

## 대형할인점 입점이 낙농 유제품 대리점의 성과에 미치는 영향 및 평가요인으로서의 중요도 분석

박 철 수\*, 강 필 성\*\*

대형할인점의 급격한 성장으로 인해 재래시장, 일반슈퍼 및 가정배달을 주력시장으로 하는 낙농 유제품 대리점에 대한 새로운 전략수립과 공정한 성과평가가 최근 낙농 유제품 업계의 주요 이슈로 등장했다. 이러한 새로운 유통환경에서는 대형할인점이 입점하는 위치, 즉 소비자의 대형할인점 접근성이 각 대리점의 매출액에 큰 영향을 미치게 되며 이를 대리점 성과평가 지표에 어떻게 반영할 것인가가 대리점과 본사 마케팅 부서 모두의 입장에서 중요한 이슈가 되고 있다. 본 연구에서는 대형할인점의 입점이 인근 낙농 유제품 대리점들의 매출에 미치는 영향에 대한 실증적 분석과 함께 낙농 유제품 대리점의 성과 평가 시 대형할인점 입점효과의 적절한 반영비중을 알아보고자 한다. 대형 할인점의 입점이 인근 대리점의 매출에 미치는 영향을 분석하기 위하여 국내 S사의 실제 매출 데이터를 토대로 대형할인점 입점 전후 3개월간의 매출액 증감을 비교하였다. 또한, 낙농 유제품 대리점의 성과평가모델 구축을 위해 과거 연구와 S기업의 실제 평가지표를 접목하여 네 가지 관점에서 13가지의 평가요소를 도출하였다. 이를 토대로 계층분석과정을 이용하여 성과평가 항목들 간의 상대적 중요도를 산출한 결과, 중요도 상위 5개의 평가요소는 유통채널 총매출액, 제품카테고리1 매출액, 특정채널(급식) 매출액, 정책이행 및 가치관, 대형할인점 입점 효과 순으로 나타나 대형할인점 입점 여부는 인근 낙농 유제품 대리점의 성과를 평가하는데 매우 중요한 요인 중의 하나임이 확인되었다.

주제어 : 낙농 유제품 대리점, 대형할인점, 대리점평가, 계층분석과정(AHP)

### 1. 서 론

낙농 유제품은 목장에서 착유한 원유를 집유하고 생산하여 콜드체인 시스템을 통해 소매점이나 가정에 배달하는 신선 가공식품으로 정의된다(통계청 2014). FTA 체결 등으로 인한 무역정책의 급격한 변화 속에서도 전세계 대부분 국가의 낙농산업 정책은 낙농가의 적

정 원유생산을 유지시켜 국민에게 낙농 유제품을 안정적으로 공급하는 것을 가장 중요한 목표로 하고 있다. 우리나라의 경우 대표적인 낙농 유제품인 우유는 소비량을 기준으로 할 때 쌀 다음으로 제2의 식량의 위치를 차지하고 있으며(낙농육우협회 2008), 세계적으로도 마시는 우유는 학교급식용 식품으로 가장 중요한 위치를 차지하고 있다(함준상, 김현욱 2013).

\* 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 산업정보시스템전공

\*\* 서울과학기술대학교 글로벌융합산업공학과(pskang@seoultech.ac.kr)

\*\*\* 본 연구는 서울과학기술대학교 교내연구비의 지원을 받아 수행되었음.

이렇듯 우유를 위시한 낙농 유제품은 우리 생활에서 매우 중요한 식량자원인 신선 가공식품이라고 할 수 있다.

제품의 도소매 유통구조에서 도매유통의 가장 중요한 기능은 제품의 효율적인 수집과 분산이라고 할 수 있으며, 소매유통의 가장 중요한 기능은 소비자가 요구하는 제품과 정보를 적시에 적절한 가격으로 제공하는 것이라고 할 수 있다(박연우, 허철무, 김차영 2011). 식품제조업체 유통의 특징은 금융, 통신, 항공, 호텔, 의료 산업 등 고객과 직접적인 접점을 갖고 있는 형태와는 달리 대부분 대리점, 벤더 등의 중간 유통채널을 가지고 있는 형태로 이루어져 있다는 점이다(우창명 2011; 이호택 2003). 이 중에서 신선식품은 일반적으로 기업에서 1차 고객인 도매상과 대리점, 2차 고객인 소매점과 마켓, 3차 최종고객으로 이어지는 경로를 통해 제품이 전달되는 간접 유통의 형태를 취하고 있다(박세정 2003; 심병길 1982; 우창명 2003). 성덕현, 신경엽 (2007)에 따르면 신선식품 유통구조에서 낙농 유제품 대리점의 구조적 특징은 다음과 같다. 첫째, 취급품목이 제한적이다. 둘째, 공급자가 하나이며 프랜차이즈 형태를 가진다. 셋째, 공급 받는 물량은 매일 주문에 의해 결정되며, 제품의 특성상 재고유지가 불가능하다. 여기서 두 번째 특징인 프랜차이즈 형태에 주목할 필요가 있다. 프랜차이즈란 상품을 제조·판매하는 메이커 또는 판매업자가 체인 본부를 구성하고 독립 소매점을 가맹점으로 지정하여 가맹점에게 일정한 지역 내에서 독립적인 영업권을 부여하는 것을 말한다(Conbs and Castrogiovanni 1994; 성덕현, 신경엽 2007). 우리나라 낙농 유제품

은 대부분이 간접유통 방식으로 거래되어 왔으며 매출과 영업의 대부분이 대리점을 통해 실현되고 있어 대리점은 기업의 경영에서 중요한 파트너로 인식되고 있다.

대형할인점이 국내 시장에 진출한 1993년 이후로 소매시장은 급격한 구조적 변화를 겪었다. 대형할인점의 성장은 재래시장과 소매상점 등에 커다란 영향을 미쳤으며, 특히 신선식품의 경우 다수의 소비자들이 구매지를 대형할인점으로 변경함으로써 재래상권인 동네슈퍼, 재래시장, 전문점 등의 관련 매출이 크게 감소하는 것으로 조사되었다(김원경 2003; 박성용 2003; 임영록, 김갑열 2006). 2013년 산업통상자원부 유통업체매출동향에 따르면 백화점의 매출 중 식품부문 매출은 10.7%이지만 대형 할인점의 식품부문 매출 비중은 55.4%로써 매우 높은 수준에 이르고 있다(산업통상자원부 2013). 이는 국내 대형할인점이 외국 대형할인점과 비교할 때 상품구성에서 식품, 그 중에서도 신선식품의 비중을 매우 높게 유지하기 때문이다(박연우, 허철무, 김차영 2011). 신선식품 중 낙농 유제품의 유통 경로는 대리점, 벤더, 유통점 등을 통하는 세 가지의 유통경로가 존재하는데, 전술한 바와 같이 국내에서는 전통적으로 대리점 유통경로를 통하여 발달되어 왔다(이호택 2003). 실례로 국내 낙농 유제품의 유통경로를 살펴보면 업계 대표사인 S사, N사, B사 등은 대부분의 수량을 대리점을 통한 간접유통경로를 통해 제품을 유통시키고 있으며 일부 기업은 직접유통과 간접유통을 혼용하는 혼합유통을 하고 있다. 이러한 대리점 기반의 유통형태는 기존 대리점의 관리지역에 대형할인점이 입점할 경우

인근지역의 고객 흡수 효과로 인해 대형할인점을 관할하는 대리점은 매출이 증가할 가능성이 높으며, 인근지역의 대리점은 대형할인점으로 흡수되는 고객으로 인해 매출이 줄어들 가능성이 존재한다(안승호, 이동수, 윤기창, 전경일 2006).

낙농 유제품의 경우 대부분의 매출이 대리점이라는 간접유통채널을 통해 발생하기 때문에, 대리점들의 현재 경영성과를 평가·진단하고 이를 바탕으로 인센티브 부여, 향후 마케팅 전략수립 등의 조치를 취함으로써 본사의 경영목표를 달성할 수 있도록 유도하는 것은 기업의 경영관리 측면에서 매우 중요한 활동이라고 할 수 있다(성덕현, 신경엽 2007; 이호택 2003). 낙농 유제품 대리점의 성과평가와 관련한 기존 연구에서는 가정구좌 수, 매출액, 매출액 증가율, 판매원수, 전략상품 취급 수 등을 평가 지표로 사용하여 성과평가 모델이 구축된 사례가 있으나(성덕현, 신경엽 2007), 전문화된 대형할인점 입점으로 인한 매출액 증감은 아직까지 대부분의 낙농 유제품을 포함한 신선식품 유통 기업의 대리점 성과평가 체계에서 반영되지 못하고 있는 실정이다. 대리점과 유사한 프랜차이즈의 성과를 평가하는 연구에서도 이동통신업계의 경우 총가입자 수, 신규건수, 총수익 등의 지표가 사용되었고(김태방 2001), 외식업계의 경우 매출과 고객 수 등을 이용하여 효율성을 평가하는 연구가 수행되었으나(신홍철, 이준재 2006), 해당 대리점이나 프랜차이즈의 성과에 큰 영향을 미치는 특정 외부효과를 고려하여 성과평가 체계를 구축하는 연구는 미비한 실정이다(Ghosh 1994). 그러나 대리점의 성과를 평가

하는 데 있어 대리점 자체의 노력으로는 변화시킬 수 없는 외부효과로 인해 해당 대리점의 성과지표가 크게 변화할 가능성이 있는 경우, 이를 적절히 고려하는 것이 보다 합리적인 성과평가 체계라고 할 수 있으므로 낙농 유제품 대리점 성과관리의 측면에서 대형할인점 입점 효과는 시급히 성과평가체계에 반영되어야 할 요소라고 할 수 있다.

본 연구에서는 대형할인점의 입점이 인근 낙농 유제품 대리점들의 매출에 미치는 영향에 대한 실증적 분석과 함께 낙농 유제품 대리점의 성과평가 시 대형할인점 입점 효과의 적절한 반영 비중을 알아보하고자 한다. 이를 위하여 먼저 국내 S사의 실제 매출액 데이터를 이용하여 대형할인점 입점이 인근 대리점의 매출에 미치는 영향을 통계적 가설 검정을 통해 분석한다. 이를 토대로 대형할인점 입점효과가 포함된 낙농 유제품 대리점 성과평가모델 체계를 구축한 뒤, 계층분석과정(analytic hierarchical process; AHP) 기법을 활용하여 각 평가요소의 우선순위를 산출하고 대형할인점 입점 효과의 적절한 대리점 성과평가 반영 비중을 살펴보고자 한다.

## II. 관련연구 및 가설

### 1. 대형할인점 진입이 기존상권에 미치는 영향

2006년 개정된 ‘유통산업발전시행령’에 따르면 대형할인점은 “근린생활 시설이 설치되는 장소를 제외한 매장면적의 합이 3천㎡ 이상인

점포의 집단으로서 식품, 가전 및 생활용품을 중심으로 점원의 도움 없이 소비자에게 소매하는 점포의 집단”이라고 정의된다(송은서 2010). 국내의 경우 본격적인 대형 할인점의 시작은 1993년 신세계의 이마트 출점에 의해서 시작되었으며 이마트는 점포시설 투자와 고객 서비스를 대폭 축소하는 대신 식료품과 생활용품을 중심으로 연중 통상적인 소매가격보다 할인된 가격으로 판매하는 항시 저가정책을 채택함으로써 가격과파의 기폭제가 되었다. 대형할인점 입점으로 인한 관련 상권의 매출 변화를 살펴보면, 대형할인점이 입점한 지역 내 한계소비성향은 18% 증가하여 해당 지역의 소비를 촉진시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 9.9%에 달하는 역외 고객 유입률(재래시장의 역외 고객 유입률: 4.3%)은 입점 지역 외부의 소비자를 끌어들이므로써 해당 소비자가 거주하는 지역상권의 매출을 감소시키는 효과 또한 발생하는 것으로 나타났다(안승호, 이동수, 윤기창, 전일경 2006). 또한 거리(접근성)에 따른 대형할인점의 영향에 관련된 연구 결과 반경 3.96km 이내의 거리에서 대형할인점 매출의 80% 이상이 발생하는 것으로 보고되었다(김기환, 윤연상, 정승환 2008; 이승환 2003; Hartshon 1992). 이런 대형할인점 성장의 이면에는 재래시장의 쇠퇴라는 그림자도 존재한다. 재래시장과 동네 슈퍼마켓 등이 유통시장에서 차지하는 비중은 1999년 69.2%에서 2002년에는 43.7%까지 감소한 것으로 조사되었다(김준동, 김종일, 강준구 2003). 한편 대형할인점 입점이 기존 상권에 미치는 영향에 대한 해외 연구사례를 보면 Stone et al.(2002)은 미국 미시시피주에서 월마트 입

점 전후 또는 월마트 존재여부에 따른 소매업 종별 비교연구를 통해 식품업종은 월마트 입점 첫해에 10.1%의 매출감소를 시작으로 5년 후 19%까지 매출이 감소하는 것을 확인하였다. Basker(2005)와 Neumark et al.(2005)은 월마트 진출이 소매업체수와 종사자에 미치는 영향을 분석하였으며, 그 결과 월마트 진출은 해당 지역의 소매점 수의 감소와 일자리를 감소시킨다는 결론을 도출하였다. 또한 Paruchuri et al.(2009)에서는 월마트의 입점과 소매업의 개·폐업간의 관계를 분석한 결과, 월마트의 인접구역에서 월마트와 경쟁하는 업종의 증가율이 감소한다는 것을 실증적으로 입증하였다.

상품 구성 측면에서 대형할인점이 기존 상권에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 국내 대형할인점은 외국 할인점과 비교할 때 식품의 비중이 매우 높으며 전체 매출의 절반이상을 차지하고 있다. 대형할인점의 진입이 다른 소매유형에 미치는 영향을 분석한 한국소비자보호원(1999)의 연구에서 생활용품 구매 장소에 대한 1996년과 1999년 자료를 비교·분석한 결과, 대형할인점은 24.0%에서 51.5%로 27.5% 증가하였으며 동네슈퍼와 가게는 41.5%에서 16.3%로 25.2% 감소하였다. 또한 2012년 통계청에서 발표한 울산광역시를 대상으로 한 생활용품 구매 장소에 대한 조사 결과 대형할인점과 동네슈퍼/가게의 비중이 각각 72.7%와 13.5%를 차지하는 것으로 나타났으며, 연령대가 낮을수록 대형할인점을 이용하는 비율이 높은 것으로 나타났다(통계청 2012). 또한 제품 카테고리 별 구매 점포와 관련된 박성용(2003)의 연구에서도 식료품에 대한 대형할인점의 영향은 매우 높게 나타났으며, 이는

〈표 1〉 구매제품별 구매 장소 설문결과 (박성용, 2003)

구 분	백화점	대형 할인점	슈퍼마켓	대리점	재래시장	동네 가게	대형 할인점 비율
생선/건어물	10	143	52	1	68	24	48.0 %
냉동/가공식품	18	176	67	3	9	25	59.1 %
스낵/음료/주류	19	137	61	8	19	65	44.3 %
채소/과일/육류	14	135	64	4	37	56	43.5 %
부식/반찬	16	107	56	3	52	69	35.3 %
합 계	77	698	300	19	185	239	46.0 %

대형할인점 전체 매출에서 식료품이 55.4%를 차지하는 조사 결과로부터도 확인할 수 있다 (〈표1〉 참조, 산업통상자원부 2013).

이와 같이 취급 제품 중 식품의 비중이 높고 주변 상권에 영향을 크게 미치는 대형할인점이 입점하게 될 경우, 낙농유제품 대리점에 미치는 영향은 다음과 같다. 대리점을 통한 낙농 유제품 유통의 경우 대형할인점이 입점하게 되면 해당 대형할인점의 매출이 그 할인점이 포함된 지역을 관할하는 대리점의 매출로 발생하게 된다. 본사에서 직접 대형할인점과 거래하는 경우에는 대리점의 매출이 오히려 감소하게 되나, 국내 낙농 유제품 기업들은 대형할인점이 입점하더라도 대부분 기존 대리점을 통한 유통 체계를 유지하는 것이 일반적이므로 대형 할인점의 입점은 해당지역을 관할하는 낙농 유제품 대리점의 매출을 증가시키는 원인으로 작용할 가능성이 높다. 이는 반대로 해당 대형할인점을 직접적으로 관할하지 않으나 물리적으로 거리가 가까운 대리점의 경우 매출을 감소시킬 수 있는 잠재적인 원인이 될 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 대형할인점의 입점이 인근 낙농유제품 대리

점의 매출액 증감에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위하여 다음과 같이 세 가설을 수립하고 국내 대표적 낙농 유제품 기업인 S사의 실제 데이터를 이용하여 검증하고자 한다.

가설 1: 대형할인점이 입점하는 관할 대리점의 매출액 증가율은 타 대리점의 매출액 증가율 평균보다 높다.

가설 2: 대형할인점이 입점하는 관할 대리점의 인근 대리점의 매출액 증가율은 타 대리점의 매출액 증가율 평균 보다 낮다.

가설 3: 대형할인점이 입점하는 관할 대리점과 인접한 대리점의 매출은 대형할인점과의 거리가 가까울수록 영향을 크게 받는다.

가설 1과 가설 2는 낙농 유제품 대리점의 매출에 외부요인으로 영향을 미칠 수 있는 대형할인점 입점 효과를 검증하기 위한 가설이다. 전술한 바와 같이 대형할인점의 입점은 인근

지역의 구매력을 상승시키는 효과를 나타내는 것이 일반적이다. 따라서 다른 조건이 동일하다고 가정할 경우, 대형할인점의 입점은 관할 대리점의 매출액을 증가시킬 가능성이 높을 것으로 추측할 수 있다. 실제 데이터를 통해 이 가설이 유의미한 것으로 입증될 경우, 해당 대리점은 자구적인 노력이 아닌 외부 효과로 인한 매출액의 증가가 나타났으므로 이를 대리점 성과평가를 하는 시점에서 적절히 보정해야 할 것이다. 마찬가지로, 거리가 가까운 대리점의 경우 인근 지역의 대형할인점 입점으로 인해 관할지역의 상대적 구매력(실제 총구매력과 대형마트가 입점함에 따라 대형마트로 이동한 구매력의 차이)이 감소하는 상황을 맞이하게 되는데, 이러한 구조적인 원인으로 인한 매출액 감소를 성과평가에 그대로 반영하는 것 역시 다소 무리가 있으므로 이에 대한 적절한 보정 또한 필요하다고 할 수 있다. 가설 3은 대형할인점과의 거리에 따른 영향이 차이가 있는지를 알아보기 위한 가설이다. 가설 2에 의해서 외부효과로 인해 불가피한 매출액 감소가 나타날 경우 이를 대리점 성과평가에 차등적으로 반영하기 위해서는 거리에 따른 매출액 감소의 차이가 유의미한가를 분석할 필요가 있기 때문이다.

## 2. 대리점 및 프랜차이즈 평가척도 연구

통계청 한국표준산업분류 해설서에 따르면 제조산업의 식품제조업은 농업, 임업 및 어업에서 생산된 산출물을 사람이나 동물이 먹을 수 있는 식료품 및 동물용 사료로 가공하는 산업 활동을 말하며 육류, 수산물, 과일 및 채

소, 동물성 및 식물성 유지, 곡물, 낙농품 및 기타 식료품과 동물용 사료를 제조하는 산업 활동으로 구성된다(통계청 2014). 이 중에서 낙농 유제품은 신선도 유지를 위해 전 배송과정의 차량 내의 온도와 대리점 냉장고의 온도를 5도 이하로 유지하는 콜드체인(cold chain)시스템을 통해 유통되는 신선가공식품이다. 제조업의 유통은 타산업과는 다르게 많은 기업이 대리점이라는 중간 유통채널을 가지고 있는데 선도관리가 유통과정의 핵심인 신선식품, 특히 낙농 유제품의 경우 철저한 선도관리를 추구하기 위한 하나의 방편으로 대리점을 통한 유통 체계를 구축하는 것이 일반적이다(박연우, 허철무, 김차영 2011). 이러한 낙농 유제품의 유통경로는 기업에서 1차 고객인 도매상과 대리점을 거쳐 2차 및 3차 고객으로 이르는 여러 단계의 유통과정을 통해 최종 소비자에게 전달되고 있다(박세정 2003; 심병길 1982). 낙농 유제품 기업에서 대리점은 제품의 단순한 유통뿐만이 아니라 마케팅 및 고객 응대까지도 담당하고 있기 때문에 대리점의 역할이 타 제조업에 비해 더욱 중요하게 부각되고 있다(성덕현, 신경업 2007).

기업의 유통시스템은 대리점, 특판, 루트세일, 방문판매, 통신 판매, 홈쇼핑, 무점포판매, 인터넷판매, 다단계 판매, 프랜차이즈 판매 등과 같이 다양한 유통 채널로 발전하고 있는데, 이 중 프랜차이즈는 일반 대리점의 개념에서 판매향상을 위해 발전된 것으로 간주될 수 있으므로 일반 대리점의 특징을 모두 가지고 있다고 할 수 있다(이승철 1997; 최용혜 2013). 유제품대리점 및 프랜차이즈의 경영성과 평가 연구를 살펴보면 성덕현과 신경업(2007)은 가

〈표 2〉 대리점/프랜차이즈에 대한 기존 성과평가지표 연구

평가지표	설명	참고문헌
경영자능력	경영자 자질, 리더쉽, 경영철학	Bradach(1998), 신홍철,이준재(2006), MBNQA(1989) 성덕현, 신경업(2007)
경영성과	매출액, 이익증가율, 흑자기간	한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술표준원(2012)
시스템이해도	경영방침, 시스템이해 등	Bradach(1998), 신홍철,이준재(2006), KCSI(1992), 성덕현,신경업(2007) 한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술표준원(2012)
결재시스템활용	상품대금, 로얄티 결제 등	신홍철,이준재(2006), 최응(2002), FN-Service Mark(2003), 한국프랜차이즈협회(2004)
노사 및 근로조건	종업원이직률, 급여수준	한국프랜차이즈협회(2004)
교육 및 매뉴얼	각종 매뉴얼, 본부교육 참여 등	신홍철,이준재(2006), 최응(2002), 한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술표준원(2012)
품질관리, 만족도	상품, 재료 관리실태, 고객불만 등	Bradach(1998), 신홍철,이준재(2006), KCSI(1992), FN-Service Mark(2003), 한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술표준원(2012)
서비스, 청결도	접객요령, 고객관리, 청결상태 등	한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술표준원(2012)

정구좌 수, 매출액, 매출액증가율, 판매원수, 전략상품 취급 수 등을 기초자료로 자료 포락 분석(data envelopment analysis; DEA)기법을 실시하는 방식을 제안하였다. 프랜차이즈에 대한 성과평가 지표와 관련해서는 프랜차이즈 시스템의 평가척도연구(한국프랜차이즈협회 2004, Boyle and Emily 1999), 프랜차이즈 조직에서 평가척도연구(Bradach 1998), 프랜차이즈 평가시스템 연구(신홍철, 이준재 2006), 프랜차이즈 가맹점 운영에서 영업평가요소 연구(Forward and Fulop 1993; Lafontaine and Kaufmann 1994) 등의 학술적 연구와 MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award 1989), FN-Service Mark (2003), 한국산업의 고객만족도(KCSI 1992), 한국서비스품질 우수

기업 인증 평가지표(한국기술표준원 2012), 외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발에 관한 연구 등에서 다양한 항목들이 제안되었다. 〈표 2〉는 앞서 언급된 연구에서 제시된 대리점 및 프랜차이즈 평가 척도를 총 8가지의 항목으로 재구성한 것이다. 이에 따르면 대리점 및 프랜차이즈의 성과를 측정하는데 중요한 지표로는 경영능력, 시스템에 대한 이해도, 결제 및 시스템의 활용, 매뉴얼, 교육훈련, 품질관리, 서비스, 청결도, 고객의 만족도 등으로 나타났다. 대리점 및 프랜차이즈에 대한 성과지표와 관련하여 주목할 사항은 기존 연구에서는 외부 환경에 관한 평가요소가 미비하다는 것이다. 특히, 인근 소매점에 제품을 공급하여 매출을 발생시키는 구조인 낙농 유제품

품 대리점은 대형할인점의 입점에 따른 외부 환경에 영향을 받을 가능성이 높기 때문에 낙농 유제품 대리점의 성과평가 체계를 구축함에 있어 이를 적절하게 반영할 수 있는 지표가 필수적으로 고려되어야 할 것이다.

### III. 연구 방법론

#### 1. t-검정

t-검정은 모집단의 분산이 알려지지 않은 경우에 두 집단의 평균이 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 검정하는 분석방법이다. 본 연구의 표본은 대형할인점 입점의 해당 대리점(그룹A)과 간접영향을 받는 인접대리점(그룹B) 및 영향이 거의 없을 것으로 판단되는 대리점군(그룹C)으로 분류 하여 정리했으며 그룹간의 평균과 차이에 대한 통계적 유의성을 t-검증을 통해 분석하고자 한다. 이때 그룹 A, B의 표본수가 1 또는 아주 적은 수로 보편적인 두 모집단의 평균 차이 분석이 불가능한 경우가 상당수 존재하기 때문에 본 연구에서는 그룹C의 평균과 그룹A, B의 각 표본의 값을 비교하는 단일모집단 가설검정을 통해 대형할인점 입점이 낙농 유제품 대리점의 매출에 미치는 영향을 분석하였다.

#### 2. 계층분석과정(Analytic Hierarchy Process; AHP)

계층분석과정(analytic hierarchy process, 이하 AHP)은 다기준의사결정(multiple criteria

decision making; MCDM)문제를 해결하기 위한 도구로써, 문제를 구성하고 있는 다수의 속성들을 계층적으로 모형화하여 각 속성의 중요도를 파악함으로써 최적의 대안을 평가하는 방법론으로 Saaty(1980)에 의해 개발되었다. 다기준의사결정 문제에서 대안들의 우선순위를 도출하기 위한 평가항목이 다수인 경우에는 의사결정을 하기 위해 평가 항목간의 중요도에 따른 가중치를 설정해야 하는데 복수의 평가항목에 대해서 직관적으로 가중치를 정하는 것은 어려운 일이다. 이에 더하여 평가항목이 정량적인 경우에는 각 대안이 평가항목을 어느 정도 충족시키는가를 수치적으로 표현할 수는 있지만, 많은 경우에 평가항목은 정성적이고 추상적인 개념으로 존재하는데 이에 대한 평가를 경험적 직관력을 통해 수치로 표현하는 것 역시 매우 어려운 일이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 AHP는 복잡한 의사결정 문제를 계층(hierarchy) 구조의 형태로 모형화하고, 각 계층 내에서 의사결정 요소들 간의 쌍대비교(pairwise comparison)를 활용하여 체계적이고 합리적인 의사결정이 가능하도록 지원한다. 쌍대비교는 한 쌍(pair)의 의사결정요소간의 중요도 또는 선호도만을 비교하는 것을 의미하는데 이는 여러 개의 평가요소를 동시에 고려하는 것에 비하여 두 개의 평가요소만을 두고 상대적인 비교를 하는 것이 보다 쉽고 단순하기 때문이다. 이렇게 이루어진 각 의사결정 요소들 간의 쌍대비교 결과를 종합하여 최종적인 평가요소 간의 중요도를 산출하게 된다.

AHP를 통한 문제해결 접근 방식은 크게 다섯 단계로 이루어진다. 첫 번째 단계는 문제를

〈표 3〉 2012년 현재 대형할인점 개점점포수

업체	국내점포	해외점포	합계	2012년 개점 현황	비고
이마트	146	28	174	8	
홈플러스	138		138	9	
롯데마트	104	141	245	10	
기타 업체	80		81	4	
합 계	468	170	638	31	

정의하고 목표를 설정하는 단계이다. 두 번째 단계는 계층모형 구축 단계로써 복잡한 의사결정의 내용들을 몇 개의 그룹과 단계로 분리하고 각 단계를 전체적으로 연계하여 하나의 계층(hierarchy) 구조가 되도록 구성하는 단계이다. 계층의 최상위 단계는 의사결정의 최종 목표를 나타내며 다음단계는 목표를 달성하기 위한 구체적인 평가항목(criteria) 으로 구성되며 평가항목은 다시 하위평가 항목(sub-criteria)을 포함할 수 있다. 세 번째 단계는 쌍대비교 단계로 각 단계의 평가요소를 일반적으로 9점 리커트 척도로 하여 쌍대비교를 수행하는 단계이다. 네 번째 단계는 평가의 신뢰성을 확보하는 단계로 이 단계에서는 평가자(설문자)가 작성한 판단의 일관성(consistency)이 유지되는지를 평가한다. 이 단계는 여러 개의 평가요소들로 구성된 의사결정 문제는 평가결과의 모순성 또는 상충성의 위험이 존재하기 때문에 판단의 일관성 검증을 위해 필수적인 단계이다. 마지막 단계에서는 계층구조의 평가요소들 간의 중요도와 우선순위를 도출하고 상위 관점의 중요도를 반영한 표준화된 전체의 상대적 중요도를 도출하여 전체 우선순위를 도출하게 된다.

#### IV. 대형할인점 입점이 낙농 유제품 대리점 매출에 미치는 영향 분석

##### 1. 데이터

본 연구에서는 국내 대형할인점 업계 상위 3개사인 이마트, 홈플러스, 롯데마트를 표본으로 선정하였다. 할인점 입점 상세 자료는 한국체인스토어협회에서 매년 발표하는 한국유통업체연감(2012년)에서 발췌하였으며 2012년 상위 3개사는 〈표 3〉에 나타난 바와 같이 이마트 8개, 홈플러스 9개, 롯데마트 10개 점포를 개점하였다. 본 연구에서 대형할인점 상위 3개사만을 분석 대상으로 한 이유는 농협 하나로마트의 경우 농협의 신경-경제 부문 분리와 마트 정책의 변경으로 인해 자체 계약을 중앙통합 계약과정으로 변환하는 과정에 있어 정확한 정보수집의 어려움이 있었으며 기타 대형할인점은 특정지역에 기반을 둔 대형할인점이기 때문이다.

이렇게 수집한 대형할인점의 상위 3개사의 점포를 기준으로 유제품 제조 및 유통을 담당하는 S사의 대리점 정보와 결합하여 대형할인점이 입점한 해당 대리점(그룹 A)과 생활 교통

〈표 4〉 그룹 별 표본 수

Group	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	11월	12월	계
A	2	3	1	1	4	1	2	2	3	4	4	27
B(1km)	1	4	2	0	7	3	1	1	6	7	5	37
B(2km)	3	5	3	1	9	4	2	2	6	10	9	54
B(3km)	3	5	3	3	9	4	4	2	7	11	10	61
C	977	974	978	978	969	976	976	978	972	969	969	

거리 3Km이내의 인근대리점(그룹 B) 및 영향이 거의 없는 대리점(그룹 C) 등 3개의 그룹으로 분리하였다. S사에서 대리점을 통해 판매되는 제품은 대리점의 지역 및 경영환경에 따라 (1) 일반대리점, (2) 학교급식 전담대리점, (3) 군납대리점, (4)공단 대리점 및 (5) 가정급식 전담 대리점으로 구분된다. 본 연구에서는 대형할인점 입점과 관련이 없는 학교급식 전담 대리점과 군납 대리점을 제외하고 대형할인점 입점기간 전후에 새로 대리점을 계약하여 분석에 적합하지 않은 대리점을 제외한 전국 981개 대리점을 분석 대상으로 하였다. 분석 대상이 되는 대리점의 대형할인점의 입점 전과 입점 후 3개월 매출 차이를 분석하기 위해 2012년 기준 전후 3개월을 추가하여 2011년

10월부터 2013년 3월까지의 대리점 매출을 수집 및 정리하였다. 또한 대리점의 주 영업활동 지역 정보에 대형할인점 입점 위치를 기표하고 기표된 위치를 기준으로 생활 거리로 1, 2, 3Km의 반경 영향권을 도식하고 이에 따라 전체 대리점을 A/B/C 3개의 그룹으로 분류하고 그룹 B를 다시 3개의 소그룹으로 세분화하여 〈표 4〉와 같이 총 5개 그룹으로 분류하였다.

- 그룹 A: 대형할인점 입점 관할 대리점 (27개)
- 그룹 B: 대형할인점 입점 인근 대리점 (B1 ⊂ B2 ⊂ B3)
  - 그룹 B1: 대형할인점으로부터 반경 1km 이내 (37개)
  - 그룹 B2: 대형할인점으로부터 반경 2km 이

〈표 5〉 그룹별 매출액 비율

구 분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	11월	12월	합계
그룹 A	132.9	140.6	125.0	125.9	141.7	117.1	122.3	100.3	110.9	111.3	133.0	124.6
그룹B	B1	105.1	110.1	109.3		105.4	105.2	86.4	91.7	81.9	82.4	95.3
	B2	105.6	110.0	113.6	94.6	106.3	105.3	90.3	91.4	81.9	83.0	96.2
	B3	105.6	110.0	113.6	113.3	106.3	105.3	94.3	91.4	82.7	83.1	93.3
그룹 C	106.7	115.2	118.5	116.3	115.4	107.4	102.7	92.4	86.5	85.2	95.1	103.8
총합계	106.8	115.3	118.5	116.3	115.4	107.4	102.7	92.4	86.5	85.3	95.3	103.8

내 (54개)

- 그룹 B3: 대형할인점으로부터 반경 3km 이  
내 (61개)

○ 그룹 C : 할인점 입점과 관련 없는 대리점

이렇게 5개의 그룹으로 분류한 대리점 중에서 대형할인점 입점과 대리점의 신규 오픈 등의 정보를 반영하여 3개월 전후의 매출액 비교가 불가능한 대리점은 표본에서 제외하였다. 그룹 A는 표본 수가 최소 1에서 최대 4로 나타났으며, 그룹 B는 월별 표본 수가 최소 5부터 최대 28로 나타났다. 또한, 대형할인점 관할 대리점과 인접한 대리점을 제외한 대형할인점 입점에 매출의 영향을 크게 받지 않거나 관련이 없을 것으로 추정되는 그룹 C의 표본은 최소 969개에서 최대 978개로 나타났다. 5개 그룹으로 그룹화한 대리점들에 대해 각각 대형할인점 입점 3개월 전 대비 입점 후 3개월의 매출액 변동비를 산출한 결과 <표 5>에 나타난 바와 같이 그룹 A에 속하는 대리점의 경우 124.6으로 대형할인점 입점 후 매출액이 크게 상승한 것을 알 수 있다. 반면에, 그룹 B1, B2, B3에 속하는 대리점의 경우 매출액 변동비가 각각 95.3, 96.2, 96.9로 나타나 대형할인점 입점 후 매출액이 다소 감소한 것으로 확인되었다. 대형할인점에 직접적인 영향을 거의 받지 않는 그룹 C에 속하는 대리점의 매출액 변동비 평균은 103.8로 다소 증가한 것을 알 수 있다. 실 사례 분석 대상이 되는 S사의 경우 이와 같은 3~5% 수준의 매출액 감소는 현재 5등급 기준의 대리점 평가체계 하에서 2~3등급을 하락시킬 수 있는 심각한 수준이다. 특히 성장이 정체된 낙농 유제품 시장에서는 (2010년 대비

2013년의 마시는 우유 시장의 성장은 0%, 낙농진흥회 2014) 외부 효과로 인한 이러한 수준의 매출액 감소를 자구적인 노력으로 극복하는 것이 거의 불가능한 실정이다. 또한 대리점의 수익성 측면에서 볼 때, 4~5% 수준의 매출 감소는 7~9% 수준의 순익감소를 유발함으로써 지속적인 대리점 경영에 심각한 차질을 초래할 수 있다.

낙농 유제품의 매출은 품목별 계절지수에서 큰 차이를 보이고 있기 때문에 각 그룹 간 매출액 차이를 월별로 각각 검정하는 것이 보다 정확한 분석 결과를 얻을 수 있다. 이렇게 월별 검증을 실시하기 위한 표본을 보면 그룹 A와 그룹 B는 해당 월에 표본수가 1에서 최대 5개로 충분하지 않기 때문에 그룹 A와 그룹 B의 각각의 값을 기준으로 그룹 C 표본의 평균과 검증을 하는 단일 모집단평균에 대한 가설 검정을 실시하였다.

## 2. 대형할인점 관할 대리점의 매출액 증감에 대한 가설 검정

본 연구에서는 대형할인점 입점 관할 대리점의 매출액 증감에 대한 가설을 다음과 같이 수립하였다.

여기서  $m$ 은 대형 할인점이 입점한 월이며  $ICI$ 는 분석 대상 월( $m$ )에 그룹 C에 속하는 대리점의 총 수이다. <표 6>의 그룹 A에 속하는 행들은 가설 1에 대한 각 대리점들의 유의확률 ( $p$ -value)을 나타낸 것이다. 이 유의확률이 유의수준 0.05보다 작은 경우의 수는 전체 27개 표본 중에서 26개로써 96.3%의 높은 비중을 차지한다. 이는 다시 말하면 대형할인점의 입

가설 1: 대형할인점을 관할하는 대리점(그룹 A)의 매출액 증가율은 대형할인점과 인접하지 않는 대리점(그룹 C)의 매출액 증가율 평균보다 높다.

$$H_0 : x_{A_i} = \mu_c \qquad H_1 : x_{A_i} > \mu_c$$

$$\mu_c = \sum_{j=1}^{|C|} \left( \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{j,t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{j,t}} \right), \qquad \mu_{A_i} = \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{A_i,t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{A_i,t}}$$

점으로 인해 해당 할인점을 관할하는 대리점의 매출 증가율이 대형할인점 입점과 관련이 없는 그룹 C의 매출액 증가율보다 통계적으로 유의미하게 크다는 결론을 내릴 수 있다는 것을 의미한다. 이는 그룹별로 월별 매출액의 분포를 도시한 <그림 1>의 Group A와 Group C의 차이를 통해서도 확인 할 수 있다. 한편, 유의확률이 매우 크게 나타난 그룹 A의 8월의 첫째 표본은 추가적인 분석 결과 홈플러스 인천연수점의 관할 대리점으로 나타났다. 홈플러스 인천연수점은 2012년 8월 23일 입점하였으며 이마트 인천연수점과 인근 위치에 입점하여 유통업계에서는 관심이 많았던 대형할인점 입점으로 이 경우에는 대형할인점 입점이 새로운 고객을 창출하기 보다는 인근 대형할인점과의 제로섬 게임 문제로 고객의 이동에 의해 매출이 발생되고 있어 대리점의 매출증감에 큰 영향이 없음을 보여주는 사례라고 할 수 있다(Stone et al. 2002).

### 3. 대형할인점 인근 대리점의 매출액 증감에 대한 가설 검증

대형할인점이 입점하게 되면 대형할인점에 제품을 납품하여 매출을 발생시키는 대형할인점 관할 대리점인 그룹 A는 입점 전에 비하여 입점 후의 매출이 유의미하게 증가하는 것을 확인하였다. 본 연구에서는 이에 더하여 대형할인점과 인접한 거리에 위치하지만 해당 대형할인점에 직접적으로 제품을 납품하지 않는 인근 대리점의 매출 성과에 미치는 영향을 가설 검정을 통해 분석하였다. 거리에 따른 인근 대리점의 매출 성과를 알아보기 위하여 대형할인점 인접 대리점들을 생활권 거리기준 1km, 2km, 3km이내로 구분하여 그룹 B1, B2, B3의 3개 그룹으로 분류하였다. 이런 3개의 그룹의 표본은 최소 0개에서 최대 7개(B1), 10개(B2), 11개(B3)이며 월별 상세 표본 현황은 <표 5>에 나타난 바와 같다. 이를 바탕으로 대형할인점 인근 대리점의 매출액 증감에 대한 가설을 다음과 같이 수립하였다. 여기서 PBi는 Bi 그룹(i=1,2,3)에 속하는 대리점들에 대해 가설 2에서 추정된 유의확률이 0.05 미만인 대리점들의 비율을 의미한다.

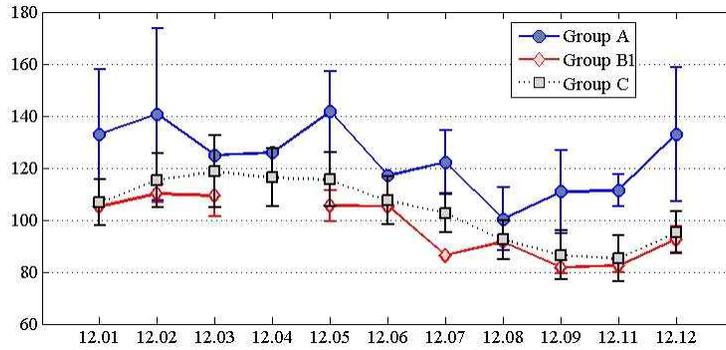
분석 결과 <표 5>에서 대형할인점 개점 전 3

〈표 6〉 그룹 A 및 그룹 B에 속하는 대리점의 매출액 변동에 대한 가설 검정 결과  
(값: 가설 1 및 가설 2에 대한 유의확률)

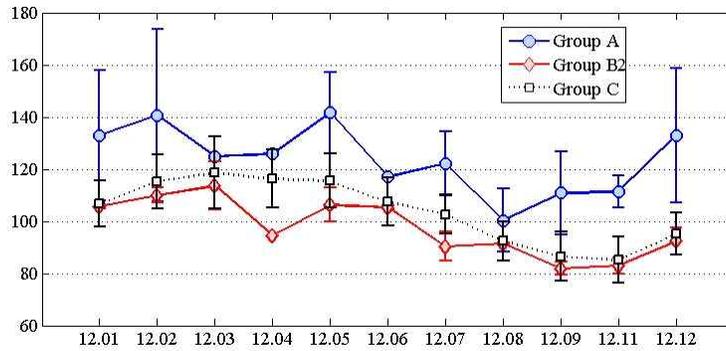
그룹	표본	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	11월	12월
A	1	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	0,998	<0,000	<0,000	<0,000
	2	<0,000	<0,000			<0,000		<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000
	3		<0,000			<0,000				<0,000	<0,000	<0,000
	4					<0,000					<0,000	<0,000
B1	1	<0,000	<0,000	<0,000		0,264	<0,000	<0,000	0,002	<0,000	0,998	1,000
	2		<0,000	<0,000		<0,000	<0,000			<0,000	0,019	0,008
	3		<0,000			<0,000	<0,000			0,999	<0,000	<0,000
	4		<0,000			<0,000				<0,000	<0,000	<0,000
	5					<0,000				<0,000	<0,000	<0,000
	6					<0,000				<0,000	<0,000	
	7					<0,000					<0,000	
B2	1	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	0,264	<0,000	<0,000	0,002	<0,000	0,998	<0,000
	2	<0,000	<0,000	1,000		<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	1,000
	3	0,137	<0,000	<0,000		<0,000	<0,000			<0,000	<0,000	0,008
	4		<0,000			0,991	<0,000			<0,000	0,873	<0,000
	5		<0,000			<0,000				<0,000	<0,000	<0,000
	6					<0,000				<0,000	<0,000	1,000
	7					<0,000					1,000	<0,000
	8					<0,000					<0,000	<0,000
	9					<0,000					<0,000	<0,000
	10										<0,000	
B3	1	<0,000	<0,000	<0,000	1,000	0,264	<0,000	<0,000	0,002	<0,000	0,998	<0,000
	2	<0,000	<0,000	1,000	0,268	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	0,019	1,000
	3	0,137	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	<0,000	0,224		0,999	<0,000	0,007
	4		<0,000			0,991	<0,000	<0,000		<0,000	<0,000	<0,000
	5		<0,000			<0,000				<0,000	0,873	<0,000
	6					<0,000				<0,000	<0,000	1,000
	7					<0,000				<0,000	<0,000	<0,000
	8					<0,000					1,000	<0,000
	9					<0,000					<0,000	1,000
	10										<0,000	<0,000
	11										<0,000	

개월 매출액 평균 대비 개점 후 3개월 매출액 평균 비율은 각 그룹에 대하여 각각 95.3% (B1), 96.2%(B2), 96.9%(B3)로 나타났다. 이는 대형할인점 개점 전보다 월평균 매출액이 각각 4.7%, 3.8%, 3.1% 감소한 것으로써, 대형

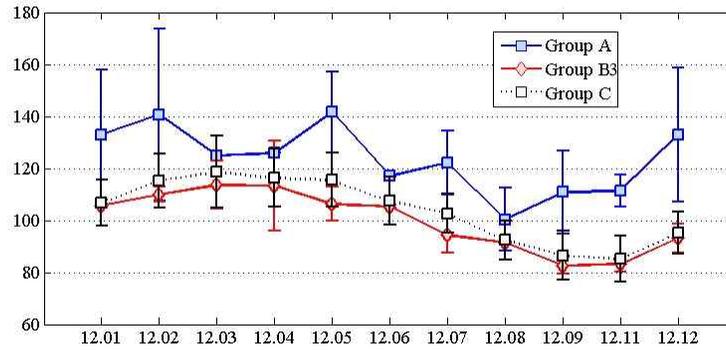
할인점을 관할하는 그룹 A의 매출액이 24.6% 증가한 것과 대형할인점 개점과 관련이 적은 C그룹의 매출액이 3.8% 증가한 것과는 대조적인 사실임을 확인할 수 있다. 즉, 대형할인점의 입점이 해당 대형할인점을 관할하지 않는



(a) Group A/B1/C 월별 매출액 증감 그래프



(b) Group A/B2/C 월별 매출액 증감 그래프



(c) Group A/B3/C 월별 매출액 증감 그래프

<그림 1> 대형할인점 입점에 따른 각 그룹별 매출액 증감 분포

인근 대리점의 매출액에 부정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

대형할인점 인근 대리점들의 매출액 증감에

대한 개별적인 가설 검정 결과로부터 얻어진 유의확률은 <표 6>의 그룹 B1, B2, B3에 속한 행들에 나타나 있다. 유의확률이 0.05 이하인

가설 2: 대형할인점을 관할하지 않으나 지리적으로 인접한 인근 대리점(그룹 B)의 매출액 증가율은 대형할인점과 인접하지 않는 대리점(그룹 C)들의 매출액 증가율 평균보다 낮다.

$$H_0 : x_{B_k(i)} = \mu_c \qquad H_1 : x_{B_k(i)} < \mu_c \qquad k = 1, 2, 3.$$

$$\mu_c = \sum_{j=1}^{|C|} \left( \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{C(j),t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{C(j),t}} \right), \quad \mu_{B_k(i)} = \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{B_k(i),t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{B_k(i),t}}$$

가설 3: 대형할인점을 관할하지 않으나 지리적으로 인접한 인근 대리점의 매출액 증가율은 대형할인점과의 거리가 가까울수록 영향을 크게 받는다.

가설 3-1:  $H_{01} : P_{B1} = P_{B2}$  ,  $H_{11} : P_{B1} > P_{B2}$

가설 3-2:  $H_{01} : P_{B2} = P_{B3}$  ,  $H_{11} : P_{B2} > P_{B3}$

대리점의 수 (대형할인점 입점 전보다 입점 후 매출액이 통계적으로 유의미하게 감소한 대리점의 수)는 B1 그룹의 경우 전체 37개 표본 중에서 33개로 89.2%를 차지하며, B2 그룹과 B3 그룹에 대해서는 각각 83.3%(45/54) 및 77.1%(47/61)를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 대형할인점 입점 인근 대리점의 매출 증가율은 대형할인점 입점과 관련이 없는 그룹 C의 매출액 증가율보다 통계적으로 유의미하게 낮게 나타남을 의미하는 것이며, 대형할인점의 입점에 대해서 거리가 가까운 인근 대리점일수록 그 영향을 크게 받는다는 것을 확인할 수 있다. 대형할인점과의 거리에 따른 매출액 증감에 대한 가설인 가설 3에 대한 검정 결과는

〈표 7〉에 나타난 바와 같다. 가설 3-1의 경우 반경 1km 이내의 대리점들 중 대형할인점 입점 후 매출이 감소한 대리점의 비율이 89.2%이며 이는 반경 2km 이내의 대리점들 중 동일 조건에서 매출이 감소한 비율인 83.3%보다 크게 나타나며 이에 대한 유의확률은 5.5%이다. 또한 가설 3-2의 경우 반경 2km 이내의 대리점들 중에서 대형할인점 입점 후 매출이 감소한 대리점의 비율(83.3%)은 반경 3km 이내의 대리점들 중 매출이 감소한 비율(77.0%)에 비해 크게 나타나며 이에 대한 유의확률 역시 4.6%로 매우 낮게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 다시 말하면, 대형할인점의 입점으로 인해 인근 대리점에서 발생하는 매출액 감소는 대형

〈표 7〉 가설 3에 대한 가설검정 결과 ( $\hat{P}$ : 합동 추정량)

가설 3-1	PB1	PB2	$\hat{P}$	S.E.	Z	p-value
		0.892	0.833	0.857	0.037	1,596
가설 3-2	PB2	PB3	$\hat{P}$	S.E.	Z	p-value
		0.833	0.770	0.800	0.037	1,685

할인점과의 거리가 가까울수록 뚜렷하게 나타나는 현상이라고 할 수 있다.

가설 2 및 가설 3과 관련하여 특이할만한 사항은 다음과 같다. B1 그룹에 속하는 대리점 중에서 5월의 표본1과 9월 표본3, 11월 표본1, 12월 표본1은 유의확률이 0.05보다 크게 나타나 대형할인점의 입점이 해당 대리점들의 매출액 증가에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 판단되었다. 이러한 대리점들의 특징은 가정배달이나 유통점(슈퍼)등의 거래가 적으면서 공단의 야식이나 후식 등으로 많은 매출이 발생하는 공단대리점이거나, 이미 대형할인점이 인근에 개점하여 이미 한차례 매출 감소를 겪은 대리점이라는 것이다. B2 및 B3 그룹 중 유의확률이 크게 나타난 대리점들에 대한 개별적인 위치, 주 고객 및 인근 대형할인점 개설 현황 등을 조사한 결과 B1 그룹에 속하는 대리점들과 유사한 상황인 것을 확인할 수 있었다.

## V. 대형할인점 입점효과를 반영한 낙농 유제품 대리점 평가지표 중요도 분석

### 1. 대리점 평가요소 도출 및 AHP 모형 설계

앞 장에서는 대형 할인점의 입점이 낙농 유

제품 대리점의 매출액 증감에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 입증하였다. 이를 바탕으로 본 절에서는 대리점 성과평가 체계 구축에 있어 대형할인점 입점효과의 적절한 반영 비중을 추정한다. 이를 위해 먼저 낙농 유제품 대리점의 성과평가 항목을 크게 세 단계를 통해 도출하였다. 첫 번째 단계에서는 대리점의 성과평가에 사용하기 위한 평가항목들을 문헌연구를 통하여 도출하였다. 기존 연구에서는 낙농 유제품 대리점(일부 식품업체는 대리점 체제가 아닌 프랜차이즈 체제로 운영)에 대한 평가 지표에 대한 연구가 많지 않은 관계로 간접유통 경로로써 대리점과 프랜차이즈는 동시사용 형태를 가진다(성덕현, 신경엽 2007)는 높은 유사성에 주목하여 주로 프랜차이즈의 평가항목을 연구한 학술 논문에서 제시된 지표를 1차적으로 정리하였다. 이를 바탕으로 현장에서 사용되는 낙농 유제품 대리점의 효율성 평가항목과 과거 문헌에서 반복적으로 언급되는 주요 요인들을 접목하여 평가항목을 정리한 뒤 이를 낙농 유제품 대리점 평가지표에 맞게 변환하고 균형성과표(balanced scorecard, BSC)의 네 가지 관점으로 적절히 분류하였다. 두 번째 단계에서는 실무적인 관점의 주요 항목을 도출하기 위해 기업의 마케팅 및 평가부서에서 평가를 담

〈표 8〉 대리점 평가 요소 도출

평가관점 (상위요소)	평가요소 (하위요소)	이론 관점	실무 관점	관련 참고문헌
재무관점 (유통채널)	총매출액	○	○	Bradach(1998), 신흥철,이준재(2006), MBNQA(1989), 성덕현, 신경엽(2007), 한국프랜차이즈협회(2004)
	특정채널(급식) 매출액	○	○	
재무관점 (제품 포트폴리오)	제품 카테고리1 매출액	○	○	
	제품 카테고리2 매출액	○	○	
	제품 카테고리3 매출액	○	○	
고객관점	고객 불만	○	○	
	콜드체인(온도관리)	○	○	
	대리점 경영 환경	○	○	
	제품대금결제(입금율)	○	○	신흥철,이준재(2006), 최응(2002), ,FN-Service Mark(2003)
프로세스 및 환경 관점	특수거래처 개척	○	○	Bradach(1998), 신흥철, 이준재(2006)
	신제품 취급 비율	○	○	
	정책이행 및 가치관	○	○	Bradach(1998), 신흥철, 이준재(2006), 한국프랜차이즈협회(2004), 한국기술평가원(2012), KCSI(1992), 성덕현, 신경엽(2007)
	대형할인점 입점 효과		○	대리점 대표와 현업 전문가 요청

당하는 과차장급 이상 담당자, 제품 브랜드 담당자 및 지점장을 대상으로 평가항목 도출을 위한 평가항목 도출 인터뷰를 실시하였다. 이를 통해 도출된 항목을 바탕으로 본 연구에서 그 영향력을 검증한 대형할인점 입점에 따른 대리점 경영환경 변화를 평가항목에 반영하여 실무적 관점에서 요구사항을 반영하였다. 세 번째 단계에서는 상기 두 단계에서 도출된 평가 항목을 상호 비교하여 최종적인 평가항목을 도출하였다. 앞선 두 단계에서 도출된 평가 항목을 모두 포함한다는 원칙하에 중복되거나 비슷한 항목을 단일화하고 명칭은 문헌연구를 통해 도출된 명칭을 기준으로 실무에서 사용

되는 명칭을 반영하여 정리하였다. 〈표 8〉은 경영성과관리(BSC)의 4가지 관점에서 13가지의 평가항목을 사용하여 구축한 최종적인 AHP 모형이다.

## 2. AHP 설문 데이터 수집

본 연구에서 제시한 네 가지 관점과 13개 평가요소간의 상대적 중요도를 도출하기 위해 마케팅 및 영업에서 근무하는 전문가 12명을 대상으로 AHP 설문을 실시하였다. 이들 전문가는 근무 경력이 최소 16년에서 최대 30년까지로 16~20년 근무 경력 2명, 21~25년 근무 5

〈표 9〉 세부 평가요소 및 전체 평가 순위표

평가 관점		세부 평가			전체평가	
		평가 항목	평가점수	순위	평가점수	순위
유통 채널	0.306	유통채널 전체 매출액	0.718	1	0.220	1
		특정채널(급식) 매출액	0.282	2	0.086	3
제품 포트폴리오	0.263	제품 카테고리1 매출액	0.637	1	0.167	2
		제품 카테고리2 매출액	0.214	2	0.056	7
		제품 카테고리3 매출액	0.149	3	0.039	12
관리 역량	0.192	대리점 환경	0.179	4	0.034	13
		고객 불만	0.251	2	0.048	10
		제품 대금결제	0.360	1	0.069	6
		콜드체인(유통과정 온도)	0.210	3	0.040	11
성장성	0.239	특수 거래처 개척	0.184	4	0.044	9
		신제품 취급율	0.216	3	0.052	8
		정책이행 및 가치관	0.308	1	0.074	4
		대형할인점 입점 효과	0.292	2	0.070	5

명, 26~30년 근무 5명이다. 이들 전문가의 근무 부서는 직접 대리점을 관리하는 부서인 영업일선 지점의 지점장을 포함하여 대리점관리 책임자 5명, 마케팅 부서(제품브랜드 전문가 포함)의 대리점 평가 정책부서 평가담당자를 포함하여 4명, 대형할인점 관리자, 편의점(CVS) 관리자, 해외영업 대리점 팀장 등 3명이며 이들의 직급은 대리1명, 과.차장 4명 팀장 또는 지점장급 이상이 7명이다. 이러한 전문가를 대상으로 실시한 설문 결과를 바탕으로 AHP 분석 전문 프로그램(Export Choice)을 활용하여 실증 분석을 실시하여 네 가지 상위평가관점의 상대적 중요도 및 각 상위평가관점 내의 세부 평가요소간의 상대적 중요도, 전체 관점에서의 세부평가요소간의 상대적 중요도와 순위를 분석하였다.

### 3. 대리점 평가요소 간의 우선순위 분석 결과

#### 3.1. 평가 관점(상위 평가 요소)의 상대적 중요도

평가요소의 상위요소인 네 가지 평가관점에 대한 상대적 중요도는 〈표 9〉에 제시된 바와 같다. 대리점평가와 관련된 상위요인인 평가관점간의 상대적 중요도 분석 결과를 보면 유통채널이 0.306으로 가장 중요한 것으로 나타났다. 다음으로 제품 포트폴리오가 0.263, 성장성이 0.239, 그리고 관리 역량 0.192 순으로 나타났다. 도출된 우선순위에 의하면 유통채널별 매출과 제품카테고리별 매출을 더한 재무적인 관점이 0.569로 나타나 대리점 평가에서는 단기적 성과를 중시하는 것을 알 수 있다. 이에 반해 관리 역량이나 성장성 관점은

상대적으로 낮은 중요도를 나타내고 있어 아직 고객만족 증대 및 지속적인 성장과 관련한 대리점 성과평가 체계는 다소 미흡한 것을 알 수 있다.

### 3.2. 평가 항목(하위 평가 요소)간의 상대적 중요도

유통 채널 관점에 속하는 평가 항목간의 상대적 중요도 분석 결과, 전체 채널의 매출(0.718)이 특정채널의 매출(0.282)에 비해서 매우 높은 중요도를 나타내는 것을 알 수 있다. 대리점이라는 유통채널을 가지고 있는 제조 기업은 대리점의 매출액이 직접적으로 본사의 매출에 지대한 영향을 미치는 것을 고려할 때 본사의 사업규모와 수익에 직접적인 영향을 미치는 매출액의 중요도는 어찌면 당연한 결과라고 할 수 있을 것이다. 유제품의 유통채널은 일반소매점, 대형할인점, 급식(학교 군납 등), 가정 배달고객과 온라인 고객으로 유통채널을 구성하고 있으며 유통채널 분석에서는 대리점의 환경에 따라 유통채널이 다양한 형태를 가지고 있어 S사에서는 유통채널 전체를 평가함과 동시에 급식 채널을 별도 분리하여 평가하는데, 실제 현장 전문가의 관점에서는 이를 별도 분리할 필요성이 높지 않다는 것으로 결과를 해석할 수 있다.

제품 포트폴리오 관점에서 상대적 중요도의 분석결과는 제품 카테고리1의 매출액 중요도(0.637)가 가장 높은 것으로 평가되었으며 다음으로 제품 카테고리2의 매출액 중요도(0.214), 그리고 제품 카테고리3의 매출액 중요도(0.149)의 순으로 나타났다. 기업의 전략

상 카테고리 1,2,3에 속하는 제품을 명시할 수는 없으나, 이 결과는 분석 대상이 되는 S사의 전체 매출액 구성과 비슷한 비율을 나타내고 있다. 다만 카테고리 2와 3의 비중이 매출액 구성보다 약간 높게 나타나는데 이는 제품 카테고리2와 3을 성장시키고자하는 의지가 나타난 결과로 판단된다.

관리 역량 관점의 상대적 중요도는 제품대금 결제(0.360), 고객 불만(0.251), 콜드체인(유통과정 온도관리)(0.210), 그리고 대리점 환경(0.179) 순으로 나타났다. 대리점 형태의 유통구조를 가진 식품 제조 기업의 1차고객인 대리점의 재무 건전성과 관련된 제품 대금결제 항목이 가장 중요하게 평가되었다. 이는 절대적인 매출과 수익성도 중요하지만 1차고객인 대리점의 재무적 건전성은 본사의 마케팅 활동을 대행하는 하부 조직인 대리점의 실행 역량을 반영하는 지표로써 본사의 수익구조에 상당한 영향을 미치기 때문이다. 다음으로 나타난 고객 불만에 대한 중요도는 대리점 유통구조에서 최종고객인 2차고객의 의견이 평가에 반영되었고 콜드체인(유통과정의 온도관리)은 신선 식품의 특성상 제조과정의 제품 품질도 중요하지만 유통과정에서 이상이 생기는 제품 품질에 대한 중요성을 강조한 것이라 할 수 있다.

마지막으로 성장성 관점에서는 본사의 정책 이행과 가치관(0.308)이 가장 높은 중요도를 차지하는 것으로 나타났으며 뒤를 이어 대형할인점 입점효과(0.292), 신제품 취급비율(0.216), 그리고 특수 거래처 개척(0.184) 순인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대리점을 경영하는 대리점의 경영 철학과 본사의 정책 이행의 중

요성이 반영되어 정책이행 및 가치관이 가장 높게 나타난 결과이며 대형할인점 입점 효과는 대리점 경영에서 대형할인점의 입점이 해당대리점과 인근 대리점의 매출에 지대한 영향을 미치고 있다는 것을 이미 현업 전문가들이 자각하고 있다는 점을 반영하고 있다.

### 3.3. 평가항목 전체의 상대적 중요도

〈표 9〉에는 상위 및 하위 평가요소들 간의 상대적 중요도를 결합한 전체 관점에서의 평가요소별 중요도 또한 제시되어 있다. 전체 순위의 1~3위는 재무적 속성을 가진 평가요소로써 유통채널 총매출액(0.220), 본사의 전체 매출액의 절대적인 부분을 차지하는 제품 카테고리1(0.167), 유통채널의 중요한 부분이며 전국적으로 고루 분포 되어 있는 특정채널(급식) 매출액(0.086)으로 나타났다. 그 다음으로는 대리점의 본사 정책 이행과 가치관(0.074), 즉 경영철학의 일치성이 중요한 대리점 평가 요소로 판별되었으며, 다섯 번째로는 본 연구에서 실증적으로 입증한 대형할인점 입점효과(0.070)로 분석되었다. IV장에서 분석한 대형할인점 입점으로 인한 관할 및 인근 대리점의 매출 증감 변화에 대한 t-검정 결과에서 제시된 바와 같이 대형할인점 입점은 대리점 경영에서 관할 대리점에서는 매우 큰 긍정적(+)인 효과가 나타나나, 해당 대형할인점을 직접 관할하지 않으나 지리적으로 인접한 대리점에 대해서는 인접한 정도, 즉 개점한 대형할인점과의 거리에 따라 정도의 차이가 다르게 부정적(-)인 효과로 나타나는 것을 알 수 있었다. 즉, 대리점의 가시적인 성과를 나타내는 재무

적 수익지표를 제외하면 대리점의 경영성과를 평가하는 데 있어 외부적인 환경 요인인 대형할인점의 입점이 매우 중요한 평가 요소로서 고려되어야 함을 의미한다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 결과 및 시사점

본 연구는 대리점을 통한 매출이 기업 전체 매출의 대부분을 차지하는 낙농 유제품 제조업에서 경영의 핵심적이고 영업 파트너인 대리점에 대한 합리적인 평가요소를 도출하고자 대형할인점의 입점이 대리점의 매출액 증감에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 이를 반영한 대리점 평가요소의 우선순위를 AHP기법을 이용해 산출하였다. 먼저 대형할인점의 입점이 대리점 매출에 미치는 영향을 분석하기 위하여 2012년 기준 업계 상위 3개사에서 신규 입점한 대형할인점 27개를 대상으로 국내 S사의 실제 매출 데이터를 수집하여 가설검정을 수행한 결과, 대형할인점을 관할하는 대리점은 입점 후 매출이 입점 전 매출에 비해 통계적으로 유의미하게 증가하는 것을 확인하였으며, 직접 관할하지 않으나 인접한 대리점들은 입점 후 매출이 입점 전 매출에 비해 통계적으로 유의미하게 감소하는 것을 확인하였다. 특히 인접 대리점의 경우, 거리가 가까울수록 매출액이 감소하는 대리점의 비율이 높게 나타나, 거리가 가까울수록 매출액 감소가 확연하게 나타나는 것 또한 확인하였다. 이러한 실증적 분석 결과를 바탕으로 대형할인점

입점 효과가 대리점 평가 요소에서 차지하는 중요도를 분석하기 위하여 계층분석기법을 수행하였다. 대리점 평가에 대한 관련 연구가 부족한 상태에서 대리점은 프랜차이즈 사업과 같은 특징을 가지고 있다는 점에 착안하여 프랜차이즈 평가에 관한 문헌연구를 토대로 대리점 평가 실무 전문가의 설문 및 인터뷰를 통해 대리점 평가와 관련된 4가지 관점을 도출한 뒤, 각 관점에 포함되는 총 13가지의 평가 요소들을 산출하였다. 이원비교를 통한 상대적 중요도 분석을 통해 본 연구에서 제기된 이슈인 대형할인점의 입점이 전체 평가 요소 중 다섯 번째로 중요한 요인으로 고려되고 있음을 확인하여 대리점을 평가하는 데 있어 대형할인점 입점으로 인한 외부 효과는 실무적 관점에서 매우 중요한 요소라는 것을 입증하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 그 의의를 갖는다고 할 수 있다. 첫째, 대형할인점의 입점이 지리적으로 가까운 위치에 존재하는 낙농 유제품 대리점들의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명했다는 점이다. 실제 대리점을 운영하는 담당자들로부터 내부적인 요인이 아닌 외부적인 요인에 의해 대리점 매출이 감소할 경우 이를 대리점의 성과평가에 반영해야 한다는 지적이 꾸준히 제기되어 왔으나 이를 실증할 수 있는 체계적인 연구결과가 미비한 상태에서 국내 기업의 실 데이터를 이용하여 이를 통계적으로 검증함으로써, 대리점 성과 평가 모형을 제고할 수 있는 기초자료를 본 연구에서 제공했다고 할 수 있다. 둘째, 본 연구는 낙농 유제품 대리점의 성과평가를 위한 개념적인 모형과 실무적인 관점을 통합했다는 점이다. 성장의 둔화와 저출산으로 인해 날로

심화되는 경쟁 환경에서 낙농 유제품 제조기업은 대리점의 성과가 기업의 성과와 직결된다. 그러나 대리점관리, 평가, 운영을 위해 필요한 성과평가 및 평가요소에 대한 연구는 아직까지 만족할만한 수준의 연구가 진행되지 않은 상태이다. 본 연구에서는 프랜차이즈 평가요소에 대한 문헌연구를 기초로 이론적 접근과 현업 실무자들을 대상으로 하는 설문과 면접을 종합하여 대리점 평가요소의 개념적 모형을 제시하였다. 그 결과, 조직의 성과 평가를 위한 네 가지 주요 관점을 도출하고, 각 관점에서 중요한 핵심 평가요소를 도출하여 추가적인 연구가 이루어 질수 있는 발판을 마련했다는 점에서 의미를 갖는다. 셋째, 본 연구에서 평가요소간의 중요도 산출을 통해 실무자에게 전략적 우선순위에 대한 가이드라인을 제공할 수 있다는 점이다. 본 연구에서 중점적으로 살펴본 대형할인점 입점 효과를 포함하여 낙농 유제품 기업을 둘러싼 다양한 경영환경에서 본 연구에서 제시한 평가항목의 중요도는 조직의 한정된 자원을 평가요소의 중요도에 따라 적절히 배분하는 기준으로 활용하여 기업과 대리점간의 공정거래에 이바지할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 상기에 기술한 학술적, 실무적 연구의 의의에도 불구하고 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저 한 기업의 데이터를 기반으로 실증적 검증을 수행하고 평가요소의 상대적 중요도를 분석함으로써 기업의 특성에 따른 차이점을 고려하지 못했다는 점이다. 기업의

규모나 브랜드파워 등에 따라 대형할인점 입점에 따른 영향과 상대적 중요도의 차이를 고려하여 제시하는 것이 대리점을 평가하는 조직이나 경영자에게 적합한 연구 결과를 제시할 수 있을 것이다. 둘째, AHP 분석은 일반적인 통계분석의 기법에서 사용되는 표본과는 달리 전문가 또는 의사결정자를 표본으로 설문하기 때문에 상대적으로 적은 표본의 수가 크게 문제 되지 않으나(Saaty 1980) 본 연구의 결과를 일반화하기 위해 응답자 수를 증가시키는 것을 검토할 필요가 있다. 셋째, 평가 대상인 대리점 대표의 의견을 일부 반영하기는 했으나 충분히 반영하지 못했다는 점이다. 이는 최근 이슈가 되는 갑-을 관계에서 갑인 본사(프랜차이즈 본점)와 을인 대리점 관계의 공정거래를 위한 대리점 대표의 의견을 충분히 반영할 필요가 있는 것으로 본사와 대리점의 공정거래를 위한 적절한 평가요소 지표의 추가적인 연구가 바람직하다고 할 수 있다.

논문접수일: 2014년 6월 2일

1차수정본접수일: 2014년 8월 1일

게재확정일: 2014년 8월 22일

## 참고문헌

- Ahn, Seung Ho, Dong Soo Lee, Gi Chang Yun and Il Kyung Jeon(2006), "A Study on the Effect of Large-Scale Discount Stores upon Local Economy," *Korea Distribution Association Conference*.
- Basker, E.(2005), "Job Creation or Destruction? Labor Market Effects of Wal-mart Expansion," *Review of Economics and Statistics*, 87(1), 174-183.
- Boyle, Emily(1999), "A Study of the Impact of Environmental Uncertainty on Franchise System: the Case of Petrol Retailing in the UK," *Journal of Consumer Marketing*, 16(2), 181-196.
- Bradach, Jeffrey L.(1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press.
- Choi, Yong Hwe(2013), *Understanding Franchise Business*, Hankyungsa.
- Combs, James G. and Gary J. Castrogiovanni (1994), "Franchisor Strategy : Proposed Model and Empirical Test of Franchise Servers us Company Ownership," *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Forward, J. and C. Fulop(1993), "Element of a Franchise," *The Service Industries Journal*, 13(4), 150-178.
- Ghosh, Avijit(1994), *Retail Management*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Ham, Jun Sang and Hyun Uk Kim(2013), "A Study on the Korean Dairy Farming System for the Sustainable Development," *The National Academy of Sciences*, 52(1), 147-169.
- Hartshon, Truman Asa(1992), *Interpreting The City: An Urban Geography*, New York: John Wiley & Sons.

Ahn, Seung Ho, Dong Soo Lee, Gi Chang Yun and Il Kyung Jeon(2006), "A Study on the Effect of Large-Scale Discount Stores upon Local Economy," *Korea*

- Kim, June Dong, Jon Gil Kim and Jun Gu Kang(2003), "Economic Effects of Liberalization of Distribution Services in Korea and Adjustment Policies," *Korea Institute for International Economic Policy*.
- Kim, Kee Whan, Yeon Sang Yoon and Seung Hwan Jeong(2008), "A Study on Making Buying Power Map with Huge Discount Store Sales Data," *Journal of Korean Data Analysis Society*, 10(1), 223-234.
- Kim Tae Bang(2001), *A Study on Performance Measurement and Marketing Strategy of Mobile Telecommunication Agent*, Sung KyunKwan University, Master's Thesis.
- Kim, Won Kyong(2003), *The Locational Characteristics and Customer Behaviors of Large-Scale Discount Stores in Korea*, Seoul National University, Doctorate Thesis.
- Korea Chainstores Association(2012), 2012 The Yearbook Retail Industry, *Korea Chainstores Association*.
- Korea & Dairy Beef Farmers Association (2008), "Comprehensive Measures for Dairy Industry," *Korea & Dairy Beef Farmers Association*, 28(5), 91-99.
- Korea Dairy Committee, Supply & Demand for Raw Milk, <http://www.dairy.or.kr>
- Korea Franchise Association(2004), "Franchise Headquarters and Franchise Evaluation Standard Research," *Franchise Business Guide*.
- Lafontaine, F. and P.J. Kaufmann(1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System," *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lee, Han Seung(2003), *Analysis of Hypermarket Catchment Areas and their Impact on Local Economies*, Hanyang University, Doctorate Thesis.
- Lee, Ho Teak(2003), "The Current Aspects and Improvement of Milk Distribution," *Korea Society of Dairy Science & Technology*, 21(1), 40-44.
- Lee, Seung Chul(1997), "Economic Analysis of Franchise Contracts and Competition Policy," *Korea Society for Regulatory Studies*, 20(1), 4-27.
- Lim, Young Lock and Gab Youl Kim(2006), "The Study of the Effects of the Large-Scale Discount Stores Entering on the Local Distribution Structure," *Korea Regional Economic Research Institute*, 8, 69-96.
- Neumark, David, Junfu Zhang and Stephen Ciccarella(2005), "The Effects of Wal-Mart on Local Labor Markets," *Journal of Urban Economics*, 63(2), 405-430.
- Ministry of Trade, Industry & Energy(2013), "2013 Sales Trends of Major Distributor," *The Research Report Ministry of Trade, Industry & Energy*.
- Park, Se Jeong(2003), *Beyond CRM to PRM*, The New Proposal.

- Park, Seong Yong(2003), "A Study on the Retail Competitive Structure When a Large Discount Store Enters Small Cities," *Journal of Channel and Retailing*, 7(2), 21-44.
- Park, Yeon Woo, Cheol Moo Heo, Cha Young Kim(2011), *Food Merchandising*, HNCOM.
- Paruchuri, Srikanth, Joel AC Baum and David Potere(2009), "The Wal-Mart Effect: Wave of Destruction or Creative Destruction?" *Economic Geography*, 85(2), 209-230.
- Saaty Thomas L.(1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill.
- Seong, Deok Hyun and Kyung Yub Shin (2007), "A Study on the Efficiency Analysis of Milk Commercial Agencies by Data Envelopment Analysis (DEA)," *The Korea Academic Association of Business Administration*, 20(1), 191-212.
- Shin, Hong Chul and Jun Jae Lee(2006), "Study of Development of Measurement Indicators on Franchise System : Focusing On Food Service Industry," *Korean Journal of Hotel Administration*, 15(5), 183-203.
- Sim, Byung Gil(1982), "Managing Franchised Wholesalers by Consumer Package Food Products Manufactures," *The Research Report of Sogang University*.
- Song, Eun Seog(2010), *Impacts of Large-scale Discount Stores on Retail : Focused on Small and Medium Cities*, Seoul National University, Master's Thesis.
- Statistics Korea(2014), Korean Standard Statistical Classification: Korean Standard Industrial Classification, <http://kostat.go.kr>
- Technology Evaluation & Consulting of Korea(2012), "Certificate of Excellent Service Quality and Evaluation Indicator," *The Research Report of Technology Evaluation & Consulting of Korea*.
- Woo, Chang Myung(2011), *Agri-Food Marketing*, OMI-C.
- Woo, Chang Myung(2003), *Food Marketing*, OMI-C.

# The Analysis of Large-scale Discount Store Location on the Performance of Dairy Product Agencies and Its Importance Factor for Agency Assessment

Chulsoo Park\*, Pilsung Kang\*\*

## Abstract

The recent distribution revolution that triggers the excessive growth of large discount stores raises an issue of building new marketing tactics and a fair assessment system for sales agents in the dairy product retailing industry. These new marketing tactics are closely related to the agencies that deal with supermarkets, domestic markets and delivery services. In business management, setting the assessment standard for the company's agencies and maintaining fairness when trading with the agencies are critical. The purpose of this study is to analyze how the entry of large discount stores affects nearby fresh food retailing agencies, and to determine the appropriate relative importance of it when assessing the performance of fresh food retail agencies.

In order to investigate the influence of the entry of large discount stores, the sales of the Company S are collected for a total of 31 large discount stores that are open in 2012 by the top three big companies in South Korea. We first compare the three months' sales figures after its entry with the sales figures prior to the entry. The agencies are categorized into five groups, according to their relative location to the large discount stores that are newly installed.

- Group A: Fresh food retailing agencies that supply the products to the large discount stores that are newly installed. (27 stores)
- Group B: Agencies nearby the large discount stores but do not supply the products (B1 ⊂ B2 ⊂ B3)

---

\* Ph.D Candidate, The Graduate School of Public Policy and IT, Seoul National University of Science & Technology

\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Industrial & Information Systems Engineering, School of Business and Technology, Seoul National University of Science & Technology (pskang@seoultech.ac.kr)

- Group B1: Less than 1km from the large discount stores, (37 stores)
- Group B2: Less than 2km from the large discount stores, (54 stores)
- Group B3: Less than 3km from the large discount stores, (61 stores)
- Group C: Agencies not related to the entry of the large discount stores.

With the relative sales performance of the five groups before and after the entry of the large discount stores, we construct three research hypotheses as follows.

Hypothesis 1: Group A' s average of increase rate of the sales is larger in number than Group C.

$$H_0 : x_{A_i} = \mu_c \qquad H_1 : x_{A_i} > \mu_c$$

$$\mu_c = \sum_{j=1}^{|C|} \left( \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{j,t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{j,t}} \right), \quad \mu_{A_i} = \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{A_i,t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{A_i,t}}$$

Hypothesis 2: Group B' s average of increase rate of the sales is larger in number than Group C.

$$H_0 : x_{B_k(i)} = \mu_c \qquad H_1 : x_{B_k(i)} < \mu_c \qquad k = 1,2,3.$$

$$\mu_c = \sum_{j=1}^{|C|} \left( \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{C(j),t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{C(j),t}} \right), \quad \mu_{B_k(i)} = \frac{\frac{1}{3} \sum_{t=m+1}^{m+3} Revenue_{B_k(i),t}}{\frac{1}{3} \sum_{t=m-3}^{m-1} Revenue_{B_k(i),t}}$$

Hypothesis 3: In Group B, influence of large discount stores is stronger when the distance between the large discount store and the branch retail store.

Thesis 3-1:  $H_{01} : P_{B1} = P_{B2}$  ,  $H_{11} : P_{B1} > P_{B2}$

Thesis 3-2:  $H_{01} : P_{B2} = P_{B3}$  ,  $H_{11} : P_{B2} > P_{B3}$

〈Table 10〉 Detailed Evaluation Factors and the Evaluation Rank

Level 1		Level 2			Final Weights and Rank	
		Assessment Criterion	Weight	Rank	Weight	Rank
Retailing Channel	0,306	Total Retailing Channel Sales	0,718	1	0,220	1
		Specific Channel Sales (School meals)	0,282	2	0,086	3
Product Portfolio	0,263	Product Category 1 Sales	0,637	1	0,167	2
		Product Category 2 Sales	0,214	2	0,056	7
		Product Category 3 Sales	0,149	3	0,039	12
Management Capability	0,192	The surroundings of branch retail stores	0,179	4	0,034	13
		Customer complaint	0,251	2	0,048	10
		Product Payment	0,360	1	0,069	6
		Cold Chain (Temperature in Retailing Process)	0,210	3	0,040	11
Process and Environment	0,239	Improving Special Client	0,184	4	0,044	9
		The Ratio of Treating New Products.	0,216	3	0,052	8
		Carrying Out Policy and Values	0,308	1	0,074	4
		The Effect of the Entry of the Large Discount stores.	0,292	2	0,070	5

Based on the Student's t-test, we found the null hypotheses of the hypothesis 1, 2, and 3 can be rejected. In other words, the entry of large discount stores resulted in the increased sales of Group A, but decreased sales of Group B. In addition, the influence of large discount stores on the sales performance is stronger when the distance between the large discount store and the agencies becomes closer.

In order to build an appropriate evaluation model for the fresh food retailing agencies by taking the large discount store entry effect, we established thirteen assessment criteria under four perspectives. Then, we conducted the analytical hierarchy process (AHP) to estimate the relative importance of the assessment criteria. The relative importance determined by the AHP is listed in Table 1.

For the higher level (Level 1), it was found that the Retailing Channel was the most important assessment criterion, followed by Product Portfolio, Process and Environment, and Management Capability. Among the detailed assessment factors, it was found that the "Total

Retailing Channel Sales”, “Product Category 1 Sales”, and “Specific Channel Sales” were the three most significant criteria. The rank of “The Effect of the Entry of the Large Discount stores” was determined as 5, which implies that it is almost as important as the sales volumes when assessing the performance of fresh food retailing agencies.

Keywords: Dairy Product Sales Agents, Large-Scale Discount Store, Agent Performance Assessment, Analytic Hierarchy Process (AHP)