

## 중소기업 CRM 전략에 관한 시스템 다이내믹스 접근\*

박기남\*\* · 김병찬\*\*\*

### 〈 목 차 〉

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| I. 서론               | 4.1 T유통의 CRM 전략방향   |
| II. 이론적 고찰          | 4.2 시뮬레이션 모형        |
| 2.1 소매업의 경쟁환경       | V. 시스템 다이내믹스 분석결과   |
| 2.2 소매점 성과의 영향요인    | 5.1 CRM 전략 시뮬레이션 결과 |
| III. 연구방법론          | 5.2 CRM 전략의 기대 경영성과 |
| 3.1 연구방법의 적용절차      | VI. 결론              |
| 3.2 시스템 다이내믹스 고찰    | 참고문헌                |
| IV. 시스템 다이내믹스 시뮬레이션 | Abstract            |

### I. 서론

유통환경의 변화는 소매점을 중심으로 급격하게 이루어지고 있다. 소매업 분야에서 이루어지는 경쟁상황은 날이 갈수록 치열해지는 양상을 띄고 있으며 전면전의 양상을 보이고 있다. 이러한 경쟁심화는 초기 저가경쟁의 형태로 나타나서 각 소매점들이 최저가격보상제와 같은 극단적인 가격경쟁을 가져오게 되었다. 이것은 각 소매점들이 초기 시장진입을 위한 기업인지도 향상이나 고객의 유인책으로는 좋은 방안이

있을지 모르지만 결과적으로 소매업 분야의 마진률을 낮추어 상호간의 무한 유흥경쟁이라는 악순환 고리를 탄생시키는 결과를 가져오게 되었다. 이러한 악순환 고리는 대형 백화점이나 할인점과 같이 규모의 경제달성이 용이하고 상대적으로 교섭력이 강한 소매점의 경우 그 심각성이 작을 수 있지만 중소형 소매점의 경우 커다란 타격을 입을 수밖에 없는 경쟁전략 방식이다. 따라서 중소형 소매점들의 경쟁방식은 가격요인을 강조하는 원가전략이 아닌 차별화 전략을 통하여 극복하는 것이 바람직한데 소매업에서 가격 이외의 어떠한 요인을 통한 차별화가 가능한지

\* 이 논문은 2010년 한국정보시스템학회 추계학술대회에서 최우수 논문으로 선정되었으며 2010년도 동의대학교 교내연구비 지원에 의한 것임.

\*\* (교신저자) 동의대학교 e비즈니스학과 교수, knpark@deu.ac.kr

\*\*\* 동의대학교 경영학 박사, wklee@seowon.com

그리고 각 차별화요인들과 가시적으로 드러나는 경영성과와의 연관성을 확인할 수 있는지가 중요한 연구명제라고 할 수 있다. 지금까지 입지상권, 거리, 서비스 수준, 제품, 가격, 편의시설, 촉진 등이 이론적으로 소매업의 주요 차별화 요인들로 알려져 왔다. 그러나 소매기업들을 대상으로 각 차별화 요인들의 실제 적용을 실증적으로 분석한 연구는 매우 드물다. 특히 최근에는 브랜드 가치나 CRM 전략과 같은 새로운 차별화 요인들이 소매업에 대두되고 있으나 이들 요인에 대한 경영성과를 가늠해 볼 수 있는 실증연구도 매우 드물다. 따라서 본 연구는 지금부터 새롭게 변화되는 경쟁상황 속에서 경쟁기업에 비하여 어떠한 추가적인 차별화 요인들이 존재하는지 시스템 다이내믹스의 인과지도를 통하여 분석하고, 새롭게 발굴한 차별화 요인들을 바탕으로 차별화 전략모형을 작성하여 예상성과를 시뮬레이션 한다. 즉, 제안한 추가적인 차별화 요인들을 활용한 전략모형을 통하여 향후 “T유통”이 어떠한 경영성과를 기대할 수 있는지 시스템 다이내믹스 기법을 적용하여 검증하고자 한다.

지금까지의 소매점에 관한 이론들로부터 분석되어 온 차별화 요인에는 입지상권, 서비스 요인, 거리요인, 제품요인, 가격요인, 편의시설요인, 촉진요인 등이 있는데 체인형 슈퍼마켓인 T유통을 통해서 확인할 수 있는 전통적 차별화 요인은 입지상권요인, 서비스요인, 제품요인, 가격 촉진요인이었다. 그러나 체인형 중소 슈퍼마켓이 확산되고 있는 지금까지와는 다른 경쟁환경 속에서 T유통이 생존하고 성장하기 위해서는 새로운 형태의 차별화 요인이 필요한데 T유통에서 장기적으로 필요한 차별화 전략모형을 인과지도로 구현하고 시뮬레이션 하여 그 결과를 실제 T

유통의 자료들과 맞추어보면서 새로운 형태의 차별화 요인들을 발굴하고 이들 요인들이 기업 성과에 미치는 영향정도를 가늠하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 소매업의 경쟁환경

흔히 소매관련 연구에서 진행되는 소매점 형태로는 백화점, 대형할인점, 슈퍼마켓, 대리점, 재래시장, 편의점 등으로 구분하는 것이 보편적이다. 대형할인점의 시장진입으로 촉발된 소매업간의 경쟁은 지금까지 매우 치열하게 전개되었고 많은 소매기업들이 상당한 타격을 입은 것도 사실이다. 그러나 지금까지의 실증적 연구결과를 종합해보면 같은 소매업이라고 하더라도 업체에 따라서 고객이 기대하는 서비스, 상품, 가격 및 촉진활동이 다르다는 것이 일반적인 결론이다. 그렇다면 고객이 기대하는 서비스, 상품, 가격 및 촉진활동 등을 차별화할 경우 각 업체간의 상호 공존이 가능할 수 있다는 것을 시사하며 또한 이러한 차별화 전략은 대형할인점에 맞 대응할 수 있는 좋은 무기가 될 수 있다는 것을 의미한다. <표1>은 제품구성과 소매업체를 소비자의 구매를 통하여 분석한 자료로서, 어떤 업체의 경쟁력이 취약한지를 보여준다.

자료에 의하면, 식품류 비중이 높을 수밖에 없는 슈퍼마켓에서의 소비자 식품류 선택비중이 낮아지고 반대로 편의점과 대형할인점의 식품류 구매비중은 증가하고 있어서 슈퍼마켓이 가장 취약한 경쟁력을 가지고 있다. 산업자원부(2002)에서의 전국적인 조사결과도 슈퍼마켓,

<표 1> 상품종류별 구매장소에 대한 거시적 통계자료

| 업체      | 편의점   |       | 슈퍼마켓  |       | 대형<br>할인점 |       | 백화점   |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
|         | 1999  | 2000  | 1999  | 2000  | 1999      | 2000  | 1999  | 2000  |
| 식품류     | 58.4% | 64.6% | 41.8% | 37.4% | 57.7%     | 58.6% | 21.1% | 15.7% |
| 의류      | -     | -     | -     | -     | 9.5%      | 10.8% | 46.6% | -     |
| 주방용품    | -     | -     | -     | -     | 6.7%      | 6.3%  | 4.2%  | 5.3%  |
| 전기가전    | -     | -     | -     | -     | 8.9%      | 7.6%  | 5.7%  | 6.2%  |
| 가구인테리어  | -     | -     | -     | -     | 3.4%      | 2.7%  | 3.8%  | 4.7%  |
| 신변잡화일용품 | 17.7% | -     | 20.1% | 20.9% | 10.3%     | 8.8%  | 16.9% | 16.6% |
| 기타      | 23.9% | 25.2% | 38.1% | 41.7% | 3.7%      | 5.2%  | 1.7%  | 2.1%  |
| 합계      | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%      | 100%  | 100%  | 100%  |

재래시장 등 중소기업의 경쟁력이 지속적으로 약화되고 있고, 유통효율성과 소비자 편익이 증가되는 방향으로 산업구조 조정이 이루어지고 있음을 보여준다.

그러나 중소기업이 운영하는 소매업의 총 연간시장규모는 약 105조로 전체 매출액의 73%를 차지하고 있고, 소매업 종사자의 94%를 차지하는 무시할 수 없는 수치이며(박성용, 2003) 많은 제품분야에서 백화점, 할인점, 슈퍼마켓들과 중복된 제품을 가지고 무한 경쟁을 벌이고 있음을 알 수 있다.

## 2.2 소매점 성과에 영향요인

전절에서 수행한 경쟁상황 분석을 통해서 첫째, 업체 간 중복된 제품구색은 경쟁력이 약한 쪽이 치명적 타격을 입는다는 것과 둘째, 업체 간 고객의 기대요인과 이미지 구성요소에 차이가 있음을 발견하였다. 이것은 대형할인점과 유사한 상품구색이나 서비스를 제공할 경우 대형

할인점의 교섭력과 경쟁력으로 인하여 큰 타격을 입지만 고객의 차별화된 기대요인과 이미지 구성요소를 잘 활용하여 차별화된 상품구색과 서비스를 제공할 경우 업체 간 상호보완적 요소가 존재하며 성공을 거둘 수 있음을 암시하고 있다. 이성근과 최지호(2005)가 파악한 소매점 성과에 영향을 미치는 요인을 다음 <표2>와 같이 재분류하였다. 기존에 연구된 주요 요인을 분석하면 첫째 상권과 관련된 입지요인, 둘째 제품, 서비스 가격, 품질 및 촉진과 관련된 마케팅전략 요인, 셋째 관리자, 주차, 부대시설 등 소매점 운영요인으로 요약할 수 있다.

### (1) CRM 요인

고객관계관리(CRM)는 Berry(1983)의 관계마케팅에서 비롯되었으며 상호 이해관계자들 간의 관계강화를 주로 의미하였다. 이훈영(2001)은 CRM을 고객정보를 이용하여 고객과의 관계를 유지하고 확대, 개선시킴으로써 고객만족과 기업발전을 추구하는 고객관련 프로세스로 정의

하였다. 또 Greenberg(2001)는 CRM을 훈련된 비즈니스 전략으로 유익한 고객관계를 오랜 기간 유지하고 창조하는 것으로 정의하였다.

이병화와 심화진(2006)은 CRM을 고객접촉을 통하여 고객관계를 구축하고 고객에게는 가치만족을, 기업에는 장기적 수익성 확보를 제공

<표 2> 소매점 성과의 영향요인\*

| 요인         |            | 측정변수 및 연구자   |
|------------|------------|--|
| 상권 및 입지 차원 | 상권잠재력요인    | - 시장의 크기(Hise et. al 1983; Lewison & Delozier 1989)  |
|            | 상권의 접근성 요인 | - 물리적 및 시간적 거리(Bellenger 1977; Gentry & Burns 1977; Houston & Stanton 1984; Huff 1963, 1966; Jain & Mahajan 1979)<br>- 접근시간(Weisbrod et. a3 1984)<br>- 교통흐름(Gentry & Burns 1977; Mahajan et. al 1985)<br>- 도로의 수(Mahajan et. al 1985)<br>- 접근비용(Weisbrod et. al 1984)<br>- 입지의 편리성(Bearden 1977; Bellenger 1977; Hansen & Deutscher 1977; Malhotra 1983)   |
|            | 입지특성요인     | - 간판의 시계성(Mahajan et. al 1985)<br>- 주변빌딩의 연령(Mahajan et. al 1985)<br>- 임차 또는 리스율(Mahajan et. al 1985)<br>- 상업공간의 공율(Mahajan et. al 1985)<br>- 주변 상업 공간(Bellenger 1977; Gentry & Burns 1977)  |
|            | 경쟁요인       | - 경쟁자 규모/위치(Mahajan et. al 1985; Weisbrod et. al 1984)<br>- 유사판매점의 수(Hise et. al 1983)   |
|            | 점포특성요인     | - 점포의 크기(Huff 1963, 1966)<br>- 점포의 시설(Malhotra 1983)   |
| 소매점 마케팅전략  | 마케팅 요인     | - 상품 다양성(Bearden 1977; Gentry & Burns 1977; Hansen & Beutscher 1977; Malhotra 1983)<br>- 종업원 서비스(Bearden 1977; Bellenger 1977; Gentry & Burns 1977; Hansen & Deutscher 1977; Malhotra 1983)<br>- 가격조건(Bearden 1977; Gentry & Burns 1977; Hansen & Deutscher 1977; Malhotra 1983)<br>- 품질(Bearden 1977; Bellenger 1977; Hansen & Deutscher 1977)<br>- 광고(Gentry & Burns 1977; Hansen & Deutscher 1977)  |
| 소매점 운영     | 관리자 요인     | - 연령, 연간수입, 결혼여부, 교육수준, 자녀의 수, 주당영업시간, 소매영업<br>- 경험, 현재 지위에서의 경험 기간, 현재 종업원과의 근무 경험기간(Hise et. al 1983)  |
|            | 운영 요인      | - 분위기(Bearden 1977; Bellenger 1977)<br>- 장식(Bellenger 1977)<br>- 주차(Bearden 1977; Gentry & Burns 1977; Hansen & Deutscher 1977)<br>- 부대시설(Bellenger 1977)<br>- 청결성(Bellenger 1977; Gentry & Burns 1977; Hansen & Deutscher 1977)<br>- 정산카운터의 수(Jain & Mahajan 1979)<br>- 신용사용여부(Jain & Mahajan 1979)<br>- 안전(Bellenger 1977)<br>- 규모, 고정자산, 재고수준, 영업년도, 점포당 종업원(Hise at. al 1983)<br>- 운영시간(Gentry & Burns 1977)<br>- 환불, 배달, 점포의 레이아웃, 거래 후 만족(Hansen & Deutscher 1977)<br>- 점포의 명성(Hansen & Deutscher 1977; Gentry & Burns 1977) |

\* 이성근과 최지호(2005)가 제시한 내용을 재구성함

하기 위한 전략으로 정의하였다. 이유재(2001)는 고객정보나 거래데이터를 통해 개별고객과 밀착하고 더 큰 만족을 제공하여 기업의 수익성을 증대하는 것이 CRM으로 정의하였다. CRM의 정의에서 나타나는 CRM성과를 종합하면 장기적 관점, 수익성 향상, 고객가치 증대로 요약된다. 오늘날 장기적인 관점에서 고객과의 관계를 형성하여 경쟁기업들과 차별화를 구현하는 것은 모든 유통기업의 중요과제가 아닐 수 없다. 고객과의 관계를 유지하고 발전시키기 위해서는 고객접점을 맡고 있는 판매사원들의 역할이 매우 중요하다. 판매사원들은 시장의 고객과 직접 접촉하여 고객욕구의 변화를 신속히 감지하고 고객의 다양한 정보를 획득 및 활용함으로써 고객들의 기대에 부응하는 서비스와 상품을 제공하는 역할을 수행한다. 이러한 판매사원들의 역할이 중요해지면서 기업들은 판매사원들의 판매활동을 지원하기 위한 다양한 노력을 수행하고 있는데 크게 기술적 지원활동과 판매사원들의 역량강화를 위한 투자를 수행하고 있다. 그러나 이것 이외에도 CRM마케팅이 제대로 이루어지기 위해서는 판매사원의 개인적 특성과 관련된 적응적 판매행위가 매우 중요하다. 이형택 등(2007)이 정의한 적응적 판매행위는 “판매상황에 관한 지각된 정보에 기초하여 고객과의 상호작용 중이거나 상호작용 전반에 걸쳐 판매 행위를 변경하는 것”을 의미한다. 즉, 판매사원은 상황이나 고객의 개별 욕구에 따라 커뮤니케이션 스타일과 내용을 자유자재로 수정하는 것이라고 할 수 있다. 사실, 판매사원은 판매과정에서 이질적인 고객이나 독특한 상황에 직면하는 일이 많다. 이러한 변형된 판매상황에서 판매하고자 하는 제품이나 서비스를 가장 매력적인 것으로 인

식시키며 가장 적절한 판매행위를 수행하는 능력이 요구된다. Goolsby, Lagace and Boorum(1992)에 의하면 이러한 능력은 성별에 따라 차이가 있으며, 영업사원의 성과, 기술적 지식축적, 정보제공 등과 관계가 있는 것으로 조사되었다. 또 Kim et al.(2004)은 고객정보 가치에 대한 지각이 CRM 실행강도와 CRM 성과를 거쳐서 제조업자-소매상의 관계 품질에 영향을 미친다고 주장하였다. 고객정보에 대한 지속적 업데이트는 개인화된 커뮤니케이션과 맞춤 서비스의 제공으로 고객의 욕구를 더 잘 충족시킬 수 있으며(Bennett, 1996), 이를 이용하면 판매사원은 고객과 더 가까워지고 친숙해지며 고객들이 느끼는 친밀도는 매우 높아진다(Treacy and Wierseman, 1993). 종합하면 보다 장기적인 차별화 요인으로 CRM은 매우 중요한 차별화 요인이며 기업성과에 직접적인 영향을 미치려면 고객정보에 대한 지속적 업데이트 등 CRM정보의 품질관리가 중요한 요소이고 판매사원의 적응적 판매행위를 지원하기 위한 기업의 축적된 지식 및 정보제공이 중요하다는 것을 알 수 있다.

## (2) CRM을 활용한 브랜드 요인

일반적으로 소매기업의 브랜드는 브랜드 운영형태에 따라, 소매업을 운영하는 지주 회사인 기업 브랜드(company brand), 소매점 이름인 소매점 브랜드(retail brand), 그리고 소매점에서 판매하는 유통업체 브랜드인 PB(private brand)상품 세 가지로 구분된다. 사실 본 연구의 관심영역은 CRM을 활용한 소매점 브랜드가 소매점 경쟁력 강화를 위한 핵심적 역할을 수행할 수 있는지를 규명하는 것인데 소비자들은 소매점 브랜드를 소매점 선택과 제품 품질 평가를 위한 중요한

외재적 단서로 이용한다는 것이 밝혀졌다 (Dodds 1991; Grewal, Baker, and Borin 1998). 서용구와 임승희(2006)에 따르면 소비자들은 더 큰 브랜드 가치를 지각하는 소매점을 이용하게 되며, 그러한 소매점에서 판매하는 제품품질을 보다 호의적으로 판단하고 신뢰한다.

이것은 CRM을 활용하는 소매점 브랜드가 제품신뢰도에 미치는 영향을 보여주는 사례이며 이와 더불어 CRM을 활용하는 소매점 브랜드의 중요성은 소매점 브랜드와 기업 브랜드, 그리고 PB간의 관계적 특성을 통해서도 확인가능하다. 서용구와 임승희(2006)에 의하면 소매점 브랜드가 제공하는 공간은 매장방문 고객들에게 실질적 경제행위 공간으로서 소매점 브랜드에 대한 고객의 긍정적 평가는 결국 기업 브랜드 가치에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며 이것은 기업 브랜드의 재정적, 마케팅적 시너지 효과를 가져온다. 한편 CRM을 활용하여 소매점 브랜드는 PB의 상위 브랜드로서 소비자나 직면하는 일차적인 접점 브랜드가 될 수 있으며 PB소비를 유발시키는 공간적 의미도 제공하므로, 소매점 브랜드의 가치는 PB가치에 직접적인 영향을 미친다. 이와 관련해 최근 몇몇의 연구 결과들은 소매점 로열티와 PB 브랜드 구매 가능성간의 긍정적 관계를 실증적으로 규명하였다(박진용 2004; Bonfrer and Chintagunta 2003; Corstjens and Lal 2000; Hoch 1996). 결국 CRM을 활용하는 소매점 브랜드는 중요한 차별적 요인이며 기업 브랜드 계층구조상 상향 및 하향의 쌍방향으로 긍정적인 영향을 미치는 중추적 역할을 수행할 수 있다.

## Ⅲ. 연구방법론

### 3.1 연구방법의 적용절차

본 연구는 T유통의 차별화를 위한 CRM 전략 모형을 인과지도를 통하여 각 요인과 기업성과 간의 관계를 형상화하고 각 차별화 요인들이 변화할 경우 기업성과에 미칠 수 있는 영향관계를 규명하기 위하여 인과지도를 시스템 다이내믹스의 stock-flow 다이어그램으로 전환하여 시뮬레이션을 수행한다.

### 3.2 시스템 다이내믹스 고찰

시스템 다이내믹스(system dynamics: SD)는 어떠한 현상을 포괄적으로 이해하고 설명할 수 있도록 개념화하는데 유용한 체계론적 접근방법(system approach)의 하나이며, 또한 시스템을 구성하는 기본적 피드백 루프들(feedback loops)의 인과관계에 대한 확인을 통해 그 시스템의 현상과 구성 요인들의 행동을 시간선상에서 분석하는 동태적 접근방법(dynamic approach)이다. 이러한 시스템 다이내믹스의 활용은 앞서 제시된 시스템 사고를 기반으로 확대되었다. 이러한 시스템 다이내믹스는 구조(structure)가 행태(behavior)를 결정짓는다는 세계관에 기초하고 있다. 여기에서 구조란 피드백 루프(feedback loop)를 말하며, 이러한 피드백 루프는 변수들 사이의 인과관계가 상호 연결되어 하나의 폐쇄 회로를 형성하는 것을 의미한다. 그리고 행태란 동태적 행태유형(dynamic pattern of behavior)을 의미하며, 이는 시스템이 시간의 흐름에 따라 외부로 보여지는 문제(problem) 혹은 사건

(event)이라고 표현할 수 있다. 따라서 어떠한 동태적 행태유형이 나타날 경우, 이러한 행태유형을 만들어 내는 피드백 루프를 찾아낼 수 있으며, 이를 바탕으로 현실 세계의 시스템을 찾아낼 수 있다. 본 연구의 시뮬레이션 모형은 시스템 다이내믹스 모델링 툴인 Vensim DSS를 이용하여 T유통의 내부데이터를 사용하여 시뮬레이션 모형을 작성하였다.

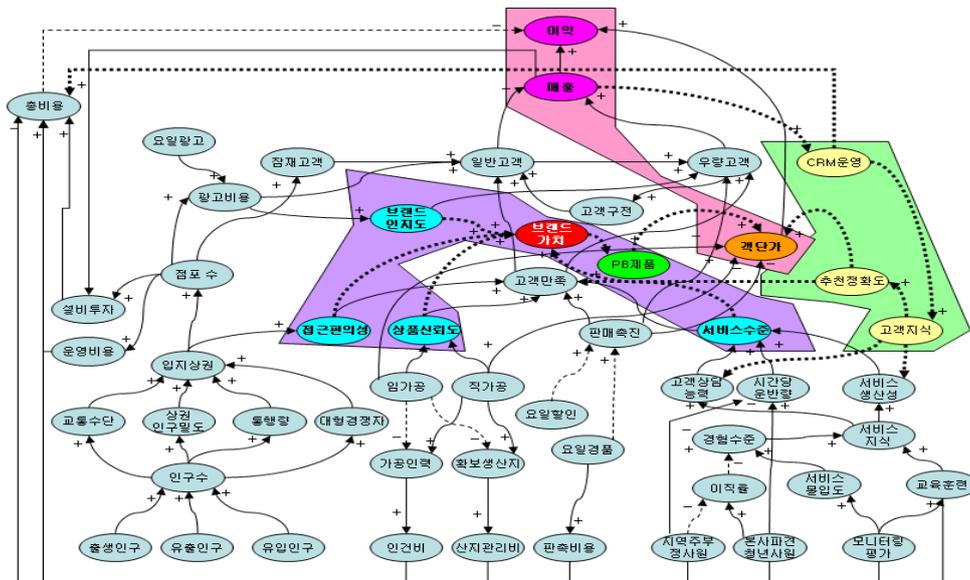
프스타일에 따라서 선택하는 형태로 소비패턴이 정착되고 있다. 이러한 소비패턴은 무차별적인 가격경쟁과 몸집불리기에 치여있는 대형할인점들이 상대적으로 니치마켓으로 알려진 슈퍼마켓 사업진출로 이어지고 있다. 실제로 대형할인점은 포화상태에 처해있지만 슈퍼마켓의 수는 수요에 비하여 부족한 편이기 때문에 홈플러스와 롯데마트가 슈퍼마켓 사업을 추가로 확대하고 있다.

#### IV. 시스템 다이내믹스 시뮬레이션

##### 4.1 T유통의 CRM 전략방향

지금까지 할인점이 포화상태에 이르렀지만 고객의 생활에 있어서, 슈퍼마켓도 필요하다는 소비자의 인식이 확산되면서 대형할인점에 대한 충성도가 낮아지고 다양한 업체를 고객의 라이

지금까지 T유통은 오히려 2006년에 6개의 점포를 개점하였고 2007년에는 7개의 점포를 개점하였으며 2008년에도 10개의 신규점포를 개점하면서 오히려 점포수와 매출액, 당기순이익이 오히려 증가해왔다. 문제는 대형할인점도 스스로의 문제점과 한계점을 알고 있기 때문에 이들도 최대한 자신들의 경험을 살려 슈퍼마켓 사업으로의 진입에 적극적으로 나설 것으로 예상된다. 더구나 지금까지의 소매점 노하우를 슈퍼마켓 사업에 접목시킨다면 상당한 경쟁력을 확보



<그림 1> CRM 전략을 표현한 인과지도

할 수 있다. 만약 대형할인점이 슈퍼마켓에서 같은 업태로 경쟁할 경우, 특히 지금의 모습이 아니라 동일한 신선식품 부문에서 제품차별성을 피할 경우에는 T유통이 추가적으로 어떤 요인을 차별화시키면서 생존할 수 있을 것인지가 향후 T유통의 전략적 과제라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 T유통이 적용할 수 있는 차별화 요인들을 발굴하고 이들 요인들을 활용한 CRM 전략을 개발할 필요가 있다. 본 연구에서 개발한 향후 T유통의 차별화 요인에 입각한 인과지도(causal loop diagrams)는 다음 <그림1>과 같다. 인과지도를 통하여 파악된 가능한 차별화 요인은 CRM 요인, CRM을 활용한 브랜드 가치요인, CRM을 활용한 마진을 제고요인으로 요약된다.

### (1) CRM 전략

지금까지 T유통은 1984년 일본에서 PC를 처음으로 도입하여 물류센터의 재고관리와 회계 및 인사급여 업무를 자동화하였다. 처음에는 외주로 개발하였으나 1년 후 자체인력이 수행하게 되었고 이를 통해 독자적인 유통관리 시스템이 발전할 수 있는 계기가 마련되었다. 1986년에는 UNIX 서버를 도입하고 부서마다 단말기를 설치하여 기본적인 업무들을 컴퓨터로 처리하기 시작하였다. 비록 점포까지 전산화가 진행되지 않았지만 점포의 전표를 전산화함으로써 점포의 상황파악과 그에 따른 적절한 의사결정을 지원할 수 있는 시스템을 구축함으로써 MIS시스템의 근간을 마련하였다. 현재 T유통은 자체 전산 시스템을 통하여 제품관리, 재고관리 및 물류관리를 수행하고 있으며 특히 야채, 과일, 생선까지도 수량기반의 단품관리가 가능할 정도로 완벽한 내부통제 시스템을 가동하고 있다. T유통의

전산시스템은 정보공개, 실시간 업무처리, 정확한 재고관리, 철저한 내부통제시스템 가동으로 요약된다. 그러나 아직까지 고객관리 부문의 정보화는 이루어지지 않고 있다. 고객의 리스트를 보관하지도 않고 있기 때문에 고객니즈 분석, 고객이탈 상황, 객단가, 고객특성과 같은 중요한 고객정보들을 전혀 생산하지 못하고 있으며 단순히 각 점포경영을 담당하고 있는 점장들의 ‘감’에 의존하고 있는 형편이다. 사실, 재고는 단품으로까지 관리하면서 고객관리는 제대로 이루어지지 않고도 지금까지 영업성고가 우수하다는 것은 역설적으로 슈퍼마켓 사업에서 고객관리보다는 재고 및 물류관리가 더 중요하다는 것을 의미할 수도 있다. 그러나 지금까지 T유통의 차별화 전략은 개별 고객을 관리하고 설득하기 보다는 고객들이 신뢰하고 쉽게 방문할 수 있는 매장 환경을 구축하는데 있었기 때문이며 향후에는 개별 고객들의 니즈를 파악하고 고객이탈과 탈환의 상황분석, 객단가 측정, 고객특성 분석과 같은 과학적인 고객관리가 필요할 것으로 판단된다. 특히 신선식품, 직가공식품의 경우 개별 고객의 입맛, 가족의 기호, 지역적 특성, 특이한 상관요인과 같은 요인들은 장기적으로 고객의 충성도를 높이고 심리적 전환비용을 크게 높여서 고객의 이탈을 최소화하는 효과를 거둘 수 있다.

### (2) CRM을 활용한 브랜드 전략

현재까지 T유통의 차별화 전략모형을 인과지도로 분석한 결과 브랜드 인지도, 브랜드 연상, 접근편의성, 제품신뢰도, 서비스 수준은 브랜드 가치를 제고시키는 중요 요인들이라는 것을 브랜드가치 제고에 관한 문헌분석으로 확인하였

다. 브랜드 인지도, 접근편의성, 제품신뢰도, 서비스 수준은 지금까지 T유통의 주요 성공요인이면서 차별화 전략수단으로 활용되어 온 요인들이다. 브랜드 연상이 브랜드 인지도가 더욱 발전한 형태인 것을 감안하면 T유통은 모든 브랜드 가치의 속성요인들을 이미 지금까지 관리한 셈이다. 향후 T유통은 지금까지 관리된 지역의 대표 슈퍼마켓으로서의 브랜드 가치를 적극적으로 활용하는 브랜드 차별화 전략이 요구된다. 특히 PB제품은 다른 제품에 비하여 마진율이 높고 T유통의 브랜드 인지도를 제고시킬 수 있는 수단이기 때문에 효과적인 차별화 수단이 될 수 있다.

### (3) CRM을 활용한 마진률 제고 전략

유통업에서 가장 중요한 업무는 재고관리와 물류에 있다. 이를 위하여 T유통은 재고관리와 로스율을 관리해야 할 필요성을 일찍부터 깨닫고 1980년대부터 재고와 로스율을 집중적으로 관리하는 재고관리부를 신설하여 재고관리 직무를 구매부서와 독립적으로 수행토록 하였다. 이것은 구매와 재고부문의 업무분장을 명확히 함으로써 상호견제와 균형이라는 조직통제 메커니즘이 작동하게 되었고 평균 로스율은 84년 1.5%에서 88년 1%로 낮아졌고 현재 국내 최저수준인 0.2%수준에서 관리되고 있다. 향후 T유통은 보다 체계적인 조직정비가 필요할 것으로 판단된다. 1990년대에 들어서면서 작업생산성을 제고시키기 위한 다양한 실험을 진행하여 생식품 작업장에 배수 및 위생시설을 갖추고, 점포 전체에 계단을 없애고 평면화 시켜서 모든 작업을 카트나 전동차를 활용할 수 있도록 하였고 하루 12시간 근무를 8시간근무로 전환하여 근무시간을 줄이면서 시간당 근무집중도를 높일 수 있도록 전

환하였다. 또 정규적으로만 구성되어 있는 직원 체계를 파트타임 근로자들을 고용하여 인력활용의 유연성을 높였다. 비정규직원들의 업무생산성을 높이기 위하여 업무단순화 및 업무표준화 과정이 진행되게 되었다. 이를 통하여 T유통은 표준점포의 손익분기점을 기존 3000만원 수준에서 2000 - 2500만원 정도로 크게 낮출 수 있게 되어 자체 점포경쟁력이 크게 강화되었다. 또한 PB제품을 포함한 제품 포트폴리오의 최적화와 매장 내 제품배열의 최적화도 마진률을 제고시킬 수 있는 주요 요인이 된다. 향후에는 매장과 관련된 현장업무의 업무표준화 뿐만 아니라 T유통 본사에서 수행하고 있는 지원업무들에 대해서도 직무분석 등과 같은 과학적 관리기법이 도입되어야 하며 경영자 개인의 역량에 크게 의존하는 창업가형 조직구조에서 효율적인 관리형 조직으로 변화하기 위한 조직재설계가 필요할 시점으로 판단된다.

## 4.2 시뮬레이션 모형

### (1) CRM 전략

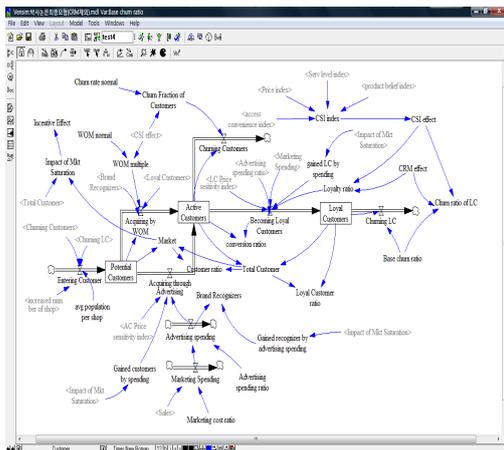
본 연구의 고객관계관리는 CRM활동을 통한 고객지식 수준의 증가로 모델링하였다. 즉, 활성고객의 충성고객으로의 전환, 고객관계 마케팅 및 학습 효과 등을 통해 전체 고객지식이 증가하며, 충성고객의 이탈과 지식의 진부화를 통해 고객지식이 감소하는 것으로 모델링하였다.

그리고 <그림2>에서 이를 관리하기 위한 지표로 평균 CRM 지식수준을 지표로 설정하였다. 여기서 CRM 지식수준은 고객에 대한 정보 제공 수준을 의미하며, 이를 통해 고객접점의 조직 구성원들이 추가적인 생산성 향상을 이룰 수 있는



고객의 객단가에 직접영향을 미치는 것으로 모  
형화하였다.

본 연구에서 제시되는 CRM을 통한 서비스-  
이익사슬 시물레이션 모형은 충성고객 이탈방지  
와 일반고객의 충성고객전환을 중심모형으로 설  
정하였는데 이것은 CRM 활동을 통해 충성고객  
유지율을 증가시키고 주문량을 증가시켜 결국  
매출증대를 가져오게 되기 때문이다. 또 CRM  
활동은 고객들의 객단가를 증대시킴으로서 수익  
률을 향상시키는데도 영향을 미치는 것으로 모  
형화하였다.



<그림4> 서비스-이익사슬 Stock-Flow 다이어그램

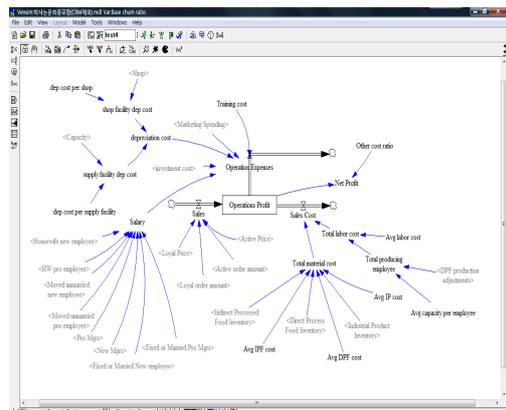
<그림4>에서 잠재고객은 광고를 통한 고객획  
득과 구전을 통한 고객획득 과정으로 구분되어  
진행된다. 이것은 전통적인 신규 수요예측 모형  
인 Bass 모형을 근간으로 하고 있다. Bass모형에  
의하면 잠재고객으로부터 고객으로 전환되는 과  
정은 확산모형을 따르는데 제품이나 서비스의  
확산에 영향을 미치는 변수는 혁신계수와 모방  
계수이다. 혁신계수는 자발적 제품의 사용으로  
광고적 요인이 큰 영향을 미치고 모방계수의 가

장 대표적인 경우가 구전(word of mouth)이다.  
본 연구에서도 매출액 대비 마케팅 비용과 광고  
비용을 분석하였고 고객인 획득에 소요되는 광  
고비용을 추정함으로써 광고요인에 의한 획득고  
객 수를 산출하였다. 또 구전에 의한 획득고객  
수에 영향을 미치는 변수는 T유통의 브랜드를  
인지하고 있는 고객 수와 충성고객 수에 의해서  
결정된다고 가정하였다. 물론 구전에 의해 고객  
이 획득될 확률을 추정하고 고객만족 효과를 가  
미함으로써 구전에 대한 적극성 정도를 지수화  
하였다. 따라서 구전에 대한 적극성 정도와 구전  
을 수행할 고객 수가 전제 잠재고객에게 영향을  
미쳐서 특정비율을 일반고객으로 전환시키는 형  
태로 시물레이션 모형을 구성하였다. 잠재고객  
수를 모형으로 나타내면 다음과 같다.

"잠재고객 수(Potential Customer)" = 유입고객  
수(Entering Customer) - 구전으로 획득한 고객  
수(Acquiring by WOM) - 광고로 획득한 고객  
수(Acquiring through Advertising)

### (3) 기업 경영성과 모형

기업의 경영성과는 반드시 회계적 수치로만



<그림5> 기업성과 모형 Stock-Flow 다이어그램

산출될 수는 없다. 그러나 가장 알기 쉽게 기업의 성과를 측정하고 이해할 수 있는 좋은 정보라는 사실도 부인할 수 없다. 고객만족 요인은 <그림 5>와 같이 객단가를 높여서 매출액을 늘리고 추가적인 이윤도 증대시킬 수 있다. 영업이익을 모형화하면 다음과 같다.

$$\text{"영업이익(Operation Expenses)" = 매출액(Sales) - 매출원가(Sales Cost) - 판매 및 일반관리비(Operation Profit)}$$

영업이익은 매출액이 유입요인이고 매출원가와 판매 및 일반관리비가 유출요인인데 매출액의 경우 충성고객 단가에 충성고객 평균주문량을 곱하고 일반고객단가에 일반고객 평균주문량을 곱한 것을 합쳐서 계산하였다. 반면 매출원가는 크게 재료비와 노무비로 구분하여 계산하였다. 재료비는 직가공식품의 생산에 소요되는 원가부분을 의미하고 임가공식품과 공산품의 경우에는 외부기업으로부터 구매한 제품원가를 의미하는 것이다. 이들의 평균 단가와 평균수량을 각각 곱하여 모두 합한 것이 총재료비이다. 또한 판매 및 일반관리비용에는 추가설비에 대한 투자비용과 생산설비 및 매장설비에 대한 감가상각비용, 마케팅 비용, 교육훈련비용, 직원들의 급여비용이 본 연구에서 활용된 비용항목들이다. 판매 및 일반관리비 항목 중 누락된 항목들은 모두 기타비용으로 처리하여 매출액 중 적정비용을 배분하여 계산하였다.

## V. 시스템 다이내믹스 분석결과

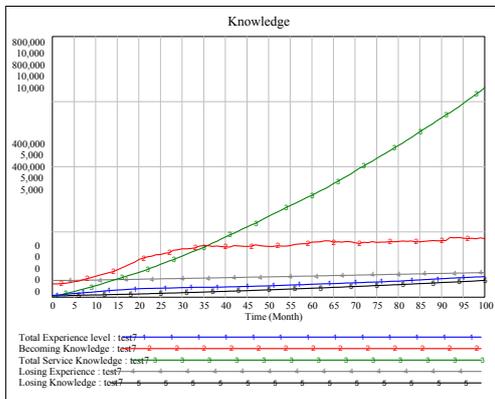
### 5.1 CRM 전략 시뮬레이션 결과

본 연구에서는 이미 T유통의 차별화 전략요인으로서 첫째, CRM 전략을 통해 개인수준의 고객 분석을 통하여 개별 가정이나 개인고객의 기호와 입맛을 고려하여 맞춤화하고 고객과의 관계를 보다 장기적으로 설정하여 어떠한 경쟁업체로도 T유통의 고객을 뺏기지 않도록 고객들의 충성도를 강화시키는 전략을 제시하였다. 둘째 CRM을 활용한 PB제품 개발과 유통, 셋째 CRM을 활용한 마진을 제고전략으로 고객 분류별 객단가를 향상시킬 수 있는 요인의 개발을 제시하였다.

#### (1) 고객관계관리(CRM) 전략

<그림6>은 CRM 전략의 핵심변수인 CRM 지식과 평균 CRM지식 및 CRM 효과의 증감을 보여주는 그래프이다. CRM을 도입하게 되면 CRM 도입과 관련된 시스템 도입비용이 지출되고 CRM 운영에도 많은 비용이 든다. 이러한 CRM 도입 및 운영비용은 CRM 투자로서 CRM 지식의 획득량을 결정하는 주요 요인이다. 구체적으로 CRM지식획득은 CRM 운영비용, 단위 CRM 지식 당 획득비용, CRM 학습효과, 우량고객으로 전환되는 일반고객 수, 그리고 촉진비용의 함수로 구성되어 있다. 우량고객으로 전환되는 일반고객 수를 통해서 T유통은 CRM의 중요 고려 요인과 고객 특성을 분석할 수 있기 때문에 일반고객에서 우량고객으로 전환하는 고객이 많을수록 획득되는 CRM 지식도 많아진다. 또 촉진비용은 CRM에 필요한 주요 정보나 지식을 획득

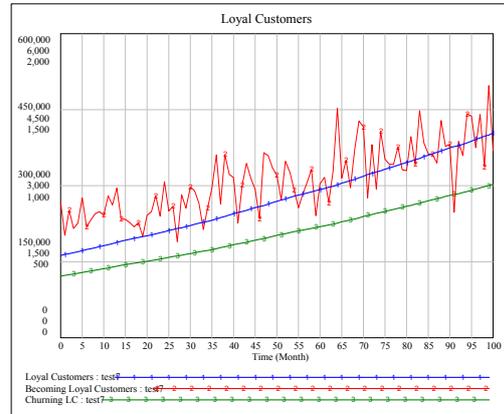
특하는 과정에서 설문지나 FGI 등과 같은 시장 정보를 수집하는데 소요되는 비용을 포함한다. 라인1은 CRM 지식의 양을 의미하는데 초기 50000에서 출발해서 100개월 후에는 1300만에 이르는 것으로 나타났다. 이것은 CRM에 대한 투자를 순 매출액의 1%씩 설정하여 지속적으로 관리하는 것으로 가정하였기 때문에 매출액과 CRM 운영비용 사이에 선순환고리(positive feedback)로 인하여 CRM 지식축적이 가속화되어 나타난 것이다.



<그림6> CRM 지식과 영향요인 분석

라인2는 CRM에 관한 우량고객 당 평균지식 양을 의미하며 CRM 지식을 우량고객 수로 나눈 것이다. 지식의 축적량도 급속히 증가했지만 우량고객의 수도 급속히 증가하기 때문에 직선형태의 증가를 보이고 있다. 마지막으로 CRM 효과는 우량고객 당 평균지식양에 의해 결정되는데 평균지식양의 증가에 따른 CRM 효과의 증대 양은 로그함수의 형태를 띄고 있어서 처음에는 어느 정도 쉽게 증가하지만 추가적으로 증가하려면 매우 큰 평균지식양이 필요하게 되어 있다.

<그림7>은 CRM으로 인한 우량고객 수의 변화를 나타내는 그래프이다. 라인1은 CRM을 도



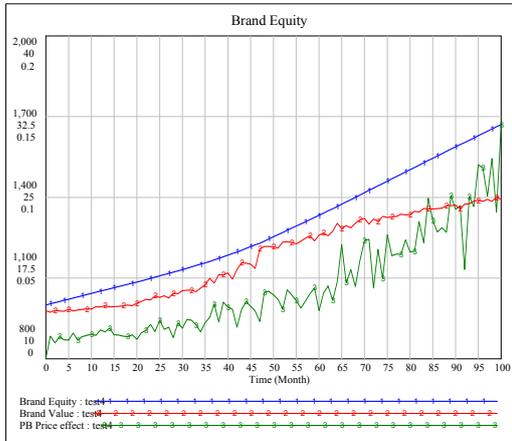
<그림7> 우량고객 수의 변화 분석

입하여 적용했을 때의 모형이고 라인2는 CRM이 적용되기 이전의 모형이다. 라인2의 경우 우량고객 수는 초기 16500명에서 출발하여 100개월 후에는 39만명으로 증가하고 있으나 CRM을 도입한 100개월 후에는 48만명으로 약 9만명이 추가로 증가되는 것을 알 수 있다. 따라서 CRM의 도입으로 인한 9만명의 추가 우량고객 수의 확보는 경쟁이 치열해지는 환경에 놓여있는 T유통으로서는 매우 큰 CRM의 성과라고 할 수 있다.

**(2) CRM을 활용한 PB 제품 개발전략**

<그림8>은 CRM 브랜드 전략의 핵심변수인 브랜드 가치와 브랜드 자본 및 PB 가격효과 증감을 보여주는 그래프이다. 먼저 브랜드 가치에 영향을 미치는 요인이 T유통의 고객만족을 이끄는 요인들과 3개의 요인에서 일치하고 있다. 따라서 브랜드 가치를 나타내는 라인2의 형태는 고객만족도 지수를 나타내는 그래프와 매우 유사한 형태를 보이고 있다.

라인1은 브랜드 자본을 의미하는데 브랜드 가치는 브랜드 자본의 입력변수이므로 초기치가



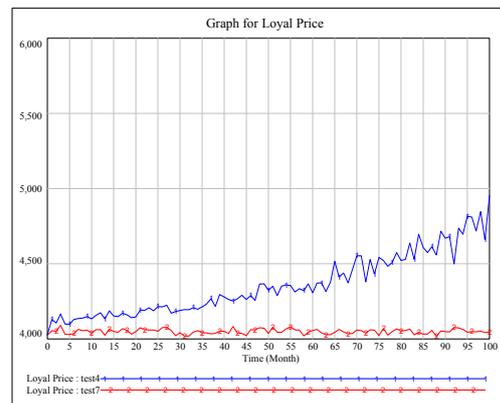
<그림8> 브랜드 자본과 영향요인 분석

900에서 시작하여 100개월 후에는 1650으로 증가하고 있다. 라인3은 PB 가격효과를 나타내는데 PB가격효과란 PB제품을 생산하고 공급함으로써 추가적으로 기대할 수 있는 가격상승효과 즉 마진율의 증대효과를 의미한다. 브랜드 자본이 증대할수록 PB가격효과가 커지는 것으로 나타나서 향후 CRM을 활용한 브랜드 가치 구성요인들을 잘 관리한다면 브랜드 자본의 크기가 더욱 증대될 것이고 자연히 PB제품의 인지도와 구매의도가 높아질 것이기 때문에 이로 인한 객단가의 증대와 매출액의 증대가 기대된다고 하겠다.

### (3) CRM을 활용한 마진율 제고전략

T유통의 CRM 전략의 두 번째 구성요인은 마진율 제고전략이다. T유통은 현재 다가오는 대형할인매장의 중소 슈퍼마켓사업 진입에 대비하여 비용을 절감하여 손익분기점을 낮출 수 있는 다양한 요인들을 실험하고 있다. 매장 운영비 절감, 로스율, 물류비용은 이미 예전부터 지속적으로 실험해오면서 최적화해오고 있는 부분이지만

제품배열의 최적화나 상권에 따른 제품 포트폴리오의 최적화와 같은 문제는 보다 전문적인 지식과 체계적인 실험 및 비용이 요구되어 아직까지 시도해보지 못하고 있는 분야이다. 특히 대형 할인점과 달리 슈퍼마켓의 경우 입지가 300-600 평정도의 상대적으로 좁은 공간이기 때문에 결국 동일한 상권이라면 상품구성의 최적화와 배열의 최적화가 큰 영향을 미칠 것이 분명하다. 본 연구에서는 상품구성의 최적화와 배열의 최적화를 개념적으로 분석해보면 상품구성의 최적화에는 PB제품의 도입을 빼놓을 수 없고 배열의 최적화에는 CRM개념을 고려하지 않을 수 없다. 왜냐하면 상품구성에서 PB제품의 비중이 마진율에 큰 영향을 미치기 때문이며 제품배열의 최적화는 구매고객의 주요 특성과 판매제품의 특성을 상호 교차하여 분석해야 하기 때문에 개별 구매고객에 대한 상세 정보가 제공될수록 상권을 구성하고 있는 고객들의 특성에 맞도록 커스텀이징된 배열의 최적화가 이루어질 수 있다.



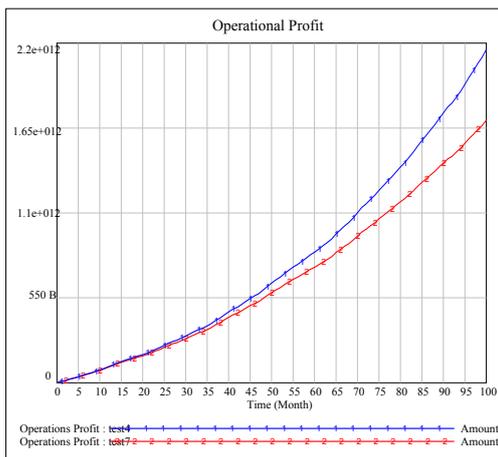
<그림9> 우량고객 객단가 변화 분석

<그림9>는 CRM을 활용한 배열의 최적화와 PB제품을 포함한 제품구성의 최적화라는 마진

을 제고전략이 가져오는 경영성과 중 객단가에 미치는 영향을 분석한 그래프이다. 마진을 제고하는 매출에서 차지하는 이익의 크기를 증대시키는 것을 의미하는데 대표적인 마진을 제고 방법은 고객의 객단가를 향상시키는 것이다. 여기서는 CRM을 활용한 배열의 최적화와 PB제품을 포함한 제품구성의 최적화의 성과정도를 평가하기 위하여 고객의 객단가 변화정도를 분석하였다. 라인1은 CRM을 활용한 배열의 최적화와 PB제품을 포함한 제품구성의 최적화를 수행한 경우를 의미하고 라인2는 최적화를 수행하지 않은 경우의 우량고객 객단가를 나타낸다.

## 5.2 CRM 전략의 기대 경영성과

CRM 전략을 수행할 경우, T유통이 기대할 수 있는 총체적인 경영성과를 요약하면 누적 영업이익의 증대로 요약된다. 이 지표의 CRM 전략을 도입하기 이전의 수치와 비교해보면 다음과 같다.



<그림10> 누적 영업이익의 변화 분석

<그림10>은 누적 영업이익의 증감을 분석한 그래프인데 라인1은 2단계 차별화 전략을 추진했을 경우에 예상되는 누적 영업이익의 증가를 보여주고 라인2는 2단계 차별화 전략을 추진하지 않은 상태의 누적 영업이익 증가를 보여주고 있다. 라인2는 100000에서 출발하여 100개월 후에는 1670억원의 누적 영업이익을 달성하는 것으로 나타났다. 반면 라인1은 100000에서 출발하여 100개월 후에는 2100억원의 누적 영업이익을 달성할 수 있을 것으로 예상되었다. 2단계 차별화 전략의 누적 영업이익의 차이는 430억원 가량으로 100개월 후에는 매우 큰 차이를 가져올 수 있음을 보여주고 있다. 매출액과 마찬가지로 사실 라인1과 라인2의 차이를 살펴보면 35개월까지 두 라인의 차이는 거의 미미한 수준이다가 70개월을 지나면서 차이가 많이 벌어지게 된다. CRM 전략이 가시적인 추가 성과를 보이기 위해서는 최소 3년 이상의 상당한 대기시간이 요구될 것이라는 것을 의미하므로 가시적인 추진 성과에 연연하지 않고 CRM 전략을 추진해야 할 필요가 있음을 보여준다.

## VI. 결론

지금까지 지역의 체인형 슈퍼마켓인 “T유통”이 성공적으로 대응해온 슈퍼마켓 업체에 기존 유통업의 강자들이 대거 진출하면서 더욱 경쟁이 격화될 것으로 예상되어 지금까지와는 완전히 다른 차원의 경쟁이 예상되었다. 이러한 변화된 환경 속에서 “T유통”이 경쟁기업들과 다른 새로운 차원의 차별화 요인이 요구되므로 이에 대한 발굴과 새로운 차별화 전략모형이 개발이

필요하다. 따라서 본 연구는 CRM 전략의 도입, CRM을 활용한 브랜드 가치 기반의 PB제품 도입, 그리고 CRM을 활용한 마진을 증대의 세 가지 CRM 기반의 차별화 전략을 제시하고 이러한 CRM 전략모형을 시스템 다이내믹스의 인과지도를 활용하여 개발하였다. 개발된 CRM 전략모형은 다시 시뮬레이션을 위한 stock-flow 다이어그램으로 변환되었으며 각 요인들의 경영효과를 시뮬레이션을 통하여 분석하였다.

본 연구에서 발굴한 CRM 전략요인들은 예상대로 매출액이나 누적 영업이익과 같은 경영성과에 추가적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 T유통이 지금까지 활용해 온 차별화 요인들처럼 단기간에 가시적 성과를 나타내지는 않았다. 따라서 새로운 CRM 전략은 보다 장기적이고 기업으로부터 많은 인내를 요구하는 차별화 요인들이라는 것을 발견할 수 있었다. 따라서 지금부터의 슈퍼마켓 업태의 경쟁은 호흡이 긴 승부가 될 것이라는 것을 예고하고 있고 고객과의 장기적인 관계관리와 브랜드 가치의 관리를 이용한 마진을 증대에 있음을 발견하였다.

본 연구가 진행한 시스템 다이내믹스를 활용한 시뮬레이션 분석 결과, “T유통”이 기대할 수 있는 성과는 다음과 같은 다섯 가지로 요약된다.

첫째, 경영진은 CRM 전략을 구성하는 차별화 요인들 간의 인과관계를 분석함으로써 주요 의사결정문제를 파악하고 대안을 제시할 수 있다.

둘째, 단기적 차별화 요인과 CRM 전략과 같은 장기적 차별화 요인 간의 상호연관성과 시너지 효과를 시뮬레이션을 통하여 검토함으로써 경영성과의 극대화를 지원할 수 있다.

셋째, CRM 전략모형의 인과관계를 바탕으로

시뮬레이션을 수행함으로써 다양한 시나리오에 대한 지식을 축적하고 학습할 수 있다.

넷째, 조직 구성원들에게 CRM 전략모형을 바탕으로 기업전략에 대한 커뮤니케이션 활성화를 기대할 수 있다.

다섯째, CRM 전략모형을 통해 개별 차별화 요인의 달성정도와 경영성과 간의 민감도를 확인함으로써 각 차별화 요인에 대한 관리가 가능하다.

본 연구의 한계점은 하나의 유통기업만을 대상으로 분석하였기 때문에 일반화에 제약을 받는다는 점이고 향후에는 다양한 유통기업의 사례를 종합한 심층분석을 통해 CRM 성과를 규명하는 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 박성용, "대형할인점의 중소도시 진입에 따른 소매점 유통경쟁구조 분석", 유통연구, 제7권, 제2호, pp. 83-106, 2003.
- 박진용(2004), "유통업자 상표 태도에 대한 소매업체 이미지의 후광 효과 및 합의 개념에 관한 연구", 유통연구, 제9권, 제2호, pp.101-122.
- 박찬수(2003), "EQUITYMAP 2"를 이용한 체계적인 브랜드 자산 측정, "광고학연구, 제14권, 제5호, pp.75-88.
- 산업자원부 (2002), 2010년 유통산업 발전전략, 2002년 7월 18일
- 서용구, 임승희 "소매점 브랜드 가치 구성요소와 선호도, 만족도, 재구매의도 간의 관계에 관한 연구", 유통연구, 제11권,

- 제4호, pp.71-96.(2006)
- 이성근, 최지호, “소매점의 입지특성과 점두관 축이 소매점성과에 미치는 영향”, 유통연구, 제10권, 제1호, pp. 107-122, 2005.
- 이유재(2001), “CRM을 위한 내부고객관리”, 서울대학교 경영논집, 제35권, 제4호, pp.287-309.
- 이병화, 심화진, “우리웃 CRM의 성과에 영향을 미치는 마케팅 요인에 관한 연구”, 한국의류학회지, 제30권, 제5호, pp.663-673, 2006
- 이형택, 전종근, 채명수, “CRM 정보의 질, 적응적 판매행위 및 영업사원 성과 -고객관계의 질을 매개변수로 하여-”, 유통연구, 제11권, 제4호, pp. 49-70, 2006.
- 이형택, 채명수, “기업가정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계-외국인투자기업을 대상으로 한 실증연구-, 국제통상연구, 제12권, 제3호, pp.205-229, 2007.
- 이훈영(2001), “Marketing 가치 창출을 위한 CRM 성공과 실패사례분석”, 마케팅연구회, 제7권, pp.20-29.
- 전종근, 이태민(2004), “점포충성도 결정요인에 대한 온라인-오프라인 비교: 점포 이미지 변수들을 중심으로,” 유통연구, 제9권, 제3호, pp.1-20.
- Bearden, W. O., "Determinant Attributes of Store Patronage : Downtown Versus Outlying Shopping Centers," *Journal of Retailing*, 53(2), pp. 15-22, 1977.
- Bellenger, D. N & Robertson, D. H. & Greenberg, B. A., "Shopping Center Patronage Motives," *Journal of Retailing*, 53(2), pp. 29-38, 1977.
- Bennett, R.(1996), "Relationship Formation and Governmence in Consumer Markets: Transactional Analysis versus the Behaviorist Approach, " *Journal of Marketing Management*, 12, 417-436.
- Berry, L. L.(1983), "Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing, In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah (Eds.), Chicago: American Marketing Association, 25-28.
- Bonfrer, Andre and Pradeep K. Chintagunta(2003), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93
- Corstjens, Mercel and Rajiv Lal(2000), "Building Store Loyalty Through Store Brands," *Journal of Marketing Research*, 37(August), 281-291.
- Dodds, William B.(1991), "In Search of Value: How Price and Store Name Information Influence Buyers' Product Perceptions," *Journal of Services Marketing*, 5(3), 27-36.
- Gentry, J. W. & Burns, A. C., "How "Important" are Evaluative Criteria in Shopping Center Patronage," *Journal of Retailing*, 53(4), pp. 73-86. 1977.
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagacy and Michael L. Boorum(1992), "Psychological Adaptiveness and Sales Performance," *Journal of Personal Selling and Sales*

- Management, 12(2), 51-67.
- Greenberg, P. (2001), CRM at the speed of light, Osbome: McGraw Hill.
- Grewal, Dhruv, Julie Baker, and Norm Borin(1998), "The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 74(3), 331-353.
- Hansen, R. A. & Deutscher, T., "An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Selection," *Journal of Retailing*, 53(4), pp. 59-72. 1977.
- Hise, R. T. & Kelly J. P. & Gable M. & McDonald, J., "Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units : An Empirical Analysis," *Journal of Retailing*, 59(2), pp. 22-39. 1983.
- Hoch, Stephen J. (2000), "How Should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, Winter, 89-102.
- Hoch, Stephen J., Xavier Dreze and Mary E. Puzar (1994), "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*, 58(October), 16-27.
- Houston, F. S. & Stanton, J., "Evaluating Retail Trade Areas for Convenience Store," *Journal of Retailing*, 60(1), pp. 124-136. 1984.
- Huff, 1962. D.L. Huff, Defining and estimating a trading area. *Journal of Marketing* 28 3 (1962), pp. 34 - 38.
- Jain and Mahajan, 1979. A.K. Jain and V. Mahajan, Evaluating the Competitive Environment in Retailing using MCI Model. *Research in Marketing* 2 (1979), pp. 217 - 235.
- Kim, Hong-bumm, Woo Bon Kim, and Jeong A. An(2003), "The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance," *Journal of Service Marketing*, 20(5), 335-351.
- Lewis, D. M. & DeLozier, M. W., *Journal of Retailing*, 3rd eds, Merrill Publishing Company, 1989.
- Mahajan, V. & Sharma, S. & Srinivas, D., "An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Location," *Journal of Retailing*, 61(4), pp. 19-34, 1985.
- Malhotra, N. K., "A Threshold Model of Store Choice," *Journal of Retailing*, 59(2), pp. 3-21, 1983.
- Treacy, M. and F. Wiersema(1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, 71, 84-93.
- Weisbrod, G. E. & Parcells, R. J. & Kern, C., "A Disaggregate Model for Predicting Shopping Area Market Attraction," *Journal of Retailing*, 60(1), pp. 65-83, 1984.

**박기남 (Ki-Nam Park)**



저자는 한국외국어대학교를 졸업하고 한국외국어대학교에서 MIS로 석사, 경희대학교에서 정보시스템으로 경영학 박사학위를 취득하였다. 미국 University of Colorado at Boulder의 Dept. of Systems에서 객원교수를 역임하였으며 현재 동의대학교 상경대학 e비즈니스학과 교수로 재직하고 있다. 주요 연구 분야는 e비즈니스 분야의 복잡계 적용 연구, 텍스트 마이닝, CRM, SCM, ERP 등이다.

**김병찬 (Byung-Chan Kim)**



저자는 중앙대학교를 식품공학과를 졸업하고 동의대학교에서 중소기업대학원 석사, 동의대학교 경영학과에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 유통분야의 과학화와 상권분석 등이다.

<Abstract>

## **A Study on the Analyzing CRM Strategy of Local Distribution Firm Using the System Dynamics**

Ki-Nam Park · Byung-Chan Kim

Coping with the rapid change of competition in retail industry, retail firms have dreamed various differentiation strategy to obtain their added value and their life. And they have considered CRM strategy that can differentiate with other retail firms in order to develop some new differentiation factors. So we searched new factors that is best for "T store" and found CRM strategy such as the optimization for product portfolio considering private-brand products and the optimization for product display for customer demands. This study is meaningful in that it has suggested a new CRM strategy model, which can manage new various differentiation factors of a retail firms considering its core competence. We verified and altered retail firm's business model using system dynamics. By simulation results, CRM strategy need long time to obtain visible and satisfactory performance of "T store".

**Keywords** : CRM strategy, differentiation, system dynamics, brand value, retail company

\* 이 논문은 2011년 3월 3일 접수되어 1차수정(2011년3월 14일)을 거쳐 2011년 3월21일 게재 확정되었습니다.