

The Effect of Management Capability of Small and Medium Distribution Logistics Centers on Competitiveness Reinforcement: AHP Analysis

Yong-Jae Rim*, Min-Jung Lee**

*Ph.D Course, Business Administration, General Graduate School, Sejong University, Seoul, Korea

**Associate Professor, Dept. of Business Administration, Sejong Cyber University, Seoul, Korea

[Abstract]

Since the mid-1990s, small and medium distribution and retail businesses have been experiencing difficulties due to the active entry of domestic and foreign distribution companies into the distribution industry. Accordingly, in 2003, the government established a small and medium distribution logistics center to secure self-sustainability and strengthen the competitiveness of small and medium distribution and retail businesses. However, in the rapidly changing distribution environment, small and medium distribution logistics centers were becoming increasingly difficult. To strengthen the management capabilities of small and medium distribution logistics centers, 4 primary factors (management operational ability, employee professional competency enhancement, product delivery, customer CS management) and 16 secondary factors were established based on literature research and FGI. We intend to derive the final weight and priority of these factors using AHP, and establish strategies to strengthen the competitiveness of small and medium distribution logistics centers.

▶ **Key words:** Small and Medium Distribution Logistics Center, Small and Medium Distribution and Retail Business, Management Operational Ability, AHP(Alytic Hierarchy Process), Customer Management

[요 약]

1990년대 중반 이후 국내·외 유통기업의 적극적인 유통산업 진출로 중소 유통소매업은 어려움을 겪고 있었다. 이에 정부는 2003년 중소 유통소매업의 자생력 확보 및 경쟁력 강화를 위해 중소유통물류센터를 건립하였다. 하지만 급변하는 유통환경 속에서 중소유통물류센터는 점점 더 어려워지고 있었다. 중소유통물류센터 경영역량 강화를 위해 문헌연구와 FGI를 기반으로 4개의 1차 요인(경영자의 운영능력, 직원의 전문성 역량강화, 상품배송, 고객 CS관리)과 16개의 2차 요인을 설정하였다. AHP를 이용하여 이 요인들의 최종 가중치와 우선순위를 도출하고, 중소유통물류센터의 경쟁력을 강화할 수 있는 전략들을 수립하고자 한다.

▶ **주제어:** 중소유통물류센터, 중소 유통소매업, 경영자 운영능력, AHP(Alytic Hierarchy Process), 고객관리

• First Author: Yong-Jae Rim, Corresponding Author: Min-Jung Lee

*Yong-Jae Rim (ryj01004@naver.com), Business Administration, General Graduate School, Sejong University

**Min-Jung Lee (mjlee@sjcu.ac.kr), Dept. of Business Administration, Sejong Cyber University

• Received: 2021. 07. 23, Revised: 2021. 08. 24, Accepted: 2021. 08. 29.

• This thesis is an extension of the thesis presented at the 63rd Winter Conference of the Korean Society of Computer Information and Information Technology ("Study on Management Strategy of Small and Medium-sized Distribution and Logistics Center") in 2021.

I. Introduction

우리나라는 1990년대 중반 이후 외국계 대형 유통업체(월마트, 까르푸 등)와 대규모 자본 및 하이테크기반의 유통업체(신세계, 롯데 등)가 할인점, 백화점, 도매업, 홈쇼핑사업 등 국내에 본격적으로 진출하였다. 이에 대기업과 중소 유통소매업 간의 갈등은 심해졌고, 유통업계 시장 양극화는 점점 가속화되고 있다. 중소유통업의 경우 공동구매와 공동물류의 제약으로 경쟁력이 지속적으로 약화되고 있음에 따라 중소유통소매업 경쟁력 강화를 위한 노력이 필요하다[1-3].

정부는 2003년에 중소 유통소매업의 경쟁력 향상을 지원정책으로 상품의 공동구매 및 기획과 개발, 상품의 공동물류사업(보관, 배송, 포장 등), 상품의 전시, 유통물류정보시스템을 제공하기 위하여 중소유통공동도매물류센터(이하 중소유통물류센터)를 건립하였다[4].

중소 유통소매업이 대형 유통업과의 자생력 확보를 위한 경쟁력 강화를 위해서는 공동물류 및 공동구매를 요구하였으며, 이에 전국 지역별 공동도매물류센터 구축 지원을 통해 공동물류(보관, 수·배송) 및 공동구매 등을 유도하여 지방중소유통업의 본질적인 물류시설 부지확보 문제를 동시 해결함으로써 물류비 절감을 도모하였다[1].

중소 유통소매업의 유통환경 변화에 따른 유통구조를 개선하고 상품 가격의 인하와 필요 상품의 원활한 공급이 가능하도록 하는 것을 목적으로 하고[5], 중소유통물류센터는 기존의 다단계·고비용의 유통단계를 축소시켜 중소유통소매업의 가격 경쟁력을 확보하고, 제조업체로부터 상품을 대량구매 한 후 직접 중소 유통소매업에 공급하여 물류비용을 절감하는 것을 말한다[6].

정부의 노력에도 불구하고 중소유통물류센터의 홍보부족으로 인한 중소 유통소매업의 접주가 공동구매를 못하고 있는 실정이다. 중소 유통소매업의 경우 공동구매 및 공동물류가 아닌 개별적 구매 및 일부 한정된 상품에 한하여 직거래공급으로 공급량과 가격경쟁력이 대형유통업체에 비해 낮고[7], 중소유통물류센터 1개소의 공급되는 연간 공산품 구매능력이 1백억 원 수준 정도로 대형마트 1개 점포규모에 불과하여 구매파워에 의한 운영효과도 기대할 수 없는 형편이다[8].

중소유통소매업의 경쟁력을 강화를 위해 2000년대에 학계를 중심으로 학문적 연구와 실무적(실태조사) 연구 진행되었다.

학문적 측면에서는 중소유통 공동물류센터건립 및 운영방안 연구를 하였으며[3], 중소유통공동물류센터의 합리화를 통한 소규모 종합 소매점의 상생경영에 관한 연구[9], 중소유통물류센터와 소매점 간 공급망 관리에 대한 연구

[10], 중소유통물류센터의 경영지원이 동네슈퍼 관계결속과 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다[11]. 실무적 측면에서는 중소유통공동물류단지 개발을 위하여 수요조사, 사례조사 등을 포함한 실태조사를 시행하였으며[1], 중소유통 경쟁력 강화를 위한 도매물류시스템 개선 방안 연구[12], 중소유통공동도매물류센터의 경쟁력 강화방안에 관한 사례연구[13], 서울시 중소유통공동도매물류센터의 효율적인 운영방안[6], 중소유통공동물류센터의 경쟁력 강화를 위한 효율성 분석 연구를 하였다[2].

그러나 선행연구에서는 중소유통공동물류센터와 소매업자를 총체적으로 고려한 모델이 부재하였다. 본 연구는 먼저 선행연구의 고찰을 통해 중소유통물류센터의 경쟁력 강화 요인들을 도출하고, FGI를 통한 경쟁력 강화에 미치는 영향 중 경영능력 요인에 대해 AHP 분석을 실시하여 세부전략을 도출하고자 한다. 본 연구의 결과는 중소유통물류센터의 운영상 효율적인 마케팅 계획 수립하는 데 필요한 이론적 기반을 제안하고, 향후 골목상권의 중소 유통소매업을 효율적으로 지원함으로써 중소유통물류센터에 유의한 이론적, 실무적 시사점을 제공할 것이다.

II. Preliminaries

1. Small and Medium Distribution Logistics Center

중소유통물류센터는 제조업체(생산자)로부터 상품을 공동구매를 한 후 직접 중소 유통소매업(소매점)에게 공동물류를 통한 물류비용을 절감함을 말하며, 물류보다는 도매기능을 수행함에 따라 Fig. 1와 같이 ‘도매물류센터’라고도 불린다[5].

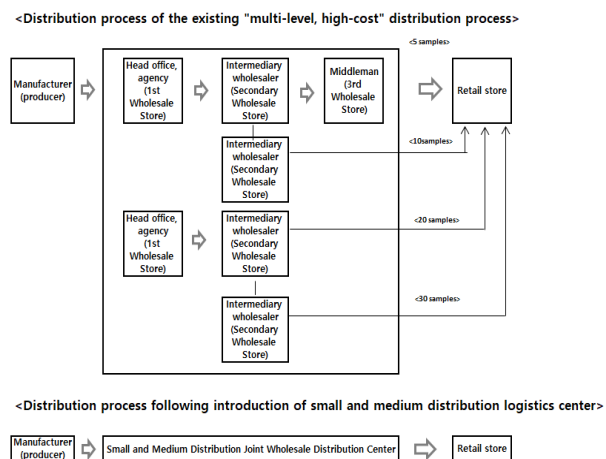


Fig. 1. Comparison before and after the distribution process of small alley supermarkets following the establishment of small and medium distribution logistics centers

유통산업이 1990년대 중반이후 국내·외 전면 개방 및 유통업체들의 과감한 투자에 따른 성장이 빠른 반면에 중소기업 유통소매업은 급격히 위축되었고, 중소기업 유통소매업들은 물류시설(공동물류센터)의 부족과 물류비 증가로 인해 경쟁력 약화를 초래하였다[1].

중소유통물류센터연구들은 경쟁력, 발전방향, 운영효율, 환경 측면으로 이루어지고 있다. 중소기업 도매물류의 기반이 되는 중소기업 슈퍼마켓 조직화 또는 전략적 제휴가 성공하여 제반 지능이 효율적으로 운영되면 장기적으로 경쟁력 강화를 위한 원천적 이점을 갖게 된다고 하였다[14]. 중소기업의 발전방향은 제품의 경쟁력 구축, 정보 인프라구축 입지의 인프라구축, 중소기업 공동물류센터 건립, 유통거래 질서의 확립, 중소기업 전담 금융 인프라구축에 대한 연구를 제시하였다[15]. 물류센터 공동화를 통한 개별 기업들의 물류센터 운영 효율을 높일 수 있는 방안에 대해 연구를 제시하였다[16]. 물류지원은 “판매자와 구매자 사이의 재하서비스 유통에서 배송·보관·정보·가공 등에 대한 시간, 장소의 효율을 창출하는 것”으로 정의하였다[17-19]. 소상공인의 시장 경영전략과 환경특성이 사업성과에 미치는 영향을 연구하였다[20].

2. Top Management Ability

2.1 Resource-based theory

자원기반이론(Resource-based theory)은 기업의 경쟁우위와 이익의 기본이 산업의 외부 자원요소에서 결정되기보다는 기업이 본래 가지고 있는 내부 자원요소에서 기인한다고 주장한다[21][22]. 내부자원이란 ‘자원 또는 기업의 능력’으로 볼 수 있고 유형 또는 무형 자원을 모두 포함하고 있으며, 자원기반이론에 의하면 차별화되는 각각의 자원이 기업의 성과와 전략을 결정한다. 즉, 자원기반이론은 기업이 이윤을 극대화하는데 있어 강력한 경쟁력을 갖게 하는 것은 업계의 경쟁 구조가 아니라, 타사가 모방 불가능하고 대체성이 낮은 각 기업이 보유한 내부자원이라 하며, 이는 기업의 내부 환경에 초점을 두고 있다[23].

Barney는 자원기반이론에 입각한 VRIN 모델을 제시하였다. 그는 기업이 시장에서 경쟁력을 가지기 위해서는 가치성(Value), 희소성(Rarity), 모방가능성(Imitability), 대체 불가능성(Nonsubstitutable) 특성을 가진, 소위 VRIN적 속성을 지니는 자원이나 능력을 확보해야 한다는 점을 강조하였다[21]. 자원기반이론은 경영학의 다양한 분야에서 넓고 빈번하게 사용되고 있는 이론 가운데 하나이다. 그 이유는 기업의 경쟁 우위의 원인을 기업 내부의 자원에서 찾고 있다[24].

자원기반이론은 기업의 경쟁우위와 이익의 기본이 산업의 외부 자원요소보다는 내부자원에서 찾고 있다.

본 연구에서는 경영자의 운영능력, 공동구매의 전문화, 상품배송, 고객관리 등 중소기업물류센터의 핵심 역량요인으로 분류한다.

2.2 Management Operational Ability

기업을 이끌어가는 경영자의 의사결정은 다양한 경로를 통해 기업의 성과에 영향을 미친다[25]. 주어진 자원을 이용하여 매출을 달성하는 효율성 가운데에서 경영자의 몫이라고 고려하는 부분을 경영자 능력으로 정의하였다[26]. 선행연구에 따르면 경영자의 특성은 기업의 경영성과에 많은 영향을 미치며, 경제 및 경영 연구뿐만 아니라 다양한 분야의 실무에도 영향을 미친다[27-31]. Baik 외[32]는 경영자 능력 차이에서 경영자의 이익 예측경향과 빈도가 증가하는 상관관계를 확인하였고, 경영자 능력이 높은 경영자는 정확성이 높고, 경영자의 이익예측 공시와 관련하여 시장이 더 민감하게 반응한다는 실증결과를 제시하였다. 기업 성과와 경영자 능력 관련 연구는 전략적 리더십이론에서 시작한다. 전략적 리더십은 최고경영층의 업무 방식, 기업 성과 등 모든 부분을 포함한다[33]. 전략적 리더십을 “경영진의 심리적 특성 및 관찰 가능한 인구통계학적 특성을 밝혀내고 경영진의 업무수행방식을 파악하여 조직의 성과를 궁극적으로 예측하는 것”이라 정의하였다[34]. 경영진은 기업조직관련 전체성과에 대해 책임을 지고, 경영진의 모든 결정과 행동은 조직이 가지고 있는 성과 및 조직의 운영까지도 중대한 영향이 미치므로 경영진이 지니고 있는 역할과 행동에 대해 이해하는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다[33]. 경영자 교체 표본을 활용하여 기업 특성 효과로부터 경영자 특성 효과를 나누었고, 경영자의 경영 스타일이 연구개발과 투자 및 재무의사결정에 영향을 줄 수 있으며 기업 성과와 보상에 관련이 있다고 하였다[35].

Malmender 외[36]는 관리적 자만을 지니고 있는 경영자들이 기업의 투자관련 모든 정책에 왜곡을 불러일으킨다는 것을 밝혔고, 최고경영자의 명성 또는 언론노출정도 등을 이용한 연구도 진행되었다. 경영자의 경영 스타일이 기업의 연구개발에 따른 투자 및 재무의사결정에 많은 영향을 미치며 기업 성과, 보상 등 관련이 있음을 제시하였다[37]. 경영자는 주어진 자원을 통하여 기업의 가치를 증가시키는 의사결정에 대해 지속적으로 수행하며, 경영자는 기업의 투자 의사결정 및 투자활동과 연관된 효과 등의 책임과 가장 밀접하게 관련되었다[38]. 경영자의 능력이 높으면 관리비(판매 및 일반)의 하방경직성이 높아진다는 실

증결과를 통하여 경영자 능력에 따라 경영전략이 변화될 수 있는 가능성을 제시하였다[39].

최고경영진들은 조직의 전략적 선택과 결정에 중요한 영향을 미치고, 그들의 경험, 가치, 성격 등이 이들의 비전, 선택적 지각, 해석에 영향을 미치며, 최고경영자이론에서 이들의 심리적 특성은 계량화가 어려워 인구통계학적 특성 변수와 근속연수, 교육, 기능적 배경 등이 중점적으로 탐구되었다[40]. 그러나 경영자의 경력, 학력, 다양한 산업배경 등을 경영자의 경영행위에 대한 구체적 지표라고 하기에는 부족하였다[41]. 경영자 능력은 기업 운영에 있어서 제한된 자원을 보다 효율적으로 활용하여 기업이 지니고 있는 기업 가치를 증가시키는 능력을 말하며[26], 또한 보상과 관련이 있으므로 보상에 영향을 미치는 경영자의 개인적인 특성은 경영자의 능력에 영향을 미칠 수 있다. 경영자는 기업 전략을 수립하고 난 후 자본투자, 노동투자에 우선 결정하며 다음 자금 조달 등 기업의 경영성과와 관련된 모든 의사결정을 수행한다. 따라서 기업의 경영성과에 미치는 영향은 경영자의 능력이 매우 중요하다[42].

중소유통물류센터 비효율적 운영의 근본 원인은 운영 주체의 의지와 능력 등 전문성 부족으로 역할을 제대로 수행되지 못하고 있고[12], 또한 전문적 인재 부족 및 경영자의 관리능력 부족으로 성공하지 못하였다[43]. 서울시 중소기업유통물류센터의 운영 주체는 중소기업에 종사했던 상인으로 구성되어 있어 도매 물류업 및 소매업 조직화에 대한 이해와 전문성 및 인식도 부족해 보였다[6]. 그리고 규모의 경제 구축의 어려움과 운영관련 전문성 부족으로 상대적으로 많은 비용이 지출되고 있다[2].

2.3 Specialization of Joint Purchase

공동 구매사업(group purchasing)이란 재화 또는 용역의 구입을 원하는 많은 기업의 경영주체가 상호 협력하여 원하는 품목을 공동 구매함으로써 대량구매에 의해 가격경쟁력을 강화하고 불필요한 노력의 낭비를 제거함으로써 원가절감 및 경영합리화를 꾀하고자 수요자 중심의 협력 사업을 의미한다[44]. 공동구매는 특정 물건을 개인이 아닌 단체로 사는 구매방식을 말한다. 구매력이 대기업에 비해 열악한 중소기업들은 공동 구매 관련 컨소시엄을 형성함으로써 제조업체와의 협상력을 증가시키고, 공동구매로 인한 규모의 경제의 이점을 최대한 극대화하기 위해서는 중소기업은 주문 수량을 최대한 많이 구매하는 것이 무엇보다 중요하다[45]. 공동구매의 장점은 가격절감, 위험 감소, 거래비용 감소이며, 단점은 제품 다양성 부족, 시간 지연, 공동구매에 대한 태도 및 의도이다[46]. 비용의 절감을

위한 가장 주요한 동기는 공동구매 참여이며, 기업들이 공동구매에 참여하는 이유는 기업들 간의 협상력 증가로 상품단가를 인하하고, 거래에 있어서 비용 공유를 통해 비용 절감을 하며, 해외 공급자에 대해서도 많은 정보 수집을 하기 위한 것이라 하였다[47]. 공동구매를 판매자의 관점에서 볼 때 가격 차별화를 통한 이익 극대화라는 관점에서 분석하였다[48].

상품 경쟁력을 갖추기 위해서는 가격 및 구색에서 공동구매 물량 확보 등 규모의 경제 효과를 얻을 수 있을 정도의 되어야 한다[12]. 그리고 신탁태와의 비교분석과 더불어 가격경쟁력도 확보 및 최적의 상품구성을 제시해야 할 것이다[2]. [13]는 공동구매를 통하여 비용절감을 얻은 가격경쟁력을 통해 효율화를 얻고, 상품의 종류와 전문성이 뛰어나야 상품경쟁력이 있다고 판단하였다.

2.4 Product Delivery

물류활동은 하역, 운송, 보관, 포장, 물류가공, 출고, 배송 등으로 분류할 수 있으며, 마케팅과 물류 사이의 믹스 변수에 대한 부분은 물류 활동에 있어서 차별화하는 기준을 상품과 서비스로 구분하고 충족하기에 서비스라고 결론을 내린다[49].

물류서비스 품질에 관한 연구 초기에 의하면 9가지 요소로 구성하였고, 구성 요소로는 정보품질, 주문 절차, 주문 적시성, 주문 방출량, 주문의 정확성, 주문 품질, 제품의 상태, 주문에 불일치하는 대한 신속한 처리, 고객센터 품질이다[50]. 온라인 쇼핑물 배송서비스 품질을 구성하기 위해서 고객 만족도를 결정하는 서비스 품질의 5개 차원(SERVQUAL 모델)구성 요소인 신뢰성, 확실성, 공감성, 유형성, 대응성을 바탕으로 하였다[51]. Ahn[52]는 인터넷 쇼핑물 및 온라인 물류서비스를 측정하기 위해 물류서비스 품질 요인으로 주문품질, 배송가격, 배송품질, 고객센터를 적용하였다.

Mentzer 외[53]는 물류 서비스의 구성 요소는 적시성, 가용성과 배송 품질측면에서 고객 성능에 대한 인식을 제시하였다. 주문한 제품이 손상 없이 정확하고 제시간에 도착하는 것이 배송 서비스 품질에 매우 중요한 영향을 미치고 있다[54]. 최근 배송 서비스관련 업체들 마다 신속성과 정확성 등 품질 수준이 평준화되면서 신속성과 정확성 외에 고객들이 배송과정을 직접 확인 및 참여하거나, 배송관련 상품이 안전 및 서비스를 제공하는 직원의 친절 상태가 중요한 서비스 속성으로 자리 잡고 있다. Kim 외[55]는 물류 서비스 품질 모델을 기반으로 전자상거래 플랫폼 물류의 특성을 결합하여 물류 서비스 품질 요인을 4개 차원(배

송서비스, 반품서비스, 사후서비스, 고객대응서비스)으로 구분하여 물류 서비스 품질이 고객성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과는 물류 서비스 품질은 고객이 생각하는 만족과 신뢰에 영향을 미치는 것과 고객만족도 형성에 있어 강력한 영향을 미치는 것을 제시되었다.

물류공동화의 도입필요성은 주문 소량화 및 소량 다빈도 배송을 하지 않을 수 없게 되었다[56]. 즉시배송을 위한 개선안을 마련하여 실행함으로써 열악한 소상공인의 주문빈도를 더욱 높여 매출에 도움을 주고, 중소물류센터는 고객 만족을 통해 이익 상승을 가져올 수 있을 것이다[10]. 현장방문판매를 주력함으로써 배송비 절약 및 물류센터의 매출액 증가를 상승할 필요가 있을 것으로 판단된다[6]. 고객 서비스 수준을 향상시키기 위해서는 약속된 시간에 맞게 준수되어야 한다[57].

2.5 Customer Management

서비스 품질 및 경쟁우위 확보가 이루어지기 위해서는 어떻게 차별화하는가에 따라서 고객과의 상호작용이 나타날 수 있다[58-61].

고객관계관리능력이란 고객 서비스만족도 향상과 장기적 신뢰관계 구축을 통한 고객과의 상호작용 과정에서 지속적 구매 유도를 할 수 있는 개인적 능력이라 할 수 있다[60]. 고객관계관리는 조직능력 및 조직차원의 프로세스로서 이론화 되어 왔다. 고객관계관리는 기업이 이익을 극대화하고 고객관계의 형성 및 유지를 목적으로 개발 및 활용하는 지속적인 관리프로세스라 말한다[62][63]. 프로세스 고객관계관리는 미래 고객을 사전에 예측하고 지식을 창출함으로써 꾸준히 수익성이 나타날 수 있도록 상호 우호적 고객관계를 형성 및 실행되는 모든 행위를 말한다. 또한 조직능력관련 고객관계관리는 고객의 변화 니즈를 파악 및 서비스를 변경에 대해 제공할 수 있는 능력과 자원을 말한다[62]. 성공적인 고객관계관리는 고객과 지속적인 관계를 유지함으로써 충성도를 향상시켜 재구매를 유도함으로써 기업의 수익성을 향상시키는 효과를 가져올 수 있다[62][63]. 고객관계관리는 고객맞춤형 서비스를 제공하고 판매효율성을 향상시킬 수 있으며 그 성과는 결과적으로 높은 가격과 수익성으로 연결될 수 있다[63]. 고객관계관리란 기업의 조직차원에서 실행되는 기본적인 경영활동이다.

중소유통물류센터는 좀 더 세분화된 컨설팅을 창업 초기의 소매점에게 해주어 안정적인 운영이 되도록 협력해야 한다[10]. 중소 소매업체 컨설팅 지원 능력까지 증대시켜 향후 물류도매업으로 성장할 수 있도록 기반을 만들어야 해야 할 것이다[12]. 서울시 중소유통물류센터 내 물류

관련 정보 인프라 및 시스템이 미흡하다[6]. 기업혁신을 위해서는 고객만족 프로그램, 선진기법 도입, 유통경영 노하우 축적 등 교육만이 해결할 수 있는 길이다[43]. 중소유통물류센터를 이용하는 조합원들에게 제공할 수 있는 점포 경영지도, 교육 훈련, 정보 제공 등을 말한다[13].

본 연구에서는 중소유통물류센터의 고객관리는 중소유통소매업과의 거래관계에 있어서 점포에 대해 ABC 분석을 통한 상품관리, 경영지도 및 점포 활성화를 위한 마케팅 다양화 등 자생력 확보를 위한 경쟁력 강화 측면에서의 고객관리라 볼 수 있다.

본 연구에서는 2.2~2.5의 내용을 기반으로 Fig. 2와 같이 중소유통물류센터의 경쟁력 강화를 위해서 주요 변수요인을 운영주체의 경영능력, 도매물류기능, 공동구매, 공동물류, 고객관리, 직원의 전문화, 시스템 구축 등을 도출하였다. 하지만, 대형유통물류기업이 진행하고 있는 O2O 서비스, 스마트물류 서비스를 중소유통물류센터에서 적용한 연구는 부재하며, 이에 본 연구에서는 이를 포함하여 연구모형을 설정하고자 한다.

Existing research	Operating entity manageme	Wholesale logistics function	Group buying	Joint logistics	Customer management	Employee specialization	System construction	O2O and Smart Logistics
[1]			●	●	●		●	
[2]			●	●	●		●	
[6]	●	●	●	●	●		●	
[10]			●	●	●			
[12]	●	●	●	●		●	●	
[13]			●		●		●	
[43]	●		●		●	●	●	
This study	●	●	●	●	●	●	●	●

Fig. 2. Differentiation between existing research and this study

3. AHP analysis

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 Saaty 교수가 1970년대 초반에 의해 제안된 계층 분석적 의사결정방법이다. 체계적으로 분석하기 위하여 분석 계층과정이라는 분석기법을 개발하였고, 결정목표, 평가기준, 선택대안을 계층구조로 파악하였다.

정해놓은 기본적인 기준에 따라 대안들 간의 상대적인 비교 정보에 대해 수치화하여 대안 간 우선순위 및 중요도를 측정하는 방법으로 복잡 다양한 평가기준을 계층화하여 의사결정 계층구조를 구성하고 있는 단계별 요소간의 쌍대비교(Pairwise comparison)를 통하여 상대적 중요도 또는 선호도를 비율 척도화하여 평가자의 경험, 지식, 직관을 정

량적 형태의 결과로 얻고자 하나의 새로운 의사결정 방법으로 정책 결정에 있어서 우선순위를 결정하거나 경영능력 요인 및 역량 도출 등 다양한 분야에서 활용되고 있다[64].

III. The Proposed Scheme

1. Data collection

본 연구의 진행절차는 다음과 같다.

첫째, 중소유통물류센터 현상파악 후 개선전략을 도출하고자 연구모형 설정과 선행연구를 고찰한다.

둘째, 외·내부 환경 분석을 한 후 AHP 분석방법을 설명하고 설문지를 배포 및 분석하여 신뢰성을 높였다. AHP 분석결과를 최종적으로 세부요인들의 가중치 및 우선순위를 도출한다.

셋째, 우선순위가 도출한 내용을 기본으로 중소유통물류센터의 경쟁력 강화의 우선순위를 도출하고자 Fig. 3와 같이 연구조사를 하고자 한다.

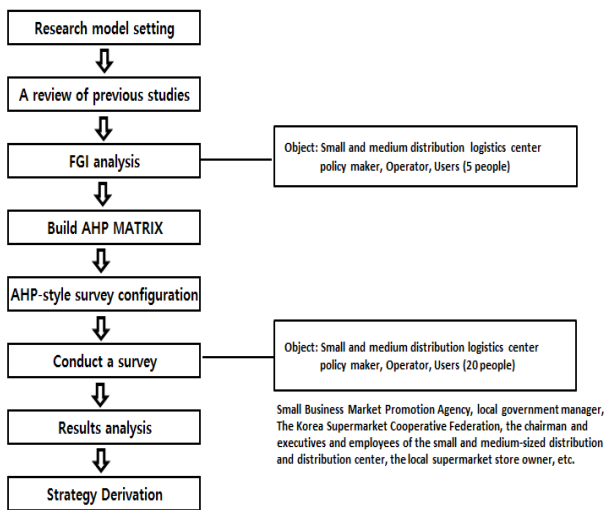


Fig. 3. Research Process

2. AHP Matrix

중소유통물류센터를 중심으로 센터운영자(임직원), 점포 운영자, 정책입안자를 대상으로 FGI를 실시하여 2차 AHP 경쟁력 요인이 도출되었다. 따라서 1차 FGI에서 도출된 경쟁력 요인들을 고려하여 Table 1에서와 같이, 최종적인 평가 항목으로 중소유통물류센터의 AHP Matrix가 도출되었다.

중소유통물류센터의 센터운영자, 정책입안자, 점포운영자 그룹을 대상으로 FGI를 실시하여 문헌연구 기반의 Table 1를 수정 보완하여 Table 2와 같은 최종 AHP 모형을 수립하였다.

최상위계층은 본 연구의 목적인 중소유통물류센터의 경쟁력 강화 수립을 최종 목표를 정하였고, 제2계층은 AHP Matrix의 그룹요인의 4개 그룹요인으로 도출되었다. 계층 구조의 최하위 수준의 요소인 제3계층 세부요인들이 위치되고 있는 평가 대상과 위의 제2계층에는 4가지 그룹요인의 세부요인들로서 각 그룹별로 4개씩 총 16개의 세부요인들로 AHP가 도출되었다.

3. Questionnaire Survey (FGI)

설문조사는 중소유통물류센터 관련 이해관계자 20명을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 일관성 확보와 신뢰성을 높이기 위해서 현장방문 설문과 FGI가 실시되었다. 조사 방법은 본인이 직접 중소유통물류센터 사무실 및 물류현장을 방문하여 우선 설문 배경 및 AHP 분석 방법에 대해 설명하고 난 후 설문지를 배포하였다. 단, 지방(서산 등)은 전화 또는 이메일을 통하여 조사되었다. 그리고 이해관계자 가운데 중소유통물류센터 관련 컨설턴트는 배제시켰다. 그리고 이러한 과정을 통해 18명의 응답자의 CR값(Consistency Ratio)은 0.10 미만으로 허용 가능한 수준의 일관성이 확보된 자료를 본 분석에 활용하여 설문 내용에 대한 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단되었다. 이 최종가중치와 우선순위가 도출되었다.

Table 1. Competitiveness factors derived from previous studies

Lack of managerial expertise
<ol style="list-style-type: none"> 1. Absence of professional managers 2. Overall understanding of the organization 3. Operating and understanding wholesalers 4. Rational operation of business management
Specialization of joint purchase
<ol style="list-style-type: none"> 1. Product competitiveness (price, PB product) 2. Variety of goods (assortment) 3. Product management (response for shortages) 4. Establishment of purchasing organization
Product delivery
<ol style="list-style-type: none"> 1. Subdivision sales (labor cost) 2. Immediate delivery (vehicle) 3. On-site sales (cash&carry) or order sales (order&delivery) operation 4. Compliance with customer delivery date
Customer management
<ol style="list-style-type: none"> 1. Customized consulting for each store 2. Regular training 3. Data management (ABC analysis) 4. Network between small and medium distribution logistics centers

Table 2. Modified AHP Competitiveness Factors of Small and Medium Distribution Logistics Centers

Management operational ability
1. Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system
2. Purchasing and Logistics Efficient Operation
3. Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects
4. Neighborhood Super Consulting Proposal
Strengthening the professional competence of employees
1. PB product development and product expertise
2. Manufacturer (product supplier) bargaining power
3. Secure online (app, web) experts
4. Securing raw food purchasing manpower
Product delivery
1. Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment
2. Smart logistics delivery using platform
3. O2O service establishment
4. Raw Food Delivery
Customer CS management
1. Product management through ABC analysis
2. Marketing diversification for store revitalization
3. Store management guidance
4. Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide

IV. Results

중소유통물류센터와 관련 일을 수행하는 자를 대상으로 Table 2의 문항으로 AHP가 실시되었다. 이에 Table 3와 같이 최종가중치와 우선순위가 도출되었다.

Table 3. AHP Final Weight Comprehensive Evaluation Table

Evaluation factor (tier 1)			Evaluation factor (tier 2)		
Property	weight	ranking	Property	weight	ranking
Management operational ability	0.3791	1	Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system	0.1101	2
			Purchasing and Logistics Efficient Operation	0.1458	1
			Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects	0.0577	8
			Neighborhood Super Consulting Suggestion	0.0755	5
Strengthening the professional competence of employees	0.2001	3	PB product development and product expertise	0.0476	13
			Manufacturer (product supplier) bargaining power	0.0630	6
			Securing online (app, web) purchasing manpower	0.0523	11
			Securing manpower to purchase raw food (primary products)	0.0372	14
Product delivery	0.2243	2	Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment	0.0775	4
			Smart logistics delivery using platform	0.0601	9
			O2O service establishment	0.0523	10
			Raw Food Delivery	0.0344	16
Customer CS management	0.1965	4	Product management through ABC analysis	0.0838	3
			Marketing diversification for store revitalization	0.0489	7
			Store management guidance	0.0379	12
			Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide	0.0259	15

1. AHP 1st tier group survey results

기하평균법에 의해서 설문한 전체 설문지를 분석한 결과, 각 그룹별 세부요인들의 그룹 가중치 평가표(Table 4)에서는 경영자의 운영능력 속성의 전체 그룹별 가중치가 0.3791로 가장 높게 나타났다. 경영자의 운영능력의 가장 높게 나온 것은 중소유통물류센터의 운영주체가 소매업의 점주가 대표로 하는 슈퍼마켓협동조합이 운영함에 있어 체계적인 운영이 어렵다고 3개 그룹이 경영자의 운영능력을 최우선으로 하였다. 경영자의 운영능력에는 중소유통물류센터의 운영함에 있어서 직원관련 조직체계의 권한위임과 책무분장, 공동구매, 공동물류, 정부지원 사업, 동네슈퍼 컨설팅 등 속성을 포함한다. 상품배송(2위, 가중치 0.2243), 직원의 전문성 역량 강화(3위, 가중치 0.2001), 고객 CS관리(4위, 가중치 0.1965)의 순으로 도출되었다. 한편, CR은 0.0125로 일관성이 있는 것으로 판단되었다.

2. AHP 2nd tier detailed factor comprehensive survey result

2.1 Management Operational Ability

경영자의 운영능력에 속하는 세부요인 가중치 평가표(Table 5)에서는 구매 및 물류 효율적 운영(1위, 가중치 0.3846)이 가장 높게 도출되었다. 중소유통물류센터를 운영함에 경영자의 운영능력 중 가장 중요하게 판단되는 것은 공동구매와 공동물류가 대기업과의 경쟁력 강화에 중요한 사항이며, 중소유통물류센터의 건립 목적이기 때문이다. 다음으로, 조직체계의 권한위임과 책무의 분장(2위, 가중치 0.2640), 동네슈퍼 컨설팅 제안(3위, 가중치 0.1991),

정부 지원사업 수주능력(4위, 가중치 0.1523)의 순으로 도출되었다. 경영자의 운영능력 요인의 가장 높은 1순위 평가요인과 가장 낮은 4순위 평가요인의 요인가중치 차이가 크게 나타났다. 중소유통물류센터를 운영함에 있어서 경영

자의 운영능력이 다른 세부요인보다 공동구매와 공동 물류의 경쟁력 강화라 볼 수 있고, 점포운영자의 경쟁력 강화를 통한 자생력 확보라 볼 수 있기 때문이다. 한편, CR은 0.0043로 일관성이 있는 것으로 판단되었다.

Table 4. AHP Group Weight Evaluation Table of Tier 1 Group Factors

By whole group			
Factor	CR	weight	ranking
Management operational ability	0.0125	0.3791	1
Strengthening the professional competence of employees		0.2001	3
Product delivery		0.2243	2
Customer CS management		0.1965	4
Center operator			
Factor	CR	weight	ranking
Management operational ability	0.0233	0.4469	1
Strengthening the professional competence of employees		0.1986	2
Product delivery		0.1819	3
Customer CS management		0.1726	4
Policy makers			
Factor	CR	weight	ranking
Management operational ability	0.0202	0.2804	1
Strengthening the professional competence of employees		0.2588	3
Product delivery		0.2692	2
Customer CS management		0.1919	4
Store operator			
Factor	CR	weight	ranking
Management operational ability	0.0054	0.4078	1
Strengthening the professional competence of employees		0.1392	4
Product delivery		0.2258	3
Customer CS management		0.2272	2

Table 5. AHP 2nd tier "Management Operational Ability" detailed factor weight evaluation table

By whole group			
Factor	CR	weight	ranking
Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system	0.0043	0.2640	2
Purchasing and Logistics Efficient Operation		0.3846	1
Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects		0.1523	4
Neighborhood Super Consulting Suggestion		0.1991	3
Center operator			
Factor	CR	weight	ranking
Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system	0.0042	0.2655	2
Purchasing and Logistics Efficient Operation		0.3227	1
Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects		0.1985	4
Neighborhood Super Consulting Suggestion		0.2132	3
Policy makers			
Factor	CR	weight	ranking
Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system	0.0210	0.3199	2
Purchasing and Logistics Efficient Operation		0.4005	1
Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects		0.1088	4
Neighborhood Super Consulting Suggestion		0.1708	3
Store operator			
Factor	CR	weight	ranking
Delegation of authority and division of responsibilities in the organizational system	0.0096	0.1998	3
Purchasing and Logistics Efficient Operation		0.4470	1
Ability to win government small and medium supermarket collaboration support projects		0.1482	4
Neighborhood Super Consulting Suggestion		0.2050	2

2.2 Strengthening the professional competence of employees

직원의 전문성 역량강화에 속하는 전체 그룹별 하부 평가요인들의 요인가중치 평가표(Table 6)에서는 제조업체(상품공급업체) 협상력(1위, 가중치가 0.3149)이 가장 높게 도출되었다. 직원의 전문성 역량 강화를 고려한 제조업체(상품공급업체)와의 협상을 우선 시 하는 가격 경쟁력 확보가 점포운영자의 자생력 확보를 위한 방법으로 도출되었다. 직원의 전문성 역량강화 요인은 중소유통물류센터를 운영함에 있어서 PB 상품개발 및 상품 전문성 확보, 제조업체(상품공급업체) 협상력, 온라인(앱, 웹) 전문가 확보, 생식품 구매인력 확보 등 속성을 포함한다. 온라인(앱, 웹) 전문가 확보(2위, 가중치 0.2613), PB 상품개발 및 상품전문성 확보(3위, 가중치 0.2380), 생식품 구매인력 확보(4위, 가중치 0.1858)의 순으로 도출되었다. 한편, CR은 0.0052로 일관성이 있는 것으로 판단되었다.

2.3 Product Delivery

상품배송에 속하는 하부 평가요인들의 요인가중치 평가표(Table 7)에서는 다품목 소분배송 및 수시배송 체계구축(1위, 가중치 0.3457)이 가장 높게 도출되었다. 점포운영자의 영업매장 및 창고 보관면적을 고려함과 동시에 매출 기회 로스를 줄이기 위한 방법으로 중소유통물류센터에서 취급하는 수많은 상품을 소분배송과 배송체계 재구축이 대기업

의 편의점과의 경쟁력이 된다고 도출되었다. 상품배송 요인은 다품목 소분배송 및 수시배송 체계구축, 플랫폼을 활용한 스마트물류 배송, O2O 서비스 구축, 생식품 배송 등 속성을 포함한다. 다음으로, 플랫폼을 활용한 스마트 물류배송(2위, 가중치 0.2679), O2O 서비스구축(3위, 가중치 0.2333), 생식품 배송(4위, 가중치 0.1532)순으로 도출되었다. 상품배송의 세부요인인 생식품 배송은 중소유통물류센터가 향후 중소 소매업에서 취급해야 할 품목이라 제시되었다. 한편, CR은 0.0100로 일관성이 있는 것으로 판단되었다.

2.4 Customer CS management

고객 CS관리에 속하는 하부 평가요인들의 요인가중치 평가표(Table 8)에서는 ABC 분석을 통한 상품관리(1위, 가중치, 0.4264)가 가장 높게 도출되었다. 중소유통물류센터 운영함에 있어 ABC 분석을 통한 상품관리는 점포 활성화를 위한 최고의 분석방법으로 도출되었다. 고객 CS관리 요인은 ABC 분석을 통한 상품관리, 점포활성화를 위한 마케팅 다양화, 점포 경영지도, 전국 중소유통물류센터 간 공유 등 속성을 포함한다. 다음으로 점포활성화를 위한 마케팅 다양화(2위, 가중치 0.2491), 점포 경영지도(3위, 가중치 0.1929), 전국 중소유통물류센터 간 정보공유(4위, 가중치 0.1317)순으로 도출되었다. 한편, CR은 0.0114로 일관성이 있는 것으로 판단되었다.

Table 6. AHP Tier 2 "employee's professionalism and competency enhancement" detailed factor weight evaluation table

By whole group			
Factor	CR	weight	ranking
PB product development and product expertise	0.0052	0.2380	3
Manufacturer (product supplier) bargaining power		0.3149	1
Securing online (app, web) purchasing manpower		0.2613	2
Securing manpower to purchase raw food (primary products)		0.1858	4
Center operator			
Factor	CR	weight	ranking
PB product development and product expertise	0.0051	0.3211	1
Manufacturer (product supplier) bargaining power		0.2637	2
Securing online (app, web) purchasing manpower		0.2391	3
Securing manpower to purchase raw food (primary products)		0.1760	4
Policy makers			
Factor	CR	weight	ranking
PB product development and product expertise	0.0265	0.1720	4
Manufacturer (product supplier) bargaining power		0.3970	1
Securing online (app, web) purchasing manpower		0.2523	2
Securing manpower to purchase raw food (primary products)		0.1786	3
Store operator			
Factor	CR	weight	ranking
PB product development and product expertise	0.0273	0.2189	3
Manufacturer (product supplier) bargaining power		0.2898	2
Securing online (app, web) purchasing manpower		0.2934	1
Securing manpower to purchase raw food (primary products)		0.1779	4

Table 7. AHP Tier 2 "Product Delivery" Detailed Factor Weight Evaluation Table

By whole group			
Factor	CR	weight	ranking
Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment	0.0100	0.3457	1
Smart logistics delivery using platform		0.2679	2
O2O service establishment		0.2333	3
Raw Food Delivery		0.1532	4
Center operator			
Factor	CR	weight	ranking
Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment	0.0054	0.4135	1
Smart logistics delivery using platform		0.2497	2
O2O service establishment		0.1970	3
Raw Food Delivery		0.1397	4
Policy makers			
Factor	CR	weight	ranking
Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment	0.0265	0.2856	2
Smart logistics delivery using platform		0.2815	3
O2O service establishment		0.3065	1
Raw Food Delivery		0.1263	4
Store operator			
Factor	CR	weight	ranking
Multi-item subdivision delivery and occasional delivery system establishment	0.0273	0.3227	1
Smart logistics delivery using platform		0.2648	2
O2O service establishment		0.2045	4
Raw Food Delivery		0.2080	3

Table 8. AHP Tier 2 "Customer CS Management" Detailed Element Weight Evaluation Table

By whole group			
Factor	CR	weight	ranking
Product management through ABC analysis	0.0114	0.4264	1
Marketing diversification for store revitalization		0.2491	2
Store management guidance		0.1929	3
Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide		0.1317	4
Center operator			
Factor	CR	weight	ranking
Product management through ABC analysis	0.0125	0.3786	1
Marketing diversification for store revitalization		0.2513	2
Store management guidance		0.2118	3
Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide		0.1583	4
Policy makers			
Factor	CR	weight	ranking
Product management through ABC analysis	0.0226	0.4667	1
Marketing diversification for store revitalization		0.2092	3
Store management guidance		0.2127	2
Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide		0.1114	4
Store operator			
Factor	CR	weight	ranking
Product management through ABC analysis	0.0038	0.4395	1
Marketing diversification for store revitalization		0.2944	2
Store management guidance		0.1454	3
Information sharing among small and medium distribution logistics centers nationwide		0.1206	4

V. Conclusions

본 연구는 중소유통물류센터의 경영능력이 경쟁력 강화에 미치는 영향을 알아보고자 하는 연구로서 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

먼저, 이론적 시사점은 자원기반이론(Resource-based theory)은 기업의 이익과 경쟁우위의 원천이 산업의 구조나 외부 환경요소에서 결정되기보다는 기업이 본래 갖고 있는 내부 자원에서 기인한다고 주장하고[21][22], 기업이 이윤을 극대화하는데 있어 강력한 경쟁력을 갖게 하는 것은 업계의 경쟁 구조가 아니라, 타사가 모방 불가능하고 대체성이 낮은 각 기업이 보유한 내부자원이라 하며, 이는 기업의 내부 환경에 초점을 두고 있다[23]. 자원기반이론은 경영학의 다양한 분야에서 넓고 빈번하게 사용되고 있는 이론 가운데 하나이다. 그 이유는 기업의 경쟁 우위의 원인을 기업 내부의 자원에서 찾고 있다[24].

본 연구에서는 중소유통물류센터의 내부자원에 초점을 맞춰 경쟁력 강화 원인을 분석하였다는 점에서 기존 중소유통물류센터를 대상으로 한 선행연구들과의 차별성이 있다. 역량기반 관점을 가진 핵심 역량과 지속가능한 경쟁우위를 할 수 있는 기본이다. 특히, 중소유통물류센터가 가진 자원과 능력 및 조직내부의 영향관계를 연구하여 중소유통물류센터의 경쟁력 강화 역할에 관한 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

실증분석 결과를 바탕으로 한 실무적 시사점은 다음과 같다. “경영자의 운영능력” 중 조직체계의 권한위임과 책무의 분장(2위), 구매 및 물류 효율적 운영(1위), 동네슈퍼 컨설팅 제안(5위)로 중소유통물류센터의 경쟁력 강화를 위한 16개요인 중 3가지 세부요인들이 6위안에 포함되어 가장 중요한 요인으로 판단된다.

첫 번째 중요 요인은 구매 및 물류 효율적 운영으로 도출되었는데 공동구매를 위한 상품별 ABC 분석을 통하여 적정하게 상품구매를 하며, 공동물류를 위해서는 점포별 배송체계 시스템구축이 필요하다[6][12]. 이를 위해 점포에 주별, 일별, 즉시배송 등 물류의 효율성 있는 배송체계시스템을 구축하고, 점포의 상품품질을 방지해야 한다[10]. 또한 점포운영자의 정기적인 교육을 통해 공동구매 및 공동물류의 필요성을 강조해야 한다[43][56]. 센터운영자는 공동구매 시 ABC 분석을 통한 구매 시스템구축 및 제조업체와의 정보공유(행사상품, 신상품 등)가 요구되며, 정책입안자는 정책, 시스템 측면의 다양한 노력이 필요하다.

두 번째 중요요인은 조직체계의 권한위임과 책무의 분장으로 도출되었다. 구매인력의 상품군별 인력구성으로 권

한위임과 중소유통물류센터 내의 현장직원의 전문화(창고, 소분직원 등)와 배송인력의 전문가 구성으로 배송체계 등 각각 조직체계의 권한위임과 책무분장이 제대로 되는 것이 중요하며[6][12], 즉시 배송시스템을 구축해야 한다[10]. 센터운영자는 구매전담인력, 현장직원의 소분직원, 창고책임자 분류 및 배송인력의 전담책임자 등 직원에 대한 업무분장을 명확히 해야 한다. 정책입안자는 배송에 대한 배송지원시스템을 체계화하고, 점포운영자는 중소유통물류센터와 유기적인 관계구성을 위한 점포 전담인력과 업무관계의 유지가 필요하다.

세 번째 중요요인으로는 동네슈퍼 컨설팅제안이 제시되었다. 중소유통물류센터 경영자의 컨설팅 능력을 보유하거나 외부 컨설팅을 시행하여 이를 기반으로 한 합리적 경영운영이 중요하며[6][10], 중소 유통소매업의 점주에 대한 주기적인 경영교육 및 공동 구매, 공동 물류의 필요성이 강조되어야 한다[43]. 센터운영자의 관점에서는 중소유통물류센터를 이용하는 점포운영자를 대상으로 컨설팅이 필요하며, 정책입안자는 정책적 지원 및 시스템 지원이 지속적이고, 체계화 시켜야 하며, 점포운영자는 동네슈퍼의 컨설팅 제안을 통하여 적극적 참여가 필수적이다[6].

“직원의 전문성역량강화”를 위한 세부요인들 중 제조업체(상품공급업체)협상력(6위)이 가장 중요한 요인으로 도출되었다. 제조업체(상품 공급업체) 협상력 개선 전략은 제조업체와의 상품가격 및 정보 등 협상력 강화와 유통환경에 따른 신상품 및 PB상품 개발을 통해 중소 유통소매업의 매출활성화에 기여하였다[2][6][10][12]. 센터운영자는 구매직원의 전문적 지식보유로 협력업체와의 협상력 강화로 공급가격인하 및 고객에게 신상품을 제안함으로써 점주 신뢰도를 높일 수 있고, 정책입안자는 중소유통물류센터에서 가장 중요한 점은 공동구매의 상품공급 원가인하라 판단하였다[2][7][10][12][13][43]. 따라서 제조업체(상품공급업체) 협상력이 가장 중요하게 도출되었다. 점포 운영자는 중소유통물류센터에서 상품에 대한 정보(가격, 신상품 등)를 고객에게 먼저 제공하는 역할을 해야 한다.

“상품배송”을 원활하기 위한 세부요인들 가운데 다품목 소분배송 및 수시배송 체계구축(4위, 16개요인 중)이 중요한 요인으로 제시되었다. 개선방안은 중소유통물류센터의 상품공급방법 개선과 구매 및 물류에 대한 시스템 구축이 필요하며[2][56][57], 중소 유통소매업의 영업면적을 고려한 즉시배송 및 수시배송구축이 필요하였다. 센터운영자는 점포를 위한 배송관리 지원시스템이 구축되어야 하며, 정책입안자는 중소유통물류센터의 인건비 및 배송 관련에 필요한 다양한 지원을 지속적으로 해야 된다.

“고객 CS관리”를 위해서는 ABC 분석을 통한 상품관리(3위, 16개요인 중)가 중요한 세부요인으로 제시되었다. 효율적 방안은 정기적인 상품관리(ABC 분석)를 통한 마케팅의 다양화(가격행사, 증정행사 등)로 고객만족 극대화 및 점포활성화를 도모해야 한다. 센터운영자는 상품을 취급하는 전체 상품을 월별, 주별 판매 분석으로 중소 유통 소매업의 상품제안을 통해 경쟁력 강화하고[15][16], 정책 입안자는 중소유통물류센터의 운영자 및 점포운영자(이용자)을 위한 정책을 수립해야 한다.

본 연구에서는 먼저, 중소유통물류센터의 경영자의 운영능력, 직원의 전문성 역량강화, 상품배송, 고객 CS관리를 총체적으로 다룬 연구라는 점에서 의의가 있다. 첫째, 대기업과 달리 인력이 부족한 중소유통물류센터의 경우에 있어서는 조직 및 이들의 컨설팅 능력, 최근의 IT 기술발전으로 인한 웹, 앱 기술전문가 및 제품 구매 등에 있어서 직원의 영업 및 협상력, 상품배송에 있어서도 O2O 등의 요인들을 포함한 최초의 연구이다.

둘째, 4개의 핵심요인과 16개의 세부요인 분석을 통해 중소유통물류센터 역량강화를 위한 주요 전략들을 센터운영자, 정책입안자, 점포운영자 측면에서 중요 요인을 도출되었다. 특히 공급자측면의 센터운영자와 소비자측면의 점포운영자들 간 인식차이를 비교하고, 이들 사이에서 필요한 정책을 도출하고, 우리나라 중소유통물류센터의 경쟁력 강화에 기여하였다.

본 연구는 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 서울, 경기, 서산 등 일부 중소유통물류센터만을 대상으로 실시되었다. 향후 전국에 위치하고 있는 각 센터별, 지역별, 권역별 특성과 규모에 따른 중소유통물류센터의 역량을 분석하고, 이들에 따른 구체적인 개선방안 도출에 관한 연구로 확대될 필요가 있다.

둘째, 중소 유통소매업을 운영하는 점주(중소유통물류센터 소비자)의 중소유통물류센터에 대한 선호요인과 비선호 요인을 도출할 필요가 있다. 이를 통해 향후 중소 유통 소매업 점주가 중소유통물류센터의 활용률을 높일 수 있는 방안을 도출하고자 한다.

ACKNOWLEDGEMENT

We would like to thank Professor Yong-Ki Lee, Department of Business Administration, Sejong University, for his constructive advice on this study.

REFERENCES

- [1] S. T. Hong, and K. S. Kang, "A study on the operation plan of the small and medium-sized distribution joint logistics center," Korean Society for Safety Management, Fall Conference, pp. 143-151, 2004.
- [2] C. R. Park, and S. Y. Moon, "Efficiency analysis study for strengthening competitiveness of small and medium-sized distribution joint wholesale logistics center," Shipping and Logistics Research, Vol. 16, No. 3, pp. 91-109, 2016.
- [3] M. S. Jeon, Y. T. Oh, and S. G. Lim, "Small and medium distribution joint logistics center establishment and operation plan," Korea Logistics Association, pp. 1-139, 2004.
- [4] Ministry of Smes and Startups, "Guidelines for the installation and operation of small and medium-sized distribution joint wholesale logistics centers," Ministry of Smes and Startups Notice, No. 2020-44, 2020.
- [5] Y. T. Oh, "Current status and activation of small and medium-sized distribution and zoological distribution centers," Korea Chamber of Commerce and Industry, 2013.
- [6] D. H. Jo, and I. H. Yoo, "Efficient operation plan of Seoul Small and Medium Distribution Joint Wholesale Logistics Center," Seoul Research Institute, pp. 1-110, 2016.
- [7] I. S. Sun, S. G. Lim, S. H. Park, and D. H. Kim, "The effect of logistics center management support on the management performance of small and medium-sized supermarkets," Distribution and Logistics Research, Vol. 7, No. 1, pp. 5-16, 2020.
- [8] S. W. Ahn, "A study on the revitalization of independent supermarkets through the analysis of factors in consumer choice," Dongguk University doctoral thesis, 2013.
- [9] M. H. Lee, "A study on win-win management of small general retail stores through rationalization of small and medium-sized distribution centers," Seokyeong University Graduate School of Business Master's thesis, 2014.
- [10] R. N. Kim, "A study on supply chain management between small and medium distribution centers and retail stores," Master's thesis, Graduate School of Northeast Asian Logistics, Incheon University, 2018.
- [11] S. G. Lim, "The effect of management support of small and medium-sized distribution and distribution centers on the solidarity of relationships with neighborhood supermarkets and business performance," Anyang University Graduate School of Business, Ph. D. thesis, 2018.
- [12] S. K. Kim, C. G. Kim, and C. H. Cho, "A plan to improve the wholesale logistics system for strengthening the competitiveness of small and medium-sized distribution," Industrial Research Institute, pp. 9-76, 2013.
- [13] J. C. Jeong, and J. Y. Park, "A case study on how to strengthen the competitiveness of the small and medium-sized distribution

- joint wholesale and logistics center," *Korean Management Education Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 93-119, 2015.
- [14] W. J. M. Reijnders, and M. Verhallen, "Strategic Alliances among Small Retailing Firms: Empirical Evidence for the Netherlands," *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 36-45, 1996.
- [15] H. G. Choi, and J. G. Yoon, "A study on the development direction of small and medium-sized retailers," *Journal of Logistics Information Society*, Vol. 11, No. 2, pp. 133-157, 2008.
- [16] M. S. Park, S. U. Kim, and B. I. Park, "A Study on the Cavity of Logistics Centers in Manufacturing Companies," *Business Administration Study*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-18, 2000.
- [17] F. O'Neil, and J. Iverson, "An Operational Procedure for Prioritizing Customer Service Elements," *Journal of Business Logistics*, Vol. 12, No. 2, pp. 157-178, 1991.
- [18] S. I. Lee, and E. G. Kim, "The effect of franchise support activities of restaurant franchises on franchise trust, relationship solidarity, commitment, and performance," *Tourism and Leisure Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 151-169, 2010.
- [19] Y. D. Kwon, and J. P. Woo, "The Effect of Franchise Support, Control, and Consistency on Franchise Satisfaction and Response Strategies," *Distribution Science*, Vol. 12, No. 8, pp. 43-54, 2014.
- [20] Y. W. Lee, N. J. Lee, H. O. Lee, and C. S. Lee, "Effects of market environment characteristics and management strategies of small business owners on business performance," *Journal of Finance and Accounting Information*, Vol. 9, No. 21, pp. 1-91, 2009.
- [21] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantages," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120, 1991.
- [22] Hitt, Ireland, and Hoskisson, "Strategic Management: Competitive ness and Globalization 4e," South-Western College Publishing, THOMSON LEARNING, 2001.
- [23] S. S. Lee, Y. J. Park, and J. W. Kang, "A study on resource strategy types and model characteristics of convergence media providers," *Social Science Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 204-242, 2013.
- [24] H. D. Shin, "Flows and Issues of Resource-Based Theory," *Strategic Management Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-16, April 2019.
- [25] S. N. Kang, "Effect of managerial ability on corporate currency exposure," *International Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 187-195, 2020.
- [26] P. Demerjian, B. Lev, and S. McVay, "Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests," *Management Science*, Vol. 58, No. 7, pp. 1229 - 1248, 2012.
- [27] X. Gabaix, and A. Landier, "Why has CEO pay increased so much?," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 123, pp. 49-100, 2008.
- [28] C. E. Fee, and C. J. H. adlock, "Raids, Rewards, and Reputations in the Market for Managerial Talent," *Review of Financial Studies*, Vol. 16, No. 4, pp. 1315-1357, 2003.
- [29] P. W. Yoo, "Leadership, Management Philosophy, and Performance of Kyobo Life Chairman Shin Chang-jae," *Korea Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 161-180, 2015.
- [30] Y. S. Jang, "Analysis of the Influence of Founder's Values on Organizational Identity," *Korea Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 27-62, 2015.
- [31] D. I. Jeong, E. H. Lee, and D. H. Min, "Successful Change of Korean Re as a Full-Scope Leadership Model and President Park Jong-won's Leadership," *Korea Business Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 53-88, 2013.
- [32] B. Baik, B. David, Farber, and S. (S. H.) Lee, "CEO Ability and Management Earnings Forecasts," *Wiley Online Library*, Vol. 28, No. 5, pp. 1645-1668, 2011.
- [33] C. Y. Ko, J. H. Park, H. Jeong, and G. H. Yoo, "A study on the effect of managerial ability on corporate performance using DEA," *Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 165-200, 2013.
- [34] Hambrick, and C, Donald, "Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. S1, pp. 5-15, 1989.
- [35] Bertrand, and Schoar, "Managing with Syle: The Effect of Managers on Firm Policies," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 4, pp. 1169-1208, 2003.
- [36] U. Malmendier, and G. Tate, "Superstar CEOs," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124, NO. 4, pp. 1593 - 1638, June 2008.
- [37] M. Bertrand, and A. Schoar, "Managing with Style: the Effect of Managers on Firm Policies," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, pp. 1169-1208, 2003.
- [38] Lehn, and Zhao, "CEO Turnover after Acquisitions: Are Bad Bidders Fired?," *The Journal of Finance*, Vol. 61, No. 4, pp. 1759-1811, 2006.
- [39] S. Y. Park, H. Jeong, and C. Y. Ko, "The effect of managerial ability measured by DEA on investment efficiency of a company," *Business Administration Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 255-275, 2013.
- [40] C. H. Park, Y. R. Park, and Y. J. Baek, "The Influence of Characteristics of Chinese CEO Teams on International M&A Performance," *International Business Studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-22, 2019.
- [41] C. Y. Koh, and H. Jeong, "The Effect of Managerial Competence on Management Compensation," *Journal of Finance and Accounting Information*, Vol. 16, No. 2, pp. 113-139, 2016.
- [42] S. M. Cho, and J. Y. Yoo, "The Effect of Corporate Characteristics on the Relationship between Managerial Competence and Management Performance," *Management and Information Research*, Vol. 37, No. 1, pp. 103-122. March 2018.
- [43] D. S. Bae, "A study on a systematic approach to strengthening the competitiveness of Korean small and medium-sized retailers,"

- The Korean Society for Distribution Science, Winter Conference, pp. 71-103, 2007.
- [44] I. J. Seong, "joint purchase project," Journal of the Korean Catholic Hospital Association, Vol. 16, No. 1, pp. 24-29, May 1985.
- [45] J. B. Kim, "Analysis of Order Quantity at Strategic Balance Point in Joint Purchasing Consortium," Vol. 22, No. 3, pp. 277-297, September 2011.
- [46] W. G. Lee, J. C. Park. "Consumers' Awareness of Commercial Advantages and Disadvantages of Internet Group Purchases Compared to Individual Internet Purchases," Journal of the Korean Business Science Association, Vol. 28, No. 1, pp. 63-77, March 2003.
- [47] E. Tella, and V. M. Virolainen, "Motives behind Purchasing Consortia," International Journal Of Production Economics, Vol. 93-94, pp. 161-168, 2005.
- [48] K. S. Anand, and R. Aron, "Group Buying on the Web: A Comparison of PriceDiscovery Mechanisms," Management Science, Vol. 49, pp. 1546-1562, 2005.
- [49] D. B. Grant, "Logistics management" Harlow, UK: Pearson, 2012.
- [50] J. T. Mentzer, D. J. Flint, and J. L. Kent, "Developing a logistics service quality scale," Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 1, pp. 9-32, 1999.
- [51] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc," Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988.
- [52] W. S. Ahn, "A Study on Logistics Service Quality, Customer Satisfaction, Relationship Quality and Repurchase Intention," Journal of Quality Management, Vol. 32, No. 4, pp. 30-47, 2004.
- [53] J. T. Mentzer, R. Gomes and R. E. Krapfel, "Physical distribution service: A fundamental marketing concept?," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 17, No. 1, pp. 53-62, Dec. 1989.
- [54] J. S. Park, and T. H. Lee, "A Study on the Effects of Delivery Service Quality on Repurchase Intention in Online Shopping," Journal of Korea Service Management Society, Vol. 20, No. 1, pp. 177-200, Mar. 2019.
- [55] H. J. Kim, and Y. M. Ha, "Study on the impact of B2C E-Commerce Platform Logistics Service Quality on Customer Performance in China," International Commerce and Information Review, Vol. 20, No. 2, pp. 161-184, Jun. 2018.
- [56] D. G. Kim, S. I. Oh, C. H. Kim, and J. H. Park, "A plan for domestic logistics through joint logistics," Korean Society for Safety Management, Fall Conference, pp. 531-536, 2006.
- [57] D. G. Shin, "A Study on Efficient Operation of Logistics Center". Master's thesis, Graduate School of Industry, Ajou University, 2010.
- [58] L. A. Bettencourt, and K. Gwinner, "Customization of the service experience: The role of the frontline employee," International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 2, pp. 3-20, 1996.
- [59] B. C. Skaggs, and M. Youndt, "Strategic positioning, human capital and performance in service organizations. Strategic Management Journal, Vol. 25, No. 1, pp. 85-99, 2004.
- [60] K. J. Lee, "Awareness of job calling and knowledge-seeking of hotel hospitality workers on the effect of customer orientation on service quality and efficacy," Tourism Studies, Vol. 38, No. 4, pp. 37-54, 2014.
- [61] R. H. Kim, B. R. Park, J. H. Kim, and C. S. Won, "A Study on the Structural Relationship between Psychological Empowerment, Self-Efficacy, Psychological Ownership and Pro-Social Service Behavior of Hotel Service Contacts," Hotel Tourism Research, Vol. 16, No. 2, pp. 288-308, 2014.
- [62] A. R. Zablah, D. N. Bellenger, and W. J. Johnston, "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon," Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489, 2004.
- [63] K. A. Richards, & E. Jones, "Customer relationship management: Finding value drivers. Industrial," Strategic Management Journal, Vol. 25, No. 1, pp. 85-99, 2008.
- [64] G. T. Cho, "Incorporation of weights with rater reliability into account in AHP applications for strategic evaluation of technology alternatives," Management Sciences, Vol 19, No. 2, pp. 139-153, 2002.

Authors



Yong-Jae Rim received the B.S. and M.S. degrees in Department of Distribution Logistics and Business Administration from Sejong Cyber University, Korea, in 2019, and 2021, respectively. He is currently doing his

Ph.D in Business Administration at Sejong University's General Graduate School. Mr. Rim is working as a consultant for small businesses, and his fields of interest are small and medium distribution logistics centers and small business owners.



Min-Jung Lee received the B. S. and M.S. degree in Material Science and Engineering, Ph. D. degrees in Industrial Engineering from Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea, in 1999, 2001 and 2008,

respectively. Dr. Lee is currently a Professor in the Department of Business Administration, Sejong Cyber University. She is interested in MIS, Data Mining and Quality Management.