

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2017.3.4.137>

JCCT 2017-11-17

패션기업의 SCM환경에서 관계구축에 영향을 미치는 CRM요인

The Effect of CRM Factors in Supply Chain Management of Fashion Apparel Company

손진아

Jin Ah Son

요약 본 연구의 목적은 패션기업의 SCM(Supply Chain Management) 환경에서 B2B 관계 구축에 영향을 미치는 CRM(Customer Relationship Management)요소들을 밝히는 것이다. 특히 이러한 CRM 요소들이 기업간 권력구조와 관계없이 비즈니스의 모든 영역에서 유의한 효과가 있는지 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 질적연구방법과 양적연구방법을 병행한 통합적 접근법을 이용하여 탐색적 연구가 진행되었다. 패션기업에 근무하는 전문가 5명을 대상으로 하여 심층면접을 실시하였으며 이를 통해 연구모형을 구성하였다. 그리고 설문지를 통하여 이러한 모델을 실증적으로 검증하기 위한 양적연구를 진행하였다. 그 결과 첫째, 패션기업 간 거래유형에 따라 장기지향적 관계/충성도, 전환 비용에 영향을 미치는 CRM의 모형이 구성되었다. 둘째, 구성된 연구모형을 양적으로 검증한 결과 변수 간 인과관계는 부분적으로 지지되었다. 구체적으로 기업간 관계구축에 가장 큰 영향을 미치는 CRM요인은 매출보장과 특별할인이었다. 또한 고객화된 제품과 품질, 편의성, 경쟁력 있는 가격, 제품/시스템/서비스 개발과 같은 요소들이 관계 구축 및 전환비용 상승에 영향을 미칠 것으로 나타났다.

주요어 : 고객 관계 관리, 장기지향성, 공급사슬관리, 전환비용

Abstract The purpose of this study is to examine the effectiveness of Customer Relationship Management (CRM) factors in the Supply Chain Management (SCM) context focusing on fashion apparel company. Especially, this study reveals whether a long term relationship is beneficial for all businesses regardless of negotiation power leverage. To this end, the mixed research methods that combined qualitative and quantitative approaches were conducted. The findings of this study are as follows: First, the research model which is CRMs for interactive relationship building were developed. Second, cause-and-effect relationships in the proposed model were partially supported depending on CRMs. The most effective CRMs offered are a guarantee of sales and a special discount. Customized products and quality, convenience, competitive pricing, and development of a product/system/service were effective to ultimately increase a switching cost.

Key words : Customer Relationship Management, Long Term Relationship, Supply Chain Management, Switching Cost

*정회원, 숭의여자대학교 패션디자인전공
접수일: 2017년 8월 22일, 수정완료일: 2017년 9월 18일
게재확정일: 2017년 10월 24일

Received: 22 August, 2017 / Revised: 18 September, 2017

Accepted: 24 October, 2017

*Corresponding Author: sonjinah@sewc.ac.kr

Dept. of Fashion Design, Soongyei Women's College

I. 서 론

패션산업은 관련 산업의 의존도가 높은 산업으로, 의류산업의 경우 최종 생산단계인 소비제품을 생산하기 위하여 원사, 직물, 염색, 부자재 등 섬유 관련 산업뿐만 아니라 재봉기, 편직기, CAD/CAM 등 기계·전자 산업과도 연계성이 높아 여러 관련 기업들 간의 유기적인 관계 구축이 매우 중요한 산업이다[1]. 이러한 측면에서 CRM(Customer Relationship Management) 와 SCM(Supply Chain Management)에 관한 최근의 연구 결과를 살펴보면 패션기업의 SCM환경에서 CRM의 활용은 비즈니스 파트너와의 장기적인 관계 구축에 큰 영향을 미침을 알 수 있다.

많은 기업들이 고객을 유지하고 궁극적으로 고객의 충성도를 높이기 위해 B2C환경에서 다양한 CRM 프로그램을 제공하고 있다. 따라서 CRM에 관한 연구는 그 동안 B2C 거래분야에서 활발하게 이루어져 왔으며 최근에는 경쟁 업체가 쉽게 복사 할 수 없고 효과적으로 충성도를 구축 할 수 있는 CRM이 최근 업계 및 학계의 주요 관심사로 등장했다[2].

반면 B2B분야에서의 CRM관련 연구는 미미한 상황으로 이는 전통적으로 고객관계 관리의 핵심대상은 주로 소비자에 초점을 맞추어 진행되어 왔기 때문으로 사료된다. 하지만 CRM 개념을 B2B 맥락에 적용하면 많은 기업들이 궁극적으로 최종 고객에게 최상의 가치를 제공 할 수 있도록 비즈니스 프로세스를 통합하는 SCM이 구현 가능하다. 예를 들어 VMI(Vendor Managed Inventory) 시스템은 재고 보충 시간을 단축하기 위해 비즈니스 파트너와 재고 데이터를 공유하는 프로그램 중 하나이다. 그러나 VMI와 같은 비즈니스 프로세스를 통합하려면 먼저 비즈니스 파트너와 좋은 관계를 구축하는 것이 선결요인이다.

이전 SCM 분야 연구들은 보다 많은 의사소통과 신뢰 구축 및 장기적인 관계와 같은 개념적 해결책을 제안했으나, 비즈니스 관행과 기업간 신뢰 구축 및 실용적인 솔루션 등 SCM을 위한 CRM 활동들이 기업 간 장기적인 관계에 미치는 영향을 연구한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 패션기업의 SCM환경에서 CRM 활동들의 효율성에 초점을 맞추고자 한다. 구체적으로 패션기업은 SCM환경에서 비즈니스 파트너의 충성도를 높이기 위해 영향력 있는 CRM 프

그램을 밝히고, 이러한 활동들이 기업 간 장기적인 관계와 비즈니스 파트너 전환비용 증가에 어떤 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 또한 이러한 기업 간 장기적 관계가 SCM상 기업의 위치와 특성에 따라 어떻게 달라지는지 고찰해 보고자 한다. 이를 통하여 기업의 패션기업의 SCM 환경 하에서 CRM활동과 관계의 질과 성과간 인과적 모델을 구축하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경

1. CRM(Customer Relationship Management)

고객중심의 관계마케팅으로서 CRM은 신규고객 확보를 중심으로 하는 전통적 마케팅에서 탈피하여 신규 고객은 물론 기존 고객들과의 관계를 구축하고 고객충성도를 높이기 위해 만들어졌다. 최근 기업들이 고객의 가치를 기반으로 서비스를 맞춤화하려 노력하고 있으나 [2], 이러한 CRM 활동들만으로 단순히 고객과의 좋은 관계가 형성되지는 않는다. 즉, 고객이 적극적으로 서비스를 활용하지 않으면 효과적이지 않으며 감정적인 연결 고리를 구축하지 못한다는 것이다[3].

이에 대한 대안으로 산업계에서 최근 등장한 개념은 h-CRM(human CRM)으로 개별 고객의 요구를 기반으로 하는 CRM 서비스의 고객화(customization)이며 이는 고객과 장기적인 관계를 구축하기 위해 고객의 감정에 호소하는 것이다. 업그레이드 버전인 고객화된 CRM서비스인 h-CRM은 고객과 감정적인 연결 고리를 만들어 고객이 회사를 다시 방문하게 하는 효과적인 도구가 된다. 이러한 인간의 감정적인 연결을 통한 진정한 관계 구축은 경쟁자가 쉽게 따라 할 수 없는 CRM이며 궁극적으로 고객의 충성도를 강화할 수 있다[4][5]. 구체적으로, 개별 고객의 인구 통계학적, 사회 심리학적 특성 및 구매 내역을 기반으로 하여 회사는 고객의 니즈를 분석하고 고객에게 접촉하여 고객이 표현하기 전에 그 요구를 충족시키는 제품 혹은 서비스를 제공한다. 고객 맞춤형 제품 및 서비스는 고객의 신뢰에 영향을 미치고 결과적으로 충성도에 영향을 미칩니다. 이는 기업과 고객이 상호작용을 통하여 공동으로 새로운 상품이나 서비스를 만들어내는 것이며 궁극적으로 고객은 제품 혹은 서비스 개발 프로세스에

참여하고 고객과 회사 모두에게 가치를 창출하는 것이다[6].

전통적인 B2C 맥락에서 CRM은 쌍방향 커뮤니케이션 유형이지만 B2B 비즈니스에서 고객으로의 CRM은 일방적인 커뮤니케이션이다. 하지만 최근 등장한 h-CRM의 개념을 B2B 맥락에 적용한다면 비즈니스간 관계의 질을 향상시킬 수 있을 뿐 아니라 이 관계를 끊기 위한 전환비용도 상승시킬 수 있으리라 기대된다.

2. SCM(Supply Chain Management)

SCM(supply chain management)의 정의는 원재료부터 소비자에 이르기까지 가능한 효율적인 방법으로 공급망 운영을 계획, 구현 및 통제하는 프로세스이다 [7]. 판매 업체 POS (point of sales), 전자 데이터 교환 (EDI), 바코드 준비 상품, UPC (Uniform Product Code), CAD/CAM/CIM 등이 SCM활동을 효율적으로 운영하게 해주는 시스템 및 프로그램들로 패션기업들은 비즈니스 운영의 효율성을 높이기 위해 이러한 것들을 만들고 구현하고 있다.

하지만 SCM 맥락에서 효율적인 운영 프로세스 달성 및 가치창출을 위해서는 무엇보다도 공급망 상에 위치해있는 파트너 간 협력적 교류관계가 형성되어야만 한다[8]. Boyd, Walker and Larrenche(1998)는 이러한 협력적 교류 관계를 육성하기 위해서는 장기적인 노력을 통한 비즈니스 파트너 간의 상호 신뢰와 협력을 향상시키는 것이 필수적이라고 지적했다[9]. 또한 파트너간 신뢰를 증진하고 장기적인 관계를 수립하는 요소로 경쟁력 있는 가격, 제품 품질, 적절한 주문량, 공정한 거래, 고객 맞춤형 기술투자, 재정 지원 등을 제안했다. 궁극적으로 이러한 활동들은 비용을 절감, 필요 재고 수준 하락, 매력적인 제품구색 및 제품 활용성, 가격 경쟁력 제고뿐 아니라 결과적으로 순이익을 증가시켜 더 많은 재정적 이익을 가져다준다고 하였다.

SCM의 궁극적인 목표는 상호 이익이 되는 협력을 통해 비즈니스 파트너와의 신뢰와 장기적인 관계를 구축하는 것이다. 패션기업들은 비즈니스 파트너와 관계를 맺기 위해 B2B 충성도 프로그램을 만들었습니다. 이러한 프로그램들은 대부분 할인 프로그램 및 재판매·구매 인센티브와 같은 금전적 보상에 초점을 맞추고 있다 [10]. Aelen et al. (2011)은 금전적 보상이 고객 만족에 유의미한 영향을 미치지 않지만 구성원간

커뮤니케이션에는 큰 영향을 미친다고 하였다[11].

Nelson(2007)는 이러한 B2B 맥락에서 충성도 프로그램이 비즈니스 파트너간 관계와 신뢰와 같은 감정적인 이익을 제공하고 이는 결과적으로 비즈니스 파트너간 장기적인 관계를 견고히 하는 데 더욱 효과적이라고 하였다[12]. 또한 MJA Associates (2011)는 비즈니스 파트너간 진정한 충성도는 대체가능한 경쟁우위가 있는 기업이 존재함에도 파트너를 바꾸지 않고 유지하는 것이다[13]. 이는 강력한 파트너에서 약한 파트너로의 단방향 커뮤니케이션을 통해서가 아니라 양방향 커뮤니케이션을 통해 감정적인 관계를 형성함으로써 성취 될 수 있다고 한다. 이를 통하여 SCM상황에서 CRM활동들은 공급망 상의 파트너간 신뢰와 관계에 영향을 미치며 이는 다시 기업간 장기적 관계를 견고히 하는 기본 흐름을 파악할 수 있다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구방법의 선정

본 연구는 패션기업의 공급망 파트너간 관계의 질 구축과 경쟁우위를 가져다주는 CRM활동들에 관한 체계적인 틀이 존재하지 않는 상황에서, 기존 선행연구만을 참고하여 척도를 구성하거나 결과를 도출하기 어려울 것으로 판단되어 질적연구와 양적연구의 통합방법설계를 시도하였다. 통합방법설계는 Tashakkori and Teddile (1998)의 질적/양적 통합연구방법 중 순차적 방법 Qual-Quan방법을 채택하였다[14]. 이에 따라 본 연구는 우선 질적 조사방법으로 패션기업에 근무하는 업계전문가 대상 심층면접(in-depth interview)을 실시하여 CRM활동이 비즈니스 관계의 질과 전환비용 향상에 영향을 미치는 인과모형을 도출하였고, 여기에 추가적으로 양적 조사방법인 기업설문조사를 실시하여 모형의 타당성을 탐색적으로 살펴보고자 하였다.

2. 질적연구방법: 심층면접조사

본 연구에서는 패션기업의 B2B 비즈니스에 대해 충분히 이해하고 설명해 줄 수 있는 사람으로서 패션기업의 공급망 전 과정에 대한 이해도가 높은 머천다이저와 디자이너, 바이어 등[15][16] 5명을 면접의 주 대상으로 하였다. 이들은 경력이 최저 7년 이상으로 기

업의 디자인 실장, 기획팀장, 바이어, 프로모션 업체 대표 등 패션기업의 상품생산과정 전반에 대해 풍부한 지식과 의사결정이 가능한 지위에 있는 사람들 이었다. 면접대상자와 그들이 근무하고 있는 기업에 대한 기본 정보는 <Table 1>과 같다.

표 1. 면접대상자 및 소속기업특성
Table 1. Characteristics of Interviewees and Companies

	Company Type	interviewee	
		Career	Occupation
1	National Brand	10y	MD
2	National Brand	15y	Designer
3	Retailing	10y	Byer
4	Retainling	15y	Byer
5	promotion	20y	CEO

면접방법은 Patton (1990)의 면접유형 중 면접지침법(interview guide approach)을 사용하였다[17]. 이에 따라 미리 구조화된 질문지를 구성하여 질문하였으며, 질문과 응답을 하는 과정 중에서 응답 내용에 따라 궁금한 사항이 생기면 질문을 구체화시켜 다시 질문하고 응답하는 과정을 거쳤다.

면접내용은 업계에서의 총 근무경력 및 현재 브랜드의 근무경력 등 피면접자의 일반적 특성들을 시작으로 하여 현재 브랜드가 처한 대외적, 대내적 상황에 대하여 구체적으로 질문하였고, Porter(1985)의 가치사슬 기법을 이용하여 패션브랜드의 전체 업무진행흐름이 도식화되어 있는 업무 프로세스를 제시하고[18] 각 단계별로 일어나는 업무에 대하여 구체적으로 질문하였다. 이 과정에서 일반적인 패션기업의 업무진행과 차이를 보이거나 특이한 부분이 있으면 좀 더 자세하게 설명해 줄 것을 요구하여, 자연스럽게 소속 브랜드와 관련 업체간 업무와 관계에 대한 내용이 도출되도록 하였다.

자료분석은 Tompson (1997)의 4단계 질적자료 분석방법을 이용하였으며[19], 전체 분석과정에는 연구자의 주관적 판단을 보완하고 연구의 신뢰성을 높이기 위해 패션기업 근무경험이 5년 이상인 연구원 2명이 함께 참여하였다.

3. 양적연구방법: 설문조사

이상의 질적연구방법을 통해 도출된 모델과 가설들을 양적으로 검증하기 위해 패션 의류회사에서 근무 중인 패션업계 전문가들에게 설문지가 배포되었다. 문헌조사와 질적 연구에서 밝혀진 CRM 관행들에 대한 내용이 설문지에 포함되었다. 구체적인 내용은 다음과 같다. ① 맞춤 서비스 (예 : 무료 서비스, 유통, 빠른 의사 결정, 전담 인력 배치 등), ② 맞춤형 상품 품질, ③ 경쟁력 있는 가격/비용 (예 : 누적 포인트, 마케팅 계획, 캠페인 지원 등), ④ 직원 보상 (예 : 인센티브, 커미션, 승인 등), ⑤ 사회적 책임 활동 지원 ⑥ 비용 절감을 위한 제품/서비스/시스템 개발 ⑦ 경쟁 업체 제안 비교 ⑧ 일대일 상호작용을 통한 개인화된 관계구축 (예 : 트위터, 페이스북 북 등), ⑨ 감정적 호소를 통한 개인화된 관계, ⑩ 전통적 관계 구축 (예 : 긍정적인 추천, 동종 업계 이벤트 및 뉴스, 고객과의 상호 작용, 고객 의견 피드백, 팽큐노트 등), ⑪ 편의성 (예 : 빠른 지불 시스템, 비즈니스 시스템, 온라인 도구, 빠른 배송). 이와 함께 비즈니스 파트너의 브랜드 / 회사 지분, 비즈니스 규모, 비즈니스 수명 등 기본적인 근무 회사에 대한 내용들이 포함되었다.

본 연구는 패션산업 전반의 업무 프로세스와 경영 상황을 파악하고 있어야 정확하게 응답할 수 있기 때문에, 설문 대상자는 자신의 업무에서 전문가적 실력을 발휘하기 시작하는 근속년수가 5년 이상인[20] 대리, 과장 및 각 부서의 팀장으로 하였다. 총 38부의 설문지가 수거되었으며 이 중 결측값이 있거나 불성실하게 응답된 설문지는 분석에서 제외하여 총 30부가 통계처리에 사용되었다. 자료의 분석은 SPSS for win 20.0이 사용되었으며 기술통계분석, t-검정, ANOVA 및 던컨의 사후검정 등을 통해 가설의 통계적 유의성을 검증하였다.

IV. 결과 및 논의

1. CRM요소의 효과에 대한 인과적 모델 구축

B2B환경에서 패션기업의 CRM활동이 비즈니스 파트너와 효과적인 장기적인 관계를 형성하고 파트너 스워칭 비용을 증가시키는 지 여부를 확인하기 위해 질적연구결과를 바탕으로 모델을 개발하였다.

다양한 유형의 CRM 프로그램 실행은 비즈니스 파트너에게 서로 다른 수준의 상호이익/공정성을 인식하게 한다. 이 상호이익/공정성은 파트너간 신뢰를 구축하게 되고[21], 회사가 서로 신뢰 관계를 구축하면 장기적인 비즈니스 관계를 유지 할 가능성이 있다. 이와 유사하게 Kangal(2012) 역시 CRM 활동의 주요 목표는 비즈니스 파트너간 상호 유익하고 고객 유지를 달성하며 장기적인 관계를 구축하는 것이라고 밝혔다. 이와 같이 반복적으로 고객을 유지하게 되면 자연스럽게 장기적인 관계를 수립 할 것이다[2][4][23]. 따라서 Payne and Frow (2010)는 CRM 프로그램의 영향력을 테스트할 때 고객 유지 및 충성도를 측정하였다[6]. 마지막으로 이러한 장기적인 관계는 전환비용(switching cost)에 영향을 미친다[24][25][26]. SCM 관행에 따라 전환 비용이 현저하게 증가한다면 패션기업은 비즈니스 파트너를 쉽게 변경하지 않을 것이다. Yang and Peterson(2004)은 전환 비용이 충성도의 예측 인자라고 제안하였고[26], Jones et al. (2002) 역시 전환 비용은 재구매 의도와 대인 관계와 직접적 관련이 있다고 하였다[25]. 이러한 것을 고려해 보았을 때 패션 기업은 장기적인 관계를 구축하기 위해 업무를 수행하는 것이 바람직하다 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 질적연구를 통하여 도출된 분석결과와 이상의 선행연구 결과를 바탕으로 아래와 같은 인과모형을 구성하였으며 <Figure. 1>과 같다.

구체적으로 현재 비즈니스 관계를 유지하기 위해 패션기업들이 제공하는 가장 일반적인 CRM 활동은 영업 및 향후 비즈니스 보장, 마케팅 및 영업 데이터 공유 및 마케팅 공동 작업의 보장이다. 다른 활동으로는 빠른 지불이행, 친밀한 개인적 관계, 신제품 개발 및 이메일 전송 등이 있다. 비즈니스 관계를 유지하기

위한 가장 효과적인 방법은 매출과 지속적인 계약을 보장하는 것인 것으로 나타났다. 반면 비즈니스 파트너는 특별 할인, 독점 계약, 마케팅 협력, 양질의 제품, 교차 판매 및 전자 메일전송 등을 제공하고 있는 것을 알 수 있었다. 가장 효과적인 CRM 활동은 특별 할인이며, 두 번째 효과적인 활동은 우수한 제품과 독점 계약이다. 이상의 CRM활동들을 그 특징에 따라 정리해 보면 마케팅 관련된 활동, 서비스 관련 활동, 매출관련 활동으로 정리해볼 수 있었다.

이 외에도 패션기업의 CRM 프로그램 선택에 영향을 미치는 기업 요소들에 대한 내용이 인터뷰 결과 언급되었다. 면접대상자들은 비즈니스 기간(회사창립년수), 파트너간 평등 및 기업의 중요한 가치에 대해 언급되었다. 또한 파트너 및 파트너의 브랜드/회사 지분과의 비즈니스 규모(sales)가 협상에서보다 높은 권한을 갖고 있는지를 결정하고 협상력에 따라 CRM 유형이 다를 수 있음을 확인하였다. Verhoef (2003) 역시 회사는 비즈니스 파트너와 함께 근무한 기간에 따라 다양한 유형의 CRM활동들을 선택하는 경향이 있다고 하였다[23]. Yang and Peterson(2004) 도 기업이 가진 브랜드 인지도와 고객 충성도간에 긍정적인 관계를 제안하였으나 본 연구에서는 외부 영향력에 대한 부분은 제외하고 패션기업의 순수한 CRM 활동들이 비즈니스 파트너의 상호 이익과 신뢰 장기지향적 관계에 미치는 인과관계에 집중하였다[26].

이상의 질적연구결과를 통해 개발된 개발 된 귀무 가설은 다음과 같다.

H1 : 모든 유형의 CRM 활동 요소는 상호이익/공정성에 영향을 미치지 않을 것이다.

H2 : 비즈니스 파트너간 상호이익/공정성은 신뢰에 영향을 미치지 않을 것이다.

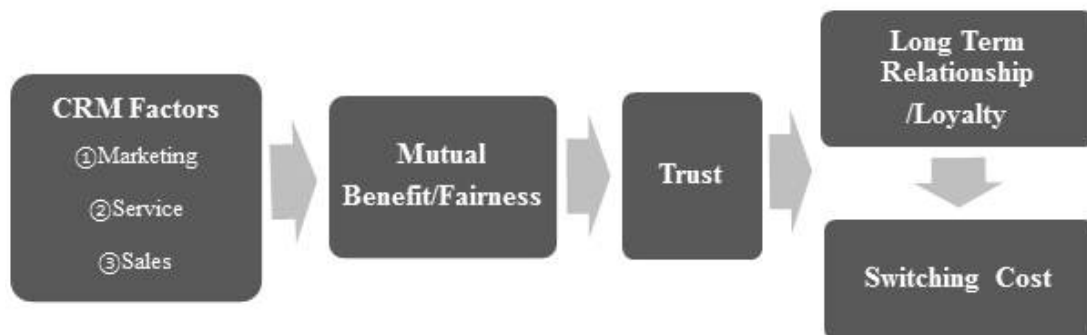


그림 1. CRM 요소의 효과에 대한 제안모형

Figure 1. Proposed Model for Effectiveness of CRM

H3 : 비즈니스 파트너간 신뢰는 장기지향적 관계와 충성도에 영향을 미치지 않을 것이다.

H4 : 비즈니스 파트너간 장기지향적 관계와 충성도는 전환비용 상승에 영향을 미치지 않을 것이다.

2. CRM 요소의 효과에 대한 실증적 검증

CRM활동에 대한 일반적인 평가를 5점 리커트 척도로 살펴본 결과, 참가자가 비즈니스에서 추구하는 가장 중요한 가치는 제품 품질($m=5.0$)과 편의성($m=4.2$)인 것으로 나타났으며, 비즈니스 파트너에 대해 고려할 때 가장 중요한 요소는 파트너의 평판($m=4.5$), 비즈니스를 통해 나의 기업/브랜드의 자산이 증가하는 것($m=4.0$)으로 나타났다. 또한 현재 업계에서 가장 일반적으로 제공되어지는 CRM요소들은 매출 및 향후 비즈니스의 보장, 마케팅 및 매출 정보의 공유, 마케팅 콜라보레이션이 각각 1, 2, 3위로 나타났다. 마지막으로 비즈니스 관계를 유지하는데 가장 효과적인 CRM활동은 매출보장과 지속적인 연락, 특별 가격할인, 독점계약인 것으로 나타났다.

표 1. CRM 활동에 대한 일반적 평가
Table 1. The highest mean scores and frequency of CRM

Factor	Results
Important Values	<ul style="list-style-type: none"> Product Quality (m=4.4 out of 5) Convenience (m=4.2)
Important Attributes of a Partner	<ul style="list-style-type: none"> Brand Reputation (m=4.5) Improving my Brand/Company Equity in turn (m=4)
Most Common CRM Factors	<ol style="list-style-type: none"> Guarantee of sales and future business Share of marketing and sales data Marketing collaboration. <p>* Current offers do not increase a switching cost</p>
Most Effective CRM Factors to Keep the Business	<ol style="list-style-type: none"> Guarantee of sales & a continuous contract Special price discount Exclusive contract

인과모델 구축과 함께 설정되었던 귀무가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 모든 귀무가설이 기각되었다. 구체적으로 패션기업이 실시하는 CRM활동들은 상호이익/공정성에 긍정적인 영향을 미쳤고 이는 다시 비즈니스 파트너간 신뢰에 그리고 다시 장기지향적 관계와 충성도에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 최종적으로 전환비용을 상승시키는 것으로

나타났다. 그러나 이러한 가설검증 결과는 패션기업이 실시하는 CRM요소에 따라 차이가 있는 것을 알 수 있었다. 참가자들은 비즈니스 맞춤 제품/품질 및 편의성이 상호이익이되고 공정 할 것이라고 기대하는 것으로 나타났다. 경쟁력 있는 가격 책정은 비즈니스 파트너를 신뢰하고 유지하는데 효과적인 CRM인 것으로 나타났으며, 비즈니스 파트너가 비용을 줄이기 위해 제품/시스템/서비스를 개발할 경우 오히려 비즈니스 관계에서 장기지향적인 관계형성에 도움이 되는 것으로 나타났다. 비즈니스 맞춤형 제품/품질은 제품 품질이 위에서 언급 한 바와 같이 패션 비즈니스에서 회사의 가장 중요한 가치이기 때문에 전환 비용 증가에 직접적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 비즈니스 파트너간 일대일 상호 작용을 통한 개인화 된 관계는 신뢰를 구축하고 충성도를 향상시키기는 하지만 스위칭 비용은 크게 증가시키지 않는 것으로 드러났다. 소셜 네트워킹, 비즈니스 관계 구축, 비용 절감, 경쟁자와의 제품/서비스/시스템 공동 개발, 경쟁 업체 제안, 직원에 대한 보상 비교, 사회적 책임 활동 지원 등을 통한 개인화 된 관계는 장기적인 비즈니스 관계구축에 효과적인 CRM활동이 아닌 것으로 밝혀졌다.

V. 결 론

본 연구는 질적 연구와 양적 연구를 병행하여 아직 이론적 근거가 미약한 패션기업의 B2B환경에서 패션기업 간 관계 구축에 영향을 미치는 CRM요소들을 밝히기 위해 인과모형을 구축하였고 실증적으로 이를 검증하였다. 그 결과 패션기업의 CRM활동이 비즈니스 파트너 상호이익/공정성에 영향을 미쳤으며 이는 파트너와의 신뢰감 향상에, 그리고 장기적 관계 및 충성도 상승 및, 전환비용 증가에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이러한 관계의 질에 영향을 미치는 CRM 요소는 그 종류에 따라 달라짐을 알 수 있었다.

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구는 패션산업계에 대해 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 마케팅, 판매 데이터 공유, 매출/미래 비즈니스 보장, 마케팅 협력, 고품질 제품 및 특별 할인은 현재 패션기업에서 선호하는 CRM활동들이다. 제안 된 모델에서 기업은 파트너와의 관계를 평가하고 그들의 사업에서 어떤

CRM요소가 궁극적으로 파트너와 비즈니스를 유지할 수 있도록 전환비용을 상승시킬 수 있는지 파악해야 한다. 이 연구의 결과를 바탕으로 기업은 상호 이익/공정성, 신뢰 및 전환 비용을 개선하기 위해 우선적으로 비즈니스 파트너 맞춤형 제품/품질을 제공해야 한다. 또한 경쟁력 있는 가격/비용, 예를 들어 가격 제안, 수량 할인 및 구매 할인 등을 제공하면 신뢰와 지속적 비즈니스 관계 유지를 높이는 데 효과적이다. 그리고 비용을 줄이기 위해 제품/서비스/시스템을 개발하면 파트너와 장기적인 관계/충성도 형성에 큰 도움이 된다. 많은 패션기업들이 현재 비즈니스 파트너와의 관계를 구축/향상시키는 CRM활동들에 대해 고민하고 있다. 현 상황에서 장기적인 독점계약은 비즈니스 파트너를 위한 최고의 CRM 요소로 여겨지고 있다. 이 연구의 결과는 장기적인 관계를 수립하고 궁극적으로 전환 비용을 상승시키기 위해 이 연구에서 채택된 다양한 CRM 활동들을 사용해 볼 것을 제안한다.

학계의 현재 B2C지향적인 CRM 관심과 이 연구의 B2B 중심 연구 결과 사이의 차이점은 있지만 궁극적으로 CRM활동의 결과 비즈니스 파트너와의 관계구축이 소비로 이어질 것이라는 점에서 공통적이라고 할 수 있겠다. 특히 비즈니스 파트너와 개인적 관계를 구축하는 것은 가장 효과적인 CRM활동으로 평가된다. 이전 연구에서 역시 비즈니스 파트너 간 감정적 연결과 일대일 관계관리가 필요하다고 제안하였으나 현재 패션업계에서는 여전히 적극적으로 고려하지 않고 있으므로[4], 이에 대한 고려가 필요하다.

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 한계점 및 후속 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 패션업계 전문가들을 대상으로 한 심층면접에서 회사의 브랜드 자산 수준, 비즈니스 규모, 비즈니스 기간, 협상력 및 회사 가치에 따라 기업이 제공할 수 있는 CRM 수준이 달라질 것임을 알 수 있었으나 본 연구에서는 포함하지 않았다. 따라서 후속 연구에서는 패션기업의 특성에 따라 제공되는 CRM 활동의 차이와 이러한 패션기업 특성이 여러 가지 유형의 CRM 활동들을 개선하는 데 미치는 영향을 살펴보는 것이 좋을 것으로 사료된다. 둘째, 본 연구의 실증적 검증을 위하여 너무 적은 수의 패션기업이 참여하였다. 따라서 후속 연구에서는 참여기업 수를 충분히 확보하여 다시 검증해 본다면 더 확실한 연구결과를 얻을 수 있으리라 판단된다.

References

- [1] Choi, S, Park, H., Son, M., Jeon, Y. (2015). 21C Fashion Marketing. Seoul: Changjisa.
- [2] Coelho, P., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European journal of Marketing*. 46, 331-356. <https://doi.org/10.1108/03090561211202503>
- [3] Wel, C. A. B. C., & Bojei, J. (2009). Determining relationship marketing instruments [dagger]. *IUP Journal of Marketing Management*, 8(3/4), 25-41.
- [4] Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148. <https://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- [5] Hamid & Akhir (2013). Beyond technology-based customer relationship management: It is total customer experience management. *Research in Business & Economics Journal*, 8, 1-15.
- [6] Payne, A. & Frow, P. (2010) Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168. <https://doi.org/10.1362/026725706776022272>
- [7] Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management*. The McGraw-Hill/Irwin series in marketing.
- [8] Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997) *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, Boston : McGraw-Hill/Irwin
- [9] Boyd, H. W. Jr., Walker, O. C. Jr., Larreche, J. (1998), *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Irwin McGrew-Hill, Boston.
- [10] Huff, D. (2005). Business -to-business loyalty marketing: how to stop your most profitable accounts from deserting. Retrieved from <http://www.marketingsherpa.com/article/how-to/business-tobusiness-loyalty-marketing-how-to#>

- [11] Kakeeto-Aelen, T. N., & Dalen, J. C. (2011). Relationship Marketing: The Mediating Role of Customer Experiences. Maastricht School of Management, working paper No. 2011/8
- [12] Nelson, B. (2007). B2B Loyalty Programs, Customer Think. Retrieved from <http://customerthink.com/b2b-loyalty-programs/>
- [13] MJA Associates. (2011). Mistakes in B2B Loyalty Marketing. Retrieved from <http://www.mjaassociates.com/articles/10/mistakes-in-b2b-loyalty-marketing/>
- [14] Tashakkori, A. & Teddile, C. (1998). Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches. CA: Sage Publication
- [15] Yoo, Y. S. (2000). The role of apparel merchandisers in Korea. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 24(7), 995-1003.
- [16] Lee, Y. (2004). Fashion and basic apparel goods in merchandising process(part1) - concept of fashion and basic apparel goods-. *Journal of the Society of Clothing and Textiles*, 28(2), 280-291.
- [17] Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed). CA: Sage publications Inc.
- [18] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- [19] Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, NY: McGraw-Hill.
- [20] Lee, E., Seo, C., & Choi, B. (2006). An empirical study on the relationship between the components of intellectual capital. *Journal of Korean Academic of Human Resources Management*, 13(2), 135-154.
- [21] Doma, A., & Shaimaa, S. B. (2013). Relationship quality as predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Systemics, Cybernetics & Informatics*, 11(1), 72-78.
- [22] Kangal, A. (2012). Identifying the Dominant Perspective on Customer Relationship Management in the Last Decade 2000 - 2010. *Journal of Business Research-Turk*, 4(4), 45-61.
- [23] Verhoef, P. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67, 30-45.
- [24] Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- [25] Jones, M., Mothersbaugh, D., & Beatty, S. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*. 55, 441-450.
- [26] Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & marketing*, 21(10), 799-822. <https://doi.org/10.1002/mar.20030>

※ 본 논문은 2015학년도 숭의여자대학교 학술연구비 지원에 의해 연구(제작/저술) 되었음