

LG생활건강 백화점 화장품 브랜드, 오휘의 CRM전략 사례

LGCare' Cosmetic Brand, OHUI CRM Strategy Case

이완수(연세대학교 경영학과 교수), wslee@base.yonsei.ac.kr
허원무(LG경제연구원 선임연구원, 연세대학교 경영학과 박사과정),
wmhur@hanmail.net

[요약]

백화점 화장품 채널에서 중간 순위에 위치한 LG생활건강 오휘 브랜드는 자사의 약한 브랜드 파워를 고객관계전략을 통해 상쇄함으로써 고객충성도 및 매출 등의 시장성과를 제고시킬 수 있었다.

오휘는 자사의 CRM 활동에 대한 체계적인 리뷰를 통해 문제점을 파악하고, 이를 개선하기 위한 구체적인 전략들을 선정하였다. 선두 기업이 되기 위한 기반인 Critical Mass의 고객을 확보하고, 맞춤형 충성도 프로그램을 개발하여 고객 충성도를 증가시켰다. 또한 전략의 실행력을 높이기 위해서 현장의 직원들이 실제 고객들을 판별해서 편의 프로그램을 구현할 수 있도록 고객 등급을 단순화하였다. 마지막으로 CRM 활동이 전사적으로 자리 잡을 수 있도록 성공사례 공유를 통한 지식 확산과 더불어 성과보상 체계도 이에 연결시켰다.

이러한 일련의 활동을 통해 오휘 브랜드는 시장점유율의 상승 및 경쟁사보다 높은 매출 성장률, 고객만족도 제고를 이루었다.

Key word: Brand, CRM, Customer Satisfaction, Loyalty, KPI

I. 서론

최근 국내 고급 화장품 시장은 태평양, LG생활건강* 등 국내 브랜드와 샤넬, 크리스티 디올, 에스티 로더 등의 글로벌 브랜드들이 치열하게 경쟁하고 있는 상황이다. 국내 브랜드는 글로벌 브랜드에 비해서 브랜드 파워가 상대적으로 약하기 때문에 유통점포와 방문판매 확장 같은 유통망에 집중한 마케팅에 치중해왔다. 그러나 많은 백화점들이 자사 브랜드 이미지 및 매출을 제고시키기 위해 국내 브랜드들을 퇴출시키거나 점포의 위치를 소비자들이 잘 찾지 못하는 곳으로 이동시키고 있는 상황이 빈번하게 나타나면서 유통망 집중 전략도 점차 어려워지고 있는 상황이 되었다.

한편, 국산 고가 화장품 브랜드들은 기능이나 제품 품질은 우수하나 브랜드가 창출하는 이미지나 개성 측면에서 외국 브랜드에 비해 뒤쳐져 있다고 판단하고 브랜드 육성에 집중적인 투자를 해왔다. 그러나 이러한 투자에도 불구하고 태평양의 헤라를 제외한 국산 고가 브랜드들은 강력한 브랜드 파워를 구축하지 못하고 있는 상황이다.

이러한 상황에서 브랜드 파워 및 자산 제고를 위해 지속적으로 마케팅 자원과 역량을 집중하는 것은 마케팅 효율성 측면에서 생각해볼 문제이다. 즉, 소비자들이 화장품을 통해 얻으려고 하는 편익이나 가치를 다른 방법으로 채워줄 수 있는 전략을 모색할 필요가 있다. 이는 화장품산업에만 국한되는 문제는 아니다. 비록 브랜드 자산이 사업의 핵심역량으로 중요하지만, 현실적으로 이를 확보하지 못한 기업들에게 강력한 브랜드 파워를 대체할 수 있는 마케팅 전략이 필요하다. 특히 특정 산업이나 사업의 후위 기업들이 경험하게 되는 현실적인 문제이다. 후위 기업들은 1,2위 기업들에 비해 매출뿐만 아니라 수익성(영업이익)이 상당히 떨어진다. 이 상태에서 브랜드에 대한 대규모 투자를 하는 것은 또 다시 수익성을 악화시키는 악순환을 반복하게 만드는 원인이 되어, GE나 유니레버 등 세계 유수의 기업들은 1,2위 사업이나 브랜드를 중심으로 사업을 영위하고 있다(Welch 2001, Kumer 2004).

이에 대한 대안으로 고객별로 차별적인 편익을 제공하는 고객관계관리(이하에서는 CRM이라고 한다)를 통한 마케팅 활동을 생각해 볼 수 있다. 브랜드 마케팅은 기업이 보유하고 있는 브랜드 자산(인지도, 이미지, 영향력 등)을 적극적으로 활용해서 수익성을 제고하는 전략으로, 강력한 브랜드 파워가 전제되어야 한다. 이에 비해 CRM은 목표 고객에게 맞춤 편익과 차별화된 정보 등을 제공함으로써 고객만족도와 충성도를 높여 장기적인

* 사례개발에 도움을 주신 LG생활건강 화장품 사업부 관계자분들께 사의를 표합니다.

수익성을 제고시키는 전략으로 체계적인 비즈니스 시스템과 종업원 교육훈련이 중요하다. 브랜드 마케팅과 CRM은 상호 독립적이지 않고 서로 영향을 주며 시너지를 창출한다. 강력한 브랜드를 가지고 있을 경우에는 CRM의 첫 단계인 신규고객확보에 용이하며, 강력한 CRM 활동은 고객만족도 및 긍정적인 구전을 발생시켜 브랜드 자산 제고에 기여한다(박성연 2003).

한편, 화장품사업처럼 전통적으로 브랜드가 중요한 KSF(Key Success Factor; 핵심성공요인)이지만, 이를 현실적으로 제고하기 어려운 상황에서 CRM 전략으로 성공한 사례가 LG생활건강의 오희 브랜드다. LG생활건강의 오희 브랜드는 시장에서 태평양 헤라 브랜드와 글로벌 브랜드들에 밀려 중간 수준의 브랜드 파워와 매출을 기록하고 있다. 그러나 최근 오희는 체계적으로 고객관계관리전략을 수립하고 실행하여 사업성과를 개선시키고 있다. 즉, 브랜드 파워가 약한 후위 브랜드의 전략적 대안으로서 CRM의 가능성을 보여주고 있다.

이 사례 분석을 통해 고객 수가 절대적으로 부족하고, 브랜드 파워와 매장이 열세인 상황에서 체계적인 고객관계관리가 어떻게 기업 성과를 제고시켰는지를 보여줌으로써 마케팅 관리상의 여러 시사점을 제공해 주려고 한다. 즉, LG생활건강의 대표적 고급 화장품 브랜드인 오희가 매출 개선과 핵심 경쟁력 강화를 이루기 위해 어떻게 Critical Mass의 고객을 확보하고, 이들을 충성고객으로 전환시키기 위해 어떠한 방식으로 차별적인 편익을 제공했는지를 알아보려고 한다. 그리고 이러한 접근 방법들이 후위 기업이나 브랜드들의 마케팅 전략에 어떠한 시사점을 줄 수 있을지를 살펴보려고 한다.

또한 이 사례는 기존 국내 기업들에게 혁신과 변화전략 측면에서 여러 시사점을 제공해 주고 있다. 많은 기업들이 초기에 체계적인 전략 없이 CRM을 도입하였다. 그러나 운영 성과가 예상보다 낮게 나타나자, 이에 대한 개선보다는 회의를 가진 경우가 많았다. 그러나 CRM은 살아있는 유기체와 같이 지속적인 혁신과 업데이트가 필요하며, 변화를 주지 않으면 성공할 수 없다는 것을 이 사례는 시사해주고 있다.

II. 화장품 시장 및 LG생활건강 분석

II.1. 화장품 시장의 특성과 현황

2003년 기준 국내 화장품 시장 규모는 약 6조 1400억 원이며, 2000 ~

2003년까지 연평균 13.2%의 고성장을 하고 있다. 그 중에서 국내 백화점에서 판매된 60개 화장품 브랜드 매출은 약 1조 72억 원으로 약 16.5%를 차지하고 있다(장업신문 2004).

국내 화장품 시장은 1990년대 초반까지 태평양과 LG생활건강이 시장을 양분해 왔다. 그러나 1990년대 중반 이후 고가 외국 브랜드들이 국내에 진출하면서 백화점 채널을 중심으로 시장을 급속히 확장하고 있는 상황이다(<그림 2-1> 참고).

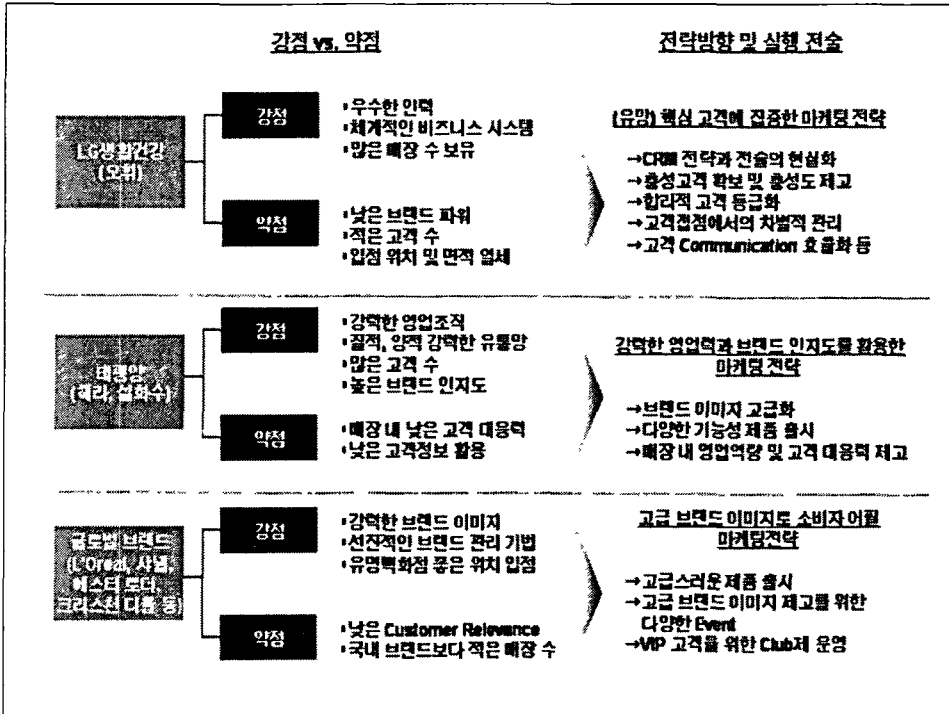
화장품 시장은 판매되는 채널에 따라 백화점, 전문점, 슈퍼마켓과 할인마트, 방문판매 시장으로 나누어진다. 최근의 시장은 백화점, 방문판매 시장의 규모는 커지고 있는 반면, 전통적인 메스마켓인 전문점 시장은 점차 줄어들고 있는 상황이다(장업신문 2003).

국내 시장에서 업계 1위를 차지하고 있는 회사는 태평양으로, 백화점 채널에서는 헤라와 설화수라는 브랜드를 보유하고 있다. 두 브랜드는 모두 천억 원 이상의 매출을 기록하고 있다. 태평양은 전 채널에서 고루 강세를 보이고 있으나, 특히 백화점과 방문판매 시장에서 강력한 경쟁력을 확보하고 있다. 2003년 기준 약 30%의 시장점유율을 차지하고 있다(한국경제 2003).

경쟁사인 LG생활건강은 시장이 점차 축소되어가는 전문점 시장(이자녹스, 라끄베르 등의 브랜드를 보유)에서 경쟁우위를 보이고 있다. 한편, 최근 급성장하는 고가 시장을 차지하기 위해 오휘, 노블라임 등의 브랜드를 백화점에 출시해서 운영하고 있으며, 시장점유율 약 18%(2003년 기준)을 차지하고 있다(파이낸셜뉴스 2003).

이외에 외국 브랜드인 샤넬, 에스티 로더, 크리스천 디올, 시세이도 등이 유명 백화점에 속속 입점하고 있으며, 매장 수와 면적을 넓혀가고 있다. 또한 높은 브랜드 가치와 적극적인 마케팅 투자로 고소득층과 젊은 여성을 중심으로 대상을 확대하고 있다. 외국 브랜드들의 공격적인 투자와 시장 확대에 따라 외국 브랜드의 시장점유율은 2002년 말 약 23%에서 2005년 30%까지 확대될 것으로 업계전문가들은 추정하고 있다(한국경제 2003). 이에 비해 국내 중소 브랜드들은 유명 백화점에서 점차 퇴출되고 있다. 또한 매장 면적이 축소되거나, 매장 위치가 나빠지는 어려움에 처해있다.

<그림 2-2> 각사의 강점과 약점 비교 및 전략적 방향



오뚜기는 2002년 기준, 백화점채널 브랜드 매출 9위를 차지하고 있다. 그러나 점당 매출액은 15위로 마케팅 효율성 측면에서 문제가 있는 것으로 나타나고 있다(장업신문 2003). 게다가 자사 및 관련 업계에서 실시한 브랜드 성과 조사에서도 경쟁사에 비해 열세로 나타나고 있다(CMN 2003). 브랜드 출시 후 브랜드 매력도를 높이기 위해 잡지 등의 매체를 통해 브랜드 광고를 하였으나, 외국 브랜드는 물론, 태평양의 설화수나 헤라에 비해서도 브랜드 이미지와 개성이 약했다. 이 상황에서 오뚜기 브랜드 관계자들은 제한된 마케팅 자원을 브랜드 부문에 투자하기보다 효율성 높은 새로운 마케팅 전략을 모색하게 되었다. 즉, 수익성 높은 우량고객을 발굴하고 그들에게 차별화된 편의를 제공하는 것이 오뚜기의 역량을 고려할 때 바람직하다는 판단을 하게 되었다. 이에 따라 오뚜기는 CRM으로 눈을 돌리게 되었다(<그림 2-2> 참고).

<표 2-1> 2002년 주요 화장품 브랜드 매출 현황

	브랜드	전체 매출액(억원)	첨당 매출액(억원)
1	헤라& 설화수	1,117	20.5
2	에스티 로더	904	20.1
3	랑콤	900	18.4
4	샤넬	890	18.1
5	크리스천 디올	610	12.2
6	시슬리	570	20.4
7	크리닉	453	11.3
8	시세이도	400	9.1
9	오위	398	7.0
10	비오템	316	9.6
11	아베다	212	11.8
12	겔랑	198	7.3
13	바비브라운	186	12.4
14	라프레리	159	9.4
15	맥	151	13.7

자료: 장업신문 (2003. 10)

III. 백화점에서 CRM의 의미

III.1. CRM의 정의와 출현 배경

CRM이란 기업의 기존 및 잠재고객의 욕구를 이해하고 예측하고 관리하는데 중점을 둔 기업전략이며, 고객 주변의 기업 활동을 효율적으로 관리하기 위해 추구하는 전략적, 조직적, 기술적 변화 프로세스이다. 또한 고객 정보의 획득과 전략적 배치, 그리고 다양한 고객 접점에서 적절한 운용을 통해 고객만족도를 극대화하고 그에 상응하는 수익과 이윤을 창출하는 과정을 의미한다(Brown 2001). CRM은 시장 개방화에 따른 글로벌 기업의 시장 참여, 동종 업계간 경쟁 심화, 소비자 욕구 변화의 가속화라는 새로운 시장상황을 어떻게 대처할 것인가라는 기업의 최대 현안을 해결하고자 하는 방안으로 모색되었으며 기존의 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅에서 탈피하여 고객 개개인의 개성을 파악하고 그들의 수요를 충족시켜 상품이나 서비스에 대한 충성도를 높이려고 하는 방법으로 개발되었다(산업기술연구소 2000).

III.2. 백화점 채널에서의 CRM의 전략적 의미

1990년대 후반 CRM이 본격적으로 국내에 소개된 이후로 금융, 보험, 제조업 등 여러 산업에서 CRM을 이용한 고객 관리 시도가 있어 왔다. 일반적으로 CRM 도입과 투자를 하기 위해서는 구매주기와 상품단가가 일정 수준 이상이어야 한다. 백화점에서 판매되는 화장품은 상품 단가가 높고, 구매주기가 일정하기 때문에 이러한 기본 전제를 잘 충족시켜준다.

화장품 산업에서도 글로벌 브랜드와 태평양 등 백화점 채널에 진출한 브랜드들은 CRM을 시도하거나 구축하고 있다. 그러나 글로벌 브랜드들은 이미 강력한 브랜드 파워를 시장에서 구축하였기 때문에 CRM과 같은 고객전략에 대한 필요성을 상대적으로 덜 느끼고 있었다. 그에 비해 LG생활건강의 입장은 달랐다. LG생활건강 화장품 사업부가 상대적으로 강세를 보인 증거가 전문점 시장이 급속히 축소되면서 백화점 채널에서의 매출 확대는 절대 과제가 된 상태였다. 게다가 브랜드나 백화점 유통 장악력이 약하기 때문에 CRM을 통한 새로운 활로를 찾아야 할 상황이었다.

III.3. 경쟁사의 CRM 현황

고객접점에서 고객을 직접 상대하는 CRM의 중요성이 날로 커져가는 것을 입증하듯 주요 화장품 업체들도 CRM의 비중을 높여가는 추세다. 주요 업체들의 CRM 비중을 분석한 결과, 업체들은 평균 매출액의 5% 정도를 CRM을 위해 투자하고 있는 것으로 밝혀졌으나 향후 그 비중을 높ی겠다는 업체들이 대부분을 차지했다. 일부 업체는 심지어 매출의 40%를 CRM 전개에 투자하고 있다고 밝혔다(CMN 2004).

대부분의 회사들은 CRM 주요 담당 부서를 마케팅부 내에 고객만족팀 또는 고객상담실 등의 이름으로 설치해 운영하고 있으며 일부 업체는 별도의 독립 부서를 운영하고 있다. 이는 CRM이 마케팅 기법의 하나로 중요성이 더해져 가고 있기 때문인 것으로 분석되었다. 특히 일부 업체는 각 브랜드별로 고객상담팀이나 담당을 배정해 운영할 정도로 CRM에 많은 비중을 두고 있다(CMN 2003).

셀화수와 헤라 브랜드를 보유한 태평양은 과거 TFT 체제에서 최근 현업부서로 CRM업무를 이관했고 여기에 정보 부문이 지원하고 있었다. 태평양은 CRM의 기본 정책 수립 후 수행 계획을 상세화하고 필요한 정보시스템을 구축해서 마케팅에 적용하고 있다.

코리아나 화장품은 별도의 CS(Customer Satisfaction; 고객 만족)센터를 운영하고 있다. CS센터는 전국적인 서비스망을 구축하고 방문고객에게 컴퓨터 스킨 체크 시스템을 이용해서 피부 관리 서비스를 제공하고 있었다. 또 고객만족 정보를 전산화, 통계화해서 연구, 개발, 상품 기획 등 유관부서가 공유하는 VOC(Voice Of Customer; 고객의 소리) 시스템을 확립함으로써 고객 불평의 처리와 사후관리를 강화해 고객만족을 구현하고 있다.

샤넬은 CRM 활동의 가장 큰 목적을 고객과의 장기적인 '관계' 형성에 두고 있다. 샤넬의 질 높은 제품을 경험해 본 고객들을 계속해서 행사에 초대해 얼굴을 마주보고 샤넬의 문화를 느끼게 해서 고객 스스로 '샤넬'이라는 문화에 익숙해지고 진정한 '매니아'가 되어 자발적으로 다시 매장을 방문하게 만드는 것이다. 샤넬은 고객카드를 작성한 고객이 구매하는 정도에 따라 마일리를 부여하고 있다. 또한, 구매실적과 매장 또는 행사장에 얼마나 자주 방문하는지 등 여러 요소를 기준으로 고객의 브랜드 충성도를 측정하고 있다.

IV. 오희의 CRM 활동 및 문제점 분석

IV.1. CRM 활동 분석

1990년대 후반부터 고객 DB구축과 CRM을 수행해 온 오희의 CRM 활동은 시기별로 크게 3단계로 구분할 수 있다. 1단계에서는 CRM 열풍이 업계에 불어닥친 1990대 후반, 백화점 고객들의 정보를 수집하여 DB를 구축하였다. 오희는 수집된 정보를 이용해서 다양한 이벤트를 통해 고객에게 자사 제품 촉진활동을 실시하였다. 2단계에서는 수집된 고객 DB를 활용해서 고객 세분화 작업과 고객 관리의 기준을 설정하였다. 3단계에서는 DB를 충실히 해서 이를 영업 현장에 활용할 수 있도록 CRM 프로젝트들을 자체적으로 수행하였다.

그러나 이러한 오희의 3단계 CRM 활동의 성과는 그리 좋지 않았다. 특히, 세분화된 고객에 대한 차별화된 프로그램 운영이 충분치 않아서 브랜드 충성도가 글로벌 브랜드에 비해서 낮은 것으로 나타났다. 특히 충성고객대비 휴면고객의 비율이 매우 높은 것으로 나타났다. 또한 백화점 고객 트렌드에 적합한 신규고객 확보로 시장점유율은 2000년 4.2%에서 2001년 4.3%, 2002년 4.7%로 점진적으로 확대되어 가고 있으나 선두 브랜드가 되기 위한 충분한 고객을 아직 확보하지 못하고 있는 상황이었다. 업계 1위인 태평양의 2002년 백화점 고객이 약 50만 명인 것을 고려해 볼 때, 오희는 이에 절반에도 미치지 못하는 수준이었다.

IV.2. 고객 수익성 분석

그런데 오히려 관계자들이 더욱 우려한 문제는 고객의 수나 시장점유율과 같은 양적인 성과가 아니라, 고객 수익성과 같은 질적인 측면에서 오히려 경쟁력이 낮다는 것이었다.

고객들의 구매 기록을 조사한 결과, 기존고객 중 56.5%가 구매를 하지 않는 상황이며 꾸준한 구매를 보이는 충성고객의 비율이 4.4%에 불과했다. 더욱 큰 문제는 브랜드 목표 고객인 20~30대 고객의 휴면 비율이 높은 반면, 충성고객은 상대적으로 적은 것으로 나타났다는 것이다. 따라서 획기적인 성과 개선을 통한 이익 달성을 위해서는 다양한 마케팅 활동을 통해 휴면고객을 충성고객으로 유도하는 방법이 필요한 상황이었다.

특히 분석 결과에 나타난 것과 같이 활성고객 및 충성고객의 1인당 연간 구매액이 신규고객에 비해 1.5배에서 5배 이상까지 많게 나타났다. 이 결과를 보고 오히려 관계자들은 안정적인 수익 기반을 확보하기 위해서는 기존의 활성고객과 충성고객에 대한 양질의 고객 관계 구축이 절실하다는 것을 깨달았다.

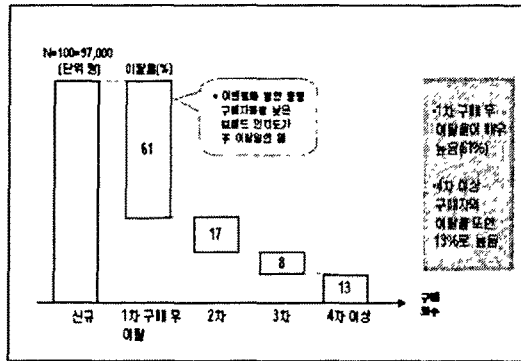
IV.3. 고객 이탈 과정 분석

한편, 지금까지 상당한 고객 확보 및 유지 노력에도 불구하고 고객 휴면과 이탈 현상이 개선되지 않았다고 판단한 오히려 브랜드 팀은 이탈 원인을 찾기 위한 분석을 시작하였다.

이를 위해 고객들의 구매 이력을 분석하였다. 고객 이탈 과정에 대한 분석 결과 <그림 4-1>에서 보는 바와 같이 오히려를 1차로 구입한 후 재구매를 하지 않는 신규고객이 61%를 차지하고 있다는 것을 발견하였다. 이는 브랜드에 대한 선호도가 낮고 Event 행사를 통한 충동 구매자들이 오히려 브랜드의 신규고객으로 가입되는 경우가 많다는 것을 의미했다.

이와 같은 고객이탈 과정 분석을 통해 2차 구매 전환 고객의 경우에는 충성화 가능성이 큰 것으로 나타났으므로 기존고객의 활성화와 충성화를 높이기 위해서 신규고객의 2차 구매 전환 프로그램의 운영 등으로 휴면과 이탈을 사전에 예방해야 하며, 반복 구매자 중 충성고객에 대한 차별적인 관리 프로그램이 필요하다고 오히려 관계자들은 잠정적인 결론을 내렸다.

<그림 4-1> 구매 횟수 및 이탈 과정 분석



IV. 4. 오휘 브랜드의 CRM전략의 문제점 요약

이와 같이 신규고객 확보 미흡, 충성도 제고의 실패, 고객 휴면과 이탈의 근본적인 문제는 오휘 브랜드가 고객들에게 뚜렷한 가치를 제공하지 못하는 데서 발생했다고 오휘 관계자들은 결론을 내리게 되었다. 오휘 브랜드 팀은 소비자 분석 자료 및 고객 DB, 경쟁사 벤치마킹 등을 통한 종합적인 분석을 통해 이와 같이 오휘 브랜드가 어려움에 처한 원인을 구체적으로 분석해보았다. 그 결과 4가지의 원인을 도출할 수 있었다.

첫째, 오휘 브랜드는 고품질의 기초화장품(화장품은 크게 기초화장품과 색조화장품으로 나누어진다)이 주류를 이루고 있다. 그러나 경쟁사에 비해 오휘의 장점을 부각시킬 수 있는 과학적이고 전문성 있으며 고급스러운 이미지를 제공할 수 있는 서비스 활동이 미흡하다는 것을 밝혀냈다.

둘째, 확보한 고객에 대한 정보를 적절히 활용하지 못하고 있다는 점을 파악하였다. 특히 고객의 욕구를 적극적으로 파악하기 보다는 기존고객이 인지하고 있는 제품을 소극적으로 권유하고 판매하는 상황이었다. 이에 따라 기존고객에 대한 판매에 한계를 느끼게 되어 신규고객 확보에 더욱 치중하게 되었다. 그러나 약한 브랜드 파워로 인해 신규고객 확보도 여의치 못해 악순환을 반복하게 되었다.

셋째, 충성도 프로그램의 폭과 깊이의 문제였다. 글로벌 브랜드는 매장 등 고객 접점에서 충성고객에게 자긍심을 고취시킬 수 있는 다양한 VIP 초대 행사 등을 통해 차별적인 편익을 제공하는 등 기능적 편익뿐만 아니라 심리적 편익을 제공하였다. 그러나 오휘는 고객에게 구매금액에 따른 보너스 포인트를 제공하는 등 판매 유도 위주의 충성도 프로그램을 운영하였고, 구매고객에만

한정하여 Happy Call 및 문자 서비스를 제공하는 등 단기적 매출 제고에 집중했다는 문제점을 발견하였다.

마지막으로 고객관리 지원시스템의 문제가 있었다. 경쟁사들은 고객 등급을 간단명료하게 정리하여 영업현장에서 직원들이 효과적으로 활용할 수 있게 만들었다. 이에 비해 오씨는 고객 등급의 수가 너무 많고, 이를 직원들이 쉽게 활용하지 못하게 만듦으로써 본사의 전략과 마케팅지원 시스템이 영업 현장에서 활용되지 못한다는 것을 파악하였다.

V. 오씨의 CRM 비전 수립

이와 같이 오씨 관계자들은 오씨가 처한 부정적인 상황과 그 원인을 파악하였다. 그리고 이들 문제를 단기적이고, 단편적 관점에서 해결하려 해서는 안 된다는 인식을 공유하게 되었다. 이를 위해 먼저 오씨가 추구하는 장기적인 CRM 비전을 설정하였다. 즉, 오씨와 관련된 구성원들이 왜 오씨에게 CRM이 절실하며, 이를 통해 궁극적으로 오씨가 고객들에게 전달하고자 하는 가치를 공유하게 하였다.

이를 위해 먼저 CRM 비전을 만들었다. 즉, 철학이 양질의 DB확보를 기반으로 하여 개별적이고 차별적인 고객관리 프로그램을 운영하여 고객에게 감동을 주는 마케팅이라는 전제하에 백화점 채널에서의 이상적인 고객관리의 전체상을 정립하고 다음과 같이 전략 방향과 단계를 정하였다.

비전을 완성하기 위해 우선 20-30대 신규 목표고객들을 충분히 확보해서 Critical Mass를 충족시키는 목표를 세웠다. 그리고 이들 신규고객과 기존고객들의 구매 활성화를 유도하고, 충성도를 제고시키기 위해 기존의 충성도 프로그램을 총체적으로 혁신시키기로 하였다. 이와 아울러 고객의 욕구를 파악하여 차별적으로 가치를 제공하기 위해 고객 DB를 업그레이드하고, 필요한 정보들을 재정의하기로 하였다. 또한 과거의 고객 등급이 과연 현실적으로 관리가 가능한지를 점검하고, 만약 현실적으로 의미가 없다면 고객 등급을 재정의하고, 기준을 구체화하는 작업을 하기로 하였다.

한편, 이와 같은 전략적 차원의 작업을 마무리 하고, 실제 매장, DM, TM, 온라인 등의 고객 접점에 따라 고객들에게 차별적인 가치를 제공할 수 있는 역할을 설정하고, 경쟁사 및 고객 조사를 바탕으로 고객 접점 특성에 맞는 가치와 편익을 제공하는 실행 프로그램을 만들기로 하였다. 또한, 이러한 활동을 현장 직원들이 고객을 응대하면서 효과적으로 활용할 수 있도록 IT

인프라를 구축하기로 하였다.

마지막으로 CRM 활동의 성과를 효과적으로 평가하고 관리할 수 있는 KPI(Key Performance Index; 핵심성과지표)를 설정하고, 모니터링 할 수 있는 평가 시스템을 만들기로 하였다.

오위 브랜드 팀은 이와 같이 뚜렷한 목표와 이를 달성하기 위한 전략, 그리고 세부 실행 프로그램을 만들고, 이를 모니터링 할 수 있는 평가 시스템을 만드는 일관된 프로세스를 구축하기로 하였다.

VI. 성과 제고를 위한 CRM 전략 과제의 실행

VI.1. 효율적 신규고객 확보

오위 브랜드 팀은 먼저 중장기 목표인 백화점 브랜드 'Top 4'에 진입하기 위한 첫 단계인 Critical Mass 수준의 고객을 확보하기 위한 세부 전략을 수립하였다. 특히 오위 브랜드의 목표고객인 20~30대 신규고객을 확보하기 위한 노력을 집중하였다.

이를 위해 20~30대 고객 특성에 접근할 수 있는 네트워크와 접점을 발굴하였고, 오위 브랜드의 신규 구매율을 높일 수 있는 다양한 캠페인 프로세스를 확립하였다.

과거 오위는 백화점 카드를 보유한 소비자들을 대상으로 DM을 발송하거나, 매장을 방문한 고객들에게 시용품을 권하면서 첫 구매를 유도하였다. 그 결과, 할인쿠폰이나 시용품으로 인한 신규 고객유인율은 13%에 달하는 성과를 거두었으나, 2차, 3차의 반복구매를 유도되는 비율은 저조했다. 이를 해결하기 위해 무조건적인 DM발송이나 시용품 제공과 같은 무차별 마케팅을 지양하고, 충성고객이 될 가능성이 높은 고객들을 선별하여 역량을 집중하였다.

구체적인 실행 프로그램을 살펴보면, <표 6-1>에 나타난 것과 같이 고객 접점에 따라 목표고객과 구체적인 활동 방향을 설정해서 실행하고 있다. 특히, 과거와 달리 20~30대 목표고객이 선호하는 의류와 신발 등과의 공동마케팅을 강화하고, 온라인과 오프라인 마케팅을 결합하여 신규고객 확보를 극대화하고 있다.

VI. 2. 충성고객 수 확대 및 충성도 제고

이러한 활동을 통해 확보된 신규고객과 기존고객을 충성고객화 하기 위한 전략을 수립하였다. 충성도 제고를 위해서 오회는 기존의 충성도 및 고객관리 프로그램을 개선하기로 하였다,

이를 위해 구체적으로 오회와 경쟁사들의 충성도 프로그램을 비교하고 분석하였다. 그 결과, 오회는 자사의 충성고객 선정기준이 불합리하고, 포인트 제도가 무척 복잡하다는 것을 발견하였다. 오회의 충성도 선정 기준은 과거 2년간 총 구매액이 120만 원 이상이었다. 이는 가장 일반화된 충성도 평가기준인 RFM(Recent, Frequency, Monetary)에서 최근 구매실적이 반영되지 않고 있다는 문제가 있었다. 이 문제점을 파악해서 최근 구매 실적을 충성고객 선정에 반영하기로 하였다.

또한, 오회 브랜드가 운영하고 있는 포인트 제도가 매우 복잡하고 다양해서 고객뿐만 아니라 직원들도 이해하기 쉽지 않다는 문제도 개선하였다. 보너스, 누적, 감사 등 다양한 포인트 제도가 통합되어 운영되지 못해서 실제 고객들이 이를 사용하기 어려웠다. 이를 해결하기 위해 통합 보너스 포인트 제도를 운영하기로 결정하였다. 그리고 고객들이 실제로 포인트를 활용할 수 있도록 포인트 점수 금액 범위에서 구매 가능한 신제품을 고객들에게 DM을 통해 알리는 활동을 추가하였다.

한편, 잠재적 유망충성고객을 충성고객으로 전환시키는 역량이 부족하였다. 매장에서는 현재 충성고객에 대한 배려만 있을 뿐 유망충성고객에 대한 관리가 부족하였다. 이를 해결하기 위해 최초 구매에서 충성고객이 되기까지의 단계별로 고객관리 활동을 강화하였다. 특히 2차 구매고객에 대한 매력적인 감사선물을 제공하며, 최초구매 시점에서 2차 구매 시 누릴 수 있는 고객 혜택을 소개하는 등의 중점개선 활동을 하였다.

마지막으로 본사차원의 고객지원 프로그램을 강화하였다. 경쟁사들은 최우수 고객을 위한 패션, 여행 등 생활 전반 서비스를 제공하는 VIP 전용 서비스 센터를 운영하거나, VIP 고객만을 위한 문화 및 미용강좌를 개설하고 있다. 그에 비해 오회는 고객기념일 관리, 오회지 발송 이외에는 특별한 프로그램이 없었다. 또한 최우수 고객을 대상으로 하는 다양한 테마의 이벤트 행사 초대 활동이 부족하고, 고객 커뮤니티를 강화하는 활동도 미흡한 상태였다. 이를 개선하기 위해 최우수 고객의 자긍심 고취를 위한 초청행사를 강화하고 기념일 선물선택 제도를 도입하였다. 또한 미용정보가 수록된 브랜드 소식지인 오회지를 고급화하고 샘플을 동봉하는 등의 활동을 추가하였다.

VI.3. 합리적인 고객 등급화

충성도 프로그램의 정비와 아울러 고객 등급에 대한 기준도 바꾸었다. 지금까지 오회는 고객 등급을 8개로 나누어서 관리를 하였다. 그러나 실제 백화점 매장에서는 이를 활용하는 것이 쉽지 않았다. 등급이 너무 많고, 구별이 쉽지 않아서 현실적으로 적절히 관리하고 응대하기 어렵다는 것이 영업사원들이 공통적인 불만이었다. 이 문제를 해결하기 위해 현장의 고객관리 활동과 연계하는 방향으로 고객을 다시 등급화 하였다. 이에 따라 등급 별로 평가와 관리가 용이하도록 5개 등급으로 단순화하는 대신에 등급별로 관리 포인트를 구체화 하였다.

신규고객에 대해서는 재구매를 유도하고, 일반고객에 대해서는 브랜드 이미지의 제고에 힘썼다. 우수고객에 대해서는 교차판매를 유도하였고, 최우수 고객들에게는 다른 고객들에 대한 구전을 유도하도록 만들었다.

VI.4. 고객 정보의 충실화

오회가 경쟁사와 차별화되고 고객들의 욕구에 부응하는 매장 서비스와 가치를 제공하기 위해서 고객에 대한 다양한 정보가 필요했다. 오회는 1998년부터 고객 정보를 모으는 작업을 했지만 실제 이를 효과적으로 마케팅 활동에 활용하는데 한계가 있었다. 가장 큰 원인은 마케팅 활동에 필요한 정보들이 충실하지 못했기 때문이다. 그래서 오회는 CRM 및 충성도 제고 프로그램을 만들고 효과적으로 수행하기 위해 고객 정보를 충실히 하는 작업을 하였다. 오회의 데이터 수집의 가장 큰 특징은 <표 6-3>에서 볼 수 있듯이 주요 활용 목적을 고려하여 고객으로부터 필수적으로 확보해야 할 정보를 정의하고, 현재 확보된 정보를 파악한 후 추가로 확보할 정보와 확보방법(판매원, 온라인 이벤트, 구매내역)을 파악하는 등의 구체적인 실행 방안을 만들었다는 것이다. 또한, 필요한 정보를 유형별로 나누고 각각의 정보유형에 대해 상세히 데이터 항목을 구체화하였다.

VI.5. 고객 접점에서의 차별적인 관리

한편, 오회는 글로벌 브랜드뿐만 아니라 태평양에 비해서도 입점해 있는 백화점의 지명도와 규모, 매장위치와 크기 면에서 전반적으로 열세에 있었다. 이를 극복하기 위해 다양한 충성도 프로그램을 만들어서 고객들을 유인하는

것과 더불어 매장에서 고객에 대한 차별적인 응대와 서비스를 제공하는데 많은 노력을 기울였다.

즉, 고객맞이(매장분위기, 기본자세), 고객응대 및 상담(청취능력, 서비스 화법), 판매능력(제품지식, 연결판매능력), 사후관리(전화응대, 업무처리능력)의 4가지 단계에 따라 차별적인 고객 서비스를 체계적으로 제공했다. 특히 각 단계별로 중점적으로 개선하고 관리해야 할 사항들을 명확히 하고, 이를 매장 직원들에게 숙지시켰다. 또한 정기적으로 이러한 활동을 잘 하는 매장의 사례를 발표하게 하여 매장 직원들이 공유하도록 만들었다. 오회의 단계별 고객응대력 전략은 다음과 같다.

첫째, 고객맞이 측면에서는 고객의 시선과 시용환경을 고려하여 제품을 진열하고, 매장을 제품 시용이 용이한 환경으로 바꾸었다. 또한, 종업원에게 미소, 눈 맞춤, 인사말, 표정 등 기본태도에 관한 교육기회를 확대하여 제공하였다.

둘째, 고객응대 및 상담 측면에서는 제품 설명에 치우친 방식을 개선하여 적극적인 경청 능력을 배양하고 설득력 있는 화법을 구사하게 하였다.

셋째, 매장에서 적극적으로 판매를 유도하기 위해 매장 직원의 판매 기법 및 교차판매 역량을 강화시켰다. 이를 위해 매장 직원에 대해 고객의 특성을 파악하는 능력과 제품에 대한 지식을 습득하도록 인센티브와 교육제도를 지원하였다.

마지막으로, 사후관리 측면에서 감사전화와 DM을 적극적으로 활용하면서 고객혜택에 대해 적극적으로 소개하고 있고, 고객의 클레임을 본사 고객센터로 연결하여 즉각 처리하도록 하였다

VI.6. 고객 Communication 효율화

매장에서의 차별화된 서비스의 제공과 더불어 DM(Direct Mail), TM(Telemarketing), 온라인 등의 커뮤니케이션의 활용 방법과 내용을 개선하였다.

과거에는 구매고객들을 대상으로 세일 등의 행사 소개 등 한정된 고객에 한정된 목적으로 DM을 사용하였다. 게다가 DM의 발송처가 오회가 아닌 LG생활건강으로 되어 있어 브랜드와의 연계성도 낮았다. 이를 개선하기 위해 발송처에 오회를 명기하고, 미용정보와 샘플동봉 등을 통해 고객들의 적극적인 반응을 이끌어냈다.

둘째, TM은 충성고객을 대상으로 신제품 및 이벤트를 소개하고, 구매 제품에 대한 사용만족도를 모니터링 하는데 활용하기로 하였다. 또한 고객의 특정

기념일에 Thank Call, Happy Call 등을 보내줌으로써 고객들과의 감성적 유대를 강화하였다.

셋째, 온라인을 통한 부가 서비스를 강화하였다. 기존의 오휘 브랜드 사이트의 내용을 강화하고, 고객들의 참여를 유도하기 위해 커뮤니티 개설 및 다양한 이벤트를 실시하였다. 또한 정기적인 인터넷 설문을 통해 고객들의 불만 요소를 파악하도록 하였다.

VI.7. CRM KPI 선정 및 관리

오휘의 CRM 사례가 다른 CRM 사례에 비해 가장 뚜렷한 차별성을 가지고 있는 것이 바로, 전략을 수립하는 과정에서 이를 평가할 수 있는 KPI(Key Performance Index; 핵심 성과 지표)를 매장단위까지 설정하고, 진행 상황을 분기별로 모니터링 하고 있다는 점이다.

백화점 CRM KPI 및 목표에 관해서 살펴보면 성과를 경영목표달성(규모 및 성장성, 수익성) 및 시장 지배력 향상과 관련된 '성과지표'와 고객 DB 확대, 능동고객 수 증대, 충성고객 관리(충성고객 수 증대, 충성도 강화)와 관련된 '전략지표', 그리고 판매사원 고객 응대수준 질적 향상(DB 충실화 정도, 고객응대력 향상)과 관련된 '행동지표'로 구분하였다. 또한, 각각의 지표에 대해 평가지표를 설정한 후 연도별 실적 목표를 구체적으로 정립하였다.

특히 궁극적 목표인 재무성과 제고를 위한 대고객 전략지표를 설정하고, 이를 향상시킬 수 있는 행동지표를 설정하는 등 CRM 활동과 재무성과를 연결시키는 CRM KPI 프로세스를 관리함으로써 CRM 활동의 성공을 위한 조직과 구성원들의 동기부여를 유발시켰다.

VII. 오휘 CRM 활동의 성과

이와 같은 체계적인 CRM 개선 활동에 힘입어 오휘의 2003년 경영 실적은 상당히 개선되었다. 백화점 부문 시장점유율이 2002년 4.2%에서 4.7%로 상승했고, 전년대비성장률도 17.8%로 백화점 브랜드 중에서 2번째로 높았다. 점당 매출액도 6.98억 원(2002)에서 7.95억 원(2003)으로 약 13.9% 상승하였다. 이러한 성장률도 SKII 다음으로 높은 성장률이었다.

<표 7-1> 오휘의 브랜드 성과

순위	브랜드	2003년			2002년	
		매출액 (억원)	M/S (%)	전년대비성률 (%)	매출액 (억원)	M/S (%)
1	설화수&헤라	1,432	14.2	22.4	1,117	12.6
2	에스티 로더	1,025	10.2	13.4	904	9.7
3	랑콤	967	9.5	7.4	900	9.6
4	샤넬	835	8.3	-6.2	890	9.5
5	크리스천 디올	616	6.1	1.0	610	6.6
6	시슬리	601	6.0	5.4	570	6.1
7	크리니크	490	4.9	8.2	453	4.9
8	오휘	469	4.7	17.8	398	4.2
9	시세이도	460	4.6	15.0	400	4.3
10	비오템	326	3.2	3.2	316	3.4

자료: 장업신문 (2004.1)

브랜드 선호도와 같은 태도적 고객만족도 역시 70점에서 85점으로 증가하였다. 이와 같이 매출과 고객의 브랜드 선호도 모두 상승한 것으로 나타나, 오휘의 CRM 활동은 성공적인 것으로 나타났다. 특히 광고와 판촉비용이 전년대비 증가율의 변화가 없었다는 점은 이러한 성과의 객관성을 뒷받침해주고 있다.

VIII. 시사점 및 미래에 대한 제언

VIII.1. 시사점

지금까지 오휘 브랜드의 CRM 활동 사례를 살펴보았다. 오휘의 사례를 연구하면서 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 오휘의 CRM 사례는 브랜드 파워가 약한 기업이 CRM 활동을 통해 구체적으로 사업성과를 개선할 수도 있다는 것을 알려주고 있다. 즉, 충성, 유망고객을 대상으로 그들의 욕구에 맞는 가치와 편익을 제공할 경우 좋은 성과를 낼 수 있다는 것을 보여주고 있다.

둘째, CRM 전략과 실행 부서와의 유기적인 연결이 중요하다는 것을 시사해주고 있다. 오휘도 초기에 충성도 프로그램을 만들거나 고객 등급을 정할 때 현장 직원들이 이를 실제적으로 어떻게 활용하고 수행할지를 고려하지 않아서 CRM 전략을 만들고도 무용지물인 상태였다. 이를 교훈 삼아 후에는

백화점 매장 직원, 온라인, 콜 센터 등 고객 접점에서 실제로 실행할 수 있는 CRM 프로그램들을 만들어서 성공하였다.

셋째, CRM은 살아있는 생명과 같이 항상 관리해야 그 성과를 유지할 수 있다는 것을 시사해주고 있다. 지속적인 고객 정보의 업데이트와 CRM 전략과 세부 활동의 보완과 변화만이 성공적인 CRM을 담보해 준다는 것이다.

마지막으로, 이제 CRM 전략을 수립하고 실행할 때도 각 수행 주체의 능동적인 참여와 수행을 위해서 KPI활동과 연계시키는 것이 바람직하다는 것이다. 이와 더불어 CRM 시스템 활동에 비용대비 효과를 고려하는 ROI 관점에서 CRM을 관리해야 한다는 점도 시사해 주고 있다.

VIII.2. 미래에 대한 제언

그러나 오희 브랜드의 사례에서 몇 가지 문제점도 발견된다. 첫째, 고객등급화 과정에서 사용하는 변수가 소위 RFM 관련 변수로 제한되어 있다는 것이다. 브랜드 선호도와 같은 태도적 충성도를 반영하지 못하는 문제가 있다. 즉 충성고객을 정의하는데 도식적으로 접근함으로써, 충성고객의 특성을 파악할 수 있는 기회를 줄였다는 점이다.

둘째, 오희가 전략적으로 선택한 고객관리 프로그램들의 상당 부분이 여러 기업의 성공 사례를 참고한 것이다. 즉 오희만의 창의적 전략이 부족하다는 것이다. 장기적으로 마케팅 프로그램들이 내부 조직과의 적합성이 낮아 문제를 발생시킬 가능성이 있다.

셋째, 오희가 백화점에서 판매되는 고급 브랜드임에도 불구하고, 고객들에게 가치를 제공하는 방법이 주로 계산적(Calculative) 편익에 치중했다는 것이다. 감성적으로 어필할 수 있는 감정적(Affective) 편익을 제공하지 못했다는 것이다. 기존의 많은 고객관계관리 이론에서 고객과의 강력하고 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 감정적 편익을 제공하는 것이 중요한 것으로 밝혀져 있다(Franses et al 2002; Morris et al 1998). 그러나 아쉽게도 오희의 충성도 제고 프로그램은 계산적 편익에 치우친 것들이 많았다. 앞으로 이 부분은 충분한 개선이 필요하겠다.

마지막으로, 오희의 성공 사례를 보고, 최근 경쟁 기업들도 CRM 활동의 개선을 통한 성과 제고를 모색하고 있다. 경쟁 기업들이 CRM 활동을 강화할 것으로 예상되기 때문에 오희 브랜드는 자사의 CRM 활동을 차별화할 수 있는 전략을 더욱 고민해야 할 상황이다. 과연 앞으로 오희의 대응 전략이 무엇일지 관심을 가지고 지켜볼 시점이다.

참고문헌

- Cosmetic Marketing News(2003), 고객관리 첩병 CRM 어디까지 왔나?, CMN, 2003.12.29
- Cosmetic Marketing News(2004), CRM 어떻게 실천해야 하나?, CMN, 2004.1.4
- 박성연(2003), 파워 브랜드 만들기, 전략적 고객관계관리(CRM)의 부각, CMN, 2003.1.21
- 산업기술연구소(2002), "고객 관계 관리의 현황 및 구축 방법", 산업기술연구소 논문집.
- 장업신문(2003), 최근 3년간 최근 3년간 유통경로별 화장품 시장 규모와 점유비 추이, 2003. 5.14
- 장업신문(2003), 한국 화장품 유통별 브랜드, 장업신문 2003.10.20.
- 장업신문(2003), 한국 화장품 유통별 브랜드 2, 장업신문 2003. 10.29.
- 장업신문(2004), 2003년 백화점 매출 실적, 장업신문, 2004.1.28
- 파이낸셜뉴스(2003), 브랜드 스토리: LG생활건강 오회, 파이낸셜뉴스, 2003. 1.30.
- 한국경제신문(2003), 국산화장품 백화점서 '선전', 한국경제신문 2003.4.
- 한국경제(2003), 뷰티 업계도 럭셔리 마케팅 집중, 한국경제신문, 2003.2.16.
- Brown, Stanley A(2000), Customer Relationship Management, John Wiley & Sons
- Franses, Philip Hans, Verhoef, Peter C. and Hoekstra Janny C.(2002), "The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?", *Journal of the Academy Kumer*, Nirmalya(2003), "Kill a Brand, Keep a Customer", Harvard Business Review, Dec2003, Vol. 81 Issue 12
- Kumer, Nirmalya(2004), Marketing as strategy, HBS Press
- Morris, Michael, Brunyee, Janinne and Page, Michael (1998) "Relationship Marketing in Practices", *Industry Marketing Management*
- Welch Jack & Byrne John (2001), Jack: Straight from the gut, IMG literary
- www.cmn.co.kr
- www.jangup.com
- www.lgcare.com
- www.ohui.co.kr