

컨버전 프랜차이징 전략에 관한 연구 - 나들가게 사례를 중심으로 -

서민교* · 노용숙** · 이영철***

2000년대 외환위기 이후 프랜차이즈 창업에 대한 관심증가로 프랜차이즈 산업은 매년 급성장을 거듭해 오고 있으며, 당분간 프랜차이즈 산업의 성장은 지속될 것으로 예상되고 있다. 그러나 국내 프랜차이즈는 외형적으로는 성장을 지속하고 있으나 그동안 몇몇 소수의 업종 중심으로 가맹본부 및 가맹점 진출이 집중되어 신규가맹점 확보에 그 한계를 드러내고 있다. 이에 포화상태에 접어든 업종 내에서는 신규가맹점 진출보다는 기존 가맹점 유지를 통해 매출증가 유도 및 동종업종 점포를 흡수하는 방향으로 전략을 수정하고 있다. 이미 ‘업종변경’이라는 방식의 가맹점 출점 전략이 사용되고 있음에도 불구하고 지금까지 기 운영점포를 가맹점으로 흡수하는 방식인 컨버전 프랜차이징을 활성화 하는 방안이 제시되고 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 동네 슈퍼마켓의 나들가게로 컨버전한 사례를 중심으로 컨버전 프랜차이징 전개 방식 및 전개 후 결과에 대해 연구하고자 한다.

본 연구의 사례분석 결과, 컨버전 프랜차이징 후 매출, 내점 고객 수, 점포 이미지 등이 증가하였으며, 점주/소비자의 만족도 또한 컨버전 전에 비해 증가한 것으로 나타나고 있다. 이는 컨버전 프랜차이징이 기업과 점주/소비자 모두에게 긍정적인 전략임을 의미한다고 할 수 있다.

그러나 나들가게의 경우, 정부의 정책 하에 진행된 사례임으로 프랜차이즈 기업에 나들가게 전개 방식을 적용하기에는 한계가 있으나, 이미 프랜차이즈 산업 내에서 전개되고 있는 전략임을 볼 때, 나들가게 사례를 통한 컨버전 프랜차이징 전략모델에 대해 연구할 필요성을 제기한다.

주제어 : 컨버전 프랜차이징, 프랜차이즈 시스템, 프랜차이즈 산업, 나들가게

* 주 저 자 : 맥세스실행컨설팅 대표 (gacup@hanmail.net)

** 공동저자 : 한국교육평가인증원 원장 (anobno@hotmail.com)

*** 공동저자 : 장안대학교 유통경영과 교수 (leecy@jangan.ac.kr)

I. 서 론

프랜차이즈 산업은 ‘21세기 유통 시스템의 핵’으로 부상하고 있다. 프랜차이즈산업 실태 조사에 의하면 우리나라 가맹사업 현황은 2008년 말 가맹본부 2,426개, 가맹점포 수 약 257,274개, 종업원 100만 명, 시장규모 약 97조 원 수준으로 전체 소매유통의 10%를 점유할 뿐 아니라, 국민경제 GDP의 10.4%를 차지하고 있으며, 연평균 10% 이상의 고도성장을 지속해 오고 있다. 창업 경험이나 업종에 대한 지식이 없어도 가맹본부의 경영노하우를 이용할 수 있고, 소자본 창업이 가능하다는 점 등의 장점으로 가맹점 창업수요가 점차 확대될 것으로 보이며, 향후에도 프랜차이즈산업은 지속적인 성장이 예상된다.

최근 프랜차이즈산업의 특징은 두 가지로 볼 수 있으며, 첫째, 창업희망자들의 투자자본 감소이다. 미국의 경제위기여파로 인한 국내 경기침체로 소비가 위축되고 창업희망자들의 투자자본이 감소함에 따라 프랜차이즈 사업의 매출과 창업시장은 많이 위축되고 있는 실정이다. 둘째, 일부 프랜차이즈 업종의 시장 과포화로 인한 무한경쟁이다. 업종별 가맹본부수를 보면 2008년 외식업 가맹본사가 1,523개로 62.7%이고, 소매업 가맹본사가 437개로 19.6%, 서비스업 가맹본사가 466개로 17.7%이며, 2005년 대비 외식업 가맹본사는 27.5%의 증가를 보인 반면, 소매업과 서비스업은 각각 15.4%, 7.1%의 감소를 보이고 있다. 이는 프랜차이즈산업 내 외식업의 높은 집중도를 알 수 있으며, 또한 외식업 시장의 과포화로 인한 무한경쟁을 예측할 수 있다.

경기침체로 인한 창업희망자 및 투자자본의 감소 인해 시장의 포화라 일컬어지고 있는 일부 프랜차이즈 업종을 중심으로 신규 창업자를 발굴하고 신규 가맹점 개설을 하기보다는 독립점포 운영자, 또는 프랜차이즈 운영자를 대상으로 ‘업종전환’ 또는 ‘간판같이’라 불리는 방법을 통해 가맹점을 확보하고 있는 기업 및 브랜드가 늘고 있다. 이러한 현상의 새로운 프랜차이즈 형태를 ‘컨버전전 프랜차이즈 (conversion franchising)’이라고 하는데, 이에 대한 학문적 연구는 부재하다.

그러므로 본 연구는 ‘업종전환’, 또는 ‘간판같이’라 불리는 현상에 대해 정부차원에서 진행되고 있는 ‘중소소매업 유통체계 혁신방안’(중소기업청, 2009)의 일환인 나들가게 전개 사례를 중심으로 컨버전 프랜차이즈에 대한 사례분석을 하고 이를 통해 국내 프랜차이즈산업의 올바른 컨버전 프랜차이즈 방안을 모색해 보고자 한다.

본 연구에서 살펴 볼 나들가게 사례는 정부차원의 정책에 의해 진행된 사업이라 프랜차이즈 개념과 다르다 할 수 있을 것이다. 그러나 일정한 본사조직과 경영노하우를 가진 기업이 제품, 서비스, 집기, 장비 등의 판매권과 영업표지, 즉 브랜드 동일화(brand identity) 시스템과 이미지 등의 사용권을 가맹점에게 부여해 주는 것을 뜻하며, 프랜차이즈 본사는 정확한 시장조사를 통한 우수 입지 선정, 입지계약, 점포 레이아웃 설계 및 인테리어 공사, 교육

훈련 실시, 상품입고, 개점준비 및 개점 이후 가맹점 운영 전반의 경영지도를 행할 수 있는 시스템을 구축하고, ‘프랜차이즈 비즈니스 컨셉트’라는 양질의 서비스를 최종 고객에게 종합적으로 제공한다. 또한, 가맹점주에게 본사 규약의 영업 활동을 부여하고 그에 따른 로열티를 받는다는 프랜차이즈 정의에 입각해 본다면, 나들가게 컨버전 사례 또한 프랜차이즈와 같은 개념이라 할 수 있다.

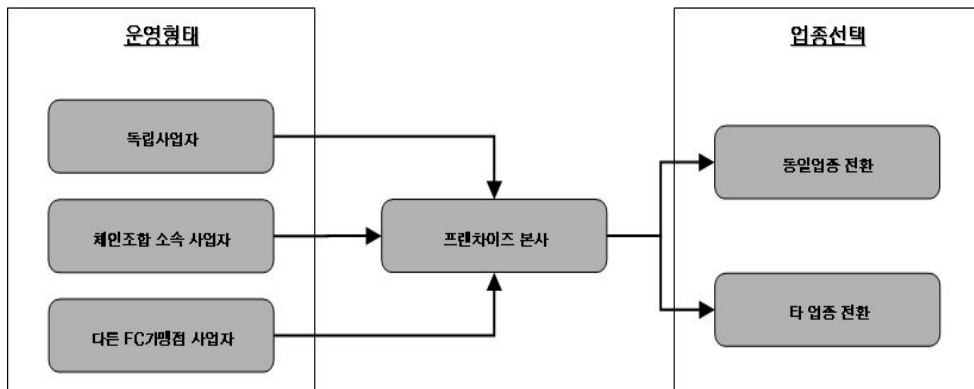
II. 이론적 배경

2.1 컨버전 프랜차이징(Conversion Franchising)

2.1.1. 컨버전 프랜차이징의 정의와 종류

컨버전 프랜차이징은 가맹본부가 독립사업자들, 체인들, 다른 프랜차이즈 시스템에 속한 가맹점사업자들을 리쿠르팅함으로써 새로운 가맹점 사업자를 프랜차이즈 시스템으로 추가시키는 것을 의미한다. 이러한 컨버전 프랜차이징의 내용으로 볼 때, 컨버전 프랜차이징이란 개인점포나 가맹점 하나하나의 컨버전에만 국한되는 것이 아니라 보다 큰 규모의 컨버전을 의미하는 것이라 판단된다.

<그림 1>에서 보는 바와 같이, 컨버전 프랜차이징은 기 점포의 운영형태와 컨버전 시 변화되는 업종에 따라 그 유형이 달라진다. 기 점포의 운영형태는 독립사업자, 체인조합 소속 사업자, 그리고 다른 FC가맹점 사업자로 나뉘게 되며, 컨버전 프랜차이징 시 컨버전 가맹본부의 업종에 따라 동종업종 전환 또는 타 업종 전환으로 나누어진다.



[그림 1] 컨버전 프랜차이징의 종류

2.1.2. 컨버전 가맹점 선정 기준

가맹본사 측면에서 기 사업체를 운영하고 있는 사업자 중 가맹점으로 컨버전 프랜차이징을 하기 위해서는 기 사업체를 운영하고 있는 사업자를 대상으로 한 평가 기준이 필요하다. 가맹점사업자 선정 기준에 대한 학문적 연구는 거의 없으나, Hoffman & Preble(2003)은 다음의 네 가지를 가맹점사업자 선정 기준으로 제안하였다. 첫째, 가맹점 사업자(컨버전 프랜차이징 후보점)로부터 이익이 될 만한 자원을 얻을 수 있는가? 둘째, 가맹점 사업자는 좋은 실적을 냈거나 낼 만한가? 셋째, 가맹점 사업자는 기술적으로 자격이 있거나 있을 만한가? 넷째, 가맹점 사업자는 우리의 지역적·상권적·입지적 약점을 강점으로 전환시킬 수 있는가? 따라서 컨버전 프랜차이징을 추진하는 프랜차이즈 본부는 네 가지의 선정 기준을 근거로 하여 가맹점사업자를 평가하고, 성장에 기여할 수 있는가를 고려해야 한다.

2.1.3. 컨버전 가맹본사 선정 기준

컨버전을 고려하고 있는 점포운영 사업자 또한 컨버전 본사를 평가할 수 있는 기준이 필요하다. Hoffman & Preble(2003)은 새롭거나 차별화된 프랜차이즈 시스템으로 전환을 고려하는 사업자는 전환하고자 하는 시장에서 증명된 컨셉트와 강력한 브랜드 아이덴티티를 지닌 프랜차이즈를 찾아야 한다고 하였다. 즉, 전환하고자 하는 브랜드의 브랜드파워(brand power)가 가장 중요하다는 것을 의미한다. <표 1>에서 보는 바와 같이, 사업자가 컨버전을 선택하는 이유는 첫째가 브랜드 네임/아이덴티티(26.6%)이며, 다음으로 가맹본부의 특색과 운영실적 및 성과(15.0%)임을 알 수 있다.

〈표 1〉 사업자가 컨버전을 선택하는 이유

구 분	비 율(%)	구 분	비 율(%)
브랜드 네임 및 아이덴티티	26.6	가맹본부의 트레이닝	12.5
가맹본부의 특색	15.0	원가절감	8.3
운영실적 및 성과	15.0	마케팅 혜택	6.6
가맹본부의 지원서비스	12.5	기타	3.5

자료 : Hoffman & Preble (2003), p.196.

컨버전 프랜차이징에 관한 연구는 아니지만 국내의 경우 ‘프랜차이즈 가맹선택시의 평가 기준과 만족에 관한 연구’(이강원, 2002)에서 프랜차이즈 가맹선택 시 가장 중요한 평가기준은 ‘판매 상품 및 서비스의 시장 전망 및 우수성’으로 나타났다고 하였다.

이는 위 Hoffman & Preble(2003)의 연구에서 나타난 가맹본사 선택 시의 중요요소인 브랜드 네임 및 아이덴티티의 중요성과는 다른 결과를 나타내고 있다. 그 이유로는 아직 국내

프랜차이즈산업에서 브랜드력을 확보해 ‘브랜드=매출 보장’이라는 공식에 대한 신뢰를 할 수 있는 기업 및 브랜드의 부재를 의미한다고 할 수 있다.

2.1.4. 컨버전 프랜차이즈의 장점

앞서 살펴본 컨버전 가맹점 선정기준과 컨버전 가맹본사 선정기준에 의거한 컨버전 진행시 컨버전 프랜차이즈는 가맹본사와 컨버전 대상 가맹점 모두에게 장점으로 작용할 수 있다.

가맹본부 측면에서는 첫째, 빠른 가맹점 확보를 통한 시장 선점 효과를 볼 수 있다. 이는 동종업종의 전환의 경우가 더욱 크며, 동종업종의 컨버전 시 컨버전 대상 가맹점의 시설을 활용할 수 있고, 운영관련 습득되어 있는 노하우를 통해 신규 가맹점 개설 시 필요한 인테리어 공사 및 가맹점 교육을 최소화 할 수 있기 때문이다. 둘째, 출점지역 확장을 할 수 있다. 컨버전 대상 가맹점이 기존의 가맹점이 밀집해 있는 지역이 아닌 타 지역에 있고 주요 입지를 선점하고 있다면 가맹본부의 시장 점유를 증대시킬 수 있다.

컨버전 가맹점 측면에서는 첫째, 브랜드에 의한 매출 증가 기대, 둘째, 신규 창업에 비해 비용의 혜택 기대, 그리고 셋째, 기 점포 운영을 통해 습득한 운영 노하우를 통해 가맹점 운영의 빠른 안정화 등의 장점이 있다.

2.1.5. 컨버전 발생 시기

컨버전 프랜차이즈가 발생하는 시기는 컨버전 가맹점의 업종 선택에 따라 달라지게 된다. 타 업종으로의 컨버전의 이유로는 현재 속해 있는 업종의 시장성 상실이 가장 큰 이유이며, 과거에는 번창하던 업종이었으나 환경의 발전과 소비자의 소비욕구의 변화로 그 시장성이 상실되어 타업종으로의 컨버전을 선택하게 되었다.

동종 업종으로의 컨버전은 첫째, 환경과 소비욕구의 변화를 들 수 있다. 다방과 분식집의 경우, 환경과 소비욕구의 변화에 의해 다방은 커피숍 및 커피전문점으로 컨버전 되었으며, 분식집은 FC 브랜드의 분식집으로 컨버전 된 사례를 찾을 수 있다. 둘째는 업종 내 업체간 경쟁을 통해 시장이 성숙기에 접어드는 과정에서 발생하는 것으로 예상할 수 있다.

Ries & Trout(1993)의 이원성의 법칙(The Law of Duality)에 따르면 “장기적으로 볼 때 모든 시장은 두 마리의 말만 달리는 경주가 된다”고 하였다. 일반적으로 어떤 제품에서 세계의 브랜드가 시장을 장악하며, 이중 선도자가 약 60%, 두 번째 브랜드가 25%, 세 번째가 6%의 시장점유율을 각각 차지하며, 나머지 시장은 개인 회사 또는 군소 브랜드들이 나누어 갖고 있는 것으로 설명된다. 이원성의 법칙은 이러한 시장 점유율이 안정적이지 못하다는 사실을 암시해주고 있다. 나아가, 이 법칙은 선도자가 시장 점유율을 잃고, 뒤따르는 제2위 브랜드가 시장 점유율을 높여가리라는 점도 예견하고 있다. 22년이 지난 뒤, 선도자의 시장 점유율은 45%로 떨어졌다. 제2위의 브랜드는 40%, 제3위는 3%였다. 그 제품들은 각각 코

카콜라, 펩시콜라, 로열크라운(Royal Crown) 콜라이지만, 이 원칙은 무슨 브랜드이든 적용된다(Ries & Trout, 1993).

Ries & Trout(1993)의 이원성의 법칙이 이뤄지는 과정에서 가맹본부는 컨버전을 통해 빠르게 가맹점을 확장하고, 컨버전 대상 가맹점은 상위 브랜드로의 컨버전을 통해 매출보장을 추구하게 되는 것이다.

2.2. 우리나라 소매유통업의 현황

2.2.1. 소매유통업의 전체적인 변화추이

소매유통업의 총 종사자 수는 2000년 153만 명에서 2008년 149만 명으로 감소하였으며, 종사자의 감소는 백화점을 제외하면 음식료품 및 담배소매업, 가전제품 소매업, 서점 소매업 등 영세업체에서 두드러지게 나타나고 있다. 사업체수 또한 2000년 대비 2008년 69만개에서 61만개로 11.7% 감소하였으며, 종사자의 경우와 마찬가지로 가전제품 소매업, 음식료 및 담배 소매업 등 주로 영세사업자의 감소에 기인하고 있다. 매출액은 연평균 18.5%씩 성장하여 2008년에는 216조원에 달하고 있으며, 사업체당 매장면적은 2000년 58.1㎡에서 2008년 111.9㎡로 크게 증가한 것은 대형할인마트의 성장과 영세업체들의 감소에 따른 것이다.

〈표 2〉 소매업 각종 지표의 추이

년도	종사자 수(명)	사업체 수(개)	매출액(백만원)	건물면적(㎡)
2000	1,533,179	693,701	115,502,883	40,311,127
2002	1,618,919	668,658	139,754,173	46,375,233
2004	1,497,595	638,017	131,403,330	53,378,781
2006	1,401,076	596,731	149,146,274	55,533,872
2008	1,497,917	612,848	216,962,163	68,547,938

자료 : 통계청(2008), 도소매업조사.

2.2.2. 소매유통업의 양극화

개별 소매유통업 형태별로는 다소 상이한 추세를 보이고 있다. 백화점의 경우, 2006년 이후 장기적인 경기회복 지연에도 불구하고 전체 시장규모는 2006년 18조원에서 2008년 19조원으로 예년 수준이 이어지고 있는데, 이는 경기민감도가 상대적으로 크지 않은 고소득층을 수요 기반으로 하는 백화점의 특성이 주요하게 작용하고 있는 것으로 판단된다.

대형마트업은 1993년 국내 처음 소개된 이후, 적극적인 신규 출점으로 높은 성장추세를

지속하였으며, 이를 통해 유통업 내 비중을 확대하여 왔다. 시장규모는 2006년 25조원에서 2008년 30조원으로 연평균 8~9% 수준의 높은 성장률을 유지하고 있으며, 확장정책을 통해 업종 내 지위를 확고히 하고 있다. 다만, 대형점포에 대한 규제강화와 추가 출점부지 확보의 어려움 등으로 신규 점포 개설이 과거와 같은 속도로 이루어지지 못하고 있다는 점과 소비자들의 유통채널이 점차 다양화되고 있어 업태의 성장률은 다소 둔화되고 있다.

2008년 기준 슈퍼마켓업(3,000㎡ 미만의 중형마트 포함)의 시장규모는 22조 원 수준인 것으로 추정되고 있다. 슈퍼마켓의 경우, 대형마트들의 적극적인 점포 확대와 소비자들의 라이프스타일(자기차량을 이용한 대량구매 추세) 변화 추세 등으로 인해 2000년대 초반까지 역성장을 기록하는 불안정한 모습을 보여 왔으나, 이를 계기로 자체적인 업계 내 구조조정이 이뤄지면서 대형업체중심의 시장 재편이 이루어졌다. 대형마트업의 성장성이 낮아지면서 선두권 유통업체들의 투자전략이 중소형 규모의 슈퍼마켓 개념(SSM, 기업형 슈퍼마켓)으로 전환되고 있다는 점도 슈퍼마켓 시장의 성장성을 부각시키는 요인으로 판단된다.

편의점과 전문상품 소매점, 무점포 판매업의 시장규모 또한 2006년 대비 2008년 연평균 8~9%의 높은 성장률을 보이고 있다.

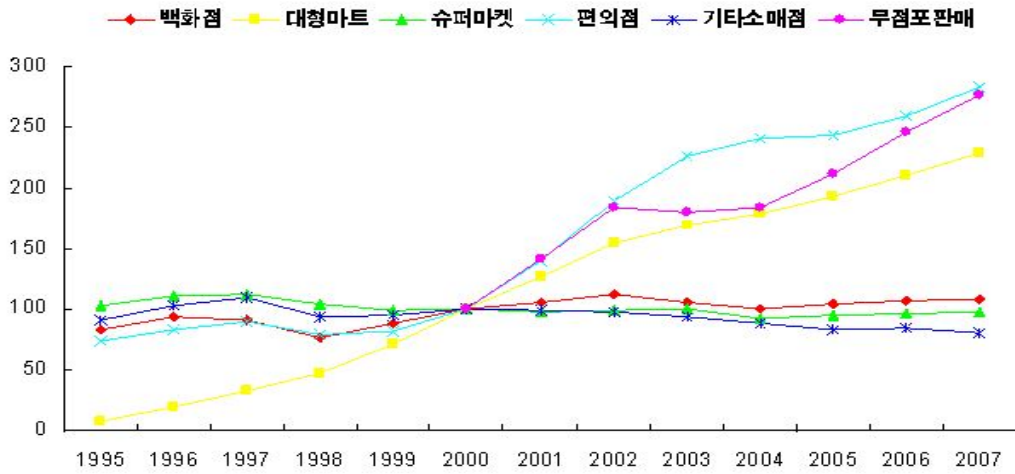
(표 3) 소매업태별 판매액 및 시장점유율 추이(단위: 조 원, %)

업 태	2006년		2007년		2008년	
	판매액(조 원)	시장점유율(%)	판매액(조 원)	시장점유율(%)	판매액(조 원)	시장점유율(%)
백 화 점	18.1	8.4	18.7	8.2	19.5	8.0
대 형 마 트	25.6	11.9	28.3	12.4	29.9	12.3
슈 퍼 마 켓	19.3	9.0	19.6	8.6	21.5	8.9
편 의 점	4.3	2.0	4.8	2.1	5.5	2.3
전문상품소매점	128.2	59.6	135.1	59.3	142.8	58.7
무 점 포 판 매	19.7	9.1	21.3	9.4	23.9	9.8
합 계	215.2	100.0	227.7	100.0	243.2	100.0

자료 : 통계청(2008), 소매판매액 통계.

2.2.3. 신업태의 급격한 성장

소매유통업 가운데 대형마트, 편의점, 무점포 판매 등 신업태의 성장이 두드러지며, 인터넷쇼핑, 홈쇼핑 TV, 카달로그 쇼핑 등 무점포 판매의 경우 매출이 조사되기 시작한 이래 꾸준히 높은 성장률을 보이며 제2의 소매업태로 부상하고 있다. 또한, 편의점은 접근의 편리성 및 다양한 서비스의 제공을 바탕으로 가장 높은 성장률을 보이고 있다.



〈그림 2〉 업체별 판매액 지수

자료 : 통계청(2007), 도매업판매액지수.

주 : 2000년을 100으로 한 불변금액 지수임

무점포판매 : 일반 구매자를 대상으로 직접 판매할 수 있는 매장을 개설하지 않고 상품을 판매하는 소매업으로 쇼핑몰(전자상거래), 통신판매(TV홈쇼핑, 우편, 카달로그, 전화 등), 방문판매, 계약 판매 등이 포함됨

2.2.4. 소매업의 환경변화

가. 인구통계학적 변화

유통업과 관련한 최근의 환경변화 요인 중 첫 번째는 인구통계학적 측면에서의 고령화 추세와 소수(1~2인) 가구의 증가 추세이다. 기술의 발달로 인해 전 세계적인 고령화가 진행되고 있으며, 특히 우리나라의 경우, 세계 최저의 출산율과 최고의 고령화 속도를 보이고 있다. 통계청 자료에 따르면 2008년 기준 인구 증가율은 0.3% 수준에 불과하나, 65세 이상 노인 인구의 비중은 지속적인 증가추세를 보이며 전체 인구의 10%를 넘어선 것으로 파악되고 있다.

한편, 사회적인 인식구조 변화로 가족 구성원이 1~2인인 소수 가구의 증가 추세도 고령화 추세와 함께 심화되고 있다. 2000년 전체 인구의 35% 수준이었던 2인 이하 가구 비중은 2009년 43%로 크게 증가하였으며, 이러한 소수 가구의 증가 추세가 결혼 및 출산에 대한 다양한 인식변화와 함께 여성의 경제력 및 이혼율 증가, 노후생활에 대한 인식변화 등 사회생활 전반에 대한 패러다임 변화에 기인하고 있다는 점을 감안하면 소수 가구의 비중도 당분간 증가 추세를 지속할 것으로 예상된다.

이러한 고령화와 소수 세대의 증가는 소매업의 측면에 다음과 같은 영향을 미칠 것으로 보인다.

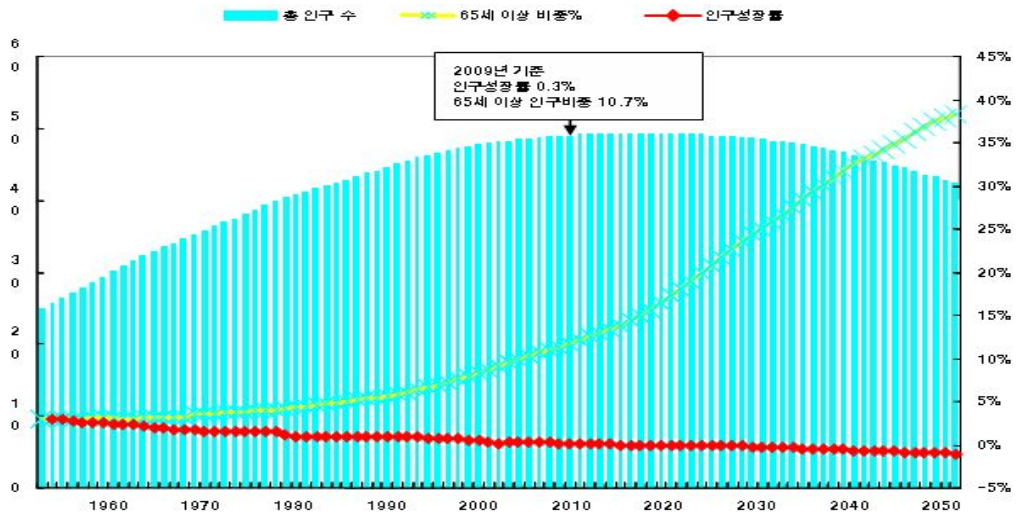
첫째, 기존의 대량화와 대중화로 대변되던 구매패턴이 소량화, 차별화로 변화 계기 작용
둘째, 생필품의 경우 소량구매 또는 날개 상품의 구매비중 증가

- 1가구의 증가로 인해 기업의 소형, 1인용 상품의 출시가 증가하는 등 긍정적 영향이 확대됨
- 소형가전 상품과 다양한 기능성 가구, 1인용 소형 포장 상품들이 등장하여 빠른 매출 증가세를 보이고 있음
- 젊은 나홀로 족을 위한 온라인 판매 상품이 더욱 다양화되고, 시니어 및 실버세대에 대한 온라인 시장도 꾸준히 확대될 것으로 전망됨

셋째, 경제적 여유를 확보하고 있는 싱글족 등 일부 계층의 경우 고가의 명품 잡화 구매 등을 통해 자기 욕구를 충족하고 타인과 차별화 하려는 구매 패턴도 동시에 보임

마지막으로, 사회 전반의 고령화가 소비계층의 가처분 소득을 제한하고 소비심리를 위축시킬 수 있음

- 1인 가구의 소득수준이 전체 가구의 43% 수준에 불과하고, 1인 가구의 약 절반 정도가 고령자 가구여서 미래 및 노후 생활에 대한 불안감이 불식되지 않을 전망이어서, 이들 가구들이 소비를 줄이고 저축을 늘려 전체 소비시장을 위축시킬 우려도 큼



(그림 3) 인구구조의 변화 추세(단위: 명, %)

자료 : 통계청(2009), 연령별(전국) 추계인구.

주 : 미래 인구 및 인구구조는 현재까지의 추세를 감안한 통계청의 추계 인구 자료임

나. 소비자의 라이프스타일 변화

두 번째의 환경변화 요인은 소비자들의 전반적인 라이프스타일의 변화이다. 전반적인 경제수준이 향상되면서 소비자들의 소비 욕구도 다양화 및 세분화 되고 있다. 특히, 소비수준

이 성숙할수록 전문화 되고 개성 있는 소비 욕구가 강해진다는 점에서 기존의 일률적인 소비패턴과 이로 인한 대규모 매장의 형태는 전문매장, 또는 소비자 욕구 변화에 따른 반응이 용이한 소규모 매장 형태로 변화될 가능성이 있는 것으로 판단된다.

한편, 원스톱(one stop) 형태의 소비 욕구와 여가화 경향도 중요한 라이프스타일의 변화로 판단된다. 최근 수년간 대형마트의 성장을 견인해 온 원스톱 형태의 쇼핑 욕구(한 곳의 매장에서 다양한 카테고리의 상품을 구매)는 쇼핑 활동을 가족의 여가활동의 일부로 인식하는 여가화 경향과 함께 쇼핑, 레저, 외식 욕구를 한 곳에서 해결할 수 있는 원스톱 형태의 생활 욕구(상품 구매뿐만 아니라 다양한 형태의 생활 소비를 한 곳의 시설에서 해결하려는 욕구)로 질적인 변화가 이루어지고 있다. 이러한 라이프스타일의 변화는 소매업을 비롯하여 엔터테인먼트, 문화 및 외식시설 등 다양한 생활소비 시설의 복합화·연계화를 촉진시킬 것으로 판단된다.

다. 영업환경의 변화

세 번째의 환경변화 요인은 최근의 대·내외적인 영업환경의 변화이다. 2008년 하반기 미국발 금융위기에 따른 전 세계적인 경기침체의 영향으로 소비심리가 크게 위축되었다. 내수 경기의 침체와 함께 소비 양극화 추세의 심화도 소매업 변화에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 소득계층별 소득 및 소비지출 격차가 매년 확대되는 추세를 보이고 있는 가운데 경기침체로 대형마트의 내구재 소비가 위축되고 있는 반면에, 백화점의 명품·잡화 소비는 꾸준히 증가하는 경향을 보이는 등 계층간 소비행태의 차별화가 심화되고 있는 것으로 분석된다.

경기회복의 지연과 소비 양극화 추세는 중산층의 실속형 소비를 확대함으로써 가격 지향적인 소량·근거리 구매 패턴을 정착시킬 것으로 판단되며, 동시에 최상위 소비계층의 차별화된 쇼핑 환경을 위한 고가 전문매장의 필요성을 부각시킬 것으로 판단된다. 이러한 대내외적 환경요인의 변화는 백화점과 대형마트로 대변되던 기존 소매유통업의 패러다임을 변화시키고 있으며, 대형 복합 쇼핑몰의 증가와 소규모 저가 매장의 확대에 요약될 수 있다.

2.2.5. 소매유통업 패러다임의 변화

가. 대형복합 쇼핑몰의 증가

첫 번째 유통업의 트렌드는 대형 복합 쇼핑몰의 증가이다. 대형마트의 쇼핑 환경을 바탕으로 점차 진화하고 있는 쇼핑의 여가화 경향과 함께 다양한 생활욕구를 동시에 충족하기를 원하는 소비자들의 라이프 스타일 변화는 상업시설의 집적화와 복합화를 유도할 것으로 예상되기 때문이다.

복합 쇼핑몰이란, 다양한 유형의 소매점포가 집적된 유통시설로 쇼핑과 오락, 외식, 문화 생활 등 각종 서비스를 결합하여 one stop 체험과 소비 여건을 제공하는 쇼핑센터를 의미한

다. 한편, 경제수준의 향상으로 소비자들의 욕구가 다양화·전문화되고 있으며, 이러한 환경 변화는 특정분야에 대한 전문매장의 수요로 발전할 가능성이 있다.

나. 가격지향적인 근거리 소규모 매장의 증가

두 번째 유통업의 트렌드는 저가형 소규모 점포의 증가이다. 특히, 저가형 소규모 매장은 생필품 및 신선식품 유통부문에 주로 나타날 것으로 예상된다. 그 동안 소매유통시장을 주도하던 매장의 대형화 트렌드가 대형 소매업의 성숙기 진입으로 복합 쇼핑시설로 진화하고 있는 가운데 순수한 생필품 쇼핑 니즈를 충족시킬 수 있는 매장이 요구되고 있다. 또한, 인구구조의 변화 추세와 실속형 구매 패턴의 점진적인 확대 추세도 이러한 예상을 뒷받침하고 있다.

소수가구의 비중이 증가하면서 대형마트 등을 통한 기존의 대량일괄구매의 소비 패턴에서 소량 또는 단품구매의 경향이 확대되고 있다. 특히, 최근의 경기침체는 저가형 소량 제품에 대한 수요를 증가시키고 있으며, 소득 및 소비구조의 양극화가 심화되면서 이러한 수요 트렌드는 향후 경기 회복기에도 일정 수준 정착화 되어 나타날 가능성이 높은 것으로 판단된다. 신규출점 한계 등으로 성숙기에 접어든 대형 유통업체들의 성장동력 확보를 위한 사업영역의 확장 의도도 이러한 소형점포의 증가에 기여하고 있는 것으로 판단되며, 노령인구의 증가 추세도 자가운전을 이용한 쇼핑 패턴의 감소와 배달 서비스 등에 대한 수요를 증가시키면서 주거지역 밀착형 소형매장의 증가를 견인할 것으로 전망된다.

상권의 복합화와 광역화를 목표로 하고 있는 복합 쇼핑몰과는 달리 소형매장의 경우 철저하게 해당 상권에 집중화된 지역밀착형 형태가 요구되고, 이로 인해 소형매장은 신규 매장의 개점뿐만 아니라 기존 중소형 개인 슈퍼 매장의 인수 또는 프랜차이즈 형태의 체인화, 신선식품 등의 상품 구색 강화를 통한 기존 편의점 매장의 질적인 변화 형태로도 나타날 가능성이 있다. 이들 소형매장의 경우 생필품 위주의 저가정책을 기조로 한다는 점에서 구조적으로 수익성이 제한적일 수밖에 없고, 이로 인해 적절한 매장 확보를 통한 규모의 경제 실현과 기존 유통업체와의 연계를 통한 구매 및 운영의 효율성 달성에 사업적 초점이 맞춰질 것으로 판단된다.

Ⅲ. 나들가게 컨버전 사례

3.1. 나들가게 육성 지원사업 실시배경

3.1.1. 소매유통업 경쟁력 약화 원인 분석

앞서 소매유통업산업의 현황 및 소매유통업의 환경변화와 소매유통업의 패러다임의 변화에서 살펴보았듯이 중소유통점은 대형마트와 SSM 및 신 유통업태의 출현과 함께 침체되고 있음을 알 수 있으며, 소매유통업의 환경변화와 패러다임의 변화를 통해 새로운 중소유통점의 시장성 또한 확인 할 수 있다.

중소유통점의 경쟁력 약화 원인을 대형마트나 SSM과 동네슈퍼마켓에 대해 소비자가 가지고 있는 인식적인 측면에서 비교하여 살펴보면, 첫째가 가격경쟁력이다. 공산품은 대형할인마트가 가격과 품질에서 슈퍼마켓에 비해 앞서있다고 소비자들은 생각하고, 농수산물물은 재래시장이 가격과 품질에서 슈퍼마켓에 비해 앞서고 있다고 생각하고 있다. 둘째, 현대적 시설이다. 대형마트나 SSM에 비해 시설이 낙후되어 있고, 물품의 재고과약 등 유통기한 관리도 소홀하여 신뢰가 안 된다고 생각하고 있다. 셋째, 품목다양성이다. 대형마트는 품목이 다양해서 선택의 폭이 넓으나 슈퍼마켓은 종류가 몇 가지 안돼서 강제적 선택을 해야 하는 경우가 있다. 넷째, 이용편리성이다. 슈퍼마켓에서 카드를 사용하는 것은 눈치 보이는 일이나 대형마트나 SSM, 편의점에서는 소액 결제 시 카드를 사용해도 거리낌이 없다. 다섯째, 서비스 정신이다. 점주가 '내 가게'라는 인식이 강해서 고객우선이 아닌 경우가 비일비재하다. 여섯째, 부가서비스이다. 대형마트는 포인트 적립이나 통신사 포인트 사용 등 부가혜택이 많이 있다.

그러나 인구구조와 소비자욕구 등 소매업을 둘러싼 환경요인들의 변화로 인해 소매유통업의 패러다임이 변화하고 있으며 각각의 변화요인을 살펴보면, 첫째, 인구통계학적 변화이다. 고령화와 1~2인 가구의 증가는 기존의 대량화, 대중화 구매패턴을 소량화, 차별화로 변화시켰으며, 생필품의 경우 소량구매 또는 날개 상품의 구매비중을 증가시켰다. 둘째, 소비자의 라이프스타일 변화이다. 전문화되고 개성 있는 소비욕구의 변화로 one stop형태의 복합쇼핑몰과 소비자 욕구변화에 빠른 반응을 할 수 있는 소규모 매장형태로 변화될 것이며, 셋째, 영업환경의 변화이다. 장기경기침체로 인한 소비심리 위축은 백화점과 대형마트 중심을 대형복합쇼핑몰과 소규모 저가매장의 확대로 이어지고 있다. 이러한 환경적 변화로 인해 소매유통업의 패러다임은 대형복합 쇼핑몰과 가격 지향적 근거리 소규모 매장의 증가라는 양극화 현상을 나타나게 되었다. 이는 선두권 유통업체들의 투자전략이 중소형 규모의 슈퍼마켓 개념(SSM, 기업형 슈퍼마켓)으로 전환되고 있다는 점에서도 동네 슈퍼마켓의 시장성장성을 확인 할 수 있다.

이러한 성장 가능성이 있음에도 규모의 영세성과 정보력 및 전문인력 부족 등의 문제로 인하여 동네 슈퍼마켓은 경쟁력에서 뒤쳐질 수밖에 없다. 현재의 동네 슈퍼마켓은 점주 혼자 운영하는 점포가 약 90%로 매우 영세하고, 가게와 점포경영을 구분하지 않는 주먹구구식의 경영과 안일한 태도는 생계형 경영으로 시작된 전통적 점포의 특성을 고수하고 있다. 또한 점포의 환경개선이나 변화에 대한 욕구가 낮고, 욕구가 있어도 관련 정보에 대한 관심 저조로 합리적인 경영을 하기 어려운 실정이며, 효율적인 물류시스템의 부족으로 가격경쟁

력에서도 뒤처지고 있다.

3.1.2. 나들가게 육성 지원사업 실시 배경

중소유통업을 살리기 위해서는 중소기업업을 자생적으로 경쟁력을 갖춘 산업으로 개편하는 것이 필요하며, 중소기업에 적합한 포지션 전략 및 제품판매와 서비스 제공의 적절한 배합을 통해 경쟁우위 요인을 파악하여 자체 혁신을 할 필요가 있다. 이를 통해 다양한 소비계층의 니즈를 충족시켜 대형마트나 SSM과 차별화된 서비스로 경쟁력을 만들어 가야 한다.

일부 점포에서는 점주들이 적극적 개선의지를 가지고 정보를 수집하고 변화를 위한 노력을 하지만 안정적인 물류공급과 조직화로 무장하고 있는 대형마트나 SSM과 경쟁하기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 중소기업점이 국민경제, 특히 고용에서 차지하는 비중이 높고, 대다수가 영세한 소상공인으로 구성되어 있어 이를 살리기 위한 정부차원의 대책이 절실해지고 있어 중소기업점의 환경개선과 정보화 및 조직화를 위한 통합지원시스템 구축이 필요하다.

이에 따라 중소기업청에서는 2009년 10월 ‘중소소매업 유통체계 혁신방안’을 마련하고, 조직화를 통한 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 2010년부터 나들가게 육성지원 사업을 추진하고 있다(중소기업청, 중소기업 유통체계 혁신방안, 2009).

3.2. 나들가게 육성 지원사업 추진단계

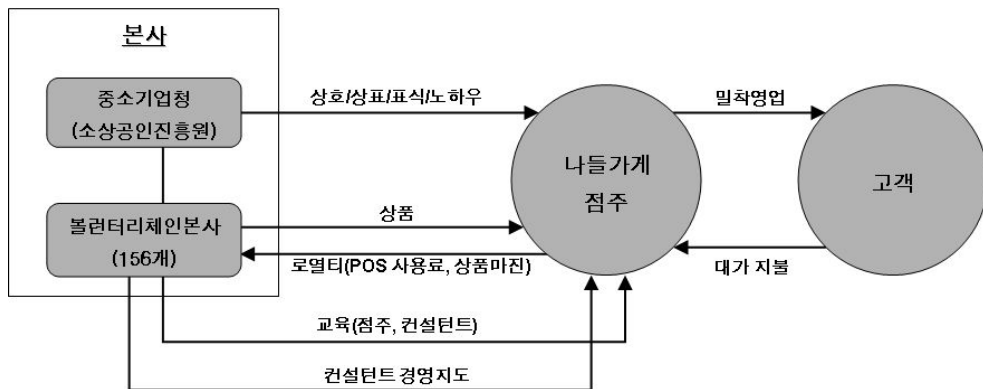
3.2.1. 나들가게 육성 지원사업의 목적과 지원 대상

대형마트와 기업형 중소기업점(SSM)의 급속한 확산으로 동네의 중소형 유통점은 존재의 위기에 처해 있으며, 이로 인해 정부에서는 영세점포의 현대화로 종합소매점업계의 균형발전 여건 조성 및 경쟁력 강화를 목적으로 중소기업 유통체계 혁신방안(중소기업청, 2009)에 따라 나들가게 육성지원 정책을 실시하고 있으며, 첫째, 선도적 우수 소매점포인 나들가게 육성을 통한 경영혁신 및 슈퍼마켓 업계리더 육성, 둘째, 쇼핑환경, 가격, 서비스, 위생, 정보화 등에서 선도적 우수 소매점포를 육성하여 중소형슈퍼마켓의 경쟁력을 강화 하고자 하는데 그 목적이 있다.

나들가게 육성사업 지원대상은 슈퍼마켓 등 신청대상 업태로서 한국표준산업분류에 명시되어 있는 슈퍼마켓(47121), 체인화편의점(47122), 기타 음식료품위주 종합소매업(47129)으로 매장면적 300㎡ 이하인 소매점포를 그 대상으로 하며, 대기업에서 운영 중인 프랜차이즈 가맹점은 제외 된다. 지원대상 선정기준은 혁신의지, 상권 등 경쟁력 향상 가능성, 신용수준 등 평가결과 60점 이상자 중 선정하게 된다.

3.2.2. 나들가게 사업모델(Biz Model)

나들가게 사업모델(biz model)은 프랜차이즈 정의에 대비하여 비교하여 보면, 나들가게도 동일한 구조를 하고 있다. 단, 사업특성상 정부정책에 의해 이루어지는 사업임으로 인해 프랜차이즈 정의에서의 가맹본부의 역할을 중소기업청·소상공인진흥원과 볼런터리 본부에서 하고 있는 형태이다. 즉, 프랜차이즈 시스템에 대비하여 살펴보면, 본사인 중소기업청·소상공인진흥원에서는 상호·상표·표식·노하우와 점주·컨설턴트(SV)교육을 담당하고, 156개 볼런터리체인본부에서 상품 공급과 컨설턴트(SV) 경영지도를 진행하게 된다. 가맹점의 형태인 나들가게는 본사(중소기업청·소상공인진흥원, 볼런터리체인본사)로부터 지원을 받은 대가로 볼런터리체인본사에 로열티를 지급하게 되며, 나들가게가 속해있는 지역을 대상으로 밀착영업을 하게 된다. 고객은 해당 지역 내에 있는 나들가게를 방문하여 상품을 구매하고 그에 따른 대가를 지불하게 된다. 따라서 나들가게 사업모델은 프랜차이즈 정의와 동일하다 할 수 있다.



〈그림 4〉 나들가게 사업모델(Biz Model)

3.2.3. 나들가게 사업컨셉(Biz Concept)

나들가게 사업컨셉(biz concept)은 점포의 운영 형태, 평수, 상권특징 및 목표 고객층 등을 반영하여 슈퍼형, CVS형, 그리고 녹색가게형의 세 가지 타입으로 개발 되었으며, 슈퍼형은 일정규모(100~300㎡)의 시설을 갖추고 체인화 편의점 이외의 방식으로 음·식료품을 위주로 하여 각종 생활잡화 등을 함께 소매하는 매장을 말한다. CVS형은 일정한 규모(50~100㎡)의 시설을 갖춘 매장에서 종합 상품 체인 공급업자와 체인계약을 체결하고 매장 운영에 필요한 식료품 및 담배 위주의 각종 상품을 계속적으로 공급받아 24시간 판매(소매)하는 매장과 개인 편의점을 말하며, 대기업 편의점은 제외된다. 녹색가게형은 슈퍼형에 비해 야채 청과 판매가 강화된 매장의 형태로 편의점의 편리성, 신선한 친환경 야채 청과 판매, 슈퍼의 상품구색의 장점을 취한 매장을 말한다.

세 가지 형태의 나들가게 사업컨셉은 나들가게 지원대상이 되는 점포의 운영형태, 평수,

상관특징 및 목표 고객층등에 따라 각기 적용하게 되며, 각 모델별 점포 운영에 필요한 개 점매뉴얼, 운영매뉴얼 등의 매뉴얼 또한 각 모델의 특징을 반영하여 다르게 작성되었다.

3.2.4. 나들가게 육성사업 지원 내용 및 추진 절차

나들가게 지원선정 기준을 통하여 선정된 지원대상점에는 육성자금, 간판교체, 상품(재)배 열, POS 등 정보시스템 구축, 점포종합지도, 그리고 점포주 교육 등이 지원된다(<표 4> 참조).

또한, 나들가게 추진절차는 <표 5>에서 보는 바와 같이, 1단계 지원신청에서 11단계 오픈 후 경영 지도까지 총 11단계로 이루어지며, 나들가게 육성지원을 희망하는 점포주가 사업관 리시스템, 지역소상공인지원센터, 체인본부/슈퍼조합을 통해 지원서를 작성 후 신청하면 소 상공인지원센터에서 신청한 점포를 방문하여 현장평가를 실시한다. 현장평가 후 선정위원회 에서 현장평가서 및 현장평가 총괄표를 바탕으로 지원점포를 선정하게 되고 선정된 점포는 나들가게 육성사업 지원 및 경영지도 등을 받게 된다.

(표 4) 나들가게 육성사업 지원 내용(1개점 당)

지원항목	지원내용
1. 육성자금	<ul style="list-style-type: none"> •대출한도 : 최고 1억 원 이내 •대출금리 : 4.50%(1/4분기, 매 분기별 조정) •대출기간 : 5년(거치기간 1년 포함) •상환방식 : 1년 거치 후 4년간 상환대출금액의 70% 3개월(또는 1개 월) 균등분할상환, 30%는 상환기간 만료 시 일시상환 •대출취급 은행 : 기업은행
2. 간판교체	<ul style="list-style-type: none"> •지원내용 : 브랜드 인식개선을 위한 간판 교체 비용 •필수조건 : 나들가게 BI를 반드시 사용, 간판면적의 20% 이상 •지원금액 : 200만원 한도(초과금액은 점포주 부담)
3. 상품(재)배열 지원	<ul style="list-style-type: none"> •지원내용 : 점포 (재)개점에 필요한 상품진열/재배치(용역)등에 소요되는 비용을 지원, 점포주로부터 영수증 청구 후 소요비용 지원 •지원방법 : 사업계획서 및 협약서에 포함되어 있는 경우 지원 •필수조건 : 재배열 전후 비교사진 필수(전, 빈 공간, 후) •지원금액 : 120만원 한도(초과금액은 점포주 부담)
4. POS 등 정보시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> •지원내용 : 신규 POS 설치 지원 •필수조건 : 나들가게 POS S/W 탑재 및 IDC(메인서버)와의 연동 필수
5. 점포종합지도	<ul style="list-style-type: none"> •지원내용 : 상관분석, 점포기획(간판/POS/상품(재)배열 지도), 자금지원 연계, 재개점 및 재개점 후 경영지도(월 2회, 5개월) 등 지원
6. 점포주 교육지원	<ul style="list-style-type: none"> •지원내용 : 우수점포 견학교육 및 현장교육 등 선진경영 마인드 고취를 위한 경영혁신 교육지원

〈표 5〉 나들가게 육성사업 추진 절차

추진단계		수행업무
1단계	지원신청	• 나들가게 지원 신청서 작성/제출
2단계	현장평가	• 신청점포에 대한 현장평가 실시 - 혁신인지, 경쟁력 등 평가 - 업체현황, 신용수준 등 보증평가
3단계	지원대상자 선정	• '선정위원회' 를 통해 최종 지원대상자를 선정 - 평가결과 60점 이상자 중 선정 - 나들가게 육성자금 연계 특례보증 등
4단계	보증서 발급 및 대출	• 선정 점포에 대한 보증서 발급 및 대출실행(신청 대상자만)
5단계	협약서 작성	• 지도요원과 협약서 작성
6단계	현장 지도	• 재오픈 전까지 지도요원이 10회 현장지도 방문 실시 - 간판 설치, POS 설치, 상품 재배열(점포개선) - 상권분석, 재고관리 등 시설 현대화를 위한 점포종합지도 - 매출증대를 위한 마케팅 기법 및 고객관리 방안 교육
7단계	중간 점검	• 현장 지도방문 10회 중 센터 상담원이 현장평가 실시
8단계	완료보고서	• 점포 재오픈 후 지도요원이 최종 완료보고서 제출
9단계	완료 점검	• 완료보고서를 바탕으로 센터 상담원이 완료 점검 실시
10단계	비용 청구	• 완료 점검 60점 이상인 인원에 한해 간판, 상품 재배열 비용 청구 실시
11단계	경영지도	• 재개점 지원 후 경영지도 실시(5개월간, 월 2회) - 독립점포에 대한 경영지도는 진흥원 소속 지원단이 수행

3.3. 나들가게 육성 지원사업 진행결과

3.3.1. 나들가게 지원 사업에 대한 기대

나들가게 지원 사업에 참여하면서 가장 크게 기대 했던 내용은 ‘간판 교체, 상품재배열 등 점포환경 개선’이 41.4%로 가장 높은 비율을 보였으며, 다음으로 ‘공동구매’가 24.8%, 그리고 ‘매출증대’가 23.2%로 나타났다. 이것은 ‘간판교체, 상품재배열 등 점포환경 개선’을 하고, ‘공동구매’를 통해 상품의 가격을 낮춰 대형 유통업체(대형마트, SSM)에 맞서 경쟁력을 키우길 기대하는 것으로 나타났으며, 이는 ‘점포환경이 개선’되고 ‘공동구매’가 이루어진다면, 자연스럽게 매출이 증대 할 것이라는 생각에 기인하는 것으로 판단된다.

3.3.2. 나들가게 개점현황

나들가게 개점현황은 <표 6>에서 보는 바와 같이 총 4,428개점이 신청을 하여 이 중 2,302개점이 나들가게로 선정되어 재개점을 하였다. 나들가게로 개점이 되지 않은 점포는 총 2126개점이며, 그 유로는 소상공인지원센터의 현장평가 시 기준에 부합하지 않는 760개 점이 취소되었으며, 심의전인 점포가 623개점, 선정위원회의 심의 시 연기 및 탈락한 점포가 228개점, 심의위원회를 통해 선정되었으나 개점 과정 및 운영중에 취소된 점포가 515개

점이다.

나들가게 개점지원현황으로는 나들가게가 공동의 브랜드임을 뜻하는 간판교체와 매장의 전산화를 위한 POS는 2302개점 모두 지원되어 공동의 브랜드사용과 매장운영의 전산화를 진행하였다(<표 7> 참조).

〈표 6〉 나들가게 신청현황(단위: 점)

신청	취소	심의전	심 의					연기	탈락	선정 후 취소
			선 정							
			독립	체인	조합	기타	합계			
4,428	760	623	713	649	808	132	2,302	99	129	515

자료 : 소상공인진흥원(2011), 2010년 선진형 스마트샵 육성지원사업 결과보고서.

〈표 7〉 나들가게 개점지원 현황(단위: 점)

선정	진행단계			지원현황			개점
	협약	중간점검	완료점검	간판	재배열	POS	
2,302	2,302	1,991	2,302	2,302	2,238	2,302	2,302

자료 : 소상공인진흥원(2011), 2010년 선진형 스마트샵 육성지원사업 결과보고서.

3.3.2. 나들가게 개점 전/후 평가

가. 나들가게 개점 전 현 업종 종사경력

나들가게로 개점 전 현 업종 종사경력을 살펴보면, 평균 현 업종 종사경력이 10.5년으로 나타나고 있으며, 종사경력이 ‘5년 이상’인 경우가 전체의 약 80% 정도로 대부분의 점포에서 5년 이상 점포를 운영한 것으로 나타났다.

가맹구분별로는 조합소속 점포는 ‘15년 이상’ 종사경력을 가진 점포가 36.2%로 가장 높았으며, 평균 업종 종사경력도 조합 점포주가 12.5년으로 가장 길었다. 이에 반해 독립점포는 9.0년으로 가장 낮게 나타나고 있다. 이것은 비체인경험자인 독립점포 경영자보다 체인 경험자가 컨버전을 선택할 가능성이 높다는 것을 의미하게 된다.

〈표 8〉 현 업종 종사경력(단위: 수, 년)

구 분	점포 수	2년 이하	3~4년	5~9년	10~14년	15년 이상	평균	
전 체	500	11.2	10.6	30.0	22.0	26.2	10.5	
가맹구분	체인	153	12.4	11.8	28.1	27.5	20.3	9.7
	조합	185	5.9	8.6	25.9	23.2	36.2	12.5
	독립	162	16.0	11.7	36.4	15.4	20.4	9.0

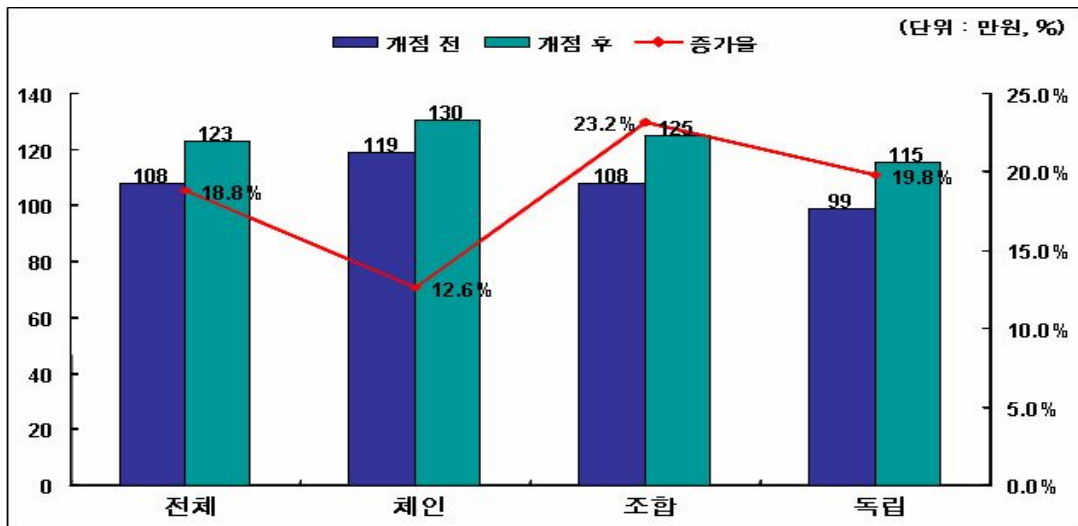
자료 : 소상공인진흥원 (2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

한편, 나들가게 사례 시 종사경력 ‘5년 이상’의 컨버전 비율이 80%가 넘는 것을 통해 컨버전이 발생하는 주기 및 시기가 점포를 운영하기 시작한지 5년이 넘는 시점임을 유추 할 수 있다. 이러한 ‘5년’이라는 주기는 타 산업에도 유의한 기준이라 할 것이다.

나. 나들가게 개점 전/후 매출변화

소상공인진흥원에서 나들가게로 재개점한 500개 점포를 대상으로 실시한 만족도 조사 보고서인 “2010 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서”(2010.12)에 의하면 나들가게 개점 전/후 매출 증감률은 평균 18.8%로 개점 전 일평균 108만원에서 개점 후 123만 원으로 약 15만 원 증가하였다. 그러나 모든 점포의 매출이 증가한 것은 아니며, 개점 이후 매출이 감소하였다는 점포가 29개(5.8%), 변함없다는 점포가 92개(18.4%)이고, 매출이 증가한 점포는 전체의 75.8%(397개)로 조사되었다.

(그림 5) 나들가게 개점 전/후 매출 변화(단위: 만원, %)



자료 : 소상공인진흥원 (2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

다. 재개점 후 현재까지 매출의 변화추세

나들가게 개점 이후 초기에는 모두 매출이 증가세를 보이는데, 개점 후 현재까지(2010.12)의 매출 변화추세를 살펴보면, ‘재개점 이후 증가하다 멈춘 점포’가 39.2%, ‘증가하다 감소’한 점포가 24.4%, ‘증가하다 다소 감소 후 안정’된 점포가 21.8%이고, ‘지속적으로 증가’세를 보이고 있는 점포는 14.6%로 나타났다.

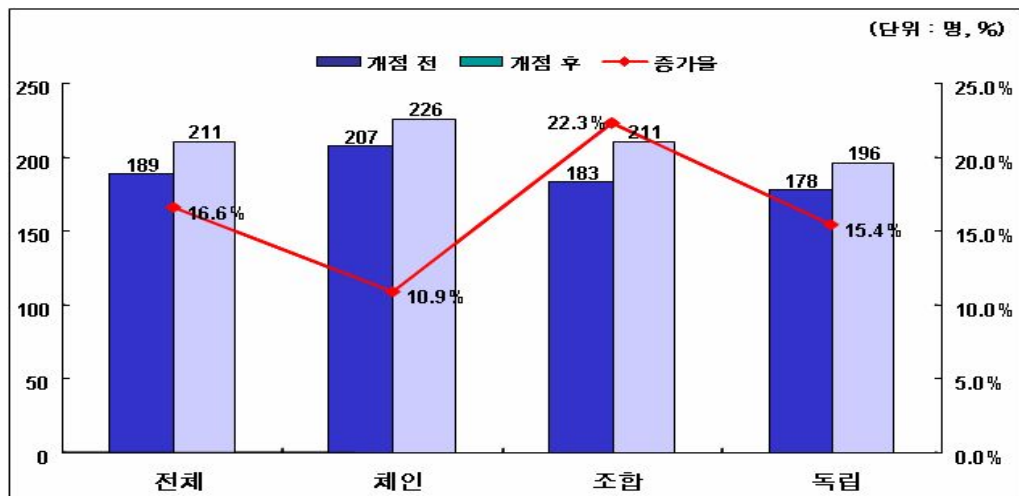
매출 증가의 이유로는 ‘점포 환경 개선’이 73.0%로 가장 많고, ‘내부 진열 상태가 좋아져서’가 49.2%, ‘매장조명이 밝아져서’가 26.4%로 직접적인 환경의 변화가 주를 이루었다. 반

면, 매출이 증가하다 감소한 231개 점포의 감소 이유로는 ‘계절적 요인*’이 44.2%로 가장 많았고, 다음으로 ‘경기 불황’이 33.5%, 그리고 ‘주변에 대형마트 입주’가 19.5%순으로 나타났다.

라. 나들가게 개점 이후 내점 고객 수 증감율

개점 전에 비해 일평균 189명에서 개점 후 211명으로 점포당 평균 22명이 증가하였고, 평균 증감률은 16.6%를 보이고 있으며, 가맹구분별 중 조합에 소속되어 있던 점포의 고객 증가율이 28(22.3%)로 가장 높은 증가율을 보이고 있다. 이는 매장인테리어, 상품구색, 서비스, 경영마인드 등 매장운영에 있어 체인보다는 낮으나 독립점포보다는 높은 다소 미완성의 위치에 있던 조합소속의 점포가 나들가게 컨버전을 통해 한단계 성장을 하면서 점주와 고객 모두에게 큰 만족감을 준 것이라 판단할 수 있다. 앞서 살펴본 매출변화에서도 조합소속 점포의 증가율이 가장 높은 것도 같은 맥락이라 할수 있다.

〈그림 6〉 나들가게 재개점 후 매출 변화추세(단위: 명, %)



자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

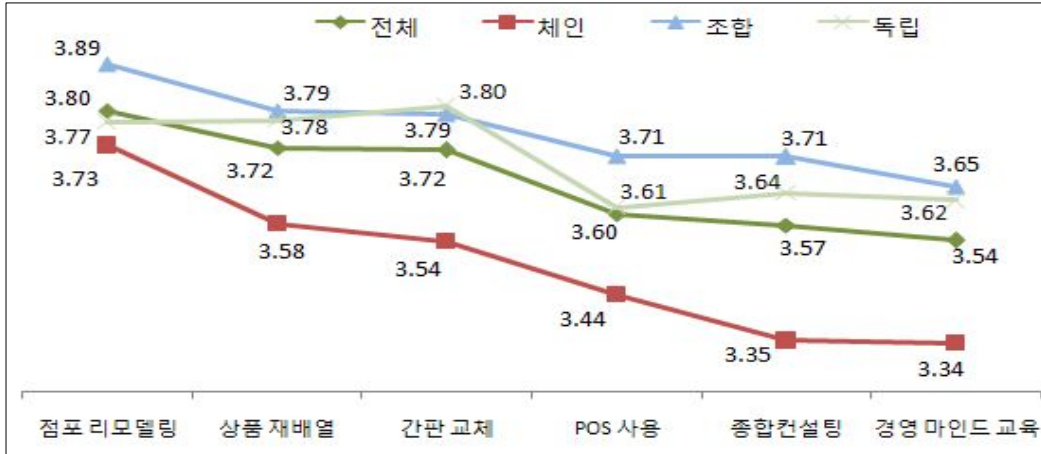
마. 분야별 매출 증대 효과

나들가게 지원사항인 점포리모델링, 상품 재배열, 간판교체, POS 사용, 종합컨설팅, 경영마인드 교육 중 분야별 매출 증대 효과를 보면, 모든 분야에서 3.5점을 넘어 매출 증대에 긍정적인 효과가 있는 것으로 평가하고 있으며, 특히, ‘정책자금지원을 통한 점포 리모델링’은 3.80점으로 가장 높고, ‘진열장 교체/상품재배열’, ‘간판 교체’는 각각 3.72점으로 나타났다.

* 통계청 소매판매액 지수(09~10년)을 살펴보면 슈퍼마켓 업태는 2월부터 9월까지 지속적인 상승세를 나타내다 9~10월부터 급격하게 하락하여 11월에 연중 최저치를 기록, 따라서 ‘2010년 나들가게 육성지원사업 성과평가 결과 보고서’가 작성된 시기가 10월~11월 인 점을 고려할 때, 계절적 요인이 매출감소의 가장 큰 요인으로 나타남

가맹구분별로 살펴보면, 조합소속 점포의 경우 나들가게 지원사항의 모든 부분이 매출 증대 효과에 긍정적인 영향을 주었다고 하였으며, 독립점포의 경우는 간판교체, 상품재배열 등과 같은 시각적인 부분에 의해 매출 증대 효과를 보았다 하였으나 매장의 전산화를 위한 POS는 사용에 익숙하지 않아 매출증대에 가장 낮게 영향을 주었다 한 것으로 볼 수 있다.

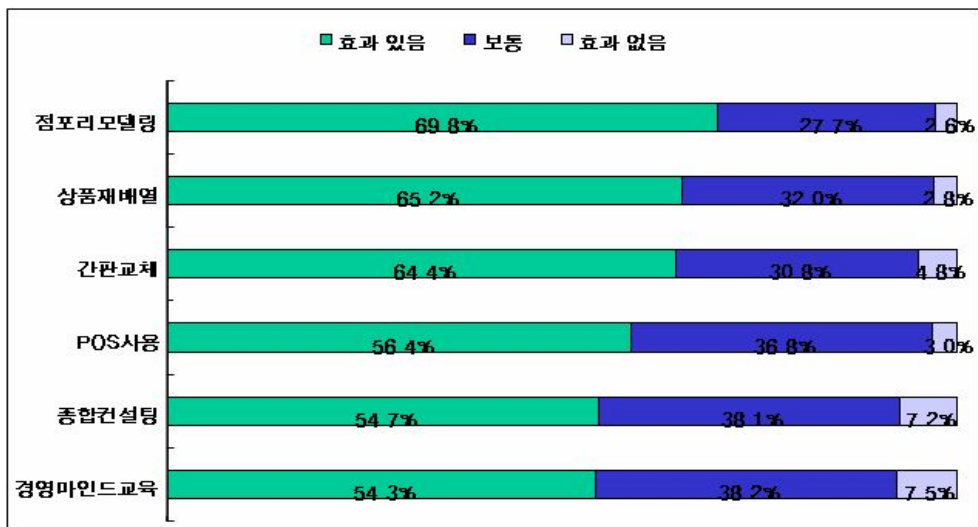
〈그림 7〉 나들가게 분야별 매출 증대 효과-5점 평균(단위: 점)



자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

분야별 매출 증대 효과로는 ‘정책자금 지원을 통한 점포 리모델링’의 효과 있음의 비율이 69.8%로 가장 높고, ‘상품 재배열’이 65.2%, ‘간판 교체’가 64.4%로 나타났다.

〈그림 8〉 나들가게 분야별 매출 증대 효과(단위: %)



자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

Hoffman & Preble(2003)의 연구에 의하면 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’가 컨버전을 선택하는 가장 중요한 요소라 하였는데, 나들가게 사례의 경우 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’를 표현하는 ‘간판 교체’가 결과적으로 3번째로 나타나고 있다. 나들가게로 컨버전 하고자 할 때의 우선 고려요소는 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’가 아닌 ‘정책자금 지원을 통한 점포 리모델링’으로 볼 수 있을 것이다.

바. 나들가게 개점 후 재고부담 변화추세

나들가게로 재개점 후 재고부담이 감소했다는 비율은 28.4%로 리모델링과 상품배치, 고객수의 증가로 인한 상품 회전율이 개선되어 재고 부담이 개선된 것으로 나타났다. 가맹구 분별로 살펴보면, 조합소속 점포는 재고부담 ‘감소’의 비율이 30.3%로 타 점포에 비해 상대적으로 높은 비율을 보이고 있으며, 독립 점포는 ‘변화가 거의 없음’이 가장 높은 비율로 나타났다.

체인소속 점포의 경우는 기존부터 POS등을 사용한 재고관리를 해오고 있었기 때문에 변화가 없는 것으로 보이며, 조합소속 점포는 재고관리의 필요성인지 및 관리를 하고 있었으나, 나들가게 개점 후 POS 등을 사용한 체계적인 관리 적용으로 감소의 비율이 높게 나타난 것으로 판단된다. 그러나 독립 점포의 경우는 나들가게 개점 후에도 재고관리의 필요성인지 및 POS 등을 사용한 체계적인 재고관리를 적용/실행하지 못해 변화가 거의 없는 것으로 판단된다.

〈표 9〉 나들가게 개점 후 재고부담 변화추세(단위: %)

구분	점포 수	감소	감소하다 멈춤	변화가 거의 없음	증가	
전체	500	23.4	5.0	65.8	5.8	
가맹구분	체인	153	19.6	3.9	66.7	9.8
	조합	185	30.3	5.9	60.5	3.2
	독립	162	19.1	4.9	71.0	4.9

자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

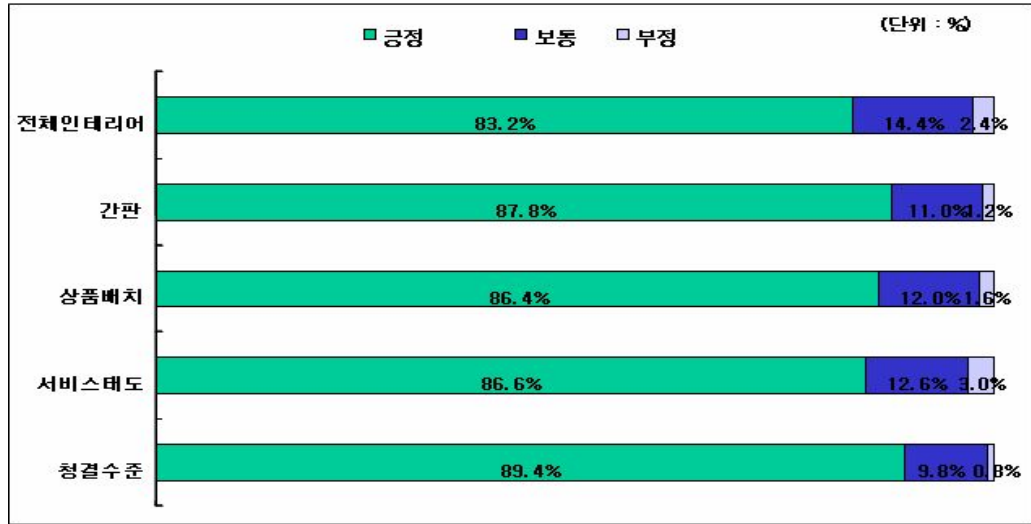
3.3.3. 소비자 만족도 평가

가. 나들가게 개선 정도

나들가게 재개점 이후 이전에 비해 개선 정도에 대한 만족도는 ‘청결수준’이 89.4%로 가장 높은 비율을 보였으며, ‘간판’이 87.8%, ‘서비스 태도’가 86.6%, ‘상품배치’가 86.4%로 나타났다. 이러한 결과는 소비자들이 동네슈퍼를 이용하는데 있어서 ‘청결’을 가장 불편하게 생각하고 있다는 것으로 ‘청결’과 ‘간판 교체’로 인한 이미지 개선만으로도 큰 만족감을

느끼고 있는 것으로 조사되었다.

〈그림 9〉 나들가게 개선정도 소비자 만족도(단위: %)



자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

가맹구분별로는 조합소속 점포의 경우 ‘전체 인테리어’와 ‘상품 배치’에 대한 개선정도가 가장 높고, 체인소속 점포의 경우 ‘서비스 태도’와 ‘총결 수준’이 높게 나타났다.

〈표 10〉 나들가게 개점 후 개선정도 소비자 만족도(단위: 점)

구분	점포 수	전체 인테리어	간판	상품배치	점주의 서비스 태도	점포의 총결수준
전체	500	4.08	4.25	4.16	4.25	4.28
가맹구분	체인	4.01	4.26	4.11	4.33	4.33
	조합	4.17	4.24	4.23	4.28	4.31
	독립	4.05	4.25	4.12	4.13	4.19

자료 : 소상공인진흥원(2010), 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서.

나. 나들가게 변화에 대한 만족도 및 재이용 의향

나들가게 재개점에 따른 변화에 대한 소비자 만족도를 살펴보면, 만족도 점수가 4.11점으로 평균 4점을 넘어 소비자는 나들가게 변화에 대해 대체적으로 매우 개선되었다고 응답하고 있다. 가맹구분별로는 체인·조합소속 점포는 4.13점으로 독립 점포의 4.08점에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 체인·조합소속 점포의 소비자 만족도가 독립 점포의 소비자 만족도가 높게 나타난 것은 체인·조합소속 점포의 경우 나들가게로 재개점전에 운영하던

점포의 이미지, 상품배열, 청결, 서비스 등의 내·외적부분이 독립 점포에 비해 프랜차이즈적인 시스템이 적용되어 있었기에 재개점 후 이러한 부분들이 더욱더 개선되었기 때문으로 볼 수 있다.

(그림 10) 나들가게 변화에 대한 만족도(단위: %)



자료 : 소상공인진흥원(2011), 2010년 선진형 스마트샵 육성지원사업 결과보고서.

나들가게 이용한 고객 중 재이용할 의향이 있는 소비자는 99.4%로 거의 모든 소비자가 계속 나들가게를 이용할 의향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 소비자의 재이용 의향을 나들가게 개점에 따른 오픈 초기 소비자의 성향으로 볼 수도 있으나 앞서 살펴본 소매유통업 패러다임의 변화에서도 언급했듯이 소비자의 구매성향이 저가형 소품종 소량 구매로 변화되고 있으며, 청결한 이미지를 나들가게가 지속 유지한다면 소비자의 재이용 의향은 타당한 수치라 할 수 있다.

IV. 결론

프랜차이즈 가맹본부가 존재하기 위해서는 신규 가맹점 확보 및 시장 개척은 필수요소라 할 수 있으며, 이를 위해서 신규 가맹점 확보를 위한 새로운 전략적 접근이 필요하다. 따라서 본 연구는 이미 프랜차이즈산업에서 가맹점 발굴 방법으로 사용되고 있는 컨버전 프랜차이징에 대한 이론적 배경과 타 산업 사례 분석을 통해 컨버전 프랜차이징의 올바른 적용방법과 이를 위한 필요요소가 무엇인지를 정립하는 것이다.

나들가게 전개 사례분석 결과, 동네 슈퍼마켓에서 나들가게로 컨버전 프랜차이징 시 해당 점포의 매출, 고객 수, 점포의 이미지 등의 증가 및 점포주와 소비자의 만족도 또한 증가한 것을 확인 할 수 있었다.

이러한 나들가게 사례 연구를 바탕으로 효율적인 컨버전 프랜차이징을 제안할 수 있는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 컨버전 프랜차이징 전략 실행 시기의 판단이다. 브랜드 전개 전략 및 산업환경 측면에서 컨버전 프랜차이징이 발생하는 시기를 바탕으로 컨버전 프랜차이징의 전개시기를 판단하여야 한다. 둘째, 해당 기업의 브랜드 강화가 필요하다. 가맹본부는 브랜드만을 위한 비즈니스 컨셉트와 강력한 아이덴티티를 발전시켜야 하며, 이를 위해서는 가맹본부만의 경험과 노하우를 개발, 보유하여야 한다. 셋째, 컨버전 대상 가맹점들이 가맹본부의 프랜차이즈 시스템으로 참여를 모색할 만한 무언가가 있어야 한다는 것이다. 또한, 나들가게 컨버전 사례와 같이 ‘리모델링 비용 지원’, ‘상품 재배열’, ‘간판 교체’ 등과 같이 컨버전 시 가맹본사 측면에서의 지원사항이 있어야 한다. 넷째, 컨버전 가맹점 발굴의 프로세스 및 기준이 필요하다. 가맹점 확보를 통한 물류 매출 기대 등의 단순한 접근이 아닌 가맹점사업자를 우리의 프랜차이즈 시스템으로 끌어들이는 우리의 프랜차이즈가 이익을 얻고 성장에 기여할 수 있는지의 여부와 가맹본부만의 컨셉트와 아이덴티티를 적극적으로 수행할 수 있는지에 대한 판단 기준이 필요하다. 신규 가맹점의 경우 가맹본부만의 교육프로그램을 통해 이러한 부분을 적절히 판단할 수 있지만 컨버전 프랜차이징의 경우 기존 운영 시의 노하우를 바탕으로 운영을 하려하고 가맹본부의 교육 또한 적극적으로 이루어질 수 없기 때문에 컨버전 대상 가맹점 판단기준 및 프로세스가 필요하다. ‘2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서’(2010)에서도 매출증가율과 고객증가율은 점주가 자신의 영업활동이 긍정적으로 변화하였다고 인식하고, 고객이 점포가 개선되었다고 인식할수록 매출증가율과 고객증가율이 증가하는 것으로 나타나고 있어 가맹본부와 맞는 점주의 선별이 컨버전 프랜차이징의 성공률에 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 컨버전 대상이 되는 점포의 경우 컨버전을 고려하고 컨버전의 확률이 높은 시기가 나들가게 사례를 통해 ‘5년’임이 나타났으므로 대상 점포의 기 운영기간을 확인 하는 것 또한 필요할 것이다.

컨버전 선택의 이유는 Hoffman & Preble(2003)가 기 사업자가 컨버전을 선택하는 첫 번째 이유로 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’을 제시한 것과는 다르게 나들가게 컨버전 사례에서는 나들가게를 선택한 이유로 ‘정책자금 지원을 통한 리모델링’, ‘간판교체/상품재배열등 점포환경 개선’이 높게 나타나고 있다. 이것은 나들가게의 경우 기존에 운영되고 있던 브랜드가 아니므로 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’가 형성될 수 없었으며, 나들가게 컨버전의 대상이 되는 동네슈퍼마켓의 입장에서 ‘나들가게=정부정책=정부가 브랜드 보장’이라는 브랜드 신뢰가 형성되었을 가능성이 있다. 그러나 현재 국내 프랜차이즈산업의 경우 ‘브랜드 네임 및 아이덴티티’만으로 컨버전을 실행할 수 있는 기업이 많지 않으므로 나들가게 컨버전 시 시행된 정부의 지원과 같은 가맹본사의 지원책이 컨버전 대상 점주의 경우 컨버전을 선택하게 되는 우선 고려요소라 할 수 있다.

나들가게 컨버전은 정부정책으로 자금, 인력 등 정부의 지원하에 이뤄진 것이므로 일반

적인 가맹본부에서 실시하고 있는 컨버전 프랜차이징과는 차이가 있을 수는 있으나 <표 5>의 나들가게 육성사업 추진 절차에 나타난 전개 방식과 크게 다르지 않을 것이다.

본 연구는 나들가게 컨버전 사례를 통해 컨버전 프랜차이징의 전개 방법 및 전개 후 가맹점 평가를 통해 가맹점의 만족도를 측정함으로써 컨버전 프랜차이징에 관한 시사점을 제공하고 있으나 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통해 컨버전 프랜차이징 이론적 배경과 전개를 위한 시사점을 제공하였으나 나들가게 컨버전 프랜차이징 사례는 일반적인 프랜차이즈 기업에 적용하기는 어려울 것이며, 현재 프랜차이즈 산업 내에서 이뤄지는 컨버전 프랜차이징에 대한 사례 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 컨버전의 종류 중 나들가게의 경우는 동종업종으로의 컨버전 사례에 국한되어 있어 실제 프랜차이즈 산업 내에서 이뤄지고 있는 타 업종으로의 컨버전을 설명할 수는 없으므로, 컨버전의 종류별 연구도 필요하다.

• 논문접수일: 2011. 5. 7

• 게재확정일: 2011. 5. 21

❖ 참고문헌 ❖

- Hoffman, Richard C. & John F. Preble(2003). Convert to Compete: Competitive Advantage through Conversion Franchising, *Journal of Small Business Management*, 41(2), 187-204
- Ries, Ri & Jack Trout (1993). 마케팅 불변의 법칙, 80-81
- 배달수 (2010). 나들가게의 성공적인 전개를 위한 시스템적 접근 연구. 백석대학교
- 서민교 (2001). 프랜차이즈 경영론, 17-18
- 소상공인진흥원 (2010). 2010년 나들가게 육성 지원사업 성과평가 결과 보고서
- 소상공인진흥원 (2011). 2010년 선진형 스마트샵 육성지원사업 결과보고서
- 신세계유통산업연구소(2009). 2010년 유통업전망
- 이강원 (2002). 프랜차이즈 가맹선택시의 평가기준과 만족에 관한 연구. 석사학위 논문, 고려대학교 대학원
- 중소기업청 (2009). 중소소매업 유통체계 혁신방안
- 지식경제부(2008). 프랜차이즈산업현황 및 발전방안 연구
- 한국기업평가 (2009). 소매유통업의 환경변화와 업태별 주요이슈. 연구보고서

A Study on Conversion Franchising Strategy : The Case of Nadle-Gagae

MIn-Gyo Seo* · Yong-Sook No** · Young-Chul Lee***

ABSTRACT

This study aims to introduce conversion franchising strategy by utilizing the case of Nadle-Gagae. The case study of Nadle-Gagae shows that conversion franchising to Nadel-Gagae increases sales, the number of customer visits or visiting rates, and the level of satisfaction of store-owner and customer. This implies that conversion franchising benefits conversion franchising company, store-owner, and customer; it can be conducted as a competitive edge or strategy.

However, it is limited to conclude that conversion franchising strategy will apply to all general franchising companies by only analyzing the case of Nadle-Gagae, because the business was initiated by government agency or governmental policy. Therefore, the franchising management should consider more conditions or circumstances related to franchising industry.

Key Word : Conversion Franchising Strategy, Franchising Industry, Nadle-gagae, Case Study

* CEO, Maxcess Consulting (gaeup@hanmail.net)

** President, Korea Education and Evaluation Assessment Center (anobno@hotmail.com)

*** Professor, Dept. of Distribution Management, Jangan University (leeyc@jangan.ac.kr)