

# 백화점의 성공적인 CRM을 위한 전략적 접근방법에 관한 연구

김동남\* · 조재립\*\*

\*LG화학 기술연구원 산업재연구소 · \*\*경희대학교 산업공학과

## A Study on the of Strategical Approach for Successful CRM Focused on the Department Store

Dong-Nam, Kim\* · Jai-Rip, Cho\*\*

\*LG Chem Reserch Park Ltd

\*\*Dept. of Industrial Engineering, Kyung-Hee University

Keywords : Customer Relationship Management(CRM), 고객 품질

### Abstract

The business's paradigm is rapidly changing from product-out to market-in due to Open-door, intensive competitiveness, the variety of the customer's need. Starting from this needs of the times, CRM based on the understanding which company's value coming from the customers is in everyone's mouth. But it can said that it stay in the immature level at the understanding of this importance, strategic approach

Therefore, the basic objective of this study is to grope the strategic approach that can stand out basic competitive power of department store during the construction of CRM in department store.

To achieve the objective of this study, first, we will find out the general error which companies commit during the construction of CRM, second, we will consider the grafting possibility with e-CRM in the case of the CRM's construction in department store. Finally, we will exhibit the conceptual model of department store's CRM which apply the membership card for effectiveness of the Customer Relationship Management.

## 1. 서론

시장개방, 경쟁의 심화, 소비자 욕구의 변화 등으로 인하여 현대사회의 기업 경영은

공급자위주의 경영에서 고객위주의 경영 즉 Product-out의 개념에서 Market-in의 개념으로 그 패러다임이 급속히 변화하고 있다. 이러한 시대적 조류에 힘입어 기업의 가치는

고객으로부터 나온다는 기본 인식에서 출발한 CRM(Customer Relationship Management)이 인구에 회자되고 있으나 그 중요성에 대한 인식이나 전략적 접근 등의 측면에서 아직은 미진한 수준에 있다 할 수 있다 [8][9].

CRM이란 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 LTV (Life-Time Value)를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 관리 프로세스를 효과적으로 운영하는 체계라 할 수 있다.

그러나 이러한 CRM을 도입하고 구축하는데 있어서 일부 기업의 경영진은 단순히 IT 관련 새로운 패키지를 구입하는 정도의 인식에 그쳐 CRM 구축을 폄하하고 있는 것이 현실이다. 그러나 고객관계관리 즉 CRM은 효율적인 시스템이나 solution만으로는 가능하지 않으며 이러한 시스템과 도구에 담은 내용물, 즉 콘텐츠와 전략이 필수 선행요소라고 말할 수 있다.

이런 점에서 CRM 시스템은 관리기술의 접목을 통해 비용과 시간절감 등 효율성 제고에 치중하는 인프라 구축에만 매달리는 “관리로서의 CRM”을 넘어 고객이의 극대화를 통한 신규 수익창출을 겨냥해서 콘텐츠, 전략을 중시하는 “비즈니스로서의 CRM, DB 마케팅”시스템 구축이라는 개념과 관점에서 접근해야 한다[10].

또한 최근 인터넷을 활용한 e-CRM이 이슈로 떠오르고 있으며 오프라인 기업들이 온라인으로 진출함에 있어 갖추어야 하는 필수 조건이라는 것이 CRM업계의 주장이나 그 비중과 역할 및 가치에 대한 전략적 고려 없

이는 사상누각이 될 수도 있다는 것이다.

본 연구는 이러한 현실을 감안하여 기업이 CRM을 구축함에 있어서 전략적인 접근의 중요성과 그 방법론에 대해 살펴봄을 주목적으로 하며 백화점을 중심으로 CRM을 구축함에 있어서 전략적 접근과 이를 달성하기 위한 방법론에 대해 살펴보기로 한다.

## 1.1 연구방법

이러한 연구의 목적에 따라 본 논문에서는 백화점이 CRM을 구축하는데 있어 백화점 고객들의 특성에 대해 고찰하고 고객의 특성에 따른 CRM 구축상의 전략을 선정하며 이에 대한 방법론을 모색하는 것을 연구의 흐름으로 한다.

따라서 본 연구에서는 전세계적인 CRM 투자의 현황과 백화점 업계의 CRM 추진 현황을 살펴본 연후에 최근 이슈가 되고 있는 e-CRM에 대한 설문조사를 바탕으로 한 CRM의 전략적 접근방향을 도출하고 이에 기반한 효율적 CRM 추진의 개념적 모델을 구축함으로써 결론을 맺고자 한다.

## 2. CRM 투자의 현황과 전략적 접근의 중요성

CRM의 근본목적은 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 LTV(Life-Time Value)를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 관리 프로세스를 효과적으로 운영하는 것이다. 이는 단순히 시장점유율 확보를 위한

고객유도 활동을 넘어 양질의 서비스와 경험을 제공함으로써 반복구매와 충성고객을 유지하여 이른바 고객점유율을 향상시키기 위한 기업의 장기적이고 전략적인 노력이라 할 수 있다[7].

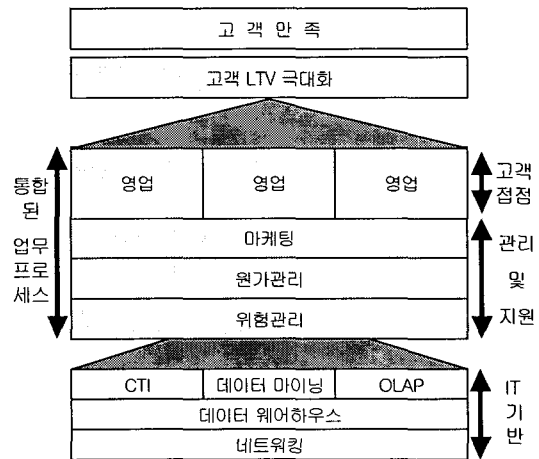
일반적인 CRM 시스템의 전개는 고객접점에서 고객관련데이터를 획득하고 이를 데이터웨어하우스에 체계적인 질서에 따라 적재하며 마케터의 구체적인 요구에 따라 필요한 정보를 끌어내는 데이터 마이닝 시스템을 모두 포괄하게 된다. CRM이라면 곧 이러한 거대한 비용을 수반하는 최신의 IT투자가 반드시 필수적 요건으로 생각되고 있다. 그러나 기술은 운영을 위한 보조 수단일 뿐이며 특히 CRM에 있어서 기술에 치중하여 진정한 고객의 요구를 외면하는 경우가 발생된다면 이는 근본목적과 방법론이 와전되는 경우라 할 수 있다.

### 2.1 CRM 투자의 현황

1999년 한해 전세계 CRM 시장의 규모는 33억 달러(IDS)로 1998년 대비 71%의 성장률을 보였다. AMR리서치에 의하면 2003년에 168억 달러의 시장규모로서 주요 기업들의 기본투자가 완료될 것으로 예상되는 2005년까지 향후 30~50% 가량의 지속적인 성장세를 이루어 갈 것으로 전망되고 있다. 국내의 경우는 세계시장의 약 2% 규모로서 매년 30~40% 가량 성장하여 2002년에는 3억 5천만 달러에 달할 것으로 전망되고 있다 [5][10].

이러한 현실에서 “CRM의 이러한 급격한 확산이 과연 기업의 고객에 대한 ‘관계관리’를 향상시켜 기업이 소기에 의도하였던 목적을 달성하였는가?” 하는 질문을 제기할 수

있다. 그러나 현재까지 나타난 바로는 이에 대한 부정적인 견해가 지배적이다. 최근 Gartner Group에서 작성한 미국 온라인 소매기업(e-tailer)의 상위 50대 사이트에 대한 CRM 평가 보고서는 이러한 내용을 단적으로 보여주고 있다. 4가지 척도로 평가된 사이트의 전반적인 평점에 대하여 우수하게 평가된 경우는 단 하나도 없었으며, 보통이 23%, 그저 그렇거나 형편없다라는 평가가 77%에 달했다. 표면상으로 드러난 몇몇 성공사례와는 달리 막대한 비용을 들여 구축한 CRM 인프라 투자가 아무런 효용가치없이 고객에게 외면받는 경우가 대부분이다[12].



<그림 1> CRM Framework

기업의 CRM 투자가 방향성을 잃고 있는 근본적인 원인은 명확한 CRM 개념의 부재와 이로 인하여 투자와 제반활동의 방향이 정립되지 못했다는 점을 지적할 수 있다. 일반적인 비즈니스 문제의 해결은 핵심개념에 대한 정의를 명확히 하고 이에 기초하여 제반 기업상황을 고려한 올바른 목표 설정을 통해 가능할 것이다. 따라서 막대한 용량을

<표 1> 국내 백화점업계 CRM 추진 사례

업체명	주요추진전략	대고객서비스
신세계	· 통합고객마케팅시스템(SCIS)을 구축 · 백화점카드소지자의 구매패턴, 취향 등을 파악, DM이나 러브콜 서비스 실시	· 5%할인쿠폰, 무료주차권 · 점포내 VIP룸 무료이용
롯데	· 한국후지쓰와 공동으로 DW구축 · 롯데백화점, 롯데마그넷, 세븐일레븐, 롯데닷컴의 통합 SCM 추진	· 1년 무료주차권 · 생일카드와 케익증정 · 패션쇼등 특별행사 초청
현대	· 2000년 5월부터 CRM시스템 본격 가동 · 전국 11개 점포, 230만 고객을 구매액 기준으로 우량·고정·일반으로 분류	· 고급식당 초대권 발송 · 주말농장 무료 제공
갤러리아	· 상류층 상대의 인터넷 쇼핑몰 운영 (루이지닷컴 : www.LouisG.com)	· 패션쇼 초대

고객데이터를 저장, 분석할 수 있는 데이터 웨어하우스를 갖추고 IT기술을 이용하는 것만이 성공적인 CRM을 위한 전부라고 볼 수는 없다.

## 2.2 CRM에서의 IT의 역할

CRM 전략성공의 핵심은 우리에게 진정한 고객은 누구인가를 규명하고 고객의 요구는 무엇이며 이에 어떻게 적절히 대응함으로써 지속적인 관계를 형성할 수 있는가에 있다. 이러한 목적달성을 위해 반드시 첨단 IT 인프라가 요구되는 것은 아닌 것이다.

일례로 고객정보를 분석하여 적절한 대응을 통해 1994년 모기업에서 독립한 후 단기간에 미국의 10대 최다 고객보유기업으로 성장한 Capital one의 경우는 데이터 마이닝 활용의 모범으로 흔히 거론되고 있으나 이 기업은 데이터 마이닝을 위해 고작 기본적인

통계패키지만을 활용하고 있을 뿐이며 별도로 고가의 데이터마이닝 도구를 활용하고 있는 것은 아닌 것으로 밝혀졌다[12].

위의 예를 통해서도 알 수 있듯이 CRM 인프라의 구축이 고객관계관리의 만병통치약이 될 수는 없는 것이며 문제의 핵심은 기업의 마케팅 전략방향과 부합되도록 기업특성과 규모에 적합한 방식을 선정하여 효과적인 운용을 하는 것이 보다 중요할 것이다. 다시 말해 CRM은 전산시스템만의 변화가 아닌 경영전략, 조직/프로세스, 고객접점 채널상의 모든 변화를 의미하는 것이다.

결론적으로 기업이 CRM을 구축함에 있어서 기업의 현실과 역량, 주요 고객의 성향 등을 파악하여 CRM 구축목표와 전략을 수립한 이후에 목표와 전략에 부합할 수 있는 도구로써 IT를 활용하는 것이 바람직하다는 것이다.

### 3. 백화점 업계 CRM 구축현황 및 전략

일반적으로 고객만족경영은 Massmedia를 활용하는 광고를 통한 백화점의 가치를 높이는 데까지 충분히 기여했다고 평가할 수 있겠으나 본질적인 각 개별고객들의 충실한 로열티를 만족시켜 줄 수는 없다는 것을 백화점업계는 깨닫게 되었다[1][3].

이에 따라 우량고객들의 충성도를 높이고 가족화하는 전략으로 서서히 돌아서고 있으며 특정 구매시점의 상황만을 판단하는 거래단위의 고객에서 CRM을 통한 백화점과의 관계정립 구매자가 장기적이고 결정적인 영향을 미친다는 고객관리전략으로 방향을 맞추어 가고 있는 것이다.

이러한 추세를 반영하여 국내 백화점을 중심으로 고객에 대한 차별적인 서비스를 통해 우량고객을 확보하고 고객충성도를 높이기 위한 CRM시스템의 도입이 확산되고 있으며 이는 경쟁이 더욱 치열해진 국내유통시장에서 생존을 위하여 고객의 차별화와 우량고객에 대한 집중전략이 불가피해짐에 따라 CRM을 통해 고객의 구매패턴, 구매횟수 등을 체계적

으로 분석해 고객을 세분화하고 목표고객을 선정하여 판촉·특전·우대전략을 경쟁적으로 실시하고 있다[2][11].

이는 미국의 고급 백화점들이 FSP (Frequent Shopper's Program)을 통해 우량고객을 특별우대하여 프라이드를 심어주는 것과 유사한 방향으로 추진되고 있는 것으로 사료된다. 그러나 이러한 CRM 프로그램들이 우수 고객 관리에만 치중되고 있어 지나친 고객선별과 차별대우시 일반 고객들이 느끼게 될 소외감에 대해 유의하지 못하고 있는 경향이 있다.

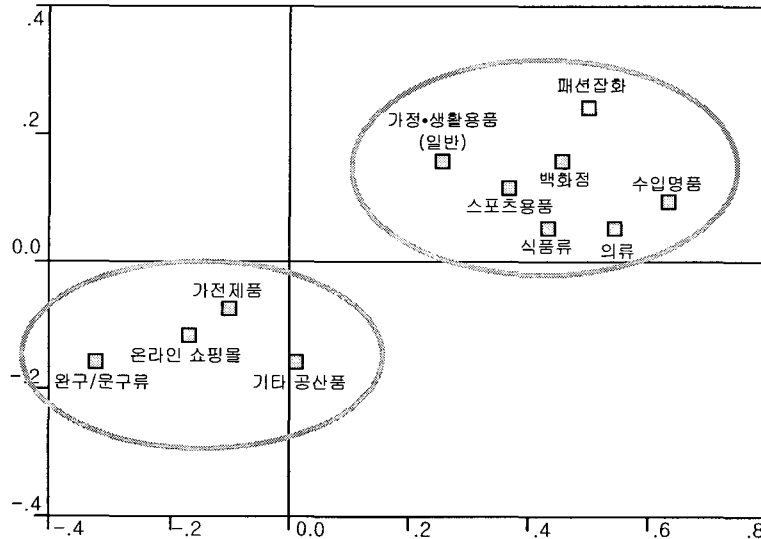
따라서 고객을 유지·차별화하는 과정에서 일반고객들이 역차별받는다는 인식을 갖지 않도록 채널 구분, 전반적 서비스 개선 등에 중점을 두어야 할 것이다.

#### 3.1 백화점 CRM에서의 e-CRM의 비중 문제

e-CRM의 일반적인 정의는 고객관계관리에서 인터넷을 이용하여 기존의 고객관리 시스템을 재구성하는 것을 의미하며 인터넷을 사용함으로써 고객과의 직접적인 상호작용이 가능하다는 점과 이러한 상호작용에 필요

<표 2> 인터넷 쇼핑물의 구매결정 중요요인 도출을 위한 다중회귀분석

Multiple Regression	Regression Summary for Dependent Variable: VAR23					
	R <sup>2</sup> = .81794080 p<.00000 Std. Error of estimate: .42900					
N=153	Beta	St. Err. of Beta	B	St. Err. of B	t	p-level
Intercpt			-.129845	.454593	-.285630	.776235
가격의 저렴성	.384406	.093022	.364938	.088311	4.132411	.000123
상품배송의 신속성	.310033	.091228	.305975	.090034	3.398451	.001267
거래수단의 신뢰성	.265916	.095790	.242637	.087404	2.776027	.007507
사이트의 인지도	.101126	.090407	.113216	.101216	1.118563	.268189



<그림 2> 상품구매 선호도파악을 위한 대응일치분석 결과

한 거래당 추가비용이 거의 0에 가깝다는 점을 최대 강점으로 꼽고 있다.

물론 e-CRM이 이러한 강점을 가지고 있음을 부인하고자 하는 것은 아니지만 백화점에 e-CRM을 구축한다는 것은 과연 e-CRM이 백화점의 핵심역량을 부각시킬 수 있는가 하는 의문을 낳게 한다. 일반적으로 e-CRM은 e-business나 은행, 증권, 보험 등의 금융업에 적합한 것으로 논의되고 있으나 최근 일부 백화점업체들이 기존 오프라인의 강점을 바탕으로 온라인 인터넷 쇼핑물 사업을 강화하면서 이를 적용해야 한다는 주장이 일고 있다.

본 연구에서는 이러한 e-CRM이 백화점에 적합한지 여부를 파악하기 위하여 인터넷 쇼핑물에서 상품을 구매해 본 경험이 있는 고객층을 대상으로 한 설문조사를 통하여 백화점 이용고객들의 패턴과 e-CRM이 부합되는 지에 대해 조사하게 되었다.

설문조사는 인터넷 쇼핑물에서 상품을 구매해본 경험이 있는 고객 176명을 대상으로 인터넷과 우편조사를 통하여 실시되었으며 수집된 176매의 설문지 중 공백으로 일관하거나 무성의한 설문지를 제외하고 153매의 설문지를 채택하게 되었다. 또한 이러한 인터넷과 우편물을 통한 설문조사는 다소 강제성을 띄고 있는 면접조사에 비해 응답자의 자발성이 상대적으로 높음으로 인해 인터뷰 방식에 비해 보다 신뢰할 수 있는 데이터를 수집할 수 있는 방법이라 판단된다.

설문항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 Reliability/item analysis를 실시한 결과 설문지를 구성하고 있는 설문항목들의 Cronbach's  $\alpha$ 가 0.8654~0.9136으로 나타나 매우 안정적인 신뢰도를 나타내고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구를 위한 설문조사를 위해 작성된 설문지를 구성하고 있는 설문항목은 일관된 신뢰도를 지닌 안정된

<표 3> 카드별 고객만족도 차이검정

Marked differences are significant at $p < .05000$								
Var	Mean	Std.Dv	N	Diff	Std.Dv Diff	t	df	p
백화점카드	3.550000	.964189	153	-1.05000	1.015557	-8.00867	152	.000000**
Cashbag	4.600000	.643086						

척도라고 할 수 있다.

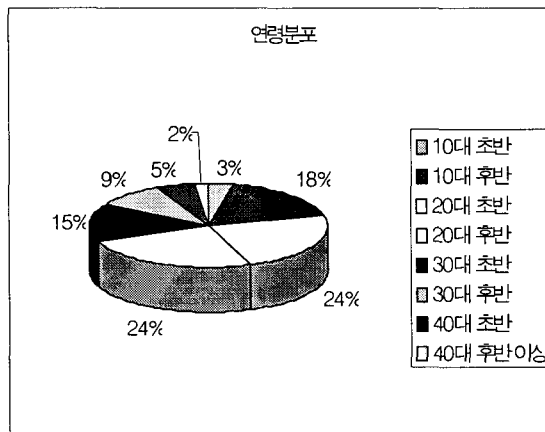
위의 설문조사의 결과에 기반하여 본 연구에서는 다음과 같은 결과를 얻게 되었다.

첫째, 인터넷 쇼핑물을 이용하는 고객의 구매결정요인을 조사하여 본 결과 다음 <표 2>와 같이 고객들은 일반적으로 인터넷 쇼핑물에 대해 백화점보다싼 가격과 상품배송의 신속성을 기대하고 있는 것으로 나타났다. 이 중 상품배송의 신속성은 인터넷쇼핑물의 아킬레스건에 해당하는 부분이라 할 수 있으며 오프라인상의 기업에 비해 온라인 기업이 근본적으로 취약한 부분이라 할 수 있다.

둘째, 인터넷 쇼핑물을 이용하는 고객의 인구통계학적 분포를 살펴본 결과 아래 <그림 2>와 같이 연령대가 주로 10대에서 30대 초반이 약 84%정도를 차지하고 있어 균등한 인구

통계학적 분포를 보이고 있지 못하다. 이는 e-CRM을 통해 획득된 한정된 인구통계학적 분포를 지닌 고객정보를 활용하여 고객의 성향을 분석하고 이를 백화점의 전략수립이나 상품전략에 활용함은 무리가 있다 하겠다.

셋째, 인터넷 쇼핑물과 백화점간에는 주력



<그림 3> 설문응답자의 연령층 분포

상품에 분명한 경계선을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 즉 아래의 <그림 3>에서 볼 수 있듯이 고객들이 인터넷 쇼핑몰에서는 저가품이나 품질이 인지된 공산품 등을 주로 구매하는 반면 백화점에서는 고가품이나 의류, 가구 등을 주로 구매하는 것으로 나타났다. 이는 기존

백화점이 온라인 쇼핑몰을 구축함에 있어서도

이러한 고객의 성향을 반영하여 상품체계를 갖추는 것이 필요하다라는 반증이 된다.

또한 인터넷 쇼핑몰의 고객들은 대체적으로 오프라인 백화점에 비해 낮은 로열티를 보이고 있으며 이에 비례하는 높은 유동성을 가지고 있는 것으로 일반적으로 논의되고 있다. 이는 인터넷 쇼핑몰의 특성상 공간 및 거리상의 제약이 없다는 점과 업체와의 인접적 관계가 없다는 점 등으로 인해 고객들의 유동성이 가격에 의존하게 되어 기존 백화점과의 거래에 비해 낮은 로열티와 높은 유동성을 보이고 있는 것으로 판단된다.

백화점업의 경우에 있어서 e-CRM은 근본적으로 기존의 CRM에 귀속되어 고객접촉채널의 다양성을 제고하는 것일 뿐 전형적인 off-line기업인 백화점업의 경우는 e-CRM 자체만으로 별다른 실효성을 보이지 못할 것으로 판단된다. 이를 볼 때 올바른 CRM의 구축은 기업의 역량 및 주요 고객층에 대한 분명한 이해에서 기인하는 전략적 접근의 선행이 전제조건임을 유추할 수 있다.

#### 4. 백화점의 효율적인 CRM 구축을 위한 개념적 모델

현재의 백화점 CRM 구축행태를 살펴보면

주로 자사 백화점 카드 소지자를 대상으로 하여 고객을 세분화하여 이들과의 관계를 관리하는 것이 보편적인 CRM 형태이다. 그러나 본 연구를 위해 S백화점 이용고객을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 백화점카드 소지자는 설문조사 실시 당일 이용고객의 약 27%에 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 미루어 볼 때 S백화점은 전체 고객을 대상으로 하여 고객을 세분화하고 고객과의 관계를 관리하고 있지 못하다라고 말할 수 있다.

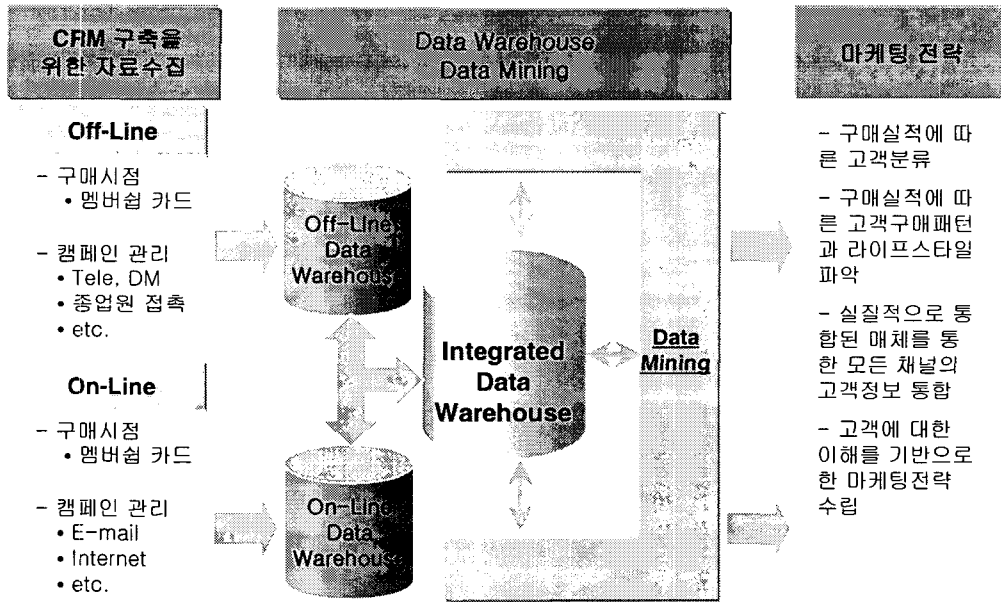
또한 백화점 이용에 따른 백화점측의 혜택 제공에 대한 고객만족여부를 조사해보기 위하여 S사의 Cashbag카드 소지자와 백화점카드 소지자간의 혜택제공에 대한 만족도 조사를 실시한 결과가 위의 <표 3>과 같이 나타났다.

조사 결과 백화점 카드에 대한 만족도가 Cashbag 카드에 비해 상대적으로 낮음으로써 백화점 카드에 대한 고객만족도 제고를 위한 노력이 수반되어야 함을 알 수 있다.

#### 4.1 멤버십 카드를 이용한 백화점 CRM 구축의 개념적 모델

기존 e-CRM의 경우 Internet이라는 매개체가 있는 반면 오프라인상의 CRM의 경우는 백화점카드나 DM 등을 활용할 뿐 기업과 고객을 연결할 수 있는 확실한 매개체가 없는 것이 현실이다. 이러한 매개체의 부재는 곧 불충분한 고객정보로 직결되며 이는 잘못된 마케팅전략으로 표출된다. 본 연구에서는 이러한 문제점을 해결하고 Off-Line과 On-line상에서의 고객정보를 효과적으로 수집하여 활용할 수 있도록 하는 통합 멤버십 카드를 활용하는 CRM 모델을 제시하고자





<그림 4> 카드시스템을 이용한 CRM의 개념적 모델

한다.

일반적으로 말해서 마일리지형태의 멤버십 프로그램은 단순한 일회성 선물제공보다는 방문횟수와 구매실적에 연계되어 지속적 관심유발 측면에서 유리한 전략이다. 다시 말해 일회성 오피제공의 경우 제공시점에서는 만족도가 극대화되었지만 효과가 그리 오래 가지 않는다. 그렇지만 마일리지 프로그램의 경우 다소 더디고 지루하기는 하나 고객들이 누적포인트가 아까워 쉽사리 포기를 못하며 마일리지 커질수록 그러한 효과는 단순한 산술적 수치 이상으로 증폭되게 된다.

따라서 본 연구에서는 이러한 Sales 프로세스내에 멤버십카드를 활용하는 백화점업의

CRM구축상 필요한 개념적 모델을 제시함으로써 고객관계관리에의 접근성과 효율성을 제고할 수 있도록 하고자 한다.

본 모델은 기존 CRM의 전형적인 모델위에 e-CRM의 고객접촉채널로서의 장점을 수용할 수 있도록 하는 개념적 모델에 불과하다 할 수 있으며 또한 실제적인 적용을 위해서는 보다 세부적인 모델을 설계함이 필요하다고 할 수 있다. 그러나 '모든 상황에 적합한 도구는 없다'라는 관점에서 볼 때 변화하는 상황에 능동적으로 대처하고 변화하는 고객의 정보에 대한 신속한 대처가 가능하다라는 점에서 본 모델의 장점을 찾을 수 있다. 또한 본 연구의 근본 목적이 CRM에 대한 전략적 접근임을 감안할 때 고객정보 입수와 그 활용에 있어 그 효율성을 제고함으로써 전략적 접근을 하고자 한 본 연구의 근본 목

적에는 부합된다라고 할 수 있다.

멤버십 카드시스템에 대해 보다 개괄적으로 설명하면 오프라인상 백화점에서의 구매시 멤버십카드를 통해 포인트를 누적하고 오프라인 거래에서도 마찬가지로 카드번호를 입력함으로써 포인트를 누적시킴으로써 누적포인트에 따라 백화점측에서는 고객에게 혜택을 제공하도록 한다.

이를 통해 백화점은 비교적 강한 저항없이 고객의 정보를 수집할 수 있으며 또한 구매시점에서 실시간으로 누적되는 고객의 구매 실적이나 구매품목 등 고객의 구매패턴을 통하여 이를 마케팅전략의 수립에 적극 활용할 수 있는 것이 가능하다.

#### 4.2 모델적용에 따른 기대효과

CRM프로젝트에 관련한 컨설팅 서비스를 제공하는 미국 베이스라인 컨설팅의 Jeal Diche에 의하면 CRM 프로젝트의 실패원인은 다음과 같은 7가지로 요약할 수 있다.

- ① 전사적인 CRM 전략의 부재
- ② 기업내 조직원들의 인식 및 참여 부족
- ③ 고객정보에 대한 정의 부재 : 고객수익성, 고객충성도, 고객가치 중 어떤 것이 중요 한지 정의 내리지 못함
- ④ CRM 아웃소싱할 경우 중요사항의 간과
- ⑤ 비즈니스 프로세스 변화 부족
- ⑥ CRM 솔루션의 제품 차이에 대한 인식 부족
- ⑦ 기업내 고객정보 통합이 부족 : 기업 내 두 개의 CRM시스템 존재

위와 같이 CRM 구축상의 일반적인 문제점은 기술적 문제가 아닌 전략적, 관리상의

문제가 대부분임을 알 수 있다. 본 연구모델은 이러한 CRM 구축상의 일반적인 문제점을 해결하고자 하였으며 그를 위한 CRM시스템의 기본적인 frame을 구성하고자 하였다.

본 연구모델에 따른 일차적인 기대효과는 마일리지혜택을 제공함으로써 고객의 정보를 저항없이 수집하여 활용함이 가능하다는 것과 구매시점에서 고객정보를 실시간으로 업그레이드가 가능하다는 것을 꼽을 수 있다. 이에 대한 부수적 효과를 나열하면 다음과 같다.

첫째, 오프라인과 온라인으로 수집된 고객정보를 통합하여 다양한 채널로 접촉하는 고객의 정보를 수용할 수 있어 보다 풍부한 고객 데이터를 확보함이 가능하다.

둘째, 오프라인과 온라인 채널별로 고객의 정보를 분석하여 고객의 패턴과 라이프스타일을 반영할 수 있는 마케팅 전략의 수립을 가능토록 하였다.

셋째, 하나의 멤버십 카드를 오프라인과 온라인상에서 공히 사용함으로써 두 채널간의 고객교류를 원활히 할 수 있게 되어 두 채널간의 강, 약점을 상호 보완할 수 있게 된다. 또한 구매실적에 따른 마일리지의 부여를 통해 고객에게 혜택을 제공함으로써 고객의 충성도(loyalty)를 제고함이 가능하다.

넷째, 구매시점을 기준으로 실시간으로 업데이트되는 고객의 정보를 활용하여 고객의 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 캠페인 및 마케팅 활동이 가능하다.

다섯째, 현재 오프라인상의 거래가 여러 면에서 우세를 보이고 있으나 미래에 온라인 거래가 우세할 경우 이에 대한 능동적 대처가 가능하도록 교두보 역할을 할 수 있다.

여섯째, 고객을 연령대별로 현재 우수고객

과 미래의 잠재고객으로 분류하여 관리함으로써 실세고객 및 잠재고객에 대한 전략적 접근이 가능하다.

결론적으로 말해서 기업이 CRM을 적용함에 있어 현재의 우수고객뿐만 아니라 미래의 잠재고객과 일반고객을 배려하고 포괄할 수 있는 고객관계관리시스템을 구현함으로써 고객과 기업이 가치를 공유할 수 있는 전략적 접근을 해야만 한다는 것이다.

## 5. 결론

CRM에 대하여 간략하게 정의한다면 '우수고객집중관리를 통한 수익창출 프로세스'가 아닌 '고객과의 관계제고를 통한 가치창출 프로세스'라고 정의할 수 있다. 따라서 수익성없는 고객주의나 단기적인 수익성만을 강조하는 고객무시주의는 CRM과는 배치되는 사고이다. CRM은 장기적 관점에서 고객의 가치 다시 말해 LTV를 극대화하는 것을 궁극적인 목표로 하며 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고 받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 하는 것이다.

따라서 CRM의 도입을 통하여 다양한 고객접촉채널에 의한 고객접근으로 고객과의 관계가 성숙되며 마케팅자원과 기업자원배분의 효율성있는 프로세스 리엔지니어링 등의 측면에서 백화점의 생존을 위한 주요한 의사결정시스템으로 자리매김할 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 CRM시스템이란 마케팅 전략 등의 수립시 활용 또는 의사결정을 위한 참고자료로 활용될 수 있을 뿐 그 자체가 결코 해답이 될 수는 없으며, 결론적으로 CRM을 적용하고자 하는 기업은 CRM에 대한 명확한 개념정의와 고객에 대한 이해를

바탕으로 기업의 제반 여건과 기본 전략방향을 고려하여 이에 적합한 시스템을 설계하고 구현하여 대규모의 투자가 방향성을 잃고 결국에는 기업에 아무런 효익을 주지 못하는 결과를 초래하지 않도록 하여야 할 것이다.

본 연구에서는 이러한 CRM 구축상의 문제점에 착안하여 CRM 구축과정에서의 비중의 문제를 해결하고 의식전환의 계기를 마련하고자 하였다.

본 연구가 비록 개념적 모델을 제시하는 데에 그쳐 그 적용상의 한계를 보이고 있다고 할 수 있으나 본 연구의 목적이 CRM 구축상에 있어서의 방법론이 아닌 올바른 마인드를 정립하는 데에 있다라는 점에서 연구의 타당성을 찾을 수 있겠다.

결론적으로 접근하기에 따라 CRM은 상식적인 것일 수 있으며 고객을 이해하고 고객이 원하는 형태로 사업을 전개하기 위해 첨단 IT기술을 활용하는 것, 이것이 단지 아직까지 우리가 경험하지 못한 것일 뿐이다. 또한 CRM이 지속적인 업무프로세스상의 변화임을 감안해 볼 때 이는 고객에 대해 이해, 그리고 고객과의 관계를 관리하는 방법에 대한 점진적인 학습과정임을 잊지 말아야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] M. Stone and N. Woodcock(1995), *Relation Marketing*, Kogan Page.
- [2] M. Stone, A. Bond, S. Lockhart and J. Coombs(1995), *Retail customer loyalty-What work in practice*, Customer Service Management VII.
- [3] M. Stone, N. Woodcock, M. Wilson

- (1996), *Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management*, Long Range Planning, Vol, 29, No. 5.
- [4] S. Dutta, S. Kwan, A. Segev(1998), *Business Transformation in Electronic Commerce: A Study of Sectoral and Regional Trends*, European Management Journal Vol. 16, No. 5.
- [5] IDC Report(2000) *Customer Relationship Management Market Forecast and Analysis, 2000~2004*.
- [6] E. Rails(1999), *Managing Customer Relationships-Lessons from the Leaders*, Proceeding of the Decision Science Institute 5th International Conference.
- [7] Waldman. D.A, Bowen. D.E(1998), *The acceptability of 360 degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective*, Human Resource Management Vol. 37, No. 2.
- [8] Shaw. M.J, Subramaniam. C, Tan. G.W, Welge.M.E(2001), *Knowledge Management and data mining for marketing*, Decision Support Systems Vol.31, No.1.
- [9] 강현석·서영호(2000), “고객구매활동 기반의 e-CRM전략”, 품질경영학회지 제28권 3호.
- [10] 삼성경제연구소(2000), 「인터넷시대의 고객관계관리」, CEO Information[11] 삼성경제연구소(2000), 「유통산업의 디지털전략」, 연구보고서[12] LG경제연구소(2000), 「CRM, 모든 기업에 다 필요한가」, 주간경제 586호.
- [13] LG경제연구소(2000), 「CRM, 개념에서 활용까지」, 주간경제 594호.