

「마케팅 리서치 事例」

韓國連鎖店 株式會社



林 鍾 沅  
(서울大 經營大 助教授)

I. 背景 및 沿革

人生에는 누구나 人生苦가 있듯이 時代에도 時代苦가 있다. 舊韓末에 태어나서 亡國의 過程과 日帝下에서 生存에 몸부림치며 人生의 노른자 위 같은 젊음을 보냈다. 解放後 自由와 混亂, 6.25동란의 엄청난 죽음의 悲劇, 그리고 또 戰後의 폐허 위에서 不正腐敗와 派閥싸움, 4.19以後부터 오늘까지 연쇄적인 비극의 흐름에 저항하려는 한층의 진흥과 같은 人間이 있다.

오늘은 남들이 떠나버린 황무지에서 발을 일고 있다. 과거에는 거리에 내버려진 휴지를 줍기도 했다고 한다. 새로운 歷史는 새로운 世代의 教育에서부터 始作한다는 신념에서 이곳 저곳에 배움의 터를 마련하기도 했다. 우리의 비극은 資源이 不足해서가 아니라 새로운 未來를 創造하려는 社會의 意志가 缺如되어 있다고도 생각하였다. 商人에 대한 社會의 이미지가 나쁜 때에도 良質의 物品을 값싸게 가난한 서민들에게 供給할 수 있는 商人들의 역할이 서민生活의 安定에 도움이 된다고 믿고 있었다.

이제 90에 가까운 老年이지만 아직도 自身은 60세를 뺀 후의 나이 즉 30세의 젊은이로 생각하고 있다. 이분의 社會參與에 대한 性格은 새로운 社會發展을 위한 씨앗을 뿌리려는 온갖 희생을 혼자서 부담하려는 개척정신에 있다. 그 때문에 家族이 당하는 이루 말할 수 없는 갖가지의 고난과 희생을 초월하시는 것 같았다.

새로운 教育機關을 設立하여 正常軌道에 이르면 다른 젊은이에게 깨끗이 위양해 버리는 것이다. 이분의 이러한 精神으로 뿌린 씨앗은 教育機關, 教會 그리고 地域社會 開發을 위한 여러 機關이 있다. 그러나 한가지 特記할 만한 事實이 있다면, 이분이 정열을 바쳐왔던 機關들이 恒常 發展을 거듭하지는 못한다는 점이다. 이분을 계승한 어떤 사람들도 “自己機關”으로서 愛着과 정성이 缺如되고 오직 任期동안 “너 좋고 나 좋다”는 經營方式을 채택하기 때문이다. 때로는 一連의 不正事件이 發生하여 利權을 확보하려는 분쟁이 계속되어 여기 저기 證人으로 불러 다니기도 했다.

이미 主人이 없는 것과 같은 教育機關에서는 이 設立者의 精神과는 전혀 다른 方向으로 운영되는 것이 보통이었다. 어려움이 있을 때는 設立者인 이 老人의 도움을 간곡히 청하지만, 일단 成長하기 시작하면 서로 利權 다툼을 시작하여 社會에 物議를 일으키는 경우가 빈번하게 發生하여 왔다.

李 濟民氏가 連鎖店을 設立하게 된 動機를 좀더 具體的으로 다음과 같이 說明할 수 있다.

첫째, 農家 또는 가난한 서민들은 散在해 있을 뿐 아니라 購買力이 영세하므로 流通經路가 복잡하게 되기 마련이다. 小規模의 구멍가게로는 서민이나 農民의 生活安定에 心要한 物品을 適期에 값싸게 供給할 수 없었다. 따라서 흩어지고 零細한 購買力을 組織化할 수 있다면 生産業體나 大型都賣商, 大型小賣商과 直去來할 수 있다

고 생각하였다. 둘째, 가난한 서민이나 농촌家計에서는 그때 그때 마다 必要한 것들이 있으면 구입하거나, 없으면 때로 市價보다 엄청나게 비싸게라도 購入할 수 밖에 없는 경우가 많았다. 必要한 物品을 適期에 살 수 없다는 不安 때문에 충동구매를 하거나 浪費하게 되는 消費生活이 助成될 우려가 있다고 믿었다. 셋째, 流通構造의 近代化는 政府가 어떤 기막힌 妙案으로 達成된 다거나, 험뎨은 이 山川에 어떤 先知者가 홀연히 「民主」라는 이름을 외치며 나타나서 가난하고 버림받은 社會階層을 구제해 준다고는 결코 믿지 않았다. 가난한 家計, 低所得의 後進國家의 流通近代化는 무엇보다도 消費者들 스스로 家計支出을 計劃化하고 合理化하려는 努力을 할 수 있는 계기가 마련되어야 한다고 믿고 있었다. 넷째, 그러므로 韓國連鎖店의 궁극적 成長은 規模있는 消費生活, 건전한 消費生活을 얼마나 效果의으로 教育시킬 수 있는냐에 달려 있다고 확고히 믿고 있었다.

완고한 李濟民氏의 이러한 信念에 대해서 비웃는 사람도 많았다. 왜냐하면 과거에도 이러한 類似 서비스업을 始作했지만 累積的인 缺損으로 엄청난 손해를 부담하며 他人에게 賣渡한 경우

가 여러번 있었기 때문이다.

韓國連鎖店 株式會社는 이러한 背景으로 가난한 농민들과 서민들이 살고 있는 구멍가게들에게 共同購入과 廉價販賣, 그리고 適定利潤의 확보를 目的으로 1971年 5월에 設立되었다. 設立時에는 조그만 倉庫와 용달차, 그리고 전화 2대에 불과하였다. 設立者인 李濟民氏는 매일 저녁 구멍가게를 방문하면서 注文을 받은 다음 都賣業者에게 供給받은 價格으로 다음날 구멍가게들에게 供給하였다. 그러므로 李濟民氏는 倉庫維持費, 용달차 유지경비 등을 家産에서 부담하였다. 이러한 적자경영을 시작한지 一年이 經過하는 사이에 倒産하던 구멍가게를 20個나 引受하였다. 李濟民氏의 頑強적 努力에 감동하여 共同購入에 參與한 구멍가게의 수는 1년만에 100個로 늘어났다. 取扱物量이 增大함에 따라 購入單價는 다른 구멍가게나 商店보다 20% 以上 節約되었다. 1973年 6월부터는 加入店의 供給價額에 대한 2%를 積立하기 시작하였고 1974年 6월에는 引受된 구멍가게 50個店, 加入店은 120個店으로 急速한 成長을 記錄하였다. 이러한 成長推移는 <表 1>에 要約되어 있다.

<表 1>

韓國連鎖店(株)의 年度別 成長動態

區分	年度別	單位	72	73	74	75	76	77	78
連鎖店數 (직영점포) (가입점포)	個		100	147	204	257	261	248	240
			20	35	42	51	57	65	65
			80	112	162	206	204	183	175
物資供給	백만원	268	459	722	993	1,047	1,162	1,493	
점포당하루매출액	천 원	21	29	43	58	69	91	114	
마진율	%	10.5	7.8	9.5	7.8	6.8	7.6	8.5	
상품회전율		2.4	3.0	3.8	4.0	4.7	5.0	5.7	
점당종사원		3.4	3.0	2.8	2.6	2.4	2.3	2.3	

1975年 6月頃 李濟民氏는 마침내 또 다른 事業에 着手하기로 하였다. 6.25後 韓國의 교회수가 急激히 增加하고, 神學校 出身의 젊은 牧師는 물론 社會에서 널리 활약하는 종교계의 지도자들이 모여서 가슴에 손을 대고 조용히 반성하는 곳을 마련하는 것이었다. 이분의 마지막 事業이 될지도 모르는 宗教人的 사색장소(Retreat Cen-

ter)를 마련하기 위해서, 李濟民氏는 오늘까지 한줌의 흙을 돌보시는데도 정열을 쏟고 계신다고 한다.

가난한 서민들의 삶을 安定시키기 위해 설립되었던 韓國連鎖店 株式會社가 크게 成長하여 감에 따라, 1976年 4월에 모든 經營權을 非營利團體인 어떤 私學財團에 회사하게 되었다.

## II. 組織體制

이 會社가 設立時부터 李 濟民氏와 한마음이 되어 헌신적으로 努力해 온 사람이 바로 이 會社의 朴 承南社長이다. 朴社長은 그가 어린 時節 거리에서 勞動을 하여 하루 하루를 生活하던 때 李 濟民氏를 만나게 되었다. 지계꾼팔이 少年이 었지만 着實한 눈망울에 매혹되어 그 少年을 李 濟民氏는 自己가 設立한 學校에서 教育시켰다고 한다. 苦學으로 大學을 나온 후 어느 物產會社의 中堅幹部로서 業界經驗이 풍부하고 성실한 性格을 갖고 있다고 한다. 자기나름으로 갖가지 苦難을 이겨오는 過程에서 얻은 主觀이 뚜렷해서

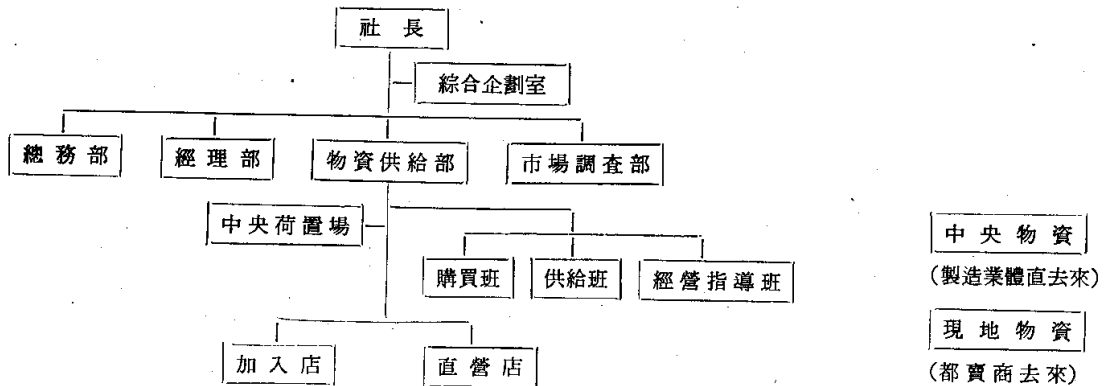
다른 사람과의 관계가 항상 원만하지는 못하였다. 다르게 말하자면, 어떤 利權關係를 놓고 너 좋고 나 좋은 方式을 追求하지 못하고 自己가 엄청난 희생을 당하더라도 自己가 옳다는 主張을 妥協할 줄 모르는 사람이었기에 때로는 無能한 人間이라고 叱탄을 받기도 했다.

이러한 性格을 잘 아는 탓에 李 濟民氏는 朴社長을 더욱 더 믿고 會社의 모든일을 그에게 맡겨왔다. 그러나 韓國連鎖店을 他財團에 회사함에 따라 보다 公式的 組織的 制度的 運用이 必要할 것으로 李 濟民氏는 파악하고 <表 2>와 같은 組織體系를 公式化하고 各者 職務를 할당하였다.

物資供給部에서는 直營店과 加入店에서 販賣

<表 2>

韓國連鎖店(株) 組織體系



할 主要品目에 대해서 製造業體로부터 直去來를 原則으로 하여 中央荷置場을 운영하고 있다. 加入店이나 直營店은 獨立採算制度를 活用하여 中央荷置場으로부터 40日間の 外上條件으로 購入하는 系統購買와, 各 店舖의 지역적 特殊性을 감안하여 現地の 都賣商과의 去來關係에 따른 現地購買가 利用된다.

直營店의 責任者(專務)는 經營指導班의 자문을 받아 損益에 대한 責任을 부담해야 한다. 直營店의 專務는 綜合企劃室에서 提示한 指標에 대해서 三個月마다 綜合企劃室에 보고해야 한다.

韓國連鎖店이 私學財團에 회사된 以後 私學財團側에서 市場調査部의 機能과 物資供給部에 대한 管理委員(課長 3名, 係長級 實務者 5名)을

과견하여 韓國連鎖店運營에 參與하게 됨에 따라 朴社長과의 不和와 알력이 짝트게 되었다.

朴社長側의 營利追求의 制限과 流通마진 축소에 重點을 두는데 대하여 財團側에서 과견된 管理要員은 韓國連鎖店의 競爭力 強化와 營利追求를 위한 經營戰略의 쇄신을 主張하였다.

朴社長側이 提示한 主要品目別 韓國連鎖店의 流通마진分析資料는 <表 3>과 같다. 한편 財團側 管理要員의 代表인 市場調査部長은 우리나라의 連鎖店本部의 地域別 分布狀況 <表 4>를 提示하며, 韓國連鎖店의 競爭力狀況이 계속 취약해지고 있다고 지적하며 經營陣의 새로운 개편을 強力히 要求하고 있다.

經營權을 서로 獲得하기 위한 싸움이 朴社長側과 財團側과 사이에 계속됨에 따라 會社의 收

<表 3> 韓國連鎖店의 主要品目別 마진分析 指標  
 但 마진指標 I = (購入價 - 市中價) / 市中價  
 II = (購賣價 - 市中價) / 市中價

品目	지역 진지표	영천지점		칠산지점	
		I	II	I	II
		설 탕	- 6.37	- 1.48	-15.37
조 미 료	- 6.5	- 3.0	-18.86	- 8.1	
소 주	-16.33	- 4.44	-26.41	-15.21	
사 이 다	-26.67	-13.33	-20.85	- 5.08	
식 용 유	-11.03	- 4.52	- 8.9	- 3.22	
라 면	- 5.66	- 1.87	- 4.65	- 3.0	
분 유	- 8.17	- 6.0	-14.63	- 8.54	
과 자 류	-15.55	- 0.67	-11.11	- 5.0	
밀 가 루	-17.21	- 9.09	-14.65	- 6.66	
커 피	-10.64	- 5.08	- 9.41	- 1.96	
콩 간 장	-26.92	- 7.69	-17.6	-14.0	
식 초	-41.33	-13.33	-11.33	- 6.0	
통 조 립	-15.58	- 9.30	-26.66	-16.65	
세 탁 비 누	- 6.65	- 3.29	-16.87	- 6.25	
하이 타이	- 8.93	- 3.57	-12.33	- 7.0	

益性은 急激히 저하되어 1979年 제 4 분기에는 1,500만원의 적자가 記錄되었다. 物資供給部에서 五年間 근무해 오던 李 哲浩氏는 다음과 같이 한탄하였다.

「加入店에서는 物資供給日로부터 40日間 外上 去來를 할 수 있다는 長點 때문에 加入하고 있는 형편입니다. 直營店의 專務는 目標利益率을 達成하기 위해서 아침 7시부터 밤 10시까지 근무해야 하며 이들의 主要目標은 物資供給本部로 轉任하는 것입니다. 1978年 10月부터 各 店舖의 供給額에 대한 수수료를 3%~4.5%까지 引上한 이래 本部근무 직원은 직영점 근무 때보다 아무런 위험이 없을 뿐 아니라 利權介入의 기회가 많기 때문이라고하며 物資供給部는 取扱物量이 擴大됨에 따라 一部 品目에 대해서는 直去來를 追求하고 있습니다. 이때 어떤 商標를 選擇하여 供給機關을 선택하느냐에 따라 여러 가지 不作

<表 4> 連鎖店 地域別 分布狀況 1978年末 現在

본부	지역	서울	부산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	합 계
(주)근대화		388	480			28	208		575	579	269		2,527
(주)현대화		804		298			209		127	1,087	244	68	2,837
(주)생협		308		305		253		247		209	263		1,585
(주)새마을		387		368									755
S식품체인		928	632	716	860	504	743	752	737	741	675		7,288
럭키체인	1,088												
동양체인		245	352	109			272			312	203		1,493
알뜰센타		397											397
한국연쇄점									240				240
기 타													

用이 많습니다. 과거에는 朴社長님이 이 분야에 대한 統制가 심했지만, 요즘은 會社內의 經營權 다툼에 따른 종업원과의 人間關係의 유지가 더욱 더 그 自身の 權限유지와 밀접한 관계에 있으므로 經營에 있어서 問題點을 하나 하나 체크할 여유가 없습니다. 注文物量이 적을때는 大型都賣商을 利用하는 것이 더 편리한 경우가 많습니다. 그러나 一部에서는 直去來原則을 惡用하여 中小製造業者에게 大量注文으로 單價가 낮아진다고 하지만, 店舖의 販賣量이 적기 때문에 倉庫費減損費가 增大하고 資金所要額이 늘어나게 되어 金融壓迫이 加重되고, 이러한 諸費用의 增加를 막기 위해서 直營店에 대한 在庫回轉率

을 높이도록 壓力을 加하고 있지요.」

主人이 없는 會社에서 종업원의 共同利益에 대한 追求형태가 오히려 經營不實을 招來하는 한편, 일선에서 종사하는 店舖經營의 責任을 進專務나 職員은 때로 目標利益을 達成하기 위해 月給과 같은 人件費마저 제때 제대로 받아가지 못하는 경우도 있다고 한다. 李 濟民氏가 떠난 후 곧 朴社長도 經營權을 財團에 결국 위양하게 되었다.

### Ⅲ. 經營狀況

#### 1. 取扱商品과 物量確保

농촌지역과 都市서민들을 상대로 하는 조그만

구멍가게들을 連鎖化하여 育成되었기 때문에 여러가지 制約이 많다. 直營店의 경우 專務와 販賣員 2,3名으로 운영되고 있으므로 食料品, 雜化, 文房具, 食器類, 家電製品 등 多様な 必需品를 取扱할 여유가 없다. 商品을 多様하게 具備하지 못하여 消費者의 購買活動에 不便을 끼치고 있다. 구색맞춤이 제대로 되지 않았을 경우 여러가지 商品을 同時에 購入하려는 消費者는 한 두가지 品目이 없는 때라도 全體 購買商品을 他小賣店이나 슈퍼마켓에서 구입하는 경우가 많다. 農村地域의 연쇄점에서 取扱하는 基本品目 가운데 取扱物量이 현저하게 많은 경우에는 韓國連鎖店에서 中小製造業者에게 의뢰하여 韓國連鎖店 商標를 부착시켜 市中價格보다 平均 15~20% 값싸게 供給하기도 한다.

그러나 성수기에는 品貴品目에 대해서 物量供給(例 사이다 등 청량음료)이 確保되지 못하는 경우도 많다. 各連鎖店舖에서는 自己의 計算과 危險으로 中央荷置場으로 부터의 系統購買를 한다. 이러한 品目들은 市民생활 安定에 必要한 品目이라고 생각하고 있다. 이러한 生必需品으로는 설탕, 조미료, 소주, 청주, 사이다, 식용유, 라면, 우유, 과자, 밀가루, 커피, 국산차, 간장, 식초, 통조림, 세탁비누, 화장비누, 하이타이, 화장지, 치약, 진진지, 성냥, 화장품, 타올, 내의 등이 있다.

요사이에는 TV, 신문, 라디오 등을 통해서 全國的 商標가 널리 宣傳되고 있기 때문에 顧客들의 商標選好 現象이 현저하게 나타나는 경우도 있다. 이러한 有名메이커들은 스스로 全國的인 販賣網을 가지고 있을 뿐 아니라 他社와 競爭的 서비스를 遂行케 하여 販賣競爭을 하고 있으므로 韓國連鎖店과는 納品契約 또는 物量の 圓滑한 供給을 회피하고 있다. 有名메이커와 契約이 되지 않아 他商標(中小製造業體)가 相當히 低廉하게 販賣하고 있음에도 불구하고 販賣困難, 在庫累積, 在庫資金의 壓迫等 在庫資産 回轉率이 현저하게 낮아 질 경우도 있다.

## 2. 會計處理

연쇄점운영에 있어서 귀찮고 어려운 問題가 會計, 稅務에 관한 處理이다. 지난 77년까지는

品目別 個別元帳을 使用하여 各品目別, 規格別, 日別, 月別, 年別 賣出狀況이나 在庫狀況을 파악할 수 있었다. 그러나 在庫維持單位(SKU; Stock Keeping Unit)가 增加함에 따라 販賣時點마다 制限된 人力으로 該當 個別元帳에 記載한다는 것은 현실적으로 不可能한 일이었다. 그래서 77年 8月부터 8大分類로 會計處理를 하여 本部에 보고하도록 되어있다. 現在 金전등록기를 使用하고 있는 곳도 8大分類로 處理하여 領收證을 交付하는 관계로 食品類 ○○원으로 記錄되어 本部 報告用 帳簿整理에 대한 수고는 덜고 있다.

8大分類로 處理하는 方法은 간편하다는 장점이 있지만 品目別 賣出額, 在庫管理, 購買管理等 많은 經營上의 問題點을 內包하고 있다. 그래서 저녁 8시경 營業을 마친후 2~3時間 程度 別途로 個別品目別 元帳정리를 계속하고 있는 형편이다.

## 3. 供給業體의 選定과 物量供給方法

各連鎖店舖에서 取扱品目を 中央荷置場에서 單位 店舖別로 輸送해 오던가 어떤 경우는 地域代理店이 輸送해 주기도 한다. 그러나 地域的으로 中央會, 또는 荷置場으로부터 먼 곳은 輸送費의 負擔이 크고, 따라서 小量의 商品購買를 위해서도 單位組合別로 車輛을 동원하기도 한다. 各單位店舖別로 輸送을 責任지는 경우 車輛의 확보, 專務의 체재 등 賦課費用이 全體的으로 큰 부담이 되고 있다. 中央荷置場에 連鎖店이 必要한 物品을 한꺼번에 살 수 없는 경우가 허다하여 몇차례나 반복 수송을 해야 하는 경우도 많다. 그러므로 各連鎖店 專務는 物量確保와 運送에 莫大한 時間과 情熱을 낭비하고 있는 셈이다.

本부의 物資供給部에서는 前年度의 賣出實績에 의거하여 直營店과 加入店을 代行하여 製造業者와 單價契約을 맺어 供給單價를 決定하고 各連鎖店은 必要量을 系統購買를 한다.

農村 消費者들도 商標에 의한 購買를 하는 傾向이 증가하여 有名메이커의 製品을 選好하고 있다. 따라서 連鎖店의 商品(예, 백두산 메리야스)의 값이 싸더라도 一般商街에서 보다 有名商

標(예, 獨立門)를 追求하므로 系統購買된 商品을 不信하고 이 商品의 在庫가 累積되는 경우가 많다. 이러한 現象을 방지하고자 各 個別店舖에서는 有名商標를 自體購入하여 商品具色을 맞추려고 하고 있다. 그러나 自體購買에 대해서는 現在 20%까지만 許容하고 있으나 自體購買에 대한 責任(在庫累積 또는 販賣不盡 등)을 부과하고 있으므로, 連鎖店의 專務로서는 自體購買이 必要하더라도 오히려 責任을 회피하려는 이유로 自體購買制를 活用하려고 하지 않고 있다.

韓國連鎖店의 종합기획실의 지시에 의하면 各連鎖店의 平均回轉率은 6回轉으로 規制하고 있으며 또 各店舖別 平均 在庫限度額을 超過할 수 없도록 되어 있다. 그러므로 連鎖店에서는 品切(stock-out)되는 경우가 一般商街보다 더욱 빈번하다고 한다.

#### 4. 獨立經營權과 從業員의 待遇

各店舖는 本部의 綜合企劃室의 지시를 받아 系統購買를 하지만 損益에 대해서는 獨立採算制를 실시하고 있다. 地域의 환경적인 特殊性에 따른 經營裁量權은 위양되지 않고 損益만 統制하므로 各店舖의 專務나 종업원의 사기가 저하되고 있는 실정이다.

系統購買에 의한 最低價格의 設定, 在庫品에 대한 廉價處分(바겐세일)을 위해서는 綜合企劃室의 허가제도, 獨立採算制란 名分으로 在庫減損 등 費用을 모두 종업원의 給與에서 공제하는 제도, 綜合企劃室에서 設定한 무리한 目標賣出額 등에 대한 改善이 이루어져야 한다고 主張하는 直營店의 專務들이 많다고 한다.

連鎖店의 職員은 一般商街보다 낮은 給與水準(月 6~7萬원)이지만 商品管理에 대한 責任(배상의무), 過重한 業務(不合理한 帳簿組織과 報告書) 등으로 사기가 저하되어 있다. 有能한 販賣員들은 모두 離職하고, 販賣員으로서 資質이 缺如된 종업원들이 他職으로 이 전하기까지 머물러 있는 傾向이 많다. 이러한 종업원 들은 經營一般은 물론이고 會計處理에 대한 基本知識마저 不足한 경우가 많다.

月間紛失 및 在庫減損이 平均 5萬원 내지 6

萬원이 되고 있으나 이를 종업원이 모두 부담해야 하는 실정이다.

이러한 급여수준으로 매일 8시부터 밤 8시까지, 때로는 점포정리와 會計處理를 위해 밤 10시까지 근무하는 경우도 많다. 종업원의 사기가 저하되는 反面에 物資供給部에서는 오전 9시부터 오후 5시까지의 營業시간, 納品業者의 選定, 代金處理 등으로 月給以外에 부수입이 있다는 소문이 퍼져있다.

各連鎖店에서 取扱하는 品目的 價格은 設立趣旨에 따라 엄격히 統制되고 있다. 일반적으로 工場渡價格에다 3.5% 내지 4.5%에 해당하는 手數料를 本部에 納入해야 한다. 이 수수료로 韓國連鎖店의 本部가 운영되고 있다.

連鎖店을 引受한 私學財團에서도 처음에는 相當한 受益期待를 하였으나 連鎖店 運營에 따르는 복잡한 問題와 계속 發生하는 損失의 累積額이 증가함에 따라 오히려 이 連鎖店을 양도하려고 한다. 그러나 設立者인 李濟民氏가 이 私學의 發展에 크게 기여한 공적이 있고 아직도 生存하심으로 체면상 經營적자를 메꾸고 있는 형편이다.

各店舖에서는 人力이 不足하나, 綜合企劃室, 物資供給部 등 韓國連鎖店 株式會社의 本部에는 各店舖를 調査, 감독하는 管理要員이 너무 많이 있어서 逆피라미드型 組織體制라고 不平하는 연쇄점의 專務도 많다.

韓國連鎖店은 이제 적자경영으로 그 成長이 크게 의심이 되고 있을 뿐 아니라 組織內의 經營不條理가 累積되면서 私學財團과 이 연쇄점에서 月給을 받아가는 從業員들은 이 連鎖店株式會社의 設立者 李濟民氏를 원망하는 소리가 높아만 가고 있다.

「李濟民氏는 허황한 꿈을 가진 人間이라든가, 여기 저기 無責任한 事業을 벌려 놓고 맛있는 果實을 모두 감추어 먹고, 不實한 事業體를 양도하는 걸로 양순한 지도자같지만, 속으로는 自己利益을 도모하는 늑은이」라고 까지 惡評하는 사람도 있다. 韓國連鎖店株式會社라는 不實企業을 設立한 李濟民氏는 이 不實企業에서 삶의 근거를 찾고 있는 많은 종업원들의 원성을 혼자서 즐기고 있는 것 같다.

#### IV. 마아케팅리서치의 主要報告 內容

지난 79년 6월에는 商工部에서 流通近代化를 위한 資金支援이 新聞에 公表되기 始作하자(〈表 5〉 참조) 韓國連鎖店株式會社의 經營權을 가진 私學財團에서 이 會社의 經營狀況을 진단하기

위해서 韓國流通經濟研究所에 用役을 의뢰한 바 있다.

이 研究所에서는 韓國連鎖店을 利用하는 150 家口의 家計와 利用하지 않는 99家口의 家計로부터 수집한 質問書를 중심으로 수집한 자료를 分析한 表 가운데 몇가지를 간략히 소개하면 다음과 같다.

〈表 5〉

流通近代化 資金支援 現況(總括)

78.12末  
單位：百萬圓

區 分	71~75	76	77	78	計	備 考 (79년 12월 말)
在 來 市 場	425(12)	995(21)	837(21)	578(13)	2,835	2,600
金融轉換資金	425	995	—	—	1,420	—
財 政 資 金	—	—	837	578	1,415	2,600
수 퍼 체 인	1,610	1,477	415	70	3,575	—
財 政 資 金	190	—	415	70	675	—
産業合理化資金	1,345	235	—	—	1,580	—
金融轉換資金	75	1,242	—	—	1,317	—
連 鎖 店	—	140	237	150	527	400
金融轉換資金	—	140	—	—	140	—
財 政 資 金	—	—	237	150	387	400
合 計	2,035	2,612	1,489	798	6,934	3,000
財 政 資 金	190	—	1,489	798	2,477	3,000
産業合理化資金	1,345	235	—	—	1,580	—
金融轉換資金	500	2,377	—	—	2,877	—

※ ( )內는 支援 對象數임.

이 調査의 母集團은 경북 敬山군의 농가 가운데 韓國連鎖店을 利用하는 가계와 利用하지 않는 가계와 어떤 差異點이 있나를 먼저 중점적 으로 다루고 있다. 다음으로는 韓國連鎖店(株) 산하의 240개 연쇄점의 점포면적, 점포입지, 주 요취급상품, 상품 的 主要 구매처, 支出經費의 構成狀態, 그리고 연쇄점 운영의 문제점에 대한 의견종합으로 區分할 수 있다. 이 調査의 세번 째 要素로는 40個 基本品目에 대한 月別 賣出狀 況을 보고 하고 있다.

#### 1. 連鎖店 消費者 實態狀況

連鎖店 消費者 調査에 있어서는 먼저 연쇄점 利用 농가와 利用하지 않는 농가에 대한 社會經 濟變數로서 가족수, 학력, 耕地규모, 문화시설 보유를 선택하였다.

다음에 연쇄점 소비자의 購買行動에 대해서는

〈表 6〉 耕地規模別 分布狀況

耕地규모	구 분	
	연쇄점  이용농가	연쇄점을  이용않는  농가
1500평 미만	18	10
1500~3000	60	42
3000~4500	38	33
4500~6000	18	5
6000평 이상	16	9
호 수 합 계	150	99

〈表 7〉 家長의 學力分布

학 력	구 분	
	연쇄점  이용농가	연쇄점  이용않는  농가
대 졸 이 상	14	6
고  등  학  교	86	41
중  학  교	24	34
국  민  학  교	26	18
합  계	150	99

<表 8> 家族數의 分布

가족수	구 분	연쇄점 이용농가	연쇄점 이용않는 농가
2 명 이 하		2	2
3 ~ 4 명		18	14
5 ~ 6 명		52	22
7 ~ 8 명		60	36
9 명 이 상		18	25
합 계		150	99

<表 9> 文化施設 保有現況

문화시설 보유정도	구 분	연쇄점 이용가계	연쇄점 이용않는 가계
없	음	7	3
1	점	39	30
2	점	60	43
3	점	25	10
4	점	9	8
5	점	6	5
6	점	4	0
합 계		150	99

但 文化施設 保有정도란 선풍기, TV, 전축, 오토바이, 냉장고, 재봉틀의 6가지로 한정하였다.

<表 10> 商品의 選擇方法

상품선택기준	구 분	연쇄점 이용농가	연쇄점을 이용않는 농가
유명상표를보고		55	19
상품을 본후		16	17
가격이 싸면		60	50
꼭 필요해서		11	12
기 타		8	1
합 계		150	99

<表 11> 生活物品 購買頻度

구매빈도	구 분	연쇄점 이용농가	연쇄점을 이용않는 농가
매 일 구 입		10	5
장 날 만 구 입		45	51
일주일에 한번		69	22
보름에 한번		20	16
한달에 한번		6	5
합 계		150	99

生必品の 購買頻度, 商品의 選擇方法, 商品의 購買者類型, 연쇄점까지의 거리(spatial behavior), 연쇄점 이용동기와 이용하지 않는 이유, 연쇄점에서 取扱하는 商品에 대한 意見 등으로 區分하여 調査하였다.

<表 12> 生必品 購入者 分布

구입자유형	구 분	연쇄점 이용농가	연쇄점을 이용않는 농가
주 인 남 자		29	19
주 부		94	65
아 들 들		8	6
딸 들		10	6
할 머 니		9	3
합 계		150	99

<表 13> 連鎖店 利用動機

이용 동 기	가 계 수	이용가계
이웃사람이 좋다고 해서		30
가격이 싸니까		20
거리가 가까워서		64
취급품목이 다양해서		25
모르겠다		11
합 계		150

<表 14> 連鎖店을 이용않는 理由

이용않는 이유	가계수
의상보다 현금판매 위주로 한다	12
필요한 상품이 준비되어 있지 않다	35
品切되어도 빨리 갖다 놓지 않는다	10
有名상표를 많이 취급 않는다	22
종업원의 친절한 자세가 없다	8
기타	12
합 계	99



〈表 15〉

連鎖店 商品에 對한 意見

평	가	가	격	품	질	포	장	진	열	상	태	상	품	구	색	판	매	원	도
1. 일반 상점보다 좋다		92		46		43		60		34		42							
2. 일반 상점과 비슷하다		18		84		74		45		62		58							
3. 일반 상점보다 나쁘다		2		3		15		40		34		36							
4. 일반상점보다 좋은 것도 있고 나쁜것도 있다		35		10		14		3		15		10							
5. 모르겠다		3		7		4		2		5		4							
		150		150		150		150		150		150							

〈表 16〉 連鎖店 距離分布

연쇄점까지 거리	연쇄점 이용농가	연쇄점을 이용않는 농가
0.5km 미만	19	3
0.5km~1.0km	32	9
1.0 ~2.0km	49	32
2.0 ~3.0km	17	20
3.0 ~4.0km	17	17
4.0km 이상	16	18
합 계	150	99

〈表 17〉 連鎖店의 經營革新 체크 리스트

項 目	체 크 요 目
1. 連鎖店 基本方針	가. 適正在庫의 유지 나. 賣出利益 및 마진의 評價 다. 資金運用分析
2. 目標管理	가. 事業目標 對 實績 〔賣出額, 市場占有率, 在庫回轉率 등〕 나. 損益目標 對 實績 다. 利益計劃
3. 從業員 管理	가.  적재적소의  확인 나. 教育訓練의 強化 다. 士氣昂揚
4. 商品構成	라. 從業員의 人事考課 가.  體화상품의  확인 나.  季節商品의  처리 다.  新商品의 開發
5. 販賣促進	가.  消費者 促進 나.  去來促進 다.  販賣員 促進
6. 商品陳列	가.   풍부한  느낌 나.  交替진열에  의한  참신한  感覺 다.  쇼윈도우의  적극적   활용 라.  清潔狀態의   확인
7. 店舖運營	가.  開·閉店  時間의  調整 나.  店舖照明

2. 連鎖店 運營實態에 關한 調查

韓國連鎖點의 綜合企劃室에서는 各 店舖의 專務가 恒常 체크해야 할 經營指針을 項目別로 〈表 17〉과 같이 지시한 바 있다.

이러한 모든 項目에 對한 連鎖店狀況에 對한 一次資料가 有用하지 못한 情形이다. 그러나 韓國流通經濟研究所가 提出한 報告書에 따르면 다음과 같다.

〈表 18〉 하루 賣出額 分布

하루매출액 크 기	50千원 미만	50~100千  元	100千원~  200千원	200千원  以上
연쇄점수	15	35	85	105

〈表 19〉 賣場面積과 平均從業員數

크 기	평균종업원수	연  쇄  점  수
10 坪  미  만	1.3	12
10 坪  ~  15 坪	1.9	24
15 坪  ~  20 坪	2.4	64
20 坪  ~  30 坪	3.0	55
30 坪  以  上	3.4	85

〈表 20〉 支出經費의 構成

구분	조  세  공과금	관  理  운영비	본  부  수수료	인  건비	잡  손실  및  기타
비중	18.8%	16.8%	24.5%	26%	13.9%

〈表 21〉 主要販賣品目的比率

品目	比率 (%)
食料品(음료수, 조미료, 빵 등)	35.4
日用雜貨(신발, 비누, 치약, 치솔, 샴푸 등)	24.2
嗜好品(담배, 다과류, 등산용품 등)	13.5
衣類(메리야스, 내의, 양말)	8.8
화장품류	6.2
사무용품 및 文房具類	4.2
家電製品	3.8
雜誌類	2.7
酒類	1.2

〈表 22〉 連鎖店 運營上 問題點에 대한 意見

問題點類型	比重
稅制處理	42%
商品具色 맞춤	44%
在庫管理	5%
損費處理	9%

〈表 23〉 資金運用狀況表(店當平均) (單位, 천원)

I. 資金調達		II. 資金運用	
1. 運營資金借入金	5,472	1. 物資在庫	10,907
2. 系統購買未給金	3,500	2. 外上賣出金	3,146
3. 本部借入金	250	3. 未收金	22
4. 店舖自體資金	3,492		
5. 利益	1,361		
	14,075		14,075

3. 主要品目別 賣出狀況

약 40개의 主要 生必品에 대하여 消費者들에 게 販賣되는 製品의 代表的 商標, 규격, 購入價, 販賣價, 市中價格 그리고 1월부터 11월까지의 賣出額에 대한 資料가 〈表 24〉로 정리되어 있다. 〈表 24〉는 韓國連鎖店(株)의 한 점포의 賣出狀況을 나타내 주는 것으로 各 店舖는 이러한 資料를 매년 말 本部 綜合企劃室에 보고하도록 되어 있다고 한다.

〈討議課題〉

1. 設立者인 李濟民氏의 思考나 人生觀에 대해서 비판할 여지가 없을까? 특히 ㉞ 家長으로

서 ㉞ 教育者로서 ㉞ 宗教人(牧師)로서 ㉞ 事業家로서의 諸側面을 中心으로 생각해 볼 가치가 없을까?

2. 李濟民氏가 韓國連鎖店을 設立하기까지 有形 無形의 資産에 대한 投資를 家産으로부터 支出해 왔었다. 수많은 구멍가게의 新임을 바탕으로한 共同購買, 共同利益을 追求하기 위한 헌신적 努力이 없었다면 韓國連鎖店株式會社는 設立하지 못하였을 것이다. 李濟民氏의 이러한 系列化 方案에 대해서 長短點을 論하고 그 代案으로는 어떤 것이 있을까?

3. 韓國連鎖店(株)의 成長動態는 비록 그 歷史가 他企業보다 더 오래라고 하더라도 미약한 정도라고 할 수 있다. 韓國連鎖店의 長期 經營戰略은 어떻게 세우면 좋을까?

4. 「後進國家의 流通近代化는 무엇보다도 消費者들 스스로가 家計支出을 계획화하고 合理化할 수 있는 계기를 통해서만 效果的으로 이룩될 수 있다」고 李濟民氏는 믿고 있다. 그의 教育者, 宗教人 내지 中小企業人으로서 流通近代化에 대한 信念을 어떠한 “理論의 根據를 갖고” 비판할 수 있을까? 도대체 流通近代化란 무엇인가?

5. 韓國連鎖店 運營에 있어서 萬若 여러분이 綜合企劃室長이라면 어떠한 經營策을 하여야 할 것인가? 특히 머천다이징(Merchandising)에 관한 여러분의 개선방안은 무엇인가?

6. 만약 여러분이 連鎖店 消費者調查를 위해서 연쇄점 이용가게 150가구와 이용하지 않는 가게 100가구를 선택한다면, 어떠한 標本抽出方法을 사용할 것인가? 또 그 이유는 무엇인가?

7. 本事例에서 提示된 市場調查結果 보고서를 볼 때 어떤 종류의 誤謬가 없지나 않을까? 만약 誤謬가 있다면 어떤 내용인가?

8. 萬若 여러분이 韓國連鎖店의 經營合理化를 模索하기 위해서 市場調查를 수행한다면 어떠한 체계를 갖고 研究할 것인가? 이 會社가 當面한 問題點들을 어떻게 分類할 수 있을까? 各 問題點을 해결하기 위한 分析方法과 必要한 자료로는 어떤 것이 있을까?

9. 本事例에 包含된 마케팅 조사 資料인 各種

表와 內容을 根據로 하여 여러분이 最高經營者에게 특히 추천하고자 하는 마케팅戰略은 무엇인가?

10. 李濟民氏가 韓國連鎖店(株)을 設立하기까지 個人으로서 家産과 時間, 情熱을 바친 것은 하나의 事實로서 立證된다. 그가 매월 연쇄점으로부터 받은 個人所得은 전혀 없다고 한다. 李濟民氏가 한국연쇄점(株)으로부터 얻은 것

과 잃은 것은 과연 무엇일까?

11. 萬若 韓國連鎖店의 240個 店舖로부터 임의로 50個店에 대한 賣出狀況을 나타내는 <表 24>와 같은 자료가 주어졌다면, 이 資料(Data Set)에서 어떠한 마케팅戰略(marketing implication)이라도 유도해 낼 수 있을까? <表 24>와 같은 보고서가 어느 정도 有用할까?

품목별	대표적상표	구입처	규격	공장도	구입가	판매가	시증가	공급실적(판매금액)												계
								1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월		
설	제일제당	생활물자사업소	3kg	-	1,259	1,370	1,450	500	300	200	150	200	200	450	500	300	250	200	3,700	
조	서올미원	"	500g	-	748	900	1,000	100	98	80	75	90	87	80	66	100	120	108	1,154	
소	백화주	청주백화주	1.8l	-	678	800	1,000	250	200	165	108	110	204	188	259	200	217	209	2,319	
청	범양식품	대전영업소	병 355ml	-	117	130	170	350	409	777	397	367	714	769	1,456	554	1,078	304	7,629	
사	동방유량	생활물자사업소	1.8l	-	1,378	1,600	1,650	189	253	199	121	208	105	100	121	107	119	152	1,914	
유	삼양식품	대전영업소	50入 Box	-	-	2,650	2,700	788	496	220	133	75	87	95	80	121	176	289	3,010	
분	서울우유	"	450g	-	-	950	1,000	27	30	20	18	21	19	17	13	19	18	20	247	
류	해태제과	생활물자사업소	500 파자	-	394	450	500	46	30	43	38	40	37	50	45	39	70	72	572	
가	동아제분	인천동아제분공장	1급 22kg	-	3,161	3,500	3,550	615	844	502	304	602	299	282	408	749	501	489	6,450	
피	동서식품	생활물자사업소	커피 150g	-	-	3,100	3,400	180	108	99	53	47	35	44	30	68	115	140	1,072	
차	삼화식품	"	생화차 150g	-	-	1,300	1,400	30	22	11	25	19	28	67	95	41	38	36	451	
장	삼양식품	대전영업소	0.9l	-	-	240	280	15	10	9	15	18	12	11	11	8	9	12	160	
초	화영식품	생활물자사업소	360ml	-	180	220	150	9	7	11	8	16	10	23	11	19	9	8	141	
통	통산유지	생활물자사업소	4 호	-	-	160	180	180	220	180	194	108	189	219	250	170	230	200	2,328	
세	"	"	800g	-	-	220	250	15	17	11	9	18	30	25	29	35	22	20	250	
화	하이타이	"	"	-	-	290	300	24	20	19	16	17	20	22	30	26	31	30	276	
장	화백	"	"	-	-	100	120	30	46	29	18	26	21	34	51	43	29	33	401	
지	백	"	"	-	-	180	200	9	11	12	10	13	12	11	18	13	12	13	149	
약	력	"	150g	-	-	180	200	9	11	12	10	13	12	11	18	13	12	13	149	

품목별	대표적상표	구입처	규격	공장도	교 란			공 급 실 적 (판매금액)												계
					가	비	격	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월		
진 전 지	호남전기	생활물자사업소	DM 1.5V	-	-	-	-	11	8	9	7	9	10	9	7	6	9	12	106	
성 장 품	남성성냥	"	선 물 용	-	-	-	-	9	12	11	8	15	12	11	17	19	20	19	170	
화 장 품	송월타올	"	미용 (대)	-	-	-	-	-	30	33	40	-	33	27	35	27	30	28	379	
메 리 야 쓰	"	"	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
양 발	산	"	25cm	-	-	-	-	-19	22	19	22	17	16	8	9	11	24	27	224	
프 라 스틱	내 소 날	"	양동이 (대)	-	-	-	-	41	33	49	61	55	79	80	95	99	102	82	858	
자 전 기	신 경	"	표 준 차	-	-	-	-	123	82	-	41	-	82	-	-	-	-	123	451	
석 유 콘 로	후 지 카	"	K. R	-	-	-	-	52	33	42	33	45	45	52	63	92	60	92	694	
미	코발트전기	"	바이킹 자동차용	-	-	-	-	19	19	28	10	19	40	28	35	22	29	28	296	
계	국제진광사	"	844	-	-	-	-	45	20	20	39	45	20	20	19	19	60	60	412	
손 시 제	일 성 사	생활물자사업소	협립 자동차 우산	-	-	-	-	-	19	-	47	-	-	-	-	-	-	-	-	
우 산 우 의	"	"	"	-	-	-	-	20	19	21	21	69	60	120	156	147	82	20	770	
운 동 화	"	"	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
고 무 신	"	"	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
식 기 류	세 실 실업	생활물자사업소	1.5mm전해 주발	-	-	-	-	36	25	17	18	45	30	36	27	18	20	54	374	
문 방 구 류	"	"	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
가 진 제 품 류	한 일 전기	생활물자사업소	P250 자동차 펌프	-	-	-	-	221	207	157	109	180	308	650	650	201	199	452	3,615	
가 구 류	동 광 가 구	생활물자사업소	설합장 (대)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187	114	213	541	