

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.10.201610.153>

[Field Research]

A Study of Kosa Mart Re-design for the Development of Nadle Stores

나들가게 활성화를 위한 코사마트 재편에 관한 연구

Jung-Sub Park(박정섭)*, Moon-Kyu Kwon(권문규)**

Received: June 3, 2016. Revised: October 2, 2016. Accepted: October 15, 2016.

Abstract

Purpose - In general, large companies have larger organizations, funds, and systems to provide more effective and efficient services in the market. However, development needs to support the livelihood of ordinary citizens who work for small businesses as well. This research suggests that a new distribution channel, called a “foothold style Kosa mart,” that cooperates jointly with a distribution center and a large discount mart can provide direct solutions to small and mid-size distributors. This new distribution channel can achieve a limited type of “Nadle shop (small supermarket) foster project” related to building a joint distribution center and improvement in wholesale supply.

Research design, data, and methodology - Data about the Korea distribution situation, the Nadle stores, and the logistics centers were collected from literature, Statistics Korea, journals, and reports. Specifically, we investigated information about Kosa Mart and Nadle stores. We focused on the redesign of the distribution center for the Nadle store.

Results - The Kosa Mart distribution center now includes 18 warehouses, and has been handling 2000–3000 items. Most of the warehouses have been simply designed and items loaded and stored without refrigeration; thus, it is possible to store only products of certain manufactured goods. The current logistics center has no wholesale function because it failed to resolve the joint purchasing and product supply issues of competitively priced products.

Conclusions - This study aimed to identify ways to strengthen the competitiveness of small- and medium-sized retailers. A Kosa Mart redesign aims to unifying the logistics center, stores, and customers. First, the joint wholesale logistics system, equipped with an integrated ordering system, needs to process customer orders and store orders at the same time. Second, excellent small business product development has to connect with production. Third, the store composition needs to support a shipping hub. Fourth, the Mart differentiates itself from convenience store goods by supplying regional and specialized products to customers. Fifth, a service buying agent and direct transactions between producers and consumers need to be established, and exhibits and displays of goods need to be improved.

Keywords : Nadle Store. Supermarket. Joint Wholesale Logistics. KOSA Mart. Joint Logistics.

JEL Classifications : L81, O18, R40.

1. 서 론

우리나라 유통산업 구조는 유통시장이 개방된 1996년 이래 소매업의 경쟁이 강화되면서 경쟁우위 확보를 위해 국내 대형

유통기업은 규모확대 전략을 추구하여, 그 결과 대규모 유통업체가 유통시장을 주도하게 되었다. 또한 새로운 소매업태인 대형 할인마트와 편의점, 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑 등이 급속하게 성장하였다.

최근 10년 동안 대형 유통기업 간에는 다소의 경쟁력이 갖추어진 반면, 취약한 경쟁여건을 갖추고 있는 중소 영세 유통업체를 대상으로 정부의 지원이 이루어졌다. 나들가게 육성과 전통시장의 활성화 및 현대화가 이러한 지원제도의 대표적인 것이다. 또한 상생을 위한 소상공인 보호정책이 새롭게 추진되었으며, SSM 진출이 사회적 및 정치적 갈등으로까지 부각되

* First Author, Adjunct Professor, Chungwoon University,
 Department of Global Business Administration, South Korea.
 E-mail: js3312@chol.com.

** Corresponding Author, Professor, Korea Maritime University,
 Department of Logistics, South Korea. E-mail: mkwon@kmou.ac.kr

자, 대규모 점포의 입점 규제와 사업조정 제도 및 의무 휴일제를 추진하였다.

그 동안 소상공인의 경쟁력 향상을 위해 추진되어온 소상공인을 위한 지원정책에도 불구하고 소상공인의 경쟁력은 여전히 취약하며, 이것이 국가경제에 있어 계층 간 균형발전을 저해하고 있는 것도 사실이다. 또한 전반적인 유통구조의 현안 문제해결에는 미흡하고, 소상공인에 대한 직접 지원에 치중한 결과 체계적인 유통 인프라 구축에는 상대적으로 노력과 지원이 부족하였다. 이에 물류인프라의 효율적 구축을 위해 나들가게의 경쟁력과 같은 연구가 더욱 필요해지고 있다.

한편, 대형 유통기업의 경우 매출액과 점포 수 면에서 크게 증가하여 시장 지배력이 강화되었고, 소상공인을 비롯한 영세상인의 영향력은 현저히 감소하였다. 국내 유통산업의 주된 문제점은 영세한 중소 유통업의 낮은 경쟁력에 있으며, 이러한 영세성을 극복하기 위해 한국 슈퍼마켓협동조합과 정부지원의 나들가게를 통한 중소소매업체의 경쟁력 제고 방안과 중소유통물류센터 건립, 공동구매 및 공동물류 방안 등 현실적인 개선 대책이 긴요한 실정이다.

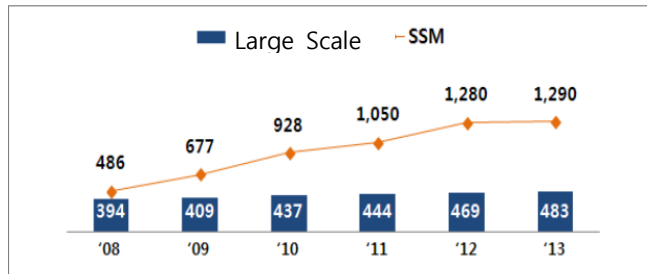
또한 중소 유통업체의 활성화를 위해서는 기존 유통물류센터의 혁신을 통한 공동구매, 공동 유통 등이며, 중소유통물류센터의 기능을 유통, 물류, 판매의 기능을 하는 “거점형 코사마트”로 제안함으로써 현재 진행되고 있는 나들가게의 활성화를 도모하고자 한다.

본 연구의 목적은 나들가게 및 유통업계의 현황과 문제점을 제시한 후 도소매 유통 경로의 현안과 대책방안 및 거점형 코사마트의 전략적 방향성을 제시하고자 한다.

2. 소매 유통업계와 나들가게의 현황 및 유통 정책

2.1. 소매 유통업계 구조 현황

유통시장이 개방된 1996년 이후 롯데마트, 이마트, 홈플러스 등 대형마트가 막대한 자본력을 활용하여 국내 전 지역으로 진출해서, <Figure 1>과 같이 개방 이전 28개에 불과했던 것이 2013년 483개로 크게 증가하였다. SSM도 2008년 486개에서 2013년 1,290개로 늘어났다(Korea Chain Store Association, 2014).



<Figure 1> Large Scale Stores/ SSM Direct store trend

Statistics Korea (2016)에 따르면 2012~2014년 업태별 판매액은 350조 2015년은 335조를 보이고 있다. 무점포 소매업만이 약진을 보이고 있다.

<Table 1> Retail sales status by year

(Unit : million won)

Retail Types	2012	2013	2014	2015
Total	350,006,384	353,641,933	359,752,907	335,194,900
Department Stores	29,055,545	29,800,393	29,321,838	28,053,700
General Supermarkets	44,837,599	45,904,968	47,473,970	42,749,970
Supermarkets	34,006,079	35,066,199	35,351,092	29,792,130
Convenience Store	10,884,095	11,728,402	12,743,732	14,154,610
Specialized Stores	105,793,769	103,107,555	101,749,347	89,482,650
Nonstore retailing	35,859,058	38,426,816	41,132,947	42,748,260
Automobiles and Automotive Fuel	89,570,239	89,607,599	91,979,978	88,213,580

전문소매점과 백화점 및 승용차 및 연료소매점의 매출이 감소한 반면 편의점과 무점포 판매는 증가하였으며 편의점의 비중은 2012년 3.1%에서 2015년 4.5%로 증가하였다. 대형 할인마트, 편의점 등 SSM의 급격한 팽창으로 동네 슈퍼마켓의 매출액 및 점포수가 크게 감소하였다. 최근 대형마트는 시장 포화 및 부지 곤란으로 신규입점이 어려워 SSM 진출을 확대하고 있다.

<Table 2> Annual retail sales ratio by year

(Unit : %)

Retail Types	2012	2013	2014	2015
Total	100	100	100	100
Department Stores	8.3	8.43	8.15	8.0
General Supermarkets	12.81	12.98	13.2	13.3
Supermarkets	9.72	9.92	9.83	9.9
Convenience Stores	3.11	3.32	3.54	4.5
Specialized Stores	30.23	29.16	28.28	24.4
Nonstore retailing	10.25	10.87	11.43	27.7
Automobiles and Automotive Fuel	25.59	25.34	25.57	12.3

2.2. 나들가게 현황

2.2.1. 나들가게 추진 배경

나들가게는 2010년 2,302개가 개점하여 2011년에 3,005개, 2012년에는 4,704개로 9300여 점포가 개점하였고, 2013년 개점을 중단했다가 2014년 517개 2015년 7월말 기준 88개가 개점하여 약 1만여 개 점포가 개점하였다. Statistics Korea (2016)의 도소매업조사에 의하면 나들가게의 폐업률은 5년 평균 5%이며 2015년은 8.1%였다.

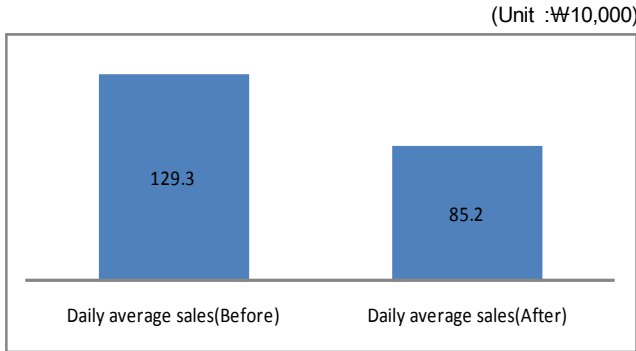
대형할인마트가 국내 유통 시장에 진출하여 포화 상태에 이르게 되어 이를 타개하고자, 대형 유통업체들은 SSM의 출점

대상을 골목상권으로 확장시켜 왔다. 중소기업업체는 SSM을 통한 대기업의 골목상권 진출로 어려움을 겪고 있다. The Korea Chamber of Commerce and Industry (2010)에 따르면 특히 높은 품질의 상품과 다양한 편의 서비스를 제공하는 대형 유통기업에 비해 전반적인 서비스 경쟁력이 떨어지는 중소기업에 대한 대책마련이 시급한 실정이다.

중소기업중앙회가 실시한 실태조사에서 중소기업자들은 SSM의 진출로 높은 위기의식을 가지고 있으며, SSM 입점 후 동네슈퍼를 비롯한 중소기업의 79.0%가 경기가 악화되었다고 응답하였다(Korea Federation of Small and Medium Business, 2016).

또한 <Figure 2>와 같이 SSM 입점 기준으로 중소기업의 1일 평균매출액이 약 34.1% 감소하여 129.3만원에서 85.2만원으로, 1일 평균 고객수도 약 36.7% 감소하여 127.8명에서 80.8명으로 줄었으며, 평균 22.5%의 상가 권리금도 감소한 것으로 응답하였다(Kim et al., 2011). 2010년 11월 유통산업발전법과 대중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률은 동네슈퍼, 골목상권 등 중소기업자의 보호를 위해 SSM 규제 필요성이 높아짐에 따라 정부가 개정하였다.

<Figure 3>과 <Table 3>에 따르면 전체 유통사업에서 점포 수로는 소상공인들이 차지하는 비중이 87.5%를 넘는 것으로 나타나고 있으므로, 중사자에 있어서는 38.9%에 해당하는 것으로 나타났다. 이에 대형할인마트 등 대규모 점포의 확장으로 인해 피해를 받고 있는 영세상인들을 구제해야 하는 방안이 필요하게 되었다.



<Figure 2> small business sales change after entering SSM shop

<Table 3> Small business employees

(Unit : stores, persons)

Employees (persons)		2006 year	2007 year	2008 year	2009 year
Number of Establishments (more)	all	2,940,345	2,976,646	3,046,958	3,069,400
	Small Business (%)	2,596,901 (88.3)	2,616,222 (87.8)	2,675,270 (87.8)	2,685,856 (87.5)
Employees (persons)	all	12,234,160	12,612,692	13,070,424	13,398,497
	Small Business (%)	5,018,884 (41)	5,102,578 (40.4)	5,194,991 (39.7)	5,217,922 (38.9)



Source : Small and Medium Business Administration (2011)

<Figure 3> The percentage of domestic small business

2.2.2. 나들가게 사업 추진 현황

SMBA (2011)에 의하면, 나들가게란 컨설팅 및 시설 개선 등을 지원하여 영세점포의 현대화로 경쟁력 있는 슈퍼마켓으로 거듭날 수 있도록 한 상점을 말한다. 나들가게 사업의 목적은 선도적 우수 소매점포로 거듭날 수 있도록 정책자금 용자,

종합컨설팅, 간판교체, 상품진열 강화, POS 등 정보화를 지원하고 있다. 점포의 총면적이 300㎡ 이하 소매점 중에서 총 4,700개 점포를 대상으로 개선 또는 이전 확장을 추진 중이며, 점포개설, 기획 및 점포개선을 위한 상권분석, 시설개선, 상품기획 등의 컨설팅을 지원하고 있다.

<Table 4> Nadle shop supports Policy

	Support details	Support Scale
Financing (loans)	▪ Support financing necessary for modernization	Less than 100 million won per store
Replacing signage	▪ Replacing the old with the modern signage LED sign support	Less than 2 million won per store
POS support	▪ POS and install the program	Less than 1.5 million won per store
Array product	▪ Stores (first) support product display costs necessary to amend	Less than 1 million won per store
General Store Map	▪ Store renovation and management consulting	Less than 2.1 million won per store
Marketing Support	▪ Keep courier services, providing sales information analysis, joint purchase agricultural support, various additional support services	-

2.3. 유통정책

2.3.1. 중소기업 지원 정책

2000년대 이후 유통산업 경쟁력 강화를 위해 유통산업의 정보화, 유통혁신 인력양성, 물류기능 효율화 등의 정책이 추진되었는데, 특히 소상공인의 경쟁력 강화를 위한 지원에 많은 노력을 기울였다. 2000년대 유통업분야에서 대규모 소매점의 확대 그리고 SSM의 증가로 소상공인이 어려움에 처하게 되자, 정부는 중소기업체의 경쟁력 강화에 중점을 두고 지원정책을 펴고 있다. 이러한 정책은 유통산업 발전법, 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법, 전통시장 및 상점가육성을 위한 특별법에 근거하여 추진하는데, 그 주요 정책으로 첫 번째는 전통시장과 상점가를 지원하는 정책이다. 두 번째 정책은 중소기업의 자생력 강화를 위한 기반 구축 사업이며, 세 번째 정책은 중소기업의 조직화 및 협업화 지원 사업이다. 그리고, 네 번째로는 유통업에 있어서 대 중소기업간 상생협력을 위한 정책이며, 마지막으로 중소기업 지원 및 구조개선 사업의 일환으로 컨설팅과 교육 및 연수 사업을 실시하고 있다.

2.3.2. 유통산업발전법에 의한 대형유통업 확대 규제

SSM을 통한 대기업의 골목상권 진출로 국가경제의 근간이라 할 수 있는 중소기업체가 어려움을 겪고 있다. 특히 대형유통기업의 경우 다양한 편의 서비스를 제공하고 상품의 품질은 높는데 비해 중소기업의 경우 전반적인 서비스 경쟁력이 떨어져 대책마련이 시급한 실정이다(The Korea Chamber of Commerce and Industry, 2010).

2011년 11월 개정된 유통산업발전법은 SSM 진출을 규제할 수 있는 세 가지 규정을 새롭게 도입하였는데 먼저, SSM을 규정하는 데 있어서 '준 대규모점포'라는 개념을 도입하였다.

둘째는 전통시장이나 전통 상점가의 경계에서 500m 이내의 범위에서 중소기업 보호 할 수 있는 전통사업 보존구역을 해당 지자체의 조례로 지정할 수 있게 되었다.

셋째는 기존의 대규모 점포 개설등록제에 대하여 준 대규모점포의 개설등록제를 도입한 것이다.

이후 2011년 6월에는 전통 상점가의 경계로부터 500m 이

내에서 1km로 전통사업보존구역의 지정 범위를 확대하였고, 또한 위에서 제시한 세 가지 법의 유효기간을 2년 추가 연장하여 2015년 11월 23일까지로 하였다.

최근에 도입된 규정은 대형할인마트의 영업시간 제한과 의무 휴업일 지정이다.

2.3.3. 상생협력법에 의한 사업조정제도

SSM의 진출이 증가한 2009년, 사업조정 신청 건수가 크게 증가하자, SSM 진출과 더불어 중소기업의 위축이 사회적, 정치적 관심사로 부각되면서 관련 법 개정의 필요성이 제기되어, 2010년 11월, 51%이상의 대기업 투자지분을 가진 SSM 가맹점도 '사업조정제도'에 포함시키는 법 개정이 이루어졌다.

3. 나들가게의 현안과 문제점

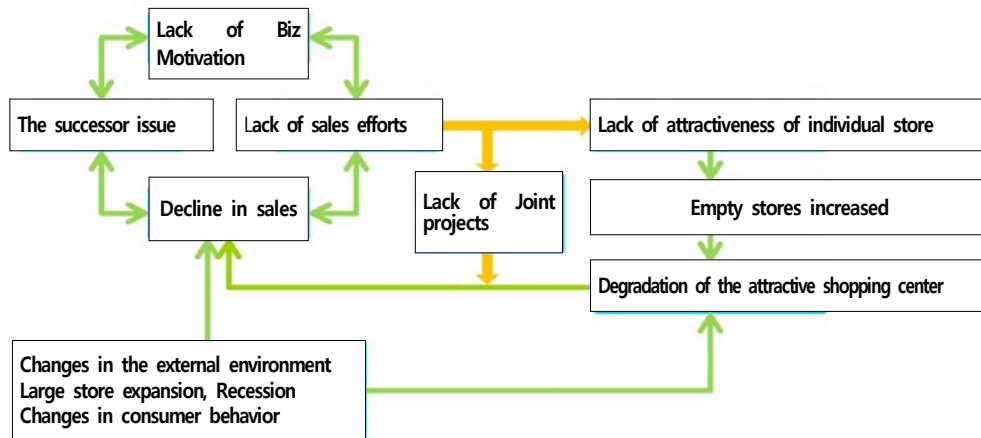
국내 유통산업의 문제점은 기존 소매시장의 영세한 규모, 기존 대규모 소매업체와의 양극화 문제, 전반적인 물류인프라와 시스템상의 관리 문제, 소상공인 보호를 위한 정부차원의 지원과 협동조합의 역할 개선이 주요 과제로 등장하고 있다

3.1. 소상공인의 영세성

대기업은 공격적인 투자와 다양하고 입체적인 마케팅, 현대화된 시설을 앞세워 고객편의와 매장 내 다양한 업종의 점포를 입점시키고 효율적인 고객관리를 통해 고도성장하고 있다.

반면에 대부분 생계유지형으로 운영되는 소상공인은 소규모 형태로 인하여 체계적인 고객유인에 대한 정보와 관리가 턱없이 부족하다. 이러한 상황에 무방비로 노출되어 고객감소와 매출액 감소로 이어져 소상공인이 운영하는 소매업체들은 갈수록 감소하고 있다.

<Figure4>에서 보듯이 외부환경의 변화로 인한 매출감소가 소상공인의 사업의욕 저하 혹은 부족을 가져오고 이는 후계자 문제와 판매노력 부족으로 개별점포의 매력을 감소시키며 이로 인해 빈점포가 증가되고 결국 운영의 악순환을 겪게 되는 것이 현실이다.



<Figure 4> Small retailers operating cycle

3.2. 물류인프라구축과 활용의 미비

국내 코사마트가 운영하고 있는 전국의 물류창고는 18개인데, 이들이 내놓은 정책은 공동물류창고 설립을 통한 물류공동화로 중소 소매상의 경쟁력 강화가 초기 목표였다. 각 광역시, 도별로 권역을 정하고 창고를 설치하였지만 공동 집배송의 운영방식에 대한 검토가 없이 창고 설립에만 관심을 가지고 있다 보니 공동 배송에 따른 배송경로 관리가 미흡한 것이

문제점으로 꼽힌다. 현재 코사마트는 POS시스템을 이용해 자동으로 상품을 주문하는 PULL 방식을 도입하고는 있다고 하나, 실제로는 제조업체의 일방적인 PUSH방식을 취하고 있어서 한정된 상품만을 최소 보유량만을 채우고 있는 현실이다.

기존 PUSH방식은 상품 보충이 수동적이고 느려서 고객들의 요구를 받아들이지 못하여 실질 구매를 떨어뜨려 슈퍼마켓의 지속적인 성장률을 감소시키고 소매시장 퇴출이라는 결과까지 초래하고 있다. 또한 현실적인 문제점으로는 소매업체와 창고간의 업무협약과 정보제공의 불일치로 인해 재고관리와 주문관리가 효율적으로 이루어지지 않고, 슈퍼마켓 운영자의 POS 시스템 운영의 지식 부족과 체계적이고 전문적인 인력 양성 부족 등이 있다.

3.3. 정책차원의 문제점

정부차원에서 나들가게라는 사업을 시행하여 기존의 코사마트를 지원하고 있는데, 지원 내용은 점포 컨설팅과 개선비용에 소요되는 1억 원 이내의 저리(4.5%) 융자지원, 간판교체, POS 시스템 도입 지원 비용, 매장경영 컨설팅 등이다. 그러나 전국의 슈퍼마켓들을 지원하기 위한 현재 정부의 지원 예산 금액은 턱없이 부족한 실정이고 이 중 일부 업체만이 지원을 받고 있을 뿐이다. 전국에 1만개의 나들가게를 늘리고 있지만 실질적으로 지원을 받은 슈퍼마켓들은 매장내의 매대 구입, 매장내 인테리어와 같은 지원보다는 간판 바꿔 달기에 급급하여 점주의 실질적인 투자금액이 오히려 더 많이 발생하고 있다는 문제점이 있다.

그리고 매장지도 요원의 숫자와 검증되지 않은 역량 또한 문제가 되고 있다. 전국에 1만개의 나들가게를 관리하는 전문요원의 수는 2010년 사업을 지원하겠다는 최초의 계획안에서

320명의 전문 관리요원을 선정하였으나 전국의 1만개의 나들가게를 커버하기에는 턱없이 부족한 숫자이고 체계적인 교육을 통한 인력 양성에도 어려움이 있다.

4. 나들가게 경쟁력 제고방안

4.1. 공동물류센터 설립의 필요성

4.1.1. 공동물류 센터 설립의 문제점

나들가게 지원사업'에서 공동 물류의 효율적 실행을 위해서 필요한 조건은 두 가지인데, 이 조건들은 현재 나들가게의 유통경로 상 효율성을 결정하는 요인으로써, 그 중 하나는 나들가게들의 구매력을 하나로 모으고, 재고관리를 효율적으로 할 수 있는 도매기능의 수행이며, 또 다른 하나는 각 도매기능들의 경제성 및 효율성을 보장할 수 있는 공동물류센터의 건립이 그것이다.

현재, 구매력 집중을 이뤄줄 핵심적인 도매업자의 기능 부재로 인해 공동구매를 통한 구매력 집중이 잘 이루어지지 않고, 기존의 비효율적인 유통경로구조를 통한 제품 공급을 해결하지 못해 제품 가격경쟁력 문제를 해결하지 못하고 있다. 또한, 중소도매업 유통 경로상 공동물류센터의 건립은 경제성이 부족하다는 문제점을 갖고 있다. 실제로, 2011년 10월 중소기업청에서 공동물류센터 5곳의 설립 대안에서 600억의 예산이 필요한 것으로 산정되어 물류센터 건립을 제안하였지만, 기획재정부가 예비 타당성을 조사한 결과, 경제성이 부족한 것으로 판단되어 공동물류센터의 건립을 보류하고 있다.

반면에, 나들가게의 수를 늘리기 위해서는 공동물류센터 건립을 통한 도매업자의 효율적인 유통활동 활성화가 전제조건으로 되어있어 문제 해결이 어려운 상황이라 할 수 있다.

또한, 나들가게의 공동구매를 통하여 도매시장을 활성화 시키려면 이들이 시장 내 대형할인마트나 SSM 등과 경쟁하였을 때, 소비자를 점포로 유인할 수 있는 매력이 있어야 하는 것이 현실이지만, 실제로 제품의 가격적인 면에서 우위 확보가 부족한 상황이다. Kim et al.(2011)에 의한 <Table 5>를 보면 연평균 증감률은 도소매업 중 소규모 업체 모두 감소한 것을 볼 수 있다.

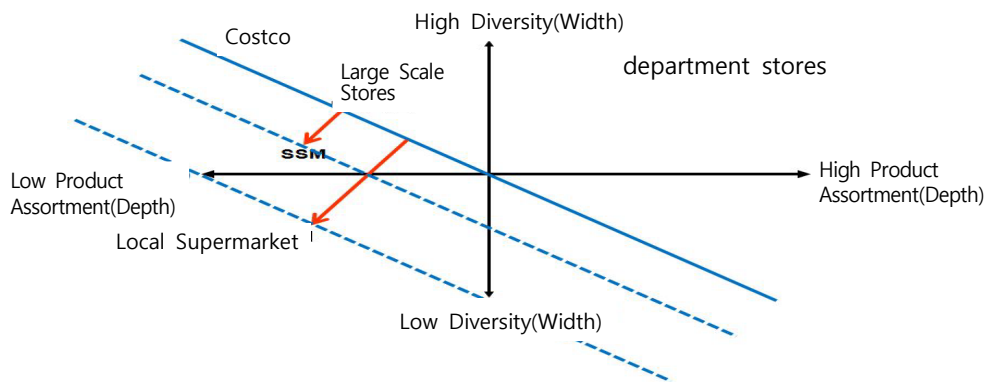
<Table 5> Change of Retailer's Present and Future

(Unit : stores)

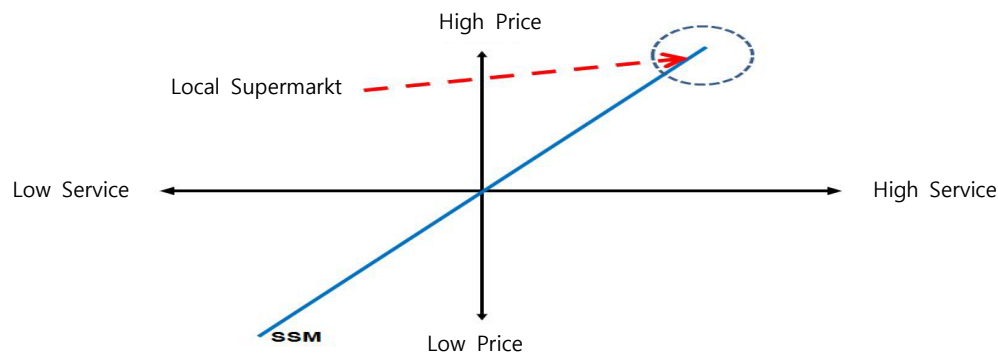
	1988	2008	The average annual growth rate	2011	2020	(B/A)
Retail trade except automotive	690,686	612,848	-1.2%	598,366	530,930	89.8%
Supermarket (1-4 people)	2,216	4,213	-6.6%	4,791	9,108	178.3%
other food Total retail-oriented	134,881	87,271	-4.3%	79,993	51,757	67.6%
food and tobacco Retail (1-4 people)	138,572	95,166	-3.7%	88,276	60,625	71.3%
Small supermarkets	275,669	186,650	-3.8%	173,060	121,4790	72.9%
Small supermarket share	39.9%	30.5%	-	28.9%	22.9%	-

The Korea Chamber of Commerce and Industry(2010)의 연구자료에서 나들가게의 평균 수익률은 8~10%(대형할인마트 25-28%, 중소슈퍼 15-20%)대로 유통경로의 개선을 통한 원가 절감이 이뤄지지 않으면, 이러한 생계형 방식의 점포에서 벗어날 수 없는 것이 현실이다. 더욱이 이런 대부분의 소규모 슈퍼

마켓들은 이익이 적다 보니, 점포의 경쟁력 향상을 위한 재투자가 힘들고, 그렇다 보니, 시장의 흐름에서 조금씩 뒤쳐지게 되는 악순환 속에서, 시장 내 경쟁력 있는 점포로 성장하기가 어렵게 되어가고 있다.



<Figure 5> E-Mart, department stores, SSM, convenience stores, compared to competitive local access to super.



<Figure 6> Costco, department stores, SSM, convenience store, compare the diversity and competitiveness of the local assortment Super accessibility competitive product comparisons between retailers

특히, 슈퍼마켓 시장의 성장을 둔화와 나들가게의 선호도가 낮게 나타나고 있는데, '나들가게 육성사업' 이후, 매출은 다소 늘어나고 있는 것처럼 보이나, 시장 점유율이라는 측면에서 비교해보았을 때, 절대로 나아졌다고 평가 할 수는 없는 상황이다. 더 중요한 요인으로는, 다른 유통 경로에 비해 슈퍼마켓이

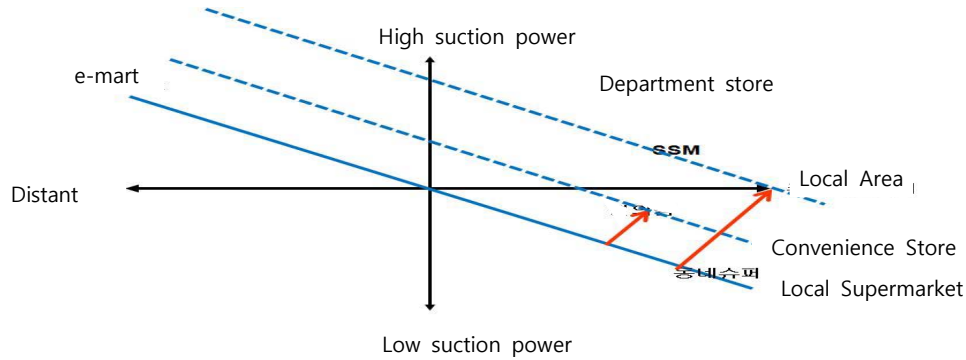
라는 업체의 점포들이 소비자들에게 별다른 매력이 없다는 이유다.

이렇게 치열하게 경쟁하고 있는 국내 유통시장과 시장 내의 다른 업체들과의 사이에서, 소비자들은 슈퍼마켓이 접근성, 상품 구색과 다양성, 서비스 등 어떤 것에도 차별화한 매력을 느

까지 못하고 있다. 이는 소비자들의 구매에 큰 영향을 미치는 어떠한 요소에서도 차별화한 전략이 없다고 봐도 무방한 상황임을 증명하고 있다.

The Korea Chamber of Commerce and Industry (2010)에서 발췌한 <Figure 5~7>의 아래 Figure들은 소비자나 나들가

게를 운영하고 있는 사업자들을 대상으로 시장 내 경쟁자들과 경쟁우위에 관해 설문조사를 한 결과, 나들가게 점포가 '거리도 너무 멀고, 가격도 비싸고, 서비스도 좋지 않으며, 상품도 별로 없는 점포'라는 인식한다는 것이다.



Source : The Korea Chamber of Commerce and Industry(2010)

<Figure 7> Comparison of competitive services and SSM super neighborhood

위 Figure들에서 보는 것처럼 동네 슈퍼는 접근성도 떨어지고, 구색 경쟁에서도 약세를 보이고 있고, 서비스 측면에서도 고가격 저서비스의 비합리적이고, 일관된 모습을 보이고 있다.

또한 현재 시행되고 있는 대형할인마트와 SSM의 '대형할인마트 및 SSM의 강제휴무일 규제'로 인해 동네 슈퍼가 다소 유리할 것으로 판단되었으나, 대기업 유통업체들이 각종 규제에서 벗어날 수 있는 편의점, 창고형 클럽 등 다양한 소매업태를 끊임없이 개발하여 골목상권이라 불리는 주거지나 준주거지 내의 상권까지 잠식해나가고 있는 상황이다.

그러나 나들가게의 공동물류센터 운영적 측면에서 효율성 없이 운영되는 경우 대안이 마땅치 않은 점을 반영했을 때, 직접적인 수익의 파급 효과와 그 대안의 경제적 효율성이 뒷받침 되지 않으면 실행하기가 어렵다는 문제점이 있다.

또한, 슈퍼마켓에서 취급하는 품목들이 대부분 식료품과 같이 유통기한이 짧거나 저장과 관리를 잘 해야 하는 품목의 특성 때문에 빠른 수·배송을 위한 거점이나 운송능력을 필요로 하므로 추가 비용이 더 필요하다는 것을 의미한다. 그리고 소규모 슈퍼마켓의 입지 특성상 분산되어 있는 효율적인 물류기능의 수행을 위해서, 몇 개의 물류센터를 운영하여야 할지 미지수이다.

4.1.2. 도, 소매 유통 센터의 현황과 대책방안

4.1.2.1. 현재 코사마트 물류센터 현황과 문제점

2016년 5월 현재 유통경로상 부족한 부분이 공동물류센터의 확장 부분인데, 코사마트가 현재 갖고 있는 물류 센터는 18개로 Cash & Carry 방식으로 운영을 하고 있으며, 취급품목은 2000~3000개 정도 이고, 공급가의 2~3% 정도의 물류센터 운영비 수입을 얻고 있다.

또한, 서울 등 지가가 비싼 지역에서는 임대 형태로 26개의 조합 물류 창고를 운영하고 있는데, 한국체인협동조합(이하, KVC)은 300~3,000평 정도의 규모로 단순 보관기능의 물류 창

고시설과 1~2.5톤의 소형차량 7~15대 정도의 배송능력을 가지고 있으며, 물품은 700~3,000여 종을 취급하고 있다. 이 시설들은 Order & Delivery 방식으로 운영을 하고 있으며, 70% 이상이 도심이나 도심근교에 위치하며 규모가 작고 유지비가 높은 편이다.

<Table 6> Kosa - logistics centers and warehouses Status

calculation	Count	land area (m ²)	land area (m ²)	Land Average (평)	The average building (flat)
Combined logistics center	14	69,150	38,305	1,497	829
Combined warehouse	26	34,498	14,159	402	165
none	7	0	0		
Combined system	47	103,648	52,464	668	338
Kosa logistics center	47	15,143	7,128	1,147	540
all	51	118,791	59,592	706	354
Average	44	2,700	1,354	818	410

Source : The Korea Chamber of Commerce and Industry(2010)

코사마트의 공산품의 공동구매는 사실상 미비한 수준으로, 구매력이 확보되지 않고 대리점과 거래를 하고 있어 가격경쟁력을 갖추기 힘든 상황에 있다. 이렇게 영업이익이 좋지 못한 이유는 공동물류센터의 문제점이 있기 때문이다. 또한 공동물류센터나 물류창고의 대부분이 냉동시설이 없는 단순한 적재 보관만 가능하도록 설계되어 있어, 공산품 위주의 상품만 보관 가능하도록 되어 있기 때문이다.

또한, 전국적인 판매량에 비해 공동구매와 상품구매의 경쟁력도 저조한 편이고, 슈퍼조합의 도매업 진출로 인한 유통경로

상의 중복과 도매업자와의 갈등으로 인하여, 유통경로의 효율성도 줄어들고 있는 추세이다.

<Table 7>과 같이 전국에 광역물류센터를 건립 후 물류사업만을 전개할 경우에 NPV가 약 -126,5억이고, BCR이 0.6797로 사업성이 없는 것으로 분석되었으며, 현가의 누계값이 20년간 감소하고 있지만 그 속도가 늦어 정부지원 없이

민간이 추진하기에는 한계가 있는 것으로 판단된다.

또한, <Table 8>에서 보는 바와 같이, 약 4,380억의 건립비용에 비해 운영 수입은 2030년까지 약 4,223억의 영업이익이 발생하는 것으로 나타나, 단순히 물류사업만을 위한 창고를 건립 시, 경제성이 부족한 것으로 계상된다.

<Table 7> Nationwide logistics Business: save 4% when applying

period	Cash outflow	Cash flow	Net cash flow	Suspension components	Present Value	Total suspension	BC spills	BC influx
1	50,907	0	-50,907	0.9615	-48,946	-48,949	48,949	0
2	144,202	0	-144,202	0.9246	-133,323	-182,272	133,323	0
3	144,202	7,497	-136,704	0.8890	-121,530	-303,802	128,195	6,665
4	98,770	14,995	-83,776	0.8548	-71,612	-375,413	84,429	12,818
5	0	24,991	24,991	0.8219	20,541	-354,882	0	20,541
6	0	24,991	24,991	0.7903	19,751	-335,121	0	19,751
7	0	24,991	24,991	0.7599	18,991	-136,130	0	18,991
8	0	24,991	24,991	0.7307	18,261	-297,869*	0	18,261
9	0	24,991	24,991	0.7026	17,558	-280,311	0	17,558
10	0	24,991	24,991	0.6756	16,883	-263,428	0	16,883
11	0	24,991	24,991	0.6496	16,234	-247,194	0	16,234
12	0	24,991	24,991	0.6246	15,609	-231,585	0	15,609
13	0	24,991	24,991	0.6006	15,009	-216,575	0	15,009
14	0	24,991	24,991	0.5775	14,432	-20,144	0	14,432
15	0	24,991	24,991	0.5553	13,877	-188,267	0	13,877
16	0	24,991	24,991	0.5339	13,343	-174,924	0	13,343
17	0	24,991	24,991	0.5134	12,830	-162,094	0	12,830
18	0	24,991	24,991	0.4936	12,336	-149,758	0	12,116
19	0	24,991	24,991	0.4746	11,862	-137,896	0	11,862
20	0	24,991	24,991	0.4564	11,406	-126,490	0	11,406
total	438,081	422,351	-15,730			-126,490	394,896	268,406
NPV	-126,490		Since this is less than 1 BCR - NPV is negative () I believe that there is no business case					
IRR	0.9982							
BCR	0.6797							

Source : The Korea Chamber of Commerce and Industry(2010)

<Table 8> The national logistics costs and annual operating income

(Unit : million won)

division	2011	2012	2013	2014	2015	'16~30'	total
Lot (composition) Non	45,431	45,431	45,431	0	0	0	136,294
Construction costs		93,294	93,294	93,294	0	0	279,883
overhead	5,476	5,476	5,476	5,476	0	0	21,904
total construction costs	50,907	144,202	144,202	98,770	0	0	438,081
Operating income	0	0	7,497	14,995	24,991	374,868	422,351

Source : The Korea Chamber of Commerce and Industry(2010)

4.1.2.2. 현재 코사마트 물류센터 대안

상기 자료를 통해 공동물류센터의 대안으로 광역공동물류센터의 건립과 단순 물류센터로서의 운영은 경제적 타당성이 부족한 것으로 판명되어, 공동물류센터와 대형할인마트를 함께 운영하는 새로운 형태의 '거점형코사마트' 라는 유통채널을 제시하고자 한다.

거점형 코사마트는 대형할인마트라는 유통채널의 기능과 동시에 마트의 반경 내 나들가게 들에게 공동물류센터나 물류창고와 같은 거점으로서의 역할을 수행하는 새로운 장소로서, 기존의 많은 문제점들을 해결해 줄 하나의 방안이 될 것이다.

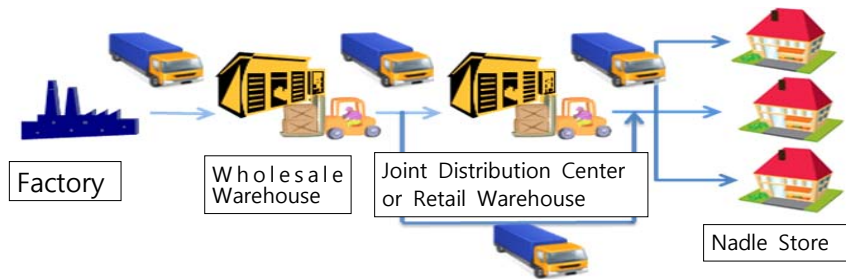
또한, 운영적 측면에서 소비자-소매업자-유통업자-생산업자-기타서비스 제공자 등 유통경로상의 모든 구성원을 하나로 통합할 수 있는 협동조합시스템이라는 체제를 바탕으로 이탈리

아 '볼로냐'시의 협동조합시스템 기능을 활용하여 해결책을 제시하려고 한다.

4.2. 기존 거점 대형 코사마트의 기능과 유통경로 개선방안

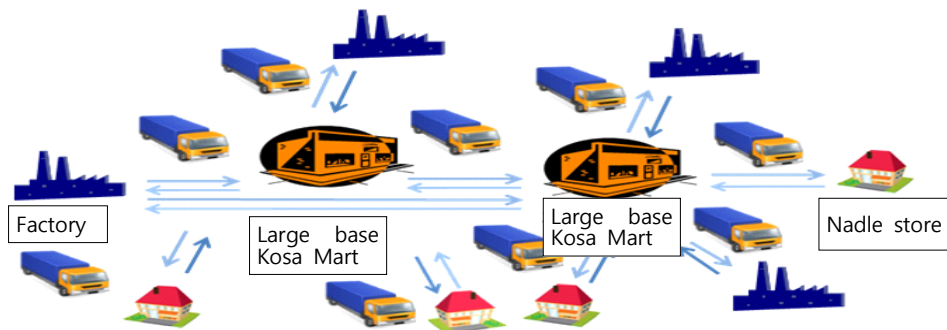
4.2.1. 기존 유통경로와 거점 대형 코사마트 유통경로의 기능 비교

거점 대형 코사마트의 역할은 신 유통채널의 기능과 공동물류센터의 기능, 이 두 가지를 갖춘 새로운 형태의 업태이다. 따라서 기존 코사마트와 거점 대형 코사마트의 유통 채널을 비교 해보면 <Figure 8>과 <Figure 9>와 같다.



Source: Kosamart(2011)

<Figure 8> Kosa Mart existing distribution channels



Source: Kosamart(2011)

<Figure 9> Kosa-type base Mart distribution channels not present

비교 결과 기존 유통경로상의 문제점을 보면 첫째, 시장 내에서의 나들가게 경쟁력이 부족하며, 둘째, 광역공동물류센터와 같은 공동물류센터 대안의 건립의 경제적 타당성이 부족하고 셋째, 유통경로상의 비용증가로 인한 상품의 이윤이 감소한다는 것이다.

그리고 기존 유통경로의 문제점을 해결해 줄 거점형 대형 코사마트의 기능은

첫째, 규모는 대형할인마트의 상품 다양성과 구매능력을 갖춘 매장으로서, 대기업의 유통경로인 대형할인마트-SSM과 비

슷한 거점형 대형코사마트-나들가게의 경쟁구도를 형성한다.

둘째, 가격, 다양성, 구매, 서비스 등의 점포경쟁력을 갖춘 시장이 원하는 원스톱 쇼핑(One-stop shopping)의 소비 흐름에 부합하는 나들가게의 이미지화를 형성하고 있다.

셋째, 물류거점으로서의 기능으로 O&D(Order & delivery)방식 즉, 고객 주문에 따라 고객이 직접 물건을 운반하지 않고 해당 매장이 배달서비스를 제공하는 것이다.

넷째, 공동 수 배송을 통한, 유통경로의 비용감소와 물류 공동화의 효율성을 최대로 하는 범위 안에서 HUB & SPOKE 방식의 효율적인 물류 실행 기능을 실행한다.

다섯째, 나들가게의 구매력을 집중 시키는 하나의 거점으로

서, 각 나들가게의 가격경쟁력을 향상 할 수 있는 공동구매 시스템을 실현하는 핵심 축의 기능을 하며 이를 위해 신설된 물류 거점으로, 기존 공동물류센터가 갖는 한계점인 설비와 시설을 갖추고, 나들가게나 거점형 코사마트에 다양한 제품의 공급이 가능하도록 할 것이다.

여섯째, 한정된 나들가게의 판매 공간에 PULL 시스템을 이용하여, 소비자들의 구매정보를 바탕으로 한, 재고관리를 실행하고 이를 통해, 재고를 줄이고 상품의 다양성과 구색을 더욱 확보할 수 있으며, 이는 매출 향상의 효과가 있다.

마지막으로, 물류거점의 신설로 인해 기존 공동물류센터가 갖는 한계점인 설비와 시설을 갖추고, 이를 통해 나들가게나 거점형 코사마트에 다양한 제품의 공급이 가능하도록 함으로써 매출이 증가하고, 유통 경로상 비용이 감소하며, 이윤을 극대화 시킬 수 있다.

4.2.2. 거점형 코사마트의 도입 효과

'거점형 코사마트'를 도입하게 되면 '나들가게 육성사업'의 한계점인 공동물류센터 부재를 해소하고 도매 기능의 활성화를 통하여 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이며, 운영이익을 증대시키고, 공동물류센터를 통한 공동구매로 생산자와 거점형 코사마트를 연결, 도매기능 효율화와 경쟁력 확보를 동시에 꾀할 수 있게 될 것이다.

그리고, 소비자는 적정 가격으로 물품 구입이 가능해지고, 소매업자는 영세했던 생계형 점포운영 방식을 개선하여, 시장의 준거가격 수준의 경쟁력 유지가 가능하게 되고, 공동물류센터와 도매업자도 운영 효율성을 극대화 시킬 수 있게 된다.

또한, 생산자도 거점형 코사마트로 납품을 직접 하게 됨으로써, 납품주기를 줄여 안정 재고 수준을 유지하고, 리드타임 단축으로 제반 비용절감은 물론 나들가게와 거점형 코사마트를 연결하는 물류정보시스템에 의거, 생산단위를 고객수요에 기반한 최적 단위로 운영하도록 도울 수 있게 된다. 생산지에서 과잉생산과 결품의 문제점을 평준화된 생산과 동시성으로 근본적으로 개선함으로써, 납품 경로를 일정하고 안정적으로 유지할 수 있게 하고, 일정하게 판매가격을 조정할 수 있도록 하여 전체적인 유통경로상의 이익을 향상시킬 수 있게 할 것이다.

4.3. 거점형 코사마트의 전략적 방향성

4.3.1. 유통환경의 변화와 전략적 거점으로 활용

유통환경을 살펴보면 점차적으로 유통 대기업 중심의 PB (Private Brand) 상품 생산방식이 증가하고 있으며, 유통기업이 중심이 되어 유통채널 내 다른 활동주체까지 영향을 미치는 후방통합을 통해 저렴한 가격의 양질의 제품을 생산하는 방식으로 변화를 모색하고 있다. 국내 대부분의 대기업들은 생산과 유통을 자회사 또는 직접 운영하는 방식의 수직적 통합구조를 갖고 있어, 시장 경쟁력 확보를 위해서는 보다 효율적인 유통 경로 운영방법이 긴요한 상황이다. 나들가게도 코사마트를 물류와 구매 및 주문의 거점으로 활용할 수 있도록 모색하는 것이 필요하다. 대형마트에 비해 가격경쟁력이 떨어지는 것을 편의점은 24시간 운영과 접근성으로 극복하고 있다면 나들가게는 거점형 물류센터를 기반으로 통합형 유통 플랫폼을 구축하여 공동구매의 가격경쟁력과 주문 편의성 제고를 도모해야 한

다.

POS를 활용하여 각 점포의 판매량을 확인하고 자동보충시스템을 구축하고, 홈페이지에 생산자의 판매상품에 대한 온라인 판매를 추가하여 배송거점을 각 나들가게의 소매점포로 지정하여 고객이 점포에서 상품을 찾아가는 시스템의 구축이 필요할 것으로 보이며 이는 점포의 수가 늘어날수록 그 위력을 키울 수 있을 것으로 본다. 전국의 슈퍼마켓은 7만여 개, 나들가게는 1만개의 구매력이라면 가능하다고 본다. 전국의 점포를 네트워크로 유기적으로 생산자와 소비자를 연결하는 거점으로서의 역할을 수행하는 것이 변화하는 유통환경에 적응하고 대형점과의 격차를 줄일 수 있는 방안으로 여겨진다.

4.3.2. 협동조합의 도시 '볼로냐'의 유통 운영 방식으로서의 전환 모색

이탈리아 북부지방 도시, 볼로냐는 연평균 소득이 \$40,000 (이탈리아 국가 평균의 2배)이고, 실업률이 3.1%이며, 중소기업 위주의 산업분포 양상을 띠고 있다. 이 도시 주요 기업 50개중 15개가 협동조합이고, 이 도시 시민의 2/3가 협동조합에 한 곳 이상 가입되어 있다. 그 중 가장 활성화된 협동조합단체 '코프아드리아티카'는 조합원이 100만 명 이상이고 매출액이 20억 유로(2008년)이며, 제품의 70% 이상을 이 볼로냐지역에서 생산하고 있다. 이렇게 지역 내 생산품이 수입품보다 많다 보니, 볼로냐에서 소비한 돈이 다시 이 지역으로 유입되는 특이한 구조를 가지고 있다. 각 조합원들이 협동조합을 구성하고 서로의 역할과 기능에 충실할 수 있는 배경은 공정하고 민주적인 이윤의 재분배, 재투자에 의한 경제의 선순환 효과와 구성원 간의 상호 무한경쟁이 아닌 협동과 신뢰가 바탕을 이루고 있기 때문이다(SERI, 2012).

나들가게나 슈퍼마켓이 대부분 영세한 상황에서 대형점과 편의점의 규모의 경제에 대응하기 위해서는 협동조합과 같은 개인자본에서 조합원의 자본으로 전환을 통해 규모의 경제와 전문성의 활용이 가능할 것으로 본다. 볼로냐가 도시자체의 순화를 이루었다면, 우리나라의 환경에 적합한 것은 전국을 대상으로 각 지역의 특산물과 중소기업을 연결하는 국내 산업의 자생적 육성을 통한 상호발전의 모색이 필요한 때라고 본다.

4.3.3. 거점형 코사마트의 전략적 운영 방법

물류시스템기능을 효율적으로 실행하고자 개발한 거점형 코사마트는 SERI (2012)의 연구에서와 같이 판로 확대를 바탕으로 경쟁력을 확보하고, 창의적이고, 기술력 있는 우수한 중소기업 제품을 생산하여 협동조합과 연계 개발하고, 진입장벽을 낮추어 생산체제를 확보하여 지역경제를 활성화하고, 협동조합 방식의 안정적 운영으로 유통경로에 참여하는 구성원 모두에게 적절한 경제적 보장도 이를 수 있는 혁신적인 유통경로 모델을 이루어야 할 것이다.

거점형 코사마트는 통합주문시스템을 갖추고, 매장주문과 고객주문을 동시에 처리할 수 있으며, 매장을 배송거점화하여 매장에서 판매와 상품의 전달이 이루어지는 시스템을 갖추어 고객이 가까운 점포에서 주문한 상품을 찾을 수 있도록 하는 서비스를 갖추어야 할 것이다.

점포별 편의점과 차별되는 기본 품목과 전문품목을 구성하고, 생산자와 매장과의 직거래 및 고객지정에 의한 구매대행 서비스 등을 활성화하여 구매력을 높여 가격경쟁력을 확보하

고 고객측면에서 상품의 구성과 진열을 강화하는 등의 전략적 운영이 필요할 것으로 보인다.

5. 결론

5.1. 연구결과 요약과 시사점

우리나라의 유통시장이 1996년 전면 개방된 이래 국내외 유통업체들의 가격경쟁의 치열한 생존경쟁이 우리나라 유통시장에서 일어나고 있다. 소매 유통시장에서의 대기업 중심의 SSM과 중소 소매업체간의 경쟁에서 재래시장 및 중소 소매업체의 생존이 위협을 받고 있다. 우리나라 소매유통의 90%를 차지하는 중소 소매업체의 이러한 위치는 국가 경제발전을 저해할 뿐만 아니라 서민경제를 위해서도 결코 바람직하지 않다.

이러한 문제를 해결하기 위해 정부는 나들가게를 지원하고, 대형유통업의 점포확대를 규제하고 있으며, 영업시간 제한과 의무 휴업일을 제정하는 외에 상생협력법을 제정하였다.

나들가게의 현안과 문제는 영세성과 조직 및 인프라가 부족한 것인데 특히 물류인프라가 부족하다고 할 수 있다. 유통의 활성화에 중요한 역할을 하는 물류인프라의 확보를 통해 나들가게 네트워크의 활용도를 높인다면 규모가 작지만 뭉치면 큰 영향을 발휘할 수 있을 것으로 보고 코사마트를 지역거점형 물류센터화하는 방안을 모색하고자 하였다.

코사마트를 영세상인 유통의 거점으로 활용하는 방안을 모색하기 위해 그 현황과 문제점을 살펴보았으며 전략적 대안을 모색하였다. 전략적 대안의 하나로 소상공인을 블로냐의 협동조합처럼 네트워크를 강화하는 방안도 모색하여 메칼프의 법칙을 적용하는 방안도 모색하였다. 코사마트를 지역거점형 물

류센터로 전환, 발전시키는 방안으로 다음과 같이 모색하였다.

첫째, 우수한 중소기업 제품을 개발, 협동조합과 연계생산하고 둘째, 매장주문과 고객주문을 동시에 처리하는 통합주문시스템을 구축하는 것이다. 셋째는 매장을 배송거점화하며, 넷째는 편의점과 다른 점포별 상품구성으로 지역과 고객에 특화된 점포별 기본품목과 전문품목을 구성하는 것이다. 다섯째, 생산자와 매장과와의 직거래 및 고객지정에 의한 구매대행 서비스를 활성화하며 마지막으로 상품의 전시와 진열을 강화하는 것이다.

5.2. 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구는 이론적으로 그 실행이 가능하나, 현실적으로는 여러 장벽이 있을 것으로 예상된다. 그러나 모든 사업이 그 장벽을 넘고 기본 이념을 적극적으로 추진하는 데서 성과를 볼 수 있는 것이라고 한다면 연구의 의의가 있을 것으로 본다. 나들가게의 네트워크를 활용할 수 있는 코사마트의 재편은 나들가게의 활성화와 경쟁력을 강화하는데 도움이 될 것으로 본다.

그러나 본 연구는 중소소매업체의 경쟁력을 강화하는 방법으로 현 코사마트 나들가게를 좀 더 활성화 시키는 방안을 도출해 보았으나 자료수집의 한계와 실제 나들가게 운영자와 소비자를 대상으로 설문조사 분석이 이루어지지 않아 추후 보완이 필요하다.

코사마트는 쌍방향소통형 거점형 물류센터로 재편되어 개별 점포의 약점을 보강할 수 있다고 보지만, 전자상거래와 같이 고객을 대상으로 한 네트워크를 확장한 매장과 고객과 생산자가 소통하는 유형이라 실무적 차원의 실제 적용을 위한 보다 구체적인 연구가 필요하다고 본다.

References

- Korea Chain Store Association (2014). *The Yearbook of Retail Industry 2014*. Seoul, Korea : Korea Chain Store Association
- Korea Federation of Small and Medium Business (2016). *Improvement for Small Retail*. Retrieved May 11, 2016, from <http://www.kbiz.or.kr/home/homelIndex.do?menuCode=stat>
- Kim, Sook-Kyoung, Kim, Chon-Gon, & Kim, Ki-Hwan (2011). *Structural change analysis and policy suggestions for strengthenings competitiveness of Korean retail industry* (p.118). Seoul, Korea: Korea Institute for Industrial Economics & Trade, Retrieved May 11, 2016, from https://library.kiet.re.kr/CORE/?moduleName=_core.KrmsSearchDetail&control_no=37633
- Statistics Korea (2016). *Korea Wholesale and retail trade status*. Seoul, Korea: KOSIS, Retrieved May 11, 2016, from http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1KA3003&vw_cd=MT_ZTITLE&list_id=JB1010&scrd=&seqNo=&lang_mode=ko&obj_var_id=&itm_id=&con
- n_path=E1&path=%25EB%258F%2584%25EC%2586%258C%25EB%25A7%25A4%25C2%25B7%25EC%2584%259C%25EB%25B9%2584%25EC%258A%25A4%2520%253E%2520%25EB%258F%2584%25EC%2586%258C%25EB%25A7%25A4%25EC%2597%2585%25EC%25A1%25B0%25EC%2582%25AC%28%25EC%2588%2599%25EB%25B0%2595%2520%25EB%25B0%258F%2520%25EC%259D%258C%25EC%258B%259D%25EC%25A0%2590%25EC%2597%2585%2520%25ED%258F%25AC%25ED%2595%25A8%29%2520%253E%25209%25EC%25B0%25A8%25EA%25B0%259C%25EC%25A0%2595%2520%253E%2520%25EB%258F%2584%25EC%2586%258C%25EB%25A7%25A4%25EC%2597%2585%25EC%25A1%25B0%25EC%2582%25AC%282007~%29%25EC%258B%259C%25EB%258F%2584%252F%25EC%2582%25B0%25EC%2597%2585%252F%25EB%25A7%25A4%25EC%25B6%259C%25EC%2595%25A1%25EA%25B7%259C%25EB%25AA%25A8%25EB%25B3%2584%2520%25ED%2598%2584%25ED%2599%25A9
- Kosamart (2011). *Kosa Mart existing distribution channels*.

- Retrieved May 11, 2016, from http://kosamart.net/ver2/bbs_list.php?mNum=4&sNum=3&BoardCode=data
- Samsung Economic Research Institute; SERI (2010). *a haven of cooperatives. Bologna, Italy*. Seoul, Korea: The Samsung Economic Research Institute.
- Samsung Economic Research Institute; SERI (2012). *Retail Sales*. Seoul, Korea: The Samsung Economic Research Institute.
- Small and Medium Business Administration; SMBA (2011). *SME Survey Statistics System*. Retrieved May 11, 2016, from <http://stat.smba.go.kr>.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry (2010). 2010 Small wholesale distribution Logistics System Innovation Competitiveness Study through. *SCM CEO Report, 4(1)*, Seoul, Korea: KCCI.
- The Korea Chamber of Commerce and Industry(2011). Joint Activation Plan logistics and distribution initiatives of small and medium enterprises. *SCM CEO Report, 5(1)*, KCCI.