

## 마을기업에 의한 전통시장 활성화 메커니즘 분석 통인시장 사례

Analyzing the Mechanism of Traditional Market Revitalization  
by Community-based Enterprises: The Case of Tong-In Market

박소연\* · 박인권\*\*

유통시장의 변화에 따라 꾸준히 쇠퇴하고 있는 전통시장의 가치를 보존하기 위해서는 시장 내부로부터 변화를 모색하는 것이 중요하다는 연구 결과들이 많다. 통인시장의 경우에는 상인들 스스로 (주)통인커뮤니티라는 마을기업을 만들고 이를 통해 시장을 활성화하는 데 성과를 거둔 사례로서 주목할 만하다. 본 연구는 이 사례의 분석을 통해 마을기업의 활동이 어떻게 전통시장을 활성화시킬 수 있는지를 살펴보고 있다. 이를 위해 시장 내 상인 및 소비자를 대상으로 설문조사와 심층 면접을 실시하여 분석했다. 연구 결과는 통인시장 내 마을기업이 수요와 공급 양 측면에서 모두 활성화에 기여하여 고객 수 및 매출의 증가 효과를 가져왔음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 마을기업의 고유한 특성과 관련이 깊다. 특히 기업이 정신과 지역자산의 활용이라는 두 가지 특성이 전통시장 활성화의 여러 요인에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 개별 기업의 이익이 아니라 공동체 이익을 추구하는 마을기업의 활동 역시 중요한 의미를 갖는다. 이러한 결과는 전통시장 활성화 전략을 수립하는 데 중요한 시사점을 제공한다.

주요어: 마을기업, 전통시장 활성화, 통인시장, 도시락 카페, 기업이 정신, 지역자산

\* 서울시립대학교 도시과학대학원 부동산학과 석사 (soakia@naver.com; 주저자)

\*\* 서울시립대학교 도시과학대학원 교수 (ikpark@uos.ac.kr; 교신저자)

## 1. 서론

전통시장은 근린소매유통을 담당하면서 지역의 사회·경제·문화적인 활동과 함께 정보의 교류까지 이루어지는 지역 커뮤니티의 중심 공간 역할을 해왔다. 그러나 전통시장은 규모의 영세성, 기반시설의 노후화, 화장실 및 주차장 등 편의시설의 열악성, 유통구조의 비효율성, 그리고 소상공인의 정보 수준이나 변화에 대응하는 능력의 결여 등의 많은 문제점을 가지고 있다(최승재, 2009). 이 때문에 정부의 각종 지원과 혜택에도 불구하고 전통시장은 경쟁력을 잃고 여전히 쇠퇴하고 하고 있다. 이런 상황 속에서 최근 나타나기 시작한 마을기업은 전통시장을 부흥시킬 수 있는 새로운 계기로서 주목받고 있다.

마을기업은 영국에서 시작하고 일본에서 발달한 커뮤니티 비즈니스(community business)와 유사한 개념으로서, 우리나라에서는 2000년 이후에 나타나기 시작했다. 처음에는 마을공동체사업이라는 이름을 지역사회에서 자발적으로 노력이 진행되다가, 2011년부터 안전행정부(구 행정안전부)에서 마을기업 육성사업을 진행하면서 더욱 활성화되고 있는 추세에 있다(김효섭, 2012). 이처럼 지역성을 기반으로 하는 마을기업이 전통시장이 가지고 있는 고유자산과 결합될 때, 시너지가 극대화되어 마을기업도 성장하고 전통시장도 다시 활력을 되찾을 수 있다.

이 논문에서는 최근 통인시장의 사례 분석을 통해 마을기업에 의해 전통시장이 어떻게 활성화될 수 있는지 분석하고자 한다. 통인시장 상인들은 2011년에 스스로 (주)통인커뮤니티라는 마을기업을 만들고 이를 통해 시장을 활성화하는 데 성과를 거두고 있다. 이 마을기업은 ‘도시락 카페’를 통해 전통시장의 고유자산과 혁신성을 결합하여 신규 수요를 창출했고, 시장 서비스의 질과 이미지를 제고하기 위한 여러 혁신적 활동을 수행했다. 그 결과 수요와 공급 양 측면에서 모두 시장 활성화에 기여하여 고객 수 및 매출의 증가 효과를 가져왔다. 우리는 이 사례의 분석을 통해 마을기업의 활동이 전통시장에 어떤 영향을 미칠 수 있는지, 또한

어떤 메커니즘을 통해 마을기업이 전통시장을 활성화시킬 수 있는지를 살펴보고자 한다.

특히 이 논문에서 우리는 마을기업의 어떤 고유 특성과 활동이 전통시장의 활성화에 기여하는지, 전통시장의 활성화 요인 중 어떤 요인들이 마을기업의 활동에 의해 긍정적 영향을 받는지 등을 분석하고자 한다. 또한 전통시장 내 마을기업의 활동 과정에서 나타났거나 향후 나타날 것으로 예상되는 문제들을 비판적으로 고찰하고, 그 원인과 해결을 위한 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 이러한 연구를 위해 우리는 사례연구 방법을 채택하고, 시장 내 상인 및 소비자를 대상으로 설문조사와 심층 면접을 실시하여 분석했다.

마을기업에 대한 연구와 전통시장 활성화 방안에 대한 연구는 다수 있으나, 전통시장 활성화에서 시장 내부로부터 일어나는 혁신적 기업 활동에 대한 논의는 부족했다. 이러한 이유로 전통시장에서 내생적으로 나타나는 실제 노력에 주목하고 있다는 데서 이 연구의 의의를 찾을 수 있다. 연구 결과는 정부나 외부의 지원 위주의 전통시장 활성화 전략에서 탈피하여 내생적 전통시장 활성화 전략을 수립하는 데 중요한 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

이 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 2장에서는 전통시장 활성화 및 마을기업에 대한 선행연구를 검토하고 본 연구를 위한 분석의 틀, 연구·조사 설계 등을 소개한다. 3장에서는 통인시장과 시장 내 마을기업인 (주)통인커뮤니티의 현황을 분석하고, 4장에서는 이 마을기업이 어떻게 통인시장을 활성화시키고 있는지 그 메커니즘을 추적한다. 5장에서는 마을기업의 특성과 통인시장 활성화 사이의 연관성을 해석하고, 6장에서는 글을 맺으며 몇 가지 정책적 시사점을 제시한다.

## 2. 전통시장 활성화와 마을기업에 관한 이론적 논의

### 1) 전통시장 활성화 논의 검토

전통시장 활성화에 관한 연구는 크게 정부 및 외부의 지원사업의 효과에 대한 연구와 경영·마케팅 등 전통시장의 내부역량에 대한 연구로 나눌 수 있다. 전자는 전통시장 시설 현대화 사업 등 정부의 지원이 전통시장 활성화에 효과가 있었는지 여부를 조사한 연구들이고, 후자는 전통시장의 쇠퇴 또는 활성화 부족의 원인으로 시장 내부의 역량이 부족함을 지적하고 있는 연구들이다. 반면 전통시장 내부로부터 일어나는 내생적 노력에 대해서는 비교적 연구가 많지 않다.

먼저 전통시장 지원사업의 효과성에 대한 연구로는 허재완·송남현(2009)의 환경정비사업의 효과분석에 대한 연구나, 김희영(2010)의 전통시장 시설현대화 사업의 효과에 대한 연구를 예로 들 수 있다. 첫 번째 연구는 환경정비사업이 전통시장 쇠퇴와 위축을 방지하는 데 일정 부분 기여했으나 시장의 경쟁력 강화에는 크게 기여하지 못함을 밝히고 있다. 두 번째 연구는 시설현대화의 효과가 제한적임을 지적하고 있다. 김희영(2010)은 오히려 상인들의 의식개혁, 이해관계의 조정 등이 더 중요함을 강조하고 있다. 정부의 전통시장 지원사업에 대한 연구들은 대체로 그 효과가 제한적이거나 전통시장 내부의 노력과 결합될 때 효과가 커진다는 사실을 지적하고 있다.

이런 점에서 전통시장의 내부역량에 대한 연구들을 주목할 만하다. 이 연구들은 시장 상인들의 결속력, 협동능력, 경영·마케팅 능력, 자구노력, 기업가 정신 등이 전통시장 활성화에 필수적인 요소라는 점을 강조한다. 임준홍(2011)은 전통시장의 가장 큰 문제점으로 상인의 경영·마케팅 능력 부족을 지적하고, 이의 해결을 위해서 상인교육과 마케팅 강화의 필요성을 역설하고 있다. 허소영(2013) 역시 상인의 시장 활성화 사업 참여의 확대와 역량강화의 중요성을 강조하고 있다. 전통시장의 내부역량 강

화의 한 방편으로서 상인 조직화의 역할을 강조한 연구들도 있다. 송균석·범상규(2009)는 전통시장 상인들의 조직화에 대해 연구하여 전통시장의 상인조직 기반역량, 조직화 역량, 활동 역량이 전통시장 활성화에 영향을 미친다고 지적하고 있다. 전인우(2007)는 음식업과 소매업 소상공인들의 업종별 조직화의 성과요인에 대해 연구하여, 회원사 혹은 가맹점을 위한 협업사업이 많을수록 조직화 성과가 높게 나타남을 보여주었다.

비록 이상의 연구들이 강조하는 초점은 다르지만, 전통시장의 활성화에 필요한 요소로서 공통적으로 지적하는 것들이 있다. 이를 크게 전통시장 재화 및 서비스에 대한 수요 측면과 서비스 공급 측면으로 나누어 보면 다음과 같이 요약할 수 있다. 먼저 수요 측면에서는 전통시장에서 공급되는 재화와 서비스에 대한 수요를 확대해야 시장이 활성화될 수 있다. 이를 위해서는 ① 신규고객의 유치와 ② 고정적인 판로의 개척 및 확대가 이뤄져야 한다. 다음으로 공급 측면에서는 전통시장의 서비스의 질에 제고하고 협동성, 결속력 등 조직역량이 강화되는 것이 중요하다. 이를 위해서는 ③ 시장 내·외부의 위생 및 청결도 향상과 같은 서비스 질의 제고, ④ 시장 상인의 분위기 쇄신, 협동성 강화, 상인회 내부의 결속력과 추진력 강화 등 상인 공동체의식의 향상, ⑤ 시장의 이미지 제고 등이 필요하다.

한편 최근에는 사회적 경제(social economy)에 대한 관심이 증대됨에 따라, 전통시장의 활성화에서 사회적기업이 역할을 담당할 수 있음을 보여주는 연구들도 있다. 이들 연구들은 사회적 가치를 보전하고 사회문제를 해결하기 위한 해법으로 기업적 접근을 시도하고 있는 사회적기업이 전통시장의 활성화에 대해서도 일정 부분 역할을 수행할 수 있다고 본다. 김승미(2012)는 사회적기업이 시장 내에서 제 역할을 할 수 있는 방안과 운영상의 문제점 및 개선방안을 도출했다. 권혁찬(2010a, 2010b)은 지역상권 활성화를 위해 사회적기업을 도입할 것을 제안하며, 상인조직을 사회적기업으로 발전시키기 위한 지원방안을 제시하고 있다. 이러한 연구들은 전통시장 내부역량의 한계를 지적한 연구에서 한 걸음 더 나아가서

이 한계를 극복할 대안을 고찰하고 있다는 점에서 의의가 있으나, 이를 뒷받침할 국내 사례에 대한 구체적 실증연구가 미흡하여 현실성이 떨어진다는 한계가 있다.

이 연구는 전통시장 활성화에 대한 기존의 연구 성과를 계승하되, 아직까지 연구가 많이 이뤄지지 않은 전통시장 내 혁신적·기업주의적 노력에 특히 주목한다. 특히 최근 나타나고 있는 지역공동체 기반의 기업조직인 마을기업과 전통시장 활성화를 연결시키는 것을 연구의 주요과제로 설정하고 있다. 이 점에서 본 연구는 사회적기업과 전통시장의 활성화의 연계를 시도하는 흐름의 연장선상에 있다. 그러나 이 연구는 사회적기업보다 지역성을 더 강조하는 마을기업에 초점을 맞추고 있다는 점에서 차별화될 뿐만 아니라, 실증연구를 통해 연구의 구체성을 확보했다는 점에서 기존의 논의를 더욱 확대·발전시키고 있다.

## 2) 마을기업과 전통시장 활성화

이 연구가 주목하고 있는 마을기업에 대해서는 짧은 역사로 인해 아직까지 많은 연구가 이뤄지지 않은 실정이다. 대체로 마을기업의 개념 정립, 지역발전을 위한 역할, 성공요인 및 육성방안 등에 대한 연구가 이뤄지기 시작한 단계이다.

안정행정부에서는 마을기업 지원사업을 하면서 마을기업을 “마을주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용, 안정적 소득 및 일자리를 창출하는 마을단위의 기업”이라고 정의하고 있다(행정안전부, 2012: 1). 그러나 이러한 정의가 있기 이전부터 학계에서는 ‘커뮤니티 비즈니스(community business)’라는 유사한 개념이 사용되고 있었다. 이는 지역 커뮤니티 속에서 지역 주민의 유대감을 바탕으로 주민 스스로 운영하는 사업으로서, 지역문제의 자발적인 해결을 위해 기업이 정신과 지역 내부의 자원—원자재, 노동력, 노하우, 기술 등—을 결합하여 최소한의 이익을 발생시키고 이를 통해 지역 커뮤니티를 활성화하고자 하는 조직이다(이자성,

2010). 마을기업은 사실상 이러한 커뮤니티 비즈니스의 개념에 바탕을 두고 발전하고 있는 개념이다.

마을기업에 대한 기존 논의를 종합하여 마을기업이 공통적으로 지향하고 있는 특성을 도출해보면 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 지역 자산을 활용하여 재화 및 서비스를 생산한다. 여기에서 지역 자산이라는 것은 물적 자산 이외에도 인적·정신적 자원을 뜻하며, 이를 바탕으로 수익을 발생시키는 재화 또는 서비스를 생산한다. 둘째, 공동체의 이익을 추구한다. 지역 자산을 기반으로 하므로 그 지역의 이익을 대변하고 그 지역의 이익을 위해 수익을 창출하고자 한다. 수익을 창출하기는 하나 최대의 수익을 위한 것이 아닌, 사업을 지속적으로 유지하기 위한 최소한의 수익을 창출하는 것에 만족한다(김종민 외, 2012; 황진호, 2011). 셋째, 지역사회의 거버넌스를 기반으로 한다. 지역 실정을 잘 아는 지역주민과 지자체가 중심이 되어 민관협력체제를 구축하여 사업을 시행한다. 넷째, 자발성과 자구노력에 바탕을 둔 활동을 기반으로 한다. 마을기업은 자신들의 지역에서 일어난 사회적·경제적 문제를 자신들 스스로 비즈니스적 수단으로 해결하고자 하므로 지역주민의 자발적인 참여가 중요하다. 다섯째, 혁신성과 위험을 감수하는 기업이 정신을 가지고 있다. 마을기업은 비즈니스의 특성을 갖고 있어 채산성이 맞도록 경영하는 것이 기본이 되는 조직이다(심상진, 2013). 비즈니스로서의 마을기업에 요구되는 핵심 덕목은 혁신과 위험에 대한 감수이다(박인권, 2012). 기업이 오랫동안 지속되기 위해서는 과감한 투자와 새로운 아이템 등의 개발에 노력을 기울여야 하고 그에 맞는 혁신과 위험을 감수해야 한다는 것이다.

이러한 특성들은 마을기업이 전통시장의 활성화라는 지역사회 문제의 해결에도 기여할 수 있도록 한다. 전통시장 내 마을기업이 설립되면 전통시장이 가지는 성격에 마을기업의 특성이 더해져 상호 유기적 관계를 유지하면서 상생할 수 있다. 아래서는 마을기업의 특성이 앞 절에서 제시한 전통시장 활성화 요인과 어떻게 연결될 수 있는지 논리적 연관성을 검토해보자.

우선, 수요 측면에서 전통시장 활성화의 첫 번째 요인으로 제시된 ‘신규고객의 유치’에는 마을기업의 지역자산 활용 및 기업가 정신이 주로 기여할 수 있다. 전통시장에 고유한 지역자산은 ‘저렴한 먹을거리’, ‘정’을 느낄 수 있는 분위기와 ‘재미’ 등 관광자원으로서 이를 적절히 활용할 경우 전통시장의 새로운 수요를 창출하는 데 기여하는 것으로 알려져 있다(허소영, 2011). 또한 마을기업의 기업가 정신은 새로운 아이디어를 바탕으로 위험성을 감수하고라도 혁신적 아이템을 도입함으로써 새로운 시장을 개척하는 데 기여한다(박용규 외, 2009). 이는 곧 신규수요의 창출을 의미한다.

다음으로, 수요 측면의 두 번째 요인으로 제시된 ‘고정적인 판로의 개척과 확대’에는 마을기업의 지역자산 활용이 주로 기여할 수 있다. 지역자산을 활용하는 마을기업은 상품을 공급하는 공급자이면서 동시에 기존 전통시장 상품의 수요자로서 기능을 수행하여, 전통시장 내에서 새로운 고정적 판로를 제공하는 역할도 하게 된다(박승제, 2011).

세 번째로, 공급 측면의 첫 번째 요인으로 제시된 ‘서비스 질 제고’에는 마을기업의 자발성과 자구노력에 바탕을 둔 활동과 기업가 정신이 주로 기여할 수 있다. 마을기업이 강조하는 자발성과 자구노력은 일반적으로 전통시장의 시장 상인들의 역량을 강화시키고 시장 서비스의 향상을 가져온다(허소영, 2013). 시장 내에 상인들은 고객에게 만족을 주고 재화의 판매를 촉진시키기 위해, 청결을 유지하고 친절도를 높이는 등의 자구노력을 하게 되는데 이는 곧 서비스 질의 향상을 의미한다. 그런데 우리나라 전통시장은 상인의 고령화가 심화되어 새로운 경영기법이나 마인드를 도입하기 어려운 실정이다(류태창 외, 2009). 이에 마을기업의 기업가 정신은 전통시장의 활성화를 위한 다양한 아이디어와 프로그램의 개발, 시장 경영의 혁신에 기여하여 서비스 질을 향상시킨다.

네 번째로, 공급 측면의 두 번째 요인으로 제시된 ‘시장 상인 공동체 의식의 향상’에는 마을기업의 공동체 이익 추구 활동과 지역사회 거버넌스 기반의 특성이 주로 기여할 수 있다. 일반적으로 공동체의식은 공동

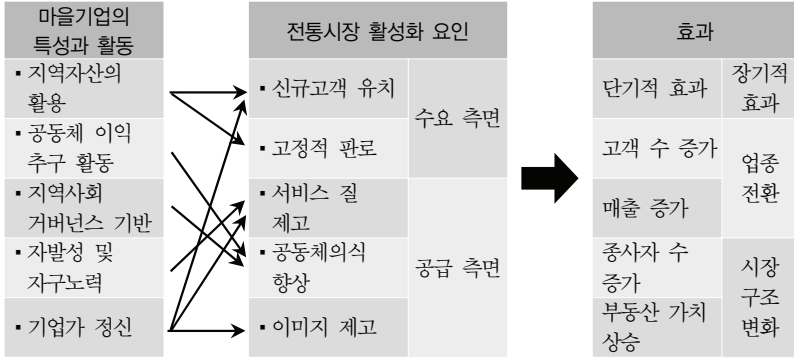


체를 구성하는 사람들이 지역사회 활동에 적극적으로 참여함으로써 형성된다(김경준, 1998). 따라서 공동체 이익을 추구하는 전통시장 내 마을기업의 활동에는 전통시장의 상인들이 참여할 가능성이 높아지고 자연스럽게 공동체의식이 향상될 수 있다(임준홍·임형빈, 2011). 또한 민간과 공공의 여러 주체들 간의 협력과 네트워크 참여를 핵심내용으로 하는 거버넌스를 기반으로 하는 마을기업의 특성은 지역사회 구성원의 참여를 보장하고 촉진하여 공동체의식 형성에 기여한다(박인권, 2012).

마지막으로, 공급 측면의 세 번째 요인으로 제시된 ‘시장의 이미지 제고’에는 마을기업의 기업가 정신이 중요하게 기여할 수 있다. 전통시장이 가지고 있는 장점과 잠재력에도 불구하고 많은 전통시장이 쇠퇴하고 있는데, 여기에는 상인들의 고령화에 따른 패배의식과 나쁜 이미지도 한 몫을 하고 있다. 그런데 마을기업의 기업가 정신은 이러한 전통시장에 새로운 활력이 될 수 있다. 청년상인의 창업, 새로운 경영기법과 혁신적 아이템의 발굴은 새로운 환경에 쉽게 적응하지 못하는 기존의 전통시장에 새로운 바람을 일으키고 이미지를 제고하는 데도 도움이 된다(김찬동, 2009).

이 연구는 마을기업의 특성과 전통시장의 활성화 요인 사이의 관계가 이상에서 살펴본 바와 같이 정말로 연계되는지를 사례분석을 통해 검증하고자 한다. 다시 말해 전통시장 활성화 요인이 통인시장에서 어떤 방식으로 개선되어왔는지, 그러한 개선이 마을기업의 특성과는 어떤 관련이 있는지 분석해보고자 한다. 마을기업에 의한 전통시장 활성화 효과는 시장 내 점포 매출, 종사자 수, 고객 수, 시장 내·외부의 부동산 가치 등에서의 변화로 측정했다. 분석에 사용되는 주요 개념과 이들의 관계는 <그림 1>과 같이 정리할 수 있다.

<그림 1> 마을기업과 전통시장 활성화 관계



### 3) 연구·조사 방법

이 연구에서는 통인시장의 마을기업에 의한 전통시장 활성화 메커니즘과 효과를 파악하기 위해 시장 방문자를 대상으로 하는 소비자 설문 조사와 시장 상인들을 대상으로 하는 상인 설문 및 심층면접조사를 실시했다.

우선 소비자 설문조사는 2012년 4월 한 달 동안 통인시장을 이용하는 방문자들을 대상으로 실시하여, 마을기업이 통인시장 활성화에 미친 여러 가지 영향에 대한 소비자들의 생각을 조사했다. 특히 마을기업 (주)통인커뮤니티와 핵심사업인 ‘도시락 카페’에 대한 인지도, 도시락 카페 설립 전후의 소비 행태 변화, 마을기업 설립 이후 서비스 질의 변화, 기타 마을기업의 영향 등에 대한 의견을 조사했다. 최종적으로 120명에 대한 조사결과가 유효표본으로 분석에 사용되었다. 응답자 중 주부가 28%, 직장인이 28%로 조사되어 점심시간 근처 주변 업무시설 밀집군에서 일하는 직장인들과 주부들이 설문조사에 응답한 것으로 보이며, 통인시장 주변 주부들과 주변 직장인들이 주 소비자인 것을 알 수 있다.

다음으로 시장 상인들에 대한 심층면접은 2012년 4월에 전체 75개 점

포 중에 25개의 개별 점포 상인들을 대상으로 실시하여, 상인들의 관점에서 마을기업이 전통시장에 미친 영향을 조사했다. 마을기업의 프로그램들의 시장 활성화에 기여도 평가, 마을기업 설립 전후 시장운영의 변화(전반적 분위기, 이미지, 친절도 및 위생 상태, 영업시간, 자구노력 등), 마을기업 설립 후 매출액, 고객 수, 종사자 수, 임대료의 변화 등에 대해 질문했다.

상인심층면접 대상은 점포의 업종현황별로 형평성 있게 선정하고자 했으며, 직영점과 임대점포를 나눠 조사했고, 도시락 카페 가맹점과 비가맹점 점포를 적정하게 나눠 조사했다. 표본에 속한 25개 점포 중 가맹점은 8개(32%)이고 17개(68%)는 비가맹점이다. 응답자의 성별은 남성 10명(40%), 여성 15명(60%)으로 여성이 많은 응답률을 보이고 있다. 연령별 분포는 50대(50%)와 60대(28%)가 가장 높았고, 40대(16%), 70대 이상(16%)으로 상인들은 고령화되고 있음을 확인할 수 있다. 최종학력은 중졸 이하가 12명(48%)으로 대부분을 차지하고 있으며, 점포 운영연수는 10~20년 미만(24%), 20년 이상(48%), 10년 미만(24%)으로 20년 이상 운영한 상인들이 높은 비율을 보였다. 자본금은 대다수가 5,000만 원 이하의 점포로 소규모 자본으로 운영하며, 직계가족 또는 부부가 운영하는 경우가 대다수였다.

마지막으로 통인시장의 마을기업 (주)통인커뮤니티의 현황에 대해서는 대표와의 개별면담을 통해 정보를 수집했다. 마을기업의 설립배경, 프로그램 운영, 가맹점, 매출액 변화 추이, 수입현황, 애로사항 등에 대한 자료를 수집했다.

수집된 정량적 자료는 부호화(coding) 작업과 오류검토 작업을 한 후 빈도분석과 교차분석을 실시했다. 한편 심층면접 등을 통해 얻은 정성적 자료는 현황분석 및 메커니즘 분석을 위해 활용되었다.

### 3. 통인시장과 (주)통인커뮤니티의 현황

#### 1) 통인시장의 현황

서울시 종로구 통인동 44번지 일원에 위치하고 있는 통인시장은 면적이 2,200㎡ 정도의 규모로 서촌 일대<sup>1)</sup>의 주민 및 관광객을 대상으로 영업하고 있는 전통시장이다. 통인시장은 1941년 6월 일제강점기 효자동 인근 일본인들을 위해 설립된 공설시장이 모태가 되어 형성되었고, 한국 전쟁 이후 서촌지역의 급격한 인구증가로 인한 소비 공간의 필요에 따라 공설시장 주변으로 노점과 상점이 형성되면서 점차 시장의 형태를 갖추어 나가게 되었다.

2013년 4월 현재 전체 75개 점포로 구성된 통인시장은 식당과 반찬가게 등 요식 관련 점포가 가장 많이 분포되어 있고, 채소와 과일, 생선 등 1차 생산품목이 그다음을 차지하고 있다. 이 외 내의와 신발 등 공산품과 옷 수선, 가방·구두 수선집 등이 일부 분포되어 있다. 통인시장 업종별 점포 분포현황은 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 통인시장 업종별 점포현황

야채·청과	정육	수산	가공식품	분식·식당	의류수선	기타	계
11	6	5	18	14	9	12	75

자료: 통인시장 상인회 내부자료

시장의 종사자는 점포를 소유한 상인 18명, 점포 임차상인 57명, 종업원 58명을 포함하여 총 132명이다. 통인시장은 음식재료 및 반찬거리 위주로 판매하며, 인근 주민생활과 밀접한 관련을 맺는 근린생활시장이다 (손나경, 2011).

1) 통인동, 누하동, 누상동, 옥인동, 체부동 일대를 경북군 서쪽에 있다 하여 ‘서촌’이라 칭한다.

통인시장은 2005년 11월 12일부터 2006년 4월 16일까지 시설현대화 사업으로 아케이드(비가림막) 설치, 점포 간판 정비 등을 시행하여 시장 내부를 정비했고, 2009년에는 고객만족센터와 고객화장실을 건립했으며, 2011년에는 서울형 문화시장으로 선정되어 시장과 문화, 그리고 예술이 공존하는 시장으로 변화하고 있다(손나경, 2011). 통인시장을 방문한 방문자 수와 매출 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 통인시장 방문자 및 매출현황

연도별	2008	2009	2010	2011	2012
이용객 수(1일)	2,600	2,000	2,300	2,883	3,050
매출현황(100만 원/년)	3,724	4,165	4,480	5,001	5,351

자료: 통인시장 상인회 내부자료.

## 2) 통인시장의 마을기업 현황

2011년부터 안전행정부가 마을기업 육성정책을 추진하자 통인시장의 상인회는 같은 해 11월 안전행정부에 (주)통인커뮤니티로 정식 등록하여 정부의 지원을 받기 시작했다. 최근에는 (주)통인커뮤니티 마을기업으로 법인 등록하여 통합콜센터 및 배송센터를 운영하고, 홈페이지 구축과 온라인 쇼핑몰을 개설하여 고객의 편의 증대를 도모하고 있다. 이 밖에도 도시락 카페, DIY 목공방, 커피공방, 그리고 지역 벼룩시장의 운영을 담당하고 있다. (주)통인커뮤니티가 운영하고 있는 프로그램은 <표 3>과 같다.

조직형태를 보면 마을기업과 상인회가 별도로 분리되지 않고, 상인회 인원이 모두 마을기업 위원이 되어 마을기업의 운영에도 적극 참여하고 있다. 현재 대표 1인, 임원 3인(부회장, 감사, 총무 각 1인), 위원 7인으로 구성되어 있다.

< 표 3 > 통인시장의 마을기업 프로그램

마을기업 프로그램명	내용
도시락 카페 ‘둥’	시장의 이곳저곳에 분포되어 있는 반찬가게, 분식가게, 떡집 등 다양한 가게에서 먹고 싶은 반찬이나 음식을 엽전으로 구매한 후 도시락에 담아 도시락 카페에서 먹을 수 있도록 시장 전체를 뷔페처럼 구성
목공방	목재를 이용하여 가구를 만들 수 있는 목공예 체험교실 운영
커피공방	커피 바리스타를 꿈꾸는 사람들에게 교육시행 예정 중
통합콜센터 및 배송센터	통인시장을 이용하는 고객이 믿고 거래할 수 있도록 하기 위해 불만사항을 접수하고 물건을 배송하는 시스템 개발
인터넷 쇼핑몰 운영	통인시장을 이용하려는 온라인 고객에게 홈페이지를 통해 물건을 구매하도록 유도
홈페이지 구축	통인시장 전담 홈페이지를 통해 다양한 이벤트와 쇼핑을 한눈에 볼 수 있도록 함

자료: 통인시장 인터넷 홈페이지.

마을기업이 설립되기 전까지 통인시장의 활성화를 위한 사업재원은 상인회비와 정부 및 지자체의 지원으로 제한되어 시장 활성화를 위한 제안이나 방법이 도출되어도 능동적으로 실행하는 데 한계가 있었다. 이에 통인시장의 자체적인 수익모델을 개발하여 지원 없이 실행할 수 있는 기반을 마련하기 위해서 설립했다(주)통인커뮤니티 대표 면접).

마을기업과 상인회는 적극적인 마케팅과 정부지원에 맞는 다양한 기획을 통해 시장 활성화를 위해 노력하고 있으며 마을기업을 통해 홍보를 위한 마케팅 활동으로 이미 많은 언론에 보도된 바 있다. 통인시장은 독특한 문화행사와 여러 활동들이 언론과의 연계를 통해, 그리고 인접해 있는 경복궁의 관광객 유치와 맞물려 이목을 끌었고, 이 또한 시장의 홍보행사에 중요한 역할을 했다. 특히 도시락 카페 프로그램은 이러한 방송 매체와 일반 잡지 그리고 수많은 블로그에 게재됨으로써 통인시장을 알리는 홍보역할을 톡톡히 하고 있다.

2013년에도 마을기업의 강화와 통인시장 활성화를 위해 (주)통인커뮤니티는 여러 가지 사업을 추진하고 있다. 도시락 카페 가맹점의 관리 규약 강화, 도시락 카페의 맛평가단 운영, 시장투어와 연계된 관광 상품으

로 국내외 관광객 유치, 체험 및 즐길 거리(김밥 만들기, 목공체험, 목욕체험, 토요일체험마당 등) 제공, 통인시장 조성사업과 문화사업, 배송사업 등이 바로 그것이다((주)통인커뮤니티 대표 면접).

### 3) 통인시장 도시락 카페 ‘통’

통인시장 마을기업의 대표적인 프로그램인 도시락 카페 ‘통’은 시장의 이곳저곳에 분포되어 있는 반찬가게, 분식가게, 떡집 등 다양한 가게에서 먹고 싶은 반찬이나 음식을 엽전으로 구매한 후 도시락에 담아 도시락 카페에서 먹을 수 있도록 시장 전체를 뷔페처럼 구성한 것이다. 이는 도시락 카페에서 엽전 구매 시에 빈 도시락을 지급하고 밥과 국을 도시락 카페 내에서 구입하며, 나머지 부식을 시장의 개별 점포(가맹점)들에서 구입하도록 하는 시스템이다. 도시락 카페가 성업하게 된 이유를 자세히 살펴보면, 시장 내의 볼거리와 먹을거리의 조화, 다양한 종류의 반찬과 집에서 먹던 반찬에 대한 향수, 반찬 구입 시 대형마트에서 느낄 수 없는 상인들의 덤에서 느끼는 재래시장만의 ‘정’ 때문이라고 볼 수 있다.

<그림 2>는 마을기업의 월별 매출 자료로서 도시락 카페와 목공방, 물류배송의 매출을 합산해놓은 자료이다. 2012년 한 해 동안 매출을 살펴보면 1~2월에는 마을기업 홍보가 미흡하여 매출이 낮지만 3월을 기점으로 매출이 높아지는 것을 알 수 있다. 그러나 여름철과 겨울철에는 날씨 영향으로 매출 또한 감소하고 있다.

도시락 카페 방문자 수를 요일별로 살펴보면 영업을 하지 않는 일요일을 제외하고 평균 150명에서 토요일 425명까지 방문하는 것으로 집계되었으며, 이를 5월부터 10월까지 합산한 결과 3,826명~10,207명으로 토요일에 방문객이 가장 많다고 한다.

도시락 카페의 가맹점은 초기에는 약 10개 점포였으나, 차츰 가맹점이 증가하는 추세를 볼 수 있다. 이는 업종 전환과 도시락 카페용 상품추가

<그림 2> 통인시장 마을기업 월별 매출자료



자료: (주)통인커뮤니티 내부자료.

<표 4> 도시락 카페 가맹점 현황

업종별 구분	반찬류	분식류	가맹점 증감 현황
점포 수	8	11	15→19개소로 증가

자료: (주)통인커뮤니티 내부자료.

를 통해 나타나고 있다. 예를 들면 기존에는 떡의 제조판매를 전담하는 점포가 도시락 가맹점으로 등록하고 도시락 카페용 날개포장의 떡을 판매하기도 하고, 기존에는 식당이었으나 도시락 카페용 코너를 별도로 만들어 부식과 김밥 등 품목을 추가하여 가맹점에 가입하는 것이다. 이러한 변화는 상인들 스스로 마을기업과 서로 상생하기 위해 활로를 개척하는 긍정적인 노력으로 볼 수 있다.



#### 4. 마을기업에 의한 전통시장 활성화 메커니즘 분석

마을기업이 전통시장에 미치는 영향은 세 가지로 구분할 수 있는데 그중 첫째는 수요자의 입장에서 볼 수 있는 요인이다. 이는 신규고객 유치, 고정적 판매처 제공 및 확대 현상으로 나타난다. 둘째, 상인의 입장에서 바라본 공급자적 측면의 요인으로 전통시장의 역량강화기능을 가진다. 셋째, 전통시장이 활성화됨에 따라 부수적으로 나타나는 영향으로 임대료 및 매매가 상승과, 그에 따른 부정적인 특성으로 시장혼잡을 피하기 위한 기존고객의 활동이 저하되는 현상이다. 이러한 세 가지 영향이 통인시장에서 어떻게 나타나고 있는지 살펴보자.

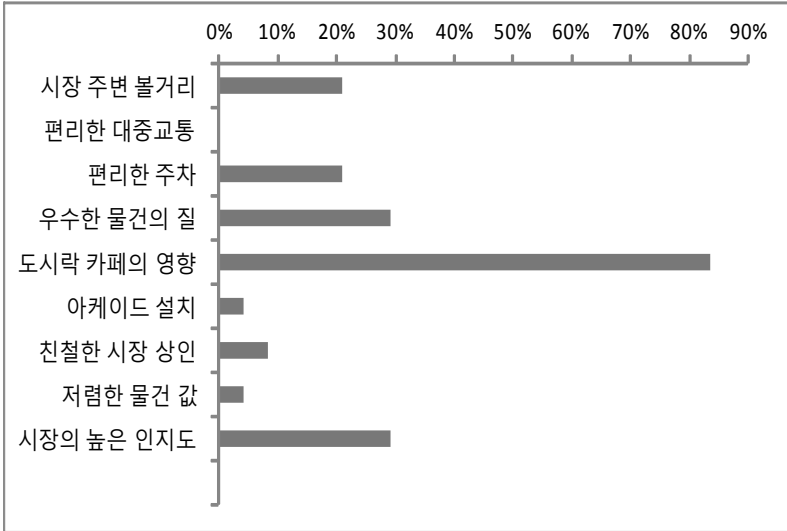
##### 1) 수요 측면의 요인

전통시장의 수요 측면의 요인은 전통시장의 활성화를 위해 직접적인 역할을 한다. 시장 전체에 대한 집객 효과를 통해 신규고객을 유치하고 고정적인 판매처를 제공함으로써 시장 전체의 수요를 증진시킨다. 도시락 카페는 기존의 시장 이용객 이외에 새로운 고객을 유인하는 집객 역할을 수행하여, 이들이 시장에서 소비하도록 함으로써 시장 전반의 매출을 증대시키는 효과를 가져왔다. 가맹 점포들이 도시락 카페라는 고정적인 판매처를 확보한 것도 매우 중요한 점이다.

##### (1) 상인 설문 및 심층면접을 통한 분석

도시락 카페 ‘통’은 통인시장의 반찬가게를 새롭게 재탄생시킨 수익 모델로서 관광객과 주변지역 직장인 등의 새로운 수요층을 확보하는 계기가 되었다. 통인시장에는 약 18개의 가공식품 점포와 14개의 분식·식당이 있는데 이들이 바로 통인시장을 대표하는 지역 자산이라 할 수 있다. 마을기업 (주)통인커뮤니티는 바로 이 점에 주목하여 여기에 혁신성을 결합함으로써 도시락 카페라는 새로운 형태의 아이টে임을 개발했고, 이

<그림 3> 점포 매출 증대의 원인에 대한 상인 의견 (N=24)



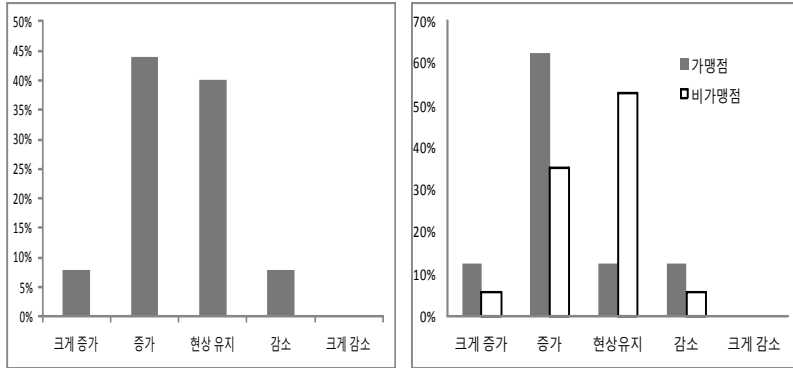
주: 매출 증대 요인을 두 가지씩 선택하도록 하여 항목별 응답률의 합은 200%가 된다.

것이 이 시장에 대한 수요 증대로 이어진 요인이 되었다.

통인시장의 상인들도 이러한 사실에 대해 대체로 동의하고, 마을기업의 활동 중에서 도시락 카페의 영향의 중요성에 대해 모두 강조한다. 마을기업의 프로그램 중 시장 활성화에 긍정적 영향을 미친 것을 묻는 질문에 대해, 상인 중 76%가 ‘도시락 카페의 영향이 가장 크다’고 답변했고, 물류배송/인터넷 쇼핑물 운영(12%)과 인터넷 홈페이지 개설(8%)에는 비교적 낮은 중요성을 부여하고 있다. 또한 개별 점포별 매출 증대의 원인을 묻는 질문에 대해서도, <그림 3>과 같이 가장 많은 상인들(83%)이 도시락 카페의 영향을 들고 있다.

마을기업 프로그램의 효과를 파악하기 위해 <그림 4>와 같이 마을기업이 점포 매출에 미친 영향을 묻는 질문에 ‘증가’라는 답변은 44%, ‘크게 증가’는 8%, ‘현상유지’는 40%의 응답을 보였다.<sup>2)</sup> 이 답변은 도시락 카페 가맹점과 비가맹점에 따라 상당한 차이를 보인다. 가맹점들은 75%

<그림 4> 마을기업 설립 후 점포 매출변화 (N=25; 가맹점=17; 비가맹점=8)



가 매출이 증가 또는 크게 증가했다고 대답한 반면, 비가맹점들은 ‘현상유지’라는 답변이 53%로 가장 많고 증가 또는 크게 증가했다는 답변은 41%에 머무르고 있다. 이는 가맹점인 경우 도시락 카페의 직접적 영향을 받아 매출 증대 효과가 크게 나타났기 때문이라고 해석할 수 있다.

상인들과의 심층면접 결과에 따르면, 매출변화의 차이는 개별 점포로부터 도시락 카페까지의 물리적 거리와 업종에 따라서도 발생한다고 한다. 근거리에 위치한 점포는 매출이 많이 증가하고 신규고객도 많이 방문하지만, 먼 거리에 있는 점포의 경우는 매출 영향이 비교적 적다는 것이다. 또한 반찬가게가 아닌 떡집이나 김치가게의 경우 업전(500원)에 맞는 음식량을 제공하기가 까다로워 오히려 친절하지 않은 점포로 매도되는 경우도 있다고 한다. 통인시장 정문과 후문 주변에 있는 마트들의 경우에는 도시락 카페 가맹점은 아니나 간접적으로 신규고객의 재화 소비에 영향을 받는 점포이므로 도시락 카페의 영향을 많이 받는다고 한다. 그러나 도시락 카페 가맹점이 아니면서 간접적 영향 또한 받지 않는 생

2) 신규고객 수의 변화에 대한 질문에 대해서도 상인들은 현상유지(52%) 또는 약간 증가(48%)했다고 답변하여 긍정적 평가를 내리는 것으로 나타났다. 다만 신규고객 수 증가 의견에 대해서는 가맹점과 비가맹점 사이에 유의한 차이가 나타나지 않았다.

선가게, 정육점, 신발, 수선가게, 야채·청과물 가게, 그릇, 이불, 가방 가게 등은 도시락 카페의 설립 이후 오히려 매출이 감소하고 있다고 한다. 이는 유동인구가 많아지면서 기존고객이 신규고객과의 혼잡을 피하기 위해 시장을 방문하지 않기 때문이라고 한다.

이상의 상인설문 분석 결과는 마을기업 설립 이후 각 점포별 매출과 신규고객 수가 대체로 증가하거나 적어도 현상 유지한 것을 보여준다. 또한 이 영업 활성화의 가장 중요한 요인은 마을기업이 운영하는 도시락 카페 때문이라는 인식이 주를 이루고 있다. 도시락 카페와 통인시장 영업 활성화 사이의 관계는 다음과 같은 메커니즘을 통해 설명이 가능하다.

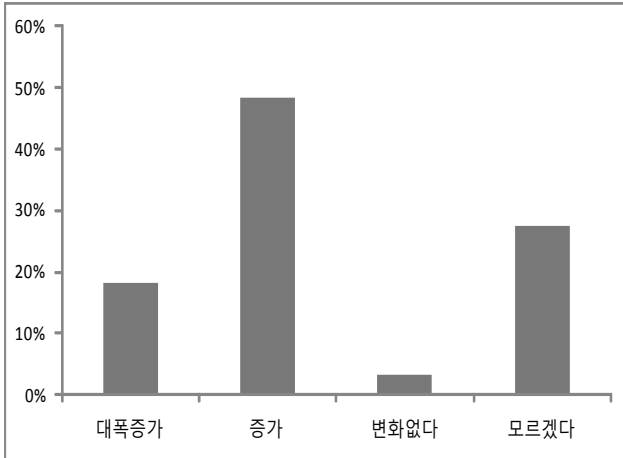
우선 도시락 카페의 부식을 판매하는 가맹점들인 반찬가게와 떡집, 가공식품가게 등 19개 점포는 도시락 카페라는 고정적 판매처를 확보함으로써 신규고객 유치에 따른 매출증가를 크게 경험하고 있다. 다음으로, 도시락 카페 비가맹점 중 식당의 경우에는 도시락 카페의 뷔페식 시스템을 싫어하는 고객들을 유인하여 매출이 증가하기도 한다. 세 번째로, 도시락 카페로 인해 유입된 관광객과 외지인 등 유동인구가 증가하면서 이들에 의한 소비가 이뤄짐에 따라, 가맹점이 아니더라도 마트나 떡집 등 2차 소비 관련 점포의 판로가 확대된다. 도시락 카페의 이러한 집객 효과는 시장의 영업이 활성화되는 데 가장 중요한 요인이 된다.

## (2) 소비자 설문을 통한 분석

마을기업 설립이 통인시장의 활성화에 미친 긍정적 영향은 소비자 설문에서도 확인된다. 마을기업 설립 이후, 방문객의 증가 여부를 묻는 질문에 통인시장 방문객들은 67%가 ‘증가’ 또는 ‘대폭 증가’라고 답변하여, 소비자들도 시장 방문 시 유동인구의 증가를 체감하는 것으로 나타났다(<그림 5> 참조).

방문객의 증대와 도시락 카페의 운영 사이의 관계를 파악하기 위해 몇 가지 질문을 실시했다. 우선 도시락 카페 이용 경험에 대해서는 응답

&lt;그림 5&gt; 소비자가 체감하는 통인시장 방문객 변화 (N=117)



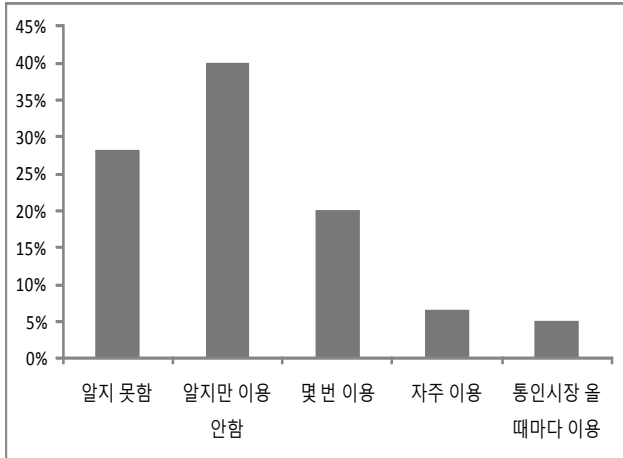
자의 33%가 이용한 적이 있다고 대답했다. 다음으로 통인시장을 방문하는 목적<sup>3)</sup>에 대해서도 30%의 응답자가 도시락 카페를 이용하기 위해서라고 대답했다. 특히 설문에 응답한 방문객의 52%를 차지하는 10km 이상 원거리 거주자들은 45%가 도시락 카페를 이용하기 위해 통인시장을 방문한다고 대답했다.<sup>4)</sup> 이러한 결과는 통인시장 방문객의 30% 내외가 도시락 카페에 직접적으로 연관되어 있음을 시사한다.

도시락 카페를 이용하는 통인시장 방문객들의 2차 소비를 조사하기 위한 질문에서도 상당수의 응답자들이 긍정적으로 답했다. 도시락 카페를 이용한 적이 있는 응답자(75명) 중에서 24%가 도시락 카페 이용 전후로 통인시장에서 다른 물건을 사기 위해 쇼핑을 가끔 또는 매번 한다고 대답했다. 전혀 하지 않는다는 응답자는 36%에 불과했다. 이러한 사

3) 다른 방문 목적으로는 물건 구입(37%), 관광(23%), 이동 통로(7%) 등이 제시되었다.

4) 이는 10km 이상 원거리 거주 방문객 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것으로, 관광 목적(42%)보다 오히려 더 크다는 사실이 주목할 만하다.

<그림 6> 도시락 카페의 인지도 및 이용 정도 (N=120)



실은 도시락 카페 이용자들에 의한 2차 소비가 통인시장의 매출 증대로 이어지고 있음을 시사한다.

이상의 결과를 종합해보면 마을기업이 설립되어 도시락 카페를 운영하면서 이를 이용하는 고객이 신규로 상당수 발생했다. 그리고 이 신규 고객들이 통인시장에서 2차 소비를 함으로써 도시락 카페 및 가맹점뿐만 아니라 통인시장 내 비가맹점 점포의 매출 증대에도 기여하고 있다.

## 2) 공급 측면의 요인

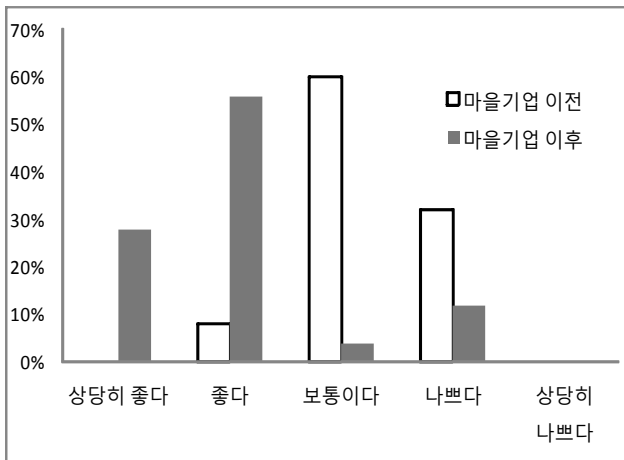
공동체의 이익을 추구하고, 자발성과 자구노력에 바탕을 두며, 기업가 정신을 강조하는 마을기업의 특성은 전통시장의 서비스 공급 측면에도 많은 영향을 준다. 전통시장의 이미지와 서비스 질을 제고하며, 시장 상인의 분위기와 협동성을 제고시킬 수 있다. 이러한 사실은 통인시장의 사례에서 실증적으로 확인할 수 있다.

(1) 상인 설문 및 심층면접을 통한 분석

마을기업 설립 이후 통인시장의 서비스 공급에 변화가 있었는지를 확인하기 위해 통인시장 상인을 대상으로 설문과 심층면접을 실시했다. 특히 시장의 분위기, 위생 및 청결에 대한 상인들의 자세, 점포 영업시간, 상인회 활동의 횟수 등이 마을기업 설립 이후 개선되었는지에 대해 질의했다.

먼저 시장의 분위기에 대해서는 <그림 7>에서 보는 바와 같이 마을기업 설립 후 상인의 56%가 ‘좋다’, 28%가 ‘상당히 좋다’고 답했다. 이는 마을기업 설립 이전에 시장분위기가 ‘좋았다’는 응답이 8%에 불과한 것과 비교하면 매우 괄목할 만한 발전이다.

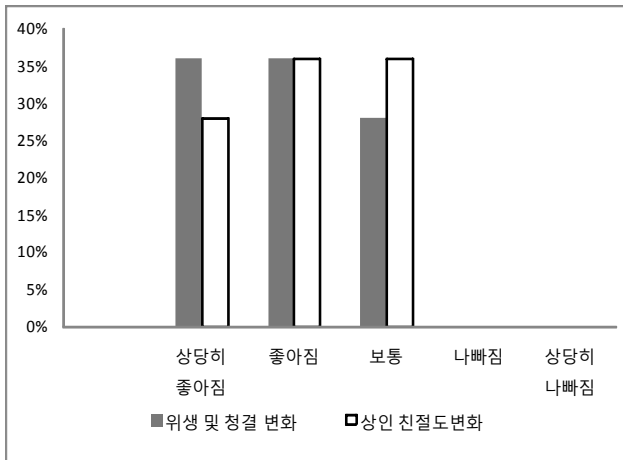
<그림 7> 마을기업 설립 전후 시장분위기 (N=25)



<그림 8>에서 보는 바와 같이 마을기업 설립 이후 위생상태 및 청결도와 상인들의 친절도 역시 크게 개선되었다. 상인들은 자신들의 위생상태 및 청결유지 노력에 대해 72%의 응답자가 ‘개선되었다’고 응답했고, ‘그대로이다’라고 대답한 상인들은 28%에 불과하다. 자신들의 친절도 변화에 대해서도 64%의 응답자가 ‘개선되었다’고 대답한 반면, ‘그대로

이다'라고 대답한 상인들은 36%에 불과하다. 이는 마을기업 설립 이후 적어도 상인들 스스로 친절도 향상과 위생 및 청결유지를 위한 노력을 강화해왔음을 보여주는 결과이다. 이러한 변화에 대해 옷 수선점을 하고 있는 상인 A씨는 “사람들도 친절해지고, 깨끗해졌어요. 내가 달라진 점은 영어를 배우러 다니게 되었다는 거예요. 관광객들이 많아지니까 관광객들하고 영어로 이야기하고 싶어서요. 통인시장에 있으니까 가능한 거 같아요”라며 달라진 시장 상인들의 모습을 소개했다.

<그림 8> 마을기업 설립 이후 위생·청결도와 상인 친절도 변화 (N=25)



마을기업 설립 이후 점포의 영업시간 변화(단축, 축소, 영업시간대의 변경)를 묻는 질문에는 ‘그대로이다’라는 답변이 84%로 영업시간의 변화는 없는 것으로 보인다. 다만 기타 의견에 도시락 카페의 유동인구가 많으므로 마을기업 설립 이전에는 개인적 사유로 영업을 하지 않은 날이 더러 있었으나, 설립 이후에는 매일 개점하는 것을 원칙으로 한다는 응답이 있었다.

마을기업 설립 전후의 상인회 활동에는 별다른 변화를 보이지 않는다. 기존에는 연 1~2회의 총회가 개최되었고, 마을기업 설립 이후에도 같은



주기의 모임이 개최되며, 도시락 카페 가맹점주 모임이 있는 것으로 확인되었다. 그러나 도시락 카페 가맹점 위주로 마을기업의 지원과 활동이 치우치는 것에 대한 상인들의 불만 및 비판도 있었다. 마을기업이 상인 간의 협동성을 긍정적으로 제고시키는 반면에 이러한 가맹점-비가맹점 간의 갈등을 발생시키기도 하는 것을 알 수 있었다.<sup>5)</sup>

또한 전통시장에 대한 고객들의 불만사항이었던 물류배달 서비스 문제는 마을기업의 설립과 함께 상당 부분 개선되었다. 마을기업에서는 배달원을 상주시키고 각 점포에서 필요로 할 때 서비스를 제공하여 상인들로부터 좋은 반응을 얻고 있다. 특히 1인 1점포 상인들에게 큰 도움이 되었다고 한다.

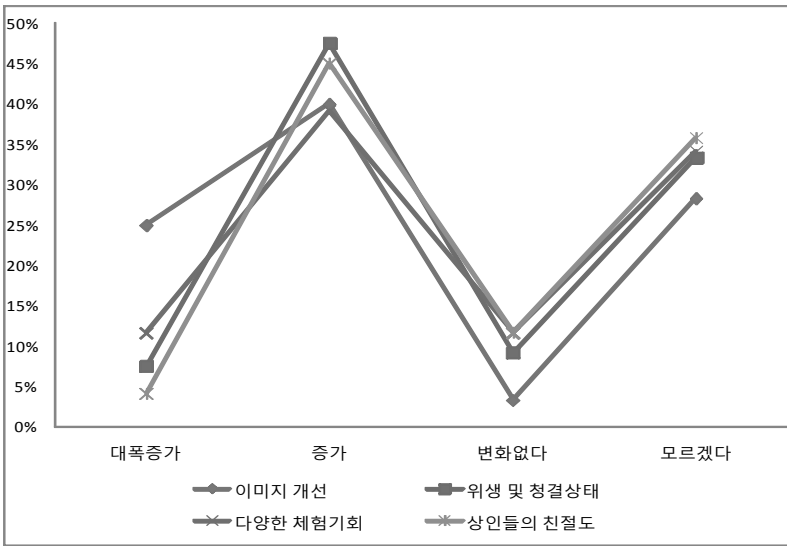
이 외에도 마을기업으로 인한 통인시장의 상인으로서의 자부심이 증대되고 협동심과 결속력, 자구노력 등이 증대되었다는 점도 서비스 공급 측면에서 매우 중요한 요소이다. 상인들은 면접조사에서 전통시장 내 마을기업의 설립 효과를 매출 증대와 신규고객 증가로만 한정할 수 없다고 강조했다. 가공식품 가게를 운영하는 40대 상인 B씨는 “도시락 카페 하고 나서 달라진 점은 내가 어디 가도 통인시장에서 장사한다 하는 소리를 할 수 있다는 자부심, 뭐 이런 게 생겼어요”라며 비경제적 효과도 무시할 수 없음을 강조했다. 마을기업이 자발적 노력을 바탕으로 하면서 시장 내 새로운 에너지를 불어넣고 자부심이나 지역공동체 강화의 기회를 가져오고 있다는 것이다. 상인들이 재화를 판매하면서 얻는 경제적 이득 외에도 또 다른 만족감과 가치관의 변화 계기를 만드는 것, 이것 또한 마을기업이 가져온 중요한 긍정적 효과라고 할 수 있는 것이다.

5) 상인회 및 마을기업 대표에 대한 평가도 가맹점과 비가맹점 사이에 확연히 찬반으로 나뉜다. 가맹점주들은 마을기업 대표가 주도적이고 합리적인 판단을 하며, 적극적인 리더십으로 통인시장을 잘 이끌고 있다고 환영하는 반면, 비가맹점주들 중 몇몇은 너무 독단적이라는 의견을 피력하기도 했다.

(2) 소비자설문을 통한 분석

마을기업 설립 이후 통인시장 내 서비스 공급 측면의 개선은 소비자 설문조사를 통해서도 확인할 수 있었다. 많은 소비자들은 마을기업 설립 이후 시장의 이미지와 위생 및 청결상태, 볼거리 및 즐길 거리 등의 체험 기회, 상인의 친절도 등 모든 측면에서 좋아졌다고 답변했다(<그림 9> 참조).

<그림 9> 시장의 이미지 개선, 위생 청결도, 친절도 변화곡선



또한 통인시장이 다른 전통시장과 비교할 때 가지고 있는 강점에 대해 묻는 질문에서도 도시락 카페의 유용성에 대해 긍정하는 응답이 많았다. 통인시장에는 도시락 카페가 있어서 ‘좋다’는 응답이 47%, ‘매우 좋다’는 응답도 18%로 높게 나타났다. 이는 도시락 카페가 통인시장의 서비스 경쟁력에 상당히 도움이 된다는 점을 시사한다.

## 3) 부수적 영향 분석

마을기업의 설립은 통인시장 내 고객 수 및 매출 증대라는 긍정적 효과를 가져왔을 뿐만 아니라 점포 임대료 및 매매가 상승이라는 부수적 효과도 초래했다. 물론 임대료 상승은 임대월세를 내는 상인에게는 부정적 요소로 작용하고, 건물 소유주에게는 긍정적 요소로 작용한다. 그러나 시장 상인의 대부분(약 78%)이 점포를 임대하여 영업하는 통인시장과 같은 전통시장에서는 그 효과가 대체로 부정적이다. 이러한 사실은 시장 상인의 대한 설문 및 면접조사, 그리고 시장 주변에 있는 공인중개사들과의 면접조사에서 공히 확인되는 사실이다.

시장 상인 설문에서 마을기업 설립 이후 점포의 임대료와 점포 매매가 변화를 물었다. 이에 대해 25명의 응답자 중 76%가 ‘약간’ 또는 ‘대폭’ 상승했다고 대답했다. 임대점포 상인들의 말에 따르면, 마을기업 설립 이후 점포의 임대료가 약 20~100% 이상 상승했다고 한다. 도시락 카페가 외부 언론에 많이 홍보되고 그에 따라 방문객 수가 증가하자, 건물주는 매출이 상당히 늘어난 것으로 판단하여 임대료를 상승시키고 있다는 설명이다. 그로 인해 실제 도시락 카페로부터 큰 영향을 받지 않는 점포들은 피해를 겪고 있다고 했다. 상당수 임대점포 상인들은 도시락 카페 개점 이후 임대료가 상승하여 점포 순이익이 과거보다 떨어지고 있다고 불평했다.

김치가게를 하는 상인 A씨는 “우리 가게는 2배를 올려달라고 하네요. 1주일에 두어 번씩 통인시장이 방송에 나오니까 집주인이 장사 잘된다 그렇게 생각하나 봐요. 집주인이 반찬가게든 아니든 다 잘되는 줄 알고 20만 원이었던 임대료를 40만 원으로 올려 달라는 거예요. ... 집주인은 임대료를 2배나 올리고, 오히려 실수입이 줄었어요”라며 불평했다. 정육점을 운영하는 상인 B씨 또한 “옛날보다 더 어려워졌어요. 원래 90만 원 하던 임대료를 10만 원 올려 달래서 100만 원 내고 있어요. 도시락 카페 하고 집주인들만 좋아진 거지, 우리 같이 월세 내는 상인들은 오히려 손

해예요”라며 높아진 임대료에 대해 불평했다.

실제로 시장 인근 부동산 공인중개사 면접에서도 이러한 임대료 및 매매가 상승 사실을 확인할 수 있었다. 그들에 따르면 임대료는 20~30%, 많게는 두 배 이상 상승하기도 했다. 최근 매매가 역시 상승일로에 있다. 통인시장 주변의 상가건축물의 매매가는 최근 거의 변화가 없으나, 통인시장 내 점포의 경우에는 매매가가 3.3m<sup>2</sup>당 500~1,000만 원 정도 상승했다고 한다.<sup>6)</sup> 통인시장의 임대점포 상인들은 이러한 부동산 가격의 상승이 자기 점포의 매출이익 변화보다 더 빠르다고 주장한다. 특히 도시락 카페 비가맹점주들은 이 부분에 대해 상당한 불만을 보이고 있다.

마을기업 설립 이후 나타난 부수적 영향의 다른 한 가지는 통인시장 고정고객의 유출현상이다. 토요일과 같이 도시락 카페를 이용하려는 유동객 수가 가장 많은 날, 기존고객이 신규고객과의 혼잡을 피하기 위해 시장을 방문하지 않는 역효과를 보이기도 하는 것이다. 이에 따라 도시락 카페 이용 고객을 소비대상으로 하지 않는 비가맹점 점포들은 매출에 상당한 타격을 입는다고 주장하고 있다.

마지막으로 마을기업으로 인해 통인시장에 나타날 수 있는 장기적 부수효과로는 점포들의 업종 변경 또는 상품 추가와 같은 변화를 예상할 수 있다. 도시락 카페가 신규고객을 유치하고 가맹점들의 매출 증대를 가져오자, 비가맹점 상인들 중 일부는 자신의 점포에서도 도시락 카페와 어울리는 상품을 추가하려는 노력을 하기도 한다. 반찬가게를 대상으로 하는 시장 뷔페식 식당인 도시락 카페에 발맞추고자, 반찬가게가 아니었던 점포나 방앗간, 떡집, 떡볶이집도 도시락 카페에 맞는 추가 상품을 개발하기 위해 노력한다. 또한 기존 점포를 폐쇄하고 새로운 도시락 카페 가맹점을 개점하기도 한다. 통인시장 내 G식당의 경우에는 전문 식당을 경영하면서 도시락 카페 가맹점에 가입한 후 반찬코너를 따로 신설하여

6) 그러나 실제로 거래가 이뤄진 매매 및 임대 사례가 많지 않아 실제적인 상승 폭을 확인하기는 어렵다.

반찬들만 별도로 판매하는 노력을 보이기도 한다. 이러한 변화는 장기적으로는 통인시장의 구조를 변화시키는 계기를 만들 수 있다.

시간이 지날수록 통인시장은 도시락 카페라는 프로그램에 의해 시장 뷔페라는 이미지가 각인되고 홍보되어 통인시장이 곧 도시락 카페라는 식의 개념이 만들어질 수 있다. 도시락 카페의 인지도가 높아지게 되어 시장의 구조 자체가 변화할 수 있다는 뜻이다. 이는 긍정적이든 부정적이든 매출 증대라는 결과를 만들기 위한 당연한 수순으로 보인다. 이러한 현상은 보는 시각에 따라 긍정적으로 볼 수도 있으나 또한 부정적으로 볼 수도 있다. 기존 재화를 구매하는 인근거리에 거주하는 고객의 입장에서 생필품 등과 같이 장을 볼 재화들이 없어짐으로써 다른 시장을 이용하거나 다른 유통 업체를 이용해야 하는 불편함이 생겨날 수 있기 때문이다.

## 5. 마을기업의 특성과 전통시장 활성화의 연관성 해석

앞 장에서 우리는 통인시장에서 마을기업이 설립되어 활동함에 따라 나타난 변화를 수요 측면과 공급 측면, 그리고 기타 부수적 영향 측면으로 나누어 살펴보았다. 이 장에서는 통인시장에서 그러한 변화가 나타날 수 있었던 요인을 마을기업의 특성과 연결하여 살펴보도록 한다. 수요 및 공급 측면의 전통시장 활성화 요인을 강화시키는 데 마을기업의 어떤 특성이 어떤 기여를 했는지를 2장의 이론적 논의에서 제시한 분석 틀에 따라 설명해보고자 한다.

먼저 지역자산을 바탕으로 재화 및 서비스를 생산하는 마을기업의 특성은 통인시장에서 ‘도시락 카페’라는 혁신적 아이템의 개발로 이어질 수 있었다는 점을 들 수 있다. 통인시장 마을기업은 그 지역의 중요한 자산이라 할 수 있는 반찬가게 및 가공식품 점포들을 기반으로 하면서도 시장 뷔페라는 혁신적 아이디어를 결합하여 새로운 수익모델 프로그램

인 도시락 카페를 개발했다. 이것이 가능할 수 있었던 것은 마을기업을 이끌고 있는 리더가 통인시장에서 오랫동안 영업을 하면서 이 지역에 대해 누구보다도 잘 알고 있기 때문이다(주통인커뮤니티 대표 면접). 이러한 마을기업의 활동이 전통시장을 위한 새로운 수요를 창출하고 고정적인 판로를 제공하게 됨에 따라 시장 활성화로 이어질 수 있었다.

둘째, 지역공동체 이익을 추구하는 마을기업의 특성이 마을기업과 전통시장의 협력적 관계를 유지하는 데 기여했다고 할 수 있다. 통인시장 마을기업인 (주)통인커뮤니티는 상인회를 주축으로 하여 만들어졌고, 소식 상인들의 이익을 추구하기 위해서 활동한다. 도시락 카페 등 마을기업의 영업활동을 통해 거둔 수익은 상인회 운영비 마련, 통인시장 내 시설 개보수, 상인들 교육 및 의식고취에 사용되고 있다(주통인커뮤니티 대표 면접). 이를 통해 통인시장 내 상인들 간의 결속력이 증대되고 협력적 분위기가 만들어지며 마을기업과 전통시장이 공생하는 것이 가능해진다. 물론 앞서 살펴본 바와 같이 가맹점과 비가맹점과의 갈등이 없는 것은 아니고, 향후에는 이러한 내부 갈등이 전통시장의 발전에 큰 걸림돌이 될 수도 있다. 따라서 향후에는 지역공동체 이익을 추구하는 마을기업 본연의 목적을 더욱 강화하여 이에 대비할 필요가 있다.

셋째, 마을기업은 지역사회 거버넌스를 기반으로 하는 특성을 갖는데, 이 역시 전통시장 내 상인들의 협력적 분위기와 결속력을 강화하고 상인들의 공동체의식 형성에도 도움이 된다. 통인시장의 마을기업은 종로구와 안전행정부 등과 함께 민관 협력체계를 기반으로 활동을 해왔다. 안전행정부와 서울시, 종로구청과의 협력뿐만 아니라 통인시장 인근 지역의 주민과도 협력을 강화하는 과정 속에서 마을기업이 만들어지고 활동했다. 관에서 지원하는 마을기업 지원금은 초기 사업을 안정적으로 하는데 중요한 밑천이 되었다. 물론 그 자체가 사업의 성공에 중요한 물질적 기반을 제공했지만, 더 중요한 것은 외부기관과의 협력적 거버넌스를 구축하는 과정에서 상인회의 역할이 강화되어 시장 상인을 함께 이끌어갈 수 있는 토대가 마련되었다는 점이다. 이것은 상인회가 본격적으로 마을

기업 활동을 시작할 때 시장 내에서 권위를 자연스럽게 획득하도록 했고, 이후 마을기업의 활동들이 원활하게 진행되도록 하는 데 큰 기여를 했다. 이러한 협력과 결속은 통인시장 상인들의 공동체의식 향상에 크게 기여하여, 결과적으로 시장 상인의 역량 강화와 시장 활성화로 이어지고 있다고 할 수 있다.

넷째, 마을기업의 활동은 자발성과 자구노력에 바탕을 두는 특성이 있는데, 이는 전통시장의 서비스 질 제고에 기여한다. (주)통인커뮤니티는 상인회를 중심으로 통인시장 활성화를 위한 지원금을 받기 위해 설립된 마을기업으로서 그 자체가 자구노력의 산물이다. 설립된 이후 통인시장 고객들의 잦은 불만사항과 시장 내의 문제점을 해결하기 위해 도시락 카페라는 새로운 수익모델을 발굴했다. 또한 통인시장 내부의 청결, 정리정돈, 그리고 친절도 향상 등을 위한 다양한 활동을 전개하여 시장의 서비스 질을 높여왔다. 이것은 전통시장의 문제를 상인들 스스로의 노력을 통해서 이루려는 자발성과 자구노력 때문에 가능하게 되었다고 볼 수 있다.

다섯째, 통인시장 활성화에 가장 큰 영향을 미친 마을기업의 특성은 기업가 정신이었다. 기업가 정신은 신규고객의 유치, 서비스의 질 향상, 시장 이미지 개선 등 세 가지 요인에 매우 크게 기여하고 있다. 통인시장 마을기업은 시장 뷔페라는 혁신적 아이디어와 시장 고유자산을 결합하여 도시락 카페라는 창의적 사업 아이템을 발굴했다. 전통시장이 가지고 있는 고유자산인 ‘저렴한 먹을거리’와 ‘재미’를 사업화한 성공적인 새로운 모델이 만들어진 것이다. 혁신은 새로운 시장을 개척하는 데서 그치지 않고, 전통시장의 서비스 질 향상을 위한 여러 가지 아이디어와 프로그램 만드는 데로도 이어졌다. 고객을 위한 물품 배송 서비스, 온라인 쇼핑몰의 운영, 각종 사업 프로젝트들(엽전 판매와 도시락 카페, 목공방 DIY, 커피공방 등)과 지역사회 주민들을 위한 체험 이벤트(아나바다 벼룩시장, 바리스타 교육, 천연화장품, 가면공예, 김밥 만들기 등), 그리고 적극적인 마케팅은 모두 이러한 기업가 정신을 바탕으로 창조되었다. 이에 따라

쇠퇴하던 시장의 이미지가 재미있고 활력 넘치는 공간으로 바뀌었다.

여기에는 물론 수익 창출이라는 기업적 동기가 작용하고 있음을 부인할 수 없다. 기업적 활동에는 실패의 위험이 늘 도사리고 있으나, 그 자체를 회피하지 않고 도전하려는 시도가 새로운 것을 창조해낸 것이다.

이처럼 마을기업의 고유한 특성과 활동은 전통시장을 활성화시키는 데 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 통인시장의 사례는 특히 ‘기업가 정신’과 ‘지역자산의 활용’이 전통시장의 활성화의 여러 요인에 동시에 긍정적 역할을 할 수 있음을 보여주고 있다. 통인시장에서 마을기업이 나름의 성공을 거둘 수 있었던 것은 상인회 조직을 근간으로 하면서도 여기에 기업가 정신을 불어넣었기 때문이다. 전통적 상인회가 상인들의 유대와 친교를 위한 장이었다면, 통인시장의 마을기업은 하나의 기업으로서 수익을 창출하고 그 수익이 지속될 수 있도록 지속가능한 상인회를 만들어낸 것이다. 뿐만 아니라 통인시장 마을기업은 지역자산을 잘 발굴해내고 이를 적극적·혁신적으로 활용했기에 성공이 가능했다. 이는 도시락 카페 없는 통인시장을 상상하기 어렵게 되었다는 데서 확인이 가능하다. 요컨대 기업가 정신과 지역자산의 활용이라는 마을기업의 두 가지 특성은 마을기업이 성공하고 나아가 전통시장을 활성화시키는 데 핵심 특성이라 할 수 있겠다.

## 6. 결론

이 연구는 통인시장 사례의 분석을 통해 마을기업의 활동이 어떤 메커니즘을 통해 전통시장에 효과를 미치는지를 파악하고자 했다. 이를 위해 통인시장의 상인을 대상으로 설문 및 심층면접을 실시하고, 소비자 대상의 설문조사도 수행하여 그 결과를 분석했다. 분석결과 우리는 통인시장의 마을기업이 수요 및 공급 측면의 전통시장 활성화 요인들을 개선하거나 강화시켰음을 확인할 수 있었다.



먼저 수요 측면에서는 통인시장 마을기업인 (주)통인커뮤니티가 ① 신규고객을 유치하여 전통시장에 대한 새로운 수요를 창출하고, ② 기존 시장 상인들에게 고정적인 판로를 확보해주는 역할을 수행했다. 도시락 카페는 통인시장이 가지고 있던 고유자산인 ‘저렴한 먹을거리’와 ‘재미’를 바탕으로 ‘시장 뷔페’라는 새로운 시장을 개척하여 기존의 시장 고객에 더하여 새로운 고객을 유치했다. 신규고객들이 도시락 카페를 이용하면서 2차 소비를 함으로써 통인시장 전체의 수요를 증대시키는 결과를 낳았다. 또한 기존의 시장 점포들을 가맹점으로 받아들여 협력함으로써 그들에게는 새로운 판매처를 제공하는 기능도 수행했다. 다음으로 공급 측면에서는 마을기업이 전통시장 내 ③ 서비스의 질을 제고하고, ④ 상인 공동체의식을 향상시키며, ⑤ 전반적으로 시장의 이미지를 향상시키는 역할을 했다. 마을기업은 시장 상인들 상대의 교육과 캠페인을 통해 친절도, 청결 및 위생 상태를 개선·유지하고, 물품 배송 서비스 등을 제공함으로써 통인시장의 전반적 서비스 질을 높였다. 공동체 이익을 추구하는 마을기업의 활동과 협력적 거버넌스는 시장 상인들의 협력과 결속력을 강화시켜 공동체의식을 증진시켜 결과적으로 전통시장의 분의기도 쇠신되었다. 또한 마을기업의 창의적이고 혁신적인 활동을 통해 통인시장의 이미지도 좋아졌다. 그 결과 통인시장을 방문하는 고객의 수가 증가하고 점포들의 매출액이 증대되는 긍정적 효과가 나타났다. 이러한 효과가 나타난 것은 마을기업으로서 (주)통인커뮤니티의 특성과 연관성이 깊다고 할 수 있다. 즉, 이 마을기업은 ① 지역자산의 활용, ② 지역공동체 이익의 추구, ③ 지역사회 거버넌스 기반, ④ 자발성과 자구노력에 바탕을 둔 활동, ⑤ 기업가 정신 등을 핵심적인 특성으로 갖는데, 이러한 특성이 전통시장의 활성화의 동력으로 작용하고 있는 것이다. 특히 기업가 정신과 지역자산의 활용이라는 마을기업의 특성과 활동이 전통시장 활성화 요인에 여러 긍정적 영향을 미치고 있다.

통인시장의 사례를 통해 본 마을기업과 전통시장 활성화의 관계에 대한 분석으로부터 우리는 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 전통시장 ‘내부’에 설립된 마을기업은 전통시장의 활성화에 기여할 수 있다. 전통시장 내부에 위치한 마을기업은 그 시장이 갖고 있는 장단점과 특성을 잘 알고 있기 때문에, 그 시장의 특별한 자산을 발굴하여 사업화할 수 있는 장점이 있다. 또한 지역사회와 협력하고 공동체 이익을 추구하는 마을기업의 특성 때문에, 전통시장과 경쟁하기보다는 상생할 가능성이 높다. 이에 따라 시장 내부의 마을기업이 신규고객을 유치하면 이들의 2차 소비에 의해 전통시장도 동반 성장하는 효과를 거둘 수 있다. 이 효과는 마을기업이 시장 외부에 따로 존재할 경우에는 얻지 못하는 특별한 효과이다.

둘째, 기업이 정신을 십분 발휘하여 다른 유통 업체들에서 얻기 힘든 독창적이고 차별적인 아이템 개발을 통해 수익성 모델을 발굴할 필요가 있다. 통인시장은 ‘시장 뷔페’라는 수익성 모델을 발굴하여 기존에는 없던 새로운 시장을 창출했고, 이것이 전통시장의 고유자산과 결합하여 시너지를 발휘하여 전통시장 활성화로 이어졌다. 도시락 카페 없는 (주)통인커뮤니티를 상상하기 어려운 것은 창의적 사업 아이템의 개발이 이러한 유형의 사업에서 얼마나 중요한가를 보여준다. 물론 이를 위해서는 앞서 강조한 기업가 정신을 바탕으로 혁신하는 자세를 견지해야 한다.

셋째, 지역공동체 이익을 추구하는 마을기업의 기본 지향과 정신을 견지하는 것이 무엇보다 중요하다. 마을기업이 이 지향을 잃고 기업적 목표에만 충실할 경우, 마을기업은 전통시장을 활성화시키기보다는 오히려 시장 생태계를 약탈하는 파괴자가 될 수 있음에 주의해야 한다. 통인시장의 사례도 도시락 카페 가맹점과 비가맹점 사이의 잠재적 갈등 가능성을 보여주고 있다. 만약 마을기업이 자기와 가맹점들만의 이익을 배타적으로 추구하는 순간, 둘 사이의 관계는 견잡을 수없이 갈등적 경쟁관계에 빠질 수밖에 없다. 그리고 심중팔구는 많은 수단과 능력을 갖춘 마을기업이 전통시장을 약탈하는 구조가 되기 십상이다. 물론 이는 최악의 시나리오가 될 것이다. 따라서 이 문제를 미연에 방지하기 위해서는 마을기업이 공동체 이익을 추구하는 본연의 목적에 충실하도록 상인들이

경영에 참여하고 견제할 수 있는 민주적 거버넌스 구조를 갖추어야 할 것이다.

넷째, 통인시장의 사례는 점포 임대료 상승, 업종구조의 변화, 기존 소비자의 이탈과 같은 의도하지 않은 부수적 효과에 대비할 필요가 있음을 보여주고 있다. 전통시장에 고객의 수가 증가하고 매출액이 증대되는 만큼 부동산 가치가 상승하는 것은 당연한 이치이다. 그러나 경우에 따라서는 부동산 가치 상승이 시장 활성화 속도를 훨씬 앞서가거나, 특정 업종이나 점포가 그 대열에서 낙오하는 경우가 발생할 때 문제가 생긴다. 장기적으로는 업종구조의 변화와 부동산 가격의 조정을 통해 시장이 균형을 이뤄가겠지만 단기적으로는 일부 임대점포 상인들의 큰 피해가 발생할 수 있고, 해당 점포를 이용하는 소비자들도 함께 피해를 볼 수 있기 때문이다. 이에 대비하기 위해서는 전통시장과 인근 지역사회 전체를 위해 최소한 지켜야 할 업종과 점포를 선정하고 시장 전체 차원에서 이를 보존하기 위한 계획과 노력이 있어야 하겠다. 물론 이는 시장의 정체성 유지와도 관련이 깊으므로, 새로운 변화를 시도하면서도 지켜야 할 것을 생각하는 지혜가 요구된다.

❖ Abstract

Analyzing the Mechanism of Traditional Market Revitalization  
by Community-based Enterprises: The Case of Tong-In Market

Park, So-Yeon·Park, In-Kwon

The literature suggests that it is essential to find a solution from the inside of traditional markets to preserve the values of traditional markets that are on the decline due to the changing retail market. The Tong-In Market is notable in that the market merchants themselves successfully created and operated a community-based enterprise(CBE), Tong-In Community, Inc., to revitalize the market. This study, through a case study of the Tong-In Market, examines how the traditional market is revitalized by the CBE. For this purpose, we conducted a survey to merchants and customers and did in-depth interviews with some merchants. The case study shows that the CBE contributed to revitalizing the market in both side of supply and demand, leading to an increase in sales and the number of customers. It is closely related to the CBE's properties. In particular, the case study ascertains that entrepreneurship and local asset utilization positively impact various factors for traditional market revitalization. It also suggests that the CBE's pursuit of the local community's interests is a must. The results provide handful implications for making strategies to revitalize traditional markets.

Keywords: community-based enterprise, traditional market revitalization, Tong-In Market, lunchbox cafe, entrepreneurship, local assets

## 참고문헌

- 권혁찬. 2010a. 『전통시장의 사회적 기업으로서의 역할 제고 방안』. (사)한국유통학회 동계학술대회 발표논문, 59~79쪽.
- \_\_\_\_\_. 2010b. 『지역상권 활성화와 일자리 창출을 위한 전통시장 사회적 기업의 탐색적 연구』. 《재래시장연구》, 제3권, 15~27쪽.
- 김경준. 1998. 『지역사회 주민의 공동체 의식에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김승미. 2012. 『사회적기업형 전통시장의 활성화 방안에 관한 연구』. 명지대학교 유통학과 석사학위논문.
- 김종민·지경배·이영길. 2012. 『마을기업의 진화』, 강원발전연구원. 《정책메모》, 제156호.
- 김찬동. 2009. 『서울의 전통시장, 어떻게 활성화할 것인가?』. 서울시정개발연구원. 《정책리포트》, 제36호, 1~21쪽.
- 김효섭. 2012. 『사회적 기업과 마을기업 비교연구』. 한남대학교 사회복지학과 석사학위논문.
- 김희영. 2010. 『재래시장 현대화사업의 효과분석 및 활성화 방안에 관한 연구: 영천공설시장을 사례로』. 대구대학교 도시공학과 석사학위논문.
- 류태창·성창수·변충규. 2009. 『도시 및 지역경제 활성화를 위한 상인고령화 해소 제도방안 연구』. 《유통연구》, 제14권 제5호, 207~231쪽.
- 박승제. 2011. 『지속가능한 상권활성화를 위한 커뮤니티 비즈니스 전략연구』. 동아대학교 국제학과 박사학위 논문.
- 박용규·최숙희·주영민. 2009. 『커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화』. 삼성경제연구원 Issue Paper.
- 박인권. 2012. 『지역재생을 위한 지역공동체 주도 지역발전전략의 규범적 모형: SAGE 전략』, 《한국지역개발학회지》, 제24권 4호, 1~26쪽.
- 손나경. 2011. 『도시 재래시장의 공공성 분석에 관한 연구: 서울시 통인시장을 사례로』. 서울시립대학교 도시공학과 석사학위 논문.
- 송균석·범상규. 2011. 『재래시장의 고객지향적인 상인조직화 연구』. 《유통경영학회지》, 제14권 2호, 5~27쪽.
- 심상진. 2013. 『도시형 마을기업 사례조사를 통한 성공요인 분석에 관한 연구』. 호서대학교 창업컨설팅학과 석사학위 논문.
- 이자성. 2010. 『일본 지역공동체 경영을 위한 주민참여와 커뮤니티 비즈니스』. 한국행정학회 2010년도 공동학술대회 발표 자료집, 1468~1486쪽.
- 임준홍. 2011. 『전통시장 활성화 방안 모색을 위한 상인의식 설문조사 분석결과』. 사

- 업평가와 정책방향을 중심으로. 《전통재래시장연구》, 제4권, 49~54쪽.
- 임준홍·임형빈. 2011. 『커뮤니티 비즈니스(사회적기업)로 전통시장을 살리자』. 충남발전연구원. 《정책동향분석》, 제4호, 1~12쪽.
- 전인우. 2007. 『소상공인의 조직화·협업화 모델제시와 정책방향』. 중소기업연구원. 연구용역보고서, 126~128쪽.
- 최승재. 2009. 『재래시장 활성화 방안에 관한 연구』. 동신대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 행정안전부. 2012. 『2012년 『마을기업』 육성 시행지침』. 행정안전부 지역발전정책국.
- 허소영. 2013. 『전통시장 상인역량강화를 통한 시장 활성화 효과분석: 수원 못골시장 사회적기업 활용을 중심으로』. 서울시립대학교 도시공학과 석사학위 논문.
- 허재완·송남현. 2009. 『재래시장 환경개선사업의 시장활성화 효과실증연구: 광명재래시장을 중심으로』. 《한국지역경제연구》, 235~245쪽.
- 황진호. 2011. 『커뮤니티 비즈니스로서 마을기업의 발전과제』. 《울산발전》, 통권 제31호, 55~63쪽.

<인터넷 자료>

통인시장 <http://www.tonginmarket.co.kr>