

패션머천다이징 프로세스에서의 고객정보 활용 및 고객관리에 관한 사례 연구

고은주[†] · 윤선영

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

Case Study of Appling Customer Information and Customer Management in Fashion Merchandising Process

Eunju Ko[†] · Sun Young Yun

Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University
(2005. 9. 28. 접수)

Abstract

The purpose of this study was to analyze fashion merchandising process, to apply customer information in merchandising process and to examine customer management strategies of fashion industry in on-line and off-line channel. In depth, face to face interviews with structured questionnaires were conducted with MD and customer managers from selected 4 brands, one from each categories of men's, women's, casual and sports wear. Key findings of the study were as follows: First, they followed fashion merchandising process of 18 steps and collected trend information and sales data were applied to planning, selling/promoting process to plan season concept, design, and promotion activity. Second, commonly applied customer information types in fashion merchandising process were all from indirect information collected from sales data and forecasting companies. However, casual and sports wear conducted consumer monitoring activity for collecting customer data directly from customer participation. Third, in off-line channel, customers are segmented by amount of purchase they make in a specific time period and all the categories show high interest in valuable customers. However, only men's and woman's wear conducted promotion activities for valuable customers as a differentiated marketing strategy. In on-line channel, companies were interacting with the customers through internet web site to determine their demands. In conclusion, this study has significance in that it propose the necessity and strategy of differentiated customer management approaching by analyzing and comparing fashion merchandising activity process cases.

Key words: Fashion merchandising process, Customer relationship management, Customer information;
패션머천다이징 프로세스, 고객관계관리, 고객정보

I. 서 론

국내 의류시장 규모는 2004년 내·외 의류를 합하여

[†]Corresponding author

E-mail: ejko@yonsei.ac.kr

본 연구는 한국과학재단 목적기초연구(R04-2002-000-20107-0)지원으로 수행되었음.

약 20조원으로 2003년에 대비하여 0.5% 수준에 머무른 것으로 나타났으며, 2005년의 경우도 침체된 내수 경기의 영향을 받아 성장률이 2~3%에 머무를 것으로 전망되고 있다(삼성디자인넷, 2005). 즉, 국내 의류시장은 2003년을 기점으로 규모 유지 및 성장률의 정지 상태로 시장 성숙기 단계에 진입한 것으로 볼 수 있겠다. 이러한 성숙 시장에서 유통구조의 다변화

및 글로벌 경쟁 심화의 거시적 환경 변화와 가치 중심의 소비를 지향하는 소비자의 구매행동의 변화에 따라 산업에서의 경쟁력 확보가 더욱 어려운 상황이라 하겠다. 이러한 경쟁적 시장 환경에서 경쟁력 우위를 확보할 수 있는 전략 구조는 기본적으로 고객의 가치에서부터 발생해야 하며, 이것이 새로운 시장 패러다임의 하나로 등장하고 있다(Kim & Mauborgne, 1999). 고객만족, 고객가치, 평생고객 등의 용어들은 이제 시장에서 차별화를 위한 기업의 전사적 비전으로 일반화 되어 사용되고 있다고 해도 과언이 아닐 정도이다. 이러한 고객중심 시각의 중요성은 의류기업에서도 예외일 수 없다.

의류상품은 착용자의 이미지를 나타내는 고관여, 감성제품으로써 상품화 과정에서 타산업 제품에서보다 소비자의 욕구 반영이 중요하다고 할 수 있기 때문이다. 따라서 패션제품의 상품화 과정인 패션머천다이징 프로세스에서 어떠한 소비자 정보를 수집하고, 이용하는지에 대한 분석을 통하여 상품기획 및 마케팅 전략 수립에 있어 실질적으로 활용 가능한 고객관리 전략을 제시하는 것이 필요하다고 하겠다. 본 연구는 패션머천다이징 프로세스를 구조화하여, 소비자의 활용 정보 및 고객참여 활동, 고객관리 현황을 통하여 기업의 지속적인 관계형성을 위한 필요성과 전략을 제안하는데 연구의 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 패션머천다이징 개념 및 분류

AMA(American Marketing Association, 1948)은 머천다이징을 이윤창출을 목적으로 상품을 구매하고 판매하는 행위로서, 상품을 적절한 장소, 적절한 시간, 적절한 양, 적절한 가격으로 판매하기 위하여 기획하는 것으로 정의하였다. 또한 Wolfe(1998)는 머천다이징을 제품을 판매하기 위하여 디자인하고 생산하며 이미 생산된 완제품을 구매하여 고객에게 판매하는 과정으로, 여기에는 판매를 성공적으로 완수하기 위한 촉진활동이 포함되는 것이라 설명하였다. 이를 종합해 볼 때, 머천다이징이란 시장 소비자들의 욕구 분석을 통해 알맞은 제품계획을 수립하여 상품화하는 과정이라 말할 수 있겠다. Wellhoff and Masson(1996)은 머천다이징을 매우 유연한 개념으로 받아들여야 하며, 머천다이징 시스템에 대해서는 상품, 서비스에 따라 다르게 적

용, 상품의 성격, 유통경로에 맞도록 계획해야 한다고 하였다.

패션머천다이징의 개념과 체계를 처음 제시한 Nystrom(1932)은 패션머천다이징을 패션상품에 대한 소비자의 필요와 욕구를 예측하여 상품으로 구현하며 소비자가 원하는 시기와 장소에 원하는 상품을 제공하여 구매동기를 유발하는 활동으로 정의하였다. Glock and Kunz(2000)는 머천다이징은 가격, 상품구성, 스타일과 시기를 고려하여 확인된 표적시장을 위해 상품라인을 계획하고 개발하여 제시하는 것이라고 정의하였으며, Kunz(1998)는 패션머천다이징 체계분류(The Texanomy of Apparel Merchandising Systems: TAMS)를 개발 제시하였다. TAMS 체계분류에서는 패션머천다이징의 구성요소를 Line Planning, Line Development, Line Presentation으로 구분하여 설명하였다. 첫 번째, Line Planning에서는 현재의 이슈와 트렌드를 종합하고 지난 판매기간과 상품분류를 평가하며 특정한 판매기간을 위해 상품예산과 상품구성계획을 제안한다. 상품구성계획에서는 상품계열 컨셉, 판매주안, 가격, 상품분류의 수와 형태, 사이즈 체계와 맞음새를 결정하게 된다. 둘째, Line Development 과정에서는 사전라인 적용, 라인적용, 사후라인적용으로 구분하고, 상품화 가능 그룹을 파악, 제안된 상품군의 시장성을 분석하는 것과 함께 스타일이 될 수 있는 것들을 결정, 생산을 위해 받아들여지는 스타일을 준비하는 과정으로, 완벽한 맞음새와 소재분석, 세부 비용 산출, 특정 스타일의 생산지시서작성과 패턴개발이 이루어진다. 셋째, Line Presentation 과정에서는 품평회를 시행하여, 가격산출, VMD, 라벨, 택, 심볼, 서비스와 물량관리 등의 상품 정보를 제시하는데 필요한 요소들이 최종 결정된다.

국내 패션머천다이징 프로세스를 분류한 연구들(안광호 외, 1999; 이유순, 2002; 최용숙, 2001)을 살펴보면, 제조업자의 어패럴머천다이징을 중심으로 분석되고 있음을 알 수 있다(표 1). 전반적으로 패션머천다이징 프로세스를 살펴보면, 정보수집 및 경영계획을 수립한 후 시즌 컨셉설정과 물량계획의 기획단계, 생산, 유통, 판매촉진, 평가단계를 거침을 알 수 있다.

본 연구 역시 제조업자 중심의 패션머천다이징 프로세스를 기준으로 Kunz(1998)의 TAMS의 시장분석에서 품평회를 포함한 상품화 과정과 생산, 유통, 판매촉진, 최종 상품판매평가 및 제안까지를 국내 의류기업의 제조업의 패션머천다이징 프로세스 시스템이

<표 1> 패션머천다이징 프로세스 선행연구

구 분	최용숙(2001)	이유순(2002)	안광호 외(1999)
프로 세스	1. 정보분석 2. 연간예산, 물량계획 3. 시즌컨셉설정 4. 상품개발 5. 품평회 6. 상품구성 및 수량결정 7. 소재발주 8. 가격결정 9. 제품생산 10. 매장출고 11. 판매분석 12. 반응생산 13. 평가 및 제안	1. 경영목표 2. 물량계획수립 3. 상품기획 4. 상품설계 5. 품평회 6. 제품생산 7. 상품출고 8. 판매 9. 판매분석	1. 패션마케팅 정보분석 2. 표적시장선정 및 확인 3. 머천다이징 컨셉설정 4. 상품구성과 물량계획 5. 디자인 개발 6. 가격 결정 7. 품평 및 수주 8. 생산기획 9. 판매 및 유통기획 10. 판매촉진기획 11. 평가 및 제안

라 정의하였고, 이를 제품의 카테고리인 복종에 따라 구분하여 살펴보았다.

2. 패션머천다이징 프로세스 정보 활용

패션머천다이징 각 프로세스에서는 업무수행을 위한 각 정보가 활용되고, 이러한 정보 활용에 대한 분석은 상품화 과정에서의 활동의 관점과 전략을 구체적으로 제시해 줄 수 있다는 점에서 중요하다 하겠다. 패션머천다이징 프로세스의 정보 활용에 대한 선행 연구는 상품기획 단계와 패션머천다이징 과정에서의 정보 활용으로 나누어 살펴볼 수 있다.

첫째, 오현남, 김문숙(1997) 연구에서는 패션상품 기획단계에서의 정보발생원천을 기준으로 필요 정보를 분류하였다. 정보의 발생원천을 기준으로 내부, 외부로 나누어 분석하였으며, 내부 정보에는 자사판매 실적 및 재고정보는 상품판매에 관련된 정보, 고객불만사항에 대한 판매접점 및 콜센터, 인터넷을 통해 접수된 정보, 시장규모 정보가 포함되어 있었다. 기업 외부 정보에는 외부 기관에서 얻은 트렌드 및 소비자 조사에 관한 시장조사정보와 패션정보가 있었고, 협력업체와의 거래에 관련하여 업체에서 제공하는 거래업체정보, 기타 보도자료 및 학술자료정보가 포함되어 있었다.

둘째, 패션머천다이징 프로세스과정에서 기업 내의 업무진행과정에 따라 활용정보를 분류한 허은영, 조진숙(1998)의 연구가 있다. 의류제품의 생산프로세스를 상품기획, 디자인, 샘플지시서 작성, 디자인패턴 제작, 샘플제작, 양산 결정이 기획, 디자인단계의 과정에 포함된다. 생산설계는 작업지시서 작성, 공업용

패턴제작, 그레이딩, 마킹, 생산단계는 연단, 재단, 봉제, 프레스, 검사, 포장, 행거, 출하단계, 판매유통단계는 물류센터, 판매점, 소비자로 의류상품이 전달되는 것을 의류제품 생산단계에서 필요한 정보 종류를 정리하였다.

패션머천다이징 프로세스 과정에서 정보 활용에 관한 선행연구를 종합해 볼 때, 획득정보 및 활용에 초점이 모두 생산에 필요한 기업 내적 정보 및 트렌드 정보 활용에만 집중되어 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 패션머천다이징 프로세스와 관련된 고객 정보 활용 및 관리 현황을 포함하여, 고객관계관리 관점에서 프로세스를 알아보려고 한다.

3. 고객관계관리

고객관리를 통하여 기업은 고객과의 지속적인 관계를 구축하여 궁극적으로는 수익을 높이고자 한다. 따라서 고객관리에 대한 선행연구를 살펴봄에 있어서 고객관계관리의 개념을 통하여 알아보려고 한다. 고객관계관리(Customer Relationship Management: CRM)란 고객의 가치와 니즈를 이해하고 수익성을 기준으로 고객을 세분화하여 전사적으로 마케팅을 전개하기 위한 고객중심의 경영 기법이라고 정의할 수 있다(김기운 외, 2000). 고객관계관리는 인터넷 산업의 성장과 함께 고객의 정보가 데이터베이스화 되면서 새로운 개념으로 등장하게 되었으며, JPMorgan이 1998년에 발표한 분석자료에 따르면 고객관계관리를 위한 기술 도입에 대한 수요는 매년 두 자리 숫자 이상으로 증가하게 될 것이라 하였다(Kotorov, 2003). 이와 같은 고객관계관리에 대한 관심이 집중되고 있는 가운데, 고객관계관

리 도입에 대한 수익 효과에 대한 긍정적인 예측 역시 발표되고 있다(Thompson & Maoz, 2005).

고객관계관리에 대한 개념은 시장의 생산 중심이 고객관점으로 이동하고, 고객의 정보를 활용할 수 있는 관련 기술이 발전하면서 새로운 전략 개념으로 등장하게 되었다. 이러한 사회 환경의 변화와 기술적 제반 요소들이 고객관계관리를 위하여 중요한 개념으로 작용하고 있지만, 무엇보다 이러한 새로운 경영 개념에 대한 시작을 위해서는 전사적 관점에서 기업의 역량을 평가하고, 전략적 관점에서 업무를 수행할 수 있도록 하는 것이 중요하다(Kotorov, 2003). 고객관계관리에 대한 전략 연구는 기본적으로 고객의 욕구를 분석하여, 이에 맞는 마케팅 전략을 수행하는 것을 기본으로 연구가 진행되고 있다. 고은주 외(2004) 연구에서는 마케팅 믹스에 따른 상품, 가격, 유통, 촉진 전략에 따라 신규고객 유치 또는 고정고객유지를 목적으로 나누어 분석하였다. 상품 전략은 고객수요에 따른 다양한 상품구성 사용, 가격 전략은 고객유형에 따라 가격할인을 통한 우수고객유지, 유통 전략은 고객자료분석을 통한 VMD 구성 등의 지역화, 촉진 전략은 고객유형별 정보제공 서비스 이용 등을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 장지철(2002)의 연구에서는 해외선진 사례분석을 통하여 고객자료분석을 통한 맞춤형 및 유통채널의 확장 등의 좀 더 적극적인 고객관리 전략을 제시한 바 있다. Bolton(2004)은 고객관계관리 전략을 고객의 욕구와 만족사항을 중심으로 기업의 문화, 시스템, 조직을 이끌어 가야한다고 밝힘으로써 실천적으로 활용 가능한 프로세스 중심의 고객관계관리에 대한 지침을 제시해 주었다.

의류학 분야에서는 판매 접점에서 이루어지는 고객관계관리 전략에 초점을 맞추어 연구가 이루어졌으며, 박선희, 박혜선(2004) 연구에서 대전 지역의 백화점을 대상으로 CRM 전략을 조사한 결과, 혜택과 정보 서비스, 고객초청, 고객접촉, 특별관리, 구매 관련 도움의 6가지 전략을 도출하였다. 이승희, 이병화(2003) 연구에서는 디자이너 브랜드 샵마스터의 CRM에 관한 연구로 샵마스터의 고객관리에 대한 전략이 관심성, DB 구축성, 접점기획성, 물품유인성의 4가지 전략으로 구분될 수 있다고 하였다. 또한 정인희, 김순철(2003) 연구에서는 의류업체의 CRM에 대한 고객반응에 관한 연구를 실행하였는데, 특별히 CRM 전략 중 마일리지 프로그램에 대하여 살펴보았는데, 결

과적으로 고객은 가격혜택 프로그램에도 관심을 가지고 있지만 기업에서 제공하는 상품력 있는 브랜드와의 관계 유지를 더욱 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 이와 함께 고객관계관리에 대한 전략 수행 매체는 전통적인 우편, 전화 서비스를 비롯하여, 인터넷 이용의 확대에 따라 이메일이나 브랜드 홈페이지 내 회원 전용코너 제공 등을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 이는 고객접점의 고객관리에 대한 노력과 함께 온라인을 통한 고객관리가 앞으로 중요하게 확대될 것이라는 것을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 의류브랜드의 고객관리 전략을 온오프라인의 채널을 나누어 살펴보고, 고객의 정보를 전반적인 업무 프로세스에서 어떻게 활용하고 있는지를 알아보고자 한다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구의 목적은 첫째, 패션머천다이징 프로세스를 알아보고, 각 단계별 정보 활용 내용을 분석한다. 둘째, 패션머천다이징 프로세스에서 활용되고 소비자 정보 및 획득방법을 알아본다. 셋째, 고객접점(오프라인)과 온라인 채널을 이용한 고객관리 현황을 분석한다.

2. 연구방법

본 연구는 시장 경영의 새로운 패러다임의 중심에 있는 고객을 위한 국내 의류업체에서 활용 정보 유형 및 업무단계를 파악하고자 고객관계관리를 시행하고 있는 기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 조사대상 선정은 먼저 패션전문사이트인 삼성패션연구소, 어패럴뉴스, 텍스헤럴드를 통해서 CRM, 고객관계관리를 키워드로 하여 2002년~2005년 2월까지의 기사를 검색한 2차 자료를 획득하였다. 다음으로 기사화된 총 46업체 중에서 국내 내셔널브랜드로서 고객의 새로운 접점 채널인 온라인 브랜드사이트를 운영하는 남성복, 여성복, 캐주얼, 스포츠의류에서 브랜드 가치가 높은 대표 브랜드를 2개 선정, 8개 업체에 연구 협조 우편물을 발송하였고, 직접 전화를 통하여 남성복, 여성복, 캐주얼의류, 스포츠의류의 4개 업체의 협조를 얻어 2005년 1월 21일~2월 14일까지 심층면접법을 이용한 질적 연구를 하였다. 면접은 연구자 2명이 직

<표 2> 조사대상브랜드 특성

(2004년 기준)

특 성	복 중	남성복	여성복	캐주얼의류	스포츠의류
기업규모		2004년 6조 5천억	2004년 2천 600억	2002년 1조926억	2003년 3811억
매출액		2003년 520억	2004년 287억	2002년 800억	2003년 3811억
주력아이템		정장수트	니트, 스커트	티셔츠, 카고팬츠	트레이닝복
주력상품가격 04 S/S 1벌 기준		350,000~390, 000원	22,4000~40,000원	60,000~90,000원	196,000~273,000원
매장형태		대리점, 온라인 쇼핑몰	백화점, 아웃렛, 패션몰	직영점, 대리점, 할인점	백화점, 직영점, 대리점, 온라인 쇼핑몰
VMD 변화주기		1년 4회	1년 4회	1-2달	1달에 2번
이벤트 및 홍보정책		케이블 TV광고, 옥외광고 등	TV광고, 잡지광고	케이블 TV광고, 잡지광고, 매일, 엽서 등	옥외광고, TV, 잡지계획

<표 3> 측정 문항 설계 구분

구 분	내 용	출 처	문항 수
업무프로세스 및 활용 정보	업무프로세스, 의사결정기준, 업무수행 시 이용 소비자 정보, 소비자 정보획득 경로, 업무수행 소비자 참여활동	최용숙(2001), 연구자	5문항
오프라인 고객관리	고객분류기준, 차별화 마케팅 전략, 고객불만사항처리, 신규고객유치 전략, 고정고객관리 전략, 이탈고객관리 전략	이수진(2004)	9문항
온라인 고객관리	홈페이지 운영 목적, 홈페이지 이용 소비자 파악 및 관리 전략, 개인화 정보 제공 서비스 실시여부, 온오프라인 연계 전략	고은주 외(2004) 연구자	6문항
총 문항 합계			20문항

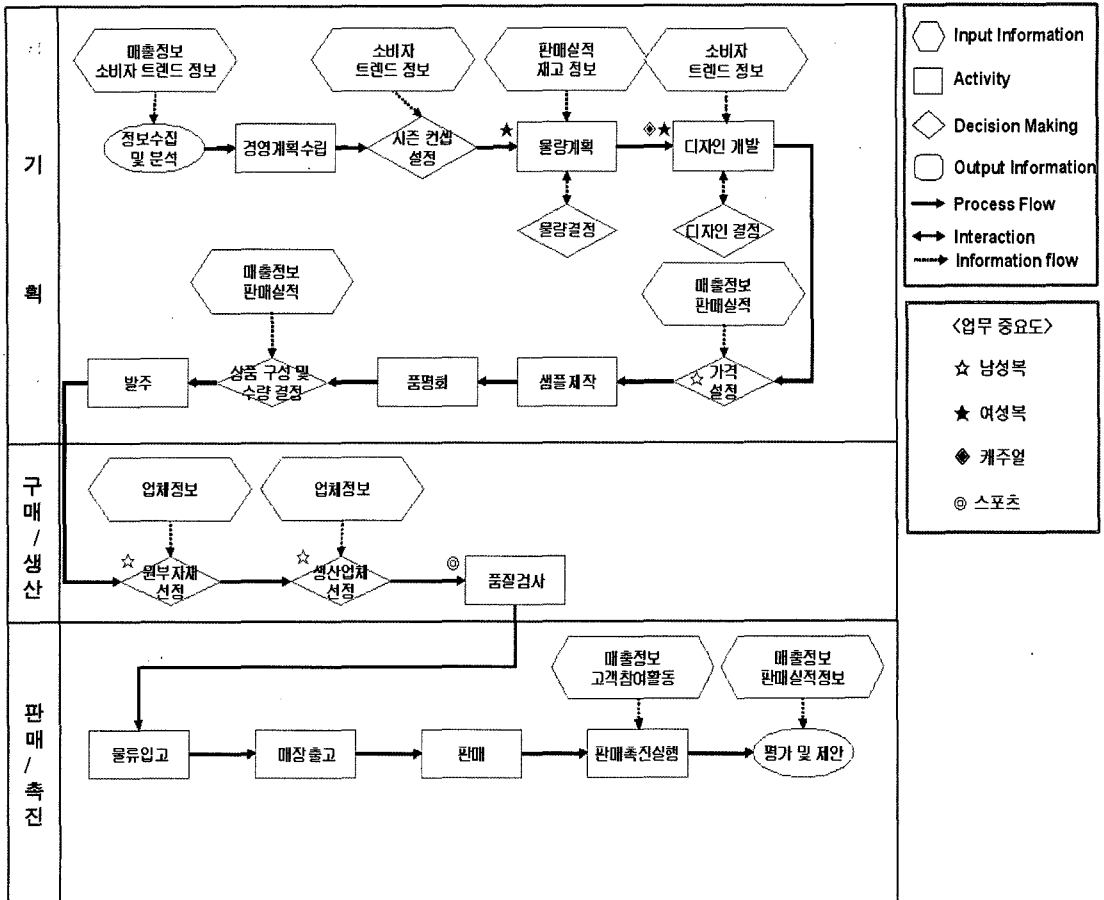
접 피면접자의 근무지에 방문하여, 연구문제를 기준으로 작성된 20문항의 구조화된 질문지를 근거로 면접을 진행하였다. 1인당 면접에 소요되는 시간은 1시간 내외로, 면접내용은 녹음, 녹음이 허락되지 않은 경우에는 직접 기록을 하였으며, 답변에 대한 중심 어휘를 중심으로 내용분석을 실시하였다. 면접이 끝난 후에 명확하지 않거나 확인되지 않은 부분에 있어서는 전화 인터뷰를 통하여 재확인 절차를 거쳐 연구를 진행하였다. 피면접자는 해당업체의 전반적인 프로세스를 파악하고 있는 머천다이저와 고객관리를 하고 있는 부서 담당자로 면접대상자는 총 8명이었다. 조사대상 브랜드의 특성은 기업규모, 매출액, 상품 전략, 가격 전략, 유통 전략, 촉진 전략의 대표적인 문항들을 포함하여 정리하였으며, 정리한 내용은 <표 2>와 같다.

연구내용은 브랜드의 업무프로세스 및 활동내용, 업무수행 시 이용하는 정보, 소비자 정보의 이용현황, 고객분류 및 분류기준, 고객유형별 차별화 전략, 온라인채널의 고객관리 전략 등으로 구성하였다(표 3).

IV. 결과 및 논의

1. 패션머천다이징 프로세스 및 활용 정보 현황

복종별 대표 브랜드를 선정, 패션머천다이징 프로세스를 조사 분석하여, 공통적인 업무 흐름을 바탕으로 <그림 1>과 같이 도식화하였다. 공통적인 패션머천다이징 프로세스를 종합하면 정보 수집 및 분석, 경영계획수립, 시즌 컨셉 설정, 물량계획, 디자인개발 및 결정, 가격결정, 샘플제작, 품평회, 상품구성 및 수량결정, 발주, 원부자재 선정, 생산업체 선정, 생산 및 품질검사, 물류입고, 매장출고 및 판매, 판매촉진실행, 평가 및 제언까지 기본적으로 18단계 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 복종에 따른 차별적인 업무에 있어서는 남성복, 여성복의 경우는 상품기획 시 소재 선정이 상대적으로 중요한 업무로 진행되는 반면, 캐주얼, 스포츠의류의 경우는 아이템 구성 및 색상결정을 상대적으로 중요하게 고려하는 것으로 나타났다. 또한 가격결정 및 물량계획 업무는 복종별 프로세스



<그림 1> 패션머천다이징 프로세스 정보 활용 현황

의 순서와 업무수행시간에 차이를 보였다. 가격결정에 있어서는 남성복은 디자인(스타일) 개발 후 샘플 제작 전에 결정, 여성복의 경우는 품평회 후 상품구성 및 물량결정 전 결정, 캐주얼의류는 물량계획 후 아이템, 컬러기획 전 결정, 스포츠웨어는 생산 후 가격결정을 하는 것으로 나타났다. 물량계획 업무에 있어서는 여성복의 경우에만 특징적으로 시즌 컨셉 설정 전에 미리 업무를 수행하는 것으로 나타났다.

기획단계는 패션머천다이징 프로세스에서 정보 수집 및 분석, 경영계획 수립, 시즌 컨셉 결정, 물량계획, 디자인개발, 가격결정, 샘플제작, 품평회, 상품구성 및 수량결정, 발주까지의 단계를 말한다. 공통적으로 기획단계에서는 매출정보(판매실적, 재고정보)인 내부 정보와 소비자 트렌드 정보인 외부 정보를 이용하는 것을 알 수 있다. 구매/생산단계는 패션머천다이징 프로세스에

서 원부자재 업체 선정, 생산업체 선정, 생산 및 품질 검사단계를 말한다. 대부분의 국내 의류업체들이 아웃소싱을 통해 이 단계를 수행하고 있으므로 기업 내부에선 통제하기 어려운 문제점이 있어서인지 고객정보의 활용이 이루어 지지 않고 있었으며, 기존의 협력업체에 대한 정보를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 판매/추진단계는 물류입고, 매장출고 및 판매, 판매촉진실행, 평가 및 제언단계를 말한다. 판매/추진 단계에 있어서는 판매 실적을 통한 추진 활동을 하기 위해 매출정보를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 결과적으로 국내 의류업체 패션머천다이징 프로세스 분석을 통하여, 소비자 정보는 기획 및 판매/추진단계에서 반영되고 있음을 알 수 있었다. 또한 업무를 진행함에 있어 자사 고객에 대한 데이터는 과거의 판매 및 재고데이터를 통해서만 이루어지고 있고, 자사 고객

의 심리적, 행동적 특성을 파악하여 반영하지는 않고 있음을 알 수 있었다. 즉, 패션머천다이징 프로세스에서 고객과의 커뮤니케이션 활동 및 자사 고객데이터 분석 활용 접점을 찾지 못한 단계라 할 수 있었다.

2. 패션머천다이징 프로세스 활용 고객정보 유형 및 획득 방법

패션머천다이징 프로세스에서 활용하고 있는 고객정보 유형 및 획득에 대해 조사한 내용으로는 가장 중요한 업무와 중요 업무 의사결정기준, 업무수행 시 요구되는 소비자 정보, 소비자 활용 정도, 소비자 정보 획득경로, 소비자 참여활동으로 나누어 살펴보았다. 결과의 요약내용은 <표 4>와 같으며, 대표적인 세부 면접내용은 [Men, Women, Casual, Sports]로 구분하여 제시하였다.

패션머천다이징 중요 업무수행 결정을 위하여 사용되고 있는 정보에는 남성복에서는 전년대비 판매율분석, 경쟁사 분석, 소재물량 확인에 따라 생산수량을 결정하고 있었다. 여성복에서는 품평회 자료, 판매율분석, 매장의견을 통해 획득된 정보를 활용하고자 하고 있었다. 캐주얼의류에서는 상품기획 주기가 빠르기 때문에 명확한 시즌 컨셉을 결정, 브랜드 아이덴티티와의 일치성을 확보해 가는 것이 무엇보다 중요하고, 이러한 업무수행을 위해 활용하고 있는 정보에는 주로 소비자 정보인 모니터링, 지역별 소비자 정보, 기후 정보, 마일리지 정보를 이용하고 있었다.

스포츠의류에서는 회사의 팀별 업무체제로 인하여 전체적인 관점에서 중요 업무를 파악하기는 어렵고, 기업의 상황과 목표에 따라 팀별 회의를 거친 의사결정을 내린다고 하였다. 또한 자체적인 소비자 정보를 획득하고 있어 이에 대한 분석이 이루어지고 있으며, 트렌드 정보 회사를 통하여 정보를 획득하고 있다고 하였다.

소비자 정보 획득 및 활용에 있어서는 남성복에서는 매장별, 아이템별 판매자료를 획득하여, 생산수량 결정, 매장별 광고와 판촉 전략 수립 및 실행하고 있었으며, 여성복에서는 품평회, 매장사원 의견, 매장별 판매자료, VIP 고객카드 정보를 획득하여 매출 부진 원인분석, 소비자 선호도 분석을 할 때 이용하고 있었다. 여성복에서는 품평회에는 기획부서와 주요 매장 샵마스터가 참여하는데, 고객접점의 샵마스터가 변화하는 소비자의 선호도 및 브랜드 타깃고객을 가장 잘 파악하고 있기 때문에 소비자 정보 획득의 주요 부분을 차지하고 있었다. 남성복, 여성복에서는 공통적으로 판매자료를 가지고 선호아이템을 통한 소비자 반응을 판매 후에 추측하여, 다음 기획에 반영하는 것으로 나타났으며, 매장에 따른 소비자 특성이 중요하지만 통합적 의견통로를 가지지 않고, 영업사원이 직접 매장사원을 통해 얻는 단편적인 정보를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류에서는 모니터요원, 매장사원 의견, 홈페이지 게시판 고객의견, 고객메일을 통해 소비자 정보를 획득하고 있었으며, 이는 소비자 선호도 분석을 통하여 시즌 컨셉과 아이템, 칼라반

<표 4> 주요 업무수행 및 소비자 정보 획득

복종	남성복	여성복	캐주얼의류	스포츠의류
업무수행	생산수량결정	물량계획	시즌 컨셉 결정	경우마다 다름
중요 업무내용	전년도 판매율, 경쟁사분석, 원가분석	매장 판매율	시즌 컨셉 기준	기업 내 평가서, 자체회의
업무 의사결정기준	지역별, 고객별 구매성향, 소비자 트렌드 정보	구매고객 선호스타일, 소비자 트렌드 정보	지역별, 고객별 구매 성향, 소비자 트렌드 정보	참재고객 정보, 소비자트렌드 정보
필요 소비자 정보	생산량결정 촉진 전략 수립 시 필요	소비자 선호도 상품기획	컨셉 설정 상품출고 결정	신규고객유치 시 필요
정보 활용, 적용	매장 내 판매기록	매장 내 판매기록 품평회 VIP 고객카드 작성 매장사원의견	매장 내 판매기록 매장사원 의견 모니터요원 고객메일 홈페이지 게시판	매장 내 판매기록 모니터요원 홈페이지 게시판
소비자 정보 획득경로	각종 이벤트	각종 이벤트	각종 이벤트 모니터링	모니터링
소비자 참여활동				

영, 지역별 출고수량 및 출고일 결정에 이용하고 있었다. 스포츠의류에서는 브랜드 타겟 소비자 정보는 기본적으로 획득하고 있으며, 기업의 자료 활용 및 트렌드 정보 회사 정보를 통해 업데이트를 하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 상품기획 및 생산단계에서는 소비자 정보를 활용하지 않으며, 판매시점에서 모니터요원을 활용하여 상품평을 듣고 다음 기획에 반영하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류와 스포츠의류에서는 공통적으로 소비자 모니터링을 실시하여 소비자 직접적인 정보를 획득하고자 하는 노력을 하고 있으나 모든 기획, 생산을 마친 후의 소비자 반응을 알아보는 정도로 국한되어 있는 것으로 나타났다.

[Men] “전년대비 판매를 분석하거나 타브랜드 인기 스타일 분석 또는 원가를 고려한 원단이 확보되었는가를 분석한 후에 시즌의 생산량을 결정하는 업무가 가장 중요합니다. 소비자 정보는 지역상권별 매장별 판매를 분석하여 고객 구매 반응 정보를 획득하여 스타일별 생산수량이나 매장별 광고, 판촉 전략 수립 및 실행 시 활용하고 있습니다. 소비자 참여활동에는 매장별 brand day, 헌옷 보상 이벤트, 경품이벤트 등의 각종 이벤트를 판매에 따른 분석을 통해 차별적으로 시행하고 있습니다.”

[Women] “판매데이터 정보 이용하거나 매장의 의견을 MD가 정리해서 전달해 주면 그러한 소비자 정보를 활용하고 있어요. 하지만 이러한 매장별 고객유형자료는 데이터화된 것은 없고, 매장직원들과 통화하면서 매장분위기와 고객

유형을 구두로 고객정보 얻어내고 있습니다. 또한 품평회 때 샵마스터를 통해서 듣는 경우가 가장 많고, 수시로 전화로 매장에 정보 요청 하고 있는 상황입니다.”

[Casual] “시즌 컨셉에 따른 디자인 기획에 맞추어 의사결정이 이루어진다고 생각합니다. 소비자 정보는 매장직원, 모니터 요원, 홈페이지 게시판, 고객메일을 통해서 얻고 있기는 하지만 저희 브랜드 같은 경우는 생산을 OEM 방식으로 하다보니까 소비자 반응을 테스트할 시간이 없어서 직접적으로 이용하는 것은 어려운 상황입니다. 브랜드에서 모니터 요원들에게 매장에 상품이 출고된 후의 평가만을 시행하고 있습니다.”

[Sports] “매출을 통해서 구매행동이나 취향 등은 알고 있고, 소비자 정보는 트렌드 정보를 통해 얻고 있고, 또 브랜드 홈페이지를 통해서 고객불만사항이나 이런 것도 참고로 하죠. 모든 생산 후 매장에 상품이 나가고 나서 모니터링을 통해서 고객에 대한 반응 정보를 얻습니다.”

3. 오프라인 채널 고객관리 전략 현황 분석

고객관리 전략은 일반적 고객관리 전략과 온라인 고객관리 전략으로 나누어 살펴보았다. 일반적 고객관리 전략에는 기업 내 고객유형분류, 분류기준, 고객유형별 차별화 전략, 고객불만 및 요구사항 획득 채널, 신규고객유치 전략, 고정고객관리 전략, 이탈고객관리전략 내용이 포함되었고, 온라인 고객관리 전략에는 홈페이지 운영목적, 홈페이지 이용획득 정보, 홈

<표 5> 고객유형 분류 및 관리 전략

고객관리	복 중	남성복	여성복	캐주얼의류	스포츠의류
고객분류		우수고객, 준우수고객, 일반고객, 가망고객	VIP 우수고객, VIP 고객	최우수고객, 우수고객, 일반고객	최우수고객, 우수고객, 일반고객, 가망고객, 휴면고객
고객분류 기준		구매금액 우수고객 : 상위10%	구매금액 VIP 우수고객 : 연간 1000만 원 이상	구매금액 우수고객 : 마일리지 카드 8,000점 이상	구매금액 우수고객 : 마일리지 카드 25,000점 이상
고객유형 차별화 전략		기념일, 이벤트 초대 택배서비스 할인쿠폰 발송	우수고객 쿠폰 발송 우수고객 사은품 증정 세일 알림 정보 제공	우수고객 페스티벌 초대 고객대상 이벤트, 초대	없음 (전략, 예산에 따라 시행 프로모션활동)
고객불만, 요구 사항		홈페이지 게시판	소비자 상담실 매장을 통한 접수	온라인 게시판, 매장별 소비자 상담실 운영	온라인 게시판, 각 부서별 처리
신규고객 유치 전략		없음	없음	문화이벤트 블로그	첫 회원 가입 후 DM, SMS를 통한 구매유도
고정고객 관리 전략		맞춤 수신 서비스 신상품 정보 제공	쿠폰 및 사은품 발송	초청이벤트 시행	대리점 자체 실시 우수대리점 주혜택
이탈고객 관리 전략		없음	없음	없음	구매기간 2년 후

페이지 관리부서, 온오프라인 연계 전략, 커뮤니케이션 활동, 1:1 맞춤형 정보 제공 내용이 포함되었다. 패션기업의 모든 복종에서 고객을 유형화하고 있었으며, 공통적으로 구매금액을 기준으로 하여 고객을 세분화 관리하고 있는 것으로 나타났다(표 5).

남성복에서는 우수고객에 대한 차별화 전략에 가장 관심이 많은 것으로 나타났는데 이는 상품의 특성상 소비자의 브랜드 스위칭이 다른 복종에 비하여 빠르지 않기 때문인 것으로 사료된다. 남성복에서는 우수고객을 위한 기념일 관리 및 택배서비스, 정기적 할인쿠폰 발송을 하고 있었으며, 이와 함께 상품에 대한 일부 맞춤 수선 서비스도 시행하고 있는 것으로 나타났다. 대표적인 세부 면접내용은 다음과 같다.

[Men] “브랜드에서는 구매금액을 기준으로 하여 상위 10%를 우수고객으로 관리하고 있으며, 기념일에 케이크나 꽃을 배송해 준다거나 이벤트 초대하는 프로모션을 시행하고 있다. 또 정기적으로 우수고객에게는 할인쿠폰을 발송하거나 주문한 옷의 무료 수선 및 무료 택배 서비스를 제공하고 있으며, 신상품에 대한 정보를 제공하고 있습니다.”

여성복에서는 최우수고객에게 쿠폰 발송 및 연말 사은품을 증정하는 가격혜택 서비스를 주로 시행하고 있었으며, 고객의 불만사항을 매장을 통해 접수하여 본사에서 기록하여 처리하는 시스템을 가지고 있었다. 최우수고객에 대한 정보 알람에 있어서도 매장의 샵마스터들을 중심으로 하여 매장에 직접 구매를 하러 방문할 수 있도록 유도하고 있음을 알 수 있어 고객접점에서의 고객관리에 노력을 하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류에서는 마일리지 적립을 통하여 고객을 구분하고 브랜드 컨셉에 맞는 페스티벌을 기획하여 우수고객을 초청하고, 일반회원고객을 대상으로도 문화행사를 진행하고 있었다. 대표적인 세부 면접내용은 다음과 같다.

[Women] “구매금액에 따라서 상품권 발송하고, 발송 후 문자로 연락하고 있습니다. 매장에서는 우수고객에게 직접 전화로 행사 때 고객에게 정보 전달하도록 해서, 매장으로 나올 수 있도록 한다.”

캐주얼의류에서는 소비자 불만사항을 고객게시판 또는 메일을 통해 접수하거나 직접 매장에 전화를 건 고객에게는 각 매장에서 신속한 처리가 이루어지게 하고 있었다. 또한 지속적인 브랜드 이미지 개선을 통한 신규고객유치에도 노력하고 있는 것으로 나타났다.

[Casual] “일정 누적포인트를 기준으로 고객을 구분하고 있습니다. 우수고객에게 제공되는 차별적인 측면은 프로모션적인 것이 있죠. 저희 브랜드는 프로모션의 한 방법으로 페스티벌, 스키캠프를 진행하기도 했었고, 사은품을 증정하기도 했었습니다.”

스포츠의류에서는 고객유형별 차별화 전략을 시행하지 않고 있었으며, 전략 및 예산에 따라서 일시적 프로모션을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 또한 고객접점의 매장에서 고객을 관리하도록 하고 이를 촉진시키는 매장평가를 시행하고 있었다. 고객의 데이터를 확보하여 마일리지 적립이 2년이 지난 고객인 경우는 이에 대해 알려주고, 신규고객이 일반고객이 될 수 있도록 구매유도 문자 서비스를 시행하고 있는 것으로 나타났다.

[Sports] “구매금액을 기준으로 상위 일정 % 이상을 가지고 고객을 나누고 있습니다. 우수고객 차별 전략은 별도로 시행하지 않고, 그때마다 예산에 맞게 자체 사은행사를 진행하고 있습니다. 포인트 카드를 통해 고객의 구매가 일어나고 있는지의 여부를 파악하는데, 2년 기한으로 구매가 이루어지지 않으면 이탈고객으로 파악하고 포인트 카드를 소멸합니다. 포인트 카드 소지자의 80-90%는 주요 고객층으로 이탈고객을 방지하는 한 수단이라 생각합니다.”

이를 종합해 볼 때, 남성복과 여성복의 경우에는 고정고객에 대한 우수고객관리를 보다 중요하게 생각하고 있었고 이에 따라 개인화된 서비스, 가격혜택 서비스를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 반면 캐주얼 의류, 스포츠의류의 경우에는 우수고객관리도 중요하지만 신규고객에 대한 관심도 높았다. 이는 타겟 고객의 브랜드 전환이 빠르고 상품 구매주기가 짧기 때문인 것으로 생각해 볼 수 있다. 공통적으로 이탈고객에 대한 관리는 하지 않고 있었고, 스포츠의류에서만 포인트 소멸을 위하여 확인 절차를 거치는 것으로 나타났다. 고객의 불만사항에 대한 커뮤니케이션 장소는 홈페이지 고객게시판을 이용하고 있었으며, 남성복의 경우는 데이터를 전산화 처리하는 반면 여성복, 스포츠의류에서는 매장 샵마스터나 대리점의 고객접점에서 처리하는 즉각적인 대응을 하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류에서는 매장별 소비자 상담실을 운영하여, 고객의 의견을 정확하고 즉각적으로 처리하고자 하는 노력을 하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 남성복을 제외하고는 아직까지 고객의 의견을 종합적으로 통합 전산 관리가 이루어지지 않은 단계임을 알 수 있었다.

4. 온라인 채널 고객관리 전략 현황 분석

온라인 채널을 통하여 브랜드에서는 브랜드 이미지 관리, 신상품 정보 제공, 전자상거래, 이벤트 홍보를 시행하고 있었으며, 남성복, 여성복, 캐주얼의류에서는 소비자의 의견을 수집하고 커뮤니케이션 하는 공간으로도 인식하고 있었다(표 6).

남성복, 여성복, 캐주얼, 스포츠의류 온라인 회원은 홈페이지에 개별적으로 가입을 해야 하며, 이를 통해 마일리지 적립 내역을 확인할 수 있었다. 홈페이지는 공통적으로 브랜드 이미지 관리를 위한 목적이 있었고, 온라인 채널 관리를 위하여 여성복과 스포츠의류에서는 웹 에이전시를 이용하고 있었으며, 마케팅팀, 영업기획팀, 고객관리 지원팀에서 직접적인 고객과의 의사소통을 하고 있는 것으로 나타났다. 홈페이지 관리 목적 및 온라인 채널 활용에 대한 특징적인 내용을 포함한 세부 면접내용은 [Men, Women, Casual, Sports] 로 구분하여 제시하였다.

[Men] “홈페이지는 이벤트 홍보 및 고객의 의견을 듣는데 활용되고 있고, 현재는 홈페이지 고객게시판이 커뮤니티 이션을 할 수 있는 곳이지만 홈페이지를 리뉴얼하면서 타깃 특성에 맞는 브랜드 블로그를 개설할 예정입니다. 주요 유통이 대리점 체제로 운영되고 있어서 매장별로 세일 공지 및 매장홍보 활동에 대한 1:1 SMS 서비스를 시행하도록 하고 있다.”

[Women] “브랜드 홈페이지 운영목적은 브랜드 이미지

를 관리하고, 신제품 정보를 제공하며, 장기적으로는 고객과의 커뮤니케이션 장소로 활용하고자 합니다. 홈페이지를 통해 획득되는 고객정보는 회원가입 시 가입하는 정보이며, 고객참여 활동에 있어서는 앞으로 브랜드 아이덴티티와 연결된 문화 활동을 할 수 있는 공간으로 이용하고자 계획 중입니다.”

[Casual] “온라인을 통해 상품정보를 제공하는 것이 가장 큰 목적이라 할 수 있고, 브랜드, 이벤트 홍보를 하기도 합니다. 현재는 매니아층을 중심으로 온라인 커뮤니티 활동이 이루어지고 있는데, 앞으로는 이것을 브랜드 차원에서 활성화 하고자 하는 계획을 가지고 있습니다.”

[Sports] “홈페이지 운영목적은 크게 두 가지로, 하나는 BI 전달을 목적으로 하고 있고, 또 다른 하나는 전자상거래를 위한 목적으로 운영하고 있습니다. 신규고객유치 전략이 필요할 때에 따라 일시적인 1:1 DM, SMS 발송하지만, 지속적인 프로모션 활동으로는 하지 않고 있습니다.”

고객의 의견을 듣고 고정보 고객을 확보하기 위한 한 방법으로 남성복은 주 타겟을 대상으로 한 블로그 개설, 여성복은 커뮤니티 공간 제공, 캐주얼의류에서는 커뮤니티 개설을 하고 있었다. 주요 유통채널이 대리점 운영체제인 남성복과 스포츠의류는 1:1 문자 서비스를 통해 신상품 정보나 세일 정보를 공지하고 있었으며, 여성복은 우수고객을 대상으로 1:1 전화 서비스를 시행하고 있었다. 또한 캐주얼의류에서는 퍼미션 이메일 발송을 통하여 정보 제공 효율성을 높이고자 하고 있었다.

<표 6> 온라인 고객관리

복종	남성복	여성복	캐주얼의류	스포츠의류
고객관리				
홈페이지 운영목적	이벤트 홍보 고객의견 수집	브랜드 이미지 관리 신상품 정보 제공 고객과의커뮤니케이션	신상품 정보 제공 브랜드 이미지 관리 이벤트 홍보, 고객의견 수집	브랜드 이미지 관리 전자상거래
홈페이지 활용 획득 정보	회원가입고객 기본적 신상정보 고객의 상품뿐만 정보 매장별 서비스 품질 정보	회원가입고객 기본적 신상정보	회원가입고객 기본적 신상정보	회원가입고객 기본적 신상정보 전자상거래를 통한 구매 고객의 구매행동 정보
홈페이지 관리부서	영업기획팀	웹 에이전시, 마케팅팀	마케팅팀	웹 에이전시, e-Marketing팀
고객과 커뮤니케이션	고객 게시판 블로그 개설 예정	고객 게시판	커뮤니티 개설 예정	고객게시판 1:1문의 변경 예정
1:1 정보 서비스	매장별 SMS 서비스	없음	고객이 원하는 경우 메일 발송	매장별 SMS 서비스 신규고객 DM,SMS 발송

V. 결론 및 제언

본 연구는 패션제품의 상품화 과정인 패션머천다이징 프로세스에서 어떠한 소비자 정보를 수집하고, 이용하는지에 대한 분석과 고객관리에 대한 전반적인 현황을 살펴볼 수 있었다.

첫째, 패션머천다이징 프로세스는 정보 수집 및 분석, 경영계획 수립, 시즌 컨셉 설정, 물량계획, 디자인 개발 및 결정, 가격결정, 샘플제작, 품평회, 상품구성 및 수량결정, 발주, 원부자재 선정, 생산업체 선정, 생산 및 품질검사, 물류입고, 매장출고 및 판매, 판매촉진실행, 평가 및 제언까지 기본적으로 18단계 업무를 진행하고 있다. 패션머천다이징 프로세스를 분석한 결과 기획, 구매/생산, 판매/촉진으로 크게 구분할 수 있었고, 기획단계에서 주로 정보 회사 및 외부 정보원을 통하여 트렌드 정보와 매출정보를 토대로 다음 시즌의 컨셉 설정, 디자인계획, 물량계획, 가격결정, 상품수량결정하는 단계에서 정보를 활용하고 있었다. 판매/촉진단계에서는 판매촉진계획을 실행할 때 매출정보 및 고객의견을 이용하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 패션머천다이징 업무에서 활용하고 있는 소비자 정보 유형 및 획득 현황은 기획단계에서 공통적으로 소비자 트렌드 정보로 나타났고, 정보 획득방법으로는 매장 내 점점 판매사원 및 판매기록, 외부 정보기관, 모니터링 활동을 이용하고 있었다. 남성복과 여성복의 경우는 매장에 따른 소비자 특성이 중요하여, 영업사원과 샵마스터를 통한 단편적인 정보를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류와 스포츠의류에서는 공통적으로 소비자 모니터링을 실시하여 소비자 직접적인 정보를 획득하고자 하는 노력을 하고 있으나 모든 기획, 생산을 마친 후의 소비자 반응을 알아보는 정도로 국한되어 있는 것으로 나타났다.

셋째, 고객관리 현황을 채널에 따라 살펴보면, 오프라인 채널에서는 고객을 일정기간 동안 구매금액을 기준으로 고객을 세분화하였고, 모든 복종에서 우수고객에 대한 관심이 높았다. 하지만 차별화 전략에 있어서는 남성복과 여성복의 경우에만 우수고객을 위한 프로모션을 시행하고 있었다. 온라인 채널에서의 고객관리는 고객게시판을 통한 소비자 요구를 파악하고 있었으며, 차별적 전략 수행은 스포츠의류의 경우에만 신규고객 유치를 위한 SMS 서비스를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 캐주얼의류에서는 온라인을 통한 더욱 적극적인 고객과의 커뮤니케이션을

위한 노력을 수행하고자 할 계획으로 나타났다.

본 연구는 국내 의류브랜드를 복종을 기준으로 대표 브랜드를 선정하고, 상품기획, 고객관리 담당자들을 심층면접하여, 현재 의류기업의 중요 업무수행 파악 및 고객정보 활용을 어떻게 수행하여 고객관리를 하고 있는지를 구체적으로 분석하는 기초 자료를 제시한 것에 의의를 가진다. 하지만 본 연구의 결과는 심층면접 시 브랜드 관계자의 요청에 따라 결과 내용이 압축되어 제시될 수밖에 없어 다소 일반론적인 결론이 제시될 수밖에 없는 한계가 있다. 또한 대표 브랜드를 선정하여 연구를 진행하였다는 점에서 연구 결과의 일반화 시킬 때는 유의해야 하며, 복종 외에 기업의 비전 및 문화 등의 기업 특성에 따른 전략의 차이가 있을 것이므로 이에 대한 후속연구가 필요할 것으로 사료된다. 이러한 고객관리 관점에서 패션머천다이징 프로세스를 분석한 결과를 바탕으로 고객이 직접 참여, 활동하고자 하는 부분을 실질적으로 조사하여 기업에서 직접 활용 가능한 접점을 찾는 연구가 필요하다고 사료된다.

참고문헌

- 고은주, 이수진, 우지영. (2004). *국내 의류업체의 CRM 도입 현황 연구*. 한국외류학회 춘계학술대회 발표, 서울.
- 김기운, 김성근, 김유경. (2000). 데이터 웨어하우스 기반의 고객관계관리 모델링: 프로세스 및 데이터 관점. *경영정보학연구*, 2(2), 285-288.
- 박선희, 박혜선. (2004). 백화점 CRM이 고객만족과 고객충성에 미치는 영향-대전 의류제품 고객을 중심으로. *한국외류학지*, 28(8), 1186-1195.
- 안광호, 황성진, 정찬진. (1999). *패션마케팅*. 서울: 수확사.
- 오현남, 김문숙. (1997). 패션상품기획 정보화 전략 방안에 관한연구. *복식문화연구*, 5(4), 89-111.
- 이수진. (2004). *국내 의류업체의 e-CRM 서비스 속성이 관계 효과에 미치는 영향 연구*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이승희, 이병화. (2003). 디자이너 브랜드 샵마스터의 CRM에 관한 연구. *한국외류학회지*, 27(2), 239-249.
- 이유순. (2002). 패션산업의 성공적인 상품기획력-기업기반력에 따른 상품기획 핵심역량분석-. *섬유기술과 산업*, 6(3/4), 194-205.
- 장지철. (2002). *통합 CRM 구축 및 활용 전략-금융산업을 중심으로*. 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 정인희, 김순철. (2003). 패션기업의 CRM에 대한 고객반응 연구. *한국외류학회지*, 27(9/10), 1060-1071.
- 최용숙. (2001). *의류기업 머천다이저의 업무 파악을 통한*

- 상품적중률 향상 방안. 연세대학교 생활환경대학원 석사 학위 논문.
- 허은영, 조진숙. (1998). 의류생산정보의 커뮤니케이션. *복식*, 38, 289-304.
- ‘2005년 패션시장 분석’. (2005, 1. 31). *삼성디자인넷*. 자료검색일 2005, 4. 9, 자료출처 <http://www.samsungdesign.net/Report>
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 44-51.
- Glock, R. E., & Kunz, G. I. (2000). *Apparel manufacturing: Sewn product analysis*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.
- Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: Strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566-571.
- Kunz, G. I. (1998). *Merchandising: Theory principles and practice*. New York: Fairchild Publications.
- Nystrom, P. H. (1932). *Fashion merchandising*. New York: Ronald Press Co.
- Thompson, E., & Maoz, M. (2005, January 7). Predicts 2005: How CRM will help to grow revenue again. *Gartner*. Retrieved February 18, 2005, from <http://www.gartner.com>
- Wellhoff, A., & Masson, J. E. (1996). *Le merchandising*. Paris: Dunod.
- Wolfe, M. (1998). *The world of fashion merchandising*. Tinley Park, IL: The Goodheart Willcox Company, Inc.