

현대백화점의 고객만족경영에 관한 사례연구*

The Case Study on the Customer Satisfaction Management of HYUNDAI Department Store

방석범(아주대학교 경영학부 교수)

pahng@madang.ajou.ac.kr

이철선(중앙대학교 대학원 박사과정)

cheolseon@unitel.co.kr

* 2000년도 마케팅 프론티어상 수상기업 사례연구: 현대백화점

1. 서론

1.1. 연구목적 및 연구방법

현대백화점은 “ 새로운 가치와 미래창조 ” 라는 경영이념아래 Customer(고객), Constituent(구성원), Company(기업, 주주), Community(사회) 등 ‘ 4C Satisfaction ’ 이라는 경영목표를 가지고 최고의 상품 및 서비스로 고객감동을 실현함으로써 사회에서 사랑 받는 기업, 기쁨을 주는 기업이 되고자 전사적인 고객만족경영을 지속적으로 실시함으로써 최고의 명품 백화점이라는 위치를 고수하고 있는 백화점이다.

본 연구는 국내 백화점 사업부에서 우수한 고객만족경영의 사례를 보여줌으로서 명품백화점의 확고한 위치를 차지하고 있는 현대백화점의 고객만족경영 System에 대한 사례를 분석하여 급격한 경쟁환경의 변화와 소비자 변화에 대응하고자 노력하는 타기업들에 대하여 전략적 시사점을 제공해 주고자 하는 것이 그 목적이다.

앞서 언급한 본 연구의 목적을 이루기 위하여 현대백화점의 고객만족경영사례에 대한 분석을 크게 3부분으로 나누어 살펴보고자 한다.

첫째, 현대백화점이 속해 있는 유통산업 및 백화점 산업의 경쟁상황을 살펴보고 소비자 환경변화를 살펴봄으로서 현대백화점의 고객만족경영으로의 전환에 대한 그 타당성을 타진해 보고, 두 번째로는 현재 실행되고 있는 현대백화점의 고객만족경영전략에 관한 전반적인 사항들을 살펴봄으로써 경쟁사 대비 차별적 경쟁력을 찾아보고자 한다.

마지막으로는 타 경쟁사와 대비하여 고객만족경영을 효과적으로 추진할 수 있게 한 현대백화점의 고객관계마케팅(Customer Relationship Marketing)의 시스템 및 전략적 기대효과 등을 살펴봄으로써 차별적 경쟁력의 원천을 찾아보고자 한다.

2. 본론

2.1. 외부환경 분석

본 연구자는 현대백화점이 처해있는 외부환경에 대하여 직접적인 경쟁환경과 소비자환경 두 부분에서 살펴보고자 한다. 먼저 외부환경부분에 있어서는 IMF이후의 국내 유통산업 전반에서 나타나는 특징들을 중심으로 살펴보고 그 다음에 현대 백화점이 속하여 있는 백화점 사업부에서 있어서는 직접적인 경쟁환경부분에서는 업계현황 및 매출액 추이를 살펴보고자 한다.

두 번째로는 인터넷의 확산 등으로 인한 소비자 라이프 스타일의 변화측면을 고찰해 봄으로써 현대백화점의 고객만족경영전략에 관한 전략적 당위성을 살펴 보고자 한다.

2.1.1. 유통산업 환경 분석

IMF로 인한 심각한 매출액의 감소 이후 현재의 유통산업의 변화의 특징을 살펴보면 크게 4가지로 요약할 수 있다. 먼저 유통산업 전반에 있어서 롯데, 현대, 신세계, 그리고 LG로 대변되는 4강 체제가 확고한 자리매김을 할 것으로 예상된다.

백화점의 경우 롯데와 현대가 M&A를 통하여 점포출점을 강화하고 있고 롯데 백화점의 경우에는 그랜드, 블루 힐 등을 인수하여 현재 10개 점포를 운영하고 있으며 현대 백화점 역시 광주의 송원 등과 울산의 주리원 등과 경영제휴를 맺고 영업중에 있다.

할인점에서는 신세계의 E-마트가 독주할 것으로 판단되며 롯데의 마그넷과 외국계의 카르푸가 2004년까지 약 30개의 영업점 확충을 계획하고 있어 수년내 국내 유통업은 백화점을 제치고 할인점이 주력 소매업체로 부상하게 될 것이라는 예측이 나오고 있는 실정이다.(박병수, LG경제연구원)

또한 슈퍼마켓과 인터넷 쇼핑에 있어서는 LG의 독주가 예상되는 가운데 당분간 이 4강 체제는 확고한 위치를 유지할 것으로 예상된다. <표 1-1 참조>

< 표1-1. 주요 유통 기업의 사업전략 -LG경제연구소 >

기업	업태구분	현황 및 향후계획
롯데	백화점	- 현재 10개점 운영 - 2003년까지 23개점 계획
	할인점	- 현재 7개점 운영 - 2004년까지 전국에 80개로 확대
	슈퍼마켓	- 진출 검토 중
	편의점	- 2000년 중반까지 국내 정상 차지 - 2005년까지 1천 개점 신설계획
현대	백화점	- 현재 11개점 운영, 고급화 전략 - 2006년까지 26개점 계획
신세계	백화점	- 현재 6개점 운영
	할인점	- 2003년까지 62개점으로 출점계획
	슈퍼마켓	- 강서구 신월동에 1호점 출점 - 2002년까지 400개 출점계획
LG	백화점	- 현재 3개점 운영
	할인점	- 현재 3개점 운영
	슈퍼마켓	- 400-600평 규모의 점포 대형화 추구
	편의점	- 패스트푸드 강화
	기타	- TV홈쇼핑, 인터넷 상거래

두 번째 특징은 할인점의 급격한 부상이다. 시장구조 측면에서 볼 때 인터넷 상거래, N세대를 타겟으로 한 의류 쇼핑몰 등 신개념의 업태들이 대거 등장할 것으로 보이며 할인점들에 대한 기업들의 신규출점 증가와 소비자들의 합리적인 구매형태에 힘입어 급속히 할인점들이 유통업의 중심으로 부상하고 있는 실정이다

세 번째 특징으로는 N세대를 겨냥한 쇼핑물의 활성화에 있다. 최근 재래시장을 중심으로 N세대를 겨냥한 엔터테인먼트 쇼핑물이 확산되고 있는데, 이들의 경우 증거가를 표방하며 다양한 패션제품을 선보이면서 젊은 층을 파고들고 있다. 엔터테인먼트 쇼핑물은 단순히 쇼핑의 장소를 지향하는 것이 아니라 오락, 문화, 쇼핑 등을 결합한 One Stop Shopping Center 또는 다목적 쇼핑 콤플렉스(Multi-Use Complex)를 추구하며 쇼핑문화를 변화시키고 있다.

네 번째로는 마켓파워의 이동이 가시화 되고 있다는 점이다. 정보통신의 발달로 인한 소비자의 정보 풍부성과 경제소득의 증가로 인한 욕구의 다양화로 인해 대형화된 유통업체들이 시장조사, 서베이, 제품개발 등을 포함하는 자체적인 마케팅 활동을 강화하고 있으며 특히 유통업체들은 소비자들로부터 Brand Loyalty 뿐만 아니라 유통업체의 Store Loyalty까지 이끌어 내기 위해 다각적인 활동을 전개하고 있는 실정이다.

다섯 번째로는 기업들의 사업다각화 전략이다. 이러한 시장변화에 따라 각 기업들은 차별화를 도모하고 있는데 롯데의 경우 백화점에 치중해 왔던 사업방향에서 할인점, 편의점, 슈퍼마켓, 인터넷 사업 등으로 사업다각화를 추진 중에 있으며 신세계의 경우 할인점 E마트의 지속적인 사업확장을 통해 이 부문에서 확고한 1위를 고수하겠다는 전략을 취하고 있으며, 또한 LG의 경우에는 기존의 사업영역을 유지하는 가운데 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑 등 신 성장 분야에 주력한다는 전략을 취하고 있다. 이에 반하여 현대백화점의 경우에는 백화점 부문에서 승부를 걸겠다는 집중화 전략으로 매장의 고급화에 주력하는 한편 지방 중소형 백화점들의 인수를 통해 영업을 확대해 가소 있는 상황이다.(박병수, LG경제연구원)

2.1.2. 백화점 부분 경쟁환경

앞서 언급한 바와 같이 현대백화점의 경우 사업다각화를 추진하고 있는 타 유통업체에 비해 기존의 '百化' 점 형태에서 벗어나 패션제품 위주의 고급화전략을 통해 중산층 이상 고객을 타겟으로한 집중화 전략을 취하고 있다.

이러한 전략적 배경은 경기불안에 대한 우려 속에서 백화점업계의 전반적인 회복과 Major급 백화점으로서의 판도가 재편성될 것이라는 분석아래 기업의 Positioning과 내실을 기하기 위한 전략이며 성공적이라고 판단된다.

먼저 99년 2000년 상반기 백화점 업태의 현황에 대한 LG 경제연구원과 대우경제연구원자료에 의하면 백화점 업태가 99년 IMF이전 수준으로 회복하였고 2000년도에는 7%대의 성장이 예상되고 있으나 소매업태의 구성비율 중 할인점의 구성비율은 지속적으로 증가하는 반면 백화점이 속한 전통적인 소매업태는 지속적으로 감소하고 있는 실정이라고 예측하고 있다. <표1-2 참조>

(단위: 조원,%)

<표 1-2 업태별 규모> *LG경제연구원, 대우경제 연구소

구분	현 대			롯데			신세계		
	99년	2000년	증가율	99년	2000년	증가율	99년	2000년	증가율
백화점	25,289	29,370	16.1	33,747	47,145	39.7	12,001	15,490	29.1
할인점	-	-		4,587	12,181	165.6	12,628	22,800	80.6
기 타	5,459	6,122	12.1	-	-		4,638	6,910	49.0
합 계	30,748	35,492	15.4	38,334	59,326	54.8	29,267	45,200	54.4

*현대기타: 비 백화점 사업 및 별도법인(한국물류, 울산방송 포함)
*신세계 기타: 판계사(건설, SFS, SI, I&C, 조선호텔 등 포함)

또한 백화점 3사별 매출액 추이를 살펴보면 현대의 경우 99년 대비 2000년 매출액 증가율이 16.1% 비해, 롯데의 경우 39.7%, 그리고 신세계의 경우 29.1%의 증가율을 보여 상대적으로 타사에 비해 증가율이 저조한 상태로 나타났다.< 표1-3 참조>

<표1-3 > 99년 대비 백화점 3사 2000년 7월 매출액 (단위: 조원,%)

구 분	1999년			2000년 예상		
	매출규모	증가율	구성비	매출규모	증가율	구성비
전체규모	27.1	17.8	100.0	32.5	19.9	100.0
백화점	12.5	9.6	46.1	13.4	7.3	41.2
할인점	7.8	57.4	28.8	11.4	45.7	35.1
슈퍼마켓	4.0	3.6	14.8	4.4	9.4	13.5
편의점	1.0	3.7	3.7	1.1	16.3	3.4
무점포판매	1.8	15.1	6.6	2.2	22.2	6.8

*LG경제연구원, 대우경제연구원, 통계청 자료 참조

<표 1-4 IMF 이전, 98년 전체, 99년 상반기 세일 신장률 비교>

구 분(%)	현 대	롯데	신 세 계
97년 9-10월	8%	-3	-2.5
97년 11-12월	-1	-8	-15
98년	-2	-5	-16
98년 상반기	31	21	4

* 현대백화점 제공

이러한 상대 사 대비 매출액의 저조의 근본 원인은 경쟁사들의 지속적인 확장전략에서 찾아 볼 수 있는데 현대가 99년 이후 지금까지 신규백화점에 대한 개설이 없었던 바와는 달리, 롯데의 경우 최근 2년 동안 총 6개의 신설점을 개설하고 신세계의 경우 2개의 신설점을 개설하여 영업 중에 있다.

그러나 타 경쟁사의 신설개점 전의 매출상황 즉 IMF이전, 98년 전체 99년 상반기 및 7월 세일 신장률을 살펴보면 현대백화점의 경우 99년 상반기의 경우 타 경쟁사에 비해 높은 약

31%의 매출신장률을 보인 반면에 경쟁사들은 약 21.5%, 약 3.5% 매출신장률을 보인 것으로 알 수 있다. <표 1-4 참조 현대 백화점 제공>

2.1.3. 소비자 환경 분석

유통산업에 있어서의 소비자 환경에 대한 가장 큰 특징은 한마디로, 소비자 주권시대가 도래되었다는 점이다.

첫째, 인터넷의 급속한 발전 등으로 인한 소비자의 정보력의 향상으로 인해 제품의 품질이나 가격에 대한 정보를 얻을 수 있는 통로가 점점 다양해지면서 소비자들의 정보력이 급격히 늘어나 판매자가 어리숙한 소비자를 상대로 품질을 왜곡하거나 다른 매장보다 비싼 가격으로 판매한다는 것이 어려워지고 있다.

두 번째로는 소비자가 원하는 상품을 얻는데 있어서의 시간, 공간적 제약의 제거로 인해 거래개념이 변화하고 있다는 점이다. 즉 정보통신의 발달과 인터넷의 발달은 단순히 소비자의 정보량의 축적뿐만 아니라 소비자를 대신해서 원하는 정보를 탐색해 주기 때문에 과거의 분배경제 방식에서 탐색경제로의 전환을 의미하며 따라서 소비자의 관계 역시 기업우위의 일방적인 관계에서 쌍방관계로의 전환을 의미하고 있는 것이다.

세 번째로는 소비자에게 유리한 제도의 신설을 들 수 있다. 과거, 제품에 대해서만 책임을 지는 종래의 품질보증과는 달리 제품의 결함으로 인한 직간접적인 모든 인적, 물적 피해는 물론 제조업자 혹은 유통업자가 책임을 지는 제조물책임법(PL) 등의 도입과 제조업체가 권장소비자 가격 등 가격을 표시하는 것이 아니라 최종적인 판매자가 가격을 정하는 오픈프라이스제(판매자 가격표시제)도입은 판매자간의 경쟁을 유도하게 되어 소비자로의 시장파위의 이동을 촉진시킬 것이다.

네 번째로는 소비자보호원과 공정거래 위원회 등의 소수의 공공기관에 불과했던 소비자 불만통로가 수많은 민간 소비자 단체들이 설립되고 최근 발족한 인터넷상의 사이버 소비자 감시단이나 네티즌 참여연대와 같은 단체들이 기업의 불공정 행위를 고발하거나 가격조정 등을 요구하는 등 소비자 운동이 활성화되고 있다는 점이다.

다섯 번째로는 합리적인 소비문화의 정착이다. IMF의 경제위기는 고급화, 대형화로 치달던 우리 소비풍조에 일대 타격을 가하여 소비자들로 하여금 자신의 과거 소비생활을 돌아 보게 하는 기회를 제공함으로써 우리 나라 사회에 합리적인 소비문화라는 개념을 정착시키게 된 계기가 되었다.

2.2. 현대백화점의 고객만족전략

본 연구는 현재 현대백화점이 실시하고 있는 고객만족경영 사항, 전반을 검토하고 두 번째로 자사대비 현대백화점의 경쟁적 우위점인 고객관계마케팅에 대하여 자세히 알아보고자 한다

먼저 전반적인 고객만족경영의 경우 (1) 고객만족경영의 추진배경 및 영역과 (2) 고객만족경영 시스템에 대한 운영, 제반시설 그리고 Process에 대하여 살펴보고 두 번째로는 백화점의 서비스 영역에 대하여 (1) 대고객 서비스 측면과 (2) 고객편의 서비스, 그리고 (3) 기타서비스 와 (4) 종업원 측면, 4부분으로 나누어 살펴보고자 한다.

2.2.1. 현대백화점의 고객만족경영의 추진배경 및 영역

(1) 현대백화점의 고객만족경영의 추진배경

현대백화점의 고객만족 경영의 추진배경은 앞서 외부환경분석에서 언급한 바와 같이 급속한 외부환경에 대응하기 위한 전략적 방향이라고 판단된다.

앞서 언급한 바와 같이 할인점으로 대변되는 새로운 유통업태의 출현은 현대 백화점에 있어서는 자사의 위치를 확고히 할수 있는 기회로 이용 했다는 점에서 주목할 만하다.

현대백화점은 국제환경 기조와 국내 경영여건의 변화, 대기업의 유통업 진출, 대형할인점 등의 급속한 신장, 그리고 유통시장의 전면적인 개방 등으로 인한 유통환경의 급속한 변화와 인터넷 등의 정보확산 등으로 인한 소비자들의 합리적 구매성향의 정착, 경제적 부의 증가로 인한 소비자 욕구의 다양화와 Life-style의 변화 등으로 인한 소비자 환경의 급속한 변화에 대처하기 위한 대안으로서 “고객의 관점에서 회사 위에 고객이 있다.” 라는 사고로 부터 “어떻게 하면 고객이 기뻐할까?” 라는 방법론에 이르기까지, 현대백화점은 모든 Process를 고객중심으로 설계했을 뿐만 아니라 고객만족 경영의 극대화라는 경영목표를 설정하여 실질적인 고객만족경영에 대한 체계적인 추진계획을 수립하여 실시해 오고 있다.

(2) 현대백화점의 고객만족경영의 추진 영역

현대백화점의 고객만족경영의 추진영역은 크게 사람(내부직원), 시스템, 영업력, 서비스 4가지 측면으로 나누어 이루어지고 있다.

먼저 ①사람의 경우 ‘현대백화점은 고객으로부터 시작합니다’ 라는 슬로건아래 최고경영자부터 점점직원에 이르기까지 전직원이 기업문화 혁신을 위한 세미나를 개최하여 기업문화를 매출중심에서 고객지향적으로 체질을 개선하였을 뿐만 아니라 고객현장 및 고객을 위한 행동지침을 규정하여 내부직원의 CS마인드를 고취하였다. 또한 점점직원의 대고객서비스 경쟁력을 향상시키기 위해 매월 과학적인 고객접점평가를 실시 하여 점점에서의 대고객지수를 발표함으로써 문제점을 지속적으로 개선해나가고 있으며 유통업계 최초로 서비스 아카데미를 개원하여 체계적인 CS교육을 실시하고 있다. CS마인드 고취와 고객접점의 지수관리, 철저한 대직원 서비스 교육을 통하여 고객만족도를 지속적으로 향상시키기 위해 노력하고 있다.

②시스템의 경우 고객만족은 친절과 미소가 아닌 고객중심의 시스템에서 시작한다는 경영원칙 아래 고객의 소리 및 요구를 정기적으로 파악하여 고객들이 불편/부당하게 생각하는 요소를 찾아 시스템 혁신을 통해 문제점을 개선해나가고 있다. CRM, 지식경영팀을 만들어 통합고객정보시스템을 구축하였고 보다 많은 고객지식을 정보화함으로써 이를 통해

한차원 높은 고객중심의 경영체계를 구축할 수 있었다.

③영업력에 있어서는 고객중심의 상품 개발 및 매장의 효율화를 높이기 위해 상품개발부터 고객의 요구를 반영하고 있으며 차별화된 대고객 서비스 기법을 개발하였다. 쾌적하고 편안한 쇼핑환경을 제공하기 위해 매출 손실을 감수하면서도 영업매장을 축소하여 고객 휴게 공간을 확보하고 있다.

④서비스 측면에서는 고객서비스 전략실천과 소비자 보호활동의 목표를 설정하고 과거의 CS시행 제도의 재검토와 내부 CS프로세스의 개선 등에 주력하고 있다.

2.2.2. 고객만족경영시스템 및 운영

현대백화점의 경우 효과적인 고객만족경영의 운영을 위해 먼저 대표이사가 CS추진위원장을 맡고 그 아래 직속으로 영업전략실장을 수장으로 한, CS추진본부를 두어 CS기획 및 서비스개발 그리고 소비자 불만 및 보호 등 전반적인 고객만족경영에 대한 계획과 업무추진, 시스템 조율 등의 업무를 수행하게 하였으며, 매주 수, 목, 토요일에 전사업장 회의와 백화점 부문 전체회의, 백화점 부문 각점회의, 판매위원회 회의 등 정기적인 회의를 통해 CS활동을 보고케 하였다.

각 부서별 권한과 책임을 살펴보면 CS추진본부 하에 고객만족팀을 신설하여 고객의 욕구파악, 서비스제도 개발, 전사 고객만족도 지수관리, 서비스제도 이행여부 및 점검, 대외 이미지제고 및 고객만족경영계획의 수립, 서비스품질 표준화와 고객만족경영의 성과측정, 고객불만 처리기준과 고객상담 매뉴얼 그리고 전사차원의 통일된 매뉴얼 작성의 권한을 부여하였으며, 영업부서는 고객의 만족도 향상을 목표로 고객의 소리청취 및 실행 등의 고객불만의 신속한 처리와 점점직원의 지원 및 고객대응전략 수립, 그리고 실행 등의 권한을 부여하였다.

2.2.3. 대 고객 서비스

현대백화점의 고객만족경영전략의 핵심은 신규고객의 확보보다는 고정고객에 대한 지속적인 관리, 즉 새로운 고객을 정기적인 구매고객으로 전환시켜 기업이나 제품의 강력한 지지자가(충성고객)되게끔 점진적으로 이동시킴으로서 최종적으로는 그 고객들이 중요한 소개원천으로서의 역할을 하게하는 관계마케팅이라는 점이다.

이러한 핵심전략의 목표를 달성하기 위한 현대백화점의 노력을 (1)핵심서비스인 구매시점 전 서비스 (Before Service), 구매시점에서의 서비스(ING Service), 그리고 구매시점 후 After Service로 나누어 살펴보고 (2)고객편의 증대를 위한 부가시설 서비스, 그리고 (3)기타서비스, 마지막으로 (4)종업원차원으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

(1) 핵심서비스

먼저 구매시점 전 서비스(Before Service)의 경우 가장 큰 특징은 정보제공과 회원관리 두 가지 측면이라고 할 수 있다.

먼저 정보제공 측면에서는 당사 고정고객 5만 명에 대하여 매월 사의보와 DM을 이용하여 문화 및 재테크, 여행 등의 소비자 관심정보와 상품정보, 특별행사정보, 신상품 정보 등을 제공하고 있으며, 특히 Love Call제도를 신설하여 신상품입고, 세일 시 고정고객에게 전화통보, 고객의 취향을 관리하고 취향에 맞는 상품 입고 시 고객에게 전화로 상품정보를 제공함으로써 내점을 유도하고 있으며, 그 이외에도 고객들의 패션과 재테크에 대한 정보욕구를 충족시키기 위하여 디자이너와의 대화와 재테크 설명회를 정기적으로 실시하고 있다.

두 번째로 회원관리면을 살펴보면 경인지역 아파트에 거주하고 있는 35만 명을 아파트상권분석시스템 등의 별도의 전산 프로그램을 이용하여 특별경품행사나 별도의 DM발송, 별도의 포인트제도를 실시함으로써 별도관리하고 있으며, 고정고객관리차원에서 문화센터 무료수강이나 야회음악회의 무료초대를 정기적으로 실시하고 있다.

구매시점 시의 서비스(ING Service)의 경우에는 신속한 고객불만 처리와 최적의 고객편의 제공이라는 점에서 살펴 볼 수 있다. 먼저 신속한 고객불만처리에 대하여 살펴보면 고객상담실을 운영하여 고객의 불만을 접수하면 선처리/후결제 시스템에 의해 신속하게 고객불만을 해소시키고 7일 내에 해피콜 시행함으로써 고객만족도를 평가하여 불친절, 약속 불이행의 발생고객에게는 점장의 사과편지와 상품권 발송 그리고 교통비 지급 등을 통해 고객의 불만족을 최대한 해소하고자 노력하고 있다. 또한 접수된 고객불만에 대하여서는 고객과의 약속전산프로그램을 이용하여 DB화함으로써 향후 제도개선에 대한 대책 및 시행지침을 마련하여 전직원 공유 및 교육자료로 이용하고 있다.

두 번째로 최고의 고객편의 제공이라는 점에서 살펴보면 물품 배송시 배송전산프로그램을 별도로 운영함으로써 처음 배송요청 시, 약도를 입력하여 차후 이용 시 고객편의를 증대시키려 노력하고 있으며, 바지단 수선을 위한 고객의 재방문을 방지하기 위한 30분 컷 서비스와 30분 이내에 미 완료시 수선비를 지급하는 서비스를 제공하고 있다. 이외에도 노약자, 임산부 등을 위하여 상품운반을 도와주는 빨간모자 서비스 등 여러 가지 고객편의를 증대시키기 위한 서비스를 제공하고 있다.

구매 후 서비스(After Service)의 경우에는 배송관련 서비스에 대한 관리와 사용제품에 대한 관리로 살펴 볼 수 있다. 배송관련 서비스의 경우 물품 배송을 받은 고객에게 정기적으로 사후 만족도 조사를 실시하여 배송 서비스의 만족 수준을 평가함으로써 서비스 개선을 위한 자료로써 사용하고 있으며, 배송서비스 역시 타사와의 차별화된 서비스를 제공하기 위하여 포장 박스수거, 폐가전제품 수거 등을 시행하여 고객만족도를 향상시키고 있다. 사용제품에 대한 관리에서는 구매제품에 대한 불만족을 해소시키기 위하여 가전제품의 경우, 구입 후 정기적으로 해피콜을 실시하여 A/S실시, 관리방법, 제품교환주기의 조언 등의 서비스를 실시하고 있으며, 식품제품의 경우 유통기한이 경과한 제품이나 품질불량, 함량미달 등 지적 시 환불, 교환과 함께 2만원 권의 상품권을 제공하고 있다.

(2) 고객편의 서비스

백화점의 핵심적인 서비스의 향상 이외에도 현대백화점에서는 부대 고객편의 시설과 관련하여 여러 가지 노력을 하고 있는데 그 사항들을 살펴보면 아이를 동반한 고객들의 안락한 쇼핑을 돕기 위하여 유아휴게실/어린이 놀이방의 설치, 그리고 여성고객이 쇼핑 중일 경우 동행한 남성 고객들이 휴식할 수 있도록 배려하기 위한 남성전용 휴게실을 운영하고 있으며, 또한 물품 구입시 계산문제와 관련하여 고객의 계산 대기시간을 줄이기 위한 무선포스의 확충 및 카드 결제 시 발생할 수 있는 카드 문제 해결 서비스센터의 운영 등의 노력을 하고 있다. 그리고 소비자들이 과거의 대표전화를 이용시 느꼈던 중복전화의 불편함을 덜어 주기 위하여 매장으로 한번에 연결시켜주는 DID전화를 신설하여 운영 중에 있다.

(3) 기타 서비스

기타 서비스로는 개점 전 고객들의 무료함을 달랠 수 있도록 음료제공서비스와 쇼핑 중 피곤한 고객을 위한 무료음료수를 제공하는 고객쉼터를 운영하고 있으며 서틀버스 불법운영신고제를 도입하여 운전사의 불법운전으로 인한 고객들의 불만족을 최대한 낮추고자 힘쓰고 있다.

(4) 접점직원

접점직원 관련 서비스의 차원을 살펴보면 상품판매 후에 발생할 수 있는 사용방법, 이나 A/S 등으로 인한 어려움에 대해 소비자에게 도움을 주고자 판매 시 판매사원의 성명, 연락처 등이 기재된 명함을 증정함으로써 판매상품에 대한 신뢰도 제고 및 사후 서비스제공이 가능하도록 하는 판매자실명제를 운영하고 있으며, 배달되는 상품에 대하여서도 배달 담당자의 소속, 성명을 명시한 스티커를 부착함으로써 신뢰도를 부여하는 배달자실명제를 운영하고 있다. 그리고 식품의 품질을 획기적으로 개선하기 위하여 감식관제도를 도입함으로써 종업원들로 하여금 자신의 서비스에 대한 최선을 유도하고 있다. 종업원 만족도제고를 위해 분기별로 접점직원 만족도를 조사, ES포럼 운영, 접점직원과의 간담회 등을 통해 직원의 소리를 경청하여 문제점을 개선해나감으로써 동업계 최고의 근무환경을 제공하고 있다.

또한 '금월의 친절살제도' 제도를 운영함으로써 직원들로 하여금 자부심과 동기를 부여하고 있으며, 동시에 직원의 사기진작을 위한 칭찬캠페인, 판매사원 시차제 실시, 직장 보육시설의 설치, 도움방 운영을 통한 직원편의 도모, 체육관 및 헬스장 개설 등 편의시설의 확충 등을 통하여 과거 5년 동안 노사단체 협상 및 임금교섭 5년간 무분쟁 등의 결과에서도 나타나듯이 종업원 만족도의 향상에 대하여 서도 노력하고 있다.

2.3. 고객관계마케팅 (Customer Relationship Marketing) 및 CRM System 구축 및 활용

본 Section에서는 앞서 설명하였던 현대백화점의 고객만족경영의 핵심사항인 고객관계 마케팅의 현황과 그 제반 System의 구축 및 활용에 관하여 검토하고자 한다.

2.3.1. 현대백화점의 고객관계마케팅의 현황

고객과의 장기적인 관계구축을 통해 고객의 생애가치를 극대화한다는 취지아래 현대백화점은 Data Base의 전략적 활용으로 고객이탈을 감소와 평균 판매량 증대를 위한 CRM팀을 운영하고 있다.

현대 백화점의 CRM 구축전략은 1997년 처음 Master Plan을 도입한 이후로 99년 이탈고객, 행사매출 교차분석 등의 분석적 틀과 APT 상권 분석 시스템의 마련 등을 통해 정보경영 즉 재구매 활성화와 이탈 방지책 등의 협의의 마케팅 시스템을 구축하였으며 2000년 후반 지식경영을 위한 마케팅시스템의 완성물인 전사 통합 의사결정 시스템의 구축을 목표로 노력하고 있다.

이러한 고객관계 마케팅에 대한 노력의 결과로써 현대 백화점은 95년 이후 한국능률협회 컨설팅과 매일 경제 신문 등 여러 기관에서 실시한 백화점 고객만족도 평가에서 만족도 부분에서 1위를 차지한 것으로 나타났으며 매출에 있어서도 경쟁사 대비 우월한 것으로 나타났다. (표 1-5 참조).

<표1-5 현대백화점의 고객만족도 평가 - 현대백화점 제공>

구 분		수 상 명	주 관 사
97년	서비스 부분	· 고객만족도 1위 백화점(3년연속)	한국능률협회 컨설팅 매일경제/대한상의 한국소비자보호원 서울경제신문 매일경제/대한상의
		· 한국유통대상	
		· 고객만족도 1위 기업(유통업 부분)	
		· 마케팅 대상(서비스 부분)	
		· 정보화 부분 우수상	
98년	서비스 부분	· 한국유통대상(3년연속)	매일경제/대한상의 내외경제 매일경제/대한상의
		· 서비스 부분 히트상품(백화점 부분)	
		· 정보화 부분 우수상(2년연속)	
	품질 부분	· 한국품질경영 대통령상(유통업계최초) · ISO 9002 인증(유통업계 최초)	한국표준협회 한국품질인증센터
99년	서비스 부분	· 한국마케팅 대상(유통업 부분 최초)	한국마케팅연구원 한국생산성본부 한국능률협회 컨설팅 소비문화 재건조직위원회 한국능률협회 컨설팅 매일경제/대한상의
		· 백화점 부분 NCSI 1위	
		· 백화점 부분 NCSI 1위	
		· 소비자 만족상 및 인기상	
		· 고객만족경영혁신 최우수상	
		· 한국유통대상 금상	

이러한 결과는 현대백화점이 타 경쟁업체에 비해 기타 고객만족경영의 노력에서도 우위점을 찾아볼 수 있겠지만 특히 CRM System의 구축 및 활용측면에 있어서 강점을 가지고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

2.3.2. 현대백화점의 고객관계 마케팅

(1) 현대백화점의 고객관계 마케팅의 정의와 목표설정

관계 마케팅이란 고객 등 이해관계자와의 강한 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동으로서, 장기간에 걸친 이익을 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 서비스를 제공하려는 장치이다.

관계마케팅의 영역은 첫째, '과거의 마케팅이 고객과의 "거래"에 초점을 두는 것' 이었다면 현재의 마케팅은 "고객과의 관계"에 초점을 둔다는 협의의 관계마케팅과 고객뿐만 아니라 영향자 시장, 소개시장, 종업원 시장, 공급자 시장, 내부시장 등 기업을 둘러싸고 있는 여러시장들과 원만한 관계를 유지해 내는 것에 초점을 맞춘 광의의 관계마케팅으로 나눌 수 있다. (곽동성, 강기두, 서비스 마케팅)

관계마케팅의 목적은 단계에 따라 3가지로 나눌수 있는데 그 첫째가 신규고객을 유치하는 것이다. 신규고객을 유치할 때 기업은 장기적인 고객이 될 수 있는 고객을 선별적으로 유치하는 것이 필요한데 그 이유는 기존의 우량고객이 추천해 준 신규고객은 장기고객이 될 가능성이 높기 때문이다. 즉 관계마케팅을 잘 수행하고 있는 기업에게는 구전효과에 따른 신규고객의 유치가 용이해 지며 이들 고객은 장기고객이 될 가능성이 높기 때문이다.

두 번째로는 고객의 유지에 있다. 한번 찾아 온 고객을 떠나 보내지 않고 유지할 수 있는 방법은 '고객만족' 밖에 없기 때문이다.

세 번째로는 관계를 제고(Enhancement)하는 것이다. 보통 개인적인 인간 관계와 마찬가지로 고객과의 관계에서 견고성과 친밀성을 증가시키는 것이 중요하기 때문이다.(이유재, 서비스 마케팅)

이러한 관계 마케팅의 정의에 따라 현대백화점은 고객관계마케팅의 광의의 정의를 현재고객들과 잠재적인 고객들로부터 얻을 수 있는 가치를 극대화하기 위한 통합적인 접근으로서, 그 실행 접근방식을 고객 개개인의 수익성을 장기적으로 극대화 할 수 있는 종합적인 업무 프로세스 과정을 수행하는 것으로 정의하였다.

또한 고객서비스에 대한 모든 접점을 통일시켜 고객과의 관계를 유지하는 과정상의 문제점을 심층적인 분석을 통해 파악하고 점진적으로 이를 해결해 나가려는 노력을 지속함으로써 결국 기업이 계획 및 통제외 과정, 전체를 독자적으로 수행하여 기업의 수익성제고와 진정한 고객서비스를 이룰 수 있게 하는 것이 고객관계마케팅의 협의의 정의라고 결론 내렸다.

따라서 고객관계마케팅의 구체적인 접근방식은 조직과 프로세스 그리고 IT를 모두 고객 중심으로 바뀌어나가는 Marketing Process Reengineering이 필요하다고 설정하고 고객관계마케팅의 궁극적인 목표를 고객정보를 이용한 기업의 전사적인 차원에서의 자원관리와 기존개별 고객과의 직접적인 대화 즉 차별적 관리를 통한 평생 고객화의 추진으로 설정하였다.

(2) CRM 추진현황

이러한 목적을 달성하기 위하여 현대백화점은 기존 고객데이터 베이스를 이용하여 고객의 기본 속성정보와 구매이력정보, 그리고 각종 활동이력정보, 구매형태정보 등, 현재의 현대백화점의 마케팅전략에 필요한 전략적 정보의 활용가치에 대한 분석을 통해 목표고객에 대한 DB 마케팅 전략 도출과 시나리오 마케팅 전략도출, 그리고 마지막으로 추정예산 및 차후 계획수립 등의 전사적 마케팅 의사결정 지원시스템의 구축을 할 수 있게 하기 위한 기획 프로젝트와 이러한 업무를 지원할 수 있는 정보분석 지원시스템에 관한 분석프로젝트를 실시하였다.

또한 고객관계마케팅의 수행에 있어서 폭넓은 대상과 모든 전략을 수행하는 것보다는 의미있는 소수의 우량고객을 대상으로 집중하는 것이 바람직하고 효과적이라는 가정아래 집단 성향이 강하고 구매력이 높은 아파트 거주 고객들을 주 타겟으로 하여 경인지역 5개점의 현대카드 발급자 중 APT거주 고객을 대상으로 한 APT상권분석시스템을 개발하였다. 이 APT상권분석시스템의 예상효과는 장기적인 고객관계마케팅을 통하여 기존고객의 생애가치의 증대 및 우량고객의 속성분석을 통해 신규고객 및 우량고객을 획득하는 것과 신속 정확한 리스트 추출 및 과학적 정보 분석을 통하여 시간의 단축과 판촉비용의 절감효과 그리고 업무 효율성 향상 도모에 있었다.

고객관계 마케팅의 구축은 2001년6월을 목표로 전사통합 CRM운영의 4단계로 진행되고 있는데 현재는 협의의 마케팅의사결정 시스템구축단계 즉 경인지역 5개 점에 대한 시스템에 한하여 1단계를 마치고, 지식경영 기반조성을 위한 2단계가 진행 중에 있다. 단계별 계획을 살펴보면 먼저 1단계에서는 고객, 상품/매출, 상권, 광고/판촉 중심의 정보를 분석하여 재구매 활성화, 이탈방지전략, 구매패턴에 따른 교차판매, 초우량고객 만족/불만관리, 이탈고객의 재구매 유도 등에 관련된 정보분석시스템에 관한 것으로 이미 완료하여 사용하고 있는 중이다.

현재 구축 중에 있는 2단계는 경인지역 고객관계마케팅의 활용 극대화 및 지방 백화점의 시스템구축, 즉 광의의 마케팅 의사결정시스템의 구축을 목표로 고객이벤트관리, 구매상품관리, 고객/칭찬 불만관리, 고객중심의 해피콜관리 등과 소그룹리더와의 유대강화, 우수가망고객의 속성파악들을 그 내용으로 하고 있다.

(3) 현대 백화점의 고객 관계마케팅운영에 관한 특징

현대백화점의 CRM 업무추진방향에 관한 특징을 살펴보면 첫째, 유기적 Network의 형성이다. 과거 중복업무 발생 및 중요업무의 누락 등을 조직 구성원간 정보공유로 본사와 점들간의 균형과 조정을 갖춘 유기적 네트워크의 가동이다.

둘째로는 개별 마케팅 마인드의 전환이다. 대중적 고객관리에서 개별관계 마케팅으로의 전환이 백화점 생존의 방향으로 바뀌면서 마케팅 마인드의 전환 및 재정립을 포함하고 있다는 점이다.

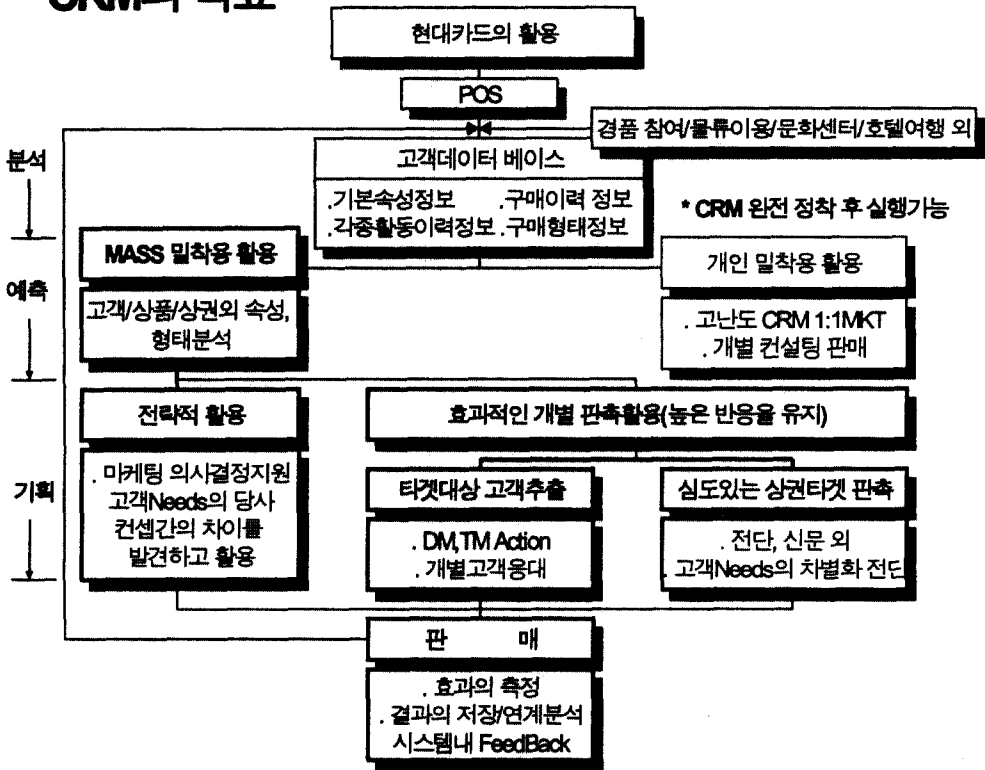
셋째로는 고객행복 추구라는 경영철학의 전환이다. 즉 고객관계 마케팅을 핵심전략으로

과학적(질적) 영업성과의 극대화 추구하고 당사 경영방침에 실질적인 고객의 입장에서 몸어와 닿는 경영철학의 입지를 굳건히 하는데 있다.

넷째로는 계량적인 고객관리이다. 매출 일변도의 목표관리와 고객목표관리의 부재, 그리고 각 브랜드 단위별 고정고객의 정성적 관리부재로부터 고객관리 목표설정/평가, 그리고 전 조직 및 브랜드별까지 성과측정이 이루어진다는 점이다.

마지막으로 다섯째는 효율적 업무분장 및 전사적 목표달성에 있다. 과거의 고객관련 업무조직의 분산과 업무기능의 조정 및 역할 재정립의 필요성이 전사적 대고객 업무효율을 위한 효과적 업무분장의 조직을 구축할 수 있다는 점이다

CRM의 목표



(4) 전략적 측면에서의 현대백화점의 고객관계마케팅 활용방안

현대백화점의 전략적 측면에서의 CRM의 활용방안을 자세히 살펴보면 <표1-6 >과 같이 의사결정지원자, 고객활성화 전략, 고객 애호도 전략, 신규고객 확보전략 차원에서 활용할 수 있다. 즉 의사결정지원자의 경우 의사결정 지원 시스템의 기능을, 그리고 나머지 차원에서는 고객데이터베이스를 활용한 각 Segment 별 마케팅 전략의 기초자료로서 활용할 수 있는 마케팅 경영정보시스템의 기능을 수반하고 있는 것이다.

< 표 1-6 현대백화점의 고객관계마케팅의 활성화를 위한 세부항목 >

마케팅전략		CRM추진현황
의사결정 지원자	1)전략적 업무분석 자료인출	1)전사적, 점별 영업정책결정을 위한 각종 분석자료의 인출 2)고객관련, 상품관련, 상권관련 등 실질적인 데이터의 분석 및 추출
	2)전사적 영업전략 전술, 영업정책 아이디어 개발	1)각종 분석결과를 통한 정책 반영업무 프로세스의 혁신적인 아이디어 개발 2)새로운 시각의 신 고객 마케팅 개발 → 고객의 유지, 신규 창출
고객활성화 전략	1)브랜드 목표관리	1)전사적 및 점별, 브랜드 단위의 고객목표 부여 및 실적에 따른 포상제 도입 2)표준화된 브랜드 고객관리 방향 지침 마련 시행
	2)이탈가망고객과 휴면고객관리	1)이탈이 예측되는 고객의 발견 및 사전 예방 가능한 행사 아이디어 개발
	3)각종행사시 고객타겟팅 지원	1)SA급 행사, 명절행사, 브랜드 단위에서 타겟팅 의사결정 지원 2)RFM등급을 이용한 고종고객 집중관리 화면 활용
	4)장바구니, 순차구매 상품분석	1)구매상품 연관성 분석을 통한 고객초대 DM발송(데이터 마이닝)
고객애호도 제고전략	1)Life Stage별 클럽회원 관리제안	1)차별화를 위한 새로운 Stage별 서비스 차별화 2)점별 상권특성에 맞는 Life-Stage별 속성을 분석
	2)개별 고객이벤트 시즌의 혜택부여	1)개별 생일, 결혼기념일, 졸업, 입학 등의 서비스 2)고객을 잊지않는 당사의 이미지 고정 고객화 달성
	3)고가 구매 상품고객 개별 마케팅 전개	1)고가상품 및 계절관리 상품의 구매고객을 추출하여 감사의 편지, TM등을 실시토록 데이터 지원

마케팅전략		CRM추진현황
초우량 고객관계 유지전략	1)VIP고객관리	1)2000년 초우량 고객 지침 마련 및 전사통보시행 2)기준/등급에 따른 차별화 서비스 구상
	2)초우량 고객내 등급별 고객관리	1)초우량 고객내에서 별도관리로 완벽한 차별화 마케팅 구상 2)VIP등급별 초대 이벤트 제안
	3)우량고객 이상등급의 현장 응대지침 마련	1)고객관리 지침 마련 :상품부문별 고객을 응대, 주요문서 정보 취득방법 문서화 관리 2)고객에게 감사의 뜻을 전하는 “백만고객감사 캠페인” 전개추진
	4)현장에서의 고객친밀도 유지	1)우량 고객 데이터의 지원 및 친밀도 유지를 위한 아이디어 개발 2)청구서의 반송엽서를 통한 고객정보 추가획득 캠페인
신규고객 확보전략	1)번지별 분포로 가망고객의 유치	1)맵지도 마케팅을 통한 지역상권의 심도있는 분석으로 밀착 지역의 집중 신규고객확보 데이터 지원
	2)가망고객의 적극활용	1)각점 입력된 데이터를 통하여 당사의 행사 초대
	3)현금, 타사 고객확보	1)CRM 2단계 구축을 위한 현금 구매고객의 정보획득연구 2)타사 카드 이용고객의 카드 NO관리로 포인트 시스템 가동

(5) 현대 백화점의 고객관계 마케팅의 최종 기대효과

현대 백화점은 현재 실행되고 있는 고객관계마케팅으로 인해 4가지 차원에서 효과를 기대하고 있다. 첫째 고객관계 차원에서는 고객관계마케팅으로 인해 고객유지 및 확대, 그리고 이익률이 증가함으로써 고객 수익성과 고객생애가치를 이해하고 최적화 할 수 있으며 또한 다양한 채널에 의한 고객과의 접근이 가능할 것으로 판단하고 있다.

둘째로 마케팅과 전사차원의 자원배분에 있어서도 보다 나은 마케팅 자원활용 및 재배치, 그리고 고객군(세분화)별로 적절히 대응함으로써 마케팅 결과와 고객행동(구매)에 직접적인 활동을 취할 수 있다는 점과 다양한 커뮤니케이션 채널이나 매체별 효과분석이 가능하다는 점, 그리고 채산성없는 고객들을 전략적으로 제외할 수 있다는 점이다.

셋째로 마케팅 프로세스 리엔지니어링 측면에서는 마케팅의 전술(프로그램, 캠페인) 실행의 결정기간을 단축할 수 있다는 점과 마케팅 사이클의 길이를 단축할 수 있다는 점이다.

마지막으로 마케팅의 역할에서는 마케팅과 타 업무기능/프로세스간의 연결을 창출하고 통합고객정보로 선진경영의사결정과 고객지향 운영기능의 전사적 관점 활용을 최대화 할 수 있다는 점이다.

3. 결론

3.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 백화점 및 유통산업의 급격한 경쟁환경에서도 고객만족경영을 효율적으로 운영해 나가고 있는 현대백화점에 대한 사례를 분석함으로써 타 기업들에게 환경적 변화에 대응할 수 있는 전략적 대안을 제시하기 위한 연구이다

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 현대백화점이 처해 있는 외부환경을 분석하고 외부환경에 적응하기 위한 현대백화점의 고객만족경영에 대한 전반적인 서비스 사항들을 분석하였으며 또한 현대만의 강점인 고객관계마케팅 시스템에 관하여 자세히 살펴보았다. 조사결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 현재백화점이 처해 있는 유통환경의 급속한 변화는 기존 업체들로 하여금 사업다각화와 소비자주권 시대의 도래로 인한 고객만족경영의 중요성 부각을 촉진시켰다. 인터넷의 확산과 IMF로 인한 우리 나라 소비자들의 의식변화로 인해 국내 기업들은 할인점 및 편의점, 그리고 인터넷 상거래 등 사업영역을 확대해 나가고 있는 실정인 반면에 또 다른 한편으로는 소비자의 정보력 강화와 소비자 중심의 제도 변화, 그리고 각종 시민단체들의 출현으로 인해 단순한 고객만족이 아닌 전사적인 고객만족경영의 필요성을 촉진시키고 있다는 점이다.

둘째, 현대백화점의 고객만족경영은 백화점을 이용하는 고객 중 중산층 이상의 아파트 거주자들을 타겟으로 지속적이면서도 전사적인 관계마케팅, 타겟마케팅을 실시하고 있다는 점이다. 이러한 마케팅 전략의 설정은 백화점의 핵심 서비스/부대편의 서비스/기타 서비스/종업원 측면에서 전사적이고 유기적인 관계를 유지하며 실시되어 지고 있고 고객만족도 향상 및 종업원 만족도의 향상 또한 이루게 되었다.

셋째, 현대백화점의 고객만족경영의 기반은 고객관계마케팅 시스템의 효율적인 구축과 활용에서 찾아볼 수 있다는 점이다. 기존의 고객 데이터 베이스와 목표타겟의 데이터 베이스, APT상권 분석 시스템, 고객과의 약속 프로그램, 물류 배송시 전산 프로그램 등 여러 가지 분석 프로그램을 설치, 운영하고 있다.

이상과 같이 현대백화점의 사례연구를 통하여 본 연구자는 다음과 같은 결론에 도달할 수 있었다.

현대백화점의 전사적인 고객만족경영에 대한 핵심적인 역량의 집중화는 앞에서 언급한 급속한 유통환경의 변화와 소비자 소비패턴에서부터 그 시작점을 찾아 볼수 있다.

즉 급격한 유통환경변화와 소비환경의 변화는 기존 백화점 업계에 진출해 있는 대기업들로 하여금 백화점 뿐만이 아닌 할인점, 편의점, 슈퍼마켓, 인터넷 상거래, 홈쇼핑 등 다양한 사업다각화 전략으로의 전략적 방향을 촉진시켰다. 즉 명품 위주의 백화점이 아닌 평균적으로 값싸고 대중화된 제품으로 많은 양의 제품을 판매코자 하는 사업영역으로 그 관심을 돌린 것이다.

이와는 달리, 현대백화점은 타 업체의 전략 방향 수정과는 차별적으로 일정한 고수익을 가지고 있으면서도 문화적 욕구 및 집단주의 성향을 가진 매력적인 고객 층인 중산층 이상의 APT 거주 고객을 주 타겟 층으로 잡고 지속적인 고객관리를 실시함으로써 타사 대비 경쟁력 확보에 성공하였다고 판단된다.

또한 할인점이나 인터넷 상거래, 그리고 카다로그 판매자와 같은 신 유통업태의 장점은 소비자들에게 낮은 탐색비용을 부과 함으로써 거래비용을 절감하여 소비자에게 저렴한 가격으로 제품을 제공하는데 있다. 그러나 기존의 소비자 행동연구에 의하면 소비자의 정보탐색 원천 중 가장 유용한 것으로는 판매원이라는 사실이다. 즉 판매원들이 각각의 소비자의 제품평가에 필요한 중요한 정보를 맞춤 서비스해 줌으로써 많은 정보량의 탐색과 정보처리 비용을 절감해 준 것이다. 이러한 면은 백화점의 가장 큰 특징 중의 하나인 중요한 정보제공이라는 강점을 부각시켜준 계기가 되었으며 이러한 계기를 현대 백화점은 고객이 원하는 정보의 맞춤제공 및 철저한 고객관리로서 경쟁적 이점을 창출하는 기회로 활용했다는 점에서 고무적이라 하겠다.(Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Lutz, Sawyer & Wood 1997)

앞에 유통산업의 환경변화에서도 언급한 바와 같이 유통산업에서의 백화점이 차지하고 있는 비율이 점진적으로 쇠퇴하고 있는 것은 유독 우리나라에서만 나타나는 현상이 아닌 미국, 일본 등의 전세계적인 추세이다. 그럼에도 불구하고 현대 백화점은 기존의 모든 고객층을 대상으로 한 Mass marketing에서 벗어나 시장을 세분화하고 자신들에게 있어 가장 매력적인 고객층을 집중적으로 공략하여 고객만족을 실현함으로써 장기적으로 고객충성도를 강화하여 기업이 장기적이면서도 지속적으로 매출이익을 올릴수 있는 기반과 고객들로부터 사랑을 받는 위치를 확고히 가지고 있다는 점에서 타 기업들에게 주는 시사점이 크다고 하겠다.

이와같은 현대백화점의 고객만족경영의 성공적 성과는 다음과 같이 4가지 기반 하에서 이루어 질 수 있었다고 판단된다.

첫째, 고객만족경영에 대한 차별적 집중성이다. 즉, 급격한 경쟁환경의 변화와 소비자의 소비패턴의 변화로 인해 타 경쟁사들은 할인점 등 사업영역을 다각화하는 반면에 현대백화점은 오직 특정 고정고객에 대하여 타겟을 설정하고 지속적인 관계를 유지함으로써 고객들로 하여금 Loyalty를 향상시키는 차별적 마케팅을 실시함으로써 타사 대비 차별적

경쟁력을 확보하고 있다는 점이다.

둘째로는 고객만족경영에 대한 전사적인 노력을 들 수 있다. 과거 많은 기업들이 고객만족경영을 주창하여 왔지만 현대백화점의 경우 대표이사를 수반으로 하여 일선 종업원에 이르기까지 고객만족경영에 대한 노력을 지속적이며 유기적으로 실천하고 있다는 점이다.

셋째로는 효율적인 고객만족경영을 위한 고객관계 마케팅 시스템의 운영에 있다. 앞서 살펴보았듯이 현대백화점의 경우 고객 데이터 베이스를 기반으로 하여 고객을 세분화하고 주 타겟 고객에 대한 집중관리로 인한 지속적인 고객 충성도의 강화의 추구뿐만 아니라 조직구성원간의 정보의 유기적 Network를 통한 공유를 추구하고 있으며 그 원천이 고객관계마케팅 시스템인 것이다.

넷째, 고객 관계마케팅을 위한 경영정보시스템의 적극적 활용을 들 수 있다. 기존 고객 데이터 베이스 이외에도 아파트 상권분석 시스템이나 고객의 약도 시스템, 그리고 고객과의 약속 프로그램 등 고객관계 마케팅을 지원하는 각종 분석 프로그램의 개발노력과 적극적 활용이 타 경쟁사 대비 현대 백화점의 고객만족경영전략의 차별적 우위 점을 가능하게 한 원동력임을 알 수 있었다. 즉, 고객들에게 최고의 서비스를 제공할 수 있는 기반을 확보하고 있다는 점이다.

이러한 강점을 보유한 현대백화점은 지금의 수준에 머물지 말고 지속적으로 고객관계마케팅에 대한 노력을 하여야 할 것이다. 그러한 노력 중의 하나가 고객관계 마케팅 시스템을 앞서 언급한 전사적인 자원배분적 지원 시스템 기능 뿐만이 아니라 Online과 Offline을 연계하는 고객과의 접점의 다양성의 확대이다.

Online과 Offline을 연계는 고객들로 하여금 언제든지 자신들이 원하는 정보를 획득할 수 있다는 점에서 동기부여를 제공함과 동시에 기업에 입장에서는 고객들로 하여금 현대백화점에 대한 로열티 강화와 24시간 항시 고객불만을 최소화해 갈 수 있는 대안이 되는 쌍방향 커뮤니케이션 Channel이기 때문이다.

<참고문헌>

곽동성, 강기두 저 '서비스 마케팅' 동성사, 1999.

박병수, "유통산업의 향방", LG 경제연구소

송영섭, 황병일 공역 '관계 마케팅' 법문사, 1995.

오정훈, 주간경제 545호 1999.

이유재 저 '서비스 마케팅' 학현사, 1999.

'현대백화점 마케팅 전략' 현대백화점 제공

Alba, Joseph., Lynch, John., Weitz, Barton., Janiszewski, Chris., Lutz, Richard., Sawyer, Alan., and Wood, Stacy., "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces," *Journal of marketing* vol.61(july 1997), pp 38-53.