

## 고객 접점에서의 CRM 활동이 관계혜택을 매개로 행동의도에 미치는 영향 : 화장품산업을 중심으로

장원용\* · 강승철\*\* · 민대환\*\*\*

### Impact of CRM Activities on Behavioral Intention Through the Relational Benefits : A Focus on the Cosmetic Industry

Yuanrong Zhang\* · Seung Chul Kang\*\* · Daihwan Min\*\*\*

#### ■ Abstract ■

After ten years from the introduction of CRM systems, many companies reevaluate CRM from the perspective of customers. This paper classifies CRM activities at the contact points with customers and investigates the effect of CRM activities on perceived benefits and the effect of perceived benefits on behavioral intention in the Korean cosmetic industry. The result showed that contact management and complaint handling affected social benefits and that customers perceived confidence benefits from contact management, complaint handling, and churn management. Special treatment benefits were affected by all CRM activities including compensation management. Finally, all kinds of benefits had effects on behavioral intention such as recommendation intention and repurchase intention.

Keyword : CRM, Relational Benefit, Intention, Cosmetic Industry

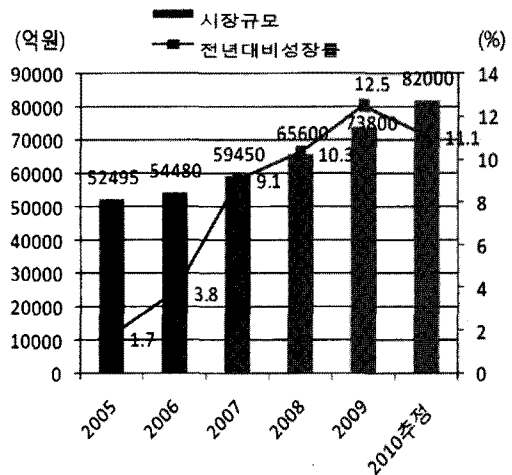
## 1. 서론

국내의 CRM(Customer Relationship Management) 투자는 2000년 초반 세계적인 열기에 발맞춰 금융과 통신 업계 등의 대기업을 중심으로 본격화 되었다. 이에 실제로 많은 기업들이 캠페인 관리시스템을 도입하여 다양한 형태의 캠페인을 전개하는 등 고객정보의 활용에 대해 많은 관심을 기울였다. 그러나 많은 CRM 관련 프로젝트들은 진정으로 고객과의 관계를 향상시키고 관리하기 위한 목적에서 출발했다기보다 단기적 매출 상승의 수단으로서 임원들의 눈높이에 맞추어 진행된 경우가 많았다[5]. 또한 대다수 국내 기업은 외국 기업의 경영프로세스에 기초한 CRM을 IT시스템으로만 인식해 자사의 특성을 고려하지 않고 단순히 도입하는데 그쳤다. 그 결과 CRM 도입과 운영에 대한 전략 부재로 인해 성과가 당초 기대에 못 미치자 2003년 이후 CRM에 대한 회의론이 확산되고 CRM 관련 투자도 축소되었다[15]. 따라서 현재 CRM 솔루션 시장의 규모도 매우 위축된 상황이다. 한국IDC에 따르면 2001년 64억 달러 규모였던 세계 CRM 소프트웨어 시장이 2009년 100억 달러를 돌파한 반면, 한국의 경우에는 210억원 규모로 2001년에 비해 40% 가량 줄어든 것으로 나타났다[4].

그러나 최근 솔루션 도입 중심의 CRM에 대한 반성과 평가가 이루어짐과 동시에 새로운 변화들이 시도되고 있다. CRM 시장의 위축에도 불구하고 최근 제조, 유통, 금융 등 여러 산업에 걸쳐서 기존 CRM 시스템을 새로운 시장 변화에 맞게 대대적으로 개편하는 작업이 다시금 주목받고 있다[13]. 현재 여러 분야의 많은 기업들이 차세대 CRM 프로젝트를 진행하고 있거나 시작할 예정이다. 이렇게 최근에 진행되고 있는 차세대 CRM 프로젝트들의 공통점은 대규모 IT투자보다는 인력, 프로세스, 자료에 대한 투자를 우선시하고 있다는 점이다. 즉, 이미 구축되어 있는 CRM 솔루션을 기반으로 활용도를 높이고 CRM 프로세스를 개선하

는 데 중점을 두고 있다.

특히 화장품 시장은 구입한 후 지속적으로 소비하게 되는 소비재의 특성이 강한 상품으로 계절별, 기능별 고객의 요구 및 취향 분석과 더불어 소비주기 관리가 매우 중요하다[7]. 이에 화장품 산업의 많은 기업들이 CRM을 적극적으로 도입하거나 개선해 나가고 있으며, 철저한 고객 자료 분석을 통해 고객의 성향과 특징을 파악하고 이를 마케팅과 영업에 접목시키는 노력에 박차를 가하고 있다.



[그림 1] 국내 화장품 시장규모 추이[27]

국내 화장품 시장은 규모면에서 2003년부터 2006년까지는 낮은 성장률을 기록하였으나, 2006년 이후 지속적으로 높은 성장률을 보이고 있다([그림 1] 참조). 하지만, 1990년대 중반부터 세계 굴지의 화장품업체인 '로레알', '에스티로더' 등 수십여 개의 유명 브랜드가 국내시장에 진출하여 공격적인 마케팅을 펼치면서, 국내업체와의 경쟁이 과열되어 왔다. 여기에 소비자들의 생활양식 변화 및 소비 양극화와 맞물려 국내 화장품시장은 급격한 변화를 겪어왔다. 또한 백화점, 방문판매, 온라인 쇼핑몰, 브랜드숍, 할인점 등 다른 산업에 비해 고객 접점이 되는 판매채널이 매우 다양하다는 특징을 가지고 있다. 이러한 화장품 산업의 특징으로 인해 기업들의 CRM 활동은 기업 경쟁력 제고를 위

한 수단으로 자리매김하게 되었다.

본 연구는 이렇게 국내 CRM이 새로운 도약을 맞이하고 있는 시점에 기존에 실행되어져 왔던 CRM 활동들의 유형을 정리하고 고객이 인지하는 관계혜택에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하였다. 기존의 CRM 관련 연구는 CRM의 성패요인에 대한 탐색적 연구나 개념적 연구 또는 기업 관점의 효과에 관한 연구가 주를 이루고 있으며, 기업의 CRM 활동에 대해 고객의 관점에서 효과를 실증적으로 분석한 연구는 별로 많지 않다[32, 37, 52, 54]. 따라서 본 연구는 CRM 도입 후 10여년이 지나 기존의 단기 매출 향상을 목적으로 수행되던 CRM 활동들이 고객 지향적이고 지속가능한 기업의 경쟁력 창출 목적으로 재평가되는 시점에서, CRM의 효과와 역할에 대해 고객 중심적 관점에서 재조명하고자 한다. 구체적으로 화장품 산업에 속한 기업의 CRM 활동들이 관계혜택에 미치는 영향을 밝혀내고, 이러한 관계혜택을 매개로 하여 행동의도에는 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서 기존 문헌을 조사하여 이론적 배경을 제시하고, 제 3장에서는 연구 모형 및 가설과 연구방법을 설명한다. 제 4장에서는 실증적 연구결과를 제시하며, 제 5장에서는 결론으로 연구의 의의와 한계점을 논한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 CRM과 화장품 산업

CRM의 정의는 업계와 학계에 의해 다양하게 제시되어 왔다. 업계의 대표적인 두 가지 정의를 살펴보면, 가트너 그룹은 “기업의 현재 고객 및 잠재 고객 관련 정보를 정확하게 파악하여 고객관계관리를 효과적으로 지원하기 위한 경영전략”으로 정의하고, Ovum은 “기업이 우수 고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규 고객을 확보하고 고객관련 비용을 최소화하여 기업의 경쟁력을 향상시킬

으로써 기업 가치를 극대화하기 위한 경영 개념”으로 정의하고 있다. 한편, 학계에서의 정의는 다음과 같은 몇 가지 특징을 포함하고 있다.

첫째, 구매 고객 전체보다는 개별 고객의 특성을 중시하고 그에 따라 차별적으로 대응한다. 고객의 욕구와 상품의 종류가 다양해짐에 따라 좀더 세밀하게 소비자의 행동을 관찰하고, 소비자 개개인에게 맞는 마케팅을 생각하지 않고서는 시장에서 생존하기 어렵게 되었다. CRM은 고객의 성별, 연령, 주거지, 구매 패턴, 취미 등과 같은 정보를 기초로 기업이 고객에게 취해야 할 행동을 결정한다.

둘째 신규 고객 확보보다는 기존 고객의 유지를 중시한다. 시장 규모가 확장되는 동안 많은 기업들은 고객이 반복적으로 구매하면서 지속적으로 이익을 창출한다는 당연한 사실보다 얼마나 많은 고객들을 새롭게 확보할 수 있는가를 중요시했다. 그러나 시장이 포화되어 더 이상 새로운 고객을 찾아내기가 어려워지면서 기존 고객의 유지가 신규 고객 확보 이상으로 중요시되었다. 따라서 CRM은 단기적 성과보다는 고객과의 장기적 관계 유지에서 오는 가치를 중시한다.

셋째, 매출보다는 이익을 중시한다. CRM은 무조건 많이 파는 것에만 집중하는 것이 아니라 생산과 판매 과정 전체에서 발생된 모든 비용을 뺀 이익을 중시한다. 다시 말해서, 각 고객으로부터 발생된 매출과 비용을 고객 한 사람 단위로 따져서 같은 매출을 일으키는 고객도 비용이 적게 드는 고객을 더 중요하게 여기겠다는 의미를 담고 있다. 이는 통상 매출로 대변되는 외형보다는 실질을 더 중시한다는 의미로 볼 수 있다.

마지막 특징은 고객과 기업 양측 모두의 만족을 추구한다는 점이다. 과거 고객 만족의 개념이 등장한 초기에는 조건 없이 일방적으로 고객이 만족하는 것을 우선해야 하는 것처럼 해석되었다. 고객이 감동할 정도의 서비스를 제공하게 되면 궁극적으로 회사 쪽에도 장기적으로 득이 된다는 것이었다. 이러한 논리가 아주 틀린 것은 아니지만, 고객

이 만족하기 위해 발생한 비용이 너무 크다면 문제가 된다. 게다가 가치가 낮은 고객을 만족시키기 위해 더 많은 비용을 지출하고 반대로 가치가 큰 고객에게 별다른 요구가 없다는 이유만으로 비용을 지출하지 않는다면 이 또한 합리적이지 않다.

이렇듯 CRM은 단편적인 마케팅 기법이 아니라 “전사적인 차원에서 기업과 고객 양자에게 제공 가치를 장기적으로 최대화시킬 수 있도록 고객의 획득과 유지를 위해 정보기술을 활용하는 경영 활동”으로 정의할 수 있다.

화장품 업계의 CRM 활동을 살펴보면, 평균 매출액의 5% 정도를 CRM 활동에 투자하였으며, 점차 그 비중을 늘려나가고 있다[17]. 대부분의 기업들은 CRM 주요 담당부서를 마케팅부서 내에 고객만족팀 또는 고객상담실 등의 이름으로 설치해 운영하고 있으며, 일부 기업들은 사업부 아래 마케팅조직과 영업조직 외에 별도의 CRM 조직을 운영하고 있다[7].

## 2.2 CRM 활동의 유형 분류

CRM 활동은 매우 다양하나, 국내외 선행 연구에서 제시한 CRM 활동들을 조사한 결과는 다음과 같다. Berry(1995)는 개별고객에 대한 고객화, 핵심서비스에 대한 추가적인 보상의 부가, 합리적 가격설정, 내부마케팅 활동을 제시하였고, Wulf et al.(2001)은 CRM 활동을 DM발송, 차별적인 대우, 대인 커뮤니케이션, 유형적 보상으로 나누었다. 이 학식, 임지훈(2003)은 신속한 행사정보의 제공, 할인쿠폰 제공, 기념일 축하메시지 제공, 이용실적에 따른 사은품 제공 등을 제시하였고, 고은주(2006)는 의류업계를 대상으로 CRM 활동을 지속적인 고객관계관리, 고객 세분화에 따른 우수고객 대우, 효율적인 고객관리, 개별화 서비스 등 4가지로 제시하였다. 박선희, 박혜선(2009)은 백화점을 대상으로 CRM 활동을 할인관련정보, 커뮤니케이션, 구매 후 관리, 서비스, 차별 관리로 분류하였다. 이상의 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 CRM

활동을 보상관리, 접촉관리, 불만처리, 이탈관리의 네 가지로 분류하였다.

보상관리는 기존 고객에게 금전적 편익을 제공함으로써 전환 장벽을 구축하고 고객과의 유대강화를 추구하는 CRM 활동의 한 유형이다. 일반적으로 잘 알려진 물리적 보상의 예로는 구매액에 따른 마일리지제도, 단골고객에 대한 포인트 적립형 멤버십 카드제도, 무료선물, 무료/할인 쿠폰 등이 있다. 또한 제휴협약을 맺은 기업의 제품이나 서비스를 이용할 경우에 할인을 제공하는 경우도 보상관리에 포함된다. 보상관리 활동은 고객의 획득을 목표로 하는 마케팅 활동과는 달리 기존 고객을 관리·유지하고 그들과의 관계강화를 목표로 하는 관계마케팅의 하나이다.

접촉관리는 고객과의 지속적인 소통을 위해 다양한 접촉경로를 통합하는 활동으로, 한 연구조사에서 CRM 활동을 수행하는 기업의 73%가 접촉관리를 실시하고 있음을 발견하였다[45]. 이는 고객으로 하여금 기업이 자신을 위해 지속적으로 노력하고 있음을 인지하게 하는 중요한 요인이 된다. 고객과의 지속적인 접촉은 오프라인 뿐 아니라 온라인상에서도 매우 중요하며, 주로 전자우편, 전자게시판, 광고, 문자메시지 등을 통해 이루어지고 있다[18].

불만처리(complaint handling)는 기업이 고객의 불만을 해소하기 위해 취하는 일련의 행동들을 일컫는데, 고객 불만에 대한 관리는 CRM에서 매우 중요한 활동으로 고객의 불만은 고객이 상품이나 서비스를 소비하는 과정에서 부정적인 사건을 경험할 때 발생한다[41, 46]. 고객은 자신이 겪은 불만에 대하여 기업의 적극적인 관심 및 해소책을 기대하며, 만일 기업이 고객의 불만을 방치할 경우에는 고객의 불쾌한 감정은 더욱 증대되는 경향이 있다[44]. 일반적으로 만족한 소비자가 긍정적인 경험을 평균 5명에게만 전달하는 반면, 불만족한 소비자는 10명 이상에게 전달한다[53]. 비록 고객들이 불만을 갖게 되더라도 성공적인 불만처리는 잃어버린 고객의 신뢰를 최소한 이전의 상태로

또는 그 이상으로 복원하는데 매우 중요하며, 고객으로 하여금 긍정적인 평가와 태도를 갖게 하여 고객과 기업 간의 관계를 굳건히 만들 수 있는 기회가 된다[29].

고객의 이탈은 기업의 수익에 직접적으로 부정적인 영향을 미치므로, 고객의 이탈을 막고 관계가 끊어지거나 휴면 상태인 고객의 관계를 다시 회복시키는 이탈 고객관리는 중요한 CRM 활동의 하나이다. 고객 이탈율을 줄이면 고객생애가치(customer lifetime value)는 큰 폭으로 증가하는데, 고객생애가치는 한 고객이 특정 기업과 거래하는 동안 평균적으로 기업에 기여하는 미래 수익의 현재가치를 나타낸다[48]. 기존 고객을 오랫동안 유지할수록 고객 가치가 증가하고 그에 따른 이익의 증대, 신규 고객 유치 비용 절감을 가져올 수 있다. 고객 이탈 관리의 또 다른 중요성은 이탈 고객에 의한 부정적 구전효과 때문이다. 이탈 및 휴면의 원인이 이어나 여행 등과 같은 불가피한 경우가 아니라, 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대한 실망이나 불만족에 기인한다면 고객은 다른 사람들에게 부정적 정보를 전달할 수 있다.

### 2.3 관계혜택

관계혜택은 기업과 고객이 장기적으로 관계를 유지함으로써 얻게 되는 혜택이며, 기업과 고객 양측에게 매력적인 요인이다[30, 35, 39]. CRM 활동을 통한 관계마케팅을 성공적인 실천함으로써 얻게 되는 이러한 관계 혜택은 주로 기업의 관점에서 논의되었고, 제시된 관계 혜택은 주로 이탈 고객의 감소, 추가 구입의 증대, 긍정적인 구전을 통한 신규고객 확보, 고객관리 비용의 감소 등이다[49, 50]. 관계 혜택을 기업의 관점이 아닌 소비자의 관점에서 본격적으로 다루기 시작한 것은 1990년대 중반부터라고 할 수 있다[38, 39]. Berry (1995)는 확신 혜택과 사회적 혜택을 주된 관계 혜택으로 제시하면서 기업과 고객이 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 기업과 고객이 각각 상대방

에게서 얻는 혜택, 즉 상호혜택(mutual benefits)이 존재해야만 한다고 하였다[57]. 만일 기업과 고객 중에서 한 쪽만 일방적으로 혜택을 얻는다면, 장기적으로 관계가 지속될 수 없을 것이다. 다시 말해서 기업과 고객 쌍방이 각자 충분한 혜택을 얻을 수 있을 때 장기적으로 관계가 지속될 수 있고 더 나아가 관계의 질도 향상될 수 있다. 따라서, 관계혜택은 관계의 형성과 유지에 필수적인 요소라고 할 수 있다[10, 51].

Gwinner et al.(1998)은 고객 관점의 관계 혜택을 핵심적인 서비스 이외에 기업과의 관계로부터 고객이 얻게 되는 추가적인 혜택이라고 정의하면서, 이를 사회적 혜택(social benefits), 확신 혜택(confidence benefits), 특별대우 혜택(고객화, 경제적 혜택, special treatment benefits)으로 분류하였다. 사회적 혜택은 개별적 인지, 친근성, 개인적 친분 등을 의미하며, 확신 혜택은 구매와 관련된 위험의 감소, 서비스 제공자의 진실성에 대한 믿음, 예측 가능한 미래의 서비스 등을 의미한다. 특별대우 혜택은 가격 할인과 같은 금전적 혜택과 시간절약, 추가적 서비스나 배려의 제공, 과거 거래 이력에 대한 인지 등의 비금전적 혜택을 포함한다. 소비자들이 확신 혜택을 가장 중시하며, 그다음으로는 사회적 혜택, 마지막으로 특별대우 혜택을 중시하고 있음을 발견하였다.

### 2.4 행동의도

CRM 활동을 통해 기업과 고객이 친밀한 관계를 유지하는 것은 양자 모두에게 도움이 된다. 기업은 새로운 고객을 확보하기 위해 노력하는 것보다 광고 및 마케팅 비용에서 훨씬 절감되고, 고객 서비스 비용 또한 절감된다[25, 31, 36, 48]. 고객은 새로운 제공업체를 찾기 위해 정보를 탐색하는데 드는 시간, 노력, 스트레스를 줄일 수 있고, 제시되는 여러 대안들 중 하나를 선택하는 의사결정을 보다 효율적으로 신속하게 할 수 있으며, 미래의 선택과 관련된 위험부담을 줄일 수 있다[39]. 관계

를 지속해온 고객들은 앞으로 재구매할 가능성이 높기 때문에 기업은 매출액을 예측할 수 있을 뿐만 아니라[33, 48], 주변 사람들에게 기업에 대하여 긍정적으로 이야기함으로써 새로운 고객들을 끌어 오기도 한다[14, 28, 36].

많은 선행연구들은 CRM의 효과를 행동의도(Behavioral Intention)로 측정하였는데[11, 12, 20], 고객 자신과 타인에게 긍정적 행위를 이끌어내려는 의도로 볼 수 있으며, 재구매 의도와 추천 의도로 구성된다. 재구매 의도는 ‘고객이 과거 경험과 미래에 대한 기대에 기초하여 현재의 제공업체를 다음 번에도 다시 이용하고자 하는 의도’로 정의된다[16, 26]. 구전 의도는 소비자들이 구매 후에 보이는 외부와의 소통을 말하는데, 구전은 생생한 경험을 바탕으로 개인 또는 다수를 상대로 한 대면적 또는 비대면적 의사소통을 포함한다. 구전 의도는 긍정적이거나 부정적 내용일 수 있지만, 추천 의도는 긍정적 내용의 구전의도이다.

### 3. 연구모형 및 가설

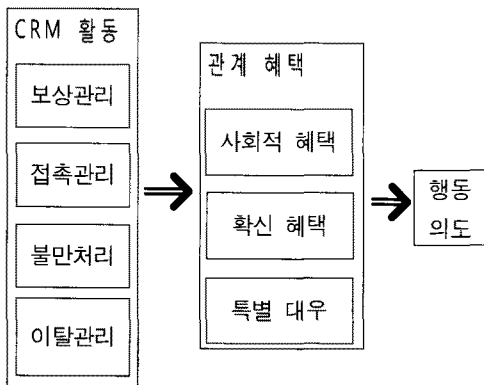
#### 3.1 연구모형

본 연구의 목적은 화장품 산업에 속한 기업에서 수행하는 CRM 활동들이 고객 관점에서 인지한 관계혜택이 미치는 영향과 궁극적으로 행동의도에 미치는 영향을 실증적으로 파악하는 것이다. 앞서

이론적 배경에서 언급한 바와 같이 CRM 활동을 보상관리, 접촉관리, 불만처리, 이탈 고객관리로 분류하고, 고객이 인지하는 관계혜택은 사회적 혜택, 확신 혜택, 특별대우 혜택으로 구분하여 CRM 활동이 관계혜택에 미치는 영향과 관계혜택이 행동의도에 미치는 영향을 분석하였다. 따라서 본 연구의 전체적인 모형은 [그림 2]와 같고, 연구 모형에 포함된 개념의 정의는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 개념의 정의

분류	연구 변수	정의
CRM 활동	보상 관리	고객에게 적절한 금전적 편의를 제공하는 활동
	접촉 관리	고객과의 반복적이고 정기적인 소통을 통해 관계를 지속하는 활동
	불만 처리	고객의 불만을 해소하기 위해 취하는 일련의 활동
	이탈 관리	거래 관계가 끊어지거나 휴면 상태인 고객의 관계를 다시 회복시키는 일련의 활동
관계 혜택	사회적 혜택	고객이 기업 구성원과 사회적 관계를 맺은 결과로 얻게 되는 대인적 혜택
	확신 혜택	고객이 기업과의 지속적인 관계로부터 제품이나 서비스에 대한 확신을 갖게 되면서 생기는 심리적 혜택
	특별 대우	고객이 기업과의 지속적인 관계로부터 얻게 되는 금전적 혜택과 비금전적 혜택
행동의도		구매 후에 동일 기업의 제품이나 서비스를 고객 자신이 재구매하거나 타인에게 추천하려는 의도



[그림 2] 연구모형

#### 3.2 연구가설

##### 3.2.1 CRM 활동이 관계혜택에 미치는 영향

화장품 기업이 제공하는 보상의 예로는 주요 고객을 위한 신제품 무료샘플 증정, 화장품 구매 실적에 따른 마일리지제도, 마일리지에 따른 상품권 또는 할인 쿠폰 증정, 단골고객에 대한 포인트 적립형 멤버십 카드제도 등이 있다. 또한 제휴협약을 맺은 기업의 제품이나 서비스를 이용할 경우에도 할인이나 포인트 적립 등의 보상을 제공하기도 한다. 이처럼 최근 많은 화장품 기업에서는 고객

의 매출기여도에 따라 고객을 세분화하고, 고객 등급별 보상프로그램을 실행하고 있다. 호텔 이용자를 대상으로 한 할인형 멤버십카드가 고객관계 형성에 미치는 영향을 조사한 연구에서 기존 고객들을 유지시키고 고객들의 충성도를 높이는 효과가 있음이 밝혀졌다[47]. 이와 같이, 보상의 제공은 소비자로 하여금 혜택을 지각하게 할 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1\_1 : 화장품 기업의 보상관리 활동은 사회적 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1\_2 : 화장품 기업의 보상관리 활동은 확신 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1\_3 : 화장품 기업의 보상관리 활동은 특별대우 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 화장품기업은 매장에서 고객과 직접 접촉하기도 하지만, 정기적으로 DM(direct mail)이나 문자메시지를 발송하여 지속적인 접촉을 유지하고 있다. 화장품기업 측면에서 지속적 접촉은 브랜드 이미지를 강화시키고, 고객의 관심이 타 기업으로 전환되기 전에 소비자의 상품 탐색비용을 줄여주는 효과를 기대할 수 있을 뿐만 아니라 반복 광고효과를 가져와 전달하고자 하는 메시지를 소비자의 장기기억 속에 오랫동안 유지시킬 수 있다. 스키리조트 산업을 대상으로 한 연구에서 고객 접촉을 포함하는 CRM 활동은 관계혜택에 영향을 미치는 것으로 나타났다[11]. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H2\_1 : 화장품 기업의 접촉관리 활동은 사회적 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2\_2 : 화장품 기업의 접촉관리 활동은 확신 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2\_3 : 화장품 기업의 접촉관리 활동은 특별대우 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

화장품 기업이 고객의 불평을 방치하면 고객이 이탈할 가능성이 높아질 뿐 아니라 적대적인 행동을 하게 될 가능성도 높아진다. 이에 비해, 불만을

갖고 불평을 하는 고객의 불만을 해소시켜주면, 앞으로도 이런 문제가 생길 경우에 화장품 기업이 원만하게 해결해 줄 것으로 예상하고 긍정적인 관계를 지속할 것이다[22]. 불만이 있지만 불평하지 않는 고객들의 불만까지도 해소하기 위한 노력을 기울인다면 고객들은 장기적인 우호 관계를 유지할 것이다. 외식 산업이나 산업재 시장에서는 실패한 서비스의 회복을 위한 활동이나 클레임 처리 서비스가 기업에 대한 긍정적 인식을 갖게 하고 고객 충성도를 높여 고객 유지에 기여한다는 것이 밝혀졌다[2, 24]. 이에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3\_1 : 화장품 기업의 불만처리 활동은 사회적 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3\_2 : 화장품 기업의 불만처리 활동은 확신 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3\_3 : 화장품 기업의 불만처리 활동은 특별대우 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

거래가 중단되거나 휴면 상태인 고객과의 관계를 회복시키는 이탈고객 관리는 고객의 상황과 이탈의 유형을 먼저 파악한 후에 인사 메시지를 보낸다거나, 이벤트 관련 공지를 보내는 등의 활동을 말한다. 화장품 기업의 2000년에서 2008년까지의 구매자료를 분석한 연구에서 평균 휴면 기간은 355일 이고, 휴면 기간이 재구매율과 가장 상관관계가 높으며 재구매를 예측하는데 가장 영향을 많이 끼치는 변수인 것으로 나타났다[23]. 이와 같이 휴면 또는 이탈고객 관리는 화장품 고객이 지각하는 관계혜택에 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4\_1 : 화장품 기업의 이탈관리 활동은 사회적 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4\_2 : 화장품 기업의 이탈관리 활동은 확신 혜택 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4\_3 : 화장품 기업의 이탈관리 활동은 특별대우 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 관계혜택이 행동의도에 미치는 영향

관계혜택이 행동의도에 미치는 영향은 다양한 서비스 산업을 대상으로 한 다수의 국내외 연구에서 발견되었다. Gwinner et al.(1998)은 관계혜택이 구전의도와 유의한 상관관계를 가지고 있음을 발견하였고, Yen and Gwinner(2003)는 인터넷 판매 서비스를 이용하는 고객들이 지각하는 확신 혜택과 특별대우 혜택이 의도에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였고, Henning-Thurau et al.(2002)은 관계혜택 중 확신 혜택이 의도에 직접적으로 긍정적인 영향을 미침을 보여주었다. 박봉규, 나윤중(2004)는 호텔 고객들이 지각한 관계혜택이 의도에 직접적으로 영향을 미침을 확인하였다. 김광지, 박기용(2010)도 외식산업을 대상으로 한 연구에서 CRM에 의한 관계혜택이 의도에 미치는 직접적인 영향을 밝혀냈다. 호텔식당의 고객을 대상으로 수행한 연구에서 관계혜택이 고객만족을 매개로 행동의도(이탈의도와 추천의도)에 영향을 미침을 발견하였다 [10]. 또한 관계혜택의 영향을 단골 고객과 비단골 고객으로 나누어 조사한 연구에서는 단골고객의 재구매 의도를 설명함에 있어서 판매원의 서비스 보다는 관계혜택이 설명력이 더 큰 반면 비단골 고객의 재구매에는 판매원의 서비스가 더 영향을 크게 미치고 있었다[14]. 위와 같이 기존 연구에서 밝힌 결과들에 비추어 화장품 시장에서도 관계혜택이 행동의도에 영향을 미칠 것으로 예상되어 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H5 : 고객의 사회적 혜택 지각은 행동의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- H6 : 고객의 확신 혜택 지각은 행동의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- H7 : 고객의 특별대우 지각은 행동의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 가설을 정리하면 <표 2>와 같다.

3.3 연구방법

앞에서 제시한 가설 검증을 위해 본 연구에서는

<표 2> 가설 및 관련 문헌

가설	경로	문헌
1_1	보상 관리 → 사회적 혜택	McIlroy and Barnett, 2000; Wulf et al., 2001; 이유재, 안정기, 2001
1_2	보상 관리 → 확신 혜택	
1_3	보상 관리 → 특별 대우	
2_1	접촉 관리 → 사회적 혜택	Long et al., 2000; 정낙철, 2005; 변경원, 오현환, 2006; Duncan and Moriarty, 1998
2_2	접촉 관리 → 확신 혜택	
2_3	접촉 관리 → 특별 대우	
3_1	불만 처리 → 사회적 혜택	Hart et al., 1990; 구자혁, 김영화, 2005; 조문제, 손영우, 2008; 전용준, 황순귀, 2009
3_2	불만 처리 → 확신 혜택	
3_3	불만 처리 → 특별 대우	
4_1	이탈 관리 → 사회적 혜택	전용준, 황순귀, 2009; 이호영 등, 2006; 김상용 등, 2005; 조대현 등, 2009
4_2	이탈 관리 → 확신 혜택	
4_3	이탈 관리 → 특별 대우	
5	사회적 혜택 → 행동 의도	김현경 등, 2004; 오현정, 김은희, 2006; 박봉규, 나윤중, 2004; Yen and Gwinner, 2003; Henning-Thurau et al., 2002
6	확신 혜택 → 행동 의도	
7	특별 대우 → 행동 의도	

설문 조사 방법을 채택하였다. 연구모형에 포함된 각 잠재변수를 측정하는 관찰 변수들을 도출하기 위해 기존 연구로부터 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목들을 취합한 후에 화장품에 관한 질문으로 조정하였다. 각 관찰 변수들은 7점 척도로 측정되었다(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다). 다음 <표 3>은 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 조작적 정의를 나타낸다. 설문지의 설문 항목의 순서는 무작위로 뒤섞였으며, 설문에는 응답자의 연령, 직업, 소득/용돈과 같은 인구통계학적 특성을 묻는 문항과 화장품 정보수집 채널, 구입 채



널, 구매 비용을 묻는 문항을 추가하였다. 개발된 설문지를 바탕으로 예비조사를 실시하였으며 예비조사에서의 문제점을 보완하여 최종 설문문항을 완성하였다.

〈표 3〉 잠재 변수에 관한 설문 문항 구성

잠재 변수	관찰 변수	문항	관련 연구
보상 관리	상품권, 쿠폰, 사은품, 적립금, 생일/기념일 할인, 신제품 샘플	6	McIroy and Barnett(2000) Wulf et al.(2001)
접촉 관리	제품 카탈로그, 이벤트 실시, 동호회, e-mail/ 문자 메시지, 정책 알림	5	Long et al., 2000 변경원, 오현환 (2006)
불만 처리	불만 신속 대응, 정성 대응, 적극 노력, 문제 통보, 과정 통보	5	조문제, 손영우 (2008)
이탈 관리	정기 인사 메시지, 이유 조사, 이벤트 안내문자, 상품안내	4	조대현 등(2009)
사회적 혜택	판매원과 즐거운 시간, 친구, 친밀감, 개인적 인지, 중요인물	5	Gwinner et al., (1998)
확신 혜택	효과 확신, 부작용 부재, 품질 확신, 매장 신뢰, 종업원 신뢰, 우려 부재	6	Gwinner et al. (1998)
특별 대우	특별 할인, 예외 서비스, 우선적 대우, 특별한 관심, 더 많은 혜택	5	Gwinner et al. (1998)
행동의도	재구매의도, 추천의도	5	Yen and Gwinner(2003) Henning-Thurau et al.(2002)

## 4. 연구 결과

### 4.1 응답자 특성

연구 자료는 화장품을 정기적으로 이용하고 있는 서울 및 충청 지역에 거주하는 여성을 대상으로 설문조사를 통해 수집되었다. 총 400부가 배포되었으며 이 중 350부의 설문이 회수 되었다. 그 중 불성

실한 응답을 한 설문<sup>1)</sup>, 응답하지 않은 문항이 있는 설문<sup>2)</sup>, 특이점<sup>3)</sup>(outlier)을 갖는 설문을 제외하고, 289부의 설문지가 분석을 위해 사용되었다. 본 연구에서 각 중 통계 분석은 SPSS 18.0과 AMOS (Analysis of MOment Structure) 18.0을 사용하였다.

〈표 4〉 응답자 특성

구 분		응답자수	구성비(%)
연령	18~24세	189	65.4
	25~30세	90	31.1
	30세 이상	10	3.5
직업	대학/대학원생	233	80.6
	사무/전문직	53	18.4
	주부	3	1.0
소득/용돈	50만원 이하	151	52.2
	50~100만원	72	25.0
	100~200만원	41	14.2
	200~300만원	22	7.6
	300만원 이상	3	1.0

응답자들의 분포를 살펴보면, 연령층은 18~24세가 65.4%, 25~30세가 31.1%, 30세 이상은 3.5%로 구성되었다. 직업은 대학생 및 대학원생이 80.6%로 대부분을 차지하였고 사무/전문직이 18.4%, 주부가 1.0% 이었다. 응답자의 경제적 수준의 경우, 경제활동 여부에 따라 나누어 조사하였는데, 소득 또는 용돈은 50만 원 이하가 52.2%, 50~100만 원이 25.0%, 100만 원 이상은 22.8%를 차지하였다.

화장품 정보수집 채널, 구입 채널, 구매 비용을 묻는 문항에 대한 응답 분포는 <표 5>와 같다. 화장품 관련 정보의 수집 채널과 구입 채널은 복수 응답 방식을 채택하여 조사하였다. 조사결과 친구

- 1) 모든 문항에 동일한 응답을 했는지 여부, 또는 역문장으로 묻는 항목과 나머지 항목에 대한 응답을 비교하여 불성실한 응답을 판단하였다.
- 2) AMOS 통계 프로그램을 활용하기 위해 결측값을 갖는 모든 설문을 분석에서 제외하였다.
- 3) 설문 문항에 대해 +/- 3시그마를 벗어나는 응답을 한 설문을 말한다.

및 주변사람을 통해 화장품 관련 정보를 수집하는 응답자 비율은 65.4%로 나타났고, 그 다음으로 48.1%가 인터넷을 통해 정보를 수집하였다. 화장품의 구입 채널의 경우, 백화점이 58.4%로 가장 높았으며, 화장품 매장이 54.3%, 인터넷 및 통신판매가 21.8%로 나타나, 여전히 주로 오프라인 유통 채널을 통해 화장품을 구매하는 것으로 나타났다. 월 평균 화장품 구매비용의 경우, 2~7만 원이 62%를 차지하였다.

<표 5> 정보수집 및 구매관련 항목에 대한 응답

구분		응답자수	구성비(%)
정보 수집 채널 (복수 응답)	친구/주변사람	189	65.4
	인터넷	139	48.1
	사보, 간행물	39	13.5
	TV/라디오	27	9.3
	판매사원	22	7.6
	기타	13	4.5
	구입 채널 (복수 응답)	백화점	169
화장품 매장		157	54.3
인터넷, 통신판매		63	21.8
대형할인점		25	8.7
방문판매		5	1.8
병원		2	0.7
피부 관리실		2	0.7
기타		13	4.5
월 평균 구매 비용	2만원 미만	47	16.3
	2~5만원	119	41.2
	5~7만원	60	20.8
	7~10만원	40	13.8
	10만원 이상	21	7.3
무응답	2	0.6	

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에 포함된 각 개념의 측정변수에 대한 단 일차원성(unidimensionality) 여부를 판단하기 위해서 먼저 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하고, 신뢰성 분석을 통해서

설문 문항간의 내적 일관성 여부를 조사하였다. 요인분석 기법은 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 선택하였고, 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 직각회전(Varimax rotation) 방식을 택하였다.

<표 6> 탐색적 요인분석 결과

	성분						
	불만 처리	이탈 관리	접촉 관리	보상 관리	사회적 혜택	확신 혜택	특별 대우
불만처리 2	.889						
불만처리 5	.794						
불만처리 1	.785						
이탈관리 3		.888					
이탈관리 4		.827					
이탈관리 1		.797					
접촉관리 1			.828				
접촉관리 2			.794				
접촉관리 3			.791				
보상관리 2				.817			
보상관리 5				.807			
보상관리 1				.662			
사회적혜택 3					.894		
사회적혜택 5					.848		
사회적혜택 1					.735		
확신혜택 5						.907	
확신혜택 1						.903	
확신혜택 2						.626	
특별대우 3							.792
특별대우 5							.754
특별대우 1							.733
Cronbach's α	.833	.840	.828	.701	.858	.827	.830

우선 CRM 활동과 관계혜택 항목들에 대한 요인분석을 통해 요인적재치가 낮게 나타나거나 전혀 다른 개념을 측정하는 항목들과 한 요인으로 묶인 항목을 제거하고, 나머지 항목에 대한 요인분석을 반복적으로 실시한 결과 7개의 요인으로 분류되었다(<표 6> 참조). 각 요인의 측정항목에 대해 신뢰성 분석을 실시한 결과 모든 요인에 대해 신뢰성 계수(Cronbach's α)가 0.7이상 이어서 신뢰성이 있는 것으로 간주하였다[40]. 종속변수인 행동의도의 측정항목에 대해서도 요인분석과 신뢰

성 분석을 실시한 결과 3개의 측정항목이 동일 요인으로 분류되고 신뢰성 계수는 0.929로 나타났다.

또한, 연구모형에 포함된 개념과 측정 변수들을 모두 포함하는 전체 측정 모형의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)을 수행하였는데, 모형 적합도(Model fit) 값들은 <표 7>과 같이 나타났다.

<표 7> 측정 모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI
분석 결과	512.0	224	2.28	0.88	0.83
적합도 지수	RMR	CFI	NFI	TLI	
분석 결과	0.07	0.93	0.87	0.91	

적합도 지수값을 보면  $\chi^2/DF = 2.28$ , GFI(Goodness-of-fit Index) = 0.88, AGFI(Adjusted GFI) = 0.83, RMR(Root mean square residual) = 0.07, CFI(Comparative Fit Index) = 0.93, NFI (Normed Fit Index) = 0.87, TLI(Tucker-Lewis Index) = 0.91 등으로 나타났다. 여기에서 표준  $\chi^2$  값( $\chi^2/DF$ )이 2.28으로 2.5보다 작고, 절대 적합도 지수인 GFI, AGFI, RMR 값을 보면, GFI 값과 모델의 복잡성을 고려하여 GFI 값을 하향 조정한 지수인 AGFI 값이 0.9에 미달하는 수준이기는 하지만 0.8이상이며, RMR 값은 0.07(0.1이하 우수)로 최소 적합도 기준을 충족시키고 있다. 상대 적합도 지수인 NFI, TLI, CFI 값을 보면, NFI 값은 0.9에 약간 미달한 수준이지만 TLI, CFI 값은 0.9이상으로 수용할 만한 적합도 수준이라고 여겨진다. 요인별 측정 변수의 요인 부하량은 모두 통계적으로 유의하며, 표준화 요인 부하량(standardized regression weight)이 0.5이상이어서 더 이상 제거해야 할 측정 변수가 나타나지 않았다(<표 8> 참조).

측정 모형에서 각 요인에 대한 측정 변수가 3개 이므로 요인들에 대해 요인 신뢰도(construct reliability), 집중 타당성(convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 조사하였다. 먼저 요인 신뢰도<sup>4)</sup>는 <표 9>의 좌측과 같은 결과를 얻

<표 8> 요인별 측정변수의 요인 부하량

요인	측정변수	표준화 요인 부하량	P 값
보상관리	상품권	0.556	0.010
	사은품	0.755	0.000
	기념일 할인	0.741	0.000
접촉관리	카탈로그	0.797	0.000
	email이나 단문	0.719	0.000
	이벤트	0.771	0.000
불만처리	불만 신속 응대	0.730	0.000
	불만 정성 응대	0.812	0.000
	적극 노력	0.831	0.000
이탈관리	인사메시지	0.731	0.000
	이유조사	0.904	0.000
	안내문자	0.780	0.000
사회적혜택	판매원과 즐거운 시간	0.690	0.000
	친근함	0.937	0.000
	중요하게 인지	0.860	0.000
확신혜택	피부효과	0.667	0.000
	신뢰	0.896	0.000
	우려 불식	0.852	0.000
특별대우	특별 할인	0.849	0.000
	구매/서비스 우선권	0.725	0.000
	특별한 요구 충족	0.775	0.000
행동의도	계속 이용	0.895	0.000
	타사권유 무시	0.908	0.000
	추천 의도	0.905	0.000

었는데, 모든 요인의 신뢰도 값이 0.7이상 이므로 수용가능한 수준이다. 집중 타당성을 판단하기 위해 먼저 평균 분산 추출값(AVE : Average Variance Extracted)<sup>5)</sup>을 계산하여 <표 9>의 요인신뢰도 옆 칸에 표시하였는데 모든 요인의 AVE 값이

4) 요인 신뢰도를 계산하는 공식은 아래와 같다.  
 요인 신뢰도 =  $(\sum \text{표준화 요인 부하량})^2 / (\sum \text{표준화 요인 부하량})^2 + \sum \text{측정 변수의 오차 분산}$   
 5) AVE 값을 계산하는 공식은 아래와 같다.  
 $AVE = (\sum \text{표준화 요인 부하량})^2 / (\sum \text{표준화 요인 부하량})^2 + \sum \text{측정 변수의 오차 분산}$

0.5이상 이어서 집중 타당성이 있다고 여겨진다. 판별 타당성은 한 요인이 다른 요인과 동일하게 취급할 수 없을 만큼 달라야 함을 의미한다. <표 9>에서 우측의 대각선은 AVE 값의 제곱근 값을 나타내며, 대각선 아래의 셀에 있는 값들이 두 요인간 상관계수를 나타낸다. 모든 요인에 대해 두 요인 간 상관계수와 두 요인 각각의 AVE 제곱근 값을 비교하여 두 요인의 AVE 제곱근 값이 각각 두 요인 간 상관계수보다 커야 하는 조건을 만족시키므로 판별 타당성이 존재한다.

<표 9> 요인 신뢰도, AVE, 상관계수의 제곱

	보상 관리	접촉 관리	불만 처리	이탈 관리	사회적 혜택	확신 혜택	특별 대우	행동 의도
보상 관리	.752							
접촉 관리	.208	.729						
불만 처리	.182	.427	.744					
이탈 관리	.399	.251	.192	.844				
사회적 혜택	.131	.485	.341	.151	.823			
확신 혜택	.083	.295	.333	.166	.353	.789		
특별 대우	.361	.409	.373	.322	.464	.463	.811	
행동 의도	.107	.323	.391	.051	.454	.714	.521	.895
요인 신뢰도	.793	.773	.788	.880	.861	.837	.852	.923
AVE	.565	.532	.554	.712	.678	.623	.658	.801

주) 대각선의 값은 AVE 값의 제곱근.

### 5. 논의

본 연구 모형을 검증하기 위해 AMOS 18.0을 이용한 구조방정식모델링(structural equation modeling)분석을 실시하였다. 구조방정식 모형을 실행시킨 결과, 적합도지수는  $\chi^2/df = 2.53$ , RMR = 0.089, GFI = 0.86, AGFI = 0.82, RMSEA = 0.08, CFI =

0.91, NFI = 0.86, TLI = 0.89로 나타나(<표 10> 참조), 전반적으로 분석을 위한 최소 적합도 기준을 만족하는 것으로 볼 수 있고, 연구 개념들 간의 가설관계를 설명하기에 무리가 없는 것으로 판단된다[42].

<표 10> 연구 모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI
분석 결과	584.9	231	2.53	0.86	0.82
적합도 지수	RMR	CFI	NFI	TLI	
분석 결과	0.08	0.91	0.86	0.89	

### 5.1 CRM 활동이 관계혜택에 미치는 영향

CRM 활동과 관계혜택간의 영향관계에 관한 가설 검증 결과는 다음 <표 11>과 같다. 먼저 보상 관리의 경우, 기대와는 다르게 특별대우 혜택에서만 유의한 관계가 발견되었다. 우수고객에 대한 사은품 제공이나 가격 할인 등의 금전적 보상과 같은 대치는 매우 일반적인 CRM 활동으로 여겨져 왔다. 본 연구의 결과에 따르면 생일이나 기념일 등과 같은 특별한 날에 제공되는 사은품이나 할인 등은 고객으로 하여금 자신이 기업으로부터

<표 11> CRM 활동이 관계혜택에 미치는 영향

가설	경로	경로 계수	t 값	P값	결과
1.1	보상관리 → 사회적혜택	-.023	-2.46	.006	기각
1.2	보상관리 → 확신혜택	-.145	-1.47	.142	기각
1.3	보상관리 → 특별대우	.207	2.122	.034	채택
2.1	접촉관리 → 사회적혜택	.477	5.494	.000	채택
2.2	접촉관리 → 확신혜택	.195	2.417	.016	채택
2.3	접촉관리 → 특별대우	.363	4.446	.000	채택
3.1	불만처리 → 사회적혜택	.121	2.163	.031	채택
3.2	불만처리 → 확신혜택	.197	3.288	.001	채택
3.3	불만처리 → 특별대우	.191	3.307	.000	채택
4.1	이탈관리 → 사회적혜택	.021	.293	.769	기각
4.2	이탈관리 → 확신혜택	.147	1.966	.049	채택
4.3	이탈관리 → 특별대우	.148	2.018	.044	채택

특별대우를 받는다고 인식하게끔 작용한다. 그러나 사회적 혹은 확신적 혜택에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 고객에게 보상관리 활동을 하는 것만으로는 기업이나 구성원에게 고객으로 하여금 인간적인 유대감을 느끼게 할 수 없으며, 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대한 신뢰를 높이지 못한다는 것을 의미한다. 따라서 금전적 보상과 동시에 다른 CRM 활동들을 병행해야 효과를 높일 수 있을 것으로 여겨진다.

대조적으로 접촉관리와 불만처리 활동은 세 가지 관계혜택인 사회적 혜택, 확신 혜택, 특별대우에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여러 선행 연구들의 결과와 일치하며[11, 45], 기업의 지속적인 접촉의 시도가 고객과의 긍정적인 관계 형성에 매우 효과적임을 나타낸다. 마찬가지로, 신속하고 적극적인 고객 불만의 처리도 고객 관계 구축에 매우 중요한 요소임이 밝혀졌다. 이는 조문제, 손영우(2008)가 산업재 시장을 대상으로 조사한 클레임처리에 대한 연구결과와 일맥상통한다. 고객들은 본인의 책임 여부를 떠나서 문제가 발생하게 되면 불만이 커지기 마련이다. 그러나 자원이 제한되어 있는 경우, 고객이 원한다고 그대로 해결해주는 것은 불가능할 수 있다. 따라서 모든 경우에 미리 대비할 수 없다는 것을 생각한다면 고객 불만 발생 후의 신속한 해결을 위한 사전적인 준비도 필요하다. 접촉관리와 불만처리에 대한 가설 검증 결과는 CRM 활동의 효과가 고객접점에서 가장 즉각적으로 나타난다는 사실을 말해주며, 모든 CRM 활동이 고객의 입장에서 출발해야 한다는 사실을 암시한다고 볼 수 있다.

한편, 이탈관리는 사회적 혜택을 제외한 확신 혜택과 특별대우에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객의 이탈 혹은 휴면에는 해외유학 등과 같은 여러 가지 경우가 있을 수 있다. 또한 고객은 관계를 정리한 적이 없고, 다만 구매나 방문이 뜸했을 뿐일 수도 있다. 이와 같은 다양한 상황과 유형을 무시하고 단순히 친밀일률적인 메시지를 전송하는 것은 인간적인 측면에서 그다지 효과적이지 않을

수 있음을 나타낸다. 그러므로 고객 이탈에 대한 정확한 이유를 분석하고 이를 유형화하여 효율적으로 이탈 고객을 되돌리는 동시에 앞으로 떠나갈 수 있는 고객들의 이탈을 사전에 방지하는 노력이 적극적으로 시도되어야 한다.

## 5.2 관계혜택이 행동의도에 미치는 영향

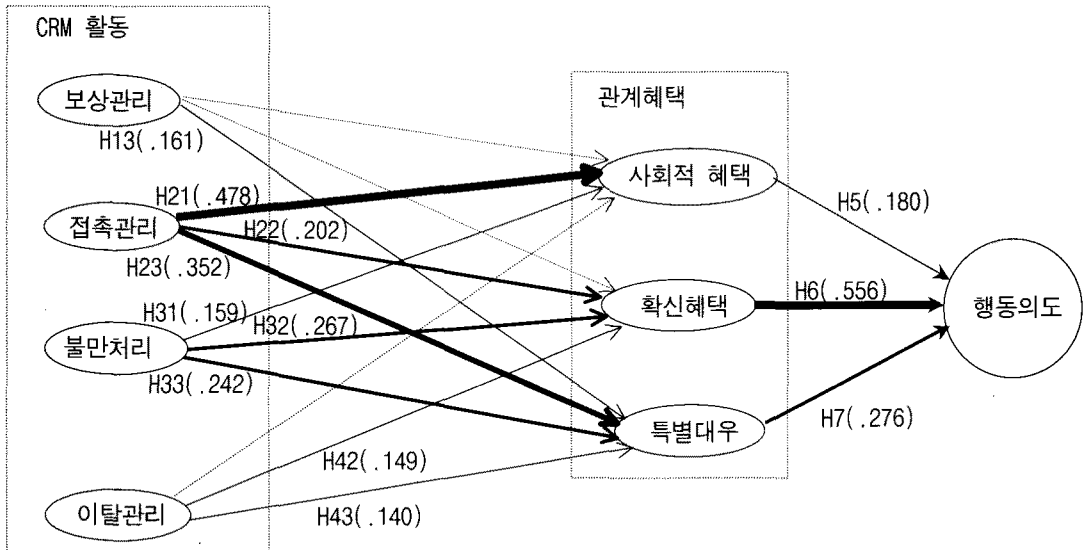
관계혜택이 행동의도에 미치는 영향에 관한 가설 검증 결과는 다음 <표 12>와 같다. 관계혜택과 행동의도간의 관계에 있어서는 사회적 혜택, 확신 혜택, 특별대우 모두가 행동의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 특정 화장품 브랜드로 부터 얻게 되는 사회적인 혜택과 확신 혜택, 특별대우의 지각이 고객들로 하여금 해당 브랜드의 화장품에 대한 재구매 및 추천 의도를 불러일으킨다고 볼 수 있다.

<표 12> 관계혜택이 행동의도에 미치는 영향

가설	경로	경로 계수	t 값	P값	결과
5	사회적 → 행동의도	.217	3.459	0.000	채택
6	확신적 → 행동의도	.694	8.597	0.000	채택
7	특별대우 → 행동의도	.323	5.025	0.000	채택

## 5.3 결과 논의 및 시사점

[그림 3]에서 먼저 관계혜택과 행위 의도간의 관계에서 표준화 경로계수를 비교해보면, 화장품 고객에게는 확신 혜택이 행동의도에 가장 큰 영향을 미치고 있고, 그 다음으로 특별대우, 사회적 혜택 순으로 행동의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 화장품 고객들에게 화장품의 효과에 대한 확신과 매장 종업원이나 브랜드에 대한 신뢰감을 높이고 화장품의 품질에 대한 우려를 불식 시키면, 재구매 의도 및 추천 의도를 가장 효과적으로 높일 수 있다. 물론 정서적인 친근함과 귀한 고객으로 대접받는 것을 느끼게 하거나, 특별 할인 또는 특이한 요구에 대한 관심 등으로 자신이 특별한 대우



[그림 3] 연구 모형의 표준화 경로 계수

를 받고 있다는 인식을 갖게 하면, 재구매 의도 및 추천 의도를 불러일으킬 수 있을 것이다.

확신 혜택에는 불만처리, 접촉관리, 이탈관리 순으로 영향을 미친다. 확신 혜택의 지각을 가장 높 이려면, CRM 활동 중에서 적극적이고 신속하게 정성을 다해 불만을 처리해주는 것이 고객의 불안 감을 줄이고 브랜드에 대한 확신을 심어주어야 한 다는 것이다. 전자우편이나 단문 메시지를 통해 고객과 지속적으로 접촉하고, 화장품과 회사에 대 한 신뢰성 높은 정보를 제공하며, 구매를 중단한 이유를 적극적으로 알아보는 활동을 통해서도 확 신 혜택을 높일 수 있다. 다만 보상관리의 경우 유 의미한 관계가 발견되지 않았다. 이는 단순한 금 전적 보상으로는 고객에게 화장품이나 서비스에 대 한 확신을 심어주기에는 부족하다는 사실을 말해 준다.

CRM 활동과 사회적 혜택의 관계에서는 접촉관 리, 불만처리의 순으로 사회적 혜택에 유의한 영 향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객에 대한 지 속적인 접촉을 통해 친근함과 즐거움 등을 제공하 여 사회적 혜택에 대한 지각을 크게 높일 수 있음 을 의미한다. 또한, 불만에 대한 신속하고 정성스

러운 대응도 고객들로 하여금 사회적 혜택을 인지 하도록 도와준다. 이에 반해, 보상관리와 이탈관 리는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 현재 화장품 회사들이 제공하는 금전적인 보 상이 사회적인 관계를 형성하는 데 있어서 영 향을 미치지 못하며, 많은 경우 이탈관리 활동을 고 객들이 인지하지 못하거나 현재의 이탈관리는 그 효과가 미미한 것으로 추측해볼 수 있다. 따라서, 사회적 혜택을 느낄 수 있도록 이탈관리 활동을 보완할 필요가 있다.

마지막으로 특별 대우는 접촉관리, 불만처리, 보 상관리, 이탈관리의 순으로 모든 CRM 활동들의 영 향을 받는 것으로 나타났다. 지속적인 접촉, 고객 의 불만에 대해 신속하고 성실하며 적극적인 불만 처리, 생일이나 기념일 등과 같은 특별한 날에 제 공되는 사은품이나 할인 등은 고객으로 하여금 자 신이 기업으로부터 특별대우를 받는다고 인식하게 끔 작용한다. 또한 이탈 및 휴면 고객들에 대한 지 속적인 관심도 고객의 특별대우 지각에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이탈한 고객에게 정기적으로 접촉을 시도하고 필요에 맞는 이벤트를 실시하는 등의 활동이 고객으로 하여금 자신이

특별한 대우를 받고 있다고 생각하게 만든다고 할 수 있다.

이상의 결과를 종합해보면 고객에게 단순히 금전적인 보상만을 제공하는 CRM 활동은 매우 기초적인 수준이라는 사실을 알 수 있다. 고객이 기업과 맺은 관계로부터 혜택을 얻고 있다고 지각하게 하려면, 금전적인 보상뿐만 아니라 고객에 대해 지속적으로 접촉하여 고객의 상황을 이해하고 불만을 해소시키는 노력이 선행되어야 함을 의미한다.

## 6. 결 론

CRM이 국내에 도입되고 10여년이라는 시간이 흘렀다. 그동안 CRM의 효과에 대한 많은 논란이 있어 왔지만 최근 자사의 실정과 비즈니스 프로세스에 맞게 CRM 시스템을 개선하는 작업이 업계 전반에서 활발히 추진 중에 있다. 본 연구는 CRM이 고객 관점으로 새롭게 재조명되고 있는 시점에서 화장품 산업에 초점을 맞추어, 고객 접점에서의 CRM 활동들의 유형을 정리하고, 각 CRM 활동이 고객의 관계혜택 지각에는 어떠한 영향을 미치는지에 대해, 또 고객의 관계혜택 지각을 매개로 궁극적으로 행동의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 조사하였다. 연구 모형에서 설정한 15개의 가설 중에서 세 개의 가설(보상관리 → 사회적 혜택, 보상관리 → 확산 혜택, 이탈관리 → 사회적 혜택)은 기각되었으나, 나머지 12개의 가설은 유의수준 5%에서 수용되었다.

본 연구는 학문적으로 다음과 같은 의의를 갖는다. 먼저 혼재되어 있는 CRM 활동의 유형을 4가지 차원으로 정리하여 기존의 CRM 활동과 관련된 연구들이 잘 다루지 않은 불만처리나 이탈관리를 포함시켰다. 고객과의 장기적이고 관계를 안정적으로 지속하기 위해서는 불만처리와 이탈관리 활동도 중요함을 지적하였다. 또한 CRM 활동들이 관계혜택을 매개변수로 하여 행동의도에 미치는 영향에 대한 통합적인 모델을 도출함으로써 효과

적인 CRM 활동이 고객과 기업 모두에게 만족을 줄 수 있음을 밝혀내었다.

실무적으로는 CRM을 고객의 입장에서 다시금 재조명했다는 데에 의의가 있다. 고객의 입장에서 기업과 좋은 관계를 지속하려면 그에 어울리는 이유가 있어야 한다. 구체적인 이익도 무시할 수 없지만, 그에 못지않게 편안함이나 신뢰감과 같은 정서적인 요인이 더 중요할 수도 있다. 나를 알고 내가 요구하는 것을 이해하고 있다는 믿음, 매출을 높이기 위해 내가 좋아하지도 않는 상품을 순간적인 유혹으로 구매하게 하지 않으리라는 믿음, 내가 궁급하거나 불편한 부분에 대해 적극적으로 들어주며 해결할 수 있는 방법을 찾아 최선을 다 해주리라는 믿음, 한 동안 구매를 하지 않고 떠나 있더라도 관계를 지속하려고 하는 정성 등은 고객들이 원하고 가치를 두는 것들이다.

본 연구의 결과를 통해 단순한 금전적인 보상보다는 고객의 상태와 특성을 먼저 파악하고 이에 맞는 CRM 전략을 세우는 것이 고객과의 장기적인 관계유지를 위한 관계혜택 지각에 효과적임이 확인되었다. 현재까지의 CRM이 최대의 효과를 내지 못하고 있었다면, 본 연구의 결과를 이해하고 적용하는 것이 CRM의 효과를 얻을 수 있는 방안이라는 점을 인식해야 할 것이다.

본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 다양한 자료에 대한 수집이 미흡했다는 점을 들 수 있다. 조사대상의 표본이 한정된 지역의 젊은 여성으로 제한되어서 연구결과를 모든 화장품 구매 고객들에게 일반화하는데 한계를 안고 있다. 그러나 화장품 기업들이 지역별, 연령별로 차별화된 CRM 전략을 취하고자 하는 경우에 유용하게 활용될 수 있다. 이러한 집단별 분석을 실시하면 유의미한 결과가 나타날 수도 있지만, 집단별로 충분한 표본의 수집이 이루어지지 않았다. 그러므로 본 연구의 결과를 적용하는 데는 한계가 있을 수 있다.

따라서 향후 연구에서는 표본의 대표성이 더욱 정교하게 고려되어야 할 뿐만 아니라, 화장품 고객들의 세분화를 통해 각 고객들의 특성에 따른

추가적인 연구모형의 검증이 이루어져야 할 것이다. 또한 본 연구의 대상 산업은 화장품 기업으로 제한되어 있는바, 본 연구 모델을 다른 산업 영역에 확장하여 적용하는 연구 또한 의미가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 고은주, “국내 의류업체의 CRM 도입현황”, 『한국의류학회지』, 제30권, 제1호(2006), pp.1-11.
- [2] 구자혁, 김영화, “외식업의 서비스 회복 공정성이 회복 만족, 서비스 가치 및 충성도에 미치는 영향”, 『관광연구』, 제20권, 제1호(2005), pp.155-174.
- [3] 김광지, 박기용, “외식산업의 관계혜택이 몰입, 전환장벽, 고객만족의 매개적 역할을 통해 고객충성도에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』, 제19권, 제2호(2010), pp.93-113.
- [4] 김수용, 『한국 CRM 애플리케이션 시장 2009년 말 분석 및 2010~2014 전망보고서』, 한국IDC, 2010.
- [5] 김영걸, “감성 중심 CRM이 성공 지름길”, 『전자신문』, 2010.
- [6] 김현경, 박소연, 이문규, 이동진, “서비스 신뢰와 충성도의 결정요인 및 발달과정에 대한 정성적 분석”, 『마케팅연구』, 제19권, 제4호(2004), pp.1-33.
- [7] 디지털타임즈, “화장품업계 CRM 도입 가속도”, 2007.
- [8] 박봉규, 나윤중, “The Effect Customer’s Social Affiliation and Relational Benefit on Service Loyalty in the Hotel Industry”, 『한국관광산업학회 국제관광학술대회발표집』, (2004), pp.717-728.
- [9] 박선희, 박혜선, “백화점 CRM에 의한 관계혜택지각이 고객만족에 미치는 영향”, 『한국의류학회지』, 제33권, 제5호(2009), pp.115-125.
- [10] 박소영, 배상욱, “핵심 서비스 품질과 관계혜택이 고객의 이탈의도와 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구-고객만족과 전환장벽을 매개로”, 『마케팅관리연구』, 제15권, 제1호(2010), pp.75-106.
- [11] 변경원, 오현환, “스키리조트 CRM과 관계혜택, 고객만족, 신뢰, 관계몰입 및 고객 충성도와의 관계”, 『한국체육학회지』, 제45권, 제1호(2006), pp.495-513.
- [12] 성현선, 정지선, “CRM 활동이 관계몰입 및 행동의도에 미치는 영향: 미용산업을 중심으로”, 『한국경영학회』, (2008), pp.265-282.
- [13] 신형원, 이승현, 홍선영, “한국기업의 CRM 성공전략”, 『CEO Information』, 제647권(2008), 삼성경제연구소.
- [14] 오현정, 김은희, “판매원 서비스와 관계효익이 구매만족과 재구매 의도에 미치는 영향”, 『한국의류학회지』, 제30권, 제2호(2006), pp.245-254.
- [15] 유효정, “다시 주목받는 CRM”, 『CIO Biz, 전자신문』, 제63권(2010).
- [16] 이문규, “서비스 충성도의 결정요인에 관한 연구”, 『마케팅연구』, 제14권, 제1호(1999), pp.21-46.
- [17] 이완수, 허원무, “LG생활건강 백화점 화장품 브랜드: 오회의 CRM 전략”, 『한국마케팅저널』, 제7권, 제1호(2005), pp.91-112.
- [18] 이용호, 김은, 김진우, 『EC환경 하에서의 소비자 행태분석에 관한 연구』, 한국전산원, 1998.
- [19] 이유재, 안정기, “서비스애호도와 의사애호가 재구매의도에 미치는 영향에 관한연구”, 『소비자학연구』, 제12권, 제1호(2001), pp.53-74.
- [20] 이학식, 임지훈, “CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할”, 『경영학연구』, 제32권, 제5호(2003), pp.1317-1347.
- [21] 이호영, 김성재, 이훈영, “시장세분화 모형 결합을 활용한 효과적인 생명보험 고객이탈 예측모형에 관한 연구”, 『보험학회지』, 제74권,



- (2006), pp.33-58.
- [22] 전용준, 황순귀, 「CRM 2.0 : 고객중심경영 업 그레이트전략」, 타임스퀘어, 2009.
- [23] 조대현, 김병수, 석경하, 이종언, 김종성, 김선화, “화장품구매 자료를 통한 고객 구매행태 분석”, 「한국데이터정보과학회」, 제20권, 제4호(2009), pp.615-627.
- [24] 조문제, 손영우, “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구 : 고객만족도와 고객충성도 중심으로”, 「경영과학」, 제25권, 제1호(2008), pp.194-208.
- [25] 주성래, 정명선, “지각된 서비스 품질과 관계 효익이 패션점포와 고객간의 관계발달 과정에 미치는 영향”, 「한국의류학회지」, 제29권, 제2호(2005), pp.328-329.
- [26] 최동오, 이광배, “서비스 품질을 통한 고객충성도 형성요인에 관한 연구”, 「산업 경제연구」, 제19권, 제1호(2006), pp.373-387.
- [27] 헤럴드경제 특별취재팀, “2011 비즈맵”, 「헤럴드미디어」, 2010.
- [28] Bearden, W. O. and J. E. Teel, “Selected determinants of customer satisfaction and complaint reports”, *Journal of Marketing Research*, Vol.20, No.2(1983), pp.21-28.
- [29] Bell, C. and R. Zemke, “Service Breakdown : The Road to Recovery”, *Management Review*, Vol.76, No.10(1987), pp.32-35.
- [30] Berry, L. L., “Relationship marketing of services growing interest, emerging perspective”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4(1995), pp.236-245.
- [31] Berry, L. L., A. Parasuraman, and V. A. Zeithaml, “The Service-Quality Puzzle”, *Business Horizons*, (1988), pp.35-43.
- [32] Buttle, F. A., “The CRM Value Chain”, *Marketing Business*, (2001), pp.52-55.
- [33] Clark, M. and A. Payne, “Achieving Long Term Customer Loyalty : A Strategic Approach”, Annual Marketing Education Group Conference, Ulster, 1994 in Bell, J. et al. (eds.) *Proceedings on Marketing : Unity in Diversity*, Belfast, 1994.
- [34] Duncan, T. and S. Moriarty, “Driving Brand Value : Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships”, *New York : Harper Collins*, (1997), p.31.
- [35] Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2(1987), pp. 11-27.
- [36] Fornell, C., “A natural customer satisfaction barometer : The Swedish experience”, *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1(1992), pp. 6-21.
- [37] Glazer, R., “Strategy and Structure in Information-Intensive Markets : The Relationship Between Marketing and IT”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, No.1(1997), pp.65-81.
- [38] Gutek, B., A. D. Bhappu, M. A. Liao-Troth, and B. Cherry, “Distinguishing between service relationships and encounters”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.2(1999), pp.218-233.
- [39] Gwinner, K. P., D. D. Gremler, and M. J. Bitner, “Relational benefits in service industries : The customer’s perspective”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2(1998), pp.101-114.
- [40] Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, and W. Black, *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
- [41] Hart, C., J. Heskett, and W. Sasser, “The Profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.4(1990), pp. 148-156.

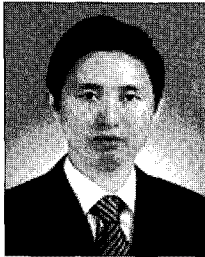
- [42] Hayduk, L. A., "Structural equation modeling with LISREL : Essentials and advances", Johns Hopkins University Press, 1987.
- [43] Henning-Thurau, T., K. P. Gwinner, and D. D. Gremler, "Understanding Relationship Marketing Outcomes : An Integration Benefits and Relationship Quality", *Journal of Service Research*, Vol.4, No.3(2002), pp.230-247.
- [44] Johnston, T., "Customer Satisfaction with Provider Response to Service Failure", *Advances in Marketing*, Proceedings of the Association of Collegiate Marketing Educators Annual Conference, (2004), pp.132-141.
- [45] Long, M., L. G. Schiffman, and E. Sherman, "Understanding the Relationships in Consumer Marketing Relationship Programs : A Content Analysis", In *Consumer Behavior*, L. G. Schiffman and L. L. Kanuk, 7th ed., Prentice Hall, (2000), pp.462-465.
- [46] Maxham, J., "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Word of Mouth and Purchase Intentions", *Journal of Business Research*, Vol.54, No.1(2001), pp.11-24.
- [47] McIlroy, A. and S. Barnett, "Building customer relationships : do discount cards work?", *Managing Service Quality*, Vol.10, No.6 (2000), pp.347-55.
- [48] Reichheld, F. F. and W. E. Sasser Jr., "Zero Defections : Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5 (1990), pp.105-111.
- [49] Reichheld, F. F., "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, No.2(1993), pp.64-74.
- [50] Reichheld, F. F., "The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value", Harvard Business School Press, Boston : MA, 1996.
- [51] Sheth, J. N. and P. Abtul, "Relationship marketing in Consumer markets : antecedents and consequences", *Journal of the academy of marketing science*, Vol.23, No.4(1995), pp.255-271.
- [52] Singh, D. and D. P. Agrawal, "CRM Practices in Indian Industries", *International Journal of Customer Relationship Management*, Vol.5(2003), pp.241-57.
- [53] Stauss, B., "Global Word of Mouth : Service bashing on the Internet is a thorny issue", *Marketing management*, Vol.6, No.3(1997), pp.28-30.
- [54] Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships-Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000.
- [55] Wulf, K. D., O. S. Gaby, and D. Lacobucci, "Investments in Consumer Relationships : A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.4 (2001), pp.33-50.
- [56] Yen, H. J. and K. P. Gwinner, "Internet retail customer loyalty : the mediating role of relational benefits", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14, No.5 (2003), pp.483-450.
- [57] Zeithaml, V. A., M. J. Bitner, and D. D. Gremler, *Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill/Irwin, 2006.

◆ 저 자 소 개 ◆



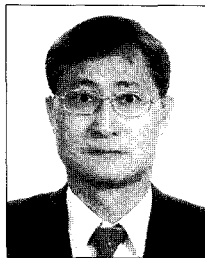
장 원 용 (zhangyuanrong@korea.ac.kr)

Huazhong Normal University(학사), 고려대학교 디지털 경영학과 석사



강 승 철 (kberry@korea.ac.kr )

고려대 경상대학 경영정보학과(학사), 고려대학교 디지털 경영학과(석사),  
현재 SK C&C 텔레콤 운영 업무를 담당하고 있다.



민 대 환 (mismdh@korea.ac.kr)

서울대학교 경영학과(학사), KAIST 산업공학과(석사), University of Michigan 경영대학 경영정보학(박사), 현재 고려대학교 경상대학 경영정보학과/  
디지털 경영학과 교수로 재직 중. 연구 분야는 비즈니스 프로세스 관리, e-비즈니스, 시스템 분석, 모바일 비즈니스, 서비스 사이언스, 인지 과학을 포함한다.