

# 재래시장 경쟁력 방안

## -내부 핵심능력 강화방안을 중심으로-

이장환\*

〈요 약〉

- I. 서 론
- II. 문제점의 파악
- III. 창원 상남시장의 사례분석
- IV. 재래시장 경쟁력 강화방안
- V. 결 론

### I. 서 론

인간이 사회적 동물이라는 확인이 가장 단면적으로 목격된 재래시장은 인류가 물물 교환을 시작하던 태초의 역사와 궤를 같이하는 오랜 전통을 가진 장소였다. 문헌적으로도 삼국사기에 의하면 신라 소지왕 12년(490년) 처음으로 경사시(京師市)가 경주에 개설되어 각지의 재화가 거래되었으며 지방에는 향시(鄕市)를 통하여 거래가 이루어졌다. 이처럼 재래시장은 전(塵) 또는 포(鋪)라는 명칭으로 물건들의 교환의 장으로서 존재하여 왔다. 과거의 시장의 역할은 자연친화적 상품에 의존하여 농산물 그리고 농업기반의 부산물이거나 가공물이 대부분이었고 현대와 같은 생활용품의 제공 장소뿐만 아니라 그곳은 전반적인 산업용품과 정보교류 및 친교의 교환현장이었다.

이러한 역사성을 가진 시장은 산업 근대화라는 경제적 환경의 변화로 인하여 그 역할과 위상이 변하면서 보다 조직적이고 체계적인 환경적응이 필요함에도 불구하고 이를 적절히 대응하지 못하고 비능률적인 유통업체로 전락하여 오늘에 와서는 위기상황에 직면하여 붕괴직전에 이르는 어려움에 처하게 되었다. 이러한 재래 시장의 현실적 상황을 인식하고 재래시장이 처한 위기를 분석해보고 이를 타파하기 위한 전략적 과제는 무엇인지를 모색하고자하는 것이 본 논문의 목적이다.

\* 마산대학 유통정보과 부교수

## II. 문제점의 파악

### 1. 대외 환경의 변화

#### 1) 경제적 변화

1970년대 근대화 이후 환경의 변화 중에서 가장 두드러지는 변화가 사회환경적으로 우리 나라 경제규모의 급격한 성장이라는 점이다. 최근 IMF체제의 경제관리 등의 어려움도 산재해 있으나 한국경제는 장기적으로 볼 때 지속적인 경제성장이 이어질 것이며 이러한 상황에서 다음의 6가지 중요 요인들을 음미해 볼 필요가 있다.

#### (1) 고객 편의성의 심화

중진국 수준 이상의 연간 1인당 소득 1만불의 국가에서는 재래시장의 역할과 위상이 달라질 수밖에 없다는 점이다. 소득의 상승적 변화는 가계 소득 구조를 변화시키고 맞벌이 부부를 형태의 소득구조를 유도한다. 맞벌이 주부의 경우에는 장보기문화가 매일 일어나는 규칙적 업무로 중시되는 것이 아니라 보다 시간절약적이며 편의성 중시의 구매행태로 이어진다는 점이다. 보다 편리한 쇼핑형태를 지향하며 시간을 중시하여 한 곳에서 집중적으로 구매할 수 있는 윈스톱 쇼핑 형태의 구매와 소액 구매의 경우 편의점에서의 구매와 같은 편의성을 추구하게 된다는 점이다.

#### (2) 교통환경에 따른 구매행태의 변화

경제적 환경의 변화는 교통의 질적인 변화를 가져오고 이러한 교통의 질적인 변화의 기반 시설로는 고속도로의 등장과 고속전철의 등장으로 전국을 시간대 생활권으로 묶게 되었다. 따라서 소비자의 경우에는 비교적 구매빈도가 낮은 전문품의 경우에는 보다 다양한 상품의 선택과 가격차이를 의식한 중앙집중적 현상이 두드러지면서 공간적 격리성을 극복하여 서울을 중심으로한 도매상가의 형성을 초래하고 과거에 존재하였던 지방의 도매시장은 소비자의 철저한 외면을 받기 시작하였다.

또한 차량의 보유를 통하여 공간 선택성이 확보되면서 구매과정에 요구되는 노동량을 차량을 이용하여 줄여나갈 수 있으므로 이를 통한 보다 상품력 우위에 있는 점포나 상가 혹은 백화점으로 점포 집중 현상이 나타나기 시작하였다.

#### (3) 가정용 내구재 구비에 따른 구매변화

경제적 풍요를 구가하는 초기의 현상이 냉장고의 구매이며 이러한 제품의 구매를 통하여 식품의 기한을 장기적으로 보관하도록 함에 따라 매일구매는 이루어지지 않아도 되었으며 1주일분의 구매인 경우에는 비교적 과거와 달리 계획구매와 경품 등의

판촉행사가 구매선택의 기준으로 작용하게 되었다.

또한 시간절약적인 인스턴트 상품의 등장과 공간활용을 증대하는 콤팩트 상품들이 급속히 늘어나기 시작하였다.

(4) 점포선택성향의 변화

소비자의 변화는 핵가족화에 따른 편의성 중심의 가치지향과 이미지 중심의 의미부여 구매가 시작되었다. 소비자의 경우 가격이 중요한 구매변수이나 가격보다도 시장으로 분위기와 쾌적함이 매우 중요한 구매변수로 작용하게 되었다. 시장보다는 백화점, 일반 구멍가게보다는 편의점을 선호하는 고객의 취향이 드러나게 되었다.

(5) 고기능 상품의 출현과 다양화이다.

기존의 원재료적 상품에서 다양한 부가가치 제공적인 상품의 등장이다. 이러한 상품은 인스턴트 식품을 비롯하여 장기간의 보관이 용이한 상품의 등장과 함께 보다 고기능적 상품의 추구하고 공산품의 경우에는 너무 많은 상품의 선택을 요구하고 있고, 그만큼 시장을 충족해줄 고객의 욕구가 다양해지고 있다는 점이다.

(6) 경쟁자의 등장이다

지금까지의 재래시장은 경쟁자가 없었다. 고소도로가 생기면서 지방 도매시장의 경쟁자가 서울에 있음을 알게 되었고 그 때까지도 백화점은 완전히 이질적인 고객집단의 사용장소로 인정하였다. 그러나 실상은 재래시장은 취급 아이템의 측면에서 상품을 지속적으로 위축시켜 온 것이 사실이다. 의류의 판매는 이미 고급 의류상가들과 백화점에 기선을 제압당하고 명맥만 유지하고 있으며 혼수품을 비롯한 각종의 선매품들도 재래시장을 뛰쳐나가 로드숍으로 점포들의 이전이 빠르게 진행되고 있는 실정이다.

주거용품이나 가전제품의 경우에도 이미 전문상가에 시장을 빼앗겨 버린 지가 오래되었다.

이러한 차에 식료품에 대한 전통적 장터가 강력한 경쟁자를 맞게 되는데 그것이 바로 할인점의 등장이다. 이미 할인점은 기업 조직형태를 가지고 그것도 국내의 대기업 유통업체 뿐 만 아니라 외국의 대규모 유통업체까지 우리나라 시장의 재래시장 몫을 독차지하기 위한 전투를 벌이고 있다. 여기에 가세하여 지방의 중소형 유통기업까지 합세하여 중소도시민을 상대로 점포를 확대해 나가고 있는 실정이다.

## 2. 내부적인 한계

### 1) 자구노력의 부재

재래시장을 내부적으로 보면 사회적, 경제적 환경의 변화에도 불구하고 변화나 적응의 노력이 너무 부진했다는 점이다. 환경이 인터넷시대로 가고 있는데 구매자의 욕구 파악을 위한 주기적인 노력도 하지 않을 뿐 아니라 인테리어나 레이아웃 그리고 디스플레이 등의 발전 노력에 소비자의 욕구를 충족시키기기에는 너무 미진했다는 점이다.

### 2) 구조적인 결함

재래시장의 경우 조합이나 기업 형태의 운영이 아니라 개개 영세상인이나 혹은 점주로 구성되어 점주간 상인간 모두가 주인이라는 강한 다양성으로 인한 미시적 이기주의가 팽배하여 장기적으로는 재래시장의 발전을 저해하는 구조적인 근원을 제공하였다는 점에서 재래시장의 구조적인 결함을 안고 있다

### 3) 위기의식의 부재

변화하는 환경에 적응하지 못하면 곧 위험이 온다는 사실 자체를 외면하며 위기의식을 인식하지 않고 현실안주의 안일성에 물들어 있었다. 하루하루의 생계유지 자체에 집착할 뿐 위기의식을 승화시켜 장기적인 비전을 제시하지 못하고 있다.

### 4) 추진 조직체의 미비

재래시장의 운영을 책임지고 이끌어 나갈 추진 조직체의 결여는 재래시장의 발전적인 공감대의 형성을 이끌어내지 못하고 재래시장을 무기력한 시장으로 만들었다는 점이다.

즉 상가의 번영회의 경우에는 단순한 친목단체의 수준을 벗어나지 못하고 지도력을 발휘하는 능력이 극히 미비하였던 것이다.

### 5) 리더십의 부재

시장 상인들을 구심점으로 묶어낼 비전의 제시나 리더십을 확보해내는 아무런 기관이나 조직이 없다는 점이 가장 비극적인 현상이다. 즉 유통환경에 대한 분석이나 전문적 지식의 결여상태에서 장기적인 전략을 개발해내지 못하고 있다.

### 6) 학습체제 구축의 미비

재래시장의 경우에는 보다 효율적인 시장 마케팅을 실시할 전문가적인 조언이 거의 없는 영세성으로 인하여 시장의 전체적인 통일성을 가진 관리의 부재를 들 수가 있

다. 이러한 학습체제의 구축 실패는 시스템적인 관리기법의 부재를 초래하고 이로 인하여 기업체의 형태의 관리기법에 대한 답습에 실패하여 주먹구구식 구멍가게 수준의 단순한 생계상태로 머물고 있게 되었다.

시장 자체적인 상품개발(Place Marketing)을 위한 연구 개발력의 부재현상을 초래하였다.

#### 7) 인적자원의 부재

내부적인 인적 자원의 부족현상을 타파해줄 외부적인 인적자원의 지속적인 공급경로가 애당초가 구성되지 못하여 이를 통한 체계적인 관리시스템이나 참신한 아이디어의 개발과 육성에 임하지 못하게 되었다.

#### 8) 방법론의 부재

현재의 상황을 극복하려고 문제점을 노출하고 있으나 어떻게 문제점을 해결해야 할지, 어디에서부터 손을 써야 할지 방법론의 부재는 과거의 문제점 전체를 노정하는 새로운 문제점으로 등장하게 된다.

#### 9) 관리실행체계의 부족

전체 시장의 관점에서 추진하고자 하는 업무의 관리실행에 있어서 효율성이나 업무의 성과를 추출해내기 위한 전문성이 결여되어 종합적인 관리 운영에 어려움이 예상된다고 볼 수가 있다.

### Ⅲ. 창원 상남시장의 사례분석

#### 1. 분석의 의의

창원 상남시장의 경우에는 매우 독특한 시장 유형을 가지고 있다. 우선 창원이라는 계획도시에 소재하고 있어 자연발생적으로 생성된 시장의 계획화가 추진되고 있다는 점이다. 따라서 독특한 재래시장 형태로 도시계획에 따라 시장이전을 통하여 근대적 시설을 갖추고 주차장 등의 시설을 완비한 “계획된 재래시장(designed traditional market)”으로의 면모를 갖추었다. 이러한 형태는 재래시장의 재개발을 요구하는 여타 재래시장의 시범적인 사례분석 대상으로 나타날 수 있어 상남시장의 활성화가 기존의 재래시장에 미치는 영향은 매우 지대할 것으로 보인다. 그러나 이전한 상남시장이 아직 활성화가 되지 못하고 있다. 이를 극복하기 위한 현안과 과제는 다음과 같다.

## 2. 현안과제

일반적인 재래시장의 문제점 외에 다음과 같은 특수한 점들이 지적되고 있다.

### 1) 설계 배치상의 과제

단독 점포의 매장이 10평(실평수 10-13평) 내외로 2층의 경우 295개의 점포가 입점하여 백화점식의 점포배치를 실시하였으나 1-2층은 에스컬레이터 등 연결고리가 부족하고 단절되어있으며 집객 수준을 고려하지 않은 좁은 층내 통로구성과 이벤트와 휴식공간 부족 등 집중성을 전혀 배려하지 않은 단일 점포 중심으로 구성되어있다. 이는 기존의 쇼핑상가 스타일로 재래시장의 매력도를 반감하고 있다. 따라서 상남시장의 경쟁상대는 기존의 백화점을 비롯한 쇼핑상가가 되어야 하는 부담을 안고 있다. 또한 고객의 수가 대도시의 집객수준과는 다르다는 사실을 간과하고 있다.

### 2) 분양완료 후 미입주

5월 현재 입주 점포는 1층이 15%, 2층이 10%, 3층이 50% 정도로 입주의 시점이 5개월여 경과하고 있으나 미진하다는 점이다. 이는 분양률 95% 이상과는 매우 대조적인 현상으로 대다수의 점주나 입점상가는 상가형성 이후를 입점시점으로 보아 입점을 지연하고 있으며 이러한 상태에서는 관리운영의 통일화, 일관화가 늦어지고 상가운영의 악순환에 따른 슬럼화가 예상된다.

### 3) 2층 매장의 개발

입주가 가장 저조한 2층 매장의 경우에는 의류매장으로 구성되어 있으나 재래시장의 주고객인 식품류 구매고객의 동선확보가 무엇보다 시급한데 이를 연계하기 위한 촉진전략이 필요하다. 이를 위한 상품 구성의 통일성과 도심지의 의류전문 매장과와의 경쟁력 확보를 위한 차별화 전략 구축이 필요하다.

### 4) 조직체의 미구성

상가의 입주 지연은 상가 조직체의 결성을 저해하고 따라서 조직적이고 체계적인 시장 운영관리 자체가 불가능한 과도기적인 형태의 시장운영이 이루어지고 있다.

### 5) 점주의 활성화 의지부족

장기적인 점주의 이익을 위하여 단기적으로는 상가의 활성화가 우선하여야 하는데도 불구하고 이해관계 등으로 인하여 활성화에 대한 노력이 나타나지 않고 있다.

### 6) 외부 시장 경쟁자의 등장

2002년 2월부터는 창원시청 로타리변에 롯데백화점과 할인점 마그넷이 영업을 개시하며 이마트의 입점이 예고되었다. 이러한 상황에서 기존 고객의 오버랩 현상은 토착상권을 중심으로 지속적으로 운영되어 온 재래시장이 아닌 이전된 재래시장의 경우에는 활성화되지 못한 상태에서는 상권이 송두리째 흡수되어 버릴 위기도 있다는 점이다.

## 3. 활성화 대안

### 1) 집객수준의 측정

기존의 상남시장을 이용하는 집객수준의 측정과 향후 집객수준의 목표치를 설정하여 그에 맞는 컨셉트를 제시하는 매장의 구성이 요구되고 있다. 통일성의 확보만이 올바른 목표를 계획하고 정확하게 실행해나갈 수가 있다.

### 2) 선 활성화 후 배분

이전에 따르는 위험을 최소화하기 위해서는 '선 활성화 후 이익배분'의 방식을 택하는 것이 점주와 입점 상인에게도 이익인 된다는 사실을 인식할 필요가 있다.

### 3) 상품력의 확보

기존의 고객유치와 향후 강력한 경쟁업체의 등장에 따르는 상품관리 운영이 무엇보다 필요하다. 적절한 상품의 구색갖춤이 이루어질 때 활성화의 속도는 빨라질 것이다.

## IV. 재래시장 경쟁력 강화방안

경쟁력이란 환경에 적응하는 것이다. 그것도 가장 빨리 효율적으로 적응하는 일이다. 재래시장의 경쟁력의 강화방안이란 영세상인들의 단순한 장소적 모임이 아니라 강력한 능력과 실행력으로 통일성과 일관성을 구축한 조직체제로 결합되어 나갈 때만이 위기를 극복할 수가 있다. 효율적인 조직체계의 운용에 의하여 물리적인 시설의 변화나 상가의 배치 및 판촉활동과 서비스가 효율적으로 나타날 수가 있다.

### 1. 여섯 가지의 강화방안

#### 1) 강력한 조직체를 갖출 것

개인으로서로는 모래알과 같은 존재밖에 될 수 없으므로 가장 강력한 실행체제로의

구축이 무엇보다 필요하며 이를 위해서는 조직체의 구성이 무엇보다 필요하다.

그 조직체의 명칭이 번영회가 되었던 상가협의회가 되었던 조직체의 구성이 활성화 되는 재래시장은 살아남을 수 있는 가능성이 높아진다.

#### 2) 조직체의 구성원들에게 비전을 제시할 것

조직체의 성장과 효율적인 역동성을 높이기 위해서는 조직체의 조직원이 비전을 가지고 있어야 한다. 조직체의 구성원은 상가의 구성원에게 전체 시장의 비전을 제시하고 합목적적인 통제와 순응 및 합일에 대한 일치를 가질 수 있는 지도력을 발휘하여야 한다

#### 3) 조직체 구성원들이 신뢰성을 구현할 것

조직의 구성원들이 신뢰성을 바탕으로 한 구성원에 대한 의사소통은 높은 설득력을 가질 수가 있다.

신뢰를 구현하는 전제 위에 조직체의 추진은 실행되어야 한다.

자신의 지분을 기꺼이 참여할 수 있도록 믿음을 주는 조직체가 되어야 한다.

#### 4) 시장마인드를 형성할 것

조직체의 구성원들은 지금까지 구성원들이 형성한 자기점포 본위의 마인드를 시장마인드로 변화시키기 위한 일련의 조치를 취해야 한다. 전체 시장을 고려하고 행동하는 마인드의 형성 없이는 실행이 효율적인 성과로 이어질 수가 없다.

#### 5) 산관학 협력체제를 구축할 것

자구노력을 위하여 자기 스스로 노력하는 것보다는 외부의 전문가의 도움을 통하여 성장해 나가는 것이 훨씬 효율적이므로 관,학의 협력지원체제를 구축하여 행정적인 지원과 전문적 관리기법에 대한 지원을 받으므로 보다 강력한 조직체의 리더십이 구축된다.

#### 6) 조직체를 시장기업체체로 구축할 것

번영회든, 협의회이든 조직체계는 지속적으로 시장이 당면하는 현안을 해결하는 부서를 창설하여 이를 통하여 문제를 해결해 나가야 한다. 그리고 이러한 조직체계의 기본은 단체 구성원을 통합화하여 한 목소리를 낼 수 있는 기업체체의 구축이 필요하다.



## 2. 조직체제

시장의 전반적인 문제현안은 조직체계의 활성화를 통하여 풀어나가야 하며 부서별로 이를 구성해 나가는 부서는 다음과 같다.

①고객관리부 ②서비스부 ③시설개선부 ④상품개발부 ⑤홍보기획부 ⑥교육정보부 ⑦의사조정부이다.

이들 부서가 맡아야 할 역할과 기능은 다음과 같다.

### 1) 고객관리부

시장에 오는 고객은 모두가 단골손님이요 평생고객이 된다는 점에서 이들 고객에 대한 철저한 관리를 할 필요가 있다.

자기 점포에 방문하지 않고 경쟁점포에 방문하는 고객이라고 할지라도 시장 전체로 보면 매우 유익한 고객이고 이러한 고객은 자점의 방문 가능성이 가장 높게 잠재된 유망고객이라고 볼 수가 있다.

또한 고객상담실의 설치하여 순번으로 혹은 시간대별로 근무를 하게하여 자체적인 노력을 하고 있다는 자세를 고객들에게 보인다면 고객은 시장에 대한 신뢰성의 향상이 높아질 것이다.

한 고객 한 고객을 철저히 관리한다면 고객의 불만과, 고객의 욕구와, 고객의 만족도가 시시각각으로 평가되어 분석되고 이것이 바로 영업에 반영되어 경쟁력을 높이게 될 것이다.

시장이란 가장 밀집도가 높은 변화지역이다. 이러한 변화지역임에도 불구하고 고객이 외진 곳에 위치한 할인점으로 상품을 구매하려 간다는 것은 이러한 고객의 이해부족에서 발생한다는 점이다. 즉 고객을 모르고 있다는 점을 인식하여야 한다.

### 2) 서비스부

재래시장이라는 이미지는 ‘쾌적한 곳’ ‘정다운 곳’이라는 이미지가 소비자의 뇌리에 각인될 수 있도록 전체적인 기준 서비스 지침을 만들어 이를 실행하도록 계도하고 점포별로 서비스가 제대로 이어지고 있는지 관리할 필요가 있다.

여기에는 청결성 또한 중요한 역할을 담당할 수가 있는데 화장실의 운영과 관리 그리고 시장의 청소 및 미관저해물의 정리와 제거 등에 관리업무를 맡는다

### 3) 시설개선부

시설개선부의 경우에는 주차장의 관리에서부터 휴게공간 등 편의시설의 개발에 이르기까지 다양한 시설물의 점검과 교체 및 개보수활동을 담당하도록 한다. 시설개선

부의 경우에는 지속적으로 고객 휴게실의 확충과 휴식공간 및 쇼핑공간의 쾌적성을 위한 시설개발과 유지 보수활동에 적극적으로 참여하도록 한다. 장기적으로는 시장 전체의 리뉴얼작업의 참여도 이 부서에서 말아야 한다.

#### 4) 상품개발부

쾌적한 시장환경 개발과 고부가 상품의 개발과정에서 소비자를 위하여 보다 많은 시장자원이 투자된 데에 대한 투자성을 높이기 위하여 객단가의 향상을 기할 수 있는 상품의 개발이 필요하다. 그리고 동일한 상품을 취급하는 점포별로 매장의 상품차별화를 위한 상품의 분석을 통하여 대형매장 등에서 판매하고 있는 상품과의 비교분석을 통하여 가격의 차별화 및 매장별 상품의 차별화를 실시하도록 한다.

#### 5) 홍보 기획부

재래시장의 홍보형태는 전혀 이루어지지 않고 있다. 이에 반하여 대형할인점의 경우에는 365일 홍보활동을 벌이고 있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 재래시장의 경우에도 끊임없는 이벤트를 개발하여 이를 활용한 지역 소비자를 대상으로 하는 밀착 판매 전략의 모색이 필요하다. 이를 총괄하는 부서가 홍보기획부가 되어야 한다.

또한 홍보기획부에서는 홍보뿐만 아니라 고객들에게 볼거리를 보여주는 계획된 행사와 함께 시장의 장기 발전계획을 총괄하여 구축해나가는 업무도 실시하여야 한다.

#### 6) 교육정보부

재래시장의 경우에는 구성원들이 노령화되어 있어 이들의 마인드를 변화할 수 있는 전체학습의 기회를 지속적으로 제공할 필요가 있고 이를 담당할 부서가 필요하다. 이러한 교육의 방식은 산관학의 협력체제를 구축하여 지속적인 협의와 지도를 통하여 변화하는 경제환경의정보와 시장경영지식을 함양할 수 있을 것으로 보여진다.

인터넷 기반 정보화 사회에서 재래시장에서 필요한 정보화는 1차적으로 구성원간의 네트워크를 통한 공동관측활동을 들 수가 있다. 장기적으로는 공동의 인터넷망의 구축을 통하여 시장내의 정보교류와 의사소통을 보다 원활하게 해나갈 수 있는 방안도 이 부서에서 담당하여야 한다.

#### 7) 재무 및 의사조정부

당사자들간에 이해관계가 첨예하게 대립되고 상충되는 곳이 바로 재래시장이다. 그만큼 통일된 운영관리가 미흡한 곳도 바로 재래시장이라고 할 수가 있다. 따라서 보다 긴밀한 업체간의 이해를 높이고 조정할 수 있는 전문적인 부서가 필요하며 여기에는 조정의 기본관리 원칙을 제정하여 보다 신속하게 이의제기를 처리하며, 조정과 업

무 실행상에 나타나는 이해관계 문제의 사전조정이 이루어지는 부서가 되어야 한다.

### 3. 재래시장 경쟁력 강화를 위한 조직구조 강화단계

재래시장의 경우에는 지리적으로 인접한 영세상가의 집합이라는 매우 제한적인 운영을 하고 있으므로 역동적인 마케팅의 실행들이 매우 어려워질 수밖에 없었다.

따라서 재래시장의 조직은 보다 강력한 구성체로 조직되어 실행되어질 때 재래시장의 역량은 대형할인점과의 경쟁관계를 원활하게 극복해 낼 수 있으리라고 본다.

재래시장의 조직구조의 강화단계는 아래와 같이 4단계로 본다.

- ① 1단계 협의회 수준 단계
- ② 2단계 연대수준 단계
- ③ 3단계 조합수준의 단계
- ④ 4단계 통합수준의 단계

#### 1) 협의회 단계

재래시장의 경우 초기의 단계는 지금과 같은 번영회 혹은 협의회 수준에서부터 시작되어진다. 협의회 수준에서는 상호 의견의 개진 및 문제점의 인식 등을 통하여 교류, 간담을 실시하나 구체적으로 이러한 단체에서 추진세력이 나타나지는 못하고 있는 상태이다. 이러한 경우에는 자기점포에 대한 관리능력이 강하나 전체 시장에 대한 관심과 배려가 부족하여 전체적인 시장 통일성이 부족하며 시장의 운영에 협조적이기 보다는 자기 점포의 이해득실에 따라서 협조를 결정하는 매우 비타협적인 상황이 자주 벌어진다.

#### 2) 연대수준 단계

번영회 구성원들의 활동이 드러나면서 구성원 전체가 번영회의 역할과 활동에 관심을 가지고 구성원들의 자발적인 참여 분위기가 조성된다. 시장을 중심으로 하는 마인드의 변화가 일어나고 전체적인 활동에 자발적인 참여가 높아진다. 공동 청소 및 공동 판촉행사 등의 활동에 자발적인 참여업체가 늘어난다. 그러나 자신의 점포에 대한 간섭이나 관여를 매우 싫어하며 개인적인 이해관계가 걸린 문제에 대해서는 조정이 어려운 단계에 머무르지만 시장의 전체적인 목소리가 체계적으로 형성된다.

### 3) 조합수준의 단계

번영회가 하나의 조합을 구성하며 조합의 구성원은 조합회비를 납부하여 통합적인 수준의 전체적인 형태로 운영되어진다. 조합단계의 수준에서도 점포의 독립성이 강하나 조합은 권유 형태로 해당 점포에 지시할 수도 있다. 조합의 간부는 보다 운용의 폭이 넓고 구성원과의 신뢰성이 확보됨으로 이 단계에서 주로 시장 전체적인 이벤트나 홍보 기획 등을 실시하여 역동적인 시장임을 소비자들에게 인식시키는 일들이 나타난다.

### 4) 통합수준의 단계

통합수준의 형태에는 다시 두 가지로 나눌 수가 있는데 첫 번째는 상가의 구성원들이 지분 형태의 참여를 통하여 주식회사형의 점포를 구성하고 백화점식의 운영을 시도할 수가 있다. 이 경우 조직단체는 신뢰를 바탕으로 상당기간 시장마케팅활동에 대한 확신과 이익수반이 전제되었을 때 가능해진다.

두 번째는 완전 통합 상태는 아니나 가상의 지분 형식을 맺고 실소유는 기존의 점포에 있으면서 운영자체를 전체적으로 통합조직에 의뢰하여 운영하는 형태를 가질 수도 있다.

어떠한 경우이든 소비자의 관점에서는 기업형 운영으로 보여지며 매우 효율적인 운영의 상태를 느끼게 된다.

재래시장의 조직구조의 단계는 그 시장이 직면한 상태 즉 운영관리 능력의 성숙도에 따라 적합성이 달라 질 수가 있다. 재래시장에 소속된 구성원이 그들이 가지고 있는 자원을 최대한 발휘하여 역량을 개발하는 것이 바람직하지만 외부적인 영향도 고려하지 않을 수가 없다.

예를 든다면 강력한 할인매장이 주변에 생겨난다면 재래시장의 선택의 폭은 3-4단계로 급진적으로 높아져야 하고 그러한 외부적인 영향으로 이러한 선택현상이 생겨난다면 그것은 그만큼 내부관리능력의 배양이전에 선택하는 결과이므로 높은 위험을 안고 있다고 볼 수가 있다.

## V. 결 론

재래시장이 위기에 처한 것은 사실이다. 실로 어두운 터널에 진입해 있는 상태이다. 어디서부터 시작해야 할지 막막한 것이 바로 재래시장의 활성화이다. 재래시장은 그만큼 에너지를 소진한 채 연명하고 있다. 창원의 상남시장의 경우에는 재래시장을 이 전하여 근대적 상가로 탈바꿈한 아주 특이한 형태의 재래시장이다. 그러나 현재에도

구 시장터를 중심으로 5일장이 열려 영업에 지장을 받고 있다는 목소리가 들리고 있다. 구 시장터의 5일장 상인들이 바로 오늘 상남시장의 강력한 경쟁자인 것이다. 이러한 문제를 근원적으로 해결할 대처방안은 자생력을 키워나가는 일이다.

나룻배로는 여객선을 앞지를 수가 없다. 쾌속선이 될 수 있도록 추진체제의 선형을 갖추어야 한다. 그렇지 않고는 더욱 험해지는 풍랑을 헤쳐나갈 수가 없다.

중앙정부나 지방자치단체에서 어떠한 이유에서건 재래시장의 활성화를 위하여 지원책을 강구하거나 법제화하려고 노력하고 있다. 예를 든다면 재래시장 재개발의 경우에는 준주거지역으로 용도를 변경하여 부동산개발의 이익을 향유하도록 방안을 추진하고 있다. 그러나 이러한 외부적인 지원은 재래시장 본연의 경쟁력을 갖추는 결정적 요인이 될 수가 없다. 이러한 지원을 따라 가다보면 재래시장은 동네상가로 남게될 것이다. 경쟁력의 확보는 결국 재래시장 구성원들의 현실을 보는 안목과 철저한 자구노력의 땀방울 속에서 태어나는 통찰력으로 이루어진다는 점을 잊어서는 안될 것이다.

## 참고문헌

- 김군수(1998), “경기도 재래시장의 합리적 재개발방안과 모형연구”, 경기개발연구원.
- 김정태(1999), 재래시장의 물리적 환경개선을 위한 요구도 조사연구, 지역개발논총, Vol.11(1999.12), 충남대 지역개발연구소.
- 김정태(1996), 재래시장의 현대화를 위한 재개발 특성에 관한 연구, 지역개발논총, Vol.8(96.12), 충남대학교 지역개발연구소.
- 김홍순(1999), 인천광역시 재래시장의 물리적, 운영적 특성에 관한 연구, 도시행정학보, Vol.12(99.12), 한국도시행정학회.
- 김홍순(2000), “인천광역시 재래시장의 경쟁력 강화를 위한 기본 구상”, 인천발전연구원.
- 대한상공회의소(2000), “전자상거래시대의 재래시장의 생존전략”, 대한 상공회의소.
- 박명호(1997), “유통시장 개방에 따른 지역재래시장의 대응전략”, 마케팅논집, Vol.6 No.2(97.08), 대구·경북마케팅학회.
- 송명준(1997), “재래시장 활성화 대책수립에 대해서”, 여의도 정책논단 No.13(97.03), 여의도연구소.
- 이동휘(2000), “재래시장 활성화방안”, 경제논총 제19집(2000.11), 명지대학교 경제연구소.
- 이상옥(1992), “재래시장의 생성·발전에 따른 유통근대화에 관한 연구”, 경영사학 Vol.7(92.12), 한국경영사학회.
- 정미자(1999), “재래시장의 재개발, 재건축에 관한 연구”, 건국대학교 국제대학원 국제통상학과.

14 마케팅과학연구 제7집(2001)

- 조봉진(1991), “대구지역 재래시장활성화 방안에 관한 연구”, 경영경제 Vol.24, No.1  
계명대학교 산업경제연구소.
- 중소기업청(1996), “재래시장의 활성화 방안”, 재정 No.432(96.12), 금융증권일보사.
- 창원시(2000), “사업체기초통계조사서”, 창원시.
- 창원시(2000), “통계연보”, 창원시.
- 창원시(2000), “시정백서”, 창원시.
- 최장호(1996), “재래시장의 현대화와 정책방향”, 한국의 공공정책 Vol.3(96.12), 한국공  
공정책학회.
- 한희경(1997), “재래시장 재정비 전략의 방향: 미국일본의 소매시장 활성화전략을 중  
심으로”, 지역개발논총 Vol.9(97.12) 충남대 지역개발연구소.
- 요네타기요노리(1996), “에리어마케팅”, 일본경제신문사.

<Abstract>

**competition strategies for traditional market**  
**-focus on strength strategies of inner core competency-**

**Lee, Jang Whan\***

This article focuses on subject of the present question to traditional market.

These days traditional markets have systemic problems due to deterioration of the outer market circumstance and the inner defect and the inner frailty. In this situation, from the SangNam market case analysis, was traced the alternative activation strategies. Issued the 6 inner competency competition strategies for traditional market and issued 7 functional frame for organization system construction. Struggle strategies is built up of the inner organization solidarity and effective management system. So as to build struggle strategies, suggested and issued the 4 phase organization frame to strength stage of traditional market organization operating

---

\* Associate Professor, Masan College, Masan, Korea, 630-729.