

슈퍼마켓의 성공 및 실패요인에 관한 연구

- 농협 하나로마트를 중심으로 -

배 이 만*
안 성 식**
이 훈 영***

이 연구는 농협 하나로마트를 표본점포로 하여 슈퍼마켓의 점포성과에 미치는 영향요인을 규명하기 위한 것이다. 기존의 유통관련 선행연구가 소비자조사를 통한 점포선택이론 중심으로 접근하였다면, 본 연구는 소매공급 측면에서 접근했다는 점과 소매입지모델 뿐만 아니라 소매경영이론 측면에서 내적요인까지 아울러 접근함으로써 슈퍼마켓의 점포성과에 대한 영향관계를 종합적으로 접근하여 규명하고자 시도하였다는 점에서 그 의의를 갖는다.

본 연구의 접근은 슈퍼마켓 경영에서 환경요인인 외적요인과 역량요인인 내적요인에서 점포성과에 영향을 미칠 것으로 기대되는 다양한 변수들을 선정하고, 이 변수들에 대한 검증을 통해 슈퍼마켓의 점포성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 분석의 신뢰도와 설명력을 높이기 위하여 변수별, 요인별 접근을 시도하였으며, 대상점포의 설명력을 높이기 위하여 동업계 평균대비 비교분석과 도시와 농촌간의 입지유형별 특성과 차이점을 규명하고자 하였다. 연구결과 현실적 측면에서 채용가능한 결과를 도출할 수 있었다.

본 연구가 대형 슈퍼마켓이 향후 유망업태로 주목받고 있는 상황에서 농협 하나로마트를 표본으로 하여 슈퍼마켓의 점포성과에 영향을 미치는 요인을 규명하고자 하였으나, 향후 슈퍼마켓의 점포출점, 전략수립, 점포운영 등에서 실질적인 방향성을 제시할 수 있도록 연구가 보장되어야 할 것이며, 나아가 타 업태 및 업종에 일반화될 수 있도록 기대한다.

Keywords : 슈퍼마켓, 유통업태, 입지와 상권, 소비자, 경쟁점, 하드웨어, 소프트웨어, 휴먼웨어, 점포이미지, 브랜드 이미지, 매장면적, 상품구색, 점포성과, 평당생산성

* 경희대학교 경영학 박사, (주)한국마케팅유통컨설팅 대표

** 경희대학교 경영학부 박사과정

*** 경희대학교 경영학부 교수

I. 서론

2004년 기준 국내 할인점은 점포수 기준 280여개로 매출액에서 백화점을 추월하여 국내의 주력 유통업체가 되었다. 전문가들은 2008년이면 할인점이 430여개에 달해 포화상태에 달할 것으로 예측하고 있다. 이런 상황에서 유통업체들은 유통주도권 확보를 위해 할인점의 미래 대안업체를 모색하고 있다.

최근 할인점의 대안업체의 하나로 슈퍼슈퍼마켓(SSM; super-supermarket) 업체가 부상하고 있다. 삼성경제연구소는 2005년 10대 트렌드의 하나로 대형슈퍼마켓의 부상을 지적하였으며, 2005년 리테일메거진 조사에 의하면 미래 유통업체의 하나로 슈퍼슈퍼마켓(SSM)이 될 것이라 하였다. 2004년 국내 기업형 슈퍼마켓은 6,574개*로 전체 소매시장에서 차지하는 점유율이 8.2% 수준에 불과하다. 미국의 경우 2001년도에 이미 슈퍼마켓 업체의 소매시장 점유율이 21.4%에 달한다는 점과 감안할 때 국내 슈퍼마켓 업체의 성장 여지가 높다는 것을 의미한다.

지역밀착형 슈퍼마켓의 출점경쟁이 본격화 되면서 경쟁의 한 축으로 농협 하나로마트가 등장하고 있다. 하나로마트는 전국의 시와 읍면 단위에 이르기까지 약 2,300여개가 분포한다. 민간 유통업체의 출점경쟁이 본격화 되면서 하나로마트와의 경쟁도 가시화될 것으로 보인다. 이러한 경쟁환경에 대응하여 농협은 하나로마트의 대형화, 현대화를 통해 대형 슈퍼마켓의 확장을 본격적으로 추진하고 있다. 2005년 현재 약 140여개의 하나로마트가 신축/증축을 통해 대형화를 추진하였으며, 향후 300여개의 하나로마트가 대형화될 예정이다.

이에 따라 국내 슈퍼마켓 업체는 적정입지의 평가 및 선정, 경쟁전략, 소비자의 점포선택 행위, 출점전략, 상품전략, 슈퍼마켓 운영 컨셉 등이 중요한 이슈로 부각될 것으로 보인다. 본 연구는 이러한 상황인식 하에 농협 하나로마를 표본점포로 하여 슈퍼마켓의 점포성과에 미치는 영향을 규명하고, 나아가 업계평균 대비 성공점포와 실패점포, 도시형과 농촌형 점포의 영향관계에 대한 특성과 차이점을 분석함으로써 대형 슈퍼마켓의 바람직한 출점 및 운영모델을 제시하고자 한다.

* 2005 유통업체연감, 한국체인스토어협회 출판부, 2005

II. 이론적 고찰

1. 슈퍼마켓 경영의 외적요인

1.1 입지 요인(location factor)

소매경영에서 점포입지는 점포성과에 영향을 미치는 중요한 결정요인으로 작용한다. Kotler(1994)는 소매업의 세 가지 성공요소로 첫째도 장소, 둘째도 장소, 셋째도 장소라고 하였다. Levy와 Weitz(2004)는 소매입지가 중요한 이유로 첫째, 소비자가 점포를 선택하는데 있어서 입지를 최우선적으로 고려한다는 점, 둘째, 유통업체에서 입지는 지속적 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 확보하는 데 있어서 전략적 중요성을 갖는다는 점, 셋째, 유통업체는 가격, 서비스, 상품구색 등은 상대적으로 단기간에 변화할 수 있는 반면, 입지결정은 막중한 부동산 투자가 수반되기 때문에 쉽게 변화를 꾀하기가 어렵다는 점을 들고 있다. Amold, Oum 그리고 Tigert(1983)는 미국, 캐나다, 영국, 네덜란드에 있는 17,644개의 슈퍼마켓을 대상으로 소비자의 슈퍼마켓 이용행동에 대한 조사를 통해 소비자가 슈퍼마켓을 선택할 시에 가장 중요하게 여기는 것은 역시 입지특성이라는 점을 밝혔다.

입지유형과 관련하여 Jones와 Mock(1984)는 편의점을 대상으로 한 연구에서 도심입지, 부도심입지, 교외입지, 도시주변입지로 구분하여 연구하였으며, Levy와 Weitz(2004)는 도심형(CBD), 대로변형(main street), 외곽 중심지형(strips center), 자유 입지형(freestanding)으로 구분하였다. 이 연구에서 슈퍼마켓과 같은 식료품 취급 업체는 전형적으로 주택가가 밀집한 부도심(외곽 중심지)에 입지하는 경향을 보인다고 주장했다.

입지요인과 관련하여 접근성(accessibility)은 쇼핑객을 점포로 유인하는 중요한 요인 중의 하나이다. 접근성이 좋다는 것은 점포까지의 방문시간을 줄일 수 있는 교통수단이 용이하다는 의미를 갖는다. 접근성이 좋은 점포는 소비자에 의해서 선호도가 높은 경향을 갖는다(Eppli와 Shilling, 1996). Lindquist(1974)는 접근성이 좋다는 것은 편리한 입지(convenient location)를 갖는 것을 의미한다고 주장하며, 접근성이라는 요인에 주차여건도 변수로 활용하였다. Gautschi(1981)은 점포 이미지 이외에 추가적으로 접근가능성 변수로 대중교통 이용 가능성 변수를 추가하여 모델의 예측력을 높였다. 점포의 성과를 규명하기 위해서는 매장면적과 거리만을 이용하는 허프모델 보다는 점포의 다양한

속성을 포함하는 모델의 설명력이 일반적으로 높다. Ghosh와 McLafferty(1987), Stanly와 Sewall(1976), Solgaard와 Hansen(2003). Jain과 Mahajan(1979)은 식료품 소매점에 대한 연구에서 개별점포의 시장점유율을 설명하기 위해서 점포의 크기와 거리 외에 신용카드 이용가능 여부, 계산대의 숫자, 점포의 교차로 위치여부 등을 포함한다. Verhetsel(2005)는 슈퍼마켓과 하이퍼마켓의 점포성파에 미치는 영향에 관한 연구에서 점포의 입지요인 변수로 경쟁, 도시화의 정도, 통행량(차량 및 보행자), 그리고 사회경제적 등을 선정하여 분석함으로써 지역특성이 하이퍼마켓보다 슈퍼마켓의 점포성파에 더 직접적으로 영향을 미친다는 점을 발견하였다.

Finn과 Louviere(1990)는 점포의 속성을 객관적 특성(objective measure)과 주관적 특성(subjective measure)으로 구분하고 두 가지 종류의 변수들을 고려한다. Berman과 Evans(1979)는 입지 및 부지 평가시 고려해야 할 요인으로 다음 <표 1>과 같은 변수들을 제시하였다.

<표 1> 소매입지 평가시 고려해야 할 요인

주요항목	세 부 요 인
보행자통행량	◆ 통행인수, 통행인의 유형
차량통행량	◆ 차량통행대수, 차종, 교통밀집정도
주차시설	◆ 주차면적, 점포와의 거리, 종업원 주차여부
교통상황	◆ 대중교통수단 이용가능성, 주요 도로의 접근성, 배달용이성
점포구성	◆ 점포수 및 규모, 자점과의 유사성, 소매구조상의 균형성
대상부지	◆ 시각성(visibility), 지역내 위치, 부지의 크기 및 모양
점유조건	◆ 소요 또는 임대조건, 운영 및 유지비, 세금, 도시계획관련

자료: Berman and Evans(1979), p.235에 의거 재편집

1.2 소비자 요인(customer factor)

Hortman et al(1990)은 소비자의 슈퍼마켓 선택행동을 분석하기 위해 소비자를 행동적 세분화, 지각적 세분화, 인구통계적 세분화 기준으로 세분하여 연구했다. Fotheringham(1993)은 소비자의 슈퍼마켓 선택에 있어서 슈퍼마켓 체인 이미지가 점포크기나 점포간의 경쟁만큼 중요함을 밝히고, 소득과 인종차

이에 의한 세분시장별로 거리 등 객관적 변수나 체인이미지가 점포선택에 미치는 영향이 다르다는 것을 발견하였다. 예를 들어, 저소득자는 식료품을 구입할 때 싼값에 살 수 있다면 먼 거리라도 감수하며, 고소득자는 고가격을 지불하더라도 근거리 상점을 이용하여 편의성을 추구하는 것으로 나타났다.

Bell과 Lattin(1998)은 할인점형 슈퍼마켓과 전통적 슈퍼마켓 사이에 고객의 선호 패턴을 규명하였으며, Bell et al(1998)은 두 업체 사이에 쇼핑객의 쇼핑비용(shopping cost)이 어떤 특성과 차이를 보이는 지를 분석하여 전통적 슈퍼마켓의 비용이 할인형 슈퍼마켓의 비용보다 낮음을 발견하였다. Sheth(1983)는 그가 개발한 구매선호이론(theory of patronage and behavior)에서 소비자의 개인적 구매동기, 소매시장 및 점포특성, 소비자 개인의 속성과 제품 특성 등 4가지의 구성요인을 설정하고, 이들의 상호작용에 의해 소비자가 점포를 선택하게 된다고 보았다. Darden(1980) 그의 소비자행동모델 연구에서 소비자 가치, 라이프스타일, 사회계층, 가족생활주기 단계 등의 외생적 소비자 속성변수와 도구적 가치, 쇼핑습관, 쇼핑지향성과 같은 내재적 소비자 속성변수를 기초적인 독립변수로 사용하고 있다.

소매업체는 소비자의 라이프스타일의 변화 동향에 대응하여 소매믹스(retail mix)를 조정함으로써 차별적 유리성을 확보할 수 있다. 본 연구에서는 슈퍼마켓의 소비자 구매행동에 맞추어 소비자의 라이프스타일을 한국인의 쇼핑생활과 가치관이라는 변수를 기준으로 소비자 집단을 구분한 브랜드선호형, 쇼핑무관심형, 충동구매형, 계획구매형, 기능중시형 등 5개 집단(서성한, 1991)으로 구분하여 측정하였다. 본 연구에서 소비자요인은 양적 측면과 질적 측면으로 구분하여, 전자는 상권내 인구수, 인구증가율, 인구밀도를, 후자는 소득수준, 주택유형, 직업분포, 라이프스타일 등을 설명변수로 가정하였다.

1.3 경쟁자 요인(competitor factor)

Mason과 Mayer(1981)는 소매경쟁이란 소매기업 혹은 소매점포가 차별화된 우위(differentiated advantage)를 추구하는 과정에서 경쟁자와의 사이에서 형성되는 관계로 정의한다. 이들은 소매경쟁의 유형을 업체내 경쟁, 업체간 경쟁, 시스템간 경쟁, 자유형태 경쟁, 수직적 경쟁, 수매집적간 경쟁 등 6가지 타입으로 제시하였다. 우리나라의 경우 슈퍼마켓의 경쟁유형은 업체내 경쟁과 업체간 경쟁이 주류를 이룬다. 업체내 경쟁(intratypic competition)은 가령 특정 지역에서 슈퍼마켓 간에 상호 경쟁하는 형태를 말하며, 업체간 경쟁(intertypic competition)은 업체 성격이 서로 다른 이 업체간의 경쟁을 말한다.

경쟁요인과 관련하여 Lord와 Lynds(1981)은 회귀분석을 이용한 연구에서 자점이 경쟁자와의 거리가 멀수록 점포성과가 좋다는 연구결과를 발표하였다. 슈퍼마켓 등 식료품 소매업체에서 업체내 경쟁에 대한 연구로 Lal과 Lao(1997)는 슈퍼마켓 업체내 경쟁을 게임이론을 통해 분석하면서 할인형 슈퍼마켓의 성공에 기여하는 요소(elements)를 규명하고자 하였다. Hans와 Torben(2003)은 가격이 서로 다른 슈퍼마켓 업체 간의 경쟁에서 가격에 대한 소비자들의 인지 변화와 업체 유형별 점포선택요인과 그 민감도를 분석하였다. Nobuhiko(2004)는 슈퍼마켓들은 상품 및 브랜드에서 경쟁적 상호관계를 형성하고, 일련의 소매 마케팅 활동에 따라 그 성과가 달라진다고 주장한다. Seiders와 Tigers(2000)는 대형 슈퍼센터가 전통적인 식품소매업에 미치는 영향에 관한 연구에서 대형 슈퍼센터가 신시장에 진입할 경우 약 20%의 가구가 그들의 선호구조(preference structure)를 입지적 편의성에서 가격이나 혹은 상품구색으로 전환하는 것으로 조사됐다.

경쟁요인을 분석하기 위해서는 경쟁점의 수, 매장면적, 자점과의 거리, 상품구색, 가격수준, 브랜드 인지도 및 선호도 등의 경쟁점에 대한 자료가 필요하다. 본 연구에서는 경쟁점 수, 경쟁점과의 거리, 매장면적 외에, 경쟁점의 상품구색, 가격수준, 브랜드 인지도 및 선호도 등은 별도의 독립변수로 설정하여 공간적 경쟁과 함께 자점의 점포성과에 영향을 미칠 것으로 가정한다.

2. 슈퍼마켓 경영의 내적요인

2.1 하드웨어(hardware)

슈퍼마켓의 점포 규모 혹은 매장면적은 관련 법률이 허용하는 범위 내에서 외적요인인 상권의 조건, 즉 상권내 인구통계, 사회경제 특성, 경쟁 조건 등에 따라 그 규모를 결정하게 된다. 따라서 토지규모나 용도지역은 점포의 매장면적, 주차장 면적의 규모를 결정하는 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

Huff(1963) 이래 최근의 연구들에 이르기까지 많은 선행연구들에서 매장면적을 점포의 규모 변수로 활용하고 있다. 매장면적이 클수록 점포의 상품구색이 다양할 가능성이 크며, 점포가 쾌적한 분위기를 연출할 가능성이 커지고 그에 따라 점포성과가 좋아질 것이기 때문이다.(Hortman et al, 1990; Fortheringham, 1993)

점포이미지는 Finn과 Louviere(1990)의 구분방식에 의하면 소비자들이 점포에 대해 느끼는 주관적 특성(subjective measure)에 해당한다. 점포 이미지와 관련하여 Berman과 Evans(1976)는 점포분위기 요소로 외장, 인테리어, 점포배치, 내부진열 등 4가지 차원으로 구분하였다.

〈표 2〉 점포 분위기를 구성하는 요소

외장(Exterior)	인테리어(Interior)	점포배치(Layout)	내부진열(Dislpay)
<ul style="list-style-type: none"> • 점두/입구 • 입구 피로티 • 진열창 • 건물 크기와 높이 • 시각성(visibility) • 간판 • 고유성(uniqueness) • 주변지역 및 점포 • 주차용량 • 교통 통행량 	<ul style="list-style-type: none"> • 마루바닥(floor) • 색채/조명 • 냄새/소리 • 집기/비품 • 벽면 재질 • 온도/습도 • 통로 넓이 • 상품진열 • POS 배치 • 수직동선 • 배경음악(BGB) 	<ul style="list-style-type: none"> • 면적(공간) 배분 <ul style="list-style-type: none"> - 매장 - 진열면적 - 판매원 공간 - 고객 공간 • 상품군 • 고객동선 • 면적/상품의 폭 • 부문시설 • 부문별 배치 • 탈의시설 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품구색 • 주제/장치 • 선반과 쇼케이스 • 집기류 • 포스터,간판,게시판 • 이동간판 • 벽면장식 • 상품 포지셔닝 • 셀프 서비스

자료: Berman과 Evans(1979) p. 399

과학적인 공간구성과 매장배치, 넓은 통로, 적당한 조명, 훌륭한 진열, 고객편의시설 구비 등은 고객흡인력을 제고하고 점포성과를 높이는 중요한 수단이 된다. Redinbaugh(1976)는 인테리어가 잘된 바다, 벽면, 천정은 물론, 과학적인 공간구성과 매장배치, 점내설비나 집기의 적정한 배치, 점내 조명과 색채의 조정은 궁극적으로 점내 분위기를 보다 즐겁게 해주고 상품을 보다 매력적으로 느끼게 함으로써 고객의 선호를 제고하고 점포성과를 극대화한다고 주장한다. Cathy et al(1994)는 슈퍼마켓에서 매장면적, 점포 입지, 고객의 구매패턴에 맞는 최적의 점포 레이아웃이 적용되면 합리적(logical)인 상품배치와 식품/비식품 연관성 제고 등의 성과를 극대화할 수 있다고 주장한다. Bates(1979)는 슈퍼마켓 업체에서 상품배치는 노출가치를 극대화하고, 집기비품, 곤돌라, 통로배치 등에서 고객의 체류시간(shopping time)을 길게 할수록 고객의 구매단가가 높아진다는 사실을 발견하였다.

2.2 소프트웨어(software)

매장의 핵심은 상품이며, 머천다이징은 상품화를 의미한다. 머천다이징의 목적은 상품을 보다 매력적이고 노출적(visible)으로 만들어 구매를 자극하기 위한 것으로 점내배치, 면적배분과 선반 상품화, 상품진열을 포괄하는 개념으로 사용된다. James et al(1981)은 소매점의 상품구색을 파악하기 위해서는 상품의 폭(breadth), 깊이(depth), 조화성(consistency) 등 세 가지 측면을 고려해야 한다고 한다. 상품구색과 관련하여 최근 슈퍼마켓 업계는 매장면적, 취급상품 수에서 지속적으로 증가추세를 보이고 있으며, 특히 전통적인 식품중심의 슈퍼마켓 업체에 머무르지 않고 의류, 잡화류, 문구/완구, 문화용품 등으로 취급품목(MD mix)을 확대하는 경향을 보이고 있다(Cathy와 Mark, 1996). Rosenbloom(1981)은 상품진열을 점내배치에 의해 조정된 각 위치에 상품을 조직화하고 조정하는 것으로 정의하면서, 상품구색과 상품진열에 따라 점포성과가 달라진다고 한다.

전통적 서비스마케팅은 마케팅 믹스로 제품/서비스, 가격, 판촉, 유통의 조합(combination)에 집중한다. 이에 대해 소매마케팅 학자들은 전통적인 4P's Mix로는 모든 준거(bases)를 충분히 설명하지 못한다고 주장하면서, 인적자원의 효과, 고객 서비스, 물리적 시설 등을 고려해야 한다고 주장한다(Bitner, 1992).

Corstens(1995)는 슈퍼마켓 업체는 가격이 상품 혹은 브랜드보다 훨씬 더 결정적인 역할을 한다고 주장한다. 이는 슈퍼마켓에서 소비자의 점포선택 기준은 즐거움(hedonic) 보다 효용(utility)을 중시하며, 소비자의 가격에 대한 인지가 중요한 역할을 수행함을 의미한다. 슈퍼마켓 업체의 판매촉진 및 가격수준에 관한 연구는 경품(bonus-pack)과 소비자 선호도의 관계(Siebert, 1997), 소매판촉 믹스와 고객의 반응 연구(Grewal et al, 1996, Lichtenstein et al, 1991), 한정판매에 관한 연구(Inman, et al, 1997, Gourville, 1998), 서로 다른 판촉수단에 대한 효과에 관한 연구(Das, 1992, Diamond, 1992, Folks와 Wheat, 1995) 등이 있다.

명성이 높은 점포, 즉 브랜드 인지도 및 선호도가 높은 점포는 고객으로부터의 신뢰를 쉽게 보장받기 때문에 그 점포의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다.(이훈영, 2002). 이와 관련하여, Lury(1998)는 제조업체와 달리 소매업체 및 소매점포의 브랜드는 간판(fascia)과 윈도우를 통해서 실현된다고 한다. Porter와 Claycomb(1997)는 소매 브랜드는 소비자에게 점포의 머천다이징 수준, 점포분위기 등의 중요한 정보 단서를 제공하며, 브랜드 이미지가 높을수록 고객 충성도가 강해진다고 한다. Grace와 O'Cass(2004)는 브랜드 증거는 광고나 판

족에 따라서 소비자의 만족, 구매의도에 중요하게 영향을 미친다고 주장한다. Dawson(2001)은 최근 소매업체 브랜드는 업체별로 복합적/다차원적인 컨셉화가 전개됨에 따라 "업체가 브랜드화(format becomes the brand)"되는 경향이 있다고 한다.

정보통신의 발달에 따라 점포차원에서 정보시스템의 중심은 상품정보시스템으로 POS(point-of-sale) 시스템이다. 이와 함께 경영관리의 효율성을 제고하기 위해 배송, 수화물, 발주 등 소매정보시스템의 도입이 확장되는 추세이다. Lockett와Holland(1991)는 소매업에서 정보기술(IT)의 경쟁우위와 관련한 사례 연구를 통해 IT를 채용하고 있는 소매업체의 경우 행정적 비능률을 제거하고, 효과적인 정보전달을 촉진하며 의사결정의 효율성을 보인다는 점을 발견하였다. Jones와 Biasiotto(1999)는 슈퍼마켓 경영에서 e-POS, EDI(electronic data interchange), ATM(automatic teller machines)과 같은 IT분야는 향후 점포 관리의 효율성 차원에서 더욱 확산될 것이라고 주장한다.

2.3 휴먼웨어(humanware)

소매업은 노동집약적인 산업이다. 따라서 소매업에서 종업원에 대한 성공적인 동기부여는 소매업의 점포성과에 결정적인 요인이 된다. Morgenstein et al(1983)은 소매업에서 인적자원이 갖는 특성을 첫째, 고용의 정착성이 낮아 종업원 회전율(employee turnover)이 높고, 둘째, 시간제근무가 가능한 직무(part-time job)가 많으며, 셋째, 성수기에는 특수한 고용(extra hiring)이 필요하다고 한다.

종사자가 스스로 의욕적인 판매활동을 통해 수익을 올리려면 이들의 직무만족이 높아야 한다. Richard와 Paul(1997)은 종업원의 동기부여와 직무만족이 점포성과에 미치는 영향을 분석한 논문에서 고객과의 적극적인 관계형성, 책임감, 직장 내 동료와의 관계 등이 점포성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 고객을 배려하지 않는 종업원과 고객의 무관심이 점포성과에 부정적으로 영향을 미친다고 주장하였다. Donnellan(1996)은 200개의 유통업체 인사담당자를 조사한 결과 응답자들은 리더십 스킬을 첫 번째로, 관리스킬을 두 번째로, 커뮤니케이션 스킬을 세 번째로 중요하다는 점을 밝혔다. Steven et al(1998)은 하버드 비즈니스 리뷰에서 시어즈 로벅(Sears Roebuck)의 예를 들어 종업원과 고객, 그리고 소매기업의 이익은 상호 연결고리를 갖고 있다고 하면서, 종업원의 일에 대한 태도와 회사에 대한 태도가 고객만족과 소매점의 경영성과에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. Richard와 Paul(1997)은 점장의 리더쉽과 관련하

여 종업원에 대해 배려하는 마음은 점포성과에 중요한 결정변수가 된다고 주장하면서, 점포성과를 극대화하기 위해서는 종업원과의 적극적인 커뮤니케이션, 상호작용, 종사자 개인에 대한 격려(encouragement), 그리고 의사결정에 참여시킬 필요가 있다고 주장한다.

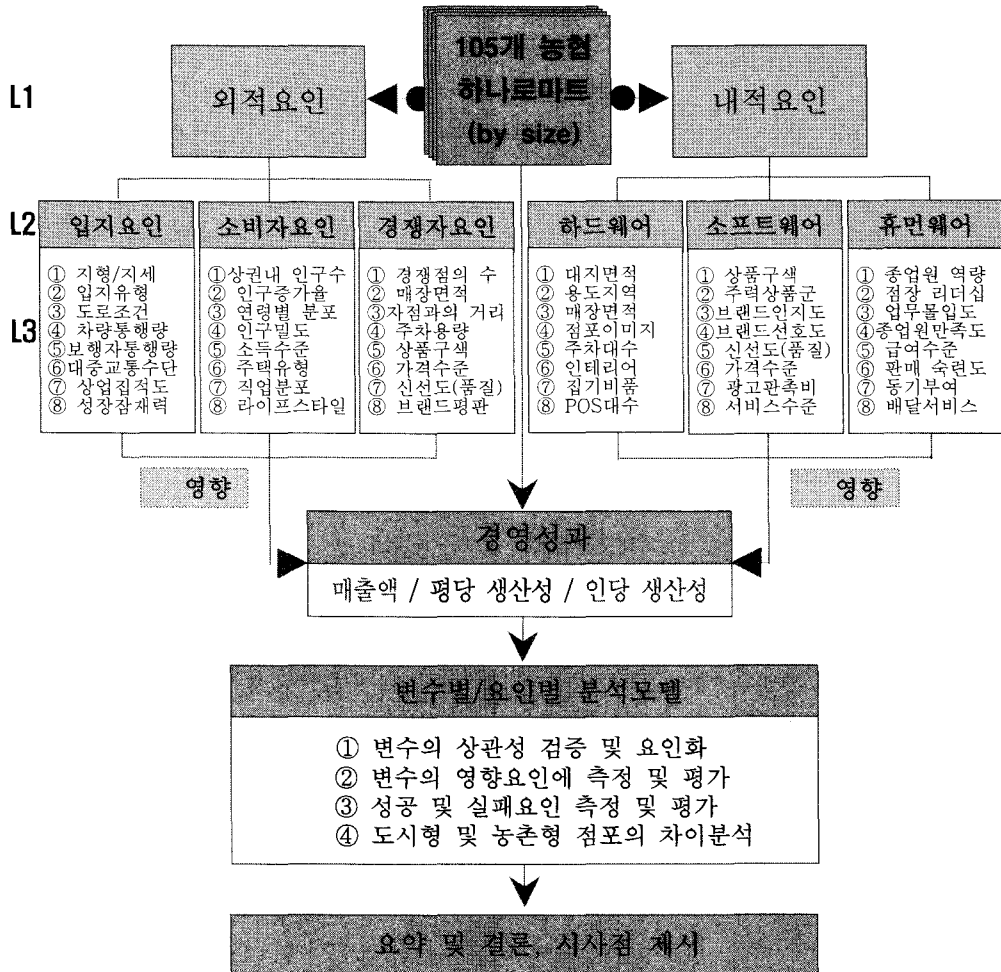
소매서비스란 이는 고객의 구매를 지원하고, 구매상품의 효용 내지 가치를 증대시켜 주는 무형의 부가가치를 창출하는 서비스이다. 점내 서비스의 품질은 소비자의 구매행동에 강한 영향을 미친다. 한편, 점포가 제공하는 에프터 서비스는 고객에게 신뢰와 호감을 제공함으로써 재방문을 유도하고, 점포에 대한 포지셔닝을 명확하게 한다. 예컨대 상품 배달 서비스, 하자품에 대한 환불 및 반품 서비스 등이 이해 해당한다.

III. 연구방법론

1. 연구모형

본 연구에서는 슈퍼마켓의 외적요인과 내적요인의 영향관계를 규명하기 위해 설명변수의 개념적 구조(conceptual structure)를 3단계의 레벨(level)로 구성하였다. 연구모형 상에서 변수는 Level 1(외적, 내적요인), Level 2(L1에 포함되는 2차 변수), Level 3(L2에 포함되는 3차 변수)로 구성되어 있다.

<그림 1> 본 연구의 모형



2. 변수의 구성 및 척도

본 연구의 변수체계는 3단계의 레벨(level)로 이루어진다. 먼저 L1은 외적요인과 내적요인으로 구분하고, L2는 외적요인과 내적요인에 포함된 핵심요인들(core factors)로 각각 3개의 요인을 선정하였다. L3는 L2의 외적요인과 내적요인에 대해 각각 8개의 독립변수를 설정하여 총 48개의 독립변수들이 분석대

상이 된다. 요인별 척도는 지역별 이질성으로 응답자의 주관적 판단이 개입될 여지가 있는 경우는 명목, 서열척도로 질문하였으며, 기타 변수에 대해서는 7점 등간척도로 질문하였다.

<표 3> 요인별 측정변수 구성

외적 측면			내적 측면		
변수명		척도	변수명		척도
입지 요인	① 지형/지세	명목	하드웨어 측면	① 대지면적	명목
	② 입지유형	명목		② 용도지역	명목
	③ 도로조건	서열		③ 매장면적	명목
	③ 차량통행량	서열		④ 점포이미지	등간
	④ 보행자통행량	서열		⑤ 주차대수	등간
	⑥ 대중교통수단	등간		⑥ 인테리어	등간
	⑦ 상업집적도	등간		⑦ 집기비품	명목
	⑧ 성장잠재력	등간		⑧ POS대수	등간
소비자 요인	① 상권내 인구수	서열	소프트웨어 측면	① 상품구색	명목
	② 인구증가율	비율		② 브랜드(평균)	등간
	③ 연령별 분포	서열		③ 주력상품	등간
	④ 인구밀도	등간		④ 신선도(품질)	등간
	⑤ 소득수준	등간		⑤ 가격수준	등간
	⑥ 주택유형	명목		⑥ 광고관측비	비율
	⑦ 직업분포	명목		⑦ 서비스 수준	등간
	⑧ 라이프스타일	명목		⑧ 정보시스템	등간
경쟁자 요인	① 경쟁점포수	명목	휴먼웨어 측면	① 종업원 역량	등간
	② 매장면적	명목		② 점장 리더십	등간
	③ 자점과의 거리	명목		③ 업무몰입도	등간
	④ 주차대수	등간		④ 종업원만족도	등간
	⑤ 상품구색	등간		⑤ 급여수준	등간
	⑥ 가격수준	등간		⑥ 동기부여	등간
	⑦ 신선도(품질)	등간		⑦ 판매속련도	등간
	⑧ 브랜드(평균)	등간		⑧ 배달서비스	등간

3. 자료수집 방법

1차자료 수집은 전국의 하나로마트 250평 이상의 상위 105개 점포(by size)를 대상으로 상위 할당 표본추출 방식을 채택하였다. 조사의 절차는 예비

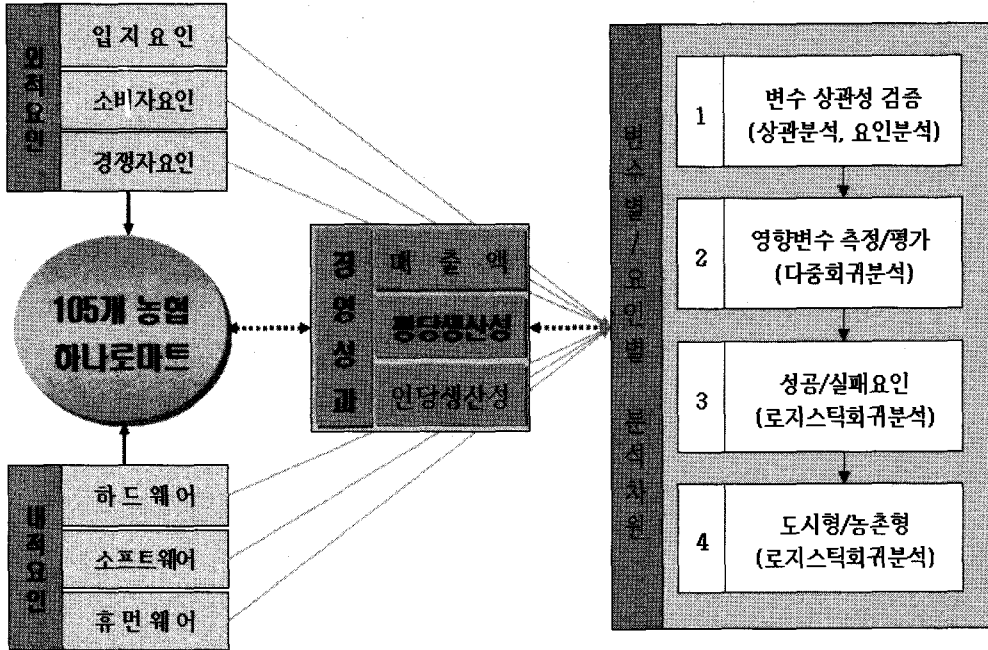
조사(pre-study)와 본조사로 나누어 진행되었다. 먼저 예비조사를 기초로 설문을 디자인한 후에 연구자가 경기·충남 지역의 5개 점포를 방문하여 점장과 사전 인터뷰를 통해 설문문항을 보완하였다. 본 조사는 1차와 2차로 나누어 진행하였다. 먼저 1차 조사는 설문지를 놓고 연구자가 직접 대상점포의 점장과 인터뷰를 통해 38부를 수집하였다. 나머지 점포에 대해서는 연구자와 훈련된 연구원이 전국의 대상점포를 직접 방문하여 인터뷰를 수행하여 자료를 수집하였다. 본 조사는 2005년 9월 중순부터 10월 중순까지 진행하였다.

표본점포에 대한 2차자료는 농협중앙회 하나로마트 분사를 통하여 확보하였다. 인구통계적, 사회경제적 통계자료 관련 2차자료는 인터넷이나 정부통계자료, 협회자료, 간행물 등을 연구자가 직접 수집/활용하였다. 경쟁업체 현황 등은 관련 협회, 업체 홈페이지, 경쟁업체 담당자를 통해 자료를 입수하였다. 상권의 범위, 상권의 경합도 등을 파악하기 위해 지도연구(map study)를 사전에 진행하였으며, 필요한 경우 현지를 직접 방문하여 현지를 답사하기도 하였다.

4. 분석모형과 방법

연구의 예측력과 설명력을 높이고 현실 적합성을 제고하기 위해 모두 4단계의 통계적 분석을 시도하였다. 연구의 분석모형은 외적요인과 내적요인의 독립변수가 종속변수인 평당생산성에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 것이다. 그러나 본 연구 특성상 설명변수가 많고 변수 상호간의 역할이 대등하게 작용할 여지가 있다. 이에 따라 분석모형의 신뢰성과 유용성을 제고하기 위하여 설명변수의 상관성 검증과 요인분석을 실시하고, 상관분석 결과에 기초한 변수(variables) 중심의 분석과 요인분석 결과에 기초한 요인(factor) 중심의 분석을 실시하였다.

<그림 2> 연구의 분석모형



성공점포와 실패점포로 구분하기 위한 기준은 국내 기업형 슈퍼마켓의 상위 499(중사자수 20인 이상)개 평균과 비교하였는데, 이는 하나로마트의 규모별 상위 105개 점포와 점포규모 및 종업원 수에서 형평성을 맞추기 위해서였다. 성공점포는 슈퍼마켓 업계의 평균보다 평당 생산성과 인당 생산성*이 모두 높은 경우로 하였고, 두 지표 중 하나만 낮아도 실패 점포로 보았다. 총 105개 표본 중에서 성공점포는 67개였으며, 실패점포는 37개로 나타났다.

또한 대상점포를 도시형과 농촌형 점포로 구분하여 로지스틱 회귀분석을 통해 그 특성과 차이점을 살펴보았다. 표본점포 중에서 도시형은 65개였으며(광역시 14개, 중소도시 51개), 농촌형은 40개(읍단위 33개, 면단위 7개) 점포로 조사됐다.

* 평당 생산성 = 연간 매출액 ÷ 매장면적, 인당 생산성 = 연간 매출액 ÷ 종사자수

IV. 실증분석

1. 변수의 상관성 검증

1.1 외적요인에 대한 상관분석 결과

외적요인에서 상관계수가 0.1 이상인 변수(채택된 변수)는* 입지유형(유동객의존형, 주택가의존형), 도로조건, 차량통행량, 보행자통행량, 향후 성장잠재력이, 소비자요인에서 상권내 인구수(3~6만명), 인구증가율(감소, 5~15%), 소득수준(중류), 주택유형(아파트), 라이프스타일(기능중시형), 라이프스타일(쇼핑무관심형), 직업유형(회사원, 자영업, 서비스업, 농축산업), 인구밀도가, 경쟁자요인에서 경쟁점 수, 매장면적, 자점과의 거리, 주차대수, 경쟁점 가격수준이 선정되었다.

〈표 4〉 외부요인 상관분석 결과

외부 - 입지요인					
지형지세(평탄)	상관계수	0.017	차량통행량	상관계수	0.127
지형지세(하방/상방)	상관계수	-0.017	보행자통행량	상관계수	0.130
입지유형(유동객의존형)	상관계수	-0.126	대중교통수단	상관계수	0.078
입지유형(주택가의존형)	상관계수	0.179	상업집적도	상관계수	-0.024
입지유형(고객창출형)	상관계수	-0.076	성장잠재력	상관계수	0.190
도로조건	상관계수	0.437			
외부 - 소비자요인					
상권내 인구	상관계수	-0.029	라이프스타일(브랜드선호형)	상관계수	0.012
상권내 인구수(3만-6만)	상관계수	0.161	라이프스타일(기능중시형)	상관계수	0.151
상권인구(6만이상)	상관계수	0.031	라이프스타일(쇼핑무관심형)	상관계수	-0.174
인구증가율(감소)	상관계수	-0.159	라이프스타일(충동구매형)	상관계수	-0.031
인구증가율(0~5%)	상관계수	-0.098	라이프스타일(계획구매형)	상관계수	0.082
인구증가율(5~15%)	상관계수	0.120	직업유형(농축산업)	상관계수	-0.154
소득수준(하류)	상관계수	-0.012	직업유형(회사원)	상관계수	0.230
소득수준(중류)	상관계수	0.177	직업유형(서비스업)	상관계수	0.121
소득수준(상류)	상관계수	0.087	직업유형(자영업)	상관계수	0.032
주택유형(아파트)	상관계수	0.137	상권내 연령층	상관계수	0.022

* 선정기준을 0.1 이상으로 낮게 설정한 이유는 표본의 수(n)가 적어 산점도가 선형관계의 조밀성이 비교적 떨어질 것으로 판단했기 때문이다.

주택유형(단독주택)	상관계수	-0.032	인구밀도	상관계수	0.324
내부 - 소비자요인					
경쟁점포수(300평 이상)	상관계수	0.244	경쟁점 매장면적	상관계수	-0.152
경쟁점과의 거리	상관계수	0.159	경쟁점 주차대수	상관계수	0.135
경쟁점 상품구색	상관계수	-0.002	경쟁점 가격수준	상관계수	0.244
경쟁점 신선도	상관계수	0.072	경쟁점 브랜드 인지도	상관계수	0.063
경쟁점 브랜드 선호도	상관계수	0.086			

1.2 내적요인에 대한 상관분석 결과

내적요인에서 상관계수 0.1 이상인 변수(채택된 변수)는 하드웨어에서 매장 면적(500평 이상), 대지면적(500평 미만, 500-1,000평 미만), 용도지역(상업, 녹지지역)이, 소프트웨어에서 상품구색, 신선도(품질), 주력상품(야채/청과, 가공식품), 브랜드 인지도, 브랜드 선호도, 서비스수준이, 휴먼웨어에서 종업원수, 종업원 직무만족도, 종업원 판매역량, 점장 리더십이 선정되었다.

〈표 5〉 내부요인 상관분석 결과

내부 - 하드웨어					
대지면적(500평미만)	상관계수	-0.169	용도지역(상업)	상관계수	0.140
대지면적(500-1000평)	상관계수	-0.137	용도지역(주거)	상관계수	-0.001
대지면적(1000-1,500평)	상관계수	0.025	용도지역(녹지)	상관계수	0.178
대지면적(1500평이상)	상관계수	-0.037	주차대수	상관계수	0.065
매장면적(100~300평)	상관계수	-0.255	인테리어	상관계수	-0.099
매장면적(300~500평)	상관계수	0.029	집기비품	상관계수	-0.042
매장면적(500평 이상)	상관계수	0.218	POS대수	상관계수	-0.089
점포이미지	상관계수	0.014			
내부 - 소프트웨어					
취급품목수	상관계수	0.193	광고관측비(1%미만)	상관계수	-0.034
상품구색	상관계수	0.251	광고관측비(2%)	상관계수	0.041
신선도(품질)	상관계수	-0.251	광고관측비(3%)	상관계수	-0.001
주력상품(야채/청과류)	상관계수	0.167	광고관측비(4%이상)	상관계수	-0.014
주력상품(축산물)	상관계수	-0.058	가격수준	상관계수	0.005
주력상품(가공식품)	상관계수	-0.155	브랜드인지도	상관계수	0.172
주력상품(기타상품)	상관계수	-0.087	브랜드선호도	상관계수	0.172

정보시스템	상관계수	0.094	서비스수준	상관계수	0.132
내부 - 휴먼웨어					
종업원 역량	상관계수	0.529	급여수준(파트타이어머)	상관계수	-0.055
종업원 업무속련도	상관계수	0.081	판매속련도	상관계수	0.190
종업원 직무만족도	상관계수	0.161	배달서비스	상관계수	0.077
급여수준(정규직)	상관계수	-0.004	점장 리더십	상관계수	0.143
급여수준(계약직)	상관계수	0.026			

상관분석 결과 채택된 변수들은 분석과 해석의 편의를 위해 변수의 특성을 고려하여 <표 4-7>과 같이 변수를 재정의 하였다.

<표 6> 상관분석 결과 채택된 변수의 재정의

구 분		변수의 재정의
외 적 요 인	입 지 요 인	◆ 입지유형(유동객의존형)은 '유동객의존형 입지', 입지유형(주택가의존형)은 '주택가의존형 입지'로 재정의
	소비자요인	◆ 상권인구(3~6만)는 '상권내 인구수'로, 인구증가율(감소)는 '인구감소지역', 인구증가율(5~15%)는 '인구증가지역'으로, 소득수준(중류)는 '중류 소득수준'으로, 주택유형(아파트)는 '아파트밀집지역'으로, 라이프스타일(쇼핑무관심형)은 '쇼핑무관심형 라이프스타일'로 재정의
	경쟁자요인	◆ 기존의 변수와 동일하게 사용
내 적 요 인	하 드 웨 어	◆ 대지면적(500평 미만)은 '소형 대지면적'으로, 대지면적(500-1000평)은 '중형 대지면적'으로, 매장면적(500평 이상)은 '매장면적'으로 재정의
	소 프 트 웨 어	◆ 기존의 변수와 동일하게 사용
	휴 먼 웨 어	◆ 기존의 변수와 동일하게 사용

2. 점포성과에 미치는 변수별 측정

2.1 점포성과에 미치는 변수측정 결과

상관분석 결과 채택된 변수들을 가지고 다중회귀분석(multiple regression)을 실시한 결과 외적요인에서 '상권내 인구수', '소득수준', '경쟁점 가격수준'이 점포성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 내적요인에서는 '매장면적', '상품구색', '종업원 역량'이 점포성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 표준화 계수를 통해 슈퍼마켓 점포의 성과에 미치는 영향관계의 대소 관계를 살펴보면 '종업원 역량'(베타 값=0.397), '상권내 인구수'(베타 값=0.282), '경쟁점 가격수준'(베타 값=0.222), '매장면적'(베타 값=0.175), '소득수준'(베타 값=0.172), '상품구색'(베타 값=0.157)의 순으로 나타난다.

〈표 7〉 점포성과에 영향을 미치는 변수별 측정 결과

구분		비표준화	표준 오차	표준화	t값	유의 확률 (P-value)	F값	유의 확률
		계수 B		계수 베타				
(상수)		-23772	5845		-4.067	0.000	17.482	0.000
외부	소비자 상권내 인구수	3972	1080	0.282	3.678	0.000		
	소비자 소득수준	1844	824	0.172	2.239	0.027		
	경쟁자 경쟁점 가격수준	2651	911	0.222	2.911	0.004		
내부	하드웨어 매장면적	2530	1043	0.175	2.425	0.017		
	소프트웨어 상품구색	4074	1874	0.157	2.174	0.032		
	휴먼웨어 종업원 역량	2670	510	0.397	5.237	0.000		
종속변수 : 평당 생산성, $R^2 : 0.52$								

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

요컨대 슈퍼마켓의 점포성과를 극대화하기 위해서는 인구가 많고 소득수준이 높은 상권을 중심으로 하여 대형 매장면적을 출점하는 것이 바람직하며, 풍부한 상품구색과 쾌적한 매장환경을 조성하도록 할 필요가 있음을 암시한다. 아울러 슈퍼마켓 경영에서는 인적자원(human resource)의 역량강화를 핵심성공요인(KFS)로 설정하고 경쟁점에 대한 철저한 가격조사를 토대로 적절한 할인행사 등의 소매마케팅을 구사하며, 고객유인을 극대화할 수 있는 상품구색과 상품관리를 추구하는 것이 점포성과를 극대화하는 방법임을 암시한다 하겠다.

2.2 성공·실패에 영향을 미치는 변수측정

상관분석 결과 선정된 변수들을 중심으로 성공과 실패에 영향을 미치는 정도를 파악하기 위해 로지스틱 회귀분석을 한 결과 '상권내 인구수', '경쟁점포수', '브랜드선호도'가 슈퍼마켓의 성공 및 실패에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

Exp(B)는 성공에 대한 승산비를 나타내는 것으로서 '상권내 인구수'가 1단위 증가 할 때마다 슈퍼마켓 점포가 실패할 확률보다는 성공할 확률이 2.836배 높아진다는 것을 알 수 있다. '경쟁점포수'의 의미는 상권 내에서 '경쟁점포수'가 한 단위 개선될(적어질) 때 마다 슈퍼마켓 점포가 실패할 확률보다는 성공할 확률이 1.622배 높아지게 되어, 경쟁점을 회피한 출점이 점포성공에 중요한 요인임을 지적하고 있다. '브랜드선호도'는 소비자의 점포선택에서 선호도가 1단위 증가할 때마다 성공할 확률이 1.704배 증가하는 것으로 나타나, Fortheringham(1993)이 소비자의 슈퍼마켓 선택에 있어서 슈퍼마켓의 체인 이미지가 점포크기나 점포간의 경쟁만큼 중요하다는 주장을 뒷받침하는 결과로 볼 수 있다.

〈표 8〉 성공·실패에 영향을 미치는 변수별 측정 결과

구분		B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)
외부	상권내 인구수	1.042	0.473	4.865	0.027	2.836
	경쟁점포수	-0.484	0.196	6.097	0.014	0.617
내부	브랜드선호	0.533	0.229	5.402	0.020	1.704
상수		-1.048	1.230	0.726	0.394	0.350
분류정확 %		-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2
73.333		120.934		0.146		0.199
		단계	블록	모형		
카이제곱		5.187	16.512	16.512		
유의확률		0.023	0.001	0.001		

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

2.3 도시형·농촌형 점포에 미치는 변수측정

선정된 변수를 중심으로 도시형과 농촌형 점포로 구분하여 로지스틱 회귀분석을 통해 그 특성과 차이점을 살펴보았다. 분석 결과 '도로조건', '상권내 인구수', 상권내 주민의 '직업유형-농축산업', '경쟁점과의 거리'가, '용도지역-상업'이 통계적으로 유의하게 나타나 도시형/농촌형 점포에 영향을 미친다는 것을

알 수 있다.

Exp(B)로 볼 때 대상점포의 '도로조건'이 1단위 증가할 때마다 도시형 점포가 농촌형 점포보다 성공할 확률이 1.992배 높아지고 있다. 도시형 점포의 경우 도로조건이 농촌형 점포에 비해 중요한 요인이 되고 있음을 시사한다. 인구통계의 양적 측면인 '상권내 인구수' 도 중요한 변수로 작용하고 있는 것으로 판명되었다. '상권내 인구수'가 1단위 증가할 때마다 도시형 점포가 농촌형 점포보다 1.543배 효과가 큰 것으로 분석되었다. 인구통계의 질적 측면인 지역주민의 '직업유형-농축산업'은 그 특성이 1단위 개선될 때마다 도시형 점포가 농촌형 점포보다 0.100배, '용도지역-상업'은 그 특성이 1단위 개선될 때마다 도시형이 농촌형 점포보다 4.027배 유리해진다. '용도지역-상업'은 대상점포가 상업지역에 위치한 경우 그렇지 않은 점포보다 생산성이 높아짐을 시사한다.

<표 9> 도시형·농촌형에 영향을 미치는 변수별 측정 결과

구 분		B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)
외부	도로조건	0.689	0.335	4.229	0.040	1.992
	상권내 인구수	0.434	0.215	4.076	0.044	1.543
	직업유형-농축산업	-2.307	0.641	12.942	0.000	0.100
내부	용도지역-상업	1.393	0.651	4.584	0.032	4.027
상수		-1.402	0.805	3.036	0.081	0.246
분류정확 %		-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2
80.952		96.164		0.338		0.460
		단계		블록		모형
카이제곱		4.535		43.387		43.387
유의확률		0.033		0.000		0.000

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

3. 점포성과에 미치는 요인별 측정

3.1 선정된 변수의 요인분석 결과

상관분석에서 상관성이 있는 변수를 중심으로 요인분석을 실시한 결과 입지 요인에서는 '유동객 의존형 입지'와 '주택가 의존형 입지'(이하 '점포입지요인'), '성장잠재력'과 '도로조건'(이하 '성장잠재력요인'), '보행자통행량'과 '차량통행량'

(이하 '통행량요인') 등 3개의 요인으로 묶였다. 소비자요인에서는 '인구밀도', '직업유형-제조업', '아파트밀집지역', '인구감소지역', '인구증가지역', '상권내 인구수'의 6개 변수가 한 묶음(이하 '인구통계요인(양적지표)')으로, '기능중시형 라이프스타일', '쇼핑무관심 라이프스타일'의 2개 변수가 한 묶음(이하 '라이프스타일요인'), '직업유형-서비스업', '직업유형-자영업'의 2개 변수가 한 묶음(이하 '직업요인'), 그리고 '중류 소득수준'의 1개 변수가 한 묶음(이하 '인구통계요인(소득수준)')으로 분류되었다. 경쟁자요인에서는 '경쟁점 매장면적', '경쟁점 주차대수', '경쟁점과의 거리', '경쟁점포수', '경쟁점 가격수준' 등 5개 변수가 1개의 요인(이하 '경합도요인')으로 묶였다.

〈표 10〉 외적요인에 대한 요인분석 결과

입지요인	점포입지요인	성장잠재력요인	통행량요인	
유동객의존형 입지	-0.888			
주택가의존형 입지	0.839			
성장잠재력		0.731		
도로조건		0.582		
보행자통행량			0.719	
차량통행량			0.684	
고유값	2.049	1.487	1.481	
% 분산	25.617	18.581	18.518	
% 누적	25.617	44.198	62.716	
소비자요인	인구통계요인 (양적지표)	라이프스타일요인	직업요인	인구통계요인 (소득수준)
인구밀도	0.786			
직업유형-제조업	-0.777			
아파트밀집지역	0.759			
인구감소지역	-0.713			
인구증가지역	0.577			
상권내 인구수	0.430			
기능중시형 라이프스타일		0.548		
쇼핑무관심 라이프스타일		-0.537		
직업유형-서비스업			-0.707	
직업유형-자영업			0.702	
중류 소득수준				0.638
고유값	3.601	1.718	1.366	1.282
% 분산	27.703	13.218	10.505	9.858
% 누적	27.703	40.920	51.425	61.283

경쟁자 요인	경합도 요인
경쟁점 매장면적	0.852
경쟁점 주차대수	0.798
경쟁점과의 거리	0.618
경쟁점포수	0.611
경쟁점 가격수준	-0.449
고유값	2.320
% 분산	46.399
% 누적	46.399

하드웨어 관련 변수에 대한 요인분석 결과 '매장면적', '중형 대지면적', '소형 대지면적' 등 3개 변수가 한 묶음(이하 '점포규모요인'), 그리고 '용도지역-상업'과 '용도지역-녹지'가 한 묶음(이하 '용도지역요인')으로 묶였다. 소프트웨어에서는 '상품구색', '신선도(품질)'이 한 묶음(이하 '상품(MD)요인'), '브랜드 선호도', '브랜드 인지도' 변수가 한 묶음(이하 '브랜드요인'), 그리고 '주력상품-가공식품', '주력상품-야채/청과', '서비스 수준'이 한 묶음(이하 '주력상품-서비스요인')으로 묶였다. 휴먼웨어에서는 '종업원 역량', '직무만족도', '점장 리더십', '판매 숙련도' 등이 1개의 요인으로 묶여 이하 '인적자원요인'으로 재정의 한다.

<표 11> 내적요인에 대한 요인분석 결과

하드웨어	점포규모요인	용도지역요인	
매장면적	0.806		
중형 대지면적	0.656		
소형 대지면적	0.473		
용도지역-상업			0.728
용도지역-녹지			-0.726
고유값	1.362		1.284
% 분산	27.250		25.689
% 누적	27.250		52.939
소프트웨어	상품(MD) 요인	브랜드 요인	주력상품서비스 요인
상품구색	0.989		
신선도(품질)	-0.989		
브랜드 선호도		0.929	
브랜드 인지도		0.922	
주력상품-가공식품			0.838
주력상품-야채/청과			-0.828
서비스 수준			0.392

고유값	2.071	1.740	1.552
% 분산	29.585	24.864	22.173
% 누적	29.585	54.449	76.622
휴먼웨어	인적자원요인		
종업원 역량	0.858		
직무 만족도	0.768		
점장 리더십	0.764		
판매 숙련도	0.340		
고유값	2.025		
% 분산	50.633		
% 누적	50.633		

3.2 슈퍼마켓의 성공·실패에 미치는 영향요인 분석

먼저 입지요인과 관련하여 유동객의존형과 주택가의존형의 '점포입지요인'이 슈퍼마켓의 성공과 실패에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, Exp(B)로 볼 때 '점포입지요인'이 1단위 개선될 때마다 슈퍼마켓이 성공할 확률이 1.724배 높아짐을 알 수 있다. 그러나 '성장잠재력요인'과 '통행량요인'은 통계적으로 유의하지 않아 성공/실패에 영향을 미친다고 주장할 수 없다. 소비자요인에서는 '직업요인'과 '인구통계요인(소득수준)'이 성공 및 실패에 영향을 미치며, '직업요인'이 1단위 개선될 때마다 성공 확률이 1.568배, '인구통계요인(소득수준)'의 경우 0.639배 높아지는 것으로 나타났다. '경합도요인' 역시 슈퍼마켓의 성공과 실패에 영향을 미쳐, 경쟁상황이 1단위 개선(경쟁 약화)됨에 따라 슈퍼마켓의 실패 확률보다 성공 확률이 1.437배 높아진다는 것을 알 수 있다.

<표 12> 슈퍼마켓의 성공·실패에 미치는 영향요인 분석결과(외적요인)

입지요인	슈퍼마켓 성공·실패요인				
	B	S.E	Wald	유의확률	Exp(B)
점포입지요인	0.545	0.217	6.329	0.012**	1.724
성장잠재력요인	-0.047	0.210	0.051	0.822	0.954
통행량요인	-0.024	0.211	0.013	0.909	0.976
상수	0.608	0.212	8.202	0.004	1.837
분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2
64.762	130.667		0.063		0.086
소비자 요인	슈퍼마켓 성공·실패요인				
	B	S.E	Wald	유의확률	Exp(B)

인구통계요인(양적지표)	0.290	0.211	1.889	0.169	1.337
라이프스타일요인	-0.078	0.204	0.145	0.704	0.925
직업요인	0.450	0.268	2.822	0.093**	1.568
인구통계요인(소득수준)	-0.448	0.209	4.580	0.032**	0.639
상수	0.632	0.218	8.407	0.004	1.881
분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2	Nagelkerke R^2	
67.619	127.581		0.090	0.123	
경쟁자 요인	슈퍼마켓 성공·실패요인				
	B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)
경합도요인	0.363	0.219	2.735	0.098*	1.437
상수	0.587	0.207	8.009	0.005	1.798
분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2	Nagelkerke R^2	
63.810	134.539		0.027	0.037	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

슈퍼마켓의 하드웨어 측면에서 대지면적이나 매장면적 등의 '점포규모요인'이 슈퍼마켓의 성공과 실패에 영향을 미치는 것으로 나타났는바, '점포규모요인'이 1단위 개선될 때마다 실패 확률보다 성공 확률이 1.626배 높아지는 것으로 분석되었다. 조사대상 점포 중에서 점포규모(매장면적)가 큰 점포일수록 성공점포가 많다는 것을 의미한다. '용도지역요인'은 그 영향에서 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 소프트웨어 측면에서는 '브랜드요인'이 성패에 영향을 미치는 요인으로 판명되었다. Exp(B)로 볼 때 브랜드인지도 및 선호도가 1단위 높아지면 실패 확률보다 성공 확률이 1.523배 높아진다. 반면, '상품(MD)요인'과 '주력상품·서비스요인'은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 휴먼웨어에서 '인적자원요인'은 유의수준 0.05, 0.1에서 통계적으로 유의하지 않았다. 인적자원요인이 슈퍼마켓의 점포성과에는 영향을 강하게 미치나, 성공과 실패에는 결정적인 영향을 제공하지 않고 있음을 의미한다.

<표 13> 슈퍼마켓의 성공·실패에 미치는 영향요인 분석결과(내적요인)

하드웨어 측면	슈퍼마켓 성공·실패요인				
	B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)
점포규모요인	0.486	0.213	5.227	0.022**	1.626
용도지역요인	0.069	0.215	0.103	0.748	1.072
상수	0.598	0.210	8.086	0.004	1.818

분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2	
58.095	131.862		0.052		0.071	
소프트웨어 측면	슈퍼마켓 성공·실패요인					
	B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)	
상품(MD)요인	0.127	0.209	0.372	0.542	1.136	
브랜드요인	0.421	0.215	3.817	0.051*	1.523	
주력상품·서비스 요인	-0.207	0.205	1.022	0.312	0.813	
상수	0.596	0.210	8.063	0.005	1.815	
분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2	
69.524	132.063		0.050		0.068	
휴먼웨어 측면	슈퍼마켓 성공·실패요인					
	B	S.E.	Wald	유의확률	Exp(B)	
인적자원요인	0.079	0.205	0.149	0.700	1.082	
상수	0.568	0.203	7.807	0.005	1.765	
분류정확 %	-2 Log 우도		Cox와 Snell의 R^2		Nagelkerke R^2	
63.810	137.297		0.001		0.002	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

3.3 도시형·농촌형 점포에 미치는 영향요인 분석

도시형 점포에서 '점포입지요인'이 중요한 영향요인으로 점포성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 농촌형 점포에서는 '점포입지요인'과 '통행량요인'이 슈퍼마켓의 점포성과에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. '성장 잠재력요인'은 도시형과 농촌형에서 모두 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. '점포입지요인'은 도시형과 농촌형 모두에서 점포성과에 영향을 미치는 것으로 분석되어 출점에서 입지의 중요성이 검증된 결과로 볼 수 있다. 한편, 농촌형 슈퍼마켓의 경우 차량 및 보행자의 통행량 정도를 나타내는 '통행량요인'이 점포성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 14> 슈퍼마켓의 도시형·농촌형 점포에 미치는 영향(외적요인)

입지요인	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		

(상수)	23730		15.05	0.000	26713		13.50	0.000
점포입지요인	3308	0.256	2.09	0.041**	3527	0.281	1.85	0.072**
성장잠재력요인	2048	0.161	1.31	0.194	2574	0.202	1.32	0.196
동행량요인	1957	0.154	1.24	0.219	4118	0.296	1.89	0.067**
F값	2.508				3.232			
유의확률	0.067				0.034			
R 제곱	0.110				0.212			
소비자 요인	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		
(상수)	23961		14.090	0.000	27912		13.398	0.000
인구통계요인 (양적지표)	14	0.001	0.006	0.995	6035	0.532	3.750	0.001***
라이프스타일요인	-2579	-0.204	-1.690	0.096*	-3677	-0.285	-2.035	0.049**
직업요인	2636	0.241	2.033	0.046**	-3743	-0.171	-1.208	0.235
인구통계요인 (소득수준)	-2930	-0.246	-2.070	0.043**	-3023	-0.206	-1.461	0.153
F값	2.864				4.841			
유의확률	0.031				0.003			
R 제곱	0.160				0.356			
경쟁자 요인	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		
(상수)	23576		14.295	0.000	26981		12.581	0.000
경합도요인	2553	0.182	1.467	0.147	4092	0.314	2.038	0.049**
F값	4.599				4.599			
유의확률	0.034				0.034			
R 제곱	0.043				0.043			

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

소비자요인에서 도시형 점포는 소비자의 '라이프스타일요인', '직업요인', '인구통계요인(소득수준)'이 점포성과에 영향을 미치나, '인구통계요인(양적지표)'는 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 영향의 강도를 볼 때 소득수준이 높고, 소비자의 직업분포, 그리고 라이프스타일 순으로 성과에 영향을 주고 있는 것으로 분석되었다. 농촌형 점포의 경우 '인구통계요인(양적 지표)'과 '라이프스타일요인'이 점포성과에 영향을 미치나, '직업요인'과 '인구통계요인(소득수준)'은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 농촌형 슈퍼마켓은 인구수

등의 양적측면에 중요한 성공요인이 된다는 점을 시사한다. 한편, '경합도요인'은 도시형 점포와 농촌형 점포 모두에서 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

<표 15> 슈퍼마켓의 도시형·농촌형 점포에 미치는 영향(내적요인)

하드웨어 측면	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		
(상수)	23996		16.996	0.000	24112		12.381	0.000
점포규모요인	6092	0.495	4.492	0.000***	771	0.056	0.374	0.710
용도지역요인	-322	-0.027	-0.241	0.810	5757	0.396	2.624	0.013**
F값	10.155				3.623			
유의확률	0.000				0.037			
R 제곱	0.247				0.164			
소프트웨어 측면	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		
(상수)	24568		15.804	0.000	25441		13.191	0.000
상품(MD)요인	2316	0.190	1.571	0.121	5774	0.408	2.764	0.009**
브랜드요인	3609	0.264	2.184	0.033**	1487	0.126	0.848	0.402
주력상품 서비스 요인	-1177	-0.096	-0.794	0.430	-2456	-0.177	-1.194	0.240
F값	2.588				3.686			
유의확률	0.061				0.021			
R 제곱	0.113				0.235			
휴먼웨어 측면	도시형 슈퍼마켓				농촌형 슈퍼마켓			
	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의확률
	B	베타			B	베타		
(상수)	23911		16.148	0.000	25352		12.252	0.000
인적자원요인	4478	0.390	3.358	0.001**	1624	0.098	0.606	0.548
F값	11.279				0.367			
유의확률	0.001				0.548			
R 제곱	0.152				0.010			

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

하드웨어 측면과 관련하여 도시형 점포는 '점포규모요인'이 점포성가에 영향을 미치고 있으나, '용도지역요인'은 통계적으로 유의하지 않아 성과에 영향을

미친다고 주장할 수 없다. 도시형의 경우 점포의 대규모 전개의 필요성이 높음을 암시한다. 농촌형의 경우 '용도지역요인'이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 중심지에 위치한 점포가 점포성과에 긍정적으로 작용하고 있음을 나타낸다. 반면, '점포규모요인'은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다.

소프트웨어 측면과 관련하여 도시형 점포의 경우 '브랜드요인'이 통계적으로 유의한 것으로 분석되어 점포성과에 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 그러나 '상품(MD)요인'과 '주력상품·서비스요인'은 통계적으로 유의하지 않아 도시형 슈퍼마켓의 성과에 영향을 미친다고 주장할 수 없다. 도시의 슈퍼마켓의 경우 점포이미지 및 브랜드관리에 대한 접근이 필요함을 의미한다. 반면, 농촌형의 경우 '상품(MD)요인'이 점포성과에 영향을 미치고 있으나, '브랜드 요인'과 '주력상품·서비스요인'은 통계적으로 유의하지 않아 성과에 영향을 미친다고 주장할 수 없음을 알 수 있다. 농촌형의 경우 상품의 폭과 깊이 등의 종합적인(full-line) 상품구성에 대한 소비자요구가 반영된 것으로 볼 수 있다.

휴먼웨어와 관련하여 도시형 슈퍼마켓은 '인적자원요인'이 점포성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 농촌형의 경우 '인적자원요인'은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 조사되었다.

V. 결 론

1. 요약 및 시사점

측정된 변수들에 대한 상관분석과 선정된 38개 변수를 가지고 분석한 결과를 정리하면, 첫째 다중회귀분석 결과 '상권내 인구수', '소득수준', '경쟁점 가격수준', '매장면적', '상품구색', 그리고 '종업원 역량' 등이 슈퍼마켓(하나로마트)의 점포성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 영향을 미치는 정도를 순위별로 보면 '종업원 역량', '상권내 인구수', '경쟁점 가격수준', '매장면적', '소득수준', '상품구색'의 순으로 나타났다. 둘째, 업계 평균 대비 성공 및 실패점포로 구분하여 로지스틱 회귀분석을 통해 영향관계를 살펴본 결과 '상권내 인구수', '경쟁점포 수', '브랜드선호도' 지표가 높은 점포일수록 성공확률이 높은 것으로 판명되었다. 셋째, 지역간 특성과 차이를 보기 위해 도시형 점포와 농촌형 점포의 영향요인을 로지스틱분석을 통해 살펴본 결과 '도로조건', '상권내 인구수',

직업유형', '경쟁점과의 거리', '용도지역'이 도시형 및 농촌형 점포에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

또한, 본 연구의 신뢰도와 설명력을 제고하기 위해 38개 변수를 요인화(요인분석)하여 각 요인별 분석을 한 결과를 정리하면 첫째, 업계 평균보다 성과가 높은 성공적 점포의 경우 '점포입지요인', '직업요인', '인구통계요인(소득수준)', '경합도요인', '점포규모 요인', '브랜드요인'이 우수하게 나타나, 이들 요인이 강할수록 성공확률이 높은 것으로 조사되었다. 둘째, 도시형과 농촌형 점포의 성공요인 분석 결과 도시형 슈퍼마켓의 경우 '점포입지요인', '라이프스타일요인', '점포규모요인', '브랜드요인', '인적자원요인'이 우수할수록 점포의 성공확률이 높아지는 것으로 조사되었으며, 농촌형 슈퍼마켓의 경우 '통행량요인', '인구통계요인(양적 지표)', '용도지역요인', '상품(MD)요인'이 우수할수록 성공확률이 높아지는 것으로 판명되었다.

2. 연구의 한계 및 향후과제

본 논문에서 슈퍼마켓의 경영성과에 영향을 미치는 변수와 요인을 규명할 수 있었다. 특히, 슈퍼마켓의 내적, 외적요인에 대한 전반적인 변수를 검증과정을 통해 영향관계 및 성공 및 실패요인, 입지유형별 영향관계를 체계적으로 분석하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 아울러, 본 연구는 다음과 같은 한계점도 내포하고 있다. 이는 첫째, 표본점포(sample stores)가 105개로 제한적이었다는 점, 둘째, 변수의 측정 문제로서 품질(신선도), 브랜드 평가, 서비스 수준 등에서 응답자의 주관적 의견이 반영될 가능성이 있다는 점, 셋째 표본점포 중 점포 단위의 특성(uniqueness)과 상권의 범위 등이 명확하게 한정하기가 어려웠다는 점을 들 수 있다.

본 연구는 그 대상이 농협 하나로마트에 한정됨으로써 농협 하나로마트에는 실용적 모형이 될 수 있겠으나, 이 연구모형을 일반 슈퍼마켓에 확장하여 적용할 수 있도록 향후 연구가 지속되어야 할 것이다. 또한 본 연구에서 밝혀진 영향요인을 단위 점포 혹은 특정 지역에서 실용적으로 적용할 수 있도록 미시적인 연구모형을 개발되어야 할 것이다. 아울러, 본 모형을 토대로 입지선정(site selection), 점포선택(store choice) 모형에 응용될 수 있도록 해야 할 것이다. 본 연구모형이 슈퍼마켓 뿐만 아니라 편의점, 할인점, 백화점 등의 타 유통업체 뿐만이 아니라 은행, 패스트푸드, 프랜차이즈(franchise) 등의 다른 업종에도 적용될 수 있도록 하는 문제는 향후 연구과제로 넘기도록 한다.

참고 문헌

- 김원수(2002), 소매기업경영론, 경문사
- 서성한(1998), 소비자 행동의 이해, 박영사
- 이훈영(1994), 금융신상품 성공요인과 매개요인에 관한 연구, 경영학연구, 제24권 1호, 1995년 2월
- _____(2002), e-마케팅플리스, 무역경영사
- _____(2004), 이훈영교수의 통계학, 도서출판 청람
- 한국체인스토어협회(2005), 유통업체연감, 체인스토어협회 출판부
- Arnold S.J., & Oum T.H., & Tigert D.J., "Determinant attributes in retail patronage seasonal, temporal, regional and international comparisons", *Journal of Marketing Research*, 20(2), 1983, pp. 149-157.
- Bates, A.D., *Retailing and its Environment*, 1979.
- Bell, D.R., & Lattin, J.M.,(1998), Shopping Behavior and consumer preference for store price format; why"Large Basket" shoppers prefer EDPL., *Marketing Science* 17, 66-88.
- Berman, R., & J.R., Evans, *Retail Management, A Strategic Approach*, 1979.
- Cathy H., & Mark D., The location and merchandising of non-food in supermarkets, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.24, No.3, 1996, pp. 17-25.
- Corstens J., & Corstens, M., *Store Wars, The Battle for Mind Space and Shelvespace*. Wiley, Chischester, 1995.
- Craig C.S.A. Ghosh & McLafferty S.L., "Models of the Location process: a Review", *Journal of Retailing* 60(1), 1984, pp.5-36.
- Darden W. R., "A Percentage Model of Consumer Behavior", in R. W. Stamfl and E. Hivschman, eds., *Competitive Structure in Retail Markets; the Department Store Perspective*, Chicago: AMA, 1980, pp.45-47.
- Dawson J., "Is there a new commerce in Europe?", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol.11 No.13, July, 2001, pp.278-99.
- Eppli M.J., & Shilling J.D., Changing economic perspectives on the theory of retail location, In: Benjamin, J.D.,(ed), *Megatrends in Retail*
-

- Real Estate, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1996.
- Finn A., & Louviere J.J., "Shopping center Patronage Models: Fashioning a Consideration set segmentation Solution", *Journal of Business Research*, Vol. 21, 1990. pp.259-275.
- Folks N., & Wheat R.D., "consumer's price perceptions of promoted products", *Journal of Retailing*, Vol.71, No.3, 1995, pp 317-28.
- Fotheringham A.S., "Market Share Analysis Techniques a Review and Illustration of Current US Practice", in Wrigley, N., eds., *Store Choice, Store Location and Market Analysis*, Routledge, New York, pp.120-159.
- Fotheringham A.S., "Market share analysis techniques a review and illustration of current US practice", in Wrigley, N(eds), *store choice, store location and market analysis*, Rountledge, New York, 1998, pp. 120-159.
- Gautschi D.A., "Specification of patronage models for retail center choice," *Journal of Marketing Research*, 18, 1999. 162-174.
- Ghosh A., "The Value of Mall and Other Insights from a Revised Central Place Model", *Journal of Retailing*, Vol. 62(1), 1986, pp.79-97.
- Gourville J.T., "Pennies-a-day: the effect of temporal reframing on transaction evaluation", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, March, pp. 395-408.
- Grewal D., & Marmonstein H., & Sharma A., Communicating price information through semantic cues: the moderating effects of situation and discount size", *Journal of Consumer Research* Vol. 23, Sept. 1998, pp. 148-155.
- Hans S., & Solgaard T.H., A hierarchical Bays model of choice between supermarket formats, *Journal of Retailing and Consumer Service* 10, 2003 pp. 169-180.
- Hansen M.H., & Weinberg C.A., "Retail Market Share in a Competitive Market", *Journal of Marketing*, 56(2), 1979, pp.37-46.
- Hortman S.M., & Allaway A.W., & Mason J.G., & Rasp, J., 1990. Multi-segment analysis of supermarket patronage. *Journal of Business Research* 21, 209-223.
- Jones K.G., & Mock D.R., "Evaluating retail trading performance" in R.L Davis and D.S Rogers(eds), *store location and store assessment research* New York, John Wiley and Son, 1984.
- Jones K., & Biasiotto M., "Internet retailing: current hype or future
-

- reality", *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.9. No.1. 1999, pp.8-10
- Kotler P., *Marketing Management*, 8th ed., Prectice-Hall, 1994, p.342.
- Levy M., & Weitz B., *Retailing Management*, 4th Edition. McGrawHill?Irwin, New York, 2001.
- Lockett A.G., & Holland C.P., "Competitive advantage using IT in retailing: myth or reality", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.9. No.1. 1991, pp.8-10.
- Morgenstein M., & Strogin H., *Modern Retailing: Principles and Practices*, 1981.
- Nobuhiko Terui., *Measuring delayed and lont-term effects of pricing decisions on market share*, *Marketing intelligence & Planning*, Vol.22 No.3, 2004, pp 264-283
- Richard B., & Paul Freathy, *Motivating the employee in the independent retail sector*, *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol.4 No.3, 1997, pp.201-208.
- Sheth, J., "Intergrative Theory of Patronage and Behavior", in *Patronage Behavior and Retail Management*, New York : North-Holland, Elsevier Science Publishing Company, Inc.,1983, p.19.
- Stanley T.J., & Sewall M.A., "Image Inputs to a Probabilistic Model: Predicting Retail Potensial", *Journal of Marketing*, Vol. 40, 1976, pp.48-53.
- Thurstone L., "A Law of Comparative Judgement", *Psychological Review*, Vol. 34, 1927, pp.273-286.
- Tigert D., & Arnold S.J., " Comparative Analysis of Determinants of Patronage", 1981.