

전자소매점포 성과에 영향을 주는 정성적 요인 도출을 위한 델파이 기법 활용 연구

서 창 적(서강대학교)

이 정 식(서강대학교)

A Study on the Qualitative Factors Affecting Performance of Electronic Corporation Retail Shop Using the Delphi study

서 창 적
(서강대학교)

이 정 식
(서강대학교)

I. 서 론

한국의 유통산업은 제조업의 성장발판 위에서 발전을 해왔다. 따라서 성장의 주체였던 제조업체는 크게 성장한 반면에 이들 제조업체의 제품을 국내시장에 효율적으로 유통시켜 줄 유통업체의 성장은 미진하였다. 이러한 이유로 초기의 우리나라 유통체제는 제조업체 주도의 대리점 체제가 강세를 보였다. 하지만 1996년 유통시장 개방과 함께 해외업체들의 국내진출과 함께 인터넷 시장이 확산되면서 국내 소매 유통시장은 크게 변화하기 시작하였다.

한편 국내 전자산업은 고도의 성장산업이면서 동시에 기술집약·노동집약적 산업으로서 기술혁신의 과급효과가 급격한 산업이지만(황의철, 2006), 2010년 이후부터 최근 3년간 전자시장의 규모는 스마트 모바일 단말기(스마트폰이나 Table PC)에 대한 수요 집중현상이 유지되고 TV, PC, 생활가전 등 다른 IT Set에 대한 수요 위축과 함께 그 성장세가 하락하고 있다. 그리고 전자소매 유통망 수는 2012년 기준 약 1,930개로 전체 수요대비 과포화 상태로서, 유통업체들 간 ‘입지 및 상권 경쟁, 점포 규모 경쟁, 구색 경쟁, 가격 경쟁, 고객서비스 경쟁’과 같은 직접 경쟁이 치열해짐에 따라 유통업체별 점포수와 매출액 추이에서 보여주는 것처럼 점포별 매출액 감소와 적자 점포가 다수 발생하고 있다.

이에 앞선 연구에서는 DEA모형을 이용하여 서울시 및 6대 광역시에 소재한 74개 소매점포를 대상으로 효율성 분석을 실시하였다. 통제 불가능한 투입변수를 중심으로 유사한 점포들의 효율성을 비교한 결과 비슷한 정량적 투입요소임에도 효율과 비효율의 차이가 있다는 측면을 밝혀냄으로써 성과(매출액과 구매고객수)에 영향을 미치는 요소로서 정성적 측면을 함께 고려해야 함을 제시하였다.

이에 본 연구에서는 전자소매유통점포 중 직영 유통점을 대상으로 현재의 복잡한 유통환경에서 경쟁력 우위를 확보할 수 있는 방안으로 정성적 요인에 초점을 두고 이를 도출하기 위해 델파

이기법을 활용하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 전자소매점포 현황

국내에서 소비자가 전자제품을 구입할 수 있는 유통 유형은 크게 네 가지가 있으며 제조사가 운영하는 직영유통점(대리점포함)과 여러 브랜드를 매입하여 판매하는 양판점, 용산전자상가나 테크노마트와 같은 형태의 종합가전제품상가와 이마트나 롯데마트와 같은 할인점 내 가전제품매장이 있다. 첫째, 제조사 직영유통점은 제조사가 자사의 브랜드만을 가지고 전문적으로 운영하는 가전제품 소매점으로 전자제품 제조사의 입장에서 볼 때 이러한 직영유통점은 고객과의 점점유지를 통해 시장점유율을 높이고 자사브랜드에 대한 광고, 인지도 상승을 꾀할 수 있는 장점이 있다. 그리고 판매를 통한 영업이익을 높이려는 의도도 있지만 자사브랜드의 쇼룸 같은 역할을 하기도 한다.

둘째, 양판점은 대량으로 상품을 파는 소매점, 슈퍼마켓이라고도 한다. 대규모 소매점포법이 적용되는 의류, 식료, 가구, 잡화 등을 취급하는 대형 소매점포로서 셀프서비스 판매방식과 센트럴 바이잉시스템의 구입방식을 취하는 체인 스토어 전개에 특징이 있다. 품종을 줄여서 로우프라이스(Low Price)로부터 미들 프라이스(Middle Price)를 중심으로 한 상품구비로 전개된다. 현재 우리나라 대표적 양판점은 하이마트, 전자랜드가 있다. 하이마트의 경우 1999년 전자제품 소매점이라는 단어가 생소했던 당시 LG전자와 삼성전자 대리점과 경쟁하며 코믹한 광고로 소비자의 마음을 사로잡아 가전 아이템 하나만으로 2006년 2조 4억 원의 매출을 올리게 되었다.

셋째, 종합가전제품상가란 전자제품과 부품, 중소기업이 같이 입점하여 있는 형태로 우리나라에서는 세운상가가 초기형태이며 용산전자상가가 대표적인 사례이다(전형준, 2012).

마지막으로 할인점 내 가전제품 매장도 주요 전자제품 유통경로이다. 할인점이란 건물임대료가 저렴한 지역에 위치하여 유명브랜드를 유치하고 소비자들에게 셀프서비스를 통한 저렴한 제품가격을 제공하는 곳으로서, 국내의 많은 할인점은 점포시설투자와 고객서비스를 대폭 축소하는 대신에 전자제품을 포함한 생활용품을 중심으로 연중 통상 소매가격보다 20~30% 정도 할인된 가격으로 판매하는 ELP(Everyday Low Price)를 채택하여 국내 유통시장에서 가격파괴의 기폭제가 되었다(이규현, 2006).

한국 전자제품 유통현황을 살펴보면 2011년 기준 전자제품 소매점은 경제성장률을 3배 이상 웃도는 12%대의 성장률을 달성하였다. 2011년 추정실적자료에 따르면 하이마트와 디지털프라자(삼성전자)와 베스트샵(LG전자), 전자랜드 4개사의 매출합계는 7조 2800억 원인 것으로 집계되었으며 2010년 매출액 6조 4500억에서 12.8% 가량 증가한 것이었다. 그리고 이들 4개사의 매출 합계는 국내 전자제품 내수시장의 60% 수준에 해당한다(김선, 2013). 또한 대리점 위주였던 유통채널이 백화점, 할인점과 가전양판점 등의 성장으로 다변화되고 있으며, 온/오프라인 판매가 공존하고 그 가운데에서 온라인 판매 비율이 점점 증가하고 있다. 실제 온라인유통(홈쇼핑,상가점포함)의 2012년 매

출은 3조6천억으로 양관점유통(하이마트, 전자랜드)의 3조1천억원보다 훨씬 앞서가고 있다.

2.2 전자소매점포에 관한 연구

한국 전자제품 유통경로 상의 특징과 현황에 관한 선행연구를 고찰해 본 결과 1980년대 후반부터 1990년대 초반까지는 국내 가전유통구조의 특징이나 현황에 관한 연구가 비교적 꾸준히 이루어졌으나 1990년대 후반부터는 관련 연구가 거의 진행되지 않았음을 알 수 있다. 대신 글로벌한 시대적 흐름이 반영되어 특정 국가에서의 전자제품 유통경로를 분석 하거나, 국내 전자제품을 해외 소비자에게 어필할 수 있는 방법을 찾고자 하는 연구가 다수로 진행되고 있는 것으로 나타났다.

2000년대 이후 진행된 한국 전자소매점포에 관한 연구를 살펴보면, 유통경로에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 송호근(2000)은 가전 제조업체에 적합한 전략적 유통경로를 설계하기 위해 소매 시장을 중심으로 하여 유통업의 환경변화와 함께 한국 가전유통의 변화에 대해서 살펴보았고 이를 바탕으로 ‘현재의 제조업체 전속점을 혼매점화 내지 혼매양관점화로 변화시키고 이를 관리된 마케팅 시스템하에서 운영하는 것이 바람직하다’고 주장하였다. 강개걸(2011)은 한국가전시장에 진입하고자 하는 중국기업의 진입장벽에 관해 연구하였고 진입장벽 가운데 하나로 유통채널 확보가 어렵다는 점을 제시하는 과정에서 국내 전자제품 유통시장이 ‘삼성전자와 LG전자의 전속대리점이 50% 가까이 장악한 가운데 나머지 시장을 하이마트 등 5개 대형 양관점이 이끄는 구도이고 나머지는 인터넷쇼핑과 홈쇼핑이 보완하는 형태’라고 주장하였다. 김정표(2008)는 전자유통업체의 입지특성이 매출액에 미치는 영향에 관하여 연구하였고 그 과정에서 국내 가전유통의 유형을 제조사 직영유통점, 여러 브랜드를 매입하여 판매하는 양관점, 종합가전제품상가로 나누고 각 유형의 특징에 대해서 제시하고 있다.

이처럼 전자소매점포에 관한 연구들을 살펴보면 전자제품의 유통경로나 유통현황의 특징에 관한 연구가 전반적으로 미흡한 상황이다. 특히 2~3년 내에는 관련 연구가 거의 진행되지 않고 있어 급격히 변화되는 환경을 고려하였을 때 전자소매점포에 관한 연구의 필요성이 높다고 판단된다.

2.3 델파이방법론

델파이 기법은 1950년대 미국 Rand Corporation에서 군사적 목적에서 고안한 것으로 집단적 판단을 끌어내고 정리하는 방법을 말하며, 정확한 지식이 없는 어떠한 이슈에 대하여 여러 사람의 의견을 종합하고자 할 때 주로 사용된다(Dalkey, 1969). 델파이는 개인의 의견보다 그룹의 의견이 더 우월하다는 전제에서 출발하기에 주로 전문가 집단의 견해를 통해 미래를 예측하거나, 불확실한 문제에 대한 해결방안을 제시하는 등의 방법으로 발전하였으며, 특히 특정 이슈에 대한 동의가 부족하거나 지식이 불완전하다고 생각될 때 자주 수행된다. 또한 델파이 기법은 통계적 절차나 모델을 기초로 한 연구를 시도하는 방법이 아니기에 인간의 판단에 근거하여 예측 또는 해결방안을 도출하려는 목적으로 활용될 수 있다(Rowe 등, 2001).

한편 델파이 기법의 특징에는 크게 세 가지가 있다(오문향, 2013). 첫째, 익명의 반응(anonymous

response)이다. 즉 델파이 패널로 참여하는 사람들은 대면하지 않은 채로 공식 설문지에 의해서만 의견을 제시할 수 있다. 익명성을 통해 전통적 방식의 미팅이나 구조화된 델파이 포맷을 통한 일반적으로 사용되는 NGT(Nominal group technique)나 IGM(Interacting group method)에서 빈번히 발생하는 개인에 의해 발생하는 오류나 편향을 방지하여 신뢰성을 높일 수 있다. 둘째, 반복과 통제된 피드백(iteration and controlled feedback)이다. 여러 차례의 반복 설문을 거치는데 있어 신중히 통제된 피드백만으로 상호작용을 할 수 있도록 한다는 것이다. 셋째, 통계적 집단 반응(statistical group response)이다. 마지막 설문에서는 개별적 의견의 총합을 집단적으로 본다는 점이다. 이러한 특징은 권위 있는 개인의 효과, 무관한 대화, 다수의 의견에 대한 순응 등으로 인한 오류를 막을 수 있게 고안된 기법임을 의미하고 있다.

델파이 기법의 근본적인 특징이 질문지 조사방법과 협의회 방식을 통합한 것이므로 질문지 조사방법의 단점이 그대로 남아 있다(송영남, 2013). 첫째, 델파이 기법이 익명으로 진행되는 한 참여 전문가들의 의견이 얼마나 성실하고 신뢰할 수 있는 것이냐의 문제는 계속 남게 된다. 둘째, 질문지 방법과 마찬가지로 델파이 기법에서도 회수율이 높지 않다. 셋째, 전문가 선정에 있어 대표성 문제 역시 델파이 기법이 지니고 있다. 넷째, 델파이 기법은 반복적 설문지 조사를 하기 때문에 전체 조사 과정을 끝내는 데 비교적 긴 시간이 소요된다. 마지막으로 먼대면 협의회 방식에서는 직접 토의를 통하여 상호 자극을 주고 받게 되고 그런 가운데 예기치 못했던 자신의 특유한 의견을 형성하게 되는 수가 있으나 델파이 기법은 그러한 상호작용을 주고받을 수 없는 한계가 있다.

델파이 기법을 적용한 선행연구로 이혁기(2013)는 델파이 기법을 활용하여 골프장 경쟁력 강화 방안을 도출해 내고자 하였다. 해당 연구에서는 델파이기법이 전문가의 의견을 수합하고 체계화하는 과정에서 결론을 도출해 내는 연구기법인 만큼 연구대상인 전문가 집단을 선정하는 일이 무엇보다 중요하다는 점을 반영하여 과거와 미래의 상황도 예측이 가능한 정도의 경험과 지식을 가진 실무 전문가 53명을 준거집단으로 구성하였으며, 1차적으로 문헌조사를 실시하여 한국의 스포츠산업과 골프산업 등에 대해 알아본 뒤 전문가로 구성된 준거집단의 의견을 수렴하기 위하여 총 3회에 걸친 설문 라운드를 실시하였다. 이봉철(2012)은 델파이 분석을 통해 부동산 프로젝트 파이낸싱의 리스크 요인에 관해 연구하였고 델파이 기법이 일반적인 여론조사 방법과 협의회 방법의 장점을 결합시켜 고안된 방법이자 응답자 간의 상호접촉이 일어나지 않아 일반적인 대면협의회에서 발생할 수 있는 바람직하지 못한 심리적 효과 등을 피할 수 있어 보다 객관적인 방법으로 의견의 합의 도출이 가능하다는 특징을 가지고 있어 AHP(분석적 계층화법)보다 정책대안을 탐색하기에 적합하다고 하였다. 한편 해당 연구에서는 3회에 걸쳐 설문조사를 실시하였고 부동산 학계는 물론 프로젝트 파이낸싱에 참여하는 대출기관, 시행사, 시공사, 신탁회사 내 의사결정자 역할을 하는 주요 실무 팀장급 이상의 실무진 총 20명의 부동산 전문가를 준거집단으로 구성하고 있다. 이처럼 델파이 기법을 적용하는 과정에서는 전문가집단으로 구성된 준거집단은 델파이 기법을 활용하는데 있어 매우 중요하다.

델파이 기법을 활용한 선행연구들을 살펴보면, 델파이 기법은 특정산업이나 특정기업의 효율성을 평가할 뿐만 아니라 경영능력이나 교육능력 등 다양한 능력을 평가하는 평가준거 및 지표를 개발하기 위해서도 활용되고, 경영전략이나 교육전략을 마련하기 위해서도 적용되고 있음을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

델파이 방법을 활용한 전자소매점포의 정성적 요소 도출을 위해 전자소매점포에서 실무경력 10년 이상의 지점장 10명을 대상으로 포커스그룹인터뷰와 Kaplan 과 Norton(1992), Hanne Norreklit(2000), Lynch 와 Cross(1991), Lipe 와 Salterio(2000)의 문헌을 고찰하였다. 이를 통해 1차 구조화된 설문지를 작성하였다.

이후 1차 결과를 토대로 세부항목의 평균과 사분위수를 보여주고 2차 델파이 조사를 실시하였다. 최종 설문지 확정을 위한 각 단계별 방법 및 내용은 <표 1>과 같다. 델파이 방법의 시작에 있어 개방형 질문과 폐쇄형 질문 중 미래를 예측하는 연구가 아닌 경우 1회에서도 구조화된 설문지를 활용함으로써 효율성을 높일 수 있기에(이종성 2006), 본 연구에서는 1차 설문지에서부터 폐쇄형 설문을 선택하였다.

<표 1> 각 단계별 방법 및 내용

절 차		방법 및 내용	결과
구조화된 항목 개발		○ 성과측정지표 관련 연구 고찰	○ 세부 구성요소 도출
		○ 전문가 개별인터뷰	○ 전자소매점포에 적합한 문항 추가 및 검토
차원별 항목에 대한 타당성 검증	1차 델파이 조사	○ 항목 구성에 대한 중요도 분석 -Likert 5점 척도	○ 항목별로 중요하다고 평가한 응답빈도수 기준으로 2차 델파이 안 도출
적합요소확정	2차 델파이 조사	○ 평균과 사분위수를 제시하여 다수의 의견과 다른 경우 그 이유를 제시하도록 함 -Likert 5점 척도	○ 중복 혹은 유사한 문항 통합 -CVR값을 기준으로 항목 도출 및 삭제

Ⅳ. 분석결과

4.1 1차 델파이 분석 결과

1차 델파이 설문에서는 지점장급을 대상으로 45명의 패널을 선정하여 각 세부항목의 중요성 여부에 대해 질문하였다. 이중 결측치가 있는 2명을 제외한 43명의 응답에 대해 중요도를 분석한 결과 <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같다.

분석결과 모든 항목의 평균값이 4.00 이상으로 나타났으며, 각 관점별 우선순위를 살펴본 결과 재무관점에서는 목표대비 매출달성률 지표, 전년대비 매출 성장률 지표, 판매가격 목표달성률 지표 순으로 나타났다. 고객관점의 경우 신규 고객수 확대, 상권별 특성 파악, 아파트 입주 변동

파악, CRM 고객 형태 변화 순으로 나타났으며, 위장고객에 의한 매장 운영력 평가는 가장 낮은 중요도로 나타났다. 내부 비즈니스 프로세스 관점의 경우 총 28문항 중 환한 미소로 맞이 인사와 고객과 약속한 날짜에 적시 납품 여부, 생동감 있는 진열 연출 순으로 나타났다. 학습과 성장 관점의 세부항목의 경우 개인별 가망고객(특별우대고객) 관리, 점포 분위기 조성, 직원별 특성 파악 및 관리 순으로 나타났다. 각 차원별 중요도의 경우 학습과 성장 관점, 재무관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 고객관점 순으로 나타났다.

<표 2> 1차 델파이 분석 결과(1)

차원별 구성항목		4점 응답	5점 응답	평균	표준 편차	세부항목 우선 순위도	
재무관점 (매출 및 손익부문)	목표대비 매출달성율지표	3	40	4.93	0.26	1	
	전년대비 매출성장율지표	13	30	4.70	0.46	2	
	판매가격 목표달성율 지표	17	24	4.51	0.59	3	
고객관점 (고객만족도)	구매고객일단위 고객만족도조사	18	23	4.49	0.59	3	
	매일 아침 발생하는 VOC 확인	12	30	4.67	0.52	1	
	Happy Call 및 구매고객에게 감사 SMS 보내기	12	30	4.63	0.72	2	
	위장고객에 의한 매장운영력 평가	27	11	4.02	0.91	3	
고객관점 (고객관계 관리)	상권 세분화	14	28	4.63	0.54	7	
	상권 별 특성 파악	7	36	4.84	0.37	2	
	아파트 입주변동파악	8	35	4.81	0.39	3	
	상권 매출비중	14	28	4.63	0.54	8	
	상권(시장) 점유율	14	28	4.63	0.54	8	
	자기 점포의 이미지와 평판	9	34	4.79	0.41	6	
	CRM 고객 형태 변화	8	35	4.81	0.39	4	
	유효 고객수 확대	7	35	4.79	0.47	5	
	신규 고객수 확대	1	42	4.98	0.15	1	
내부 비 즈니스 프로세스 (매장 운영력)	청결	매장 외부 청결	12	30	4.67	0.52	6
		매장 내부 청결	6	37	4.86	0.35	2
	진열 연출	진열 연출 표준화	18	22	4.40	0.79	8
		생동감 있는 진열 연출	5	38	4.88	0.32	1
		매장 구조에 적합한 연출	10	33	4.77	0.43	5
		시즌 및 이슈에 맞는 집중 진열 연출	9	34	4.79	0.41	4
		패키지 진열 연출	22	18	4.35	0.61	9
	제품 실연	실연이 되어 있는 점포	7	36	4.84	0.37	3
		실연/체험의 생활 제안형 연출	19	22	4.47	0.59	7

<표 3> 1차 델파이 분석 결과(2)

차원별 구성항목			4점 응답	5점 응답	평균	표준 편차	세부항목 우선 순위도	
내부 비즈니스 프로세스 (집객 프로세스)			관측Capa 현황분석	13	30	4.70	0.46	4
			관측 Tool 선정	11	32	4.74	0.44	2
			관측 행사 매출 목표	7	36	4.84	0.37	1
			관측 행사 진열 연출	15	27	4.60	0.54	6
			관측 행사 모델 재고 확보	12	31	4.72	0.45	3
			경쟁 점포 조사	12	29	4.63	0.58	5
내부 비즈니스 프로세스 (집객 프로세스)			집객 준비	7	36	4.84	0.37	3
			환한 미소로 맞이 인사 및 고객 관찰	3	40	4.93	0.26	1
			고객에게 다가가기	12	31	4.72	0.45	8
			고객의 니즈 파악	7	36	4.84	0.37	5
			전문적인 제품지식으로 상품 설명	7	36	4.84	0.37	3
			고가 프리미엄 제품 판매	19	24	4.56	0.50	9
			신제품 판매	22	18	4.35	0.61	12
			교차판매(고객1인당복수제품 판매건수)	19	22	4.47	0.59	10
			고객평균 구매단가 (고객1인 당 평균구매금액)	19	21	4.42	0.63	11
			상담의 마무리	9	34	4.79	0.41	6
			배웅하기	6	37	4.86	0.35	2
			고객 집객 서비스 품질 결함 관리	11	32	4.74	0.44	7
내부 비즈니스 프로세스(판매후 프로세스)			고객과 약속한 날짜에 적시 납품 여부	4	39	4.91	0.29	
학습과 성장 관점 조직역량	지점 장역량	기본 기 활동	기본적인 준수항목 관리	8	34	4.77	0.48	11
			직원 별 목표 부여 및 관리	6	37	4.86	0.35	4
			판매 정책 커뮤니케이션	9	34	4.79	0.41	9
			지점(점포) 단위 관측 능력	11	32	4.74	0.44	12
	직원 육성	인프라 관리	매장관리	5	38	4.88	0.32	3
			점포 분위기 조성	3	40	4.93	0.26	1
			직원 별 특성 파악 및 관리	4	39	4.91	0.29	2
			정기적 직원 면담 및 신입사 원 OJT	8	35	4.81	0.39	7
			집객 능력육성	6	37	4.86	0.35	4
			직원 별 판매 전문 자격증	9	33	4.74	0.49	13

		취득 및 교육					
		직원 만족도	9	34	4.79	0.41	8
		직원 근속 유지율	18	24	4.53	0.55	16
		직원 생산성	8	35	4.81	0.39	6
	고객관계 관리및 고객만족 활동	상권 내 유효고객 확보 및 관계 유지	9	34	4.79	0.41	9
		고객 만족도 및 미스터리쇼 평 점수 관리	10	31	4.67	0.57	15
	마켓센싱	상권내경합점 알기	10	32	4.72	0.50	14

<표 4> 1차 델파이 분석 결과(3)

차원별 구성항목				4점 응답	5점 응답	평균	표준 편차	세부항목 우선 순위도
학습과성 장관점 조직역 량	직 원 역 량	기 본 기 활 동	기본적인 준수항목 실천	6	37	4.86	0.35	3
			개인별 목표달성노력	7	36	4.84	0.37	5
			개인별 품목 담당 지정제 운영	12	31	4.72	0.45	9
			판매 정책 응용력	9	34	4.79	0.41	6
			접객 능력 확보	7	36	4.84	0.37	4
			판매 전문 자격증 취득	17	25	4.56	0.55	12
		고객관 계관리 및 고객 만족 활동	구매후 고객과의 정기적 인연 강화	10	33	4.77	0.43	8
			개인별단골고객확보 (내고객확대)	5	38	4.88	0.32	2
			개인별 가망고객(특별우대 고객) 관리	3	40	4.93	0.26	1
			개인별 고객만족도 점수 관리	14	28	4.63	0.54	11
		마켓 센싱	경쟁사 제품 알기(특장점)	10	32	4.72	0.50	10
			자사 제품과 비교 설명(자사 제품 강점 부각)	9	34	4.79	0.41	6
학습과성장관점 (판매시스템역량)			판매 표준 매뉴얼 숙지 운영	16	26	4.58	0.54	2
			판매전산시스템 운영 역량	13	29	4.65	0.53	1
			판매 전산 시스템 개선 아이디어 도출	18	24	4.53	0.55	3
동기부여 권한위양			동기부여, 조직 분위기(자신감, 사기)	5	38	4.88	0.32	1
			권한 위양(의사결정범위 현장 위임)	12	31	4.72	0.45	2

4.2 2차 델파이 분석결과

1차 델파이 분석을 통해 도출한 77개 항목에 대한 설문을 실시하였다. 2차 델파이에서는 1차 델파이에서 나온 결과값을 통해 응답자들에게 1사분위수, 중앙값, 3사분위수 및 평균을 보여주고 2차 델파이 조사를 응답하도록 하였다.

2차 델파이에서는 1차 델파이에서 응답하였던 45명 중 33명(73.3% 응답비율)이 재응답하였다. 이후 응답자 33명 중 77개 항목에 대한 5점 응답비율(평균: 36개 항목)이 50개 이상 극단적으로 편재되어 있는 8명은 무성의한 응답자로 간주하여 2차 델파이 분석에서 제외하였다. 결과적으로 25명의 응답치를 최종 분석에 사용하였다.

한편 2차 델파이에서 추가적인 답변을 할 수 있는 개방형 설문항목을 통해 응답자들 중 과반수 이상이 중복문항이라고 지정한 10번, 11번, 14번, 20번, 23번, 25번, 33번, 38번, 39번, 42번, 43번, 49번, 58번, 59번, 71번 문항은 분석에서 삭제 및 통합하였다. 이후 77개 문항 중 15개 문항을 제외한 62개 문항에 대해 본 연구는 Lawshe(1975)가 제시한 내용타당도 비율(content validity ratio, 이하 CVR)을 바탕으로 분석하였다. 내용타당도 비율은 중요도에 대한 합치된 정도를 수치화한 것으로 타당의 검증척도로 활용할 수 있다(Lawshe, 1975). 내용타당도 비율(CVR)을 구하는 계산 방법은 식(5)와 같으며, 25명의 패널 수에 따른 최소값은 0.37이다(Lawshe, 1975).

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \dots\dots\dots \text{식(1)}$$

* n_e : 중요하다고 응답한 패널 수로 5점 Likert 척도에서는 4점과 5점을 응답한 수

* N : 전체 패널 수

25명의 패널들의 응답 분석결과 내용타당도 비율이 0.37미만의 항목은 7번, 8번, 56번, 75번 항목이었으며, 최종 설문지에서는 4개 문항을 삭제하여 58개 문항만을 활용하였다. 각 항목별 내용타당도의 비율은 <표 5>와 같다.

<표 5> 각 항목별 내용타당성 비율

항목	4점응답	5점응답	CVR	항목	4점응답	5점응답	CVR
I-1	0	24	0.92	III-41	10	12	0.76
I-2	8	15	0.84	III-44	7	18	1
I-3	12	6	0.44	IV-45	6	17	0.84
II-4	10	15	1	IV-46	8	16	0.92
II-5	14	10	0.92	IV-47	8	17	1
II-6	11	8	0.52	IV-48	13	8	0.68
II-7	14	2	0.28	IV-50	5	20	1
II-8	14	3	0.36	IV-51	13	11	0.92
II-9	15	4	0.52	IV-52	14	11	1

서창적 · 이정식

II-12	8	12	0.6	IV-53	8	17	1
II-13	10	10	0.6	IV-54	9	14	0.84
II-15	4	18	0.76	IV-55	13	11	0.92
II-16	5	19	0.92	IV-56	12	5	0.36
III-17	6	16	0.76	IV-57	13	12	1
III-18	1	24	1	IV-60	15	4	0.52
III-19	9	10	0.52	IV-61	11	13	0.92
III-21	15	8	0.84	IV-62	6	19	1
III-22	10	15	1	IV-63	16	7	0.84
III-24	5	19	0.92	IV-64	11	11	0.76
III-26	17	2	0.52	IV-65	6	19	1
III-27	8	15	0.84	IV-66	12	12	0.92
III-28	5	19	0.92	IV-67	13	11	0.92
III-29	7	16	0.84	IV-68	12	13	1
III-30	7	15	0.76	IV-69	12	12	0.92
III-31	16	3	0.52	IV-70	11	14	1
III-32	5	19	0.92	IV-72	12	11	0.84
III-34	11	13	0.92	IV-73	13	5	0.44
III-35	11	10	0.68	IV-74	9	16	1
III-36	5	18	0.84	IV-75	9	4	0.04
III-37	13	7	0.6	IV-76	6	18	0.92
III-40	17	4	0.68	IV-77	15	5	0.6

또한 전문가들의 의견일치성 정도를 파악하기 위해 Kendall의 부합도 계수(Kendall's Coefficient of Concordance)인 W 검증을 실시하였다. Kendall의 W 검증은 평가자들 간 의견이 일치되는 정도를 조사하는 방법으로, 서열척도나 간격 혹은 비율척도로 측정된 자료가 이용된다. Kendall의 W 검증은 의견의 일치를 구하는데 있어 타당한 분석이다(이학식과 임지훈, 2011). 이에 본 연구에서는 각 관점의 세부항목에 대한 Kendall의 W 검증을 실시하였으며 평균순위가 높은 순서가 가장 우선순위가 높은 것으로 통계량 검증에서 의견이 일치되는 것을 확인할 수 있었다.

<표 6> 재무관점의 세부항목에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소	세부항목	평균순위	검정 통계량
매출 및 손익 부문	(1) 전사 평균 대비 목표 매출 달성을 수준	2.54	N 25 Kendall의 Wa .492 카이제곱 24.594 자유도 2 근사 유의확률 .000
	(2) 전사 평균 대비 매출 성장률 수준	2.04	
	(3) 전사 평균 대비 판매가격 목표 달성을 수준	1.42	

<표 7> 고객관점의 세부항목에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소	세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
고객 만족도 (CSI)	(4) 구매 고객 일 단위 고객 만족도에 대한 리뷰 수준 (판매점 만족도 및 직원에 대한 고객 평가)	5.26	N 25 Kendall의 Wa .186 카이제곱 32.581 자유도 7 근사 유의확률 .000
	(5) VOC 확인을 통한 원인과 개선점 공유 및 직원 간 공유하는 정도	4.50	
	(6) Happy Call 및 구매고객에게 감사 SMS 보내기	3.88	
고객 관계 관리 (CRM)	(9) 핵심상권, 육성상권 및 변동상권 등 상권별 특성 파악 역량	3.04	
	(12) 상권 내 S전자제품 구입세대 점유율 확대 역량	4.22	
	(13) 자기 점포의 이미지와 평판 관리 역량	4.14	
	(15) 유효 고객 수를 확대하는 역량	5.28	
	(16) 신규 고객 수를 확대하는 역량	5.68	

<표 8> 내부 비즈니스 프로세스 관점의 매장관리프로세스 항목에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소		세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
매장 관리 프로세스	청결	(17) 매장 외부 청결(간판, 행사 현수막) 정도	3.54	N 25 Kendall의 Wa .233 카이제곱 29.150 자유도 5 근사 유의확률 .000
		(18) 매장 내부 청결 정도	4.58	
	진열 연출	(19) 진열연출에 있어 회사가 제시하는 가이드에 따라 표준화하는 정도	2.76	
		(21) 매장 구조에 적합한 진열 연출의 정도	2.64	
		(22) 시즌 및 이슈에 맞는 집중 진열 연출의 수준	3.56	
	제품 실연	(24) TV, 노트북, 냉장고, 세탁기, 에어컨 등의 실연 정도	3.92	

<표 9> 내부 비즈니스 프로세스 관점의 집객프로세스(판촉) 항목에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소	세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
집객 프로세스 (판촉)	(26) 인구 및 세대수를 기준으로 판촉 Capa에 대해 현황을 분석하는 정도	2.28	N 25 Kendall의 Wa .331 카이제곱 41.375 자유도 5 근사 유의확률 .000
	(27) 지점 판촉 종류에 따른 홍보수단 활용(현수막, DM, 전단, SMS, 홍보차량 등)의 정도	3.98	
	(28) 판촉 행사시 점포 매출 목표와 개인별 매출 목표를 설정하는 정도	4.38	
	(29) 점두 현수막, 점내 행사 연출물, 행사가격 등 판촉행사 진열 연출의 정도	4.02	
	(30) 판촉전단에 게재된 판촉 행사용 모델에 대한 재고를 확보하는 정도	3.82	
	(31) 경쟁사 판가 및 판촉 내용과 관련한 경쟁점포 조사의 수준	2.52	

<표 10> 내부 비즈니스 프로세스 관점의接客프로세스 항목에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소	세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
接客 프로세스	(32)接客 준비를 위한 용모의 단정한 정도	5.64	N 25 Kendall의 Wa .253 카이제곱 44.238 자유도 7 근사 유의확률 .000
	(34) 고객에게 다가가기 위한 접근 타이밍 포착의 수준	4.62	
	(35) 질문을 통해 고객 니즈를 파악하는 정도	4.02	
	(36) 전문적 제품지식으로 상품의 효용을 비교 설명하는 수준	5.42	
	(37) 신제품(프리미엄) 제품 판매 확대의 수준	3.38	
	(40) 고객 1인당 평균 구매 금액 확대의 정도	3.06	
판매후 프로세스	(41) 가격, 결제조건, 재고확인, 배달약속 등과 같은 상담 마무리의 수준	4.34	
	(44) 고객과 약속한 날짜에 적시 납품하는 수준	5.52	

<표 11> 학습과 성장 관점에서 지점장의 기본기활동, 직원육성 및 마켓센싱에 대한 Kendall의 W 검증

구성요소			세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
조직역량	지점장역량	기본기활동	(45) 회사 방침 전달과 시행 관리와 같은 기본적인수항목을 관리하는 수준	7.22	N 25 Kendall의 Wa .190 카이제곱 52.299 자유도 11 근사 유의확률 .000
			(46) 개인의 역량을 고려한 직원 별 목표 차등 부여 정도	7.18	
			(47) 사내정책과 관측내용을 직원에게 전달하는 역량	7.60	
			(48) 지역 상권에 맞는 관측 전개 능력의 수준	5.00	
			(50) 활기찬 표정이나 큰소리의 인사와 같은 점포 분위기 조성	8.32	
	직원육성	(51) 직원별 강점과 약점을 보완 육성 하는 수준	6.06		
		(52) 정기적 직원면담 및 신입사원 OJT 활동	6.22		
		(53) 상담 능력, 적극성, 경쟁사 비교 설명 등의接客 능력을 육성하는 수준	7.58		
		(54) 직원별 재숙련(reskilling)을 위한 교육 입과 관리의 수준	6.50		
		(55) 조직에 대한 직원만족도를 제고하는 역량	6.04		
		(57) 직원 생산성(직원 1인당 매출) 확대 역량	6.46		
	마켓센싱	(60) 경합점 동향파악, 이슈상품 판매 및 관측 정책 등의 상권 내 경합점 파악 능력	3.82		

〈표 12〉 학습과 성장 관점에서 직원의 기본기활동, 직원육성 및 마켓센싱에 대한
Kendall의 W 검증

구성 요소			세 부 항 목	평균순위	검정 통계량
조직역량	직원역량	기본기활동	(61) 사내의 기본 방침에 대한 준수와 실천의 수준	6.02	N 25 Kendall의 Wa .116 카이제곱 29.010 자유도 10 근사 유의확률 .001
			(62) 개인별로 목표를 달성하려는 자발적인 의지와 열정의 정도	7.48	
			(63) 개인별 매출 및 재고관리, 정책전달, 진열 연출, 상품지식 등과 같은 품목 담당 지정제 운영 수준	4.64	
			(64) 각 품목별 판촉정책, 사은품 증정, 금융정책 등을 고객 접객시 전달하는 수준	5.26	
			(65) 상담 능력, 적극성 및 비교 설명력과 같은 접객 능력의 수준	7.38	
			(66) 판매 전문 자격증 취득 수준	5.88	
		고객관계관리 및 고객만족활동	(67) 구매 후 고객과 정기적으로 인연을 강화하는 수준	5.60	
			(68) 개인별 단골 고객 확보의 수준	6.16	
			(69) 개인별 가망고객(특별우대고객) 관리 수준	5.78	
			(70) 개인별 고객만족도 점수 관리 정도	6.34	
		마켓센싱	(72) 자사 제품과 경쟁사 제품의 비교 설명하는 수준	5.46	

V. 결 론

본 연구에서는 서창적과 이정식(2014)이 DEA모형을 이용하여 서울시 및 6대 광역시에 소재한 74개 소매점포를 대상으로 효율성 분석한 결과를 바탕으로 성과에 영향을 미치는 요인에 정량적 요인뿐만 아니라 정성적 요인도 있음을 발견하고 이에 대한 후속연구이다. 즉, 통제 불가능한 투입변수를 중심으로 유사한 점포들의 효율성을 비교한 결과 비슷한 정량적 투입요소임에도 효율과 비효율의 차이가 있다는 점에서 정성적 요소를 밝혀야 할 필요성에서 연구가 출발하였다. 이를 위한 연구방법으로 델파이기법을 활용하였다.

델파이는 주로 전문가 집단의 견해를 통해 미래 예측, 불확실한 문제에 대한 해결방안 제시 및 특정 이슈에 대한 합의 도출을 위한 방법으로 활용되고 있다. 이러한 델파이 기법은 통계적 절차나 모델을 기초로 한 연구를 시도하는 방법이 아니기에 인간의 판단에 근거하여 예측 또는 해결방안을 도출하려는 목적으로 활용될 수 있다(Rowe 등, 2001).

이에 본 연구에서 구조화된 1차 델파이 분석을 통해 77개 항목에 대한 설문을 실시하였으며, 이후 2차 델파이에서는 1차 델파이에서 나온 결과값을 응답자들에게 알려준 후 조사에 응답하도록 하였다. 2차 최종 델파이에서는 25명의 응답치를 최종 분석에 사용하였으며 2차 델파이에서 추가적인 답변을 할 수 있는 개방형 설문항목을 통해 응답자들 중 과반수 이상이 중복문항이라고 지적한 15개 문항은 분석에서 삭제 및 통합하였다.

이후 77개 문항 중 15개 문항을 제외한 62개 문항에 대해 본 연구는 Lawshe(1975)가 제시한 내용타당도 비율(content validity ratio, 이하 CVR)을 바탕으로 타당의 검증을 확인하였다. 결과적으로 25명의 패널들의 응답 분석 결과를 토대로 전자소매점포의 성과에 영향을 끼칠 수 있는 정성적 항목을 58개 도출하였다. 이러한 분석결과를 토대로 향후 연구에서는 설문지법을 통해 각 점포별로 달성 정도를 점검하고, 수집된 데이터를 바탕으로 재무적 성과와의 관계를 구조방정식을 통해 검증하고자 한다.

참고문헌

- 강개걸 (2011), “한국가전시장 진입하는 중국기업의 진입장벽에 관련된 연구,” 순천향대학교 석사학위논문.
- 김경표 (2008), “전자유통 업체의 입지특성이 매출액에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 서창적, 이정식 (2014), “DEA 모형을 활용한 전자소매점포의 상대적 효율성 평가 : S전자 소매점포를 대상으로,” 한국서비스경영학회지, 제 15권 제 1호, pp. 243-268.
- 송영남 (2013), “델파이(Delphi)와 AHP기법 적용을 통한 의료기관의 안전관리체계 구축방안,” 용인대학교 박사학위논문.
- 송호근 (2000), “전략적 유통경로 설계 : 가전 제조업체 시각에서,” 한국과학기술원 석사학위논문.
- 오문향 (2013), “델파이 기법과 AHP를 활용한 국가 간 관광산업 경쟁력 평가지표 개발,” 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 이학식, 임지훈 (2011), 「SPSS 18.0 매뉴얼」, 집현재.
- 이혁기 (2013), “지방 골프장 경쟁력 강화 방안 : 델파이기법 및 고객관계관리(CRM) 활용을 중심으로,” 고려대학교 박사학위논문.
- 전형준 (2012), “서울시 전자유통업체 입지유형 및 특성에 관한 연구,” 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 황의철 (2006), “한국기업의 수출 증대 방안에 관한 연구 : 주요 전자제품을 중심으로,” 호서대학교 대학원 석사학위논문.
- Dalkey, N. C. (1969), *The Delphi method : An experimental study of group opinion*, Rand Corporation Memorandum RM-5888-PR.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992), “The Balaced ScoreCard measrues that drive performance,” *Havard Business Review*, Vol.57, pp. 70-79.
- Lawshe, C. H. (1975), “A quantitative approach to content validity,” *Personal Psychology*, Vol. 28 No. 4, pp. 563-575.
- Rowe, G., and Wright, G. (2001), *Expert opinions in forecasting : The role of the Delphi technique*, in J. Armstrong(Ed.) *Principles of Forecasting*, Boston : Kluwer Academic.