

국내 의류업체의 CRM 도입현황

고 은 주[†]

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

Current CRM Adoption in Korean Apparel Industry

Eunju Ko[†]

Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University

(2004. 11. 17. 접수)

Abstract

The purpose of this study was to analyze the current CRM situation in Korean apparel industry. Specifically, research purposes were 1) to examine the concepts and benefits of CRM, 2) to examine CRM strategies, 3) to analyze CRM system(i.e., customer relationship management service, customer segmentation criteria, DB management system), and 4) to analyze the potential problems and CRM adoption plan. The subjects for this research were thirty CRM managers in Korean apparel firms classified by the company type(woman's wear, man's wear, casual wear, children's wear, retailer) interviewed from December 2003 to March 2004. The results of this study were as follows: First, the concept of CRM represented the prime customer relationship, continuous consideration, and customer management system. The benefits of CRM reflected re-sales, improvement of profit share, and acquisition of customer's data base. Second, concerning the CRM strategies, most companies focused on persistent customer management through mileage program, membership cards and also implemented product strategies such as demand forecasting, customization based on customer data analysis. We also found that industry preferred to use pricing strategies, for example, segmentation of customer through discrepancies of price in which customers are provided by discount and gift voucher services. Regarding distribution strategy, channel diversification, localized service, and convenient delivery system were used. As promotion strategies, they chose celebrating customers' personal events and promoting cultural events and issuing coupons. Third, regarding CRM system, information service was the most frequently adopted, important and highly beneficial category. Also POS/Web-POS, homepage were main sources of information. RFM is the mostly commonly used customer segmentation criteria. Fourth, potential problems in CRM adoption were lack of CRM knowledge and performance measurement of CRM. Future CRM adoption plan included CRM education and development of CRM performance measures.

Key words: CRM concepts, Benefits, Marketing strategy, Customer management service; CRM 개념, 효과, CRM 전략, 고객관리서비스

[†]Corresponding author

E-mail: ejko@yonsei.ac.kr

본 연구는 한국과학재단 목적 기초연구(R04-2002-20107-0)
지원으로 수행되었음.

I. 서 론

최근 고객의 욕구가 점점 더 다양화되고 구매패턴이 급격히 변화됨에 따라 기업은 경쟁우위를 확보하기 위해 차별화된 고객중심의 마케팅전략을 도입하고 있다. 특히 정보기술의 활용으로 고객정보를 체계적으로 수집, 분석, 관리함으로써 효율적인 고객과의 관계관리가 가능한 CRM(Customer Relationship Management)이 활발히 적용되고 있다. 고객가치가 가장 중요한 마케팅 핵심으로 고려되면서 나타난 CRM은 고객정보가 매출과 직접 연결되는 은행, 증권, 보험 등의 금융 산업에서 가장 활발히 도입되었으며, 통신, 무역, 유통, 제조 산업으로 확대, 적용되었다(김문호, 2004).

CRM은 고객을 세분화전략에 따라 차별화되고 개인화된 상품과 서비스를 제공함으로써 장기적인 고객관계를 유지하고 수익성을 극대화시키는 전략으로 정의된다(고은주, 윤선영, 권준희, 2005; Peppers & Rogers, 2004). CRM을 도입, 적용함으로써 기업들은 기존 고객과의 관계유지를 통해 수익성을 향상시킬 수 있었으며, 신규고객확보를 위한 마케팅비용의 절감이 가능하였다(김재문, 2000; 장지철, 2002). 또한, 상품과 서비스의 재구매 뿐 아니라, 적극적인 구전마케팅의 효과도 제공하였다(함준석, 2004).

CRM은 급변하는 경영환경에서 기업의 차별화된 전략으로 인식되면서 타 산업 분야의 CRM 도입현황에 대한 연구는 활발히 전개되고 있으나, 의류기업을 대상으로 한 CRM 현황연구는 전무한 실정이다. 의류학 분야에서 수행된 CRM 관련 연구는 소비자를 대상으로 한 CRM 전략에 대한 고객반응 및 태도를 측정하는 연구가 대부분이었으며(김은정, 이선재, 2001; 이승희, 이병화, 2003; 정인희, 김순철, 2003), 의류기업의 고객데이터분석에 대한 사례연구(이유순, 2002)가 진행되었으나, 연구주제와 내용이 제한되었다. 따라서, 타산업 분야에서 활발히 적용되어 기업성과를 크게 나타내고 있는 CRM을 의류기업에 체계적으로 도입하기 위해서는, 의류기업의 실질적인 도입현황에 대한 연구가 필요한 실정이다. 특히, 의류기업은 제품 특성으로 인해 업종별 기업특성의 차이가 크게 나타나므로 CRM 적용 시 복종과 업종을 고려한 도입전략이 필요할 것으로 사료된다. 또한, 의류기업은 타산업에 비해 CRM의 초기 도입단계에 있어 대량설문조사 연구는 어려운 실정으로, 실제 CRM을 도입하고 있는 기업 대상으로 심층사례연구를 통해 시사점을 제공하

고자 한다.

따라서, 본 연구의 목적은 국내 의류업체의 CRM 도입현황 조사를 통해 CRM 개념, 기대효과와 전략을 업종별로 비교, 분석하고, CRM 시스템, 문제점 및 추진 계획의 분석을 통해 CRM 도입을 고려하고 있는 의류업체에 필요한 의사결정정보를 제공하는 데 있다. 또한, CRM 시스템 개발업체와 컨설팅업체에게는 의류기업을 위한 효율적인 CRM 시스템을 개발, 도입할 수 있도록 필요한 기초정보를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CRM의 개념 및 기대효과

CRM은 일회적이고 단기적인 효과 중심의 마케팅 활동에서 장기적이고 지속적인 관계의 전략적 가치에 대한 인식 전환으로 나타났다(Levitt, 1983). CRM 패러다임 하에서 고객은 기업과 동반자적인 관계로, 쌍방향 커뮤니케이션 수단을 통해 연속적인 교류를 가지며, 기업의 전략적 사고에 함께 참여하고, 평생 동안 기업의 고정자산으로 기업의 이익에 기여하는 동시에 기업으로부터는 고유한 혜택을 받는다(남경두, 2000). 이러한 고객위주의 마케팅을 시스템 측면에서 지원해 줄 정보통신기술이 발전하면서 CRM이 적극 도입되어 왔다(오정숙, 2001).

CRM에 대한 개념은 학자마다 다양하게 정의하고 있는데, 고품질의 상품과 서비스를 제공함으로써 가치만족을 극대화하여 **고객과의 지속적인 관계**를 유지하여 장기적인 기업의 수익성을 증대시키는 전략이며(고은주, 윤선영, 권준희, 2005; 이승희, 이병화, 2001; 이종섭, 2001), **고객을 세분화**하여 최우수, 우수, 일반 고객 집단으로 구분하고, 세분집단별 차별화된 마케팅전략과 전술을 실행하여 수익성을 증대시키는 전략(고은주, 조오순, 2002; 김승하, 김영걸, 2001)으로 정의된다. 또한, 효율적인 **고객관리**를 통해 기존고객의 이탈을 막고 이를 통해 수익성을 창출하는 전략(최정환, 이유재, 2001), **개별고객에게 적합한 상품 및 서비스**의 제공을 통해 수익성을 창출하는 전략(김준섭, 2002; 정인희, 김순철, 2003)으로 다양하게 정의되고 있다. 이를 종합해보면, CRM은 고객을 세분화하여 정의, 구분하고, 세분집단별 고객관리를 위한 상호작용 및 개별화서비스를 제공함으로써 장기적이고 지속적인 고객관계를 유지하고 수익성을 극대화시키는 전

략으로 정의할 수 있다(Peppers & Rogers, 2004).

다양한 산업에서 활용되고 있는 CRM의 효과는 다양하나 선행연구에서 가장 많이 언급되었고 의류기업이 CRM 도입 시 장단기 목적으로 활용되고 있는 효과는 다음과 같다(고은주 외, 2004; 장지철, 2002; Peppers & Rogers, 2004; Seybold, 1998 등). 첫째, 장기적인 관점에서의 수익극대화이다. CRM을 통해, 고객의 수 증대, 고객생애가치(Customer Lifetime Value) 증대, 고객 확보 및 유지비용 감소를 통해 수익을 증대시킬 수 있다(함준석, 2004; Peppers & Rogers, 2004; Walter, 1999). 둘째, 고객 DB 확보로 다수의 신규고객에 대한 마케팅비용을 절감할 뿐 아니라, 기존고객을 우수고객으로 전환하거나, 고객특성분석을 통한 교차판매 등의 효과적인 고객관리가 가능하다(고은주 외, 2004; Seybold, 1998; “세정과 미래”, 2004 등). 셋째, 재구매 증가이다. 의류제품의 패션성은 타제품에 비해 단기적인 브랜드 충성도는 높은 장기적인 브랜드 충성도로 지속되기가 어렵다. 특히 캐주얼 브랜드의 경우 평균 3-5년이 브랜드 충성기간이며, 브랜드 스위칭 현상이 상당히 높다. 따라서, 장기적인 평생 생애가치를 추구하기 어려운 의류브랜드의 경우 재구매 증가를 단기적인 CRM의 목적과 효과로 기대한다. 넷째, 고객과의 친밀감 증가이다. CRM을 통해 개별상품과 서비스를 제공함으로써 감성제품인 의류를 구매하는 소비자는 친밀감을 느끼고, 재구매를 할 뿐 아니라 브랜드에 대한 충성도 및 구전효과도 창출하게 된다(고은주 외, 2005; Peppers & Rogers, 2004).

2. CRM 도입현황 및 전략

1990년대 후반 기업들이 고객관리의 중요성을 인식하여 CRM을 본격적으로 도입하기 시작하고, 기업들이 정보인프라를 제공하는 전사적 자원관리(ERP) 시스템의 구축을 완료하고, 정보기술이 제공하는 다양한 전략적인 기회를 활용함에 따라 고객측면에서 최적의 솔루션을 제공하는 CRM 시스템의 도입이 급증하였다(이병희, 2004). 국내 CRM 도입현황을 살펴보면, 고객접촉채널이 다양하고 고객정보가 매출과 직결되는 은행, 증권, 보험 등의 금융기업들이 활발히 도입하였고, 유통기업은 DB 마케팅을 위해 CRM 시스템을 도입해왔다(비티엘글로벌 보고서, 2001).

의류기업의 경우 1990년 후반부터 대기업을 중심으로 회원고객정보를 데이터베이스로 구축하기 위해

데이터웨어하우징 등 정보시스템을 구축하기 시작하였으나, 본격적으로 CRM의 개념을 도입적용한 시기는 2000년대 초반이다. 2000년대 초반부터 기구축된 고객데이터를 활용하여 DM 등의 판매촉진전략을 수행하였고 제한된 CRM 마케팅전략을 도입하기 시작하였다. 캐주얼 브랜드 ‘니’는 고객 80만 명을 대상으로 고객을 세분화하고 차별화된 서비스를 제공함으로써 본격적인 CRM 마케팅을 적용하고 있다(“세정과 미래”, 2004).

의류기업의 CRM 도입현황 자료에 따르면(고은주, 김경원, 2003; “패션 CRM 페어”, 2004), 비키, 조이너스, 톱보이, 쿠아 등의 여성복 브랜드와 니, 후아유, 빈폴 등의 캐주얼 브랜드가 가장 많이 도입하는 것으로 나타났다. 갤럭시, 마에스트로 인디안, 파크랜드 등의 남성복 브랜드와 휠라, 코오롱스포츠 등의 스포츠 브랜드, 아가방, 해피랜드 등의 유아동복 브랜드, 신세계, 현대, 롯데 등의 대부분의 유통업체에서 활발히 도입하고 있다.

의류기업이 CRM 도입 시 가장 많이 실행하고 있는 전략은 ‘효율적인 고객관리’로 정보제공서비스, 가격혜택서비스, 관계개선서비스, 이벤트서비스가 포함된다(고은주 외, 2004; 이승희, 이병희, 2001; 정인희, 김순철, 2003; Peppers & Rogers, 2004 등). 정보제공서비스의 경우 의류기업에서는 브랜드의 고객에게 이메일, 문자메세지, 우편 등의 다양한 커뮤니케이션의 방법을 통해 세일정보, 신상품정보, 패션정보 등을 제공하고 있고, 가격혜택서비스는 할인쿠폰제공, 금액할인, 특정상품할인, 마일리지혜택 등의 다양한 가격혜택을 브랜드고객을 대상으로 제공하고 있다. 또한, 관계개선서비스는 고객의 신상(생일, 취향, 사이즈 등)정보를 기초로 고객에게 맞춤형서비스를 제공하여 고정고객관리를 하며, 이벤트서비스는 사은품 및 경품제공, 연예인 초청 등의 행사를 통해 고객들을 대상으로 초청하고 구매로 연결되도록 한다. 이러한 고객관리전략에 대한 실행수준, 중요도, 기대효과는 기업규모 및 복종 등 기업특성에 따라 차별적으로 적용되어야 한다(고은주 외, 2004; 고은주, 조오순, 2002; Peppers & Rogers, 2004).

3. 패션산업에서의 CRM 관련 연구

패션산업에서의 CRM 연구는 타 산업에 비해 절대적으로 부족한 실정이다. CRM의 도입시기는 상대적

으로 늦었지만, 패션산업에 구축된 POS 시스템과 EDI 네트워크와 연계하여 활용한다면 CRM의 효과는 극대화 될 수 있다. 의류학 분야에서 수행된 CRM 관련 연구는 소비자를 대상으로 한 CRM 전략 연구와(고은주 외, 2005; 김은정, 이선재, 2001; 이승희, 이병화, 2003; 정인희, 김순철, 2003), 의류기업의 고객데이터분석을 이용한 사례연구(이유순, 2002)로 구분된다.

첫째, 소비자를 대상으로 CRM 전략에 대한 고객 반응연구(정인희, 김순철, 2003)에서는 마일리지 프로그램을 고객애호도 프로그램으로 간주하고, 보상시점과 관계유형에 따라 분류하여 고객의 반응을 조사한 결과, 특정상품 구매 시 할인혜택을 주는 것이 구매에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 패션기업의 CRM 관련 초기연구로서 의의가 있으나, 마일리지 프로그램만을 대상으로 제한된 점과 CRM 활동 방향에 대한 타당성 검토가 필요하다. 또한, 디자이너 브랜드 샵마스터의 CRM 연구(이승희, 이병화, 2003)는 판매자의 입장에서 본 CRM으로 고객과의 관계를 형성하는 요인이 고객관리, 상품지식 및 능력, 고객서비스로 나타났으며, 이들은 고객신뢰, 만족, 관계지향성에 영향을 주는 것으로 나타났다. 샵마스터의 고객관계관리를 중심으로 인적관계의 중요성을 밝힌 연구이나, 의류업체의 전반적인 CRM의 현황을 조사한 연구가 필요한 실정이다. 라이프스타일에 따른 고객세분화를 통해 고객특성을 분석하고 e-CRM 전략을 제안한 연구(고은주 외, 2005)에서는 의류기업에 적합한 CRM의 고객세분화 기준을 제시하고, 이에 따라 구체적인 e-CRM 전략을 제안하였으나, 제한된 샘플수와 전략적용에 대한 타당성이 검토되어야 한다. 이 외에 관계마케팅의 영역에서 고객관계관리를 다룬 김은정, 이선재(2001)의 연구에서도 백화점의 의류점포를 중심으로 대고객 관계관리를 연구하였고, 류문배, 장남식(1999)은 국내 의류업체의 POS 시스템을 통해 수집된 자료를 분석하여 제품별 연관 관계를 발견하고 이들 정보의 전략적 활용방안을 제시함으로써 초기단계의 국내 데이터마케팅 활용의 기초자료를 제시하고자 하였다.

둘째, 이유순(2002)의 연구는 한 개의 의류기업의 실제 고객데이터를 추출하여 데이터마케팅 기법을 활용하여 고객특성을 분석하였다. 실제 고객데이터를 활용하여 CRM의 다양한 기법 중에 의류기업에 활용 가능한 기법을 찾아내고, 실제 데이터에 적용함으로써 시사점을 제시하고 있으나, 1개 기업의 데이터로 일

반화시키기 어려운 점이 있다.

이처럼 CRM의 연구는 부분적으로 수행되었지만, 의류업체를 대상으로 한 CRM 도입현황에 대한 실증 연구는 전무한 실정이다. 따라서, 본 연구의 목적은 국내 의류업체의 CRM 도입현황 분석을 통해 CRM 개념, 기대효과, 전략, 시스템, 문제점 및 추진계획을 파악하고자 한다. 의류기업은 제품특성으로 인한 기업특성의 차이가 크게 나타나므로 CRM 도입현황 조사 시 업종을 고려하여 도입업체의 사례를 심층비교, 분석하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구문제

국내 의류업체의 CRM 도입현황 조사를 위해, 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 의류업체 CRM 개념 및 효과는 무엇이며, 업종별 차이는 있는가?
- 연구문제 2. 의류업체 CRM의 전략은 무엇이며, 업종별 차이는 있는가?
- 연구문제 3. 의류업체 CRM의 시스템(데이터베이스 획득, 고객분류 및 분석저장시스템, 고객유지방안)은 어떻게 운영되고 있는가?
- 연구문제 4. 의류업체 CRM 도입의 문제점 및 추진계획은 무엇인가?

2. 연구방법

본 연구에서는 CRM을 도입하고 있는 의류업체(여성복, 남성복, 아동복, 캐주얼)와 유통업체를 6개씩 선정하여 총 30개업체의 CRM 담당자를 대상으로 2003년 12월 5일부터 2004년 3월 6일까지 일대일 개별면접을 실시하였다. 면접조사과정은 우선 조사대상자들에게 연구목적과 조사방법을 설명하고, 조사내용에 대한 반구조화된 설문지에 따라 40분간 진행되었고, 모든 내용은 녹취한 후 응답내용은 자료분석을 위해 문항별로 정리하였다. 자료분석에는 녹취내용을 키워드를 중심으로 공통점과 차이점을 분석하였고, 기술통계(n, %)의 정량적인 분석방법을 병행하여 사용하였다. 조사내용은 CRM 개념, 효과, 전략, 시스템, 문제점 및 계획이 포함되었고, 추가질문을 통해 의견을 자유롭게 기술하도록 하였다.

CRM 개념에 대한 중요도를 조사하기 위해, 4개의 주요 개념으로 나타난 '지속적인 고객관계관리', '고객세분화에 따른 우수고객대우', '효율적인 고객관리', '개별화서비스를 통한 고객편의제공'(고은주 외, 2005; 정인희, 김순철, 2003; Peppers & Rogers, 2004 등)에 대한 정의를 제시하고 중요 순위를 1위(4점)에서 4위(1점)로 측정하였으며, 우선 순위에 대한 이유를 주관식으로 질문하였다. CRM 효과도 같은 방법으로 '수익성 증대', '고객과의 친밀감 증대', '재구매로의 연결', '고객에 대한 DB 확보'의 중요도를 측정하였다(고은주 외, 2004; "세정과 미래", 2004; 장지철, 2002; 함준석, 2004; Peppers & Rogers, 2004; Seybold, 1998; Walter, 1999).

CRM 전략을 조사하기 위해, 마케팅믹스로 구분하여 주관식으로 측정하고 빈도분석과 내용분석을 실시하였다. 또한, CRM의 주요 개념 중 '효율적인 고객관리'는 CRM 실행전략으로 '정보제공서비스', '가격혜택서비스', '관계개선서비스', '이벤트서비스'(고은주 외, 2004; 정인희, 김순철, 2003; Peppers & Rogers, 2004 등)에 대한 실행수준, 중요도, 효과를 측정하기 위해 0%(전혀 실행하지 않는다)에서 100(모두 실행한다)으로 20단위씩 %점수로 척도화하였다.

CRM 시스템으로, 고객분류체계, 데이터베이스 획득 및 분석방법, 유지방안을 주관식으로 측정하였고, CRM의 문제점 및 추진계획도 주관식으로 측정하였다.

CRM 담당자들의 소속부서는 CRM팀, 마케팅기획팀, 고객관리팀, 카드사업부, 사이버팀이었으며, 직급은 대리, 과장, 차장이었다. 조사대상 기업의 브랜드 개요는 연구결과에 대한 브랜드 인식이 용이하여 본문에서는 제외하였다.

IV. 연구결과

1. CRM 개념 및 효과

CRM의 4가지 주요 개념인 '지속적인 고객관계관리(A)', '고객세분화에 따른 우수고객대우(B)', '효율적인 고객관리(C)', '개별화서비스를 통한 고객편의 제공(D)'의 중요도를 조사한 결과, 업종별 평균값은 <표 2>와 같다. 전체적으로 보면, '고객세분화에 따른 우수고객대우'에 대한 중요도가 가장 높게 나타났으며($m=3.01$), 이는 정인희, 김순철(2003)의 연구에서 소비자가 생각하는 CRM의 중요한 개념이 '우수

고객대우'로 나타난 것처럼 기업에서도 가장 중요하게 생각하고 있는 개념으로 나타났다. 업종별로 CRM의 중요도를 비교해 보면 다소 차이가 있는데, 이는 업종별 대상제품과 대상소비자의 특성이 달라 이에 적합한 CRM 전략이 필요함을 알 수 있다. 남성복은 '지속적인 고객관계관리($m=3.75$)'를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 이는 트렌드에 큰 영향을 받지 않는 남성복의 특성상 장기적인 고객관리개념이 타 복종보다 중요하기 때문인 것으로 사료된다. 유아동복의 경우에는 '고객관리제도($m=3.42$)'를 가장 중요한 개념으로 인식하고 있는데, 이는 타겟 고객의 연령이 제한되어 있어 교차판매를 통한 수익성이 중요하기 때문인 것으로 사료된다. CRM 개념에 대한 중요도를 면접한 결과, 대표적인 세부내용은 다음과 같다.

"CRM의 가장 중요한 요인인 고객만족을 위해 질 높은 서비스와 가치만족으로 고객에 대한 지속적인 관심과 관심을 표현하기 위한 방법모색이 중요합니다." [A: 업체10] "CRM은 선택이랑 집중이 중요한데, 우수고객들을 차별적인 관리를 하는 거죠." [B: 업체8, 18, 19, 24, 26-28] ".....마일리지 프로그램을 활용하여 고객관리를 효율적으로 하는 것이죠." [C: 업체13] "쇼핑이나 AIS 등 고객들이 편리하게 개별화서비스 방법을 끊임없이 모색하고 있죠." [D: 업체25]

또한, CRM의 4가지 효과는 '수익성 증대(E)', '고객과의 친밀감 증대(F)', '재구매로의 연결(G)', '고객에 대한 DB 확보(H)'에 대한 중요도를 조사한 결과 <표 1>, '재구매로의 연결'에 대한 중요도가 가장 높게 나타났다($m=2.89$). 이는 CRM 성숙단계에 있는 타산업에서 수익성 증대를 가장 큰 기대효과로 평가하고 있는 것에 비해, 아직은 CRM 도입 초기단계에 있는 의류업체들이 단기적인 CRM 기대효과에 대해 중요하게 인식하고 있기 때문인 것으로 사료된다. 유아동복의 경우 '고객에 대한 DB 확보'가 가장 중요한 것으로 나타났는데, 이는 타겟 고객과의 관계지속 기간이 한정되어 있어, 고객 DB 확보를 통한 효율적인 고객관리가 가장 필요한 전략이기 때문인 것으로 사료된다. 또한, 캐주얼은 '고객과의 친밀감 증대'가 가장 중요한 항목으로 나타났는데 이는 캐주얼 의류의 편안함과 감성을 추구하는 고객의 특성을 잘 반영한 것으로 사료된다. CRM 효과에 대한 중요도를 면접한 결과, 대표적인 세부내용은 다음과 같다.

“.....고객들을 지속적으로 관리하면 수익성이 증대된다고 봐요.” [E: 업체1, 8, 13] “.....대개 한번 고객으로 등록이 되면 재구매로 연결되는 고객들이 60~70% 정도 되기 때문에 고객과의 친밀감을 유지하는 것이 크다고 봐요.” [F: 업체2, 4, 6, 10, 24, 25, 27] “.....지속적으로 행사 안내라든지 세일정보를 제공하여 재구매로 연결되었습니다.” [G: 업체14, 15, 17, 22, 28] “.....판매사원들이 중요한데 나름대로 고객정보를 관리하고 DB화하여 관리하는 것이 중요하죠. 고객들은 본사에서 관리하는 것보다 매장에서 직접 관리하는 걸 더 좋아하죠.” [H: 대상3, 19]

2. CRM 전략

CRM 전략을 마케팅믹스로 구분하여 주관식으로 질문한 결과, 업종별로 전략활용이 다른 것으로 나타났으며, 촉진전략이 가장 다양하게 적용되고 있었다(표 2). 이는 장기적인 관점의 CRM 전략보다는 단기적인 매출증대를 기대하는 촉진전략 중심으로 전개되고 있는 것으로 볼 때 의류기업의 CRM 단계가 초

<표 1> CRM 개념 및 효과

구분	항목	남성복	여성복	유아동복	캐주얼	유통업체	전체 평균
CRM 개념*	지속적인 고객관계관리[A]	3.75	2.34	2.50	3.42	2.75	2.95
	고객세분화에 따른 우수고객대우[B]	2.84	3.50	1.75	3.59	3.38	3.01
	효율적인 고객관리[C]	2.09	2.84	3.42	1.59	2.13	2.41
CRM 효과*	개별화서비스 통한 고객편의제공[D]	1.34	1.00	2.34	1.42	1.75	1.57
	수익성 증대[E]	2.63	2.59	1.34	2.67	3.17	2.48
	고객과의 친밀감 증대[F]	2.23	1.25	2.67	3.00	1.92	2.21
	재구매로의 연결[G]	2.75	3.19	2.34	2.50	3.67	2.89
	고객에 대한 DB 확보[H]	2.00	2.49	3.67	2.17	1.25	2.32

*개념과 효과에 대한 중요도: 1점(4순위), 2점(3순위), 3점(2순위), 4점(1순위)

<표 2> CRM 전략

(n=30)

구분	CRM 전략	남성복 n(%)	여성복 n(%)	유아동복 n(%)	캐주얼 n(%)	유통업체 n(%)	총 업체 n(%)
상품 전략	고객자료 분석을 통한 맞춤형기획[I] (인구통계학적, 직업군별, LTV, 지역 등)	1(16.67)	1(16.67)	1(16.67)	1(16.67)	0(0)	4(13.33)
	수요예측	1(16.67)	0(0)	0(0)	0(0)	1(16.67)	2(6.67)
	시즌별 분석[J]	0(0)	1(16.67)	0(0)	0(0)	0(0)	1(3.33)
	다양한 제품전개[K]	0(0)	0(0)	3(50.01)	1(16.67)	1(16.67)	5(16.67)
가격 전략	우수고객 보상제도(상품권, 가격할인)[L]	1(16.67)	0(0)	2(33.34)	2(33.34)	1(16.67)	6(20.0)
	전체 가격할인정책[M]	2(33.34)	0(0)	0(0)	0(0)	2(33.34)	4(13.33)
	다양한 가격대 배치[N]	0(0)	0(0)	1(16.67)	0(0)	0(0)	1(3.33)
유통 전략	지역화전략(VMD 구성 등)[O]	2(33.34)	2(33.34)	0(0)	0(0)	0(0)	4(13.33)
	채널 확장(온라인, 카탈로그 등)[P]	0(0)	0(0)	1(16.67)	1(16.67)	1(16.67)	3(10)
	매장택배서비스	1(16.67)	0(0)	0(0)	1(16.67)	0(0)	2(6.67)
	자체물류센터 운영	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	1(16.67)	1(3.33)
촉진 전략	정보제공서비스(우편, 이메일, 전화, 문자메시지 등)[Q]	2(33.34)	1(16.67)	1(16.67)	1(16.67)	2(33.34)	7(23.34)
	쿠폰, 마일리지적립[R]	0(0)	1(16.67)	2(33.34)	0(0)	1(16.67)	4(13.33)
	신상품 출시 시 상품권/우대권 발송[S]	1(16.67)	1(25)	0(0)	0(0)	0(0)	2(6.67)
	연하장, 기념일 관리	1(16.67)	0(0)	1(16.67)	0(0)	0(0)	2(6.67)
	사은품	0(0)	1(16.67)	1(16.67)	1(16.67)	0(0)	3(10.0)
	이벤트 초청행사(패션쇼, 문화이벤트, VIP 고객초대전)	1(16.67)	1(16.67)	0(0)	0(0)	2(33.34)	4(13.33)
공동 프로모션(광고, PPL 등)	1(16.67)	2(33.34)	1(16.67)	0(0)	0(0)	4(13.33)	

*복수응답문항

기단계임을 알 수 있었다.

첫째, 상품전략에서는 유통업체를 제외한 모든 복종에서 ‘고객자료분석을 통한 맞춤기획(I)’을 도입한 업체가 있었으며, 이는 CRM의 주요 개념인 개별화서비스를 적용하고 있음을 알 수 있다. 또한, 유아동복의 경우, ‘다양한 상품전개(K)’를 타 업종에 비해 많이 도입하고 있었으며, 여성복에서만 ‘시즌별 분석(J)’을 도입하는 것으로 나타나 시즌이 중요한 여성복의 특성을 알 수 있었다. 대표적인 면접세부 내용은 다음과 같다.

“인구통계학적, 직업군별, LTV 등으로 고객분류를 했을 때, 상품기획단계에서부터 상품군별 특성부터 고객들의 구매지향성을 봐서 맞춤기획을 하는 편입니다.” [I: 업체4, 9, 13, 20]
 “4개 시즌을 기획할 때, 등급 A, B, C가 있는데...A, B쪽으로 포커스를 맞추죠. 시즌별 분석을 하죠.” [J: 대상7] “...제품이 다양하게 전개되고 있죠.” [K: 업체14, 17, 18, 24].

둘째, 가격전략에서는 ‘상품권이나 가격할인을 통한 우수고객 보상제도(L)’를 가장 많이 도입하는 것으로 나타났고, 남성복 및 유통업체에서 ‘전체 가격할인정책(M)’을 도입하는 것으로 나타났다. 이는 직영점 중심의 유통경로를 가진 남성복업체와 유통업체의 특성으로 가격할인전략을 유연하게 적용시킬 수 있기 때문이다. 유아동복의 경우 ‘다양한 가격대 배치(N)’를 하고 있었는데, 이는 유아동복의 특성상 최대한 다양한 고객의 니즈를 충족시켜 매출을 증대시키기 위한 전략과도 일관성 있는 것으로 나타났다. 대표적인 세부면접내용은 다음과 같다.

“세일이 없는데...우수고객에게 상품권을 줄 예정이죠.” [L: 업체1, 13, 19, 24, 25] “고객세분화에 따른 가격전략은

없고 전체고객을 대상으로 가격할인을 하고 있고.” [M: 업체3, 4, 17] “상품이 다양하게 전개되는 만큼 가격대도 다양해서 최대한 선택의 폭을 넓히는 거죠.” [N: 업체14]

셋째, 유통전략에서는 ‘VMD 구성을 달리하는 지역화전략(O)’을 가장 많이 도입하는 것으로 나타났는데, 응답업체는 모두 남성복과 여성복업체로 구성되었다. 남성복, 여성복의 경우 타 복종과 비교하여 지역별 타겟 소비자의 특성의 차이가 커서 VMD에 대한 지역화전략이 중요한 것으로 사료된다. 또한, ‘온라인이나 카탈로그로의 유통채널 확장(P)’은 유아동복, 캐주얼, 유통업체의 다양화전략을 나타내고 있다. 대표적인 세부면접내용은 다음과 같다.

“지역화전략 이라든지, ...매장의 VMD도 지역의 특성에 맞게 구성하고 있죠.” [O: 업체3, 4, 7, 9] “인터넷 쇼핑볼로 채널을 확장 했죠.” [P: 업체18]

넷째, 촉진전략에서는 ‘정보제공서비스(Q)’가 가장 많이 도입되고 있었으며, ‘쿠폰 및 마일리지 적립(R)’, ‘이벤트행사(S)’, 및 ‘공동프로모션(T)’이 다음으로 많이 도입되고 있었다. 대표적인 세부 면접내용은 다음과 같다.

“로얄고객들에게 매장에서는 문자 메시지 발송해요.” [Q: 업체2, 13] “우수고객들만을 위해서 따로 쿠폰도 주고...” [R: 업체8, 26] “신상품이 나오면 우수고객 대상으로 상품권이나 우대권을 발송해요.” [S: 대상2, 24]

또한, CRM의 주요 개념이며 실행전략인 ‘고객관리’의 실행수준, 중요도, 효과를 조사한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 고객관리의 실행수준, 중요도, 효과

(n=28)

서비스 분류	구 분	남성복	여성복	아동복	캐주얼	유통업체	전체업체
정보제공서비스	실행수준*	66.65	42.50	48.34	78.33	70.00	61.16
	중 요 도*	73.35	47.50	58.34	88.33	70.00	67.50
	효 과*	50.00	32.50	48.34	65.00	57.50	50.67
가격혜택서비스	실행수준	51.65	45.00	38.34	41.67	85.00	52.33
	중 요 도	56.65	55.00	63.34	51.67	85.00	62.33
	효 과	55.00	40.00	47.17	53.34	87.50	56.60
관계개선서비스	실행수준	56.65	40.00	66.67	63.34	67.50	58.83
	중 요 도	70.00	42.50	70.00	86.67	62.50	66.33
	효 과	46.65	25.00	56.67	65.00	52.50	49.16
이벤트서비스	실행수준	43.35	40.00	60.00	75.00	75.00	58.67
	중 요 도	45.00	50.00	71.67	75.00	70.00	62.33
	효 과	56.65	40.00	61.67	70.00	67.50	59.16

*실행수준, 중요도, 효과: 0%(전혀 실행하지 않는다), 100%(모두 실행한다)

고객관리의 실행수준을 업종별로 살펴보면, 남성복은 실행수준(66.65%)과 중요도(73.35%)에서 정보제공서비스가 가장 높은 값을 나타냈고, 효과(56.65%)는 이벤트서비스가 가장 높게 나타났다. 여성복의 경우에는 실행수준(45%)과 중요도(55%), 효과(40%) 모두에서 가격혜택서비스가 가장 높게 나타났다. 아동복의 경우, 실행수준(73.33%)은 관계개선서비스가 가장 높은 값을 나타냈고, 중요도(71.67%)와 효과(61.67%)에서 이벤트서비스가 가장 높게 나타났다. 캐주얼에서는 실행수준(78.33%), 중요도(88.33%)는 정보제공서비스가 가장 높게 나타났고 효과(70%)는 관계개선서비스가 가장 높게 나타났다. 유통업체는 실행수준(85%), 중요도(85%), 효과(87.5%) 모두 가격혜택서비스가 가장 높은 값을 나타냈다. 각 서비스의 수준의 업종별 최고값을 보면, 정보제공서비스의 실행수준은 캐주얼이 78.33%로 가장 높았고, 중요도는 캐주얼이 88.33%로 나타났다. 효과에서도 캐주얼이 65%로 가장 높게 나타났다. 가격혜택서비스의 경우에는 유통업체가 실행수준, 중요도, 효과 모든 측면에서 85%, 85%, 87.5%로 각각 최고치로 나타났다. 관계개선서비스의 경우에는 실행수준에서는 유통업체가 67.5%로 가장 높게 나타났고, 중요도와 효과에서는 캐주얼이 각각 86.67%, 65%로 가장 높은 값으로 나타났다. 이벤트 서비스의 경우, 실행수준, 중요도, 효과 모든 측면에서 캐주얼이 가장 높은 값을 나타냈다.

3. CRM 시스템

고객데이터베이스 획득, 고객분류 및 분석저장시스템과 고객유지방안을 분석한 결과, 우선 DB 획득 방법으로는 POS 또는 web-POS를 이용하는 경우가 14개 업체(46.68%)로 가장 많이 나타났고, 그 밖에 매장고객카드, 홈페이지, 자체서버, 이벤트, 콜센터를 통해 DB를 획득하는 것으로 나타났다. 특히, 고객DB의 업데이트 방법은 POS로 자동업데이트 하는 방법이 7개 업체(23.34%)로 가장 많이 사용되었고, 고객등급평가 방법이 4개 업체(13.33%)로 많이 사용되었다. 그 밖에 콜센터, 사은품, 이벤트를 통한 방법이 있었다. 업데이트 시기는 1년에 1회, 1달에 1회가 각각 4개 업체(13.33%)로 나타났고, 그 밖에 6개월에 1회, 설문시점/이벤트, 상·하반기로 나누어 1년에 2회, 1년에 3회 등 업데이트 시기도 다양하게 나타났다. 복종별 의류업체 및 유통업체의 DB 획득방법, 고객

분류기준, 업데이트 방법 및 시기에서의 큰 차이점은 없는 것으로 나타났다.

고객분류기준으로는 RFM이 23개 업체(76.67%)로 가장 많이 활용되었고, 자체기준, 인구통계학적 순으로 나타났다. 그 밖의 기준으로 마이닝, 충성도 프로그램, 사이트참여율과 방문시간, 점원의 판단, 지역분류가 활용되고 있었다. 각 업체별로 고객분류와 분석저장시스템의 명명을 달리하는 것으로 나타났다. 남성복의 경우 6개 업체 모두 다른 명명을 사용하였고, 대표적으로 우수/준우수/일반/가망, Loyal/VIP/우수/일반/휴면 등으로 2-5집단으로 분류되었으며, 분석저장시스템으로는 DW, OLAP, MSTR, POS, easy-base, Oracle DB, ROLAP, MOLAP, MINING을 사용하고 있었다. 여성복의 경우 일반/우수/최우수, 최우수/VIP/일반 등 3그룹으로 분류하고, 분석저장시스템으로는 IBM, DB 툴은 윈도우, 웹 기반의 자바와 자체개발 시스템을 사용하고 있었다. 아동복의 경우 대부분 2-3개의 집단으로 고객을 분류하였고, 분석저장시스템으로는 ERP와 자체개발시스템을 사용하고 있었다. 캐주얼의 경우, 각각 2, 5, 6개의 집단으로 고객을 분류하였고, 분석저장시스템으로는 Oracle, SAS, OLAP, SQL 등을 사용하고 있었다. 유통업체의 경우, 각각 2, 4, 5개의 집단으로 고객을 분류하고, 분석저장시스템은 OLAP, SQL, MINING, NCR, TERA를 이용하고 있었다.

고객유지방안으로 공동마케팅을 활용하는 것으로 나타났는데, 이벤트를 통한 제휴(n=7, 23.34%)가 가장 많이 나타났고, 카드사를 통한 제휴(n=6, 20%), 무료보험/사진촬영권/게임업체/외식업체/공연/영화 등과의 제휴(n=6, 20%)도 다음으로 많이 나타났다. 그 외에 자사 내 브랜드, 이동통신사, 화장품업체, 백화점, 정유회사, 잡지사 등으로 나타났다. 고객정보에 대한 공유사례로 자사 내 브랜드와의 고객정보를 공유하고 있는 업체(n=7, 23.34%)가 있었으며, 자사 내 브랜드의 일부, 타겟이 비슷한 브랜드와 정보를 공유(n=3, 10%)하는 것으로 나타났다.

4. CRM 도입의 문제점 및 추진계획

CRM 도입 시 문제점 및 추진계획에 대한 결과는 다음과 같다. CRM 적용의 문제점은 투자대비 효과에 대한 ROI 측정이 불가능하다(T; n=7, 23.34%)는 것과 고객중심의 CRM 인식에 대한 전직원의 공감대

형성의 부족(U; n=6, 20%)이 가장 많이 지적되었다. 따라서 정확한 CRM에 대한 개념, 전략 및 효과에 대한 정확한 정보교육이 필요하며, 특히, 신경영전략과 정보시스템 도입 시 중요 요인으로 제시되고 있는 조직구성원의 도입의지가 성공요인이자 문제점으로 제시되었다. 그 밖에도 CRM 활용지식의 부족(V), 고객정보의 클린징/업데이트 문제(W), 인적자원 부족, 시행착오, 시스템 중심의 CRM 접근, 채널별 고객응대서비스 불일치 등의 문제점이 있었다. 대표적인 세부면접내용은 다음과 같다.

“고객을 대상으로 ROI 효과를 내는 것이 쉽지가 않고 투자 비용에 따른 효용성이 검증되지 않은데다 실질적으로 매출 증대로 이어질지는 미지수이죠.” [T: 업체1, 12, 19, 20, 23, 25, 28] “이제는 고객 중심으로 많이 바뀌어야 하는데 아직도 제품 중심에서 회사의 전임직원들이 벗어나지 못하고 있어요. 회사 내에서 CRM이 자리를 잡아야 한다는 공감대 형성도 어려운 부분이죠.” [U: 업체1-4, 7, 9] “CRM에 대해서 관심은 있지만 어떻게 활용을 해야 하는지 어렵죠.” [V: 업체4, 8, 9, 16, 17, 20, 27-29] “전자상에 공유하고 있지 않은 숨은 고령고객이 의외로 많습니다. 온라인과 오프라인이 통합이 잘 되어 있지 않아서 고객의 정보를 공유하고 업데이트 하는데 많은 어려움이 발생합니다.” [W: 업체10, 13, 18, 20, 27-29].

향후 추진계획으로는 세분집단별 차별화서비스(X; n=5, 16.67%), 자사 내 CRM 통합운영(Y; n=4, 13.33%), 온오프라인 데이터통합(Z; n=3, 10%)이 가장 많이 나타났고, 이는 CRM 초기단계를 지나 고객 DB를 활용, 고객을 세분화하여 개별화된 서비스를 제공함으로써 수익성을 증대할 수 있는 CRM 성장단계로 진입하기 위한 계획으로 사료된다. 그 외 신규고객 확보 및 DB 확충, OLAP/캠페인 매니지먼트/마이닝시스템 도입, CRM 조직 분리운영 및 인프라측면의 재정비, CRM 필요성에 대한 제고가 나타났고, 전사적 차원에서 교육, KPI 시스템 등의 전사적 확대 및 재정비, CRM 투자비용 증대, 고객정보클린징을 통한 우수정보 획득, 고객정보사레분석, 내부인력양성, 고객정보사레분석을 통한 제품생산에 반영, 고객평가관련 지표개발, 고객관리모델에 대해 구체적인 제시, 슬립화로 나타났다. 대표적인 세부내용은 다음과 같다.

“유통망별 브랜드 차별화와 브랜드 라인 확장 등 대상고객층이 확대됨에 따라 각 시장별, 브랜드 별, 타겟별 고객층을 세분화하고 그에 따른 마케팅기법과 시스템을 구축해 나갈 계획입니다.” [X: 업체4, 17, 18, 23, 28] “전체 그룹차원에서 CRM을 통합운영하고 브랜드별 카드 사용을 패밀리 개념으

로 바꿔갈 계획입니다.” [Y: 업체2, 4, 13, 27] “온라인과 오프라인을 통합하는 거죠 백화점 내 브랜드는 통합이 안되는데 통합작업을 하려고 해요.” [AA: 업체2, 15, 22].

V. 결 론

본 연구의 목적은 국내 의류업체의 CRM 도입현황 조사를 통해 복종별 CRM 개념과 전략의 차이를 분석하고, CRM 시스템, 문제점 및 추진계획을 분석하였다. 연구의 결과를 종합적으로 분석하면 다음과 같은 결론을 제시할 수 있다. 첫째, CRM의 주요 개념(지속적인 고객관계관리, 우수고객대우, 효율적인 고객관리, 개별화서비스를 통한 고객편의제공)에 대한 중요도를 조사한 결과, ‘고객세분화에 따른 우수고객대우’에 대한 중요도가 가장 높게 나타났으며, CRM의 중요도에 업종별 차이가 있었는데, 이는 업종별 대상제품과 대상소비자의 특성이 다르므로 업종별 적합한 CRM 전략이 필요할 것으로 사료된다. 남성복과 유아동복은 유행에 크게 영향을 받지 않는 복종의 특성상 장기적인 고객관리개념으로 각각 ‘지속적인 고객관계관리’와 ‘효율적인 고객관리’로 CRM 개념의 중요도를 인식하였고, 반면 여성복과 캐주얼, 유통업체는 CRM을 단기적인 수익성을 고려한 ‘우수고객대우’라고 인식하는 것으로 나타났다. CRM의 주요 효과(수익성 증대, 고객과의 친밀감 증대, 재구매로의 연결, 고객에 대한 DB 확보)에 대한 중요도를 조사한 결과 ‘재구매로의 연결’에 대한 중요도가 가장 높게 나타났다. 이는 CRM 도입 초기단계에 있는 의류업체들이 단기적인 기대효과에 대해 중요하게 인식하고 있기 때문인 것으로 사료된다. 반면, 캐주얼은 ‘고객과의 친밀감 증대’, 유아동복에서 ‘고객에 대한 DB 확보’를 중요 효과로 나타난 것은 복종별로 타겟고객의 특성을 잘 반영한 결과로 사료된다.

둘째, 마케팅믹스전략에 따른 CRM 전략은 업종별로 전략활용이 다른 것으로 나타났으나, 업종에 구분 없이 전체적으로 촉진전략이 가장 다양하게 적용되고 있었다. 이는 단기적인 매출 증대를 위한 촉진전략 중심의 초기단계 CRM 전략을 적용하고 있는 것으로 사료된다. 구체적으로 살펴보면, 상품전략은 다양한 제품전개, 가격전략은 상품권이나 가격할인이 가장 많았고, 유통전략은 VMD 구성을 달리하는 등의 지역화전략, 촉진전략에서는 카탈로그, 우편, 이메일, 전화, 문자메시지 발송이 가장 많이 도입되고 있었다. 향후 의

류업체에서 실행빈도가 높은 CRM 전략을 중심으로 소비자의 요구를 만족시킬 수 있는 복종별, 기업특성별 구체적인 CRM 전략개발이 필요할 것으로 사료된다. 또한, CRM 주요 개념이며 실행전략인 고객관리(정보제공서비스, 가격해택서비스, 관계개선서비스, 이벤트 서비스)의 실행수준과 중요도는 정보제공서비스에서 가장 높게 나타났고, 효과는 이벤트서비스가 가장 높게 나타났다. 즉, 고객관리의 가장 기초적인 서비스는 정보서비스이며, 가장 즉각적이고 효과적인 전략은 이벤트서비스임을 알 수 있었다.

셋째, CRM 시스템(고객 DB 획득, 고객분류/분석 저장시스템, 고객유지방안)에 대해 분석한 결과, 고객DB 획득에서는 고객분류 그리고 분석저장에 이르기까지 대부분 POS/web POS를 활용하고 있었으며, 획득된 고객데이터는 RFM 방식을 활용하여 고객을 분류하고, 고객집단별 CRM 전략을 적용하고 있었다. DB의 분석/저장시스템은 자체 또는 외주개발로 나타났고, 고객유지 방안으로 이벤트와 카드사를 통한 공동마케팅과 자사 내 브랜드 정보를 공유하는 것으로 나타났다.

넷째, CRM 도입의 문제점은 CRM 도입 초기단계에 나타나는 고객중심의 패러다임전환의 필요성, CRM의 정확한 이해부족과 투자대비효과(ROI) 측정도구 부재로 조사되었다. 향후 CRM의 성공적인 도입, 적용을 위해 활발한 사내교육을 통한 정확한 CRM 인식향상과 투자효과를 측정할 수 있는 시스템개발에 대한 필요성을 제시하였다. 향후 추진계획으로는 세분집단별 차별화서비스, 자사 내 CRM 통합운영, 온오프라인 데이터 통합이 가장 많이 나타났는데, 이는 CRM 초기단계의 고객 DB 확보나 시스템개발차원의 인프라 확보 차원이 아닌 DB를 활용한 세분화 및 차별화전략과 시스템통합운영관점의 CRM 전략활용에 계획으로 향후 CRM 성장단계로 진입하기 위한 계획으로 사료된다.

급변하는 패션산업환경에서 경쟁력 확보를 위해, 대부분의 의류업체들은 타겟 소비자들의 수요를 정확히 분석하여 경쟁사와 차별화된 전략으로서 CRM의 중요성은 절실히 인식하고 있다. 하지만, 아직 대부분의 의류업체들이 CRM 도입 초기단계로서, 성공적인 CRM 전략에 대한 구체적인 적용방안과 사례에 대한 정보가 부족한 시점에서, 본 연구는 CRM의 도입현황을 업종별로 비교하여 제시함으로써 CRM 도입을 고려하고 있는 의류업체에 필요한 의사결정정보를 제공하였다. 후속연구에서는 CRM 도입단계별

의류업체를 선정하여, 단계별 CRM 도입전략과 문제점, 성공적인 도입방안 등을 심층적으로 분석하는 사례연구가 필요할 것으로 사료되며, CRM 도입이 활발히 진행되어 도입업체 수가 많은 경우 본 연구에서 제시한 업종별 CRM 전략을 연구모델로 구축, 가설 검증연구도 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 고은주, 권준희, 윤선영. (2005). 라이프스타일에 따른 고객 세분화 및 e-CRM 전략제안. *한국의류학회지*, 29(6), 847-858.
- 고은주, 조오순. (2002). 인터넷 패션산업의 환경분석 및 향후 연구방향에 대한 제언. *마케팅과학연구*, 9, 203-218.
- 고은주, 김정원. (2003). 국내 유아복업체의 CRM 도입사례 연구. *한국의류학회 추계학술대회 발표, 대전*.
- 공영 DBM, CRM 불황속 매출 약 2배 기염. (2004, 10. 1). *전자신문*. 자료검색일 2004, 10. 30, 자료출처 <http://www.etnews.co.kr>
- 김문호. (2004, 10. 15). 전문가 진단: 지식경영 성공조건. *매경 이코노미*, 1276, 30.
- 김승하, 김영걸. (2003, 10). 정보 서비스 품질이 고객 로열티에 미치는 영향에 관한 연구: 고객관계관리 관점. *한국경영정보학회 춘계학술대회 발표, 서울*.
- 김은정, 이선재. (2001). 의류점포의 대고객 관계마케팅에 관한 연구-백화점을 중심으로-. *한국의류학회지*, 25(6), 1079-1090.
- 김영철. (2002). CRM의 주요 성공요인-분석 CRM 시스템을 중심으로-. 연세대학교 정보대학원 석사학위 논문.
- 김재문. (2000). e-business 모델에 적합한 e-CRM 구축 실행 가이드 서울: 거름.
- 김재문. (2000, 7. 19). e-business 모델에 적합한 e-CRM. *LG 주간경제*, p. 28-39.
- 김재문. (2000, 8. 30). CRM 모든 기업에 다 필요한가. *LG 주간경제*, p. 41-47.
- 김준섭. (2002). 모바일 CRM의 성과요인분석에 대한 연구. 국민대학교 대학원 석사학위 논문.
- 남경두. (2000). 새로운 패션마케팅 도구로서의 인터넷 패션 상품과 인터넷마케팅. *패션마케팅연구회*, 3-17.
- 노영성. (2002). CRM 실행의 성공요인에 관한 연구. *인터넷비즈니스 연구*, 3(2), 125-150.
- 류분배, 장남식. (1999). 21C 디지털 경제를 대비한 정보화 전략/Data Mining: 의류판매자료의 실증적 분석을 통한 연관관계 발견. *한국경영정보학회 춘계학술대회*, 351-360.
- 비티엘글로벌 보고서, CRM 최신 트렌드 및 도입 전략. (2001, 1. 8). *필커뮤니케이션즈*. 자료검색일 2005, 3. 20, 자료출처 <http://phil.co.kr>

- 오정숙. (2001). 국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점. *KISDI IT FOCUS*, 6월호, 34-46.
- 이승희, 이병화. (2003). 디자이너 브랜드 샵마스터의 CRM에 관한 연구. *한국의류학회지*, 27(2), 239-250.
- 이유순. (2002). 데이터마케팅을 이용한 CRM 사례연구-A 패션산업을 중심으로-. *한국 패션비즈니스학회지*, 6(5), 136-150.
- 이현수, 이유진, 서영호. (2003). 고객 파트너십이 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구-관계시스템과 신뢰의 역할-. *품질경영학회지*, 32(1), 21-39.
- 장지철. (2002). 통합 CRM 구축 및 활용전략-금융 산업을 중심으로-. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 정인희, 김순철. (2003). 패션기업의 CRM에 대한 고객 반응 연구. *한국의류학회지*, 27(9/10), 1060-1071.
- 최정환, 이유재. (2001). *죽은 CRM, 살아있는 CRM*. 서울: 한언.
- 함준석. (2004). *AHP 기법을 이용한 CRM 도입의 성공요인분석-백화점 업종을 중심으로-*. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 패션 CRM 페어 19일 개최. (2004, 2. 23). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2005, 3. 20, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>
- 세정과 미래, 업계 첫 CRM 가동. (2004, 2. 23). *어패럴뉴스*. 자료검색일 2005, 2. 21, 자료출처 <http://www.apparelnews.co.kr>
- Levitt, T. (1983). *Relationship Management: The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.