



# Effect of Sustainable Supply Chain Management on Satisfaction and Win-Win Cooperation: Comparison of Small and Medium-Sized Distribution Logistics Center and Chain Store\*

지속가능 공급사슬관리가 만족과 상생협력에 미치는 영향:  
중소유통물류센터와 체인점의 비교

Yong-Jae RIM 임용재<sup>1</sup>, Suk-Kwang YONG 용석광<sup>2</sup>

Received: September 5, 2022. Revised: September 23, 2022. Accepted: September 30, 2022.

## Abstract

**Purpose:** Recent emergence of diverse businesses in the distribution industry has led small and medium-sized retailers and their distribution logistics centers to face difficulties. Transactions between companies are connected within a supply chain, and the companies have relationships in the form of a supplier and a buyer. Therefore, it is important to identify causes of problems among companies through supply chain and strategic partnerships, thus developing optimal management plans and maximizing performances of companies. This study proposes that sustainable supply chain management consists of product quality, price quality, distribution quality, and promotion quality based on stakeholder theory and resource-based view. This study examined the impacts of sustainable chain management factors on satisfaction and win-win cooperation. **Research design, data, and methodology:** In the proposed model, satisfaction plays a mediating role in the relationship between sustainable chain management and win-win cooperation. The data were collected from 245 owners who use small and medium-sized distribution logistics center and analyzed using 2SLS (two-stage least square) with SPSS 28.0. Exploratory factor analysis and correlation analysis were used to assess the validity and reliability of constructs. **Results:** The findings are as follows. In the case of the total and Nadeulgage samples, product, price, and distribution quality had a significant positive effect on satisfaction, but in the case of Neighborhood super, product and price quality have a significant positive effect on satisfaction. Satisfaction has a significant positive effect on win-win cooperation in the overall, Nadeulgage, and Neighborhood super. Satisfaction plays a partial or full mediating role in the case of total, Nadeulgage, Neighborhood super. **Conclusions:** This study emphasized the need for sustainable supply chain management of small and medium-sized distribution logistics centers by examining the relationship between small and medium-sized distribution logistics centers and chain stores. It was found that store satisfaction plays an important role in the win-win cooperation between small and medium-sized distribution logistics centers and chain stores. Small and medium-sized distribution logistics centers can maximize product quality, price quality, distribution quality, and promotion quality by understanding the effect of chain store-related satisfaction and win-win cooperation on chain stores.

**Keywords:** Sustainable Supply Chain Management, Satisfaction, Win-win Cooperation, Small and Medium-sized Distribution Logistics Center

**키워드:** 지속가능 공급사슬관리, 만족, 상생협력, 중소기업물류센터

**JEL Classification Code:** L10, L2, L8

\* This paper has been modified and supplemented with a part of the first author's academic paper.

1 First Author. Doctoral student, Graduate School of Business Administration, Sejong University, Seoul, Korea, Email: rj01004@naver.com

2 Corresponding Author. Doctoral student, Graduate School of Business Administration, Sejong University, Seoul, Korea, Email: chosunstar@hanmail.net

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근 유통산업은 유통채널의 다변화로 인하여 온라인, 새벽 배송 등 국내 변화에 있어서 빠르게 변화되고 있다. 이에 대기업 간의 유통산업 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 유통산업에 있어서 중요한 것은 물류에 대한 관심이 높아짐에 따라 물류센터에 대한 이해관계자 또한 많은 관심을 가지게 되었다.

과거 중소유통 소매업은 1995년 유통시장 개방 이후 대기업 및 외국기업의 적극적인 진출로 급격하게 쇠퇴를 가져오게 된 원인이라 말할 수 있지만, 현재는 유통채널의 다변화에 따라 중소유통 소매업의 쇠퇴는 일부에 불과하고 가장 근본적인 원인은 유통환경 변화의 생존을 같이 할 수 있는 점주의 경영의식 변화가 부족한 관계로 자생력 확보 등 내부적인 환경 요인을 갖추지 못함에 있다. 또한 대기업의 편의점과 경쟁을 하지 못하고 편의점으로 바뀌고 있는 것은 자생력 기반이 무너짐에 따라 지역 경제의 문제점을 불러일으키고 있다.

이에 따라 정부는 중소유통 소매업의 경쟁력 강화 (Hong & Kang, 2004; Park & Moon, 2016; Jeon, Oh, & Lim, 2004)를 위한 공동구매와 공동물류를 위하여 중소유통 소매업 지원정책을 2003년부터 2019년까지 많은 예산을 들여 중소유통물류센터 (Ministry of SMEs and Startups, 2020) 건립을 위하여 투입되었지만, 중소유통물류센터 운영에 있어 성공한 곳은 미비한 실정이며, 대부분 중소유통물류센터는 경영에 있어 어려움이 지속되고 있다. 그리고 중소유통물류센터를 이용하는 중소유통 소매업도 매출 하락의 시기를 다소 늦추는 데에만 기여하고 있다. 이러한 정부의 다양한 정책적 지원에도 불구하고 중소유통물류센터가 쇠퇴하고 있는 이유는 유통환경의 변화에 따른 중소유통물류센터의 근본적인 문제는 자체적인 노력이 있었지만, 경쟁 대상인 대형마트, 편의점, 온라인 쇼핑몰 등에 비하여 자본력, 인적 구성, IT 기술력 등 각각의 노하우 등 효율성 분석 (Park et al., 2016)에서 약점으로 나타나고 있다.

이런 관점에서 본 연구는 기업 간 거래에 있어서 대부분 공급망 (Supply Chain)으로 연결되어 있으며, 공급망 내 기업들은 공급자와 구매자 관계로 구성되어 있으므로 상호 간 기업의 성과를 최대한 높이기 위해서는 전략적 파트너십 관계와 더불어 공급망 관리 (Supply Chain Management)를 통해 기업 간 문제점의 원인과 규명을 찾고, 최적의 관리 방안을 마련하는 것이 매우 중요하다고 제안한다 (Chopra & Meindl, 2001). 따라서 본 연구는 중소유통물류센터와 체인점 (슈퍼마켓)의 지속가능 공급사슬관리

요인 중 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질이 만족과 상생협력에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한다. 보다 구체적으로 선행 연구를 기반으로 중소유통물류센터에 대한 가설을 제안한다. 또한 본 연구는 이해관계자 이론과 자원 기반 이론을 바탕으로 한 가설 설정 및 예측모델을 제시하고, 분석 결과를 토대로 중소유통물류센터와 체인점에 있어서 중소유통물류센터의 경쟁력 강화 및 체인점과의 협력체제 구축을 통한 장기적인 관계유지 지속성에 대한 방안을 제시한다 (see Figure 1). 본 연구는 지속가능 공급사슬관리 요인 (Lee, Lim, & Yoon, 2005; Schellhase, Hardock, & Ohlwein, 1999)은 만족 (Geyskens & Steenkamp, 2000; Anderson & Narus, 1984)을 통하여 상생협력 (Yang & Kim, 2019; Haugland & Luman, 2008)을 높이는 가에 대한 분석을 실시하고, 중소유통물류센터와 체인점의 만족과 상생협력을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 지속가능 공급사슬관리

산업혁명 이후 시대의 흐름이 대량생산에서 다품종 소량생산으로 바뀌면서 현대의 기업경쟁은 개별 기업 간 경쟁이 아닌 기업이 속한 공급사슬 간 경쟁으로 불린다 (Boyer & Hult, 2005; Ketchen & Guinipero, 2004). 또한 기업 경쟁력에 있어서 많은 부분이 공급사슬 및 기업이 속한 가치사슬 네트워크에 의존한다는 것을 뜻한다 (Lee & Lee, 2014).

지속가능성은 미래 세대가 그들의 필요를 충족시킬 수 있는 능력을 훼손하지 않으면서 현재의 필요를 충족시키는 개발이며 (World Commission on Environment and Development, 1987), 이 광범위한 지속가능성 기준에는 개발도상국과 산업화된 경제 모두에서 경제 활동의 환경적 영향을 이해하는 것과 같은 문제가 포함된다 (Erlach & Erlach, 1991).

공급사슬 거래공정성, 친환경 공급사슬, 사회책임 공급사슬 등 연관된 이론적 배경과 선행연구를 통하여 개념을 통합하여 지속가능 공급사슬 관리 개념을 정립하고자 한다. 첫째, 공급사슬관리는 고객에게 제공되는 가치를 정립하는데 기여하는 모든 구성원의 집합이며, 둘째, 공급사슬관리는 공급사슬에서 가치 창출에 있어서 관련된 정보, 물자, 자원을 효과적으로 전체를 통제하여 공급사슬 전

체의 이익을 극대화하기 위한 모든 활동을 의미한다(Chopra et al, 2001). 셋째, 지속가능 공급사슬관리는 공급사슬관리와 지속가능함을 통합한 개념으로 이해할 수 있다 (Hassini, Chirag, & Searcy, 2012; Seuring & Muller, 2008; Kim & Lee, 2011). 기업의 지속가능성은 경제적 성과 뿐만 아니라 환경적, 사회적 성과에 대해 균형된 시각을 가지고 동시에 추구하는 기업경영으로도 해석되며 (Elkington, 1998), 공급사슬 전체 이익과 관련하여 극대화할 뿐만 아니라 동시에 환경적 부담을 감소시키고, 사회적 차원에서 최대화할 수 있도록 공급사슬의 자원, 지식, 운영, 정보 등 관리하는 모든 활동이라 정의된다 (Hassini et al, 2012).

Boing (1993)은 공급업자의 마케팅 요소 즉, 판매원, 제품, 수익, 마케팅 지원 등이 소매업자의 충성도와 만족에 영향을 미친다고 하였다. Abdul-Muhmin (2005)은 공급자의 가격정책, 제품, 마케팅 커뮤니케이션, 유통의 효과성으로 구성되고, B2B 상황에서는 관계 만족에 영향을 미친다고 하였고, Schellhase et al. (1999)은 가격과 가격조건, 제품범주, 물류-유통, 마케팅 지원 (광고, 판매촉진) 정책으로 구성하였다.

본 연구는 Lee et al. (2005)의 외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도에 미치는 도구적 요인과 관계지향성 요인의 영향을 바탕으로 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬관리가 체인점의 성과에 미치는 영향을 지속가능 공급사슬관리 요인 중 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질 등 4 가지 요인으로 구분하였다. 4 가지 지속가능 공급사슬관리요인들 주로 경제적 기준에 기초를 두고 있다 (Schellhase et al, 1999).

상품은 고객만족에 영향을 미치는 핵심단서 요인으로, 회전율이 높은 제품의 제공, 신제품의 빠른 제안, 품질의 적절성 유지가 소비자 만족에 영향을 미친다 (Lee et al, 2005; Schellhase et al, 1999). 둘째, 유통은 체인점에 대한 물류 서비스 요인은 수시배송, 소분배송, 긴급배송, 정기적인 배송시스템 등으로 구성되었다 (Yilmaz, Sezen, & Kabadayi, 2004). 발주 서비스는 ABC 분석을 통한 재고부족이 발생하지 않도록 하고, 적정량의 재고 확보 (Schellhase et al, 1999)와 교육서비스는 점포 운영매뉴얼 및 사용방법과 체인본부의 최신 교육과정 제공 (Chiou, Hsieh, & Yang, 2004) 등이 포함된다. 운영서비스는 체인본부로부터 매장 레이아웃 지원, 체인본부의 발주 및 재고관리 상담지원 (Yilmaz et al, 2004), 체인본부의 체인점에 대한 회계 및 시설관리, 유지에 대한 지원 (Chiou et al, 2004) 등을 말한다. 셋째, 가격은 할인 등과 같은 가격정책, 소비자의 만족을 주는 중요한 결정요인으로 구분된다 (Schellhase et al, 1999). 넷째, 판촉은 마케팅 활동의 한 부분으로 고객만족의 결정 요인이고, 전통적 마케팅활동에서의 다양한 촉진도구 (홍보, 광고, 판매촉진, 인적판매)를 통해 판매촉진을 하는데 도움을 준다. Schellhase et al. (1999)은 판매촉진에 대한 활동계획, 고객 및 체인점에 맞춘 판촉활동, 효과적인

판촉활동 (신제품 및 매장 활성화 등) 등이 영향을 미친다고 하였다.

지속가능 공급사슬관리들은 체인본부의 마케팅 기능 중 성과에 관련된 변수들에 관한 것이다. 지속가능 공급사슬관리 요인들은 공급업자의 상품, 가격 정책, 유통관련 효과성, 마케팅 커뮤니케이션으로 구성되고, 위 4 가지 요인들이 B2B 관계 속에서 만족에 영향을 주었다 (Abdul-Muhmin, 2005). 소매관련 조직에서 마케팅 믹스의 대한 다양한 요소로서의 도구적 요인들은 상품범주, 가격과 가격관련 조건, 물류-유통, 마케팅지원 (광고-판매촉진) 정책으로 구성되었다 (Schellhase et al, 1999).

본 연구는 위의 선행 연구를 바탕으로 중소유통물류센터가 체인점을 상대로 지속가능 공급사슬관리 요인에 대해 체인점 경쟁력 강화를 통한 자생력 확보를 제시하고자 한다.

## 2.2. 이해관계자 이론

이해관계자 이론 (stakeholder theory)은 기업이 주주뿐 아니라 내부고객 (직원), 외부고객 (일반고객), 협력업체, 공급업체, 지역사회, 환경 등 기업경영에 직간접적으로 관련된 모든 이해관계자를 위해 존재한다고 설명한다 (Freeman, 1984). Freeman (1984)은 이해관계자를 효과적으로 관리하는 기업이 경쟁력 확보에 있어서 더욱 유리해지고 생존 가능성도 더 높아질 것이라고 주장하였다. Freeman (1984)은 이해관계자 집단들과의 거래비용을 감소시키고 관계 개선에 있어서, 기업의 수익을 증진 시킬 수 있다고 주장한다. 이는 이해관계자를 기업에게 이익과 피해를 줄 수 있는 단체와 개인으로 규정하고, 기업이 기업가치를 창출하고, 성과를 높여 이해관계자들의 기대를 충족시켜야 한다는 것을 의미한다. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle (2010)은 이해관계자 이론에 기초하여 가치 창조를 위한 교환 및 기업의 경영 방법에 대하여 설명하였다.

Donaldson & Preston (1995)과 Donaldson & Grint-Vallone (2002)은 이해관계자 이론의 접근방법을 이용하여 기업의 경영 활동을 설명하는 기술적, 수익성의 상관관계를 도구적, 도덕적, 윤리적 문제로 해석하는 규범적 방식으로 설명하였다.

## 2.3. 자원기반 이론

자원기반 이론 (resource-based theory)에 따라 Barney (1991)는 기업이 자원을 효과적으로 사용함으로써 경제적 지속 가능성을 달성할 수 있음을 시사하고, 기업이 효과성과 효율성을 향상시키는 전략을 구상하고 실행할 수 있도록 기업이 통제하는 모든 자산, 능력, 조직 프로세스, 기업속성, 정보, 지식 등으로 정의하였다.

기업성과에 기반을 둔 자원기반 이론은 기존의 '제품, 시장성과' 관점에서 벗어나 '자원, 시장성과' 관계를 중요하게 고려한 이론이다. 조직 내 자원의 희소성, 가치, 모방 불가능성, 조직 내재성 기준에 따라 조직성과가 달라질 수 있음을 강조하였다 (Barney, 1991).

자원기반 이론은 기업의 경쟁력에 있어서 기업이 보유하고 있는 유형자원과 무형자원에 의해서 결정된다고 본다 (Barney, 2012; Dentoni, Bitzew, & Pascucci, 2016). 최근 기업의 글로벌 경쟁이 과열되고 있고, 기술과 시장이 급변하는 상황에서 고객의 충성심, 기업 간의 관계, 지식, 명성 등과 같은 무형자원이 더욱 중요해지고 있다 (Dentoni et al., 2016; Formentini & Taticchi, 2016; Klassen & Vereecke, 2012; Shafiq, Kamel, & Kakria, 2020). 대기업은 지속가능 공급사슬관리를 장기적인 발전, 재무적 성과, 시장가치 등의 향상을 꾀할 수 있는 전략의 일환으로서 도입할 수 있다 (Dentoni et al., 2016; Kumar, Stecher, Michael, Knyaz, & Tamura, 2018; Rebs, Brandenburg, Seuring, & Stohler 2018; Shafiq et al., 2020; Roy, Tripathy, Kar, Sharma, Verma, & Kaushal, 2020). 대기업이 지속 가능한 경쟁우위를 가지기 위해서는 가치 있고, 희소하고, 모방이 어려운 자원을 갖추어야 한다 (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). 이런 관점에서 기업은 지속가능 경쟁우위를 가져다 주는 핵심무형자원인 명성을 얻는 방편으로서 공급사슬관리를 활용한다 (Dentoni et al., 2016; Lim, Tseng, Tan, & Bui, 2017; Klassen et al., 2012; Kumar et al., 2018; Roy et al., 2020; Worthing, Ram, Boyal & Shah, 2008). 즉, 기업은 기업 간에서 약자로 치부되는 중소 공급업체와 동반자적인 관계를 구축하여 공영함으로써 고객, 투자자, 종업원, 정부 등과 같은 이해관계자의 지지를 얻을 수 있다. 더욱이 기업이 경쟁자에 앞서서 공급업체와 투명하고도 상생 지향적인 공급망을 구축하여 친환경적이면서 질 높은 제품을 고객에게 공급할 수 있다면 고객의 충성심을 획득할 수 있고, 결과적으로 지속 가능한 경쟁우위를 누릴 수 있다 (Barney, 2002; Dentoni et al., 2016; Sancha, Gimence, & Sierra, 2016; Shafiq et al., 2020). 이에 투명한 공급사슬 및 상생협력 등을 통한 경쟁우위 확보에 있어 중요한 관심사는 내부 이해관계자인 임직원뿐만 아니라 외부 이해관계자를 만족하게 해야 한다. 중소기업공동물류센터는 중소기업 조직 및 일반 소매점의 공동화, 조직화, 협동화 등 규모의 경제실현과 물류비용의 절감을 통해 중소기업구조의 혁신을 이루도록 도매물류 활동상 필요시설과 관련 부대시설을 갖춘 사업장을 말한다 (Jeon et al., 2004).

## 2.4. 만족

고객만족 이론을 바탕으로 한 관계에 대한 만족은 체인점과 체인본부와의 관계에 중요한 결과로 나타난다. 고객만족은 상호 작용의 경험을 바탕으로 하는 반응에서 발생하는 감정적 상태로서 (Crosby, Kenneth, & Deborah, 1990; Lagace, Dalstrom, & Grassenheimer, 1991), 고객의 경험과 관련되어 있다 (Lee, Lee, Lee, & Barry, 2008; Liljander & Strandvik, 1995).

만족은 일반적으로 거래 상대방과의 거래 결과에 따른 평가로서 (Anderson et al., 1984) 다양한 행동과학 분야에 있어서 인간의 행동을 이해하는데 가장 중요한 요소이며, 마케팅 분야에서는 소비자가 서비스를 경험한 행동을 예측하기 위한 핵심요인이다. 즉, 고객만족이 높아질수록 기존고객의 신뢰도가 높아지고, 가격 민감도를 낮추어 기존고객을 보호하는 경쟁적 상황에서 미래의 거래 비용 또한 낮추고, 신규고객 유치비용을 최대한 감소시키며, 기업의 평판과 이미지를 높이는 등 기업의 입장에서 볼 때 미래지향적인 높은 수익성을 보장한다 (Reichheld, 1996).

본 연구에서 고객만족은 중소기업물류센터의 지속가능 공급사슬관리에 대하여 체인점 평가 결과로 형성된 전반적 만족의 개념으로 측정된다.

## 2.5. 상생협력

상생협력은 서로 공존하면서 살아가기 위하여 서로 힘을 합하여 돕는 일을 말한다. 기업 간 협력의 전통적인 의미는 중소기업과 대기업을 포함하여 구매자와 공급자의 관계에서 이해되었다.

공급자와 구매자 사이의 협력적 성과는 비용의 감소, 품질의 향상, 납기의 감소, 제품의 유연성, 제품 인도의 적시성 등을 주요 요소로 보았다 (Yang et al., 2019).

Dant, Han, & Wilson, (1983)은 공급자와 구매자의 협력관계가 장기적일수록 제품의 지속적인 원가절감 및 품질향상이 가능하다고 주장하였다. 그리고 Haugland et al., (2008)은 기업 간 협력 기간에 따라 협력 관계를 즉시, 단기, 중기, 장기로 나누고, 성과에 영향을 미치는 요인이 서로 상이함을 제시하였다.

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구가설

#### 3.1.1. 지속가능 공급사슬관리 요인과 만족의 관계

지속가능 공급사슬 관리는 구매기업과 공급업체 관계에서 파트너의 쌍방향 의사소통과 상호 호혜적인 활동을 중요하게

고려한다. 기업 경쟁력에 있어서 많은 부분이 공급사슬 및 기업이 속한 가치 사슬 네트워크에 의존한다는 것을 뜻한다 (Lee et al, 2014).

만족이란 기업과 고객 간의 관계 강도를 개념화한 것이다 (Croby et al, 1990). 관계품질은 고객행동에 있어 서비스요원의 지각과 평가를 뜻하며, 서비스 제공 접점에 대한 보다 장기적인 관점에서 고객평가를 의미한다 (Kim et al, 2002). 이에 반대로 장기지향 관계에 있어 공정거래를 기반 한 거래관계는 미래에 대한 공급업체는 구매기업의 행위가 불공정하게 느끼게 된다면 만족은 낮아질 것이다 (Beurgre & Maloni, 2005; Mosshoder, Mennett, & Wesolowski, 1998).

잠재고객의 경우 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질 순으로 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Kim & Lee, 2010). Boing (1993)은 상품공급업자의 마케팅 믹스 요소들 (제품, 판매원, 이익, 마케팅 지원)이 소매업자의 만족과 충성도에 영향을 미친다고 하였다. Schellhase et al. (1999)은 소매조직에 있어 도구적 요인이 제품범주, 마케팅 지원 (판매촉진, 광고), 가격 조건과 가격, 유통 및 물류정책이 소매업자의 만족을 결정하는 요인으로 제시하였다. Abdul-Muhmin (2005)은 도구적 요인들을 가격정책, 제품, 마케팅 커뮤니케이션 및 유통의 효과성으로 B2B 상황에서 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구를 참조하여 본 연구는 지속가능 공급사슬관리 요인을 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질을 4 가지 요인으로 구분하며, 경제적 기준으로 초점을 두었다.

따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

**H1:** 지각된 지속가능 공급사슬관리 요인은 만족에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

**H1-1:** 상품품질은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-2:** 유통품질은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-3:** 가격품질은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-4:** 판촉품질은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2. 만족과 상생협력 간의 관계

만족은 상호간의 거래에 있어서 파트너와의 기대성과에 나타나는 정도를 말한다. 체인본부와 체인점주의 상호작용적 커뮤니케이션을 만족도에 유의한 영향을 주게 된다 (Mohr & Nevin, 1996; Mohr, Fisher, & Nevin, 1990). 체인본부의 운영 시스템이 제대로 구축될수록 체인점의 성공 가능성은 커지므로 체인점과 체인본부와의 만족이 높아지리라 추측한다 (Heo, Lee, & Kim, 2008).

또한 체인점의 운영에 대한 참여가 높아질수록 지속적인 성장을 할 것이며, 체인 본부 또한 체인점의 참여를 통하여 제품에 대한 품질 및 이익을 높일 수 있기 때문에 (Weaven & Frazer, 2003) 체인점주의 운영역량이 높을수록 체인본부와의 만족도는 높게 나타날 것이라고 예상하며, 상호협력을 통한 상호간의 상생협력은 필수적이라고 말할 수 있다.

공급자와 구매자 사이의 협력적 성과는 비용의 감소, 품질의 향상, 납기의 감소, 제품의 유연성, 제품 인도의 적시성 등을 주요 요소로 보았다 (Yang et al, 2019). 대중소기업 간의 협력은 기술 혁신에 유의미한 영향을 줄 수 있다 (Lee & Kang, 2006). Dant et al. (1993)은 공급자와 구매자의 협력관계가 장기적일수록 제품의 품질향상과 지속적인 원가절감이 가능하다고 주장하였다. 그리고 Haugland et al. (2008)은 기업 간 협력한 기간에 따라서 협력관계를 단기, 중기, 장기로 분류하여 성과에 영향을 미치는 요인에 대해서도 상이함을 제시하였다. Lee & Kim, (2008)은 기업 간 기술적 협력활동이 상호학습을 부추겨 짧은 기간에도 다양한 정보와 지식을 축적 및 보유할 수 있게 하고, 자원 공유의 이점을 통해 기업의 경영에 있어 혁신성과를 높일 수 있다고 하였다. Schellhase et al. (1999)은 소매조직에 있어 도구적 요인이 제품범주, 마케팅 지원 (판매촉진, 광고), 가격 조건과 가격, 유통 및 물류정책이 소매업자의 만족을 결정하는 요인으로 제시하였다.

따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

**H2:** 만족은 상생협력에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구 방법

### 4.1. 표본설계 및 분석방법

본 연구의 연구가설과 연구모형을 검증하기 위해 각 변수에 대한 측정 문항을 작성하고 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 본 연구의 설문조사는 중소유통물류센터를 이용하는 체인점주 (슈퍼마켓)를 대상으로 실시되었다.

설문조사는 온라인 및 오프라인을 통하여 배포되고 회수되었다. 조사에 동의한 응답자들에게 연구자들이 직접 방문 또는 카톡, 이메일 등으로 설문지 또는 구글설문서 포맷을 발송하였다. 약 800 명의 나들가게와 동네슈퍼 소유자들에게 설문서 또는 구글 설문서 포맷이 배포되어 278 개가 회수되었으며, 이 중 33 부를

제외한 245 부가 최종분석에 이용되었다. 설문조사는 2022년 7월 10일부터 2022년 8월 22일 까지 실시되었다.

## 4.2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 일반항목과 인구통계학적 항목을 제외한 모든 측정항목은 "1 점=매우 그렇지 않다"에서 "7 점=매우 그렇다"의 리커트 7점 척도로 측정되었다.

### 4.2.1. 지속가능 공급사슬관리 요인

지속가능 공급사슬관리 요인인 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질에 대한 만족을 포함한다.

상품품질 요인에 대한 만족은 선행연구들 (Schellhase et al, 1999; Lee et al, 2005)을 연구를 참조하여 1) 브랜드의 좋은 상품을 적시에 제공, 2) 회전율이 빠른 상품 제공, 3) 제조업체로부터 신상품 제공, 4) 상품제공 선택의 폭 다양성, 5) 반품 관련하여 적절한 보상으로 측정되었다. 그리고 6) 상품공급의 안정적 적정재고 보관과 7) 전반적으로 중소유통물류센터의 상품품질관리에 대하여 만족한다. 등 2개 문항이 새로이 개발 및 포함되어 7개 문항으로 측정되었다.

가격품질 요인에 대한 만족은 선행연구들 (Schellhase et al, 1999; Abdul-Muhmin, 2005; Lee et al., 2005)을 참조하여 1) 상품의 할인정책, 2) 정기적인 행사에 따른 할인정책, 3) 가격정책의 시스템, 4) 점포와의 지속적인 협의로 측정되었다. 그리고 5) 공급가액의 적절성, 6) 상품공급가의 만족도, 7) 전반적으로 중소유통물류센터의 가격품질 관리에 대하여 만족한다. 등 3개 문항이 새로이 개발되고 포함되어 7개 문항으로 측정되었다.

유통품질 요인에 대한 만족은 선행연구들 (Schellhase et al, 1999; Yilmaz et al, 2004; Chiou et al, 2004; Lee et al, 2005)을 참조하여 1) 주문 간격 적절성, 2) 긴급 배송의 신속 대처 능력, 3) 상품 위생관리를 위한 운영관리 방법 및 재고관리 지원, 4) 매장 동선을 고려한 Layout 지원, 5) 상권입지분석 및 고객 동향 분석지원, 6) 법률 관련 내용 지원으로 측정되었다. 그리고 7) 소분배송 능력, 8) 점포 주문의 편의성 제공, 9) 상품 주문관련 메뉴얼이 있고 교육을 시켜줌, 10) 전반적인 중소유통물류센터의 유통 품질관리에 대하여 만족한다. 등 4개 항목이 새로이 개발되어 모두 10개 문항으로 측정되었다.

판촉품질 요인에 대한 만족은 선행연구들 (Schellhase et al, 1999; Lee et al, 2005)을 참조하여 1) 정기적인 판매촉진, 2) 체인점 요구에 맞춘 판촉활동, 3) 좋은 판매촉진 등 아이디어 제공, 4) 체인점에 대한 판촉활동 최우선, 5) 신제품에 대한 지속적인 정보제공으로 측정되었다. 그리고 6) 점포의 활성화를 위한 판촉활동 충분, 7) 전반적

인 중소유통물류센터의 판촉품질관리에 대하여 만족한다. 2개 문항이 새롭게 개발되어 7개 문항으로 측정되었다.

### 4.2.2. 만족

만족은 체인점이 체인본부의 모든 행위로부터 느끼는 전반적인 만족으로 정의되며, 고객 만족의 측정은 선행연구들 (Lee, Lee, & Yoo, 2000; Cho, Seo, & Lee, 2018; Lee, Lee, & Han, 2010)을 참조하여 1) 중소유통물류센터를 이용한 결정에 만족, 2) 중소유통물류센터의 서비스에 대한 나의 감정은 만족, 3) 나는 중소유통물류센터에 대해 좋은 감정을 가짐, 4) 전반적으로 나는 중소유통물류센터로부터 얻은 정보에 만족 등 4개 문항으로 측정되었다.

### 4.2.3. 상생협력

상호 간 목표 추구 및 이익을 위한 관계 유지를 위한 협력의 정도로 정의하고 있다. 상생협력은 선행연구들 (Sodhi & Son, 2009; Youn, Yang, Hong, & Park, 2013; Goffin, Lemke, & Szejcowski, 2006; Savaskan, 2004; Lin, Tan, & Geng, 2013; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998)을 참조하여 1) 의사결정 과정에 체인점의 참여 기회 제공, 2) 점포 간 상호 신뢰 분위기 조성, 3) 점포와의 공동활동으로 인한 이익 발생시 협력이익 공평 배분, 4) 주문처리 시스템의 혁신 및 개선, 5) 협업을 위한 조직 구조의 지속적 혁신, 6) 점포요구사항에 신속 대응 및 유연하게 대응, 7) 상호간 협력 하에 신제품 개발, 8) 점포 자생력 확보를 위한 전략적 정보공유, 9) 전반적으로 중소유통물류센터와 체인점 간 거래에 있어서 상생협력 한다. 등 9개 문항으로 측정되었다.

## 5. 실증분석

### 5.1. 표본의 일반적 특징

본 연구에 이용된 응답자는 남성 (67.8%)이 여성 (32.2%)에 비하여 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 30세 이하 (0.4%), 40세~49세 (3.7%), 50세~59세 (18.4%), 60세 이상 (77.6%)으로 다른 연령대에 비해 60대 이상이 많은 것으로 나타났다. 교육 수준별로는 고졸 이하 (76.3%)가, 전문대졸 (13.9%), 대졸 (9.4%), 대학원 이상 (0.4%)에 비해 많은 것으로 나타났다. 그리고 영업지역은 서울·수도권 (86.5%), 충청권 (5.7%), 영남권 (7.8%)이었다. 일 평균매출은 50만원 미만 (16.3%), 50~100만원 (11.8%), 100~150만원 (15.1%), 150~200만원 (17.6%), 200~300만원 (25.7%), 300만원 (13.5%)으로

200~300 만 원의 일 평균 매출이 다른 매출에 비해 조금 많은 것으로 나타났다. 슈퍼마켓 운영경력이 1년 미만 (2.5%), 1~3년 (11.5%), 4~5년 (44.3%), 6~9년 (15.2%), 10~14년 (25.8%), 15년 이상 (0.8%)으로 10~14년 운영경력이 많이 나타났다.

**Table1: Socio-Demographic profiles of the respondents**

Category	%	Category	%
<b>Gender:</b>		<b>Age:</b>	
Male	67.8	Under30	0.4
Female	32.2	40 - 49	3.7
		50 - 59	18.4
		≥60	77.6
<b>Education:</b>		<b>Type:</b>	
High school	76.3	Nadeulgage	71.0
College	13.9	Neighborhood super	29.0
University	9.4		
Graduate school	0.4	<b>Average sales (Million won)</b>	
		Under 50	16.3
		50 - <100	11.8
<b>Area:</b>		100 - <150	15.1
Seoul-Metropolitan area	86.5	150 - <200	17.6
Chungcheong area	5.7	200 - <300	25.7
Yeongnam area	7.8	≥300	13.5
<b>Career (years)</b>		<b>Number of employees (n)</b>	
< 1	2.5	0	34.3
1 - 3	11.5	1	23.0
4 - 5	44.3	2	23.4
6 - 9	15.2	3	16.4
10 - 14	25.8	4	2.9
≥15	0.8	≥5	0.4
		<b>Duration:of length (year)</b>	
<b>Frequency of use per week</b>		<1	6.1
1	4.5	1 - 3	23.7
2	25.8	4 - 6	32.7
3	43.4	6 - 9	20.0
4	23.0	10 - 14	16.7
5	3.3	≥15	0.8

응답자들의 슈퍼마켓 유형은 나들가게 (71%), 동네슈퍼 (29%)이다. 2021년 기준 종업원 수는 점주를 제외하며, 0명 (34.3%), 1명 (23%), 2명 (23.4%), 3명 (16.4%), 4명 (2.9%), 6명 이상 (0.4%)로 1~2명 사이가 많이 나타났다.

중소유통물류센터의 일주일 이용횟수는 주 1회 (4.5%), 2회 (25.8%), 3회 (43.4%), 4회 (23%), 5회 (3.3%)로 다른 방문횟수에 비해 3회 방문이 많이 나타났다. 그리고 체인점주가 중소유통물류센터와의 거래기간은 1년 미만 (6.1%), 1~3년 미만 (23.7%), 4~5년 미만 (32.7%), 6~9년 미만 (20%), 10~14년 미만 (16.7%), 15년 이상 (0.8%)로 거래기간이 4~5년 미만이 많이 나타났다. 표본에 구체적 사항은 <Table 1>과 같다.

**5.2. 상관관계분석**

탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과 내적 일관성과 타당성이 입증된 각 단위별로 연구된 척도들에 대해 서로의 관계가 어느 정도이며, 어떤 방향으로 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석 결과는 Appendix 1과 같다. 그리고 Appendix 1에서와 같이 연구단위들의 평균, 표준편차, 및 상관관계 값을 알아보았다. 분석 결과 연구된 모든 단위들 간의 상관관계는 p = 0.01 수준에서 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타나 각각의 연구 단위 들 간의 관계를 분석함에 있어 적절한 것을 알 수 있다.

**5.3. 연구모형의 분석**

지속가능 공급사슬관리 요인에서 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질 중 어떠한 요인이 만족과 상생협력에 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 지속가능 공급사슬관리를 독립변수, 상생협력을 종속변수로 하는 2SLS (two-stage least square) 방법에 의한 분석이 다음과 같이 실시되었다 (Li, Kim, Lee, & Griffin, 2016) (see Appendix 4 - 6).

먼저, 다중회귀분석을 이용하여 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질 등의 독립변수들이 만족에 미치는 영향이 분석되었으며, 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향에 대한 예측 값 (predicted value)이 저장되었다 (Model 1). 둘째, Model 1에서 저장된 만족의 예측 값을 독립변수로 하고, 독립변수, 그리고 통제변수 (종업원 수, 물류센터의 일주일 이용 횟수, 운영 경력)이 포함되어 상생협력에 미치는 영향이 분석되었다. 여기서 독립변수들이 상생협력에 미치는 영향은 만족 변수의 매개역할을 검증하기 위한 것이다.

**5.3.1. 전체표본 분석**

먼저 Appendix 4에서와 같이, 지속가능 공급사슬관리 요인이 만족에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 (R<sup>2</sup>)은 .627로 유의적으로 나타났다 (F = 52.004, p-value = 0.000).

그리고 독립변수들이 만족에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 상품품질 (β = 0.412, t = 7.555, p < 0.001), 가격품질 (β = 0.253, t = 4.601, p < 0.001), 유통품질 (β = .158, t = 2.921, p < 0.001)은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 판촉품질 (β = .052, t=1.021, ns)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

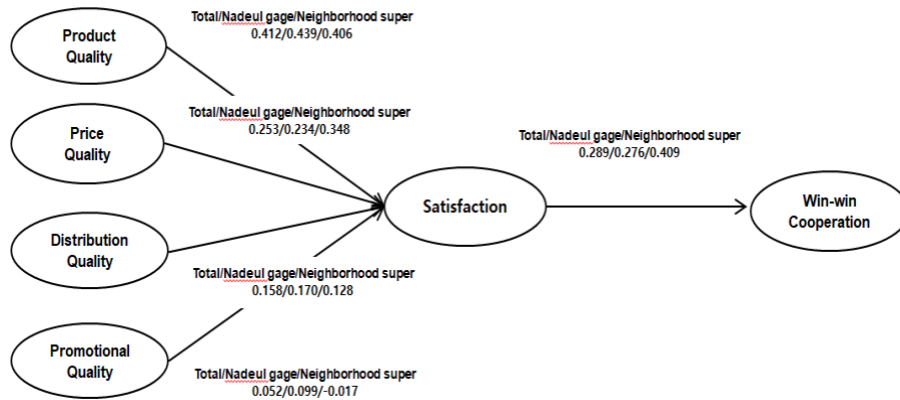


Figure1: Estimates of Structural Model

둘째, Appendix 4 에서와 같이, 지속가능 공급사슬관리 요인과 만족이 상생협력에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 ( $R^2$ )은 .485 로 유의적으로 나타났다 ( $F = 24.767$ ,  $p$ -value = 0.000).

그리고 독립변수들과 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 가격품질 ( $\beta = .203$ ,  $t = 2.531$ ,  $p < 0.001$ ), 판촉품질 ( $\beta = .134$ ,  $t = 2.351$ ,  $p < 0.001$ )은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 상품품질과 상생협력에 유의적인 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.

만족이 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 만족 ( $\beta = .289$ ,  $t = 3.592$ ,  $p < 0.001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2 는 지지가 되었다.

### 5.3.2. 나들가게 표본 분석

Appendix 5 에서와 같이, 먼저, 지속가능 공급사슬관리 요인이 만족에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 ( $R^2$ )은 .645 로 유의적으로 나타났다 ( $F = 39.85$ ,  $p$ -value = 0.000).

그리고 독립변수들이 만족에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 상품품질 ( $\beta = .439$ ,  $t = 6.786$ ,  $p < 0.001$ ), 가격품질 ( $\beta = .254$ ,  $t = 3.612$ ,  $p < 0.001$ ), 유통품질 ( $\beta = .170$ ,  $t = 2.730$ ,  $p < 0.001$ ),은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 판촉품질 ( $\beta = .099$ ,  $t = 1.655$ ,  $n.s.$ )은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, Appendix 5에서와 같이, 지속가능 공급사슬관리 요인과 만족이 상생협력에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 ( $R^2$ )은 .487로 유의적으로 나타났다 ( $F = 26.314$ ,  $p$ -value = 0.000).

그리고 독립변수들과 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 가격품질 ( $\beta = 0.249$ ,  $t = 2.539$ ,  $p < 0.001$ )은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 상품품질과 판촉품질은 상생협력에 유의적인 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.

만족이 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 만족 ( $\beta = .276$ ,  $t = 2.817$ ,  $p < 0.001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 지지가 되었다.

### 5.3.3. 동네슈퍼 표본 분석

Appendix 6 에서와 같이, 지속가능 공급사슬관리 요인이 만족에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 ( $R^2$ )은 .591 로 유의적으로 나타났다 ( $F = 18.746$ ,  $p$ -value = .000).

그리고 독립변수들이 만족에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수(Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 상품품질 ( $\beta = 0.406$ ,  $t = 4.105$ ,  $p < 0.001$ ), 가격품질 ( $\beta = 0.348$ ,  $t = 3.518$ ,  $p < 0.001$ ), 은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 유통품질 ( $\beta = 0.128$ ,  $t = 1.191$ ,  $n.s.$ ), 판촉품질 ( $\beta = -0.017$ ,  $t = -0.167$ ,  $n.s.$ )은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, Appendix 6에서와 같이, 지속가능 공급사슬관리 요인과 만족이 상생협력에 영향을 미치는가를 분석한 결과, 회귀식의 설명력은 ( $R^2$ )은 .475로 유의적으로 나타났다 ( $F = 10.217$ ,  $p$ -value = 0.000).

그리고 독립변수들과 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 가격품질 ( $\beta = 0.246$ ,  $t = 2.336$ ,  $p < 0.001$ )은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 상품품질, 가격품질, 판촉품질은 상생협력에 유의적인 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.



만족이 상생협력에 미치는 상대적 영향력이 표준화 회귀계수 (Beta) 값을 이용하여 분석되었다. 분석 결과, 만족 ( $\beta = .409$ ,  $t = 3.891$ ,  $p < 0.001$ ), 에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 지지되었다.

## 6. 결론

### 6.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 중소유통물류센터와 체인점 간 지속가능 공급사슬관리 요인인 상품품질, 유통품질, 가격품질, 판촉품질과 만족이 상생협력에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과에 따른 시사점은 다음과 같다.

#### 6.1.1. 이론적 시사점

지속가능 공급사슬관리 요인이 만족과 상생협력에 미치는 영향을 분석하기 위하여 이해관계자 이론과 자원기반 이론을 적용하였다. 이러한 결과에 따라 구체적으로 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 분석 결과는 공급사슬관리요인이 상생협력 형성에 미치는 자극요인이 될 수 있음을 보여주고 있다. 이는 만족이 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬관리 요인을 제공함에 있어서 이해관계자의 거래 비용을 감소시키고 관계개선에 있어서 기업의 이익과 피해를 감소시킬 수 있는 단체와 개인으로 규정하고 이해관계자 간의 가치를 창출하는데 강화시키는 변수 관계를 잘 설명해준다. 따라서 본 연구의 결과는 이해관계자 이론과 자원기반관점을 지지한다.

둘째, 만족과 상생협력으로 이어지는 구조가 확인되었다. 대부분 많은 연구에서는 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도가 매개변수로 이용되고 있다. 만족은 단기간에 형성될 수 있는 것을 말하며, 상생협력은 협력업체와 함께 발전하는 동반자로 인식 및 성과를 공정하게 나누는 것을 말한다. 이에 본 연구는 만족과 상생협력을 이용한 형성 메커니즘을 설명해 준다.

셋째, 본 연구는 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬관리와 상생협력 간의 관계에 있어서 만족의 매개역할을 검증하였다. 연구결과는 만족이 나들가게와 동네슈퍼 별로 그 역할이 다르게 나타남을 보여준다. 따라서 본 연구는 지속가능 공급사슬관리-만족-상생협력 프레임워크가 체인점 유형별로 다르다는 것을 확인하여 향후, 실질적 세분화를 위한 기반을 제공하였다.

#### 6.1.2. 실무적 시사점

본 연구의 실증연구 결과를 바탕으로 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

나들가게 표본 분석 결과는 체인점주가 중소유통물류센터를 이용함에 있어서 우선하여 고려해야 할 부분이 Appendix 5 나들가게와 Appendix 6 동네슈퍼에서 다소 차이가 나타남을 보여주고 있었다. 2 가지 방식을 가지고 평균값을 보면 상품품질이 가장 높게 나타남에 있어서 상품공급을 위한 안정적 및 적절한 재고 보관, 브랜드의 좋은 상품을 적시에 제공, 회전율이 빠른 상품 제공, 제조업체로부터 신상품 제공, 상품 제공 선택의 폭 다양성, 반품관련 적절한 보상 등을 중시하는 요인으로 나타나고 있다. 그 다음으로 가격품질은 공급가격의 적절성, 상품의 할인정책, 정기적인 행사에 따른 할인정책, 가격정책에 대한 정확한 시스템, 합리적인 점포의 상품공급, 점포와의 지속적인 가격협의 등의 요인으로 나타났다. 유통품질은 주문 간격의 적절성, 긴급배송의 적절성, 소분배송, 주문의 편의성, 발주 교육시스템, 위생관리교육, 상품분석, 매장 Lay-out 지원, 법률관련 지원 등의 요인으로 나타났다. 이외에 판촉품질의 요인의 중요성이 나타났다. 그리고 이러한 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질이 만족을 형성하는데 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

동네슈퍼 표본 분석 결과는 중소유통물류센터를 이용하는 체인점주가 상생협력을 하기 위한 전제조건으로 만족시켜야 된다는 것을 의미하는 것이다. 상생협력은 체인점주가 중소유통물류센터와의 관계에 있어서 가장 중요한 것을 만족이라는 요인을 제시하고, 그 다음으로 점포의 가격품질이 중요하다는 것을 의미한다. 또한 점포에 있어서 고객에 대한 서비스는 다양한 판촉행사를 제공할 때 중소유통물류센터와 체인점의 상생협력을 함으로써 만족을 줄 수 있다는 요인인 것을 알 수 있다.

따라서 중소유통물류센터의 만족은 첫째, 체인점과의 상생협력이 우선시 해야 한다. 상생협력은 다른 기업과 비교해서 다를 수 있지만, 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬관리 요인을 제공함에 있어서 매우 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 만족과 상생협력이 좋을수록 중소유통물류센터와 체인점의 유대관계는 높게 나타나기 때문에 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬 요인을 알리기 위해 마케팅 전략을 수립해야 한다.

둘째, 체인점 만족의 선행조건은 지속가능 공급사슬 관리요인 중 상품품질, 가격품질, 유통품질, 판촉품질에 대해 체인점주가 적극적으로 수용해야 한다.

셋째, 중소유통물류센터의 지속가능 공급사슬관리 요인 제공 향상에 노력해야 한다. 만족을 각 부분별로 표준화된 서비스를

제공해야 중소기업물류센터와 체인점의 긍정적인 태도를 형성시킬 수 있다. 그러나 서비스를 제공함에 있어서 과대 서비스는 지양해야 한다. 과대 서비스는 체인점의 서비스 기대를 높일 뿐만 아니라 비용 또한 증가할 수 있기 때문이다. 따라서 지속적인 서비스를 제공할 수 있는 매뉴얼로 고품질 서비스를 채택해야 한다.

넷째, 만족과 상생협력 두 가지 체인점에 미치는 영향이 높게 나타났다. 즉, 체인점을 만족시킴에 있어서 중소기업물류센터와 체인점의 상생협력 형성에 중요한 요인이라 할 수도 있지만, 또한 상생협력을 통한 만족이 나타날 수도 있다.

## 6. 2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 중소기업물류센터와 체인점의 상생협력을 나타내는 것에 중점을 두었으나, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 앞으로 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 내적 요인이라고 할 수 있는 만족과 상생협력을 알아보기 위하여 단일차원으로 연구되었다. 이러한 연구는 세부적인 마케팅 전략을 수립하기 어려울 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 관계 지향적 요인 등 다차원으로 구성된 고객만족, 고객신뢰, 고객 충성도에 대해 연구할 필요가 있다.

둘째, 나들가게와 동네슈퍼의 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 다르게 나타나는 현상은 체인점주의 경영 역량 조사에 한계가 있었다. 향후 연구에서는 교육 등을 통한 나들가게와 동네슈퍼의 경영 역량에 대해 연구할 필요가 있다.

셋째, 최근 코로나 팬데믹 상황을 배제한 상황으로 연구되었다. 따라서 코로나 팬데믹 상황에서 중소기업물류센터와 체인점의 지속가능 공급사슬관리에 미치는 영향이 매우 크기 때문에 향후 연구에서는 코로나 팬데믹 상황을 고려한 연구가 필요하다.

## References

- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationship. *Journal of Marketing*, 48(3), 62-74.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm partnerships. *Journal Marketing*, 54(1), 42-58.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing supply chain management and sustained competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-5.
- Beugre, C. D., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer-seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Boing, H. (1993). Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade. *European Journal of Marketing*, 27(7), 21-38.
- Boyer, K. K., & Hult, G. T. M. (2005). Extending the supply chain: integrating operations and marketing in the online grocery industry. *Journal of Operations Management*, 23(6), 642-661.
- Chiou, J. S., Hsieh, S. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisor's communication service assistance, and competitive advantage on franchisee's intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Cho, H. D., Seo, I. H., & Lee, Y. K. (2018). The effects of BTS' star attributes on star satisfaction, trust, attitude, and loyalty. *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 12(7), 19-34.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2001). *Supply chain management: Strategy, planning, and operations second edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Crosby, L. A., Kenneth, R. E., & Deborah, C. (1990). Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3) 68-81.
- Dant, S. P., Han, S. L., & Wilson, D. T. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
- Dentoni, D., Bitzew, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal Business Ethics*, 135, 35-53.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 69-71.
- Donaldson, T., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business, *Alternatives Journal: Waterloo*, 25(4), 42-43.
- Erlich, P. R., & Erlich, A. H. (1991). *The population explosion*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster.
- Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanism sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1920-1933.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge: Pitman Books.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. NY: Cambridge University Press.

- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. (2000). Economic and social satisfaction measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Goffin, K., Lemke, F., & Szwajkowski, M. (2006). An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships. *Journal of Operations Management*, 24(2), 189-209.
- Hassini, E., Chirag, S., & Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chain with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140, 69-82.
- Haugland, S. A., & Luman, R. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.
- Heo, J., Lee, K. S., & Kim, H. J. (2008). Study on the satisfaction of franchisees on the service quality of the restaurant franchise system. *Food Service Management Research*, 11(2), 265-287.
- Hong, S. T., & Kang, K. S. (2004). A study on the operation plan of the small and medium-sized distribution joint logistics center. *Korean Society for Safety Management, Fall Conference*, 143-151.
- Jeon, M. S., Oh, Y. T., & Lim, S. G. (2004). Small and medium distribution joint logistics center establishment and operation plan. *Korea Logistics Center Association*, 1-139.
- Ketchan, D. J., & Guinipero, L. (2004). The intersection of strategic management and supplier chain management. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 51-56.
- Kim, C. W., & Lee, T. S. (2010). A study on the perception of local residents on the establishment of the Jeollabuk-do convention center: From the perspective of social exchange theory. *Tourism Studies*, 34(2), 193-216.
- Kim, J. G., & Lee, S. Y. (2011). A study on the influencing factors of integration of sustainability issues in supply chain management: A stakeholder and resource-based perspective. *Journal of the Korean SCM Society*, 11(1), 47-60.
- Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115.
- Kumar, S., Stecher, G. L., Michael, L., Knyaz, C., & Tamura, K. (2018). Mega X: Molecular evolutionary genetics analysis across computing platforms. *Molecular Biology and Evolution*, 35(6), 1547-1549.
- Lagace, R. R., Dalstrom, R., & Grassenheimer, J. B. (1991). The relevance of ethical sales-person behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Lee, Y.-K., Lee, C. K., Lee, S. K., & Babin, B. J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research*, 61(1), 56-64.
- Lee, J. W., & Kang, Y. W. (2006). An exploratory study on the effect of cooperation between large and small business on technology innovation performance. *Small and Medium Business Research*, 28(3), 243-268.
- Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 14(3), 217-331.
- Lee, J. H., Lee, Y. K., & Han, G. C. (2010). Effect of after-sales support service of restaurant franchise franchisor on franchise relationship quality and business performance. *Distribution Research*, 15(3), 1-28.
- Lee, K. T., & Kim, C. U. (2008). Effects of cooperation on corporate performance in small and medium-sized inter firms: A study on the moderating effects of entrepreneurship and environment factor. *Journal of Economics Studies*, 26(4), 209-232.
- Lee, S., & Klassen, R. D. (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations Management*, 17, 573-586.
- Lee, W. H., & Lee, S. Y. (2014). The effect of sustainable supply chain management on relevant capital and supplier sustainability performance: An integrated model of transaction fairness, environment, and social responsibility. *Business Studies*, 43(2), 275-302.
- Lee, Y. K., Lim, H. C., & Yoon, N. S. (2005). The Impact of Instrumental and Relational Oriented Factors on Franchisees' Satisfaction with Franchisors in Food Service Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 7(3), 156-178.
- Li, D. X., Kim, S., Lee, Y. K., & Griffin, M. (2016). Sustainable environmental development: The moderating role of environmental identity. *Asian Journal of Social Psychology*, 19(4), 298-310.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationship in services. *Advances on Services Marketing and Management*, 4, 1-35.
- Lim, M. K., Tseng, M. L., Tan, K. H., & Bui, T. D. (2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modeling approach. *Journal of Cleaner Production*, 162, 806-816.
- Lin, R. J., Tan, K. H., & Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 101-107.
- Ministry of SMEs and startups. (2020). Guidelines for the installation and operation of small and medium-sized distribution joint wholesale logistics centers. *Ministry of SMEs and Starts Notice*. 2020(44)
- Mohr, J. J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.
- Mossholder, K. W., Bennett, E. R., & Wesolowski, M. A. (1988). Relationships between based of power and work reactions: The meditational role of procedure justice. *Journal of Management*, 24(4), 553-552.
- Park, C. R., & Moon, S. Y. (2016). Efficiency analysis study for strengthening competitiveness of small and medium-sized distribution joint whole sales logistics center. *Shipping and Logistics Research*, 16(3), 91-2016.
- Rebs, T., Brandenburg, M., Seuring, S. & Stotler, M. (2018). Stakeholder influences and risks in sustainable supply chain

- management: A comparison of qualitative and quantitative studies. *Journal of Cleaner Production*, 11, 197-237.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinchheld, F. F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Long Range Planning*, 29(6), 909-909.
- Roy, D., Tripathy, S., Kar, S. K., Sharma, N., Verma, S. K., & Kaushal, V. (2020). Study of knowledge, attitude, anxiety & perceived mental healthcare need in Indian population during covid-19 pandemic. *Asian Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Rust, R. T., & Zahorik, J. A. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Sancha, C., Gimence, C., & Sierra, V. (2016). Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. *Management Science*, 50(2), 239-252.
- Savasken, R. C. (2004). Closed-loop supply chain models with product remanufacturing. *Management Science*, 50(2), 239-252.
- Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. (1999). Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Business Marketing*, 14(5/6), 416-432.
- Seuring, S., & Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(5), 1699-1710.
- Shafiq, M., Kamel, S. A., & Kakria, P. (2020). Investigating acceptance of telemedicine services through an extended technology acceptance model (TAM). *Technology in Society*, 60, 1-10.
- Srideshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Sodhi, M. S., & Son, B. G. (2009). Supply-chain partnership performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(6), 937-946.
- Weaven, S., & Frazer, L. (2003). Predicting Multiple Unit Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 10, 53-82.
- World commission on environment and development (1987). Our common future. *Medicine and War*, 4(1), 17-25.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: A cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79, 319-331.
- Yang, H., & Kim, Y. G. (2019). A study on the activation of coexistence of companies through mediating effects of competitor-oriented attitudes. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 20(12), 190-199.
- Yimaz, C., Sezen, B., & Kabadayi, E. T. (2004). Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance-reseller satisfaction relationship. *Journal of Business Research*, 57, 854-863.
- Youn, S. H., Yang, M. G., Hong, P., & Park, K. H. (2013). Strategic supply chain partnership, environmental supply chain management practices, and performance outcomes: An empirical study of Korean firms. *Journal of Cleaner Production*, 56, 121-13

## Appendixes

**Appendix 1:** Construct intercorrelations, mean, and standard deviation

Factors	1	2	3	4	5	6
1. Product quality	1					
2. Price quality	.288**	1				
3. Distribution quality	.047	.127*	1			
4. Promotion quality	.341**	.320**	.127*	1		
5. Satisfaction	.544**	.358**	.122	.444**	1	
6. Win-win cooperation	.315**	.258**	.192**	.420**	.443**	1
Mean	5.22	5.37	5.18	5.28	5.02	5.33
SD	.56	.51	.53	.54	.58	.54

\*\* p < 0.01 (2-tailed)

\* p < 0.05 (2-tailed)

**Appendix 2:** Construct intercorrelations, mean, and standard deviation (Nadeulgage)

Factors	1	2	3	4	5	6
1. Product quality	1					
2. Price quality	.265**	1				
3. Distribution quality	.161*	.113	1			
4. Promotion quality	.375**	.278**	.137	1		
5. Satisfaction	.572**	.352**	.217**	.447**	1	
6. Win-win cooperation	.323**	.244**	.171*	.449**	.380**	1
Mean	5.18	5.33	5.19	5.23	5.00	5.32
SD	.55	.47	.49	.55	.55	.55

\*\* p < 0.01 (2-tailed)

\* p < 0.05 (2-tailed)

**Appendix 3:** Construct intercorrelations, mean, and standard deviation (Neighborhood super)

Factors	1	2	3	4	5	6
1. Product quality	1					
2. Price quality	.306**	1				
3. Distribution quality	-.151	.162	1			
4. Promotion quality	.222	.381**	.126	1		
5. Satisfaction	.483**	.359**	-.033	.438**	1	
6. Win-win cooperation	.290*	.285*	.242*	.339**	.587**	1
Mean	5.32	5.46	5.16	5.41	5.07	5.36
SD	.58	.57	.61	.51	.63	.51

\*\* p < 0.01 (2-tailed)

\* p < 0.05 (2-tailed)

**Appendix 4:** Summary of model estimation results (2SLS) (Total) (n = 245)

Independent variables	Satisfaction			Mutual cooperation		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Product quality	.412	7.555	.000	-.058	-.320	.749
Price quality	.253	4.601	.000	.203	2.531	.012
Distribution quality	.158	2.921	.004	.022	.320	.749
Promotional quality	.052	1.021	.308	.134	2.351	.020
ΔSatisfaction				.289	3.592	.000
R <sup>2</sup>	.627			.485		
F	52.004			24.767		
p - value	.000			.000		

**Appendix 5:** Summary of model estimation results (2SLS) (Nadeulgage) (n = 174)

Independent variables	Satisfaction			Mutual cooperation		
	Beta	t	p	Beta	t	p
<b>Product quality</b>	<b>.439</b>	<b>6.786</b>	<b>.000</b>	<b>-.114</b>	<b>-.518</b>	<b>.605</b>
Price quality	.234	3.612	.000	.249	2.539	.012
Distribution quality	.170	2.730	.000	.042	.518	.605
Promotional quality	.099	1.655	.100	.088	1.291	.198
$\Delta$ Satisfaction				.276	2.817	.005
$R^2$	.645			.487		
F	39.85			26.314		
P - value	.000			.000		

**Appendix 6:** Summary of model estimation results (2SLS) (Neighborhood super) (n = 71)

Independent variables	Satisfaction (n=71)			Mutual cooperation (n=71)		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Product quality	.146	4.105	.000	-.084	-.382	.709
Price quality	.348	3.518	.001	.082	.585	.560
Distribution quality	.128	1.191	.238	-.025	-.175	.862
Promotional quality	-.017	-.167	.868	.246	2.336	.022
$\Delta$ Satisfaction				.409	3.891	.000
$R^2$	.591			.475		
F	18.746			10.217		
P - value	.000			.000		