

수퍼마켓의 經營成果 決定要因에 관한 研究

黃 義 錄* · 金 昶 鎬**

《目 次》

I. 序 言	1. 성과에 영향을 미치는 입지특성 요인
1. 문제의 제기	2. 성과에 영향을 미치는 인적특성 요인
2. 연구의 목적과 방법	3. 성과에 영향을 미치는 전략특성 요인
II. 수퍼마켓 經營成果 決定要因	4. 점포성과에 영향을 미치는 요인 들의 종합적 평가
1. 수퍼마켓	5. 성과에 영향을 미치는 기타요인
2. 우리나라 수퍼마켓경영의 특성	V. 結 論
3. 수퍼마켓의 경영성과 결정요인	
III. 研究方法	
1. 연구모형과 조사설계	
2. 자료의 수집과 응답자의 특성	
IV. 調查結果의 解釋	

I. 序 言

1. 문제의 제기

유통업의 중심은 유통경로상의 都/散賣業이다. 이러한 도/산매업 중에서도 소비자와 밀접한 관계를 이루는 것은 小賣業이다. 유통상의 모든 문제가 그러하듯 소비자의 생활양식과 환경변화에 따라 소매업체들의 행동이 변해 왔으며, 오늘날에도 급속한 환경변화에 따른 소매업태의 변신은 성장을 위한 필수적인 과제이다.

우리나라의 수퍼마켓의 총매출액은 1993년 6월 현재 7조 2,000억원이며 신장률은 전년대비 약 10%로 계속해서 성장이 둔화되고 있다. 같은 해 백화점, 편의점, 대규모 체인점의 매출액과 신장률은 지속적으로 증가추세를 보이는 반면 소매점의 대표적 형태인 수퍼마켓의 성장둔화는 수퍼마켓의 앞날이 밝지만은 않음을 예고하고 있다. 그러나 이러한 전체적인 성장둔화의 국면속에서도 의외로 좋은 성과를 나타내고 있는 업체들도 적지

* 아주대학교 경영대학 교수

** 아주대학교 대학원 경영학과 박사과정수료

않다. 따라서 슈퍼마켓의 성장을 둔화시키는 요인은 무엇이며, 전체적인 슈퍼의 성장둔화 추세 속에서 상대적으로 탁월한 경영성과를 내고있는 업체들의 성공비결은 어디에 있는가 하는 문제는 좀더 심층적으로 규명할 필요가 있을 것이다.

특히 다양한 새로운 유통업체들의 지속적인 등장으로 인하여 슈퍼업계는 새로운 도전을 받고 있을 뿐만 아니라 유통시장의 개방 등 제반 경영환경의 변화가 점점 가속화되고 있어서 개개의 업체는 물론 업계전체가 보다 적극적으로 환경의 변화에 대처하는 방안을 강구하지 않으면 안되는 상황에 와 있다. 따라서 슈퍼경영의 효율화와 슈퍼경영의 성과에 영향을 미치는 요인을 파악하여 새로운 환경에 대처하는 전략적 방안을 도입하는 것이 매우 중요한 문제가 될 것이다.

2 연구의 목적과 방법

본 연구는 기본적으로 두가지 목적을 갖는다. 하나는 슈퍼마켓의 성과에 영향을 미치는 요인들을 분석하는 것이며, 다른 하나는 환경변화에 따른 슈퍼마켓의 대응전략을 모색하는 것이다. 이러한 목적을 수행하기 위하여 구체적인 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 거시적인 측면에서 슈퍼마켓의 성장을 둔화시키는 요인(예, 편의점의 등장 등)을 분석함으로써 슈퍼경영자들이 환경변화에 대응하기 위한 방안을 모색하는 것이다.

둘째, 지금까지 일반적인 도/소매업체를 대상으로 이루어진 연구를 검토함으로써 점포 경영성과에 영향을 미치는 요인을 파악하고 실증적 연구를 통하여 이들이 슈퍼마켓의 경영성과와 어떤 관계가 있는지를 파악해 보는 것이다.

셋째, 슈퍼마켓경영의 성과에 영향을 미치는 요인들을 슈퍼마켓의 특성에 따라서 분석해 보는 것이다. 특히, 소유형태, 규모, 역사 등의 요인에 따른 차이를 분석해 봄으로써 이러한 점포특성에 따라 성공요인에 차이가 있는지를 파악하는 것이다.

결론적으로 본연구의 궁극적인 목적은 침체되고 있는 슈퍼업계의 성장전략을 제시하여 슈퍼업계가 환경변화에 대처할 수 있는 방안을 모색하고 나아가서는 슈퍼업계가 추구해야 할 방향과 효과적인 대응방안을 강구하는 것이다.

본 연구는 여러가지 유통업체중에 슈퍼마켓이라는 유통업체에 국한하여 연구가 수행되며 실증조사를 통해서 이루어진다. 설문지의 대상지역은 서울과 경기일원으로 한정했으며 슈퍼경영에 관련한 제반 설문조사를 통하여 수행되었다.

II. 슈퍼마켓 經營成果 決定要因

1. 슈퍼마켓

1) 슈퍼마켓의 概念 및 特徵

슈퍼마켓을 정의한다는 것은 쉽지 않으며 국가마다 그 정의를 달리하고 있다. 특히 매장의 면적, 매출액, 규모, 국가의 형편에 따라 정의를 달리하고 있다. AMA(American Marketing Association)의 정의에 따르면 “슈퍼마켓이란 주로 식품을 판매하는 대규모 소매상으로서 적은 마진에 의한 상품소구와 광범하고 다양한 상품구성, 셀프서비스제를 모토(motto)로 하는 소매상”이라고 규정하고 있다.

이러한 정의는 슈퍼마켓의 특성을 중심으로 이루어진 것이다. 이밖에도 연간매출액, 규모, 매장면적에 따라서 각기 달리 규정하기도 한다. 통일되고 일관된 정의는 없지만 코틀러(Kotler)(1986)의 책에서 맥캐몬(McCammon)의 연구를 기초로 슈퍼의 특징을 ① 셀프서비스 및 스스로 선택 할 수 있는 진열, ② 서비스는 대개의 경우 지불계산대에서의 일괄서비스로 집중되고, ③ 대규모의 시설, ④ 가격강조, 그리고 ⑤ 여러가지 다양한 제품구색을 들고 있다. 슈퍼마켓의 이러한 특징을 살리기 위해서는 일반 소매점과는 달리 여러가지 구비해야 할 사항들이 있다. 먼저, 대형의 매장을 보유해야 한다. 수천종에 이르는 각종 다양한 제품을 대량으로 진열하고 많은 사람들이 동시에 입장하여도 구매 지장을 주지 않을 만큼 넓은 매장이 필요하다. 둘째, 매장부대시설로 창고와 냉장시설이 필요하다. 특히 최근에는 냉동식품의 개발이 더욱 촉진되고 있고 또 부패성이 높은 생선, 정육 등을 취급하기 위하여 필요한 냉동·냉장시설은 매장설비 비용에 많은 부담을 주고 있다. 셋째, 구매의 편의를 위하여 넓은 주차장시설과 점내 운반기구를 갖출 것이 요구된다. 운반기구로는 밀차(Cart) 또는 시장바구니가 사용되는데 미국에서는 주로 밀차를 사용하고 일본과 우리나라에서는 밀차와 시장바구니가 겸용되고 있다. 그리고 주차장문제는 매장의 위치와 함께 매우 중요한 요인이 되고 있는데, 외국의 경우에는 슈퍼마켓이 저렴한 가격으로 대량의 상품을 팔기 위해서는 교외의 택지지구 부근에 값싸고 넓은 지역을 선택하여 위치하는 것이 일반적인 현상이나 우리의 경우는 이같은 규모의 대형매장은 극히 드물고 단지 형식은 슈퍼형태를 띄고 있으나 이같은 기준을 절대적으로 충족시키지 못하고 있다.

아뭏든 이상의 방법에 의해 운영되는 슈퍼마켓의 장점으로는 ① 운영비절감을 통해 저렴한 가격의 상품공급, ② 셀프서비스에 대한 고객의 선호, ③ 일괄구매(one-stop shopping)가능, ④ 주차공간제공, ⑤ 적절한 휴게공간의 제공 등을 들 수 있다. 또한, 거시적으로는 유통경로의 단순화, 상거래질서의 확립 등을 들 수 있다. 이러한 장점에 반하여 단점으로서 ① 셀프서비스보다는 양질의 서비스를 원하는 고객이 다수 존재하며, ② 계산대에서의 장시간 대기하는 문제, ③ 슈퍼마켓설치를 위한 막대한 자금의 소요, ④ 대규모 매장관리를 위한 인력확보의 어려움, ⑤ 슈퍼마켓수의 증가로 인한 치열한 경쟁 등을 들 수 있다.

우리나라의 경우에 있어서도 역시 나름대로의 슈퍼마켓기준을 정하고 있다. 예전에 상공부에서 발표한 슈퍼마켓설립기준에 의하면 ① 점포의 매장면적, ② 경영자의 자격, ③ 판매시설 등의 설립요건을 두고 있었다. 하지만 이와 같은 슈퍼마켓 설립기준과 운영방식에 따라 운영되는 슈퍼마켓은 소수의 점포로 제한되었다. 이러한 기준은 1980년 12월 31일 소매상의 연쇄화사업 운영요령 개정안에서는 “슈퍼마켓이라 함은 식료품을 위주로 소비자의 셀프서비스방식에 의하여 판매하는 매장면적 50평이상의 영업장으로서 슈퍼체인 본부가 직영하거나 슈퍼체인 본부에 가맹한 점포를 말한다.” 라고 완화하였다. 그러나 이러한 규정도 소규모 점포를 포함하지 못하는 한계로 인하여 1991년 12월 31일을 기준으로 ‘도-소매업진흥법’에서 이상에서 제기한 규정을 완전히 폐지하였다.

현재 우리나라의 슈퍼마켓 구분근거는 통계법 제 11조 1항의 슈퍼마켓의 규정요건에 두고 있다. 동법에 의하면 “슈퍼마켓이란 단일 경영체제하에서 식료품 및 담배를 위주로 한 각종상품을 종합적으로 소매하는 산업활동을 말한다. 이러한 유형의 활동은 일반적으로 매장내에 진열된 상품을 구매자가 손수구매방식으로 상품을 구매하고, 일정한 장소에서 계산할 수 있는 대형 종합소매점인 사업체를 말하되, 식료품을 판매하는 본점의 지점형태로 운영되면서 의류, 가구, 기구, 철물, 화장품 등과 같은 기타 각종 상품을 판매하는 연쇄화 판매 조직을 갖고 운영되기도 한다.”라고 규정하고 있다. 이러한 규정에 입각해서 보면 슈퍼마켓은 우리나라에 분포되어 있는 대부분의 소매점을 모두 포함하는 것이 된다.

2) 슈퍼마켓의 機能 및 分類

(1) 슈퍼마켓의 기능

유통업의 기능은 기본적으로 생산과 소비를 연결하는 파이프라인의 기능을 수행한다.

소매업의 한 형태인 슈퍼마켓의 기능 역시 생산과 소비의 연계기능이 주를 이루지만 슈퍼마켓의 형태에 입각하여 그 기능을 사회적 기능과 경제적 기능으로 구분해 볼 수 있다.

먼저 사회적 기능으로서 슈퍼마켓은 생산과 소비를 직결시킴으로써 유통경로를 단축시켜, 소비자에게 염가로 양질의 상품을 공급할 수 있다는 것이다. 구체적으로는 ① 유통경로 단축으로 인한 소비자 가격의 하락, ② 양질의 상품공급에 의한 소비자보호, ③ 염가판매로 소비자이익 제고, ④ 가격표시제의 도입으로 소비자 보호, ⑤ 중소소매업의 조직화 및 협업화 촉진 등을 꼽을 수 있다.

경제적인 측면에서 그 기능을 살펴보면 다음과 같다: 대량생산을 효과적인 소비로 연결시켜 주는 대형소매기관으로서의 기능, 유통단계를 단축하고 유통비용을 감소시켜 주는 기능, 생산부문의 성장을 촉진시켜 주는 기능

(2) 슈퍼마켓의 분류

슈퍼마켓은 매출액, 입지, 주취급품목, 매출규모 등의 기준에 따라 다음과 같이 구분할 수 있다. 먼저 매출액 규모에 따른 분류로 미국의 경우 연간 매출액 100만달러 이상(일본의 경우는 1억엔)을 슈퍼마켓이라 하고 그 이하의 규모의 것을 슈퍼렛으로 정하기도 하지만 매출액 규모에 의한 분류는 별로 중요한 의미를 지니지 못한다고 할 수 있다. 다음으로 슈퍼마켓의 입지에 따른 분류이다. 입지란 주거지, 단지, 중심가 및 핵점포입지 등으로 나눌 수 있는데 택지와 단지의 슈퍼마켓이 인근주민을 고객으로하고 있는데 비해, 상가, 중심가의 슈퍼마켓은 통행량이 큰 장소에 위치하여 유동인구를 주고객으로 하고 있다. 따라서 입지선정요소도 일률적으로 말하기 어려우나 미국에서는 ① 보행자 유동량, ② 자동차 교통량, ③ 통로의 인원상태, ④ 타도로의 교차유무, ⑤ 주차장의 이용정도 및 출입의 용이성, ⑥ 공공수송기관의 조건, ⑦ 근접지역의 상태를 들고 있는데 각 유형별 예는 ① 단독입지형 ② 상가입지형 ③ 핵점포위치형 등으로 구분하고 있다. 세번째로는 슈퍼마켓이 취급하는 주된 품종에 의해 구분하는 것이다. 미국에 있어서는 주취급품종에서 식품부문이 차지하는 매장면적이 어느 정도의 구성비를 갖는가에 따라서 ① 전통적 슈퍼마켓(conventional supermarket) ② 복합적 슈퍼마켓(combination store) ③ 식품부적 슈퍼마켓(food department) 등으로 나눈다. 마지막으로 매장규모에 의한 분류이다. 입지선정후 슈퍼마켓에서 문제가 되는 것이 적정규모인데 현재 우리나라의 슈퍼마켓 규모는 외국 슈퍼마켓과 비교해 본다면 슈퍼마켓에 속한다기 보다는 오히려 슈퍼렛에 속하는 편이다. 미국의 슈퍼마켓협회(1980)에서는 다음과 같이 분류하고 있다.

① 편의점(Convenience Store): 소형 25평에서 50평의 점포로 품목은 2,500에서 3,000 품목을 취급하며 미국과 일본에서는 체인스토어로 운영되고 있다. 우리나라에서도 이미 이러한 편의점이 도입되어 운영중에 있다. ② 슈퍼렛(Superetto): 소형의 슈퍼마켓으로 점포의 규모가 250평 이하이며 슈퍼마켓을 축소시켜 놓은 것이 아니고 슈퍼마켓에서 제일 많이 팔리는 품목만을 취급하는 점포이다. ③ 슈퍼마켓(Supermarket): 250-300평 정도의 점포로 식품을 중심으로 비식품도 판매하는 셀프서비스에 의한 대량판매점이다. ④ 슈퍼 슈퍼마켓(Super Super market): 500평 이상의 점포로서 슈퍼마켓의 상품구성에 의류부문을 포함한 광대한 대형점으로서 주차장을 충분히 확보하고 있다. ⑤ 하이퍼마켓(Hyper Market): 매장면적이 1,500평에서 3,000평의 초대형 슈퍼마켓이다.

이러한 분류기준은 대부분이 미국이나 선진 외국에서 분류하고 있는 방식이다. 우리나라의 경우는 앞에서 언급한 바와 같이 우리 정부가 정의한 바와 같다. 이를테면 “슈퍼마켓이라 함은 식료품을 위주로 소비자의 셀프서비스방식에 의하여 판매하는 매장면적 50평이상의 영업장으로서 슈퍼체인 본부가 직영하거나 슈퍼체인 본부에 가맹한 점포를 말한다.”고 명시한 것으로 보아 위에서 분류한 매장면적을 기초로 구분하고 협회에 가입과 체인화된 경우로 구분하고 있다.

2. 우리나라 슈퍼마켓경영의 특성

1) 슈퍼마켓 현황

(1) 슈퍼마켓의 발전

오랜 역사를 지닌 미국의 슈퍼마켓에 비하면 우리나라의 슈퍼마켓은 그 역사가 매우 일천하다고 할 수 있다. 우리나라에 최초의 슈퍼마켓이 등장한 것은 1964년 12월 한남체인(주)의 전신이라 할 수 있는 한국슈퍼마켓의 등장이라 할 수 있다. 한국슈퍼마켓은 국가정책상 주한 외국인을 상대로 외국에서 수입한 물품을 50%의 이윤을 붙여 판매한 최초의 슈퍼마켓이다. 이 한국 슈퍼마켓을 시초로 하여 1968년 6월에 뉴서울, 1968년 11월에 삼풍, 1970년 10월에 미도파, 12월에 보광슈퍼마켓 등이 설립되었으며 국가유통정책의 일환으로 상공부 주도 아래 1971년 6월 8개의 점포를 가진 “새마을슈퍼체인”이 발족되었다. 이는 체인화의 원리를 도입한 우리나라 최초의 슈퍼마켓이라고 할 수 있는데 그 설립목적으로는 다음 다섯가지를 들었다. ① 중소기업자의 조직화 및 협업화 ② 유통경로의 정리단축에 의한 소비자 가격의 감소 ③ 대량판매와 점포의 근대화로 생산성 제고 ④

양질상품의 염가공급에 의한 소비자 보호 ⑤ 소비자에 대한 종합일괄구매의 편의제공을 통한 우리나라 식료품업계의 근대화 등이다. 1974년 2월 유통구조개선책에 대한 정부의 지시로 자본 및 경영능력상의 적격자를 선정하여 대규모 소매기구를 설립하기로 결정, 그 해 3월 슈퍼체인회사의 지정절차 및 요건을 제정, 고시하기에 이르렀다. 이에 의해 동년 4월 한국시장연쇄(주), 제일, 럭키, 한남, 신세계, 화성 등 7개의 정부지정 슈퍼체인 회사가 설립되어 직영점 45점, 가맹점 42점을 포용하게 되었다. 또한 정부는 1974년 11월 특별 연쇄화 사업기준을 제정하여 75년 2월 이를 보완·공시하였으며, 우리나라 유통근대화의 일환으로서 슈퍼마켓의 연쇄화사업과 대형소매점의 육성에 심혈을 기울여 왔다.

(2) 슈퍼마켓의 현황

우리나라의 슈퍼마켓은 새마을슈퍼체인이 도산하는 등 그동안 많은 시련을 겪었으나 1974년 12월 총 점포 87점이었던 것이 1993년 6월 현재 총 점포수는 1만 7천 6백 48점이다.

이중 가장 많은 전체의 17%가 서울에 입지하고 있으며 다음으로 경기지역에 전체의 13%가 밀집되어 있다. 수도권에 위치한 비중이 우리나라 전체의 30%이며 매출면에서도 40%정도를 차지하고 있다. 대부분은 가맹점이며 직영점인 경우는 소수에 불과하다. 가맹점의 최대업체는 한남(韓南)으로, 1990년 3천 50점, 이 가운데 직영점은 12점이다. 직영점이 압도적으로 적은 것이 한국 슈퍼마켓의 특징이다. 점포규모는 점포당 평균면적이 66.3평으로, 이것도 과거 3년간 거의 신장되지 않았다. 오쿠보다카시(1992)에 따르면 우리나라의 경우 가장 많은 점포규모는 20~50평으로 전체의 39%, 다음이 5~20평으로 24%, 그다음이 50~100평 이하이며, 1백평 이하의 점포가 전체의 80%를 차지한다. 3백평 이상의 점포는 불과 3%로, 얼마 만큼 한국 슈퍼마켓의 규모가 작은지 알 수 있다. 일본의 CVS정도의 점포규모밖에 되지 않는 슈퍼마켓이 전체의 약 50%를 차지한다.

1993년 6월 현재 우리나라 슈퍼마켓의 현황은 <표 1>에 나타난 바와 같다. <표 1>은 전체 슈퍼마켓의 점포수를 나타내고 있으며 이를 보완하기 위해 슈퍼이외의 일반식품점도 비교하여 제시하고 있다. 또한 규모면에서 대형과 소형으로 구분을 하고 있는 바 이 기준은 슈퍼의 경우 현금계산대의 수를 기준으로 하였으며, 일반 식품점의 경우는 종업원을 기준으로 하였다.

국내의 슈퍼마켓 총매출액은 총 7조 2,000억이며 지역별로는 서울과 경기도에 약 40%에 육박하는 매출을 보이고 있다. 이밖에 슈퍼마켓의 매출분포를 나타낸 것이 다음의 <표

2)에 제시된 것과 같다.

2) 슈퍼마켓 경영환경

국내유통산업 환경도 경제발전과 더불어 80년대 후반 이후 급격히 변화하고 있다. 이러한 변화를 초래하는 근본요인으로 다음의 두가지를 들 수 있다. 하나는 국민소득의 증가로 전반적인 국민의 생활수준이 크게 향상된 점이다. 우리나라의 국민 1인당 GNP는 1980년의 1천 6백달러 수준에서 1993년에는 7천달러 수준으로 세배 이상 증가했다. 이와같이 국민소득이 증가함에 따라 오랫동안 절제되어 왔던 국민의 소비욕구가 크게 분출하고 있다. 이와 같은 소비자 수요패턴의 변화는 구매력의 증가를 바탕으로 의류, 가구, 식생활 등 생활전반에서 나타나고 있다. 또한 해외여행자유화로 선진국의 소비패턴과 유

〈표 1〉 우리나라 슈퍼마켓 분포현황

(1993. 6현재)

	전 체	슈퍼마켓			일반식품점		
		소계	대 형	소형	소계	대 형	소형
전국	131,923(100%)	17,918	2,100	15,818	114,004	5,332	108,672
서울	23,044(17.5)	3,362	728	2,634	19,683	1,017	18,666
부산	8,801 (6.7)	1,428	267	1,161	7,453	382	7,071
대구	5,777 (4.4)	827	47	780	4,950	285	4,722
인천	4,714 (3.6)	575	92	483	4,138	344	3,794
광주	3,147 (2.4)	325	57	268	2,823	175	2,648
대전	3,064 (2.3)	407	41	366	2,657	107	2,550
경기	17,873(13.5)	2,631	303	2,328	15,242	493	14,749
강원	6,541 (5.0)	1,234	59	1,175	5,307	265	5,042
충북	5,507 (4.2)	843	46	797	4,664	214	4,450
충남	7,869 (6.0)	831	47	784	7,039	364	6,675
전북	8,462 (5.4)	1,194	99	1,095	7,269	391	6,878
전남	11,751 (8.9)	1,183	59	1,124	10,567	354	10,213
경북	12,590 (9.5)	1,464	106	1,358	11,127	511	10,616
경남	12,700 (9.6)	1,614	148	1,466	11,087	488	10,599

* 위에 제시된 도표의 단위는 個수이며 자료는 늘슨식료품소매지수(1993년 7월)이다.

— 일반식품점 대형: 종업원 3명 이상인 점포

소형: 종업원 2명 이하인 점포

-- 수 퍼 마 켓 대형: 현금계산대가 2대 이상인 점포

소형: 현금계산대가 1대 이하인 점포

통기관을 접하게 되는 국민이 크게 늘어나고 있다.

다른 하나는 대외통상 마찰과 시장개방 압력의 증가이다. 80년대 중반부터 지속된 三低與件下에서 80년대 후반의 국제수지흑자 발생은 외국과의 통상마찰을 야기시켜 선진국, 특히 미국으로부터 국내시장개방압력이 거세어지게 되었다. 이에 따라 외국상품에 대한 수입자유화 조치가 계속 이루어져 이제는 일부 수입금지 품목을 제외하고는 대부분 수입이 자유로이 허용되고 있다. 이러한 수입자유화 물결은 우리경제가 국제화, 개방화 추세를 타고 국민생활에 보다 광범위하게 영향을 미치게 될 것이다. 또한 시장개방 요구 대상에는 유통분야도 포함되어 정부는 협상을 통하여 금년 7월에 이르기까지 세차레나 걸쳐 국내 유통시장의 대부분을 외국기업에 개방하는 정책을 실시하게 되었다. 이와 같은 유통

〈표 2〉 우리나라 슈퍼마켓 매출현황

(1993. 6현재)

	전 체	수퍼마켓			일반식품점		
		소계	대 형	소형	소계	대 형	소형
전국	13,795.3(100%)	7,200.4	2,830.9	4,369.5	6,594.9	529.8	6,065.1
서울	3,782.2(27.4)	2,304.9	1,236.6	1,008.3	1,477.3	114.5	1,362.8
부산	1,552.1(11.3)	970.1	460.2	509.9	582.1	41.9	540.2
대구	669.9(4.9)	318.3	64.0	254.3	351.6	29.8	321.8
인천	581.4(4.2)	266.6	122.0	144.6	314.7	57.2	257.5
광주	296.2(2.1)	142.7	73.3	69.4	153.5	11.9	141.6
대전	293.8(2.1)	172.8	49.4	123.4	121.0	8.5	112.5
경기	1,499.4(10.9)	707.8	265.6	442.2	791.6	58.0	733.6
강원	900.0(6.5)	462.0	87.5	374.5	438.0	33.0	405.0
충북	470.1(3.4)	200.6	28.0	172.6	269.4	14.8	254.6
충남	502.0(3.6)	149.2	20.6	128.6	352.7	26.1	326.6
전북	578.6(4.2)	310.5	93.8	216.7	268.1	41.8	226.3
전남	602.7(4.4)	213.7	47.5	166.2	389.0	20.2	368.8
경북	982.4(6.9)	437.2	56.0	351.2	515.2	29.4	485.8
경남	1,114.6(8.1)	544.0	136.4	407.6	570.6	42.7	527.9

* 단위: 10억원이며 자료는 널슨식료품소매지수(1993년 7월까지) 결과이다.

— 일반식품점 대형: 종업원 3명 이상인 점포

소형: 종업원 2명 이하인 점포

— 수 퍼 마 켓 대형: 현금계산대가 2대 이상인 점포

소형: 현금계산대가 1대 이하인 점포

산업의 환경변화가 국내 중소기업에 어떠한 영향을 미치게 될 것인가? 결론부터 말하면 수입자유화 및 유통시장 개방은 구매력의 증가를 바탕으로 한 소비자 수요의 고급화, 대형화, 다양화와 결합하여 국제경쟁력이 약한 상품의 국내시장을 크게 잠식할 것이며, 또한 낙후되어 있는 국내 중소기업의 존립기반을 위협할 것으로 전망된다. 특히 국내 중소기업체의 대부분을 차지하고 있는 슈퍼마켓의 경우 취급하는 품목의 특성상 수입자유화의 영향을 비교적 적게 받고 있지만, 대다수 업체의 규모가 영세하고, 생계유지형으로서 전문성이 결여되어 있는 데다, 좁은 시내에 조밀하게 분포되어 있어 현상태에서도 경쟁기반이 매우 취약하기 때문에 유통산업의 환경변화에 적극적으로 대처하지 않는 한 상당한 타격을 받을 것이다. 주지하고 있듯이 국내 유통시장은 대기업체인 제조업체에 의하여 대부분 수직적으로 통합된 상태로 유지되어 있으며 이에 따라 유통시장은 공급자 위주의 시장(seller's market)이 될 수밖에 없었다. 동일 또는 유사상품 시장을 놓고 제조업체간의 경쟁은 과다할 정도로 치열하였지만, 유통업체간의 경쟁은 거의 전무하거나 또는 원가절감 없이 '제살 깎아먹기식'의 극단적인 가격경쟁만이 전부였지 나름대로의 성장과 경쟁에 관한 전략적인 대비에 있어서는 전무한 상태라고 말할 수 있다.

(1) 슈퍼마켓의 성장둔화

한국의 1993년 6월 현재 슈퍼마켓의 총매출액은 7조 2천억이다. 이는 1990년의 슈퍼마켓 총매출액 6조원과 비교할 경우 규모면에서 성장은 하고 있으나 1989년의 신장율 21%와 비교할 때 1990년의 경우는 12.6%로 크게 둔화되었으며 이후 계속적으로 성장율이 낮아지고 있다. 같은 기간에 백화점의 매출성장율은 각각 11.1%, 27.4%여서 슈퍼마켓의 매출액 성장율과는 반대현상을 보이고 있다. 일반적으로 총매출액이 적으면 신장률은 높아지는데 신장률까지 낮다는 점에 한국 슈퍼마켓의 문제가 있다.

우리나라의 슈퍼마켓 경영환경을 성장둔화속의 경영이라는 측면에서 살펴볼 필요가 있다. 우리경제는 거품경제와 전반적인 경기침체로 불황이 계속되고 있으며 이는 제조업뿐 아니라 유통업에도 커다란 영향을 미치고 있다. 이로 인하여 슈퍼마켓 업계도 커다란 타격을 입고 있다. 왜냐하면 슈퍼마켓은 가정의 기초적 식자재를 공급하고 일상생활에 필요한 생필품을 조달하는 곳으로 고객과 더불어 공존공영하는 업태이기 때문이다.

(2) 새로운 소매업태로서 편의점 출현

유통환경 변화의 또다른 위협적인 존재는 신종 소매업태인 편의점의 출현이다. 구멍가게의 현대판이라고 불리는 이 편의점은 대기업에서 선진국의 경영기법을 도입하여 설립한

것으로서 1989년 46개의 점포로 출발, 1993년 6월 현재는 무려 1,123개로서 기하급수적인 증가율을 보이고 있다.⁽¹⁾

따라서 유사업종인 슈퍼마켓으로서는 비상이 걸린셈이고, 편의점 숫자가 이처럼 급속도로 늘어나면서 기존의 슈퍼마켓들은 자구책 마련에 부심하고 있다. 대형슈퍼체인업체들은 매출이 낮은 점포는 과감히 폐쇄하고 편의점을 제압하기 위한 대형점개설에 총력을 기울이는 등 강력한 마케팅전략을 도입하고 있다. 대형점 증설은 편의점과의 경쟁에서 슈퍼마켓의 특징인 다종다양한 상품력을 최대한 살려보자는 취지로 풀이된다. 이밖에도 편의점에 밀려 휴·폐업이 늘어나고 있는 중소형 슈퍼마켓들 또한 매장시설의 개선 및 현대화, 1차식품취급의 확대 등을 통해 경쟁력 강화에 나서고 있다. 최근들어 영세 가맹점형 슈퍼마켓이 9백여개가 감소하는 등 슈퍼마켓 상권이 크게 위축되고 있는데 이는 편의점이 새로 등장하면서 입지가 약해진 점주들이 업종전환을 서두르거나 편의점 가맹점포로 돌아서기 때문으로 분석되고 있다.

결국, 독립자영편의점의 등장은 경쟁력을 잃은 구멍가게 수준의 소형슈퍼마켓의 자구책 차원에서 활성화되고 있는 가운데 중소형 슈퍼마켓 또한 편의점 바람이 불면서 패스트푸드 및 공산품 위주의 편의점과는 다른 차별화전략을 구사하는 등 최근의 편의점 돌풍은 일부의 부정적인 시각에도 불구하고 국내 소매유통업근대화에 새장을 여는 혁신업태로 부각되고 있다.

이에 대해 관계자들은 재래식 구멍가게의 자체적인 편의점으로서의 전환은 선진유통기법의 전수는 물론 구멍가게의 존립을 위해서도 좋은 현상으로 평가하고 있다. 재래식의 구멍가게의 경우에도 도시와 농촌의 입지에 따라서 달라질 수 있지만 도시에 있는 점포의 경우 업태가 총매출액에서 차지하는 비중이 현저히 줄어들고 있다. 이로 인해 도시입지의 재래식슈퍼가 점차 성장이 둔화되는 현상을 나타내고 있으며 슈퍼의 규모에 있어서도 보다 대형화되는 추세에 있다.

(3) 유통시장개방

정부에서 추진하고 있는 유통산업개방일정은 크게 3단계로 나뉘어지는데, 제3단계 조치인 소매업에 대한 투자의 선별적 허용, 점포수 및 매장면적 제한조치의 완화 등의 조치가 이미 시행되었다. 주지하는 바와 같이 제 3단계 조치에 따라 유통산업에 대한 외국인 투자의 허용범위는 현행 210평미만 점포 1개소에서 300평미만 점포 10개까지로 대폭 확

(1) 슈퍼마켓협동조합연합회에서 최근 집계한 자료에 근거한 것이다.

〈표 3〉 주요 편의점업체 출점 현황

(1993년 6월)

지 역	서 울		수도권	영남권	중부권	호남권	합계
	강남	강북					
업 체 별	강남	강북	소계	소계	소계	소계	합계
LG 25	67	54	121	48	60		229
FAMILY MART	67	66	133	39	45	6	223
LAWSONS	55	48	103	33	36	26	203
MINI STOP	50	51	101	57	11	1	170
CIRCLE K	23	48	71	42	16	8	137
SEVEN ELEVEN	55	16	71				71
BUY THE WAY	29	19	48	12		2	64
AM-PM	16	10	26				26
계	362	312	674	231	168	43	1,123

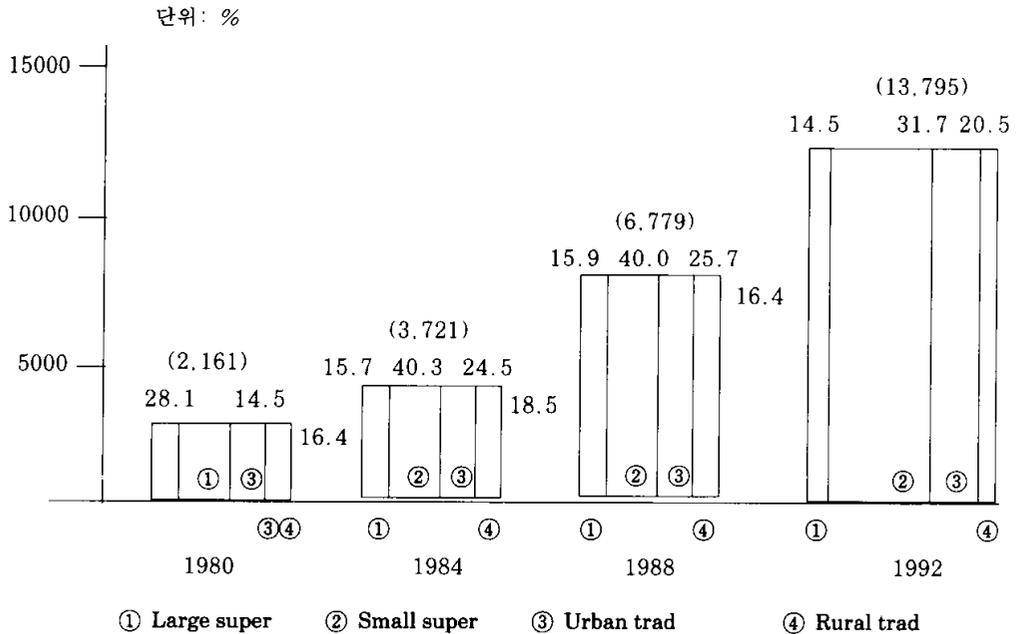
대되었다.

유통산업의 개방은 유통업 뿐만 아니라 국내 제조업의 수요를 잠식하는 면도 지대할 것으로 예상되어, 이어지는 금융시장 개방과 함께 우리 국민 모두는 날로 새로운 충격을 실감하게 될 것이다. 앞으로 96년에 유통시장의 완전 개방이 이루어진다면 이같은 문제는 더욱 악화될 것이다. 이수동(1991)은 특히, 영세하고 생계유지적인 성격에서 크게 벗어나지 못하고 있는 국내 유통산업에 미치는 영향은 지대할 것이며, 특히 생활관습과 유사성이 높은 일본계업체들이 그들 고유의 고객지향 서비스정신과 동남아시아에서 주도권을 획득한 경험을 살려 GMS나 백화점 등 대형점 위주로 진출을 시도할 경우 수입상품과 연계한 매장구성, 서비스 정신, 구매기술 등을 발휘할 때 가격, 서비스 양측면에서 국내의 대형업체들을 효과적으로 공략할 수 있을 것으로 보인다. 또한 가맹점 또는 직영점포수가 4-5백개에 이르는 미국계 체인업체들이 그들의 다점포경영기법을 살리고 대량매입, 성력화, 전산화능력 등을 발휘하여 국내의 슈퍼, 연쇄점 등 소형업체들을 공략할 때 상당한 경쟁력을 발휘할 수 있을 것으로 보고 있다.

3. 슈퍼마켓의 경영성과 결정요인

1) 소매생산성과 슈퍼마켓의 성과

슈퍼마켓의 성과를 나타내는 지표는 여러가지가 있다. 일반적으로 소매업의 연구는 생



〈그림 1〉 점포유형별 성장추세

산성(producity)이란 개념을 성과(performance)의 지표로 사용하여 많은 연구가 이루어졌다. 생산성에 관한 초기의 연구는 주로 경제학적인 연구가 대부분을 이루고 있으며, 소매업이나 마케팅관리에 적용할 수 있는 연구가 아니었다. 하지만 경영관리 부문에 있어서도 많은 학자들에 의해 생산성관련 연구가 진행되었다. 소매업에 관한 연구에 있어서도 소매생산성이란 개념을 하나의 결과변수로 하여 많은 연구가 이루어졌다. 아뭇튼 생산성이란 특정한 학문분야에서만 논의되는 개념이 아니며 여러 분야에서 분석의 단위로 사용되는 다차원적인 개념이라고 할 수 있다.

일반적으로 생산성은 생산과정에서 소비된 단일차원의 투입량과 생산된 부의 산출량과의 비율이거나 산출량을 투입량으로 나눈 지표로서 투입자원의 단위당 성과를 나타낸다. 생산성의 개념을 기초로하여 소매업의 성과도 파악해 볼 수 있을 것이다. 이를테면 매장면적당 판매액 혹은 평당이익이라는 성과의 개념을 생산성의 시각에서 파악해 보는 것이다. 김원수(1983)교수는 소매생산성을 측정함에 있어 어떠한 요인을 산출과 투입으로 보느냐에 따라 <표 4>과 같이 여러가지의 소매생산성의 척도를 생각해 볼 수 있다고 하였다.

위에 제시된 여러가지의 생산성 개념중에서 소매업의 경우에는 매출노동생산성인 1인당 매출액과 판매자본생산성으로 보는 평당매출액이 주로 쓰이고 있다. 인젠(Ingene 1982)

은 이러한 사실이 유통업에서 인건비가 총비용의 절대적인 비중을 차지하고 있으며 또한 유통업이 노동집약적인 산업이기 때문이라고 말하고 있다. 소매업의 생산성을 측정한다는 것은 용이한 작업이 아니다. 소매업의 마케팅활동은 제품의 제공에만 있는 것이 아니라, 아이디어와 서비스까지 그 대상으로 삼고 있으며 핵심제품에 서비스효용(시간, 장소, 구색)까지를 부가시킨 확장상품이 소매상의 산출이기 때문에 그리 쉽지만은 않다. 더군다나 소매업의 성과를 측정한다는 것은 여러가지의 측면에서 성과를 파악할 수 있으며 성과결과치의 이용목적에 따라서도 성과의 개념을 달리 파악할 수 있다. 벤카트라만과 라마누잠(1986)은 사업전략연구에서 개발된 사업성과의 10가지 각기 다른 접근법에 대한 이차원의 분류체계를 제시하고 다음과 같이 사업성과의 영역을 분류하고 있다.

① 재무성과: 대부분의 전략연구에서의 성과영역 개념

② 재무+운영성과(사업성과): 최근 전략연구에서 반영되고 있는 확대된 영역

③ 조직유효성: 전략경영과 조직이론에 관한 대부분의 개념적 문헌에 반영되고 있는 보다 광의의 영역

또한, 소매성과를 투자수익률, 부가가치와 같이 주로 재무적 성과로서의 성격을 가지는 자본적 성과를 중심으로 파악하기도 하는데, 경영자의 입장에서 소매활동의 효율내지 생산성을 파악하려는 지표로는 전체적인 성과를 나타내는 순매출액대 순이익률, 투자수익률, 자기자본회전률, 운전자본회전률, 재고회전률, 유동비율 등이 있고, 상품성과에는 매출성과, 총이득, 회전률, 투자수익률이 있다.

이 가운데 매출성과(sales performance)에는 매출액(sales volume), 매출성장률, 단위면적당 매출액 등이 있다.

수퍼마켓의 생산성(수퍼의 성과)을 여러가지 면에서 생각해 볼 수 있지만 수퍼의 성과를 측정하는 기본적인 도구는 ① 종업원수에 따른 매출액과 ② 규모에 비례한 매출액을

〈표 4〉 소매생산성의 유형

투입요인 \ 산출요인	부가가치(순이익)	판 매 액
노동(근로시간, 종업원수, 급여액 등)	부가가치노동생산성 (1인당 부가가치)	판매노동생산성 (1인당 판매액)
자본(매장면적, 재고액, 투자액, 설비액 등)	부가가치자본생산성 (평당부가가치)	판매자본 생산성 (평당판매액)

파악하는 두가지 방법이 있다. 이를테면 종업원 1인당 매출액이라든가 1평당매출액을 파악하는 방법이다. 먼저 종업원 1인당 매출액을 통해서 점포의 성과를 평가할 수가 있다. 인젠(Ingene)은 소매업의 노동생산성에 관한 연구에서 노동생산성의 관련변수를 크게 경쟁여건과 환경요인으로 나누어 분석했으며 생산성 척도로 흔히들 사용하는 종업원 1인당 매출액을 사용하였다.

그러나 일반적으로는 매장규모에 비례한 매출액을 측정하는 평당평균매출액을 많이 사용하고 있다. 굿(Good, 1984)은 소매식료품점을 대상으로 점포의 생산성에 영향을 미치는 연구를 하였다. 생산성은 부가가치/시간수(man-hour worked)로 측정하고, 점포의 규모, 설비이용도, 사업조직형태, 기술수준, 노동집약도를 독립변수로 하여 점포간 생산성 차이에 영향력을 검증하였다. 실증분석결과 매장면적으로 측정한 점포규모가 생산성차이를 설명하는 가장 중요한 변수였으며 다음이 설비이용도였다.

매출액을 기준으로하여 경영성과를 파악하는 경우, 종업원 1인당 매출액으로 슈퍼마켓의 경영성과를 파악하기는 어렵다. 슈퍼마켓의 경우 자체인력보다는 제조업체파견 판촉사원을 사용하는 경우가 많아 노동생산성 개념을 생각하지 않는 경우가 많으며, 점포의 평균규모에 있어서도 분산의 정도가 여타의 업종에 비하여 심하기 때문에 종업원 1인당 매출을 파악하기보다는 오히려 점포의 규모에 비례한 매출정도로 경영성과를 파악하는 것이 바람직 할 것이다. 슈퍼마켓의 성과를 매출의 과다로 파악하고자 할 때 매출액의 측정방법에도 여러가지 방안이 있을 수 있다. 본 연구는 경영자의 관점에서 슈퍼경영에 관한 성과를 파악하는 것이 가장 큰 목적이기 때문에 전체적인 측면에서의 성과를 파악하는 것이 중요한 과제가 된다. 따라서 위에서 열거한 종업원, 매장면적, 혹은 자본에 관련한 생산성의 지표를 사용하는 것은 연구의 목적에 비추어 적절하지 못한 면이 있다. 그러므로 본 연구는 전체적인 관점에서 연간 매장평당 평균매출액을 기준으로 그성과를 측정하고자 한다.

본 연구의 기본적인 목적은 슈퍼마켓의 경영성과에 미치는 요인을 파악하는 것이다. 따라서 아래에서는 슈퍼마켓의 성과에 영향을 미치는 요인을 크게 세가지 영역 즉, 입지에 관련한 특성, 인적특성에 관한 요인 그리고 점포특성과 운영전략에 관련한 특성요인으로 나누어 살펴보고자 한다.

2) 경영성과 결정요인

(1) 입지특성에 관한연구

유통산업은 입지산업이다. 특히 슈퍼마켓은 입지가 가장 중요한 요소라고 할 수 있다.

전문가들과 업계에 따르면 슈퍼경영에 있어서 입지만 좋으면 일단 성공한다고 한다. 유통업태중 특히 슈퍼마켓의 입지는 주거지, 단지, 중심가 및 핵점포입지 등으로 나눌 수 있다. 택지와 단지의 슈퍼마켓이 인근주민을 고객으로 하고 있는데 비해, 상가, 중심가의 슈퍼마켓은 통행량이 큰 장소에 위치하여 유동인구를 주고객으로 하고 있다. 이러한 입지 유형과 관련하여 입지선정요소도 일률적으로 말하기 어렵지만, 미국에서는 ① 통행자 수, ② 자동차 교통량, ③ 통로의 인원상태, ④ 타도로의 교차유무, ⑤ 주차장의 이용정도 및 출입의 용이성, ⑥ 공공수송기관의 조건, ⑦ 인접지역의 상태를 들고 있으며 각 유형별로는 ① 단독입지형 ② 상가입지형 ③ 핵점포위치형 등으로 구분하고 있다.

입지에 관한 연구중 슈퍼마켓을 중심으로 연구한 타케우치(Takeuch, 1977)는 소매업 생산성(성과)에 미치는 영향요인을 크게 시장요소와 기술요소로 나누고 그중 시장요소로서 경쟁도와 입지변수 등의 요소를 제시하고 있다. 또한 입지에 관련한 연구로는 마가렛 홀(Hall et al, 1961)의 주도하에 1955년에 이루어진 식료품점 및 의류업체를 대상으로 한 연구가 있다. 그들은 미국, 영국, 캐나다 3국에 있어서 소매업의 생산성을 매출액/종업원수로 보고 이에 영향을 미치는 1차적인 요인으로 1인당소득, 인구밀도, 인구성장률, 정착기간 등을 제시하였다. 이같은 요인은 점포의 입지와 직접적으로 관련이 있다는 것이다. 김성영과 손진혁(1993)은 최근 유통시장의 개방과 관련한 대응전략을 연구한 결과에 따르면 국내의 일부 소형슈퍼마켓 및 신규점포의 경우 입지조건과 외국유통업체의 국내진입에 따라 신속성있는 변화가 필요하며, 타업체와 경쟁하기 위해서는 매장규모의 확대가 절실히 필요하다는 결과를 제시하고 있다. 특히 신규슈퍼마켓의 경우 입지조건 중요성을 강조하고 있다. 슈퍼마켓입지의 중요성은 슈퍼마켓의 본질적인 특성과도 일맥상통하는 매우 중요한 사항이다. 주부들의 슈퍼마켓 쇼핑행동에 관한 연구에 의하면, 이용자들은 ① 가격이 저렴하고, ② 고르기 쉽고, ③ 구색(상품의 폭), ④ 물리적인 편리성에 기초하여 쇼핑이 이루어진다는 결과가 있다. 이같은 주부의 슈퍼선택요인에 관한 연구는 주부들은 슈퍼마켓을 일상적인 식자재 중심의 쇼핑을 하는 곳으로 생각하고 있음을 밝히고 있다. 즉, 슈퍼는 자택에서 가까운 장소에 입지하여 일상적인 식자재, 또는 그와 관련된 일용품의 구색을 갖추어 손에 들고 자유롭게 선택 할 수 있으며 염가일 것을 요구하고 있는 사실이다.

(2) 인적특성에 관한 연구

슈퍼마켓의 또다른 성패는 셀프 서비스로 성력화(省力化), 성인화(省人化)에 있다. 될

수 있는 한 적은 인원으로 판매할 수 있는 체제를 갖추는 것이다. 품질과 선도가 좋고, 합리적인 가격으로 상품을 제공하는 슈퍼마켓의 운영이 필요한 것이다. 이같은 슈퍼마켓의 운영은 종업원과 경영자의 특성이 매우 중요하게 작용할 것이다. 이를테면 경영자의 사업관련경력, 교육수준, 성격 등 나름대로 슈퍼마켓 운영에 필요한 자질이 있어야 할 것이다. 여기에 종업원의 특성도 함께 고려되어야 할 것이다. 루이스와 램바트(Lewis and Lambert, 1991)에 의하면 여러가지 요인들이 중간상의 성과에 영향을 미치지만 특히 경영자의 역할이 중요하다고 하였다. 그들에 따르면, 경영자의 역할이란 여타의 사업주와 동일한 사항일 수 있으나 슈퍼운영에 관한 자질과 슈퍼운영의 노하우(know-how)가 무엇보다도 중요하다고 한다.

또한 타스만과 더글라스 그리고 부쉬(Tathman, Duglass & Bush, 1972)등은 프랜차이즈 가맹점의 중요선택기준에 관한 연구에서 가맹점의 성과를 재무상태, 개인의 사업수행능력, 과거경험, 사업동기, 교육수준과 연령 등 경영자의 인적특성을 중심으로 설명하였다. 이러한 요인들은 슈퍼마켓이나 여타의 체인에 있어서도 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 것이다. 타케우치(Takeuch, 1977)의 연구에서도 슈퍼성과 결정요인으로 경영자의 자질과 종업원의 자질 등의 요소를 제시하고 있다.

이러한 사항은 기본적으로 모든 업종의 경영자들에게 중요한 사항일 수 있지만, 특히 슈퍼경영의 경우에 보다 큰 영향을 미칠 수 있을 것이다.

(3) 전략특성에 관한 연구

소매업의 전략이라고 하는것은 1차적으로는 경쟁전략을 의미할 수 있다. 일반적으로 전략이란 제조업체를 중심으로 생각할 수 있으나 경쟁전략이라고 하는 것은 업태와 업종과는 무관하게 사업운영에 있어 필수적인 사항이라고 할 수 있다. 경쟁전략(competitive strategy)이란 각각의 사업분야에 있어서 축적·배분된 자원을 기초로 차별적 경쟁우위 또는 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 결정이라고 할 수 있다. 다시 말해서 주어진 자원을 급변하는 환경에 대처하고 경쟁에서 우위를 점할 수 있도록 가용자원을 활용하여 구체적인 경쟁방법을 결정하는 전략을 의미한다.

본 연구에서는 전략특성을 크게 점포와 관련한 전략과 소매믹스전략으로 구분하고 이들 전략과 관련한 기존의 연구를 중심으로 이론적인 검토를 한다.

① 점포관련전략

앞에서 언급한 타케우치(1977)는 소매업의 생산성에 영향을 미치는 요인을 크게 시장

요인과 기술요인으로 나누고 슈퍼마켓을 중심으로 경영자가 통제가능한 점포관련(store-specific) 결정변수에 중점을 두었다. 그의 연구에 의하면 소매업 경영자가 통제가능한 변수로서 소매생산성에 연관되는 기술수준, 점포의 규모, 설비이용도, 가공활동의 통합정도, 특별서비스의 수준, 제품구색, 경영자와 종업원의 자질 등 7가지 구성개념을 제시하고 있다. 기술수준이 높을수록, 대체로 점포의 규모가 클수록, 설비이용도가 높을수록 통합의 정도가 높을수록, 특별서비스의 수준이 낮을수록, 제품구색이 많을수록, 경영자와 종업원의 자질이 우수할수록 생산성이 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 소매업전체의 입장에서 분석한 것이 아니라, 개별기업이나 개별점포의 입장에서 분석했으며 또한 시장중심의 분석이 아니고 점포특성과 관련된 요인들의 분석이어서 소매업 경영자에게 많은 시사점을 제공하고 있다.

점포에 관련된 연구로 굿(Good, 1984)이라는 연구자는 소매식품점을 대상으로 점포의 성과에 영향을 미치는 요인으로 점포의 규모, 설비이용도, 사업조직형태, 기술수준, 노동집약도 등을 고려하고 있지만 그중에서도 매장면적으로 측정된 점포규모가 커다란 영향을 미치고 있다고 하였다. 매장면적이란 다른 의미로는 슈퍼의 재무능력과의 관련되는 것이지만 우리나라의 경우 대부분이 영세하기 때문에 규모자체로서 성과를 측정하기란 쉬운 일이 아니다. 한국 슈퍼마켓의 점포규모는 일본 슈퍼마켓의 표준타입이 3백50평 내지 4백평이며, 1천평 이상의 대형 슈퍼마켓도 적지 않다는 점을 생각하면 상당히 작은 편이다. 각 나라마다 마켓 특성이 있으며, 점포규모도 그것에 좌우되기는 하지만 한국인의 식생활을 만족시킬 만한 점포로 되기에는 현재의 규모가 충분치 못하다는 제안도 있다. 50-60평 규모의 점포로는 기본적인 생활용품은 카바가 되지만, 점점 다양해가는 소비자 욕구에 따라 늘어만 가는 풍부한 생활용품을 만족스럽게 소화할 수는 없을 것이다. 우리의 시장과 식생활용품 내용을 분석한 다음 결정해야 할 문제이지만 전문가들 중에는 슈퍼마켓의 매장면적이 2백평 정도가 적정면적이라고 주장하는 사람도 있다.⁽⁴⁾

② 소매믹스전략

소매업에 있어서 경쟁전략은 여러가지 측면으로 생각할 수 있으나 기본적으로는 소매업에 관련된 통제가능한 요소들을 중심으로 생각해 볼 수 있다. 이러한 시각에서 이루어진 연구가 소매믹스에 관련한 연구들이다. 소매믹스란 통제가능한 소매의사결정의 체변수이며 소매환경의 테두리 속에서 이에 전략적으로 적응하기 위한 수단이며 동시에 목표구매자에 대하여 바람직한 점포이미지를 형성하기 위한 포지셔닝의 수단이 된다. 즉, 시장에서 소매

기관의 실체를 구성하는 모든 요소들의 통합으로서 개별 소매기관의 전략적 의사결정과정
에 유의한 개념일 뿐만 아니라 점포의 차별화된 이미지는 소매믹스의 차별화로 표현된다.

박상준(1985)은 그의 논문에서 마케팅믹스와의 차이를 먼저 두가지 개념은 모두 근본
적으로 소비자지향성, 기업목표지향성, 전체적 마케팅관리 시스템지향성 등의 마케팅컨셉
을 수용하고 있다는 점에서는 동일하나, 마케팅믹스가 제조기업을 중심으로 그 개념의 전
개가 이루어졌고 소매믹스의 경우에는 소매업수준에서 고려되어야 할 통제가능 변수들을
취급한다는 면에서 그 개념적 차이가 있다.

버어만과 에반스(Berman & Evans, 1979)는 그의 책에서 여러 학자들의 연구를 정리하
였다. 레이저와 켈리(W. Lazer and E.J. Kelly)는 마케팅관리 개념의 소매업차원에서 마케
팅믹스라는 용어가 정의되기 이전에 최초로 소매믹스라는 용어를 사용하고 있다. 소매믹
스는 재화서비스믹스, 커뮤니케이션믹스, 물적유통믹스의 3개의 하위믹스로 구성되어 있
다고 보았다.⁽²⁾ 베이츠(A.D. Bates)는 소매믹스를 마케팅프로그램이라는 용어로 대체하
여 사용하고 그가 구분한 소매마케팅 프로그램의 구성요소는 가격, 촉진, 인적판매, 입
지, 상품, 상품화, 서비스의 7가지로 되어있다. 버어만과 에반스(B. Berman and J.R.
Evans)는 소매믹스를 소매전략 믹스(retail strategy mix)라고 하고 그 내용을 상품, 가
격, 서비스, 촉진, 입지로 보았다. 메이슨과 메이어(J.B. Mason and M.L. Mayer)는 상
품, 가격, 촉진, 장소, 인적요소, 제공 등 6P로 구분하였다.

수퍼마켓을 처음 개척한 미국의 마이클·쿨렌은 1929년의 대공황으로 경제가 어려웠을
때 이를 극복하고 이겨낼 수 있는 소매방법이 무엇인가 하고 머리를 짜낸 것이 바로 수퍼
마켓 상법이였다. 앞서 언급한 바와 같이 상품을 싱싱하고 싸게 사기위하여 산지에서 직
접 사들였고, 판매 인건비, 관리비를 최소화하기 위하여 인원을 대폭 줄이면서, 제반시설
에도 기초적이고 꼭 필요한 시설만 함으로써 최종 상품원가를 최대한으로 낮추게 한 것이다.
따라서 고객은 상품을 운반하고 포장까지 스스로 담당하는 수고를 감수하게 된 것이다.
소매업의 전략을 유형화한다는 것은 그리 쉬운 작업이 아니다. 하지만 유통업체의 경우에
있어서도 제조업체와 같이 사업운영전략상의 차이를 유형화할 수는 있을 것이다. 앞서 제
시한 바와 같이 타케우치(Takeuchi, 1977)는 수퍼마켓을 중심으로 소매업 생산성에 영향
을 미치는 요인을 전략적으로 크게 시장요소와 기술요소로 나누고 시장요소로서 평균거래

(2) B. Berman and J.R. Evans, *Retail Management: A Strategic Approach*, McMillan
Publishing Co. Inc., 1979 에서 재인용

규모, 점포경과년수, 경쟁도, 입지변수 등을 제시하고, 소매업경영자가 통제가능한 기술요소변수로 기술수준, 점포규모, 설비비용도, 가공활동의 통합정도, 특별서비스수준, 제품구색, 경영자의 자질, 종업원의 자질 등의 요소를 제시하고 있다. 또한, 러쉬와 문수영(Lusch and Moon, 1984)은 소매업성과에 영향을 미치는 요소로서 마케팅믹스의 결정요소, 소매기업의 특성요소, 그리고 전통적 경제요소로 크게 나누고 경영자가 통제가능한 결정변수에 중점을 두고 소매업 생산성과 밀접한 상관관계를 맺고있는 변수로 입지, 점포규모, 점포의 소유형태, 총이익폭수준, 임금, 점포유형 등을 제시하였다.

마케팅전략을 연구하는 학자들은 일반적으로 마케팅 실행상의 전략을 마케팅믹스의 결정요인들을 중심으로 유형화하여 사용하곤 한다. 소매업의 경우에도 소매믹스를 중심으로 그 전략적인 방안을 유형화할 수 있다. 러쉬와 문(Lusch and Moon, 1984)은 마케팅믹스와 관련하여 소매업의 성과(생산성)를 연구하였다. 생산성의 척도로서 종업원 1인당 부가가치를 사용하였으며, 독립변수로는 마케팅믹스변수와 소매기업특성변수 등을 이용하여 소매업의 노동생산성을 분석하였다. 마케팅의사결정변수로는 입지를 나타내는 5가지 유형의 장소, 가격의 척도로서 총이폭/순매출액, 제품에 대한 척도로서 재고투자액/총매장면적, 촉진에 대한 척도로서 재고금액당 광고비를 사용하여 노동생산성과의 관계를 분석하였다. 그 결과는 제품은 정의 관계로, 가격과 광고는 부의 관계로, 입지는 불명으로 나타났다. 그 다음 소매기업특성을 결정짓는 변수로 2가지의 점포유형, 소유권의 법적형태와 노동생산성과의 관계를 분석했으나 그 결과는 분명하지 않았다.

Ⅲ. 研究方法

1. 연구모형과 조사설계

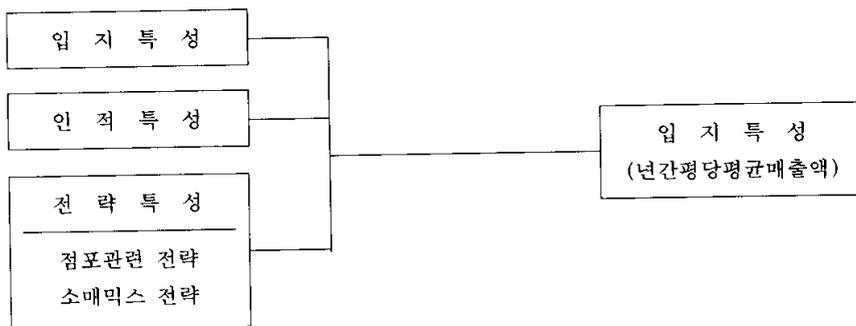
1) 연구모형

아래에 제시된 연구모형은 슈퍼마켓의 경영성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는데 그룹의 변수들, 즉 입지관련특성들, 경영자와 종업원을 포함한 인적특성들 그리고 전략관련특성으로 점포자체특성과 소매믹스특성이 연간 평당 평균매출액으로 본 점포성과에 영향을 미칠 것이라는 가정을 도식화한 것이다. 본 연구에서는 이러한 변수들 중에서 구체적으로 어떤 변수들이 어느 정도 점포성과에 영향을 미치는가를 규명하는 것을 일차적인 연구과제로 설정하고 있다.

2) 조사도구의 설계

본 연구에서는 슈퍼마켓의 경영성과에 영향을 주는 요인들을 파악하기 위하여 설문지를 따로 제작하였다. 설문지의 구성은 슈퍼마켓에 영향을 미치는 입지특성 요인, 인적특성 요인, 전략특성요인, 성과요인, 응답자의 특성 등 5개 부문으로 이루어졌으며, 구체적인 항목들은 다음과 같다.

입지특성요인은 슈퍼마켓의 입지에 관계된 특성을 중점적으로 파악하기 위한 부문으로 슈퍼마켓의 입지와 관련되는 항목을 7점 Likert척도를 이용하여 측정하고 이의 산술평가를 이용하였다. 여기에 사용된 항목으로는 고객밀집정도, 점포경쟁정도, 교통편리성정도, 통행량정도 등이다. 인적특성요인으로는 경영자와 관련된 사항과 종업원과 관련된 사항으로 구분하였으며, 여기에 사용된 항목은 다음과 같다. 경영자요인으로 유통경영자로서의 자질, 학력, 사업관련정보, 슈퍼마켓 운영경험, 대인관계, 성격, 이전의 직업, 도덕성의 정도 등으로 파악하고 종업원요인으로는 자질, 학력, 전문성 등으로 파악했다. 마지막으로 전략특성요인으로서 점포관련특성과 소매믹스관련 특성으로 구분하였다. 점포특성요인으로 점포의 소유여부, 점포자동화, 매장연출과 인테리어, 점포의 명성, 매장청결도, 쇼핑편리성 등을 고려하였다. 소매믹스관련 특성은 기존연구에서 이용된 분류에 기초하여 본 연구에서도 4가지 마케팅의 변수, 즉 상품/서비스요소, 가격요소, 재고관련요소(소매상에서 재고란 유통과 관련된 요인으로 생각 할 수 있다.), 판촉관련요소 등으로 구분하고 이에 대한 사항을 조사하였다. 상품/서비스요인으로는 품질관리, 배달 및 고객서비스, 수요예측, 상품구입선, 선도유지 등의 요소를, 가격요인으로는 판매가격, 생식품구입선, 자금조달, 무자료거래 등의 요소를, 재고관련요인은 고객조사, 재고조사, 회전율과 마진, 재고최소화 노력 등을 포함시켰다. 판촉관련요인으로는 메이커와의 공동판촉정도, 판촉행



〈그림 2〉 연구모형

사빈도, 고객유인상품, 메이커상품비중, 세일광고 등이다. 결과변수인 성과요인은 다양하지만 본 연구에서는 성과의 지표를 단위면적당(평당) 평균매출액으로 하였다. 단위면적당 평균매출액을 산정하기 위해서 매장의 연간매출액과 점포면적을 파악하기 위한 항목을 사용하였다. 응답자의 배경은 자료를 정리하기 위한 것으로 수퍼의 경영형태, 종업원수, 연간매출액, 평균이익률, 전전년대비 매출액 증가율, 매장면적, 부대면적, 일일평균객수, 평균 객단가, POS설치여부, 운영점포수 등으로 구성하였다.

2. 자료의 수집과 응답자의 특성

1) 자료의 수집

문제를 정확히 규명하기 위해 연구시점 현재 10년이상 수퍼마켓을 경영하고 있는 경영자 15명을 대상으로 포커스그룹인터뷰(focus group interview)을 통한 탐색조사를 한뒤 본 조사는 서울 및 경기지역의 수퍼마켓을 대상으로 우편조사와 면접조사를 병행하였다. 우편을 통한 조사에서는 한국수퍼체인협회에서 발행한 유통업체연감(1993)에서 무작위로 선정하여 200부의 설문지를 발송하였다. 면접조사는 아주대학교 경영대학원 유통경영자과정의 수강생 및 졸업생을 대상으로 실시하였다. 분석대상이 된 수퍼마켓은 총 121개로 이중 우편조사가 33부, 면접조사가 88부이다. 자료수집기간은 1993년 10월 20일부터 11월 20일까지였다.

2) 응답자의 특성

조사에 응한 응답자들은 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 먼저, 응답자의 유통사업경력에 있어서는 평균 5-6년 정도이며, 6-10년의 경우가 37.8%로 가장 많고 다음으로 2-5년(30.3%)이며, 11년 이상의 경우도 16%나 되는 반면에 1년 이하의 경우가 16%로 고른 분포를 나타내고 있다.

이들이 운영하는 점포의 소유형태에 있어서 임대인 경우가 전체의 71.7%이며, 나머지 28.3%가 자가건물에서 영업을 하고 있는 것으로 나타났다. 종업원수에 있어서는 5명 이하가 전체의 58.3%이며, 다음이 6-10명의 경우로 19.2%이며, 11-20명이 11.7%, 21명 이상의 업체가 10.8%인 것으로 나타났다.

경영형태에 있어서 전체의 86.6%가 직영체제인 반면에 나머지 13.4%가 체인형태의 가맹점으로 운영되고 있었다. 이러한 분포는 경영형태에 따른 성과차이를 파악하기에 다소 신뢰성의 문제를 제기할 가능성이 있다.

운영점포의 매장면적에 있어서는 50평 미만이 전체 50.8%로 가장 많고, 50-100평이 29.2%, 100-200평이 14.2%로 나타났으며, 200평 이상의 경우도 5.8%가 되었다.

이들 응답자가 보고한 점포의 평균이익률은 10-15%가 전체의 54.8%로 가장 많으며, 15-20% 이익이 26.1%, 10% 미만이 13.9%, 그리고 20% 이상의 이익을 내는 점포는 전체의 5.2%였다. 응답한 점포들중에는 19.7%만이 POS를 설치하였다. 점포의 연간 평당평균매출액에 있어서는 500만-1천만원선이 36.8%로 가장 많고, 다음으로 1천-2천만원대가 25.7%, 5백만원 미만이 21.8%이며, 2천만원 이상의 경우가 15.8%였다.

IV. 調查結果의 解釋

연구모형에서 제시된 바와 같이 슈퍼마켓의 성과에 미치는 영향요인을 크게 입지관련특성, 인적관련특성과 전략특성으로 구분하였다. 수집된 자료를 기초로 슈퍼마켓의 성과지표로 사용된 연간 평당 매출액을 결과변수로하여 각 집단의 독립변수들에 대해 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀방정식의 F검증을 통해 유의성 검증을 실시하여 연간 평당 매출액에 영향을 미치는 변수들을 찾는 방법으로 분석을 하였다.

1. 성과에 영향을 미치는 입지특성요인

입지관련 요인들을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과가 <표 5>에 나타나 있다. 슈퍼마켓의 입지와 관련된 여러가지 변수를 가지고 단계별 회귀분석을 실시한 결과 15% 수준에서 유의한 변수들은 편리한 위치, 이동고객의 수, 인근의 소규모아파트 존재여부 그리고 주변의 통행객 수 등으로 나타났다. 그러나 이밖에 입지특성변수로서 조사한 고객분포(소비성 정도), 점포경쟁도, 교통편리성(주차장), 통행량 등의 변수는 성과에 있어서는 의미있는 영향을 보이지 않았다.

분석결과 나타난 회귀식은 매우 유의적이었으며(signif F=.0102), 4개의 입지변수는 성과변량의 11% 정도를 설명하였다.

입지관련 특성 중에서 유의한 결과를 나타낸 변수들을 살펴보면, 먼저 소규모 아파트주위에 입지한 슈퍼마켓이 대형아파트나 일반주택가의 경우보다는 성과면에서 유리하다는 사실을 알 수 있다. 이러한 결과는 대형아파트에 거주하는 가정주부나 고객들은 인근의 슈퍼마켓보다는 보다 원거리의 백화점이나 쇼핑센터의 슈퍼마켓을 선호하고 또 이용할 수

있는 교통수단을 보유하고 있기 때문으로 해석된다. 또한 슈퍼마켓은 고정고객뿐만 아니라 통행객이라든지 이동고객들의 유인이 매출성과에 커다란 영향을 미치고 있다는 사실을 알 수 있다.

이에 반하여 주변점포들과의 경쟁정도와 교통의 편리성, 통행량의 정도 등의 변수가 성과에 대해서 유의한 결과를 보이지 않는 것은 우리나라의 슈퍼마켓 특성을 입증하는 중요한 현상으로 이해할 수 있다. 아직도 우리나라의 슈퍼마켓은 규모면에서 영세하고 주거생활과 밀착되어 있기 때문에 자동차의 통행량이나 넓은 주차공간확보와 같은 변수는 매출에 별 영향을 주지 않는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 이미 차량보급이 크게 확대되고 있고, 대부분의 생활용품들이 성숙단계에 접어들고 있으며, 여성들의 사회참여 확대로 시간부족을 느끼게 되면 슈퍼마켓의 이용빈도가 줄어들면서 구매단가가 높아지게 될 것이고 그럴 경우 가격차이에 더욱 민감해질 것이 틀림없다. 그렇게 되면 다소 거리가 멀더라도 자동차를 이용해 저렴하게 쇼핑하려는 소비자들이 늘어날 것이고 넓은 주차장과 많은 자동차의 통행량은 분명 슈퍼마켓의 성과를 결정하는 중요한 변수로 떠오르게 될 가능성은 매우 높다고 할 수 있다.

2. 성과에 영향을 미치는 인적특성요인

인적특성요인으로는 경영자와 관련된 사항과 종업원과 관련된 사항을 들 수 있으나 회귀분석결과 슈퍼마켓을 운영하는 경영자의 특성만이 성과에 대한 설명력이 있는 것으로 나타났다. 의미있는 변수로는 경영자가 슈퍼마켓이라는 사업과 관련하여 관련정보를 얼마나 많이 보유하고 있는가와 타인과의 어울림에 있어서 원만한 성격의 소유자가 성과에 커다란 영향을 미친다는 사실을 알 수 있었다. 또 하나의 재미있는 것은 슈퍼마켓 경영자의 학력이 슈퍼경영성과와 긍정적인 관계가 있다는 것이다. 이러한 결과는 지금까지의 슈퍼

〈표 5〉 성과에 영향을 미치는 인적특성요인들(단계별 회귀분석)

선정된 변수	Partial R ²	Model R ²	F값	유의수준
편리한 위치	0.0315	0.0315	2.9315	0.0903
이동고객이 주로 이용	0.0471	0.0786	4.5486	0.0357
주위에 소규모 아파트	0.0301	0.1088	2.9756	0.0880
주변에 통행객 많음	0.0281	0.1369	2.8314	0.0960

R² = 0.11979580, F값: 3.99(0.0102), 유의수준 판정기준 15%

마켓운영에 관한 우리의 예상과는 다른 것이다. 이를테면 슈퍼마켓의 경영은 노동력을 기초로 아무나 할 수 있다고 생각해 왔지만 성과가 경영자의 학력과 관계있다는 사실은 앞서 언급한 정보보유와 함께 급속한 환경변화에 대한 적응능력이 있어야 성공적인 슈퍼마켓의 경영이 가능한 시대가 도래했음을 의미하는 것이다. 아뭏든 슈퍼마켓의 경영성과는 입지도 중요하지만 경영자요인에 따라서도 크게 달라질 수 있음을 보여주는 것이다.

3. 성과에 영향을 미치는 전략특성요인

소매상의 전략을 유형화하고 결정하기는 쉽지 않지만 소매믹스연구에서 이용된 분류에 기초하여 본 연구에서도 전략적인 요인을 4가지 마케팅의 요소들 즉, 상품/서비스요소, 가격요소, 재고관련요소, 판촉관련요소와 점포관련 요소 등으로 구분하였다.

상품/서비스요인으로는 품질관리, 배달및 고객서비스, 수요예측, 상품구입선, 선도유지 등의 요소를, 가격요인으로는 판매가격, 생식품구입선, 자금조달, 무자료거래 등의 요소를, 재고관련요인은 고객조사, 재고조사, 회전율과 마진, 재고최소화 노력 등을 포함시켰다. 판촉관련요인으로는 메이커와의 공동판촉도, 판촉행사빈도, 고객유인상품, 메이커상품비중, 세일광고 등을 포함시켰고, 점포특성요인은 점포의 점포자동화, 매장연출과 인테리어정도, 쇼핑 편리성 등으로 한정 하였다.

이러한 변수들과 년간평당매출액과의 상관관계를 회귀분석을 실시하여 얻은 결과가 다음의 <표 7>에 제시되어 있다. 이 결과에 따르면 양질의 상품과 좋은 대고객서비스, 저원가, 저가격, 그리고 적극적인 판촉활동이 모두 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 품질위주와 좋은 고객서비스는 상품가치를 증대시키고, 판매자상표, 저렴한 구매, 단품관리의 자동화 등은 원가를 낮추는 전략이며, 저렴한 판매가격과, 잦은 판촉행사와 세일광고도 점포성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

결과적으로 슈퍼마켓의 전략관련특성들은 상품/서비스에 관련된 전략부문과 판매촉진활

<표 6> 성과에 영향을 미치는 인적특성요인들(단계별 회귀분석)

선정된 변수	Partial R ²	Model R ²	F값	유의수준
사업관련정보가 풍부함	0.0615	0.0615	6.2228	0.0143
모르는 사람과 잘사귀	0.0665	0.1280	7.1697	0.0088
학력이 높은 편	0.0198	0.1478	2.1627	0.1448

R² = 0.14780614, F값: 5.38(0.0019), 유의수준기준 15%

동에 관련된 전략으로 크게 2분화해서 생각해 볼 수 있다. 소매업중에서 슈퍼마켓의 경우 상품력과 판촉관련 요소가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다.

4. 점포성과에 영향을 미치는 요인들의 종합적 평가

지금까지 성과에 영향을 미치는 요인들을 크게 입지관련 특성, 인적관련 특성과 전략관련 특성으로 나누어 살펴 보았다. 이러한 변인들은 연구자의 연구모형을 근거로하여 살펴본 것이다. 지금까지 각 요인군에서 유의미한 것으로 추출된 변수들을 모두 포함하여 전체 변수에 대한 단계적 회귀분석을 실시한 결과가 다음의 <표 8>에 제시되어있다.

<표 8>에 나타난 결과에 따르면 전체적으로는 위에서 각 집단별로 구분한 경우와 유사하게 나타나고 있으나 놀랍게도 입지와 관련된 변수들이 모두 탈락되고 없다는 사실이다. 결국 점포의 성과를 결정하는 변수들은 흔히들 이야기하는 것처럼 입지가 절대적인 위치를 차지하는 것이 아니라 상품, 가격, 재고, 판촉, 점포 관련 변수들과 같은 마케팅전략 변수들이 가장 결정적인 영향을 미치며, 다음으로 중요한 것이 풍부한 정보와 슈퍼마켓 경영에 필요한 지식의 구비와 같은 경영자의 인적특성이다. 결론적으로 말하면 슈퍼마켓의 마케팅전략도 점주의 경영지식에서 나온다는 사실을 생각해 볼 때 슈퍼마켓의 성과를 결정하는 유일한 변수는 바로 경영자 자신이라고 해야 할 것이다.

5. 성과에 영향을 미치는 기타요인

지금까지 슈퍼마켓의 성과에 영향을 미치는 영향요인을 나름대로의 분석적 틀을 가지고

<표 7> 성과에 영향을 미치는 전략특성요인들(단계별 회귀분석)

선정된 변수	Partial R ²	Model R ²	F값	유의수준
비교적 싸게 파는 편	0.0862	0.0862	8.2982	0.0050
판매자상표위주로 판매	0.0458	0.1320	4.5933	0.0349
단품관리 자동화	0.0288	0.1608	2.9527	0.0893
판촉행사 자주함	0.0379	0.1987	4.0167	0.0482
세일광고 자주함	0.0404	0.2391	4.4582	0.0377
상품을 싸게 구매함	0.0220	0.2610	2.4682	0.1200
고객서비스를 잘함	0.0351	0.2962	4.0944	0.0463
가격보다는 품질에 신경	0.0229	0.3191	2.7233	0.1028

R² = 0.31907515, F값: 4.74(0.0019), 유의수준기준 15%

〈표 8〉 성과에 영향을 미치는 전체변수들(단계별 회귀분석)

선정된 변수	Partial R ²	Model R ²	F값	유의수준
싸게 판매	0.0965	0.0965	8.2210	0.0053
판매자상표 위주로 판매	0.0613	0.1578	5.5344	0.0212
사업관련정보 풍부	0.0687	0.2265	6.6587	0.0118
단품관리 자동화	0.0527	0.2792	5.4118	0.0227
재고를 줄이려고 노력함	0.0448	0.3240	4.8360	0.0310
세일광고 자주함	0.0269	0.3509	2.9816	0.0885
매장연출 훌륭함	0.0282	0.3791	3.2280	0.0766
물건이 없어 못파는일 없음	0.0185	0.3976	2.1547	0.1466
경영에 필요한 지식갖춤	0.0245	0.4221	2.9215	0.0919

R² = 0.42209507 F값: 5.60 (0.0001)

파악을 하였다. 이밖에도 수퍼마켓의 경영성과에 영향을 미치는 요인들이 있을 수 있지만 경영형태나 점포소유형태 등 경영상의 문제와 경영자의 학력이라든가 유통사업경력 등 경영자와 점포관련 특성에 따라 성과에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 추가적인 분석을 하였다.

먼저 경영형태면에서 직영형태인 경우와 체인형태의 경우로 분리하여 성과상의 차이를 단순비교한 결과 독립자영인 경우가 성과면에서 높은 것으로 나타났다. 이 분석은 본 연구에서 조사한 표본의 수가 작고 표본간의 균형을 이루지 못하여 신뢰도에 문제가 있지만 결과상의 의미는 독립직영의 경우가 체인의 경우보다 성과면에서 나은 것으로 나타났다. 이러한 결과가 왜 나타났는지에 대해서는 분명한 설명을 할 수는 없지만 앞서의 분석결과 즉, 경영자의 특성에 따라 경영성과가 달라진다는 사실에 입각해서 생각한다면 좋은 성과를 낼 수 있는 유능한 경영자는 자신감이 있기 때문에 직영을 하고 그렇지 못한 사람들이 체인점으로 가맹을 하기 때문에 나타난 현상이 아닌가 생각된다.

다음으로 점포의 형태면에서 자가의 경우가 임대인 경우보다 성과가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현실적인 자료를 근거로 할 때 성과의 변수를 연평균평당매출액으로 사용한 것이기 때문에 여타의 비용은 고려하지 않았음에도 자가의 건물에서 수퍼를 운영하는 것이 임대인 경우보다 높은 성과를 나타내는 것으로 나타났다. 이것은 자가건물인 경우 고객유인과 고객서비스향상을 위한 적극적인 투자와 개선이 가능하지만 임대인 경우 장래에 대한 불안으로 적극적인 투자를 하지 못하기 때문에 고객유인에서 뒤지기 때문으

〈표9〉 성과에 영향을 미치는 기타요인

구 분		평균	도수	t 값	유의수준
경영형태	자영	1340319	85	4.02	0.0478
	체인	7392050	14		
점포형태	자가	16301764	26	4.77	0.0315
	임대	11004341	69		
POS설치여부	설치않함	13109356	80	1.51	0.2215
	설치함	9871512	20		

로 풀이된다.

점포내 POS 설치여부에 따른 경영성과의 차이는 의미없는 것으로 나타났다. 그러나 비록 의미있는 차이는 아니지만 POS설치가 보다 긍정적으로 매출에 영향을 미칠 것이라는 연구자의 기대와 달리 POS설치점포의 경영성과가 오히려 떨어지는 현상이 나타나고 있다. 이는 설명이 거의 불가능하다.

〈표 10〉에서 보면 경영자의 학력은 통계적으로 유의한 결과는 아니지만 명백히 학력이 높을수록 성과가 좋아지는 현상을 보여주고 있으며, 종업원수에 따라서는 의미있는 성과의 차이가 나타나고 있지만 종업원의 수와 성과가 반드시 비례하지는 않는다. 20명 이상의 종업원을 가진 점포의 성과가 가장 양호하고 다음이 6-10명점포가 좋은 성과를 내고 있다. 5명 이하의 영세한 점포의 성과가 가장 떨어지는 것으로 나타났다. 사업경력도 경력이 높을수록 성과가 좋아지는 경향은 분명하나 통계적으로 유의하지는 않다. 매장의 면적과 점포의 성과간에 통계적으로 의미있는 차이를 발견하지는 못하였지만 면적이 커질수록 평당 매출은 떨어지는 경향성은 보여주고 있다.

V. 結 論

이상에서 분석결과를 살펴본 바와 같이 평당매출액을 중심으로 살펴본 슈퍼마켓의 경영 성과에 영향을 미치는 요인은 다양하며, 입지특성, 인적특성, 그리고 전략특성들이 골고루 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 입지특성중에서 유의한 결과를 나타낸 변수들은 4요소로서 편리한 위치, 이동고객의 수, 인근의 소규모아파트 존재여부 그리고 주변의 통행객 수 등이다.

〈표 10〉 성과에 영향을 미치는 기타요인

구 분		평균	도수	F 값	유의수준
학 력	고	15060972	33	1.68	0.1921
	중	11526401	56		
	하	9037268	9		
종업원수	20명이상	24553626	10	6.64	0.0004
	6-10명	14122669	20		
	11-20명	10409832	12		
	5명이하	10119850	59		
유 통 업 종 사 경 력	11년이상	15124982	16	1.52	0.2134
	6-10년	13294248			
	3-5년	12087925	33		
	2년 이하	7421150	14		
매 장 면 적	50평미만	13552365	50	0.56	0.6459
	100-200평	12636120			
	200평이상	11299252	6		
	50-100평	10427141	29		

인적특성요인중에서는 경영자의 특성만이 성과에 대한 설명력이 있는 것으로 나타났는데 의미있는 변수로는 경영자가 슈퍼마켓이라는 사업과 관련하여 관련정보를 얼마나 많이 보유하고 있는가와 타인과 얼마나 잘 어울리는 원만한 성격을 가졌는가, 그리고 경영자의 학력이 얼마나 높은가하는 요소이다. 정보가 많을수록, 성격이 원만할수록, 그리고 학력이 높을수록 슈퍼경영성과가 좋아지는 것으로 나타났다.

전략특성중에서 유의하게 영향력을 가진 변수는 양질의 상품과 좋은 대고객서비스, 저원가, 저가격, 그리고 적극적인 판촉활동 등인 것으로 밝혀졌다. 품질위주와 좋은 고객서비스는 상품가치를 증대시키고, 판매자상표, 저렴한 구매, 단품관리의 자동화 등은 원가를 낮추는 전략이며, 저렴한 판매가격과, 잦은 판촉행사와 세일광고도 점포성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

그러나 각 집단별로 유의한 것으로 나타난 영향요인들을 종합하여 각 변수들이 성과에 영향을 미치는 정도를 단계적 회귀분석을 이용해 분석한 결과 놀랍게도 입지와 관련된 변수들이 모두 탈락되었다. 결국 점포의 성과를 결정하는 변수는 입지가 아니라 상품, 가격, 재고, 판촉 및 점포 관련 변수와 같은 마케팅전략 변수들과 풍부한 정보와 슈퍼마켓

경영에 필요한 지식의 구비, 그리고 높은 학력과 같은 경영자의 인적특성이었다. 그러나 슈퍼마켓의 마케팅전략도 점주의 경영지식에서 나온다는 점을 간과하지 않는다면 슈퍼마켓의 성과를 결정하는 가장 중요한 변수는 바로 경영자라는 결론에 도달하게 된다.

참 고 문 헌

- 강인수, "중소유통업의 발전방향", 슈퍼마켓뉴스, 한국슈퍼마켓협동조합 연합회, 1993년 8월호.
- 김성영, 손진혁, "유통시장개방현황과 한국기업의 대응전략", 한국방송통신대학논문집 제 16호, 한국방송통신대학, 1993년 8, pp.507-535.
- 김원수, 소매업경영론, 경문사, 1986.
- _____, 새로운 유통형태와 판매생산성, 대한상공회의소, 1983, pp.76-80.
- 김학성, 우리나라 슈퍼마켓의 경영개선방안에 관한 연구, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1990
- 대한 상공회의소, "유통시장개방계획과 전망", 1991년 6월호.
- 대한 상공회의소, '91소매업 경영동태 조사보고, 1992년 9월호.
- 박경문, 슈퍼마켓육성방안에 관한 소고, 마산대학 논문집, 1985년.
- 박상준, "소매업태의 생성과 변모에 관한 연구", 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1985.
- 상공부, 유통시장개방계획 및 보완대책안, 1993년 1월호.
- 상무달, 현대마케팅원론, 형설출판사, 1982.
- 안태호, 마아케팅원론, 법문사, 1982.
- 오상락, 마아케팅원론, 박영사, 1987.
- 오쿠보 다카시(김용발역), 한국의 유통산업 이것이 문제이다, 한국능률협회, 1992
- 이수동, 신창락, "편의점의 성과 결정요인에 관한 연구", 한국마케팅학회 추계 학술발표회 논문, 한국마케팅학회, 1993, pp.1-24.
- 이수동, "수입개방을 앞두고 협동화, 공동화에 대하여 생각해 본다," 슈퍼마켓뉴스, 슈퍼마켓협동조합연합회, 1991년 6월호, pp.2-4.
- 장인철, "한국과 일본의 슈퍼체인 비교연구", 연세대학교 대학원, 석사학위논문, 1982.
- 정해관, "슈퍼마켓의 혁신정책, 슈퍼마켓뉴스", 슈퍼마켓협동조합연합회, 1993년 10월호.

한국수퍼체인협회, 체인스토어, 1991년 2월호.

한국수퍼마켓협동조합연합회, 슈퍼마켓 뉴스 1993. 2월, 6월.

Berman, B and Evans, J.R., *Retail Management: A Strategic Approach*, McMillan Publishing Co. Inc., 1979.

Good, W.S., "Productivity in the Retail Grocery Trade," *Journal of Retailing*, Vol.60, No.3, (Fall 1984), pp.81-97.

Ingene, C.A., "Labor Productivity in Retailing" *Journal of Retailing*, Vol.46, (Fall 1982), pp. 76-82.

Kotler, P., *Principles of Marketing* (Englewood cliffs, N.J.; Prentice-Hall, Inc., 1986.

Lewis, M.C. and D.M. Lambert, "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol.57, (Summer 1991), pp.205-225.

Lusch R.F. and Soo Young Moon, "An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing," *Journal of Retailing*, (Fall 1984), pp.37-61

S.M.I.(1980), "The Supermarket Industry Speaks", New-York; S.M.I.

Takeuche, H., *Productive Analysis as a Resource Management Tool in the Retail Trade*, Unpublished Ph.d. dissertation, University of California, Berkeley, 1977.

Takeuchi, H. and Bucklin, "Productivity in Retailing: Retail Structure and Public Policy" *Journal of Retailing*, Vol. 53, No.1 (Spring 1977) , pp.35-46.

Tathman, Ronald L., Robert Duglass and Ronald F. Bush, "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Process," *Journal of Retailing*, Vol.48 (Spring 1977), pp.17-21.

Zimmerman, M.M., *The Supermarket; A Revolution in Distribution* (New York; McGraw-Hill Book Co.) 1955.