

LG홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동에 관한 사례연구*

The Case Study on the Reliability-based Customer Service Activities of LG Home Shopping

이훈영(경희대학교 경영학과 부교수)

hylee@khu.ac.kr

황의록(아주대학교 경영학과 교수)

hwangr@madang.ajou.ac.kr

예종석(한양대학교 경영학과 교수)

yejs@hanyang.ac.kr

국내 통신판매 시장에 TV홈쇼핑이라는 새로운 유통형태가 등장한지 8년이 지났다. 95년 케이블TV와 함께 출범한 홈쇼핑은 그 당시 30억원 규모에 불과하였다. 그러나 7년이 지난 2002년을 기준으로 무려 4조원이 넘는 규모를 자랑하고 있다. 이렇게 고도화된 정보기술을 바탕으로 고속성장을 하고 있는 홈쇼핑은 유통시장의 새로운 업태로 자리매김하였다.

이러한 상황에서 국내 홈쇼핑 업계를 이끌어가고 있는 LG홈쇼핑 사례를 통해서 TV 홈쇼핑과 같은 무점포 유통시장에서 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하도록 하는 핵심 성공요인(key success factor)이 무엇인지 알아보고, 이를 통해서 중요한 전략적 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

* 사례접수 : 03. 11 게재확정 : 03. 12

연구자들은 본 논문의 초고에 대해 건설적 의견을 주신 익명의 심사위원 두 분께 사의를 표합니다

1. 서론

1.1 연구목적 및 연구방법

LG 홈쇼핑은 1994년 설립된 이래 방송과 유통이 결합된 최첨단 유통업태를 제공하면서 홈쇼핑 문화 전파에 그 역할을 다하고 있으며, 2002년 기준 5년간 연평균 97%의 고성장을 기록하면서 매출액 1조 8천억원으로 시장점유율 1위를 유지하고 있다. 매출 규모면에서 LG 홈쇼핑은 미국의 QVC¹, HSN²에 이어 세계 3위를 달리고 있는 홈쇼핑 업계 선두기업이다.

LG 홈쇼핑은 케이블 TV를 통해 24시간 상품을 판매하는 TV 홈쇼핑과 국내 최대 인터넷 쇼핑몰 LG 이숍(www.lgshop.com), 그리고 국내 최대의 발행부수와 매출을 올리고 있는 카탈로그 등 3대 매체를 통해 홈쇼핑 사업을 펼치고 있다.

TV 홈쇼핑과 같은 무 점포 유통시장에서 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하도록 하는 핵심 성공요인(key success factor)은 무엇일까? 이에 대한 대답은 LG 홈쇼핑이 국내 무 점포 유통시장에서 선두기업의 위치를 확고히 구축할 수 있었던 핵심 동인이 무엇인가를 찾아내는 것에서 중요한 전략적 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

LG 홈쇼핑이 선두기업의 위치를 확고히 구축할 수 있었던 요인은 상품기획, 품질관리 등 인프라적인 요소 외에, 24시간 고객상담, 30일 이내 교환·반품·환불 보증, 선환불 서비스, 실명제 서비스, 지정일휴일 배송 서비스, 해피콜 서비스, 리콜서비스 등의 고객으로부터 신뢰를 쌓기 위한 다양한 고객서비스 활동을 빼놓을 수 없다. 본 연구는 LG 홈쇼핑의 신뢰(reliability)에 기초한 다양한 고객서비스 활동이 경영성과에 어떻게 영향을 미쳤는지 실증분석을 시도하고자 하는 것이 그 목적이다.

본 연구는 크게 3개의 장으로 나누어 살펴보고자 한다. 첫째, 유통 산업태로서 홈쇼핑의 특성과 홈쇼핑 시장에 대한 유통환경과 향후의 성장가능성 등을 살펴보고 둘째, LG 홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동 현황과 내용을 살펴보고 마지막으로, 그 신뢰기반의 고객서비스 활동이 경영성과에 어떻게 영향을 미쳤는지를 회귀분석(regression analysis)을 통해 검증하고자 한다.

2. 홈쇼핑 유통환경 분석

2.1 홈쇼핑의 개념 및 특성

¹ QVC(Quality, Value & Convenience)는 미국 20개 주의 58개 방송국을 통해 760만 가구를 대상으로 하는 방송 네트워크를 구성 TV 홈쇼핑을 시작한 최고의 홈쇼핑 업체이다.

² HSN(Home Shopping Network)은 세계 최초의 홈쇼핑 채널로 1977년 미국 플로리다의 라디오 방송국에서 최초로 상업적 무점포 판매방식의 홈쇼핑 방송을 시작하였으며, 1985년 HSN(Home Shopping Networks)을 설립하여 전국적인 TV 홈쇼핑 프로그램을 방송하고 있는 업체이다.

2.1.1 홈쇼핑 개념

홈쇼핑은 CATV, 카탈로그, 인터넷을 포함한 넓은 의미의 무점포 유통산업태의 하나이다. 그러나, 협의의 의미에서 홈쇼핑이라는 용어는 CATV 홈쇼핑을 상징하는 단어로 보편화되어 상용되고 있다. 여기서 TV 홈쇼핑이란 개념을 살펴보면, “유선 및 위성통신시설을 이용하여 시청자에게 송신하는 다채널 고품질 방송”이며 “상품판매 또는 쇼핑을 콘텐츠(contents)로 하는 매체를 활용한 소매유통업”으로 정의 할 수 있다. 이와 같은 TV 홈쇼핑은 다음과 같은 유통업태적 특성을 갖고 있다.

첫째, IT 및 커뮤니케이션 도구를 사용하고 있는 유통업태이다. 도소매업자 혹은 생산업자가 상품 및 서비스에 대한 정보를 통신수단을 통해 소비자에게 제공하고, 소비자는 이를 매개로 상품 및 서비스의 선택을 하는 쌍방향 커뮤니케이션 홈쇼핑이다.

둘째, 시장이 아닌 집에서 이루어지는 쇼핑이다. 소비자가 원하는 시간과 장소, 특히 집(shopping at home)에서 구매하는 새로운 형태의 유통업태이다.

셋째, 직거래를 통한 유통마진의 절감이 이루어진다. 점포 방문을 통한 상품과 서비스구매 과정을 제거하여 고정비에 대한 투자비와 판매, 일반관리비를 줄여 가격경쟁력을 확보할 수 있다.

넷째, 수배송이나 배달 등 물류에 대한 의존도가 높은 유통업태이다. 사회경제적 측면에서 생산(공급)과 소비(수요)를 연결하는 역할, 즉 전통적인 유통(distribution)과 교환을 담당하는 중요한 주체로 부각되고 있다.

2.1.2 홈쇼핑의 유형 및 특징

소매유통업의 유형별 분류를 판매자 입장에서 볼 때 점포 유무에 따라 점포판매(store retailing)와 무점포 판매(non-store retailing)로 분류가 가능하다. 무점포 판매는 통신판매, 판매원의 방문, 대면, 연고판매, 자동판매기 판매, 이동판매, 가두판매 등으로 분류된다. 이중 통신판매는 카탈로그, DM, 전단 및 잡지와 CATV, TV, 인터넷, VIDEOTEX 등의 매체, 그리고 신문, 라디오, 전화 등의 매체로 분류된다.

홈쇼핑의 유형은 크게 세 가지로 CATV 홈쇼핑, 카탈로그 홈쇼핑, 인터넷 홈쇼핑으로 나눌 수 있다.

먼저 CATV는 영상매체로 동적이며 흥미가 있고 타 매체보다 상세한 정보를 받을 수 있으나, 구매행동은 충동적이다. 주고객은 30~50대 주부이다. 이 유형의 TV 홈쇼핑은 쇼호스트가 진행하는 프로그램을 통해 판매자가 상품이나 정보를 제공하고, 구매자는 원하는 상품을 골라 전화나 팩스로 구입신청을 하면 판매자는 원하는 곳으로 상품을 배달해 주는 새로운 유통시스템이라 할 수 있다.

카탈로그 홈쇼핑은 간편하게 보관하고 자신이 원하는 때에 수시로 볼 수 있으며, 한 지면에 여러 가지 상품을 배치하고 여러 장으로 구성되어 있어 이중 원하는 것을 곧 주문할 수 있다. 카탈로그 통신판매의 단점으로는 지면이 한정적으로 보통 10 ~ 20면 정도를 발행하며, 페이지 수가 너무 많을 경우에는 운송비도 고려해야 하고, 주어지는 정보가 사진의 범위를 넘지 못하며 직접 시연을 해 보이는데 한계가 있다.

인터넷 홈쇼핑은 상품의 선택 폭이 다양하다. 목적에 따라 쇼핑물과 아이템을 언제든지 선택할 수 있기 때문이다. 종합쇼핑몰에 가전제품, 컴퓨터기기 및 소프트웨어, 생활관련 서비스 등 제품분류가 잘 되어 있어 원하는 물건을 쉽게 찾을 수 있으며, 필요시 가격을 비교할 수 있는 장점이 있다.

<표 2-1> 홈쇼핑 매체별 특징

구분	매체 특징	주고객	구매행동
CATV	·영상매체로 상품정보제공, 제품소개 시간 제한 ·흥미위주, 상세정보 제공이며 동적임	30 ~ 50대 주부	충동적
카탈로그	·문자와 사진위주로 상품정보 제공, 접근용이성 ·소비자 반응이 낮음	맞벌이주부 젊은 세대	조심스러움
인터넷	·멀티미디어를 통한 다양한 상품 소개 ·주문과 결제를 한자리에 끝내는 윈스톱쇼핑 ·개인 신용정보 노출 우려	10 ~ 30대 미혼	계획적

자료 : 산업연구원, "유통산업태 경쟁력 분석", 재편집, 2000.

2.2 홈쇼핑 시장환경 및 전망

현대의 유통시장은 고도의 정보화 기술을 바탕으로 점차 세분화, 다양화되고 있다. 특히 도소매상을 거쳐 소비자에게 제품과 서비스를 제공하는 유통채널 이외에, CATV, 카탈로그나 우편, 인터넷을 통한 직거래 형태의 홈쇼핑 시장이 급부상하고 있다.

2002년 현재 우리나라 홈쇼핑 시장규모는 CATV, 카탈로그, 인터넷 홈쇼핑을 합해 약 8조 2,000억 원 규모로 추정되며, 시장 성장률도 60% 이상의 고속 성장을 하고 있다.

<표 2-2> 국내 홈쇼핑시장의 규모 및 향후 전망

(단위 : 억원, %)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CATV (신장율)	7,810	9,040 (16)	13,640 (49)	20,480 (52)	41,760 (104)	56,960 (36)	76,000 (33)	97,600 (28)
카탈로그 (신장율)	4,100	5,640 (38)	8,080 (43)	10,890 (35)	14,730 (35)	18,700 (27)	23,000 (23)	27,900 (21)
인터넷 (신장율)		1,233	4,600 (273)	13,830 (201)	25,790 (86)	40,000 (55)	56,000 (40)	76,800 (37)
합계 (신장율)	11,910	15,913 (34)	26,140 (64)	45,200 (73)	82,280 (82)	115,650 (40)	155,000 (34)	202,300 (31)

자료 : 한국통신판매협회, 2002. 2. 25.

주 : CATV ; CATV 홈쇼핑 + Informercial

특히, CATV는 전체 홈쇼핑 시장의 중추적 기간매체로서 1995년 첫 방송 이래 8년여의 짧은 기간 동안 놀라운 성장을 보여 2002년 말에 시장규모가 약 4조 2,000억 원 규모에 이르며 전체 홈쇼핑 시장의 51%를 점하고 있다. 현재 CATV 총 시청대상 가구는 2003년 현재 약 1,000만 가구로 우리나라 총 세대수의 58%에 달한다.

홈쇼핑 시장의 급성장 요인은 크게 다섯 가지로 요약해 볼 수 있다. 첫째, 홈쇼핑시장과 밀접한 관련이 있는 물류 및 택배산업, 금융산업, 전화 및 우편서비스

와 같은 통신산업, 전산 소프트웨어와 같은 정보시스템산업 등의 기반산업이 급속한 성장에 커다란 공헌을 했다.

둘째, 품질, 가격 그리고 쇼핑의 편리성을 동시에 소비자들에게 제공함으로써 기존의 유통업태와는 차별화 시킬 수 있는 경쟁우위를 확보하였다.

셋째, 적은 송출매체비용(System Operator 수수료)의 부담을 들 수 있다. 미국 홈쇼핑 시장의 경우 매출액의 5 ~ 6%가 SO에게 지급되는 반면, 국내 홈쇼핑 업체들은 업체마다 약간의 차이가 있지만 대략 2 ~ 3%정도를 지급하고 있다.

넷째, 전술했듯이 가시청자군의 지속적인 확대이다.

다섯째, 고객의 특성정보와 구매행동정보가 기록된 데이터베이스를 이용한 효과적인 고객 관계관리와 마케팅전략 수립 및 실행이다.

한국통신판매협회의 자료에 의하면 2005년까지 국내 홈쇼핑 시장은 약 20조 2,300억 원 규모로 성장할 것으로 보이며, 특히 인터넷 시장과 CATV 시장의 성장이 홈쇼핑 시장의 급성장을 견인할 것으로 보인다.

2.3 홈쇼핑의 경쟁환경

국내에서 TV홈쇼핑은 1995년 8월 LG홈쇼핑과 CJ39쇼핑이 TV라는 대중매체를 통해 전파를 송출함으로써 처음 시작되었다. 이어 2001년 하반기부터 정부로부터 승인 받은 현대홈쇼핑, 우리홈쇼핑, 농수산방송 등 신규 3사가 가세하여 총 5개사가 경쟁하는 구조를 갖고 있다.

인포머셜(informercial)³등의 매출이 제외된 국내 5개 홈쇼핑 업체의 매출액 규모를 살펴 보면 '00년 1조 230억 원에서 '01년 1조 9,244억 원으로 전년대비 88.1% 증가하였으며, '02년에는 4조 2,416억 원으로 전년대비 120.4%가 증가한 것으로 나타나고 있어 홈쇼핑 시장이 초고속 성장산업임을 알 수 있다.

<표 2-3> 홈쇼핑 5개 업체의 매출액 및 시장점유율('00년 ~ '02년)

(단위 : 억원)

구분	2000년		2001년		2002년	
	취급액	MS(%)	취급액	MS(%)	취급액	MS(%)
LG홈쇼핑	6,018	58.8	10,637	55.3	18,046	42.5
CJ39쇼핑	4,212	41.2	7,778	40.4	14,272	33.6
현대홈쇼핑	-	-	201	1.0	4,075	9.6
우리홈쇼핑	-	-	378	2.0	3,472	8.2
농수산TV	-	-	249	1.3	2,551	6.0
홈쇼핑계	10,230	100.0	19,244	100.0	42,416	100.0

자료1 : LG/CJ : 코스닥 공시자료

자료2 : 현대/우리/농수산 : 금감원 전자공시 자료

³ 인포머셜은 인포메이션(information)과 커머셜(commercial)의 합성어로 별도의 채널을 갖지 않고 PP채널 중간에 상품광고를 방영하고 상품프로그램은 방송위에서 심사를 받는다. 상품소싱, 협력업체 관리, 프로그램 제작, 방영 등의 업무프로세스는 공식 홈쇼핑과 동일하다.

각 업체별 시장점유율을 살펴보면 초창기 업체인 LG홈쇼핑과 CJ 39쇼핑의 시장점유율 ('01년 95.7%, '02년 76.1%)이 절대적으로 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 후발주자인 현대홈쇼핑, 우리홈쇼핑, 농수산홈쇼핑 등의 시장점유율의 비중이 '02년 23.8%를 보이고 있어 치열한 경쟁체제로 진입이 예상되고 있다.

LG 홈쇼핑은 5대 경쟁체제로 전환된 이후인 2002년에 매출액 1조 8,000억원, 시장점유율(M/S)이 42.5%로 마켓리더(market leader)로서의 위치를 확고히 점유하고 있다. LG홈쇼핑의 급신장은 2002년 6월까지의 상반기 실적을 롯데백화점 본점의 매출액과 비교해 보면 알 수 있는데, 롯데백화점의 본점 매출액은 6,058억원인데 비해 LG홈쇼핑의 매출은 8,900억원을 나타내고 있다.⁴

홈쇼핑업체별 SO 채널 라인업을 살펴보면, 시청자가 가장 많이 시청하는 낮은 채널(2-13번)의 확보여부는 LG홈쇼핑이 93%, CJ39쇼핑이 90%, 현대홈쇼핑이 43%, 우리홈쇼핑이 27%, 농수산TV가 21%를 확보하고 있는데, 낮은 채널확보율이 높은 업체의 순이 '02년 매출액 상위 순서와 동일하게 나타나고 있어 낮은 채널의 확보여부가 홈쇼핑매출에 지대한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되고 있다.

<표 2-4> TV홈쇼핑 업체별 사업현황

업체 현황	LG홈쇼핑	CJ39쇼핑	현대홈쇼핑	우리홈쇼핑	농수산TV
주요상품 매출현황 (%)	•가정용품 30.32 •가전제품 24.02 •의류 17.85 •잡화 11.54 •식품 10.47	•이미용 21.7 •의류 21 •전자 18.2 •일반용품 17.6 •보석류 10.3	•가전 35 •의류 23 •전자 18.2 •일반용품 17.6 •보석류 10.3	•가전 20.3 •의류 11.5 •컴퓨터 11 •생활잡화 7.8 •침구 5.8	•비식품 47 •기획상품 16.3 •축산물 10.2 •수산물 9.6 •농산물 8.0
SO채널 라인업 (%)	• 2-13번 102(96) • 14-19번 3(2.7) • 20-40번 3(2.7) • 41번이상 1(1) • 110개 SO	• 2-13번 96(90) • 14-19번 3(2.7) • 20-40번 1(1.0) • 41번이상 1(1.0) • 106개 SO	• 2-13번 44(43) • 14-19번 51(50) • 20-40번 7(7) • 41번이상 0(0) • 102개 SO	• 2-13번 26(27) • 14-19번 36(38) • 20-40번 28(30) • 41번이상 5(5) • 95개 SO	• 2-13번 22(21) • 14-19번 44(42) • 20-40번 38(36) • 41번이상 1(1.0) • 105개 SO
배송업체	한진	CJ GLS	현대택배	현대택배	대한통운
국내외 지사운영	•이태리 밀라노 •LA지사 •중국/동남아 진출 계획	•LA주재소 •대만 홈쇼핑과 제휴	-	•부산 스튜디오 운영	-
인력구성	•정규직 664 •계약직 1,170	•정규직 700 •계약직 1,200	•정규직 289 •계약직 350	•정규직 300 •계약직 400	•정규직 360 •계약직 180
장점 및 단점	•브랜드인지도 최고 •900만 고객확보 •출자총액 제한 기업집단	•MSP로 시너지와 유통비용 절감	•백화점 연계가능 •7개 SO 확보 •자금력, 후발주자	•부산지역 인지도 •중소기업물건 •SO 마케팅/투자 여력 약함 •브랜드인지도 약함	•반품을 적음 •초기집중투자 예로 구매단가 낮음 •브랜드인지도 낮음
자본금	320억원	410억원	450억원	400억원	200억원
시청자	880만가구	860만가구	810만가구	720만가구	850만가구

자료 : 방송21, "SO 투자 통한 대기업 계열 홈쇼핑사 경쟁 격화", May 2002

⁴ 조선일보, 2002년 7월 18일

홈쇼핑 시장의 경쟁구조는 LG홈쇼핑과 CJ홈쇼핑 등 선발주자가 후발업체의 추격을 받고 있는 상태이며, 향후 가입자가 포화상태에 이르면 성장세도 둔화될 것으로 보인다. 현대홈쇼핑은 신규 홈쇼핑 업체 중 가장 늦게 출범했으나, LG홈쇼핑, CJ홈쇼핑과 함께 대기업 계열군으로 전국적인 유통망, 막강한 자금력, 브랜드 이미지를 통한 비교우위를 확보할 것으로 보인다. 이에 비해 우리홈쇼핑, 농수산TV는 중소기업 계열군으로 유통망, 자금력, 브랜드 파워 측면에서 대기업군 업체와 경쟁에서 힘겨운 경쟁을 할 것으로 보인다.

향후 홈쇼핑 시장 가입자가 포화상태에 달할 경우 경쟁력이 없는 업체는 도태될 가능성이 있다. 따라서 차별화 된 상품구색, 틈새시장 공략, 협력업체와의 제휴관계 강화 등을 통한 경쟁력 확보고 중요한 과제가 될 것으로 전망된다.

2.4 홈쇼핑의 소비자환경

홈쇼핑은 소비자가 점포를 방문하지 않고 직접 주문을 통해 안방에서 상품이나 서비스를 제공받는 무점포 소매업(non-store retailing)의 광의적 개념이다. 인터넷 등의 정보통신산업의 발달은 홈쇼핑 소비자에게 더 많은 편의성과 합리적 구매를 위한 기반을 제공할 것으로 전망된다. 홈쇼핑의 소비자는 CATV는 시청자, 인터넷은 인터넷 사용자, 그리고 카탈로그는 일반소비자라고 할 수 있다.

지금까지 CATV의 소비자 연구는 이용자들의 구매성향이라든지, 충동구매, 구매와 관련된 논문들은 발표되어 있다. James등(1987년)⁵은 CATV 홈쇼핑 이용자들의 특성을 조사한 연구에서 TV 이용자들은 비이용자들에 비해 편의성에 더 많은 가치를 두고 있으며, 신용사회에 대해 긍정적인 태도를 가지며, 남성보다는 여성이 더 많으며, 더 젊은 경향이 있다고 보고하였다.

김주영, 구양숙(1997)⁶의 연구에 의하면 쇼핑환경이 좋은 서울보다 지방도시가 홈쇼핑 선호도가 높았으며, 홈쇼핑에 대해 대학생이 가장 호의적이고 대학원 이상의 학력이 높을수록 선호도가 낮은 것으로 나타났다. 직업에서는 학생집단, 시간제 근무자, 가정주부, 종일 근무자 순으로 선호도가 높았고, 단독주택에 사는 지방 거주자가 의복구매 의도가 높은 것으로 나타났다. 또한 CATV 홈쇼핑 추구가점 분석에서 신체의 활동과 관련한 편의성 등으로 나타났다.

양윤, 정미경(1999)⁷의 연구에서는 CATV의 건전한 정책을 위해 마케팅적 시사점으로 구매자의 50% 이상이 반복구매를 하며, 홈쇼핑 시장을 확장하기 위해서는 고객유지와 함께, CATV 시청자를 홈쇼핑 이용자로 형성하기 위해서는 홈쇼핑과 관련된 지각된 위험을 감소시켜야 한다고 주장하였다. 홈쇼핑이 얼마나 신뢰할 수 있는 제품구매방식인지, 얼마나 정확하게 배달되는지를 소비자에게 주지하여 재정적 위험, 기능적 위험, 심리적 위험, 충동구매 위험을 감소시킬 수 있는 CATV 프로그램을 구성해야 한다고 주장하였다.

⁵ James, L, E & Cunningham, I. C. M, " A Profile Of Direct Marketing Television Shopper", Journal of Direct Marketing, 1987

⁶ 김주영, 구양숙, "케이블TV 홈쇼핑을 통한 의복구매시 소비자 반응과 추구가점 및 위험 지각", 한국의류학회지, 1997.

⁷ 양윤, 정미경, "CATV 홈쇼핑에서의 지각된 위험과 소비자 특성", 광고학연구, 제 10 권 2호(1999, 여름)

이처럼 홈쇼핑 관련 선행 연구된 것들은 요약하면 다음과 같다.

<표 2-5> 홈쇼핑 소비자 관련 선행연구

연구자	연구결과 요약
James(1987)	편리성, 신용사회일수록 긍정적이다.
Feedberg(1987)	구매자 대부분이 여성이며 53%가 대졸 이상임.
Shim, Drake(1990)	미혼일수록 구매율이 높다.
김주영, 구양숙(1997)	대학생이 가장 호의적, 대학원이상 학력이 높을수록 선호도가 낮고, 홈쇼핑 추구가 점 분석에서 신체의 활동과 관련한 편의성으로 구분함.
박영봉, 김송병(1998)	학력이 높을수록 이용이 많고 위험요인, 제품구색, 편리서 등의 요인이 홈쇼핑에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것
이옥희(2001)	제품구색, 모험, 무관심, 경제성, 오락지향유형에 따라 소비자들의 구매의도, 평가 기준, 홈쇼핑에 대한 견해 등이 차이가 남

자료 : 김만환, "TV홈쇼핑의 소비자 구매행위분석을 통한 시장전략에 관한 연구", 2002

홈쇼핑업체에서 고객의 중요특성 중 하나는 반품이 타 유통채널에 비하여 높다는 것이다. 이는 다른 유통채널에 비해 후한 반품조건(구매 후 30일 이내 반품 등)때문인데 초기의 급성장 요인이었으나 현재는 골칫거리가 되고 있는 상황이다. 업체별로 발표한 자료에 의하면 LG홈쇼핑 12%, CJ39쇼핑 19%, 현대홈쇼핑 15%, 농수산TV 16%선이다.⁸ 그러나 의류 등 패션 제품의 반품율은 전체수치보다 높게 나타나고 있다. 또한, 순수반품이 아닌 주문 취소율도 10~15%에 달해 소비자들의 충동구매도 상당한 수치에 달하고 있는 특성을 보이고 있다.⁹

3. LG홈쇼핑의 사업성과와 신뢰기반 고객서비스 활동

3.1 LG홈쇼핑 회사개관

「고객을 위한 가치 창조」, 「인간 존중의 경영」을 경영이념으로 세계 최고의 홈쇼핑 사업자를 지향하고 있는 LG홈쇼핑은 TV 홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 카탈로그 등의 3대 매체를 통합한 종합 홈쇼핑 전문기업이다.

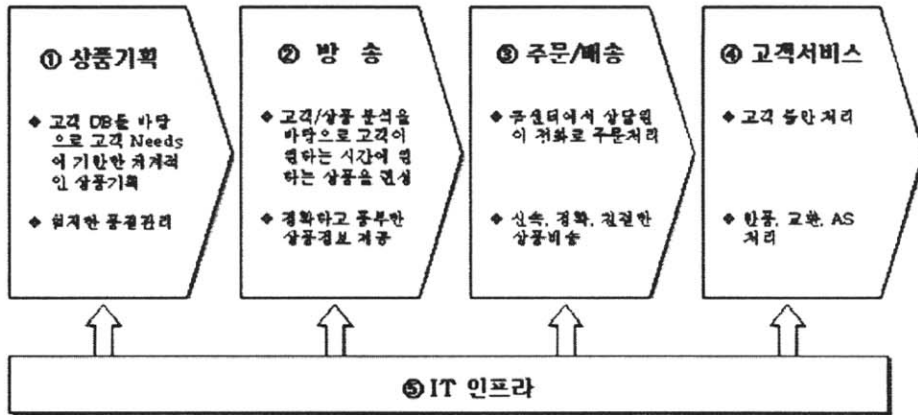
LG홈쇼핑은 '믿을 수 있는 홈쇼핑'을 모토로 고객을 대신하여 품질을 평가하고 고객이 수용할 수 있는 합리적인 가격을 설정하는 엄정한 운영체계를 구축·운영하고 있다. 아울러 'Best Choice ! LG Home Shopping'이라는 비전하에, 고객에게 가치를, 협력사에게 신뢰를, 사원에게 미래를 "이라는 가치 창조를 추구하면서, 다양한 고객만족 활동과 을 추구하고 있다.

LG홈쇼핑 사업의 주요 업무프로세스는 상품기획, 방송, 주문 및 배송, 고객서비스의 프로세스를 거치며, 각 프로세스별 주요 업무는 다음과 같다.

⁸ 2002년 5월 19일 발표자료

⁹ 파이낸셜뉴스, 2002. 5. 9.

<그림 3-1> LG 홈쇼핑 업무 프로세스

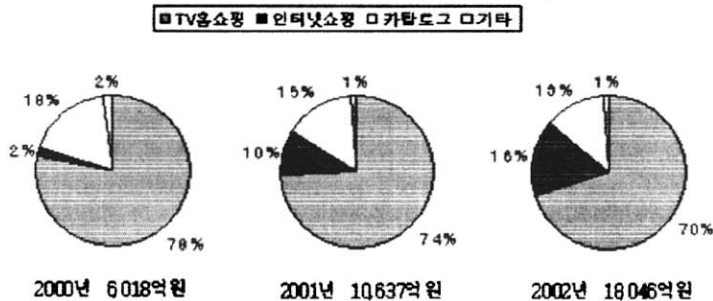


3.2 LG홈쇼핑의 사업별 성과

LG홈쇼핑의 경영성과를 보면 '02년말 기준 매출액 1조 8,000억원, 시장점유율 42.5%이며, 2003년 현재 1000만명 고객을 확보함으로써 명실공히 가장 많은 고객이 애용하는 국내 최대의 기업이다.

사업부문별 매출액 증감추이를 보면 TV홈쇼핑은 주력사업으로서 '00년 78%에서 '02년 70%로 그 비중이 감소하고 있으나, 매출액 절대액은 급성장 추이를 보이고 있다. 인터넷쇼핑몰의 비중은 동기간에 2%에서 16%로 8배나 급증하고 있어 미래 성장산업으로서 확실하게 자리매김하고 있음을 볼 수 있다. 반면에 카탈로그 사업은 동기간에 2%에서 1%로 감소하고 있으나, TV 홈쇼핑과 인터넷쇼핑몰 사업과의 시너지 창출에 기여하고 있는 효자사업이다.

<그림3-2> 사업 부문별 매출액비중



자료 : 제9기 경영보고서, LG홈쇼핑, 2003.

LG홈쇼핑의 이익구조를 살펴보면 매년 흑자액은 증가하고 있으나, 당기순이익율은 '00년 4.17%에서 '01년 3.60%, '02년 3.02%로 점차 낮아지는 현상을 보이고 있다. 그러나 2002년 기준 주요 재무비율을 살펴보면 자기자본수익률(ROE) 34%이며, 자산수익률(ROA)은 14.4%, 매출액 순이익률 3.0%, 유동비율 78.5%, 부채비율 132.9%로 월등히 우수한 재무구조를 지니고 있음을 알 수 있다.

<표 3-1> LG홈쇼핑의 최근 3개년 이익구조
(단위 : 천원)

	FY 2000	FY 2001	FY 2002
매출총이익	169,841,410	293,497,786	451,802,267
영업이익	25,687,805	44,988,119	65,679,469
경상이익	36,367,261	53,464,420	74,704,835
당기순이익	25,090,231	38,309,407	54,584,875

자료 : 제9기 경영보고서, LG홈쇼핑, 2003.

<표 3-2> LG홈쇼핑의 최근 3개년 재무비율
(단위 : %)

	FY 2000	FY 2001	FY 2002
ROE	31.7	29.0	34.0
ROA	17.2	13.6	14.4
매출액 순이익률	4.2	3.6	3.0
유동비율	64.4	82.1	78.5
부채비율	81.5	139.5	132.9

자료 : 제9기 경영보고서, LG홈쇼핑, 2003.

3.3 TV홈쇼핑 부문의 사업성과

실증적 분석에 앞서, 우리나라 CATV 보급현황과 LG홈쇼핑의 Low Channel 수, 매출액, 그리고 고객수 등 관련 지표의 분기별 추세적 흐름은 다음과 같다.

먼저, 우리나라의 CATV 보급현황을 보면 '02년 말 현재 967만명 수준이며, '03년에는 1,000만명을 넘어선 것으로 조사되고 있다. 이는 우리나라 총 가구수의 68% 수준에 달한다. 분석기간 동안의 CATV 가입자수의 증가율은 평균 12.1%로 나타나나, '02년에는 6.7% 수준으로 증가율이 크게 둔화되고 있음을 볼 수 있다.

한편, TV홈쇼핑 부문의 매출액 추이를 보면 '99년 1/4분기, '00년 1/4분기, '02년 3/4분기 3차례 마이너스 성장을 제외하고는, '95년 4/4분기 이후 평균 25.7%의 성장률을 시현하고 있다. 특기할 만한 것은 '97년의 IMF 기간에도 40% 수준의 높은 증가세를 보이고 있다는 것이다. 이는 LG홈쇼핑의 중소기업 제품 중심의 저가형 상품판매가 매출증대에 크게 기여한 것으로 판단된다.

TV홈쇼핑 고객수는 전분기 대비 재구매 고객을 기존고객으로 보고, 처음 구매한 고객을 신규고객으로 구분하였으며, 총고객은 기존고객과 신규고객을 합한 수치이다. 분석기간 동안 TV홈쇼핑의 총고객수 평균 26.2%의 성장세를 보이고 있으며, 이는 동기간의 매출증가세

와 비슷한 추이를 보이고 있음을 알 수 있다. 총고객수 역시 IMF 시작 시점의 마이너스 성장을 제외하고는 높은 성장세를 보이고 있다.

<표 3-3> LG홈쇼핑의 분기별 관련 지표

구분	우리나라 CATV 보급 (천명, %)		LG홈쇼핑 Low Channel (개)	LG홈쇼핑 매출액 (백만원, %)		LG홈쇼핑 고객수 (천명, %)			
						기존고객	신규고객	총고객	
'95. 4/4	480			1,564		2	8	10	
'96. 1/4	570	18.8		1,993	27.4	5	11	16	60.0
'96. 2/4	660	15.8		2,798	40.4	9	16	24	50.0
'96. 3/4	750	13.6		5,125	83.2	17	28	45	87.5
'96. 4/4	840	12.0		7,895	54.0	26	49	75	66.7
'97. 1/4	930	10.7		16,709	111.6	53	105	158	110.7
'97. 2/4	1,020	9.7		19,683	17.8	74	136	210	32.9
'97. 3/4	1,110	8.8		28,918	46.9	89	146	235	11.9
'97. 4/4	1,201	8.2		39,066	35.1	110	73	183	-22.1
'98. 1/4	1,205	0.3		56,890	45.6	172	157	329	74.3
'98. 2/4	1,484	23.2		77,405	36.1	265	181	445	39.5
'98. 3/4	1,852	24.8		96,258	24.4	334	188	521	17.1
'98. 4/4	1,285	-30.6		105,838	10.0	408	175	584	12.1
'99. 1/4	1,817	41.4		104,770	-1.0	414	131	545	-6.7
'99. 2/4	2,033	11.9	12	120,791	15.3	464	132	596	9.4
'99. 3/4	2,308	13.5		129,979	7.6	472	143	615	3.2
'99. 4/4	2,544	10.2		185,174	42.5	552	161	713	15.9
'00. 1/4	3,547	39.4		116,955	-36.8	664	219	883	23.8
'00. 2/4	3,728	5.1	41	133,661	14.3	736	249	985	11.6
'00. 3/4	3,903	4.7		166,436	24.5	830	293	1,123	14.0
'00. 4/4	4,401	12.8		185,551	11.5	940	322	1,262	12.4
'01. 1/4	4,766	8.3		209,962	13.2	1,117	359	1,476	17.0
'01. 2/4	5,751	20.7	103	233,572	11.2	1,205	383	1,587	7.5
'01. 3/4	6,812	18.5		262,293	12.3	1,328	480	1,807	13.9
'01. 4/4	7,514	10.3		354,809	35.3	1,707	568	2,275	25.9
'02. 1/4	8,619	14.7		421,790	18.9	1,992	663	2,656	16.7
'02. 2/4	9,362	8.6	106	442,258	4.9	2,319	651	2,970	11.8
'02. 3/4	9,506	1.5		418,794	-5.3	2,382	624	3,007	1.2
'02. 4/4	9,674	1.8		497,823	18.9	2,788	657	3,445	14.6

주1 : 증가율은 전년대비 증가율임.

주2 : LG홈쇼핑의 2003년 6월 현재 Low Channel 보유수는 119개임.

TV홈쇼핑을 포함한 LG홈쇼핑의 1등 달성요인(key factors of success)은 다음과 같은 몇 가지로 정리할 수 있을 것으로 평가된다.

첫째, LG홈쇼핑이 온라인 유통시장을 성장시키고, 확고한 1등으로 자리매김할 수 있었던 요인은 무엇보다 신뢰(reliability)를 최우선으로 하여 사업영역에 적용하고 실천하였기 때문으로 평가된다. 이를 위해 '믿을 수 있는 LG홈쇼핑'이란 메시지를 일관되게 전달하였으며, 온라인 구매에 대한 고객의 거부감을 철저한 고객서비스로 극복하였으며, 철저한 상품 품질관리(QA)로 믿고 살 수 있는 이미지를 부각하였기 때문이다.

둘째, 차별화된 상품경쟁력 강화를 들 수 있다. LG홈쇼핑은 시간당 매출/이익의 효율을 고려한 최적의 프로그램을 편성하여 실행하였고, 경쟁력 있는 독점 공급업체를 적극 육성하고 있다. 또한 PB상품과 계절상품 등 기획상품의 전략적 육성도 강력한 MD 구축의 요인이 되고 있다.

셋째, 고객서비스 측면에서 차별적인 핵심역량을 확보하고 있다는 점이다. MCIF (Marketing Customer Information Files) 구축을 통해 체계적인 고객관리를 실천하고 있으며, 다양한 고객서비스 활동을 실행함으로써 고객으로부터의 신뢰를 확보하고 있다.

넷째, 신사업에 대한 적극적인 도전이다. TV홈쇼핑에서의 성공경험을 바탕으로 신규사업인 인터넷쇼핑몰인 LG e shop을 집중 육성하여 국내 최고의 B2C 쇼핑몰로 성장시키고 있다는 점 등이다.

3.4 신뢰기반 고객서비스 활동 유형과 내용

LG홈쇼핑은 신뢰의 브랜드 이미지를 구축하기 위하여 다양한 고객만족(customer satisfaction) 및 고객서비스 활동(customer service activities)을 전개하였다. LG 홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동 유형과 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

3.4.1 신뢰기반 고객서비스 활동 유형

LG홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동의 재유형은 크게 11가지의 유형으로 분류된다. '95년 사업초기부터 시행된 고객서비스 관련 제도는 24시간 고객상담 서비스, 30일내 교환, 반품, 환불보증서비스, 실명제서비스 등 5가지가 있으며, '97년도에 시작된 활동은 선환불 서비스, 지정일배송서비스 등 3가지, '98년도 시행된 서비스는 품질보증제도(QA) 운영, BI 슬로건 "믿을 수 있는 홈쇼핑" 시행 등 2가지, 그리고 '00년에는 자체심의실을 운영하기 시작하였다.

<표 3-4> 신뢰기반 고객서비스 활동 유형 및 시행시기

고객서비스 활동	시행시기
① 24시간 고객상담 서비스	· 사업초기
② 30일내 교환, 반품, 환불보증 서비스	· 사업초기
③ 실명제 서비스	· 사업초기
④ 해피콜 서비스	· 사업초기
⑤ 리콜 서비스	· 사업초기
⑥ 선환불 서비스	· '97년 2/4분기
⑦ 지정일, 휴일 배송 서비스	· '97년 2/4분기
⑧ 사장직통 팩스 운영	· '97년 4/4분기

⑨ 품질보증제도(QA) 운영	· '98년 1/4분기 팀으로 승격
⑩ BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행	· '98년 2/4분기
⑪ 자체심의실 운영	· '00년 1/4분기

LG홈쇼핑은 고객서비스에서 나아가, 다양한 소비자 보호활동도 시행하고 있는데, 이는 안전하고 품질 좋은 상품을 제공하기 위해 30여명의 전문 QA요원에 의해 4단계 중복검사를 실시, 시청자에게 정확하고 풍부한 정보를 제공하기 위해 사장 직속의 방송자율심의위원회 운영, 방송심의실의 실시간 생방송 모니터링 실시, 철저한 불만처리와 피해보상을 위한 매체별 공정거래위원회 인증 표준이용약관을 제정 시행, 그리고 소비자 권익보호활동 차원에서 소비자 보호단체의 활성화를 지원하는 것 등이다.

3.4.2 신뢰기반 고객서비스 활동 내용

신뢰경영 구축을 위한 상기 11가지 고객서비스 유형별 주요 내용은 다음과 같다.

① 24시간 고객상담 서비스

TV홈쇼핑은 오전 6시부터 다음날 새벽 2시 30분까지 20시간 이상 생방송을 하고 있으며, 이후에는 당일의 우수상품을 골라 녹화방송을 하는 등 하루 24시간 종일 방송을 하고 있다. 또한 인터넷 쇼핑몰 LG e shop에서는 시간과 관계없이 24시간 상품이 전시 판매되고 있다. 이에 따라 24시간 내내 발생하는 고객의 상품주문과 문의, 반품, 불만처리 등을 신속하게 처리하기 위하여 주말은 물론 휴일, 명절 등 1년 365일 24시간 고객상담서비스 체제를 구축, 서비스를 제공하고 있다. 특히 LG e shop은 업계 최초로 전문 상담인력 70명을 별도로 두고 1일 3교대로 24시간 내내 고객의 불만전화에 대한 즉시처리체제를 갖추고 있어 네티즌들로부터 큰 호응을 얻고 있다.

② 30일내 교환, 반품, 환불보증 서비스

방문판매 등에 관한 법률에 제시된 기준인 20일보다 파격적인 30일내 환불 및 교환서비스를 제공하는 것을 말하는데, 고객이 원하면 무조건 반품, 교환을 실시하는 서비스이다. 반품 및 교환을 원하는 고객은 무료전화, E-mail 등 다양한 채널을 이용하여 반품, 교환을 24시간 요청할 수 있다.

반품이 접수되면 3일 이내에 직원이 방문하여 추가비용 없이 상품을 수거한다. 상품교환인 경우에는 반품 수거 시 맞교환 하도록 하여 한번에 처리함으로써 고객에게 편의를 제공하고 있다.

③ 실명제 서비스

상품 문의, 주문 및 불만 처리 등 고객과의 모든 접촉에 있어서 접수 상담원은 실명을 밝히고 응대하며, 고객이 문제를 해결하여 만족할 때까지 처음 접수한 상담원이 끝까지 책임지고 처리하는 서비스이다.

④ 해피콜 서비스

해피콜 서비스는 고객에게 상품 배송이나 서비스 제공 이후 고객의 만족여부를 확인하는 서비스인데, 상품 구매 고객에게는 상품이 안전하고 정확하게 배달되었는지 여부를 확인하

고, AS나 교환 등 불만처리를 요청한 고객에게는 불만 처리 결과와 처리 과정에서의 만족도를 확인하는 전화를 실시함으로써 고객의 잠재 불만을 한 발 앞서서 확인하고 처리할 수 있게 해주는 서비스이다.

또한 LG홈쇼핑은 서비스 실시 후 결과를 확인하는 해피콜 서비스에서 한 발 더 나아가서 보다 적극적인 고객 불만 처리를 위하여 회사가 상품이나 배송상의 문제를 사전에 인지하는 경우 해당 고객에게 전화 통보하여 고객 불만이 발생하기 전에 처리는 소리콜(sorry call) 서비스도 시행하고 있다.

⑤ 리콜 서비스

판매상품에서 문제가 확인되는 경우, 이를 발견한 즉시 전 구매고객에게 리콜 사유와 함께 사과 말씀을 전달하고, 배송망을 통해 즉시 수거하는 것을 리콜서비스라고 하며, 리콜서비스는 구매고객에게는 고객의 희망에 따라 대금을 환불하거나, 다른 상품을 교환 배송해준다. 이 서비스는 적극적인 고객만족 서비스로 평가되고 있다.

⑥ 선환불 서비스

선환불 서비스는 고객이 반품을 요청하게 되면 반품하는 제품의 수거이전에 반품 사유에 관계없이 무조건 고객 계좌로 대금을 환불하거나, 신용카드결제를 취소 처리해주는 것을 말한다. 이와 같은 선환불 서비스는 통상적으로 환불이 제대로 되지 않거나 지체되어 불만이 많이 발생하고 있는 인터넷 쇼핑몰 이용 고객 입장에서는 안심하고 거래할 수 있도록 해주는 서비스이다.

⑦ 지정일, 휴일 배송 서비스

지정일 배송 서비스는 고객이 희망하는 배송일을 지정해주면 휴일을 포함하여 고객이 원하는 날짜에 배송하는 서비스로서, 선물 배송 시, 이사철이나 결혼 시즌에 가구나 가전제품을 구입한 후 원하는 날짜에 배송 받기 위해 많이 이용되고 있는 서비스이다.

⑧ 사장직통 팩스 운영

사장실 직통의 FAX를 설치, 사장이 직접 고객, 협력업체의 의견을 수렴한 후 접수된 고객불만은 24시간 안에 시정내용을 고객에게 알려주는 제도이다. 사장직통 팩스를 개설하여 고객의 소리를 여러 단계를 거치지 않고 바로 들을 수 있게 라인을 구축하여 경영전략에 바로 반영되어 신뢰경영을 추진될 수 있도록 하는 적극적인 서비스의 하나이다.

⑨ 품질보증제도(QA) 운영

고객에게 최고 품질의 상품을 제공하기 위한 제도로써 1) 4단계 중복 품질검사 2) 출장 QA 확대를 통한 품질 지도 강화 3) 6대 국가공인 시험기관의 성분/성능 시험 실시 4) 식품위생관리 전문 위탁검사 실시 5) 의류 전수 검사/철저한 원단 및 완제품 검사 6) 보석 3중 감정, 전수검사 실시 등으로 고객서비스를 제공하는 것을 말한다.

⑩ BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행

‘98년 2/4분기에는 고객으로부터의 신뢰와 믿음이 홈쇼핑 사업에서 중요하다는 점을 착안하여 BI 슬로건을 “믿을 수 있는 홈쇼핑”으로 설정하여 시행함으로써, 고객에게 신뢰를

핵심가치(core value)로 제공하기 시작하였다.

⑩ 자체심의실 운영

LG홈쇼핑은 고객과의 커뮤니케이션에서 보다 정확한 상품정보를 고객에게 제공하기 위하여 자체 '방송심의실'을 설치, 자율적 심의기능을 수행하고 있다. 방송심의실의 주요 역할은 방송 사전 미팅에 적극 참여하여 방송 관계자들에게 정확하고 확실히 입증된 정보만을 제공하도록 하고 있다. 이러한 활동을 보다 효율적이고 전문적으로 실행하기 위하여 상품군 별로 담당자를 배정하여, 집중적으로 사전 심의활동을 전개하고 있다.

4. 신뢰기반 고객서비스 활동에 관한 실증적 고찰

4.1 연구 의의와 기본전제

전술했듯이 LG홈쇼핑의 성공요인은 첫째, 신뢰의 브랜드 이미지 구축 둘째, 강력 상품경쟁력 셋째, 차별적인 고객서비스 넷째, 신사업의 적극 육성 등을 들 수 있다. 이러한 요인 중에서 특히 첫 번째인 신뢰의 브랜드 이미지 구축이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하는 것은 홈쇼핑 사업 특성상 중요한 시사점을 갖는다.

본 사례연구는 소비자의 위험을 감소시키기 위한 LG홈쇼핑의 일련의 활동, 즉 고객에게 믿음을 주기 위한 "신뢰기반의 제반 고객서비스 활동이 LG홈쇼핑의 사업성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 실증을 시도하고, 홈쇼핑업계에 전략적 시사점을 제공하기 위한 연구이다.

본 연구의 실증적 분석을 위한 기본 전제는 다음과 같다.

첫째, 분석의 대상으로는 LG홈쇼핑의 주력사업인 TV홈쇼핑을 중심으로 분석하였다.

둘째, 추세분석의 기간은 1995년 4/4분기부터 2002년 4/4분기까지로 설정하였다.

셋째, 분석단위로서의 기간은 분기별(3개월)로 설정하여 그 성과를 관찰하였다.

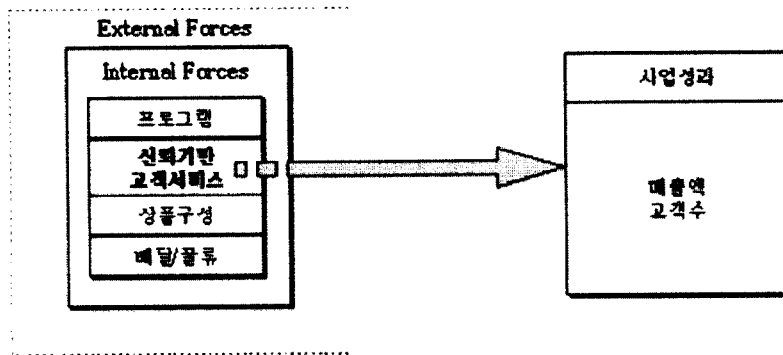
넷째, 사업성과의 지표로는 매출액과 고객수를 중심으로 살펴보았다.

4.2 연구모형과 분석방법

4.2.1 연구모형

실증적 접근을 위한 기본 모형은 LG 홈쇼핑의 다양한 기업 내부요인(Internal Forces) 중에서 신뢰기반 고객서비스 제반활동(11개 고객서비스 활동)이 사업성과(매출액, 고객수)에 영향을 미칠 것이라는 가설 하에서 설정되었다. 물론, 경영성과는 외적요인(External Forces)으로 시장요인, 정부의 홈쇼핑 관련 채널정책, 소비자 정책 등의 다양한 요인에 의해서 그 성과가 달라질 것이다. 그럼에도 불구하고, 신뢰를 강화하기 위한 고객서비스 활동과 사업성과와의 상관성을 실증분석을 통해 유의성을 검증하는 것은 중요한 의미가 있을 것으로 판단된다.

<그림 4-1> 연구 모형



4.2.2 변수설정을 위한 가정

신뢰기반의 고객서비스 활동이 사업성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 다음과 같은 변수들이 활용되었다. 우선 매출액과 고객수(신규고객, 기존고객)를 성과변수(종속변수)로 가정하였다. 다음으로 신뢰경영을 위한 11가지의 고객서비스 활동을 독립변수로 가정하였다. 또한 가정한 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 외의 영향력을 제거하기 위하여 매출액에 큰 영향을 미치는 CATV 시청가구수, 로채널(low channel)수를 외생변수(통제변수)로 가정하였다. 이상의 가정과 독립변수의 시행시기를 정리하면 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 실증분석을 위한 변수의 가정과 활용여부

구분	변수	활용여부	비고
성과(종속)변수	·매출액	○	
	·고객수(기존고객, 신규고객)	○	기존고객과 신규고객으로 분류
독립(활동)변수	·24시간 고객상담 서비스	×	모두 1의 값으로 의미 없음.
	·30일내 교환, 반품, 환불보증 서비스	×	
	·실명제서비스	×	
	·해피콜서비스	×	
	·리콜서비스	×	
	·선환불서비스	○	동일시기에 시행하여 하나의 변수로 간주
	·지정일, 휴일 배송 서비스	○	
	·사장직통 팩스 운영	○	
	·품질보증제도(QA) 운영	○	
	·BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행	○	
	·자체심의실 운영	×	시행 후 데이터 부족
외생(통제)변수	·CATV 시청가구수	○	
	·로채널(low channel)수	×	시청가구수로 대체

성과(종속)변수는 매출액과 고객수로 나누어지며, 고객수는 기존고객과 신규고객으로 분류하였다. 따라서 실질적인 성과변수로는 매출액, 기존고객수, 신규고객수이며 이들 각각에 대해 분석을 실시하였다.

독립(활동)변수는 정성적인 변수로 이를 더미변수로 변환하여 활용하였다. 예를 들어 선환불 서비스를 실행하기 전에는 0의 값을 주고, 실행한 후에는 1의 값을 주어 정량적인 변수로 변환하였다. 독립변수 중에서 사업초기부터 시행한 5가지의 신뢰기반 서비스활동은 그 변수값이 모두 1이 되어 분석변수로서 의미를 잃어버리게 되어, 직접적인 분석 대상 변수에서 제외되었다. 또한 선환불 서비스와 지정일, 휴일 배송 서비스는 '97년 2/4분기 동시에 시행되어 결론적으로 하나의 변수로 간주되어 분석에 활용되었다. 자체심의실 운영 활동의 경우 '00년 1/4분기에 실행한 것으로 실행 이후의 관찰기간이 작아 분석에서 제외되었다.

외생(통제)변수로는 시청가구수와 로채널(low channel)수가 있는데, 로채널의 확보는 시청가구수 증가에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타난다. 따라서 시청가구수 하나만을 통제변수로 활용하여 분석하였다.

4.2.3 분석방법

본 사례분석을 위해 활용된 주된 분석방법은 더미(dummy)변수를 포함한 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)이다. 매출액, 기존 고객수, 신규 고객수 각각을 회귀분석을 위한 종속변수로 하였고, 각각의 종속변수에 시청가구수를 통제변수로 활용하고 또한 5개의 독립변수에 대한 회귀분석을 실시, 총 12회의 회귀분석을 실시하였다. 가장 바람직한 분석은 통제변수와 종속변수를 함께 활용하여 중 회귀분석을 하는 것이나, 다음과 같은 이유로 인해 하나의 통제변수와 하나의 독립변수를 반복적인 회귀분석을 실행하였다.

<표 4-2> 회귀분석 실행방법

성과(종속)변수	통제(외생)변수	활동(독립)변수	횟수
매출액	시청가구수	·선환불 서비스 및 지정일, 휴일 배송 서비스	1
		·사장직통 팩스 운영	2
		·품질보증제도(QA) 운영	3
		·BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행	4
기존고객수	시청가구수	·선환불 서비스 및 지정일, 휴일 배송 서비스	5
		·사장직통 팩스 운영	6
		·품질보증제도(QA) 운영	7
		·BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행	8
신규고객수	시청가구수	·선환불 서비스 및 지정일, 휴일 배송 서비스	9
		·사장직통 팩스 운영	10
		·품질보증제도(QA) 운영	11
		·BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행	12
총 12회의 회귀분석 실행			

반복적인 회귀분석을 실시한 이유는 다음과 같다.

첫째, 분석에 활용된 데이터 중에서 통제변수인 CATV 시청가구수의 영향력이 매우 큰 것으로 분석되어 독립변수로 활용된 제반 서비스활동이 매출액과 고객수 확보에 미치는 영향

력이 매우 적거나 부(-)의 영향을 미치어 회귀계수의 유의확률이 의미가 없는 것으로 분석되기 때문이다. 그러나, 종속변수와 독립변수간의 상관관계를 분석해 보면 정도의 차이는 있지만 대부분 정(+)의 상관관계를 통계적으로 유의하게 지니고 있는 것으로 분석된다.

둘째, 신뢰기반 고객서비스 활동(독립변수)은 실행 이후 지속적으로 실행되고 있다는 점이다. 매출액을 종속변수로 하고 시청가구수를 통제변수로, 사장직통팩스를 독립변수로 한 회귀분석을 예로 들어보자. 이 분석의 목적은 매출액에 지대한 영향을 미치는 시청가구수의 영향력을 제거한 '사장직통 팩스 운영' 이란 활동(독립변수)이 매출액에 미치는 영향을 보기 위한 것이다. 그러나 여기에는 실질적으로 이전에 실행을 시작했고, 지금도 하고 있는 24시간 고객상담 서비스 활동에서부터 선환불 서비스, 지정일 배송 서비스 활동까지 제반 활동이 누적되어 매출액에 영향을 미치고 있다고 보는 것이 합리적일 것이다. 따라서 모든 변수를 함께 분석하는 것은 독립변수간의 중복문제가 있을 수 있다고 하겠다.

4.2.4 실증분석의 결과

① 매출액과 제 변수와의 상관관계분석

변수간 분석의 유의성을 보기 위하여 먼저, 제 변수간의 상관관계 분석한 결과를 보면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 제 변수간 상관관계 분석의 결과

구	분	매출액
기존고객수	Pearson Correlation	0.989
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
신규고객수	Pearson Correlation	0.972
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
총고객수	Pearson Correlation	0.990
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
시청가구수	Pearson Correlation	0.980
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
로채널수	Pearson Correlation	0.898
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
선환불서비스	Pearson Correlation	0.518
	Sig. (2-tailed)	0.004
	N	29
지정일, 휴일 배송 서비스	Pearson Correlation	0.518
	Sig. (2-tailed)	0.004
	N	29
사장직통 팩스 운영	Pearson Correlation	0.606
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
품질보증제도(QA) 운영	Pearson Correlation	0.644
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
BI 슬로건 "믿을 수 있는 홈쇼핑" 운영	Pearson Correlation	0.675
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29
자체심의실 운영	Pearson Correlation	0.773
	Sig. (2-tailed)	0
	N	29

매출액과 기타 변수와의 상관관계 분석 결과를 보면 모든 변수가 정도의 차이는 있지만 매출액과 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있다. 고객수는 총고객수 > 기존고객수 > 신규고객수 순으로 매출액과 0.972이상의 상관관계를 보이고 있어 매출액과 고객수와는 매우 밀접한 관계가 있음을 확인할 수 있다.

시청가구수 및 로채널수와 매출과의 관계를 보면 역시 높은 상관관계(0.898 이상)를 보이고 있다. 그 중 시청가구수와 매출과의 상관계수는 0.980으로 더 상관성을 갖는다. 로채널(Low Channel)은 TV홈쇼핑 방송사 채널 사이에 채널을 확보하는 것으로 TV를 시청하는 고객에게 LG홈쇼핑의 시청가능성을 확대시키는 것이라 할 수 있다. 따라서 이들 변수 중 매출액과 상관관계가 더 높은 시청가구수만을 통제변수로 활용하는 것이 관찰치수를 고려할 때 합리적이라 판단된다.

신뢰기반 고객서비스 활동과 매출액과의 상관관계를 보면 선환불 서비스와, 지정일, 휴일 배송 서비스의 상관계수 0.518로 가장 낮은 관계를 보이고 있고, 자체심의실 운영이 상관계수 0.773으로 매출액과 가장 큰 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 그러나 이는 시청가구수라는 통제변수를 고려치 않았고, 매출액과의 인과관계를 고려치 않은 결과로 신뢰기반 경영활동이 매출액에 미치는 영향을 보기 위해서는 더욱더 정교한 분석이 필요하다.

② 신뢰기반 서비스 활동이 성과에 미치는 영향에 관한 분석

신뢰기반 고객서비스 활동이 매출액에 미치는 영향을 분석하기 위하여 반복적인 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 회귀분석의 주요결과

종속변수	통제변수	독립변수	R-Square	분산분석 유의확률	독립변수 회귀계수	회귀계수 유의확률
매출액	시청가구수	선환불/지정일, 휴일 배송 서비스	0.964	0.000	27,240,542,076	0.083
		사장직통 팩스 운영	0.967	0.000	32,698,451,775	0.027
		품질보증제도(QA) 운영	0.967	0.000	34,308,256,495	0.019
		BI 솔루션 "믿을 수 있는 홈쇼핑" 운영	0.966	0.000	32,456,076,659	0.029
기존고객수	시청가구수	선환불/지정일, 휴일 배송 서비스	0.977	0.000	8,568	0.896
		사장직통 팩스 운영	0.978	0.000	26,018	0.679
		품질보증제도(QA) 운영	0.976	0.000	36,594	0.559
		BI 솔루션 "믿을 수 있는 홈쇼핑" 운영	0.978	0.000	33,180	0.600
신규고객수	시청가구수	선환불/지정일, 휴일 배송 서비스	0.973	0.000	48,519	0.014
		사장직통 팩스 운영	0.967	0.000	19,511	0.327
		품질보증제도(QA) 운영	0.968	0.000	25,938	0.187
		BI 솔루션 "믿을 수 있는 홈쇼핑" 운영	0.967	0.000	12,238	0.543

전술했듯이, 위 회귀분석의 결과에 대한 해석 시 주의할 점은 독립변수로 사용된 일정 시점의 신뢰기반 고객서비스 활동은 그것만의 영향이라기 보다는 그 이전에 실행되고 현재까지 지속되고 있는 다른 고객서비스 활동이 복합적으로 나타난 것으로 해석하는 것이 합리적

이다.

이와 같은 해석상의 가정하에, 분석된 회귀분석의 결과를 보면 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

첫째, 모든 회귀분석에서 R-Square값은 0.9이상으로 시청가구수라는 통제변수와 하나의 신뢰기반 고객서비스 활동의 독립변수가 종속변수를 매우 잘 설명하고 있음을 알 수 있다. 또한 분산분석표의 유의확률도 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 LG홈쇼핑의 입장에서는 향후 시청가구수의 증대를 위한 전략적 접근이 필요하며, 시청률과 구매율을 높이기 위한 고객창출이 중요한 과제로 해석된다. 특히, 시청가구수의 포화상태가 도달한 시점에서는 구매율과 구매단가의 증대를 위한 노력도 수반되어야 할 것으로 판단된다.

둘째, LG홈쇼핑의 일련의 신뢰기반 고객서비스 활동은 사장직통 팩스 운영을 개시한 시점에서 그 이전의 재 활동과 더불어 통계적으로 유의한 성과를 보이기 시작했다. 그 이후의 품질보증제도(QA) 운영, BI 슬로건 “믿을 수 있는 홈쇼핑” 시행 시점까지, 시청가구수라는 지대한 영향력을 제거하더라도 기존의 활동과 더불어 매출액에 정(+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 사업초기부터 시작한 24시간 고객상담 서비스, 30일내 교환, 반품, 환불 보증 서비스, 실명제 서비스, 해피콜 서비스, 리콜 서비스와 '97년 1/4분기에 시행된 선환불/지정일, 휴일배송 서비스는 신규고객을 창출하는데 효과를 발휘한 것으로 해석된다.

5. 결론

5.1 연구의 요약

지금까지 ‘믿을 수 있는 홈쇼핑’을 모토로 LG홈쇼핑에서 일관되게 추진해온 신뢰기반의 고객서비스(reliability-based customer service) 활동이 사업성과에 미치는 영향에 대한 실증적 검증을 시도하고자 하였다.

LG 홈쇼핑의 지속적인 매출신장과 업계 1위 고수 등의 경영성과는 시장성장과 정부의 정책, 소비자(시청자)의 구매패턴 등 대외적 여건과 대내적인 방송프로그램, 상품정책, 배달 및 물류의 효율성 등의 다양한 대내적인 경영활동이 복합적으로 작용한 것은 자명하다. 그럼에도 불구하고 무점포라는 새로운 유통업태에 대한 고객의 불안감을 제거하기 위한 신뢰(reliability)를 핵심가치(core value)로 하는 LG홈쇼핑의 경영전략은 다양한 고객서비스 활동을 추진케 하는 원동력이었으며, 이러한 다양한 활동이 매출액 및 고객수 증대에 매우 중요한 역할을 하였음을 확인할 수 있었다.

전술했듯이 양윤, 정미경(1999)¹⁰은 “CATV 시청자를 홈쇼핑 이용자로 형성시키기 위해서는 홈쇼핑 관련된 지각된 위험을 감소시켜야 한다”는 주장은 LG홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

즉, 홈쇼핑 이용자가 상품을 직접 확인하지 못하는 온라인 쇼핑의 불편한 점을 보완하고, 고객에게 상품 기능, 결제방식, 배송, 반품 및 환불 등에 대한 재정적, 기능적, 심리적 위

¹⁰ “CATV 홈쇼핑에서의 지각된 위험과 소비자 특성” 광고학 연구, 제10권 2호(99. 여름)

함을 감소시키기 위한 노력은 기업의 고객창출(customer creation), 고객유지(customer retention), 고객강화(customer enforcement)에 중요한 역할을 수행하며, 궁극적으로 기업 이미지의 제고와 경영성과에 커다란 영향을 미친다는 것을 부분적으로 확인할 수 있었다.

LG홈쇼핑은 사업진입 시점에서부터 고객신뢰를 제고하기 위한 다양한 활동을 지속적으로 수행해 왔다. 이러한 일련의 신뢰기반 고객서비스 활동은 약 4~5년의 시간이 흐르면서 소비자에게 신뢰를 형성하는 결정적인 계기가 되었으며, 매출과 고객확보에 통계적으로 유의하게 영향을 미친다는 점을 실증분석 할 수 있었다.

특히, 본 연구는 초창기의 신뢰경영 활동은 신규고객 확보에 중요한 영향을 미쳤으며, 개별적인 서비스 활동들은 지속적이면서, 누적적인 관계 속에서 고객에게 신뢰를 형성시킨다는 점을 간접적으로 확인할 수 있었다.

5.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구를 통해서 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 홈쇼핑사업의 여러 성공요인 중에서 매출액 및 고객수 확보에 가장 큰 영향을 미치는 것은 시청가구수와 로케널 등 외적요인(external forces)이라는 점이다. 따라서 시장상황과 정부의 채널정책, 소비자의 기호 등에 대한 지속적인 관심과 전략적 활용을 위한 노력이 필요할 것이다. 특히, 시청가구수의 정체현상은 시장의 성숙기를 암시할 수 있는 바, 향후에는 고객수 창출보다는 이용률 제고와 구매단가 향상을 위한 차별화 전략이 중요한 작용을 할 것으로 판단된다.

둘째, 고객신뢰를 형성하기 위해서는 서비스 활동의 다양성과 함께 지속적이면서 고객이 체감할 수 있도록 체계적으로 접근해야 한다는 점이다. 본 연구 결과, 초기의 서비스 활동은 고객확보에 기여한 측면이 강했으나, 고객으로부터의 신뢰 형성은 일정한 시간이 경과하면서 확보된다는 점을 착안할 필요가 있다. 고객으로부터 무점포 상품구매에 대한 불안과 불확실성에 대한 위험을 감소시키기 위해서 신뢰 중심의 고객서비스 활동은 매우 중요한 역할을 한다는 점을 강조하고자 한다.

셋째, 향후 고객서비스 활동은 신규고객 창출보다는 기존고객의 이용률과 재구매율을 높이는 것이 경영성과에 더 중요한 요인으로 작용할 가능성이 높다. 본 연구에서도 신규고객보다는 기존고객이 매출액 등의 경영성과에 더 큰 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 향후 고객서비스 활동 방향이 고객유지 혹은 고객강화에 더 많은 비중을 두고 진행되어야 한다는 점을 의미한다 하겠다.

상기에서 제시된 시사점에도 불구하고 본 연구는 자료의 한계와 분석 방법에서 신뢰기반의 고객서비스 활동이 경영성과에 직접적으로 영향을 미쳤다고 단정하기에는 한계가 있음을 밝힌다. 좀더 명확한 실증을 위해서는 더 많은 관찰치와 다양한 변수들을 종합적으로 고려하여 진행되어야 할 것이다.

<참고문헌>

- 대한상공회의소(1997), “통신판매 현황과 발전방향.”
- 산업연구원(2000), “유통산업태 경쟁력 분석.”
- 한국통신판매협회, 2002. 2. 25.
- 현대/우리/농수산 : 금감원 전자공시 자료
- 방송21, "SO 투자 통한 대기업 계열 홈쇼핑사 경쟁 격화", May 2002
- TNS 미디어코리아
- 김주영, 구양숙(1997), “케이블TV 홈쇼핑을 통한 의복구매시 소비자 반응과 추구이점 및 위험지각”, 한국의류학회지.
- 양운, 정미경(1999), “CATV 홈쇼핑에서의 지각된 위험과 소비자 특성”, 광고학연구, 제 10권 2호.
- 김만환(2002), “TV홈쇼핑의 소비자 구매행위분석을 통한 시장전략에 관한 연구.”
- 김재욱, 이성근, 최지호, 김종근(2002), “국내 CATV 홈쇼핑 시장의 성공요인 : 관계마케팅 실행관점.”
- 제9기 경영보고서, LG홈쇼핑, 2003.
- LG홈쇼핑 경영활동, LG홈쇼핑 제공.
- James, L. E & Cunningham, I. C. M(1987), " A Profile Of Direct Marketing Television Shopper", Journal of Direct Marketing.
- 기타 LG홈쇼핑, 내부자료