

CEO Information

2013. 3. 27. (제889호)

전통시장 강소상인에게 배우는 지혜

목차

I. 기로에 선 전통시장

II. 변화의 가능성, 강소상인의 혁신 사례

III. 강소상인 양성을 위한 제언

작성 : 이갑수 수석연구원(3780-8245)

seriks.lee@samsung.com

김선빈 수석연구원

김상범 RA



삼성경제연구소

《 요약 》

기रो에 선 전통시장, 그리고 시장상인

유통시장 환경과 '경쟁의 룰'이 변화하며 전통시장이 쇠퇴해가고 있다. 주요 유통업체의 매출이 증가하고 있는 가운데 전통시장 매출은 2006년 29.8조원에서 2012년 21.1조원으로 줄어드는 등 추세적으로 감소하고 있다. 이와 같이 전통시장이 경쟁력을 잃고 쇠퇴하고 있는 현상에 대해 여러 의견이 제기되고 있으나, 근본적으로 '상인'의 관점에서 문제 해결책을 모색해야 한다는 지적이 적지 않다. 전통시장 이용고객을 대상으로 설문조사한 결과, 전통시장에 대한 재이용이나 추천 의향이 없는 이유가 상품 다양성, 품질, 가격, 청결, 불친절 등 '상인 고유의 문제'에 기인한다고 응답한 비율이 65.1%를 차지하고 있다. 전통시장 전체의 개선과는 별도로 개인으로서 '상인'의 혁신 노력에 대한 관심이 필요한 이유다.

변화의 가능성, 강소상인의 혁신 사례

본 보고서에서는 OECD 오슬로 매뉴얼을 응용하여 한국과 일본의 강소상인 혁신 사례를 마케팅혁신, 제품혁신, 운영혁신의 세 가지 유형으로 구분한 후 성공 요소를 도출하였다. 그 결과, 성공한 강소상인들은 자신이 처해 있는 상황에 따라 자기 사업에서 승부를 걸 수 있는 중점 혁신전략을 선택하여 차별화된 노력을 전개함으로써 성과를 거두고 있음을 확인할 수 있었다.

강소상인 10選

혁신유형	점포	대표	혁신 메시지
마케팅혁신	① 하서방광천토굴 새우젓	하창수	새우젓과 디자인 · 감성의 만남
	② 골든슈	백광복	최고의 고수를 찾아 매달려라
	③ 해양수산	김하경	절실하면 통한다(窮則通)
	④ 남부시장 청년물	점포 16개	홍대스타일로 시장의 부흥을 꿈꾼다
	⑤ 안신야(安信屋)	스즈키 아키라	대형마트를 무릎 꿇린 채소가게
제품혁신	⑥ 아이하시	김정애	'밥상의 품격'을 완성하는 명품젓가락
	⑦ 동양직물	김기준	양복지의 '地平'을 넓히다
	⑧ 오자사(小ざさ)	이나가키 야츠코	모방할 수 없는 맛, 1평의 기적
운영혁신	⑨ 제주수산	고경희	품질! 품질! 품질!
	⑩ 유성식육점	오경란	리모델링으로 고객 눈높이 충족에 성공

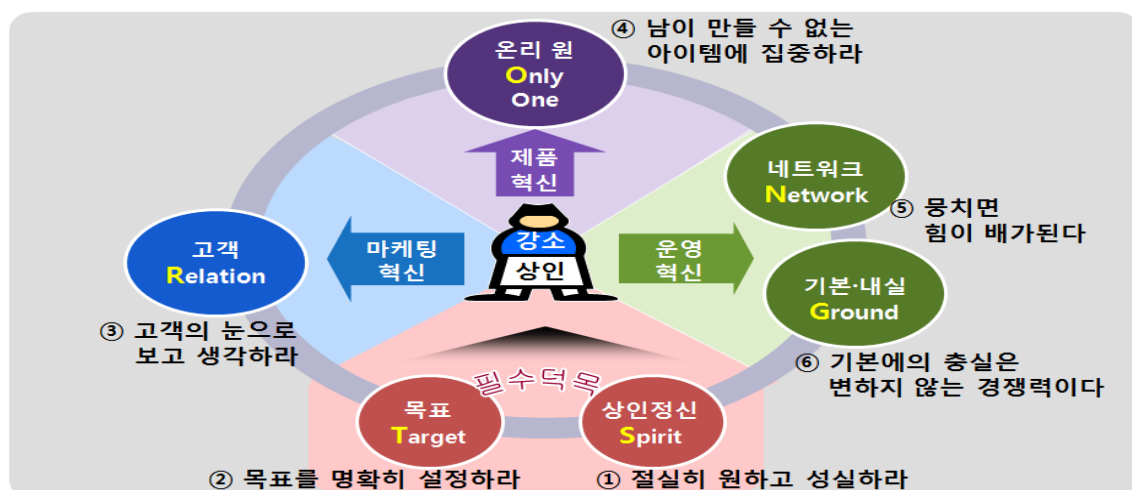
강소상인의 성공 키워드: ST·R·O·NG

강소상인들의 혁신유형별 성공 키워드는 'ST·R·O·NG'으로 요약할 수 있다. 성공한 강소상인들은 공통적으로 상인의 필수덕목인 '상인정신(Spirit: 절실함, 성실성)'과 '명확한 목표설정 능력(Target)'을 갖고 있다. 이를 토대로 한 유형별 성공 키워드는 다음과 같다. 첫째, 마케팅혁신 유형의 성공 키워드는 '고객의 눈으로 보고 생각하라(Relation)'다. 마케팅혁신에 성공한 상인들은 소포장, 디자인 접목, IT 활용역량 극대화, 과격적인 가격전략 구사 등 고객의 숨은 니즈를 충족하기 위해 주력하고 있다. 둘째, 제품혁신 유형의 성공 키워드는 '남이 만들 수 없는 아이템에 집중하라(Only One)'다. 제품혁신에 성공한 상인들은 장인기술의 제품화, 소비 트렌드 변화를 반영한 신제품 적기 출시, 모방 불가능한 제품 생산 등을 추구하는 특성을 보인다. 셋째, 운영혁신 유형의 성공 키워드는 '적극적으로 네트워킹하면서(Network), 초심을 잃지 않고 기본에 충실하라(Ground)'다. 효율적인 점포운영 노하우를 시장 내에 전파해 변화를 이끌어내거나, 철저한 품질관리를 고수하는 사례들이 포착되었다.

시장상인의 혁신을 활성화하는 사회적 분위기 조성

강소상인 사례가 일부 상인에 국한되지 않고 광범위하게 확산·전파될 수 있도록 사회적 인프라를 조성하는 것이 중요하다. 상인은 자신의 내적 역량과 처해 있는 상황을 종합적으로 고려하여 자신이 절실하게 추구하는 사업가치에 대해 고민하고 이를 구현하는 데 적합한 혁신전략을 구사해야 한다. 이를 위해서는 성공상인 사례를 벤치마킹해 자기 사업에 접목하는 것은 물론 주변 점포나 상인회 등과 적극 협력할 필요가 있다. 정부는 시장상인의 혁신 지원 프로그램을 정비하고 상인의 성공 사례를 체계적이고 지속적으로 발굴·확산시켜야 할 것이다. 특히, 유관기관을 중심으로 교육·학습 및 IT경쟁력 지원 사업 등을 보다 강화할 필요가 있다.

강소상인의 혁신유형별 성공 키워드: ST·R·O·NG



I. 기로에 선 전통시장

어려움이 가중되는 전통시장

□ 유통시장 환경 변화 및 '경쟁의 룰' 변화로 전통시장이 점차 쇠퇴하는 추세

- 주요 유통업체의 매출이 증가하고 있는 가운데, 전통시장 매출은 추세적으로 감소

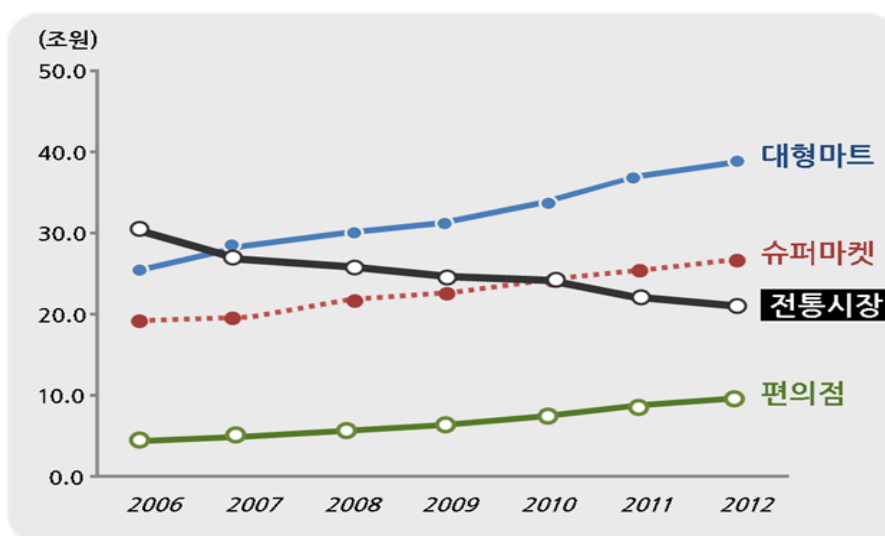
· 전통시장 매출액: 29.8조원(2006년) → 21.1조원(2012년)

· 2007년에는 대형마트, 2010년 이후에는 슈퍼마켓(SSM 포함) 전체 매출에도 뒤처지기 시작

- 전통시장은 2012년 현재 1,511개로 2004년의 1,702개에서 191개 감소했으며, 점포 수는 20.4만 개, 종사자는 35.4만 명 수준¹⁾

· 유통산업 관점에서 볼 때 전통시장 종사자 수는 유통산업 종사자 전체(549,586명)의 65%를 차지(2010년 기준)

유통업체별 소매매출 비교



자료: 한국체인스토어협회 (각 연도). 『유통업체연감』.
단, 전통시장은 시장경영진흥원 자료.

¹⁾ 시장경영진흥원 (2012). "2012년도 전통시장 및 점포경영 실태조사".

- 전통시장의 매출 감소와 함께 개별 점포와 상인들의 매출도 감소

· 점포당 일평균 매출액: 48.3만원(2006년) → 33.5만원(2012년)

종사자당 일평균 매출액: 30.9만원(2006년) → 19.3만원(2012년)²⁾

□ 전통시장의 경쟁력 저하 및 활성화 저해요인에 대해서는 의견이
분분하나, '상인 자체의 문제'라는 지적이 적지 않은 상황

- 전통시장 이용고객을 대상으로 설문조사한 결과, 전통시장에 대한
재이용이나 추천 의향이 없는 이유가 상품 다양성, 품질, 가격, 청결,
불친절 등 '상인 고유의 문제' 때문이라는 응답이 65.1%를 차지³⁾

· 주차장, 시설, 거리, 신용카드 사용 등에 불만을 갖는 비율은 34.9%

전통시장 이용고객 중 시장 이용 및 추천 의향이 없는 원인 조사결과

(단위: %)

관점	시장 이용 및 추천 의향이 없는 이유	사업 실시 시장 전체	시설현대화사업 수혜시장	시장경영혁신 지원사업 수혜시장	시설+경영
상인 관점	상품이 다양하지 않아서	34.8	60.0	22.2	28.6
	품질이 떨어져서	13.6	-	-	21.4
	가격이 비싸서	7.6	-	-	11.9
	상품이 청결하지 못해서	1.5	-	-	2.4
	상인들이 불친절해서	1.5	-	11.1	-
시설 및 기타 관점	신용카드 사용이 안 돼서	6.1	-	22.2	4.8
	주차장이 불편해서	18.2	-	44.4	19.0
	시설이 낡아서	3.0	-	-	4.8
	시장까지 거리가 멀어서	7.6	13.3	-	7.1
	기타	6.0	26.7	-	-

주: 1) 정부의 전통시장 지원사업은 크게 시설현대화사업, 시장경영혁신지원사업으로 구성

2) 관점은 원자료에서 추가한 항목임

자료: 국회예산정책처 (2012). "전통시장육성사업 평가".

²⁾ 시장경영진흥원 (2012). "2012년도 전통시장 및 점포경영 실태조사".

³⁾ 국회예산정책처 (2012). "전통시장육성사업 평가".

'시장'에서 '상인'으로 관점을 전환

- 전통시장은 지역경제의 기반을 형성하고 있으며, 특히 일자리 측면에서 중요한 역할을 수행
 - 전통시장에서 벌어들이는 돈은 대형마트 등과는 달리 지역 기업 및 주민에게 환류되어 지역경제에 미치는 파급효과가 상당
 - 전통시장이 몰락하면 해당 상인이 삶의 터전을 상실함은 물론 관련 업계의 일자리 감소로 이어져 지역 고용의 악화를 초래
 - 대구지역 고용계수(매출액 10억원당 종사자 수):
전통시장 15.3명, 대형소매점 2.1명⁴⁾
- 전통시장 전체의 개선과는 별도로 '상인'의 혁신 노력에 대한 관심과 환기가 필요한 시점
 - 지금까지는 시장 전체의 혁신에 초점을 맞춰왔고 개인으로서 상인의 혁신에는 상대적으로 관심이 부족
 - 경기침체, 지속적인 매출 감소 등으로 인해 전통시장 상인을 포함한 우리나라 소상공인의 사기가 많이 저하되어 있는 상황을 극복할 수 있는 전환점 모색이 절실
- 현장에서 성공적으로 점포를 경영하고 있는 다양한 상인들의 사례를 통해 시장 강소상인의 성공요소를 도출
 - 시장을 바꾸는 것은 결국 '상인'이므로, 이들 상인(점포)의 성패를 결정짓는 핵심요인에 대해 고찰

⁴⁾ 이는 고용흡수력이 상대적으로 높은 전통시장의 사회·경제적 중요성을 대변
(한국은행 대구경북본부 (2012). "대구지역 전통시장 현황과 활성화를 위한 과제".)

Ⅱ. 변화의 가능성, 강소상인의 혁신 사례

강소상인의 특징과 유형

□ 중소기업 혁신활동을 구분하는 가장 보편적 방식인 OECD 오슬로 매뉴얼을 응용하여 성공 강소상인의 혁신 사례를 세 가지로 유형화

- OECD 오슬로 매뉴얼은 중소기업의 혁신활동을 기술과 경영으로 나누어 네 가지로 분류

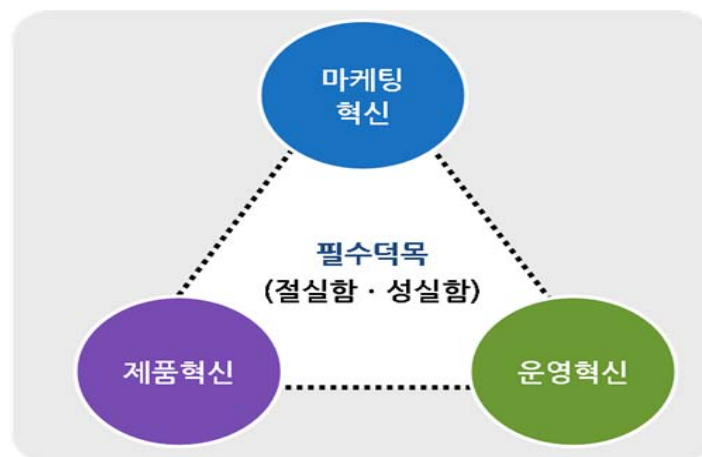
· 기술혁신: 제품혁신, 프로세스혁신

경영혁신: 조직혁신, 마케팅혁신⁵⁾

- 시장 상인 및 점포는 보통 기업과는 속성이 다르다는 점을 감안하여 유형을 세 가지로 분류

· 점주를 포함한 시장 점포 구성원은 보통 소수이기 때문에 오슬로 매뉴얼의 네 가지 유형 가운데 조직 혁신을 상인 개인의 필수덕목으로 대체하고 제품·운영·마케팅 혁신의 세 가지 유형을 제시

강소상인의 필수덕목 및 혁신 유형



⁵⁾ 오슬로 매뉴얼 초판(1992년)에서는 '기술혁신' 개념만 규정하였으나, 2005년 3차 개정판에서는 非기술혁신의 중요성 및 기술혁신과의 상호관계를 인식하여 '경영혁신' 개념을 추가(OECD (2005). *Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed.)

□ 한국과 일본의 강소상인 30여 명을 대상으로 분석한 후 성공상인 10명을 최종 선정

- 다양한 자료 분석, 관련기관 추천, 현장 관찰, 인터뷰 등을 거쳐⁶⁾ 분석 대상을 선별
- 성공한 강소상인의 의식 저변에는 '점포는 기업, 상인은 CEO'라는 프로 의식이 자리잡고 있음을 확인

□ 유형별 성공사례를 분석해 핵심 성공요인 및 혁신 스토리를 소개

- 성공한 강소상인들은 자신이 처해 있는 상황에 따라 세 가지 혁신 유형 가운데 자기 사업에서 승부를 걸 수 있는 중점 혁신전략을 선택하여 차별화된 노력을 전개

강소상인 10選

혁신유형	점포	대표	혁신 메시지
마케팅혁신	① 하서방광천토굴 새우젓	하창수	새우젓과 디자인 · 감성의 만남
	② 골든슈	백광복	최고의 고수를 찾아 매달려라
	③ 해양수산	김하경	절실하면 통한다(窮則通)
	④ 남부시장 청년물	점포 16개	홍대스타일로 시장의 부흥을 꿈꾼다
	⑤ 안신야(安信屋)	스즈키 아키라	대형마트를 무릎 꿇린 채소가게
제품혁신	⑥ 아이하시	김정애	'밥상의 품격'을 완성하는 명품젓가락
	⑦ 동양직물	김기준	양복지의 '地平'을 넓히다
	⑧ 오자사(小ざさ)	이나가키 아츠코	모방할 수 없는 맛, 1평의 기적
운영혁신	⑨ 제주수산	고경희	품질! 품질! 품질!
	⑩ 유성식육점	오경란	리모델링으로 고객 눈높이 충족에 성공

⁶⁾ 중소기업연구원과의 공동연구 결과를 활용 (삼성경제연구소 · 중소기업연구원 (2012). 『'변화하는 상인, 꿈꾸는 시장' 심포지엄』, 9월 17일. 대한상공회의소.)

① 하서방광천토굴새우젓 하창수 대표: 새우젓과 디자인·감성의 만남

소재지: 충남 홍성군 광천전통시장

- ◇ 2002년 회사를 사직한 후 2003년 토굴새우젓 가게 개업
- ◇ 2006년 전국 우수시장박람회 우수점포 선정
- ◇ 2011년 홈페이지, 쇼핑몰 개설 및 매장 확장 이전



□ 최고의 젓갈을 만들기 위해 좋은 재료 확보는 물론, 조기숙성방식 등 차별화된 노력을 전개

- 최고의 새우젓을 직접 고르기 위해 일주일에 한 번 목포 어판장을 방문하고, 젓갈의 깊은 맛을 내기 위해 국산 천일염만을 고집
- 타 점포보다 숙성기간을 짧게 하여 젓갈 냄새가 덜 나고 신선도도 탁월

□ 젓갈류에 친숙하지 않은 젊은 층을 공략하기 위해 소포장, 디자인 접목, 고객 DB 구축 등 주변상인과는 다른 새로운 마케팅 방식을 시도

- 하 대표는 디자인회사에 다녔던 경험을, 부인은 정보화 관련 전공 경험을 살려 점포 운영에 활용
- 새우젓의 염도와 맛을 연령에 따라 세분화하여, 짠 것을 싫어하는 젊은 고객을 새로이 흡수
- 젊은 층의 니즈를 반영하여 세련된 디자인 및 소포장 방식을 도입
- '맞춤 고객장부'를 작성하고 이를 데이터베이스화

전통과 첨단과의 접목: 전산화된 '맞춤형 고객관리 DB'

- ▷ 고객주소, 전화번호, 주문물품, 선호하는 젓갈 등의 정보를 입력한 '고객장부'로 비수기에 택배비 무료서비스, 할인행사, 신상품 홍보 등을 휴대폰 문자메시지로 발송하여 이전의 비수기보다 매출이 25% 향상
- ▷ 손으로 적던 고객장부를 '고객관리 프로그램'으로 전산화하고, 이를 인터넷 쇼핑몰과 연계하여 활용

② 골든슈 백광복 대표: 최고의 고수를 찾아 매달려라

소재지: 충남 논산시 화지중앙시장

- ◇ 1980년 21평 규모의 신발백화점 개업
- ◇ 1999년 골든슈 신발백화점으로 상호 변경, 매장 확장(30평)
- ◇ 2012년 현재, 주변에 대형마트가 들어오는 악조건 속에서도 30년 넘게 동일장소에서 성업 중



□ 인근 대형마트와의 차별화를 위해 틈새상품 중심으로 상품라인을 재구성

- 대형마트는 다품종, 소량 저가판매가 어렵다는 점에 착안해 마트의 상품과 가격을 꼼꼼히 체크하여 대형마트와의 경쟁을 최소화
- 신발구매를 위해 시장을 찾는 소비자 욕구를 면밀히 살펴, 메이커 브랜드 신발을 줄이고 특정 계층을 위한 맞춤형 상품 판매로 전환
 - 농촌을 끼고 있는 지역특성에 맞게 장화, 방수신발, 노인용 신발, 슬리퍼 등 특수신발 중심으로 상품 구색을 맞춰 고객을 확보

□ 최고 장사 고수를 직접 찾아가 생생한 경험담을 배우고, 이를 개인의 특성과 접목하여 차별화된 마케팅을 전개

- 전국에서 신발을 제일 많이 판다는 점포 20곳을 찾아다니며 장사 고수들로부터 상품진열 노하우뿐만 아니라 친근한 인사법, 고객 대화술 등 對고객 서비스 노하우를 학습
- 부부경영을 통해 각자의 장점을 극대화하여 매출 증대로 연결
 - 백광복 대표의 부인은 타고난 친절함을 바탕으로 고객 마음을 읽고 부드러운 대화법을 구사함으로써 권유 상품의 구매성공률을 90%까지 끌어올리고 고객 재구매율도 제고
 - 백광복 대표는 '충성 거수경례'로 고객을 맞이함으로써 해병대 출신의 딱딱한 이미지를 역발상으로 푸는 지혜를 발휘

③ 해양수산 김하경 대표: 절실하면 통한다(窮則通)

소재지: 전남 목포 목포종합수산물시장

- ◇ 1992년 치킨가게 창업 후 1997년 홍어 판매로 전업
- ◇ 2005년 인터넷 쇼핑몰 개설
- ◇ 2008년 중소기업청 산하 시장경영지원센터(現 시장경영진흥원) 우수점포 선정



□ 김하경 대표는 일찍부터 온라인 비즈니스의 필요성을 절감하고 자신이 컴맹임에도 불구하고 판매방식을 과감하게 전환

- 온라인 쇼핑몰을 개설하기 위해 정부의 상인정보화교육, 인터넷쇼핑몰 창업과정은 물론 개별적으로 관련 교육을 이수
- 홈페이지 운영기술이 익숙해지자 판매 아이디어가 떠오를 때마다 즉각적으로 반영
 - 인터넷 쇼핑 고객을 위해 '배송시간 실시간 공지 서비스'를 실시하여 호평
- 인터넷 판매에서는 '품질이 곧 신뢰'인 만큼 이를 뒷받침하기 위해 '에스크로(Escrow) 서비스'⁷⁾를 활용

홍어 판매에 '에스크로 서비스'를 접목

- ▷ 인터넷 사이트에서의 홍어 구입에 대한 고객의 불안감을 불식시키기 위해 기술력 있는 중소기업이 주로 활용하는 에스크로 서비스를 도입·운영하여 화제
- 물품을 받지 못했거나 반품할 경우 동 서비스를 통해 금융기관이 즉시 환불해주므로 사기 피해를 원천적으로 예방

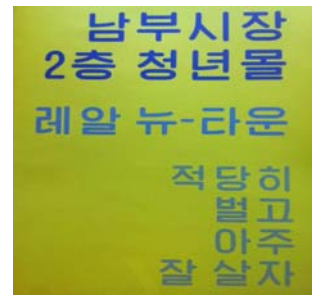
□ 2005년 인터넷 쇼핑몰 개설 이후 외지 주문을 중심으로 인터넷 매출이 급증해 현재 외지매출 비중이 90% 수준

⁷⁾ 거래대금을 금융기관 등 공신력 있는 기관에 맡긴 뒤 물품 배송을 확인한 후 대금을 판매자에게 지급하는 시스템

④ 남부시장 청년몰(점포 16개⁸⁾): 홍대스타일로 시장의 부흥을 꿈꾼다

소재지: 전북 전주시 남부시장

- ◇ 2012년 정부의 창업지원으로 남부시장 2층에 점포 개설
- ◇ 핸드드립 커피, 보드게임방, 식충식물 판매점, 각종 맛집 등 20~30대 청년들이 16개의 다양한 점포 운영
- ◇ 청년상인들이 입점한 후 남부시장 매출이 20%가량 증가



□ 시장주변 환경을 철저히 분석하고 신규 고객층 확보에 필요한 새로운 운영방식을 채택

- 인근 전주한옥마을을 찾는 관광객들이 남부시장에 들르지 않는 문제에 주목하여 관광객 유치를 위한 방안을 강구
 - 관광객이 몰리는 시간에 활발한 시장분위기를 조성하고자 노력하고, 한옥마을에서 열리는 '전주세계소리축제'에도 적극 홍보
- 기존의 전통시장에서는 보기 드문 개성 넘치는 공간을 만들어 젊은 층이 시장에 관심을 갖도록 유도
 - '만지면 사야 합니다', '사진촬영 시 기부금 1,000원' 등 이색적인 벽화와 문구 등을 통해 고객의 시선을 사로잡고 친밀감을 유발

□ 꿈과 열정을 지닌 청년들에게 창업 기회를 제공함은 물론 지역사회의 네트워크 활성화를 도모

- 방치되어 있던 시장 2층 공간을 창업 의욕을 지닌 청년들에게 제공하는 실험을 통해, 전통시장의 새로운 상생 방안을 모색
- 단순히 물건을 사고 파는 곳이 아닌 문화 향유 공간을 지향
 - 5월부터 10월까지 첫째·셋째 주에는 '토요 야시장', 둘째·넷째 주에는 '각종 파티와 공연'을 개최하여 지역사회 활성화에 기여

⁸⁾ 2013년 3월 20일 현재

⑤ 안신야 스즈키 아키라(鈴木彰) 대표: 대형마트를 무릎 꿇린 채소가게

소재지: 일본 도쿄 오타 구(大田区), 고토 구(江東区)

- ◇ 1965년 도쿄 오타 구에서 청과물·채소 점포 개업
- ◇ 1980년 점포 앞에 일본 최대의 마트(JUSCO)가 개점하면서 위기를 맞았으나, 6개월 만에 이전의 고객 수준을 회복
- ◇ 2004년 도쿄 고토 구에 2호점 개설



□ 점포 바로 앞에 들어선 대형마트와의 경쟁에서 살아남기 위해 상품 배송방식을 전면 혁신

- 새벽에 현지에서 직접 채취한 최고의 신선도를 지닌 상품(上品)을 중개상인들과의 네트워크를 활용하여 경매 전의 저렴한 가격에 직접 가져와 오전부터 바로 판매

안신야(安信屋)의 '스피드 경영'

- ▷ 거대 유통업체의 경우 상품이 복잡한 유통과정을 거쳐 소비자에게 도달한다는 점에 착안하여 물건을 직접 가져오는 신속한 배송방식으로 대형마트와 승부
- ▷ JUSCO가 들어서기 전에는 도매상으로부터 배달받은 채소를 팔았는데, 최상의 신선도와 맛을 위해 배송방식을 과감히 전환

□ 참신한 진열, 고객의 구매심리를 파고드는 마케팅, 파격적인 가격전략 등 다양한 아이디어를 활용

- 가게 안이 넓어 보이고 상품 구색도 풍부하게 보일 수 있게끔 천장과 벽에 거울을 설치
- 점포 앞에서 큰 소리로 상품의 맛과 신선함을 고객에게 구체적이고 설득력 있게 호소
- 대형마트의 마진 믹스(Margin Mix) 전략을 벤치마킹하여 상품에 따라 마진율을 차등화해 판매, 마진율은 다소 낮아졌지만 고객이 2배 이상 증가하여 매출과 이익이 오히려 증대

⑥ 아이하시⁹⁾ 김정에 대표: '밥상의 품격'을 완성하는 명품 젓가락

소재지: 부산 국제시장

- ◇ 1996년 수제 나무젓가락 노점상으로 시작
- ◇ 2000년 일본 회사에 납품, 전국 단위 도매업 도전
- ◇ 2012년 '한국소비자선호도 1위 브랜드' 대상 선정



□ 옷칠기술을 통해 항균작용이 탁월하고 내열기능을 갖춘 친환경 수제(手製) 나무젓가락을 개발

- 나전칠기 제조법의 장인이었던 남편이 4년간 일본에서 유학하면서 옷칠기술을 배워 수제 나무젓가락 제조법을 완성
- 기술을 배워가며 일본기업에 하청납품을 하던 중, 우리만의 명품 젓가락을 만들어 국내시장을 개척해 보고자 결심하고 장인정신이 담긴 신제품 개발에 전념

□ 국내시장 대부분이 중국산 저가 나무젓가락 수입에 의존하는 상황에서 웰빙 시장을 공략한 고급화 전략을 추진

- 인체에 무해한 친환경 제품을 판매하기 위해 좋은 재료를 확보하고 생산공정을 엄격하게 관리
- 이러한 과정을 통해 남이 쉽게 흉내낼 수 없는 제품 브랜드화를 추구

□ 품질에 대한 자신감을 바탕으로 전국을 돌며 공격적으로 판촉

- 고객을 확보하기 위해 서울을 중심으로 백화점, 수입제품 취급점 등에 지속적인 홍보 활동을 실시
 - 전국의 백화점에 진출하고 TV드라마에 소품 협찬을 하면서 명품 젓가락으로 품질을 인정받는 기반을 마련

⁹⁾ '사랑을 담은 젓가락'이라는 뜻의 일본어

⑦ 동양직물 김기준 대표: 양복지의 '地平'을 넓히다

소재지: 서울 광장시장

- ◇ 1967년 양복지 도매상가로 유명한 광장시장 내 동창직물 점원으로 시작
- ◇ 1980년 동창직물 인수, 동양직물 창업
- ◇ 2007년 전국 전통시장 박람회 국무총리 표창



□ 소비 트렌드 변화를 감지한 후 기존의 양복지 용도에 대한 발상 자체를 바꿔버린 신제품을 적시에 출시하여 성공

- 김 대표는 창업 초기 모직물 생산 대기업에 자신이 구상한 두루마기 한복지를 제안하여 크게 성공
- 1990년대 들어 기성복 확산으로 양복지 수요가 줄어들던 차에 승복(僧服) 분야의 제품 개발 기회를 놓치지 않고 중저가 승복지 '데리린'을 개발
 - 매장을 방문한 老스님과의 인연이 계기가 되어 승복지 시장에서도 승승장구
- 2000년대 이후 고학력자가 많이 배출되는 흐름을 감안하여 학사복 원단 분야로 제품 포트폴리오를 다변화

□ '점포도 기업'이라는 소신으로 학습 및 직원역량 개발을 중시하고 몸소 실천

- 섬유 특성, 남성복식패션, 양복사(洋服史) 등을 스스로 익히고 지식을 쌓아 전문가 수준의 식견을 확보
- 본인이 배운 고객·재고·직원관리 등 점포경영의 핵심 기법을 종업원들에게 전수하여 직원의 자질 향상에 솔선수범

⑧ 오자사 이나가키 아츠코(稲垣篤子) 대표: 모방할 수 없는 맛, 1평의 기적¹⁰⁾

소재지: 일본 도쿄 무사시노 시(市) 기치조지 다이야상점가

- ◇ 1951년 양갱 · 모나카 전문 점포로 창업
- ◇ 1954년 지금의 다이야상점가 건물에 점포를 오픈
- ◇ 크기는 1평 남짓에 불과하지만 하루 고객은 500~700명, 연 매출은 3억엔 규모



□ 대량 생산으로는 모방할 수 없는 양갱 고유의 맛으로 차별화

- 1959년에는 주변에 대형상가가, 1971년에는 백화점이 들어서면서 위기를 겪었지만 이나가키 대표는 맛과 품질에 대한 자부심으로 정면승부
- 주재료인 팥은 홋카이도 최고급 상품, 설탕은 주문생산한 것만 사용하고 모든 과정은 수작업으로 하면서 최고의 맛을 고수¹¹⁾

'꿈의 양갱'이라는 강력한 브랜드를 구축

- ▷ 양갱 1일 판매량 150개, 고객 1명이 구입할 수 있는 양 5개로 제한하여 40년간 새벽부터 장사진을 치는 충성도 높은 고객으로 유명
- ▷ 제품 품질뿐만 아니라 포장에서도 품격을 느낄 수 있는데, 셀로판지에 양갱을 포장한 후 유명한 석판화 작가인 오다 가즈마의 작품이 인쇄된 고가의 목재함에 담아 선물로도 호평

□ 신뢰할 만한 거래처와의 안정적 · 장기적 거래가 제품 경쟁력의 숨은 비결

- 최고 품질의 팥을 공급하는 업체와 50년간 거래

"도매상은 육성하는 것이다. 믿을 수 있을 때까지 의심하고, 일단 믿기로 했다면 끝까지 믿어라. 믿을 수 있는 도매상을 만들어야 우리 제품도 믿을 수 있다"¹²⁾ (이나가키 아츠코 대표 부친)

¹⁰⁾ 오자사 홈페이지 <<https://www.ozasa.co.jp>>

¹¹⁾ 팥의 품질뿐만 아니라 주걱질과 어떤 물을 사용하느냐에 따라서도 양갱 맛이 달라지기 때문에 이러한 작고 소소한 것까지 소홀히 하지 않는다는 장인정신을 강조

¹²⁾ 이나가키 아츠코 (2012). 『1평의 기적』. 서울.

⑨ 제주수산 고경희 대표: 품질! 품질! 품질!

소재지: 제주 제주시 동문수산물시장

- ◇ 1974년 수산물가게 직원으로 시작하여 1984년 위탁경영을 맡음
- ◇ 1995년 제주 동문수산물시장에 제주수산 개업
- ◇ 멸치 생산, 양식전복·수입새우 취급 등 큰 기회가 있는 사업을 발굴하여 성공시킨 인물로 유명



□ 수입산을 섞거나 때가 지난 상품은 팔지 않는 철저한 품질관리로 유명

- 수산물 경매사 자격증을 따서 새벽시장에 나가 수산물을 구입하고, 어촌계¹³⁾와 해녀를 찾아다니며 상품(上品)을 확인하고 구매

"마누라는 속일지 몰라도 품질은 안 속인다" (고경희 대표)

- 수산물은 신선도가 생명이므로 제주도는 2시간 이내 배달, 육지는 비용이 더 들어도 반드시 당일 택배를 실천

· 배달 상품은 반드시 본인이 직접 최종 점검한 후 배달을 승인

- 40년 가까운 경륜으로 좋은 수산물을 적적 구별해내는 지식과 엄격한 품질관리를 토대로 제주시내 큰 호텔과 유명 핫집은 물론 경주 보문단지 호텔 등 우량고객을 확보

□ 지키지 못할 약속은 절대 하지 않는 신용관리를 중시하고 거래내역 기록도 철저

- 품질보증, 수금, 납품, 외상 등 모든 거래가 신용이 바탕이라고 생각하여 미수금은 있을지언정 미납금은 발생하지 않도록 철저히 통제
- 모든 거래는 반드시 기록하여 제주수산과 거래하면 뒷말이 없다는 평판을 확립

¹³⁾ 수산업협동조합법에 따라 지구별 수협 조합원들이 수협 관내 혹은 다른 행정구역이나 경제권을 중심으로 만든 수협 계통조직

⑩ 유성식육점 오경란 대표: 리모델링을 통해 고객 눈높이 충족에 성공

소재지: 경남 김해시 동상시장

- ◇ 1980년 남편 손경식 씨 정육점 개업
- ◇ 1999년 부인인 오경란 대표가 운영하기 시작
- ◇ 2007년 우수시장 견학 및 교육 이수를 계기로 리모델링 결정



□ 김해동상시장 최초로 냉장고를 비롯한 점포 내 설비를 전면 교체하는 등 고가(高價)의 리모델링을 단행

- 개점 후 경영부진이 지속되던 차에 변화 모색의 일환으로 백화점과 대형마트를 꼼꼼히 돌아본 후 변신을 결심
- 3,000만원 이상을 들여 점포 바닥, 냉장고, 벽면 수납식 서랍장, 진열장까지 모두 교체하고 품목별로 가격표도 부착
- '나홀로 혁신'으로는 가시적 성과가 어렵다고 판단해 최소비용의 점포 리모델링 방안을 제시하며 주변 상인의 동참을 이끌어내는 데 성공
 - 상인들은 처음엔 냉담했지만 점포 리모델링 후 고객이 증가하면서 변화를 실감

□ 외국인 근로자라는 틈새고객에 초점을 맞춘 눈높이 마케팅 전략을 구사

- 주변 대형유통업체들이 주목하지 않거나 주목하더라도 대응이 어려운 외국인 근로자에 특화된 마케팅을 활용하여 성과
- 고객별 특성에 맞는 상품을 제공함은 물론 부위별 요리법도 친절하게 설명해주어 호평
 - 독신인 외국인 근로자도 소량으로 쉽게 구매할 수 있도록 천원 단위로 소포장하여 판매하고, 소액구매 고객에게도 주차권을 제공

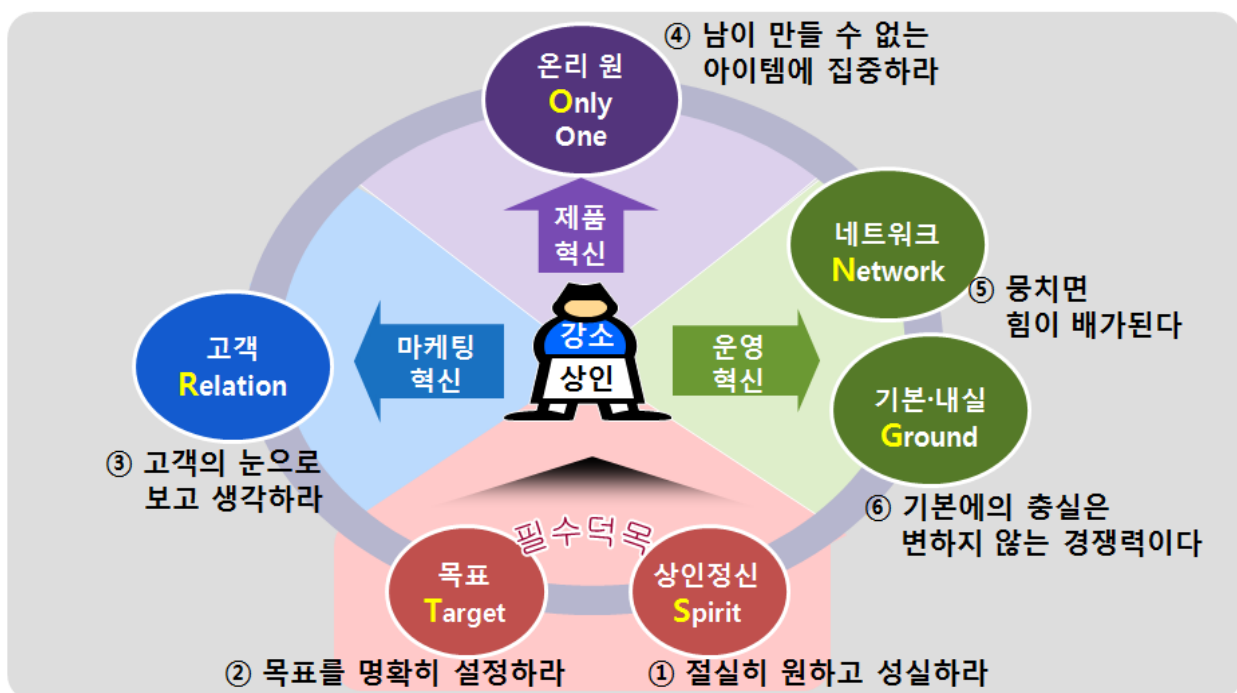
Ⅲ. 강소상인 양성을 위한 제언

강소상인의 성공 키워드: ST · R · O · NG

□ 사례분석 결과, 강소상인들의 혁신유형별 성공 키워드는 'ST · R · O · NG'

- 성공한 강소상인들은 상인의 필수덕목인 '절실함 · 성실성(Spirit)'과 함께 '명확한 목표 설정(Target)'이라는 특징을 공통적으로 보유
- 마케팅혁신에 성공한 상인들은 맞춤화 서비스를 포함하여 고객의 숨은 니즈 충족을 위한 '고객관계(Relation)' 구축에 노력
- 제품혁신에 성공한 상인들은 자기 자신만이 창출할 수 있는 '고유의 아이템(Only One)' 개발에 집중
- 운영혁신에 성공한 상인들은 네트워크 활용(Network), 초심을 잃지 않는 기본에의 충실(Ground) 등에 기반한 전략을 추구

강소상인의 혁신유형별 성공 키워드



시장 상인의 혁신활동을 활성화하는 사회적 분위기 조성

- 성공 사례가 일부 특출한 역량을 지닌 상인에게만 국한되지 않고 광범위하게 확산·전파될 수 있도록 사회적 인프라를 조성
 - 상인은 자기 자신이 절실하게 추구하는 사업가치에 대해 고민하고, 이를 구현하는 데 적합한 중점 혁신전략을 선택하여 추진
 - 정부는 시장 상인의 혁신을 지원하는 관련 프로그램을 재정비하는 한편, 상인의 혁신활동을 장려하는 홍보전략을 강구
- 상인은 자기 자신의 내적 역량, 사업의 특성, 처해 있는 상황을 종합적으로 고려하여 자신에게 적합한 혁신전략을 선택해 추진
 - 마케팅혁신, 제품혁신, 운영혁신 가운데 중점 혁신전략을 선정하되 여타 혁신유형과의 조화를 도모
 - 성공상인 사례를 적극 벤치마킹하고 이를 자기 사업에 접목
 - 경쟁력을 확보하고 급변하는 환경변화에 대한 유연한 대응능력을 갖추기 위해서는 지속적인 학습 의지가 필수불가결¹⁴⁾
 - 상인들끼리 자발적인 성공상인 연구모임을 결성하여 지속적으로 학습하는 것도 좋은 방안
 - 소비 트렌드와 지식 융합의 가속화 흐름을 감안하여, 상인 자신의 역량 연마는 물론 주변 점포, 상인회 등과의 협력방안을 적극 모색
 - 창업 상인 및 사업운영이 부진한 상인을 대상으로 시장 자체적인 '멘토링 품앗이'를 실시

¹⁴⁾ 사례분석의 대상이 된 혁신 강소상인들의 경우, 해당분야 최고의 고수를 찾아 노하우를 배우고, 인근 경쟁업체의 강약점을 철저히 벤치마킹하며, 인터넷·모바일 등 IT 역량을 강화하고, 본인이 습득한 경영기법을 직원에게 적극 전수하는 등 변화의 흐름에 신속하게 대응하기 위해 다양한 형태의 '학습'을 지속적으로 실천하는 것이 특징

일본 시장상인의 '일점일품(一店逸品)' 캠페인

▷ 상인들이 중심이 된 '一店逸品 캠페인' 등 시장 활성화를 모색하는 사례가 증가

- 一店逸品 운동은 '개별점포가 가장 자신 있는 한 가지 상품을 고객에게 부각시키고자 하는 운동'으로, 히가시오사카(東大阪) 시의 후세(布施) 상점가, 도쿄의 시모키타자와(下北澤) 상점가 등이 대표적

도쿄 시모키타자와(下北澤) 상점가의 一店逸品 사례



(자료: 大塚智弘 (2012). "商店街への加入促進とスケールメリットを利用した商店の個店経営について". 『'변화하는 상인, 꿈꾸는 시장' 심포지엄』, 9월 17일. 삼성경제연구소 · 중소기업연구원.)

□ 정부는 시장상인의 혁신 지원 프로그램을 정비하고 성공 사례를 확산

- 시장경영진흥원, 소상공인진흥원 등 유관기관의 소프트한 지원 프로그램을 대폭 확대

- 시장경영진흥원이 시행하고 있는 상인대학 등 교육·학습 관련 지원사업을 양적·질적으로 확대

- 모바일 IT 기술 확산, 소비자 기호·구매 스타일의 변화, 여성의 사회진출 가속화 추세 등을 반영하여 지원

- 지자체, 언론, 기업 등과 긴밀히 연계하여 전통상인의 성공 사례를 체계적이고 지속적으로 발굴·확산 CEO

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		3. 19	3. 20	3. 21	3. 22	3. 25
환율	원/달러(종가기준)	1,111.60	1,116.10	1,115.70	1,119.30	1,110.80
	엔/달러(뉴욕시장)	95.365	95.065	96,085	96,040	94.675
	달러/유로(뉴욕시장)	1.29420	1.28610	1.29320	1.29010	1.29730
금리	회사채(3년AA-, %)	2.93	2.94	2.94	2.92	2.92
	국고채(3년, %)	2.60	2.60	2.59	2.58	2.58
	CD (91일, %)	2.81	2.81	2.81	2.81	2.81
	LIBOR (3개월, %)	0.28210	0.28410	0.28410	0.28460	0.28310
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	105.86	105.78	105.09	104.13	105.06
	WTI(S, \$/배럴)	92.20	93.04	93.26	93.53	94.63
	CRB 현물가격지수	481.69	481.62	481.85	481.58	..
주가지수(KOSPI, 종가)		1,978.56	1,959.41	1,950.82	1,948.71	1,977.67
한국 5년만기 CDS 프리미엄		67	72	72	73	72

< 월별 지표 >

	2011년	2012년	2012.10월	2012.11월	2012.12월	2013.1월	2013.2월
제조업생산 증가율 ¹⁾	6.0	0.8	-1.9	1.9	-0.6	7.7	..
평균가동률	80.2	78.1	77.0	78.0	78.4	78.1	..
서비스업생산 증가율	3.2	1.6	0.4	1.4	0.7	1.7	..
실업률	3.4	3.2	2.8	2.8	2.9	3.4	4.0
실업자(만명)	85.5	82.0	71.8	71.0	73.7	84.7	99.0
총취업자 수(만명)	2,424.4	2,468.1	2,506.9	2,494.1	2,440.2	2,405.4	2,398.4
소비자물가 상승률	4.0	2.2	2.1	1.6	1.4	1.5	1.4
생산자물가 상승률 ²⁾	6.1	0.7	-0.5	-0.9	-1.2	-1.6	-1.6
생활물가 상승률	4.4	1.6	1.6	1.0	0.7	0.8	0.8
수출(억달러, FOB) ³⁾	5,552.1	5,480.8	470.9	477.9	450.3	457.0	423.4
(증감률)	(19.0)	(-1.3)	(1.0)	(3.9)	(-5.7)	(10.9)	(-8.9)
수입(억달러, CIF)	5,244.1	5,195.8	434.0	433.8	431.1	452.0	403.2
(증감률)	(23.3)	(-0.9)	(1.6)	(0.9)	(-5.2)	(3.9)	(-10.6)
외환보유액(억달러)	3,064.0	3,269.7	3,234.6	3,260.9	3,269.7	3,289.1	3,274.0

1) 통계청 (2013. 2. 28.) “2013년 1월 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 2012년 12월부터 생산자물가 기준년도를 2010년으로 변경(2010=100)

3) 관세청 (2013. 3. 18.) “2013년 2월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2011년	2012년	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기
GDP 성장률 ¹⁾	3.6	2.0	3.3	2.8	2.3	1.5	1.5
민간소비	2.3	1.8	1.1	1.6	1.1	1.6	2.8
설비투자	3.7	-1.8	-3.3	8.6	-3.5	-6.5	-5.1
건설투자	-5.0	-1.5	-2.1	1.5	-2.1	-0.2	-4.1
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	45.4	44.9	45.4	44.2	46.6	43.6	44.9
개인금융자산(조원) ²⁾	2,303.4	..	2,303.4	2,365.3	2,384.8	2,449.9	..
개인금융부채(조원)	1,103.5	..	1,103.5	1,106.9	1,121.4	1,135.4	..
재정수지(조원)	18.6	..	18.6	-11.3	-11.5	-3.7	..
경상수지(억달러) ³⁾	260.7	432.5	115.1	25.6	111.9	145.6	149.4
총대외지불부담(억달러) ⁴⁾	3,987.2	4,134.4	3,987.2	4,116.6	4,157.7	4,193.8	4,134.4

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

3) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

4) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2011년	2012년	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	1.8	2.2	4.1	2.0	1.5	2.0	-0.1
	실업률 ²⁾	8.9	8.1	8.5	8.2	8.2	7.8	7.8
	소비자물가 ²⁾	3.2	2.1	3.0	2.7	1.7	2.0	1.7
일본	GDP 성장률 ¹⁾	-0.6	1.9	-1.2	5.2	0.3	-3.5	-0.4
	실업률 ²⁾	4.6	4.3	4.5	4.5	4.3	4.2	4.2
	소비자물가 ²⁾	-0.3	0.0	-0.2	0.5	-0.2	-0.3	-0.1
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	1.4	-0.4	-0.3	0.0	-0.2	-0.1	-0.6
	실업률 ²⁾	10.2	11.4	10.7	11.0	11.4	11.6	11.7
	소비자물가 ²⁾	2.7	2.5	2.7	2.7	2.4	2.6	2.2
중국	GDP 성장률 ¹⁾	9.3	7.8	8.9	8.1	7.6	7.4	7.9
	실업률 ²⁾	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 ²⁾	5.4	2.6	4.1	3.6	2.2	1.9	2.5

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준