

수유시장의 재래시장 활성화전략 사례

성정연(주저자)

성균관대학교 대학원 경영학과 박사과정
(sjy23@hanmail.net)

전선규(공동저자)

성균관대학교 경영학부 교수
(skjun@skku.edu)

새로운 유통채널인 전자상거래의 출현 뿐 아니라 기존 백화점과 할인매장의 대형화와 고급화로 인해 재래시장들은 존립 자체에 대한 심각한 위기를 겪고 있다. 우리의 삶의 정서가 담겨진 전통시장으로서 지역상권의 중심역할을 했던 많은 재래시장들이 유통구조의 변화, 소비자 라이프스타일의 변화, 소비자 구매행태의 변화 등에 효과적으로 대응하지 못하면서 경쟁력을 상실하고 있다. 그러나 일부 재래시장들은 시장현대화 사업 및 경영현대화 사업을 통한 시장 활성화전략을 추진함으로써 치열한 경쟁 속에서 틈새를 찾아 경쟁력을 회복하고 있다. 이런 상황에서 재래시장의 쇠퇴원인을 살펴보는 한편, 경쟁력을 되찾아가고 있는 재래시장의 시장 활성화전략을 평가하고 분석하는 것은 마케팅전략을 이해하는데 있어 도움이 될 것으로 본다. 본 사례에서는 서울시에서 선정한 우수재래시장 가운데 수유시장을 대상으로 시장 활성화전략의 추진상황을 소개하고 소비자가치 창출 측면에서 전략적 효과를 분석하는 한편, 문제점과 향후 전략과제를 도출하려고 한다.

주제어: 재래시장, 활성화전략, 소비자 가치

1. 서론

과거 재래시장은 유통의 중추적 역할을 담당했을 뿐 아니라 소비문화의 창출과 파급의 중심지로서 소비활동의 핵심적 역할을 수행해왔다. 그러나 대기업 및 외국계 유통업체의 유통자본에 의한 대형소매점의 등장으로 재래시장의 역할은 축소되었으며, 소비자들의 소득수준 향상에 따른 욕구변화 및 라이프스타일의 변화에 적응하지 못하고 점차 경쟁력을 상실하게 되었다. 특히 1990년대부터 시작된 대형할인점의 진입은 1970년대 백화점 및 소형규모의 할인점 진입 때보다 재래시장의 경쟁력 약화에 더 큰 영향을 미친 것으로 알려져 있다(박성용 외 2001; 이민우 2005). 대형 소매점은 2006년 342개에 비해 2007년 369개로 신규출점이 지속

되고 있으며 매출액도 2007년도에 28조 4천억을 기록함으로써 전년도 대비 10.6% 상승한 것으로 나타났다(대한상공회의소, '2007년 국내 소매업 성장전망과 향후 경영전략' 보고서). 대형 소매점 외에도 TV홈쇼핑과 인터넷쇼핑몰 등 신업태의 팽창은 고객을 분산시킴으로써 재래시장의 입지를 위축시키는 요인이 되고 있는데, 앞서 인용한 대한상공회의소 보고서에 의하면 2007년도 홈쇼핑 및 인터넷쇼핑몰 등 무점포 매출액이 17조 2천억 원으로서 전년도 대비 8.6% 상승한 것으로 나타났다. 무점포 판매의 경우 쇼핑의 편의성과 빠른 가격정보 제공을 통해 고성장을 지속하고 있는데, 통계청 자료에 따르면 우리나라 인터넷 사용 인구가 3천만 명이 넘어서면서 2007년 연간 전자상거래(E-commerce) 시장 규모는 전년대비 37.6% 이상 증가한 것으로 나타났다. 이는 전자상거래의 상대

적 장점인 저렴한 가격, 가격비교 및 정보검색의 편리성, 24시간 이용 가능성 덕분에 뿐 아니라 상대적 약점이라고 할 수 있는 보안기능의 강화를 통한 신뢰상승에도 기인한다(Li, Kuo, and Russell 1999; Ratchford, Talukdar, and Lee 2001).

이런 현상들은 대형 소매점 및新店 경우 재래시장에 비해 소비자들의 라이프스타일 및 구매성향의 변화에 부응함으로써 경제성과 편의성이 상대적으로 높다는 것을 반증한다. 그러나 소비자에게 있어 쇼핑의 가치는 경제성과 편의성 외에도 다양한 종류의 실용적 가치(utilitarian value)와 쾌락적 가치(hedonic value) 및 사회적 가치(social value)의 대상이 된다(Holbrook and Hirschman 1982). 소비자는 제품속성에 대한 판단을 하는데 있어 제품설명보다도 다른 감각적 자극 즉, 색상, 향기, 음악, 냄새, 촉감 등에 더 의존하는 성향이 있는데(Hoegg and Alba 2007; Raghubir and Krishna 1999), 이것은 곧 소비자들이 쇼핑 중에 노출되는 감각적 자극을 통해 정보를 획득하고 쇼핑의 실용적 가치를 실현한다는 것을 의미한다. 또, 소비자들은 쇼핑환경에서 제공되는 감각적 자극을 통해 긍정적인 감정을 경험함으로써 쇼핑의 쾌락적 가치를 인식하기도 하고 다른 사람들과 사회적 관계를 형성하기도 한다. 이와 같이 소비자가 쇼핑을 하는 과정에서 노출되는 감각적 자극은 소비자의 시장 체류시간 및 구매액에 영향을 미칠 뿐 아니라 매장과 제품에 대한 태도 및 선택에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Mattila and Wirtz 2001; Milliman 1986; Mitchell, Kahn, and Knasko 1995; Yalch and Spangenberg 2000 etc.).

재래시장은 대형 소매점, TV 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰에 비해 소비자에게 풍부한 감각적 자극을 제공함으로써 쇼핑의 가치를 제고할 수 있다. 이를테면, 백화점이나 대형 할인매장에 비해 재래시장은

소비자와 판매자 간 언어적 수단과 비언어적 수단에 의한 상호작용이 활발히 이루어지게 되는데, 판매원과 구매자 간 접촉은 관계 지향적 커뮤니케이션의 수단으로서 매장 및 판매원에 대한 소비자의 호의적 태도형성을 유도할 수 있다(Hornik 1992). 특히, TV 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑에서는 오직 모니터를 통한 시각과 청각이 가능할 뿐이고 촉각, 미각, 후각 등의 감각은 현실적으로 불가능하기 때문에 쇼핑과정에서 소비자가치 실현에 제한이 있다(Parsons and Conroy 2006). 반면, 재래시장에서는 다양한 감각적 자극을 제공함으로써 소비자들에게 쇼핑의 쾌락적 가치를 실현할 수 있게 할 뿐 아니라 풍부한 제품정보 제공 측면에서 쇼핑의 실용적 가치를 보충할 수 있게 한다. 이런 시각에서 볼 때, 재래시장의 활성화 전략의 효과 및 문제점에 대한 분석은 결국, 소비자가 인식하는 쇼핑가치에 토대를 두고 이루어야 할 것으로 본다.

본 사례연구에서는 먼저, 재래시장의 성격과 쇠퇴 원인을 논의한 후, 재래시장 활성화를 위한 정부지원과 서울시가 선정한 '우수재래시장'의 활성화 노력에 대해 개괄적으로 설명하려고 한다. 이어서 서울시 선정 '우수재래시장'의 하나인 수유시장을 사례로 선택하여 시장 활성화 전략의 효과 및 문제점을 심층 분석하고 향후 전략적 과제를 도출하려고 한다.

II. 재래시장의 성격과 쇠퇴 원인

2.1 재래시장의 정의

재래시장의 정의는 시장의 형식적 측면에 기초한 법률적 정의와 시장의 역사와 역할에 기초한 기능적 정의로 구분할 수 있다. 유통산업 발전법에 따

르면 시장은 일정구역 안의 건물 또는 지하도에 설치된 다수의 점포에서 도·소매업자 또는 용역업자가 상품을 매매하거나 용역을 제공하는 장소로서 매장의 분량이 허용되는 것과 일정 구역 안에서 다수의 수요자와 공급자가 정기적 또는 계절적으로 모여 상품을 매매하거나 용역을 제공하는 장소를 말한다. 재래시장은 시장의 범주에 포함되며 대체적으로 1980년 이전에 개설된 상설·정기시장으로 정의된다. 한편, 2004년 10월 제정된 재래시장육성을 위한 특별법 제 2조에서는 재래시장을 대규모 등록시장 또는 인정시장으로서 시설이 노후화되어 개·보수 또는 정비가 필요하거나 유통기능이 취약하여 경영개선 및 상거래의 현대화 촉진이 필요한 장소를 가리키고 있다. 여기서 대규모 등록시장은 대규모 점포로 등록된 시장을 뜻하며, 인정시장은 등록된 시장이 아닌 것 중 도매업자, 소매업자 또는 용역업자가 대통령이 정하는 기준이상의 면적과 점포를 갖춘 일정구역 안에서 상시 또는 정기적으로 모여 상품을 매매하거나 용역을 제공하는 장소로서 시장, 군수, 구청장(자치구의 구청장)이 인정하는 곳을 말한다.

기능적 측면에서 볼 때, 재래시장이란 다수의 수요자와 공급자가 상시 또는 계절적으로 집합하여 물건을 구매하는 일정 규모 이상의 건물 매장 또는 장터로서 주로 근대적 유통시설이 본격적으로 개발된 1980년 이전에 개설된 상설시장 또는 정기시장을 가리킨다(허정옥 2004). 이 정의에는 두 가지 의미가 함축되어 있는데 첫째, 재래시장은 우리의 의식주생활과 함께 과거로부터 존속되어 온 시장으로 도·소매상이 상품을 매매하며, 자연발생적으로 소비자 실생활 속에서 형성되고 발전되어 온 시장을 의미한다. 둘째, 재래시장은 과거의 판매방식으로 운영되며, 대형유통매장에 비하여 소매기능이 취약하고 시설이 노후화되어 재개발 및 근대화를 필요로 하는 시장을 의미한다.

2.2 재래시장의 유형

중소기업청에서는 재래시장유형을 상권특성(전국상권대형시장, 지역상권중심시장, 근린생활권 골목시장, 중소형 시장), 용도지역(상업지역, 준주거지역, 일반주거지역, 기타지역), 소유형태(개인소유, 법인소유, 공설, 임의개설시장)로 구분하고 있다. 허정옥(2004)은 상권 및 주변현황에 따라 재래시장 유형을 크게 3가지로 정리, 제시하였는데, 제 1유형은 '골목형 시장'으로 지칭되는 지역밀착형 종합소매시장으로서 주거 밀집지역의 골목 등 요지에 위치하고 있으며 고정 고객을 대상으로 농·수·축산물 및 생활 잡화 등 생필품을 소매하는 형태를 뜻한다. 그리고 제 2유형은 부도심에 위치하면서 도시 및 주변 위성도시의 고객을 대상으로 생필품에서 전문상품까지 종합적으로 도·소매하는 형태를 뜻하며, 마지막으로 제 3유형은 교통이 발달한 도심에 위치한 전국 단위 전문 도·소매시장으로서 전국의 고객을 상대로 의류, 그릇, 완구 등 전문상품을 도·소매하는 형태이다. 비슷한 시각에서 서울시정개발연구원의 보고서(2005, p116)에서는 재래시장 유형을 골목형 시장, 소규모 근린시장, 중규모 근린시장, 전문특화시장, 광역시장으로 유형을 구분한 바 있다. 또한 재래시장은 형태를 중심으로 골목형, 건물형, 그리고 골목형과 건물형이 공존하는 혼합형 시장으로 구분할 수 있다. 건물형 시장은 건물소유주체인 사업자 대표자에 의해 운영되며, 상인들은 그 안에 점포를 임대받아 운영한다. 이에 반해 골목형 시장은 상인들 내부에서 선출된 조합장에 의해 시장공동체가 운영되며, 건물형 시장과는 달리 일정구역 내에서 건물마다 다른 건물주에 임대료를 내고 점포를 운영하는 방식이다. 골목형 시장은 정부에서 시장으로 등록되지 않은 무등록시장이 대부분이었으나 재래시장활성화 정책 추진과 정에서 50명 이상의 상인 동의를 통해 시장상인조

합에 등록함으로써 시장으로 인정되고 있다.

이와 같은 구분에 종합할 때 재래시장 유형은 상권, 형태, 등록 여부에 따라 <표 1>과 같이 구분할 수 있다.

2.3 재래시장의 쇠퇴원인

재래시장의 쇠퇴원인은 소비자 구매행태의 변화에 따른 경쟁력 저하, 환경변화에 대한 개별 상인의 대응능력 부족, 그리고 시장 차원의 대응전략 미숙 등 크게 세 가지를 들 수 있다.

2.3.1 소비자 구매행태의 변화

1980년대 이후 산업화와 도시화의 진척으로 대형 할인점이나 백화점, 전문점, 편의점 등 새로운 업태가 증대하면서 재래시장의 역할은 점차 축소되었다. 대형 할인점이나 백화점, 전문점, 편의점 등 신업태의 등장은 소비자의 라이프스타일 변화와 맞물려 소비자들이 쇼핑의 편의성과 쇼핑 시간의 중요성 측면에서 쇼핑가치를 인식하는 계기가 되었을 뿐 아니라 소비자 구매행태의 전반적 변화를 초래

했다. 소득증가와 소비의 고급화, 맞벌이 부부의 증가로 인한 주말쇼핑의 보편화, 신용카드의 확산, 소비계층의 분화 등을 경험하고 있는 소비자들에게 신업태가 제공하는 다양한 구색, 경제성과 편의성, 그리고 쇼핑 시간 선택의 자유는 상대적으로 재래시장의 경쟁력을 낮추는 구조적 요인으로 작용하고 있다. 특히 젊은 소비자층을 중심으로 급속히 증가하고 있는 맞벌이 부부의 경우, 주로 퇴근 후 심야 시간대에 주로 쇼핑을 하며, 주말쇼핑을 통해 1-2주의 식량을 한 번에 구매하는 소비행태를 보이면서 재래시장 이용률이 매우 낮게 나타나고 있다. 더불어, 대형 할인점과 백화점의 경우 소비자들이 한 장소에서 쇼핑 뿐 아니라 여가, 취미, 문화 활동을 동시에 즐길 수 있는 일괄구매(One-stop shopping)의 기회를 제공하면서 문화적 욕구충족을 추구하는 소비자 라이프스타일에 부응한 것도 재래시장의 상대적 매력도를 떨어뜨리는 요인이 되고 있다.

2.3.2 상인의 대응능력 부족

유통업체의 대형화로 인해 소비자의 일괄구매가

<표 1> 재래시장 유형

상권중심	골목형시장	소규모 근린시장	중규모 근린시장	전문특화시장	광역시장
	제 1유형	제 2유형			제 3유형
형태중심	골목형	혼합형	건물형		
등록여부	등록	인정	무등록		

가능해졌을 뿐 아니라 IT기술의 확산에 따라 소비자들은 직접 시장에 가지 않고도 집에서 온라인 쇼핑을 즐길 수 있게 되었다. 특히 온라인 쇼핑에서 당일 배송이 가능해졌기 때문에 시간지체로 인한 소비자 불편이 감소되었고 소비자가 자신의 주문상품에 대한 처리과정을 직접 추적할 수 있게 되어 온라인 구매에 대한 불신도 상당히 해소되었다. 하지만 재래시장의 대부분 상인들은 이러한 유통환경의 변화에 적절히 대응하지 못하고 예전의 판매방식을 답습하였다. 이렇게 상인들이 기존 경험에 바탕을 둔 판매방식에서 벗어나지 못하는 까닭으로는 재래시장에서 특히 두드러지게 나타나는 상인의 고령화현상과 그로 인한 IT기술 활용능력의 부족을 들 수 있다. 그러나 더 큰 문제는 상인의식에서 찾을 수 있다. 기존의 상인의식을 살펴보면, 재래시장 상인들은 사업의 낮은 성과, 생활의 불규칙성 등으로 인하여 좌절, 권태, 무기력 상태에 빠지기 쉽고 긍정적인 사고를 갖지 못하는 것으로 조사되고 있다(박성용 외 2001; 이춘근 2002). 재래시장 상인들에게 있어 자신들이 판매하는 제품에 대한 자신감이 부족한 것은 고객만족경영의 장애가 될 뿐 아니라 환경변화에 대한 능동적 대응의지를 약화시키는 요인이 되고 있다. 더불어, 재래시장은 다른 유통업태에 비해 사람과 사람 간 상호작용을 통해 맞춤형 서비스의 제공 가능성이 더 높음에도 불구하고 교환이나 반품, 환불과 같은 기본적 대고객 서비스에 대한 상인들의 의식은 오히려 부족한 실정이다.

2.3.3 시장 차원의 대응전략 미숙

시장 경쟁력 약화에 대응하기 위해 많은 재래시장들은 정부지원을 활용하여 시장현대화 사업을 수행하고 있다. 그 결과, 기존 건물을 철거하고 현대적 건물로 신축하는 재건축, 건물의 구조는 그대로

둔 채 외관이나 내부 일부분 또는 전체를 개보수 또는 증개축하는 리노베이션(renovation), 노후 시장 건물에 대해 재투자를 하여 건물가치를 극대화하는 방식의 리모델링(remodeling), 특정시기의 모습으로 회복하는 복원 및 보존 등을 통해 재래시장의 물리적 환경은 어느 정도 개선되고 있다. 그러나 재래시장상인들의 자본이 영세하고 또 정부에서 지원해준 예산도 시장환경의 전반적 개선에는 부족하기 때문에 주차장과 휴게소, 화장실 등과 같은 고객편의 시설은 여전히 미흡하다. 더불어 재래시장의 경쟁력 회복을 위해서는 시설 현대화 못지않게 중요한 것이 영업방식 및 판매기법의 개선이라고 할 수 있다. 시장현대화 사업을 수행하는 재래시장 중 일부는 상인교육 등을 통해 경영현대화를 추진하면서 다소의 성과를 보이고 있다. 그러나 상인들이 새로운 영업방식 및 판매기업을 도입하는데 필요한 시장 차원의 결집력과 관리능력이 발휘되지 못하기 때문에 경영기법의 낙후성에 따른 문제점은 여전히 재래시장 경쟁력 약화의 원인이 되고 있다(중소기업청 2005).

III. 재래시장 활성화 노력

3.1 재래시장 활성화를 위한 정부지원

정부지원사업은 과거 재래시장이 지니고 있던 사회·경제적 기능을 복원하고 경쟁력을 회복하는데 있어 중요한 역할을 하고 있다. 정부는 재래시장 활성화를 위한 종합적 지원 대책의 일환으로 2005년 1월 중소기업청에 '재래시장중소기업과'를 설치하고, 2005년 3월 '재래시장 육성을 위한 특별법'을 시행하였다. 또 '시장경영지원센터'를 설립하여 재래시장의 시설현대화(시장정비사업·시설현대화사업

자문·용역 등) 및 경영현대화(경영혁신·유통기법·정보화·서비스 교육)를 추진하는 한편, 시장활성화를 위한 조사·연구 및 평가, 시장경영개선 자문·상담 및 지도 등을 수행해 왔다. 특히, 2003년부터 2007년까지 중소기업청 주관으로 추진된 '편리한 쇼핑환경 조성을 위한 재래시장 시설현대화사업'에 따라 562개 시장에 대해 6,336억원의 지원금이 제공되었고 아케이드(401개), 주차장(193개), 건물개량(395개), 진입로(53개) 등 노후시설 등이 개선되었다. 또한 2004년부터 2007년까지 '재래시장 경영현대화 사업'의 일환으로 총 782억원을 투입하여 광역상품권과 공동쿠폰의 발행을 지원하고, 각종 이벤트와 러브투어, 그리고 방송 및 박람회 참여 등을 통해 재래시장에 대한 홍보활동을 전개하고 있으며, 해마다 상인교육을 실시하는 등 다양한 방식으로 재래시장의 경영현대화 사업을 지원해 왔다(표 2).

3.2 서울시 선정 '우수재래시장' 활성화전략

서울시는 2006년도에 대한주부클럽연합회와 함께 서울시내 재래시장 177곳을 대상으로 시장 일

반현황, 기본시설, 쇼핑환경, 상거래질서, 고객불편 사항처리, 원산지 및 가격표시 등 6개 분야 총 36개 항목에 대해 실태조사를 실시한 바 있다. 그 결과, <표 3>과 같이 소비자 만족도가 높은 8곳이 '우수재래시장'으로 선정되었다. '우수재래시장'으로 선정된 시장의 활성화전략은 시설의 현대화 뿐 아니라 영업방식과 판매기법의 변화를 통한 경영현대화를 함께 추구하고 있다. 본 사례연구에서는 선정된 8개의 시장 중 수유시장을 심층분석의 대상으로 선정하였다. 수유시장의 경우, 여타 7개 시장과는 달리 시장형태가 골목형과 건물형의 '혼합형'이므로 각 형태의 특성들이 어떻게 조화를 이루는지 분석할 수 있을 것으로 본다.

본 사례연구를 위하여 2차 자료를 수집하였을 뿐 아니라 시장 관리자, 상인, 그리고 소비자를 상대로 인터뷰를 실시했다. 2차 자료로는 중소기업청 시장지원팀 및 시장경영지원센터 자료와 서울시 시장개발연구원 자료를 이용했으며, 강북구청 지역경제과의 재래시장 관련 담당자에게 시장현황에 대한 문의를 하여 수집하였다. 2007년 9월 15일~10월 3일 기간 동안 시장을 직접 방문하여 시장관리자 인터뷰는 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'의 조합

〈표 2〉 경영현대화 지원사항

사 업 명		'04	'05	'06	'07	계
고객 유치	광역 상품권(곳)	-	-	6	4	10
	시장 공동쿠폰(곳)	-	-	16	20	36
	세일·이벤트(곳)	-	96	127	170	393
	시장 러브투어(곳)	-	38	34	20	92
시장 홍보	KBS 방송홍보(회)	20	61	61	60	202
	명절 TV광고(회)	-	294	500	490	1,284
	우수시장박람회(참가시장)	100	105	112	110	427
상인교육(명)		-	7,500	1,600	30,300	53,800
지원예산(억원)		42	200	250	290	782

출처: 중소기업청(2007b)

〈표 3〉 우수재래시장

시 장 명	소 재 지	시장형태	취급품목
수유시장	강북구 수유1동 54-5	혼합형	종합
송화골목시장	강서구 내발산동 723	골목형	종합
우림골목시장	중랑구 망우동 463-44	골목형	종합
방학동 도깨비골목시장	도봉구 방학동 632	골목형	종합
변동북부시장	강북구 변동 413-3	건물형	종합
사려가시장	영등포구 신길3동 254-1	건물형	종합
청담삼익시장	강남구 청담동134-20	건물형	종합
에리어식스	중구 신당동 776	건물형	여성의류

관리자와 '수유재래시장'의 시장상인회 관리자를 상대로 실시되었는데, 시장일반현황, 시설개선 및 환경 개선, 경영혁신 방안, 향후 계획안 등에 관하여 질문하였다. 또한 상인 및 소비자 인터뷰는 네 명의 상인과 17명의 시장 이용객들을 대상으로 심층 인터뷰 및 관찰을 통해 조사하였다.

IV. 수유시장 활성화전략 분석

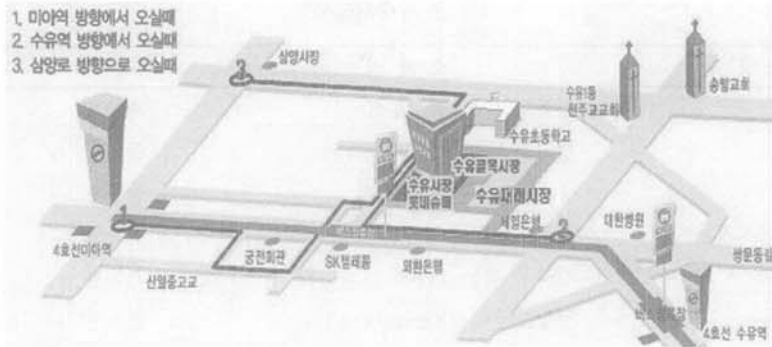
4.1 수유시장 현황

수유시장은 강북구에서 상권이 가장 활성화된 중 규모 근린시장이라고 할 수 있다. 수유시장은 반경 1km 내에 현대백화점, 롯데백화점 뿐 아니라 대형마트인 이마트, 홈에버, 롯데마트, 농협 하나가 있으며 재래시장으로는 변동북부시장, 수유중앙시장, 삼양시장, 그리고 수유프라자상가 등이 밀집되어 있어 도·소매 업종의 경쟁이 심한 편이다. 수유시장은 모두 세 개의 시장으로 이루어져 있는데, '건물형 수유시장(일명, 수유시장롯데슈퍼)'가 있고 건물 주변에 '수유골목시장'이 형성되어 있으며 바로 옆 인접한 곳에 '수유재래시장'이 형성되어

있다(그림 1). 세 개 시장을 모두 합하면 수유시장의 일평균 방문객수는 약 2만 명 가까이 되며, 일 평균 매출액은 2억 원이 넘는 규모가 큰 재래시장이다(표 4).

본래 수유시장은 1966년 3월에 7,053m²인 '건물형 수유시장'으로 시작하였으나 상가건물 주변에 상인이 들어서면서 '수유골목시장'이 자연발생적으로 형성되었다. '수유골목시장'은 면적이 2,950m²이며 2005년 시장으로 인정되었다. 길 건너편에 위치한 '수유재래시장'의 면적은 5,367m²이며 2005년 5월에 시장으로 인정, 등록 되었고, '재래시장 육성을 위한 특별법'에 의거하여 2006년 3월에 시설개선사업이 완료되었다. 이 가운데 '건물형 수유시장'은 주민들에게 통상 수유시장이라고 불리기도 하며 때로는 세 개의 시장을 통합한 수유시장과 구분하기 위하여 '수유시장롯데슈퍼'라고 호칭되기도 하는데, 그 까닭은 건물 2층에 위치한 현대식 매장을 롯데슈퍼가 임대해 사용하고 있기 때문이다.

수유시장은 이원화된 관리체계를 유지하고 있다. 즉, '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'은 동일한 상인조합에 의해 운영되고 있으나, '수유재래시장'의 경우는 별도의 시장상인협회에 의해 관리되고 있다. 이런 까닭에 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'은 같은 경영전략 및 판매방침 등이 적용되지만



〈그림 1〉 수유시장 약도

〈표 4〉 수유시장

시 장 명	시장 면적 (㎡)	일평균 방문객수 (명)	일평균 매출액 (백만원)	시장유형	시장형태	상권특성
건물형 수유시장	7,053	10,500	105	등록시장	건물형	대형유통점(이마트, 홈에버, 롯데마트, 농협하나로)과 주변 재래시장(번동북부, 수유중앙, 삼양), 수유프라자 근접
수유골목시장	2,950	6,000	88	인정시장	골목형	
수유재래시장	5,367	2,670	69	인정시장	골목형	

출처: 시장경영지원센터 '우리시장자랑 시장찾기' 자료와 강북구청 지역경제과 답변자료(2007)

‘수유재래시장’은 독자적인 전략과 방침을 구사하고 있다. 따라서 본 사례연구에서는 수유시장의 현황을 설명하고 활성화 전략을 분석하는데 있어 ‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’에 대한 내용을 하나로 통합하고 ‘수유재래시장’에 대한 내용은 별도로 구분하려고 한다.

4.1.1 ‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’의 현황

‘건물형 수유시장’은 3층 건물의 1층에 자리하고 있다. 건물 2층은 롯데슈퍼가 임대 운영되고 있으며 옥상 겸 3층에는 주차장과 조합사무실이 있다. ‘건물형 수유시장’은 과거 ‘수유파워마트’를 중심으로 30년 정도 운영되었으나 1999년 9월에 내관, 외관 리뉴얼(renewal) 공사 후 건물 2층은 롯데

슈퍼에게 임대하고 현재와 같이 1층을 사용하고 있다. 현재 점포수는 총 127개이며 대부분이 임대상인에 의해 운영되고 있고 종사자는 종업원 100명을 포함하여 총 127명이다(표 5). 한편, 건물주변에 자리하고 있는 ‘수유골목시장’의 점포수는 총 91개로서 이 가운데 83개가 임차점포이며, 종업원을 포함하여 모두 131명의 상인이 종사하고 있다. ‘건물형 수유시장’의 취급품목은 의류, 가방, 침구류, 가전제품 등 공산품이 약 70%를 차지하고 있는 반면, ‘수유골목시장’에서는 생선, 야채, 반찬 등 생필품이 주 업종으로 전체의 80%를 차지하고 있다. 결국, ‘건물형 수유시장’은 주로 공산품위주라면 ‘수유골목시장’은 주로 생식품을 판매함으로써 취급품목 측면에서 상호 보완적인 관계를 유지하고 있다.

‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’은 동일한 조

〈표 5〉 점포현황

시장	점포수(개)		업종분포	취급품목	종사자(명)	
건물형 수유 시장	자기 점포소유	1	의류, 침구류 등 70%	의류, 가방, 침구류, 가전제품 등	점포소유상인	1
	임차점포	121	기타 30%		점포임차상인	116
	빈점포	5			종업원	100
수유 골목	자기 점포소유	2	생필품 80%	생선, 야채, 반찬, 의류 등	점포소유상인	2
	임차점포	83	음식점 10%		점포임차상인	83
	노점	6 기타 10%			종업원	40
					노점상인	6

출처: 시장경영지원센터 '우리시장자랑 시장찾기' 자료와 강북구청 지역경제과 답변자료(2007)

합운영을 통해 경영관리 및 판매방침의 조화를 유지하고 있다. 두 시장이 하나의 조합을 형성하여 관리하게 된 것은 '수유골목시장'이 2003년 서울시 재래시장 활성화 지원사업의 하나인 아케이드 설치 사업을 지원받은 것이 계기가 되었다. 당시 정부지원을 받기 위해 조합을 형성하려면 사업자 등록증이 50개 이상이 필요했는데 '건물형 수유시장'의 사업자 등록증 25개와 '수유골목시장'의 사업자 등록증 25개를 마련하여 조합을 형성하게 된 것이다. 그 당시 서울시로부터 10억원의 환경 개선사업지원비를 받기 위해서는 상인들이 20%의 자비를 부담해야 했는데, 골목시장 상인들로서는 2억원이라는 많은 금액을 조성하는 것이 쉽지 않았다. 그래서 '건물형 수유시장'이 2억원을 모두 선납하고 '수유골목시장' 상인들이 조금씩 상환하기로 하였다. 이러한 계기로 조합을 결성한 '수유골목시장'의 대표상인들은 '건물형 수유시장'의 대표상인을 조합장으로 추대하고 자신들은 이사 직책을 맡아 조합 운영에 참여하고 있다.

4.1.2 '수유재래시장'의 현황

'수유재래시장'은 1960년부터 자연 발생된 시장으로서 2005년 4월 27일에 강북구청에서 재래시

장 인정서를 교부받고 시장상인회를 등록한 후 인정시장으로 등록되었다. 그리고 같은 해 12월 27일에 강북구청과 업무협약서를 체결하여, 2006년 '재래시장 육성을 위한 특별법'에 의거하여 시설개선사업을 완료하였다. '수유재래시장'은 121개의 임차점포를 포함 총 123개의 점포로 이루어져 있으며, 종업원을 포함해 모두 157명이 종사하고 있다(표 6). 업종분포를 보면 생선 및 야채 등 생필품이 80%를 차지하고 기타 품목과 음식점이 각각 10%씩을 차지하고 있다.

4.2 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'의 활성화 전략

4.2.1 시설개선

'건물형 수유시장'은 2003년 시설 개선사업을 통해 국비 2억원, 시비 9,600만원, 구비 2,400만원, 민자 8,000만원 등 총 4억원을 들여 건물 내 엘리베이터를 설치, 인테리어, 건물도색, 그리고 가로등 설치 공사 등을 실시하였다. 상가건물 3층 옥상에는 20대정도 주차가 가능한 주차시설을 구비하였고, 설, 추석 등 명절에는 근처 수유초등학교 운동장을 하루 20만원에 빌려 주차장으로 활용하고 있다. 또한 건물 안에는 여름과 겨울에 냉난

〈표 6〉 점포현황

시장	점포수(개)	업종분포	취급품목	종사자(명)
수유 재래	123	2	생필품 80%	점포소유상인 2
		음식점 10%	생선, 야채, 의류 등 157	점포임차상인 111
		기타 10%		종업원 30
				노점상인 14

출처: 시장경영지원센터 '우리시장자랑 시장찾기' 자료와 강북구청 지역경제과 답변자료(2007)

방 시스템을 가동하여 쾌적한 쇼핑환경을 조성하고 있으며, 고객 편의를 위해 수세식 화장실을 각 층마다 모두 11칸 설치했다.

'수유골목시장'은 2004년도에 시비 6억 4천만원, 구비 1억 6천만원, 민자 2억 4천 4백만원 등 총 10억 4천 4백만원을 들여 시설개선사업에 착수했다. '수유골목시장'이 서울시 환경 개선사업지원비를 통해 처음 실시한 사업은 2004년 10월 준공된 아케이드 설치공사이다. 아케이드를 설치함으로써 고객의 쇼핑환경은 크게 개선되었다. 비가 오는 날이 오든 날씨가 춥든 고객들은 쾌적한 환경에서 편하게 다닐 수 있으며, 상인들에게는 점포 앞의 천막을 걷어 내거나 혹은 차양할 수고를 덜게 해주는 이점이 있다. 아케이드 설치와 더불어 무질서하게 달려 있던 간판 70여개를 정비하고 조명등, 가로

등 등 소비자의 눈높이에 맞추어 환경을 조성하여 시장 미관을 개선하였으며, 간판정비, 도로포장, 전기 통신공사, 하수관 공사, CCTV 설치공사를 통해 쾌적하고 안전한 쇼핑환경을 조성하였다. 아래 〈사진 1〉의 왼쪽은 '건물형 수유시장'의 입구이며, 오른쪽 사진은 시장 측면 사진이다. 그리고 〈사진 2〉의 왼쪽은 '수유골목시장'의 입구이며, 오른쪽은 시장 내부 사진이다.

재래시장들이 시장 활성화전략을 추구할 때 통상적으로 가장 역점을 두게 되는 부분은 시설개선사업이 아닐 수 없는데, 시장조합에서는 쾌적한 쇼핑환경의 조성을 위한 시설개선사업을 지속적인 과제로 삼아 앞으로도 꾸준히 수행할 계획을 갖고 있다.



〈사진 1〉 건물형 수유시장



〈사진 2〉 수유골목시장

“2008년 계획으로 고객의 쇼핑의 편리성 및 서비스 수준을 보다 높이기 위해 각 층마다 있는 화장실을 세련된 수준으로 개조할 것이며, 냉난방 시설은 리뉴얼(renewal)하고, 주차장에 녹지 공간을 만들어 고객의 쉼터를 조성하려 합니다. 이러한 활성화 추진을 통해 대형마트나 백화점 못지않은 편리한 쇼핑환경과 여가 및 문화 활동이 가능하도록 하여, 시장을 백화점 같이 만들 것입니다.” -조합 관리자-

4.2.2 공존전략

같은 건물 2층에서 수유시장과는 관계없이 별도로 임대 운영되고 있는 대형마트인 롯데슈퍼는 수유시장의 재래 상인들의 매출에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 그러나 재래 상인들에게 있어 롯데슈퍼는 오히려 고객유치에 도움이 되는 고마운 존재가 되고 있다. 재래 상인들은 롯데슈퍼의 광고를 통해 수유시장의 광고효과도 기대할 수 있을 뿐 아니라 롯데슈퍼가 배포하는 전단지 광고를 보고 찾아 온 고객들이 자연스럽게 수유시장에서도 구매를 하도록 유인하고 있다. 이런 후광효과는 재래시장을 찾는 고객층 확대 측면에서도 찾아 볼 수 있는데, 롯데슈퍼가 밤 11시 30분까지 운영하므로 늦은 시간에 롯데슈퍼를 찾는 맞벌이 부부나 젊은

소비층들이 수유시장의 재래 상점도 들르곤 한다. 수유시장과 롯데슈퍼의 공존은 한 장소에서 다양한 제품을 동시에 구매하고자 하는 소비자의 욕구를 충족시킬 뿐 아니라 현대식 매장과 재래시장의 쇼핑을 동시에 경험하고자 하는 소비자의 숨겨진 욕구를 충족하고 있다. 더불어 고객은 수유시장에서 판매되는 제품을 롯데슈퍼의 제품과 바로 비교할 수 있기 때문에 수유시장 상인들은 롯데슈퍼의 존재를 오히려 제품 품질 및 가격에 대한 신뢰성을 확보하는 기회로 삼고 있다.

재래시장과 현대식 대형매장이 인접해 있는 경우, 서로 이해가 상충되고 갈등이 발생할 가능성이 높다. 그러나 수유시장의 경우, 현대식 대형매장인 롯데슈퍼와 공존할 뿐 아니라 오히려 재래시장의 경쟁력을 향상하는 수단으로 활용할 수 있는 것은 아래 인터뷰에서 알 수 있듯이 상호 보완적 역할에 대한 인식 하에 신뢰감을 형성하고 불필요한 갈등을 해소하기 위해 상인과 조합이 함께 노력을 기울인 덕분이다.

“롯데슈퍼 전에 수유파워마트로 30년간 주변 시장 상인과 반발 없이 자연스럽게 공존한 토대 위에 롯데슈퍼가 들어섰기 때문에 가능한 결과입니다. 그 당

시 수유파워마트는 고객들을 끌어오는 핵심 점포의 역할을 했었고, 자연스럽게 주변의 노점상의 내방객 숫자를 증가시키게 하였으므로, 수유파워마트가 건물 내부 2층을 롯데슈퍼에게 임대하더라도 주변 상인들의 반발이 없었던 것입니다. 그러므로 건물형 수유회장을 이용한 고객들은 자연스럽게 서로 다른 두 유통업체 병매가 가능하게 되었고, 상인들 입장에서는 시장 이용객이 증가됨으로써 서로에게 윈윈(win-win)이 된다고 생각하게 된 것입니다.” -조합 관리자-

4.2.3 시장 홍보

시설개선사업에 많은 금액을 투자하여 쇼핑의 편의성이 상당히 좋아졌지만 물리적 환경개선만으로 재래시장의 경쟁력을 되찾을 수 없다는 점에 공감대가 형성되어 있었다. 이런 공감대에 바탕을 두고 수유회장은 다른 재래시장에 비해 시장 이미지 개선에 많은 관심을 갖고 특히, 고객들이 시장에 대해 친근함과 신뢰감을 갖도록 노력하고 있다. ‘건물

형 수유회장’과 ‘수유평목시장’은 시장을 상징하는 캐릭터와 로고를 공동으로 개발하였는데, 심벌마크는 ‘건물형 수유회장’의 미래 비전과 의지를 영문 이니셜 ‘S’와 ‘별’을 결합해 쉽고 간결하게 표현하였다(그림 2). 수유회장(水諭)의 수(水)를 모티브로 한 별은 ‘건물형 수유회장’이 고객들에게 약속하는 만족과 신뢰, 즐거움, 꿈과 미래라는 다양한 의미를 담고 있다. 워드마크는 ‘건물형 수유회장’과 ‘수유평목시장’을 각각 표시하는 것과 두 시장을 통합하여 표시한 것 등 두 종류를 만들었다(그림 3). 그리고 시장을 찾는 고객들에게 지역시장으로서의 친근함을 더하고 재래시장이 갖는 낡은 이미지에서 탈피하기 위해 남녀 캐릭터 ‘수리’와 ‘유리’도 만들었다(그림 4). 이 캐릭터는 맑고 푸른 이미지를 모티브로 한 활기차고 정이 넘치는 시장의 이미지를 담도록 제작되었는데, 친절하고 믿을 수 있는 시장상인을 상징하는 한편 젊고 현명한 주부고객의 모습을



〈그림 2〉 심벌마크



〈그림 3〉 워드마크



〈그림 4〉 건물형 수유회장 캐릭터



〈그림 5〉 건물형 수유회장 캐릭터 응용

상징하는 것이다. 이러한 기본 캐릭터를 토대로 여러 가지 응용형 캐릭터도 제작되어 활용되고 있다. 예를 들면, 안내도우미 캐릭터, 캠페인 캐릭터와 같이 각 업무에 따라 다양한 캐릭터가 제작되었으며 귀금속 캐릭터 또는 수산물 캐릭터 등과 같이 각 업종을 대표하는 캐릭터도 등장하였다. 이런 캐릭터들은 홍보용 스티커, 배너광고, 현수막, 명함, 포장지, 쇼핑백 등에도 활용되어 인지도를 높이고 수유시장에 대한 브랜드 이미지 구축에 일조하고 있다(그림 5).

캐릭터와 로고의 도안과 사용에서 보듯이 수유시장은 매우 적극적인 방법으로 시장홍보활동을 벌이고 있다. 유명인사들을 통해 수유시장을 소개하려는 노력을 기울일 뿐 아니라 TV 프로그램 가운데 지역의 풍물을 소개하는 코너에 수유시장이 반영되도록 함으로써 시장에 대한 인지도와 이미지를 제고하기도 했다.

“6시 내고향에 2번이나 방송을 탄 재래시장은 강북구에서 저희 밖에 없습니다. 그 만큼 수유시장을 여러 소비자들에게 알릴 수 있게 되었습니다. 2007년 9월21일에는 모 대선후보가 방문하여 상인들을 만나 격려하고 소비자들에게는 재래시장을 이용해 달라는 부탁을 했었죠.” -조합 관리자-

4.2.4 지역밀착형 마케팅

‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’은 다양한 이벤트를 개최하여 지역주민과 정서적 유대를 강화하고 있다. 최근 실시된 이벤트로는 2006년 5월 2일부터 8일까지 7일 간 가정의 달 행사를 들 수 있는데, 이 행사에서는 특히 아이들이 동물을 만지며 함께 놀 수 있는 체험 동물원 뿐 아니라 어린이 그림 그리기 대회, 아동도서 증정, 카네이션 증정, 그리고 어버이날 기념 통기타 가수 라이브 공연, 가족 노래자랑, 경품추천행사 등이 포함되어 지역

주민으로부터 큰 호응을 받은 바 있다. 같은 해 9월 28일부터 10월 2일까지 5일간 ‘한가위 장터 큰잔치’에서는 추석맞이 각설이 축하공연과 대한주부클럽에서 추천하는 서예, 초대작가와 함께하는 가훈 써주기 한마당 행사 등을 통해 시장과 지역주민이 한 가족처럼 느낄 수 있는 기회를 마련한 바 있다. 행사기간에는 재래시장이용 감사 사은품 행사라는 이름으로 다양한 판촉활동이 함께 이루어졌는데, 수유시장 로고가 있는 고급 장바구니와 상품권을 증정하고 수유시장 알기 퀴즈대회 및 수유골목장기자랑을 통해 상품구매권을 경품으로 제공하기도 했다. 또, 연말에는 서울시 우수시장으로 선정된 것을 축하하기 위해 ‘건물형 수유시장’, ‘수유골목시장’, ‘수유재래시장’이 모두 참여하는 ‘연말 재래시장 감사 사은 대잔치’를 개최하여 1만원 이상 구매고객에게 선착순으로 신라면 2개 묶음, 1리터짜리 진간장, 1kg짜리 하얀 설탕 등을 사은품으로 증정하기도 했다. 시장상인들은 이런 행사를 일과성에 그치지 않고 연례행사로 계속 이어가기 위해 2007년에도 설맞이 장터 대잔치 및 한가위 대잔치 등을 개최하여 주민들의 호응도가 높은 공연 및 경품행사 등을 실시하고 있다(그림 6).

4.2.5 원산지 표시제

재래시장이 안고 있는 한계점 중의 하나는 제품 품질에 대한 고객의 불신감과 그로 인해 나타나는 재래시장 자체에 대한 불신이 아닐 수 없다. ‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’의 활성화전략은 고객 신뢰 확보에도 초점이 두어져 있는데 그 일환으로 두 시장 모두 원산지 표시를 강화하고 있다. 원산지 표시제는 특히, 농수산물 제품을 주로 취급하는 재래시장에서는 제품 품질에 대한 소비자 불신을 해소할 뿐 아니라 시장 전체에 대한 신뢰감을 확보하는 수단이 되고 있으며, 고객들도 좋은 반응을

보이고 있다.

4.2.6 정보기술 활용

재래시장의 입장에서 볼 때 현대적 대형매장이 가장 위협적인 존재이기는 하지만 또 다른 경쟁자는 온라인 쇼핑몰이 아닐 수 없다. '건물형 수유시장'과 '수유골목시장' 상인들 모두 유통환경에 급격한 변화를 초래하고 있는 온라인 쇼핑의 급격한 성장에 위협을 느끼고 있으며 동시에 시장상인들의 적극적이고 주체적인 대응노력의 필요성에 대해 공감하고 있다. 그런 노력의 일환으로 중소기업청이 재래시장 상인들을 대상으로 실시하고 있는 IT교육지원 프로그램이 활용되고 있다. IT교육은 재래시장 상인들에게 컴퓨터 활용방법 뿐 아니라 시장별 홈페이지를 운영할 수 있는 방법도 가르치고 있는데, 궁극적으로는 오프라인과 온라인 상 두 개의 점포를 동시 운영할 수 있도록 하여 재래시장의 경쟁력을 향상하는데 목적이 있다. 전자상거래의 등장에 따른 쇼핑환경의 변화에 대해서는 '건물형 수유시장' 상인들이 상대적으로 더 적극적인 대응노력을 펼치고 있다. '건물형 수유시장'은 중소기업청의 IT교육지원 프로그램이 실시되기 전부터 온라

인 쇼핑몰 운영의 필요성을 크게 인식하고 2001년도에 이미 수유시장의 온라인 쇼핑몰인 '파워마트(www.e-powermart.com)'를 개설한 바 있다(그림 7).

4.2.7 상인교육

'건물형 수유시장'과 '수유골목시장' 상인들은 재래시장 활성화노력의 성패를 가르는 것은 결국 상인들 스스로 유통환경변화 및 소비자 쇼핑패턴의 변화에 적극적으로 대응하려는 의지에 달려있다는 점을 인식하고 있다. 그리고 이런 인식은 중소기업청의 지원에 의해 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장' 공동으로 실시되고 있는 상인대학 교육에 반영되고 있다. 상인들은 이 교육을 통해 유통시장 환경 변화에 따른 재래시장 경쟁력 향상 방안, 서비스 마케팅 실천전략, 친절하고 깨끗한 시장 만들기, 상품진열방법, 고객을 주인으로 모시는 서비스 향상 실천 방안, 상인 의식변화 등을 배우고 있다.



〈그림 6〉 시장 축제 및 이벤트 행사



〈그림 7〉 온라인 쇼핑몰 '파워마트'

4.3 '수유재래시장'의 활성화 전략

4.3.1 환경개선

'수유재래시장'의 환경개선사업은 2004년 서울시와 자치구로부터 지원받은 18억 원과 상인부담금 2억 원 등 총 20억 원으로 시작되었다. 환경개선사업의 일환으로 아케이드를 설치하여 쇼핑환경을 개선했을 뿐 아니라, 상인과 고객 편의를 위해 방충시설을 갖추게 되었다. <사진 3>의 왼쪽은 수유재래시장의 입구 사진이며, 오른쪽은 시장 안의 모습이다. 시장 내에 설치된 전광판을 통해 수유재래시장의 환영 메시지를 전달할 뿐 아니라 여러 가지 판촉 및 할인행사, 이벤트 등을 안내하고 있다. '수유재래시장'은 특히 고객의 안전을 위한 시설투자가 함께 이루어져 6대의 CCTV를 설치하고 스프링클러와 소화전, 화재수신기 등을 구축하였고 도로포장과 전기시설보수공사도 함께 시행되었다.

4.3.2 지역밀착형 마케팅

앞서 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'과 같이 '수유재래시장' 또한 지역주민과 정서적 유대를 강

화하기 위해 고객이 동참할 수 있는 각종 행사를 벌이고 있다. 2006년 3월 시설준공기념행사 잔치를 시작으로 5월에는 '가정의 달' 행사를 개최하였다(그림 8, 왼쪽). 이 행사에서는 특히 중장년층의 기호에 맞는 이벤트를 많이 개최하였는데 노인잔치, 가훈 써주기, 안마, 지압서비스, 각설이, 풍물패놀이, 엿장수 등과 같은 행사를 펼치고 참여고객에게 경품권도 증정하였다. 같은 해 9월에는 '추석맞이 사랑의 장터'라는 주제로 3일간 각설이 공연이 있었고 아이들의 참여를 유도하기 위해 허수아비 만들기 및 허브화분 심기 등 체험 행사도 개최하였다(그림 8, 오른쪽). '수유재래시장'이 각종 행사를 통해 현대화된 도시에서는 이제 쉽게 경험하기 못하는 일들을 재현하는 것은 대형할인점이나 백화점에서 실시하는 각종 판촉행사와 차별화될 수 있을 뿐 아니라 행사참여자들에게 재래시장 특유의 향수와 정감을 느낄 수 있게 한다. 또, 각종 재현 행사 뿐 아니라 불우 노인 20명을 선정하여 백미 10kg 1포와 라면 1박스를 증정하기도 했는데 이런 행사는 '수유재래시장'을 바라보는 지역주민들에게 '우리 동네 시장'이라는 인식을 심어주고 정서적 유대감을 강화하려는 노력의 일환으로 진행되고 있다.



<사진 3> 수유재래시장



〈그림 8〉 수유재래시장의 이벤트 및 행사

4.3.3 쿠폰발행

‘수유재래시장’은 ‘건물형 수유시장’과 ‘수유골목시장’과 같이 상품권을 발행하고 있을 뿐 아니라 두 시장에서는 도입하지 않고 있는 쿠폰제도를 시행하고 있다. 쿠폰제도는 2007년 9월 11일부터 고객에 대한 감사의 뜻으로 쿠폰을 증정하면서 시작되었다. 쿠폰은 ‘수유재래시장’ 점포 가운데 간판에 쿠폰이 부착되어 있는 쿠폰가맹점에서 물건을 구매하게 되면 약정된 금액에 따라 1매씩 받게 된다. 고객들은 어느 정도의 쿠폰을 모으면 현금처럼 사용하기에도 하고 30장, 50장 썩 모아서 매주 토요일 오후 2시부터 6시까지 상인회 사무실로 가져와 3천원이나 5천원의 상품권으로 교환하기도 한다. ‘수유재래시장’은 고객들로 하여금 쿠폰사용을 촉진하기 위해 사은품제도를 함께 실시하고 있는데, 고객들이 사용한 쿠폰 뒤에 자신의 성명과 전화번호를 기재하면 매월 1회 50명을 추첨하여 사은품을 지급하고 있다. 한편, 영세한 재래시장의 쿠폰제도는 상인들에게 있어 경제적 부담이 되기 때문에 참여율이 낮아지는 문제점이 생길 수 있다. ‘수유재래시장’에서는 쿠폰발행에 따른 상인의 부담감을 줄이고 많은 점포의 참여를 촉진하기 위해 일종의 스

폰서십을 활용하고 있는데, 쿠폰 앞면에 스폰서 업체의 광고를 넣어 주는 대신 광고비를 받아 쿠폰발행에 따른 상인비용을 충당하고 있다(그림 9).

4.3.4 정보화

‘수유재래시장’은 경영현대화 전략의 일환으로 시장의 정보화를 추구하고 있으며, 이를 위해 상인에 대한 정보화 교육과 하드웨어 구축이 병행 실시되고 있다. 정보화 교육에서는 상인들의 컴퓨터 활용능력을 실질적으로 향상하는데 교육목표를 두고 있다. 특히, 재래시장 안에는 교육시설이 부족하기 때문에 특수 제작된 버스를 이용하고 있는데 버스 안에서 영상을 이용한 시청각교육과 PC 등의 교육기자재 활용이 가능하도록 되어 있다. 이러한 정보화 교육은 디지털 혁신상인 육성과 재래시장 IT화를 위해 KT와 함께 실시하는 협력사업으로서 궁극적인 목적은 기존 점포 외에 전자상거래가 가능한 e마켓을 추가하는 1인 2점포 시대의 실현에 있다. 이런 목적을 달성하기 위해 ‘수유재래시장’에서는 시장 내에 초고속 인터넷의 구축사업과 상인 대상 컴퓨터 구입비 지원제도를 병행하고 있다(그림 10).

쿠폰30장 → 6000원으로~

수유시장을 이용해주시는 고객님!
물건 구입시 꼭 쿠폰을 받아가시기 바랍니다.

해당 점포에서 물건을 구입시 그 점포에서 설정한 금액에 맞춰 쿠폰을 드리고 있습니다. 점포에서 쿠폰을 주지 않으면 꼭 쿠폰을 달라고 말
씀하셔서 꼭 쿠폰을 받아가시기 바랍니다.

지금 쿠폰 10장을 시장 입구로 가져오시면 쿠폰 10장을 확인하고 선을
을 드립니다. (쿠폰은 다시 돌려드립니다)

30장 모아오시면 확인만 하고 3000원권 시장 상품권을 드립니다.
(한마디로 6000원 효과)

받은 쿠폰을 현금처럼 사용이 가능하며 사용후 주점을 통해 한달에
한번씩 선물을 드립니다. 쿠폰은 사용기간이 있지 않습니다.

수유시장이 이용해 주시는 고객님들에게 반문만큼 돌려드리고자 고면
하고 있습니다.
앞으로도 많은 애용 부탁드립니다.

수유재래시장 상인회



〈그림 9〉 수유재래시장 쿠폰



〈그림 10〉 '수유재래시장'의 정보화

4.3.5 상인의식

'수유재래시장'에서 추구하는 경영현대화를 위한 상인교육은 정보화 교육 뿐 아니라 상인의식개혁에 도 초점이 두어져 있다. 2006년 12월에 3일간 '신나는 수유재래시장 만들기 교육'을 실시하여 친절하고 깨끗한 시장, 고객만족 서비스향상, 상인의식 변화 등과 같은 주제를 중심으로 상인교육을 실시한 바 있다. 또한 2007년 8월과 9월에는 '크고 좋은 수유재래시장 만들기' 상인교육을 하루 3시간씩 5일간 모두 15시간의 일정으로 실시한 바 있다.

아래의 인터뷰에서 나타나듯이 '수유재래시장'의 상인교육은 환경변화에 대한 상인들의 적극적 대응의지를 고취하고 새로운 판매기법의 도입을 통해 시장의 경쟁력을 제고하는데 목적을 두고 있다.

"대형할인점에 살아남기 위해서는 상인의 마음이 짐과 서비스, 상품진열, 인테리어 상담, 변화에 대응하는 자세 등을 배워, 더 크고 강한 시장이 되려고 합니다. 그러므로 옛날 저자거리의 생존이 나는 곳, 인정과 활기가 있는 재래시장으로 고객에게 다가설 것입니다." -시장 상인회 임원-

4.3.6 고객만족

'건물형 수유시장'과 '수유골목시장'의 활성화 노력과 비교할 때 '수유재래시장'에서 두드러지는 점은 고객만족과 상인만족에 각별한 비중을 두고 있다는 점이다. '수유재래시장'의 경우는 '건물형 수유시장'과 같이 자체적으로 관리하는 화장실이나 주차시설이 없기 때문에 고객의 쇼핑 편의성이 떨어질 위험이 있다. 그러나 '수유재래시장'은 편의시설의 부족을 대고객 서비스로 보완하기 위한 노력을 기울이고 있다. 상인대상 경영현대화 교육이 고객만족을 위한 서비스 측면에 초점이 놓여 있듯이 상인들은 새로운 판매기법 도입과 대고객 대응자세의 변화를 통해 고객에게 수준 높은 서비스를 제공하고 있다. 상인들은 과거 경험을 바탕으로 자신들의 눈높이에서 영업하는 것이 아니라 소비자의 눈높이에 맞는 영업방식으로 고객만족도를 높이고, 단골고객을 통해 상인에 대한 감정적 애착과 점포에 대한 로열티를 강화하고 있다. 한편, 재래시장의 경우는 개별 점포 및 상인 별로 고객대응방식과 서비스 수준이 제각각이어서 시장 전체적으로 고객만족도를 향상시키는데 장애가 생길 수 있다. 그러나 '수유재래시장'은 재래시장활성화 정책 추진을 위해

서 50명 이상 상인의 동의를 통해 인정된 시장이다 보니 다른 재래시장에 비해 높은 결속력이 큰 자산이 되고 있다. 대고객 서비스 향상을 고객의 소리를 청취하는 것 뿐 아니라 상인들도 여러 가지 개선사항을 건의하고 실행하는데 동참하고 있다. 특히, 상인 건의서는 상인 자신의 불편사항을 해소하는 통로가 되는 동시에 상인 간 불협화음을 줄임으로써 고객만족활동의 토대가 되고 있다(그림 11).

4.4 소비자가치 측면에서 활성화전략의 효과 분석

일반적으로 재래시장의 활성화전략은 크게 하드웨어(hardware) 측면의 시장현대화와 소프트웨어(software) 측면의 경영현대화로 구분된다. 시장현대화는 재건축, 리노베이션(renovation), 리모델링(remodeling), 복원, 보존과 같은 시설개선지원 사업을 포함하는 반면, 경영현대화는 리뉴얼(renewal), 관리운영혁신, 머천다이즈징(merchandising) 혁신, 의식혁신 등을 포함하고 있다(서울시정개발연구원 2005; 허정옥 2004). 앞에서 살펴본 것과 같이 수유시장의 경우, 아케이드 설치, 냉/난방 공사, 주차장 설치, 간판 및 도로 정비 등이 시장현대화의 일환으로 수행되었다. 반면, 경영현대화의

건의서 저희들의 수유재래시장을 이용 하여 주심에 깊은 감사 드립니다. 더 크고 좋은 시장이 되기 위한 참신한 아이디어와 불편하셨던 사항을 후면에 기재하여 주시면 대단히 감사하겠습니다. 고객님과 상인 회원들의 불편을 최소화 하겠습니다. 수유재래시장 상인회	사랑합니다 1. 건의 사항 2. 기타 (불편사항) 2007년 월 일 회신을 받고 싶으시면 기재해 주십시오 전화번호 : 성명 :
---	---

〈그림 11〉 건의서

일환으로 건물형 상가와 골목형 상가의 보완효과 유지노력 뿐 아니라 각종 홍보활동 및 판매기법과 판촉활동이 수행되고 있다. 이 가운데 시장홍보활동으로는 캐릭터 및 로고의 사용과 함께 각종 공연 및 행사 개최를 들 수 있으며 판매기법 및 판촉활동으로는 경품 및 사은품 제공과 쿠폰발행 외에도 원산지표시제도 시행 등을 들 수 있다. 그런데, 이와 같은 수유시장의 활성화전략에 대해 그 효과를 분석하기 위해서는 수유시장의 시장현대화 및 경영현대화 노력이 궁극적으로 어떤 측면의 소비자가치(consumer value)를 창출하고 있는가에 대한 분석이 필요하다. 본 절에서는 수유시장이 수행하고 있는 시장 활성화전략에 의해 수유시장을 이용하는 고객들이 쇼핑경험 중에서 인식하는 가치가 어떻게 영향을 받는지 소비자 인터뷰를 활용하여 분석하려고 한다.

Holbrook(1999)은 소비자가치의 종류를 세 개의 차원을 사용하여 모두 8가지로 구분하고 있다. 세 개의 차원 가운데, 자기중심적(self-oriented)/타인 중심적(other-oriented) 차원은 소비행위를 통해 소비자 자신을 위한 가치의 창출과 다른 사람의 이해를 위한 가치의 창출을 구분하며, 외재적(extrinsic)/내재적(intrinsic) 차원은 소비행위가 최종 목적의 달성을 위한 수단으로서 갖는 가치와 소비행위 그 자체를 목적으로 삼아 창출되는 가치를 구분하고, 활동적(active)/반응적(reactive) 차원은 소비자의 제품사용에 의해 창출되는 가치와 제품 자체가 담고 있는 가치를 구분하는 것이다.

이렇게 세 개의 차원을 통해 구분되는 8가지의 소비자가치 가운데 자기중심적 가치로는 효율성(efficiency), 우수성(excellence), 즐거움(play), 미적 가치(aesthetics) 등 네 가지가 있으며 타인 중심적 가치로는 신분(status), 존경(esteem), 윤리적 가치(ethics), 정신적 가치(spirituality) 등 네 가지가 있다(표 7).

4.4.1 시설개선

수유시장의 활성화전략 가운데 시장현대화의 일환으로 수행된 아케이드 설치, 냉/난방 시설, 화장실, 주차장 설치 등은 시장의 우수성(excellence) 측면에서 소비자가치를 창출하는 것으로 보인다. 우수성의 가치는 소비자들이 시장에서 구매하는 제품의 품질 및 시장에서 경험하는 서비스의 품질을 높게 인식하여 시장구매행위에 대한 만족도가 높아질 때 창출되는데, 수유시장을 이용하는 고객들은 수유시장이 갖추고 있는 주차장과 현대식 화장실 등을 통해 쇼핑환경에 대한 만족감이 높아진 것으로 나타나고 있다.

“그 전에는 대형마트에서 주로 구매했었는데, 시설이 개선된 이후로는 수유시장에 오게 되요. 건물 옥상에 주차시설이 있어 편하고...” -주부 A, 30대-

“다른 재래시장에는 없는 주차공간의 여유가 너무나 만족스러워요. 그리고 화장실도 깨끗한 편이고. 아마, 강북구에서 수유시장만큼 주차시설의 이용이

〈표 7〉 소비자가치의 유형

		외재적(Extrinsic)	내재적(Intrinsic)
자기중심적 (Self-oriented)	활동적(Active)	효율성(Efficiency)	즐거움(Play)
	반응적(Reactive)	우수성(Excellence)	미적 가치(Aesthetics)
타인 중심적 (Other-oriented)	활동적(Active)	신분(Status)	윤리적 가치(Ethics)
	반응적(Reactive)	존경(Esteem)	정신적 가치(Spirituality)

편리한 시장은 아마 없을 걸요?” -주부 B, 30대-

시설개선사업 가운데 아케이드 설치와 간판, 진열대, 도로 정비 등은 수유시장을 이용하는 고객들에게 쇼핑의 편리성을 제고할 뿐 아니라 미적 가치(aesthetics)를 창출하는 것으로 보인다. 미적 가치는 소비자가 쇼핑 중 노출되는 외부의 물리적 자극에서 미적인 아름다움을 인식할 때 창출되는데, 수유시장 고객들은 수유시장의 환경개선을 통해 쇼핑의 편리성 뿐 아니라 시각적 가치를 인식하는 것으로 나타났다.

“예전에는 장마철이나 겨울철에는 집이 바로 앞인데도 시장에 올 생각조차 하지 않았어요. 특히 장마철에 우산 들고 나오기도 귀찮고 겨울철에는 너무 춥고 바닥도 미끄럽고 해서 안줄았죠. 그런데 저렇게 가리개를 설치하니깐 비가와도 눈이 와도 쇼핑을 편하게 할 수 있어 좋아요. 그리고 진열도 깔끔해 저서 좋아요. 예전에는 쾌쾌한 냄새도 나고 정신없이 어질러져 있는 것 같았는데, 지금은 쾌적한 느낌에다 진열도 보기 좋게 하니깐 보기 좋은 떡이 맛도 있다는 말이 맞는 것 같아요.” -주부 C, 50대-

4.4.2 건물형과 골목형의 보완효과

수유시장은 재래시장 내에 현대식 시장인 롯데슈퍼가 있고 또, 건물형 시장 주변으로 골목형 시장이 함께 자리하고 있으면서 상호 보완적 관계를 유지하고 있다. 특히, 취급품목과 업종 측면의 보완관계는 수유시장을 찾는 고객들에게 한 곳에서 여러 제품을 동시에 구매할 수 있게 할 뿐 아니라 다양한 제품들을 한 장소에서 비교 선택할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 이처럼 상호 보완적 관계를 유지한 결과, 고객들은 제품 및 품종의 구색 측면에서 수유시장의 우수성을 크게 인식할 뿐 아니라 다리품을 팔지 않고도 원하는 물건을 구입할 수 있

어 효율성(efficiency) 측면의 가치를 인식하는 것으로 보인다. 효율성의 가치는 고객이 자신의 쇼핑 목적을 달성하는데 필요한 투입요소 특히, 시간과 물리적 노력을 절감함으로써 쇼핑의 편의성을 인식할 때 창출되는데, 수유시장 고객들은 수유시장에 공존하는 다양한 업태와 업종 덕분에 쇼핑의 편의성을 높게 인식하는 것으로 나타났다.

“...건물 주변에는 골목시장이 있기 때문에, 시장한 바퀴 돌면서 주로 반찬, 생선 등을 사고, 롯데슈퍼에 들려 우유나 음료, 캔류 등을 구매하면 현명하게 소비했다는 느낌이 들어서 좋아요.”

-주부 D, 40대-

“가격이 싸고 신선하기 때문에 골목시장을 들리지만, 가끔 시장에서 비싼 것은 롯데슈퍼에서 싸게 팔 때도 있어서 서로 가격을 비교하면서 구매할 수 있어 일석이조예요.” -주부 E, 30대-

“편의시설도 무시 못 하지만, 전 수유시장이 넓어서 좋아요. 다른 재래시장은 소규모가 대부분인데 수유시장은 넓다 보니 볼거리, 먹을거리 등도 많은 것 같고, 시장이 크니까 장보는 데도 한 번에 여러 가지를 소비할 수 있어 편리해요.” -주부 F, 40대-

4.4.3 시장홍보

수유시장에서 자체 개발하여 사용하고 있는 캐릭터와 로고는 미적 가치 측면에서 소비자 가치를 창출하는 수단이 되는데 또 한편으로는 시장에 대한 신뢰성을 제고하는 수단으로 작용하고 있다. 지나가던 한 주부에게 수유시장의 로고에 대해 알고 있는지 물었을 때, “아, 저 로고요? 전단지 광고나 현수막에 있으니까 알아요. 시장인데 저렇게 로고도 있으니까 마치 대형마트처럼 이름이 있는 것 같아 좋아요. 신뢰도 생기게 되고. 아마 다른 시장에는 저렇게 안할걸요?”(주부 G, 40대)”라며 긍정적인

인 반응을 보여주었다. 이처럼 캐릭터와 로고의 사용은 감성적 측면에서 시장에 대한 신뢰성을 높임으로써 궁극적으로 고객만족을 통해 우수성 측면의 소비자가치를 창출하는 것으로 보인다.

수유시장은 TV 방송을 통해 시장의 특성을 홍보하는 한편, 각종 행사와 이벤트를 통해 지역주민들과 정서적 유대를 강화하고 있는데 이런 활동들을 통해 수유시장을 이용하는 고객들은 즐거움(play) 측면의 감성적 가치를 인식하는 것으로 보인다. 즐거움 측면의 소비자가치는 고객이 쇼핑 중에 다양한 외부자극에 접촉하고 또 상호작용을 하면서 그 경험 자체로부터 긍정적인 감정이 유발될 때 창출되는데, 수유시장을 이용하는 고객들은 수유시장에서 쇼핑경험 자체로부터 정감과 향수를 느끼는 것으로 나타났다.

“전 이번에 처음으로 수유시장에 방문했어요. 집은 한성대 근처에 살고요. TV에서 한 번 보고 찾아왔어요. 매번 마트만 이용했는데 예전 시장의 모습도 그림고 해서 시간 내서 왔죠. 생각보다는 꽤 크고 좋네요. 아줌마들도 친절하고 옛날 엄마 쫓아 동네 시장 따라다니는 기억도 나고, 여러 가지로 즐겁네요.”
-주부 H, 50대-

4.4.4 판매기법 및 판촉활동

수유시장에서는 경품과 사은품을 제공할 뿐 아니라 쿠폰을 발행하고 있는데, 이런 판촉활동은 소비자의 구매비용을 낮춤으로써 쇼핑의 가치를 제고하는 효과 즉, 우수성 측면의 소비자가치 창출효과가 있다. 그러나 또 한편으로 경품과 사은품을 받는 것은 소비자가 쇼핑 중에 경험하는 감각적 즐거움이라고 할 수 있다. 특히, 수유시장에서 발행하고 있는 쿠폰은 관계마케팅의 한 수단일 뿐 아니라 수유시장을 이용하는 고객들에게는 즐거움(play) 측면의 가치를 창출하는 요소가 되는 것으로 나타나

고 있다.

“이 (즉발)집을 알게 된지 벌써 만으로 7년째인가. 맛도 좋지만 이 집 주인이 참 인정도 있고 덩으로도 잘 줘서 좋아요. 거기다 쿠폰 모으는 재미도 있고 해서 좋아요.” -주부 I, 50대-

“처음에는 친절엄마 따라 가끔 왔었는데, 자주 와 보니 값도 저렴한데다 명절 때는 다양한 행사도 하고, 쿠폰도 모으고, 상품권도 주고 하니깐 장보는 게 재미있어요.” -주부 J, 30대-

재래시장에서는 일정한 가격의 규격화된 제품이 확일적으로 진열되기보다는 비 규격화된 제품을 두고 상인과 소비자 간 협상을 통해 제품의 가치가 결정된다. 이런 판매방식은 재래시장과 현대식 시장을 확연하게 구분하는 요소이며 동시에 재래시장에서 쇼핑의 즐거움을 더할 수 있는 요소가 된다.

“(재래시장)이 너무 대형마트 같이 변하면 안되죠. 재래시장을 한껏 현대화 시장으로 변화시킨 것 같아 보기는 좋지만 전 가게 주인들하고 얘기도 나누고, 흥정도 하는 등 과거 재래시장 이미지를 유지하는 게 좋을 것 같아요.” -주부 K, 50대-

그러나 규격화된 판매방식의 결여는 곧, 가격과 제품에 대한 신뢰성을 떨어뜨리고 더 나아가 재래시장 전체에 대한 불신을 초래할 수 있는 요인이 될 수 있다. 이런 시각에서 수유시장에서 도입하고 있는 원산지 표시제도는 제품 뿐 아니라 수유시장 전체에 대해 고객의 신뢰성을 제고함으로써 수유시장의 우수성 측면에서 소비자가치를 창출하는 것으로 보인다.

“요즘 곡물 뿐 아니라 야채, 육류 등 모든 것에 중국산이 워낙 많아서 걱정이네 이렇게 원산지 표시가 있으니까 그나마 신뢰가 생겨서 좋네요.”

-주부 L, 30대-

특히, 수유시장에서는 상인 의식개혁을 위한 상인 교육을 수행한 결과 상인들의 대고객 대응방식에 많은 변화가 이루어졌으며 판매방식 또한 고객의 편의를 위한 방향으로 변모했다. 특히, 카드결제 가능하도록 하고 구매제품에 대한 교환 및 환불이 쉽게 이루어지도록 한 점은 수유시장을 이용하는 고객들에게 재래시장에 대한 부정적인 선입견을 해소하고 쇼핑에 대한 만족감을 높임으로써 우수성 측면의 소비자 가치를 창출하는 것으로 보인다.

“방금 전에 고구마를 샀다가 고구마를 사둔 걸 깜박해서 감자로 바꾸겠다고 하니 교환해주더라고요. 예전에는 교환하는 건 꿈에도 꾸지 못했는데 요즘은 교환도 친절하게 잘 해주고, 저번에는 소쿠리를 잘못 사서 마땅히 교환할 게 없다고 하니 교환도 해주더라고요.” -주부 M, 40대-

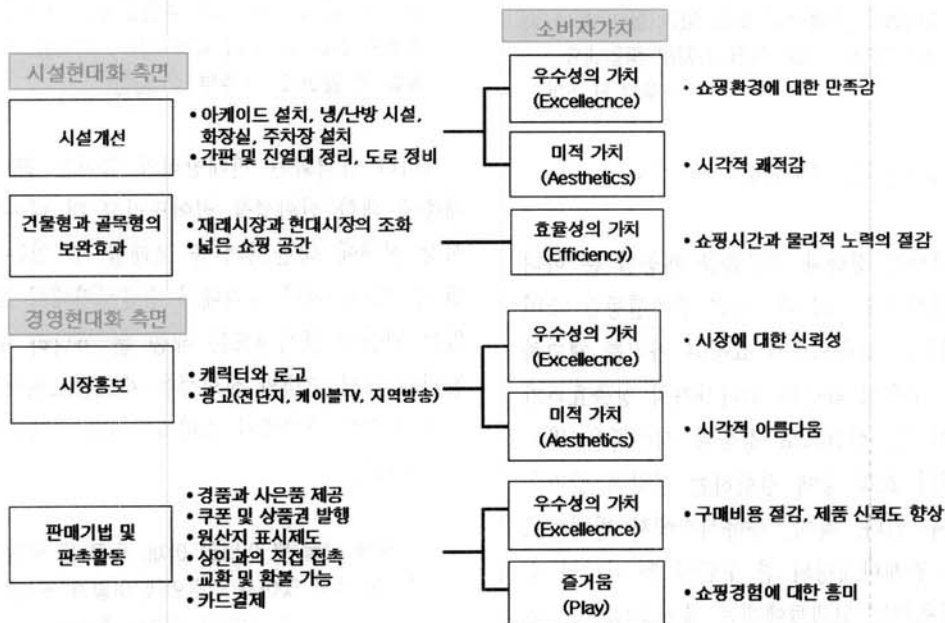
마지막으로 지금까지 인터뷰한 내용을 토대로 수

유시장의 활성화 방안을 시설현대화 측면과 경영현대화 측면으로 나누어 각각에 해당하는 소비자 가치를 정리, 요약하였다(그림 12).

4.5 '건물형 수유시장'과 '수유골목시장'의 문제점

4.5.1 시장홍보전략 부재

'건물형 수유시장'과 '수유골목시장'은 시장 인지도와 이미지 제고를 위해 자체적으로 로고 및 캐릭터를 개발하여 사용하고 있다. 그러나 로고와 캐릭터가 실제로 고객들에게 노출될 수 있는 경로가 부족해 본래 의도한 홍보효과가 제대로 발휘되지 못하고 있다. 특히, 시장 전체적인 홍보활동이나 광고용 전단지 및 현수막 등에는 로고와 캐릭터가 사용되고 있지만 노출효과가 더 높은 판촉물에는 그 사용이 제한적이다. 이를테면 이벤트와 행사기간 동안 캐릭터가 로고가 새겨진 장바구니를 증정한



〈그림 12〉 수유시장 활성화 방안에 따른 소비자 가치

적은 있으나 당초 고려했던 쇼핑백, 포장지, 수건, 앞치마 등에는 아직 로고와 캐릭터가 활용되지 못하고 있다.

“단순히 캐릭터와 로고를 개발한 것이 아니라 캐릭터를 통하여 각 매장을 대표하는 여러 가지 응용 형태 만들어보았습니다. 그런데 처음에 생각했던 만큼 활용되고 있지는 않으나 꾸준히 홍보용 스티커나 배너광고, 현수막 활용 등에 확대하고 있습니다. 이벤트나 경품행사로 지속적으로 활용, 확대할 계획입니다.” -조합 관리자-

조합 관리자의 말처럼 재래시장으로서 자체 로고와 캐릭터를 사용하는 것은 시장홍보에 큰 도움이 될 수 있기 때문에 지속적으로 관리할 필요성이 있다. 그러나 로고와 캐릭터 사용을 통해 시장의 이미지와 신뢰성을 제고하기 위해서는 인천의 신기시장에서 시장 로고가 찍힌 쇼핑용 비닐봉투를 활용하는 것처럼 더욱 다양한 용도를 개발하여 시장상인들이 실질적으로 활용할 수 있는 방법을 모색할 필요가 있다.

4.5.2 온라인 쇼핑물 활용 미흡

시장상인협회로 결성된 ‘수유재래시장’ 상인들이 강한 결속력을 보이는 것과는 달리 ‘수유골목시장’의 경우 상인 간 단결이 잘 이루어지지 않고 상인 간 과도한 경쟁이 오히려 시장활성화에 부정적인 영향을 미치기도 한다.

“골목시장의 경쟁이 치열하여 단합이 쉽지 않은 점이 저희 시장의 큰 단점입니다. 또한 시장상인의 고령화로 인해 변화하는 시장 및 상인의식 개혁에 적극적이지 않은 것도 문제입니다. 따라서 상인 간의 결속력을 증진시킬 수 있도록 조합에서는 해결책을 찾으려고 노력하고 있습니다. ... 혁신적이고 적극적인, 젊은 상인들의 참여를 적극 권장하고 있으며, 상인들

의 단합과 결속력이 이루어진다면 여러 마케팅 활동의 활성화가 이루어질 것입니다.” -조합 관리자 -

특히 ‘수유골목시장’의 경우 상인들의 고령화 현상은 시장 전체적으로 과거의 판매방법과 고객대응 방식에서 벗어나지 못하게 하는 요인일 뿐 아니라 IT 기술을 활용한 현대적 상거래 기법의 도입에 있어서 장애요인으로 작용하고 있다. 이를테면, 중소기업청에서는 재래시장을 대상으로 IT 교육실시를 지원하고 있을 뿐 아니라 인터넷 쇼핑물인 ‘에브리마켓(www.everymarket.co.kr)’을 제공하여 재래시장 상인들에게 2점포 운영의 기회를 제공하고 있다. ‘에브리마켓’ 쇼핑물은 전국상인연합회가 중소기업청으로부터 위탁받아 운영하고 있는데 참여 상인들은 수수료를 내지 않고도 이곳에서 물건을 팔 수 있다. 특히, 수유시장은 ‘에브리마켓’과는 별도로 2001년부터 ‘파워마트’ 쇼핑물을 자체적으로 운영하면서 상인들에게 더 많은 기회를 제공하고 있다. 그러나 이렇게 개설된 온라인 쇼핑물의 실제 활용도는 매우 제한적인 것으로 나타나고 있다.

“(온라인)쇼핑물을 운영해보니 쇼핑물로서의 역할을 제대로 하지 못하고 신문고 역할로서 고객의 불만사항이나 개선사항을 알기에만 적절하였습니다. 그러다 보니 지금은 운영을 하고는 있으나 신경을 많이 쓰지는 않게 되더군요.” -조합 관리자-

온라인 쇼핑물이 본래 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 또 다른 원인은 당일배송에 소요되는 배달 비용에 대한 상인들의 부담감을 들 수 있다. ‘파워마트’나 ‘에브리마켓’ 모두 배달과 관련된 비용은 상인이 직접 부담해야 하기 때문에 상인들의 입장에서 온라인 쇼핑물을 통한 판매에 적극 나서지 않고 있는 실정이다. 결국, 온라인 쇼핑물 운영의 활성화를 위해서는 상인들에 대한 IT 교육 뿐

아니라 제반 비용을 보전할 수 있는 만큼의 수익이 보장될 필요가 있다.

4.5.3 대고객 서비스 부족

지속적인 시장 활성화 노력의 결실로 '수유골목시장'이 과거에 비해 점차 활성화되고 있는데 반해, '건물형 수유시장'은 그 효과가 크게 나타나지 않고 있다. '건물형 수유시장'의 경우 시설개선사업에 따라 쇼핑환경이 상당히 개선되었는데도 불구하고 시장활성화에 어려움을 겪고 있는 것은 시장에서 판매되는 제품의 품질과 서비스 수준이 고객의 높은 눈높이를 맞추지 못한데서 원인을 찾을 수 있다. 특히, 골목형 재래시장과는 달리 건물형 재래시장에서 쇼핑을 하는 젊은 주부들의 경우는 백화점이나 대형 할인매장을 비교기준으로 삼아 제품의 다양성, 깔끔한 진열, 상인의 전문성 등 측면에서 높은 수준의 서비스를 요구하고 있다. 그러나 아래의 인터뷰에서 드러나는 것처럼 '건물형 수유시장'은 유행감각, 친절함, 고객대응, 소비자 취향에 맞는 고객대응방식 측면에서 여전히 미흡한 것으로 보인다.

“시장건물 안에서 판매하는 공산품들은 유행 감각에 좀 미치지 못하는 것 같아요. 제품도 다양하지 않고. 화장품 파는 곳은 그래도 젊은 언니가 운영해서 제 취향을 맞춰 주지만 다른 곳은 잘 모르겠네요. 당연히 제 옷이나 애들 옷은 여기서 안 사게 되요. 저는 주로 골목시장에서 생식품위주로 구매를 하고, 건물 내부에서는 칼국수나 간식거리 등을 먹고, 의류나 기타 잡화와 같은 공산품은 백화점이나 대형마트를 이용하는 편이에요.” -주부 N, 30대-

“대형마트 보다는 그래도 시장이 값이 저렴하지만, 아직까지 친절함 서비스는 부족한 것 같아요.”

-주부 O, 40대-

'건물형 수유시장'은 취급제품의 선정과 고객대응 방식 등에 있어 고객의 기호에 맞출 필요가 있으며 특히, 젊은 주부들의 현대적 감각에 부합하는 상품을 진열하고 전문적인 지식을 통한 높은 수준의 서비스를 제공할 필요가 있다. 시장조합에서도 이런 필요성을 인식하고 상인교육을 통해 판매방식과 고객대응방식의 변화를 시도하고 있으나 상인들의 적극적인 참여가 부족한 실정이다.

4.6 '수유재래시장'의 문제점

4.6.1 현대식 판매방법 도입 장애

'수유재래시장'은 '건물형 수유시장'에 비해 아직 주차장과 공중화장실은 구축하지 못하는 등 쇼핑시설이 상대적으로 열악하지만, 고객의 입장에서 인접해 있는 '건물형 수유시장'의 편의시설을 이용하기 때문에 시설 자체가 결정적인 흠결이 되지는 않는다. '수유재래시장'이 안고 있는 더 실질적인 문제점은 상인들이 과거의 재래시장 상거래관습과 판매방식에서 벗어나지 못하고 있기 때문에 고객의 욕구변화에 적절히 대응하지 못한다는 점이다. 수유재래시장상인협회에서도 이런 문제점을 인식하고 상인의식개혁과 경영기법, 고객유지 강화 등을 위해 상인교육을 실시하고 있다. 상인교육은 강제적으로 실시되지 않고 상인들의 자발적 참여를 권장하고 있는데, 상인들의 입장에서 교육의 필요성에 대해 여전히 회의적인 것으로 보인다.

“전 상인교육 신청을 안 합니다. 오히려 제 노하우를 통해 상품진열 및 고객서비스를 하는 것이 가장 신뢰가 갑니다. 몇몇 상인들에게도 저만의 노하우를 조언 해주니까 매출도 늘고 좋아하던데요.”

-수산물 가게 상인 A-

4.6.2 쿠폰제도 정착 미흡

‘수유재래시장’은 고객유치 전략의 일환으로 쿠폰을 발행하고 있다. 쿠폰발행 방식으로는 100원짜리 쿠폰의 경우, 발행비용을 포함해 쿠폰 가맹점 상인은 120원을 부담하고 시장 상인협회에서 80원을 부담하고 있다. 따라서 상인들의 입장에서 비용부담을 염려할 수밖에 없는데 더욱, 쿠폰발행을 통해 자기 점포의 매출액에 대해 얼마나 직접적인 효과가 나타나는지 확신을 갖지 못하고 있어 쿠폰 활용에 소극적인 모습을 보이고 있다.

“구매한 소비자에게 쿠폰을 무조건 드리지 않아요. 쿠폰을 달라고 하는 소비자에 한해서 드리고 있죠. ... 아직 쿠폰에 대해 모르는 소비자도 있고, 저희도 쿠폰을 사오는 것이기에 괜히 쿠폰에 관심 없는 고객에게 줘서 버리게 되니, 쿠폰을 원하는 고객에게만 주는 게 훨씬 낫지 않겠어요?”

-농수산물 가게 상인 B-

“쿠폰발행을 하기 전과 후의 매출액 차이를 크게 느끼지 못 하고 있어요. 좀 광고를 더 많이 해서 활성화 된다면 모를까.” -잡화매장 상인 C-

그렇지만 ‘수유재래시장’을 이용하는 고객들은 한결같이 쿠폰제도에 대해 만족감을 표시하고 있으며 쿠폰을 활용하기 위해 한 가게를 계속 사용하는 성향도 보이고 있다.

“전 꼭 이 가게에서 족발을 사먹어요. 그래야 쿠폰 모아서 또 활용하죠.” -주부 P, 50대-

“쿠폰이 다 통하는 게 아니라 저쪽 골목에 가면 사용할 수 없게 되요. 그래서 불편한 점도 있긴 하지만, 요즘은 쿠폰 주는 곳에서만 구매하게 되네요.”

-주부 Q, 40대-

“우리 가게는 쿠폰 수집을 즐겨하고 있는 소비자

들이 많은 편이죠. 그러다 보니 자연히 단골고객이 되어 지금은 서로 안부도 묻고 지냅니다.”

-족발집 상인 D-

이렇듯 쿠폰제도는 다른 재래시장과 차별화의 수단일 뿐 아니라 단골고객의 확보 측면에서 볼 때 고객관계관리의 수단이 될 수 있다. 다만, ‘수유재래시장’의 입장에서는 쿠폰제도의 정착을 위해서 상인들의 자발적인 호응을 유도할 수 있는 관리방법을 개발하고 또, 고객들의 쿠폰활용도를 더 높일 수 있는 판촉방법을 강구할 필요가 있다.

V. 향후 수유시장의 전략과제

수유시장은 혼합형 재래시장으로서 건물형 시장과 골목형 시장이 공존하고 있을 뿐 아니라 건물 안에 입점한 현대식 대형 유통점과도 공존관계를 유지하는 독특한 사례이다. 이 같은 공존관계 속에서 지속적인 시장현대화 및 경영현대화를 수행한 결과, 수유시장은 주변에 위치한 백화점, 대형 할인점, 그리고 여타 대규모 재래시장과의 치열한 경쟁에서 뒤쳐지지 않고 고객의 발걸음을 끌어들이고 있다. 다양한 행사와 이벤트를 개최하여 재래시장 고유의 매력을 잃지 않고 지역주민과 정서적 유대를 강화하는 한편, 시설개선사업과 현대적 판매방식의 도입을 통해 변화하는 소비자 욕구에 대응하는 노력은 다른 재래시장에서 찾아보기 어려운 강점으로 평가받을 수 있다. 그렇지만 수유시장의 활성화 전략이 시장의 장기적 경쟁력 확보 측면에서 실질적인 결실을 맺기 위해서는 많은 과제를 안고 있다. 앞서 드러난 것처럼 새로운 판매방식의 도입과 정착, 홍보수단의 개발과 활용, 판촉활동에 대한 효과적 관리방법의 도입, 대고객 서비스 수준의

향상, 그리고 IT 환경의 변화에 대한 온라인 쇼핑 물 활용 등과 관련해 수유시장은 많은 고민을 해야 한다.

이와 같은 문제점을 해결하기 위한 과정에서 대안에 대한 전략적 선택을 할 때 수유시장 관리자와 상인들은 시장 활성화전략의 궁극적 지향점 즉, 전략적 목표에 대해 공감할 필요가 있다. 수유시장에서 시장활성화 전략의 일환으로 기획되는 사업과 활동에 대한 평가 및 선택은 결국, 해당 사업과 활동의 결과로서 기대되는 소비자가치의 긍정적 변화에 의해 결정된다. 앞서 분석한 것처럼 수유시장이 수행한 시장활성화 전략은 고객의 시각에서 인식하는 수유시장의 가치를 제고하는데 상당한 기여를 했다. 기존에 수행된 시장활성화 전략의 결과, Holbrook(1999)이 제안한 소비자가치의 8개 유형 가운데 특히, 효율성의 가치(efficiency), 우수성의 가치(excellence), 즐거움의 가치(play), 그리고 미적 가치(aesthetics) 측면에서 소비자가치가 높아진 것으로 분석되었다. 향후 수유시장의 시장활성화 전략을 수행하는 과정에서 여러 가지 대안에 대한 평가 및 선택이 요구될 때 시장 관리자와 상인들은 어떤 대안이 소비자가치의 질적 향상에 가장 공헌할 수 있는가에 대해 판단할 필요가 있다.

그런데 이 네 가지 유형의 소비자가치는 소비자 자신의 이해에 부합함으로써 실현되는 가치 즉, 자기중심적 가치에 해당된다. 자기중심적 가치는 소비자가 구매할 상품을 선택하고 쇼핑할 시장을 선택하는데 있어 중요한 기준이 되는 것은 틀림없다. 그러나 소비자의 선택은 자기중심적 가치 뿐 아니라 타인의 이해에 부합함으로써 인식되는 가치 즉, 타인 중심적 가치에 의해서도 많은 영향을 받는다. 앞서 인용한 바 있는 Holbrook(1999)의 분류에 따르면, 타인 중심적 가치는 사회적 신분의 가치(status), 존경 혹은 자존에 대한 가치(esteem/

self-esteem), 윤리적 가치(ethics), 정신적 가치(spirituality) 등 네 가지가 있다. 수유시장의 기존 활성화전략이 자기중심적 가치의 제고에 국한된 반면, 향후 활성화전략은 타인 중심적 가치의 질적 변화에도 목표를 두어야 할 것으로 보인다. 이를테면, 수유시장 지역주민의 입장에서 자기 동네에 있는 재래시장을 이용한다는 것이 곧, 자신이 추구하는 사회적 자아에 일치한다고 생각하면 수유시장은 그 고객에게 사회적 신분 측면의 소비자가치를 창출할 수 있게 된다. 같은 맥락에서 고객이 수유시장을 이용함으로써 자신이 추구하는 이상적 자아를 확인하고 표현할 수 있을 때 존경 및 자존에 대한 가치가 창출되며, 수유시장을 이용함으로써 다른 사람들에게 도움을 주거나 사회적 공익에 공헌할 수 있다고 인식할 때 윤리적 가치가 창출되고, 수유시장을 이용하는 행위가 고객 자신이 신성하게 간직하는 가치나 신념에 부합할 때 정신적 가치가 창출된다.

소비자가 쇼핑을 할 수 있는 수많은 공간 가운데 특정 시장을 선택하고 방문하는 것은 단지 경제적 목적이나 실용적 가치만으로는 설명할 수 없는 사회적 요인과 심리적 작용에 의해 영향을 받게 된다. 수유시장을 이용하는 모든 고객이 쇼핑을 통해 실용적 가치의 극대화만을 추구한다면 장차 수유시장의 설 자리는 지극히 제한적일 수밖에 없다. 그렇지만, 대부분의 소비자는 실용적 가치 뿐 아니라 쾌락적 가치와 사회적 가치를 결코 소홀히 하지 않는다. 또 수유시장의 시각에서 볼 때, 실용적 가치의 향상을 위한 품질향상과 시설개선만으로는 현대식 백화점과 할인매장을 앞서는 매우 어려울 수밖에 없다. 그렇지만, 수유시장 특유의 감각적 즐거움과 사회적 경험을 풍부하게 제공한다면 백화점과 대형 할인매장 뿐 아니라 다른 재래시장이 모방할 수 없는 차별적 요소를 확보할 수 있을 것으로 보인다.

수유시장의 경우 주변 백화점과 대형 할인매장에 비해 제품이나 서비스 및 쇼핑의 편의성 등 실용적 가치 측면에서 상대적으로 열악한 위치에 있다는 점을 고려할 때, 쇼핑의 쾌락적 가치와 사회적 가치는 수유시장의 차별적 포지션 컨셉이 될 수 있을 것으로 본다. 즉, 현대식 대형매장과 달리 재래시장에서는 소비자가 물건을 둘러보거나 만져보고 또 맛보면서 다양한 자극을 감각하고 느낄 수 있을 뿐 아니라, 상인과 흥정하는 과정에서 그리고 시장을 보러 온 다른 사람들과 이야기를 나누면서 풍부한 감정을 경험할 수 있다. 이런 측면에서 볼 때, 수유시장은 쇼핑의 감각적 가치와 사회적 가치 측면에서 차별화된 포지션 컨셉을 도출할 수 있을 것으로 본다.

Holbrook(1999)이 제시한 소비자가치의 유형 측면에서 볼 때, 수유시장의 가치는 효율성, 우수성, 즐거움, 미적 가치 등과 같이 자기중심적 가치에 국한되어 있다. 그러나 고급 백화점 및 전문매장은 소비자들에게 사회적 신분 및 존경 측면에서 타인 중심적 사회적 가치를 제공하고 있다. 재래시장을 이용하는 소비자의 경우, 경제적 위치 측면에서 쇼핑의 사회적 가치를 추구할 것으로 기대할 수는 없다. 그러나 재래시장의 이용은 한편으로, 전통과 관습에 대한 사회적 합의에 대한 화답이며 우리 것을 지키려는 사회적 노력에 대한 동참으로 인식될 수 있다. 이것은 곧, 윤리적 가치 및 정신적 가치 측면의 타인 중심적 소비자 가치가 재래시장의 차별적 포지션 컨셉에 활용될 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 수유시장의 향후 활성화전략은 실용적 가치, 쾌락적 가치, 그리고 사회적 가치를 동시에 추구할 필요가 있으며 이와 같은 통합적 가치는 고객의 자기중심적 가치 뿐 아니라 타인 중심적 가치로 확대되어야 할 것으로 본다.

〈Teaching Note〉

수유시장의 재래시장 활성화전략 사례

Synopsis

새로운 유통채널인 전자상거래의 출현 뿐 아니라 기존 백화점과 할인매장의 대형화와 고급화로 인해 재래시장들은 존립 자체에 대한 심각한 위기를 겪고 있다. 우리의 삶의 정서가 담겨진 전통시장으로서 지역상권의 중심역할을 했던 많은 재래시장들이 유통구조의 변화, 소비자 라이프스타일의 변화, 소비자 구매행태의 변화 등에 효과적으로 대응하지 못하면서 경쟁력을 상실하고 있다. 그러나 일부 재래시장들은 시장현대화 사업 및 경영현대화 사업을 통한 시장 활성화전략을 추진함으로써 치열한 경쟁 속에서 틈새를 찾아 경쟁력을 회복하고 있다.

이런 상황에서 재래시장의 쇠퇴원인을 살펴보는 한편, 경쟁력을 되찾아가고 있는 재래시장의 시장 활성화전략을 평가하고 분석하는 것은 마케팅전략을 이해하는데 있어 도움이 될 것으로 본다. 본 사례에서는 서울시에서 선정한 우수재래시장 가운데 수유시장을 대상으로 시장 활성화전략의 추진상황을 소개하고 소비자가치 창출 측면에서 전략적 효과를 분석하는 한편, 문제점과 향후 전략과제를 도출하려고 한다.

Teaching Point

1. 재래시장 경쟁력에 영향을 미치는 환경요인

2. 쇼핑환경 및 거래방식 측면에서 재래시장의 차별적 특성
3. 소비자가 쇼핑과정에서 인식하는 가치, 즉 쇼핑가치의 유형
 - 백화점 및 할인매장 등 현대식 시장과 재래시장 간 쇼핑가치의 비교
4. 재래시장의 포지셔닝전략
5. 재래시장의 경쟁력 강화를 위한 마케팅전략

Assignment Question

1. 소비자들이 시장에서 쇼핑을 하는 과정에서 어떤 가치를 추구하게 되는지 생각해보시오.
2. 재래시장의 쇼핑환경 및 판매방식과 소비자가 추구하는 쇼핑가치 간 일치 여부에 대한 분석을 통해 재래시장의 경쟁력 약화원인을 도출하시오.
3. 소비자가 현대식 시장에서 추구하는 쇼핑가치와 재래시장에서 추구하는 쇼핑가치의 비교를 통해 재래시장의 포지셔닝전략을 제안하시오.
4. 수유시장에서 수행하고 있는 다양한 활성화노력이 소비자의 쇼핑가치 제고에 어떻게 공헌하는지 분석해보시오.
5. 수유시장이 경쟁력 강화를 위해 해결해야 하는 과제를 도출하고 마케팅 측면에서 전략대안을 제시하시오.

Analysis

1. 소비자는 쇼핑을 하면서 단지 경제적 목적을 위한 실용적 가치만을 추구하는 것은 아니다. 소비자는 쇼핑과정에서 다양한 자극을 경험하면서 사회적 가치와 감각적 가치를 인식하게 된다. 소비자는 시장에서 자신이 원하는 물건을 원하는 시점에 적절한 가격으로 구입함으로써 실용적 가치를 제고하려고 한다. 또, 소비자는 쇼핑 중 다른 사람들과 상호작용을 통해 일시적으로 혹은 지속적으로 사회적 관계를 형성하기도 하게 되는데 이것은 사회적 가치에 해당한다. 뿐만 아니라 쇼핑과정에서 다양한 소리와 냄새 등을 감지하는 것은 감각적 가치에 해당한다.
2. 재래시장의 낙후된 시설은 쇼핑의 편의성과 쾌적함을 추구하는 소비자의 욕구를 충족하지 못하고 있으며, 전근대적인 상거래방식과 판매방식은 거래의 신뢰성을 추구하는 소비자의 발길을 돌리게 하고 있다. 재래시장의 경쟁력이 약화되는 것은 소비자 구매행태의 변화 및 유통환경의 변화에 기인하지만 더 중요한 요인은 재래시장이 이런 변화에 적절히 대응하지 못하고 있다는 점이다.
3. 재래시장의 포지셔닝전략은 현대식 시장과 비교할 때 재래시장에 독특하게 내재하는 가치에 바탕을 두어야 한다. 재래시장에서는 백화점이나 대형 할인매장에 비해 소비자가 싼 값으로 다양한 제품을 소량 구매할 수 있다는 장점이 있다. 또, 재래시장에 온 소비자는 상인들과 흥정을 하고 시장을 보러 온 다른 사람들과 접촉하고 이야기를 나누기도 한다. 특히, 재래시장은 주거지역에 인접해 있기 때문에 지역주민들과 사회적 관계를 형성할 수 있는 장점을 갖고 있다. 이렇게 볼 때 재래시장은 중저가 제품의 다양한 구색 뿐 아니라 사회적 교류의 마당, 우리 동네 시장이라는 측면에서 포지션 컨셉을 찾을 수 있다.
4. 수유시장의 활성화노력은 소비자 가치 중에서 우수성(excellence)의 가치, 효율성의 가치, 그리고 미적 가치 뿐 아니라 쇼핑의 즐거움을 통한 감각적 가치를 제고하고 있다. 수유시장의 활성화노력 가운데 시설개선, 시장홍보, 현대적 판매기법의 활용 등은 우수성 측면의 가치제고 수단이 되고 있으며, 시장홍보활동은 시장에 대한 신뢰성을 제고할 뿐 아니라 시각적 측면에서 미적 가치를 제고하는 수단이 된다. 또, 다양한 이벤트 및 판촉행사는 소비자들에게 쇼핑의 즐거움을 더하면서 감각적 가치를 증대시켜준다.
5. 수유시장은 다양한 활성화노력을 수행하고 있지만 계속 높아가는 소비자의 눈높이를 맞추어야 경쟁력을 강화할 수 있다. 수유시장은 주변에 인접한 백화점이나 대형 할인매장 못지않게 시설과 서비스 수준을 향상시켜야 하는 당면과제를 안고 있으며 거래행위에서도 고객의 신뢰도를 향상시켜야 한다. 쇼핑환경의 변화 중 온라인 쇼핑몰의 증대는 재래시장에게 위협 요인이 되면서 동시에 판매방식의 변화 수단이 될 수 있다. 수유시장의 온라인 활용도는 미흡한 수준에 머물고 있다. 온라인과 오프라인의 결합을 통해 고객층을 확대하고 현대적 방식의 주문/판매기법을 도입하는 것은 수유시장 경쟁력 향상의 관건이 될 수 있다.

참고문헌

- 박성용, 이상호, 오태현(2001), "대형할인점 진입에 따른 재래시장에의 영향 및 재래시장활성화 방안에 관한 연구," *산학경영연구*, 14, 95-128.
- 서울시정개발연구원(2005), 환경개선사업 시행 후 재래시장 활성화 방안(2005-R-33.pdf).
- 이민우(2005), "재래시장의 활성화 방안에 대한 연구 -경영, 마케팅 측면을 중심으로-", *산업경제연구*, 701-718.
- 이춘근(2002), "지역 유통산업의 실태와 구조개선방안," *도시문제*, 37(399), 37-51.
- 중소기업청(2005), 재래시장 활성화 지원정책.
- 중소기업청(1996), 재래시장 재개발사업의 효율적 추진방안.
- 중소기업청(2006a), 연도별 재래시장 공동브랜드 상품개발사업 추진현황, 국고보조금 교부내용, 향후계획.
- 중소기업청(2006b), 재래시장 인터넷 포털사이트.
- 중소기업청(2007), '달라진 시장, 돈 버는 상인,' 디스퍼트, 서울.
- 중소기업청(2007a), 재래시장시설현대화사업.
- 중소기업청(2007b), 재래시장 활성화 관련 사업 추진현황 및 사업성과 평가자료.
- 허정욱(2004), "재래시장의 활성화에 관한 사례분석," *마케팅관리연구*, 9(2), 157-183.
- Browne, Glenn J., John R. Durrett, and James C. Wetherbe (2004), "Consumer reactions toward clicks and bricks: investigating buying behaviour on-line and at stores," *Behaviour and Information Technology*, 23(4), 237-245.
- David C. McClelland, Richard Koestner, and Joel Weinberger (1989), "How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?," *Psychological Review*, Vol. 96, 690-702.
- Dittmar, Helga and Karen Long, and Roise Meek (2004), "Buying on the Internet: Gender Differences in On-line and Conventional Buying Motivations," *Sex Roles*, Vol. 50, Nos. 5/6.
- Li, Hairong, Cheng Kuo, and Martha G. Russell (1999), "The impact of perceived channel utilities, shopping orientations and demographics on consumer's on-line buying behavior," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2), <http://jcmc.indiana.edu/vol5/issue2/hairong.html>.
- Hoegg, JoAndrea and Joseph W., Alba (2007), "Taste Perception: More than Meets the Tongue," *Journal of Consumer Research*, 33 (4), 490-498.
- Holbrook, Morris B. and Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Holbrook, Morris B. (1999), "Consumer Value: A Framework for Analysis and Research," Routledge.
- Hornik, Jacob (1992), "Tactile Stimulation and Consumer Response," *Journal of Consumer Research*, 19(3), 449-458.
- Mattila, Anna S. and Jochen Wirtz (2001), "Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior," *Journal of Retailing*, 77(2), 273-289.
- Milliman, Ronald E. (1986), "The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons," *Journal of Consumer Research*, 13 (2), 286-289.
- Mitchell, Deborah J., Barbara E. Kahn, and Susan C. Knasko (1995), "There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, 22(2), 229-238.
- Parsons, Andrew and Denise Conroy (2006), "Sensory stimuli and e-tailers," *Journal of*

Consumer Behaviour, 5(1), 69-81.

- Raghubir, Priya and Aradhna Krishna(1999), "Vital dimensions in volume perception: Can the eye fool the stomach?," *Journal of Marketing Research* 36(3), 313-326.
- Ratchford, B.T., D. Talukdar, and M.-S. Lee (2001), "A model of consumer choice of the internet as an information source," *International Journal of Electronic Commerce*, 5, 7-21.
- Yalch, Richard F. and Eric R. Spangenberg (2000), "The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times," *Journal of Business Research*, 49 (2), 139-147.

A Case Study of Suyu Mart's Revitalization Strategy

Jungyeon Sung* · Sunkyu Jun**

Abstract

Traditional markets are faced with a threat from bigger and more upscale retailers such as department stores and discount stores in addition to the emergence of online shops. The declining competitiveness of traditional markets, which used to play a major role in the community, are mostly due to their failures to meet the changes in the channels of distribution, the lifestyle of consumers, and the customer's purchase pattern. Some traditional markets are nevertheless successful to find a niche and regain their competitiveness through a rebuilding project with respect to the modernization of physical facilities as well as managerial skills. A comparative analysis of a successful traditional market could be of use to diagnose causes and cures for the declining competitiveness of traditional markets. The present study explains the revitalization strategy of Suyu Mart, analyzes its effects on the creation of consumer values, and suggests strategic tasks.

Key Words: traditional market, revitalization strategy, consumer value

* Doctoral Student, School of Business Administration, Sungkyunkwan University

**Professor of Marketing, School of Business Administration, Sungkyunkwan University