 23개(26%), 경기지역 21개(24%), 충북지역 11개(12%), 경북지역 10개(11%), 대구지역 11개(12%), 부산지역이 12개(14%)로써, 서울과 경기지역의 참여도가 44개(50%)로 절반을 차지하여 비교적 높았으며, 지방 특히, 중소 도시의 참여도는 상대적으로 떨어 졌다.

2. 설문지의 구성

본 연구에서는 조사 도구로 (표 4-1)에서와 같은 내용을 포함한 설문지를 사용하였다. 설문지는 점주능력과 선택요인, 본부만족도, 상품기여도, 사업 비전 등 4가지 영역으로 나누어 총 16개 문항으로 구성하였다. 주요 내용은 다음의 (표 4-1)와 같다.

【표 4-1】 설문지의 구성

영역	구분	내 용	문항 번호	문항수	
1	점주능력 선택 요인	점포 평수 사업 연수 가맹 동기	0, 1-1, 1-2,	1 1 1	3
2	본부 만족도	개점시 불만사항, 투자대비 점포 만족도, 본부 가맹여부 가입이유	1-3, 1-4, 1-5, 1-6,	1 1 1 1	4
3	상품 기여도	상품구매처 고객만족 상품과 서비스, 점포 필요 상품 매출비중 높은 상품	2-1, 2-2, 2-3, 2-4,	1 1 1 1	4
4	사업 비전	활성화 우선 순위 유통교육여부 시설개선용의/투자	3-1, 3-2, 3-3 4-4, 4-5	1 2 2	5

주요한 설문 내용으로는 점포 평수와 사업연수, 가맹점 동기와 본부와 관련된 제반 사항, 상품과 관련된 제반사항, 사업 비전과 관련된 교육과 시

설투자 등이며, 지각하는 정도에 따라 차등으로 점수를 주는 5점척도법을 사용하되, 점포에서 경험하는 주요 내용에 대해서는 자유형 설문방식에 따라 평가하였다. 즉, 조사 대상자가 각 문항에 대하여 매우 불만족, 불만족, 보통, 만족, 매우만족으로 평가하여 점수가 클수록 측정척도가 긍정적임을 의미하며, 자유형 문항은 문항별로 설문비중의 가중치를 측정하였다.

3. 통계분석 방법

본 연구의 통계적 자료처리를 위해 SPSS for Windows Version 10.0 프로그램을 사용하였으며, 표본으로 선정된 집단의 특성과 을 살펴보기 위해 단순 빈도분석(simple frequency analysis)과 교차분석 위주로 자료를 분석 정리하였다.

제 2 절 통계분석 결과

1. 표본의 일반적 특성

조사지역 슈퍼마켓의 평수를 알아보기 위하여 설문지에 포함시켜 조사하여 표본으로 선정된 조사대상자의 지역별 슈퍼마켓 매장평수를 분류한 결과, 서울지역은 30평 이하 39%(9개), 30평에서 50평 47%(11개), 50평 이상 13%(3개)로 나타났다. 고양시는 30평 이하 61%(13개), 30평에서 50평 28%(6개), 50평 이상 9%(2개)이다. 부산시는 30평 이하 50%(6개), 30평에서 50평 42%(5개), 50평 이상 8%(1개)이다.

전국을 기준으로 살펴보면 30평 이하 38%(34개), 30평에서 50평 44%(39개), 50평 이상이 17%(15개)로 나타났다. (표 4-2) 참조.

【표 4-2】 지역별 매장 평수 분포도

구 분		서울시	경기도	충북	경북	대구	부산	합계
평 수	30평이하	9	13	0	3	3	6	34
	30평~50평	11	6	7	5	5	5	39
	50평이상	3	2	4	2	3	1	15
합 계		23	21	11	10	11	12	88

서울특별시와 경기도 고양시, 부산광역시가 전국 평균 슈퍼마켓 매장평수보다 적은 것으로 나타났다. 이 지역은 전통적으로 소득수준이 높고 상권이 좋던 지역이기 때문에 지가가 높고 적정 상권이 부족한 것이 주요 요인으로 판단된다.

또한 할인점의 출점 경쟁이 심한 지역이므로 이러한 영향권에 있는 슈퍼마켓은 상대적으로 위축되는 것으로 보인다. 특히, 부산광역시는 설문지 참여도면에서 가장 비협조적인 지역으로 나타났다.

이는 영세성과 유통교육에 대한 신뢰성이 상대적으로 떨어지는 것으로 평가된다. 따라서 이러한 지역적 특성을 고려하여 고객을 다시 돌아오게 하는 특별한 마케팅전략이 필요할 것으로 보인다.

2. 세부 내역

1) 점주의 운영 능력

조사 대상자의 슈퍼마켓 사업에 종사한 경력을 묻는 질문에는 10년 이상이 34명(38%)으로 제일 많았고 다음으로는 5년에서 10년이 23명(26%)이었으며, 다음으로는 3년에서 5년이 14명(16%), 1년에서 3년 미만이 12명

(14%), 1년 미만이 5명(6%) 순으로 비교적 오랜 기간동안 소매점 경영에 종사한 결과, 본인들은 나름대로의 슈퍼마켓경영에 노하우가 구축된 것으로 평가된다.

슈퍼마켓 사업을 시작하면서 주로 자문을 받았던 사람에 대한 질문에는 주변 슈퍼운영자가 36명(41%)으로 가장 많았으며, 다음으로는 본인의 직감과 경험에 의존한 것이 33명(37.5%), 기타가 12명(14%) 순으로써, 전문컨설턴트 4명(4.5%), 본부직원 3명(3%)이었다. 따라서 이론적인 전문가보다는 슈퍼마켓실무에 능통한 경험자에게 주로 컨설팅을 의뢰하는 것으로 나타났다. (표 4-3) 참조.

【표 4-3】 개점 시 자문 대상자와 불만(애로) 사항

구분(순위)	1	2	3	4	5
자문대상자	슈퍼운영자 36명(41%)	본인 33명 (37.5%)	기타 12명(14%)	컨설턴트 4명(4.5%)	본부직원 3명(3%)

2) 본부 충성도

슈퍼마켓의 개점 시에 가장 불만족했던 것은 운영지도가 25명(28%)으로 가장 많았으며, 다음으로는 상품구색 21명(24%), 물류체계 20명(23%), 출점관리, 시설 13명(15%) 순으로 나타났다. 이는 제대로 된 운영지도가 없이 개점된다는 증거이기도 하다. 따라서 독자적인 점포개발보다는 전문가집단에 의해 임무를 수행하는 것이 가장 효율적이라는 결론이다.

(표 4-4) 참조.

【표 4-4】 본부 불만(애로) 사항

구분(순위)	1	2	3	4	5
불만사항	운영지도 25명(28%)	상품구색 21명(24%)	물류체계 20명(23%)	출점관리, 시설 13명(15%)	기타 9명(10%)

점포 개점시 점포투자비에 대비하여 점포품격에 대한 만족도를 묻는 질문에는 보통이다라는 대답이 50명(57%), 만족 16명(18%), 불만족 15명(15%), 모르겠다 7명(8%) 순이었다. 따라서 점포개설시 점주가 사전 정보 수집으로 충분히 검토하여 투자비비가 산정되어 지급된다는 결론이다.

본부 가맹여부를 묻는 질문에는 예가 77명(87.5%)으로 아니오가 11명(12.5%)으로 압도적인 우위를 점했다. 또한 가맹본부를 묻는 질문에 조합체인이 69명(90%)으로 압도적인 비율을 차지했다. 이는 한국슈퍼마켓협동조합 조합원을 대상으로 조사한 때문으로 평가된다. 다음으로 조합체인본부에 가입한 이유를 묻는 질문에는 35명(45%)이 주류, 17명(22%)이 기타, 14명(18%)이 공산품, 10명(13%)이 교육/컨설팅이었으며, 농산물(청과, 야채, 양곡)은 1명(1%)이었다. (표 4-5) 참조.

【표 4-5】 본부 가맹 이유

구분(순위)	1	2	3	4	5
KOSA 조합원	주류 35명(45%)	기타 17명(22%)	공산품 14명(18%)	교육/컨설팅 10명(13%)	농산물 1명(1%)

이는 대부분 KOSA 조합원들이 고객만족을 위한 원스탑 쇼핑을 위한 농산물관리를 위한 점포시설이 상대적으로 미비한 것과 가맹점본부의 농산물 공급체계가 갖추지 못한 것을 입증하고 있다. 따라서 고객 니즈와 유통시장 흐름에 적합한 농산물중심의 관리체계가 필요한 시점이다.

3) 상품 기여도

사업본부에 대한 상품 기여도를 조사하기 위하여 다양한 방식으로 접근한 결과 사업의 제반 문제점이 도출되었다. 우선 상품 구매처를 88명에게

복수로 질문하여 176개의 답변에서 전문 대리점이 51명(28%), 물류센터(연합회)가 49명(27%), 공영도매시장 37명(21%), 특수시장/납품업자가 14명(7%) 순이었다. 이는 하나의 소매점이 다채널에서 상품을 공급받고 있다는 것으로써, 우리나라 상품공급체계가 아직도 체계화되지 못하고 있다는 증거이다. 또한 공산품은 전문 대리점과 물류센터에서 구매하고 일부 농산물은 공영도매시장과 특수시장/납품업자로부터 구매하고 있는 것으로 평가된다.

점포 운영 시 가장 만족하는 상품과 서비스를 88명에게 복수로 질문하여 176개의 답변에서 양곡 61명(34%), 친절 37명(21%), 청결 26명(14%), 청과 24명(13%), 야채 20명(11%), 정육 8명(4%) 순이었다. 이는 양곡이 지역 소비자들에게 어필하고 있다는 증거이며, 친절과 청결이 다음 순위를 점한다는 것은 지역 슈퍼마켓도 이제는 고객서비스에 대한 이해도가 높아 간다는 증거이다. 단지, 야채와 정육 등 농산물이 만족 순위에서 떨어지는 것은 아직도 지역 슈퍼마켓이 공산품위주에서 벗어나지 못하고 있다는 증거이다.

문 2-3에서 점포에서 소비자가 가장 필요로 하는 상품이 무엇인지를 묻는 질문에서 주류 26명(30%), 일배식품 16명(18%), 야채 15명(17%), 가공 9명(10%), 청과 8명(9%), 비식품 8명(9%), 생선 6명(7%) 순이었다. 따라서 아직도 중소 슈퍼마켓에서 주류가 지역 소비자에게 가장 인기가 있는 상품으로써, 상품마진과 회전율에서 비중이 높아 점주 선호도가 높다는 증거이다. 일배 식품과 야채가 상품 선호도가 높게 나타난 것은 매장 시설이 쇼케이스(Show Case) 등을 갖추고 있어 콜드체인시스템이 정착되고 있는 추정이 가능한 반면, 생선의 취급은 아직도 떨어지고 비식품의 판매 비율은 급격하게 줄어들고 있다는 반증이다.

문 2-4에서 매출비중이 가장 높은 상품을 88명에게 3배수로 질문하여 264개의 답변에서 주류 64명(24%), 가공식품 57명(21%), 비식품 49명(18%), 일배 28명(10%), 청과, 야채 각각 27명(10%), 양곡 10명(3%), 생선 2명(0.7%) 순이었다. 이는 상기 문 2-3의 질문에서와 마찬가지로 주류가 마진과 회전율에서 차지하는 비중이 높다는 것이며, 다음으로 가공식품

57명(21%), 비식품 49명(18%)이 높게 나타난 것은 매장 구성이 가공식품과 비식품, 일배식품위주로 되어 있다는 증거이다.

아직도 농산물(청과, 야채, 양곡, 생선)의 매출기여도 낮은 것으로 평가된다. 또한 상기 문 2-1에서 양곡이 소비자에게 가장 인기가 있는 상품인 반면, 매출에서는 아직도 기여도가 낮은 것으로 나타나고 있는 특징이다. (표 4-6) 참조.

【표 4-6】 상품 기여도

구 분	1 순위	2 순위	3 순위	4 순위	5 순위
만족상품서비스	양곡 61명(34%)	친절 37명(21%)	청결26명(14%)	청과24명(13%)	야채 20명(11%)
소비자요구상품	주류 26명(30%)	일배식품 16명(18%)	야채 15명(17%)	가 공 9명(10%)	청과 8명(9%)
고매출비중상품	주류 64명(24%)	가공식품 57명(21%)	비식품 49명(18%)	청 과 27명(10%)	야채 27명(10%)

4) 사업 비전

3-1에서 가맹점의 슈퍼마켓 운영을 활성화하기 위해서 가장 중요한 것이 무엇이라는 것에 대하여 88명에게 3배수로 질문하여 264개로 얻어낸 답변에서 구매가격인하 56명(21%), 선진운영기법 50명(19%), 점포시설개선 43명(16%), 안정적인 공급처 37명(14%), 평수확대 27명(10%), 거래방법개선 25명(9%), 운영비용절감 19명(7%), 신규거래처개발 5명(2%)이었다.

이러한 답변의 결과는 가맹점사업에서 가장 필요한 것은 구매가격인하와 선진운영기법의 도입과 시설개선사업, 안정적인 공급처 순으로써, 슈퍼마켓 가맹점사업은 구매가격과 운영 노하우, 시설개선 요구가 경쟁력을 강화시키는 가장 중요한 조건이다. (표 4-7) 참조.

【표 4-7】 가맹점 활성화 5대 우선 순위

구분(순위)	1	2	3	4	5
활성화 우선순위	구매가격인하 56명(21%)	선진기법 50명(19%)	시설개선 43명(16%)	안정 공급처 37명(14%)	평수확대 27명(10%)

소매점 경쟁력 강화방안을 제시하기 위하여 교육의지와 적정 규모의 시설개선을 통하여 자영업자들이 경영하는 슈퍼마켓 점주의 니즈를 연구하였다.

3-2에서 귀하가 지금까지 선진 유통교육을 받은 적이 있거나, 앞으로 교육과 컨설팅을 받을 용의가 있느냐는 88명에게 복수로 질문하여 176개의 답변에서 교육을 받은 적이 있다는 답변이 63명(72%), 받은 적이 없다는 답변이 25명(28%)이었다. 또한 향후 유통교육 이수에 대한 의향여부를 묻는 질문에는 받겠다가 55명(63%), 생각해 보겠다가 27명(31%), 받지 않겠다 와 오르겠다가 각각 3명(3%)이었다. 또한 3-3에서 귀하는 누구에게 유통교육을 받았으며, 어떤 소감이었느냐는 88명에게 복수의 질문에서 본부직원 47명(53%), 컨설팅전문가 24명(27%), 기타 17명(19%) 순이었다. 유통교육을 이수한 소감에 대해서는 도움이 되었다 66명(75%), 잘 모르겠다 21명(24%), 도움이 되지 않았다 1명(2%) 순이었다. KOSA 조합원들 대부분이 유통교육에 대하여 필요한 것으로 인지하고 있으며, 주로 본부직원과 컨설팅전문가 순으로 교육을 받아서 많은 도움이 된 것으로 나타났다.

4-4에서 점포 시설개선의 필요성 유무를 묻는 질문과, 필요하다면 어느 부문인지를 88명에게 묻는 복수의 질문에서, 먼저 시설개선에 대한 필요에서는 그렇다 73명(83%), 생각해 보겠다 10명(11%), 아니다 5명(6%) 순으로 대부분 시설개선을 희망하고 있다. 또한 시설 개선에 필요한 부문에 대해서는 청과/야채가 60명(34%)로써, 슈퍼마켓에서 가장 우선 필요한 부문이었다. 다음으로는 가공식품 29명(16%), 정육 23명(13%), 기타 17명(10%), 비식품 12명(7%), 생선 9명(5%) 순이었다.

시설개선에 대한 필요유무와 관계없이 투자비용을 묻는 질문에 대해서는 2천만원이하가 26명(30%), 1천만원이하가 25명(28%), 3천만원이하가 22명(25%), 4천만원이하가 15명(17%) 순이었다. 슈퍼마켓의 시설개선에는 60평 기준으로 약 4 천만 원이 소요된다. 따라서 1 천만 원에서 2 천만 원을 희망할 경우에는 부분적인 개성밖에 되지 못하여 시설개선을 하여도 효율이 떨어 질 것이다. 시설개선이 필요한 부분과 본인 부담 희망금액을 비교해 보자. (표 4-8) 참조.

【표 4-8】 희망 시설개선대비 희망비용 비교

구분(순위)	1	2	3	4	5
희망부문	청과/야채 60명(34%)	가공식품 29명(16%)	정육 23명(13%)	기타 17명(10%)	비식품 12명(7%)
희망투자비	천만원이하 26명(30%)	1천만원이하 25명(28%)	3천만원이하 22명(25%)	4천만원이하 15명(17%)	-

슈퍼마켓의 성공을 위한 기본적인 3대 요소에는 점포개발, 상품, 운영이다. 또한 소매점관리요소는 입지 및 상권, 점포 운영, 머천다이징이라고 할 수 있으나, 이러한 점포개념을 실현시키는 것이 상품의 단품관리와 진열이다. 이러한 실천을 위해서 상권에 맞는 슈퍼마켓 시설개선이 전제되어야 한다.

소매업을 시설개선을 하는 것이 세계화의 흐름이라고 할 수 있으나, 이를 위한 소매점주의 자발적 의지와 정부의 정책지원이 마련되지 못하고 있다. 이러한 결과, 대형 할인점과 편의점에게 국내시장을 내주는 결과를 가져오고 있으며, 지역슈퍼마켓이 전근대화를 벗어나지 못하는 원인이 되고 있다. 국내 유통산업 특히, 지역상권내 중소 소매점포의 시설개선을 통한 육성전략과 선진국 수준의 경영전략으로 지역경제 발전과 국민후생을 증대시키며, 공정거래관행을 확립시키고 지역별 특산물을 개발하여 소비자의 후생 복리 증진과 농촌의 발전과 지방화 시대에 큰 역할을 할 수 있다.

제 5 장 새로운 슈퍼마켓 가맹점사업의 사례

제 1 절 S~MART 가맹점사업

1. 기본 사업 개념

1) 사업 배경

기존 고객들은 가까운 동네슈퍼마켓에서 재래시장의 상품구색과 대형 식품매장에서 느끼는 쾌적한 쇼핑분위기와 원 스톱 쇼핑 기회는 가질 수 없는 상황이었다. 따라서 다양한 상품구성과 종업원의 친절도와 편의성, 청결한 위생관리를 겸비한 할인점의 등장은 소비자에게 새로운 선택과 쇼핑 기회가 제공하게 되었다.

한국의 중소 자영슈퍼마켓 가맹점사업은 조직화와 규모의 매출(단위 점포당 매출액 포함)과 사업 이익 달성이 어려운 상황이다. 따라서 기존 중소 슈퍼마켓을 포함하여 30평에서 50평의 매장에서 동네 고객들이 할인점의 쇼핑분위기를 느끼면서 고객의 욕구를 가장 가까이서 최단 시간에 충족시키는 차별화되는 슈퍼마켓을 중심으로 하는 새로운 가맹점 사업을 경영 전략차원에서 기획한 것이 신선식품중심의 S~MART 가맹점사업이다.

이상의 사업계획이 가능했던 것은 유통개방이후 유통환경이 급격하게 변화되면서 대형 할인점에 밀려 중소 자영업자들이 어려움을 겪게 되면서 기존 점포시설과 상품구성으로는 상권 경쟁에서 살아남을 수 없다는 위기감이 팽배되어 있었다. 따라서 신규 창업자는 물론, 기존 슈퍼마켓 자영업자들은 거액의 자본과 시스템이 투자된 프랜차이즈사업에 가맹되어 가맹본부에서 조직과 체계적으로 점포를 개설(또는 모델링)하고 상품을 공급받거나, 아니면 자발적으로 독자적인 시설개선 작업과 상품구매 노력을 하던지 하

는 선택과 집중을 강요받는 상황이었다.

새로운 농산물중심의 슈퍼마켓가맹점사업을 수행하기 위해서는 외국 선진형 노하우가 필요했기 때문에 미국 IGA와 프레밍사의 자영 슈퍼마켓대상의 경영지도 노하우를 도입했다. 이를 바탕으로 한국적인 모델과 해당 전문 인력을 육성하고 직영점 모델을 개발하여 단계별로 사업을 시작하게 되었다.

2) 사업 개념

에스마트(S~MART)는 일차식품(농산물) 즉, 청과·야채, 생선, 정육을 중심으로 가공식품과 생활용품을 갖추고 동네 주부들을 대상으로 하는 슈퍼마켓이다. 이러한 새로운 슈퍼마켓은 미국, 일본, 유럽 등 선진국 어디에도 똑같은 유형이 없는 소매 업체로써, 우리나라에서 만이 갖출 수 있는 독특한 업체 형식이다.

S~MART 가맹점사업의 기본이 되는 가맹점 즉, 슈퍼마켓은 지역상권(단위 동네)내에서 1번 점포를 우선적 목표로 다음과 같은 소매업체 개념(Concept)으로 추진된다.

첫째, 목표Target은 신세대 주부로써, 편의성, 청결 위생, 쇼핑분위기이다.

둘째, 동네 밀착형 점포로써, 소가족 제도에 맞는 주거 밀집 지역에 위치.

셋째, 미니 슈퍼, 편의점, 종합 슈퍼마켓으로 구성된 점포Concept의 유형에 따라 점포 입지에 맞는 고객성향과 상권에 맞는 상품으로 구성한다.

넷째, 과학적·분석적 기법으로 선진 유통의 점포운영 요령, 상품 매뉴얼, Labor Scheduling 등에 의하여 운영된다.

다섯째, 출점 원칙은 철저한 도미넌트(Dominant) Area 전략을 바탕으로, 배송효율을 제고하여 도매 물류비용을 절감한다.

여섯째, 사업 및 점포이미지 향상을 위하여 회원점포 통합이미지 작업으로 깨끗하고, 멋스럽고, 스마트한 Exterior/Interior를 창조한다.

일곱째, 지역사회와의 관계 설정을 위하여 "아름다운 우리 동네"를 위한, 동네의 경조사 및 각종 행사에 적극 참여한다.

여덟째, 대 고객 서비스를 위하여 친절과 봉사자로서, 고객감동을 위하여 고객 하나하나의 만족을 지향하는 점포를 만드는 것이다.

출전전략에서 S~MART 가맹점포 출점 형태는 다양한 방식으로 전개되었다.

점포개발 유형을 다양하게 구성하여 가맹점주가 편안하게 점포를 운영하게 했다. 특정 점포의 상권과 입지를 기본으로 하여 점주의 능력과 니즈에 부합하기 위하여 가능한 다양한 방식의 점포 구성에 주력한 것이다.

점포 규모에 따라 시설투자비와 아이템 수와 판매방식을 셀프와 대면 매장으로 구분하여 차별화 하고 단품관리를 통해 상품 회전율이 낮은 기존 공산품의 비중을 대폭 줄이면서 청과·야채, 생선, 정육과 일배 식품의 구성비를 강화시키는 방식이 도입되었다. 즉, 1차 식품이 강조된 신선식품전문점을 중심으로 하되, 편의점이 추가될 수 있는 것이다. (표 5-1) 참조.

【표 5-1】 점포의 유형

(단위 : 만원)

구 분	I 형 (PMF대면)	II형 (PMF Self)	III형 (MPG)	IV형 (PG)	V형 (MG)
점포규모	50~100	25~100	20~50	15~30	15~30
상품구색	PMF 80% GRO 20%	PMF 50% GRO 50%	PMF 70% GRO 30%	과채 50% GRO 50%	M 50% P 40% GRO 20%
아이템수	600~800	500~800	400~500	300~400	300~400
판매방식	MP : 대면 기타 :SELF	모든상품 SELF	정육 :대면 기타 :SELF	모든상품 SELF	정육:대면 기타 :SELF
고용인력 (점장포함)	4명~10명 (PT포함)	2명~8명 (PT포함)	2명~5명 (PT포함)	2명~3명 (PT포함)	2명~3명 (PT포함)
시설투자비 (신규)	50평이상 7,000~9,000	30평이상 2,000~3,500	30평이상 4,000~6,000	20평이상 1,000~2,500	20평이상 2,000~3,500
매출이익율	9%~12%	9%~11%	9%~12%	9%~11%	10%~13%
평균매출액	일 450~600	일 240~300	일 250~400	일 160~240	일 180~280

참고 : ① P: 청과·야채, M: 정육, F: 생선, G: 가공식품을 말함.

② 시설 개선 시는 시설규모에 따라 별도 계상함.

점포 층수는 지상 1층을 원칙으로 하며, 영업시간은 오전 9시부터 오후 10시를 기본적인 운영시간으로 했다. 주요 고객층은 가정주부와 중산층이며, 상품 구성은 판매방식에 따라 상품 구색에 변화를 주었다. 종업원의 근무시간은 8시간 기준(PT포함)으로 2교대이며, 판매방식(대면, 셀프)에 따라 인력수준이 달라진다.

S~MART의 독창적 가맹사업 시스템의 기능적 특징은 ① 가맹점에 대한 기업가정신(Entrepreneur Ship) 프로그램. ② 가맹점포 CI, SI의 차별적 우위 고수. ③ 산지중심의 생식품(1차 식품) 구매 관리와 콜드 체인 시스템 체계 구축. ④ 가공식품과 비식품 관리지원 시스템의 완비. ⑤ 점포기획 및 개발체계 완비. ⑥ 점포 운영 전산화. ⑦Retail Counselling 및 교육. ⑧ 신상품 개발, ⑨ 유통정보와 세무지도 등이다.

가맹점에게 점포 개발에서 폐점까지 관리하는 완벽한 지원체계를 구축하기 위하여 ①점포 시설 및 전산 SYSTEM 등 매뉴얼을 구축하여 경영 KNOW-HOW 지원. ②우수점포를 육성하되, 센터중심의 근거리에 위치한 점포를 우선 개발. ③효율적 물류센터 운영과 상품관리 능력 제고를 위한 전문 인력의 육성. ④점주교육 및 지역별 고객(가맹점)서비스 강화되는 사업구도를 추구했다.

3) 사업진행시 장애요인 분석

S~MART 사업을 추진하면서 대내외적인 면에서 의외로 많은 문제점이 노출되었다. 유통시장이 개방되면서 할인점의 독주로 인해 제조업은 선택과 집중을 위한 고민거리를 안게 되고 중소 유통업은 NB상품과 안정적인 공급관계가 어렵게 되었다. 유명 제조업체들이 할인점과 중소유통업과의 사이에서 시장관리를 위하여 가격과 상품차별화를 요구하는 측면과 중소슈퍼마켓입장에서는 기존의 타성에 의한 과세자료 노출에 따른 세무자료기피와 공급가격의 불평 등으로 인하여 정상적인 가맹점본부사업을 수행하기

가 어려운 상황이었다. 또한 본부입장에서는 상품공급처와 가맹점과의 대내외적인 업무를 수행하면서 내부적인 업무조정이 원활하지 못하여 사업에 대한 확고한 신념과 의지를 갖고 새로운 사업전략 하에서 제조업체와 중소기업들과 본부와의 상호신뢰의 구축과 협력체계 확립이 필요하게 되었다.

S-MART사업은 유통시장 개방으로 고통 받는 영세 소매점 주들에게 판매경쟁력을 향상하는 것과 시설을 현대화하고 유통교육으로 점포운영 기술을 선진화하고, 1차 식품의 위생적인 공급체계를 구축하는 것이었다. 따라서 지역별 조직을 중심으로 사업이 전개된다면 충분한 사업효율성이 있었지만, 자영 슈퍼마켓을 대상으로 물류 인프라를 구축하여 새로운 가맹점 사업을 전개하기에는 당시로서는 시장여건이 성숙하지 못한 측면이 있었다. 주요 내용을 정리하면 다음과 같다.

(1) 가맹점(중소 슈퍼마켓) 입장

우리나라 대부분 자영 슈퍼마켓이 기존 체인스토어 본부(V/C, F/C포함)에 가맹되어 있는 상황에서 보다 차원 높은 사업의 성공을 위해서 우선 해결할 일이 있다. 우선 첫째, 불특정 다수의 희망 가맹점들의 자발적인 사업동참과 둘째, 사업의 양적·질적인 목표를 달성(신규개점 점포포함)과, 셋째, 소매점 주들이 체인 스토어에 가입하면 돈을 버는 사업으로 이해하고, 인정하는 마음들이 가장 중요하다. 그러나 현실적으로 상호간의 사업인식의 공감대가 부족한 상황이었다. 일반적으로 다수 소매점들이 사업에 대하여 인식하는 몇 가지 생각을 정리해 보자.

첫째, 가맹점사업 성공에 대한 신뢰성 부족.

사업초기에 상품가격과 품질 및 구색에서 확실하게 차별화되어 운영되지 못했다. 점포의 경쟁력과 사업본부가 가맹점 경영실태와 요구를 정확히 파악하여 점주가 본부로부터 이익관리와 경영지도에 대한 신뢰를 주어야 한다. 대부분의 가맹점들이 임대형식으로 점포를 경영하는 상황이었다. 따라

서 가맹점 주들은 어떠한 사업에 대한 보장 없이, 단순한 사업 성공에 대한 기대감과 기업 이미지만을 믿고 일정한 금액의 사업투자(시설투자 포함)를 하기는 어렵다는 입장이었다.

둘째, 점주의 구매신뢰성 미비.

사업 초기에 대형화 된 할인점에 비하여 구매파워(Bargain Power)부족으로 상품의 고급가격과 품질에 한계점이 있었다. 특히, 농산물의 경우, 상품관리 취약점은 유통채널별로 시장 변동에도 적극적으로 대처하지 못한 결과가 되어, 본부의 “매일 저가격(Everyday low price)”판매실현이 불가능하게 되었다.

본부는 점주들의 유동적인 구매형태를 극복할 수 없고, 점주들이 당일의 발주상품에 대하여 단가위주의 구매방식으로 대처함으로써, 단기적인 면에서 본부(바이어)와 점포(점주)와 신뢰성 구축이 어렵게 될 수 있기 때문이다.

셋째, 가맹점의 욕구(Needs) 파악 및 서비스 지원의 미약.

가맹점 점주가 절실하게 필요로 하는 제반 서비스를 신속하게 제공되지 못했다. 가맹점들은 상권내의 경쟁점포와 경쟁에서 이길 수 있는 구체적인 상품과 서비스를 요구한다. 본부가 제공하는 상품은 미흡할 뿐 만 아니라, 점포 운영 지원체계는 현장감이 부족한 이론적인 것으로써, 점주는 사업본부가 가맹점을 위한 구체적인 서비스체계를 갖추지 못한 것으로 인식하고 있었다.

넷째, 가맹점사업에 대한 비전(Vision)부족.

중소 자영 슈퍼마켓점주들은 “소매업자와 중소 유통업을 위한 가맹점사업이 과연 점포에게 어떤 도움이 되겠느냐?” 하는 의문점이 잠재되어 있었다. 그러나 소매 점주와 가맹점본부에게 실질적인 영업이익(상적, 물적)을 제공함으로써 파트너관계가 성립될 수 있음에도 그렇지 못한 측면이 있었다.

물류센터와 가맹점은 동전의 양면처럼 유통산업을 위한 창조적 노력이다. 중소슈퍼마켓을 경영하는 점주입장에서는 할인점 출점에 따른 대응전략이 되고 본부입장에서는 일정기간 경영적자를 감수하고 새로운 상품개발, 점

포시설 개선, 교육지원 등 장기 유통 비전을 위한 투자이며, 정부로서는 영세상 인들을 보호하고 국가 경제의 균형적 발전과 지역경제 살리기 차원의 국가이익으로 환산될 수 있다. 가맹점사업을 수행하면서 일어나는 사소한 입장차는 중소 상인과 가맹점본부사이에 충분히 예상될 수 있으며, 기업 경영방침과 사업 경영상에서 입장 차이를 보일 수도 있다. 이러한 상호간의 이해차이는 얼마든지 극복할 수 있으며, 장사꾼 사고와 사업가 사고를 결합한다면 새로운 유통혁명이 기대되는 측면이었다.

(2) 가맹점 본부 입장

가맹점 개발 노력과 중소 유통을 위한 물류 인프라가 구축되면서 가맹점이 숫자적으로 꾸준히 확대되고 있으나, 개점 이후에 일정시간이 지나면 본부와 가맹점간의 상품거래외의 점포활성화를 위한 니즈를 포함하여 점포 전반에 걸친 경영지도와 제반 법규 등 거래관계에 문제점이 노출되고 있었다. 불런터리 체인은 본부와 가맹점간에 엄격한 지원과 의무규정이 부족함으로써, 구체적인 문제점으로 지적되는 현상들을 정리하면 다음과 같다.⁶⁰⁾

첫째, 회원점포당 절대 공급 액(율) 부족.

점포개점으로 인한 초도 물량 및 행사기간 까지는 본부의 상품공급 금액이 높은 수준을 유지하나 시간이 지날수록 하강곡선을 그리는 상황이 전개되었다.

본부상품 발주보다 무자료시장과 유사 도매시장의 구매유혹에 빠지는 취약한 시장구조였다. 또한 상품 결품과 실질적인 점포지도력이 부족한 것도 한 원인이었다. 따라서 단위당 점포의 공급 율 부족에 따라 물류비는 상대적으로 증가되고 점포에 대한 서비스 지원은 상대적으로 감소되는 사업의 악순환의 반복될 수 있다.

둘째, 판매이익(율) 부족.

본부는 가맹점에 대한 매출부족으로 인하여 적정한 사업이익을 취득하지

60) 도매물류사업 절반의 성공, 임실근, 한수협 출판부, 1977, p.119.

못했다. 물류센터의 절대적으로 부족한 매출액은 가맹점의 매출이 부족한 것에 기인한다. 이는 조직적으로 對 메이커 협상능력이 취약하고, 1차 식품(농산물), 수입상품, 주류 등 전략상품의 공급 채널이 미약한 데 그 원인을 찾을 수 있다. 또한 이익률 제고 측면에서 특별히 기대할 수 있는 특화상품 개발 및 상품별 마진믹스(Margin Mix) 전략이 부족한 것도 중요한 원인이다.

셋째, 본부에서 지정한 SI(스토어 이미지)의 무단 변경.

본부의 시설업무 Flow에 따라 현장조사, Layout 도면, 투자비 산출 및 자금계획, 공사 발주 및 내역별 자금 확보, 현장지도 및 공사 감리, 공사 완결보고 및 자료화 순으로 출점 업무가 매뉴얼대로 진행되었으나, 일부 점주들이 투자여력 부족으로 지정업체 외 공사참여, 설계변경 또는 주차장 용도에 창고설치 등의 불법사용 여지, 주변상가와의 마찰로 인해 일부시설이 변경되고 특히, Renewal시에 투자금액의 부족과 일부 R/C의 이해부족 인해 점진적으로 항목별 개선을 점주에게 권고하는 사례들이 발생되었다.

넷째, 본부 경상이익의 미달성.

체계적인 선진유통기법에 의하여 시설개선을 실현한 소매점 주들이 기존 점포매출 보다 2배 이상 일일매출이 신장되고 이익이 향상된다는 것이 S~MART사업에서 확인되었다. 그러나 본부입장에서는 가맹점사업을 몇 년간 사업을 지속한다 해도 가맹점에게만 이익을 돌려주고 가맹 점포당 절대 공급액 부족에 따른 본부의 판매이익 부족과 손익분기점이 만회되지 못하는 열악한 물류환경으로 본부사업이익을 보존할 수 없는 사업이라는 판단이 일부에서 제기되기도 했다.

(3) 내부 사업 관리적 측면

가맹점과 본부입장 외에도 경영전략을 수행함에 있어 구성 원간에 유통 구조를 이해하고 의사전달을 원활하게 하려는 과정에서 내부적인 문제점이 지적되었다.

첫째, 세부 사업전략의 미비.

가맹점사업을 위해서는 전문적 입지 및 상권조사, 사업타당성 검토가 필요하다.

시장 환경과 상권별 특성, 경쟁업체 및 메이커 실태를 사전에 종합적으로 분석하고 검증하여서 사업전략을 확정하고, 세부 실천사항에 대해 내부 의견조정으로 사전에 전 직원들에게 숙지되어야 함에도 이러한 과정이 단축되어 버렸다.

단계별 지역별 전략, 마케팅본부와 단위부서와의 계획적인 역할분담, 부서별·팀별 책임과 권한의 업무분장, 사업 매뉴얼 북 등 사업초기부터 사업 전략에 대한 세부적인 사업지침과 전사적인 공감대 또는 체계적인 지원전략이 부족했다.

둘째, 가맹점사업 운영의 이원화에 따른 비효율성 문제.

점포를 개발하는 부서와 지도, 지원, 관리, 감독, 통제하는 부서가 이원적으로 운영되어 업무수행의 비효율성이 초래되었다. 따라서 가맹점에게 신속한 지원이 어렵게 되고 내부적으로는 부서 이기주의에 따른 효율적 의사 전달이 부족하여 사업본부의 조직관리 조정기능이 미흡했다. 특히, 신규사업에는 내부의 전문 인력(Generalist)이 부족하여 외부 신규인력(대부분 Specialist 집단)과 기존 부서이동 인력(대부분 Elite집단)과의 전문지식과 기업문화 차이로 마찰이 많았다.

셋째, 관련부서의 업무영역 및 역할의 불명확성.

가맹점사업에 대한 전문 인력 부족 또는 사업경험이 풍부하지 못한 상황에서 부서 책임자들이 갑자기 발령받아 기능위주로 팀(Team) 조직시키다 보니, 업무가 중복되어 단위부서의 책임한계 규명이 곤란하고 단위부서의 임무(Mission), 사업목표 및 역할분담 등이 뚜렷하지 못했다. 따라서 해당 업무수행이 부실해지고 자만심과 개인주의가 만연하고 부서 이기주의가 발생했다. 예를 들면, ① 부진점포가 발생하여 입지, 상품, 운영능력 등이 미비 된 결과, 책임을 복합적, 구조면으로 책임 전가. ② 사업목표 미달성시,

〈점포운영〉은 "가맹점포 개발이 부진하여 도매매출이 부진하다"하고, 〈점포개발〉은 "개점된 점포들을 잘 운영하지 못한 결과 인지도가 나빠 점포개발이 어렵다"고 한다. ③ 사업성과 귀속 시, 〈점포운영〉에서는 상품마진은 "점포운영 사업에만 귀속된다"하고, 〈점포개발〉은 "점포개발부서 비용으로 구축된 점포이므로 점포개발에 귀속한다."는 주장이었다.

넷째, 사업의 전문화 구축이 곤란한 점.

볼런터리체인사업에는 본부와 가맹점간 정확한 역할분담이 어려운 특징이 있다. 강력한 Voluntary Chain형태의 가맹점사업은 도매사업의 기능적 특징상 모호한 사업 위상을 갖고 있다. 다시 말해, 가맹점사업의 독립적 기능을 인정하지 않고 본부사업에 부속되어 운영하다 보니 집중적 사업추진력을 발휘할 수 없게 된다. 유통체계에 대한 이해부족과 사업의 위상, 사업개념이 정확하게 확정되지 못하다 보면 잦은 전략목표의 수정과 정보관리시스템 개발의 미흡으로 인하여, 사업지원을 위한 전반적인 관리체계가 혼란을 가져올 수 있다.

다섯째, 사업단기적 측면에서 이익관리 문제.

초기 유통 사업이란 규모의 경영을 실현하여 가는 과정이라고 볼 수 있다. 직영소매점의 규모면에서 당장 본부비용까지 부담하기 어려운 상황이며, 가맹점사업 만으로는 물류인프라 구축과 도매물류사업의 부수적인 시너지 효과 부족으로 단기적인 이익실현이 어려운 사업구조적인 특성을 가지고 있다. 따라서 장기계획에 의한 투자와 조직적인 사업점검이 필요하다.

2. 세부 사업 전략과 평가

S-MART사업은 세계 최고의 종합 도매 물류 회사인 미국 FLEMING사의 경영기법을 도입하여 우리나라 실정에 맞는 유통기법으로 발전시켜 마케팅 전략의 초점을 1차 식품의 소매유통구조 개선에 두고 세계 초일류의 종합 도매 물류 회사를 구축하는 것이 사업 목표였다. 가맹점사업을 위

하여 전국 12개 권역에 물류센터를 설립하고 수도권에는 농수축산물센터와 가공식품센터를 중심으로 1차 식품(농산물)과 공산품중심의 슈퍼마켓 가맹점사업을 전개했다.

1) 사업 기본 전략 평가

에스마트(S~MART) 사업은 가맹점들이 점포운영을 통해 이윤극대화를 이룩할 수 있도록 최고 수준의 다음의 5가지 사업목표를 가지고 있었다. (표 5-2) 참조.

【표 5-2】 S~MART 5대 사업 목표

구 분	주 요 내 용	비 고
차별적인 점포 만들기	점주모집, 입지, 상권분석, 사업타당성 검토, 시설 디자인 지원, 인허가 지도, 금융 세무지원, 교육지원 등	
머천다이징기법 전수	상품개발, 구매, 진열, 광고 및 판촉, 매장설비 및 보관관리 등	
점포 운영기법 지도	매출/이익/목표관리, 비용관리, 재고관리, 수·발주관리, 단품 Loss관리, Labor Schedule관리, 청소/위생관리 등	
對고객 서비스 기법 지원	친절관리,接客태도, 불만처리, 앙케이트, 회원제 운영 등	
점포 경영진단	주거 밀착지역 소형점포 운영을 활성화 할 수 있도록 「사내지원제도」에 의한 점포 경쟁력 지원체계	

가맹점사업의 성공을 위해서는 물류 시설 및 기능 확보와 소매 네트워크의 구축을 위한 판매조직이 확대되어야 한다. 에스마트사업의 소매점 네트워크는 직영점과 가맹점으로 구성된다. 소매점 네트워크별 현상과 평가를 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 직영점 사업은 매출증대 및 KNOW-HOW축적과 M/D 기능의 활성화를 위하여 상당한 기여를 했다. 그러나 지가 및 건설비 상승으로 인한 대자본의 투입과 인건비 상승 등으로 인한 손익분기점(BEP) 도달의 한계

성과 입지선정에 어려움을 겪었으며, 대형 매장의 경쟁력이 저하되어 객수가 줄고 매출과 이익률이 저하되어 위기대처능력이 상대적으로 떨어질 가능성이 높았다.

둘째, 가맹점사업은 직영점 사업의 장애요인을 극복하고 사업목표를 달성하기 위한 새로운 개념의 방법이다. 그러나 직영점대비 상대적인 저 투자를 하면서도 1차 식품을 중심으로 단위 점포당 상품공급 효율성을 높이는 사업임에도 불구하고 성장과 효율성 면에서 상대적인 우위를 위한 정책 지원에 소홀했다.

셋째, 일반 슈퍼마켓대상의 가맹점사업은 일반적 현상이 연쇄화본부(주류 비율 의무규정)와 대리점(회사직거래) 또는 무자료 거래 등 전통적으로 다변화된 거래관행 때문에 단위 점포당 상품공급율과 배송 효율성 측면에서 도매사업에 대한 기여도가 비교적 낮다. 그러나 에스마트사업은 매출 구성비가 상대적으로 높았다.

2) 사업의 기본 현상 파악

첫째, 점포 개발 측면.

가맹점사업은 크게 보면 신규점포와 기존점포의 리뉴얼(시설개선)로 구분된다. 사업을 위해서는 우선 최적의 입지조건을 갖춘 점포와 최고 양질의 점주가 요구된다. 점포 시설기준의 경우, 가맹점포의 필수부분에 있어서는 점포입지, 투자규모, 점주성향에 따른 차별화를 위해서 일부 조정은 바람직하다. 그러나 전반적인 조정은 불가능하며, 선택요소인 경우에는 점주와 본부의 합의에 의하여 조정해야 했다. (표 5-3) 참조.

【표 5-3】 소형 회원점포 최소 기본 체제

구 분	필 수 요 소	선 택 요 소
점포 입지	일반주거 밀집지역	일반상가 및 유동인구 밀집지역
판매 방법	Self Service	대면 판매
기본 장비	S/C, 목대집기, 곤돌라, 메이커쿨러, 냉동평대	점주와 본부와의 합의에 의한 증설
취급 상품	청과, 야채, 일배, 가공식품	정육, 생선, 비식품

점포 규모는 25평에서 30평 이상으로 가능한 권리금이 없어야 한다. 수도권외의 경우, 평당(전용면적) 임대가격은 약 400만원 수준이며, 시설투자비는 8천만원선이어서 BEP수준이 점포 당 일 매출 200만원을 상회하는 상권이어야 한다.

가맹점주(예비 점주)는 우선 2억에서 2억 5천 정도의 재력을 갖추어야 하며 건물임대료, 시설비용, 상품대금, 가입비 등의 개점 비용을 부담해야 했다.

매장면적이 20평에서 30평 수준이면 가족중심으로 운영하되, 파트타임 인력을 활용하면 가능하다. 그러나 60평 이상이 되면 외부 전문 인력의 수급이 전제된다. 점포인력은 점주 능력 및 판매방식(대면, SELF)에 따라 차이는 있으나 평균적으로 정식직원 4명에 시간제급 2~3명 선으로 총 6~7명의 인력이 소요된다. 특히 정육, 생선, 청과, 야채부분이 강화될 경우, 전문인력 채용에 어려움이 있어 인적 네트워크가 구축되어 언제나 인력공급이 가능하도록 본부의 전문 인력 수급과 양성이 요구되었다. 만약, 전문 인력 공급이 보장되지 않으면 초기 사업기획에서부터 수정되어야 전문 인력의 과다한 인건비 지출과 관리상의 어려움이 방지되었다.

시설투자비는 점포개업을 위한 투자비용 중에서 점포사용료 다음으로 큰 비중을 차지하고 있어서 투자형태에 따라 경영환경이나 운영방식이 달라질 수 있었다. 가맹본부입장에서는 무리한 시설투자비용의 투입은 최대한으로

억제하되 기존의 사업이미지에 손상이 되지 않는 범위 내에서 최소의 시설 기준을 점포의 입지환경과 상권분석에 따른 점포 출점 전략에 의해서 결정해야 했다.

시설투자비의 절감에 대해서 시설특성에 따른 효율적인 LAY-OUT조정을 통해 일정액만큼(약 5%~10% 수준) 비용절감이 가능하며, 신선식품 전문점의 CONCEPT을 유지할 경우, 대폭적인 투자비규모의 조정은 곤란하나, 리뉴얼 점포는 별도 개념으로 생각해야 한다. (표 5-4) 참고.

【표 5-4】 시설 투자비 규모(60평 기준)

(단위 : 만원, VAT는 별도)

내 역	공사 부문					소 계	비 고
	건축설비	sign	전 기	냉난방기			
금액	12,962	5,075	7,473	1,229		26,739	점포전용 면적400평 기준
내역	영 업 장 비					소 계	
	쇼케이스	진열대	곤돌라	작업대	창고앵글		
금액	32,615	3,678	3,995	3,268	300	43,856	
내역	영업 집기	소 모 품	소 계		합 계		
액	9,230	4,825	14,005		84,650		

자료 : 임실근, 『도매물류사업절반의 성공』, 한수협출판부, 1997, p.181.

둘째, 상품경쟁력 측면.

점포를 운영하는 요소 중 제일 중요한 부분이 상품력이었다. 상품 공급 면에서 보면 청과·야채의 경우, 일부 Vendor Packing 제품을 제외하고는 도매시장에서 구매한 상태 그대로 배송되고 정육의 경우는 부분 육으로 죽전센터에서 해근되고 분류하여 배송되었으며, 생선은 도매시장 구매현 상태인 그대로 배송되었다.

가공식품은 용인센터에서 공급하는 R1의 배송 형태와 메이커가 직접 배송해 주는 R3형태로 나누고 있고 배송 시간은 1차 식품은 아침 10시 전후이며, 가공식품의 경우 평균 일주일 주기로 배송되었다. 주류는 투자회사인 화신유통에서 주로 공급하며, 나머지 제품은 점주가 편리하게 자체 공급받

고 있어 점주의 상품구매 능력이 요구되었다. 1차 식품의 경우, 배송과 함께 제품의 이상 유무를 확인하고 점검해야 하며, 이상 시에는 즉시 또는 정오까지 클레임을 청구해야 한다. 그러나 현실적인 운영에서 보면 1차 식품의 경우는 약간의 문제가 발생하고 있었다.

상품 판매방식은 청과·야채는 대면 판매와 SELF를 기본으로 하며, 정육은 대면판매를 기본으로 SELF를 겸하며, 생선은 대면 또는 SELF를 선택하나, 매출 및 매출 이익 금액의 한계로 SELF 점포가 늘어났었다. 가공식품은 곤돌라 중심으로 진열 판매가 되었으며, 점포당 평균 이익률은 15%에서 16%선(반면 마진 평균 8%)이며, 투자비와 운영비용이 과다한 점주로서는 이익관리에 어려움이 있었다.

상품경쟁력에서 1차 생식품의 경우, 가격 및 품질에서 점주 불만이 많았다. 특히 정육부문은 시설 투자비에서도 총 시설 투자비의 약 30%인 3천만원이 소요되고 판매에서도 일일 매출의 약 30%를 차지하는 점포 기여도가 있으나, 일부지역 점포에서는 가격 및 품질에 대한 시비가 자주 있으며, 대면 판매에는 후방작업장까지 최소 5~6평 점유하고 있어 25평 전후의 소형점포로서는 점포사용 면적의 효율성 차원에서 문제가 되었다.

셋째, 운영시스템 측면

리테일 카운슬러(R/C)는 점포가 개점되면서 상품 발주지도로부터 개점 교육 때 이수한 부분별 운영 상태를 점검하고 머천다이징(M/D)계획 및 판촉계획 수립과 점포의 경영분석에 따른 경영활성화 자문을 하였다. 그러나 상품 및 경쟁점포의 정보 제공과 마케팅 조사를 수행하면서 본부 소매지원 프로그램에 대하여 가맹점주가 본부에 신뢰할 수 있도록 해야 하나, KNOW-HOW 축적단계에 있었다.

가맹점사업(S-MART)을 위하여 예비 점주의 일반 요구사항을 조사한 결과 ①점포개발에 따른 입지선정 지원 및 상권조사와 분석. ②점포 디자인 또는 설비 Lay-Out 및 디자인 지원. ③종업원 및 경영층의 교육 훈련. ④점포 운영기법 지도 및 마케팅 프로그램. ⑤소요 자금 및 구매자금의 지원. ⑥지역우선권(Territory), 로얄티, 가맹비. ⑦최소 매출액, 비용에 따른

수익성 보장. ⑧기존 가맹점포의 의견 및 동업사 비교. ⑨기본 정관의 약정에 대한 방어적인 검토 및 보호 장치 요구 등의 사항들로 요약되었다.

점포가 개발되고 상품을 공급해 주기 위해서는 신규 거래처 개발에 따른 가입계약, 상품공급계약, 대여금지원 상품공급에 따른 담보설정 등의 계약 관리가 필요하며, 출점 관리에 의한 점포건설, 인원 모집, 점주점원의 부분 교육, 인허가 취득, 장비지원, 전산지원, 홍보지원, 진열지원 등의 절차를 밟는다. (표 5-5) 참조.

【표 5-5】 S~MART 사업 운영 지원 체계

구 분	내 역	비 고
점포	물건확보 및 입지조건 분석, 상권분석 출점타당성 검토(이익모델작성 및 재무계획)	개발 지원 점주의사최대한 반영
시설	시설배치도(Layout), 상품구성(Zoning)작성 간판, 인테리어, 장비, 집기, 시공감리.	관련 견적서 제시 점포디자인 확정
상품	상품배치도(Planogram), Facing, 상품군관리, 진열, 전단, POP, 판촉물(쿠폰, 복권)	부문별상품입점 및 진열, 홍보판촉계획 수립
교육	점포운영에 관한 교육(매장관리接客요령) 상품지식 및 실무교육, ECR 또는 POS 교육	이론 및 현장교육 각 부문별 담당자교육
인력	점포 운영요원 점검 및 모집지원	본부 지원
개점	개점관련 인허가업무 지원 운영 메뉴얼 제공 상품구성, 진열방법, 판매요령 등 현장교육, 개점지원(당일 지원)	·개점전 4일 지원 ·개점후 3일 지원
판촉	전단, POP제작 및 판촉물 행사품목지원 판촉행사지도, 판촉 당일 인원 지원 홍보 및 광고 선전, 앙케이트조사(모니터활동)	M/D 및 메이커 협조 점주와 역할분담 협의
운영 지원	* 경영상담 및 정보제공 - 경영지도, 시장정보, 상품정보제공 * 점포작업 매뉴얼 제공 - 업무스케줄및실무작업지도, 평가경영분석 - 상품부문별매출 및 이익율분석평가 - 고객수, 객단가 분석	담당전문요원들이 정기순회 점검 및 점포지도 세우지도 일정기간 영업후에는 선진경영 노하우 축적

3) 가맹점 지원 전략

한국 실정에 맞는 가맹점사업인 에스마트사업은 ‘어떻게 하면 잘 팔리겠느냐’하는 점에 역점을 두고 지역 소비자에게 사랑받는 점포를 만들기에 지원하였다.

소매 지원 사업은 점포의 문제점을 해결하는 지원활동이다. 기존의 지원 활동은 상품을 많이 팔기 위한 것이었다. 그러나 가맹점사업을 위한 선진 기법의 지원활동은 점포전체를 활성화하기 위한 것으로서 가공식품은 물론 독립자영슈퍼의 경영에 무엇보다 중요한 1차 식품과 일배 식품, 그리고 점포시설, 장비, 설비, 집기, 판촉에 대하여 지도를 함으로써 점포의 활성화를 기대하게 되었다.

가맹점사업으로 같은 목적을 가진 회원이 많다는 것이 중요한 성공조건으로 하나로 인식하여 무한경쟁을 극복하는 단결력과 정보 교환에 중점을 두었다.

가맹점 사업의 성공을 위해서는 단위 점포에 대한 경영지도가 필요했다. 우선 상품관리(Merchandising : MD)가 우선 구축되어야 한다. 머천다이징(MD)의 성공이란 「Every Day Low Price Service」 체계를 실현하기 위한 ① 신속한 상품정보 관리 및 상품개발 체계의 정립, ② 상품별 담당 책임제도와 단품 및 Loss관리체계(상품 마스타 정비), ③ 행사와 판촉 및 진열 지원체계 등을 말한다. 이를 위해서는 슈퍼바이저(영업), 머천다이지(상품), 가맹점(소매점)간의 역할분담이 이루어 져야 한다. 이를 위해서 세부 역할분담 내용을 살펴보자. (표 5-6) 참조.

【표 5-6】 역할 분담 표

업 무 별	내 용
리테일 카운셀러 수퍼 바이저 (R/C, S/V)	1) M/D리스트 조사대조-점주 Peed Back 2) 상품 공급상 문제점 분석(주간별) 3) 수불 및 입고문제(단품입고 확정 등)정리 조정 4) 매출계획 및 점포 이익율 조정 5) 매가인하 매가인상 체크및 분석
머천 디이저 (M/D)	1) 상품구성 제안 2) 주간 상품정보(수급정보, 행사상품) 3) 일괄구매 및 배송 4) P/B상품 개발지원 5) 가격전략-매가변경관리 및 사전통보 6) 월간 M/D계획(지역별 이익모델개발) Peed Back
가맹점 (소매점)	1) 부문별재고/이익관리(일일단위) 2) 매가변동(인상, 인하)경우(일일단위관리) 3) 상품재고 실사(주 단위, 월 단위) 4) LOSS관리(주단위) Key Factor

안정적인 상품지원을 위해서는 물류센터의 수집, 분배, 픽킹 기능과 포장 형태의 다양화를 위한 TRY발주 및 벌크발주 구분, 점주의사가 반영된 품목별 상품마스터와 발주리스트에 의한 준비작업(D-2 현실감)이 해결되고 작업스케줄(계절별, 요일별)이 체계화되어 작업비용을 절감해야 한다. 머천다이저(MD)의 노력에 의하여 작업효율이 향상되고, 물류센터 Zone관리와 작업효율이 향상되며, 궁극적으로는 고부가 상품개발과 판매를 통하여 상품경쟁력과 사업효율성을 높여준다.

가맹점 경영 지도를 위해 지도요원(RC)은 다음의 향상 계획이 준비되어야 했다.

첫째, 부문별 운영 체크리스트를 활용한다. 소매점포의 경영향상을 위한 구체적인 운영 체크리스트 내역을 아래와 같다. (표 5-7) 참조.

【표 5-7】 S-MART 운영 체크리스트 항목

①안전점검, 자료 관리/진열상태, 온도관리, 청결유지, 조명 등. ②머천다이징.
③상품별 lay-out. ④청과 야채. ⑤가공식품/비식품. ⑥양곡/건어물. ⑦유가공/일배.
⑧냉동/냉장. ⑨베이커리/ Deli/HBA부문. ⑩Loss, 도난, Cashier 현금관리.
⑪고객동선, 진열상태-상품별ABC, END매대 이용.
⑫매장흐름-고객동선 유형, 장비설치, 상품진열 방법.
⑬점포핵심부문- 상품, 매대, 작업장, 스토커, 인력, 자료관리 점검.
⑭진열 및 청결유지, 매대 부착물 관리. ⑮. 부문별매출, 부위별 배분율, 이익률, SPMH.

둘째, 가맹점사업 경쟁력 향상을 위해 지도요원(RC)은 일반관리사항을 체크리스트를 활용하여 아래와 같이 ①생산성 점검, ②직원관리, ③경영분석을 실시한다.

① 생산성 점검항목에는 가공식품, 냉동/장식품, 일배 식품 등 상품판매 관리의 점장 실무계획 또는 케서 관리, 1차 식품 선도관리에 대한 부문별 노동 분배율, P/T비율, 백룸 관리, 상품진열 및 운반 장비, 상품입고 및 진열업무 분장, 입고절차, 인시당 적재량 등 생산성 점검 방법과, 매출변동에 대한 대응능력으로써 주간 및 월간 계획성, Overtime 빈도 및 이유 등이 있다.

② 직원 관리에는 친절 및 고객 친밀도, 흡연 및 매장 내에서 음료나 식품을 먹는 등 소란한 행위, 단정한 복장, 이름표 부착 등이 있다.

③ 경영 분석에는 점장의 정기적 상품부문 체크 현황, 정기/수시 회의, 부문장의 실적평가 인지도, 점장의 업무계획서 작성여부, 직원들의 직무 숙지도 및 일처리 수준, 점포의 예산계획, 목표관리 및 일 우선순위 설정, 점장과 각 부문장 또는 직원간의 공동체 의식 등이 있다.

제 2 절 S~MART 가맹점사업의 위상

1. S~MART 가맹점사업의 실태 파악

1) 가맹점사업에 대한 본부 충성도

에스마트가맹점사업의 주요 조사내용은 가맹점 선택요인, 가맹점 계약이후 본부에 대한 만족도, 본부에서 공급하는 상품에 대한 만족도, 사업의 비전 등 4가지 영역으로 나누어서 총 15개 문항으로 구성하였다. 먼저 S~Mart사업에 가입하게 된 배경으로는 단연 개발 직원(SD)의 설명과 권유(46%)가 가장 많았으며, 매스컴과 친구, 사업설명회가 동일한 수준이었다. 따라서 현재의 복합적인 개발방식보다는 신업태의 점포 개발은 전문가집단에 의해 임무를 수행하는 것이 가장 효율적인 방법이었다는 결론이었다.

S~Mart 사업본부에 대한 만족도는 다양한 방식으로 접근한 결과 사업의 제반 문제점이 도출되었다. 먼저 계약이후 점포 개설과정에서 가장 불만족스러웠던 사항은 단연 상품이었으며, 다음으로 출점관리와 시설지원, 운영지도 순이었다.

점포투자대비 점포만족도에서 불만족(42%)이 만족(18%)보다 엄청 높은 수치로 나타난 것은 S~MART점포가 다른 슈퍼마켓보다 상대적으로 시설비용이 많이 투자된다는 반영이다. 점포 운영 시 만족하지 못하는 이유로는 상품(53%)이 높은 비율을 차지하고 다음으로는 판촉서비스, 판촉 순으로 머천다이징(MD)전략에 문제점이 나타났으나, 가맹계약 내용에 있어 본부에 대한 절대적인 신뢰를 보였다.

S~Mart 점포에서 상품의 문제점으로는 가격이 비싼 것(57%)이 가장 큰 문제로 대두되고 있으며, 다음으로는 품질 순이었다. 점포에 가장 기여하고 있는 상품으로는 야채(45%), 정육(25%), 청과(15%) 순으로 주부들의 원스탑 쇼핑을 위한 일일 반찬거리로는 야채가 가장 중요했다. 야채는 소

비자가 만족하는 상품으로 높은 비율(48%)로 나타났으며, 그 이유는 품질(46%)이다. 그러나 불만족 상품으로도 역시 야채가 절대적인 수치로 나타났으며, 불만족 이유로는 단연 가격이 높은 것으로 나타났다. 따라서 야채는 S-mart 사업에서 가장 중요한 전략상품이었다.

S-Mart 사업에 대한 전망에서는 운영점포의 가치를 높이는 강점이 친절(73%)과 청결(22%)로 나타나 기존 재래식 슈퍼마켓과는 다르게 새로운 업태의 이미지가 살려나가는 것으로 보이며, 사업전망이 있는 것(72%)으로 대답했다. 또한 가맹점 확대문제에도 대부분 도움(83%)이 되므로 조속히 확대되어야 한다는 의견이었다.

2) 가맹점 사업의 문제점

S-MART 가맹점 사업은 점포이지지(Store Identity : SI)를 통일해서 IMAGE-UP를 시키고 있을 뿐만 아니라 가맹점포 수의 증가로 인하여, 상품경쟁력과 시스템 경쟁력을 일정 수준 제고 시킬 수 있는 핵심요소를 지니고 있었다.

사업시스템 즉 점포 CONCEPT의 경직성, 회사 지원제도의 미흡 등으로 인하여 가맹점 확대에 한계가 있었다. 이를 극복하여 사업을 활성화시키는 것이 종합물류사업을 정상궤도에 올릴 수 있는 것이 기본 과제였다.

에스마트 가맹점사업 문제점은 첫째, 점포의 양적 확대의 한계와, 둘째, 상품 경쟁력의 저조, 셋째, 운영시스템의 미흡 등으로 요약될 수 있으며 세부내용을 살펴보면 아래와 같다.

(1) 점포의 양적 확대의 한계

① 소형점포 CONCEPT의 경직성

25평에서 30평 점포에서 대면(정육, 청과, 야채 또는 생선)과 SELF를 갖

춘 운영과 1차 식품을 80%이상 갖춘 매장만이 가맹점이 될 수 있는 제도는 너무 경직됨.

② 적정입지선정의 한계

총 2억원에서 2억 5천만원 투자비(건물임대비 1억~1억 5천만원, 시설비용 8천~9천만원, 기타 1천만원)와 판매관리비(인건비포함) 부담으로 일정수준의 상권 규모(BEP 일 매출 200만원)를 갖춘 고객 수와 최고 객단가, 최적 입지선정에 한계.

③ 적정 점주 후보의 확보곤란

2억에서 2억 5천의 투자비는 영세 점주들로서 큰 부담요인으로 작용.

④ 점포운영의 어려움

상품의 부패성 및 작업의 전문성으로 인해 전문 인력관리와 과다한 투자비로 인해 사업 완벽성을 추구하지 않으면 이익관리에 어려움.

⑤ 전문인력 확보의 곤란

점포 개점에는 부문별 전문인력(2~3명)이 필요하다. 그러나 전문인력 충당이 어렵고 선발과정에서 많은 보수를 요구하고 있어 점포 경영 압박까지 줌.

⑥ 지원제도의 미흡

본부가 점주요구에 부응하는 지원제도를 마련하지 못하고 있다. 대여금 지원 중 전대차 제도의 부활을 요구하고 있으며, 직영점(DOS) 계약 후 가맹점(MOS)로 매각하는 제도를 요구하고 있다. 시설부문에 대한 점주 부담을 대폭 줄일 수 있도록 본부에서 시설을 대여하는 제도 등이 이루어지지 않았다.

(2) 상품 경쟁력 저조

① 상품차별화 결여

가맹점의 가장 큰 불만은 상품 53%, 판촉 서비스 20%, 결제조건으로써, 상품관련 불만이 73%였다. 가장 문제점은 가격 57%, 품질 36% 순이었으

며, 소비자의 가장 불만족 상품으로는 야채 62%, 정육 24%였다. 야채는 가장 기여하는 상품(야채 45%, 정육 25%)이면서도 불신을 받으며 정육은 품질은 좋으나 가격이 문제였다. M/D가 점주에게 상품신뢰도를 주지 못하며, 상품 가격, 품질에 대한 규격화와 선별화 작업으로 상품 차별화 기준을 가지고 점주를 설득해야 하나 그렇지 못한 상태에서 상품을 공급하였다. 일부 품목의 경우 재래시장 및 이동판매 차량과의 경쟁이 불가피하여 현재 점주 마진 16%선을 유지하는데 급급한 실정이었다.

② M/D 능력 부족

본부는 효율적인 매출증대를 위하여 단위 점포당 공급비율을 증대시켜 점주 또는 소비자가 만족할 수 있는 경쟁력을 가진 고부가 고 회전 상품을 공급해야 함에도 불구하고 점포이익 구조 개선을 위한 노력이 부족하다는 평가를 받았다.

점차 율 개선을 위한 지역상품 및 기획 상품 개발과 점포구색 강화능력 부족과 클레임 청구 기준이 없으며, 상품가격 등락에 대한 가격조정 지원도 미비하였다. 상품 행사시는 ITEM이 취약하고 가격 및 품질경쟁력 또한 미흡하며, 배송 지연으로 절품되거나 배송 과정상 손상되는 제품 문제도 있었다.

(3) 운영시스템의 미흡

① 가맹점 사업의 기획능력 취약

S~MART 가맹점 사업의 유지, 보수를 위한 기획, 조사, 분석업무 및 사업 발전에 대한 전략을 담당하는 기능 취약.

② 본부 통제의 한계

가맹계약(Partnership Agreement)과 상품약정(Merchandise Transaction Agreement)에 의한 상품별 최저 구매비율(1차 식품 80%, 기타 상품 50%) 통제 및 점포 품격, 시설 변경 시 신고기준이 무시되고 있으며, 일일매출보

고에 의한 경영실적 분석에도 본부통제 한계.

③ 경영 지도력의 취약

본부에서는 점포품격유지와 생산적 판촉활동으로 점포 효율성을 높이고 점주가 최고의 이익을 창출할 수 있도록 책임지도 해야 함에도, 실제로는 본부의 운영관리 지원 및 가맹점주와 본부와의 조정역할 면에서 취약한 실정.

④ 농산물 가공센터(PPC) 기능의 저조

S~MART 공급물량의 소량발주로 죽전센터의 작업효율이 취약해지고 있으며, 센터는 가공, 소포장, 규격화 작업 기능보다 분배기능위주로 운영 됨.

⑤ 가맹점 관리 능력의 저조

점주의욕관리를 위한 매출 장려금 차등지급제도로 매출 극대화 전략과 상품정보 제공 또는 경쟁점포의 시장조사 등에 관한 의견교환 및 점포문제 발생시 문제 해결 방법이나 방안 제시도 제대로 잘 이루어지지 않음.

⑥ 배송 시스템의 비효율

상품의 배송 단위에 대한 규정이 본부 편의 위주로 되어 있어 소량 발주가 불가능하며, 배송 회수 및 배송 시간에서도 불편함을 느끼고 있다. 또한 상품이 소포장 규격화되어 공급되지 않고 BULK화된 상품으로 인하여 배송효율에서 문제.

2. S~MART 가맹점사업의 효과적 개선방안

우리나라 슈퍼마켓 가맹점사업의 문제점은 가맹점포의 양적 확대의 한계와 본부 상품/ 마케팅 경쟁력 저조, 가맹점 운영시스템 미흡 등으로 요약될 수 있다. 역설적으로 말하면 가맹점의 양적 확대, 상품능력 강화, 운영시스템 효율화라는 성공요소(KEY FACTOR FOR SUCCESS)만 해결하면 농산물이 강조된 슈퍼마켓 가맹점사업이 활성화될 수 있다. 이를 개선하기 위한 방안과 성공전략은 아래와 같다.

1) 점포의 양적 확대

점포가 양적으로 증대되어 성공적으로 운영되어야 예비가입자를 더 많이 확보할 수도 있다. 또한 가맹점포를 바탕으로 단위 점포의 매출액을 극대화하고 공급율을 제고할 수 있어 사업 수익률(생산성)도 높일 수 있는 것이다. 이를 위해서는,

(1) 가맹사업 기본 개념의 단순화 작업.

사업의 기본 개념이 단순할수록 성공가능성이 높아진다. 가맹점 사업이란 조직적인 관리체계에서 초심자인 가맹점에게 적절한 점포운영방법을 지도하여 사업에 성공하도록 이끌어 나가는 사업이다. 본부는 가맹점이 기본 원칙을 실행에 옮기거나 의사소통에 있어 조직적이며, 효율적인 진행을 돕게 된다. 가맹점은 본부 시스템을 이해하거나 실행하는 것이 쉬울수록 사업성공 확률이 높아진다.

(2) 다양한 모델 제시

보다 쉽고 효율적인 개발방법에 의해 사업이 수행되기 위해서는 사업에 가입을 원하는 예비점주들이 쉽게 접근할 수 있도록 는 다양한 점포 모델을 제시하여 점포 규모 및 시설비용의 한계점을 극복해야 한다. 예를 들어, 청과·야채를 제외한 정육과 생선 가공식품에 대한 SELF 특화와 점내 소분 작업을 최소화 시켜 경비를 절감하는 판매방식의 변화를 해야만 저투자가 실현되고, BEP 수준도 내려간다.

(3) 가맹본부의 업무절차는 가맹점을 위해 초점(FOCUS)를 맞춰야 한다.

가맹점이 사업의 이점을 이해하지 못하고 사업이 시작된다면 좋은 결과는 없다. 본부는 가맹점이 상호 신뢰와 즐거운 마음으로 사업에 참여할 수

있도록 친절한 사업설명과 만족한 서비스를 제공하여야 한다. 아무리 좋은
규약과 약정이라도 서로 이해하지 못하면 좋은 결과가 나타나지 못한다.

(4) 개점지원

가입상담이후 출점 관리가 시작되면 점주입장에서는 개점서비스에 따른
출점비용에 대하여 의문을 제기하는 경우, 본부 서비스가 필요하다. 예를
들면, 가입비를 받는 대신 개점 시, 전단지와 점내 방송 카세트테이프와
개점테이프 등을 본부에서 무상 지급하는 등 실질적인 본부 서비스를 강화
하는 것이 바람직하다.

(5) 점포입지의 중요성이다.

가맹점포간의 적정 거리간격은 유지되어야 한다. 점포 기획단계에서부터
일정한 상권을 적절히 분할하여서 사업 통일성과 사업 손실을 예방해야 한다.
상권분석은 단기적인 이익보다는 장기적면에서 검토되어야 한다.

(6) 개점에 필요한 투자자본 규모를 적정수준으로 설정한다.

가맹점사업에서 사업초기 투자가 지나치게 많게 되면 손익분기점(BEP)
달성과 운영자금 흐름이 어렵게 되면서 사업 참여자가 줄어들게 되고 사업
성장도 둔화된다.

본부는 투자규모를 최소화하여 가맹사업 Network을 최대화하는 것이 바
람직하다. "가맹점은 초기투자의 규모를 적정한 수준으로 유지하되, 가능매
출액을 저해하지 않을 만큼으로 정해야 한다"는 법칙을 참고하여야 한다.

(7) 사업초기 개점한 가맹점의 성공여부가 대단히 중요하다.

초기 개점한 점포는 가맹의 선구적 개척자이다. 최초의 점포가 실패하게
되면 차후에 가맹점을 확대에 부정적 요소로 작용하게 되며, 가맹본부도

자신감을 잃어버릴 소지가 있다. 본부에서 모델점포를 운영하는 것도 좋은 방법이다.

(8) 사업 홍보력 강화

점주들이 가맹점 증대가 기존 점포에게 미치는 영향이 절대적으로 도움이 된다는 대다수 점주들의 시기증대와 기대에 부응하기 위해서는 사업설명회 등을 개최하여 사업홍보가 강화되어야 하며, 성공적인 사업 확대가 가능하다.

2) 상품 경쟁력 강화

점포당 상품공급 비율을 확대하기 위해서는 본부 상품의 품질이나 가격 및 구색에서 경쟁력이 있어 S-MART 가맹점주가 지속적이고 안정적인 점차율을 확보하여 이익관리에 확신을 가질 때만이 사업 성공보장이 가능하다. 이를 위해서는,

(1) 고마진 정책 실현

신세대 주부고객의 흡수가 필요하며, 청결하고 위생적인 반 조리, 반 가공 상품과 즉석요리가 가능한 상품 또는 건어물, 반찬, 젓갈 등 소량 포장 공급시스템 도입과 건강식품, 지역토속상품, 기획 상품 개발 등 이익 극대화를 유도한다. 따라서 물류센터는 농산물과 함께 가공센터의 기능이 포함되어야 한다.

(2) 수·발주 자동화 시스템과 3단계 전자 상거래 시스템 구축

통합구매시스템 대입과 사전예약을 활성화한 경제성 수·배송체제와 통합정보망 구축으로 각 기능 간에 업무연계로 획기적으로 경비를 절감한다.

(3) 배송 시스템 / 택배 시스템

사전예약제를 통한 경제성 배송시스템으로 효율성 극대화와 지역가맹점별 물류센터별 조직화를 통한 택배시스템으로 새로운 고용 인력을 창출한다.

(4) One-stop distribution 시스템 활성화를 통한 고객 단골화

부문별 일괄처리를 원칙으로 정확한 데이터에 근거한 경제성배송을 통한 이익 극대화 창출과 전략적 제휴를 통한 사전예약 공동구매로 이익창출/경영극대화/ 멤버십 특권부여/ 수·배송체계 확립으로 고객만족 서비스 창출과 단골고객을 확보한다.

(5) 서비스의 차별화

단위 점포당 상품공급 비율을 높이기 위해서 점차율 개선(21%이상)을 전제로 매출에 따른 차등 장려금제도를 적극 도입하며 점주 의욕관리와 반품 기준을 상품공급 특성에 맞게 설정한다. 소량 포장제품의 경우, 본부와 점주 또는 벤더가 각각의 부담조건과 판촉행사 지도 및 지원으로 경쟁력을 강화시키고 청과, 야채·정육·생선의 경우, 본부 구매비율을 100%까지 끌어올리고 지역상품인 경우는 벤더를 통한 Fee 징구제도를 도입하는 구매정책을 마련한다.

(6) 영업 활성화를 위한 Season / 12개월 / 52주 실천 프로그램

친환경 건강음식문화 장터를 캠페인/테마를 통한 영업활성화와 테마공원의 신설로 지역주민과 화합의 장터마련/ 신 경영체제 확립.

(7) 은행 신용 사업부와 연계한 수금 시스템(Cash& Carry)

본부 물류센터 판매장에서 현금거래의 토착화로 매출확대와 이익창출과 신용상품을 통한 고객서비스 금융상품 개발로 차별화 마케팅 실시.

(8) 리콜제를 통한 신선도 유지

경제적인 배송시스템을 통한 리콜제 도입으로 상품의 신뢰성 구축과 지역사회봉사에 리콜상품의 재활용 및 상품개발로 판로 개척.

(9) 검품 시스템 실천을 통한 등급화로 신가격 창출

검품시스템을 도입하여 상품의 차별화를 통한 경제적 가격 창출과 상품의 규격, 표준, 특화상품 등 전략상품화로 고객욕구 충족.

3) 운영 시스템의 효율화

가맹점 운영활성화와 고객서비스를 위해서는 점포이미지와 친환경/ 건강 안전음식을 판매하는 점포 이미지 창출해야 한다. 이를 위해서는 다음 조건들이 요구된다.

(1) 진열의 재구성과 리모델링을 통한 고객 확대

우수 농산물중심의 슈퍼마켓사업을 개발하여 새로운 쇼핑장터 분위기를 연결하는 점포로 리모델링하여 상품 신뢰성/ 고품질/ 신속성/ 저가격을 통한 청결, 위생, 건강을 중심으로 쇼핑편리성과 휴식을 제공하는 새로운 공간을 재창출한다.

(2) 전문 인력의 프로화

가맹점주의 자부심 함양과 담당자별 체력단련, 인간관계관리와 각종 정보채널을 구축하여 담당별 Incentive 제도 도입으로 점포별 인당 생산성 및 효율 극대화함.

(3) 작업관리 지도

효율적 상품관리를 위해 농산물(특히, 정육, 생선)의 보관기능을 정형화

하되, 가공 및 포장기능은 본부에서 표준화하되, 본부는 점포 상품입고 기준을 정립하고 상품별 ABC관리에 의한 매출과 이익을 효율적으로 산출할 수 있는 기법의 지도와 각 담당자가 다른 부분의 일까지 겸직할 수 있는 제도를 점포에서 실현시킴.

(4) 서비스 생활화

고객 지향적이며 지역 상권에서 위상과 품격을 갖추기 위하여 점포 담당자의 서비스 매너를 생활화하여 친절 봉사에 대한 여론조사를 통해 포상 제도를 시행하고 365일 판촉과 서비스 프로그램을 제작하여 시차별로 대응하는 지도를 해야 한다.

(5) 점포 운영 지도

상품별 이익관리 제도를 도입하여 단품관리를 위한 재고관리시스템 구축과 일일 마감제도와 상품회전율을 높이고 매출 이익률 제고를 위해 교육시켜 수요공급에 의한 탄력적 매장구성으로 상품 질을 높이고 LOSS ZERO 매장을 실현함.

(6) 지역 사회 봉사로 지역 주민과 공동체화

모범생활 쇼핑문화와 지역봉사 멤버쉽 도입하여 지역안전 봉사센터 역할로 첨단 서비스(Pre - Service)제공을 통해 지역주민 공동체 확대와 이웃사랑/지역사회 봉사 등 각종 행사와 52주 친환경 음식문화 및 지역주민 건강 상담 프로그램 실시.

(7) Depo 시스템을 통한 교육실천프로그램 (RSS시스템)

One-stop distribution으로 다양한 상품구색 확보 등 Depo의 매출극대화와 경비절감을 위한 RSS소매지원시스템 교육/ 신용사업과 연계 프로그램 실시.

(8) 가맹점주 협의회 구성.

가맹점과 본부사이에는 상품과 서비스 등으로 인하여 다른 의견과 다툼이 있을 경우, 대화조정과 협의체 기구로써, 매우 필요한 조직이다. 본부의 마케팅 및 관측계획을 청취하여 신제품개발 및 광고계획에 대한 의견을 효율적이다.

(9) 본부 통제의 적절한 대응

가맹점 현황파악과 정보 분석으로 경영지원하기 위해서는 본부 통제를 강화하는 사항, 즉 일일 매출보고, 상품구매비율 의무 규정, 점포품격유지, 월 회비 납부, 경영실적보고, 폐점관리 등의 대응력 등을 강화하기 위해서 본부통제에 의한 Franchise 방식이 일부 적용된 계약서의 도입이 검토되어야 하나, 초기사업 단계에서 본부통제부분의 확대가 가맹점 확대의 장애요인이 되어서는 안 된다.

4) 정책적 지원 사항

(1) 정부지원 강화

새로운 중소 자영슈퍼마켓 모델과 대안 제시는 단순히 자영업자의 이익차원만이 아니라, 한국 유통산업의 발전차원에서 접근해야 하는 사업이다. 따라서 가맹점본부의 지원만으로 무리하게 사업을 지속하게 되면 초기 수익성 저하로 적자를 감수하게 된다. 따라서 가맹점 본부에서는 공익성을 입증할 각종 데이터와 전문가들의 의견을 수집하여 정부의 중소 유통정책에 반영하여, 일정한 물의 적용에 의한 컨소시엄방식으로 각종 자금지원을 받아야 한다.

(2) 중소기업 활성화를 위한 정부중심의 관·산·학 협력체계 구축⁶¹⁾

① 의무교육·컨설팅을 전제로 각종 사업 및 정책개발, 유통 및 컨설팅 지도사업을 수행하는 협력체제 강화가 필요하다. ② 정부차원의 매뉴얼 개발 및 교육시스템을 구축하여 점포실무운영 Manual 등 사업수행을 위한 Manual 개발과 전문 인력육성이 집중적으로 실시할 수 있는 시스템 구축이 필요하다. ③ 지역별 공동물류센터를 중심으로 전국적인 네트워크 구축하여 연계·협력 사업이 원활히 수행될 수 있도록 선진물류 정보시스템 구축 등 직·간접적인 인프라 구축이 선결되어야 한다.

(3) 차별화된 경영전략 실천방안

① World Internet 21 정보서비스센터/마케팅본부 역할을 수행한다.

빠르게 변화되는 유통환경에 적응하여 지속적·안정적인 상품공급체계를 구축하기 위하여 세계적 수준의 선진유통 정보를 수집·공유·교류하여 분석하여 고객만족/서비스를 현장에서 실천(PRE/AFTER SERVICE)할 수 있는 시스템을 구축한다.

② 첨단식품개발연구소

세계수준의 한국 명품 상품을 개발하기 위한 인프라 구축과 전략을 실천한다.

③ 유통산업대학 설립 또는 제휴

유능한 유통인력을 양성하여 공급하기 위하여 유통대학과 인력수급 조달을 제휴한다.

④ 유통업체와의 전략적 제휴

관련 유통기관과의 수직적/수평적 경영제휴로 사전 예약식 주문체계를 확립한다.

⑤ 새로운 패러다임 문화 창출

21세기 새로운 유통환경에 대처하는 위기관리능력 함양과 새로운 성장전략을 개발한다.

61) 산업자원부, 중소기업유통 공동물류센터 건립 및 운영방안, 한국물류협회, 2004.

3. S~MART 가맹점사업의 성공 요소 발굴

에스마트(S~MART)는 기존 슈퍼마켓보다도 일일 매출(객수와 객단가)과 이익에서 경쟁력이 높은 것으로 나타나고 있다. 에스마트 가맹점사업은 신규사업이므로 사업발전을 위해서는 새로운 활력소와 인식제고가 필요하다. 끊임없는 사업점검을 통해 장애요인을 극복하기 위해서는 홍보강화 및 투자모델의 다양화와 일정 수준이상 점차율이 보장하여야 하며, 사업방향에 동참하고자 하는 희망자는 누구나 손쉽게 가입할 수 있도록 시설투자를 낮추어야 한다. (표 5-8) 참조.

【표 5-8】 기본 시설 투자 모델(지상 전용면적 25평 기준)

	기본 필수 사항	비 고
취급상품	청과, 야채, 생선, 가공식품(GRO)	정육(선택)
판매방법	SELF SERVICE	대면 (선택)
기본 장비	S/C(8자) 2대, 목대집기 3대 냉동평대 1대, 메이커 쿨러 1대	곤돌라 기본, 대면장 구성시 장비별도 추가
가용인력	점주, 부인, 계산, P/T 1명	
투자규모	점포제외 : 4,000 만원 시 설 : 3,000 만원 가 입 비 : 1,000 만원 상 품 대 : 500 만원	총 시설비 내역 : 3,000 만원 간판:300 만원, 곤돌라:150 만 원 S/C:900 만원, 저장고:200 만원 목대:150 만원, 냉난방:200 만 원 전기:300 만원, 건축:600 만원

월간 창업전문지 '창업 & 프랜차이즈'가 '04년 8월 수도권 편의점 336개 점포를 대상으로 실시한 설문조사에서 투자금액대비 월평균 수익률은 전체의 87%가 수익률 5%를 밑돌고 있으며, 10곳 중 6곳은 수익률이 3% 이하인 것으로 조사되었다. 이에 따라 최근 6개월간 월 평균 순이익은 300만원이하 41%, 250만원이하 23%, 350만원이하 23%, 200만원이하 13% 등으로 나타나 응답자 중 76%의 월 평균 순이익이 300만원 이하였다.

(표 5-9) 참조.

구 분		매출이익 18%	매출이익 20%	비 고
매출액(1일 매출액)		32,417(1,157)	29,175(1,071)	
매출 총 이익		5,835	5,835	
판매관리비	인건비	3,100	3,100	직원 3명, PT 1명
	수도광열비	360	360	
	감가상각비	450	450	시설투자 3,000 만원
	소모품비	60	60	
	광고선전비	160	160	매출액의 0.5 %
	월 회비	200	200	
	기 타	255	255	
	계	4,585	4,585	
영업이익		1,250	1,250	
영업 외 비용 I		875	875	임대보증금 7,000만원
영업 외 비용 II		375	375	시설투자비 15 %
경상이익		0	0	

【표 5-9】 서울지역 B편의점 손익(BEP) 모델

주) 1)평수: 25평. 2)본부 판매관리비는 점포 해당 도출. 3)영업시간: 24시간기준.

S~MART사업이 편의점보다 상대적으로 유리하게 시설지원을 하여야 점포 확대에서 소요시간과 시행착오를 줄일 수 있다. S~MART사업이 편의점보다도 비교우위의 사업이 되기 위해서는 다음과 같이 서울지역 동일 규격의 점포(25평)를 기준으로 편의점과 S~MART 운영 실태를 비교하여야 한다. (표 5-10) 참조.

【표 5-10】 S~MART 평균 손익(BEP) 모델

항목	본부	점포	비고
매출액	-	3,900 만원	일일 매출 130 만원 본부/점포배분율 : 35/65 % 매출 이익율 25% 시설투자 8,000 만원 임·보/투자 22,000 만원
매출이익	340 만원	635 만원	
판매관리비	-	395 만원	
인건비	-	240 만원	
수도광열비	30 만원	30 만원	
감가상각비	40 만원	80 만원	
소모품비	30 만원	10 만원	
광고선전, 기타	40 만원	35 만원	
급이자	35 만원	240 만원	

(단위 : 천원)

주) 1)월 28일 근무, 2)일 12시간 영업

에스마트는 중소 30평에서 100평수준의 슈퍼마켓에서 현대적 시설과 청과, 야채, 정육, 생선 등 1차 식품과 가공식품과 비 식품을 갖추고 고객들이 한 곳에서 할인점과 같은 가격으로 상품을 구입할 수 있는 한국형 슈퍼마켓이다. 에스마트사업은 다음과 같은 지원체계를 갖추고 가맹점 사업을 전개하였다. (표 5-11) 참조.

【표 5-11】 주요 가맹점 지원 내용

구분	주요내용
소매점 지원체계 (RetailSupport System : RSS)	◇출점지원(Store Operation Support), ◇교육센터(IGAUS)◇카운셀링(Counselling), ◇운영지원(Operation Manual Support),◇소매시스템지원(RetailElectronic Service),

이러한 사업 목표가 달성되면 자연스럽게 에스마트 가맹점사업의 매출과 사업위상은 빠른 속도로 확대 될 것이다. 우리는 현재 시점에서 도매물류

사업의 기초를 닦는데 회원점 사업이 얼마나 기여하고 있다는 사실에 대해서 참여구성원들 모두가 익히 인식하고 있다고 본다.

점주들의 여론조사에서도 S~MART 사업전망이 아주 밝은 것으로 나타났다. 이제는 이 생소하고 갓 태어난 새로운 Concept의 체인 스토어 가맹점사업이 일정기간 성장할 때까지 너무 기본 운영매뉴얼에 매달려 점주의 의욕을 억제하지 말고 다양한 소매점 모델로 개발되어 다양한 운영방식과 점주의사를 반영하여 전국 네트웍별 가맹점이 Pilot개념으로 수정되고 보완될 때만이 S~MART 가맹점 사업은 최고의 SUPLEX(Super와 Excellent를 합친 조어)사업으로 성장할 것이다.

에스마트 가맹점 사업이 활성화되기 위해서는 기능성을 살린 기존의 운영조직에 추가하여 외부 지원조직운영이 활성화 되어야 하겠으며 참여 구성원의 두뇌활동과 우리나라 유통산업 발전차원에서 산·학·관의 제반 인적자원을 활용하고 관심과 지원을 극대화 했을 때만이 에스마트 회원점 사업은 우리나라 중소 슈퍼마켓업계에서 새로운 유통혁명의 주체가 될 것이다.

에스마트 가맹점사업은 사업본부가 뒷받침하는 지원시스템을 바탕으로 경쟁력을 갖추면서 중소 자영슈퍼마켓의 조직화로 도매물류사업 체계를 만들어가는 과정의 한 부분으로서 세계적인 경쟁력을 갖추기 위한 자발적, 의욕적으로 참여한 불런타리 소매 체인(Voluntary Retail Chain)이다. 가맹점과 본부는 성공 요인(Success Factor)에 대한 노하우를 독창적으로 터득하여야만 국내 최대 체인스토어로써, 국제경쟁력에 도전할 수 있다.

S~MART사업의 전략과제는 (1)상품 구매조건의 개선, (2)물류비용의 절감, (3)통일된 소매점 네트웍 구축과 이미지 제고, (4)통합적인 유통시스템 구축에 두었다. 왜냐하면, 정확한 사업개념과 목표 없이 어떠한 사업을 시작하게 되면 불필요한 사업비용의 증대뿐 만 아니라, 사업수행이 여간 어려운 작업이 아니기 때문이었다. 이처럼, 10년 전에 우리나라에서 1차 식품을 대상으로 가맹점사업을 전개했다는 것은 대단히 무모한 것처럼 보일 정도로 대단히 모험적인 면도 있었으나, 우리나라 체인 스토어 발전과 중소

슈퍼마켓 가맹점사업의 경쟁력 강화에 큰 기여를 했다는 평가이다.

제 6 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약

정보화시대가 진전되면서 대형 유통기업은 유비쿼터스(Ubiquitous) IT시대가 부응되는 정보화전략 추진으로 산업 경쟁력을 높이면서 분야별로 진전을 보이고 있지만, 중소 유통업자는 상품관리 부족으로 높은 반품율과 결품율 등 제반 로스비용이 경영 전반을 압박하고 있는 상황에서도 개별적인 투자여력이 부족한 실정이다.

오늘날 중소 유통이 심각한 경영 애로를 겪고 있는 기본적인 이유는 한정된 상권에서 강력한 바잉파워와 엄청난 재력을 보유한 대형 유통점포의 고도성장에 있다. 그러나 한편으로는 POS 시스템 구축에 의한 단품관리와 수·발주관리 및 상품동향과 선진 경영기법 등 체계적 고객서비스 부족과 경영방식에서도 기인하고 있다.

우리나라 중소 슈퍼마켓의 경쟁력이 살아나지 못하는 이유에는 가맹점본부의 역할에서도 그 원인을 찾아야 한다. 체인스토어 경영현실은 도매물류사업을 지향하면서 대형 자본과 시스템이 완벽하게 구축된 대기업형인 내셔널 체인(National Chain)은 유통회사로서 규모의 이익이 부족하여 자영슈퍼마켓을 대상으로 하는 지역사업을 포기한 상태이다. 따라서 중소 슈퍼마켓들은 자금력이 약한 지역중심의 리저널 체인스토어(Regional chain store)에 전적으로 의존하고 있는 실정이다.

슈퍼마켓은 저렴한 판매가격, 선진운영기법, 점포시설개선, 안정적인 공급처, 평수 확대가 전제되어야 한다. 그러나 가맹점본부는 이러한 욕구를

충족시켜 주기에는 본부가 지원하는 상품가격이 비싸고 상품 구색과 품질이 만족하지 못한 환경이다. 자영 슈퍼마켓입장에서는 가맹점본부가 아니면 상품공급 물류체계는 해결할 수 없기 때문에 마케팅·머천다이징 활성화에 효율적으로 대처하기를 요구하고 있다.

연구 결과 조사지역인 서울특별시를 비롯하여 부산광역시, 대구광역시, 경기도, 경상북도, 충청북도에 산재한 중소슈퍼마켓을 경영하는 점주들의 경력이 대부분 10년 이상이거나 최소 5년 이상으로 점포경험과 노하우가 겸비된 우수경영자였다. 그러나 이들이 개점 초기에는 주변 슈퍼운영자들에게 자문을 받아 전문적인 지식 없이 개점하였으며, 신규 점포의 개점 시 불만사항인 운영지도는 주로 기존 점주들의 인지도 또는 인간관계에 의한 컨설팅에 의존하고 있었다.

본 조사는 지역별 슈퍼마켓과 가맹점본부와의 계약 형태를 중심으로 가맹점사업의 현상과 가맹점주의 본부이용에 대한 각종 니즈와 실태를 파악할 수 있었다.

본 조사에 의하면, 가맹점본부는 잔거리 구매에 있어 원 스톱 쇼핑이 가능한 농수산물중심의 공급시스템이 매우 부족한 실정이었다. 공산품 공급체계도 가맹본부이외에도 대리점과 공영도매시장, 할인점 등 구매채널이 매우 복잡했다. 이러한 모순적인 유통구조로 인하여 물류비용 상승과 시간낭비 등 경영의 비효율성과 세무자료 관리에도 문제점이 노출되고 있었다.

점포 시설 개선에서는 점주의 친절과 청결한 점포이미지 개선을 통하여 현재 주류와 공산품중심으로 구성된 상품구성을 고객이 요구하는 농산물중심의 원 스톱 쇼핑을 위한 새로운 수준으로 운영개선(리모델링)을 희망하고 있었다. 그러나 개선이 필요하다는 응답이 많았지만 투자에 대한 실효를 거두기 위해서는 본부 또는 전문가의 경영 지도를 통하여 시설개선이 이뤄져야 한다는 대답이었다.

경영지도에서 우선 필요한 부분은 청과/야채가 우선 순위였으며, 다음으로 가공식품과 정육부문이었으며, 점주들의 투자비는 점주가 요구하는

개선부분 비용에 비하여 상대적으로 월등히 적은 비용을 투자하길 원하고 있어 실투자비와 차이가 있다. 따라서 지역 슈퍼마켓이 경쟁력을 되찾고 시설개선을 위해서는 본인 투자비용을 늘이든지, 본부 또는 정부의 지원이 필요한 것으로 조사되었다.

슈퍼마켓이 경쟁력을 회복하고 슈퍼마켓 가맹점사업이 성공하기 위해서는 상호 신뢰와 협력정신을 바탕으로 가맹점본부와 슈퍼마켓이 조직화·협업화를 바탕으로 가맹점입장과 본부가 모두 만족되는 관계 설정이 전제되어야 한다.

상기와 같이 이론적인 접근과 설문조사 과정과 성공사례 등을 통하여 연구한 결과, 우리나라 슈퍼마켓 가맹점사업이 성공하기 위해서는 아래와 같이 슈퍼마켓입장에서는 고객이 만족하는 매장구성과 이를 위한 1차 식품중심의 단품관리와 시설개선, 경영지도 등과 가맹점본부는 가맹점을 지원하는 경쟁력 있는 물류체계와 규모의 경영을 실현되어야 한다는 결론에 도달했다.

첫째, 농산물중심의 새로운 점포 컨셉으로 기존 점포가 리뉴얼 되어야 한다.

지역상권의 경쟁력과 고객만족 실현이 가능한 체인스토어 사업의 슈퍼마켓 컨셉은 고객의 욕구를 위한 편의성, 청결·위생적인 쇼핑분위기를 중심으로 현대적인 시설과 청과, 야채, 정육, 생선 등 1차 식품과 NB 상품중심의 가공식품, 비식품 등을 갖춘 원스톱 쇼핑(One Stop Shopping) 체계를 갖춘 새로운 개념이다.

둘째, 가맹점 사업 성공을 위해서 소매지원프로그램(Retail Support Program)이 필요하다. 자영 슈퍼마켓에 적합한 볼런터리 체인(Voluntary Chain)은 기존 주류 공급 위주의 가맹점 관리체계에서 탈피하여 한국 유통환경에 적합한 농산물중심의 슈퍼마켓 가맹점사업을 중심으로 높은 매출과 객단가를 기록하면서 성공할 수 있었던 S-MART 가맹사업의 사례처럼 소매지원시스템(RSS)이 도입하여 슈퍼마켓을 대상으로 RC(Retail Counselor) 제도를 정착시켜야 한다.

셋째, 물류센터 건설과 정보지원 시스템이 구축되어야 한다.

슈퍼마켓을 지원하는 도매물류사업을 위하여 권역별로 지속적인 물류센터를 건설하여야 하며, 유통구조의 선진화와 유통업관련 정보통신망의 통합관리를 위한 VAN(Value Added Network)구축 및 표준화·통일화를 위한 데이터베이스구축 등 유통시스템 개선과 물류비용의 축소노력이 정부와 연구기관차원에서 지원되어야 한다.

넷째, 지속적인 선진유통 교육이 필요하다.

설문지조사에서 적지 않은 슈퍼마켓의 점주들이 이미 선진유통교육을 받은 경험이 있고 그것이 소매점 경쟁력 강화에 도움이 되었다는 응답했으며, 재교육에 대해 긍정적인 반응을 보임에 따라 교육이라는 요소 또한 중요하게 고려해야 한다. 급변하는 유통 환경에서 경쟁 우위를 점하기 위해서는 개점 지원과 경영컨설팅 등 교육과 컨설팅도 중요한 지원 방안이므로 기존의 본부요원 중심의 교육 지원에서 탈피하여 컨설팅 전문가 수준의 교육지원과 전문가양성도 중요한 과제이다.

웰빙시대에 일본 등 선진국에서는 농수산물중심 슈퍼마켓사업이 열기를 띠고 있다. 이러한 새로운 슈퍼마켓 컨셉은 유통개방에 적극 대처하고 중소 슈퍼마켓이 경쟁력을 육성하여 국가경제와 유통산업을 건전하게 육성시킬 수 있는 사업이다.

가맹점 본부는 상품 수·배송의 원활함으로써 물류비용 절감과 고객 데이터베이스(DB) 구축과 전파식별(RFID) 등으로 고객관리와 고객 맞춤형 서비스, 상품정보, 유통정보 취득으로 매장 경쟁력이 강화될 수 있도록 전반적 자구노력이 필요하다.

중소 슈퍼마켓의 경쟁력 제고에 있어 중요한 역할을 담당해야 할 가맹점 본부는 기존 가맹점 관리방식을 탈피하여 볼런터리체인의 특징인 리테일 스포트 시스템(Retail Support System)을 도입, 슈퍼바이저(SV)를 통한 리테일 카운슬러(소매점경영지도) 체계를 구축해야 한다. 그러나 사업수행에 앞서 선진국에서 시행하고 있다고 해서 있는 그대로 받아들여서는 성공

을 보장할 수 없다. 슈퍼마켓 가맹점사업의 조직구도 또는 사업 관리적으로 예상되는 문제점들을 제대로 평가해서, 우리 실정에 적합한 형태로 발전시켜 나가기 위해서는 관·산·학 지원시스템 구축이 요청된다.

제 2 절 시사점 및 연구의 한계

본 연구에서는 전국 상권에서 적절히 배분된 비율의 점주들을 대상으로 했음에도 불구하고 여러 한계점이 노출되고 있다. 약 12만 명으로 추산되는 전국의 슈퍼마켓 점주 중에서 극히 일부를 샘플링 함으로써 대표성에 오차가 있을 수 있고, 특정 사업의 성공 사례를 대입하다보니 우리나라 전체 슈퍼마켓의 가맹점사업에 관한 연구라고 보기에는 무리수를 뒀을 지도 모른다. 그리고 연구를 위한 설문조사 표본도 전국에 골고루 분포되지 않고 전남과 전북, 광주, 경남지역이 제외되어 아쉽게 생각하며, 이에 대해 설문결과의 신뢰성에 의문을 가지고 있을 수도 있다.

시간 제약으로 인해 슈퍼마켓 가맹점본부의 경영자로부터 의견수렴이나 유사 가맹본부와 비교, 가맹점본부별 가맹점현황과 실태 등 보다 치밀하고 광범위한 연구를 진행하지 못한 것과 설문지 내용을 좀더 전문적인 내용으로 접근하지 못한 점은 물론, 수준 높은 분석이 이뤄지지 못한 점이 큰 아쉬움으로 남는다.

하지만 중소 슈퍼마켓 전체의 현실을 좀더 과학적이고 체계적으로 짚어 내지 못했다고 하더라도 부분적인 사실을 찾아내고 이를 통해 경쟁력 제고를 위한 몇 가지 방안을 제시할 수 있었다는 것은 하나의 성과로 볼 수 있다. 우리나라는 업종(또는 업태)별로 힘의 균형이 어느 한쪽으로 기울어서 유통 생태계가 파괴되기 전에 건전한 유통산업의 발전을 도모하기 위해 업태별 생존 전략을 정부 차원에서 강구해야 한다. 할인점과 슈퍼마켓과의 업태 상관관계를 규명하여 전략적인 제휴 또는 상생의 방식과 공존할 수 있

는 대안을 제시하는 등 정책적 가이드라인을 완성해야 하는데 이 연구가 일부분이나마 기여를 했으면 한다.

향후 동일한 유형의 연구가 진행된다면 지역별 가맹점 본부의 새로운 업체 개발에 따른 동일 상권에서의 유사 소매점과 그 매출액 및 이익 금액, 객수 분석은 물론, 경영전략에 의한 전국적인 데이터를 수집·취합해 데이터베이스를 구축하여 경쟁우위를 규명하고 싶다.

또한 정부의 가맹점본부 지원전략을 위한 명분을 뚜렷하게 제시하여 전국의 슈퍼마켓과 가맹점 사업자들의 조직화 방안과 유통단계를 축소하여 사업경쟁력을 높일 수 있는 도매물류센터 건설과 시설개선사업, 그리고 중소유통업자 교육·컨설팅 시스템 구축을 위한 전문가 양성과 사업별, 상품별, 특정 분야별 등 특성화 된 사업경쟁력 체계를 구축하는 방안에 관한 연구가 수행되기를 기대해 본다.

부 록

<별첨 1> 설문지

() 점주님 귀하

안녕하십니까? 저는 한국슈퍼마켓협동조합 임실근 전문이사입니다.

날로 어려워지고 있는 유통환경에서도 수고가 많으십니다.

본 설문지는“우리나라 자영슈퍼마켓 경쟁력 강화를 위한 가맹점사업 강화 방안”을 연구하여 자영슈퍼마켓 특성을 살려 어려운 유통환경을 극복하여 경쟁력을 제고할 수 있는 대안을 찾아가는 기초 자료를 얻기 위함입니다.

본 조사는 무기명으로 실시되고 귀하의 응답내용은 오직 연구목적으로만 사용됩니다. 또한 통계적으로 처리되므로 응답하신 내용은 비밀이 보장되오니 부디 솔직하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다. 대단히 감사합니다.

2005년 8월 일

한국슈퍼마켓협동조합연합회 전문이사 임실근

<1>

문 1-1. 귀하는 슈퍼마켓 사업에 종사한지 얼마나 되었습니까? ()

- 1) 1년미만 2) 1년이상 ~ 3년미만 3) 3년이상 ~ 5년미만
4) 5년이상 ~ 10년미만 5) 10년이상

문 1-2. 개점 시 누구에게 주로 자문을 받고 개점했습니까? ()

- 1) 본부직원 2) 주변 슈퍼운영자 3) 전문컨설턴트 4) 본인 5) 기타

문 1-3. 개점 시 만족 못했던 불만사항은 ? ()

- 1) 상품구색 2) 출점관리, 시설 3)물류체계 4) 운영지도 5)기타

문 1-4. 총 투자비용에 대한 점포품격에 대한 만족도는 ? ()

- 1) 불만족 2) 보통 3) 만족 4)모르겠다

문 1-5. 귀하는 현재 가맹여부와 어디에 가맹계약이 되어 있습니까?

2가지로 대답해 주십시오. (,)

- 1) 예 2) 아니오 3)체인본부 4)조합체인 5)기타 6)가입안함

문 1-6 귀하가 본부에 가입한 이유는 무엇입니까? ()

- 1)주류 2)농산물(청과,야채,양곡) 3)공산품 4)교육·컨설팅 5)기타

<2>

문 2-1. 귀하는 그 상품을 주로 어디에서 구입하십니까? 많이 구입하는
순서대로 2개만 기입해 주십시오. (,)

- 1)전문 대리점 2)연쇄점 본부 3)대형 할인점 4)농수축협 5)공영도매시장
6)특수시장, 전문납품업자 7)산지,생산업자 8)물류센터(연합회) 9)기타

문 2-2. 귀하의 점포에서 소비자가 가장 만족하는 상품과 서비스는 무엇입
니까? 2개만 기재해 주십시오. (,)

- 1)청과 2)야채 3)정육 3)양곡 4)친절 5)청결 6)기타

문 2-3. 귀하 점포에서 소비자가 가장 필요한 상품은 무엇입니까? ()

- 1)청과 2)야채 3)생선 4)주류 5)일배 6)가공 7)비식품 8)양곡

문 2-4. 귀하의 매출 중에서 상품별로 차지하는 비중은 높은 순상품 3개만
순서대로 적어주세요. (, ,)
1)청과 2)야채 3)생선 4)주류 5)일배 6)가공식품 7)비식품 8)양곡

<3>

문 3-1. 귀하는 슈퍼마켓 운영을 활성화하기 위해서는 무엇이 제일 중요하
다고 생각되니까? 순위별로 3개만 적어주세요. (, ,)

1)선진 운영기법 2)거래방법개선 3)평수 확대 4)구매가격인하
5)운영비용 절감 6)점포시설 개선 7)신규 거래처 개발 8)안정적인 공급처
문 3-2. 귀하는 앞으로 유통교육을 받은 적이 있거나, 앞으로 교육과 선진
유통 컨설팅을 받을 용의가 있습니까? 2가지로 대답해 주십시오.
(,)

1)있다 2)없다 3)받겠다 4)받지 않겠다 5)생각해 보겠다 6)모르겠다
문 3-3. 귀하는 유통교육을 누구에게 받았으며, 어떤 소감이었습니까?
2가지로 대답해 주십시오. (,)

1)본부직원 2)공무원 3)컨설팅전문가 4)기타 5)도움이 되었다
6)도움이 되지 않았다 7)잘 모르겠다
문 4-4. 귀하는 점포 시설개선이 필요하다고 생각하십니까? 필요하다면 제일
먼저 하고 싶은 부문은 무엇입니까? 2개만 적어 주십시오. (,)

1)그렇다 2)아니다 3)생각해 보겠다 4)모르겠다
5)청과, 야채 6)생선 7)정육 8)가공식품 9)비식품 10)기타
문 4-5. 귀하는 점포 개선 시 어느 수준의 투자를 생각하십니까? ()
1)1천만원 이하 2)2천만원 이하 3)3천만원 이하 4)4천만원 이하

[참 고 문 헌]

국내논문

- 김경배, 우리는 어떤 CEO를 원하는가, 도서출판 프레지던트, 2005.
- 구자성, 유통시장개방과 Global화에 따른 유통산업의 변화분석, 중앙대학교대학원, 2003.
- 김동환, 국내 유통업의 해외 진출을 위한 전략적 탐구, 유통저널, 한국백화점협회, 1997. 10. p.47.
- 김기백, 용인지역 소매유통환경의 특성과 소매업의 경쟁력강화방안에 관한 연구, 중앙대학교경영대학원, 2004. 6.
- 남용우 편저, 임의가맹점형체인사업의길잡이 VOLUNTARY CHAIN 운영의 실제, 유통종합대학교설립추진위원회출판부, 2002.
- 대한상공회의소, 21세기 중소유통업 발전을 위한 연구, 산업자원부 연구용역사업, 2002. 12.
- 동아시아유통정보센터, 중소유통 권역별 공동도매물류센터 중장기 발전방안, 2003. 8.
- 마케팅신용어사전, 사)한국마케팅연구원, 1996.
- 박명호, 계명대학교 경영학부 교수, 21세기 소매유통산업의 발전과제.
- 오세조 편저, 손에 잡히는 유통·마케팅, 중앙경제평론사, 2001.
- 옥문석지음, 사람의 길 장사의 길, 한수협출판부.
- 유재은지음, 한국시장의 프랜차이즈전략, 한국생산성본부, 2002.
- 이광종지음, 유통에 국경이 없다, 한수협출판부, 1997.
- 이광종지음, 체인스토어 경영전략, 한국수퍼체인협회출판부, 1989.
- 이광종지음, 21세기 유통업태 진전, 한수협출판부, 1995. 10.

이광종지음, 미래의 유통, 한수협출판부, 1997.

이성수, 우리나라 유통업의 생산성동향과 변화요인에 관한 연구, 동국대학교 대학원 경제학과, 2002.

이진훈, E-마트의 성장상의 문제점과 합리적인 성장전략, 동아대학교 경영대학원 무역경영전공, 2003.

임실근, 도매물류사업절반의 성공, 한수협출판부, 1997.

산업자원부, 중소유통업 공동물류센터 건립 및 운영방안, 한국물류협회, 2004.

산업자원부, (사)한국프랜차이즈시스템학회, 한국프랜차이즈 총람, 제2편 프랜차이즈 활성화를 위한 정책방향 연구 - 2002. 12.

서용구, 안영효. 유통산업태 경쟁력연구, 산업연구원, 1999.

신유진, 유통업체 21세기 청사진, 체인스토어, 2000.

중소기업청, 정보화 경영체계(Information Management System), 2003.

중소기업협동조합중앙회, 중소유통의 실태조사, 2005.

중소기업협동조합중앙회, 중소유통활성화를 위한 혁신방안연구, 2005.

월간 「체인스토어」, 한수협출판부, 1995. 12월호.

한국백화점협회, 유통저널, 국내 유통업의 해외 진출을 위한 전략적 탐구, 1997. 10.

한국백화점협회, 경영전략 심포지움 한국 유통기업의 미래환경 대응 전략, 1997.

한국체인스토어협회, 2005년 유통업체연감, 2005.

한국체인스토어협회출판부, 유통실무지식, 2005. 4. 15.

하나경제연구소, Korean Retail Market(1), 2002. 10 .1 자료의 예측치

외국논문

Grady Means, David Schneider, Meta-Capitalism, ~ The E - Business Journal of Management implication, 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1983.

John Dawson, "Towards a model of the impacts of retail internationalization", Asian Retail and Distribution Workshop, 2001.

Lonis W. Sten, "Marketing channels", 1996.

Marcus Noiland, "The United States, The WTO, and APEC" 자료.
"Gerald Zaltman & Melanie Wallendorf, Consumer Behavior : A Field Study".

Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets, Wiley, 2000.

Stem, Louis, W. and Al-Ansary, "Marketing Channels, 4th ed, Prentice Hall", Englewood Cliffs :NJ, 1992.

참고 인터넷 사이트

동아일보 <http://www.donga.com>

매일경제 <http://www.mk.co.kr>

물류매거진 <http://www.logismagazine.com>

비즈파크 <http://www.bizpark.co.kr>

상공회의소 <http://www.korcham.net>

시사저널 <http://www.e-sisa.co.kr>

이마트 <http://www.e-mart.co.kr/company.asp>

파이낸셜뉴스 <http://www.fnnews.com>

한국경제신문 <http://www.ked.co.kr>

한국체인스토어협회 <http://www.kosca.or.kr>

Abstract

A Study for the Korean Voluntary Retail Chain Store Business

Sil kun Lim
Major in Digital Small
Business Administration
Graduate School of
Digital Small Business
Hansung University

Korea has been undergoing radical changes since Korea completely opened its circulation market to foreign intercourse. Owing to a disparity in economic power and competitive price, diversity and specialization in the market place, large sized superstores, TV home shopping business and online shopping business have been rapidly gaining the influencing power, but retail stores like conventional markets, local markets and small shops have been gradually losing their competitive power in the market. Especially, the supply of selling agencies and wholesalers are withered and they can not have an assortment of goods in a place where large sized superstores actively push into the market.

So, customers crowd together to large sized superstores, and the other stores are behind the competitive power.

Current situation is that those shops which joined the area of the Voluntary Chain (VC) can not survival by their own power. Differ from the National Chain Store gave up its business in a local market area, the Regional Chain Store which is short of funds has difficulty of efficient supply. And as to the head office of a franchise chain store business, its number of closing shops is getting increase day by day, while the new member is increasing. Therefore, the head office is asked to break from the conventional business strategy and develop new business and management programs.

In this thesis, I would like to formulate and show a plan to intensify the competitive power for the chain store business by analyzing the expectation for the head office and contribution for sale item, survey of the shop owners, with priority given to 'the Korean Supermarket Cooperative Union' members. As the result of the research, I reached the conclusion that the head office should break from the conventions and practice new chain store business which build the Retail support System(RSS) by cooperative work and systemization in order to meet increasing and changing customer's needs.

Also, from a part of the efforts to revitalize the Korean chain

store business, I conducted researches for the S-Mart business which succeeded to build up its own RSS process. As the result of the research, it is necessary to actualize the scale economics for the business and 'the Retail Support System' which is the synthetic support system for store business by systemizing all the local shops centering around the head office.

The retail support system includes individual item management with basic groceries as the central figure and one stop shopping for satisfying their local customers, facility reformation and management guidance for supporting the business. Also, advanced logistics training, consulting expert training and support from government are necessary for helping local shops which are suffering for poor funds and system in order to strengthen their competitive power.

碩士學位論文

우리나라 슈퍼마켓의
가맹점사업에 관한
연구

2
0
0
6

林
實
根