

# 유통과학연구

Journal of Korean Academy of Distribution Science

第2卷 第1號, 2004年 3月 1日

---

## 【연구논문】

- 유통이론에 대한 학문적 개념연구 ..... 윤명길 · 김유오 · 남궁석/ 1
- 혁신적인 소매업태는 어떻게 생성되고 발전해 가는가? ..... 박철주/ 17
- 경영실적분석을 통한 운영방안에 관한 고찰 ..... 김유오 · 김수환/ 39
- 항만마케팅의 운영실태와 미래전략방향 ..... 김홍섭/ 63
- NIE(news in education)를 활용한 사회실무계 경상계열분야  
교수 · 학습방법 ..... 이장환/ 99
- PFC 비즈니스 모델운영에 관한 연구 ..... 윤명길 · 정동근/ 125

## 【연구노트】

- 프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 개발에 관한 연구 ..... 김성수/ 143
- 

한국유통과학회

Korean Academy of Distribution Science

## 2004년도 한국유통과학회 임원진

<b>고문</b>	박종광(영진전문대/1대) 김배한(영조주택)
<b>회장</b>	윤명길(서울보건대)
<b>부회장</b>	〈학계〉 구근완(군장대) 김남면(대전보건대) 김홍섭(인천전문대) 신창락(상지영서대) 이명국(안동과학대) 이장환(마산대) 〈업계〉 김영일(롯데마트) 이남용(애경백화점) 김영태(현대백화점)
<b>감사</b>	박철주(삼육의명대) 박승구(평택세무서)
<b>운영위원장</b>	고창룡(3S유통연구소)
<b>학술위원장</b>	이상윤(RMI컨설팅)
<b>대외협력위원장</b>	고윤배(안산1대)
<b>산학연구위원장</b>	김성수(굿파트너컨설팅)
<b>편집위원장</b>	김남면(대전보건대)/ 편집간사 김수환(미래경영개발연구원)
<b>학회산학연구회</b>	-프랜차이즈연구회: 이상윤(RMI컨설팅) -신입태연구회: 김성수(굿파트너컨설팅)
<b>상임이사</b>	김수환(미래경영개발연구원) 김상철(유한대학) 임송국(대구과학대) 김이학(경북과학대) 정진택(송원대) 조경철(아주택배) 이상근(삼영물류)
<b>이사</b>	〈학계〉 강봉구(양산대) 구영덕(양산대) 권오철(강릉영동대) 권태홍(대구과학대) 권혁윤(안동과학대) 김규동(서울보건대) 김문호(마산대학) 김미혜(백석대) 김봉관(양산대) 김석하(숭의여자대) 김성배(서울보건대) 김성환(재능대) 김순홍(인천전문대) 김영만(마산대) 김우현(구미대) 김유오(일본유통과학대학) 김재영(대원공과대) 김종신(영진전문대) 김찬곤(경북과학대) 김창균(군장대) 김황동(동부산대) 남궁석(서울보건대) 남양수(대구미래대) 노용호(대경대학) 류동현(공주영상대) 류재수(공주영상대) 박수용(대구보건대) 박진호(동부산대) 백영기(영진전문대) 변명식(장안대) 송위지(서울보건대) 안희배(극동정보대) 오명수(영진대) 오영애(백석대) 왕성우(백석대) 유병철(양산대) 유병훈(대구대) 유종칠(서강정보대) 윤우영(경동정보대) 이갑용(백석대) 이규희(대구산업대) 이남순(강릉영동대) 이봉수(창원전문대) 이승근(강릉영동대) 이영철(장안대) 이영희(백석대) 이위식(상지영서대) 이장희(대구보건대) 이재학(인천전문대) 이주형(경동정보대) 이진희(창원전문대) 이희영(안동과학대) 장충식(군장대) 전상봉(대구산업정보대) 정연수(대구과학대) 정우진(백석대) 정유택(마산대) 정태석(삼육의명대) 정형명(동부산대) 조광현(삼육의명대) 조의준(마산대) 조진원(대전보건대) 주광신(대덕대학) 최인구(군장대) 태원규(경동정보대) 한호영(상지영서대) 황화철(창원대) 〈업계〉 김시진(이지인터내셔널) 김용찬(GO브레인) 김용훈(현대택배) 김진영(RMI) 박연우(유니레버) 이국연(프라이스앤지오) 이희민(갤러리아) 정상익(신세계) 진창범(롯데백화점) 최철수(CS월드와이드) 김교철(희망백화점) 김만환(중소기업유통센터)

### 한국유통과학회 사무국

주소: (461-713) 경기도 성남시 수정구 양지동 212 서울보건대학 윤명길 교수 연구실  
 전화: 031-740-7292, 팩스: 031-740-7241 이메일: retail@shjc.ac.kr  
 운영위원장: 고창룡 016-607-5685 031-346-3335 팩스 031-346-3336

# 유통과학연구

Journal of Korean Academy of Distribution Science

第2卷 第1號, 2004年 3月 1日

한국유통과학회

Korean Academy of Distribution Science

---

# 차 례

---

---

## 【논 문】

- 유통이론에 대한 학문적 개념연구 ..... 1
- 혁신적인 소매업태는 어떻게 생성되고 발전해 가는가? ..... 17
- 경영실적분석을 통한 운영방안에 관한 고찰 ..... 39
- 향만마케팅의 운영실태와 미래전략방향 ..... 63
- NIE(news in education)를 활용한 사회실무계 경상계열분야  
교수, 학습방법 ..... 99
- PFC 비즈니스 모델운영에 관한 연구 ..... 125

## 【연구노트】

- 프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 개발에 관한 연구 ..... 143

## 【기 타】

- 편집위원회 규정 ..... 197
  - 논문투고요령 ..... 198
  - 한국유통과학회 회원자격 ..... 200
-

# 유통이론에 대한 학문적 개념 연구

## A Study on the Conception Academic of Distribution Theory

윤명길(Youn, Myoung-kil)\*

김유오(Kim, Yoo-oh)\*\*

남궁석(Namgung, Suk)\*\*\*

### 〈차 례〉

- I. 서론
- II. 유통이론에 대한 논의
- III. 유통과 마케팅의 비교
- IV. 결론

### 【요약】

본고에서는 지금까지 단편적으로, 그리고 지엽적으로 연구된 유통이론에 대하여 다각적인 방면에서의 논의와 정립의 필요성을 느끼게 된 바, 본 연구를 하고자 하는 목적이며, 필요성이기도 하다. 특히, 국내 실정에 맞는 유통이론을 학문적으로 정립하려면 지금까지, 정리가 안 된 국내의 기본적인 유통에 대한 개념 정리부터 해야 할 것으로 사려되는 바 본고에서는 유통이론 연구에 도화점을 만들고자 함이며, 선행 논의 과정을 정리하고 유통과 마케팅 또는 연관분야와의 관련성과 연구방향을 검토하여, 유통의 정의와 연구 방법론적 범위를 설정하고자 노력하였다.

기존 연구 미비로 인하여 객관성 논의에 일부분 문제는 있을 수 있지만, 국내 유통이론 연구의 단초를 제공하고, 이와 관련된 제반 연구의 폭을 넓힐 수 있는 연구 자료제시와 복잡다단하고 학제간 복합학의 성격을 지니고 있는 유통이론을 본고에서는 개념정립을 통하여 학계에서의 체계적인 연구를 통하여 산학간의 협력과 연계의 폭을 넓히고 이를 통하여 건실한 국내 유통산업의 기반을 마련하고자 하였다.

Key Word: 유통이론, 유통정의, 마케팅, 연구방법론 범위, 복합학

\* 서울보건대 유통과학과 교수

\*\* 일본유통과학대학 객원연구원

\*\*\* 서울보건대 유통과학과 교수

## I. 서론

1960년대 수출 드라이브 정책에 의한 제조업 위주의 경제 정책은 국내 내수분야 중 유통산업에 대한 관심은 더욱 소홀해질 수밖에 없었다. 특히, 유통산업 중에도 도·소매업의 경우는 더욱 더 관심 밖 일수밖에 없었다. 따라서 유통산업은 언제나 경제발전의 뒷전으로 밀리게 되었고, 이로 인하여, 국내 경제구조의 불균형화가 심화되었다.

그러나, UR협정에 의하여, 국내에도 유통산업을 개방해야할 절박한 상황을 겪으면서, 유통산업에 대한 관심이 더욱 고조되기 시작하였다. 특히, 1990년대 들어서서 대형 유통업체를 중심으로 다점포화가 급속도로 진행되었다. 그러면서 신업체가 유통시장에서의 점유율에서 중요한 비중을 차지하게 되었다. 이와 더불어 학계에서도 유통이론에 대하여, 학문적으로 규명하고자 하는 노력도 증가하게 되었다.

특히, 국내는 타 산업의 학계 연구의 발전에 비하여 유통이론이나 유통현장에서 필요한 학문적 연구는 뒤쳐져 있었다. 그러나 미국에서 마케팅을 전공한 마케팅학자가 연구하던 유통이론에 대하여 1990년대 말부터 국내와 일본의 유통학자의 배출이 시작되면서, 유통이론에 대한 정립의 필요성을 이들을 중심으로 심각하게 제기하기 시작하였다. 지금까지 학계의 노력은 거의 없더라도 과언이 아니었다. 이러한 이유는 상기한 대로 유통을 전공한 학자들이 매우 극소수에 불과할 뿐만 아니라, 유통에 대한 학문적 규명을 하고자 하는 기존의 학자들의 관심도도 매우 적었기 때문이기도 하다.

그래서 국내의 경우, 유통에 대한 정의가 제대로 정립되지 않을 수밖에 없었다. 따라서 본고에서 지금까지 단편적으로, 그리고 지엽적으로 연구된 유통이론에 대하여 다각적인 방면에서의 논의와 정립의 필요성을 느끼게 된 바, 본 연구를 하고자 하는 목적이며, 필요성이기도 하다. 특히, 국내 실정에 맞는 유통이론을 학문적으로 정립하려면 지금까지, 정리가 안 된 국내의 기본적인 유통에 대한 개념 정리부터 해야 할 것이다. 이러한 의미에서 본고에서 그러한 도화점을 만들고자 함이 본 연구의 목적이기도 하다.

현재 유통이론에 대한 논의를 보면, 국외에서도 국가별로 다소 차이가 난다. 그것은 우리나라도 마찬가지지만, 그 나라들의 복잡하고도 특수한 학문적 성장과정에서 기인한다. 특히, 이러한 차이 중에 가장 큰 차이를 보이게 되는 것은 유통이론을 마케팅의 하위개념으로 보느냐, 아니면 상위개념으로 보느냐에 있다. 이러한 관점의 차이에 따라서 유통이론과 마케팅의 정의와 개념 자체가 달라진다.

특히, 유통이론에 대한 개념 정립은 학문의 특성상 경제 및 경영학에서만만의 문제가 아니라, 지리학, 부동산학, 사학, 철학, 사회학 등 여러 학문이 어우러져야 되는 학문이기 때문에 더욱 더 그러하다. 따라서 학제간의 연구폭을 넓히기 위한 학자간의 상호 교류 및 학제간 연구도 매우 중요하다. 이러한 복잡 다단하고 학제간 복합학의 성격을 지니고 있는

유통이론을 본고에서는 개념 정립을 통하여 유통이론에 대한 학계에서의 체계적인 연구를 통하여 산학간의 협력과 연계의 폭을 넓히고, 이를 통하여 튼튼한 국내 유통산업의 기반을 마련하고자 한다.

따라서 본고에서는, 먼저 II 장에서 유통에 대한 선행논의과정을 정리하고, III 장에서는 이를 통하여, 유통과 마케팅 또는 타분야와의 관련성을 검토한다. 또한 나아갈 방향을 살펴본다. IV 장에서는 결론을 내린다.

마지막으로 본 연구에 있어서 연구의 한계점을 들자면, 자료의 미비점을 들 수 있다. 특히, 한국의 유통이론은 지금까지 유통이론을 연구하는 학자들이 다양한 연구가 이루어지지 않고, 마케팅을 전공한 학자들이 대부분이기 때문에 관점이 마이크로 마케팅이 유통이론과 동일시하는 경향이 있어서, 다양한 관점의 연구가 부족했다. 따라서 유통이론의 전진국인 일본 유통학자의 연구를 많이 인용하고, 활용하였다. 따라서 본고는, 일본의 대부분 학자들의 유통에 대한 관점이 마케팅의 상위개념으로 바라보고 연구를 하였다는 점을 따랐다. 이를 통하여, 다각적인 측면에서 유통이론을 바라보고 유통이론에 대한 개념과 정의를 정립하고자 노력하였다.

## II. 유통이론에 대한 논의

본장에서는 다음과 같이, 국내에는 유통에 대한 정의가 제대로 내려져 있지 않다는 점에서 논의를 출발한다. 따라서, 지금까지 논의된 국내외의 선행연구를 검토하고 이를 토대로 국내의 특성에 적절한 유통에 대한 정의와 개념을 정립해 보고자 한다.

### 1. 선행연구

원래, 유통이론에 대한 연구가 상학에서 출발하여 경영이론, 즉 마케팅이론의 일부로 진전되어 왔다. 유통이론에 대한 실질적인 연구가 특히 많이 진전된 구미지역의 국가는 미국, 영국, 독일, 프랑스 등 4개국이 대표적이며, 일본의 경우 1960년대말부터 유통에 대한 연구가 본격적으로 시도되기 시작하였다.

구미의 유통이론에 대한 일반적인 연구는 주로 미국에 편중되어 있다. 따라서, 미국은 마케팅과 유통이론 연구의 본거지이며, 일본에서 수행된 1960년대 이후의 중요 연구가 대부분 미국의 영향을 받지 않을 수 없었다. 즉, 미국의 마케팅기법과 유통이론을 도입·발전시켰다고 볼 수 있다<sup>1)</sup>. 국내의 경우 구미지역의 연구를 계승한 일본학계의 연구(北島

1) Jagdish N. Sheth, David M. Gardner & Dennis E. Garrett, Marketing theory : Evolution and Education, John Wiley, 1988. 미국의 유통론에 대한 상세한 연구보고가 상술되어 있음.

忠南·大野勝也·江田三喜男, 1976) 성과를 발판으로 '80년대 시작하여 후반부터 유통에 대한 새로운 연구기법이 도입되었다(옥선중, 1999).

유통에 대한 연구는 상류보다는 수송과 보관 같은 물류에 대한 연구가 먼저 시작되었다고 본다. 상류(상거래유통, 소유권이전)에 대한 연구는 15세기 유럽에서 상업실무서의 출현과 17세기의 상업학의 이론적 체계 정립되었는데, 이는 중상주의 시절에 번성하였던 상업의 지위를 반영하여 이론적인 발전이 진전된 것이다(옥선중, 1995).

그러나 아담 스미스(Adam Smith)의 『국부론』이 출현하면서 중상주의를 배격하고 분업을 통한 부가가치 창출을 중시하는 이론이 등장하면서, 자연스럽게 유통에 대한 연구는 후퇴할 수 밖에 없었고, 경제학에서 신고전학과 이론이 진전되기까지 유통에 대한 연구는 진전되지 못하였다. 그러나 칼 막스(Karl Max)의 경제학에서는 예외적으로 생산과 유통 부문을 분명히 구분하고 유통부문에서 상업을 이론적으로 설명함으로써 오늘날 칼 막스 상업학을 성립시키는 계기가 되었다(久保村隆祐·荒川祐吉, 1987).

한편 중상주의시대 이후 독일에서는 중상주의시대의 상업학을 상업경영학으로 전회시킴으로써 현대 유통학 연구에 가장 큰 영향을 미쳤다고 본다. 사실 유통에 대한 체계적인 연구는 20세기에 들어오면서 본격화되었다. 특히 미국에서는 유명한 Taylor의 과학적 관리기법을 중심한 마케팅기법 연구가 본격화되었으며, 이 같은 마케팅연구는 미시적인 개별 기업의 레벨에서 수행해야 할 과학적 경영관리기법에 대한 연구로서 개별 기업의 경영기법으로 정착되었으며, 이를 토대로 오늘날 거시적인 관점인 국민 경제적 시각에서 본 유통연구에 큰 영향을 준 것이 사실이다. 다시 말해, 초기 현대의 유통이론은 막스의 상업연구와 미국의 마케팅연구라는 두 가지 축을 원천으로 하여 시작되었다고 봐도 과언이 아니다.

일본에서의 유통이론 연구는 명치시대에 상품유통에 대한 연구로 시작되어 명치 8년에 상업강습소(一僑大學 전신)에 상사관습이란 강의로 시작되었다. 명치 39년에 상업학으로 그 과목명이 변경되었다. 그 후 대정 말기와 소화 초기에 독일과 미국으로부터 상업경영학이 도입되어 상업학이 정비되었다. 2차 대전 중에는 경제학 관점의 배급론이란 표현이 나왔지만, 현재는 유통론으로 정착되었다(荒川祐吉, 1988). 그 후 소화 38년에 유통혁명이 제창된 이후 유통시스템에 연구가 활발하게 진척되어 유통정책에 대한 이론적 연구체계 구축도 활발하게 진행되었다(林周二, 1975). 소화 40년에는 정부의 유통시스템화 정책에 따라 유통시스템 연구가 활성화되어 오늘날 미국식 마케팅 연구와는 별도로 유통이론의 독자적인 학문영역 구축에 세계에서 가장 앞선 국가가 된 것이다.

우리나라의 경우 해방 후 일본에서 수학한 일부 학자들이 상업론을 대학에서 강의하면서 학계의 연구가 시작되었으며, 대학에 상학과가 설치되고 일부 상학과가 정부의 수출 드라이브정책을 따라 국제상학인 무역학과로 재편되면서 상학에 대한 연구가 활성화되었다(옥선중, 1998). 그러나 상업연구의 방향이 국제무역으로 편중되면서, 유통이론과 다른 학문으로 벗어나기 시작했다. 그 자리를 경영학에서 마케팅기법을 유통분야 연구에 접목 시켜서 활용하면서, 국내의 유통이론이 마케팅이론의 하위개념에 편입되면서, 유통의 정



의와 개념자체가 마케팅의 정의와 개념과 동일시되기도 하였다.

UR협정이 체결되어 서비스시장의 개방이 확대되고, 뒤이어 1996년 국내 유통시장이 불가피하게 전면 개방되면서 유통업체들도 제조업의 마케팅기법과 더불어 도소매업의 마케팅기법, 머천다이징(상품화계획), 상권분석과 입지, 소매계수, 유통정보시스템 등이 유통시장의 개방화시대에 생존전략상 필수불가결한 과제라는 인식이 확산되었다(옥선중, 1998).

이에 따라 1990년대 후반부터 우리나라에서도 학계·업계·정부·관련기관에서 유통이론의 유통경영분야로 미시적 연구인 상권분석과 입지론, 소매마케팅론, 머천다이징, 소매계수, 점포개발 등이 활성화되기 시작했다. 또한 이와 더불어 유통경제분야로 거시적 연구인 유통산업과 정책, 상업유통사, 유통기구 및 업태론, 그리고 법적·제도적 연구가 활성화되기 시작하였다.

국내에서 유통이론을 정의하는 논의가 종전에도 진행되었다. 그러나 마케팅에 대한 정의는 명확하게 정립되어 있지만, 유통에 대한 용어에 대한 정의는 아직 정립되어 있지 않다. 따라서, 본고에서는 부족하나마, 지금까지 논의된 국내의 논의와 외국의 주요 논의를 살펴보고자 한다. 이를 살펴보면, <표 1>과 같다.

<표 1> 유통 개념에 대한 주요 논의

항목	해외 연구	국내 연구
개념의 정의	AMA(1960), 林周二(1965,1999), 北島忠男·大野勝也·江田三喜南(1976), Glenn(1977),	윤명길(1995), 옥선중(1995, 1999), 김원수·황의록(1996), 변명식(1998), 윤명길·고창룡(2003)
영역의 설정	Cox, Goodman & Fichandler(1965), Barkstale(1980), Stanton & Futrell(1987),	옥선중(1995, 1999), 변명식(1998), 유병서(2002)
기 타	谷口吉彦(1959), Barkstale(1980) Swerdlow(1978), Dickinson(1978)	강희숙(1996)

먼저, 국내외의 유통관련 개념의 정리분야에 대한 주요 논의를 살펴보면, 해외는 AMA(1960), 林周二(1965, 1999), 北島忠男·大野勝也·江田三喜南(1976), Glenn(1977) 등이 대표적이다. 국내는 윤명길(1995), 옥선중(1995, 1999), 김원수·황의록(1996), 변명식(1998), 윤명길·고창룡(2003) 등이 있다.

두 번째로 연구영역과 관련된 논의로는 해외는 Cox, Goodman & Fichandler(1965), Barkstale(1980), Stanton & Futrell(1987) 등이 대표적이다. 국내는 옥선중(1995, 1999), 변명식(1998), 유병서(2002) 등이 있다.

마지막으로 기타 분야로 유통 분야의 연구방법이나 과목과 관련한 논의로, 해외는 谷口吉彦(1959), Barkstale(1980)가 있다. 그리고 Swerdlow(1978)는 미국 39개 대학 소매업

과목 연구를 하였고, Dickinson(1978)의 급변하는 유통환경에 비하여 미국의 소매업 교육이 40년이 지나도 큰 변화가 없다는 논문을 낸 바가 있다. 국내에는 강희숙(1996)의 국내 유통학과 과목 구성과 방안을 연구가 대표적이다.

이와 같이 유통관련자료가 국내의 경우, 거의가 정리되지 아니한 상태이다. 또한, 학문적 체계로 접근하는 것 자체가 미흡한 실정이다. 따라서, 본고에서는 국내에서 본격적으로 이러한 연구는 기존 연구보다 진전된 단초(端初)를 제공한다는 점에서 의의를 갖고자 한다.

## 2. 유통의 개념

### 1) 유통의 개념

경제학에서 볼 때, 현대 경제 사회는 상품 및 서비스가 생산자로부터 소비자까지 인격적(人格的)으로 이동함에 따라 생활이 영위된다고 말할 수 있다. 상품의 생산과 소비 사이에는 보편적으로 인격적·장소적·시간적 차이가 있으며, 품질적·수량적으로도 동일하지 않다. 따라서, 생산자와 소비자 사이에서 시장구조내의 유통경로를 통해 상품과 용역을 무리 없이 이동할 수 있는 유통시스템이 필요하게 된다. 이 같은 유통시스템은 바로 자본주의 시장구조를 형성하는 기본적인 유통산업으로 존재하게 되며, 시장구조 내에서 유통경로를 통해 상품과 용역의 흐름을 담당하는 유통업체가 국가 경제의 중추적인 역할을 담당하게 된다.

오늘날 유통이란 의미는 생산자로부터 소비자에게 재화와 서비스를 이전하는 장소·시간·소유의 효용을 창조하는 활동으로서 여기서는 상적유통(商的流通)과 물적유통(物的流通)으로 대별하고 있다. 유통활동은 재화와 서비스의 물리적·사회적 흐름에 관한 경제 활동으로서 상품과 서비스를 이전하는 가운데 사회 전체의 부가가치(value added)를 증대시키게 되므로 그 범위는 물류활동(운송·보관·하역·포장·정보활동)과 금융·보험 등 보조 활동을 포괄하는 상업 활동으로 정의할 수 있다.

특히, 물류부문에서는, 1960년대 이후 미국에서 물류(logistics)를 조달 → 생산 → 판매 → 유통 → 소비 → 폐기 → 환원까지 그 범위를 확대하는 동시에 물류활동의 효율화와 관련된 제품설계와 공장입지를 포함한 생산계획, 특히 사전 또는 사후 서비스까지 포함하는 관리문제를 포괄하는 것으로 본다. 물론 여기에는 자재관리와 재고관리까지 포함하는 동시에 소유권 이전 이후의 단계인 유통·소비·폐기·환원·회수라는 광범위한 분야를 총괄하기 때문에 그 범위가 상류부문까지 포괄하는 의미로 해석되고 있다(黃山保, 1981).

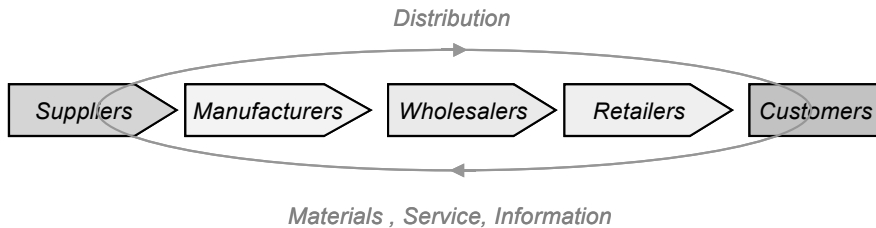
유통(流通)이라는 용어를 사용함에 있어서, 일본은 “distribution”으로 표시한다. 그러나 미국 등에서는 “distribution”보다는 “marketing”을 유통이라는 용어로 사용하기도 한다. 한편, 국내는 어느 전공이나 어디에서 공부했느냐에 따라서, 용어의 사용이 달라지기도 한다. 즉, 국내의 경우 정의를 “distribution”으로 사용하는 학자가 많은 편이나, 미국 등에

서 수학한 학자는 “marketing”이라는 용어를 유통과 동의어로 사용은 경우도 많다.

특히, 미국마케팅협회(American Marketing Association)에서는 “생산자로부터 소비자 혹은 사용자까지의 재화와 용역의 흐름과 관련된 경제활동”이라고 유통의 개념을 정의하기도 하였다(AMA, 1960). 한편, 유통을 정의한다면, “원자재 공급자(supplier)를 포함한 생산자(manufacturer)로부터 소비자(customer)에게 재화 및 서비스를 이전시키는 장소, 시간 및 소유의 효용성을 창조하는 활동이다”라고 할 수 있다. 즉, 재화 및 서비스의 상적·물적 이전을 의미한다. 여기에서 상적유통은 소유권의 이전기능, 매매기능, 거래기능을 갖는다. 유사개념을 살펴보면, 유통이론이란 유통을 규명하는 이론이 될 것이다. 또한, 유통산업이란 유통을 동일한 업으로 생산적 기업이나 경제활동 하는 집단체를 말한다.

한편, 유통의 기점이라 함은 원자재 공급자(supplier)를 포함한 생산자(manufacturer)를 포함한 부분이며, 종점은 최종 소비자(customer)가 이에 속한다. 예를 들어, 농부가 곡물을 생산하는 단계는 기점이 되며, 곡물을 가공하는 여러 단계를 거친 후, 최종소비자가 소비하는 단계가 유통의 종점이 된다. 이를 아래에서 자세히 설명하도록 하자.

〈도 1〉 유통의 개념도



## 2) 유통의 기점과 종점

유통을 국민 경제적 관점에서 본다면 생산자(기점의 주체자)로부터 소비자(종점의 주체자)에 이르기까지 생산물의 사회·경제적 이전을 의미한다. 기점을 생산자로 볼 때 메이커는 제품유통의 기점이고, 농가(農家)는 농산물 유통의 기점이다. 폐기물 유통의 경우 유통기점은 가정이므로 가정은 유통의 종점인 동시에 기점도 될 수도 있으며, 종점은 가정의 소비자와 산업사용자(user)를 모두 포함한다. 원료로부터 중간재(즉, 부품 같은 2차 가공품)를 거쳐 조립가공 후 최종 완성재까지는 많은 이전과정을 거치게 된다.

따라서, 생산물의 형상을 변화하는 곳을 종점으로 본다면 유통의 종점은 가공과 조립과정에서 종점이 계속 이어질 수도 있으며, 종점을 원료단계에서 최종제품(즉, 完成財)까지를 일률적으로 전체적인 흐름으로 파악하는 경우와 종점과 기점이 없이 환류되는 리사이클링(recycling)의 경우로 폐지(廢紙)의 경우 종이 가정에서 사용된 후 재생업자에게 공급되고 다시 재생되어 가정에 재공급되어 순환적인 유통이 계속되는 경우이다(옥선중, 1995).

### 3) 유통의 사회적 성격 및 생산성

유통의 객체(客體)는 생산물이다. 일반적으로 유통의 객체를 상품(goods)인 가치물만을 생각하지만 무가치한 폐기물도 유통의 대상이 된다. 또한 상품을 유형재(有形財)와 무형재(無形財)로 구분할 때 전기·가스·정보 등 무형재도 유통의 대상이 되지만, 단 개인의 전유물인 지식은 지식산업으로서 유통에는 포함되지 않는다.

동일 사업장내에서 상품을 이전할 때, 즉 공장 내 특정장소에서 동일한 공장 내 다른 장소로 생산물을 이동한다든지 공정과정상 다음 조립 및 가공단계로 생산물을 이동시킨다든지, 동일 점포 내에서 진열방법을 변경하기 위해 점포 내 다른 장소로 이전한다든지 혹은 정원에서 재배한 야채를 주방에 옮기는 경우는 유통이 아니다. 그러나 동일 기업 내에서도 다른 사업장에 생산물을 이전하는 활동은 유통이라고 부를 수 있다. 즉 동일 기업 내의 배송센터에서 대리점이나 직영 소매상으로 상품을 이전하는 경우와 같이 다른 사업장으로 이전할 때는 유통이라고 부른다.

생산물의 이전에서 경제성이 구비(높은 경제적 효용성을 요구)되면 이를 유통이라고 부를 수 있는 하나의 조건이 된다. 그러나 예를 들어 집에서 읽던 책을 학교에 가져가서 읽는다고 가정할 때 이는 그 책의 이전을 통해 경제적 효용성이 더 상승하는 것이 아니기 때문에 유통이라고 부를 수 없다.

### 4) 유통의 기능

유통기능(distribution function)이란 생산자로부터 소비자까지 상품과 서비스를 인격적으로 이전시켜 접합(接合)시키는 경제적 활동과 그 과정이라고 말할 수 있다. 경제사회에서는 항상 생산자와 소비자 사이에는 경제적 거리가 존재하기 때문에 그 간격을 합리적으로 통합할 기능이 필요하며, 시장구조의 원만한 흐름을 위해서 사회생활의 안정에 공헌하거나 국민경제생활의 발전에 기여할 수 있도록 유통기관이나 유통업자가 제도적으로 존재하게 된다.

일반적으로 유통의 주된 기능은 생산과 소비의 인격적 통일기능인 수급접합기능(需給接合機能)으로서 소유권 이전기능이나 장소적·시간적 통일기능인 물류기능(physical distribution function)과 기타 유통조성기능(금융, 위험 부담, 표준화 및 시장·매장정보기능)이 필요하다.

재화의 유통문제에서 과학적 연구를 처음 시도한 Shaw는 상업기능으로서 중간상업자의 제 기능을 논하면서 다음과 같이 분류하고 있다. ① 위험부담(sharing the risk), ② 재화수송(transporting the goods), ③ 경영금융(financing the operations), ④ 판매(selling-communication of the ideas about the goods), ⑤ 수집·분류·재발송(asssembling, assorting and reshipping) 등 다섯 가지 기능으로 분류하였다(shaw, 1915).

〈표 2〉 유통의 기본 기능

상적 유통기능	물적 유통기능	유통조성기능
(1) 인격적 통일기능 (거래유통 기능)	(2) 장소적 통일기능(운송)	(4) 수량적 통일기능 (5) 품질적 통일기능(표준화)
(수집) 구매 (분산) 판매	(3) 시간적 통일기능(보관)	(6) 금융적 기능(금융) (7) 위험부담기능(보험) (8) 시장정보기능(시장조사)

Weld는 다섯 가지 기능에 보관/조정(rearrangement)기능을 추가하여 일곱 가지 기능으로 확대하였다(Weld, 1917). 또한, 체링(P. T. Chering)과 반더블루(B. Vanderblue)는 다시 표준화·선별·분산 등 세 가지 기능을 추가하여 열 개의 기능으로 확대하였다.

클라크(F. E. Clark) 교수의 분류내용을 상술하면 다음과 같다.

- ① 교환기능(functions of exchange) : 판매(selling-demand creation), 수집·구매(assembling-buying)
- ② 실질적 공급기능(functions of physical supply) : 운송(transportation), 보관(storage)
- ③ 보조적 기능(facilitating function) : 금융(financing), 위험부담(risk-taking), 시장과 매장정보(securing information, especially by accounting research), 시장정보(market information, its collectional interpretation), 표준화(standardization) 등이다(Clark, 1922).

### Ⅲ. 유통과 마케팅의 비교

유통과 마케팅은 여러 가지 면으로 유사한 점이 많다. 따라서, 본장에서는 유통과 마케팅이 어떻게 동일하고 다른가를 논하고자 한다.

#### 1. 개념적인 측면에서의 비교

유통은 기업의 경영기법으로서 상품과 용역의 흐름을 촉진시켜주는 마케팅과는 차별적 개념을 가지고 있는 동시에 양자는 상호 밀접한 보완관계를 가지고 있다. 특히 학계에서도 유통과 마케팅의 개념을 혼동하고 유통을 마케팅의 하위개념으로 규정하는 잘못된 이론적 개념을 정확히 규명하려고 한다(西村 林, 1993).

〈표 3〉 개념적인 측면에서의 비교

구분	유통(distribution)	마케팅(marketing)
일반적인 개념	- 재화와 서비스를 생산자로부터 소비자까지 이전하는 사회적 유통과정이며, 생산기능과 소비기능이 연계되어 생산물을 이전시키는 배급과정과 유사 개념	- 재화와 서비스를 생산자로부터 소비자까지 이전시키는 개별기업의 사업활동 (판매기법)과 사회적 경영활동(경영기법)을 하는 과정을 포괄하는 의미
주요 내용	- 국민경제적 그리고, 개별경제적 process로서 경제적 가치의 이동현상으로 개념을 정리	- 마케팅을 개별기업의 사업활동과 사회적 경영활동을 의미하는 개념을 정리

옥선중은 유통과 마케팅의 개념을 다음과 같이 정리했다. 먼저, 유통은 상품과 용역이 생산자로부터 소비자까지 이전되는 사회적 흐름이다. 또한, 유통산업(거시적 관점)의 제도/정책/법이 필요하다. 또한 생산물 이전면에서 배급개념과 유사개념이며, 유통은 기업(제조업과 소매업)의 마케팅활동을 통해 그 흐름이 촉진된다. 반면에 마케팅은 거시적 개념에서 기업의 사회경제적 경영기법이다. 또한, 기본적으로 개별기업의 미시적·동태적 판매기법이고, 마케팅 믹스(상품화, 가격, 판촉, 채널 선택) 중 유통채널을 통해 최종적으로 유통과 접촉한다. 또한, 유통의 활성화에 필요한 경영기법의 필수요인이다(옥선중, 1995). 그러나 여러 학자들의 논의를 다시 정리한다면, 〈표 3〉과 같이 정리할 수 있다.

## 2. 관점 차이에서의 비교

관점이란 국민경제적인 관점이나 아니면, 개별경제적인 관점이나의 차이를 의미한다. 먼저, 국민경제적인 관점에서 볼 때, 유통은 각 단계별 유통활동을 통합 서비스 산업으로 이론적 규명하는 유통경제이론이다. 마케팅은 일종의 유통경제론, 유통시스템과 유통의 사회적 목적 수행을 위해 상품·용역의 흐름을 사회적 현상으로 보고 이를 전체 기업의 관점에서 이론적으로 분석하는 거시적 마케팅이론이다.

〈표 4〉 관점차이에서의 비교

구분	유통(distribution)	마케팅(marketing)
국민 경제적인 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유통경제</li> <li>- 상적유통과 물적유통으로 구분</li> <li>- 유통을 마케팅의 상위개념으로 파악</li> <li>- 국민경제적 과정에서 유통 각단계별로 유통활동을 통합하여 이를 전체적인 경제적 유통현상으로 규명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 거시적마케팅(macro-marketing)</li> <li>- 마케팅을 유통의 상위 개념으로 파악</li> <li>- 국민경제적 과정에서 목적수행을 위해 재화와 서비스의 흐름을 경제현상으로 보고 이를 거시경제적인 관점에서 파악</li> </ul>
개별 경제적인 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유통경영</li> <li>- 개별적인 기업활동으로 마케팅을 유통의 상위개념으로 파악</li> <li>- 유통의 각 단계별로 개별기업의 유통경영상 유통활동을 규명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미시적마케팅(micro-marketing)</li> <li>- 개별기업의 경영활동과 기업목적을 수행하는데 필요한 경영활동으로서 궁극적으로 경영의 합리화, 효율화를 위한 경영기법을 개발하고 규명</li> </ul>

반면에, 개별경제적인 관점에서 본다면, 유통은 메이커와 도·소매업체의 유통활동을 경영학적으로 규명하는 유통경영이론이다. 그러나 마케팅은 개별기업의 경영활동에 필요한 상품유통을 촉진하기 위한 동태적인 판매기법으로서 새로운 경영기법의 개발을 통해 경영의 합리화·효율화·능률화 달성이 목적인 미시적 마케팅이론이다.

### 3. 연구방법론적 연구과목 비교

아직 국내에는 유통이론이 명확하게 정립되어 있지 아니한 관계로 이에 대한 체계 및 영역 설정이 미흡한 실정이다. 그러나 일부학자의 논의를 중심으로 살펴본다면, 옥선중(1995, 1998)는 유통론에 대한 과목을 다음과 같이 분류하였다. 유통경제론은 유통과정에서 유통시스템과 제 법칙이 사회경제에 미치는 영향에 대한 이론적 연구분야를 다루고, 유통기구론은 사회적 유통을 담당하는 유통기관의 조직·기능·업무 영역에 관한 연구를 다루고, 유통정책론은 유통산업을 집행하는 국가의 산업정책을 분석, 역사적 경험에 따른 실행적 정책연구를 다루는 분야로 분류하였다. 또한, 유통관리론은 개별 도·소매점에서 수행하는 입지론과 상권분석론, 점포개발론, 소매마케팅론, 머천다이징론, 소매 계수론, 유통정보론에 관한 실무적 경영관리적 연구로 구분하였다.

김원수·황의록(1996)의 연구는 유통론을 마케팅의 하위개념으로 간주하였다. 즉, 마케팅은 미시마케팅론(마케팅관리론)과 거시마케팅론으로 나누어지는데, 거시마케팅론을 규범마케팅론과 실증마케팅론(유통론)으로 구분하여 실증마케팅을 유통론이라고 규정하였다. 유통론으로는 유통본질론, 유통시스템론, 유통구조론, 유통환경론, 유통기관론, 유통경로론, 유통기능론으로 구분하였다.

변명식(1998)의 연구에서는 유통분야의 학문을 다음과 같이 나누었다. 즉, 유통분야 학문을 유통경제론, 유통기구(기관)론, 유통정책론으로 나누었다. 자세히 설명하면, 경제학적으로 유통현상의 분석, 유통과정에 작용하는 유통 제 법칙이나 시스템의 해명에 대한 유통경제론, 사회적으로 유통을 담당하는 유통기관의 업무를 분석하는 유통기구(기관)론, 그리고 유통에 대해서 집행하는 국가의 경제정책을 분석, 검토하여, 이론적이고, 역사적으로 연구하는 유통정책론으로 나누었다.

〈표 5〉 기존 주요 연구자의 연구과목 비교

구분	변명식(1998)	김원수·황의록(1996)	육선종(1995)
주요 과목	유통경제론, 유통기구(기관)론, 유통정책론	유통본질론, 유통시스템론, 유통구조론, 유통환경론, 유통기관론, 유통경로론, 유통기능론	유통경제론, 유통기구론, 유통정책론, 유통관리론
특징	유통경제분야, 즉, 국민경제적인 관점에서 유통론의 규명	마케팅학중 거시마케팅론으로 유통론을 실증마케팅론으로 한정	국민경제적인 관점과 개별경제적인관점을 다 포함하나, 개별경제적인 관점이 다소 소홀

이러한 분류 방법은 유통경제분야, 즉 국민경제적인 측면만 보고 개별경제적인 측면을 감안치 않은 분류방식이다. 따라서, 유통이론을 학문적으로 체계화한다면, 공통분야로 유통론(학)이 있다. 그리고 하위개념으로 국민경제적 측면으로 대표적인 과목을 정리한다면, 유통경제론을 중심으로 하여 정리하고, 또한, 개별 경제적 측면으로 대표적인 과목을 정리하여, 유통경영론을 중심으로 정리해야 할 것이다.

기타의 연구 방법측면에서 보면, 강희숙(1996)은 국내 유통학이 경시되는 이유를 제조업자 측면의 마케팅 관리론 중심의 교과운영과 유통기업에 대한 인식이 부족하여 내용이 제대로 기술되지 못하였다고 하였다. 김원수·황의록(1996)은 미시 규범적인 마케팅관리론적 연구성과로는 거시적·사회적인 여러 가지 문제에 대한 만족스런 해결책을 제공하기에 한계가 있으며, 목적성과 의지성을 갖는 미래 지향적 실천활동으로서의 마케팅활동과 무의지성을 가지는 종합현상으로서의 유통현상을 분리하여 연구하는 것이 유통현상을 보다 더 잘 이해 할 수 있다고 보고 하였다. 송용섭(1994)은 마케팅교육환경에 대한 연구에서 유통론 과목 추가를 제시하였다.

현재 전국 4년제 대학과 전문대학에 설치된 유통관련 학부 및 학과들은 교육 대상자들에게 유통이론 지식을 제공하여 유통이론 지식을 갖춘 인적 자원에 대한 사회적 수요를 충족시킴으로써 그 기능을 수행하고 있다. 그러나, 유통산업 발전을 위하여 제시되는 보고서에 전문인력 양성을 위한 제안들이 보고 되고 있지만, 그 실행 결과가 미흡하며, 국내



소매유통기업들의 경우 사내 인적자원 과정을 별도로 두고 자체 교육과 재교육을 통하여 기업에 맞는 교육프로그램을 실행하고 있어 실무와 현 제도권 유통교육에도 문제가 있음을 알 수 있다.

#### 4. 연구방향전개

유통이론은 상기에서도 논의한 바와 같이 관점에 따라 다소 차이가 있을 뿐만 아니라 마케팅과도 엄연한 차이가 있다. 특히, 유통이론은 경제학뿐만 아니라, 경영학이 복합한 복합학문이다. 여기에 더불어 사회학, 식품학, 소비자학, 가정학, 법학, 의상학, 부동산학, 건축학, 지리학, 도시공학 등 무수히 많은 학문과 학제간의 연구가 이루어져야 보다 더 완성을 높일 수 있는 학문이다. 따라서, 본장에서는 현재 유통학이 직면한 문제점을 도출하고, 학문적 측면에서 전개방향을 모색해야 한다고 본다.

따라서 아직 국내에 유통이론이 명확하게 정립되어 있지 아니하였다. 또한, 이에 대한 제대로 된 정의조차도 없는 실정이다. 그래서 결국 본고에서는 이러한 분야의 보다 깊이 있는 연구의 기초가 될 수 있도록 현재까지의 논의사항을 정리하고, 전국 유통 관련 대학의 과목을 조사 분석하여서, 상기의 연구를 중심으로 유통이론의 학문적 체계를 세워 보고자 한다.

그래서 과목을 선정함에 있어서, 중심과목을 1개과목으로 하고, 전공과목을 각 5개과목씩 10개과목으로 선정하였다. 그래서 총 11개과목을 선정하였고, 나머지 과목은 연관과목으로 구분하였다. 이는 대학이나 학문의 연구하는 학자의 특성을 고려하여, 선별할 수 있는 여유를 두었다. 그러나 본고에서 연구한, 그리고 분류한 본 연구과목의 체계가 전적으로 옳다고는 할 수 없다. 따라서 이에 대한 대학이나 학자의 특성에 맞는 보다 더 깊이 있는 연구가 이루어져야 할 것이다. 참고로, <표 6>은 전국의 유통관련 대학의 과목을 정리하여 유통분야의 학문적 체계에 맞추어서 정리하였다.

<표 6> 연구과목의 전개방향

구분	중심과목	전공과목(5과목)	연관과목
국민경제적 측면 (유통경제분야)	유통론(학)	유통경제, 유통정책, 유통산업, 업체발전론, 유통기구(기관)	유통사, 유통구조론, 유통(물류)정보, 유통법규, 물류론, 운송론 등
개별경제적 측면 (유통경영분야)		입지/상권분석, 점포개발, 소매마케팅, 머천다이징, 소매계수관리	고객관리, 유통창업, 판매실습, 식품유통론 등

즉, 유통론(학)을 학문적으로 체계화한다면, 공통분야로 유통론(학)이다. 그리고, 하위

개념으로 국민경제적 측면(유통경제분야)으로 과목을 정리한다면, 유통경제, 유통정책, 유통산업, 업태발전론, 유통기구(기관)로 나눌 수 있다. 또한, 개별경제적 측면(유통경영분야)으로 과목을 정리한다면, 입지/상권분석, 점포개발, 소매마케팅, 머천다이징(MD), 소매계수관리 등으로 나눌 수 있다. <표 5>에서 연관과목이란, 전공분야이지만, 비중이 약하거나, 전공과 연관된 복합학개념의 학문분야이다.

## IV. 결 론

상기와 같이 본고에서 유통에 대한 정의를 내리고, 이에 따른 연구 방법론적인 범위를 설정하고자 노력하였다. 그러나, 지금까지의 연구가 거의 전무하므로, 본 연구 자체의 객관성의 결여가 우려된다. 이러한 우려를 불식시키기 위해서는 보다 더 많은 부수적인 연구들이 뒤따라야 할 것으로 보인다. 기존의 유통관련학회가 국내에는 3개가 있다. 즉, 한국유통과학회, 한국유통학회, 한국유통정보학회 등이다. 그러나, 이제까지 유통이론에 대한 정의를 내리지 못하고 있다는 사실은 본 연구의 중요성 차원에서 볼 때, 본 연구의 객관성여부를 감안치 않더라도 매우 중요성을 갖는 것이다.

본 고에서의 연구내용을 정리한다면, 먼저 유통에 대한 정의를 내렸다. 즉, 유통이란, 개념적인 측면에서 볼 때, 재화와 서비스를 생산자로부터 소비자까지 이전하는 사회적 유통과정이며, 생산기능과 소비기능이 연계되어 생산물을 이전시키는 배급과정과 유사 개념이다. 즉, 국민경제적 그리고, 개별경제적 process로서 경제적 가치의 이동현상으로 개념을 정리할 수 있다.

관점차이에서 본다면, 관점이란 국민경제적인 관점이나 아니면, 개별경제적인 관점이나의 차이를 의미한다. 따라서, 먼저, 국민경제적인 관점에서 볼 때, 유통은 각 단계별 유통활동을 통합 서비스 산업으로 이론적 규명하는 유통경제이론이다. 반면에, 개별경제적인 관점에서 본다면, 유통은 메이커와 도·소매업체의 유통활동을 경영학적으로 규명하는 유통경영이론이다.

한편, 유통이론은 상기에서도 논의한 바와 같이 관점에 따라 다소 차이가 있을 뿐만 아니라 마케팅과도 엄연한 차이가 있다. 특히, 유통이론은 경제학뿐만 아니라, 경영학이 복합한 복합학문이다. 여기에 더불어 사회학, 식품학, 소비자학, 가정학, 법학, 의상학, 부동산학, 건축학, 지리학, 도시공학 등 무수히 많은 학문과 학제간의 연구가 이루어져야 보다 더 완성도를 높일 수 있는 학문이다. 결국 유통이론은 유통론을 중심으로 10개과목으로 정리할 수 있다. 즉, 유통론(학)을 학문적으로 체계화한다면, 공통분야로 유통론(학)이다. 그리고, 하위개념으로 국민 경제적 측면(유통경제분야)으로 과목을 정리한다면, 유통경제, 유통정책, 유통산업, 업태발전론, 유통기구(기관)로 나눌 수 있다. 또한, 개별 경제적

측면(유통경영분야)으로 과목을 정리한다면, 입지/상권분석, 점포개발, 소매마케팅, 머천다이징(MD), 소매계수관리 등으로 나눌 수 있다. 여기에 최근 유통의 개념이 가상공간(cyber space)으로 확대 되고 있으며, 가상공간에서의 유통이 유통전반에서 매우 중요한 역할을 수행할 수 있다는 점에서 이를 어떻게 학문적으로 포함할 것인지 여부와 경제학의 이론이 기술경제와 정보경제로 파생되고 있어 경영학 이론 분야에서도 기술경영과 경영정보 영역으로서 국민경제 입장과 개별경제 입장 도입되고 있어 이에 대한 논의가 포함되어야 함을 인식하면서 이에 대한 논의는 차후 연구과제로 삼고자 한다.

마지막으로 본 연구에 있어서 연구의 한계점을 들자면, 자료의 미비점을 들 수 있다. 특히, 한국의 유통이론은 지금까지 유통이론을 연구하는 학자들이 다양한 연구가 이루어지지 않고, 마케팅을 전공한 학자들이 대부분이기 때문에 관점이 마이크로 마케팅이 유통이론과 동일시하는 경향이 있었다는 점이다. 다행인 것은 최근에 들어서서, 유통이론을 전공한 국내 및 일본 등의 유능한 학자들이 대거 국내 학계에서 활동하기 시작하면서 관점의 변화를 가져오기 시작했다. 즉, 유통을 마케팅의 상위개념으로 보면서, 진정한 유통이론의 개념으로 정립하기 시작했다는 점이다. 특히, 본고 이후 추후 연구 과제를 검토한다면, 유통이론을 심도 있게 논의해야 하는 부분은 복합학 개념으로 봐야 한다는 점이다. 즉, 유통이론을 다양한 학문을 전공한 다수의 학자들이 참여한 연구가 많이 이루어져야 할 것이라는 점이다.

## 참 고 문 헌

- 김원수·황의록(1996), 『유통론』, 경문사.
- 강희숙(1996), “유통학 교육에 관한 소고”, 우석대학교 유통통상연구소 Vol. 1, pp.17~36.
- 변명식(1998), 『신유통학개론』, 학문사, p56.
- 옥선중(1995), 『유통경제』, 창현출판사.
- \_\_\_\_\_(1999), 『유통학개론』, 형설출판사
- 옥선중(1998), “미국의 유통학 연구에 대한 소고”, 물류학회지, Vol. No1, pp.5~23.
- \_\_\_\_\_(1998), “유럽의 유통학 연구에 대한 소고”, 물류학회지, Vol. No2, pp.5~30.
- 윤명길(1995), 『유통개방시대의 소매유통 어떻게 할 것인가』, 도서출판동인.
- 윤명길·고창룡(2003), 『할인점 경영과 실무』, 도서출판 두남.
- 林周二(1968), 『流通經濟의 課題』, 日本生産性本部.
- \_\_\_\_\_(1975), 『流通研究入門』, 日本經濟新聞社.
- \_\_\_\_\_(1999), 『現代의 商學』有輩閣.
- 森下二次也(1997), 『現代商業經濟論』, 有輩閣books, pp. 1~16.
- \_\_\_\_\_(1997), 『現代의 流通構造』世界思想社, pp. 1~6.
- 北島忠南·大野勝也·江田三喜男(1976), 『流通論』, 白挑書房, pp. 24~41.
- 谷口吉彦, 『配給通論』, 千倉書房, 1959.
- 速水 保·山野邊義方(1993), 『流通經濟の 理論と 實際』, 成山堂書店.
- 日本商學會 用語定義委員會(1971), 『商業用語定義』, 日本商學會
- 黃山保(1981), 『物流システムと意思決定』, 中央經濟社, p. 4.
- 西村 林(1993), 『現代流通論』, 中央經濟社, pp. 17~20.
- 西村 林·金子泰雄 宇野政雄(1992), 『現代商業·流通辭典』, 中央經濟社.
- 石原武政(1988), 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房, pp. 3~6.
- 白石善章(1992), 『流通構造と 小賣行動』, 千倉書房, pp. 1~10.
- 片岡一郎(1957) 譯, 『商業の 經濟理論-商業の 經濟學的 分析』, 東洋經濟新聞社
- 荒川祐吉(1988), 『流通研究の潮流』, 千倉書房, pp. 142~158.
- 田村正紀·石原武政(1984), 『日本流通研究の 展望』, 千倉書房.
- A. W. Shaw(1915), “Some Problems in Marketing Distribution, p. 76
- F. E. Clark(1922) 『Principles of Marketing』, pp. 10~11.
- A. M. Findlay and Leigh Sparks(2002), 『Retailing Critical Concepts』, Vol I. The Evolution and Development of Retailing, Routledge , pp. 1 ~15.
- John Benson and Gareth Shaw, 『The Retailing Industry -Perspectives and the Early Modern Period 』 Volume I. I.B Tauris Publishers,
- Dikinson, R. A(1978) “The future of Retail Education: Four-Year collages, Journal of Retailing, Vol. 54, No. 3(Fall) pp. 87~93.
- Swerdlow, Robert A(1978), “Retail Education in Four-Year Institutions: What Does the future Hold?”, Journal of retailing, Vol. 54, No 3(Fall). pp. 37~44.

# 혁신적인 소매업태는 어떻게 생성되고 발전해 가는가?

How are the Innovative Retailing Being Generated and Developed?

박 철 주(Park, cheol-ju)\*

## 〈차 례〉

- I. 문제의 제기
- II. 「소매 순환」 이론
- III. 「진공지대」 이론
- IV. 「변증법」적 이론
- V. 「환경적응」 이론
- VI. 요약 및 연구과제

## 【요 약】

우루파이 라운드(UR)의 협상이 체결된 후 한국의 유통시장에서는 편의점, 할인점, 쇼핑센터, 무점포판매 등 다양한 소매업태가 생성되었고, 그러한 소매업태의 발전은 매출액, 종업원수, 매장면적의 증가율에서도 괄목할 만한 성장을 보이고 있다.

본 논문에서는 이러한 소매업태의 생성과 발전 과정에서 존재하고 있는 법칙을 찾는 데에 초점을 맞춰 기존의 소매업태의 발전 이론의 논리적 특징과 전개방향을 검토하였다.

기존의 연구 성과를 검토한 결과, 1960년부터 최근에 이르기까지 소매업태 발전의 다양한 패턴을 설명하는 포괄적 이론을 제시하고 있지만 그러한 연구 결과는 개념적인 틀의 제시에 머물고 있고, 경험적 연구로의 발전을 보이고 있지 않았다.

그 이유에 대해서는 두 가지를 들 수 있다. 첫 번째, 소매업태에 대한 정의의 불명확함이다. 두 번째, 소매업태의 격 올림을 촉진시키는 내부 요인에 대해서는 논의하고 있지만, 격 올림한 소매업태가 시장에서 수용될 것인지에 대해서는 고려하지 않고 있다는 점이다.

따라서, 이 두 가지 연구 과제를 해결하는 것이 앞으로 소매업태의 생성·발전 이론을 체계화하는 데 관건이 될 것으로 생각된다.

\* 삼육의명대학 유통경영과 조교수

## I. 문제의 제기

우루과이 라운드(UR)의 협상이 체결된 후 한국의 유통시장에서는 어떠한 현상들이 일어나고 있는가? 대규모 소매업태로는 소수의 백화점과 슈퍼마켓이 중심이었던 이전과 비교하여 현재에는 편의점, 할인점, 쇼핑센터, 무점포판매 등 다양한 소매업태가 생성되었고, 그러한 소매업태의 발전은 매출액, 종업원수, 매장면적의 증가율에서도 괄목할 만한 성장을 보이고 있다.<sup>1)</sup> 이러한 현상은 우리나라에서만 아니라 미국, 유럽, 일본 등 주요 선진국에서도 그 속도에 있어 약간의 차이는 보일지언정 유사한 발전을 경험하고 있다.

과연 이러한 다양한 소매업태가 생성되고 발전해가는 과정이 어떠한 원리나 원칙이 없이 우연의 산물로서 이루어지는 것일까? 모든 일에 있어서 그러하듯이, 얼핏보기에는 아무런 법칙도 존재하지 않는 것처럼 보이는 소매업태의 발전 과정에도 어떤 보편타당한 법칙이 존재하고 있는 것은 아닐까? 존재한다면 그러한 논리는 도대체 무엇인가? 이러한 연구과제의 규명을 위해서 최초로 제시되었고, 소매업태 발전이론의 원점이라고 할 수 있는 McNair의 「회전하는 소매바퀴」 이론을 들 수 있다.<sup>2)</sup>

본 논문에서는 이러한 연구과제를 위해서 II에서는 McNair의 「회전하는 소매바퀴」 이론을 필두로 현재까지 발표되었던 「소매 순환」 이론, III에서는 「진공시대」 이론, IV에서는 「변증법」적 이론, V에서는 「환경적응」 이론에 관한 각각의 논리적 특징과 그 전개방향을 검토할 것이다. 마지막으로 VI에서는 본 논문의 요약과 향후의 연구과제를 기술한다.

## II. 「소매 순환」 이론

### 1. McNair의 「회전하는 소매바퀴」

1957년 피츠버그 대학에서 열린 심포지움에서 McNair는 소매업의 몇 가지 분야에는 일종의 라이프사이클이 있으며, 소매업태의 발전에는 순환적인 전개 패턴이 존재한다고 믿어도 좋을 근거가 있다고 제시하였다. McNair가 「회전하는 소매바퀴(Revolving Wheel of Retailing)」라고 명명한 것이 바로 이것이다. 당시의 발언을 인용해 보자.

「.....경쟁이 치열한 수준 높은 미국 경제에 있어서 유통부문에서는 어떤 일이 일어나고 있는가? 현재 일어나고 있는 소매업태 변화의 원동력은 무엇인가? 내 생각으로는, 미

1) 윤명길 외(2003), p.31.

2) 국내에서의 연구성과는 권영호(1998), 이광중(1995), 박상준(1985) 참조.

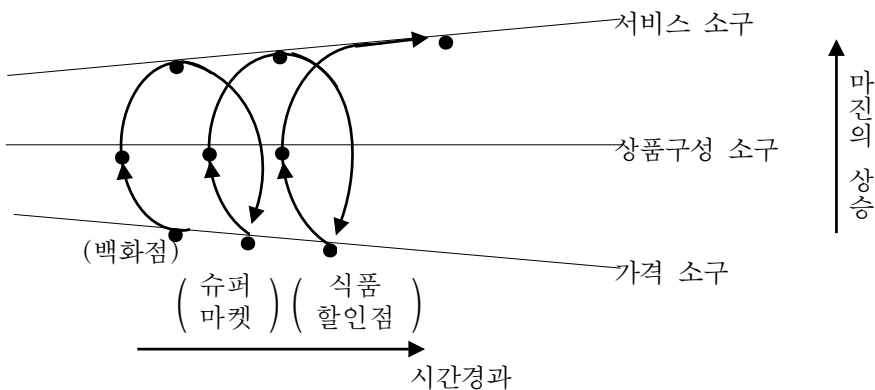
국의 유통부문에 크던 작던 간에 뚜렷한 사이클이 존재하고 있는 듯 하다. 바뀌는 쉬지 않고 계속 회전한다. 때로는 천천히 때로는 빠르게. 그러나 그것이 정지하는 일은 없다.

사이클은 대담하고 참신한 컨셉트, 즉 혁신에서 시작된다. 누군가가 지금까지는 존재하지 않았던 참신하고 기발한 아이디어를 생각해낸다. ……(중략) 이와 같은 혁신자는 새로운 유형의 아이디어를 가지고 있다. 초기에는 혁신자가 정당하게 평가받지 못하고 조소와 경멸을 받으며, 정통이 아닌 이단자로 비난받는다. 은행이나 투자가는 혁신자를 신중하게 상대한다. ……(중략) 그러나 혁신자는 그러한 혁신 고유의 낮은 영업비용으로 가능해진 가격 소구를 토대로 소비자를 끌어들인다. 해가 갈수록 점차 혁신자는 격 올림을 행하여, 보다 고급 상품을 취급하고, 점포의 외관과 품격을 높이고, 보다 높은 사회적 지위를 획득한다. 그리고 종래의 경영 기법을 고수하는 기존의 유통 경로로부터 거래를 탈취하는 성장기를 맞이한다. ……(중략) 이러한 성장기에 접어들면서 새로운 소매업태는 소비자와 투자가로부터 급속히 환영 받게 된다. 그러나 그와 동시에 자본 투자가 증대하고 영업비가 상승하는 경향을 보인다. 그 때에, 그 소매업태는 성숙기로 접어든다. 건물을 포함한 물리적 시설이 거대해지고, 점포의 설비와 진열은 세련되어지며, 보다 대대적인 판촉 활동이 전개된다. 이 단계에서 이 소매업태는 종래의 경쟁상대보다는 오히려 동종의 소매업태와 주로 경쟁하게 된다. ……(중략)

성숙기는 이윽고 자본의 과대화, 보수화의 진행, 투하자본 이익률의 저하 등으로 저항력의 약화를 수반하게 된다. 어떤 것에 대해 저항력이 약화되어 가는가? 소매 사이클의 다음 번의 회전에 대해서이다. 이미 기성의 소매 세력이 되어버린 이 소매업태는 저비용을 근거로 영업을 시작하는 채치 넘치는 아이디어를 가진 새로운 혁신가의 공격에 의해 타격을 받게 된다. 이 사이클은 때로는 서서히, 때로는 빠르게 회전한다.<sup>3)</sup>

이러한 McNair의 소매 순환 과정은 도표 1과 같이 나타낼 수 있다.

〈도표 1〉 McNair의 「소매 순환」과정



출처 : 荒川(1969), p.78.

3) McNair(1958), pp.17-18. McNair & May(1976), pp.1-2.

McNair의 「회전하는 소매바퀴」이론에 대해 주로 제기되는 비판은 다음 두 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 혁신적인 신규업태가 생성되고 그것이 발전해 갈 수 있는 것은 소비자의 수용 여부에 크게 의존하게 되는데 이 이론은 소비자라는 요인을 무시하고 있다. 둘째, 「회전하는 소매바퀴」이론의 중심이기도 한 격 올림은 주로 2단계에서 발생되는데, 그 단계에서 신규업태의 격 올림에 대한 기존업태의 반응을 무시하고 있다.

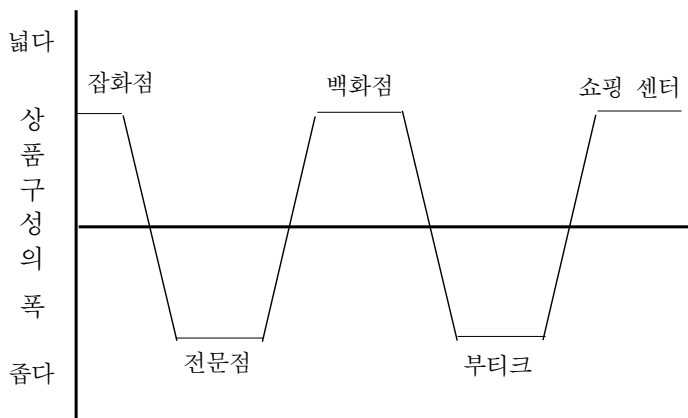
McNair의 「회전하는 소매바퀴」이론이 여러 측면에서 비판받고 있음에도 불구하고, 이 이론은 소매업태의 발전에 관한 최초의 연구이며, 또한 과거 미국 소매업태의 발전 과정을 이론적으로 정리한 것이라는 점에서 그 이후의 연구에 지대한 영향을 미치게 되었다. 즉 McNair의 이론을 비판적으로 검토하고 그 가설에 내재되어 있는 여러 한계점을 극복하여 보다 일반적인 이론 및 가설을 제시하려는 연구가 진행되었다고 할 수 있다.

## 2. Hollander의 「소매의 아코디언」 이론

부분형 「회전하는 소매바퀴」이론에 반해, 완전형 소매 순환 이론의 예로서 「소매의 아코디언(Retail Accordion)」이론이 Hollander(1966)에 의해 명명되었다.

「소매의 아코디언」이론은 도표 2와 같이, 시대의 흐름과 더불어 상품구성의 폭이 아코디언처럼 변화하는 것으로, 상품구성의 폭이 넓은 잡화점 출현 이후에 한정된 상품라인을 취급하는 전문점이 등장하고, 전문점에 이어서 폭넓은 상품라인을 취급하는 백화점이 등장하며, 다시 한정된 상품라인을 취급하는 부티크가 등장한다고 하는 교체 패턴의 역사적 경향을 설명하는 이론이다.

〈도표 2〉 Hollander의 「소매의 아코디언」과정



출처 : Hollander(1966)을 토대로 도식화한 것임.

이 이론의 지지자는 미국에서의 근대 소매업태의 생성을 18세기의 잡화점으로 설정하



고, 현재 미국에서 전개되고 있는 대표적인 소매업태로 양판점, 하이퍼마켓, 쇼핑 센터 등을 들고 있다. 잡화점과 양판점의 두 소매업태는 폭넓은 상품구성이라는 특징을 가지고 있으며, 양판점은 잡화점보다 윈스톱 쇼핑이 효과적인 종합적이고 근대적인 점포라는 것이다. 백화점은 인구의 증가와 공업화에 대응하기 위해 보다 전문적인 상품구성으로 출현하였고, 최초의 통신판매는 보다 전문품을 중심으로 시작되었다. 그리고 여러 전문점이 그 뒤를 따라 출현하게 되었다.

### 3. Izraeli의 「3개의 소매바퀴」이론

Izraeli(1973)는 McNair의 「회전하는 소매바퀴」 이론을 확장하여 「3개의 소매바퀴 (Three Wheels of Retailing)」이론을 제창하였다. Izraeli는 McNair의 「소매 순환」 이론이 안고 있는 문제점을 지적하고, 이 문제점을 해결하기 위해 그는 소매 사이클을 3개로 하여, 고가격 설정형 소매업태의 생성과 그 소매업태의 저가격화, 그리고 혁신적인 신규업태의 생성과 함께 기존업태가 어떻게 발전해 가는지에 대해 설명하고 있다.<sup>4)</sup>

도표 3에서 제일 위의 사이클(2)은 고비용·고가격으로 진입해오는 혁신적인 신규업태를, 두 번째 사이클(3)은 기존업태를, 제일 아래의 사이클(1)은 각각 저비용·저가격으로 진입해 오는 혁신적인 신규업태를 가리킨다.

먼저 도표 3의 ㉑에서, 기존업태 C와 D는 비용과 가격에서 중간 정도이기 때문에 그곳으로 저비용·저가격의 신규업태 A와 고비용·고가격의 신규업태 B가 진입한다. 기존업태 C와 D는 A와 B의 진입을 저지하는 행동을 취하지만, 만약 진입 저지에 실패하게 되면 부분적으로 신규업태의 혁신성을 인정하고 격 내림 또는 격 올림하여 A와 B로 접근한다.

㉒에서는, 기존업태 C와 D는 시장 점유율을 재탈환하기 위해 A와 B의 혁신성을 모방한다. 또한 신규업태와 기존업태의 중간에 위치하는 가격과 서비스를 요구하는 시장이 성장함에 따라 A와 B는 기존업태 C와 D로 접근하기 위해 격 올림이나 격 내림하게 된다. 이렇게 하여 3개의 사이클은 회전하기 시작한다.

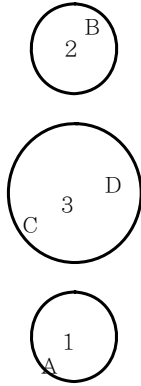
㉓에서는, 신규업태와 기존업태의 동화과정을 나타내고 있다. 초기에 신규업태와 기존업태의 사이에서 나타나던 차이가 이 단계에서는 희박해지고 동화되기 때문에 3개의 사이클은 정지하게 된다. 신규업태 A와 B는 기존의 업태로 포함되고 그 결과 기존업태는 확대된다.

그리고 ㉔에 나타낸 것처럼, 새로운 신규업태 E와 F가 시장으로 진입하여 앞에서 기술한 순환 과정을 반복하게 된다.

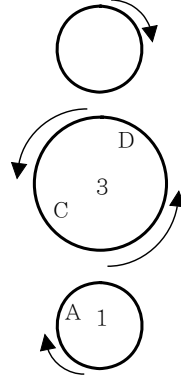
4) Izraeli(1973), pp.71-72.

〈도 3〉 Izraeli의 「3개의 소매바퀴」과정

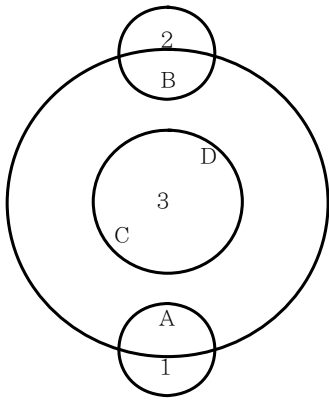
㉑제1단계 : 혁신자의 진입



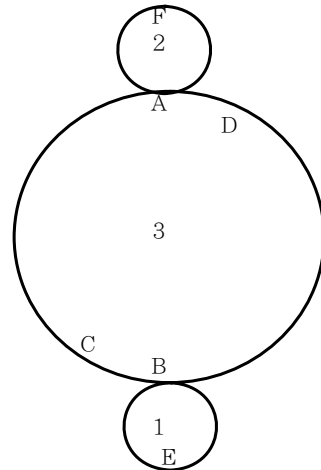
㉒제2단계 : 격 올림과 격 내림 과정



㉓제3단계 : 동화과정



㉔제4단계 : 새로운 혁신자 진입



출처 : Izraeli(1973), pp.70-72.

#### 4. 中西의 신「소매 순환」이론

中西(1996)는 McNair의「소매 순환」이론과 Nieslen의「진공지대」이론이 안고있는 문제점에 초점을 맞추어, 신「소매 순환」과정 도표 4와 같이 제시하고 있다.<sup>5)</sup>

1단계에서, 유리한 비용 구조 또는 비용이 주어지면 고서비스 수준을 가져오는 유통기

5) 中西(1996), pp.35-37.

술의 혁신에 의해 최초로 진입한 신규업태는 먼저, 기술 프론티어<sup>6)</sup>를 약간 오른쪽 아래로 시프트시키는 것만으로 충분한 경쟁우위를 가질 수 있다. 따라서 이러한 소매업태는 대부분의 경우 단기적이지만 비용 구조상의 우위와 경쟁상의 우위를 동시에 가지게 되어 높은 이익을 올릴 수 있다.

2단계에서, 신규업태가 높은 이익을 올리고 있다는 것이 알려지게 되면 후발기업이 시장으로 진입해온다. 그 결과 소매업태내 경쟁이 치열해져 다음과 같이 행동 유형을 유발한다. 첫 번째로 각 기업은 그 소매업태 특유의 유통기술의 집합이 허용되는 범위에서 기술 프론티어를 오른쪽 아래로 이동하려고 한다. 두 번째로 새로운 기술 프론티어의 양단 부분(기존의 프론티어와 불연속적으로 중복되는 부분)은 특히 경쟁우위를 점하고 있기 때문에 기술 프론티어를 상하로 확장하려고 한다.

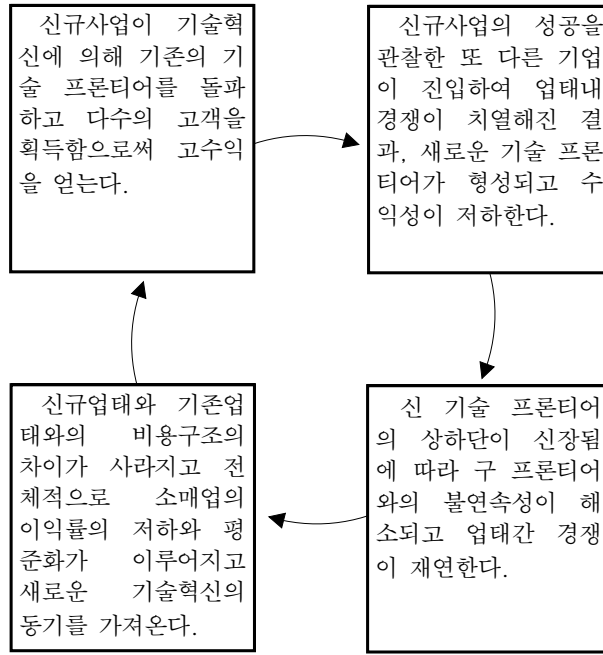
3단계에서, 신규업태의 혁신적 유통기술 집합이 경쟁우위를 창출해내는 범위가 한정되어 있기 때문에 새로운 기술 집합으로 형성되는 기술 프론티어는 기술 프론티어 전체가 아니라 그 일부를 끌어내리는 것에 불과하다. 동일한 이유로, 새로운 기술 집합으로 형성되는 기술 프론티어의 양단 부분은 기존의 기술 프론티어 쪽으로 구부러질 것이다. 한편, 기존업태도 가능하면 새로운 유통기술을 채택함으로써 경쟁우위를 되찾으려 노력할 것이다. 이러한 결과, 기술 프론티어의 불연속성이 해소되어 기존업태도 신규업태와 동등하게 경쟁할 수 있게 되고 소매업태간 경쟁이 다시금 치열해진다.

4단계에서, 신규업태가 상기 두 번째의 ①과 ② 중 어느 쪽의 유형을 취할 지라도 이러한 소매업태 내외에서의 경쟁의 결과, 기술 프론티어상의 각 소매업태의 비용 구조상의 우위는 사라지고, 신규업태와 기존업태 사이에서 이익의 평준화가 일어난다. 이 이익의 평준화와, 기술 프론티어의 소매업태간 경쟁의 재발이 새로운 기술 혁신에 대한 동기유발이 될 것이다.

이상과 같이, McNair로 대표되는 「소매 순환」 이론은 다음과 같이 이해할 수 있다. 즉, 소매업태가 순환하는 행동은 소매업계의 끊임없는 격 올림의 경향이며, 또한 그러한 순환 과정에 있어서 소매 경쟁은 서로 다른 차원의 4단계로 요약할 수 있다.

6) 기술 프론티어란 각각의 소매업태가 각각의 서비스 수준을 달성하기 위해 최소한 필요한 소매가격 수준을 연결한 선을 가리킨다. 프론티어는 수확체감의 법칙이 작용하기 때문에 오른쪽 위로 올라가는 곡선으로 나타난다.

〈도 4〉 中西의 신 「소매 순환」과정



출처 : 中西(1996), p.36.

### Ⅲ. 「진공지대」 이론

#### 1. Regan의 「소매의 발전단계」이론

Regan(1964)에 의해 제시된 「소매의 발전단계」 이론에서는 소매업체의 발전을 상품의 품질, 상품구성과 서비스와의 대응으로 관련짓고 있다.

먼저, 상품 비용과 서비스 비용의 조합을 결정하고, 다음에 경쟁 조건을 규정하는 서비스의 조합을 결정한다. 마지막으로 상품 비용과 서비스 비용의 각각에 대해 상대적으로 고가격, 평균 가격, 저가격이라는 세 가지 카테고리 분류한다.

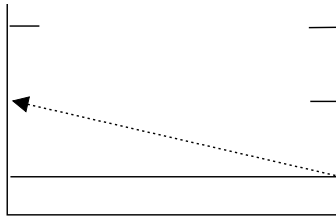
소매업체의 발전에는 이러한 조합에 여러 단계가 존재하며, 이것을 ① 단순 대응형, ② 복합 대응형, ③ 종합 대응형으로 명명하고 있다.<sup>7)</sup>

7) Regan(1964), pp.144-147.

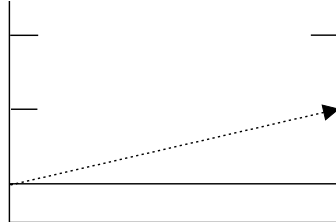


〈도 6〉 복합 대응형

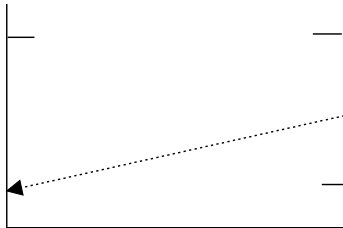
① 상품의 격 올림



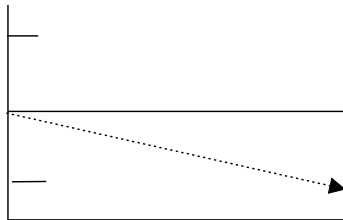
② 서비스의 격 올림



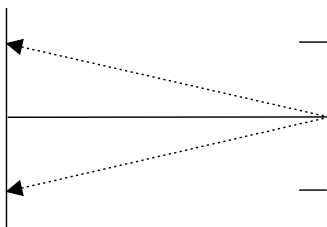
③ 상품의 격 내림



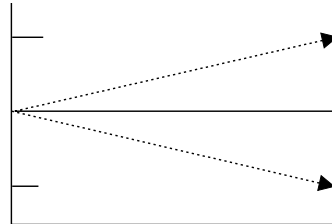
④ 서비스의 격 내림



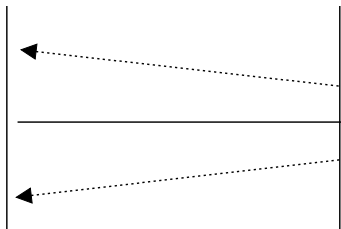
⑤ 상품의 격 올림과 격 내림



⑥ 서비스의 격 올림과 격 내림



⑦ 상품과 서비스의 격 올림과 격 내림

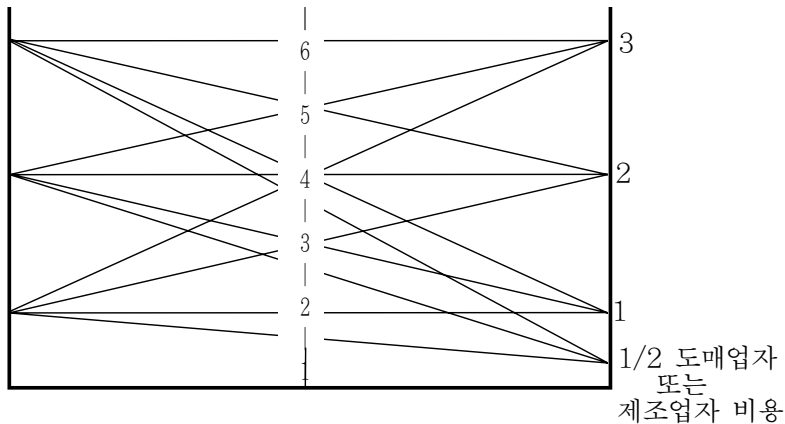


출처 : Regan(1964), p.144.

③ 3단계 : 종합 대응형(omniplex trading)

소매업의 상황이 상당히 유동적인 경우에는 소비자는 다양한 조합 중에서 선택할 수 있다. 도표 7은 제조업자 또는 도매업자로부터 구매하는 경우까지를 추가시키고 있다.

〈도 7〉 3단계 : 종합대응형



출처 : Regan(1964), p.146.

중앙에 표시되어 있는 소비자 가격은 좌우에 표시된 수준별 평가치를 합계한 것이다. 각 수준별 상품과 서비스를 동일한 수준으로 하고 있지만 이것은 다른 평가에도 적용이 가능하다. 각 단계에서는 설비나 노동은 몇 가지 수준으로 차별화할 수 있게 해야 한다. 현실적으로는 한 점포에서 상품과 서비스의 모든 조합을 제공하지 못하지만, 전체로서는 다양한 조합을 제공할 수 있다. 개별 고객에 대응한 상품 조합으로 얻을 수 있는 만족을 최대화하기 위해서는 시간, 비용, 노력을 투입하여야 하지만, 이 종합 대응의 단계에서는 그것들이 최소가 된다.

## 2. Nielsen의 「진공지대」 이론

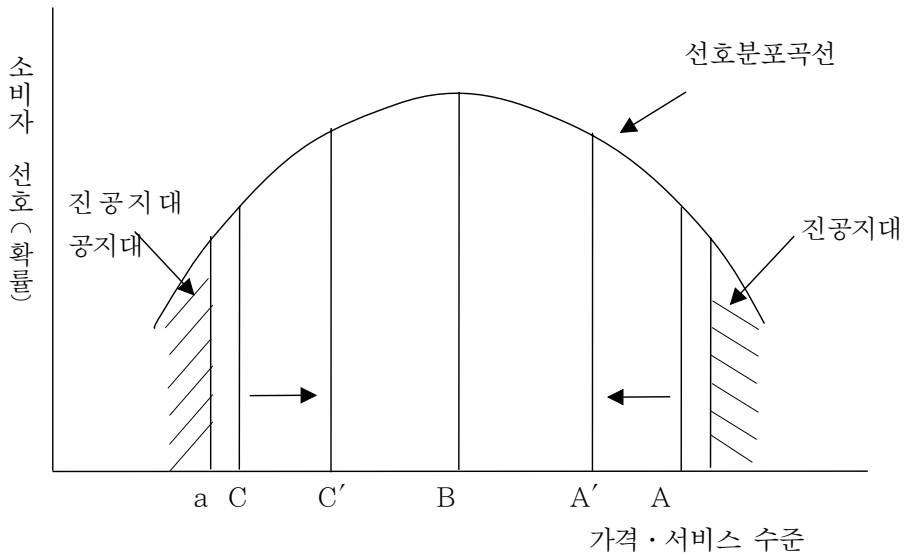
Nielsen(1966)에 의해서 제안된 「진공지대(vaccums region)」 이론은 신규업태의 격 올림 과정과, 기존업태가 신규업태의 특징을 흡수하고 동화해 가는 과정을 묘사하고 있다. 「진공지대」이론은 다음과 같이 요약할 수 있다.<sup>8)</sup>

어느 업계 또는 어느 국민경제에 있어서 그 곳에 속한 점포가 제공하는 서비스의 수준

8) Nielsen(1966), pp.102-114.

이 다양하다고 하자. 취급하고 있는 상품은 동일하지만 상품구성의 폭이 넓다는 것은 일종의 서비스라고 할 수 있다. 그리고 이러한 서비스의 제공은 그 점포의 평균적인 판매가격 수준을 반영하여 서비스가 많을수록 가격이 높게 책정되어 있다고 하자. 그것에 대응하여 고객의 다양한 판매방식에 대한 선호가 형성되는데, 그것과 더불어 이 업계 또는 국민경제에 대한 고객집단에 있어서 선호분포가 주어진다. 이 선호분포는 도표 8과 같이 「선호분포곡선」으로 나타낼 수 있다.

〈도 8〉 Nielsen의 「진공지대」



출처 : Nielsen(1966)을 토대로 도식화한 것임.

도표의 점 a는 어느 업계에서 마진을 최소한의 수준으로 유지할 경우의 가격과 서비스 수준을 나타내고 있다. 여기에 점포 A, B, C라는 3점포가 도표와 같이 가격·서비스 축에 위치한다고 하면, 점포 A는 고가격·고서비스, 점포 B는 중간가격·중간서비스, 점포 C는 저가격·저서비스의 점포이다. A, B, C간에 일어나는 경쟁의 결과로 선호분포곡선의 중심 B를 향해서 A와 C는 고객이 B와의 격내림 차이를 인정할 수 있을 정도까지, 즉 A는 격 내림에 의해 A'까지로, C는 격 올림에 의해 C'까지로 이동하게 된다. 고객이 의한 총 구매액이 일정하다고 하면 점포 A는 가격과 서비스 수준을 약간 낮추고, 반대로 점포 C는 약간 높임으로써 보다 많은 고객을 획득할 수 있다.

결과적으로 점포 A와 C는 각각 고수준과 저수준의 양단에 대응하는 가격과 서비스 수준을 요구하는 고객층을 방치하게 되어 진공지대가 생긴다. 혁신적인 소매업체는 이러한 진공지대로 진입해 온다. 이 진공지대에 속한 소비자의 수가 그에 대응하는 판매방식을 채택하는 한 점포를 유지하는데 필요한 숫자에 도달하게 되면 여기에 새로운 서비스 방식



을 채택하는 점포가 진입하게 된다.

왼쪽의 저가격·저서비스 수준에 형성된 진공지대로는 저가격·저서비스 신규업태가 진입하고 오른쪽의 고가격·고서비스 수준에 형성된 진공지대로는 고가격·고서비스 신규업태가 진입한다. 신규업태의 점포가 왼쪽에 출현하게 되면 기존업태의 매출액은 감소하게 되고, 따라서 기존업태는 비용의 합리화, 마진의 축소, 서비스의 축소 등으로 매출액의 감소를 억제하려고 한다. 이렇게 격 올림하는 신규업태와 격 내림하는 기존업태가 서로 근접해지면서 동화과정이 일어난다.

## IV. 「변증법」적 이론

### 1. Gist의 「변증법」적 이론

「변증법」적 이론의 기초적인 사고는 사물의 운동 및 발전의 법칙을 정(正), 반(反), 합(合)이라고 하는 무한한 연속 과정으로 보고 있다. 즉 기존의 정은 반에 의해 끊임없이 도전을 받게 되며 결국 양자를 융합한 합이 나온다. 그리고 이 합이 새로운 정이 되고 또 다른 반에 의해 도전을 받게 된다.

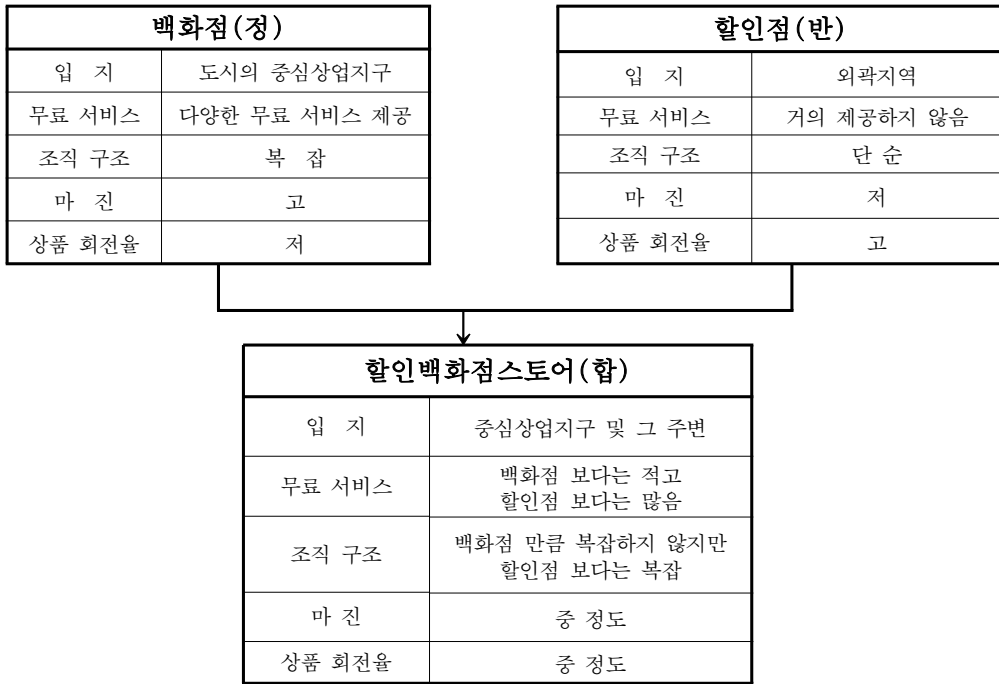
Gist(1971)는 이 변증법의 논리를 원용하여 미국에서의 할인백화점 스토어가 생성된 배경을 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>9)</sup>

당시의 미국에서는, 백화점(정)은 도시의 중심상업지구에 입지하고, 판촉활동, 신용카드, 놀이방, 배달 등 여러 무료 서비스를 제공하고 있었다. 조직의 구조는 복잡하고 마진은 높고 상품의 회전율은 낮았다.

이 백화점에 도전하는 형태로 할인점(반)이 생성하게 된다. 할인점은 백화점과는 달리 도시의 중심상업지구로부터 멀리 떨어진 지역에 입지하고 무료 서비스는 거의 제공하지 않는 반면, 저마진과 저가격의 상품을 판매했다. 또한 조직의 구조는 단순했다.

9) Gist(1971), pp.107-108.

〈도 9〉 할인 백화점 스토어의 발전 과정



또다시 점포 입지, 무료 서비스, 조직의 구조, 마진, 상품의 회전율에서 백화점과 할인점의 중간 형태를 취한 할인 백화점 스토어(합)가 도표 9에서 나타낸 것과 같이 생성하게 된다.

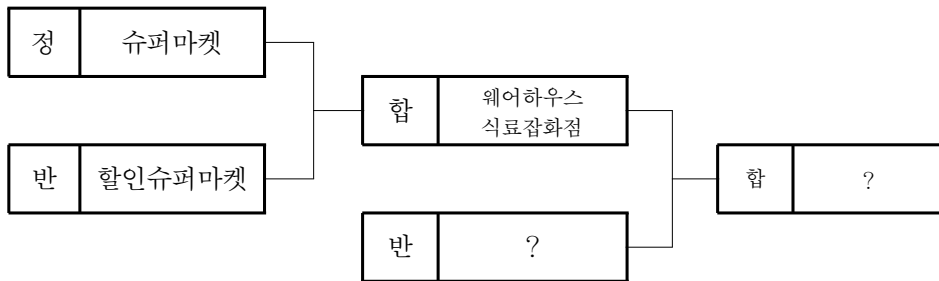
## 2. Mayson & Mayer의 「변증법」적 이론

또한 Mayson & Mayer(1978)는 미국에서의 슈퍼마켓의 발전 과정을 도표 10과 같이 설명하고 있다.<sup>10)</sup>

여기서 주의할 것은 각 단계에서의 조합의 앞의 두 개의 원형은 입지조건, 서비스, 조직특성, 상품구성 등에 있어 전혀 다르며, 조합 후 새로운 형태의 소매업체는 두 개의 원형으로부터 각각 일부를 채택하여 신규업체가 생성된다. 이 신규업체는 구 원형의 어떤 것도 아니지만 그 중의 일부와 유사하며, 다음 단계로 진행되면서 새로운 형태를 가지게 된다.

10) Mayson & Mayer(1978), p.43.

〈도표 10〉 슈퍼마켓의 변증법적 발전 과정



출처 : Mason & Mayer(1978), p.43.

## V. 「환경적응」 이론

### 1. Blizzard의 「환경적응」이론

「환경 적응」 가설은 환경 변화에 대한 적응 행동을 본질적으로 삼고 있는 것이며 그것은 찰스 다윈의 생명의 기본은 진화라고 하는 주장을 기초로 한 것이다.

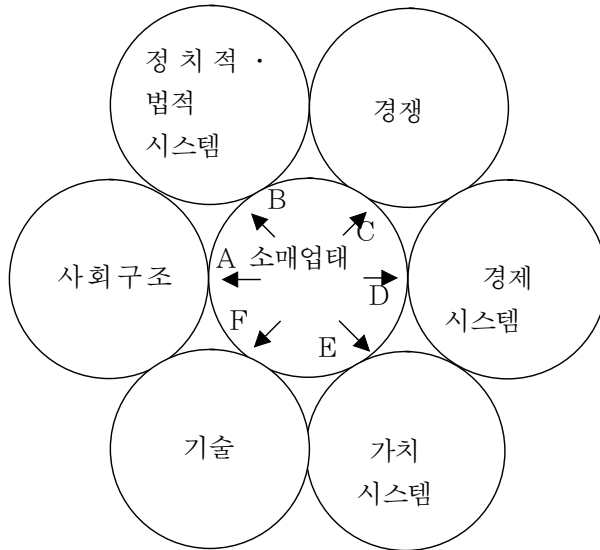
Blizzard(1976)는 소매업태의 발전을 소매업태와 그것을 둘러싼 외부 환경과의 상호 관련성을 분석함으로써 설명하고자 하였다. 이를 위해 그는 슈퍼마켓, 백화점, 편의점, 패스트푸드 프랜차이즈의 발전 과정을 시계열로 분석하고, 또한 소매업태 전개와 환경과의 관련성에 대한 일반 이론의 구축을 목표로 미국과 호주 두 국가간에 비교 분석을 수행했다.<sup>11)</sup>

시계열 분석을 통해 도출된 명제, 즉 「성공하는 소매업태는 상호의존적인 여러 환경의 요구에 스스로의 활동을 적응시켜야 한다. 따라서 어떤 환경과 불균형이 발생되면 그것에 의해 신규업태의 전개가 발생된다」는 것을 기초로 4개의 전개 유형을 제시하였다.

기본적인 소매업태와 환경과의 균형 상태는 도표 11과 같다. 여기서 환경은 ① 경쟁, ② 경제 시스템, ③ 가치 시스템, ④ 기술, ⑤ 사회구조, ⑥ 정치적·법적 시스템으로 구성된다. A부터 F까지는 각 환경에 대한 소매업태가 작용하는 활동을 나타내는 벡터이다. 도표 11의 상태에 있을 때에는 소매업태는 환경에 대해 적응하고 있다고 할 수 있다.

11) Blizzard(1976), pp.376-379.

〈도표 11〉 Blizzard의 「환경적응」 가설



출처 : Blizzard(1976), p.375.

① 제1유형 : 환경의 변화에 대해 기존업태가 반응하지 않는 경우

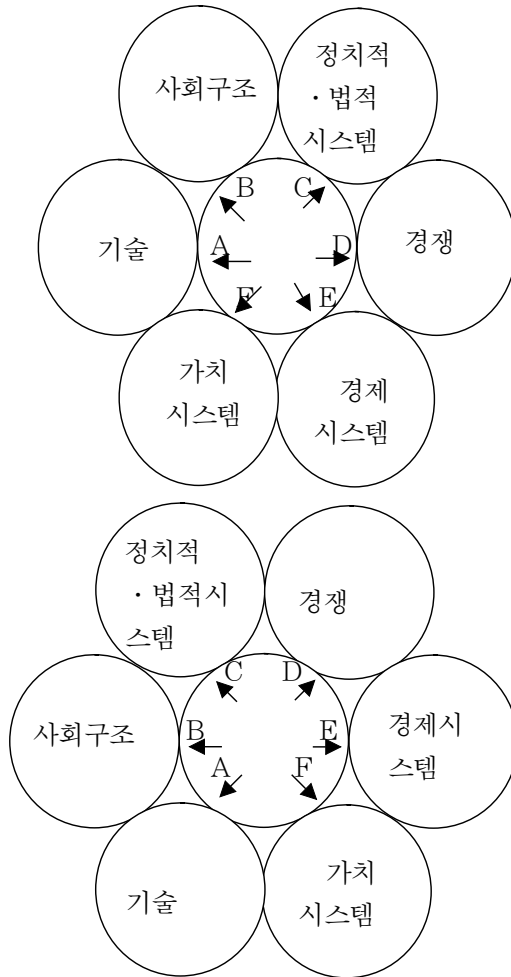
만약 가치 시스템 환경이 균형 상태에서 오른쪽 방향으로 회전한다고 하자. 균형 상태를 유지하기 위해 소매업태는 오른쪽으로 회전해야 한다. 만약 이 때 새로운 적응행동을 취하지 않으면 가치 시스템에는 벡터 E가 아닌 벡터 F가 대응하게 되어 불균형이 발생된다(도표 12 ① 참조). 이러한 불균형의 발생은 환경에 적응적인 행동을 취하여 균형을 회복할 수 있는 기회의 발생을 의미한다. 이 불균형을 회복하기 위해서 신규업태가 진입하게 된다.

② 제2유형 : 환경 변화에 대해서 잘못된 판단을 했을 경우

환경이 왼쪽으로 회전한다고 판단하였다면 소매업태도 그것에 적응하기 위해 왼쪽으로 회전하려고 한다. 그러나 환경이 현실적으로 과거와 비교해 전혀 변하지 않는다면, 도표 ②의 상태가 되어 각 벡터는 하나 하나 엇갈린 형태로 불균형이 발생된다. 이 불균형을 회복하기 위해 신규업태가 진입하게 된다.

〈도표 12〉 ①제1유형

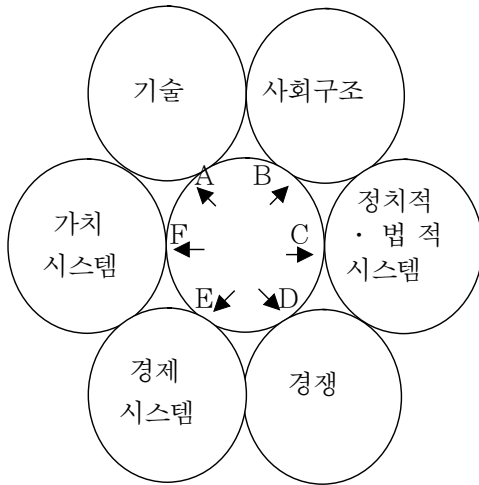
〈도표 12〉 ②제2유형



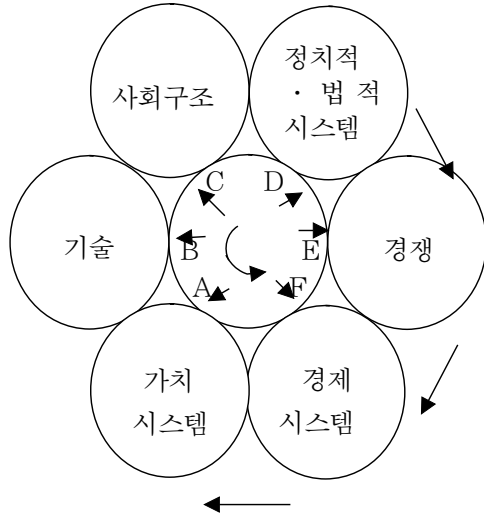
③ 제3유형 : 환경 변화에 대하여 과대 평가(또는 과소 평가)한 경우  
 환경이 오른쪽 방향으로 회전함에 따라 소매업태도 오른쪽으로 회전하지만, 실제로 환경 변화의 정도가 소매업태의 그것보다 훨씬 크기 때문에 결과적으로 불균형이 생긴다. 따라서 새로운 신규업태에게 주도권을 내주게 된다(도표 ③).

④ 제4유형 : 환경 변화의 방향을 반대로 평가한 경우  
 예를 들어 기술 환경이 오른쪽 방향으로 회전하고 있음에도 불구하고 소매업태가 반대 방향으로 적응 행동을 취하게 되면 그 소매업태는 궁극적으로 소멸하게 된다(도표 ④).

〈도표 12〉 ③제3유형



〈도표 12〉 ④제4유형



## 2. Stern & El-Ansary의 「위기·변화」이론

Stern & El-Ansary(1977)의 「위기·변화」이론은 기존업태가 혁신적인 신규업태의 시장 진입에 따라 조직이 위기적 상황에 대응하며 전개해 나가는 과정 중에 충격단계, 방어단계, 승인단계, 적응단계를 거쳐 발전해 간다는 것이다.<sup>12)</sup>

### ① 충격단계

이 단계는 기존업태가 혁신적인 신규업태의 출현에 의해 위협을 받는 단계이다. 그 전형적 사례로는 미국의 식품소매업계에서 체인 잡화점 스토어의 출현과 그것에 의해 위협을 받은 독립 잡화점의 관계를 들 수 있다. 또한 도매업자와 소매업자가 주재하는 체인에 의한 슈퍼마켓으로의 충격 등을 들 수 있다.

이 단계에서 기존업태는 혁신적인 신규업태에 대항하기 위해 정치적으로 진정 운동을 하거나, 제조업자와 도매업자에게 신규업태에게 상품을 판매하지 않도록 설득활동을 행한다. 또한 신규업태에 고객을 탈취 당하지 않도록 공격적인 판촉활동을 전개한다.

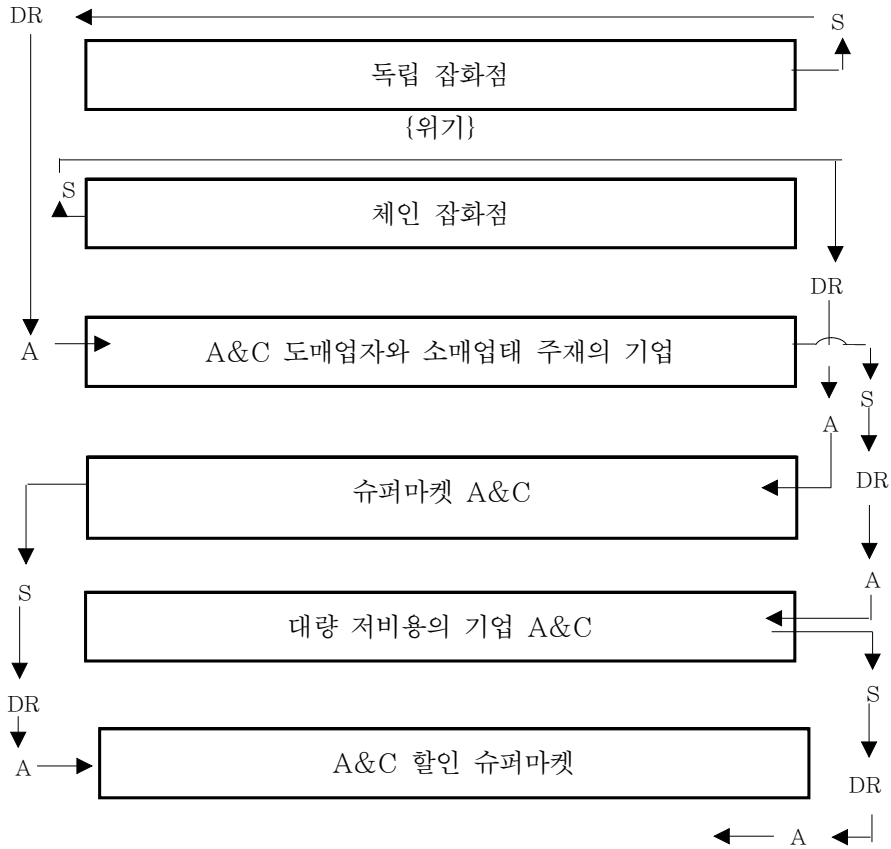
### ② 방어적 피난단계

이 단계에서는 기존의 시스템이 위협을 감소시키기 위해 고안해 낸 통제 수단을 동원하기 시작한다. 이 통제 수단은 위기를 해소하는 것이 아니라, 단순히 위기와의 대결을 연장시키려 한다. 소규모 잡화점은 시장에서 체인 스토어와 정면으로 경쟁하기보다는 체인 스

12) Stern & El-Ansary(1977), pp.246-248.

토어를 통제하거나 무력화시킴으로써 그것을 배제하거나 약체화시켜야 한다고 생각한다.

〈도표 13〉 Stern & El-Ansary의 모델



주 : S=충격단계, DR=방어적 피난단계  
 A=승인단계, A&C=적응과 변화단계  
 출처 : 德永豊(1990), p.227.

또한 이 목적을 실행하기 위해 체인 스토어의 보다 새롭고 보다 공격적인 그리고 보다 효율적인 조직 활동을 제한시키고 체인 스토어가 가진 유효성을 저하시키려는 입법안의 제정을 촉구한다.

③ 승인단계

혁신적인 신규업태가 정착되고 있다는 것을 기존업태가 인식할 때에 승인단계가 시작된다. 신규업태의 진입이라는 충격에 대해 기존업태는 문제의 해결책을 찾기 시작한다. 그리고 자신들이 가진 전통적인 정통성에 의문을 품고, 신중하게 새로운 방법을 모색하기

시작한다.

미국에서는 체인으로 전개하고 있는 슈퍼마켓에 그 지위를 위협받는 잡화 도매업자와 독립 잡화점은 독립 잡화점 동맹(IGA)이나 또는 도매업자가 주재하는 볼런터리 체인과 소매업태가 주재하는 볼런터리 체인을 결성하여 새로운 형태의 소매업태를 발전시켜 그것들에게 대처해 왔다.

#### ④ 적응과 변화단계

마지막으로, 기존업태가 혁신적인 신규업태에 대처하려는 전략을 개발하는 적응단계이다. 이 단계를 특징짓는 과정은 유효한 대처활동이며, 방어적 피난단계 때의 활동과 명확하게 대조된다.

적응과 변화단계는 성장 과정의 재개를 의미하고 있다. 시스템이 이 단계에 도달하면 서브 시스템은 상호의존적으로 기능하고, 각 소매업태는 전체 시스템을 보완하기 때문에 거의 역기능적 행동을 해소한다. 여기에서 IGA나 소매기업은 개개의 기능으로 보든지, 그 전체 영역에서 보든지 성숙과 번영을 달성하기 시작한다. 그러나 기존업태 모두가 적응단계까지 도달했다고 할 수 없으며, 자신의 소매업태에 너무 집착한 나머지 소멸해 버린 소매업태도 적지 않다.

적응과 변화단계는 그 사이클의 종식처럼 보이지만 실제로 그것은 이전의 위협을 만들어낸 시스템으로의 충격단계에 해당하며 현재 그 시스템이 위기 상황에 있다는 것을 의미한다.

## VI. 요약과 연구과제

본 연구는 소매업태의 생성과 발전 배경에 있는 법칙에 초점을 맞춰 기존의 소매업태의 발전 이론의 연구성과를 검토하였다.

기존의 연구 성과를 검토한 결과 다음과 같이 요약할 수 있다. 1960년부터 최근에 이르기까지 소매업태 발전의 다양한 패턴을 설명하는 포괄적 이론의 제시가 시도되고 있지만, 그러한 연구 결과는 개념적인 틀의 제시에 머물고 있고, 경험적 연구로의 발전을 보이고 있지 않는다는 것이다.

그 이유에 대해서는 두 가지를 들 수 있다. 첫 번째, 소매업태에 대한 정의의 불명확함이다. 상기한 것과 같이, 다양한 소매업태의 발전 이론에 있어서 소매업태란 무엇인가, 또한 발전이란 무엇인가에 대한 정확한 정의를 내리지 못하고 있다. 즉 이론 구축에 있어서 가장 기본적인 개념이 애매모호하다는 점이다.

두 번째, 소매업태의 발전과 격 올림과의 관계를 고찰하는 데 문제가 되는 점은 격 올



림을 하도록 만드는 내부 요인에 대해서는 논의하고 있지만, 격 올림한 소매업태가 시장에서 수용될 것인지에 대해서는 고려하지 않고 있다는 점이다.

따라서, 이상의 연구 과제를 해결하는 것이 앞으로 소매업태의 생성·발전 이론을 종합화·체계화하는 데 관건이 될 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- 권영호(1998), “유통산업의 업태진화과정에 대한 연구,” 한국과학기술원 석사논문.
- 박상준(1985), “소매업태의 생성과 변천에 관한 연구,” 서울대학교 석사논문
- 윤명길, 고창룡(2003), 할인점 경영과 실무, 도서출판 두남.
- 이광중(1995), 21세기 유통업태 진전(상), 한수협 출판부.
- 荒川祐吉(1969), 『商業構造と流通合理化』, 千倉書房.
- 徳永豊(1990), 『アメリカの流通業の歴史に學ぶ』, 中央經濟社.
- Blizzard, R. T.(1976), “The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia : A Culture Ecological Analysis, ” Ph. D. Dissertation.
- Gist, R. R.(1971), Marketing and Society, The Dryden Press.
- Hollander, S. C.(1966), “Notes on the Retail Accordion” , Journal of Retailing, Vol.42, No.2(Summer), pp.29-40.
- Izraeli, D.(1973), “The Three Wheels of Retailing : A Theoretical Note”, European Journal of Marketing, Vol.7, No.1.
- Mayson & Mayer(1978), Modern Retailing : Theory and Practice, Business Publications, Inc., Dallas.
- McNair, M. P.(1958), “Significant Trends and Developments in the Postwar Period” , in Smith, A. B. (ed.), Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University, University of Pittsburgh Press.
- McNair, M. P. & E. G. May(1976), The Evolution of Retail Institutions in the United States, Marketing Science Institute, April.
- 中西正雄(1996), 「小賣の輪は本當に回るのか」, 『商學論究』, 제43권, 제2·3·4호, 합병호, pp.21-41.
- Nielsen, O.(1966), “Development in Retailing,” in M. Kjaer-Hansen(ed), Readings in Danish Theory of Marketing, North-Holland, pp.101-115.
- Regan, W. J(1964), “The Stages of Retail Development,” in Reavis Cox, Wroe Alderson, Stanley J. Shapirio(ed.), Theory in Marketing, American Marketing Association, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary(1977), Marketing Channels, Prentice-Hall.

## 경영실적 분석을 통한 운영방안에 대한 고찰

### A Study on the Operation Method from Performance Analysis of Multinational Retailer in Korea

김 유 오(Kim, Yoo-oh)\*

김 수 환(Kim, Su-hwan)\*\*

#### 〈차 례〉

- I. 서론
- II. 다국적 소매기업의 진출과 국내 소매업의 변화
- III. 다국적 소매기업의 경영실적 분석과 운영방안 연구
- IV. 결론

#### 【요 약】

국내에 진출한 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(home plus) 등 다국적화된 소매기업들을 통하여 주 2 휴일제 실시로 변화가 예상되는 그들의 점포운영방안을 실적을 분석해봄으로써 보다 효율적인 경영전략과 운영 방안을 모색해보고자 하였다.

국내 할인점의 포화기 진입단계에 들어선 시점에서 국내 진출 다국적 기업들은 국내 선두 기업과 비교하여 짧은 진출 역사에도 안정성과 수익성 측면, 활동성 부문에도 양호한 결과를 나타내고 있으며, 이들의 운영의 전략적 측면은 구매 부문의 EDLP와 운영부문에 EDLC가 선 순환되고 유통·물류정보시스템과 결합하면서 Low Cost Operation이 추진하고 있음을 알 수 있다.

다국적 소매기업들은 표준화와 현지화를 대립이 아닌 양립과 조화로 보면서 현지화 부문에서는 MD(VMD) 부문 개선과 고객서비스를 개선함으로써 국내 기업들의 강한 경쟁자로서 접근하고 있다고 판단된다. 일부 우려에 대한 다국적 기업의 실적 저조에

\* 일본 유통과학대학 객원연구원

\*\* 미래경영개발연구원 연구원

대한 판단은 그들의 경영전략과 현지화 단계에서의 차이를 감안하면 이른 판단으로 사려 되며, 이러한 다국적화 소매유통기업에 대한 운영방안에 대한 고찰은 다국적 소매기업 및 국내 소매업체들의 경쟁력 향상에도 기여할 것으로 본다.

Key Word: 다국적 소매기업, 할인점, 경영실적, 운영방안, 경쟁력

## I. 서론

70년대와 80년대 국내 유통시장은 슈퍼마켓과 백화점을 중심으로 발전해 왔다면 90년대 중반 이후부터는 '할인점 시대'라고 볼 수 있다. 신입태로 주목받게 되는 할인점의 등장은 국내 유통산업에 있어 일대 전환기적 사건으로 받아들여지고 있다. 할인점 업체에서는 업체간 경쟁에서 이제는 업체 내 경쟁이 가속되면서 타사와 경쟁이 아닌 자사 점포간의 경쟁으로 진전된 상황으로까지 진행되고 있다. 할인점 사업 10년! 2003년 할인점은 소매업 매출에 있어서 선두를 차지하면서 국내 소비자와 제조업체에 지대한 영향을 미치고, 국내 유통업의 선진화를 촉진시킨 것으로 평가받고 있다. 특히 할인점 시장에서 선두 자리를 고수하고 있는 E-Mart 등 기존 국내업체와 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(Home Plus) 등의 다국적 소매업체들은 다점포화를 통한 규모의 경제를 실현하기 위해 치열한 경쟁이 예상되는바 막강한 자본력과 구매력은 물론 오랜 사업 경험에 의한 경영노하우와 과학적 경영방식을 겸비하고 있는 다국적 할인점들의 운영 방안에 대한 연구의 필요성이 제기되었다. 본 연구에서는 국내에 진출한 Carrefour, Wal-Mart, Tesco(home plus) 등 다국적 소매기업들을 통하여 영업실적과 점포운영방안을 분석해봄으로써 보다 효율적인 경영 전략과 운영 방안을 모색해보고자 한다.

이러한 다국적 소매유통기업에 대한 운영방안에 대한 고찰은 다국적 소매기업 및 국내 소매업체들의 경쟁력 향상에도 기여할 것으로 본다.

## II. 다국적 소매기업의 진출과 국내 소매산업의 변화

### 1. 다국적 소매 기업 진출

우리나라에서 유통산업은 모든 산업 중에서 본질적으로 다국적화의 진전이 느린 산업으로 분류되어 왔지만 이러한 유통산업에도 다국적화의 현상이 뚜렷하게 나타나고 있다.

선진국의 다국적 유통기업들의 해외진출이 활발한 지역은 동유럽, 라틴아메리카, 그리고 동아시아의 세 지역으로 대변될 수 있다. 그 중에서도 동아시아지역은 1990년대 중반 이후 가장 주목받는 신흥시장으로 급부상하였고, 이 지역 소비자들의 소득향상으로 구매력이 높아진 중산층이 대폭 늘어났고, 유통시장 참여를 가로막았던 각종 규제가 철폐되면서, 시장진입이 어느 때보다 용이해졌기 때문이다(김광래, 2000).

우리나라 시장은 IMF 이후 인수합병의 자유화, 유무형의 각종 진입장벽의 철폐, 특히 기업 및 부동산 가치의 하락 등으로 외국유통업체의 매력적인 투자대상 지역으로 변하고 있다. 우리 유통시장이 개방된 이후 프랑스계 Carrefour, 미국계 Wal-Mart, 영국계 Tesco 등의 다국적 소매기업들의 국내 다점포화가 가속화되고 있다.

현재 우리나라에 진출해 영업을 하고 있는 주요 다국적 소매기업은 <표 1>에서 보는 바와 같이 하이퍼마켓(1), 슈퍼센터(2), 회원제 업체인 Costco 1개 업체이다.

Carrefour는 프랑스계 대형하이퍼마켓으로 3년간의 시장조사(94년 법인 설립)를 통하여 1996년 7월 중동점을 개점하여 영업을 개시한 이후 Promodes 합병(99'9)한 이후 2002년말기준 전국적으로 25개의 매장을 보유하고 있다. Carrefour는 공격적인 출점전략, 철저한 현지화와 자율경영을 추진함으로써 국내 선두업체인 신세계 E-Mart와 Tesco, 롯데마트(2001년 6월 마그넷에서 개명)를 추격하고 있다.

Wal-Mart는 4년간의 시장조사와 국내 기업 인수를 시도하다 1998년 7월 한국마크로(회원제 클럽) 4개점과 6개 부지를 인수하면서 한국시장에 상륙하였다. 전국의 주요 요지에 부지를 매입추진과 기존 할인점 인수를 적극적으로 추진하고 있어 국내 할인점 업계의 새로운 다크호스로 부상할 전망이다. 경기도 여주에 대형물류센터 준공<sup>1)</sup>을 시도한 것으로도 한국시장에 대한 그들의 의지를 판단할 수 있을 것이다. 인수대상 기업 선정시 그들의 기준은 현지기업과 Wal-Mart의 운영 방식과 조화를 이룰 수 있는 기업을 대상으로 하고 있다(김유오, 2003)<sup>2)</sup>.

Tesco는 영국계 대형 슈퍼센터로 1999년 5월 삼성물산 유통사업부문의 홈플러스를 인수(지분 81:19 ⇒ 2002: 89:11) 하여 최근 빠른 속도로 할인점 시장에서 영역을 넓혀가고 있다. 삼성 테스코의 법인명과 홈플러스 상호<sup>3)</sup>로 백화점에 버금가는 서비스와 슈퍼센터 수준의 싼 가격대를 표방함으로써 창고형 할인매장의 개념을 파괴하여 한국시장에 맞는 새로운 형태의 가치점 매장을 만드는데 주력하고 있으며, 아시아 지역 Tesco Hub 역할을 준비하고 있다.

Costco는 세계 12개국 진출하여 6R(right merchandise, price, time, place, quality,

1) 할인점 100점포 운용 규모(5만 7,000평 물류센터 부지 매입 및 향후 30개 점포 계획 2007년)

2) 멕시코 Cifra(152점포), 캐나다 울코(136점포), 독일 Wertkauf(21개 점포), 영국 ASDA(230개 점포), 한국 Makro(4개점포, 6개부지), 일본 세이유(400점포)

3) 삼성물산은 99년 유통사업부문을 영국의 테스코사에 넘기면서 맺은 브랜드 사용료 계약, 당시 테스코사는 삼성 상표와 로고를 사용하는 대가로 할인점 1개 업체를 신규 출점 때마다 4억원을 지급, 최대 지급한도액은 1백20억원(약 40개 점포 출점까지 가능)

condition)을 영업신조로 국내시장에서 1994년 신세계 백화점과 합작으로 프라이스클럽으로 영업을 시작하다가 1998년 신세계로부터 경영권을 완전히 넘겨받아 그 상호를 코스트코홀세일로 변경하고 국내 5개 점포를 운영하고 있으며, 코스트코는 일반인보다는 주로 소매업자(음식점)들을 대상으로 회원제 영업활동을 전개하고 있다<sup>4)</sup>.

국내에 진출한 소매유통기업들은 선진경영기법과 막강한 자본력을 내세워 서서히 할인점시장에서 두각을 나타내고 있다. Carrefour, Wal-Mart, Tesco는 선두업체인 E-Mart에 비해서는 매출이 크게 못 미치고 있는 것은 사실이지만, 최근 들어 공격적인 다점포 출점 전략을 바탕으로 국내 할인점시장에서 상위권 진입과 내실경영과 노후 점포에 대하여 리뉴얼 작업을 시행하고 있다.

〈표 1〉 다국적 소매기업의 진출 현황

업체명	국적	진출시기	점포	비고
Carrefour	FRA	96 중동점 개점(99.9 Promodes 합병) full ownership	25	세계소매매출 2위(71,998) (8위)
Tesco (home plus)	UK	99년 5월 삼성물산 유통사업부의 홈플러스 인수(대구점, 서부산점)	21	세계소매매출 7위(45,876)(3위)
War-Mart	USA	98년 7월 한국 Makro(96.1)인수 (4개 매장, 6개 부지)	15	세계소매매출 1위(244,524)(15위)
Costco	USA	98년 6월 신세계 프라이스클럽 (94.10)인수	5	세계소매매출 11위(38,762)(24위)

\* Promodes(99.1 부산 사상점 1호점, 99. 9 프랑스 본사의 Carrefour와 합병)

\* (국내 소매 매출액 순위 2002년)

\* 2002년 세계 순위 WWWE 100위, 『販賣革新』, 2003. 10. 일본판 참고(단위:백만달러)

〈표 2〉 다국적 소매기업의 출점 추이

구 분	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	부지확보수
C	3	6	11	20	22	25	2	7(6~8)
T	1(s)	1(s)	2	7	14	21	5	16(4~5)
W		4	4	6	10	15	1	2(3)
C	2	3	3	4	5	5	0	?
합계	6	14	20	37	51	66	8	

자료 : 부지확보수: 인터뷰와 각 사 홈페이지 및 신문자료, 금융감독원

기업공시 자료 포함, 국내 E사는 85개까지 출점 부지 확보(2003. 10.말 기준)

4) Costco는 엄선된 4,000~5,000품목만을 취급, 이러한 상품기획 전략은 기업으로 하여금 재고 관리를 용이하게 하며, 가격 관리에 대한 압박을 줄여준다. 취급상품의 3/4분은 기본 상품이며, 나머지는 특별한 기준 없이 잘 팔릴 수 있는 제품으로 구성되는 되기 때문에 기준 슈퍼센터나 하이퍼마켓과는 다른 소매마케팅 믹스 전략으로 보고 연구대상에서 제외함

## 2. 유통소매시장의 변화

### 1) 유통소매업체 변화와 현황

1970년대까지 재래시장과 슈퍼마켓 중심의 소매유통구조를 가지고 있던 국내 소매 환경은 70년대 후반 백화점의 도입·성장으로 80년 초 3강체제(신세계, 미도파, 롯데)에서 백화점의 난립으로 강남백화점 시대를 맞이하였다. 이는 한국의 소비자의 백화점 분위기에 익숙하게 하는 계기가 되었고, 1989년 편의점 등장으로 “고객이 구매 후 15분 안에 소모할 수 있는 물품” 구성으로 새롭게 다가서면서 다점포 전략을 전개해 나갔다. 1993년을 기점으로 국내는 할인점의 등장, 해외자본의 유입, 국내기업의 진출로 소매유통의 새로운 전기를 마련하면서 국내 소매유통 채널의 변화를 예고하였고, 이로 인하여 도소매점업의 등장과 도매 기능의 쇠퇴가 할인점으로 인하여 촉진될 수밖에 없었다.

1997년 한국경제의 침체로 인하여, 도산과 도태 그리고 동대문형 패션물의 폭발적 성장과도태가 거듭되면서 할인점의 재편과 업체별 방향성의 명확화 작업이 가속되었다. 여기에는 국내진출 외국 할인점의 영향으로 국내 기업과의 경쟁을 통한 할인점의 재편이 가속화되었고, 이는 국내 유통산업의 일대 전환기가 되었다. 90년대 말 백화점의 매출 호조와 패션 아웃렛의 출점, 무점포, 무채고판매가 급성장하면서 할인점은 유통산업 변화의 요인으로 작용하여, 사업 시작 10여년 만에 백화점을 제치고 매출 1위를 달성하게 된다.<sup>5)</sup>

향후 할인점은 시장 개방이후 생계형 유통구조에서 기업형 유통구조<sup>6)</sup>로 전환되면서 2006년 소매업은 시장 점유율 45.7%로 할인점(18.5%), 백화점(12.7%) 슈퍼마켓(5.5%), 편의점(1.8%), Non-store(7.4%)를 예측하고 있다(이승한, 2003).

국내 대규모 점포(매장면적 3,000㎡이상)가 1,863개가 영업중이며, 상점가 29개, 전문상가단지, 7개, 지정체인사업자 152개, 정기시장 528개가 영업 중에 있다. 대규모 점포가 '99년 1,682개에서 '03년 6월 1,863개로 181개(10.8%)가 늘어났으며 이중 신업체인 할인점, 쇼핑센터 등은 꾸준히 늘어난 반면, 전통적인 업체인 시장, 도매센터 등은 업체수가 정체상태임을 나타내고 있다.

〈표 3〉 전국 대규모 점포 현황

계 (점유율)	시장 (재래시장)	백화점	할인점	쇼핑센터	도매센터	기타 대규모점포
1,863(181) (100%)	1,458(2) (78.2%)	98(7) (5.3%)	238(151) (12.7%)	46(15) (2.5%)	5(1) (0.3%)	18(5) (1.0%)

자료 : 2003 상반기 전국유통업체 현황조사 결과 - 산업자원부

( ) 99년 대비 대규모 점포 증가수

5) 2003년 상반기 백화점 매상추월(백화점 8,7천억, 할인점 9,9천억) 통계청 자료

6) 한개 회사에 여러 가지 업체의 영업을 시행하는 것(LG유통, 롯데, 신세계)

시도별 유통업체 현황으로는 서울(439개), 경기(289), 부산(209개), 대구(161개), 경남(130개), 대전(93개) 순으로 수도권 집중되어 있는 것을 볼 수 있다. 주요 유통업체의 수도권 집중 현상과 정기시장은 지방에 편중되어 있음을 파악할 수 있다. 이들의 매장 운영형태를 살펴보면 직영(20.7%) 임대(28.9%), 분양(50.4%)함으로써 시장은 분양위주, 백화점은 직영위주, 할인점<sup>7)</sup>은 임대위주로 매장을 운영하는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 대규모 점포의 수도권(서울, 인천, 경기) 집중도 현황

구 분	계 (전체)	시장 (재래시장)	백화점	할인점	쇼핑 센터	도매 센터	기타 대규모점포
전체	1,963	1,458 (657)	98	238	46	5	18
수도권 (S,I,K)	803	592 (265)	55	109	29	4	14
비율(%)	43.1	40.6 (40.3)	56.1	45.7	63.0	80.0	77.8
직 영	20.7	12.2	76.6	42.9	21.7	0.0	21.1
임 대	28.9	24.4	22.6	57.1	73.0	100	33.9
분 양	50.4	63.4	0.8	0.0	5.3	0.0	45.0

자료 : 2003 상반기 전국유통업체 현황조사 결과 산업자원부

2002년 할인점의 점포당 평균 매장 면적은 3,788.0평으로 2001년(4,099.0평) 대비 7.6% 감소하였다. 점포당 매장 면적이 2001년에 비해 줄어든 것은 신규점포의 지속적인 출점에도 불구하고 대형위주가 아닌 좀더 중소규모 위주의 신규출점이 많았기 때문이다. 한편 전체 매장 면적 중 직영매장이 차지하는 비중은 85.1%였고, 임대매장은 14.9%로 조사되었다.<sup>8)</sup>

〈표 5〉 할인점의 매상추이 현황

년 도	1999	2000	2001	2002	2003	2005
백화점	13.3	15.2	16.1	17.9	19.4	23.4
할인점	7.5	10.1	13.9	17.4	20.6	27.2

자료 : 통계청 자료, 예측치 신세계유통연구소 내부자료 인용(단위: 조원)

7) 유통산업발전법시행령상 “대형점”이라 함은 상품을 통상 소매가격보다 저렴한 가격으로 계속 하여 소매하는 매장이므로 그 명칭을 할인점, 전문점, 편의점 기타 양관점으로 하는 것을 말함 (매장면적 3,000㎡ 이상) - 할인점, 하이퍼마켓, 슈퍼센터 칭함

8) 대한상공회의소, 『2002년 소매업 경영동태조사』 2003. 5 p. 45.



### 3. 할인점의 변화와 해결과제

#### 1) 할인점의 변화

93년 E-Mart에 의해 시작된 할인점(할인점) 출점은 국내기업과 다국적 기업의 싸움은 97년을 기점으로 하여 이전에는 국내 기업들의 출점이 활발한 양상을 보였지만, 국내 경기 침체와 투자 축소로 인하여 다국적 기업의 약진이 두드러지는 점포 출점을 시도하였다

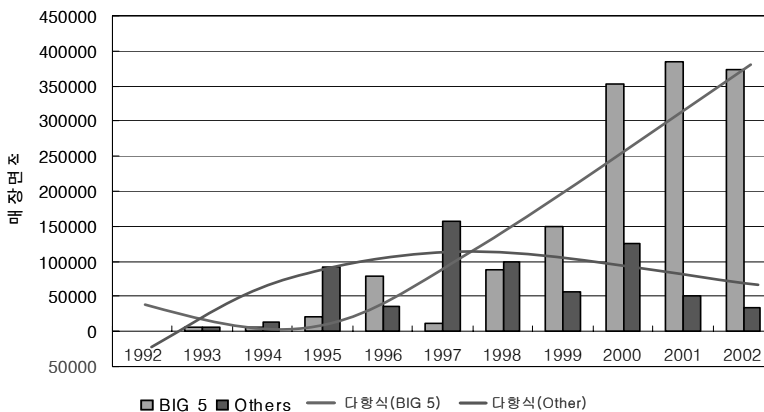
〈표 6〉 년도별 할인점 출점 추이

구 분	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
점포수	1	4	19	34	62	85	115	162	190	240

자료 : 현 시점과 다를 수 있음(폐쇄, 업태 전환 작성시점 참고자료 2003.11. 10)

97년 백화점이 111개에서 2002년 84개점으로 줄어든 것과 할인점은 62개에서 240개로 성장세를 거듭한 이면에는 소비자의 경기 침체에 따른 소비 지출의 축소와 자금여력이 있는 국내 기업과 다국적 할인점들의 공격적인 출점, 고급화 전략과 또한 Big 5<sup>9)</sup> 기업들의 경기 침체로 인한 점포 부지의 선점 효과와 출점 경쟁이 주요 요인으로 작용하고, 부수적으로는 토착기업과 다국적 할인점 간 기업간의 규모의 경쟁과 고객 만족을 위한 고객밀착 서비스, 현지화 전략이 경쟁하면서 할인점 업태가 유통산업의 성장의 조력하였다고 볼 수 있다.

〈표 7〉 Big 5와 국내 할인점의 출점 추이



국내 할인점의 업태 변화는 93년을 시작으로 하여 현재까지 4단계로 구분하여 볼 수

9) Big 5: 2002년 매출액 기준 E-Mart, Tesco(HP), Lotte Mart, Carrefour, Wal-Mart

있다. E-Mart를 중심으로 한 국내 기업들의 시장 진출의 진입기와 국내기업들과 다국적 기업들의 진입으로 할인점 운영 컨셉의 정착기, 경기회복과 함께 할인점 사업의 팽창과 업태 전환에 대한 할인점(슈퍼센터, 하이퍼마켓) 기업들의 전략 수정기, Big 5에 대한 과점화 양상과 부지난 가중으로 인한 경쟁격화(포화기 진입단계) 등으로 구분해 볼 수 있다.

진입기 부문에서의 국내 할인점은 모기업의 영향과 할인점이라는 업태의 컨셉을 “저가격” 중심의 정책유지로 ‘저가격은 저품질(LPLQ : Low Price Low Quality)’의 이미지로 고착되어 고객의 구매 Needs의 조기 파악에 실패하였다고 볼 수 있다.

정착기에 접어들면서 할인점은 판매량과 영업이익의 급증과 새로운 경쟁사 진입, 매출액 대비 관측비 비율이 낮아짐으로써 규모의 이익 실현을 위해 다점포 전략을 실시하면서 중소유통업과의 경쟁에 직면하게 된다.

전략수정기에는 경쟁사간 이익 폭 축소 및 가격할인과 경쟁, 업태간의 충돌, 지방출점으로 지방유통업과 갈등이 증폭되면서 할인점의 과점화 양상이 시작된다. 이는 상권범위 확대와 집객력을 위한 매장 면적 증대를 가져오며, 할인점간의 경쟁전략에 대하여 지방화, 대형화, 다점포화라는 전략의 변화를 가져온다.

현재 경쟁격화 단계로 포화기 단계로 부지난 가속과 업태내 경쟁격화, 가격경쟁심화, 지자체 규제 강화와 경기 회복 지연과 소비심리 위축으로 할인점 사업의 새로운 방향 정립이 필요한 시기로 내실 경영과 업태 전환을 위한 MD 컨셉 재정립 시점이라고 생각된다.

〈표 8〉 할인점 Big 5 단계별 성장 추이

구 분	1단계	2단계	3단계	4단계
시 기	1993~95년	1996~97~99년	2001년	2002년~
Big 5 할인점수	4개점	42개점	67개점	36개점
Big 5 매장면적	32,409㎡	381,531㎡	738,321㎡	440,502㎡
평균 매장면적	8,102㎡	9,084㎡	11,019㎡	12,337㎡
업태성장	진입기 → 정착기 → 전략수정기 → 경쟁격화 포화기 진입단계			

자료 : 유통업체 연감 2002 자료 인용, 점포수 및 매장 면적

## 2) 유통산업의 문제점과 할인점의 과제

기존 연구 자료에 나타난 문제점을 두 가지로 구분하여 보면, 첫째 미시적인 문제점으로는 업태의 다양성이 낮은 수준이고, 업태의 차별성이 적어 유사고객을 대상으로 경쟁하여야 하며, 재래시장을 포함한 중소유통업체는 동종 업체 및 업태간 경쟁을 동시에 수행하는 불리한 위치이고, 백화점을 제외하고는 근린·지역생활권의 국지적 경쟁 상황으로

할인점들은 타 할인점과의 직접적 경쟁을 회피하기 위해 1차상권 선점전략을 취하고 있는 실정이다.

둘째, 거시적인 문제점으로는 제조업 중심의 경제발전 과정에서 유통 물류 등 서비스 산업에 대한 인식 미흡으로 제조업에 비하여 상대적으로 낙후 되어 경제 전체의 생산성 제고에 부담을 가중시키고(옥선중, 2000), 물류 인프라의 구조적 취약이 경제 전체에 부담으로 작용하고 있어(김정환, 2002) 이는 국가물류비 67.5조원으로 GDP 기준 12.4% 수준이며 미국의 9.5%, 일본 9.6% 등 선진국에 비해 높은 수준으로 이중 수송비가 66.7%를 차지하고 있으며, 수송비 중 도로화물 운송비가 절대적 비중(96.7%)을 차지하고 있어 유통산업의 발달에 장애요인으로 파악할 수 있다(박남훈, 2003).

유통·물류 등 핵심서비스업의 세계 일류 경쟁력 확보를 및 제조업과 서비스 산업이 균형 발전 구조를 구축하기 위해서는 규제완화, 제조업에 비해 차별적인 제도 개선, 외국인 투자 촉진을 위한 인센티브 부여 등과 함께 기술 개발, 정보화, 인력양성과 같은 인프라 확충이 필요하며(김동환, 2003) 국내 유통기업들은 유망 시장을 선점하고 글로벌 네트워크를 구축하기에는 해외진출 실적과 노하우가 매우 부족하여 선진국의 해외 진출과는 상당한 격차가 있는 것으로 나타났다.<sup>10)</sup>

세부적으로는 경쟁이 격화되면서 할인점은 점포의 대형화, MD의 종합화를 부추겨 업체 간 경쟁이 격화되었고, 자가 상승과 점포개발비의 상승, 자동차 문화 생활화로 인한 행동범위 확대와 주차장 등 소매 환경 변화에 대응하는 것과 할인점 내부적인 문제로는 경쟁격화 지역에 있어서 매출액과 성장도 둔화에 대한 대책, 개발 Cost의 고액화에 대한 투자 회수 방안, 복합형 상업시설 개발 추진과 Scale Merit 발휘까지 전환기 대응, 신업태점 대응, 수익향상에 기여하는 MD 전략 확립 등이 과제로 대두되고 있다.

시장 포화기<sup>11)</sup>(향후 2-3년)에 따른 이후 할인점의 차별화 방안 강구와 다국적 소매기업들과 국내 기업들의 중장기적 관점에서 업태 방향 설정이 이루어져야 할 것이다.

10) 1997년 E-mart 상해점을 시작으로 빅마트(심양 1,2호점), 농심메가마트(심양점)이 출점해 있음. E-mart는 2~4호점의 출점(2004)을 천양(2003)에는 합작 설립하고 출점할 예정으로 있음. 프랜차이즈(33), 통신판매(1) 총 37개 회사가 해외에 진출해 있음. 산업자원부, 『유통업체 해외 시장에서 신 성장 동력을 찾는다!』 2003. 8 보도자료 및 경제신문 인용

11) 각 연구기관의 포화단계 예측치

구 분	인구	점포 수	포화시기	자료
대한상공회의소	100,000	470	2008~2009	2003.02
신세계유통연구소	80,000	598	2008~2010	2003.5
LG 증권	120,000	390	2006	2003.10
체인스토어 협회	광역시 : 100,000 기 타 : 150,000 도지역 : 200,000	375	2006	2003.01

### Ⅲ. 다국적 소매기업의 경영실적 분석과 운영방안 연구

#### 1. 다국적 소매기업의 경영실적 분석

##### 1) 영업현황

다국적 대형소매기업들은 매출상위 5개사를 기준으로 볼 때 Carrefour, Tesco, Wal-Mart 2002년에 매출 5조3,000억원에 달하며, Big 5 전체매출은 12조4,200억원으로 할인점 매출의 70%를 차지하고 있다.

2002년말 기준으로 이들 Big 5 점포수는 142개로 전체 점포수 240개의 60%를 차지한 것으로 국내 할인점은 과점화 현상이 접어들었다고 볼 수 있다.

이는 다국적 소매기업이 1996년 유통시장 개방에 따른 시장진출 이후 매출 및 점포수 부문에서 국내 할인점시장을 점차 잠식해 나가고 있는 것으로 분석되며, 이들 다국적 업체들이 진출역사가 짧고 한국 시장의 후발 주자로서 두드러진 실적을 보이지는 않지만 장기적으로는 국내업체들의 강력한 경쟁상대가 될 전망이다. 이들의 소매 Know-how, 브랜드, 자금력 등의 우위를 바탕으로 중소기업체들을 인수할 경우 단기간에 선두권으로 부상할 가능성이 큰 것으로 보고 있으며(정연승, 2001) 이중 Wal-Mart는 국내 기업 인수에 대한 가능성을 두고 있으며 관망하고 있는 상태로 볼 수 있다.<sup>12)</sup>

〈표 9〉 Big 5 할인점의 매출액과 시장점유율

순위	회사명	매출액	전년대비신장률	시장점유율	점포수 비중
1	E-Mart	5,600,000	37	31.9	49(21%)
2	H-plus	2,400,000	68	13.7	21(10.7%)
3	L-Mart	2,300,000	39	13.1	32(14%)
4	Carrefour	1,800,000	19	11.4	25(11%)
5	Wal-Mart	822,000	31	5.7	15(6.2%)

\* 2002년 기준, 유통업체 연감, 한국경제신문, 매일경제신문 인용 재 작성

\* 금융감독원 2002년 소매업계 결산보고서(<http://dart.fss.or.kr>) 참고

12) 정연승, 『국내 할인점시장 현황과 성장전략』 삼성경제연구소 2001 참고, 저자 재구성  
 - 뉴코아 그룹의 일산점 인수 운영, 대한통운(코렉스) 매장 및 부지(철도역 인근부지) 장기적 관점에서 Wal-Mart 출점과 중복되지 않은 기업으로서 매장운영수준, 기업 인수가 격 고려한 기업 대상)

본 연구는 다국적 소매기업인 이들 할인점들이 그들의 명성에 따른 실적이 국내 업체들에 비해 뚜렷한 우위를 보여주시는 못하고 있다고 판단하고 있는 것에 대하여 이들의 금융 감독원 제출 재무제표와 인터뷰 자료와 필자의 할인점 출점 환경 분석 컨설팅 자료를 토대로 분석해 보고자 한다.

〈표 10〉 다국적 소매기업의 영업현황(국내 E사 비교)

구 분	점포수	매출실적(억)		총 매장 면적(천㎡)	점포당	
		2002	영업이익		면적 (㎡)	연간매출액 (억원)
C	25(22)	18,000	5,539	287	11,480	720(522)
W	15( 9)	7,474	426	181	12,066	548(633)
T	21(14)	24,000	4,836	304	14,476	1,142(907)
E	49(43)	56,000	31,418	478	9,755	1,142(936)

\* 비교를 위해 Wal-Mart 임대료 수익을 매출로 처리 (2002년)

\* 금융 감독원 유가증권 보고서 인용, 각사의 회계기준 미반영

비교대상 기업들이 대형화 의도를 파악할 수 있는 것으로 매장면적이 넓을수록 영업이익 증가하는 것으로 분석되고 있고, 할인점의 복합화에 따른 임대료 수익의 증가를 통하여 현금 흐름 개선과 비용 절감을 동시에 추구하고 있음을 확인해 볼 수 있다.

소매업의 수익은 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 상품 매출을 통하여 수익을 올리는 것이고 다른 한 가지는 부동산 임대 수익이다. 소매기업의 본질은 상품매출을 통한 영업이익 창출이 기본으로 임대료 및 수수료를 통한 영업이익 감소분을 상쇄시키는 소매기업들은 경기 침체로 인한 채산성 악화를 가져올 수 있으며, 이는 일본 소매업의 부동산 버블과 무모한 기업 확장으로 인하여 소매기업들이 도산하는 사례를 통하여 의견을 달리하는 견해도 있지만, 다국적 소매 기업들은 동일 조건의 상황에서 비용 상응하는 또는 웃도는 부동산 수익을 올리고 있으며, 상품 구색 강화를 위하여 엄격한 기준에 의한 Tenant 도입으로 쇼핑의 편의성을 강조하여 고객의 Needs를 반영함으로써 그렇지 못한 다른 국내 기업과는 출발이 다를 수 있을 것이다. 또한 소매업의 본질이 복합화 되는 시점에서 기업의 영리 추구의 범위가 넓어진다는 것에 대하여 이의를 제기하는 이는 없을 것이다.

E-Mart는 매장면적 대비 효율이 비교 대상기업보다 우위에 있으며, 적은 면적으로 더 많은 매출을 올리고 있다고 볼 수 있으며, 이는 선발자의 입지 선점(수익성 있는 상권 확보)과 규모의 이익(적정규모 유지, 다점포 전략, 충실한 업태 컨셉 실현)을 실현하는 결과로 분석<sup>13)</sup>해 볼 수 있다.

13) 공정 공시의무 관련 사항(2003. 11월 4) - 신규출점에 따른 규모의 경제, PB 비중 확대, 판

Carrefour는 신규 출점보다는 내실화와 리뉴얼 작업으로 “점포의 한국화” 작업의 출발 시점으로 일부 Carrefour에 대한 잘못된 인식을 전환시킬 수 있는 결과로서 분석해 볼 수 있으며, Wal-Mart는 비교 해당년도에 신규 출점 점포가 도심지가 아닌 외곽(부도심)으로 출점이 이루어져 면적 대비 매출액 감소하는 경향을 보이고 있다.

Tesco의 대형 복합화 출점으로 매출액 증대 효과(임대료 수익)를 가져왔으며, 다국적 할인점들의 대형화 복합화 경향을 뚜렷이 분석해 볼 수 있다.

수익 및 생산성 지표를 분석해 보면 전체적으로 시장 규모가 성장하고 있는 할인점 업계의 2002년 1일 평균 매출액은 전체적으로 감소하는 추세이지만 Carrefour, E-Mart는 오히려 증가를 보이고 있어 상대적으로 출점수가 많지 않은 것과 규모의 경제를 통한 이익으로 분석 될 수 있을 것이다.

매장 효율을 측정 할 수 있는 것으로는 1일 1㎡당 매출액은 전년 대비 많은 감소를 나타내고 있어 기업들이 내실추구보다는 외형성장을 추구했음을 나타내고 있다고 볼 수 있다. 영업 효율 측면에서는 Carrefour, Tesco는 분석 년도에 개선되고 있고, Wal-Mart는 비교 년도 외형 확장으로 인하여 매장운영시스템이 정착되지 못한 것을 반영한 결과로 분석해 볼 수 있다.

회계기준의 차이로 인하여 Carrefour와 Tesco는 임대료 수익을 매출로 계상하고 있고 Wal-Mart는 영업외 수익으로 처리하고(적정 논의 대상 아님) 있어 보수적인 관점에서는 유럽계 할인점들이 기업의 외부 환경에 따라서 이익(채무 위험)이 결정되는 상황이라고 볼 수 있으며 이는 소매기업의 매출원가 및 영업이익과 이익의 질(earning quality)을 평가한 기업 가치 제고에도 영향을 미칠 수 있을 것이다.

E-Mart는 경쟁사들과 비교될 수 있는 안정적인 소매시스템 정착을 실현하고 있고 이는 할인점의 선발자로서 소매 Know how 축적에 따른 영업효율 추구하고 규모의 경제를 통한 메리트를 향유하고 있다고 분석할 수 있으며, 일본의 다이에 그룹 전성기와 현재 상황 비교해 보면 더욱 더 명확해 질 것이다.<sup>14)</sup>

〈표 11〉 다국적 소매기업의 수익 및 생산성 지표(국내 E사 비교)

매출지표(백만원)			영업효율(%)		경상이익률	
일평균 매출액	매장면적당 매출(백만)	1일㎡당 매출(천원)	2001	2002	2001	2002
193(149)	6.3( 5.2)	17,277(20,010)	19.2	18.2	3.21	1.06
151(221)	4.5( 5.5)	12,442(19,761)	12.8	15.9	2.49	1.21
284(416)	7.9(10.1)	21,748(60,086)	17.7	15.9	(△)	0.91%
352(333)	11.7(10.8)	32,274(36,953)	12.2	12.8	2.82	4.70

\* 금융 감독원 유가증권 보고서기준 작성(각사의 회계 기준 미반영)

매 장려금과 물류대행 수입수수료 수입확대, 해외소싱 확대  
 14) 일본 Daie 1981/ 2000 : 영업효율(18.3/22.8%), 경상이익률(1.8/0.1)

2) 다국적 소매기업의 경영실적 분석

(1) Carrefour 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	59.71%	69.97%	55.09%
부채비율	23.78%	22.53%	23.79%
차입금 의존도	2.19%	0.28%	0.37%
영업이익대비이자보상배율	8.09배	25.41배	509.54배
<b>수익성지표</b>			
매출액영업이익률	0.81%	1.69%	4.03%
매출액순이익률	2.30%	2.22%	0.50%
총자산순이익률	2.51%	2.26%	0.54%
자기자본순이익률	3.16%	2.78%	0.66%
총자산대비영업현금흐름비율	(-)1.18%	7.11%	5.30%
<b>성장성 및 활동성지표</b>			
매출액증가율	32.24%	10.57%	19.63%
영업이익증가율	(-)49.72%	130.47%	184.79%
당기순이익증가율	흑자전환	6.79%	(-)72.89%
총자산증가율	8.90%	28.22%	1.80%
자산회전율	1.09회	1.01회	1.07회

(2) Wal-Mart 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	116.00%	134.60%	105.20%
부채비율	17.80%	17.50%	18.50%
차입금 의존도	0.40%	0.10%	0%
영업이익대비이자보상배율	(-)0.32배	(-)22.82배	(-)303.33배
<b>수익성지표</b>			
매출액영업이익률	(-)0.3%	(-)0.5%	(-)1.2%
매출액순이익률	(-)0.3%	0.60%	0.30%
총자산순이익률	(-)0.3%	0.60%	0.30%
자기자본순이익률	순손실	0.70%	0.30%
총자산대비영업현금흐름비율	4.80%	5.30%	2.40%
<b>성장성 및 활동성지표</b>			
매출액증가율	33.30%	41.50%	31.20%
영업이익증가율	영업 손실	영업 손실	영업 손실
당기순이익증가율	순손실	흑자전환	(-)38.7%
총자산증가율	42.30%	42.85%	16.00%
자산회전율	1.0회	1.0회	1.0회

(3) Tesco 경영실적

안정성지표	2000	2001	2002
유동비율	135.20%	89.15%	41.04%
부채비율	287.95%	471.40%	260.80%
차입금 의존도	59.78%	58.48%	46.98%
영업이익대비이자보상배율	영업 손실	영업 손실	1.29배
<b>수익성지표</b>			
매출액영업이익률	(-)5.98%	(-)2.12%	2.25%
매출액순이익률	(-)6.52%	(-)3.05%	1.80%
총자산순이익률	(-)5.05%	(-)3.13%	2.42%
자기자본순이익률	(-)12.39%	(-)14.82%	10.36%
총자산대비영업현금흐름비율	3.98%	12.41%	9.88%
<b>성장성 및 활동성지표</b>			
매출액증가율	125.99%	123.28%	68.80%
영업이익증가율	당기영업손실	당기영업손실	전기영업손실
당기순이익증가율	당기순손실	당기순손실	전기순손실
총자산증가율	187.42%	26.96%	33.81%
자산회전율	0.77회	1.03회	1.34%

Carrefour 경우 소매업 측면에서 본다면 전년대비 유형자산처분 손실 과다로 인하여 경상이익률(3.21% → 1.06%)이 하락과 당기순이익(252억 → 69억)이 하락하였지만, 안정성 측면의 이자 보상비율과 수익성지표의 현금 흐름이 양호하며, 자산 회전율에서도 증가 추세로 경영실적이 점차 개선되고 있지만, 수익성 악화로 인하여 외형 확장보다는 내실 경영을 추구해야 할 것으로 분석해 볼 수 있다.<sup>15)</sup>

Wal-Mart는 무차입 경영으로 비교 회사들과 회계 기준을 다르게 적용하고 있어(임대 수익 부분을 매출로 처리하지 않음) 이를 동일 처리 비교 시 영업이익(4,263억)증가와 이자보상비율, 당기 순이익이 다르게 분석된다. 이는 상대적으로 많은 점포 출점으로 인한 판매 및 일반관리비의 상승과 구매원가 상승으로 인하여 경상이익률(2.49% → 1.21%)하락과 당기순이익(141억 → 90억)이 하락하였으며, 수익성 지표의 하락은 상대적 매출 감소와 고비용의 구조(신규 출점 점포)로 인하여 Wal-Mart 본연의 강점을 발휘하지 못한 것으로 분석해 볼 수 있다.<sup>16)</sup>

15) Carrefour에 대한 자료(금융 감독원 유가증권 보고서 인용)

\* 안정성: 자산 부채 및 자본의 금액은 기말잔액이며, 자본은 당기 순이익이 가감됨.

\* 수익성: 자산 및 자본의 금액은 기초와 기말잔액의 평균치, 자본은 당기 순이익이 가감됨.

16) Wal-Mart 와 Tesco 대한 자료(금융 감독원 유가증권 보고서 인용)



국내 할인점과 비교가 되는 Wal-Mart(세계 소매 매출 1위 기업)에 대한 우려에 대하여 Wal-Mart의 경우 10개국 진출국 중에 1위를 기록하는 나라는 2개국(캐나다, 멕시코) 뿐으로 순위 보다는 진출국 개별 점포들이 이익을 실현하는 것을 경영의 목표로 하고 있기에 이는 소매기업 전략을 충분히 분석치 못한 것으로 좀더 지켜볼 필요가 있을 것이다.

Tesco는 후발 시장 진입으로 빠른 현지시장점유를 확장하고 있다. 장단기 차입금으로 인한 이자비용(350억)이 지출되고 있지만 꾸준한 상환노력과 점포 출점의 영향에 따른 임대료 수입 증가와 비용절감으로 첫 영업이익 달성 및 수익성 측면에서도 원활한 현금 흐름과 국내 진출 다국적 소매기업과 비교하여 양호한 자산 회전율을 통하여 단기간의 경상이익률(0.91%)기록과 전기 순손실을 감안한 당기순이익(194억)을 기록하고 있지만 임대료 수익이 아닌 상품매출을 통한 영업이익 실현이 우선되어야 할 것이다.

E-Mart는 표준화, 단순화, 신속화를 통하여 점포운영의 신속성을 더해가면서 경상이익률(3.82 → 4.7%)을 자산회전율(2.3 → 2.1회)를 기록하면서, 해외시장 확장과 더불어 독점적 우위를 고수하기 위하여 부실점포 인수<sup>17)</sup>국내 경쟁사(다국적기업, 국내기업) M&A<sup>18)</sup>을 선언하면서 공격경영을 선언하였다.

국내 진출 다국적 할인점들의 영업성적을 분석해 보면, 2001년보다 2002년 매출원가(구 매출가) 상승<sup>19)</sup>으로 인하여 영업이익에 (-)영향을 미쳤으며, 국내 E-Mart는 식품을 중심의 국내 할인점 사업의 특성으로 산지 구매선 선점 및 선발자 이익과 입지 선점으로 인한 국내 시장에서는 경쟁우위를 추구하고 있고 규모에 경제를 통한 이익 추구(구매, 생산, 물류)와 비용 절감(매장운영)을 시도하여 양호한 경영성적을 올리고 있다고 볼 수 있다.

가시적인 성과로는 Carrefour (5년), Wal-Mart(2년), Tesco(4년)에 경상이익을 실현<sup>20)</sup>(Carrefour, Tesco는 임대료 매출을 영업외 수지로 전환한다면 이들 기업은 외부 환경 변화 따라서 영업실적이 결정되는 문제로 인하여 상품 매출을 통한 영업이익 강화 문제 발생)하고 내실경영을 위해 Low Cost Operation 추진 및 그들의 강점 부문에 투자하면서

\* 안정성: 자산, 부채 및 자본의 금액은 기말잔액이며, 자본은 당기순손익이 가감된 것임.  
 차입금은 장단기차입금, 금융리스부채, 기타 차입금, 사채물을 포함하는 이자부 부채  
 \* 자산 및 자본의 금액은 기초와 기말잔액의 평균치이며 자본은 당기순손익이 가감된 것  
 17) 제주 LG마트(제주점), 서울 뉴코아 백화점 부지(은평점), 해태백화점(천호점), 까르푸 사상점(사상점)  
 18) 국내 활동 기업(다국적 소매기업, 국내 기업) 인수 의사를 적극적으로 타진, 2위 그룹과의 차별화 시도(금융 감독원 신세계 유가증권 보고 자료, 2003. 11)  
 19) 매출원가 상승(2001/2002), Carrefour(78.4/81.8),Wal-Mart(85.2/85.8),Tesco(84.4/85.1), E-Mart(83/80) -수입 임대료, 수수료, 기타 매출을 제외한 순수 매출로 재구성  
 20) Wal-Mart 기준 회계 적용 시 2002년 영업(E-mart 제외)이익(손실)

구분	2002매출액	2001매출액	2001영업이익률	2002 이익(손실)
C	1,351,072,188,027	1,110,526,889,544	전기영업손실	31,888,931,190
W	747,426,893,902	569,767,896,714	1.90%	-1,887,819,217
T	2,081,990,107,155	1,241,638,443,071	전기영업손실	-16,499,840,412
E	4,658,113,795,000	3,430,093,811,000	6.46%	314,180,175,000

한국에서의 할인점 사업의 방향정립과 업체 전략을 추구하기 위한 전환기적 시점이라고 볼 수 있으며, 경쟁 격화 단계가 진전될수록 이들 할인점의 매출 지표는 이전 수치보다는 양호하게 전개될 수 없을 것이며 선두주자 E-Mart와 비교하는 것 보다는 이들이 얼마나 더 효율적으로 점포를 운영해 가고 있는가를 비교 판단하는 것이 더 중요한 것으로 이들 기업의 현지화 전략의 학습효과가 발휘되는 시점에서 또는 소매업이 시스템 사업임을 감안하여 이들의 국내 진출 성적을 국내 선발업체와 비교하는 것이 옳은 판단으로 사려 된다.

### 3) 다국적 기업과 E-mart 전략비교

다국적 기업과 국내 기업의 비교요소로는 업체, 상권입지, MD 컨셉, VMD와 시설, 점포 운영 시스템, 유통·물류정보시스템으로 구분하여 정리해 보고자 한다.

국내 할인점들은 기업형 유통 구조의 영향으로 백화점 운영 Know How을 가지고 할인점의 “저 가격” 중심 사고로 접근함으로써 고객의 욕구를 조기 해결하지 못하여 고전과 혼동을 가져오게 되었지만, E-Mart 조기 업체 컨셉의 명확화를 통하여 국내 타 할인점과는 다른 위치를 취할 수 있었으며, 다국적 소매기업들은 업체 컨셉을 고수 전략으로 일관하다 한국 시장의 이질성을 발견하고 접목하는 과정<sup>21)</sup>에 있다고 볼 수 있다.

E-Mart의 “한국형 할인점”업체 부문에 대하여는 좀더 연구가 필요한 부분으로 업체의 특성과 타 업체와 나아가 국제 비교를 통하여 한국형임을 입증하여야 할 것으로 생각하는 바이다.

상권입지 부문에서는 E-Mart는 98년 프라이스클럽 매각 대금 1조원으로 경기 침체 시 부지 선점과 다점포화를 도심지역선점에서 이후 외곽으로 진출함으로써 상대적 우위를 가지고 있다고 볼 수 있으며, 다국적기업들은 초기 교통접근성과 고지가 요인으로 인하여 외곽에서 도심 전개가 여의치 않았다고 볼 수 있다. 부지난 가중과 상권의 중복으로 할인점 시장은 점포 규모를 축소한 새로운 출점 전략을 시행으로 소규모 점포 출점, 역사적 출점을 위한 경쟁을 전개하고 있다. 양측 모두 상권입지 제 1순위 고려사항은 구매인구와 주변의 경쟁상황을 꼽았고, 교통접근성과 점포배분을 고려하기보다는 1지역 2 점포(two top) 전략<sup>22)</sup>으로 경쟁 점포의 진입방지와 시장점유율 확보를 위해 치열한 점포 출점을

- 경상이익에 미치는 영향(유가증권 보고서 인용) (억원)

구 분	영업이익	영업외수지	경상이익	비 고	
C	2001	194	<b>180</b>	374	임대료 384억 매출처리
	2002	553	<b>-408</b>	145	임대료 235억 매출처리
W	2001	78	<b>64</b>	141	
	2002	-18	<b>109</b>	90	
T	2001	-118	<b>-264</b>	영업 손실	임대료 및 수입수수료 283억 매출처리
	2002	483	<b>-289</b>	194	임대료 및 수입수수료 648억 매출처리

21) Carrefour 기존 9점포(점포당) 100억 투입 “점포의 한국화” 작업, Wal-Mart 기존 창고형 매장인 Makro 4개 점포에 renewal 시행

22) 동일 지역 2점포 체제(E-Mart, 안산, 부산 서면)

전개하고 있어 할인점 시장의 포화단계 새로운 업체의 등장을 예견<sup>23)</sup>할 수 있는 것이다.

MD 컨셉 부문은 다국적 기업의 한국 소비자에 맞춘 식품추가와 글로벌 상품 도입으로 소구한다면, E-Mart는 기존 국내 구매공급선 선점을 통하여 신선식품 부문의 강화와 중국 E-Mart 상해점(수입 전초기지)을 통하여 점포 자체의 이익 실현보다는 5년간 투자에 대한 파상효과로 원부자재를 국내 반입과 7,000품목을 수입 대행사 신세계 인터내셔널을 통하여 가공식품을 제외한 주거용품, 완구, 문구, 1차 가공 냉동 선어를 수입 대행<sup>24)</sup>하여 E-Mart 물류센터(전국 4개점- 시화물류센터 중심으로) 통하여 공급 대응함으로써 다국적 기업과 국내 기업이 약점을 보완하기 위하여 학습하는 것으로 볼 수 있다.

할인점의 상품별 매출 비중을 보면 2000년부터 시작된 식품 부문의 감소는 매장 대형화의 영향으로 식품 상품 구색의 한계와 고객의 라이프스타일 변화에 따른 의류 분야를 중심으로 상품 구색의 폭이 넓고 개발이 원활하기 때문에 기업들의 마진을 제고 노력과 의류를 중심으로 PB 상품 강화<sup>25)</sup>를 통하여 기업 이미지 제고하는 과정의 일환으로 분석해 볼 수 있다.

식품은 2001년보다 증가한 28.3% 차지하였고, 가공식품은 7.8% 감소했으며 패스트푸드는 즉석조리식품의 강화를 통하여 2.5% 증가 경향으로 나타났다. 수입상품 비중은 식품 부문이 7% 정도 줄어있어, 수입식품들에 대한 고객들의 마이너스 반응과 수입원가 상승으로 인하여 기업들이 비식품 분야로 전환함으로써 나타난 결과로 해석할 수 있다.

〈표 12〉 할인점 상품구성과 수입상품 비중

상품구성		점포당 매출액(억원)			수입상품		매출액(2002)	
		2001 구성비	2002 구성비	2002 매출액	2001 구성비	2002 구성비	E-Mart	Tesco
식품	1차식품	24.3	28.3	248.6	<b>29.7</b>	<b>25.0</b>	25.4	22
	가공식품	<b>23.4</b>	<b>15.6</b>	137	24.1	21.9	20.4	17
	패스트푸드	2.2	4.8	42.1	6.8	8.9		6
	기타식품	4.7	1.0	8.7	-	-	-	
	소 계	54.6	49.7	436.4	60.6	55.8	45.8	45

23) Carrefour: Dia, Wal-Mart: neighborhood market, Tesco: Compact store, E-Mart: everyday  
 - 점포 부지난 및 고지가 영향으로 각사의 SSM (도심형, 니치형) 출점 검토 완료,  
 - Tesco 소매금융 진출선언 및 각사의 지역특성에 맞는 복합형 점포(예 : 주유소 병설) 인터뉴 자료인용

24) E-Mart : 51개국 상품 취급, 중국 제품이 60% 담당자 인터뷰 자료

25) Carrefour(3.8%), Wal-mart(2.7%), Tesco(6.3%), Lotte Mart(2.9%), E-mart(12.1%)(2002)  
 - E-Mart 와 Tesco 패션상품 현황(E/T)

패션상품부문	매출규모(%)	SKU	마진율	재고처리
위탁판매	70/94	14,000/7,000	17~20/16~20	100% 반품
완사입	30/6	4,000/450	30~38/40	가격할인 등 자체소진

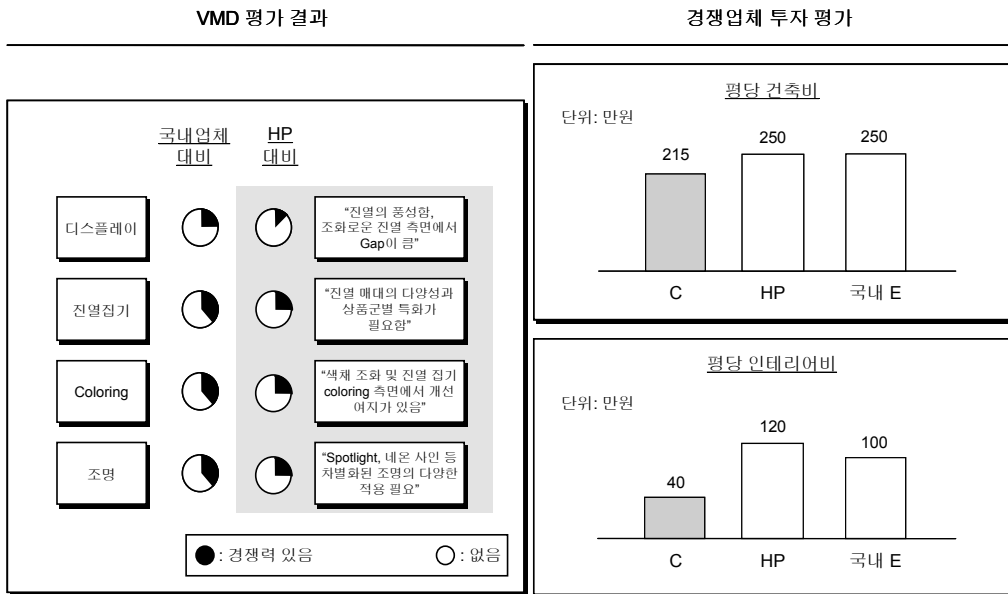
비 식 품	의 류	14.4	19.1	167.8	6.4	6.9	14.3	16.3
	주방용품	5.5	7.9	69.4	5.2	7.9	7.8	6
	전기제품	7.9	9.8	86.1	11.4	11.0	17.3	15.2
	가구 인테리어	2.6	3.8	33.3	2.6	3.8	7.1	8.4
	신변잡화	8.1	7.5	6.5	7.7	7.5	9.8	6.5
	기타	6.9	2.2	19.3	6.1	7.1	2.5	2.6
	소 계	45.4	50.3	383.4	39.4	44.2	54.2	55
	합 계	100	100	100	100	100	100	100

\* 대한상공회의소 2002 소매업 경영동태 조사 자료 및 내부자료 인용 재구성(대상 기업의 상품분류기준 차이 있음)

시설과 VMD 부문에서는 E-Mart가 백화점 분위기의 특성을 반영함으로써 고객밀착서비스에서는 장점을 비용 구조면에서는 단점을 가지고 있다고 보며, Carrefour와 Wal-Mart의 점포 리뉴얼 작업을 통하여 “백화점형 할인점” 전환으로 재도약을 모색하고 있어 이들 다국적 소매기업의 점포 운영 전략을 예의 주시해 볼 필요가 있을 것이다. 다국적 소매기업들은 지역 특성에 따른 점포의 형태를 달리하면서 과도한 인테리어 비용을 투자하고 있어 이는 할인점 운영의 마이너스 요인으로 작용하고 있다. 이러한 추세는 국내 할인점 이용 고객들의 쇼핑 편의를 바탕으로 백화점 쇼핑에 익숙한 고객들에게 자사 점포의 편의서비스의 제공하여 점포이미지 제고와 매출 상승을 일으키고자 하는 마케팅 방법의 일환으로서 E-Mart와 Home Plus의 매장 운영 전략<sup>26)</sup>을 학습함으로써 이들 기업의 renewal 작업이 자사 점포와 상권 범위 내 고객의 갭(gap)을 좁혀 나가는 기회라고 볼 수 있을 것이다.

26) Customer Plan 2002 - increase customer value from Tenant 고객의 불편사항(POS, 상품권, 파견사원, 휴게 공간, 위생관리(맛), 프로모션, 전문인력)를 모니터링과 자체 점검 계획을 통하여 개선(2001년 5월 계획)

〈그림 1〉 할인점 상품 진열의 VMD 비교



자료: 김유오, 『국내 진출 외국할인점의 서비스만족도에 관한 실증연구』 명지대학교 박사학위 논문 2002.

점포운영 부문에 대하여 국내에서 소매업 운영 Know-how에 따른 철저한 Low Cost Operation의 3대 구성 요소<sup>27)</sup>의 지속적 추구하고 물류시스템 혁신과 정보시스템의 지원을 통한 E-Mart의 업계 선두 유지 비결과 후발 주자인 다국적 소매기업이 표준과 현지학습 접목을 통하여 EDLP를 추구하면서 운영에서는 임금을 제외한(인력 스카우트 비용 과다 및 영업시간 연장) EDLC<sup>28)</sup>를 추진해 가는 것으로 볼 수 있으며, 1인당 매출과 매장면적 측정을 통하여 인력 효율성 제고 노력을 해야 할 것이다.

매장 운영 면에서도 국내 진출 다국적 기업들이 EDLP가 구축되었다면, “최저가격신고 보상제”와 같은 가격 인하경쟁이 전국으로 확산되지 않을 것이며, 이는 저가격 이미지를 구축했다면 세일행사를 자제하기 때문에 매출액 대비 광고 선전비가 낮게 분석될 것이지만, 다국적 소매기업은 광고 선전비 비중이 E-Mart와 미국 Wal-Mart에 비하여 높게 나타나고 있다.

27) 1) 점포운영 비용절감-(집기/진열 표준화, 상품관리 표준화, 매장운영/인력관리)  
 2) 머천다이징 비용 절감-(유통단계 최소화, 사전기획 생산/PB, 재고관리 최적화, 대량매입 원가절감)  
 3) 거래선 비용 절감-(EDI를 통한 적정 재고, 원부자재 개발 지원, 영업 관련 정보 제공, 대량 기획 생산 납품)  
 28) 임금 비중(2001/2002): Carrefour(5.6/5.8), Wal-Mart(6.5/7.1), Tesco(4.4/4.2), E-Mart(3.2/3.3)  
 상품 로스율: Carrefour(N/A), Wal-Mart(0.10%), Tesco(0.19%), E-Mart(0.12%)

〈표 13〉 할인점의 매출액 대비 광고 선전비 비율<sup>29)</sup>

구 분	2001	2002	비 고
Carrefour	1.48	1.47	
Wal-Mart(미국)	0.28	0.28	월마트 코리아 N/A(회계처리 규정 없음)
Tesco	1.44	1.31	
E-Mart	0.32	0.40	

유통물류정보시스템에서는 다국적 소매기업들이 자국과 해외 진출 경험으로 그들의 강점을 더욱 강화하는 방안으로 Carrefour의 3자 물류 활용과 Wal-Mart(여주)와 Tesco(목천)의 물류센터 부지 매입과 설립으로 상품공급업자의 수준 향상을 고려한 차별화를 추진하고 있으며, E-Mart<sup>30)</sup>정보화 수준과 대등한 수준까지 단기간에 끌어 올릴 수 있는 역량을 구축하는 중에 있다.

〈표 14〉 다국적 기업과 국내 기업과의 전략비교

구 분	다국적 소매기업	E-Mart	비 고
업체	초기	할인점(식품강화) - 저가격 정책	기업형 유통으로 기존 점포 컨셉과 충동 혼란 (백화점 → 할인점)
	전환과정	하이퍼마켓+식품 확대+Tenant 글로벌 표준과 지역밀착형 서비스제공 <b>한국형 할인점 정착단계(?)</b>	
상권 입지	대도시 지역보다는 교통접근성, 공급확보가 용이한 지역의 외곽 위치(SSM 진출 시도)	아파트 밀착지역과 인구를 기준으로 한 대도시 입지 (초기출점) - 신도시, 외곽지점 확대	- 구매인구와 주변 경쟁상황
MD컨셉	식품추가, PB중심 품목, 글로벌 상품 + Tenant 도입과 복합화 - 한국형 점포의 <b>MD 표준화 방안 도입</b>	초기식품위주 전개 강화 (신선식품 강화) 생활용 품 및 주방용품 - PB 상품 개발과 운영 복합화 - 글로벌 소싱(중국)	표준화 : 현지화 - MD 보강 - Tenant 강화

29) Lotte Mart(2001/2002) 1.40/1.50

30) E-Mart의 정보화 전략

- 조직 내 정보화(신재무, 신MD, 물류시스템, 신배송시스템, 신POS시스템, EDI수발주) 1998년
- 조직간 정보화(CRM, Web 부가정보시스템, 열린 구매시스템, )1999년
- 시스템 선진화 재구축완료(SCM 확대적용, D/W 상품분석시스템, GOT 발주 등) 2002년
- 지식정보화(EAI 시스템 구축, 무인 S/D 시스템, 전자 카달로그 시스템 등) 2004년

V M D/ 시설	초기	창고형 + 박스타입 진열 + 단층구조(고적) - Tesco 제외	단층구조보다는 다층구조 전개(효율추구) - 백화점 운영요소 접목 (시즌별, 상품별, VMD)	할인점의 모태는 백화점 - 장단점 내재
	전환 과정	표준형(다층구조) + 시설 및 Layout 변경 + <b>리뉴얼 작업</b>		
점포 운영 시스템		- 유통전문화 진전 - 매입 및 재고관리 기술 발달 - 해외 진출 운영 노하우 구축 - <b>표준화와 현지화</b> 접목 진행	유통정보화 선두 Low cost 운영 모범 상품 기획력/분석력 우수 <b>인재 확보</b>	- 선발업체 지위와 인재확보
유통 물류 정보 시스템		- 자사 창고 시스템 효율 추구 (아웃소싱 활용) - In-Out 바운드 부조화 축소 (SCM 체제 시행)	유통물류정보시스템 조기 구축(EAN-14, GOT 도입) - 기능별 4개 물류센터 구축(ECR 체제 확립)	- 정보화 수준 (차별화, 경쟁력)

자료: 김일산, (2002) 『할인점 마케팅 믹스 전략 비교 분석』, 동덕여자대학 박사학위 논문의 비교  
틀과 저자의 컨설팅 자료 혼합한 자료임.

다국적 소매기업의 국내진출로 유통업계의 전반적인 서비스와 품질이 향상(Dowson, 1994, 1998)되었으며, 그들의 강점을 더욱 강화함으로써 차별화 시도(Goldman, 2001)로 인하여 가격측면에서 소비자의 이익이 증대되었고 국내 중소유통업계의 큰 타격이 우려되거나 외제상품의 범람의 염려와, 할인점 상품의 전체적인 저질화가 우려와 경제적 관점에서는 유통산업의 구조적 측면에서 과당경쟁, 중복투자로 소매 유통구조 붕괴와 전통적인 유통채널의 파괴로 기업 경쟁 구조 악화 되었다는 의견도 있지만, 부정적인 견해보다는 이들의 진출로 구매 절차와 유통·물류 Know how의 선진화를 촉진(윤명길, 1996)하고 이를 이전, 확산시킴으로 인하여 유통산업 전체에 끼친 영향이 크다고 볼 수 있다.<sup>31)</sup>

31) 할인점은 세수증대, 물가안정, 고용창출, 부동산 효과, 지방경제 활성화 측면에서 할인점 출점의 파급 효과를 예상(매일경제신문, 2002. 10월 15일자)

- 할인점을 위시한 신업태의 부상과, 유통단계 축소 등 유통구조변화는 소매가격하락을 통하여 소비자 물가안정에 96-99년 기간 총  $\Delta 1.79\%p$ (연평균 0.45%)하락 효과 한국은행(2000) 발표 자료.
- 유통산업 0.1% 추가성장시 소비자 물가0.05%p 하락 효과가 있음을 제시, 한국경제연구원 발표(2002년) 자료 참고.

## IV. 결 론

국내 할인점이 도입된 지 10여년—할인점이 이렇게 빠른 속도로 핵심 소매업체 입지를 확보 할 수 있었던 원동력은 무엇보다 소비자들의 합리적인 구매문화 정착과 기업들의 ‘규모의 경제’에 의한 공격적인 출점에서 찾을 수 있다.

국내·외를 불문하고 소매시장은 소매업의 다국적화에 대응하기 위해 글로벌 경쟁력 강화 방안으로 가격 책정, 구매·운영시스템 도입, 매장형태 등이 글로벌 스탠다드를 수용하고 있고, 신 소비문화의 정착, 브랜드 가치 증대, 유통산업의 디지털화·퓨전화 경향으로 소매 집적시설로서 할인점은 새로운 방향 모색을 시도하고 있다.

본 연구의 목적은 국내에 진출한 다국적 할인점의 성과와 운영측면에서 분석함으로써 국내·외 소매기업에 경영전략 수립과 운용에 기초 자료를 제시하는 데 있다.

포화기 단계에 들어선 시점에서 국내 진출 다국적 소매기업들은 짧은 진출 역사에도 불구하고 안정성, 수익성, 활동성 부문에서(진출 시점과 영업방식 차이) E-Mart와 정확한 비교는 어렵지만, 양호한 결과를 나타내고 있으며 이들은 전략적 측면의 구매 EDLP와 운영의 EDLC의 선순환 및 유통·물류정보시스템과 결합하면서 철저한 Low Cost Operation이 추진을 시도하고 있음을 파악 할 수 있고, 이들 기업의 대한 평가는 선부른 판단보다는 이들 기업의 학습 효과가 발휘되는 시점에 평가하여도 늦지 않을 것으로 판단한다.

다국적 소매기업들은 표준화와 현지화를 대립이 아닌 양립과 조화로 보면서 표준화 부문에서는 표준화 방안과 글로벌 소싱 능력 강화를 현지화 부문에서는 MD(VMD) 부문 개선과 고객서비스를 통하여 국내 기업들의 강한 경쟁자로서 접근하고 있다고 판단할 수 있으며, 이들 기업들은 포화기 단계 이후에 업체 전략 및 운영방안에 대하여도 중장기적 관점에서 전략을 마련하고 있고 강점은 더욱 명확히 하면서 현지화를 도입하므로써 그렇지 못한 기업(다국적 기업과 국내 기업)에게도 중요한 전략적 요인이 될 수 있을 것으로 판단된다.

또한 이들 기업의 진출로 국내 소매기업과의 상호 학습효과가 발생하여 소매노하우의 이전과 확산, 글로벌 소싱으로 혜택 증진 등 국내 소매업에서는 장기적 관점에서 부정적인 요소보다는 긍정적인 요소가 더 높게 나타났다고 볼 수 있다.

국내 유통산업 발전을 위해서는 국내 진출 다국적 기업들은 할인점 운영원리에 보다 더 충실함으로써 가격경쟁보다는 합리적인 경영과 효율적 판매를 통한 마진확보와 내실 경영을 추구해야할 것이다. 합리적 경영이 뒷받침 되지 않은 무리한 가격경쟁은 상품 품질과 서비스 질 저하, 가격신뢰감 저하, 비교 구매를 위한 소요 시간 증가 등 한 나라의 유통업 전체에 영향을 가져올 수 있음을 명심하여야 할 것이다.



## 참고문헌

- 김동환(2003), 『유통업 생산성 제고를 위한 규제 개선방안 연구』, 대한상공회의소.
- 김정환(2002), 『보관과 하역관리』 문영각.
- 박남훈(2003), 『화물운송제도 개선연구』, 대한상공회의소.
- 이승한(2003), 『비즈니스 심포지엄- 한국의 소매업 현황과 전망』, 유통과학대학, 아시아유통연구회 오사카 상공회의소.
- 옥선중(1999), 『유통학 개론』 형설출판사.
- 윤명길(1996), 『유통개방시대 소매유통 어떻게 할 것인가』 동인출판사
- 정연승(2001), 『국내 할인점 시장 현황과 성장전략』, 삼성경제연구소.
- 체인스토어협회(2003) 2002유통업체 연감.
- 김광래(2000), 『외국계 대형할인점의 국내진출과 대응전략』, 관동대학교 경영논집 제20집
- 김일산(2002), 『할인점 마케팅 믹스 전략 비교 분석연구』, 동덕여자대학교 박사학위논문.
- 김유오(2002), 『국내진출외국할인점의 서비스만족도에 관한 실증연구』 명지대학교 박사학위 논문.
- \_\_\_\_\_ (2001) 『할인점편의서비스 향상방안에 연구-안산시 중심』, 명지대학교 경제연구소, 경제논총 20.
- 김유오·옥선중·이준우(2000), 『소매업의 유통정보시스템 구축 방안에 연구』, 유통정보학회지, Vol.3.N 2.
- 김유오·박덕우(1999), 『전자상거래에 따른 물류의 전략적 제후에 관한 연구』, 물류학회지, Vol 9, N 1.
- 김종수·안중식(2001), 『21세기의 물류혁신방향과 유통시스템연구』, 명지대학교 경제연구소, 경제논총 20.
- Anne Marie D. (1999) "Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry" The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol 9-4 October, pp.379~402.
- Dawson, John A. (1994), "Internationalization of retailing operation" Journal of Marketing Management, Vol 10 pp.267~282.
- Dawson J and Mano Kidachi,(1998) Internationalization Approaches of Japanese Retail Operation in the UK: Positioning for Standardization and Localization, Working Paper Series, The University of Edinburgh, pp.5~9.
- Goldman, A(1981) "Transfer of a Retailing Technology into the less Developed Countries: The supermarket case" Journal of Retailing, Vol 57, pp. 5~29.
- \_\_\_\_\_ (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China", Journal of Retailing Vol.77, pp. 221~241.
- Madhav Kacker(1988), "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, " Journal of Retailing, Vol. 64, No Spring, pp.41~67.

- Pellegrini, L.(1994) "Alternatives for growth and Internationalization in retailing." The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4(2).
- Sternquist, B(1997), International expansion of US Retailers". International Journal of Retail & Distribution Management, 25 Vol.8. pp. 262~268.
- Treadgold, A(1990), "The developing Internationalization of Retailing", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 18 M/A pp. 4~11.

<http://www.homeplus.co.kr> (삼성홈플러스)

<http://www.shinsegae.com/emart> (신세계 이마트)

<http://www.carrefour-korea.co.kr> (한국까르푸)

<http://www.walmartkorea.com>(월마트코리아)

<http://dart.fss.or.kr> (금융감독원)

<http://www.nso.go.kr> (통계청)

<http://www.korcham.net> (대한상공회의소)

<http://www.mocie.go.kr> (산업자원부)

<http://www.kosca.or.kr>(한국체인스토어협회)

<http://www.bok.or.kr> (한국은행)

<http://www.keri.org> (한국경제연구원)

한국경제신문, 매일경제신문

## 항만마케팅의 운영실태와 미래 전략방향

### The Operation of Port marketing and Future Strategy Directions

김 홍 섭( Kim Hong-seop)\*

〈차 례〉

- I. 항만여건의 변화
- II. 항만마케팅의 개념과 전략 유형
- III. 주요 항만의 마케팅 전략 운영 실태
- IV. 항만마케팅의 전략 방향
- V. 결론

【Abstract】

Nowadays port has changed so rapidly as other economic variables. The main issues of these changes are classified with some problems such as the progress of containerization and enlargement of ship size and its speed, the introduction and expansion of EDI system, and the inducement of private capital in port development. Therefore, the competition among ports is severer than before, especially in container cargos. Almost all ports try to strengthen their competitive power and enlarge their port performance and throughput through many kinds of efforts and strategies. Port marketing is important approach and methods in order to make understand port and make call on their ports, of course, realizing the importance of port for the regional economics and employment generation.

In this paper, the various marketing concepts are redefined and applied

\* 시립인천전문대학 교수

in terms of port and shipping service with which marketing is not so much popular and familiar. After many diagnoses and investigations are executed with special logistical viewpoints and attention, this paper suggests some countermeasures of port marketing in the angles of 4Ps. The strategies and countermeasures are classified in 3 stages according to their broadness and specificity. The privatization of port and port competition need the renovation and rationalization of traditional port activities and old port operation customs. Although this paper suggest many ideas with focusing Busan port, these ideas will be used in other ports. I think it is necessary further study concerned this topics and some limitations which this paper contains.

## I. 항만여건의 변화

오늘날의 항만은 세계 경제의 변화에 맞춰 빠르게 변화하고 있다. 이런 항만의 주요 변화로는 첫째, 컨테이너화의 급속한 진전과 선박의 대형화, 고속화를 들 수 있다. 3,000TEU급 이상의 컨테이너선이 많아지고 4000Teu와 5000-6000Teu이 늘어나고 2003년에 들어와 Hapag-Lloyd, Evergreen, OOCL 등의 선사들이 8,000Teu급 컨테이너선을 발주하고 있다. 이런 대형 선박에 의해 세계일주항로와 기간항로들이 운영되고 정기선항로에서 간선 서비스항로와 지선서비스항로 체제가 확립되었다. 부정기선을 취급하는 살물선 부두에서도 선박의 대형화와 전용화를 수용하기 위하여 하역작업의 기계화, 고속화가 진행되고 있다. 항만들은 이런 대형선박의 취향과 Hub항으로의 발전을 위해 경쟁이 심화되고 있다.

둘째, 최근 주요항만에서는 EDI 시스템을 도입하여 화주, 선사, 포워더, 세관, 육상수송업자, 운항 등 관련제 기능간의 정보교환을 신속하게 처리하고 있고, 특히 싱가포르의 경우에는 Port Net, Trade Net를 도입하여 본선 도착 전에 서류를 전자식으로 송부하여 체선현상의 해소, 신속한 통관을 확보함으로써 항만 이용자에게 비용절감은 물론 모든 편의를 제공하고 있다. 컨테이너항만의 국가경쟁력을 갖추기 위해서는 컨테이너의 선적, 하역, 이송에 관한 사항을 신속, 정확, 효율적으로 전달 할 수 있는 정보시스템의 확립이 필수적이다.

셋째, 항만의 건설에는 막대한 자본이 소요되기 때문에 정부에서 모든 항만을 개발하는데 재원의 제약이 있게 되고, 이에 많은 국가들은 민간자본을 유치해서 항만을 개발하게 되었다. 민간자본의 항만에의 유입은 항만의 효율적인 운영에도 도움이 되고 있다. 또한 지방화 시대를 맞이하여 지방의 여건에 맞는 다양한 항만의 개발과 운영의 모델들이 제시

되고 있으며, 항만공사제의 도입으로 지역경제, 사회, 문화와 조화를 이루는 항만의 개발과 운영이 확대되고 있다.

이러한 이유에서 항만의 경쟁이 심화되고 있다. 각 항만들은 더 많은 화물과 여객의 유치에 대해 항만의 다양한 마케팅 노력이 요구되고 있다. 오늘날은 국가가 개발한 항만이라도 민간의 개인 기업적인 경영기법과 화물유치를 위한 마케팅이 강조되는 등 민영화 추세가 확대되고 있다. 항만의 민영화는 항만간의 경쟁을 심화하고 항만의 운영목표도 항만의 여건에 따라 이윤의 극대화(Profit Maximization)나 이윤 적정화(Profit Optimization) 등을 지향하게 된다. 여기서는 마케팅의 개념들을 토대로 항만의 경우에 적용하고 새로운 전략대안들과 향후 항만마케팅의 전략방향들도 모색, 제시하기로 한다.

## Ⅱ. 항만마케팅의 개념과 전략 유형

### 1. 항만마케팅의 개념

#### 1) 항만마케팅의 개념

마케팅에 대한 많은 정의 중에서 우리는 코틀러 (P.Kotler)교수의 정의를 가장 잘 인용한다. 그는 “마케팅이란 재화나 가치를 창출하고 타인과 교환함으로써 그들이 필요하고 원하는 것을 획득하는 개인과 집단의 사회적, 경영 관리적 과정이다”(Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others)라고 정의했다. 또한 미국의 마케팅협회(A.M.A 1985)의 “마케팅이란 개인과 조직의 목적을 충족시키는 교환을 창출하기 위해 봉사하고 재화와 아이디어들의 가격결정, 촉진 및 유통을 계획하고 수행하는 과정이다<sup>1)</sup>”(Marketing is the process of planning and executing the conception of pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and serving to create exchange that satisfy individual and organizational objectives)라고 정의했다.

이들 정의를 토대로 “항만 마케팅이란 항만 및 항만과 연계된 영역에서 마케팅의 제 활동이 수행되는 것을 말한다” 오늘날 항만은 제한된 공간으로서 Port는 물론 항만의 전후방으로 연계된 제 공간과 시설들을 포괄하는 개념으로 이해되며 동시에 사이버공간에서의 제 항만물류활동 까지 포함하며, 또한 시간적으로도 현재, 과거, 미래 시장을 포괄하는 새로운, 그리고 넓은 의미로 이해되어야 한다.

1) Committee on Terms, "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms" American Marketing Association, 1960

## 2) 항만서비스 시장과 항만마케팅의 구분

### (1) 공간적 구분에 따른 항만서비스 시장과 항만마케팅

항만 서비스가 제공되고 이용되는 공간적 범위와 조건에 따른 시장 및 마케팅 구분으로서 먼저 Off-Line 시장(마케팅)과 On-Line 시장(마케팅)으로 나눌 수 있다.

#### ① Off-Line 항만마케팅

- 국내 항만시장

국내여객, 화물의 운송을 담당, 연안해운, 연안 항만서비스가 제공되고 소비되는 시장을 말한다. 연안해운과 연결된 항만서비스가 대부분이다.

- 국제 항만시장

2개국 이상의 항만을 연계하여 여객, 화물의 운송을 위해 제 생산되고 소비되는 항만서비스를 말한다. 대부분의 국제무역과 관련된 항만서비스가 여기에 해당된다.

- 지역 항만시장

EU, NAFTA, AFTA, 또는 동북아경제권 등과 같이 특정 경제블록이나 지역을 중심으로 활동하고 그들 지역을 연계하는 항만들의 활동과 그 시장을 말한다.

- 세계 항만시장

전 세계를 대상으로 항만서비스를 제공, 홍보하며 세계적 전략과 Network를 구축하여 활동하는 항만서비스와 그 시장을 말한다.

#### ② On-Line 항만 마케팅

Cyber상에서 공간적 제약 없이 항만서비스 정보를 제공/이용하고 의사 결정하는 시장으로서 오늘날 그 중요성이 강조되고 있다. 실제 항만서비스는 Off-Line에서 이루어지더라도 중요한 정보의 탐색과 의사결정이 이 On-Line에서 이루어지며, On-Line 커뮤니티의 중요성도 강조되고 있다.

### (2) 시간적 구분에 따른 항만서비스 시장과 항만마케팅

항만 서비스가 제공되고 이용되는 시간적 범위와 조건에 따라 시장 및 마케팅을 구분하는 것을 말한다.

#### ① 과거 항만서비스 시장

항만소비자(고객)가 갖는 과거의 특정 항만 또는 여타 항만의 항만서비스에 대한 경험과, 기억으로 인지된 항만서비스 시장을 말한다. 소비자는 자기가 인지한 재화나 서비스의 품질의질과 가격에 대한 사전적 지식과 경험에 기초하여 현재의 의사결정을 하기 때문에 과거의 항만서비스와 항만마케팅도 중요하다. 이는 곧 그 항만의 명성과 전통을 나타내기도 한다.

- 현재 항만서비스 시장

현재 항만소비자(고객)가 갖는 항만서비스에 대해 인지하고 있는 항만서비스의 수준과 만족도 등에 기초한 항만서비스 시장과 이를 대상으로 하는 마케팅 활동을 말한다.

② 미래 항만서비스 시장

항만소비자(고객)가 갖는 미래 일정 시점에 제공될 항만서비스에 대해 갖는 인지된 기대와 미래가치에 근거한 항만서비스 시장을 말한다. 미래의 항만서비스와 그 가격이나 서비스 품질은 현재의 항만서비스 시장에 영향을 미친다. 예를 들면 1주일 후, 한달 후의 항만역건과 서비스의 변화 예상은 현재의 항만서비스 소비자의 행동과 소비자가 갖는 유보가격<sup>2)</sup>(reserved price)에 영향을 미친다. 또한 해운에서의 선물시장처럼 항만의 경우도 선물시장의 도입 고려해 볼 수 있을 것인 바 이 때의 시장은 미래의 항만서비스 시장이 될 것이다.

(3) 구매목적에 따른 항만서비스 시장과 항만마케팅

항만서비스가 제공되고 이용되는 목적과 의도의 차이에 따라 항만서비스시장과 마케팅을 구분하는 방법이다.

① 상업 항만서비스 시장

항만서비스의 수요가 영리를 추구하는 상업적인 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스를 말한다. 항만서비스 제공자는 경쟁원리와 경쟁적 가격 결정 메커니즘에 의해 가격을 결정하게 된다. 대부분의 항만서비스는 이 범주에 포함된다고 할 것이다.

② 비상업 항만서비스 시장

항만서비스의 수요가 영리를 추구하는 상업적인 동기가 아닌 비상업적 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스를 말한다. 공익이나 국가적 정책, 전시 등의 경우에 제공되는 항만서비스를 말한다. 이 때의 항만서비스 제공자는 경쟁원리나 경쟁적 가격 결정 메커니즘에 의하지 않고 국가의 정책적 결정에 의해 서비스가 제공되고 가격도 결정되게 된다.

③ 자가 항만서비스 시장

광의로는 비상업항만서비스에 포함될 것이나, 항만이 자체적인 이유나 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스로서 그리 흔치 않는 경우의 서비스라 할 것이다. 항만이 자체적인 경비나 안전, 소방, 행정지도, 특정 항만시설의 건설 등 항만의 자체적인 목적을 위해 제공 되는 항만서비스를 말한다. 예를 들면 지방자치 항만이 지방자치 단체의 특정 목적이나 행사, 사업, 행정 등을 위해 제공되는 서비스를 말한다.

2) 유보가격이란 소비자가 어떤 재화나 서비스에 대해 지불하고자 하는 심리적인 가격을 말한다.

〈표 1〉 항만 서비스 시장/마케팅의 개념

구분	공간적 구분에 따른 항만서비스 시장		시간적 구분에 따른 항만서비스 시장		구매품목에 따른 항만서비스 시장	
의미	항만서비스가 제공되고 이용되는 공간범위와 조건에 따른 시장 및 마케팅 구분		항만 서비스가 제공되고 이용되는 시간적 범위와 조건에 따른 시장 및 마케팅 구분		항만 서비스가 제공되고 이용되는 목적&의도의 차이에 따른 시장 및 마케팅 구분	
구분 사례	Off-Line 마케팅	국내 항만 시장 국내 여객, 화물의 운송을 담당, 연안해운, 연안항만서비스 제공	과거 항만 서비스 시장	항만소비자(고객)가 갖는 과거의 항만서비스에 대한 경험과, 기억으로 인지된 항만서비스 시장	상업 항만 서비스 시장	항만서비스의 수요가 영리를 추구하는 상업적인 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스
	국제 항만 시장	2개국 이상의 항만을 연계하여 여객, 화물 운송하면 항만서비스 제공	현재 항만 서비스 시장	현재항만소비자(고객)가 갖는 항만서비스에 대해 인지하고 있는 항만서비스의 수준과 만족도 등에 기초한 항만서비스 시장	비상업 항만 서비스 시장	항만서비스의 수요가 영리를 추구하는 상업적인 동기가 아닌 비상업적 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스
	세계 항만 시장	전 세계를 대상으로 항만서비스를 제공, 홍보하며 세계적 전략과 Network를 구축하여 활동	미래 항만 서비스 시장	항만소비자(고객)가 갖는 미래일정 시점에 제공될 항만서비스에 대해 갖는 인지된 기대와 미래가치에 근거한 항만서비스 시장	자가 항만 서비스 시장	항만이 자체적인 이유나 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스. 항만이 자체적인 경비, 안전, 소방, 행정지도, 특정 항만시설의 건설 등 항만의 자체적인 목적을 위해 제공되는 항만서비스
On-Line 마케팅	Cyber상에서 공간적 제약 없이 항만 서비스 정보를 제공/이용하고 의사 결정함		미래 항만 서비스 시장	항만소비자(고객)가 갖는 미래일정 시점에 제공될 항만서비스에 대해 갖는 인지된 기대와 미래가치에 근거한 항만서비스 시장	자가 항만 서비스 시장	항만이 자체적인 이유나 동기에서 생산되고 소비되는 항만서비스. 항만이 자체적인 경비, 안전, 소방, 행정지도, 특정 항만시설의 건설 등 항만의 자체적인 목적을 위해 제공되는 항만서비스



### 3) 항만서비스의 마케팅적(4P's) 特性

항만마케팅은 항만에서 창출되고 소비되는 항만서비스를 대상으로 한다. 마케팅에서 대상으로 하는 상품을 財貨와 서비스재로 크게 나눌 때 항만서비스는 서비스재로 分類하는데 거의 일치된 견해를 보이고 있다. 여기서는 마케팅의 대상을 4P로 접근할 때, 항만서비스는 어떻게 접근할 수 있으며 特性을 간략히 살펴본다.<sup>3)</sup>

#### (1) 항만서비스의 製品(Products)

항만활동은 서비스재이며 항만서비스를 통해 또 다른 부가가치를 창출하게 하는 産業財(industrial goods)의 성격을 갖는다. 여객운송의 경우는 관광이나 여행의 성격을 갖는 경우는 그자체가 탁월한 서비스재인 것은 분명하다. 코틀리의 제품 분류를 항만에 적용해 보면, 선박의 입항, 접안, 하역 등 본질적인 항만활동을 핵심제품(core product), 고객에게 항만요율표나 안내책자 등을 통해 명시적으로 제시된 항만 서비스를 기대제품(expected product), 그리고 도선, 예선, 줄잡이, 통선, 청소 등 항만관련서비스까지를 포함해서 확대된 제품(augmented product)이라고 구분해 볼 수 있을 것이다. 산업구매자들은 소비재 구매와는 다른 마케팅적인 특성이 있다. 대표적인 것들로는 集團에 의한 購買決定이 일반적이고, 직접구매하거나 짧은 流通經路를 유지하고, 派生需要로서 구매선에 대한 愛好度(source loyalty)상대적으로 큰 점 등을 들 수 있다.<sup>4)</sup>

#### (2) 항만서비스의 價格(Price)시스템

항만서비스에서 상품의 가격은 항만요율(port tariff)의 형태로 나타나게 된다. 항만요율은 항만서비스의 제공자와 수요자간에 인정되어 항만에서 고지되어 통용된다. 항만요율은 항만의 핵심제품(core product)인 항만시설사용료와 확대된 서비스재(augmented service products)라 할 수 있는 제 관련된 항만 관련 서비스료와 하역료도 광의의 항만서비스로 이해해야 할 것이다.

#### (3) 항만서비스의 流通經路(Place)

항만활동은 서비스재여서 여타 소비재들보다 유통경로가 짧은 편이다. 항만서비스를 생산하는 항만당국과 이를 소비하는 고객(송화인, 수화인, 선주 또는 선박대리점)이 직접 운송계약을 체결하여 화물을 운송하는 경우도 있고 중간상(포워더 등)을 통해 화물을 운송하고 항만에서 하역의 서비스를 받기도 한다. 상대적으로 소규모의 荷主들은 複合運送業者(運送周旋人, Forwarder) 등의 無船舶運送人(NVOCC: Non Vessel Operating Common Carriers)에게 의뢰하게 된다.

3) 김홍섭, 항만서비스의 마케팅 믹스전략 구축 방안, 한국항만경제학회지, 1998, 7, 참조

4) 유필화, 현대마케팅론, 박영사, 1989, pp.110-127.

#### (4) 항만서비스의 促進(Promotion)

항만서비스에서 廣告나 弘報 등의 促進 活動은 소비재에 비해 크게 강조되어오지 않았다고 보는 것이 타당하리라 본다. 그러나 최근에는 항만간의 경쟁이 심화되면서 항만에 대한 홍보와 다양한 판촉 활동이 진행되고 있고, 광고도 점차 확대되고 있다. 항만서비스에서도 서비스의 품질(service quality)에 대한 관심이 높아가고 신속하고 정확한 물류활동, 適期輸送(Just-In-Time Delivery)과 안전수송, 정보서비스 등에 대한 하주의 욕구가 다양해지고 이를 고객에 알리고 경쟁항만 보다 경쟁우위를 확보하려는 노력이 강조되고 있고, 항만에서도 促進活動의 重要性이 점차 높아가고 있다.

## 2. 항만마케팅의 전략 수립의 절차와 전략유형

### 1) 전략 수립의 절차

마케팅 전략의 수립은 일반적으로 다음의 3단계를 거치게 된다. 먼저 시장의 세분화(Market Segmentation)이다. 시장세분화는 항만서비스를 이용하는 이용자들이 요구하는 서비스를 유사한 형태로 묶어 몇 개의 세분시장으로 나누는 일이다.<sup>5)</sup> 일반 제조업의 상품보다는 덜 다양하지만 항만서비스가 제공하는 서비스가 다양하다. 예를 들면 항만은 재래식 부두에서는 잡다한 화물을 공통으로 처리하나 전용부두(컨테이너, 유류, 양곡, 여타 벌크화물 등)들은 해당 부두에서만 그 서비스를 제공한다.

다음은 표적시장(Target Market)의 선정으로 항만서비스의 시장이 단일 시장이 아니고, 몇 개의 동질적인 세분시장으로 구성되어 있다. 이 세분시장은 화물의 형태에 따라, 그 화물(화)의 요구 사항이나 요구 서비스의 유형에 따라 나눌 수 있다. 각 항만이 이들 세분시장에 대응한 전략을 세우는 방법은 3가지가 있다.

첫째, 비 차별화 전략으로 화물서비스나 화주 요구하는 항만서비스의 다양성을 무시하고 단일 항만서비스를 제공하는 것이다.

둘째, 차별화 마케팅으로 항만서비스의 고객의 필요(Needs)에 따라 몇 개의 세분시장으로 나누어 그들 시장에 따라 각각 차별화된 항만서비스를 제공하는 형태를 말한다.

셋째, 집중마케팅(Concentrated Marketing)은 여러 세분시장 중에서 항만의 역량을 경쟁력이 있다고 생각하는 하나의 시장에 집중시켜 서비스를 제공하는 경우이다.

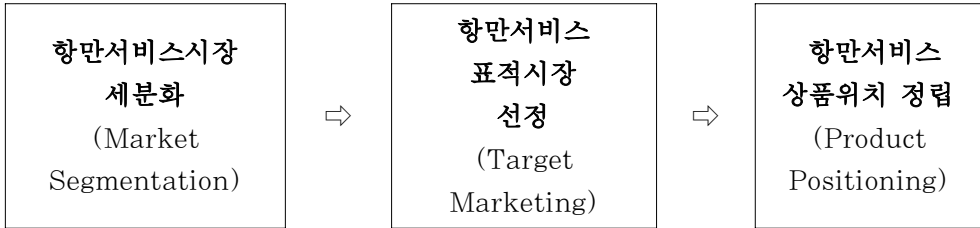
전략수립의 다음 단계는 상품의 위상정립(Positioning)이다. 이는 항만이 제공하는 항만서비스의 상품이 고객에게 인지되는 지각도 상의 위치를 정하는 문제로서 정책적으로 가장 이상적이거나, 가장 경쟁력 있는 위치에 해당 항만의 서비스를 위치시키는 일이다. 이때 Positioning의 기준으로는 항만서비스의 속성, 경쟁의 상황, 서비스 이용자의 상황, 틈새(Niche)시장 등의 기준을 적용 할 수 있다.

5) D. Yankelovich, " New Criteria for Market Segmentation" Harvard Business Review, Mar.-Apr., 1964

## 2) 항만마케팅의 Mix 전략의 일반 유형

기업이나 조직이 목표를 달성하기 위해 사용할 수 있는 마케팅 전략은 여러 가지가 있고 접근 방법도 다양하다. 마케팅의 다양한 전략 변수 중에서 4P를 접근하는 것이 가장 일반적인 방법이라 할 수 있으며, 이들의 하위 전략 변수들을 파악해 볼 필요가 있다.

〈그림 1〉 항만마케팅 전략수립의 일반절차



마케팅 전략은 대체로 마케팅 혼합을 형성하고 있는 마케팅 결정변수(4P : 제품, 가격, 유통경로 및 판매촉진)들을 기준으로 제품을 중심으로 한 전략, 가격을 중심으로 한 전략, 유통경로를 중심으로 한 전략, 판매촉진을 중심으로 한 전략으로 분류해 볼 수 있으며 주로 지금까지 영리기업중심으로 개발된 전략이다.

〈표 2〉 일반적인 마케팅 Mix전략 유형

제품(Product)	가격(Price)	유통경로(Place)	촉진(promotion)
시장세분화전략	고가전략	후원(push)전략	저압광고전략
제품혼합전략	저가전략	견인(pull)전략	고압광고전략
제품개선전략	차별화전략	개방적 유통경로전략	공익광고
제품폐기전략	묶음(bundling)	선택적 유통경로전략	이벤트
제품차별화전략	가격전략	전속적 유통경로전략	경품
제품다각화전략	단골 할인가격		세미나, 컨벤션
제품포트폴리오전략			국제행사 유치 항만간 자매결연

## Ⅲ. 주요 항만의 마케팅 전략 운영 실태

여기서는 세계 주요 항만들의 마케팅 전략과 운영실태를 비교하여본다. 오사카, 싱가포르, 상해, 시애틀, 로테르담항과 우리나라의 부산항 등의 사례를 몇 가지 기준에 의해 비

교하기로 한다.<sup>6)</sup>

## 1. 오사카항의 항만마케팅 운영 실태

### 1) 오사카항의 마케팅 전략목표

#### (1) 일본의 핵심 컨테이너 항만

오사카항은 일본의 가장 오래된 국제항의 하나이며, 100여개의 국가의 400개의 항만을 연결하는 종합항만이다. 오사카항은 매년 3,800척 이상의 컨테이너 선박이 방문하며 전체적으로 6,400척이상의 외국 선박이 취항하고 있다. 오사카항의 마케팅 목표는 일본의 핵심 컨테이너 항만으로서 위상을 확실히 하는 것이라고 할 수 있다.

#### (2) 고베항과의 역할 조정을 통한 공동발전 지향

오사카항은 일본의 문지기(Japan's Gatekeeper)라 할 수 있으며 광대한 배후 권역을 중심으로 무역과 물류의 중심도시로 성장을 하고 있다. 오사카항은 특히 지진으로 항만능력이 저하된 고베항과의 역할과 기능을 조정해가며 발전을 지향하고 있다. 185개 이상의 선석중에서 70개는 국제 교역을 위해 115개 선석은 국내화물 처리를 위해 사용된다.

#### (3) 마케팅조사를 통한 전략 모색

오사카항은 체계적인 마케팅 조사를 통해 항만 마케팅을 계획하고 실행하고 있다. 항만서비스의 이용자의 요구를 사전에 파악하여 고객을 잘 만족시킬 수 있도록 서비스 제공자들이 자세변화와 서비스의 개선을 준비한다.

### 2) 항만의 특수성과 여건

#### (1) 비교적 오래된 항만 시설

오사카항은 비교적 오랜 역사를 갖는 항만으로 항만시설이 노후된 부분이 있어 이들을 개선하는 노력을 계속하고 있다. 최근 11번 터미널을 에버그린이 임대,운영하는 등 적극적인 마케팅전략을 추진하고 있다.

#### (2) 고베항/요코하마항/나고야항과의 인접성

오사카항의 마케팅 전략의 주요 고려사항은 고베항/요코하마항/나고야항과의 인접성을 들 수 있다. 이들 항만들과의 거의 인접한 배후권으로서 각 항만간의 차별적인 마케팅 전략 추진이 필요하며, 각 항만들간의 역할 조정이 필요하다.

---

6) 각 항만들의 소개 책자와 관련 자료들을 토대로 작성한 것임.

### 3) 세부전략(4P접근)

#### (1) 운영, 제도측면

지방자치단체의 적극적인 참여와 개발의지로 현장성 높은 전략추구

#### (2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만선호 요인 조사를 통한 대안 제시</li> <li>· 지방중소항만과의 보완적 발전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분산수요모델을 통한 항만 수요조사</li> </ul>
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만요율의 합리적 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만현황에 맞는 요율체계로 운영</li> </ul>
유통(Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만운송업자의 자율경쟁 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 하역, 운송, 창고, 혼재업 등 다양한 항만관련업자들의 자율성 최대 보장</li> </ul>
촉진(Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만정보이용자의 서비스 개선</li> <li>· 항만운송사업의 규제 완화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보망을 이용하여 항만이용자 서비스 개선</li> </ul>

### 4) 오사카항의 특별 전략 포인트

#### (1) 매립지의 활용과 해안지역의 재개발로 항만기능 제고

오사카항의 넓은 매립지를 이용한 항만마케팅의 전략 구축이 가능하다. 이 지역의 재개발로 비교적 오랜 항만시설들을 개선하는 전략들을 고려할 수 있다.

#### (2) 도시기능(사업, 주거 등)과의 조화로운 발전 지향

오사카항은 도시기능(사업, 주거 등)과의 조화로운 발전을 주요한 항만의 미래 발전전략으로 고려하고 있다.

## 2. 싱가포르항의 항만마케팅 운영 실태

### 1) 싱가포르항의 마케팅 전략목표

싱가포르항은 동아시아의 최고의 종합 물류연계항을 목표로하고 있다. 싱가포르항의 컨테이너 터미널은 Tanjong Pagar, Keppel, Brani 터미널에 20개의 주선석과 11개의 피더

선석 등 총 39개 선석으로 구성되어 있다. 총 면적은 78만평이고, 92기의 Quay Crane과 318기의 Yard Crane을 갖고 있다.

## 2) 항만의 특수성과 여건

### (1) 세계 최대의 컨테이너항으로서의 경험과 경쟁력

싱가포르항은 4세기 부터의 자연발생적인 항구를 1819년부터 근대항으로 개발 시작하여 1971년 Tanjong Pagar터미널에 최초의 컨테이너선석이 완공된 후 현재까지 빠른 성장을 해오고 있으며, 세계 1위의 컨테이너화물 처리량을 오랫동안 유지해왔다. 이런 싱가포르항의 경험과 경쟁력은 향후 싱가포르의 전략에도 중요한 의미를 갖는다.

### (2) 최근 상해항의 부상으로 새로운 국면

싱가포르항은 물동량의 대부분을 환적화물로 구성되어 있다. 그러나 최근의 상해항의 의욕적인 개발과 홍콩항의 경쟁은 싱가포르의 위상에 적지 않는 위협이 되고 있다.

## 3) 세부전략(4P접근)

### (1) 운영, 제도측면

#### ① 항만자치공사의 설립과 운영

싱가포르는 항만자치공사의 설립과 운영을 통한 전문성, 상업성 및 현장성을 제고하여 새로운 경영여건으로 발전을 도모하고 있다.

#### ② MPA와 PSA 역할 분담으로 효율 증대

MPA(Maritime and Port Authority)는 1996년 2월 2일에 MPA법에 따라 설립되었으며 주로 종전의 PSA가 해오던 규제업무와 정부차원에서 업무를 처리하고 있다. 싱가포르 항만은 PSA(Port of Singapore Authority)가 운영하고 있으며 이는 1964년 설립된 통신부 장관 직속기관으로 6개의 터미널(Tanjong Pagar / Keppel / Brani / Pasir Panjang / Sembawang / Jurong)을 운영하고 있다. PSA(Port of Singapore Authority)는 싱가포르항만을 상업적으로 운영하며, Singapore, Belgium, Brunei, China, India, Italy, Portugal, South Korea and Yemen 등 9개국에서 15개 사업장에서 터미널을 운영하는 등 국제적인 항만서비스를 제공하고 있다.

(2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지능형(IT)항만시스템의 개발,유지</li> <li>· 고단적재를 통한 항만부지 효율화</li> <li>· PSA Port net</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선진 선박/야드조정 기법의 도입</li> <li>· Flow Through Gate:게이트/선박/터미날의 통합</li> <li>· 1200개 이상의 회사를 연계하여 맞춤서비스 제공/Trade net, MPA와도 연계</li> </ul>
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객서비스협정(customized service agreement)</li> <li>· 가치경쟁에 초집</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· PSA밖에서 선적하는 고객에 리베이트 제공</li> <li>· 장기고객에 편의 제공</li> <li>· 고객 만족지향</li> </ul>
유통(Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통합서비스 제공자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서류작업/냉장시설서비스/창고/청소/수리 등 통합서비스 제공</li> </ul>
촉진(Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만노동자 교육 강화</li> <li>· 항만마케팅의 지속</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 6000명이상의 종사자 교육 지속</li> <li>· 정부,민간차원의 홍보 강화</li> </ul>

4) 싱가포르항의 특별 전략 포인트

(1) 상대적 고임금 구조로 외국기업들의 점진적 이탈과 상해로의 이동

최근 싱가포르항은 상대적 고임금 구조로 외국기업들의 점진적 이탈과 상해로의 이동에 대해 고민하고 있다. 독자적인 전산 운영체제(PORTNET)를 운영하여 최고의 정보시스템을 자랑하고 있으며, 1일 3교대로 24시간 작업(명절을 제외한 연중무휴)을 진행하고 있다.

(2) SARS의 여파로 경제여건이 과거보다 악화됨

2003년은 SARS의 여파로 경제여건이 과거보다 악화되었으나, 8년 연속 최우수항만상 수상(아시아운송협회 지정)과 세계 굴지의 조선 수리센터의 보유(Drydock 21개소)와 운영으로 항만의 경쟁력을 유지해오고 있다.

3. 상해항의 항만마케팅 운영 실태

1) 상해항의 마케팅 전략목표

(1) 중국의 물류 중심항

상해항은 2003년 11월 28일 누계에서 컨테이너 화물처리량 1000만teu를 달성해 대대적인 기념식을 개최하였다. 연말 약 1100만teu를 초과달성할 전망이어서 홍콩항과 싱가포르

르항에 이어 확고한 세계 3위의 컨테이너 항만으로서의 지위를 굳혔다. 상해항은 세계 3위에 만족하지 않고 동북아 최고의 컨테이너항만으로 거듭나기 위한 대규모 투자를 추진 중이다.

### (2) 상해를 국제해운센터로 발전시킴(제9기 4차회의)

상해항은 양산 신항 5개선석이 내년말에 완공되는 것을 시작으로 향후 20년간 52개 선석을 건설, 3천만 TEU를 처리할 수 있는 세계 최대 규모의 컨테이너항으로 발돋움할 계획이다. 중국 공산당 제9기 4차 회의에서도 상해항을 국제해운센터로 발전시키기로 하는 등 상해항을 중국의 물류센터로서 육성하려고 하고 있다.

### (3) 상해 자유항(해운특구)의 건설 - 蘆洋航運 特區

급증하는 동북아 물동량 선점을 위한 주변국가 경쟁심화되고 있으며, 상해항은 현재 18선석을 2010년까지 58선석추가하여 총76선석의 컨테이너 전용터미널을 개발할 계획이다. 동북아 지역은 중국경제의 부상과 함께 세계 3대교역권으로 비중이 확대되면서 주변국 상호간의 경쟁이 가속화 되고 있다. 상해 양산항이 완공되면 우리나라 부산항을 이용하는 중국 동북3성(천진 대련 청도)의 환적화물이 줄면서 부산항의 물동량이 최대 28% 줄어들 것으로 예상된다.

## 2) 항만의 특수성과 여건

### (1) 포동 지역의 개발로 극동의 경제 중심지화

상해항은 현재 운영중인 컨테이너터미널을 최첨단 컨테이너 터미널로 전환하기 위해 대규모 투자를 하고 있으며, 수심이 낮아 대형선 기항이 어렵다는 취약점을 보완하기 위해 양산대수심 프로젝트를 진행중에 있다. 양산대수심이 완료되는 2020년경이면 포스트 파나막스급 초대형컨테이너선을 처리할 수 있는 50개 선석을 보유하게 돼 상해항의 연 컨테이너 처리능력이 2540만teu로 늘어날 전망이다. 우선 양산 대수심 1단계가 완료되는 2005년이면 연 300만teu의 처리능력을 확보하게 된다.

### (2) 상해를 중심으로 절강, 강소성의 연계

상해항은 양산대수심 1단계가 완료되는 2005년이면 연 300만teu의 처리능력을 확보하게 된다. 이에 배후지역인 절강성과 강소성과 연계하여 항만의 배후 물류네트워크를 정비하고 상호 연계하여 시스템의 효율성을 높이려는 계획을 세우고 있다.



### 3) 세부전략(4P접근)

#### (1) 운영, 제도측면

상해항은 중앙정부의 강력한 지원아래 의욕적인 시설의 확장을 진행하고 있고, 최대한 상업적이고 전문적인 경험과 지식을 활용하여 항만을 효율적으로 운영하기 위한 다양한 방법들을 도입하고 있다.

#### (2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 포동 지역의 개발</li> <li>· 상해해운특구(자유항)설립</li> <li>· 영파, 남경 등 항과의 연계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해운특구에 하역, 보관, 집화, 유통기능의 제공 제품가공도 가능</li> <li>· 35 평방키로의 육지와 19Km의 심수 해안선의 55개부두 건설</li> </ul>
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상대적 저렴한 항만요율 수준 유지</li> </ul>	
유통(Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상해국제해운센터 건설</li> <li>· 대형 국제해운사 유치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국제 자본, 정보, 기술을연계한 물류항만 지향</li> </ul>
촉진(Promotion )	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상해항 홍보 강화</li> <li>· "1체인-1넷트-2체인" 운영체제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1체인: 운송체인/1넷트: 정보망/2전: 복합운송기능</li> </ul>

### 4) 상해항의 특별 전략 포인트

#### (1) 2010遠景計劃과 제10차 5개년 경제개발계획으로 배후 장강지역 개발확대

중국정부와 공산당의 의욕적인 장기 발전계획으로 상해항과 장강지역의 개발을 적극 지원하게 되어 향후 상해항의 비약적인 발전이 예상된다.

#### (2) 삼협(三峽)댐의 개발로 장강의 홍수 방지로 상해의 국제 금융, 무역, 해운의 중심지로 발전 예상

특히 삼협댐의 개발도 상해항 유역의 고질적인 홍수를 통제함으로써 상해가 국제적인 금융, 무역, 해운의 중심지로서 발전할 가능성이 커졌다 할 수 있다.

#### (3) 寧波, 北倫港, 南京港, 鎮江港, 張家港과의 연계 운영

상해항은 인접한 寧波, 北倫港, 南京港, 鎮江港, 張家港과의 역할을 적절히 조정, 분담하여 연계 운영을 시도하고 있다.

#### 4. 시애틀항의 항만마케팅 운영 실태

##### 1) 시애틀항의 마케팅 전략목표

시애틀항은 북미서안의 컨테이너 거점항으로서 발전을 지향하고 있다. 인근의 Tacoma 항과의 상호경쟁을 통해 발전을 모색하고 있고, 항공여객운송의 거점으로 발전을 지속하고 있다.

##### 2) 항만의 특수성과 여건

###### (1) 북미서안의 높은 경쟁여건(시애틀/타코마/ LA, LB/밴쿠버 등)

북미서안은 항만간의 경쟁이 심하다. 특히 LA 와 롱비치(LB) 그리고 시애틀과 타코마 및 캐나다의 밴쿠버항 간의 컨테이너 유치에 위한 경쟁이 심하다. 이런 항만간의 경쟁은 다양한 항만마케팅의 필요성을 높게 한다.

###### (2) 철도 등 내륙운송( ALB/CLB/MLB 등)과의 연계 필요

북미서안 항만은 극동과 동아시아를 경유하여 운송되어 온 컨테이너화물을 미국이나 캐나다의 철도를 경유하여 미국, 캐나다의 내륙으로 컨테이너를 수송하는 복합운송루트나 북미대륙을 관통하여 다시 유럽으로 가는 복합운송화물을 취급하는 ALB, CLB, MLB 등과의 연계도 주요 전략변수로 고려해야 할 것이다.

##### 3) 세부전략(4P접근)

###### (1) 운영, 제도측면

- ① 항만에 대한 마케팅 survey를 통한 정보의 체계적 수집과 정책입안
- ② 공기업으로서 항만의 효율성 지향
- ③ PCTG 2001 마케팅 계획(2001Marketing Plan for the Port's Cargo Terminals Group)의 입안, 추진

(2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	· 고객의 파악과 관리 · 고객만족도 조사	· 고객의 DB화
가격(Price)	· 서비스 가격의 전략화	· 경쟁가격 도입
유통(Place)	· 항만중사자/서비스 판매조직의 효율화 · 제3자 물류와의 연계	· 배후연계를 위한 철도,육상운송과의 연계 강화
촉진(Promotion)	· 시애틀 브랜드가치 확대	· 광고/비즈니스 카드 등확대

4) 시애틀항의 특별 전략 포인트

(1) 경쟁항만과의 경쟁으로 새로운 전략과 대안의 도입 지속

LA와 롱비치(LB),시애틀, 타코마항, 캐나다의 밴쿠버항 간의 컨테이너 유치를 위한 경쟁 에서 우위를 차지하기 위한 다양한 항만마케팅 전략 대안의 도입이 필요하다.

(2) 내륙운송과의 연계와 비용 및 시간이 전략의 초점

도로 및 ALB, CLB, MLB 등의 철도 운송 루트와의 연계 전략이 중요한 변수로 고려해야 할 것이다.

5. 로테르담항의 항만마케팅 운영 실태

1) 로테르담항의 마케팅 전략목표

로테르담항의 마케팅 목표는 북서유럽의 종합 물류센타를 지향하는 것이다. 북해와 Rhine강에 인접한 자연발생적 항만을 로테르담시가 북유럽 현대식 관문항으로 자리매김하는 것이다. 로테르담항은 유럽 최대의 컨테이너 항만으로서 유럽대륙의 중앙에 위치하며, 대형선박의 수시 입출항이 가능하며 항만사용료가 상대적으로 저렴한 이점이 있다

2) 항만의 특수성과 여건

(1) 네덜란드선박이 북유럽물량의50%차지

로테르담항은 라인강 하구에서 북해에 이르는 약 40km지역에 분포하고 있다. 1970년 이후 지속적으로 증가하는 수출입화물을 처리하기 위해 항만을 계속 개발하고 있으며, 60%

이상의 화물이 다른 유럽국가로 향하는 유럽의 대표적인 환적항만이다. 지형적 제한으로 로테르담항만의 근대화는 다소 늦었으나 지리적 폐쇄성을 이용하여 16세기에서 19세기까지 전략적 요충지로 번성하였다. 로테르담은 14세기에는 로테강변에 위치한 어항에 불과했으나, 수로개설에 의한 북해와의 연결과 산업혁명으로 인한 물동량 증가로 발전하기 시작하였다. 최초 항만은 1328년 건설된 Oude Haven이고 배후도시간의 연결을 매력으로 영국과 포르투갈에 있는 항만까지 연계되었으며, 1864년 로테르담은 북해에 Rhine지역과 Meuse지역 터널 건설로 생긴 Nieuwe Waterweg를 독일의 석탄, 철강화물이 주요 수출입 창구로 활용하였다. 2차 세계대전 동안 제방의 35%, 하역능력 45%, 저장공간 30%가 파괴되었으나 전후 복구사업으로 항만을 현대화하여 1950년 완전 복구되었다

(2) 로테르담항과 유럽시장과의 해로network 발달

로테르담항 지역 경제의 주요 특징중 하나가 산업의 발달이다. 로테르담항 내부와 그 주위에 위치한 산업체들은 현재 전체 부가가치의 약 50%를 창출하고 있다. 각종 설비와 고장에 고용되어 있는 인력이 약 20,000명이다. 가용 항만 부지 4,800헥타아르 가운데 약 60%가 (석유) 화학 업체들에게 임대되고 있다. (석유) 화학 산업이 로테르담항에서 가장 중요한 산업군을 이루고 있으나, 그렇다고 이것이 유일한 산업이 아니다. 이항만 산업단지내에 진출해 있는 산업 부문은 농업 제품, 석유 및 화학 산업, 해운 산업등이며, 재활용 산업도 조만간 추가될 전망이다.

3) 세부전략(4P접근)

(1) 운영, 제도측면

- 민간경영기법에 기초한 항만운영을 통한 전문성, 상업성, 현장성 제고

(2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	· 세계 터미널운영업체의 허브화	· 24시간 하역 서비스 제공 · 선진항만으로서 최고급 항만서비스 제공 · 지능형 항만의 운영
가격(Price)	· 다양한 서비스, 다양한 요율	· 유연한 항만 가격제 운영
유통(Place)	· Distripark 운영 · 파이프라인 네트워크 확충 · 원활한 내륙/육상 운송의 확보 · 자동입력카드 활용	· 화물터미널/운송업체와의 근접성 · 네덜란드국제유통협회(HIDC) 물류기업지원 · 고객과의 직접거래 · 순련된 노동력/초고의 정보통신 서비스
촉진(Promotion)	· 항만홍보강화 · 고객만족 강화 및 일괄서비스 제공	· 네덜란드국제유통협회(HIDC) 물류기업지원

#### 4) 로테르담항의 특별 전략 포인트

##### (1) 첨단 운송, 하역 장비의 개발과 도입으로 높은 효율성 실현

로테르담항은 가장 선진화된 항만 및 하역 시스템을 도입하고 있으며 무인자동화시스템을 운영하여 인건비 절감을 통한 경쟁력 확보하고 있다. 로테르담에서 처리되는 물동량 중 60%가 네덜란드 주변국가들의 환적물량으로서 관문항 역할을 수행한다.

##### (2) 배후지와의 높은 연계성으로 경쟁력 제고

로테르담항은 배후지역과의 긴밀한 연계성을 확보하고 있다. 유럽 화학 산업의 중심부에 로테르담항이 있는데, 이곳은 세계에서 가장 큰 석유 화학 산업단지로 유럽에서의 활동을 총괄하는 종합적인 센터를 구축하고자 하는 기업들에게 가장 효과적이고 비용 효율적인 대안이 되는 곳이다. 송유관도 벨기에 독일과 연결되었고, 네덜란드 철도가 빈번히 유럽 대륙을 횡단하면서 화학 제품을 운송 열차편을 제공하고 있으며 보다 향상된 서비스를 제공하기 위하여 생산 업체들과 적극 협조하고 있다. 내륙 해운을 통해 유럽대륙 어느 곳으로도 가장 경제적이고 안전하며 환경 친화적으로 운송하며, 네덜란드 육상 운송 업체들이 유럽내 육상 운송의 30%이상을 차지하고 있다.

### 6. 부산항의 항만마케팅 운영 실태

#### 1) 부산항의 마케팅 전략목표 : 동북아의 물류거점

컨테이너 환적 중심항상해항 등과 경쟁중인 부산신항과 광양항에 대한 지원도 강화된다. 부산신항은 20선석 개발을 완료하고 22만평 배후단지를 조성하는데 4149억원을 투입하고 광양항 개발에도 2618억원이 지원된다

#### 2) 항만의 특수성과 여건

##### (1) 부산 신항의 건설로 새로운 계기

동북아 지역은 중국경제의 부상과 함께 세계 3대교역권으로 비중이 확대되면서 주변국 상호간의 경쟁이 가속화 되고 있다. 급증하는 동북아 물동량 선점을 위한 주변국가 경쟁이 심화되고 있다. 부산항은 현재 21선석을 2011년까지 30선석을 추가(총51선석)할 예정이다. 세계우수 다국적 기업·투자 유치로 자국을 국제 비즈니스 중심지로 육성하려는 노력을 활발히 전개하고 있다.

##### (2) 배후 연계수송의 장애

부산항은 도시교통의 여건상 항만과 직접 연계되는 배후 수송망이 미흡하며, 이의 확충

이 부산항의 효율성 제고에 중요한 관건이라 할 수 있다.

### 3) 세부전략(4P접근)

#### (1) 운영, 제도측면

##### ① 항만자치공사의 설립과 운영을 통한 전문성, 상업성, 현장성 제고<sup>7)</sup>

2004년에 부산항은 부산광역시가 운영을 사실상 주도하는 부산항만공사가 운영하게 된다. 이러한 항만의 운영주체의 변화는 지역의 여러 여건을 고려하고 항만의 상업성과 경영책임성을 강조하게 되며 지역주민들의 의견이 항만운영에 반영될 수 있다는 장점을 들 수 있다.

##### ② 관세자유지역의 설립, 운영

부산항의 배후지역들이 또한 경제자유구역과 관세자유지역으로 지정되어 항만의 배후 지원기능을 담당하게 되어 부산항의 생산성과 연계성을 높이게 된다.

#### (2) 마케팅전략 측면

4P	전략 대안	세부 계획
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자동화항만시스템 구축</li> <li>· 항만종합물류시스템 구축</li> <li>· 부산 신항 조기개발 및 운영체제 확립</li> <li>· 북항 기능 현대화 및 항만기능 선진화</li> <li>· 고부가가치 항만물류산업 활성화</li> <li>· 기능별 신규부두 건설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제3세대 라인 장치</li> <li>· KL-net/KT-net /Port MIS/KROIS등의 연계</li> </ul>
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만요율의 합리화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 하역료 등의 개선</li> </ul>
유통(Place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만마케팅 담당기구의 설립</li> <li>· 물류 전문업체의 유치, 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세계 중요도시에 항만대표부 설치</li> <li>· 민관합동의 항만홍보 기능 강화</li> </ul>
촉진(Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 환적화물서비스 개선</li> <li>· 항만홍보 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 피더항로 개설/하역료 인하</li> <li>· 부산항 투자설명회</li> <li>· 인쇄,화상홍보 /국제 세미나 등 유치</li> </ul>

7) Busan Metropolitan City, Marketing Strategy of the Port of Busan for Logistics Center in Northeast Asia. 바다의 말 기념 제1차 국제항만 심포지움. pp. 195-202.

#### 4) 부산항의 특별 전략 포인트: 향후 발전계획

##### (1) 배후 물류 센터의 건설

##### (2) 부산 신항의 개발과 활성화 (25선석에서 30개 선석으로 확장)

참여정부가 내세운 동북아 경제중심 구현 사업이 내년 예산의 중점 지원 대상이 될 전망이다. 상해항 등과 경쟁중인 부산 신항 개발에 정부의 지원되며, 부산신항은 20선석 개발을 하고 22만평 배후단지를 조성하는데 4149억원을 투입하게 된다.

##### (3) 협조적 노사관계 유지

2003년의 두 차례에 걸친 화물연대의 파업으로 우리나라의 물류여건과 경쟁력은 상당 부분이 협력적인 노사관계에 달려 있다. 비합리적인 제도를 개선하고 노사간에 바람직한 대화와 타협의 문화를 확립하는 것이 중요하다.

## VI. 항만마케팅 전략 방향

### 1. 전략적 접근체계와 전략 추진방향

#### 1) 전략적 접근체계

전략의 설정을 위한 방법으로는 여러 가지 접근이 가능하나 일반적으로 국가, 조직 및 기업이 추구하는 장기적 비전과 구체적인 목표가 먼저 제시될 필요가 있다. 그리고 중·단기적인 정책과 이를 수행하는 전략과 전술이 창출되고 이를 구체적으로 실천해내기 위한 실천방안들이 모색되고 강구되어야 한다.<sup>8)</sup> 전술한 항만 환경변화와 주요 항만들의 운영실태와 과제 등을 토대로 항만마케팅의 향후 전략 방향 등을 포함한 목표/전략체계를 다음 <그림 2>와 같이 제시할 수 있을 것이다.

8) H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, p. 37.

2) 항만마케팅의 전략(strategy) 및 세부 전술(tactics)의 일반 유형:

마케팅 Mix 접근<sup>9)</sup>

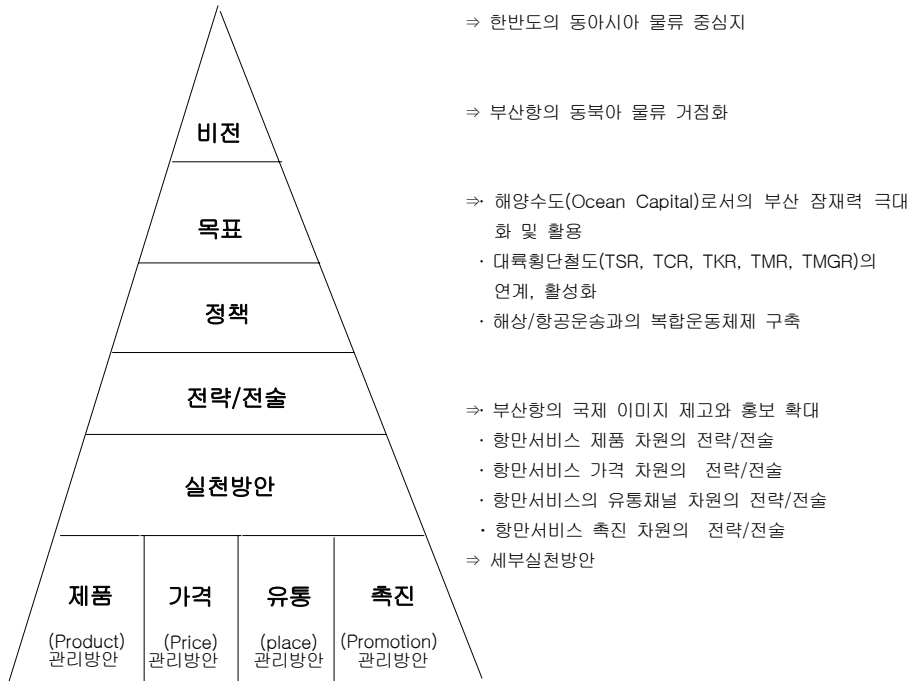
(1) 제품(Products) 믹스 전략의 구축방안

항만 활동에서 제공되어지는 서비스 즉 항만활동에서 생산되어 수요자가 거래 소비되어지는 제반 서비스를 항만의 제품(products)이라 할 수 있다. 항만마케팅에서 4P중 제품에 관한 전략변수가 가장 다양하고 포괄적인 변수로 판단된다.

먼저 항만서비스를 몇 개의 상이한 세분시장으로 나누는 시장세분화 전략을 들 수 있다. 세분화의 기준으로는 화물의 형태, 추구 편익, 거래별 수익성 정도, 이용빈도 등이 이용된다. 시장을 세분화 하였을 때는 세분시장별로 상호 양립할 수 있어야 하며 마켓 오케스트레이션(market orchestration)이 이루어지도록 해야 할 것이다.

항만서비스의 제품전략으로는 항만서비스를 향상시키고 생산성을 높이기 위한 제품개선전략, 제품혼합(연계) 전략, 제품차별화 전략, 제품다각화 전략, 제품포트폴리오전략, 제품폐기전략 등을 들 수 있다.

〈그림 2〉 목표/전략 체계 (예시: 부산항의 경우)



9) 여기는 필자의 “항만서비스의 마케팅 믹스전략 구축 방안”( 한국항만경제학회지,1998.7.)을 참조하고 일부 보완 인용하였음.



〈표 3〉 항만마케팅의 주요 제품믹스 전략변수

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	세부 전략 변수
Product	제품개선전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만규모의 대형화</li> <li>· 설비의 효율화</li> <li>· 보관시설의 개선</li> <li>· 항만의 생산성</li> <li>· 항만서비스 질</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대형선박 입항 가능</li> <li>· 체선(선박대기) 완화</li> <li>· 보관시설(창고, 냉동, 벌크화물) 확보</li> <li>· 마살링야드 확보</li> <li>· 낮은 화율, 손실, 훼손률</li> <li>· 컨테이너장치 허용기간, EDI 통관시스템</li> </ul>
	제품혼합(연계) 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 복합연계수송</li> <li>· 컨테이너 처리시설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도로 및 철도서비스</li> <li>· LCL 혼재서비스</li> <li>· 편리한 Pick up, delivery 시간제공</li> <li>· 배후지의 근접성</li> <li>· 항만의 근접성</li> </ul>
	시장세분화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 화물형태별세분화</li> <li>· 추구 편익의 의한 세분화</li> <li>· 거래별 수익성별 세분화</li> <li>· 이용빈도별 세분화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨테이너화물, 벌크, 잡화, 탱커화물</li> <li>· 취급시설의 세분화</li> <li>· 고가 신속한 서비스와 느리되 저렴한 서비스</li> <li>· 자주 방문하는 선박에게 낮은 요율 적용</li> </ul>
	제품차별화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만 안전도</li> <li>· 대량, 비정형적화물의 취급능력 확대</li> <li>· 소량화물의 선적제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 적기 인도, 처리</li> <li>· 항로 접근성</li> <li>· 특별 수요에의 융통성</li> <li>· 클레임 처리시 지원</li> </ul>
	제품다각화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통관서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선적 정보제공</li> </ul>
	제품포트폴리오전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· BCG매트릭스 기법 활용</li> <li>· GE매트릭스 기법활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략적인 항만서비스를 적극 생산</li> <li>· 전략적 부두를 선정하여 항만서비스의 포트폴리오 구성</li> </ul>
	제품폐기전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업성 적은 부두의 퇴출</li> <li>· 시장여건 변화에 따른 쇠퇴 항만(부두)의 철수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존 적자 부두의 취급 품목전환</li> <li>· 항만 서비스이외의 관광 등 목적 이용</li> </ul>
	제품차별화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만 안전도</li> <li>· 대량, 비정형적화물의 취급능력 확대</li> <li>· 소량화물의 선적제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 적기 인도, 처리</li> <li>· 항로 접근성</li> <li>· 특별 수요에의 융통성</li> <li>· 클레임 처리시 지원</li> </ul>
	제품다각화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통관서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선적 정보제공</li> </ul>
	제품포트폴리오 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· BCG매트릭스 기법 활용</li> <li>· GE매트릭스 기법활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략적인 항만서비스를 적극 생산</li> <li>· 전략적 부두를 선정하여 항만서비스의 포트폴리오 구성</li> </ul>
	제품폐기전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업성 적은 부두의 퇴출</li> <li>· 시장여건 변화에 따른 쇠퇴 항만(부두)의 철수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존 적자 부두의 취급 품목 전환</li> <li>· 항만 서비스이외의 관광 등 목적 이용</li> </ul>

## (2) 가격(Price) 믹스 전략의 구축방안

일반적으로 비영리 조직이 가격정책을 세우려 할 때 첫 번째로 고려할 점은 가격결정에 의해 달성하고자 하는 목표이다. 대체로 이윤극대화, 비용회수, 시장자극 및 시장역자극 목표를 고려할 수 있다.<sup>10)</sup> 실제적으로 적용될 수 있는 가격 결정방법으로는 원가 중심의 가격 결정방법(cost-oriented pricing), 수요중심의 가격 결정방법(demand-oriented pricing) 및 경쟁중심의 가격 결정방법(competition-oriented pricing) 등이 고려될 수 있다.<sup>11)</sup>

항만서비스에서 가격은 항만요율(Port Tariff)로 결정된다. 항만요율이란 선박이나 화물 또는 여타의 항만이용자들에게 편익을 주기 위해 항만을 개발하고 시설을 설치한 국가나 주체가 항만의 이용자들에게 받아들이는 요금이다. 항만요율은 항만의 재정목적, 항만관리형태, 그리고 기타 항만의 여건에 따라 다양한 요율정책과 요율수준을 나타내고 있다. 항만에서 발생하는 요금은 여러 가지가 있으나, 크게 3가지로 나눌 수 있다.

첫째는, 안벽, 부두, 선석, 항로, 기타 하역시설 등과 같은 항만시설을 이용하는 데에 발생하는 항만시설 사용료가 있고, 둘째로는 선박이 접석하여 화물을 하역하는데 화물에 대하여 부과하는 하역료, 셋째로는 항만에서 필요로 하는 다양한 서비스에 대한 요금으로서 항만 부대사업에 관한 요금과 기타 특별서비스에 대한 요금 등으로 나눌 수 있다.

항만서비스의 가격인 요율의 목표로 이윤의 극대화(profit maximization)이나 공공효용의 극대화(public utility maximization)을 들 수 있으나 어느 하나만을 고집하기보다 양자의 조화를 이루는 것이 더 바람직할 것으로 보인다. 이를 위한 항만요율의 하위목표로는 항만 투자비에 대한 적정기간의 회수 또는 수익률 확보를 목표로 하는 재무적 목표와 경쟁 항만과의 관계와 일정한 화물량의 처리를 가능케하기 위한 마케팅(경제중심)목표 그리고 항만의 SOC로서 국가 경제의 발전을 지원하는 경제발전목표를 들 수 있고 그리고 항만의 생산성을 높이기 위한 운영 목표로서의 기능도 갖는다.

항만서비스의 주요 가격전략 변수로는 가격차별화 전략, 고가 전략, 저가 전략, 묶음(bundling)가격 전략 등을 고려할 수 있을 것이다.

10) P. Kotler, Marketing Management, prentice Hall 1975, pp. 178-182.

11) E. J. McCarthy, Basic Marketing, 4th ed.(Richard D. Irwin Inc. 1971), pp. 620-640.

〈표 4〉 항만마케팅의 주요 가격믹스 전략

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	세부 전략 변수
Price	가격차별화전략	· 계절별, 월별, 주말(중)별 가격차별화 · 하루시간의 개선 · 화물처리비용 개선	· 고가, 고서비스 부두 운영 · 저가, 저서비스 부두 운영 · 내륙운송운임 · 관련서비스의 묶음가격
	고가전략	· 항만요율의 고수준 적용	
	저가전략	· 항만요율의 저수준 적용	
	묶음가격 전략 (price bundling)	· 톤당화물가격 · 연계서비스 운임	

항만서비스에서 가격을 통해 수요 관리를 효과적으로 사용하기 위해서는 먼저 일정시점에서 서비스에 대한 수요곡선의 기울기와 모양을 알고 있어야 한다. 그 이유는 시간이 변하면서 총수요곡선이 이동하는지 여부를 알기 위해서 중요하기 때문이다. 만일 총수요가 시간에 따라 이동한다면 가격차별화를 통해서 수요를 조절하는 것이 필요하게 된다.

### (3) 유통경로(Place) 믹스 전략의 구축방안

서비스에서 유통경로는 “제품이외의 서비스의 제공과 관련된 상호의존적 조직”으로 정의할 수 있으며, 제조업의 유통경로와는 다른 점이 있다. 대표적인 특징으로는 서비스의 전달과정이 간단한 점이다. 서비스 산업의 경우, 일반적으로 제조업의 경우에 비해 훨씬 적은 수의 중간상이 존재하며, 존재한다 하더라도 그 영향력은 매우 작은 것이 보통이다.

항만서비스의 유통경로는 서비스의 생산자 → 중간상(포워드, 대리점) → 소비자(선주, 화주)로 나타낼 수 있다. 중간상이 배제되고 직접 항만서비스의 생산자와 소비자가 연결되는 경우도 허다하다. 항만서비스가 생산되고 소비되는 과정에는 이를 지원하는 다양한 유통경로 참가자들이 있다. 항만서비스가 가능하도록 돕는 항만 관련 서비스업(예선업, 도선업, 줄잡이업, 통선업, 청소업 등)의 활동도 중요하다.

항만서비스가 소비자에게 전달되게 하는 전략 변수로는 후원전략, 견인전략 그리고 중간상에 대한 개방정도에 따라 개방경로 전략, 선택경로 전략, 전속경로 전략을 들 수 있다. 또한 항만이 배후지와와의 접근성 정도도 변수로 작용할 수 있을 것이다.

서비스 유통경로의 설계는 제품경로의 설계로부터 시사받는 점이 있다고 할 수 있는데, 버클린(L. Buckilin)에 의하면 제품 및 유통경로의 형태는 각기 구별되며 가장 적합한 관계는 별도로 존재한다고 한다. 여기서 서비스의 분류는 소비자가 취하려고 하는 시간 및 노력의 정도에 의한 것이고, 경로의 형태는 기업에 의해 결정되는 노출(exposure)의 정도에 따르는 것으로, 이를 서비스 산업에 적용시키면 아래와 같으며, 항만서비스의 경우 중간상들이 일정한 자본규모나 자격을 갖추기를 요구하고 있으므로 선택적 유통경로나 전속적 유통경로의 경우가 많다고 보여진다.

〈표 5〉 항만마케팅의 주요 경로믹스 전략

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	세부 전략 변수
Place	후원(Push)전략	· 중간상에 대한 협력, 지원 · 해외 항만 대표부 설치, 운영	· 유통경로 목표의 일치 · 경로갈등의 해소
	견인(Pull)전략		
	개방경로전략	· 항만서비스 판로의 완전 개방	
	선택경로전략		· 항만서비스 판로의 선택 개방
	전속경로전략	· 항만서비스 판로의 전속 개방 · 큰 소비자를 배후권으로 설정	
	항만의 접근용이성		· On-Line을 통한 의사결정 확대

(4) 항만마케팅에서 촉진(Promotion)전략의 구축방안

촉진은 고객들에게 자사의 상품을 알리고 고객들이 경쟁상품보다 자사의 상품을 선택하게 하려는 마케팅 커뮤니케이션이다. 촉진활동은 일반적으로 판매촉진, 광고, 인적판매, 홍보로 구분될 수 있으며 장단점은 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 촉진수단의 비교

	도달범위	비 용	장 점	단 점
광 고	광범위	보 통	신속, 메시지를 통제가능	효과 측정이 힘들고 정보의 양이 제한
판매촉진	광범위	비싼편	인지도를 높이고 즉각적인 효과	모방이 쉽다
인적판매	개별고객	비싼편	정보의 양과 질이 뛰어남. 즉각적인 피드백	높은 비용 느린 속도
홍 보	광범위	무 료	신뢰도를 높임	통제가 곤란, 간접적 효과

서비스는 형태가 없으므로 심볼이나 로고를 통해 소비자에게 인식시키는 것이 필요하다. 서비스는 고객이 직접 생산에 참여하게 되므로 선진기술(EDI, Port MIS 등)을 고객이 숙지하여 효율을 높이는 방법이 필요하다.

항만서비스는 고객이 사용하지 않으면 소멸되어 지는 것이므로 비수기나 이용 빈도가 낮은 시간대를 대상으로 고객유치를 위한 저가상품이나 특수 틈새(Niche)상품을 개발할 필요가 있을 것이다. 유통경로가 짧기 때문에 중간상이나 협회 등에 홍보나 광고도 필요할 것이다. 〈표 7〉은 촉진전략들의 주요 전략 변수들을 제시하고 있다.

〈표 7〉 항만마케팅의 주요 촉진전략 변수

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	세부 전략 변수
Promotion	홍보	· 항만의 친수공간화 · 항만 국제세미나 개최	· 항만,물류 관련국제 세 미나,심포지움 개최
	광고 · 고압광고전략	· 지역경제에 항만의 영향 강조 · 중간상 광고 · 협회(선주, 하주) 광고 및 관계개선	· 자매항 체결 · 홈페이지 제작 · e-mail을 통한 경로전략
	· 저압광고전략	· 대고객 광고(잡지, 신문, 옥외물 등) · 고객(선주, 하주, 포워드) 대상 광고 · 항만 교류증대 · 항만소개 책자 발간	· 해외대표부 설치,운영 · 해외 협회 ( 선주, 하주 ) 방문 · 브로셔,가이드북, 통계 작 성
	인적판매	· 판촉물 제작, 활용	· 넥타이, 핀 등 판촉물 활용
	판매촉진		

## 2. 우리나라 항만마케팅 정책 및 전략 방향(부산항을 중심으로)

### 1) 우리나라 항만마케팅 운영 과제

현재 우리나라는 항만 마케팅의 필요성을 느끼고 이에 대한 연구가 진행되고 있다. 아직도 선진항만의 마케팅 인식과 수준에서 큰 차이를 느끼고 있고 이것이 우리 항만이 국제적으로 더 낮게 인지되며 결과로 항만의 실질적인 화물처리실적(컨테이너)도 경쟁항에 비해 낮은 수준이다. 다음은 우리 항만에서 지적되고 있는 항만마케팅 관련 과제들이다.

- ① 항만마케팅의 필요성에 대한 인식 결여를 들 수 있다.
- ② 항만의 활동을 마케팅적 틀에 따른 분석과 접근이 미흡하다
- ③ 항만간의 경쟁의 실태와 부문에 대한 정확한 비교 자료가 부족하며, 항만서비스에서 경쟁의 영역이 드러나지 않고 있다.
- ④ 항만의 홍보 및 마케팅 관련 예산이 부족하다
- ⑤ 항만이 지역사회와 거리감이 있고 항만의 중요성과 친수공간화가 고려되지 못하고 있다.<sup>12)</sup>
- ⑥ 항만의 홍보 및 마케팅 관련 예산이 부족하다
- ⑦ 항만이 지역사회와 거리감이 있다
- ⑧ 항만의 중요성과 친수공간화가 고려되지 못하고 있다.
- ⑨ 항만이 지역사회와 거리감이 있고 항만의 중요성과 친수공간화가 고려되지 못하고 있다.

12) 김홍섭, 21세기 새로운 항만문화의 정립 방안, 한국항만경제학회지.2000.8, p.175.

## 2) 항만마케팅 전략 구축의 기본 방향 (예: 부산항의 경우)

### (1) 부산항 마케팅의 제품(Products) 믹스 전략

동북아의 Hub항만으로서 부산항의 제품(Products) 믹스 전략으로는 항만서비스를 향상시키고 생산성을 높이기 위한 제품개선전략, 제품혼합(연계) 전략, 제품차별화 전략, 제품다각화 전략, 제품폐기전략 등을 들 수 있다.

#### ① 제품개선전략

제품개선전략이란 항만서비스가 기존의 서비스 보다는 개선되고 추가된 여러가지 서비스를 제공하는 전략을 말한다. 부산항의 항만서비스 개선을 통한 제품개선전략은 여러가지를 들 수 있으며 다음과 것들을 주요 제품개선전략으로 들 수 있을 것이다.

- 부산신항만 건설의 조기 가시화
- 북항컨테이너 부두의 Mega터미널화
- 배후 연계 수송망의 확충(해안순환도로 건설)
- 보관시설(창고, 냉동, 벌크화물) 확보
- 조선 및 선박수리업의 서비스 제고
- 상하이북의 중국과 몽고 등의 컨테이너물동량 환적서비스 개발 및 확장
- 한중/한일컨테이너 전용항로의 확대 및 정비

#### ② 제품혼합(연계) 전략

제품혼합(연계)전략이란 기존의 항만서비스에만 국한하지 않고 항만과 인접된 경제활동 등과 연계하여 항만서비스를 제공할 때 더 저렴하고 질 좋은 서비스를 제공할 수 있게 된다. 부산항의 주요 제품혼합전략은 한반도의 물류Hub로서 부산항이 갖는 지경학적 위상을 고려하여 철도와의 연계서비스, 항공과의 연계 서비스, 배후도로와의 연계서비스 등을 고려할 수 있다.

- 부산항과 경부선 그리고 경의선,경원선과 철도서비스(TCR, TKR, TSR) 연계전략
- 김해국제공항과 연계된 Sea & Air 또는 Air & Sea서비스의 혼합서비스
- 양산ICD 및 양산복합화물터미널 등 물류기지와의 연계서비스 개발
- 경부고속철도 개통에 따른 기존 경부선의 컨테이너수송 방안 제시

#### ③ 제품차별화 또는 세분화전략

제품차별화와 세분화전략이란 기존의 항만서비스를 유사하거나 동질적인 세분시장으로 나누어서 고객인 하주와 여객에게 필요한 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 부산항의 경우에는 부산항의 여건을 고려한 항만서비스재를 세분화하여 제공할 필요가 있다. 예를 들어 아래와 같은 세분상품으로 항만의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다.

- 컨테이너화물과 Dirty Cargo의 취급부두의 구분 운영, 처리한다
- 주 방문하는 선박에게 낮은 요율 적용 : 싱가포르 등 선진 항만에서 적용하고 있는

자주 방문하는 선박( frequent calling ship)에 대한 낮은 항만요율의 탄력적 부과로 항만의 경쟁력을 제고한다

- 관광여행선(한일,한중) 및 크루즈 서비스를 제고한다
- 고도의 물류정보시스템의 구축으로 화물을 적기 인도, 처리하며 추적서비스를 제공한다
- 월드컵 개최 도시로서 관광이미지 제고와 친환경적인 항만을 개발한다
- 항만 관련서비스에 대한 고객의 클레임을 신속하게 처리 및 지원한다

④ 항만 서비스재의 다각화 전략

항만 서비스재의 다각화는 항만에서 제공하는 서비스를 선사, 화주나 여객 등 이해당사자에게 다양화된 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 부산항의 다각화 전략으로 경우 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- (한일/한중)화객선의 전략화 : 한중화객선은 한중 교역물동량 수송에 기여한바 크며 신규항로의 개설, 운임수준의 결정, 공정경쟁 등에 전략적 위상이 고려될 필요가 있다.
- Sea & Air와 Air & Sea 운송의 활성화 : 김해국제공항의 확장으로 해·공수송 Modes간에 효과적으로 이송할 수 있는 Hardware와 Software의 구축과 연계가 필수적이다.

⑤ 제품폐기전략

항만에서 제공하는 여러가지 서비스 중에서 타항에 비해 경쟁력이 없거나 현 항만의 여건으로 부적절한 서비스는 과감히 중단하고 경쟁력 있는 서비스를 중점적으로 제공하는 전략을 말한다. 부산항 마케팅의 제품 폐기전략으로는 다음의 사항들을 들 수 있다.

- 기존 적자 부두의 취급 품목전환
- 항만 서비스이외의 관광 등 목적 이용

〈표 8〉 부산항의 항만마케팅의 주요 제품믹스 전략변수

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	부산항의 세부 전략 변수
부산항의 Product 전략변수 위계	제품개선전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만규모의 대형화</li> <li>· 보관시설의 개선</li> <li>· 항만의 생산성</li> <li>· 항만서비스 질</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부산신항만 건설의 조기가시화</li> <li>· 북항의 Mega컨테이너터미널화</li> <li>· 보관시설(창고, 냉동, 벌크화물) 확보</li> <li>· 부산항,감천항,우암부두,부산신항 등의 기능 조정과 조화</li> <li>· 한중컨테이너 전용항로의 확충</li> </ul>
	제품혼합(연계)전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 복합연계수송</li> <li>· 컨테이너 처리시설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 철도서비스(TCR,TKR,TSR)와 연계하는 전략</li> <li>· 배후수송도로와의 연계</li> <li>· 양산ICD,양산복합화물터미널 등과 연계 서비스</li> </ul>

부산항의 Product 전략변수 위계	시장세분화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 화물형태별세분화</li> <li>· 추구 편의의 의한 세분화</li> <li>· 이용빈도별 세분화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨테이너화물과 Dirty Cargo의 취급부두의 구분운영</li> <li>· 자주 방문하는 선박에게 낮은 요율 적용</li> <li>· 관광객객선(한일, 한중)의 확대</li> </ul>
	제품차별화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만 안전도</li> <li>· 대량, 비정형적화물의 취급능력 확대</li> <li>· PA(Port Authority)의 도입에 따른 유연하고 차별적인 서비스제공</li> <li>· 소량화물의 선적제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 적기 인도, 처리</li> <li>· 항로 접근성</li> <li>· 특별 수요에의 융통성</li> <li>· 클레임 처리시 지원</li> <li>· 항만정보의 Mobile Service 제공</li> </ul>
	제품다각화전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 화물/여객 운송서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 화객선의 전략화</li> </ul>
	제품폐기전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업성 적은 부두의 퇴출</li> <li>· 시장여건 변화에 따른 쇠퇴항만(부두)의 철수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존 적자 부두의 취급 품목전환</li> <li>· 항만 서비스이외의 관광 등 목적 이용</li> </ul>

(2) 부산항 마케팅의 가격(Price) 믹스 전략

① 항만운영에 대한 가격 메카니즘(Price Mechanism)의 도입확대

항만관리·운영에 있어서는 가격 메카니즘(Price Mechanism)을 도입하고, 관련 자치단체, 항만이용자의 의견을 반영하는 의사결정체제의 구축이 필요하다. 이를 위하여 항만 이용정도 및 수익성에 기초한 시설 확충과 사용요율 결정체계를 마련하고, 기업회계방식에 의한 회계 처리 및 독립채산제가 엄격하게 적용될 수 있도록 할 필요가 있다.

② 지방자치단체 및 항만이용자의 항만관리·운영 참여

항만관리·운영과 관련한 주요 정책결정에 있어 지방자치단체 및 항만이용자가 참여할 수 있도록 하는 의사결정체계를 마련할 필요가 있다..

③ 부산항의 가격(Price) 믹스 전략

항만에서의 가격은 항만서비스에 대한 대가로서 다음의세가지 형태로 나뉜다. 첫째는, 안벽, 부두, 선석, 항로, 기타 하역시설 등과 같은 항만시설을 이용하는 데에 발생하는 항만시설 사용료가 있고, 둘째로는 선박이 접안하여 화물을 하역하는데 화물에 대하여 부과하는 하역료, 셋째로는 항만에서 필요로 하는 다양한 서비스에 대한 요금으로서 항만 부대사업에 관한 요금과 기타 특별서비스에 대한 요금 등으로 나눌 수 있다.

부산항의 주요 가격믹스전략으로는 다음의 세부전략들을 들 수 있을 것이다.

- 저가전략 : 부산항이 일본의 고베, 요코하마, 오사카, 중국의 상해, 청도 등의 타항 보다 단위당 저렴한 서비스료를 전략적으로 제공하여 항만의 경쟁력을 높이는 전략으로 1개의 컨테이너 처리비용을 경쟁항보다 낮게 제시하는 방법이나 항만 관련 서비



- 수료를 낮게 책정하여 선박과 화물을 많이 유치하는 전략이다
- 저가, 저서비스 부두 운영(박리다매형)
- 저가, 고서비스 부두 운영(한시적, 특별 바겐세일형)
- 고가, 고서비스 부두 운영 : 화물을 최고의 서비스로, 최고의 빠르고 안전하고 정확한 운송서비스 제공한다(UPS형 서비스를 항만에서 제공)
- 다양한 가격제의 도입, 운영 : 부두별 차별가격제, 요일별 차별가격제, 시간대별 차별가격제 등을 고려할 수 있다.
- 부산항의 항만관련 서비스료의 인하, 지방세 인하
- 항만서비스 묶음가격제( Port Price Bundling) 도입, 운영 : 묶음가격제란 한 재화나 서비스와 연결된 재화나 서비스를 묶어서 동시에 판매함으로써 상대적으로 높은 서비스를 제공하고 더 많은 이익을 실현하기 위한 가격전략을 말한다.
- 내륙운송운임과 항만관련서비스의 묶음가격 실시

〈표 9〉 부산항의 항만마케팅의 주요 가격믹스 전략

	1차적 전략변수	2차적 전략변수	부산항의 세부 전략 변수
부산항의 Price 전략변수 위계	가격차별화전략 고가전략 저가전략 묶음가격 전략 (price bundling)	· 계절별, 월별, 주말(중)별 가격 차별화 · 항만요율의 고수준 적용 · 항만요율의 저수준 적용 · 톤당화물가격 · 연계서비스 운임 · PA(Port Authority)의 도입에 따른 유연한 가격제도	· 부산의 지방세 인하 · 고가, 고서비스 부두 운영 · 저가, 저서비스 부두 운영 · 내륙운송운임과 항만관련서비스의 묶음가격 실시

(3) 부산항 마케팅의 유통경로(Place) 믹스

부산항의 유통경로(Place) 믹스는 “제품이외의 서비스의 제공과 관련된 상호의존적 조직”의로 정의할 수 있으며, 제조업의 유통경로와는 다른 점이 있다. 부산항이 항만서비스의 판매를 위해 다양한 유통경로를 활용할 필요가 있다.

(4) 부산항 마케팅의 촉진(Promotion) 믹스

촉진이란 부산항의 다양한 서비스와 자원을 소비자에게 알리어 항만의 목표를 달성하는 것이다.

① 선진 정보통신 네트워크의 구축, 운영

하주와 운송업자(또는 운송주선업자)의 연결시스템 소프트웨어의 개발로 하주들은 화물운송시 개별운송업자(또는 운송 주선업자)와 직접 접촉하여 운송계약을 체결하는 운송

정보통신네트워크시스템 구축 필요하다.

② 항만 세일즈(Port Sales)의 강화

- 항만의 경쟁력강화를 위한 항만세일즈를 위하여 전문인력과 홍보자료의 확보 및 항만 홍보전시관 건립이 필요하다
- 민·관 포트세일즈단을 구성 운영 : 정보수집, 조사 및 연구, 홍보활동 등 전문적 마케팅 활동을 수행할 민·관 포트세일즈단을 구성운영할 필요가 있다
- 부산항의 대표부 설치, 운영 : 외국 주요항만 및 도시에 우리 항만 대표부의 설치, 운영 필요하며 세일즈 인력(representative) 파견을 추진하여 포트세일즈를 지속적으로 추진 필요하다

(5) Cyber Marketing의 도입과 활성화

① 인터넷을 통한 해운물류 홍보와 전자상거래 활성화

디지털경제 시대를 맞이하여 해운물류분문도 인터넷을 활용한 사이버마켓을 육성하여 해운거래 관련정보를 신속·정확하게 분석하고 제공할 수 있는 해운 정보시스템을 개발·구축하고 인터넷을 이용한 정보서비스 제공 및 전자상거래를 활성화 할 필요가 크다.

- 부산항에 Cyber Marketing의 도입과 On/Off Line의 연계 활용
  - On Line 상에서 인터넷, 정기 간행물 등 다양한 홍보매체를 활용하여 부산항에 관한 모든 정보를 제공한다
  - 동시에 Off Line에서 부산항에 홍보전시관을 건립하도록 하며 외국 주요항만 및 도시에 우리 항만의 세일즈 인력 및 시설의 활용한다.
- 부산에서 운영중인 부산항정보시스템에 항만정보의 신속, 정확히 제공하고 실시간의 정보를 통해 다음의 정보를 얻고 여객, 화물 및 관광의 의사결정토록 유도 한다.
  - 선박의 운항 정보                    - 선박의 입·출항 정보와 예약
  - 부산항 주변의 섬과 주요 관광정보의 제공
  - 김해국제공항과의 연계로 항공 여객 및 항공화물의 연계 운송
- 항만정보의 Mobile Service 제공한다: 항만정보를 사무실이나 항만이 아닌 어디서나 접촉하고 의사결정할 수 있도록 주요 고객이나 필요한 이용자에게 항만정보의 Mobile Service 제공한다: .

(6) 지역사회와 함께하는 항만의 위상 지향

① 인간과 효율의 균형적 문화항만의 지향

- 산업화 시대 추구해 온 효율(effectiveness)과 생산성(productivity) 위주의 개발과 정책을 지양하고 정보화 시대에 맞는 인간과 개성을 동시에 고려하는 균형 잡힌 문

화항만으로의 발전이 요구된다

- 부산항에서도 현재의 항만의 효율만이 강조되기보다 동시에 미래와 후세의 환경을 고려하며 여객의 안전과 항만주변의 지역주민에게 쾌적한 열린 바다의 공간을 제공하는 등 인간적인 삶이 균형있게 확보되는 항만문화의 정착이 전제되어야 할 것이다

② 의사결정에 지역주민의 참여 확대

항만의 개발은 현지주민의 의견과 전문가들의 의견을 수렴하는 절차가 필요하며 중앙에서 주도하는 항만관련의사결정을 지방정부나 지역주민이 다양한 형태의 참여의 폭을 넓혀야 할 것이다

③ 개방적인 정보화시대의 쾌적성(amenity)을 지향하는 항만문화 마케팅 도입

- 부산항은 일본, 러시아, 중국의 삼각지점에 위치하고 있어 환황해 및 환동해경제 권의 중요한 한 축으로서의 위상과 역할을 갖추어야 한다
- 나아가 부산은 바다와 하늘을 터전으로 한반도와 세계를 연결하는 동아시아의 중심 도시로 발전해야 하는 점에 주목해서 항만문화정책을 추진하는 홍보와 촉진 활동이 항만마케팅의 한 대안으로 제시되어야 할 것이다
- 관광과 체험공간으로서의 항만문화 마케팅의 확대
  - 세계역사에서도 바다를 지배하는 민족이 세계를 지배한다고 하였듯이 바다는 인간 삶의 중요공간이며, 바람직한 항만 문화는 바다의 체험공간으로서 항만이 열린 정책과 발상의 전환이 요구된다
  - 특히 어린이들에게 교육과 체험의 공간으로서 항만이 다양한 문화적 서비스와 열린 항만서비스의 제공이 요구된다

④ 친수공간으로서의 항만 이미지 추구

- 부산항의 레저·문화도시로의 항만이미지 구축 필요
  - 삶의 질을 규정하는 주요 요소인 문화와 환경, 역사에 대한 적극적인 이해가 먼저 있어야 하며, 그러기 위해 인천은 생활수준이 질적으로 고도화된 도시로 발전하도록 방향의 설정과 이미지 구축 필요하다
- 부산항의 환경친화적 항만·해양 문화의 정립
  - 부산의 정체성이 바다에 있는 만큼 현재의 상태에서 바다를 다시 찾아 이를 시민들에게 돌려주는 문화정책이 시급하다
  - 무분별한 근대화 속에 내륙과 서울의 획일적 문화로만 시야를 고정했던 것을 다시 태평양의 개방적이며 다양성이 살아있는 환경친화적 항만·해양문화로 변화시킬 필요가 있다.
  - 부산과 다도해를 연결하는 한려수도의 섬들을 친수적 문화로 끼안는 정책이 개발되어야 할 것이다

## VI. 결 론

국제 경제와 무역여건이 빠르게 변화하고 있고 그 파생수요라 할 수 있는 항만과 해운 서비스도 변화하고 있다. 세계 주요 항만들은 치열한 경쟁을 통해 Hub항만으로서 역할을 유지,발전 시키고 인근 인근 항만들도 다양한 노력을 경주하며 성장을 지속해오고 있다.<sup>13)</sup> 항만에서 마케팅이 필요한 시기가 바로 지금이다. 종전의 고압적이고 관료적이던 항만의 자세로는 경쟁에서 승리할 수 없다.

민간자본의 항만에의 유입은 항만의 변화를 가져왔고, 또한 지방화 시대를 맞이하여 지방의 여건에 맞는 다양한 항만의 개발과 운영의 모델들이 제시되고 있으며, 항만공사제의 도입으로 지역경제, 사회, 문화와 조화를 이루는 항만의 개발과 운영이 확대되고 있다.

항만의 경쟁이 심화되고 더 많은 화물과 여객의 유치에 위해 항만의 다양한 마케팅 노력이 강조되고 있다. 오늘날은 국가가 개발한 항만이라도 민간의 개인 기업적인 경영기법과 화물유치를 위한 마케팅이 강조되는 등 민영화 추세가 확대되고 있다. 항만의 민영화는 항만간의 경쟁을 심화하고 항만의 운영 목표도 새롭게 정립할 필요가 있게 되었다.

오늘날의 항만은 항만의 효율만이 강조되기보다 동시에 미래와 후세의 환경을 고려하며 여객의 안전과 항만주변의 지역주민에게 쾌적한 열린 바다의 공간을 제공하는 등 인간적인 삶이 균형 있게 확보되는 항만문화의 정착이 전제되어야 할 것이다. 또한 의사결정에 지역주민의 참여 확대와 인터넷을 이용한 정보서비스 제공 및 전자상거래를 활성화 할 필요가 크다. 개별항만에 적합한 항만마케팅의 세부 전략과 대안의 마련에는 보다 심도 있는 연구가 필요할 것으로 사료된다.

---

13) Primitivo C. Cal, Transportation Policies for Eastern Asia, 대한교통학회 창립 20주년기념 국제학술대회 Proceedings pp.35-37.

## 참 고 문 헌

- 김홍섭(1998. 7), 항만서비스의 마케팅 믹스전략 구축 방안, 한국항만경제학회지.
- \_\_\_\_\_ (2000. 8), 21세기 새로운 항만문화의 정립 방안, 한국항만경제학회지.
- \_\_\_\_\_ (1997. 6), 항만물류정보서비스의 개선방안, 한국항만경제학회지.
- 유필화(1998), 현대마케팅론, 박영사.
- 안광호(1994), 이학식,현용진, 마케팅, 법문사.
- Busan Metropolitan City, Marketing Strategy of the Port of Busan for Logistics Center in Northeast Asia, 바다의 딸 기념 제1차 국제항만 심포지움. 2001.5.29.
- Primitivo C. Cal, Transportation Policies for Eastern Asia, 대한교통학회 창립 20주년기념 국제 학술대회 Proceedings,2002.
- 각 항만의 Internet Site.
- Committee on Terms,” Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms” American Marketing Association ,1960
- D. Yankelovich, “New Criteria for Market Segmentation” Havard Business Review, Mar.-Apr., 1964
- Ernst G. Frankel, Port Olanning and Development, John Wiley & Sons ,1987
- H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press,1999.
- J. McCarthy, Basic Marketing, 4th ed.(Richard D. Irwin Inc. 1971).
- P. Kotler, Marketing Management, prentice Hall 1975.
- Porter, N. E. Competitive Advantage Macmillan, 1985.

# NIE를 활용한 사회실무계 경상계열분야 교수·학습방법

The study on using NIE(news in education)for teaching  
learning skill of business education

이 장 환(Lee, Jang-hwan)\*

〈차 례〉

- I. 연구의 필요성
- II. 연구목적 및 내용
- III. 연구방법 및 절차
- IV. 실천 내용
- V. 실천 효과
- VI. 결론 및 제언

【요 약】

본 연구는 교수 및 학습효과를 증대시키기 위하여 실제 상황에서 일어나고 있는 사회현상들에 대한 보도형태의 자료인 신문기사를 비롯한 각종 매체 자료를 활용하여 사회 제 현상이 현재 학습과정의 교과과정에는 어떻게 연관되며 경영적 이론이 실제 어떻게 적용되는가를 학습함으로써 교과목에 대한 관심도의 증대와 학습심화의 필요성을 증대시키는데 그 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 최근의 선별된 자료를 중심으로 각종 경제경영 관련주제의 주요 기사 내용을 숙지하고 주요 기사 내용들의 배경과 문제점을 파악하며 여러 관점에서 다양한 현상의 원인과 배경에 대한 접근으로 사회과학적인 현상을 습

\* 마산대학 인터넷비즈니스학부 교수

본 연구는 2003년 직업능력개발원이 주최한 제2회 전국전문대학교수학습대회에 수상을 한 연구논문임.

득하는 사고방법을 훈련할 수 있다. 또한 다양한 사회 경제경영분야의 요구사항과 사회적인 욕구들을 주지하고 향후 학생들의 사회진출에 따라 사회현상을 이해하고 이를 통하여 보다 적극적인 자신감 고취와 현실사회에 대한 이해력을 증진시킨다.

## I. 연구의 필요성

사회실무분야에서의 교육은 현장을 중심으로 하는 우리사회의 전반에 대한 이해와 분석이 무엇보다 요구되고 있다. 그러나 교육의 대부분은 서구사회에서 이론화된 내용으로 다양한 우리사회의 현장을 이해하거나 역동적으로 변화하는 한국의 경영모델이나 경영사례들에 대한 이해와 분석이 별도로 마련되기가 쉽지가 않다. 이러한 측면에서 우리나라 사회의 내용을 중심으로 현실적으로 일어나는 현재 상황의 문제를 가지고 구성하려는 노력이 시도되고 있는 실정이다. 이러한 관점에서 기업이나 경영의 첨단동향을 분석하거나 보도해 주는 신문과 같은 매체를 중심으로 학습에 임할 필요성이 제기되고 있다.

또한 상급학년의 경우에는 사회진출을 앞두고 있으면서 사실 기업이나 경영자에 대하여 전문적인 지식이 결여된 상태로 기업에 대한 평가도 없이 취업을 하게 되는 실정이다. 대다수 학생의 경우에는 해당 기업에 대한 아이덴티티나 경영철학에 대한 사전 지식이나 연구가 없으므로 인해서 철저한 준비된 취업을 임하는 것이 아니라 그저 취직자리가 있다는 것만으로 취직을 하는 수동적인 취업자세로 임하여 취업이후에도 조직내에서의 성공적인 자기역량을 발휘하는 경우가 드물게 나타나고 있다. 따라서 향후 학생 본인이 취업을 원하는 업체를 중심으로 해당기업의 전략이나 경영철학 혹은 의사결정이나 기업의 지향성에 대한 파악과 함께 자신의 가치관과 공유하는 부분이 가장 높은 업체를 중심으로 취업을 하려는 욕구를 사례중심의 교육은 충족시켜 줄 수가 있다.

사회실무계의 현장 중심 교육은 매우 제한적이며 현장실습에서도 한정적인 분야에서 부분적인 업무의 피상적인 접근에 불과한 경우가 많은 것이 본 계열의 교육상의 특성이라고 할 수가 있다. 특히 단순 반복업무가 아닌 경영수준의 전략이나 의사결정에 대한 이해를 위해서는 가장 현실적인 접근의 대안으로서 신문지상에 소개되는 각종 자료를 통하여 전략적 사고의 숙지를 훈련함으로써 현실적인 감각을 익히고 경영적인 능력을 배우는 사회지향 교육을 필요로 하고 있다. 이러한 점에서 신문에 제공되는 경영자료들을 활용한 교육이 초중등 교육에서는 상당한 관심을 보여 왔으나 대학교육에서는 아직 태동기에 접어들어 있고 NIE(news in education)를 활용한 학습을 통하여 창의적인 문제해결과 분석력을 향상시키는 현실적인 감각을 강화할 수가 있다.

그러므로 학생들의 수업에 대한 참여 욕구를 진작시키고 나아가서는 경영이나 창업이라는 현장실습으로는 학습하거나 분석하기 힘든 과제들을 직접적인 의사결정자로서의 입

장에서 참여함으로써 해서 간접적인 시뮬레이션 학습효과를 가지고 학업성취수준을 높일 수 있는 계기를 가질 수가 있다.

## II. 연구목적 및 내용

### 1. 연구의 목적

본 연구는 신문을 비롯한 각종 매체를 활용하여 산업현장에서 일어나는 경영자료를 분석함으로써 교과서 중심의 교육을 탈피하여 현장지향의 사례중심 교육을 지향하고 있다. 교과서에 제시되는 일률적이거나 진부하며 난해한 내용보다도 현실적인 사안들을 고려한 분석과 학습으로 현실적인 문제해결능력을 향상시키고 창의적인 분석기법이나 다양한 관점에서 해석하고 해결하는 능력을 숙지할 수가 있다.

구체적으로 다음과 같은 연구의 목적을 달성할 수가 있다.

#### 1) 학습참여의 증대

교과서 중심의 교육에서는 사례들에 대한 예를 제시하기 위해서는 대부분 언어적인 수단을 통해서 교육과정 중에 잠시 언급함으로써 해서 학생들의 흥미유발이 낮은 수준에 그칠 수가 있다. 그러나 사례중심의 학습의 경우에는 실제적인 상황에 대한 접근으로 학생들의 학습 몰입도는 높아지며 여기에 제시되는 문제들로 인하여 학습의 흥미와 더불어 일정한 참여 수준을 유지함으로써 해서 학생들의 학습의 효과는 증대되어 질 수가 있다.

#### 2) 자기주도지향의 학습

주어진 자료들을 통하여 주제의 선정이나 학습과정의 주어진 과제에 대하여 본인 혹은 팀별 스스로 그 주제에 문제의식을 가지고 이를 설정하게 된 배경과 동기를 모색하게 됨으로써 학습의 몰입도가 증대되고 자기주도형의 학습을 실시하여 자기리더십을 통한 학습이라는 측면에서 학습의 효과를 증대할 수가 있다.

#### 3) 팀원간의 커뮤니케이션을 향상시킨다.

주어진 팀을 구성하게 되면 해당 팀별로 그 역할을 달리하는 기능을 배당받아 각자의 역할을 통하여 최대한의 팀별로 효과를 나타내도록 배려하는 과정에서 팀원의 형성과 활성화에 대한 조정능력을 향상하게 된다. 또한 팀원별로 평가에 대하여 전체 구성원간의 상호 평가를 통하여 팀원의 능력을 평가하게 됨으로써 구성원간의 팀워크 커뮤니케이션



능력을 배양할 수가 있다.

#### 4) 다양성의 이해와 학습

지금까지의 교육에서는 주입식이며 일관된 답을 제시하는 토론부재의 학습 관행이 유지되었다면 본 NIE를 활용한 교육에서는 답안이 정형화 되지 않은 다양한 문제해결에 대하여 팀 구성원별 스스로가 다양한 결과에 대한 현실적인 타당성을 평가하고 주장하게 된다. 이 과정을 통하여 이해 당사자의 역할과 입장에 따른 상이한 관점과 이를 포괄하는 통합적인 최적의 해결안을 찾아내는 사회참여적인 훈련을 할 수가 있다.

#### 5) 창의성의 향상

주어진 문제에 대한 정해진 답이 있는 것이 아니라 문제를 해결해 가는 과정에서 최적해를 찾아감으로서 이를 통한 창의적인 문제해결능력을 향상시키고 다양한 환경에서 실제로 사회 진출 후에 부딪치는 여러 가지 현안들이나 문제들에 대하여 극복할 수 있는 능력을 배양하는 기회를 제공하고 있다.

#### 6) 학습의 재미

학습을 사례 중심으로 분석함으로 인해 학습에 대한 재미는 교재 중심의 학습에서와는 달리 보다 손쉽게 취업이라든가 장래의 관심분야에 대한 영역에 직접적인 분석이나 언급을 함으로써 흥미와 관심을 집중하게 된다.

#### 7) 한국사회 및 한국기업전략의 이해

우리나라는 한국적인 독특한 성장모형과 경영유형이 존재한다고 볼 때 이를 간과하고 우리의 문화와 특성이 배제된 경영학을 학습하였거나 또한 학생들이 기업을 이해할 전문적인 과목이 부족하였다면 실질적인 사례를 통하여 한국 기업들의 경영관행이나 전략 그리고 기업의 문화를 이해하는 실제적인 혜익을 가질 수가 있다.

## 2. 연구의 내용

본 연구는 효과적인 NIE교육이 되기 위하여 다음과 같은 단계를 가져야 한다.

### 1) 자료의 제시

자료의 제시가 되어야 하고 자료에 대한 다양한 시각이 도출될 수 있도록 각종 문제제시가 지문형태로 드러나야 한다. 이러한 측면은 교수를 담당하는 학습자가 학습에 가장 적합한 자료들을 제시하고 지문형태의 문제를 제시하여야 한다.

효과적인 자료의 제시가 NIE 교육에서는 매우 중요한데 이를 위해서 학생들이 제시된 전체신문을 사용할 경우에는 본 연구자의 과거의 교육경험에서 보면 방만한 자료로 인하여 주제 선정에 많은 시간을 보내거나 주제에 대한 초점이 흐려지는 경우가 있다. 실제로 일시에 동일한 신문을 구성원의 수만큼 준비하는 것도 경제적인 측면에서 어려움이 따른다. 따라서 효과적인 학습이 되기 위해서는 교과과정에 적합한 사례들을 선정하여 이를 스크랩하여 집중적인 문제인식을 갖도록 하는 연구자의 준비가 학습에 효과적인 것으로 나타났다.

여기서 자료선정의 원칙은 다음과 같다.

최신성(newness), 명확성, 난이도, 주제성, 비교자료가능성, 연관성, 다양성 그리고 추론성의 제시이다.

## 2) 학습구성

학습에 참여하는 참여자의 학습구성은 다음과 같이 이루어진다.

### (1) 내용파악 및 전체적인 입장에서의 이해

학습내용에 대한 이해와 전체적인 관점에서 숙지를 유도한다.

### (2) 참여자의 시각 혹은 입장

학습내용은 이해당사자의 시각에 따라 각각 다른 해석이나 의사결정이 필요하고 여러 가지 관점에서 이러한 시각의 차이를 이해하는 관점을 이해하도록 유도한다.

### (3) 참여자의 학습내용 의견개진 및 평가

학습내용에 대하여 피학습자들의 의견을 피력하고 그러한 의견제시의 근거에 대한 도출을 유도하고 학습자는 피학습자에 대하여 주어진 상황의 배경과 같은 근원적인 문제들을 파악하도록 유도한다.

### (4) 참여자의 발표에 대한 심화학습기회부여

피학습자의 관심도 증대와 중요한 과제에 대해서는 심화학습의 기회를 부여함으로써 현상에 대한 분석능력과 정보처리능력을 향상시켜 자기주도적 학습능력을 배양하도록 한다.

### (5) 참여자의 심화학습 발표 및 평가

참여자의 심화학습 발표를 통하여 자신이 관심과 흥미를 가지는 분야에 대하여 보상적 평가를 실시하며 발표내용에 대하여 코멘트를 실시한다. 이후 전체적인 운영과정에 대한 평가로 학습내용을 수정·보완해 간다.

### Ⅲ. 연구방법 및 절차

#### 1. 연구방법

본 연구는 NIE(news in education)를 통한 학습과정 중에서 학생들의 성취동기를 향상시키고 문제해결능력을 높이는 창의성 개발에 주안점을 두고 있다. 이러한 NIE 교육방식에는 초등학교, 혹은 중등학교에서는 기본적인 학습모델이나 학습을 위한 매뉴얼이 국내에 소개되고 있으나 대학교육에서는 아직까지 기본적인 모델이 제시되지 않고 있다. 본 연구에서는 1999년이후 다양한 NIE방식의 교육임상 학습을 통하여 i) NIE의 자료와 지문별 접근 유형방식에 의한 모형개발과 ii) NIE의 노출유형에 따른 모형개발의 2가지 축을 중심으로 연구를 실시하였다.

먼저 NIE의 접근 유형방식에 대하여 살펴보면 NIE 접근방식에는 4가지의 접근유형으로 분석되어지며 이는 <그림 1>과 같다. 여기에 따르는 모형별 장·단점과 문제점 등은 아래와 같고 본 연구에서는 가장 효과적으로 판명되는 학습 최적안으로 세밀형 방식을 선택하였다.

여기서 본 연구자가 연구한 대학교육의 NIE접근 모형을 제시하면 다음과 같다.

#### 1) NIE의 자료와 지문별 접근 유형분석

##### (1) 자료분석형 방식

<그림 1> 대학교육에서 NIE접근방법의 유형



교과과정의 전체 주제에 대하여 선별한 광범위한 분량의 스크랩된 기사내용을 교재형태로 제시하거나 해당 당일의 신문이나 경영관련 주간지등을 전체로 제시하고 주어진 지문에 대하여 해당주제와 관련한 내용을 찾아 이에 대한 분석과 평가 및 의견을 제시하는 방법이다.

이 방법은 학생들이 방대한 자료를 정보처리하는데 부담을 느끼고 주제의식에 대하여 명확한 개념을 설정하지 못하는 경우 주어진 과제에 대하여 괴리감을 나타내는 경향이 있다. 따라서 수업의 몰입도와 집중도를 높이기에는 어려운 점이 있으나 참여적인 성향이 있는 학생의 경우에는 제시된 지문의 내용에 충실하게 연관성을 가지는 주제를 탐색하는 성과가 드러나는 편이다.

## (2) 광의형 방식

교과과정의 전체 주제에 대하여 선별한 광범위한 분량의 스크랩된 내용을 교재형태로 제시하거나 혹은 해당일의 신문 전체 지면을 제시하여 학생들에게 해당주제에 대하여 분석 및 평가를 제시하는 방법이다.

이 방법은 사전에 지문을 제시하지도 않음으로써 학생들이 자유롭게 자신들이 선호하는 기사를 선정하여 분석할 수 있으나 교과내용과의 주제의식에서 연관성이 부족하여 교육적인 효과는 낮게 나타나고 있었다. 비교적 방임형에 가까우므로 학생 스스로 문제의식을 제시하기에는 비교적 많은 사전의 NIE학습경험이 전제되어야 학습효과를 가지는 것으로 나타났다.

## (3) 주제개발형 방식

과정별 해당 목차별 몇 주제 주제와 관련하여 사전에 주제에 맞게 선별한 스크랩 자료만을 제공하되 지문을 제시하지 않고 학생들의 분석과 평가 및 의견을 제시하는 방법이다.

이 방법은 해당 주제별로 해당 주별로 제시되는 주제에 대하여 예를 들어 기업의 환경, 혹은 기업의 전략 등에 대한 특정 주제를 스크랩하여 사전에 제시하고 이를 통하여 학생들이 해당 자료를 분석하고 평가하도록 함에 따라 비교적 명확한 주제를 파악함에도 불구하고 학생들의 NIE교육의 경험 부족이나 문제인식에 대한 토론 학습의 미숙으로 주제의 원인과 배경에 대한 문제 도출이나 발굴이 부족하여 학생 스스로 접근할 경우 일정 수준 이상의 능력이 요구되는 단점이 있다.

## (4) 세밀형 방식

해당 목차별 몇 주제 주제와 관련하여 사전에 선별한 스크랩 자료와 함께 지문을 제시하여 학생들에게 명확한 방향성을 제시하고 분석과 평가 및 의견을 제시하는 방법이다.

이 방법에서는 명확한 주제를 선정하여 사전에 스크랩된 해당 주제의 자료를 제시하면서 명확한 지문을 제시하여 학생들에게 주어진 과제에 대하여 분석하고 평가하여야 할 내

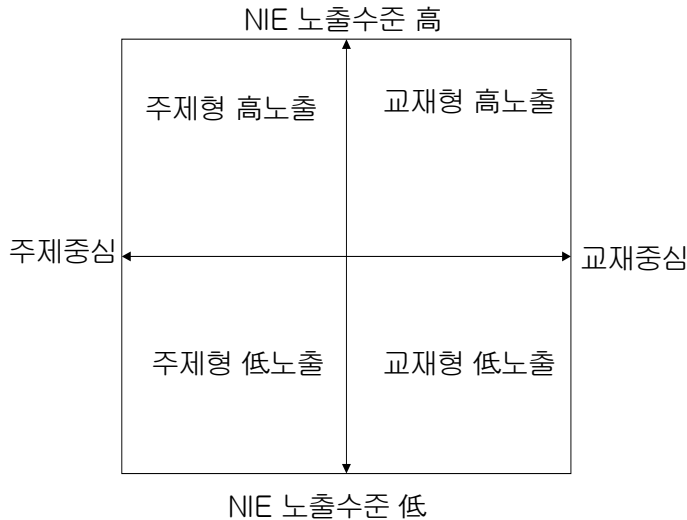
용의 방향성을 제시한다. NIE교육에 경험이 부족한 초보적인 학생들에게도 쉽게 문제인식과 과제 해결에 대한 몰입 효과가 있다. 이러한 세밀형 방식에서는 특정 주제에 적합하도록 스크랩된 해당 신문기사의 선별능력과 적당하고도 창의적인 문제해결능력을 가지는 지문의 개발이 무엇보다도 중요하다. 이러한 선별 자료의 수집과 지문의 설계에는 해당 교수의 전문적인 교수능력에 따라서 학생들의 흥미와 몰입도가 좌우되는 한계점이 나타날 수도 있다.

이상과 같이 살펴본 4가지의 접근방식에는 각각의 학생들의 NIE에 대한 학습능력에 따라 장단점이 나타날 수 있는데 본 연구에서는 해당 학생들의 수준을 고려하여 연구 임상 학습 결과 비교적 교육 효과가 높게 나타나는 세밀형 방식을 채택하여 교수학습하도록 하였다.

## 2) NIE 노출정도에 따른 모형개발

NIE교육은 학생들의 흥미를 유발하고 다양하고 현실적인 사안을 다루며 용이한 학습 접근이 가능하므로 비교적 딱딱한 문체로 전개하는 교과내용의 지루함을 벗어나서 학생들이 수업에 몰입하는 경향이 있다. 또한 긍정적인 긴장을 유지하는 데에는 유익한 프로그램이나 잘못 운영하면 학습의 주제를 간과한 신문기사의 감각적인 흥미만 유발하므로 해서 궁극적인 학습효과를 간과해버리는 학습피리의 현상이 나타날 수가 있다. 따라서 학생들이 현실적인 사안과 주제의 명확한 연관성을 확립하기 위해서는 NIE의 교육과정에서 노출정도를 조절하는 방식이 필요하다고 본다.

〈그림2〉 NIE노출 수준에 따른 모형



### (1) 주제형 고노출 유형

주제형 고노출 유형은 주제와 노출의 연관성을 강화한 것이다. 교재를 중심으로 하는 학습보다는 주제를 제시하고 이러한 관점에서 문제해결을 시도하려는 NIE와 같은 유형 중시의 학습 유형을 말한다. 여기에는 주제의식에 대하여 충분한 학생들의 인식이 되어 있어야 하는데 이를 위해 주별 학습과정에서 전체적인 주제의식을 명확히 개념화 시키고 해당 주별로 학습 주제에 대한 요약을 실시하여야한다. NIE를 중심으로 대다수 학습이 여기에 속한다.

학생들은 일목요연하게 제시되는 주제에 대해 선호하며 이를 NIE와 접목함으로 해서 학생들의 흥미와 긴장 유지를 지속할 수 있는 장점이 있는 반면에 NIE자료의 개발과 발굴 나아가 지문의 설정이 주제와 일관성을 유지하기위한 지도교수의 전문성이 요구된다. 본 연구에서는 학생들의 흥미 진작과 명확한 주제 선정을 위하여 위의 방법을 적용하도록 하였다.

### (2) 교재형 고노출 유형

교재형 고노출 유형은 NIE 교육을 하되 교재의 보조적인 기능으로써 NIE를 활용하도록 유도하고 있다. 이러한 방식은 NIE교육에 익숙하지 않은 학생들에게 신선한 사례자료의 제시라는 측면에서 바람직하며 비교적 학습의 위험도가 낮은 장점이 있는 반면에 주별 제한된 할당된 시간으로 인하여 학생들이 주요 주제에 대한 토론적인 시간을 가지고 보다는 NIE교육은 사례제공에 대한 보조적인 기능만 담당할 가능성이 높다.

### (3) 주제형 저노출 유형

주제형 저노출의 유형은 주제 중심의 학습을 하면서 NIE에 노출되는 학습시간이 적으므로 특정 주제를 중심으로 하는 프로젝트형 수업에 적합하며 학생들의 자체적인 자료 수집이나 분석 및 발표 등과 같은 연구 중심의 수업에는 적합하나 전문대학과 같은 실무중심의 수업에서는 학생들의 참여가 적극적이지 않으면 수업의 부실이 우려되는 단점이 있다.

### (4) 교재형 저노출 유형

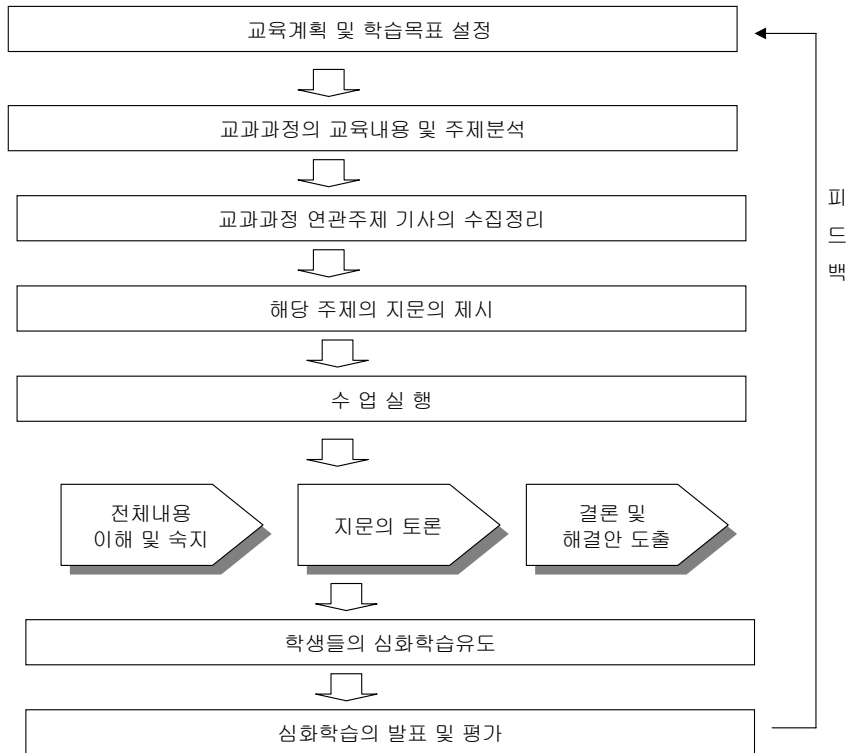
교재형 저노출의 유형은 전형적인 교재 중심의 강의방식에 NIE자료를 학습과정 중에 약간을 첨부하는 정도의 학습을 말하며 기존의 강의방식의 개선적 요소는 있으나 현재의 강의방식과 유사하여 학생들의 흥미나 관심도 혹은 몰입 수준을 유지하기가 어려운 점이 있다.

지금까지의 연구방법의 분석에서와 같이 NIE접근 유형에는 자료의 주제정도와 지문의 제시정도 그리고 자료와 주제의 노출정도에 따라서 여러 유형의 방법들을 모색할 수가 있

었다. 본 연구에서는 이상의 방법에서 해당 학생들의 수준에 적합한 학습모형으로 세밀형 방식과 주제형 중심의 고노출된 NIE방식을 통하여 교수방법을 전개하고자 한다.

## 2. 연구절차

〈그림 3〉 연구절차도



본 연구는 다음과 같은 7단계의 절차로 구성되어 진다.

### 1) 교육계획 및 학습목표의 설정

NIE중심의 교육실행에 따르는 학습의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 구체적인 학습 방법이나 실행지침에 대한 방침을 설정한다. 본 연구에서는 학생들의 전략에 대한 이해와 인식의 폭을 넓히는데 그 주안점을 두었다. 여기에는 다양한 전략의 단계와 역할과 기능에 따라 다면적으로 이해의 관점을 넓히는 것을 학습목표로 삼고 있다. NIE에서 제시되는 자료들에서 전략이 어떻게 실질적으로 적용되는지를 학습하며 기존의 강의 수준에 비하여 인식과 이해도가 높은 수준을 유지할 것을 학습의 목표로 하고 있다.

## 2) 교과과정의 교육내용 및 주제 분석

교육과정에 제시되는 교육하여야할 주제가 무엇이며 학습의 내용이 무엇인가를 명확히 하여 이를 학습의 목표로 삼는다.

## 3) 교과과정의 해당 연관 주제 기사의 수집정리

NIE지향 교육에서 세밀형 방식으로 접근하는 교육방법의 효과는 교과과정과의 연관 주제기사의 수집정리 및 기사의 선별능력에 따라 달려있을 정도 매우 중요한 과정이다. 이러한 기사의 수집발굴을 위해서는 매우 지속적으로 다양한 신문매체에 대하여 분석하는 노력이 필요하며 때로는 인터넷을 통한 자료의 검색이나 주간지 등의 매체에서 관련 기사를 수집 할 수가 있다.

여기에는 자료의 선별기준으로 ① 최근의 자료일수록 사례로 적합하며 ② 다양한 관점에서 해석이 가능한 사례이며 ③ 주제와의 연관성이 높거나 ④주제가 해당사례와 응용적인 관계가 유지되거나 ⑤ 학생들의 수준에서 최적인 도출이 가능하며 ⑥학생들의 흥미를 유발하는 사례이다.

## 4) 해당주제에 대한 지문의 제시

NIE지향 교육에서 세밀형 방식에서 지문의 설정은 주제에 대한 명확성을 가지거나 문제의 해결을 위한 방향성의 설정이라는 관점에서 학습을 성공적으로 이끄는 핵심적 사안이라고 볼 수가 있다.

지문은 다음과 같은 몇 가지 유형들을 규범으로 하여 질문을 설정할 수 있다.

- ① 전체적인 개요를 이해하는 질문
  - 전체 요약, 주제와의 연관, 주제파악
- ② 핵심적인 사안의 파악을 위한 질문
  - 주제이해, 주제의 분석, 문제인식
- ③ 원인과 배경에 해당하는 내용에 대한 질문
  - 인과관계의 원인분석, 배경을 통한 사회연관관계의 이해
- ④ 본인의 입장에서 의사결정의 경우의 견해를 유도하는 질문
  - 대리참여를 통한 경험 축적능력의 배양
- ⑤ 다른 이해 당사자의 입장에서 견해에 대한 이해에 대한 질문
  - 다양한 이해 당사자의 이해와 영향요인 파악
- ⑥ 제시된 내용외의 추가적인 견해의 제시를 위한 질문
  - 의견제안과 새로운 아이디어의 제시를 통한 개선능력의 배양
- ⑦ 해당내용과 다른 견해 혹은 반대 견해를 제시하도록 유도하는 질문
  - 순응적 내용이 아닌 비판적인 견해의 반대의견에 대한 인식향상
- ⑧ 해당기사에서 시사하는 교훈은 무엇인지 유도하는 질문



- 기사를 통한 규범적인 학습 효과의 평가
- ⑨ 해당 내용에 의해 특정 조직이나 업체에 미치게 되는 영향을 유도하는 질문
  - 해당 기사의 사회 혹은 조직의 파급 효과를 통한 미래적 안목의 예견능력의 향상

## 5) 학생들에게 수업실시

학생들의 수업참여는 기존의 강의내용보다 흥미롭다는 것을 전제로 하지 않으면 본 연구는 학습효과를 가지기 어렵다. 학생들이 새로운 교육방식에 대하여 거부반응을 보인다는 것은 방법변화에 대한 적응노력의 정도보다는 교육내용이 효율적이지 않다는 의미를 내포하고 있다. 따라서 학생들의 수업 참여는 흥미로움으로 인하여 학습 방식의 변화에 대한 기피성향보다는 새로움에 대한 관심을 유발하기에 충분한 사례발굴과 집중도를 가져야 한다.

### (1) 전체적인 내용의 이해 및 숙지

학생들은 충분히게 주제를 이해하도록 학습하여야 하며 이러한 주제와 연관되는 NIE의 자료가 제시되어야 하고 NIE 자료 중에는 새로운 용어나 개념 등에 대해서 사전에 설명이 되어야 한다. 그리고 학생들이 충분히 숙지하는가를 질문을 통해 발표내용에서 확인하여야 한다.

### (2) 지문에 대한 설문의 토론

학생들에게 유도된 지문에 학생들이 충분히 답변이 가능하도록 분위기를 조성하며 다양한 발표가 이루어지도록 분위기를 유도하여야 한다. 그리고 모범답안이 존재하는 것이 아니라 이해당사자의 견해나 규범적인 가치관에 의해서 다양한 답변이 가능하다는 전제를 제시함으로써 학생들의 자발적인 발표를 억제하는 요인을 사전에 제거하여야 한다.

### (3) 과정에 대한 결론 및 해결안의 도출

해당 자료를 통하여 얻게 되는 교훈적인 시사점이나 교육적인 내용을 유도하도록 다양한 발표들을 유도하고 또한 학생들이 제한적인 자료에서 벗어나 흥미를 가지는 내용들에 대하여 심화학습이 가능하도록 유도하여야 한다.

## 6) 학생들의 심화학습의 유도

해당 자료에 관심을 가지거나 해당자료를 통하여 확신적인 의사결정을 내리기 어려운 경우에는 심화학습을 유도하여 학생 스스로가 해당 자료들을 탐색하도록 격려함으로써 학생들의 정보취득 능력을 향상시키고 나아가서는 자기주도적인 학습이 되도록 유도하여야 한다. 또한 정보 취득의 방식 등에 대해서는 지도를 할 수 있어야 한다.

## 7) 심화학습의 발표 및 평가

심화학습의 발표에 대해서는 학생들의 내용에 대하여 종합적인 평가들이 있어야 하며 나아가서는 NIE를 활용한 학습 전체에 대하여 학습의 목표를 달성하였는지에 대하여 평가하고 이를 피드백하여 학습의 효율화를 기하여야 한다.

## IV. 실천 내용

### 1. 교수학습과정안 개발

3차시용 수업설계서 작성은 다음과 같은 내용을 중심으로 이루어진다.

〈표1〉 수업설계서

학습주제	상품개발과 경영사례				
교과명	창업과 경영	학년학기	2학년 2학기	학생반	A,B반
단원명	대단원	마케팅마인드의 구축		학습시간	3시간
	소단원	상품개발과 기업마케팅 사례			
학습목표	기업에서의 상품개발에 따르는 경쟁적 우위와 표적고객에 대한 이해와 이러한 상품개발의 배경이 되는 기업경영의 문화전반에 대해 이해한다.				
소주제별 학습목표	1. 상품개발 -상품의 라이프 사이클 -상품의 핵심가치 -신상품의 개발과 과정 -상품의 융합화 2. 마케팅 사례 -기업의 고객만족 사례 -마케팅 지향적인 기업문화 -경영자의 마케팅 지향성				
적용모형	NIE를 활용한 학습모형중에서 세밀형 및 지문제시형 모형적용			학습방법	자기주도적 토론학습 심화학습 사례중심학습
학생편성	2-3인의 팀별 구성			강의실	일반 강의실
교수매체	NIE자료, OHP, 빔프로젝트, 웹사이트네트워크망				

## 1) 학습준비

### (1) 학습자의 사전 준비 사항

- 수업자료 : NIE자료제공, NIE에 대한 사례별 주제에 대한 지문제시
- 시설 및 장비 : OHP , 빔프로젝트를 통한 인터넷망 연결, 스크린

### (2) 학생 사전 준비 사항

- 준비물 : 사전 사례학습에서의 심화학습 발표물
- 선수학습 : 인터넷과 문헌자료를 통한 상품개발과 경영사례 사전자료 자체 수집
- NIE 소양 : 경영적 분야에 대한 기사의 분석 평가력을 함양하도록 한다.

### (3) NIE 활용 계획

- NIE를 활용한 자료의 발굴과 선별된 자료의 학습주제에 맞도록 구성한다.  
상품의 개발과 기업의 경영사례를 발굴 선별한다.
- NIE 자료를 학생들에게 제시하고 전체내용을 숙지하도록 한다.  
전체내용의 이해하고 숙지하도록 한다
- NIE자료에 대한 학습주제와 적합한 지문을 제시한다.  
지문을 통하여 해당 사례를 주제와 적합한 유형으로 연관하도록 유도한다.
- NIE자료에 대하여 부가적인 아이디어나 자료 내용과는 다른 견해를 피력한다.  
새로운 발상이나 아이디어의 도출을 유도한다
- NIE 자료에 대하여 해당 주제와 다른 산업이나 상품 등 이질적인 요소와의 결합을 추구하도록 학습한다.  
경영자의 관점을 경쟁자의 관점에서, 서비스 상품의 경쟁력을 유형재의 관점에서 적용시켜본다.
- 보다 관심있는 분야를 심화 학습할 수 있도록 자료수집의 경로를 제시한다.  
해당 관련 서적이거나 관련 문헌 혹은 매체를 제시하거나 웹사이트의 주소를 제시하고 심화학습을 유도하여 심화학습의 발표의 장을 마련한다.

## 2) 교수·학습활동

### (1) 교수·학습 단계 1: 도입기

주제에 대한 이론적인 배경을 학습한다. (20분)

상품개발의 중요성과 상품개발을 이루게 되는 기업의 경쟁력과 기업의 배경 등에 대하여 설명한다.

상품개발에서 상품의 주기, 신제품의 특성, 소비자의 니즈, 계획적 진부화와 신상품 실패사례 등에 대해서 설명한다.

기업의 경쟁력이 우수한 기업의 주요 상품에 대해서 설명하며 창업의 성공적 요인들로서 판매매출을 높이고 있는 대표 상품들의 특성과 경쟁상품들을 비교한다.

## (2) 교수·학습 단계 2: NIE 자료제시 및 숙지(10분)

### • 제시자료 1:

상품개발에서 제시되는 김치냉장고의 성공사례를 제시하고 기업별 전략과 후발주자의 마케팅전략에 대한 자료를 숙지하도록 한다.

김치 냉장고 산업의 탄생 배경과 성장과정을 보조 설명을 통하여 주지시킨다.

### • 제시자료 2:

e비즈니스입점 상품의 성공요인에 대한 자료를 제시하고 성공요인을 평가하게 한다.

### • 제시자료 3:

수험생을 위한 신상품개발 아이템관련 자료와 기능성 베개 출시상품의 자료를 제시한다.

## (3) 교수·학습 단계 3: NIE 자료의 지문에 대한 발표 유도(50분)

제시자료에 대한 각종 지문을 제시하여 재료에 대한 문제인식을 가지도록하고 학생 스스로가 이들에 대한 의견을 제시 할 수 있도록 유도한다.

### ◎ 구성지문 예)

- 수험생을 대상으로 하는 상품에는 또 다른 상품으로 어떤 상품이 가능한지 열거해 본다.
- 수험생을 대상으로 하는 상품을 다른 대상으로 판매한다면 어떤 대상이 적합 표적고객인지 알아본다
- 베개에 새로운 기능성을 제시하면 신제품이 될 수 있다. 신기능을 추가하여 신제품 만들도록 유도한다.
- 해당 베개 상품의 표적 고객은 누구이며 어떠한 소비자 접근과 유통기관 활용이 필요한지 말해보도록 한다.
- 사이버장터의 입점상품의 대표적 품목을 들어본다.
- 유형별 온라인 점포를 비교해 특정 아이템의 입점장단점을 분석해 본다.
- 전옥철 사장의 성공전략에 추가적인 상품에 대한 아이디어를 추가해보고 어떠한 근거에서인지 설명해보도록 한다
- 온라인 점포에서 성공할 수 있는 특정 아이템을 선정하고 그 이유를 제시해 보도록 한다.

(4) 교수·학습 단계 4: NIE 자료 발표에 대한 보충 강의(20분)

학생들이 자신들의 의견을 발표하는 동안에 학생들의 의견에 동의하거나 보완하는 내용을 지속적으로 코멘트하여 주거나 추가해설을 제시해 줌으로서 학생들의 주제에 대한 방향을 이해하고 지속적인 심화학습이 흥미유발을 가능하도록 유도하며 학생의 수업 몰입도를 증가시킨다.

(5) 교수·학습 단계 5: NIE 자료 발표에 대한 관련 주제 이론 강의(30분)

학생들의 토론 후에 상품개발에 대한 이론적인 설명을 사례를 중심으로 전개함으로써 학생들의 이론주지 능력을 향상시킨다. 본 발표에서는 상품의 라이프 사이클에 따른 고객 차별화와 계획적 진부화, 신제품 개발계획, 표적고객관리방법, CRM, 20대 80법칙의 원리 등이 이론에 대한 핵심사항이 제시된다. 이러한 이론들은 학습사례에 연관될 때 마다 반복한다.

(6) 교수·학습 단계 6: NIE 자료 발표에 대한 관련 심화학습 발표 (10분)

지난 주에 NIE를 활용하여 학습한 내용들에 대하여 보다 심화학습에 관심을 가지는 학생들을 대상으로 자기주도적인 학습을 실시하여 웹사이트를 포함한 다양한 매체를 활용하여 자신의 견해를 제시해줄 다양한 정보들을 심층적으로 발표하는 시간을 가진다.

이를 통하여 학생들의 정보처리 능력을 향상시킨다. 자발적인 심화학습을 유도한다. 학생들의 발표에 대하여 보완내용을 제시하고 평가를 실시한다.

(7) 교수·학습 단계 7 : 평가 정리기 (10분)

학생들이 학습을 통하여 습득하게 된 내용들에 대하여 간략한 요약설명을 제시한다. 이후 설문형태의 성취도 평가와 NIE학습 사례에 대한 학생들의 평가와 학습전반 건의사항을 서술하도록 하여 이를 피드백하여 다음 주 수업에 반영한다.

## 2. NIE 사용자료

NIE자료들은 다음과 같은 사례들이 선별되고 제시된 자료별로 지문을 제시하여 명확한 문제인식을 가지고 다양한 시각에서 문제를 접근하도록 유도하였다.

1) 사례자료 1

〈표 2〉 사례자료:1

주제: 상품전략에 대하여 설명해보시오.

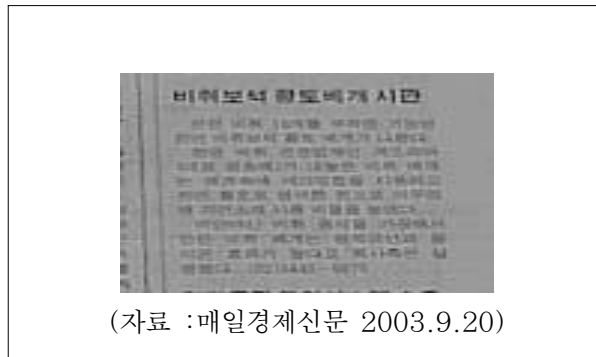
주요기사: 기사 1

“다가온 수능..... 수험생을 잡아라” 산소기능 등 신상품 붐몰



기사 2

비취보석 향토베개 시판



【지 문】

1. 수험생을 대상으로 하는 상품에는 또 다른 상품으로 어떤 상품이 가능한지 열거해보시오
2. 수험생을 대상으로 하는 상품을 다른 대상으로 판매한다면 어떤 대상이 적합 표적고객인지 알아보시오

3. 베개에 새로운 기능성을 제시하면 신제품이 될 수 있다. 신기능을 추가하여 신제품 만들어 보시오.
4. 해당 베개 상품의 표적 고객은 누구이며 어떠한 소비자 접근이 필요한지 말해보시오.

2) 사례자료 2

〈표 3〉 사례자료 2

주제: 상품전략에 대하여 설명해보시오.

주요기사 제목: 대출받기 위해 보험들 필요없어 고객방카슈랑스 유의점 은행 일반창구서 못팔아 점포밖 방문판매도 금지

(자료 : 매일경제신문 2003.9.20)

【지 문】

1. 방카슈랑스 개념에 대해서 설명해 보시오
2. 서비스산업의 퓨전개념이 다른 곳에서도 적용되는 지를 알아보시오
3. 은행의 경우 또 다른 퓨전 서비스를 실시하는 사례를 알아보시오
4. 예식장은 주말밖에 이용하지 않는데 평일의 활용도를 퓨전적으로 접근해보시오

3) 사례자료 3

〈표 4〉 사례자료 3

주제: e비즈니스 상품과 입점전략에 대하여 설명해보시오.

주요기사 제목: 쌀 수수료나 인지도나 입점시 득실 따져봐야  
 사이버장터 쇼핑몰 등 다양 초기비용부다 최소화 해야  
 제2의 점포 온라인 사업 옥션 요리짱 전옥철 사장  
 인터넷 통해 반조리식품 팔았더니 월매출 6천만원 인기짱



【지 문】


1. 사이버장터의 입점상품의 대표적 품목을 들어보시오
2. 유형별 온라인 점포를 비교해 보시오
3. 전옥철 사장의 성공전략에 추가적인 아이디어를 추가해보고 어떠한 근거인지 설명해 보시오
4. 온라인 점포에서 성공할 수 있는 특정 아이템을 선정하고 그 이유를 제시해 보시오



4) 사례자료 4

〈표 5〉 사례자료 4

주제: 상품별 고객만족 전략에 대하여 설명해보시오.  
 주요기사 제목: KCSI고객만족조사 21개업종에서 1위 바뀐 현대차 10년째 1등 질주  
 어느 기업이 일등인가 서비스 만족도 개선되어야



(자료 : 중양일보 2003.9.4)

【지 문】

1. 고객만족도의 순위가 바뀐 업체를 중심으로 타당하다고 생각되는 업체와 그렇지 않은 업체를 선정해보시오.
2. 고객만족도가 지속적으로 유지되는 특정기업의 경쟁력을 이야기 해보시오.
3. 본 조사에 나타나지 않은 내셔널 브랜드를 들고 해당업체를 선정해보시오
4. 전체 기업중에서 가장 높은 점수를 주고 싶은 대상업체를 선정해보시오
5. 서비스산업은 왜 제조업에 비하여 계속해서 평균적으로 고객만족 점수가 낮은지 설명해보시오

5) 사례자료 5

〈표 6〉 사례자료 5

주제: 경영자의 인터뷰를 통한 전략이해

주요기사 제목: “차별화된 틈새상품으로 승부”  
현대홈쇼핑강태인사장

**“차별화된 틈새상품으로 승부” 현대홈쇼핑 강태인 사장**

“현대가 2001년 말 홈쇼핑에 진출했을 때 선방업체들로 인한 진입 장벽이 높아 고생도 많았습니다. 최근 캐나다 이런 상품을 판매해 화제를 모은 현대홈쇼핑의 강태인(姜太麟) 사장은 “후발 주자의 생존법은 차별화를 통한 틈새시장 공략”이라고 강조했다. 강 사장은 “요즘은 많이 사라졌지만, 제조업체에선 LG홈쇼핑이나 CJ홈쇼핑을 거진 다음, 그곳에서 제각기 되지 않은 상품을 팔겠다고 가져오곤 했다”고 말했다. 그만큼 현대는 후발주자라는 불리한 입지를 극복하기 위해 난관이 허지 않는 일을 많이 했다. 이런 상품으로 대변되는 ‘무형 상품’을 많이 개발했고, 중국 진출도 가장 빨리 지난 1월 광둥(廣

한 강 사장은 백화점 분점장 시절 매장에서 각종 초격 별위를 달인 것으로도 유명하다. 그는 “100년 한결 판매하는 제품을 받기 위해 백화점 앞에 가게 줄을 서 있는 손님을 보고는, 아무리 질서도 좋지만 일단 사람을 많이 모아서 뛰든 뛰고 보겠다는 생각을 고치고 싶었다”고 했다. 홈쇼핑에서도 고객들을 충족하는 자국적인 면은 삼가도록 하고 있다. 사업 첫해인 작년 실발가 적자를 기록한 현대홈쇼핑은 올 상반기 14억원의 영업이익을 기록했다. 상반기 매출도 327억원이 나와 66%의 성장률을 올렸다. /김태인기자 shkim@chosun.com /사진=윤길영기자

南)성 광저우(廣州)의 ‘몰아(摺亞) 홈쇼핑’을 인수했다. 현대백화점에서만 15년을 근무 cskim@chosun.com 2/16

(자료 : 조선일보 2003.9.16)

“삼성전자 제품의 독창성 부족”  
윤중용 부회장 사내 e 메일 통해 정신재무장 강조

**“삼성전자 제품 독창성 부족”**

윤중용 부회장 사내 e메일 통해 '정신 재무장' 강조

윤중용(尹鍾龍·사진) 삼성전자 부회장은 최근 전 임직원에게 보낸 e메일을 통해 정신 재무장과 독창적인 제품 개발을 강조했다. 5일 삼성전자에 따르면 윤 부회장은 1일 e메일 유포에서 “위기의 의식을 갖고 새로운 혁신에 도전해야만 초일류 회사가 될 수 있다”며 위기의식으로 재무장할 것을 독려했다. 또 제품의 독창성 부족, 개발 지연 등 삼성전자의 문제점도 조목조목 지적했다. 그는 “제품력이 많이 좋아졌지만 아직도 부족한 부분이 많다”며 “일본 소니처럼 새로운 시장과 라이프스타일을 창출할 수 있는 독창적인 제품 개발에 나서야 한다”고 강조했다. 제품 개발 지연과 관련해서는 “변화가 빠른 시장에서 승리가 늦어지면 순식간에 경쟁력을 잃을 수 있다”고 우려했다. 또 “회사가 커질수록 ‘불고’ 시스템에 의한 경영을 체질화해야 하는데 이를 지적 품질 문제도 발생한다”고 지적했다. 윤 부회장은 현재 회사가 처한 상황에 대해 “매출은 증가하고 있

지만 이익을 따박, 납기 지연 등 회사분위기가 어둡고 있는 느낌”이라며 “순식간에 이익이 사라질 수 있다”고 덧붙였다. 그는 “5년 전 외환위기 상황으로 회사가 갈린 위기의식 속에서 새로운 혁신에 도전하자”고 밝혔다. 한편 삼성전자측은 이번 유포사에 대해 “그동안의 성과에 만족하지 않고 혁신을 다할 것을 당부한 것”이라고 설명했다. 김태현기자 hweh@donga.com

(자료 : 동아일보 2003.9.6)

**【지 문】**

1. 현대홈쇼핑의 차별화된 틈새상품은 구체적으로 무엇인가
2. 현대 홈쇼핑과 같은 후발주자의 선택 전략은 어떠한 점이 있는지 알아보자
3. 현대 홈쇼핑의 SWOT중에서 SW는 무엇인지 알아보자
4. 삼성전자의 독창성 부족이라는 메시지가 나타나게된 배경은 무엇이라고 보는가
5. 본인이 삼성전자의 수뇌진이라면 어떠한 사내 e 메일을 보내겠는가 그 이유는 무엇인가
6. 삼성전자의 SWOT중에서 SW는 무엇이며 경쟁자는 누구라고 생각하는가

6) 사례자료 6

〈표 7〉 사례자료 6

주제: 기업사례를 통한 전략이해

주요기사 제목: 이랜드, 뉴코아 인수 재시도...몸불리기 어디까지 보세가게서 패션·유통왕국으로



(자료 : 한국경제신문 2003.9.9)

**【지 문】**

1. 이랜드 그룹은 어떤 기업인지 알아보자
2. 보세가게에서 패션 유통왕국으로 성장하게 된 배경이 무엇이라고 생각하는가
3. 첨단산업이 아닌 이랜드 그룹의 경쟁력은 어디에 있다고 보는가
4. 당신이 보세가게를 운영한다면 이랜드와 같은 성공기업으로 만들기 위해 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하는가

## V. 실천 효과

수업평가를 위해서는 인터뷰 조사를 통한 면담으로 사전 테스트를 거쳐 정성적인 설문 조사를 실시하였으며 이를 통하여 객관형의 정량적 설문 문항을 구성하고 NIE교육 전후의 학습방법에 대한 평가를 실시하였다. 정성적인 설문조사의 결과는 부록 2에서 첨부되었으며 아래에 정성적 효과진단 항목에서 요약정리 되었으며 정량적 설문항 조사는 다음과 같이 분석되어 있다.

### 1. 정성적 평가를 통한 효과진단

학생들의 정량적 평가는 아래에서와 같이 다양한 학습효과의 만족을 나타내고 있는데 응답에 응한 학생들 33명 전원이 기존의 강의방식보다는 효과가 있다고 응답하였다. 따라서 NIE중심의 학습은 기존의 학습보다 매우 효과적인 학습방법임을 알 수가 있다.

구체적인 응답사례를 3가지를 보면 다음과 같다.

#### 〈표8〉 정성적 응답사례

##### 정성적 설문 응답사례 1:

“기존의 강의는 지루함과 책에 나오는 그대로를 가지고 강의를 하였기 때문에 이해를 하기 어려운 점이 많았습니다. 그러나 NIE교육은 실제 있었던 일을 토대로 하기 때문에 이해하기 쉬웠고 머리에도 들어오기 쉬었습니다. 그리고 현장에 나가서 직접 들은 것과 같은 느낌이 들었습니다. 기존의 강의는 기본적인 유통의 틀을 가지고 강의하기 때문에 이해하기 어려우므로 지금의 강의 방식이 좋다고 생각합니다.”

##### 정성적 설문 응답사례2:

“기존의 강의방식은 교수님의 지식으로 주입식 교육이라고 할 수 있을 것 같습니다.이에 반면에 NIE교육은 토론형식으로 수업할 수 있었다. 학생들에게 주어진 토의와 과제를 주어 생각하는 범위를 넓혀 주는 것 같습니다. 자신의 생각을 말해서 다른 사람들의 생각을 들어 볼 수 있는 기회입니다.”

##### 정성적 설문 응답사례 3:

“기존의 강의와 달리... 학생들 서로간의 토론을 통하여 개개인의 창의성과 독창성을 발휘할 수 있는 시간이라 생각합니다. 현재 사회에서 맞서 부딪히는 여러 사회문제들을 통하여 또 다른 관점에서... 다른 시각으로 보며 여러 생각들을 나눌 수 있어 좋았던 것 같습니다.”

## 2. 정량적 평가를 통한 효과진단

정량적인 평가는 정성적인 평가이후에 객관적인 문항을 개발하여 2003년 2학기 초에 실시하였다. 실시참여 인원은 42명이며 기존의 강의교육과 비교한 이들의 항목별 반응은 아래와 같이 나타나 NIE교육이 고무적인 반응을 나타내었다.

〈표 9〉 기존 강의방식과 NIE교육의 정량적 응답사례 분석

	기존강의	설문 항목	NIE학습
수업흥미수준	3.5	수업이 재미있다	4.0
	3.3	수업이 흥미롭다	4.1
	3.8	수업에 부담이 없다	4.2
수업관심수준	3.8	수업이 나에게 관심이 있다	4.1
	3.9	필요한 것을 배우는 느낌이다	4.4
	3.8	나와 수업이 호흡이 맞는 편이다	4.0
수업참여수준	2.5	직접 발표를 하는 편이다	4.6
	2.9	다른 학생의 의견을 경청한다	4.4
	3.0	수업을 집중한다	4.2
수업성취수준	3.2	수업내용이 이해하기가 쉽다	4.6
	3.4	수업에서 교훈적인 내용이 많다	4.4
	3.3	수업내용이 실제적이다	4.3
	3.5	수업에서 얻는 것이 많은 편이다.	4.3

기존 강의방식과 NIE교육에 대한 정량적 응답사례 분석은 NIE학습의 경험이 있는 42명을 대상으로 실시하여 5점 만점의 리커드 척도로 동일 질문내용을 설문한 결과의 값이 위의 〈표 9〉와 같이 나타났다. 이러한 조사의 결과는 어떠한 방식으로든지 기존의 강의중심의 학습방법은 개선되어야 한다는 점을 시사하고 있다. 그리고 이러한 대안으로서 NIE 학습방식에 대해 만족하고 있는 것으로 나타났는데 이는 정성적인 평가와도 일치된 결과를 나타내고 있다.

## VI. 결론 및 제언

### 1. 변화하는 교육환경의 이해 필요

급속도로 변화하는 기술 정보환경의 영향으로 인하여 교육의 패러다임도 변화를 요구하고 있으나 아직도 변화를 위한 학습방법의 틀이 구체적으로 제시되지 못하고 있는 것이 교육 현실이다. 그러나 피학습자인 학생들의 학습방법에 대한 쇄신을 강력하게 요구하고 있음을 교육현장에 참여하고 있는 교육자들은 누구나 공감한다면 교육교수방법에 대한 적극적인 연구개발이 모색되어야 한다는 것을 실감하고 있다.

### 2. 교육수요자인 학생중심의 눈높이 교육요구

학생들은 조금이라도 흥미롭지 못하면 그들이 투자하는 노력의 시간들을 마치 보다 효율적인 가치영역으로 이전하려 하듯이 지루한 느낌의 수업운영은 자칫하면 학습자와 피학습자간의 인간적인 기대감마저 상실할 만큼 수업참여가 회피되는 위험수준에 이르고 있다. 저물임 상태의 교육상황을 극복하기 위한 교육환경변화에 대한 욕구는 교육수요자의 관점에서 학생중심 눈높이 교육방법 등과 같은 교육방법의 변화를 강력하게 요구하고 있다.

### 3. 새로운 교육학습방법의 확산 필요

본 연구학습을 통하여 기존의 강의 중심의 수동적이고 일률적인 주입식 교육에 의존해야 했던 사회실무계 교육의 한계를 극복하기 위한 시도의 한 사례이다. NIE교육이 대학 교육에서 적극적으로 접목할 필요가 있다는 것을 실감한 계기가 되었다. 시대의 변화에 가장 민감하게 반응해주고 이들의 변화흐름을 추적해 주어야할 전문 직업인력의 양성이 라는 기능적 측면에서도 새로운 교육학습방법의 추구는 피할 수 없는 시대적 과제로 대두되고 있다. 이제 수업은 학생의 입장에서 지루하고 무기력한 고통이 아니라 즐겁고 유익한 현실세계의 한 복판에 있다는 현장감과 자신감을 심어주기 위해서도 향후 NIE를 활용한 교육유형과 같은 학습방법들을 활용하여 역동적인 교재가 대학 교육현장에서 활발하게 사용될 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 강영민(1999), "NIE 학습자료활용을 통한 자기주도적 학습력 신장방안", 전북교육11 pp.85-90, 전라북도 교육청
- 백남권 · 신재봉(2002), "NIE를 활용한 STS 수업모형의 적용효과", 논문집 44집 pp.53-82, 진주교육대학교,
- 서홍교(2001), "실업계 고교의 NIE탐구 공동체:윤리과 수업에의 적용", 탐구공동체교육1 pp.65-77, 탐구공동체교육학회
- 석선애 · 박도순(1998), "확산적 사고력개발프로그램과 NIE 프로그램이 아동의 창의성 신장에 미치는 효과", 교육논총 28 pp.203-231, 고려대학교 교육대학원
- 소인미 외(2002), "웹기반 신문활용교육을 위한 교수-학습시스템 설계 및 구현", 춘계학술발표논문집, 5(1), pp.758-762, 한국멀티미디어학회
- 이철환 · 한선관(2000), "NIE를위한 교육정보 수집에이전트의 설계 및 구현", 컴퓨터교육학회 논문지 3(1) pp.169-176, 한국컴퓨터교육학회
- 정재영(2002), "한국일간지를 이용한 신문활용교육(NIE)연구:5개 일간지를 중심으로", 논문집 37집, 전주공업대학 산업기술연구원, pp.99-115
- 정지화(1999), "NIE 자료활용을 통한 창의적 사고력 신장", 교육연구 358 pp.93-97, 한국교육 생산성연구소 교육연구지
- 최숙인(1999), "대학 글쓰기 교육에 있어서 NIE의 활용", 논문집2 pp.289-300, 용인송담대학
- 한명복(1997), "NIE 학습지도자료 작성의 실제 5", 과학교육 394 pp.178-186, 시청각교육사

# PFC의 비즈니스 모델 운영에 관한 연구

## A Study on the Operate of Business Models to the PFC

윤 명 길(Youn, Myoung-Kil )\*

정 동 근(Chung, Dong-Keun )\*\*

### 〈차 례〉

- I. 서 론
- II. 장례서비스의 현황
- III. 장례용품 사업관련 문제점
- IV. 개선점의 모색 방향
- V. 비즈니스모델 운영방안
- VI. 결 론

### 【Abstract】

In the field of funeral, there are many studies on the Hardware System to encourage a culture of cremation, but few on the Software Program to solve the problem of the high-expense or to improve funeral services. We think the only way to solve on Korean Funeral is the pacification of the destruction and improvement of the Korean-funeral-culture. At this point, we establish a virtual company called PFC(Public Funeral Company) on the basis of the business model. and we will solve the Software Problem and propose the method of a strategic plans for it.

key word : funeral, funeral service, business model, public funeral company

\* 서울보건대학 유통과학과 교수

\*\* 서울보건대학 전산정보처리과 교수



## I. 서 론

우리나라는 전통적인 예에 대한 의식이 강하여 조상을 섬기고 애도하는 자세는 귀중한 전통 미덕의 하나로 여겨왔다. 그렇기 때문에 장례 관행을 바꾸는 것은 국민적 위화감을 조성하고, 사회 문제로까지 비화되기도 한다. 이와 같이 예로부터 우리나라는 국가가 사회구성원들의 관혼상제를 관계하고 지원하는 제도적 측면이 강했음에도 불구하고, 장묘 문화 자체를 사회문제로 보지 않고 문화적인 차원에서 다루어 가급적이면 국민의 관습이며 미풍양속이라는 입장에서 접근을 해왔다(고수현, 2001).

이에 따라 고인을 위한 의례절차인 장례는 사회적으로 규제를 받지 않게 되었으며, 이로 인해 과거의 폐쇄되고 왜곡된 장례문화가 그대로 이어지면서 사회가 깨이고 발전하였음에도 불구하고 불편과 부조리를 당연하게 생각하는 이중적 현상이 강하게 진행되고 있는 것이다.

또한 개인이 살아있는 동안 필요한 모든 토지 공간의 약 1.4배에 해당하는 공간을 사후에 사용하는 토지자원의 낭비와 자연경관의 훼손문제로 매장문화에 대한 심각성이 대두되기 시작하였으며, 이로 인하여 “매장에서 화장(火葬)으로의” 라는 측면이 부각되기 시작하였다. 아울러, 이의 타당성 및 개선방향을 민·관이 주장하기 시작하였고, 이에 대한 많은 연구가 뒤따랐다. 동시에 장묘문화에 대한 시민의식이 전통적인 “매장중심”에서 “화장후 납골”을 선호하는 방향으로 급속히 변화하고 있음은 주지의 사실이다.

이러한 장례문화의 변화 속에서도 대다수 국민은 장례문화의 변화를 느끼지 못하고 있다. 즉, 눈으로 확인 할 수 있는 외관상의 변화는 쉽게 발견할 수 있으나, 본인들이 당사자가 되어 직접 접했을 때 가슴으로 느끼는 변화가 감지되지 정도는 그리 크지 않다고 할 수 있다. 결국 장례 방법이라는 하드웨어적인 변화는 있으나, 장례 문화를 수행하는 과정에서 소프트웨어적인 변화는 쉽게 확인하기 어렵다는 것이다. 이와 더불어 장례와 관련하여 지금까지 수행되어 왔던 연구도 주로 화장을 강조하는 장묘시설 측면만이 강조되어 왔을 뿐, 장례전반에 걸친 고비용의 구조와 장례관련 서비스 분야는 도외시되어 온 것이 사실이다. 이러한 관점에서 본 논문은 장례분야 소프트웨어적 문제점을 알아보고, 이러한 문제점을 해결할 돌파구를 모색한 후, 그 주체로서 장례회사(Public Funeral Company)<sup>1)</sup>의 설립 필요성과 새롭게 등장하는 장례회사인 PFC가 지녀야할 전략적 운영방법에 관해 살펴보고자 한다.

II장에서는 시민여론조사에 근거한 장례서비스의 현황에 대해 살펴보고, III장에서는 관련 문제점을 알아본다. IV장에서는 문제점에 대한 개선가능성을 살펴보고, V장에서는 이에 근거한 비즈니스모델 운영방안에 대해 살펴본다. 마지막으로 VI장에서는 결론을 내리기로 한다.

1) Public Funeral Company : 공공적인 성격의 장례회사, 이후부터는 약정으로 PFC 라 칭함.

## II. 장례서비스의 현황

본 장에서는 장례 서비스 현황에 대하여 살펴보고자 한다. 즉, 장례 서비스 측면에서의 문제점과 장례 용품 등에 대한 유통구조상의 문제를 다루기로 한다.

### 1. 장례서비스의 부재

〈표 1〉에서 보듯이 1998년에 실시된 서울시의 장묘문화에 대한 시민여론조사에 따르면, 장례 문화 개선을 위한 보완사항으로 장례절차상의 간소화 및 장례관행 바로잡기가 63.68%로 가장 높았고, 다음이 장례물품 가격표시제가 17.8%이며, 전문장례식장의 확보, 장의업자 교육, 정보서비스 제공 등 공공 서비스 요구가 그 뒤를 잇고 있다. 많은 인식의 변화로 인하여 장례절차 간소화나, 장례관행 바로잡기 분야는 많이 개선되고 있음을 알 수 있으나, 아직도 개선되고 있지 못한 것은 기득권자에 의한 관습적, 관행적 거래로 인해, 장례물품 가격표시제가 적용될 수 없는 폐쇄성에 따른 고비용의 구조와 공공 서비스의 부재이다.

〈표 1〉 장례문화 개선을 위한 보완사항

단위 : %

		장례절차간 소화	전문장례식 장확보	장의업자전 문교육	장례정보 제공	장례물품가격 표시제	장례관행바 로잡기	계
전체		43.8	9.0	3.2	6.4	17.8	19.8	100
연령	20대	45.1	5.9	2.6	7.2	14.4	24.8	100
	30대	38.5	13.3	2.8	10.5	16.8	18.2	100
	40대	39.2	9.3	7.2	4.1	25.8	14.4	100
	50대	46.6	10.3	-	1.7	24.1	17.2	100
	60대이상	61.2	4.1	2.0	2.0	8.2	22.4	100
학력	중졸이하	51.8	5.9	-	2.4	18.8	21.2	100
	고졸	38.7	9.8	2.2	6.7	20.4	22.2	100
	대재이상	46.3	9.5	5.8	7.9	14.2	16.3	100

자료 : 서울시(1998)

〈표 2〉 장례절차상의 애로사항

단위 : %

		장례식장 확보	바가지요 금	영구운송 문제	묘지문제	사망신고 등 절차	문상객 접대	없다	계
전체		1.2	23.6	2.4	7.6	0.9	20.5	43.8	100
연령	20대	1.6	32.3	-	9.7	-	19.4	37.1	100
	30대	1.1	26.4	2.2	6.6	3.3	31.9	28.6	100
	40대	2.6	20.8	1.3	9.1	-	16.9	49.4	100
	50대	-	14.5	7.3	7.3	-	18.2	52.7	100
	60대이상	-	21.7	2.2	4.3	-	8.7	63.0	100
학력	중졸이하	-	13.2	1.3	7.9	1.3	10.5	65.8	100
	고졸	2.0	22.9	3.9	7.2	1.3	23.5	39.2	100
	대재이상	1.0	32.4	1.0	7.8	-	23.5	34.3	100

자료 : 상계서

또한, 서울시 조사에 따르면 장례절차를 경험한 경우, 43%의 응답자가 전혀 어려움이 없었다고 응답하였는데, 조남훈 외(1993)의 조사에서도 장의업소를 이용한 경우 불편한 사항을 질문한 결과, 응답자의 72.5%가 불편한 것이 없다고 응답하고 있어, 아직도 우리나라에서는 장례절차를 시행함에 있어서의 불편이나 부조리는 당연한 것으로 생각하는 경향이 높은 것으로 해석하고 있다(서울시정개발연구원, 1998). 기타 바가지요금과 문상객 접대 등의 애로가 있는 것으로 나타났고, 장례관련 서비스가 절실한 것으로 나타났다.

## 2. 고비용의 구조

장례부분에서 대부분의 문제는 비용 분야가 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 특히 이들 중 가장 많은 문제점을 안고 있는 것이 장례용품의 비용부분이다. 장례 용품은 대개 3가지 종류로 분류하여 설명할 수 있다. 즉, 수의류, 목관 및 횡대류, 부속류 등으로 나눌 수 있다. 이러한 분류는 국내 최대 장례포털사이트인 F사<sup>2)</sup>의 상품분류를 참조하여 구분한다.

### 1) 수의류

국내 우수 장례식장과 국내 유일의 인터넷 비즈니스로 B2B 사업자인 F사의 가격을 조사하였다. F사에서 취급하는 상품 중 동일한 소재의 비교 가능한 9개 품목 중 대표적인 상품을 선정한 결과 3개 품목이 도출되었다. 이를 조사한 결과는 <표 3>과 같다.

이중 F사의 상품은 최저 가격 보상 제도를 도입하고 있기 때문에 상대적으로 가격이

2) 국내 최초의 PFC로 서울보건대학에서 장례문화 개선을 위하여 설립한 학교기업임

저렴하게 나타났다. <표 3>에서 알 수 있듯이, 원가대비 가격을 보면, 장례식장의 경우 적게는 1.5배에서 많게는 5배 이상 차이가 나타나는 상품도 있음을 알 수 있다.

<표 3> 주요 수의류 원가대비 가격대비율 비교 (2003. 11. 1 현재기준)

단위:%

구 분	F사	S장례식장	C장례식장	K장례식장
안동수직(대마100%)	105.0	157.4	174.5	165.9
수입수직(대마100%)	105.0	277.1	515.7	343.8
수입수직(저마100%)	105.0	242.8	408.1	267.0
수의 9개품목 평균	105.0	228.0	390.0	219.0

주: 원가 대비 비율(=매가/원가).

단, 원가는 제조업체에서 F사에 공급하는 가격 기준임.

## 2) 목관 및 횡대류

목관 및 횡대류의 경우, F사에서 취급하는 동일한 상품은 11개 품목이 있다. 이중에 타 장례식장과 소재가 동일한 대표적인 상품을 선정한 결과 4개 품목을 도출할 수 있었다. 물론 이 품목도 마찬가지로 <표 4>에서와 같이 1.4배에서 많게는 3배이상 높은 가격차이를 보이고 있다.

<표 4> 주요 목관 및 횡대류 원가대비 가격대비율 비교 (2003. 11. 1 현재기준)

단위:%

구분	퓨너럴앤닷컴	S장례식장	C장례식장	K장례식장
0.6오동관	105.0	183.5	345.6	215.9
오동2단관	105.0	137.7	306.1	204.1
향나무1단관	105.0	211.0	275.2	256.9
향나무2단관	105.0	178.1	242.6	301.1
관 11개품목 평균	105.0	173.0	252.0	208.0

주: 원가대비 비율(=매가/원가).

단, 원가는 제조업체에서 F사에 공급하는 가격 기준임.

## 3) 부속류

부속류로는 입관용품과 의전용품이 있다. F사에서 취급하는 타 장례식장과 동일한 입

관용품 13가지와 의전용품 14가지를 포함 총 27가지 품목중 대표적인 품목을 3가지만 선정하였다. 이를 타 장례식장과 비교한 결과는 <표 5>와 같다. 즉, 수의나 목관 및 횡대와 동일하게 부속류도 마찬가지로 적게는 1.1배, 많게는 6배이상의 가격차이를 보이는 품목이 있을 정도로 가격구조가 복잡하고 무질서하다.

<표 5> 주요 부속류 원가대비 가격대비율 비교(2003. 11. 1 현재기준)

단위: %

구분	F사	S장례식장	C장례식장	K장례식장
결관포	105.0	233.3	666.7	444.4
굴건제복	105.0	173.7	520.1	254.2
베두루마기	105.0	114.7	220.6	294.1
부속 27개품목 평균	105.0	210.7	232.0	284.0

주: 원가대비 비율(=매가/원가).

단, 원가는 제조업체에서 F사에 공급하는 가격 기준임.

이와 같이 장례식장의 가격구조가 장례식장에 따라 천차만별일 뿐만 아니라, 많은 이득을 장례용품에서 취하고 있다는 것에 주목할 필요가 있다. 이에 대한 요인이 과연 한국 장례문화의 특성에 기인하는 것인지 아니면, 장례식장에서 이러한 가격주도권을 행사할 수 있는지를 중심으로 검토할 필요가 있다.

또한 이러한 문제는 과거 전통적 장례문화에 기인하는 것으로 타파되거나, 문화적 개선이 이루어지지 않고서는 결코 그 해결책을 찾을 수가 없는 것이다. 다만, 이러한 해결책 속에는 반드시 한국적 정서가 내재되어 있어야 하며, 결국, 타파와 개선의 조화 속에서만이 그 해답을 얻어낼 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 장례용품 사업 관련 문제점

우선 고비용의 구조문제를 장례 유통구조의 기반이 취약하다는 점에서 장례유통분야의 문제점을 도출하고, 논하고자 한다. 국내 장례유통분야의 문제점은 여러 형태로 노출되고 있다. 그러나 필자는 업계 특유의 폐쇄성과 기존 연구자료의 부족으로 많은 어려움을 겪을 수밖에 없었다. 따라서, 기 조사된 타 연구자료와 전문가집단과의 직접적인 인터뷰를 통해, 내용을 추출하여 주요 문제점을 도출하고, 이의 분석을 통하여 한국 장례문화에 적합한 PFC의 사업모델을 구축하고자 한다.

## 1. 장례식장의 양적 팽창에 따른 문제점

장례식장은 과거의 전통적 고정관념에서 벗어나, 새로운 장례문화의 유도라는 관점에서 상당히 긍정적인 인식을 갖게 되었으며, 급속도로 확대되는 추세이다. 반면, 장례식장의 급속한 확산은 여러 가지 측면으로 장례유통분야의 건전한 발전에 저해하는 많은 요인을 안고 있는데, 이에 대한 이유를 들여보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 장례식장에서는 장례용품을 비자발적인 구매로 유도한다. 장례식장에서는 대관료 등에서 수입이 한정되어 있는 관계로 수익창출의 한계를 극복하기 위하여, 자신의 식장을 이용하는 소비자를 대상으로 대관료 이외의 분야에서 수익을 창출하려는 경향이 있다. 따라서 다른 분야의 판매를 부추길 수밖에 없다. 또한 소비자는 시간적, 거리적 요인 및 장례를 잘 치러야 한다는 압박감 속에서 선택의 여지가 없으므로 제공자의 제의를 그대로 수용할 수밖에 없는 형편이다. 특히, 대관료에 대한 정부당국의 행정지도 실시는 대관료의 임의 인상을 제한시키고 있으므로, 이러한 현상을 더욱 부추기는 결과를 낳고 있다. <표 6>에서와 같이 장례식장을 운영함에 있어서 빈소 대관료나 안치료로는 장례식장 운영에 어려움이 있다. 따라서 다른 분야에서 대부분의 장례식장에서 이익을 창출하고자 하는 이유가 있다.

<표 6> 장례식장별 가격비교<sup>3)</sup>

단위: 원, %

구분	N장례식장	S장례식장	C장례식장	K장례식장
빈소 및 안치료 (1실/1일)	11만원-14만원	30만원-40만원	17만원-75만원	10만원-65만원

자료: 윤명길 외(2001)

둘째, 소비자는 장례관련 정보가 빈약하여 수동적일 수밖에 없다는 점이다. 현재 소비자는 장례분야의 특성상 준비를 하고 임종을 맞이하기보다는, 준비 없는 가운데 갑자기 임종을 맞게되는 경우가 대부분이다. 이러한 특징은 소비자에게 신속하고도 경제적인 정보를 접할 수 있는 기회를 갖지 못하게 하는 커다란 요인이 되고 있다.

셋째, 망자에 대한 예의라 생각하여 모든 일을 원만하게 풀기를 원한다. 소비자의 입장에서 공정거래법상 부당행위를 한다고 여겨진다면 고발조치를 해야 함에도 불구하고 장례식장에서 권유하는 것을 그대로 수용하는 것이 일반적이다. 또한 이것이 바로 망자에 대한 예의를 지키는 것이라고 여기고 있다. 그렇다보니 장례식장측에서는 일방적으로 장례정보 제공자로서 부당한 가격이나 물품판매를 강요할 수 있는 힘을 보유하게 되며, 또한 유족 측에서도 이를 거부하지 않고 순순히 받아들이는 것이 일반적인 장례식장의 관례이다.

3) 염습료나 쓰레기수거료 및 청소료, 영결식장 사용료(입관 및 발인예식) 등은 제외.

넷째, 장례용품 자체가 가격 탄력성이 낮고, 장례용품 가격에 대한 유족의 비용개념이 매우 희박하다. 이유는 정신적인 여유가 없는 상태에서, 현금을 보유한 소비자의 입장이기 때문에, 부조금으로 받은 현금을 아무 생각없이 사용하는 것이다. 이러한 유족의 심리적 상황은, 제공자의 양심 여하에 따라, 적정 서비스를 배제한, 일방적 이윤 추구를 가능하게 하는 요인으로서 작용하게 된다.

이상과 같은 장례식장과 유족간의 특수한 관계는 유통구조개선에 커다란 저해요소가 되고 있다. 결국 이러한 특수 구조를 개선하기 위해서는, 제도적인 측면에서 접근하여야 할 것이고, 장기적으로 계도하고 홍보할 필요가 있을 것이다. 특히, 장례기업 PFC와 같은 장례 유통구조를 개선하려는 선도적인 기업이 다수 등장하여 선의의 경쟁체제를 구축한다면, 장례유통분야의 개선에 긍정적인 결과를 가져다 줄 것이다.

## 2. 불투명한 유통구조

장례업체에 있어, 불투명한 유통구조는 장례업체의 영세성에서 찾을 수 있다. 영세성을 못 벗어나는 개인사업자들은 대개가 세원노출을 극도로 자제하는 경향을 지니게 되며, 이로 인해 매출의 산정보다는 무자료 거래를 선호하게 된다.

〈표 7〉 종사자 규모별 장의업체 현황

단위: 개소, %

연도별	전체	1인	2-4인	5-9인	10인이상
1990	1,712(100)	862(50.4)	773(45.2)	57(3.3)	20(1.1)
1994	2,948(100)	2,591(87.9)	275(9.3)	75(2.5)	7(0.3)

자료: 통계청(1995)

〈표 7〉은 국내 장의업체가 얼마나 영세한가를 나타내는 자료이다. 결국 이러한 영세함은 투명한 장례문화 내지는 유통구조 개선에 부정적인 요인으로 작용할 수밖에 없다. 이러한 영세성은, 곧 바로, 시장의 폐쇄성과 체계적인 교육을 받지 않은 종사자에 의한 서비스로 이어지게 되며, 이는 고객이 불만을 제기하는 경우가 빈번해질 수밖에 없는 결과를 초래하게 된다.

참고적으로 〈표 8〉은 장의업소를 이용한 경험이 있는 고객을 대상으로, 설문 조사한 결과이다. 표에서 알 수 있듯이, 대다수 고객의 불편사항은 비용 과다징수로서 20.6%를 차지하고 있다.

결국, 영세성과 이로 인한 폐쇄성은 서비스의 부재로 나타나며, 이로 인해 소비자는 자신이 받는 서비스에 비해, 비용이 과다함을 느끼고 있다는 것을 간과해서는 안될 것이다. 소비자의 만족을 위해, 장례업체는 비용에 상응한 서비스를 제공하던지, 아니면 비용을 해당 서비스만큼 적정하게 낮추지 않으면 안될 것인데, 이러한 문제점의 해결은 후자 쪽

보다는 전자 쪽이 최선책이라 보이며, 이를 위해서는 장례업체의 영세성과 폐쇄성을 풀어 나가는 것이 급선무라 하겠다.

〈표 8〉 장의업소를 이용한 경험이 있는 경우 불편사항

단위: %

비용과다	불친절	물품강매/ 금품강요	기타(무응답)	계	비고
20.6	1.3	4.8	0.8(72.5)	100	( )는 무응답

자료: 이현승, 이필도(1995), 61쪽

### 3. 가격구조의 불합리성

장례용품의 경우, 장례식장별, 또는 일반 장의사 및 인터넷상에서 거래되는 가격이 동일한 상품임에도 불구하고 크기는 1.5배에서 많게는 5배 이상 차이가 나는 경우가 많다. 이에선 상기의 분석결과와 같이 장례분야의 폐쇄성과 소비자의 무관심도 크게 작용한다. 특히, 망자가 가는 마지막 길이기 때문에, 소비자인 유족의 입장에서는 자신의 능력 최대한의 범위까지 상품을 구입하기를 원하며, 이러한 요구에 부응하여 장례식장 등 장의업자들은 시장가격과 상관없이 가격을 책정하여 소비자에게 부담시키고, 또 소비자는 이를 아무런 저항 없이 수용하는 경우가 대부분이기 때문이다.

이러한 장례분야만의 특수한 거래관계가 시장 가격구조의 불합리성을 확대시키는 요인으로 작용하고 있다. 종전에는 공정거래법과 아무런 상관없이, 장례식장에서 상품구매를 강요해도 제재가 없었다는 점, 또한 이와 같은 구매 관행의 형성을 부추겨왔다.

또한 장례용품의 다양성도 가격구조의 불합리성에 일익을 담당하고 있는데, 하나의 용품에 대해서도, 거래선, 업체별, 제조회사에 따라 재질이나 소재 및 규격이 달라, 품질 검사소에서조차 균일한 평가가 어려울 뿐만 아니라, 장례식장 등에서는 수의 등의 몇몇 용품을 제외한 대부분의 장례용품을 패키지로 묶어 제시하고 있어, 소비자의 판단을 더욱더 흐리게 하고 있다. 참고로 〈표 3〉, 〈표 4〉 및 〈표 5〉에서와 같이 가격구조가 불합리함이 가장 큰 문제 중에 하나로 대두되고 있다.

### 4. 제도의 미비화

장례식장은 공정거래규제가 타 유통분야에 비하여 더욱 강화할 필요가 있음에도 불구하고, 관련 규제가 미흡하다. 이는 상품의 특성과 장례문화의 특수성이 가격구조를 폐쇄적인 구조로 남아있게 하는 요인으로 작용하기 때문이다. 이러한 가격체계의 폐쇄성은 장례식장 자체의 문제도 있겠지만, 그보다 더 중요한 문제는 제도적인 규제부분에서도 찾을



수 있음을 알 수 있다.

즉, 상기한 바와 같이 대관료 등의 가격결정은 소비자 물가 인상 요인이라고 규제하기 보다는 자율적으로 시행하게 두는 것이, 오히려 장례용품이나 타 분야에서 이익을 취하는 기형적인 왜곡된 수익구조체계를 바꿀 수 있는 계기가 될 것이다.

## IV. 개선점의 모색 방향

장례용품 B2B사업의 수익모델 구축은, 근래 화장 문화로의 급속한 진전과 더불어, 시민 의식이 급격하게 개선되면서 한국의 장례문화는 새로운 방향으로 전환되고 있다. 그 발화점 중 대표적인 것이 인터넷의 보급과 장례문화의 결합을 통한 선진 장례문화의 창출이다.

### 1. 장례문화 관련 인터넷 현황

국내의 장례관련의 홈페이지 현황을 보면 크게 3가지로 나뉘어서 설명할 수 있다. 장의업체, 공원묘지, 납골당, 납골시설시공, 순수정보제공, 보험회사, 기타 등을 영위하는 민간업체와 공공기관, 시민단체로 나뉘어서 설명할 수 있다. 국내의 장례관련 홈페이지 현황을 살펴보면 <표 9>와 같다.

<표 9> 장례관련 인터넷 홈페이지 현황

2000년 2월 11일 기준

구분	홈페이지수	제공정보내용	
민 간 기 업	장의(장례)업체	20	장례용품, 장례절차, 관련법률
	공원묘지	5	공원묘지정보
	사이버묘지	2	사이버묘지운영
	납골당	3	납골당
	납골시설시공	14	납골시설설계, 설계, 석물취급 등
	순수정보제공	2	장사관련정보제공
	보험회사	3	고객지원차원에서 장례정보서비스지원
	기타	1	장례법 등 홍보
공공기관	14	시설정보제공	
시민단체	2	정보제공, 부조리 고발센터 운영	
합계	66		

자료: 박인 외(2000), 66쪽.

본고에서 분석하고자 하는 유통구조개선 측면에서 살펴볼 때 <표 1>에서와 같이 장례 용품을 취급하는 업체는 20개 업체에 불과하다. 특히, 이 중에서 결제시스템을 구축하고 인터넷을 통하여 본격적인 장례용품 판매서비스를 하는 업체는 하나도 없다. 이는 국내 장례용품 유통분야의 취약성을 알 수 있는 좋은 사례라고 할 수 있다.

다만, 2003년 11월 현재 기준으로 볼 때 동년 8월 설립한 국내 최초의 장례분야 전문 쇼핑몰 기능을 구축한 업체는 서울보건대학 학교기업인 퓨너럴앤닷컴(www.funeraln.com)이 유일하다. 이 회사는 2001년 10월 전자결제시스템을 기반으로 하는 웹 서비스의 본격적 시행한바 있다. 특히, 이 회사는 장례관련의 모든 분야의 업무를 One Stop Service체제로 구축한 장례관련 포털 사이트이다.

지금까지의 경우 웹상을 통해 일부 업체에서 유사한 서비스를 제공하려는 시도가 이전부터 있었으나, 대부분이 성공하지는 못했다. 특히, 이 업체 등은 결제시스템 등 기본적인 시스템이 제대로 구축되지 않았을 뿐만 아니라, 장례분야의 노하우 부족 등 전문성의 결여로 본격적으로 서비스하는 데는 한계가 있었다. 한편, 국내 인터넷 사용률이 세계 최고 수준의 선진국이라는 점, 그리고 인터넷과 관련된 다양한 사업이 보편화되고 또한, 시도되고 있다는 점 등을 감안할 때, 상당한 긍정적 요소를 안고 있는 점 또한 사실이다.

## 2. 장례식장의 급속한 확산

정부의 규제완화 정책의 일환으로 장례식장업이 신고제에서 자율업으로 바뀌면서 근래 전국적으로 장례식장이 크게 늘고 있다. 이는 '가정의례에 관한 법률'이 2001년 1월 13일부터 '장사 등에 관한 법률'로 개정 시행되면서 그 동안 신고제이던 장례식장업이 완전 폐지되고 자율업으로 바뀐 점에 기인하는 것으로 분석되고 있다. 이 같은 법률개정으로 장례식장업은 이제 더 이상 허가 또는 신고사항이 아니며, 일정 기준의 시설만 갖추어 세무서에 사업자등록을 하게 되면 누구나 장례식장 영업을 할 수 있게 된 것이다(윤명길 외, 2001).

참고로 장례식장의 이용 현황을 보면 <표 2>와 같다(이현송, 이필도, 1995). 이와 같이 기존, 장례 장소가 자택이나 병원내 영안실로 국한되었던 것에 비하면, 새로운 장례식장은 장례문화와 관련한 또 다른 변모의 가능성과 장례관련 인식의 전환을 보여주는 것이다.

〈표 10〉 장례장소의 유형별 분류

단위: 건수, %

장소	1985년	1989년	1992년	1994년	비고
자택	235(75.3)	294(60.4)	416(50.0)	297(37.5)	
장례식장(병원)	61(19.6)	172(35.3)	379(45.6)	480(60.6)	
기타	16(5.1)	21(4.3)	37(4.4)	15(1.9)	
합계	312(100.0)	487(100.0)	832(100.0)	792(100.0)	

자료: 이현송, 이필도(1995)

### 3. 외국 장례문화의 벤치마킹

한국은 외국 장례문화에 대한 국민적 정서는 상당한 배타성과 이질성을 지니고 있다고 할 수 있다. 그렇다 하더라도 선진 외국의 장례문화의 강점을 벤치마킹할 필요성이 있다. 따라서, 미국, 일본, 그리고 유럽의 오스트리아의 강점을 설명하고자 한다.

#### 1) 미 국

미국은 운명시 의사는 사망원인 등을 진단하고, 장례지도사(Funeral Director)에게 연락을 한다. 고인의 가족들은 FD와 장묘방법으로 지하매장, 지상매장, 화장후 납골안치 혹은 산골 등과 장례 방법에 따른 금액 등을 상담 후 결정하게 된다. 장례절차 시 FD는 관련 서식을 작성하는데, 이는 지방자치단체 보건담당부서인 주 보건부<sup>4)</sup>에 통보하게 된다. 시설 대부분의 묘적부는 전산화하며, 연방정부 및 주는 이들 보고 자료를 장묘 관련통계의 생산에 이용하고 있다. 이는 이장(移葬)시에도 동일한 절차를 거치며, 시설별 및 지역별 장묘관련 통계 작성이 가능하도록 하고 되어 있다.

고인의 매장 및 화장은 사망 후 24시간이 지나면 가능하지만 시신 위생처리(Embalming)를 하는 경우에는 조문객 등의 편의(고인의 가족들의 장거리 이동을 고려)를 위해 36시간 이후에 할 수도 있다. 그렇지만 이 시간 이내에 위생처리나 냉동을 하지 않으면 매장을 하도록 하고 있다. 즉, 장례예식장에서는 도착한 시신에 대해 법에 따라 공중 보건을 위하여 위생처리를 하도록 되어 있지만, 모든 시신에 대해 위생처리를 하는 것은 아니다. 위생처리는 장례방법에 따른다. 영결식 전에 직접화장이나 즉시 매장의 경우에는 사망후 24시간 이내에 영결식을 함으로써 위생처리가 필요 없이 시신의 입관 후, 개봉한 상태에서 영결식(Viewing)을 하는 경우에는 반드시 사망 후 36시간 이후에 위생처리를 하도록 하고 있다. 한편, 가까운 친지가 아니면 고인이 안치되어 있는 곳은 방문하지 않으며, 영결식만

4) Board of Health, city and count는 우리나라의 시 또는 군에 해당함.

참석하는 것이 보통이다. 약 95% 이상이 시신에 대해 방부처리를 하고 있는 것으로 보고 되어 있다.

## 2) 일 본

일본은 전통적으로 일본 사회를 지배한 불교문화로 인하여 화장 중심의 장묘 관행이 보편적으로 확산되어 있다. 보통 장례 기간은 3~5일이 보편화되었으며, 밤샘 조문등 번거로운 절차가 없이 간소한 장례절차를 취하고 있다. 일본은 주거 공간의 협소하여 보편적으로 장례식장을 이용하고 있으며, 장례식장에서 장례를 치룬 후 아침에 고별식을 거행한다.

사망자가 발생하면 유족은 깨끗한 옷으로 갈아입고 1일(24시간)동안 유해를 지키는 행사를 한다. 향을 피우며 고인을 추모하는 행사는 화장장으로 운구 이동, 장례식장에서 가족친지만 모여 예식을 치룬 후 화장장에서 화장을 한다. 화장이 끝난 후 유골을 대부분 집으로 운구하며, 좋은 날을 택하여 가족묘지 또는 마을 묘지에 납골시킨다. 49일까지는 1주일 단위로 스님을 집으로 초청하여 고인의 명복을 비는 행사를 한다. 49일째를 맞이하여 49제 행사를 갖고 이 때 방문객에 대해 집에서 감사편지를 보낸다. 유골은 산골하지 않고 매장하는 관습이 있으며, 가족 납골시설(납골묘 및 납골당)에 안치하고 있다. 납골묘는 기당 2~3평을 초과하지 않으며 납골당을 두는 것이 보통이다.

## 3) 오스트리아

오스트리아는 사후까지도 사회 보장이 완벽하게 적용되며, 고유 번호를 컴퓨터에 입력하여 수백만기의 묘지를 시에서 관리하는 완벽한 장묘법을 제정하고 이를 시행하고 있다. 오늘날 오스트리아의 인구증가율은 0%, 5분의 1이 15세 이하이고 다른 5분의 1은 60세 이상이다.

인구노령화로 곧 죽음을 맞이할 노년층이 늘고 있지만 사후관리는 국가 차원에서 이뤄지기 때문에 걱정이 없다. 수도 빈의 경우 관광 명소로 자리 잡은 중앙묘지를 비롯해 46개의 크고 작은 공동 묘지들이 구별로 자리잡고 있다. 1970년 제정된 오스트리아 장묘법은 국민이면 누구나 동등한 조건으로 땅에 묻히는 선진 장묘문화의 모체다. 독일의 영향권에 있는 오스트리아가 독일법에 뿌리를 둔 철두철미한 장묘법을 제정한 것은 1970년, 그후 시행령을 3번 개정해 오늘에 이르렀다. 이 법에 따라 모든 빈 시민은 사후에 시에서 관리하는 공동묘지에 들어 갈 권리를 갖는다. 오스트리아식 사회보장제도인 썸이다.

## V. 비즈니스모델 운영방안

선진 장묘문화가 제대로 정착되기 위해서는 다단계적 시장구조로 운영되는 고비용 장묘서비스 전달체계의 개선을 통한 소비자의 편의 극대화와 비용절감 등 하드웨어 및 소프트웨어 양면에서의 대책마련이 필요하다. 따라서 PFC는 자생력 차원에서 벗어나 수익을 추구하며 동시에 새로운 장례문화를 이끌어 나가야만 할 것이다.

이러한 관점에서 볼 때, PFC는 침단의 유통기법과 운영기법을 도입함으로써 고비용의 구조를 벗어나는 수익모델을 구축, 운영하여야 할 것이며, 아울러 올바른 추모문화로 이끌 수 있도록, 장례업자의 지도 및 육성, 그리고 체제 개편을 통한 서비스의 개선을 통해 새로운 장례문화를 이끄는 마인드로 경영되어야 할 것이다.

### 1. 수익모델 운영

#### 1) 장례식장의 직영화 유도

대형 종합병원 등에서 또는 전문 장례식장 등에서 임대사업이 아닌 직영사업으로의 전환이 필요하다. 가장 직영화가 필요한 이유는 무자료 거래가 관행화된 부분인 장례식장의 경우 양성화를 시키기 위해서는 대형 병원이나 전문 장례식장 직영사업자를 통한 전문경영이 요구된다.

#### 2) 유통구조의 개선

유통구조의 개선은 통합구매시스템 도입을 통한 시장형성(e-Marketplace)을 촉진함으로써 찾을 수 있다. 국내 장례분야 시장의 가격구조는 침단의 용품 통합구매실시 및 협력사 강화를 통하여 실현 가능하다. 통합구매기능을 강화한다면 장례분야 시장의 가격구조상 불투명성이 해소될 수 있을 것이다. 이러한 것을 가능케 하기 위해서는, 장례유통 관련 회사 설립시, 일부 장례식장 관련업체를 회사 주주로 참여하게 하고, 이들 장례식장에 대한 장례식장 통합구매 시스템의 구축을 통해, 시범적 사업을 효과적으로 시행하게 되면, 지속적인 노력여하에 따라서 타 장례식장에 파급효과를 미칠 수 있으며, 나아가서는 장례용품시장을 석권할 수 있을 것으로 보인다(윤명길 외, 2001).

#### 3) 가격구조의 현실화

가격구조의 현실화는 장례식장의 노력과 소비자들의 인식전환과 더불어 정책적인 지원이나 보완이 뒤따라야 효과적인 결과를 얻을 수 있다. 즉, 어디서든지 장례용품을 구입할 수 있고, 장례서비스를 받을 수 있는 분위기의 조성이 필요하다.

특히, 소비자단체의 제도활동과 정부의 장례식장에서의 불공정 거래를 차단할 수 있도록 공정거래규제에 대한 지속적인 단속이 뒤따라야한다. 이는 장례식장 외에서도 상품과 서비스를 제공받고 장례식장에서는 대관료를 지불하는 형태의 장례문화가 정착되도록 해야 할 것이다.

그러나, 단속 이전에, 불공정 거래의 원천적 봉쇄를 위해서는, 용품의 표준화 및 규격화가 절실하다. 이를 통해 품질 검사소는 균일한 평가가 가능하게되고, 각 제조업체 및 거래업체간에 품질 및 서비스 경쟁체제를 유도할 수 있으며, 소비자는 합리적이고도 경제적인 가격을 통해 원하는 용품을 구입할 수 있을 것이다. 전 장에서 전술한 바와 같이, 장례식장과 인터넷상에서 판매되는 장례용품의 경우 동일한 상품임에도 불구하고, 적게는 1.5배에서 많게는 5배 이상까지 차이가 난다는 점에서도 알 수 있다.

## 2. 장례서비스의 개선

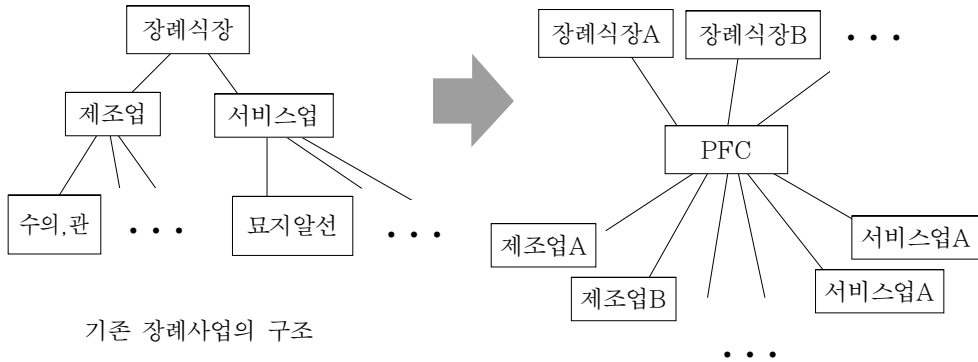
우리나라의 장례산업은 그 잠재적 시장규모에 비해 기술수준이 낮은 영세한 중소기업 위주이다(박희정, 2001) 이러한 상황에서 시장이 개방되면 상당한 타격을 받을 것임에 틀림없다. 미국의 경우 종합장의업체가 전국적인 체인망을 형성하고 있고, 일본도 우수한 기술을 보유한 장의관련 사업체들이 체인을 형성하고 있는 것을 볼 때, 우리도 장례산업에 관한 관심을 기울이지 않으면 안될 시점에 들어서고 있는 것이다. 장례서비스의 개선이라는 차원에서 PFC는 유족에게 장례관련 토탈 서비스를 제공하여야 하며, 관련된 정보를 제공하고, 신규업체에 대한 지원 및 협력관계도 모색하여야 할 것이다.

### 1) 토탈 장례서비스

조직화 및 체계화를 통한 효율적 구조와 이를 통한 토탈 서비스가 이루어져야 한다. 즉, 기존의 체계에서도 장례식장, 장의용품, 장의차 알선, 매장 및 화장 안내 등의 서비스가 제공되고 있지만, 장례식장을 중심으로 이들 각각이 별도로 운영되는 상황에서 유족들은 복잡한 절차에 당황하게 되고, 이에 따르는 경제적 정신적 부담을 안고 있는 상황이다. 따라서 유족들이 부담을 줄이고 진정한 추모의식을 행하도록 하기 위해서는, 이들 개개를 전문화시키고 종합화할 필요가 있는 것이다. PFC는 기존의 장례식장 중심의 경영체제를 벗어나, 서로를 연결시키는 중심 매개체가 되어야 하는 것이다.

〈도 1〉에서 기존 장례사업중 원편의 그림에서는 제조업의 경우, 1개의 제조업자나 서비스업자가 장례에 필요한 모든 상품이나 서비스를 장례식장과 직접 계약을 맺고 납품하는 구조를 가지고 있다.

〈도 1〉 장례 사업구조의 변환



기존 장례사업의 구조

이러한 유통구조 속에서는 제대로 된 상품이나 서비스 제공이 힘들고, 또한 리베이트에 의한 고비용의 구조를 만들어갈 여지가 많다. 반면 우측의 그림에서 나오는 구조는, 각각의 제조업이나 서비스업자가 전문성을 갖는 단일 품목을 만들도록 유도하여 전문성을 지니도록 하며, 이들 중 저렴하게 생산된 제품을 경쟁 구매하여, 장례식장에 납품함으로써 고비용의 문제를 해결함과 동시에, 장례용품의 고품질 및 고급화를 가져다 줄 수 있게 된다.

### 2) 장례 서비스 관련 정보제공

PFC는 장례용품에 대하여 가격 표시제 등을 실시하고, 장례에 관한 종합적인 정보를 제시함으로써 소비자로 하여금, 합리적인 소비가 이루어질 수 있도록 하여야 할 것이다. 이러한 방법을 통해서, PFC는 경쟁력을 키울 수 있으며, 자생할 수 있을 것이다. 또한 장례에서 일어나는 비합리적인 거래관행을 타파할 수 있을 것이다. 또한 각종의 선진장례문화를 소개함으로써, 장례에 관한 시민의식을 높여주고, 그에 따라 장례문화를 선도하며, 즉각 대처할 수 있는 기반도 아울러 마련하여야 할 것이다.

### 3) 장례지도사 지도 육성 및 지원

장례에 관한 전문가인 장례지도사의 육성은 지금까지 주먹구구식의 장례유통의 관행을 새로운 시각으로 바라볼 수 있는 계기를 제공해 주었다. 특히 장례지도사를 통해, 유족은 진정한 추모와 이별의식을 가질 수 있게 되었으며 PFC는 이러한 장례지도사의 지도와 육성에 전략적으로 지원을 함으로써, 그동안 천박한 장례 문화를 이어왔던 기득권 세력에 대한 경쟁력을 키워나가고 전반적인 장례 문화를 한 단계 도약 시킬 수 있을 것이다.

### 3. 새로운 장례 문화 선도 방향

전략적 차원에서 PFC가 시민을 선도하고 그에 대한 호응을 얻어, 공감대를 형성하기 위해서는 한국 장례문화 연구 및 외국 장례문화 연구 그리고 이들을 통한 신규 장례문화 상품의 지속적 개발을 주도하여야 하며, 신규업체를 발굴하여 지원하고, Win-Win 협력관계를 위한 다각도의 모색도 필요하다. 바로 이러한 사업들이 기존 장례문화 개선에 걸림돌이었던, 기득권 세력에 대한 경쟁력을 키우는 것이며, 새로운 장례문화를 선도하는 디딤돌이 될 것이다.

## VI. 결 론

기존 장례관련 연구나 정책은, 주로 하드웨어분야에만 국한되어 있었다. 그러나, 이는 사회적 문제일 뿐, 국민 대다수가 겪고있는 소프트웨어분야의 문제가 아니다. 본고는 이러한 관점에서 장례서비스 개선과 유통구조의 고비용 문제에 중점을 두고, 이의 해결모색을 위한 PFC의 수익모델 구축방안을 제시하였다. 그리고 PFC가 나아가야 할 전략적 운영방안을 제시하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 수익모델 구축방안으로는 장례식장의 직영화 유도, 유통구조의 개선, 가격구조의 현실화이다.

둘째, 장례서비스의 개선측면으로는 토털 장례서비스 구축, 장례서비스 관련정보제공 다양화, 장례지도자 지도 및 육성 강화 등이다. 이외에 한국적 새로운 장례문화 선도 방안을 덧붙였다.

본고는 이상과 같은 결론을 도출할 수 있으나, 연구에 있어서 부족했던 점과 한계를 느낀바가 있다. 그것은 장례분야의 연구가 활성화되어 있지 않아, 자료가 불충분하고, 장례 전문가의 부족, 그리고 인터뷰나 자료수집과정에서 장례용품회사들의 폐쇄성으로 인해, 본 연구를 수행함에 있어서 상당한 어려움을 겪을 수 밖에 없었다는 점이다. 또한 이때문에 PFC 와 기존업체와의 유통구조 및 경쟁현황에 대한 비교·검토가 지극히 어려웠을 뿐만 아니라, 시장의 유통구조, 경쟁현황, 그리고 고객의 관점 및 수익창출 등이 함께 연구되어야함에도 불구하고 국내에 제대로 된 장례관련 통계자료의 부족으로 심도있는 연구가 진행되지 못한 아쉬움도 있다. 향후, 보다 더 실질적인 수익증대 측면으로 검토가 진행되고, 실증적인 사례중심의 연구를 통해, 비즈니스 모델 연구의 추가 보완이 필요하리라 사료된다.



## 참 고 문 헌

- 고수현(2001), “장묘 복지시설 설치의 갈등원인”, 한국장례문화학회 학술대회 자료집 2001-3, 한국장례문화학회, 6월
- 김현준(2001), “장사시설의 설치활성화를 위한 개선방안 연구”, 한국장례문화학회 학술대회 자료집 2001-3, 한국장례문화학회, 6월
- 박복순(2001), “장묘시설 설치를 위한 지역이기주의 극복사례연구”, 한국장례문화학회 학술대회 자료집 2001-3, 한국장례문화학회, 6월
- 박 인·박종서·고덕기·이필도·김춘식(2000), 『장사정보센터 운영방안』, 용역보고서, 2000-06, 보건복지부 한국보건사회연구원
- 박희정(2001), “장묘시설의 입지정책과정”, 한국장례문화학회 학술대회 자료집 2001-3, 한국장례문화학회, 6월
- 보건복지부(2000), 『보건복지백서』, 보건복지부, 1999년판,2000년판.
- 서울시(1998), 장묘문화에 대한 시민여론조사, 9월.
- 윤명길(2001), “장례문화개선을위한 퓨너럴엔닷컴의 수익모델개발방안”, 국제e-비즈니스학회 추계 정기학술대회, 10월.
- 윤명길 외(2001),윤정의, 조동숙, 정동근, 황규성, “한국 장례문화에 적합한 기업의 수익모델 개발 방안: 퓨너럴엔닷컴 사례를 중심으로”, 한국인터넷전자상거래학회 2001년 추계 발표논문집,10월.
- 윤명길·정동근(2001), “학교벤처기업의 e-비즈니스 수익모델 분석 : 퓨너럴 엔닷컴 유통구조사례를 중심으로”, 한국기술혁신학회 추계논문 발표회 11월
- 이현송·이필도(1995), 『장의제도의 현황과 발전방향』, KIHASA 연구보고서 95-04, 한국보건사회연구원
- 통계청(1995), 총사업체보고서.
- 日本通商産業省(1999), 『日米電子商取引の 市場規模調査』, <http://www.miti.go.jp/>.
- Bakos, J.Y.(1991), “Information links and electronic marketplaces: The role of inter-organizational information systems in vertical markets”, Journal of Information System, Fall.
- Bakos, Yannis(1998), The Emerging Role of Electronic Market Places on the Internet, Bayus Barber, T.X.(1961), “Death by Suggestion, a Critical Note,” Psychosomatic Medicine, Vol,XXIII, pp.153-155.
- Cohen Robert B.(1997), “An Economic Model of Future Changes in the US Communications and Media Industries”, Communications & Strategies, No. 28, 4th quarter.
- European Commission(1997), Panorama of EU Industry.
- Feinstein, Aivan R.(1967), Clinical Judgement. Baltimore, Williams & Wilkina Co.
- Fletcher, Joseph(1960), Morals and Medicine. Boston, Beacon Press.
- Sandford,B.(1957), “Some Notes on a Dying Patient,” International Journal of Psychiatry, Vol,III, No.4, August. pp. 28-34.
- Weisman, Avery D.(1966) “Birth of the Death-People,” Omega, Vol.1, No.1, March.

# 프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 개발에 관한 연구

김 성 수(Kim, Sung-Soo)\*

## < 차 례 >

- I. 서론
- II. 국내프랜차이즈 산업 경영환경의 이해
- III. 본부 및 가맹점 평가척도 개발의 틀
- IV. 본부 및 가맹점 평가척도 개발 및 검증
- V. 결론 및 제언

## I. 서론

### 1. 연구방향 및 목적

선진국형 유통산업의 경영시스템으로 알려진 프랜차이즈 산업은 1930년경 미국에서 시작되었다. 국내에서도 프랜차이즈 산업이 도입된 지 어언 20여 년이 지났으나 아직도 가맹 본부 및 가맹점에 대한 표준화와 경영시스템의 도입은 걸음마 단계에 있는 안타까운 실정이다. 특히, 가맹 본부 및 가맹점에 대한 평가기준은 사실상 전무한 상태이다.

이러한 상황에서 유통산업의 대표 주자로 각광받고 있는 프랜차이즈 산업에 대한 선진화된 경영시스템 도입과 객관적인 평가 시스템구축이 절실히 요구되고 있다. 따라서 본 연구에서는 다양한 선행 평가모델을 비교연구하고, 가맹 본부 및 가맹점 조사시범 업체를 선정하여 가맹 본부 및 가맹점평가척도 개발을 위한 기초 설문조사를 사전에 실시하였다.

본부 및 가맹점 기초 설문조사 결과 분석을 통해 가맹 본부 및 가맹점이 안고 있는 경

\* 굿파트너컨설팅 대표

본 연구는 산업자원부 지원으로 (사)한국프랜차이즈협회의 2003년 프랜차이즈 경영가이드북 집필사업 일환으로 연구되었음.

영상의 문제점, 애로사항 개선방안은 물론, 본부 및 가맹점의 평가부문 중요도 순위를 파악하여 「가맹 본부 및 가맹점 평가 척도 개발(평가 개발항목 : 본부 500항목, 가맹점 500항목) 연구에 참조키로 했다.

프랜차이즈 가맹사업의 핵심적 특성은 가맹 본부가 가맹점 사업자에게 가맹계약에 의해 가맹점 사업 전반에 걸쳐 운영상 필요한 지도나 지원을 하게 되어있다. 프랜차이즈 가맹계약의 요소에는 영업표지등의 사용허락, 프랜차이즈 가맹점의 독립적 지위, 가맹 본부의 통제 및 조력 등을 통해 본부는 가맹점으로부터 금전적 대가인 가맹비나 로열티(royalty)등을 받을 수 있게 되어있다. 이를 통해 가맹 본부는 조직과 운영시스템을 구축하고 가맹점에 대해 지속적인 교육, 훈련, 영업, 경영기법을 전수하고 지원하는 관계이다. 즉 프랜차이즈 산업은 계약과 시스템 산업이라 할 수 있다.

국내의 프랜차이즈 산업은 산업자원부와 (사)한국프랜차이즈협회가 실시한 '2002프랜차이즈 산업 실태 조사'에 의하면 국내 프랜차이즈 시장은 약 45조 원으로 놀라운 양적 성장을 가져왔다. 현재 영업 중인 국내 프랜차이즈 본 부수는 약 1,600개로 조사되었고, 가맹점수는 2002년 10월 기준으로 약 12만개에 이른다.

그러나 본부의 사업지속 기간은 평균 5.4년으로 나타났고 본부 운영상 애로 사항은 첫째로 자금부족현상이 43%, 가맹점 통제의 어려움이 32%로 나타났다. 가맹본부의 경우 5년 이내에 3분의 2정도가 도산하는 안타까운 현실도 조사되었다. 우리나라의 프랜차이즈 산업은 선진국에 비해 아직은 역사가 짧고 가맹 본부 및 가맹점이 비교적 영세할 뿐만 아니라 가맹 본부마저 몇몇 중견업체를 제외하고는 약간의 경험과 판단으로 쉽게 진출한 나머지 프랜차이즈 시스템의 구축미비는 물론 일부 잘못된 업종의 본부들에 의해 사회적으로 프랜차이즈 산업에 대한 부정적 시각마저 확산되기도 했다.

국내 프랜차이즈 산업과 시장은 선진 프랜차이즈 산업과 업체 등과 비교해볼 때 사업 규모가 영세하고 본부 시스템구축과 운영기법 등이 미숙하여 양적 성장에 비해 질적인 측면의 기술개발과 연구가 절실한 형편이다. 프랜차이즈산업은 이제 새로운 창업수단이며 일자리의 창출을 통해 고용을 확대하고, 삶의 질을 향상시키려는 모든 분들에게 비전을 제시하는 인기 산업으로 자리 잡았다. 또한, 국민경제 발전과 안정에 크게 기여하는 21세기 유망 산업임에 틀림이 없다.

그러나, 프랜차이즈 산업이 날로 팽창해 가는 과정에서 가맹 본부와 계약의 통해 가맹점을 시작하려는 가맹점사업자와 새로운 창업자들에게 일부 가맹 본부의 상도에 어긋나는 행위들로 인해 사회적 물의를 일으키고 있으며 가맹 본부 선택 기준에 혼란과 오해 등을 가중시켜 프랜차이즈 산업에 대한 불신을 조장시켜온 것이 사실이다. 이에 정부에서는 프랜차이즈 산업과 시장의 무질서를 바로잡고 건전한 프랜차이즈산업 발전을 도모하기 위하여 공정거래 위원회에서 「가맹사업거래 공정화에 관한 법률」을 제정하고 올해 11월 1일부터 시행에 들어가게 되었다. 가맹사업거래 공정화에 관한 법률에 의해 정보공개서(disclosure document)의 사전공개 등으로 향후 본부 및 가맹점의 분쟁 요인 등은 줄어

들 것으로 보이나 프랜차이즈 산업이 워낙 복잡하고 다양한 업태에 의한 본부 등이 구성되어 있어 가맹 본부를 객관적으로 평가하기란 그리 쉬운 일이 아니다. 특히 프랜차이즈 산업은 종합적인 유통 서비스산업인 만큼 다양한 유형의 복합적인 프로세스와 속성을 안고 있어 정부의 법률만으로 효과를 거둘 수는 없다. 따라서 「가맹 본부 및 가맹점 평가 척도 개발」을 통해 프랜차이즈 업계의 자체적 평가에 의한 자정 노력이 함께 필요로 할 것이다. 프랜차이즈 산업 발전에 장애 요인이 되고 있는 준비되지 않고 능력과 자질이 부족한 본부를 가려내고 진정한 옥석을 찾아낼 수 있는 「가맹 본부 및 가맹점 평가척도」시스템이 필요하게 되었다.

본 연구과제는 프랜차이즈 업계는 물론 가맹 본부 및 가맹점 운영과 관리에 많은 도움이 될 것으로 본다. 아울러 예비 창업자에 대한 올바른 본부 평가를 통한 정보 제공은 물론 유망업종 선택 등의 길잡이가 될 것으로 확신한다. 본 연구의 방법은 각종 평가의 기준이 될 수 있는 자료와 함께 경영전반은 물론 중소기업과 프랜차이즈 관련문헌에 중점을 두고 광범위한 문헌조사를 실시하였다. 또한, 「가맹 본부 및 가맹점 평가척도 개발」연구에 대한, 논리전개와 객관성을 높이기 위해 가맹 본부 및 가맹점 사전 설문조사를 통해 실증 분석을 병행하였다. 프랜차이즈 산업의 특수성을 고려하여 업계전문가의 관련논문, 자료, 의견, 등을 수렴하고 반영하는데도 노력을 아끼지 않았다. 그리고, 업계에 이렇다할 연구 자료가 아직은 부족하고 체계적이지 못한 가운데 그나마 수집된 자료 등은 종합적으로 정리하고 인용하는데 역점을 두었다.

특히 「가맹 본부 및 가맹점 평가척도」개발을 위해 (사)한국프랜차이즈 협회의 한국프랜차이즈 대상 심사기준을 근간으로 했으며, 전문기관들의 각종인증제도의 심사 및 평가 기준도 참조하였다. 또한, 조사 시범업체를 대상으로 본부 및 가맹점 평가 기초 설문조사 분석 결과를 실증연구 자료로 제시했다. 아울러 평가척도의 검증을 위한 전문가 설문을 마지막으로 실시하기도 했다.

## 2. 연구의 범위 및 방법

본 「가맹 본부 및 가맹점 평가척도 개발」연구에 대한 범위는 <그림 1-1>본부 및 가맹점 평가척도 개발 연구 범위와 구성에 의해 연구범위를 설정하였다.

〈그림 1〉 가맹본부 및 가맹점 평가척도개발 연구의 구성



특히, 본 경영가이드북 연구과제가 12개 전문분야로 구성되어 있어 프랜차이즈 산업에 대한 개념적이고 일반적인 내용들은 가급적 제외하고 가맹 본부 및 가맹점 평가척도 개발과 관련한 연구와 본부 및 가맹점 평가항목 개발에 역점을 두고 있다.

또한, 기존의 각종 평가기준을 파악하여 프랜차이즈 특성에 맞게 평가척도를 개발하는데 주안을 두었고, 프랜차이즈 산업이 본부와 가맹점간의 계약에 의한 공동운명체적인 동질성을 감안하여 본부 및 가맹점 평가 항목을 개발했다. 본부 및 가맹점 평가 문항 각각 500개 문항이라는 총 1,000개 문항의 엄청난 평가 설문지를 개발하는데 이론적 배경과 현장의 경험 없이는 개발이 불가능했을 것으로 여겨진다. 아울러 본 평가 척도가 유통업계를 비롯한 가맹 본부 및 가맹점 경영과 운영에도 적용이 가능할 수 있도록 현장감 있는 평가항목 개발에 주력했다.

프랜차이즈 업계는 물론 창업에 관심 있는 모든 분들이 쉽게 도입하여 응용이 가능하도록 가급적 평이하게 접근하여 본 「가맹 본부 및 가맹점 평가척도」모델이 개발되었다.

## II. 국내프랜차이즈 산업 경영환경의 이해

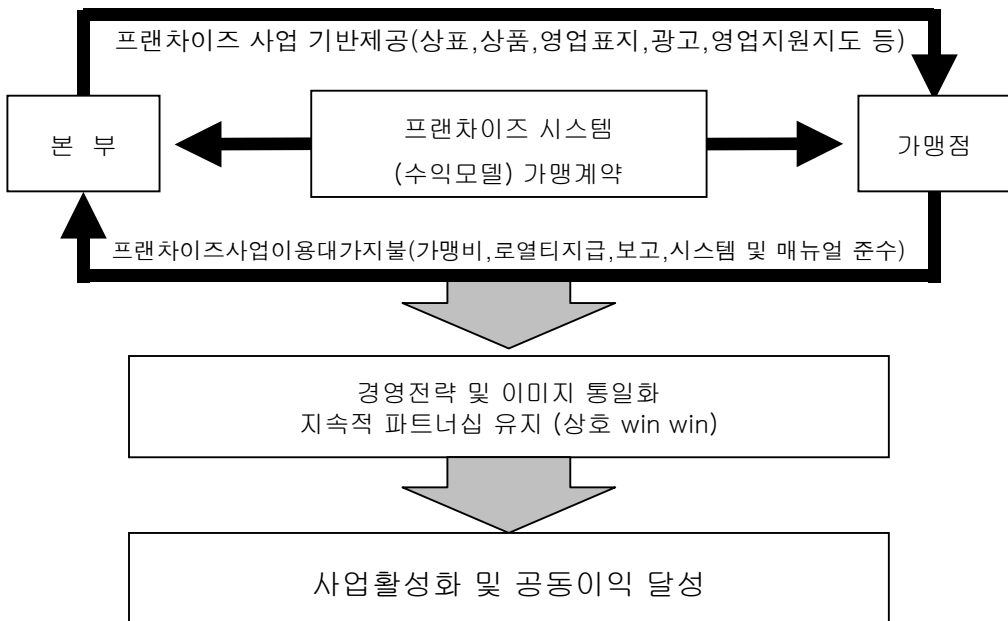
### 1. 프랜차이즈 산업의 경영특성

#### 1) 프랜차이즈 산업에 대한 이해

프랜차이즈 산업에 대한 정의를 국제프랜차이즈협회(IFA)의 용어 정의에 의하면 “프랜차이즈시스템이란, 가맹본부가 가맹점에 대하여 일정한 보수의 대가로써 사업 활동을 행하는 권리를 부여하고 영업권을 인정하는 것이며, 조직, 교육훈련, 머천다이징, 경영관리 등에 관한 지속적인 관계이다”로 정의하고 있다.

그리고 사단법인 한국프랜차이즈협회에서는 “프랜차이즈란 사업자(가맹본부)와 가맹점간에 계약을 체결하여 자기의 상호, 상표, 기타영업의 상징이 되는 것과 경영의 노하우를 이용하여 동일한 이미지 아래에서 상품의 판매 등 기타 사업을 행할 권리를 부여하며 가맹자는 그 대가로 일정한 대가를 지급하고 사업에 필요한 자금을 투입하여 가맹본부의 지도 및 원조 아래 사업을 행하는 양자의 지속적인 관계를 말한다.”고 정의하고 있다. 즉 “프랜차이즈사업이란 가맹본부와 가맹점간 일정한 계약에 의해 공동의 사업목표를 달성하기 위하여 지속적인 거래관계를 유지하는 것”으로 정리된다.

〈그림 2-1〉 가맹 사업의 본부와 가맹점간 관계구도



## 2) 프랜차이즈 산업의 특성과 성공조건

프랜차이즈산업의 경영특성을 한마디로 말한다면, 계약 산업이며, 시스템 사업으로 요약된다. 계약관계란 가맹 본부와 가맹점간의 가맹계약을 의미하며 시스템사업이란 지식 산업에 의한 시스템화를 뜻한다. 프랜차이즈 시스템은 단순화, 표준화, 전문화가 전제되어야 하며 다점포화 된 가맹점을 통일된 이미지로 관리하기 위해서는 현장에서 도입이 가능한 각종 매뉴얼이 구축되어야 만이 프랜차이즈 사업의 전개가 가능하다. 즉, 프랜차이즈 사업은 본 가맹점간 경영 전략과 시스템을 공유하기로 하고, 한배를 탄 공동운명체적인 공동사업자이기도 한 것이다.

프랜차이즈산업이 시스템에 의해 성공하기 위해서는,

첫째, 본 가맹점간 경영전략과 방침이 통일성을 유지해야 한다.

둘째, 아이템과 수익모델이 가지는 독특한 이미지의 통일성이 함께 유지되어야 한다.

셋째, 본 가맹점간 시장정보를 공유하고 상호개선의 의지가 있어야 한다.

넷째, 다점포에 의한 규모의 경제를 실현하고 부가가치를 창출할 수 있어야 한다.

다섯째, 무형의 자산 가치를 인정하는 마인드가 필수조건이다.

여섯째, 차별화 된 전략과 know-how를 상호 존중해야 한다.

일곱째, 프랜차이즈 사업의 성공여부는 본 가맹점간 신뢰구축이 전제되어야 한다.

프랜차이즈 산업은 계약 산업인 만큼 계약자의 관계에 의해 성패가 좌우된다. 즉 어떤 가맹 본부를 선택할 것인가? 프랜차이즈 계약관계의 성립은 평생을 맡길 배우자를 고르는 일이 일생에서 가장 중요하듯이 사업에 있어서도 가맹 본부를 선택하는 것이 매우 중요하며 마음에 드는 가맹 본부를 선택하고 계약하기란 그리 쉬운 일이 아니다. 프랜차이즈 계약관계는 서로가 다른 남녀가 혼인에 이르는 과정과 같다고 해도 무방할 것이다. 그리고 프랜차이즈 산업의 경영특성상 가맹 본부와 계약관계만으로 일이 끝나는 것도 아니고 사업이 잘된다는 보장도 없다. 가맹점의 경우 독립된 사업체로써 끊임없는 노력을 통해서만 사업의 목표를 달성할 수 있기 때문이다.

프랜차이즈 산업은 시스템에 의한 공동사업자관계의 비즈니스 형태임으로 상호 win win 할 수 있는 자세와 기업문화가 요구된다. 본부와 가맹점이 동반 성장하기 위해서는 무엇보다 상호의 역할을 명확히 하고 규정을 성실히 준수하는 진실한 태도가 필요하다. 프랜차이즈 시스템에 의한 3대원칙인 단순화(simplification), 표준화(standardization), 전문화(specialization)가 매뉴얼에 의해 본 가맹점간 상호 분담되어 실천되어야 한다. 가맹 본부에서의 역할은 우수한 시스템을 개발 개선하고 경쟁력 있는 상품을 지속적으로 개발해야 할 것이며 가맹점에 대한 각종지원과 지도를 아끼지 말아야 할 것이다. 특히 본부는 가맹점이 있어야 본부가 존재할 수 있다는 원칙을 잊어서는 안 될 것이다.

가맹점 역시 본부의 시스템과 매뉴얼을 준수하고 철저한 고객관리를 통한 서비스를 통해 지역사회에 봉사하고 상권변화에 대응하며 경영성과 달성에 최선을 다해야 할 것이다.

그러나 국내 프랜차이즈 산업의 현실은 아직도 난립성과 영세성 신뢰성을 잃고 있으며

선진국에 비해 가맹 본부수가 상대적으로 많은 특징을 보여주고 있다. 가맹 본부의 사업 지속 기간이 평균 5.4년으로 나타났으며 본부운영상 가장애로사항은 자금부족이 43%로 나타났다. 또한 가맹점관리 및 통제의 어려움도 32%로 나타나 본부와 가맹점 관리와 지도에 많은 어려움을 겪고 있는 실정이다.

우리나라의 프랜차이즈 및 소자본창업의 현실은 사업개시 1년 이내에 40%가 실패한다는 사실과 가맹 본부 역시 5년 이내에 3분의2 정도가 도산한다는 조사결과가 나온바 있어 프랜차이즈 산업에 대한 도전과 열의는 좋으나 프랜차이즈에 대한 대박의 꿈보다는 차근차근 성실히 준비하여 사업에 접근하는 자세가 무엇보다 요구된다.

## 2. 프랜차이즈 산업의 역할

프랜차이즈 산업은 유통산업의 한 부문으로 국내에 새로운 프랜차이즈 시스템이 도입된 이래 놀라운 성장을 거듭해오고 있다. 국내 프랜차이즈 산업은 이제 산업의 한 분야로 그 비중이 날로 커지고 있다. 특히, 98년 IMF 위기 때는 환란극복의 견인차역할을 하기도 했다. 고용창출과 투자촉진 등 국가경제 발전에 크게 이바지하고 있다 해도 과언이 아닐 것이다. 1996년 유통시장 개방이후 해외 프랜차이즈 업체의 국내진출은 국내 프랜차이즈 업계의 새로운 위기였다. 거대한 자본과 노하우로 인해 경쟁력을 상실할 것으로 예측되기도 했었다.

그러나 이제는 국내 토종 프랜차이즈 업계의 약진으로 세계굴지의 다국적 프랜차이즈 업체와 어깨를 나란히 하고 있을 뿐만 아니라 순수우리 고유브랜드로 중국 등 해외 진출을 통한 로열티 수입도 벌어들이는 수준에 이르렀다. 또한, 프랜차이즈 산업은 정부의 중소기업 지원정책의 주요과제가 되고 있고 3차 산업의 꽃이며 핵심동력산업으로 자리잡아가고 있다.

그리고 국내 창업환경은 프랜차이즈 산업과 프랜차이즈 업종을 빼고는 대화가 되지 않을 정도가 되었다. 프랜차이즈 산업의 눈부신 발전은 우리주변의 구멍가게와 식품점등을 편의점으로 24시간 쾌적한 쇼핑공간으로 바꾸어 놓았다. 전국 어디서나 똑같은 품질, 동일한 가격, 동일한 서비스를 받을 수 있게 되었다. 프랜차이즈 산업의 확산은 비단 편의점 뿐만 아니라 외식업을 비롯한 다양한 업종에서 프랜차이즈 시스템을 도입하고 새로운 프랜차이즈 모델 개발에 열중하고 있다. 다시 말해 지구상에 존재하는 그 어떤 사업도 프랜차이즈 비즈니스가 가능하다는 점이다.

프랜차이즈 산업은 본부는 규모의 이익 실현이 가능하며, 가맹점은 독립된 사업주체로 분업의 이익실현이 가능하다. 또한, 시스템에 의해 발생하는 이익을 상호 공유할 수 있는 매력을 가지고 있다. 특히, 개인인 경우 소자본과 무경험으로도 잘 구축된 시스템과 매뉴얼의 도입만으로도 사업 전개가 가능한 장점을 지니고 있다.

이러한 많은 장점들을 가진 프랜차이즈 산업의 발전을 통한 역할에 대해 살펴보자.



첫째 유통 서비스 산업의 현대화를 꾀할 수 있다. 프랜차이즈 시스템은 선진경영기법으로 프랜차이즈 산업 발전을 통한 유통구조 혁신과 유통서비스산업의 현대화를 도모할 수 있다.

둘째, 프랜차이즈 산업을 통한 우수중소기업 발굴과 육성이 가능하다. 대기업 편중의 기업구조를 유망 프랜차이즈 기업 육성을 통한 바람직한 기업구조와 구도가 가능해질 것이다.

셋째, 창업기회의 확대와 청년창업으로 실업을 해소할 수 있다. 소자본, 아이디어 등의 지식 기반 산업으로 창업 장벽이 낮아 쉽게 창업이 가능하여 청년실업을 해소하는데 도움이 될 것이다.

넷째, 전국 네트워크 구축으로 지역 간 격차를 좁히고 균형적인 발전이 가능하다. 프랜차이즈 시스템에 의한 전국체인망을 통해 전국어디서나 동일한 품질의 상품을 동일한 가격과 서비스를 제공받을 수 있게 되어 지역 간 격차가 해소되고 균형적인 발전을 도모할 수 있다.

다섯째, 자유경쟁체제에 의한 선의의 경쟁으로 고객 서비스가 한층 높아질 것이다. 치열한 경쟁을 통해 고객 만족도가 제고 될 것이며 소비자의 권익도 동반 신장될 것이다. 이는 고객서비스의 품질향상에도 크게 기여할 것이다.

여섯째, 프랜차이즈 산업과 연계된 관련 산업의 발전이 가속화될 것이다. 새로운 아이디어 발굴, 새로운 상품개발, 물류정보화, 서비스 품질, 설비, 시설, 포장 등이 새롭게 개발되며 첨단화 될 것이다.

일곱째, 정부차원의 각종 법률 제정과 개선을 통해 지원정책과 규제들이 완화될 것이다. 프랜차이즈 독립법안 제정은 물론 관련법안의 보완 개선 등을 통해 프랜차이즈 산업 육성에 법률이 뒷받침 되게 지원될 것이다.

여덟째, 프랜차이즈 산업의 해외진출을 통해 수출에도 크게 기여 할 것이다. 해외로 로열티만 지불하는 입장에서 국내 프랜차이즈 업체의 해외진출은 로열티 수익은 물론 무역 및 수출에도 많은 기여를 할 것이다.

아홉째, 프랜차이즈 산업을 통한 산학연계 활동이 더욱 활발해질 것이다. 대학정규과목에 프랜차이즈 전문과정이 개설될 것이며, 특수대학원, 평생교육원, 창업동아리 등의 다양한 교육과정에 산학 연계된 프로그램이 개설되고 상호간 연구와 협력이 확대될 것이다.

프랜차이즈 산업의 역할을 요약하면 가맹 본부의 역할이 커짐으로 인해 유통업 파워의 급진장을 가져올 것이며, 특히 생산자(제조업)의 자세와 소비자의 큰 변화를 가져올 것으로 본다. 생산자(제조업)는 가맹 본부와 소비자의 정보를 더욱 소중히 해야 할 것이고, 본부 또한 치열한 프랜차이즈 업계에서 살아남기 위해서는 고객의 소리를 더욱 귀담아 듣고 고객의 입장에서 받아들이고 해결하는 경영자세가 요구된다. 국내 프랜차이즈 산업의 발전은 전산업의 선진화를 가져올 것이며 프랜차이즈 산업은 소비자에게 더욱 가까이서

사랑 받는 매력적인 산업 분야가 될 것이다.

끝으로, 프랜차이즈 산업의 눈부신 발전은 산업전반에 큰 영향을 줄 것이며 특히 유통 서비스 산업의 현대화, 고용창출, 관련 산업의 동반발전에 제일 많이 기여할 것으로 기대된다.

### 3. 국내외 프랜차이즈 산업현황

프랜차이즈 산업은 1930년 미국에서 개발되어 표준화된 시스템과 매뉴얼을 통해 혁신을 가져온 새로운 경영기법이다. 국내 프랜차이즈 산업은 1980년대 중반부터 본격적으로 도입되어 최근에는 창업열기와 더불어 각광을 받고 있는 산업분야가 되었다.

국내 프랜차이즈 시장은 토종 프랜차이즈 업체와 외국계 업체와의 수성과 침투전략 공방이 치열하다. 아울러, 국내에서 선전하고 있는 몇몇 토종프랜차이즈 등은 중국을 비롯한 해외진출에 눈을 돌리고 적극적인 해외시장 공략에 나서고 있다.

#### 1) 한국프랜차이즈 산업현황과 전망

국내 프랜차이즈 산업현황은 (사)한국프랜차이즈 협회가 20002년 말 기준으로 조사한 자료에 의하면, 매출액은 연간45조원에 이르며 약1600여 개 가맹 본부에 가맹점수는 약 12만개에 달하고 있다.

〈표 2-1〉 한국프랜차이즈 산업현황

구 문	내 용	비 고
매출액	약 45조원	-GDP의 7.6%차지 -종사자 57만 명
본부수	약 1,600개	
가맹점수	약 12만개	

자료:(사) 한국프랜차이즈협회.2002

프랜차이즈 산업 업종별 구성변화 추이는 점포기준으로 2002년의 경우 외식업이 42%, 소매업이37% 서비스업이 21%로 나타났다. 향후 업종별 구성변화추이는 2010년 예측기준으로 외식업 26%, 서비스업 37%로 외식업 구성이 점차 감소하고 서비스업이 증가할 것으로 전망하고 있다.

〈표 2-2〉 점포수 기준 업종별 구성 변화추이

(단위 : %)

구분 \ 년도별	2002	2005	2007	2010
외식업	42	36	32	26
소매업	37	37	37	37
서비스업	21	27	31	37

〈표 2-3〉 매출액 기준 업종별 구성변화추이

(단위 : %)

구분 \ 년도별	2002	2005	2007	2010
외식업	27	25	23	19
소매업	62	63	64	66
서비스업	11	12	13	15

프랜차이즈 업종별 매출액은 2002년 현재 소매업이 62%, 외식업이 27% 서비스업이 11%순으로 나타났다. 향후전망은 2010년 기준으로 소매업이 66%, 외식업이 19% 서비스업이 15%로 변화될 것으로 예측하고 있다. 국내 프랜차이즈산업의 시장규모에 대한 매출액 전망은 2005년이 약 60조원 2010년이 약 113조원으로 전망되고 있으며, GDP대비 비중은 2002년 7.6%에서 2010년에는 11.0%로 증가될 것으로 예측하고 있다.

〈표2-4〉 한국프랜차이즈 산업의 매출액 전망

(단위 : 백억 원, %)

구분 \ 년도별	2002	2005	2007	2010
매출액	4.169	6.063	7.783	11.319
GDP 대비비중	7.6	8.7	9.6	11.0

(주) 매출액은 매년 10%성장, 3%인플레이션, GDP 매년 5% 성장가정

## 2) 해외프랜차이즈 산업현황

2002년 국제 프랜차이즈 협회(IFA : The International Franchise Association) 자료에 의하면 세계프랜차이즈 산업현황은 아래 〈표 2-5〉와 같다.

〈표 2-5〉 세계 프랜차이즈 관련 통계추정치

(단위 : 십억 달러, 개, 명)

지역별	매출액	가맹본부수	가맹점수	고용창출
북미	1,098	3,200	401,000	9,000,000
남아메리카	15	1,569	46,890	365,650
유럽	126,4	5,955	221,152	969,411
아시아	156,2	3,949	415,600	1,290,000
퍼시픽	60,0	1,047	63,400	768,000
아프리카	5,9	478	23,625	586,000

자료 : IFA, 2002

〈표 2-6〉 미국 프랜차이즈 산업현황

구 분	내 용	비 고
매출액	1조 1,640달러	GNP의 14%차지 소매매출의 45%차지 미국소매점포의 40%차지
점포수	52만 7,000개	
본부수, 가맹점수	1,500개	
	31만 6,000개	

자료 : IFA, 1998년

프랜차이즈 산업 종주국인 미국의 프랜차이즈 산업 현황은 프랜차이즈 산업비중이 GNP의 41%를 차지하고 있으며, 전체 소매업 매출의 45%를 프랜차이즈 산업이 차지하고 있다. 특히 미국전체소매업 점포의 40%를 차지할 정도로 프랜차이즈산업의 종주국으로써 성숙된 면모를 보여주고 있다.

미국프랜차이즈 산업의 최근자료에 의하면 2002년 현재 미국 내 가맹 본부수는 약 5,300여 개로 집계되고 있다. 참고로 현재 미국에서 프랜차이즈 업종으로 인기를 누리고 급성장하고 있는 미국프랜차이즈 베스트10 을 “앙트레프레너(entrepreneur)”자료를 인용해 공개하면 〈표 2-7〉과 같다.

〈표 2-7〉 美國프랜차이즈 베스트10

순위	업체명	업종	점포수(개)	홈페이지
1	Subway	샌드위치 전문점	17,709	www.ubway.com
2	curves	여성전용헬스클럽	4,190	www.buycurves.com
3	7-eleven	편의점	24,454	www.7-eleven.com
4	Mcdonalds	햄버거 체인점	30,220	www.macdonalds.com
5	Janiking	청소대행업	9,627	www.janiking.com
6	Tacobell	멕시코요리전문점	6,902	www.tacobell.com
7	Quiznos	샌드위치 전문점	1,663	www.quiznos.com
8	Super 8	저가형 숙박시설	2,088	www.Super 8.com
9	Jcksonhewitt	사업지원서비스업	3,816	www.jcksonhewitt.com
10	Sonicdrivein	드라이브숍	2,482	www.sonicdrivein.com

일본의 프랜차이즈 산업은 2001년 기준으로 가맹점수 약 22만개에 매출액 17조 6,142억 엔으로 나타났다. 프랜차이즈 업종별 구성비는 소매업이 65%로 단연 으뜸이고, 그 다음이 외식업이 21%, 서비스업 14% 순으로 나타났다. 일본의 경우 소매업 비중이 높은 이유는 다른 나라와는 달리 편의점이 프랜차이즈 산업에 의해 발전되었기 때문이다.

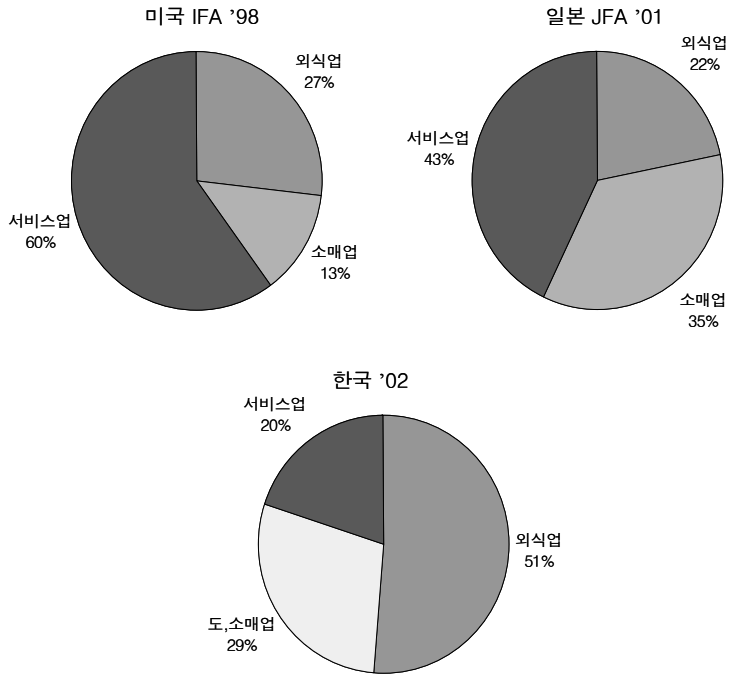
〈표 2-8〉 일본프랜차이즈 업종별 구성

(단위 : 개, 억엔, %)

구분	가맹점수	구성비	매출액	구성비
소매업	77,005	35	11조 4,131	65
외식업	48,812	22	3조 6,326	21
서비스업	92,995	43	2조 5,684	14
합계	218,812	100	17조 6,142	100

자료 : JFA, 2001

〈그림 2-2〉 각국별 프랜차이즈 업종별 구성비



### Ⅲ. 본부 및 가맹점 평가척도 개발의 틀

#### 1. 본부 및 가맹점 평가척도 개발항목 접근

##### 1) 본부 및 가맹점 평가척도 개발접근방법

본부 및 가맹점 평가척도 개발 접근방법은 각종 평가 선행연구 자료와 (사)한국프랜차이즈 협회의 한국프랜차이즈대상 심사기준을 기초로 하여 본부 및 가맹점 평가척도 연구에 접근하였다. 아울러, 시범 가맹 본부 및 가맹점을 선정하여 설문조사를 통한 실증분석결과를 평가척도 개발연구에 적용하기도 했다. 특히, 본부 및 가맹점 평가에 대한 부문별 배점 기준은 조사결과를 토대로 했으며, 프랜차이즈 본부 및 가맹점 사업 특성을 현실적으로 고려하기도 했다. 본부 및 가맹점 평가개발 항목이 각각 500개 문항이라는 전제 하에 문항을 개발하다보니 업무내용과 속성에 따라 차등을 두지 않고 동일한 문항수로 접근하는 데는 적지 않은 어려움이 따랐다. 문항별 질문이 넘치기도 하고 부족하기도 했기 때문이다.

또한 본부 및 가맹점 총 문항수가 1,000개 문항이다 보니 질문내용이 다소 유사하거나 본부와 가맹점 관계상 부득이 중복을 피할 수 없는 문항도 간혹 있었다. 평가에 있어서 세부항목별 배점을 세분화하지 않고 본부 및 가맹점 평가를 5개 부문으로 나누어 부문별 배점을 중요도에 따라 정해 평가한 후 종합 평가는 5개 부문 평가 점수를 합산하는 방법으로 결정했다.

#### 2. 본부 및 가맹점 평가척도 개발 선행연구

##### 1) 각종 인증제 부문

##### (1) 한국프랜차이즈大賞 심사기준

〈표 3-1〉가맹본부평가항목

( )안은 평가지수임

구 분	주 요 평 가 항 목
1. 경영자평가 (200)	· 정책참여도(창업가이드북, 중소상인교육, 소비자보호시책 등) · 경영자의자질 및 경영철학(인품, 사업경력·실적, 리더십·관리력, 사업마인드·경영혁신의지등)
2. 경영시스템, 경영상태 및 경영성과 (240)	· 가맹사업연수, 기업형태 · 경영조직과 인적자원 · 재무구조·손익계산서 공개여부, 경상이익률(3년간) · 연구개발-원·부자재개발, 연구부서,개발비

3. 사업전망 및 경영전략 (200)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마케팅-광고선전비 및 판매촉진 (가맹점에 대한 관촉지원 및 관촉비 부담)</li> <li>· 물류관리-리드타임,배송운임부담,물류센터 운영</li> <li>· 정보화수준-PC보급률,홈페이지,POS도입,ARS상품주문</li> <li>· 경영전략-시장정보수집 빈도, 정보제공, 중장기사업계획 매출기장· 파악</li> <li>· 상품 및 서비스-브랜드 및 상품 서비스 등록여부, 시장점유율, 신상품 매출 공헌도, 본부상품 공급률</li> <li>· 사업전망-업종전망, 사업아이디어,사업의 차별성</li> <li>· 가맹점 지역적 분포 및 증가현황</li> </ul>
4. 가맹점과의 관계 (140)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가맹계약서-불공정항목 여부, 추가항목여부, 본사현황 사전공시여부</li> <li>· 가맹시스템-가맹비, 로얄티, 상품 대금의 결제 방법, 본사의 가맹점 리콜제, 분쟁시스템</li> <li>· 가맹점 지원-가맹점매뉴얼, 수퍼바이저 방문</li> </ul>
5. 가맹점 만족도 (220)	<ul style="list-style-type: none"> <li>리콜제도 시행여부, 수퍼바이저 방문 여부, 물류 공급, 지속적 광고, 관촉물지 원교육, 상권보호, 반품처리, 가맹점 경영참여 여부, 가맹점관리매뉴얼</li> </ul>

〈표3-2〉 가맹점평가항목

( )안은 평가지수임

구분	주요 평가항목
1. 시스템에 대한 이해도(170)	시스템의 기본에 대한 이해도, 경영방침의 이해도, 경영방침의 준수태도
2. 매뉴얼(110)	시스템 매뉴얼의 구비실태
3. 교육훈련(120)	본사교육훈련에 대한 참여실태, 점포내 교육훈련 실태
4. 품질관리(130)	상품의 품질관리 실태, 원재료의 품질관리 실태
5. 서비스(130)	차별화된 서비스전략의 유무, 고객정보관리의 실태
6. 청결도(100)	청결도 유지를 위한 기준서의 유무, 종업원의 복장관리 유무
7. 경영실태(130)	연차적 매출액 변동추이, 투자 수익률(연차별)
8. 종업원(60)	이직률
9. 기타(50)	차별화되고, 경쟁력 있는 특수전략

〈표 3-3〉 본사현황평가표(종합)

회 사 명 :  
 브랜드명 :  
 심사위원 :

평가항목	주요항목	평가기준	문항수	배점	평점
1. 경영자평가	경영자	실사	1	100	
	프랜차이즈산업발전기여도	실사	1	100	
	<b>소 계</b>		2	200	
2. 경영시스템, 사업의 성장성 및 안정성	성장성·안정성	평가표	8	80	
	인적자원	평가표	3	30	
	연구개발	평가표	3	30	
	판매촉진	평가표	3	30	
	유통물류	평가표	3	30	
	정보화시스템	실사	4	40	
	<b>소 계</b>		24	240	
3. 사업전망 및 경영전략	경영전략	평가표	5	50	
	상품 및 서비스	평가표	4	70	
	사업전망	실사	2	50	
	가맹점 현황	평가표	3	30	
	<b>소 계</b>		14	200	
4. 가맹점과의 관계	가맹계약서	실사	3	70	
	가맹시스템	평가표	4	60	
	가맹점지원	평가표	1	10	
	<b>소 계</b>		8	140	
5. 가맹점 만족도	가맹점	실사	11	220	
	<b>소 계</b>		11	220	
<b>합 계</b>			59	1,000	



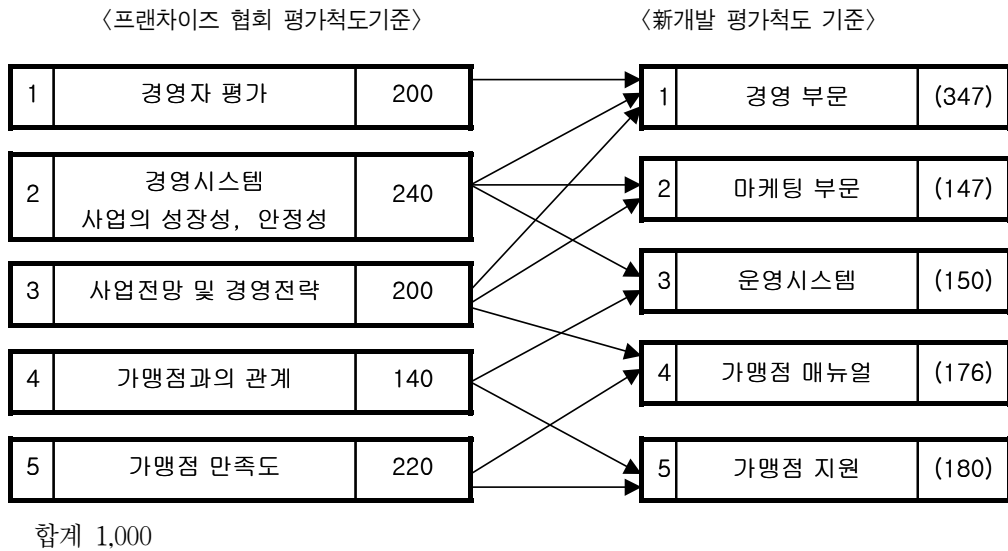
## Ⅵ. 본부 및 가맹점 평가척도 개발 및 검증

### 1. 본부 및 가맹점 평가척도 개발 항목 설정

#### 1) 평가척도 부문별 평가내역 및 항목구성

##### (1) 본부평가척도 부문별 비교

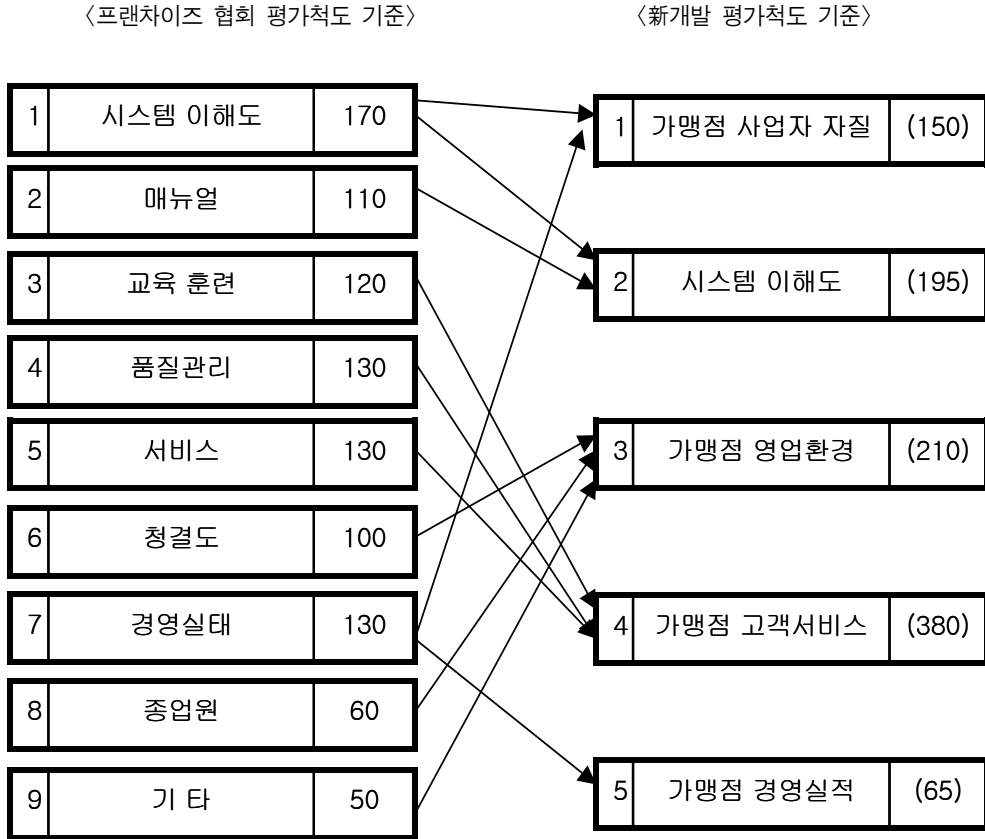
〈그림 4-1〉 본부평가척도 비교표



단, 新개발평가기준의 부문별 ( )안의 배점은 편의상 비교하기 위한 수치이며, 연관성이 있는 협회의 본부평가척도 항목 중 비중이 가장 높은 부문은 본부의 경영부문인 것으로 나타났으며, 가장 낮은 부문은 운영시스템 부문으로 나타났다.

(2) 가맹점 평가척도 부문별 비교

〈그림 4-2〉 가맹점평가척도 비교표



합계 1,000

가맹점의 경우 비중이 가장 높은 항목은 가맹점 고객서비스로 나타났으며, 가맹점 경영실적이 가장 낮게 나타났다.

(3) 본부 평가내역 및 항목 구성

부문별	평가내역	부문별	평가내역
1. 경영 부문	1) 경영자 능력 2) 경영조직 및 인적자원 3) 경영전략 4) 사업전망 및 경영성과 5) 사업기반 및 안정성	4. 가맹점 운영매뉴얼 부문	1) 점포관리매뉴얼 2) 품질관리매뉴얼 3) 메뉴 및 조리매뉴얼 4) 집객서비스매뉴얼 5) 판매 및 회계관리

	6) 재무구조 건전성 7) 경영혁신 8) 사회공헌도 9) 기업문화 10) 윤리경영		6) 컴플레인 처리매뉴얼 7) 상품 수.발주 매뉴얼 8) 경쟁점 및 시장조사 9) 교육훈련매뉴얼 10) 시설 및 장비 관리매뉴얼
2. 마케팅 부문	1) 상품 및 브랜드력 2) 가격경쟁력 3) 마케팅 차별화 4) 연구개발 5) 신제품개발 6) CI, BI 이미지 7) 광고, 홍보 8) 제휴 및 아웃소싱 9) 사이버마케팅 10) 수상경력	5. 가맹점 지원 부문	1) 가맹계약의 공정성 2) 가맹점 만족수준 3) 가맹점 지원정도 4) 매뉴얼 도입수준 5) 슈퍼바이저 운영 6) 상권 및 영업권보장 7) 수익성 및 영업성과 8) 상품공급율 9) 여신거래제도 10) 본,가맹점 커뮤니케이션
3. 운영 시스템 부문	1) 법률 및 계약관계 2) 조직 및 인사관리 3) 회계 및 자금관리 4) 점포개발시스템 5) 점포운영시스템 6) 식자재공급 및 재고관리 7) 물류시스템 8) 정보화시스템 9) 교육훈련시스템 10) 회의체 운영	○ 1개부문×10개평가내역 ×10개 평가항목 = 100개 평가항목  ○ 5개부문×100개평가항목 = 500개 평가항목으로 구성	

(4) 가맹점 평가내역 및 항목구성

부문별	평가내역	부문별	평가내역
1. 가맹점 사업자 자 질	1) 경영 철학 2) 경영 마인드 3) 본부 협조도 4) 사업 경력 5) 리더십 6) 관리 능력 7) 혁신 의지 8) 신뢰성 9) 자금력 10) 창조성	4. 가맹점 고객 서비스	1) 고객정보관리 및 활용 2) 서비스 품질관리 3) 제품 품질관리 4) 접객 서비스 5) 시설 및 위생관리 6) 상품배달 및 포장 7) 고객 인센티브 8) 소비자보호 및 컴플레인 9) 친환경서비스 도입 10) 고객만족 및 업무성과

<p>2. 시스템 이해도</p>	<p>1) 본부와의 시스템공감대 2) 프랜차이즈시스템 이해수준 3) 경영방침 이해 및 준수 4) 본,가맹점간 준수사항 이행 5) 정보화 투자수준 6) 안전시스템 구축 7) 업무분장의 명확성 8) 인터넷 및 정보활용도 9) 프로세스 원활화 정도 10) 커뮤니케이션 시스템</p>	<p>5. 가맹점 경영 실적</p>	<p>1) 매출신장률 2) 신제품 판매기여도 3) 매출이익률 4) 재고관리 및 로스 5) 순이익 개선 6) 투자수익률 7) 영업지표 향상추이 8) 경영제도 개선 및 성과 9) 판매관리비 절감 10) 대외수상경력</p>
<p>3. 가맹점 영업환경</p>	<p>1) 시장성 2) 경쟁력 3) 상권 및 입지 4) 점포운영 실태 5) 조직 및 종업원 6) 시설 및 장비수준 7) 인테리어 수준 8) 분위기 및 연출 9) 청결 및 위생상태 10) 고객 편의시설</p>	<p>○ 1개부문 10개평가내역 × 10개 평가항목 = 100개 평가항목</p> <p>○ 5개부문×100개평가항목 = 500개 평가항목으로 구성</p>	

(5) 본, 가맹점 500개 평가항목 구성 기준

부문별	평가내역	평가항목	비고
<p>5개 부문</p>	<p>50개 평가내역 (1개부문 10개평가내역)</p>	<p>500개 평가항목 (1개부문 100개평가항목)</p>	<p>본,가맹점 500개평가 항목수 동일 (총 500×2 =1,000항목)</p>
	<p>5개부문×10개평가내역×50 개평가내역</p>	<p>10개평가내역×각10개평가항목 = 100개평가항목×5개부문 = 500개평가항목 또는 50개 평가내역×각10개평가항목 = 500개평가항목</p>	

2. 평가척도의 검증

1) 본부 및 가맹점 평가척도 항목별 배점기준 검증

본부 및 가맹점 평가척도의 검증을 위해 부문별 평가항목에 대한 배점기준은 기초설문 조사 중요도 순위결과와 본 연구자의 의견을 토대로 하여 배점기준안을 설정한 후 평가기

준의 공정성과 객관성을 높이기 위해 마지막으로 7명의 전문가 설문조사를 통해 검증했으며, 전문가 조사결과를 본부 및 가맹점 평가척도 배점기준 최종확정에 반영하는 절차를 밟았다.

〈표 4-1〉 본부평가척도 배점기준 검증

평가항목	구 분	본 연구조사 (중요도순위)	전문가 (평균)	본연구자(안)	최종확정
1. 경영부문		5	18.6	15	20
2. 마케팅부문		3	17.9	20	20
3. 운영시스템부문		4	17.9	15	15
4. 가맹점운영 매뉴얼부문		2	21.3	20	20
5. 가맹점지원부문		1	24.3	30	25
합 계			100	100	100

〈표 4-2〉 가맹점평가척도 배점기준 검증

평가항목	구 분	본 연구조사 (중요도순위)	전문가 (평균)	본연구자(안)	최종확정
1. 가맹점사업자 자질		1	27.1	30	25
2. 시스템이해도		3	15.8	15	15
3. 가맹점영업환경		4	20.0	15	20
4. 가맹점고객서비스		2	17.1	20	20
5. 가맹점경영실적		5	20.0	20	20
합 계			100	100	100

## 2) 본부 및 가맹점 평가척도 배점기준 확정 근거

본부평가척도 배점기준에 있어 전문가설문 검증결과가 본부의 마케팅부문과 운영시스템부문이 배점이 동일하게 조사되었다. 배점 최종확정에서 본 연구조사 부문별 중요도 순위 결과와 본 연구자의 배점안을 고려하여 본부의 마케팅 부문 배점을 운영시스템부문보다 5점 높게 책정했다. 본 연구조사결과와 근거로 마케팅부문이 운영시스템부문보다 중요도순위가 1단계 높은 것으로 나타났다.

5개 평가부문 중 마케팅부문 중요도 순위는 3위로 나타났으나, 운영시스템부문은 4위로 평가되었다. 따라서 마케팅부문은 20점으로 하고, 운영시스템부문을 15점으로 조정 확정했다. 또한 연구자의 배점안 의견에서도 운영시스템부문보다 마케팅부문을 5점 높게 평가했으며, 이는 프랜차이즈 사업특성 상 본부의 마케팅 중요성을 감안했으며 특히, 경쟁이

치열한 프랜차이즈업계의 경영환경을 고려하지 않을 수 없었다.

가맹점 평가척도 배점기준은 검증결과 큰 견해차이가 없었다. 전문가 설문결과에서 가맹점사업자 자질에서 평균배점이 27.1점으로 조사되었으나, 5개 부문별 평가중요도를 감안하고 배점격차를 줄이기 위해 가맹점 사업자 자질항목을 가맹점 평가척도에서 가장 높은 배점인 25점으로 조정했다.

결과적으로 본부 및 가맹점 평가척도 배점기준은 가장 높은 배점이 25점, 중간수준이 20점, 그리고 가장 낮은 배점은 15점으로 하여 3단계로 구성하였으며, 배점단계별 격차는 5점 단위로 큰 편차를 두지 않고 책정했다.

(1) 본부평가척도배점 (사례)

(사)한국프랜차이즈협회		업계전문가 평가기준		능률협회(service)	
평가항목	배점	평가항목	배점	평가항목	배점
경영자 평가	200	마케팅	30	리더십	120
경영시스템 사업의 성장성 안정성	240	운영	30	서비스품질	150
		고객서비스	20	시설, 환경	150
		경영	20	업무프로세스	150
				인적서비스	150
사업전망 및 경영전략	200			고객정보	150
가맹점과의 관계	140			업무성과	180
가맹점만족도	220				
합 계	1,000	합 계	100	합 계	1,000

발표논문기준		본연구조사결과		연구자배점(안)	
평가항목	중요도 순 위	평가항목	중요도 순 위	평가항목	배점
시스템부문	1	경영부문	5	경영부문	15
가맹점지원	2	마케팅부문	3	마케팅부문	20
본부경쟁력	3	운영시스템부문	4	운영시스템부문	15
		가맹점운영매뉴얼	2	가맹점운영매뉴얼	20
		가맹점지원부문	1	가맹점지원부문	30
합 계				합 계	100

(2) 가맹점 평가척도배점 (사례)

(사)한국프랜차이즈협회		본연구조사결과		연구자배점기준(안)	
평가항목	배점	평가항목	중요도 순 위	평가항목	배점
1. 시스템이해도	170	1. 가맹점주자질	1	1. 가맹점주자질	30
2. 매뉴얼	110	2. 시스템이해도	3	2. 시스템이해도	15
3. 교육훈련	120	3. 가맹점영업환경	4	3. 가맹점영업환경	15
4. 품질관리	130	4. 가맹점고객서비스	2	4. 가맹점고객서비스	20
5. 서비스	130	5. 가맹점경영실적	5	5. 가맹점경영실적	20
6. 청결도	100				
7. 경영상태	130				
8. 종업원	60				
9. 기타	50				
합 계	1,000			합 계	100

3. 평가척도 도입 및 응용방안

1) 평가척도 운영방안

가맹 본부 및 가맹점 평가 척도 개발 항목에 대한 평가기준과 항목별 설문답변요령을 구체적으로 제시해 두고자한다.

〈표 4-3〉 평가 기준 및 설문답변요령

평가기준 및 설문답변 해석	매우낮다	낮은편이다	보통이다	높은편이다	매우높다
	매우부적절하다 (해당사항없음)	부적절하다	불확실하다	적절하다	매우적절
	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
척도점수	1	2	3	4	5
100분율	20%이하	40%이하	60%이하	80%이하	100%이하
평가기준	아주못함	미흡	양호(보통)	우수함	탁월함

그리고 본부 및 가맹점 평가척도에 의한 평가점수 산정 방식은 아래와 같다.

- 평가 점수 산정 방식

〈부문별 평가점수 산정방식 : 500개 문항〉

$\frac{\text{문항평가점수 합계( )}}{5\text{점} \times \text{문항수 } 100} \times \text{평가부문별배점( )} = [\text{부문별 평가점수}]$
<p>예 시     <math>\frac{(420)}{5 \times 100} \times (25) = [21]</math></p>

〈부문별 평가점수 산정방식 : 50개 문항〉 기초설문조사용

$\frac{\text{문항평가점수 합계( )}}{5\text{점} \times \text{문항수 } 10} \times \text{평가부문별배점( )} = [\text{부문별 평가점수}]$
<p>예 시     <math>\frac{(33)}{5 \times 10} \times (25) = [16.5]</math></p>

〈종합평가〉

\* 500개 문항과 50개 문항 종합평가방법은 동일함.

<p>본부 종합평가 = 부문별 평가점수(5개 부문)합산</p> <p>가맹점 종합평가 = 부문별 평가점수(5개 부문)합산</p>
--

참고로, 본부 및 가맹점 평가척도에 대한 배점에 대한 기준은 (사)한국프랜차이즈협회 대상 심사기준, 외국프랜차이즈 업체, 업계전문가 관련논문, 정부기관과 각종인증기준, 그리고 전문가 설문조사 검증결과와 프랜차이즈 산업의 특성을 고려하여 배점 기준을 확정하였다.



〈표 4-4〉 본부 및 가맹점 평가척도 배점 기준

구분	부문별	주요항목	배 점
본 부 평 가	1. 경영부문	경영자 능력, 경영전략, 재무구조, 사회공헌도 등	20
	2. 마케팅부문	상품 및 브랜드력, 마케팅 차별화, 광고홍보, 수상경력	20
	3. 운영시스템부문	법률 및 계약관계, 조직 및 인사관리 점포운영 시스템, 물류시스템	15
	4. 운영매뉴얼부문	점포관리매뉴얼, 메뉴 및 조리매뉴얼接客 서비스 매뉴얼	20
	5. 가맹점지원부문	가맹계약공정성, 매뉴얼도입수준 슈퍼바이저 운영, 상품공급률	25
<b>합 계</b>			<b>100</b>
가 맹 점 평 가	1. 가맹점사업자 자질부문	경영마인드, 본부협조도 리더십, 신뢰성	25
	2. 시스템이해도 부문	본부와의 시스템 공감대 경영방침 이해 및 준수	15
	3. 영업환경부문	시장성, 경쟁력 상권 및 입지, 점포운영실태	20
	4. 고객서비스부문	고객정보관리 및 활용 서비스 품질관리,接客서비스	20
	5. 경영실적부문	매출신장률, 매출이익률 순수익 개선, 판매관리비 절감	20
<b>합 계</b>			<b>100</b>

## V. 결론 및 제언

우리경제는 물론 세계경제의 큰 틀이 3차 산업, 즉 프랜차이즈 산업과 같은 서비스 산업이 확대되고 유통산업의 비중이 국내외적으로 점차 높아지고 있다. 미국 최고의 기업인 동시에 세계최대의 유통회사인 월마트(wal-mart) 역시 유통서비스 산업체이다.

국내에 유통산업이 일반국민에게 알려지기 시작한 것도 1993년 할인점이 국내에 처음으로 선보이면서 유통산업에 대한 관심이 높아지고, 국민의 입에 오르내리기 시작했다.

유통산업의 대표적 업체인 백화점이 국내에 도입된 지는 70년이 넘었으나 프랜차이즈 산업이 국내에서 시작한다는 20여 년 밖에 되지 않았다. 비교적 짧은 역사에도 불구하고 프랜차이즈 산업은 고용 창출 및 노동시장 유연성제고는 물론 전후방 관련 산업발전을 도모하는 신 동력 산업으로 각광을 받고 있다. 또한, 국가적 차원에서 볼 때 국민 경제적 효과가 높은 산업으로 자리 잡아가고 있다.

우리나라의 경제상황과 노동시장은 조기명퇴, 불안정한 직장생활 등으로 평생직장에서 평생직업을 선택하려는 창업시장이 더욱 확대될 것이다. 특히, 비교적 쉽게 창업이 가능한 프랜차이즈 업종이 각광을 받을 수밖에 없게 되어있다. 프랜차이즈 업계도 이제는 산업규모에 걸맞은 경영마인드와 경영체질을 새롭게 다짐하고 구축해야 할 것이다. 그러기 위해서는 무엇보다 프랜차이즈 산업에 대한 체계를 정비하고, 가맹 본부 및 가맹점을 객관적으로 평가 할 수 있는 평가척도에 의한 평가모델이 필요하다.

본 연구과제에서 개발된 본부 및 가맹점 평가 척도는 프랜차이즈 산업의 성장과정에서 나타날 수 있는 불합리한 요소 등을 사전에 예방하고 본 평가모델을 통해 가맹 본부에 대한 옥석을 가려낼 수 있는 토대가 마련되었으면 한다. 아울러 선량한 투자자가 프랜차이즈 산업을 통해 피해를 당하는 일이 없어야 할 것이며 자정노력을 통한 선의의 경쟁으로 프랜차이즈 업계가 바람직한 방향으로 성장하는데 본 연구가 일조하기를 기대한다.

끝으로 본 가맹 본부 및 가맹점 평가척도 개발 연구 과제를 수행하는 과정에서 느낀 아쉬움, 애로, 생각 등을 정리하여 향후 프랜차이즈 산업의 건전한 발전을 위해 제안하고자 한다.

- 본부 및 가맹점 각500 항목 평가문항의 설정과 전제조건에 대한 논의가 필요하다
- 평가 모델로써의 5점 평가척도의 적합성에 대한 논의가 필요하다.
- 평가자에 의한 평가결과의 객관성에 대한 논란여지가 있을 수 있다.
- 사업 업종 및 아이템 특성에 맞는 평가 척도 항목개발의 애로와 한계가 있었다.
- 본부 및 가맹점간의 관계에 의한 평가 문항의 구분, 중복 등의 애매함이 많았다.
- 5점 평가척도문항 외 별도 일반문항의 설문내용의 한정과 일반문항의 평가에 대한 문제가 대두되었다.
- 프랜차이즈 업계는 물론, 본부 및 가맹점 평가 모델 선행연구 자료 등의 미비와 미정비로 인한 상당한 혼란이 초래되었다.
- 기업의 규모, 업종특성에 따라 부득이 평가 항목이 다소 무관한 내용이 포함될 수밖에 없었다.
- 사전 설문조사 업체와 표본수의 부족에 따른 심층 분석 자료가 당초 기대에 미치지 못하고 미흡했다.
- 향후 프랜차이즈 사업 영역(시장형/기술형)전문성을 고려한 세분화된 평가 척도가

개발되어야 할 것으로 본다.

- 평가 부문을 프랜차이즈산업 특성에 맞게 본부 만족도, 상품 및 서비스 만족도, 가맹점의 고객만족도, 시스템과 매뉴얼 만족도, 정보 및 물류만족도 등으로 세분화된 평가가 요구된다.
- 평가 부문별 배점기준에 대한 객관적이고 논리적인 접근이 아쉬웠으며 충분한 연구가 필요하다.
- 평가척도에 대한 검증과 새로운 평가모델개발이 요구되며 향후 인증제도에 대한 연구지원이 필요하다.

본 연구에서의 평가 척도 개발 모델은 가급적 기업평가 등의 공인기관인 한국능률협회, 한국생산성본부, 한국경영·기술 컨설팅 협회의 선행연구 자료와 기업평가 사례 등을 충분히 반영하려고 노력했다. 또한 평가 척도 문항 개발 과정에서 종합 평가와 분석을 용이하게 하기 위해 평가항목수를 업무 중요도 등에 관계없이 일률적으로 적용한 것 등이 아쉬운 점이기도 했다.

프랜차이즈 산업 현장에서 누구나 평가를 쉽게 할 수 있도록 학문적 접근을 피하고 본부 및 가맹점 평가 항목 각 50개 항목 개발에 따른 질문 문항의 개발에 충실하려고 노력했다. 본 연구를 계기로 앞으로도 가맹 본부 및 가맹점에 대한 다양한 평가 모델이 개발될 수 있는 여건이 조성되었으면 한다. 아울러, 더욱 객관적이고, 과학적인 접근을 통해 새롭고 진보된 평가 척도모델이 개발되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 공정거래위원회(2003), “가맹점 거래의 공정화에 관한 법률의 운영방향”
- 김성국(1997), “조직과 인간행동”, 명경사
- 김성수(2003), “프랜차이즈 계약서 작성 및 관리”, 성균관대 대학원
- 김성수(2003), “강릉초당골두부잔치 프랜차이즈사업계획서”, (주)굿파트너비즈
- 김영철(2003) “프랜차이즈 유통관리”, 대구대 출판부
- 김현희(1996), “식당창업 이렇게 하면 성공한다”, 한국외식 정보(주)
- 능률협회컨설팅(2003), “국가고객만족도(KCSI)평가기준”
- 능률협회컨설팅(2003), “서비스 품질 등급 인증제(service-Q마크)”
- 대한상공회의소(2002), “10만개 가맹점 창업지원방안”
- 로버트스펙트/이수영 역(1997), “노드스트림의 서비스신화”, 세종서적
- 매일경제신문사(2002), “한국유통大賞심사사례”
- 박주관(1999), “사업타당성 분석&사업계획서 작성”, 21세기북스
- 박주관(2002), “프랜차이즈 기업평가모형 연구” (박사논문), 호서대학교
- 박해철(2003), “전략적 품질 경영을 위한 국제공인품질 인증제도” 미래품질 환경 컨설팅
- 산업자원부(2002), “프랜차이즈 산업 실태조사”
- 산업자원부(2002) “한국서비스 품질 우수기업인증 평가표”, 한국서비스 경영 진흥원
- (사)한국프랜차이즈 협회(2002), “프랜차이즈 창업가이드북”
- (사)한국프랜차이즈협회(2003), “프랜차이즈 경영가이드북”, 집필 회의 자료
- (사)한국프랜차이즈협회(2003), “한국프랜차이즈 大賞심사기준”
- 삼성경제 연구소(1994), “대기업병”, 윤수봉
- 서성무 외(1991), “경영학원론”, 형설출판사
- 설봉식(2001), “유통채널”, 영진출판사
- 송현수 외(2001), “고객행복경영”, 새로운제안
- 알리스, 잭 트라우트/박길부역(1994), “마케팅 불변의법칙”, 십일월출판사
- 이강원(2002), “프랜차이즈가맹선택시의 평가기준과 만족에 관한연구(석사논문)”, 고려대학교
- 이종철(2003), “프랜차이즈 성과의 결정변수에 관한 연구(석사논문)”, 숭실대학교
- 우제형(2001), “유통영업사례분석”, 한,언
- 윤명길 외(2002), “유통정보시스템”, 두남출판사
- 오세조 외(2002), “실전 프랜차이즈 마케팅전략”, 중앙경제평론사
- 이광중(1988), “프랜차이즈시스템 경영기법”, 한수협출판부
- 이유재(1995), “서비스마케팅”, 학현사
- 월간 창업&프랜차이즈(2002~2003), 월간자료
- 조동성의“전략 평가시스템Ⅱ (STRATEGIC EVALUATION SYSTEM)”, 서울경제경영
- 중앙일보(2002~2003), 일간지 자료
- 중앙일보VM(2002~2003), BIZNET TIMES주간지자료
- 중앙일보 이코노미스트(2002~2003), 주간지자료
- 중소기업협동 조합 중앙회(2003), “중소기업지원제도”

조선일보(2002~2003), 일간지자료  
한동철(1996), "소매관리", 영풍문고  
한국경제신문(2002~2003), 일간지자료  
한국경영기술컨설팅협회(2003), "중소기업컨설팅 기본모델"  
한국능률협회(2000), "CRM의 이론과 사례", 한국 NCR  
한국프랜차이즈 연구원(2003), "한국프랜차이즈 연감"  
한국생산성본부(2003), 한국경영생산성大賞 심사기준  
한국법제연구원(1994), "프랜차이즈 관행에 관한연구"  
홍두성(1992), "사회조사분석", 다산출판사

〈외국문헌〉

Arthur Andersen(1996), International Expansion by U.S Franchisors, Arthur Andersen LLP  
Chicago, Illinois in cooperation with the International Franchise Association,  
Washington, D.C  
Boyle, Emily(1999), "A Study of the Impact of Environmental Uncertainty on Franchise  
System : the Case of Petrol Retailing in the UK," Journal of consumer Marketing,  
Volume 16, Number 2,  
Ackerman, K,D,E. Bush,and R. T. justice(1994), "Determinants of Internationalization of  
Franchise Operations by US Franchisors," International Marketing Review, 11( NO.  
4),  
Alon, Ilan and david L. McKee(1999), "The Internationalization of Professional Business  
Service Franchise," Journal of Consumer Marketing, 16(Number 1)  
Journal of Retailing Volume79, Issue #2 2003 Food TECHNOLOGY August 2003  
Journal of Consumer Research · March 2003 An Interdisciplinary Quarterly

〈홈페이지〉

산업자원부. [www.mocie.go.kr](http://www.mocie.go.kr)  
공정거래위원회. [www.ftc.go.kr](http://www.ftc.go.kr)  
중소기업청. [www.sbdc.or.kr](http://www.sbdc.or.kr)  
대한상공회의소. [www.korcham.net](http://www.korcham.net)  
(사)한국프랜차이즈협회. [www.ikfa.or.kr](http://www.ikfa.or.kr)  
한국능률협회. [www.kma.or.kr](http://www.kma.or.kr)  
한국생산성 본부. [www.kpc.or.kr](http://www.kpc.or.kr)  
삼성경제연구소. [www.seri.org](http://www.seri.org)  
LG경제연구원. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)  
한국경영기술컨설팅협회. [www.kmtca.or.kr](http://www.kmtca.or.kr)  
(주)굿파트너 비즈. [www.dububiz.com](http://www.dububiz.com)  
박주관컨설팅(주). [www.pcg.co.kr](http://www.pcg.co.kr)  
월간창업& 프랜차이즈. [www.bizhouse.co.kr](http://www.bizhouse.co.kr)  
프랜차이즈타임즈. [www.franchisetimes.co.kr](http://www.franchisetimes.co.kr)  
비즈넷 타임즈. [www.biznettimes.com](http://www.biznettimes.com)  
IFA [www.franchise.org](http://www.franchise.org)

## 편집위원회 규정

제1조(명칭) 본 위원회는 한국유통과학회 편집위원회(이하 본 위원회라 칭한다)라 한다.

제2조(목적) 본 위원회는 본 학회 회칙 제19조에 의해 논문집의 발간업무를 관장하는 것을 목적으로 한다.

제3조(기능) 본 위원회의 기능은 다음과 같다.

1. 본 학회 학회지에 게재할 논문의 심사와 채택 결정
2. 본 학회 연구발표회에서 발표할 논문의 심사와 채택 결정

제4조(구성) 본 위원회의 구성은 6명내외로 하며, 위원은 상임이사회에서 위원을 선출한다.

제5조(임기) 본 위원회 위원의 임기는 1년으로 한다.

제6조(편집방침과 투고요령) 본 학회 학회지의 편집방침과 투고요령은 본 위원회가 따로 정한다.

제7조(기타) 본 규정에 정하지 않은 사항은 본 위원회의 결정에 따른다.

## 논문투고요령

논문제출은 아래 원고접수처로 하여주시기 바랍니다

1. 김남면(학술위원장/대전보건대) nmkim@hit.ac.kr 011-455-5261  
김수환(학술간사/미래경영개발연구원) su4802@hotmail.com 017-346-4802

논문 심사비 및 게재료는 다음과 같습니다.

1. 논문심사비는 무료
2. 게재료는 7만원. 단, 연구비 수혜논문은 15만원

입금은행구좌: 하나은행 470-910020-57607(윤명길 한국유통과학회)

입금시 반드시 실명으로 개인 또는 단체명을 기재바랍니다. 또한 영수증이 필요하면, 연락주시면 곧바로 송부해드리겠습니다.

논문작성요령은 다음과 같습니다

1. 한글97을 사용하여 편집용지는 사용자정의(190 x 260)로 작성
2. 원고분량은 본문과 부록을 포함하여 A4용지 25매 내외(Double Space)로 한다.
3. 소속, 직위, 제목을 각각 한글, 영문, 한자로 정확히 명시하여야 접수가능  
(연락 가능한 주소, 전화번호, 호출번호등 별도 기재)
4. 워드 작성시 아래 사항을 준수하여 주시기 바랍니다.

\* 편집용지 : 사용자정의(190 x 260)

\* 용지방향 : 좁게,

\* 문단모양 : (줄간격 - 160%, 들여쓰기 2)

\* 여백주기 : 위 - 20, 아래 - 15, 좌(우) - 25, 머리(꼬리)말 - 15, 제본 - 0

구 분	글 자 체	크 기
제 목	견명조	13
영문제목	신명조	10
성명(소속)	신문명조(신명조)	10
목차내용	신문명조(신명조)	10
본문내용·참고문헌	신문명조(신명조)	10
I. II. III. ……	태명조	12
1. 2. 3. 4. ……	중고딕	10
1) 2) 3) 4) ……	중고딕	9
(1) (2) (3) (4) ……	중고딕	9
①②③④ ……	중고딕	9
표(그림)의 이름	중고딕	9

5. 참고문헌은 그 전부를 저자명에 따라 국한문은 가나다순으로 영문은 ABC순으로 본문이 끝난뒤에 기재된다.
6. 참고문헌은 논문의 경우는 저자, 연도(괄호 속), 논문제목, 잡지명(이탤릭체로 표기), 권(volume), 호(number) 혹은 월, 면(page) 순으로, 저서인 경우는 저자, 도서명(이탤릭체로 표기), 출판지, 출판사명의 순으로 기재 한다.

예) 1. 논문 :

윤명길, 설성수(1999), '국내 정자상거래의 물류 택배시스템 분석' 유통과학 연구, 제1집, 25-38

Day, George S. and Prakash Nedungadi(1994), 'Managerial Representations of Competitive Advantage', Journal of marketing, 58(April), 31-44.

저서 :

윤명길, 고창룡(2003), 할인점 경영과 실무, 서울 : 도서출판 두남.

McCarthy, E. Jerome and William D. Perreault, Jr. (1993). Basic Marketing, 11th ed., Homewood, Illinois : Irwin

7. 본문중 참고문헌을 표시할 때는 참고문헌의 연도를 ( )속에 표시하며, 참고문헌이 인용된 부분에는 ( )속에 저자, 연도, 면을 명시한다.  
[예 : (Bagozzi and Kotler 1990 ; Wind 1993), (Parasuraman 1993, pp. 17-18)]
8. 투고된 원고는 반환하지 않는다.



## 한국유통과학회 회원자격 및 회비

### ■ 회원자격

〈개 인〉

- 전문대학 및 연구단체에서 유통학 및 유통관련 분야를 연구하는 분
- 유통산업(상류, 물류, 관련산업)분야에 종사하는 임원 및 관리자
- 기타 이와 동등하다고 인정되는 분

〈도서관 회원〉

〈단체 및 특별회원〉

- 유통업체(도소매업, 물류관련 업체) 메이커 유통업체
- 기타 유통관련 단체

### ■ 회원에 관한 특전

- 학회논문집 「유통과학연구」 논문게재 자격 부여
- 학회 홈페이지의 최신 유통관련 자료 및 정보이용 자격
- 본 학회 주최 각종학술대회 참가자격(도서관 및 단체회원 5명까지)
- 「유통과학연구」 등 각종 논문집 제공(도서관 및 단체회원 5부)
- 기타 학회에서의 서비스 제공

### ■ 회비 및 납부 방법

- 회비

- 개 인 회 원 : 30,000원/년 단, 학생회원은 20,000원/년
- 종 신 회 원 : 300,000원
- 도서관 회원 : 100,000원/년
- 단 체 회 원 : 500,000원/년

- 납부방법

- 하나은행 : 470-910020-57607 한국유통과학회 운명길

\* 무통장 입금시 성명 및 회사명을 필히 기재바라며, 영수증이 필요하신 분은 학회 사무국으로 연락 주시기 바랍니다. 기타 자세한 사항은 '한국유통과학회(KDSA) 사무국 또는 홈페이지'를 참조바랍니다.

(Tel. 031-740-7292 / Fax. 051-740-7241/ E-mail: retail@shjc.ac.kr  
학회홈페이지 <http://www.yutong.or.kr> )

---

## 유통과학연구 편집위원

---

### ■ 위원장 □

---

- 김남면(대전보건대학)

### ■ 위 원 □

---

- 김수환(미래경영개발연구원)
- 윤명길(서울보건대)
- 김홍섭(인천전문대)
- 이장환(마산대)
- 박철주(삼육의명대)
- 김규동(서울보건대)
- 신창락(상지영서대)
- 구근완(군장대)

## 유통과학연구 (第2卷 第1號)

---

印刷 : 2004년 2월 28일  
發行 : 2004년 3월 1일  
發行人 : 윤명길  
發行處 : 한국유통과학회  
경기도 성남시 수정구 양지동 212 실천관 401-3호  
電話 : (031) 740-7292, FAX : (031) 740-7241  
<http://www.yutong.or.kr> E-mail : [retail@shjc.ac.kr](mailto:retail@shjc.ac.kr)  
印刷 : 도서출판 두남 (02) 478-2066 Fax : (02) 478-2068

---

〈非賣品〉