

## 이달의 이슈 | 01

# 서울시 중소기업물류 경쟁력 강화 방안



**박 주 영**

송실대학교 벤처중소기업학과 교수  
jpark@ssu.ac.kr

## 1. 들어가며

1990년대 중반 이후 소매업은 기업화·대형화 추세를 보이면서 비교적 빠르게 성장하는 가운데 중소 소매업, 특히 소규모 골목슈퍼(165㎡ 이하)는 대형 유통업체의 확산으로 지속적인 침체를 겪고 있으며, 중소기업은 유통산업의 구조전환 과정 속에서 경영 상태가 계속 악화하고 있다. 이에 따라 정부는 중소기업의 유통 경쟁력 강화를 위해 2003년부터 2016년까지 전국 36개 중소기업공동도매물류센터(이하 중소기업물류센터)의 건립을 지원하고 있다.

비록 일부에서 중소기업물류센터의 경영 성과나 효율 등을 비판하는 시각이 있지만, 중소기업물류센터 건립의 본질적인 목적은 중소기업의 물류체계를 개선하여 비용을 절감하고, 영세 상인들이 원활하게 상품을 공급받아 사업의 안정과 자생력 있는 소상공인으로 성장할 수 있게 하는 것이다.

유통경쟁력은 크게 입지, 상품, 가격, 서비스경쟁력 요소로 구분하여 분석할 수 있으며, 이러한 요소별 분석은 대형유통과 중소기업 간의 경쟁력 비교에 적합하다(박주영·신기동, 2010). 따라서 이 글에서는 중소

### 저자 학력, 경력 및 최근 연구

- 네브라스카대학교 경영학박사, 전 삼성경제연구소 수석연구원
- 주요 저서: “창업수업”, “창업경영론”, “프랜차이즈 슈퍼바이징”, “마케팅의 이해와 활용”, “경영학 에센스”, “경영학의 이해”

유통물류센터의 유통경쟁력 요소별 분석을 통해 서울시 중소기업물류센터의 경쟁력 강화를 위한 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 중소기업물류센터 현황

중소기업물류센터는 「유통산업발전법」 제17조 2항(중소기업공동도매물류센터에 대한 지원)에 행정적·재정적 지원 근거가 마련되어 있다. 중소기업물류센터는 중소기업의 경쟁력 향상을 지원하기 위하여 시설 및 장비를 갖추고, 유통 및 물류 관련 업무를 수행한다. 기능은 크게 물류 혁신, 중소기업 조직화, 지역 중소기업 커뮤니티, 판매 및 물류 정보 통합 기능으로 구분된다. 전국 시·도별 중소기업물류센터는 <표 1>과 같이 2016년 3월을 기준으로 전국에서 33개소가 운영 중이고, 3개소가 건립 중이다.

<표 1> 시·도별 중소기업물류센터 현황

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	계
센터 수	1	3	1	1	1	1	6 (2)	0	3	2	5	2 (1)	3	3	1	33 (3)

주 ( )안은 건립 중인 센터 수

자료 중소기업청 소상공인지원과(2016년 3월 기준)

2013년 실태조사<sup>①</sup>에 의하면 중소기업물류센터는 유통과정 축소로 물류비와 마진을 절감하여 지역 대리점 공급가격보다 3~10% 저렴한 가격으로 골목슈퍼에 상품을 공급하고 있었으며, 25개 물류센터 중 16개가 3년 이상 운영하여 양호한 성적을 기록했다. 또한 평균 임직원(지역조합 소속) 수는 13명(창고·배송 7.9명)이었으며, 전체 이용회원은 2012년 8,944명에서 2013년 11,550명으로 증가했고, 센터당 평균 회원 수는 2012년 406명에서 2013년 481명으로 증가했다. 한편, 센터 회원 중에서 나들가게는 2,343개 점포로 전체 나들가게의 약 23%가 물류센터 회원으로 등록되어 있었다.

전체 물류센터의 2012년 센터당 평균 매출액은 121억 원으로 2011년 대비 3.4% 증가하였으며, 매출이 증가한 16개 센터의 매출 증가분은 9.0%에 달했다. 흑자인 센터가 15개(78.9%)이고 적자인 센터가 4개

<sup>①</sup> 「중소기업물류센터 건립·운영요령」 제21조에 따라 주기적인 운영 실태조사를 실시  
 - 조사기간: 2013. 9. 9 ~ 10. 11  
 - 조사대상: 전체 36개 센터 전수 조사(운영 중인 25개 센터와 건립진행 중인 11개 센터)

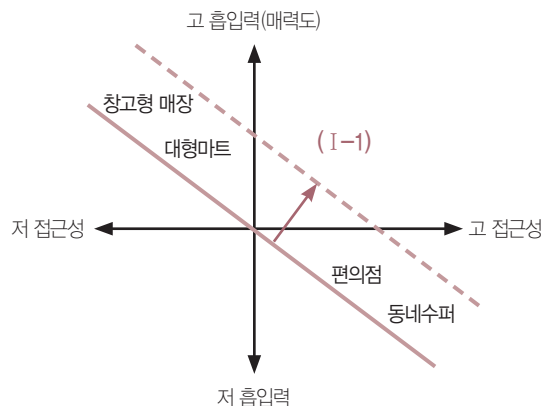
(21.1%)였으며, 센터 전체 평균 순이익은 10억 원 정도로 대체로 잘 운영되고 있었다. 물류센터가 제조사로부터 직접 구매하는 비율은 매출액 기준 평균 64.9%였으며, 직매입 외에는 지역 대리점 등에서 주로 매입이 이루어졌다. 매출액 중에서 주류의 비중은 55.6%이며, 식품류, 잡화류, 생활용품 등을 주요 취급상품으로 공급하고 있었다. 주문배송 비율은 공산품이 매출액 기준 23.2%로, 주류를 포함해도 47.8%밖에 되지 않아 저조한 수준이었다. 또한, 조합원이 물류센터로부터 공급받는 상품 가격은 대리점 공급가격보다 3~10%가량 저렴한 것으로 분석되었다.

### 3. 중소유통물류센터의 경쟁력 강화방안

중소유통물류센터 건립 지원사업의 목적은 소규모 점포 조직화 사업을 통해 골목슈퍼를 조직화하고, 유통비용을 절감함으로써 자생력을 구축하는 것이다. 이 글에서는 박주영·신기동(2010)의 “SSM에 대응한 중소 슈퍼마켓의 경쟁력 강화방안”에서 제시하고 있는 유통경쟁력의 핵심요소들을 바탕으로 서울시 중소유통물류센터의 경쟁력을 분석하고자 한다.

#### 1) 입지경쟁력

대부분의 중소유통물류센터는 접근성이 비교적 양호한 곳에 입지하고 있다. 중소유통물류센터는 규모의 경제화로 인한 가격경쟁력과 정보 분석력에 기반을 둔 상품경쟁력을 바탕으로 다른 유통센터보다 월등한 흡입력을 가져야 하며, 고객들이 쉽게 접근할 수 있는 입지경쟁력을 확보해야 한다. <그림 1>에서와 같이 X축은 접근성 즉, 센터를 이용하는 조합원들이 이용할 수 있는 유동거리를 뜻하며, Y축은 고객 흡입력 또는 매력도이다. 흡입력은 센터의 규모와 비례하는데, 이는 센터의 면적이 클수록 다양한 상품을 재고로 갖출 수 있기 때문이다.

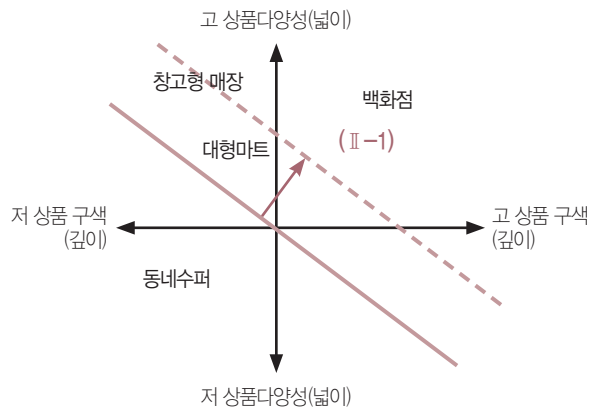


<그림 1> 입지경쟁력 전략 및 경쟁 우위

좌상단에서 우하단의 대각선은 입지경쟁력 우위를 나타내는 선이며 대각선보다 아래에 위치한 업체는 입지경쟁력이 열등한 상태에 놓이게 되며, 대각선보다 위에 있는 업체는 경쟁우위를 가진다. 대각선상의 업체는 입지경쟁력이 서로 동일하다. (I-1)지역으로 갈수록 입지경쟁력에 우위가 있다. 입지경쟁력을 결정하는 요인은 흡입력(센터의 면적)과 접근성(이동거리 포함)인데 고객 흡입력이 높으면 고객으로부터 멀리 있어도 되지만, 흡입력이 낮으면 고객 가까이에 입지하여 고객에게 지리적인 편리함을 제공해야 한다. 따라서 대형 유통업체보다 상품구성이나 가격 면에서는 취약하지만 근처에 있으면 경쟁 업체보다 입지경쟁력을 확보할 수 있어 경쟁우위를 가질 수 있다.

## 2) 상품경쟁력

중소유통물류센터는 규모에 따라 상품의 수에 많은 차이가 나타나며, 전문 구매담당자의 상품 교섭력이 달라서 개별 센터마다 상품의 다양성 및 구색에 차이가 발생한다. 상품경쟁력은 소싱(sourcing)의 능력뿐만 아니라 센터의 크기와도 밀접한 관계가 있다. 또한 센터에서 취급하고 있는 상품은 공산품과 주류가 대부분을 차지하고 있어 주력상품에서 상품 경쟁력이 많이 부족한 실정이다.



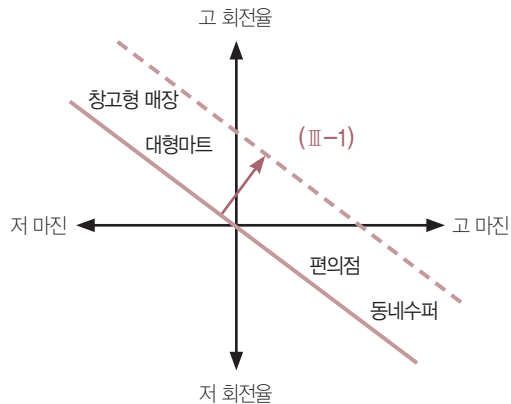
〈그림 2〉 상품경쟁력 전략 및 경쟁 우위

〈그림 2〉에서 보여주는 것과 같이 X축은 상품 구색 즉, 상품의 깊이를 의미하며 다양한 브랜드를 취급하여 소비자들을 만족시키거나 특정 상품에 재구매가 발생할 수 있는 전문성으로 이해할 수 있다. Y축은 상품의 다양성, 즉 상품의 넓이를 말하며, 상품의 가짓수 및 선택 가능한 상품의 종류로 측정된다. 〈그림 2〉에 나타난 바와 같이 동네슈퍼는 대형마트보다 상품 다양성이 현저히 떨어진다. (II-1)지역으로 갈수록 상품경

쟁력에 우위가 있으며 백화점이 가장 높은 경쟁우위를 가지고 있다. 다시 말해, 상품경쟁력을 결정하는 요인은 상품의 다양성(넓이)과 상품의 구색(깊이)이며, 슈퍼마켓이 선택할 수 있는 상품의 종류와 상품의 전문성을 뜻한다. 선택할 수 있는 상품의 다양성이 풍부하거나 경쟁업체보다 상품의 전문성이 뛰어나야 상품경쟁력이 있다고 판단할 수 있다.

### 3) 가격경쟁력

높은 이익을 얻기 위해서는 동일 유통채널 내에서 비용우위를 확보하거나 시장점유율을 높이는 것이 중요하다. 중소유통물류센터는 공동구매로 비용을 낮추고 가격경쟁력을 높여 중소유통을 활성화하고자 한다. 물류센터는 판매상품의 회전율에 따른 적정 마진을 결정한 후 공급가격을 결정한다. <그림 3>에서 X축의 마진은 중소유통물류센터의 운영주체가 비영리협동조합이어서 판매수수료를 의미하며, 센터마다 현장판매와 배송 판매에 따라 수수료를 별도 책정하여 운영하고 있다. Y축의 상품회전율은 상품을 매입하고 판매해 다시 매입하기까지의 기간을 기준으로 1년간 상품이 몇 번 회전하였는지를 의미한다. (Ⅲ-1)지역으로 갈수록 가격경쟁력에 우위가 있다. 가격경쟁력을 결정하는 요인은 회전율과 마진(판매수수료)인데 물류센터는 지역 특성에 맞는 머천다이징(merchandising)을 통해 상품회전율을 높여 가격경쟁력을 갖추어야 한다.

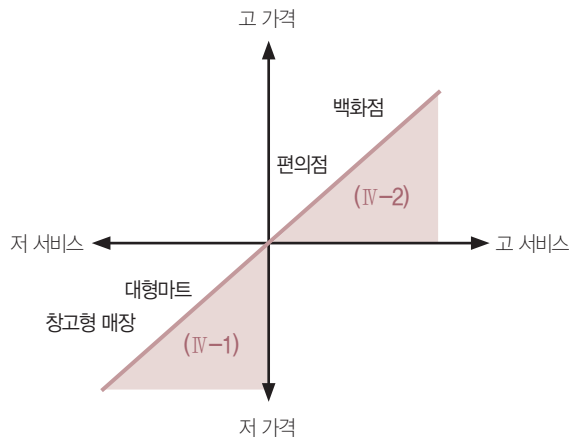


<그림 3> 가격경쟁력 전략 및 경쟁 우위

### 4) 서비스경쟁력

서비스경쟁력은 단순히 인사나 안내만 잘한다고 높아지지 않는다. 물류센터의 조합원들은 가치소비를 중요하게 여기고, 이용자들에게 실질적인 가치를 주는 서비스를 제공해야 한다. <그림 4>에서 보여주는 것과 같이 X축은 중소유통물류센터 이용자들에게 제공할 수 있는 배송, 점포 경영

지도, 교육 훈련, 정보 제공 등의 서비스를 뜻하며, Y축은 물품공급 가격을 의미한다. 서비스경쟁력을 갖추기 위해서는 물류센터 지역별 고객의 특성에 맞는 서비스를 갖추고 있어야 하며, 판매 상황뿐만 아니라 고객과의 관계도 꾸준히 관리하여 고객의 만족과 신뢰를 확보해야 경쟁력을 유지할 수 있다. 우상단에서 좌하단으로 내려가는 대각선이 서비스경쟁력 우위를 가르는 선이며, (IV-1)분면과 (IV-2)분면에 서비스경쟁력이 있다고 할 수 있다. (IV-1)분면은 서비스가 부족하지만, 저렴한 가격에 따른 경쟁력이 있다. (IV-2)분면은 가격이 높지만, 서비스도 높기 때문에 고객의 가치를 높여 줄 수 있다. 이러한 원리에 따르면 중소기업물류센터는 지역 특성에 맞게 서비스와 가격 수준을 고려하여 고객가치를 극대화할 때 서비스경쟁력을 확보하게 된다.



〈그림 4〉 서비스경쟁력 전략 및 경쟁 우위

#### 4. 서울시 중소기업물류센터의 경쟁력

서울시 중소기업물류센터는 서초구 양재동에 위치하고 있으며 세부 사항은 〈표 2〉에 요약되어 있다.

〈표 2〉 서울시 중소기업물류센터 개요

지역	소재지	센터 면적	개소일	총사업비	국비	운영주체
서울	서초구 양재동	3,372㎡	'13.2.7.	4,267 백만 원	2,560 백만 원	서울시남북부 슈퍼마켓 협동조합

앞서 기술한 네 가지 경쟁력 중 첫 번째는 입지경쟁력으로 중소기업과 상품 공급업자들이 접근하기 편리할수록 접근성이 높고, 물류센터의 면

적이 클수록 흡입력이 높아진다. 이 점에서 서울시 중소유통물류센터의 면적은 3,372㎡로 현재 운영 중인 전국 33개 중소유통물류센터 중 9위에 해당하며, 이는 평균 면적(2,774㎡)보다 큰 편으로 우수한 편이다. 또한, 교통의 요지인 양재동에 위치하고 있어 상품 공급업체가 접근하기 쉬운 동시에 상인들 역시 이동하기 편리하여 우수한 입지경쟁력을 가지고 있는 것으로 보인다.



〈그림 5〉 서울시 중소유통물류센터(양재동)

두 번째는 상품경쟁력으로 슈퍼마켓에서 선택 가능한 상품의 종류로 넓이를 뜻하는 상품의 다양성과 재구매로 이어질 수 있는 전문성(깊이)을 뜻하는 상품 구색을 들 수 있다. 서울시 중소유통물류센터가 2013년부터 운영되고 있으나 아직 상품의 다양성 측면에서 경쟁력이 미흡한 편이다. 최근에는 인허가 사항인 주류에 집중해 상품경쟁력을 높이겠다는 계획을 추진하고 있으나, 주류를 주로 취급하는 체인스토어협회 측에서의 반발 및 견제가 점차 거세어지고 있는데다가 인허가라는 규제에 의존한 전략이 궁극적인 상품경쟁력을 향상시키지는 못한다는 점에서 한계를 가지고 있다.

세 번째는 가격경쟁력으로 상품회전율과 판매제품에 대한 수수료로 구성된다. 서울시 중소유통물류센터는 상품회전율이 경쟁력 있는 수준으로 오르지 못해 가격경쟁력 역시 갖추지 못한 것으로 보인다. 끝으로 네 번째는 서비스경쟁력 측면에서 서울시 중소유통물류센터가 배달서비스와 같은 고객가치에 기반을 둔 서비스를 충분히 제공하고 있다고 보기 어려워 서비스경쟁력도 낮은 것으로 분석된다.

결론적으로 서울시 중소유통물류센터는 앞서 소개된 네 가지 경쟁력 요인 중 입지경쟁력만 우수하여 당분간 중소유통물류센터의 경쟁력 있는 운영이 어려울 것으로 보인다. 현재 운영 중인 서울시 중소유통물류센터

는 전국 33개 물류센터 중 9위에 해당하는 큰 규모지만 서울시 규모에 비해서는 크지 않아 다양한 상품을 취급하기 어려운 상황이다. 그러므로 서울시 중소유통물류센터의 장기적인 유통경쟁력 확보를 위해서는 주요 취급상품의 대부분을 공급할 수 있는 물류 공간 확보를 통해 상품의 구색과 다양성을 높이고, 높은 품질의 상품을 경쟁력 있는 가격에 공급함으로써 가격경쟁력을 확보해야 하며, 배달 등의 고객가치 기반 서비스를 보완해 서비스경쟁력을 갖출 필요가 있다. 이러한 물류시스템이 완성되기 위해서는 개별 소매점으로부터 물품 주문이 온라인으로 접수되며, 실시간 재고파악과 더불어 지역별 슈퍼마켓의 수요를 정확히 예측하는 종합적인 시스템의 수립이 전제가 되어야 할 것이다.



〈그림 6〉 중소유통물류센터의 전체 경쟁력 요인

**참고문헌**

1. 박주영·신기동, 2010, "SSM에 대응한 중소 슈퍼마켓의 경쟁력 강화방안", 유통연구, 15(5): 1-18.
2. 중소기업청, 2013, " '14년 중소유통물류센터 기능 강화 방안(내부자료)"
3. 중소기업청, 2013, "중소유통 공동구매 추진계획(내부자료)"
4. 중소기업청, 2013, "중소유통공동물류센터 실태조사 결과(내부자료)"
5. 중소기업청, 2016, "중소유통물류센터 운영현황(내부자료)"