

e-비즈니스(Business) 시대의 유통업 CRM
(Customer Relationship Management) 전략 강화 방안

김 성 수(협성대학교 유통경영과 겸임교수)

e-비즈니스(Business) 시대의 유통업 CRM (Customer Relationship Management) 전략 강화 방안

김 성 수*

〈목 차〉

- | | |
|---------------------|--------------------|
| I. 서 론 | IV. 유통업의 CRM 추진 전략 |
| II. e-비즈니스 시대의 유통환경 | V. 정책 제언 및 결론 |
| III. 전자 상거래의 현황과 추세 | 참고문헌 |

I. 서 론

정보화(Information Technology) 시대의 급속한 진전은 컴퓨터 산업의 발달로 인해 인터넷(Internet) 사용인구가 폭발적으로 증가되면서 가상환경을 통한 e-비즈니스(e-Business)가 전 산업분야에 확산되고 있다.

종래까지 전통적인 소매유통의 상거래를 장악해 왔던 기존의 유통 업체는 새롭게 등장한 e-기업(e-corporation)들과의 치열한 경쟁 속에 있으며, 심지어 인터넷 쇼핑 영역에 대한 선점에 실패하고 후발업체로 전략한 실정이 되고 말았다. 이는 유통산업은 물론 전 산업분야에 전에 없었던 새로운 환경이 이미 도래되었음을 의미하며, 다시 말해 새로운 패러다임의 뉴비즈니스(New Business Model)가 디지털(Digital) 시대에 맞는 고객의 올바른 이해와 고객에 대한 철저한 대응 전략이 요구되고 있다.

아울러 e-비즈니스라 하면 인터넷이나 전자상거래 사업 뿐 아니라 기존의 오프 라인(off-line) 채널과 온 라인(on-line)의 결합을 통한 다양한 채널 믹스로 고객과의 관계구축이 이루어지고 있으며, e-경제체제가 전통경제를 앞지르고 있다는 것은 더욱 아니며 다만

* 협성대학교 유통경영과 겸임교수

전통경제 하에 디지털 경제시대가 도래하여 급속히 발전하고 있다는 점이다.

e-Biz 시대의 대표적 비즈니스 모델인 전자상거래(Electronic Commerce)의 시작은 1989년 미국방성 프로젝트 추진 시 처음 도입되었으며, 그 후 1993년 미연방정부가 조달 행정 업무를 전자화하고 전자상거래를 시작하면서 그 개념이 구체적으로 확산되기 시작하였다.

우리나라는 1996년 6월 데이콤에서 인터넷 쇼핑몰 인터파크(Interpark)와 유통 업체로는 롯데 백화점이 동 시기에 롯데 인터넷 백화점(lotte. shopping. co. kr)을 오픈하였으며 그 후 2000년 2월에 롯데 닷 컴(lotte. com)으로 발전시켰다.

최근 전자상거래 사업의 중심이 되는 B2C(Business to Consumer)와 B2B(Business to Business)시장의 성장추세는 조사 결과와 예측만으로는 상상할 수 없을 만큼 놀라게 성장하고 있다. 유통업체들은 인터넷 쇼핑몰 사업을 시류에 편승하는 것이 아니라 유통산업 성장의 핵심전략으로 수용해야 할 것이다. 과거 전통적 외형성장의 매출 실적에서 깨어나 이제는 e-리테일링(e-Retailing Management)에 역점을 두어 새로운 도약을 위한 기회로 삼아야 할 것이다.

더욱이 전자상거래의 확산은 종래의 마케팅 전략만으로는 디지털 시대에 복잡다양해진 소비자의 Needs에 부응할 수 없으며 e-Biz시대에 맞는 새로운 경영기법인 고객관계경영(CRM:Customer Relationship Management)을 도입해야 할 것이다.

이제껏 유통업체가 오프라인에 의한 성장에만 안주해 왔던 낡은 사고를 버리고, 새롭게 앞서가는 e-컴퍼니들과의 경쟁에서 유통산업만이 가진 특유의 장점 즉, 소비자를 잘 이해하는 서비스 기술 및 섬세함을 살려 다소 늦은 감은 있지만 소비자에게 다시 한번 직접 다가갈 수 있는 CRM 전략의 바람직한 구축 방안을 도출하여 새로운 자세로 다시 접근해야 할 것이다.

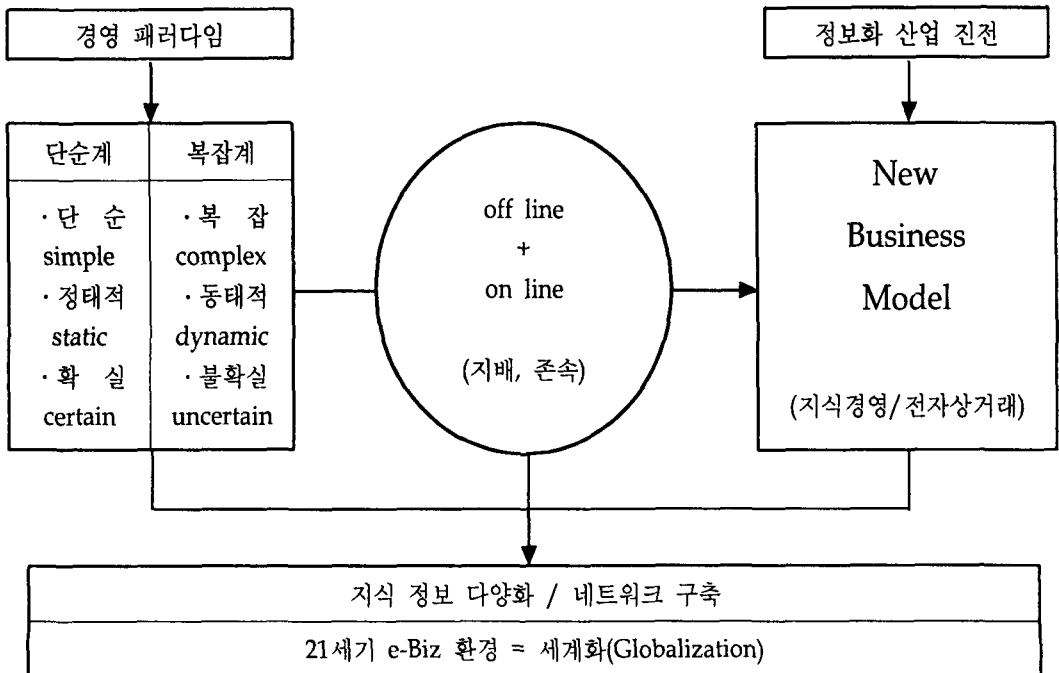
디지털 시대에 맞는 유통업의 경쟁력 제고를 위한 차별화 전략의 일환으로 관심이 고조되고 있는 CRM을 우리 유통산업의 체질에 맞게 접목하여 새로운 마케팅 강화 방안으로 제시하고자 한다.

II. e-비즈니스 시대의 유통 환경

1. 정보화와 경영 패러다임

21C 유통 산업은 인터넷과 전자상거래의 확산으로 인한 본격적인 e-리테일링(e-Retailing)시대를 맞고 있다. 정보화에 따른 경영 패러다임의 변화는 과거 전통적 기업의 단순했던 경영 패러다임은 이제 온라인 기업의 복잡한 경영 패러다임으로 변하고 있으며 특히 e-경제(Electronic Economy) 하의 유통환경은 지식경영과 전자상거래 시대에 따른 새로운 비즈니스 모델과 스피드(speed)한 경영을 더 한층 요구하고 있다. 또한, 인터넷을 통한 전자상거래의 국경 없는 네트워크(network)구축이 '96년 유통시장 개방이후 1차 유통 대변혁을 겪었던 외국계 가격파괴 할인점의 공세였다면, 2차 대변혁은 인터넷을 이용한 국내 사이버시장에 외국계 유통업 전자상거래 공세가 1차보다 더 큰 위협으로 국내유통시장에 다가오고 있다는 점이다.

〈그림 1〉 정보화와 경영 패러다임



세계적인 백화점 업체인 미국의 제이씨페니(JCpenney)가 2000년 10월 중에 진입, 12월부터 국내전자상거래 시장에 본격적으로 영업을 개시한다는 것이다. 제이씨페니 코리아 닷컴(JCpenneykorea.com)은 국내에 전자상거래 극대화를 위해 카다로그와 전시장을 설치할 계획이며, 무점포 판매로 국내에도 기반이 조성된 TV 홈쇼핑에도 참여할 의욕을 보이고 있다.

2. 정보화 시대의 유통환경

정보화 시대의 유통환경은 <표 1>에서 보다시피 재벌체제에서 전문회사로 소그룹화 되고 있으며, 팽창위주에서 수익성 전환을 통한 제 2구조조정을 요구하고 있다.

유통업의 환경변화 특징은 M&A 가속화, 외국계 할인점 부상, 업태 영역 파괴, 퓨전(Fusion) 유통, 외국계 사이버시장 진출 등 큰 변화 속에 있으며, 국내 경제 여건과 사회적 분위기는 양극화에 초점을 맞춰야 할 것이며, 불확실한 미래에 대한 대비책 수립을 시사하고 있다.

〈표 1〉 정보화 시대의 유통환경

<p style="text-align: center;">■ 국가 환경 ■</p> <ul style="list-style-type: none"> · 국민정부 후반기 국정수립 · 지식혁명 국가전략 · IT 산업 & 벤처 육성 · 신 빈부격차 문제 · 남북 경협 대처 	<p style="text-align: center;">■ 경제 환경 ■</p> <ul style="list-style-type: none"> · 신 경제 시대 · 지식 경영 도입 · 디지털 경제 · 세계화 & 네트워크 · 경기하강, 증시침체, 高유가
<p style="text-align: center;">■ 유통 환경 ■</p> <ul style="list-style-type: none"> · 재벌체제에서 소그룹 · 지식경영 전략도입 · 기업가 정신 · 팽창위주에서 수익성 전환 · 긴축 경영, 제 2 구조 조정 	<p style="text-align: center;">■ 개인 환경 ■</p> <ul style="list-style-type: none"> · 지식시대 학습혁명 · 창의적 인력요구 · 전문가 역량 구축 · 체질 개선과 강화

- 유통업의 환경변화 특징 : M&A 가속화, 외국계 할인점 부상, 업태간 영역 파괴, 퓨전 유통 추세, 대기업 과점화, 외국계 사이버시장 진출

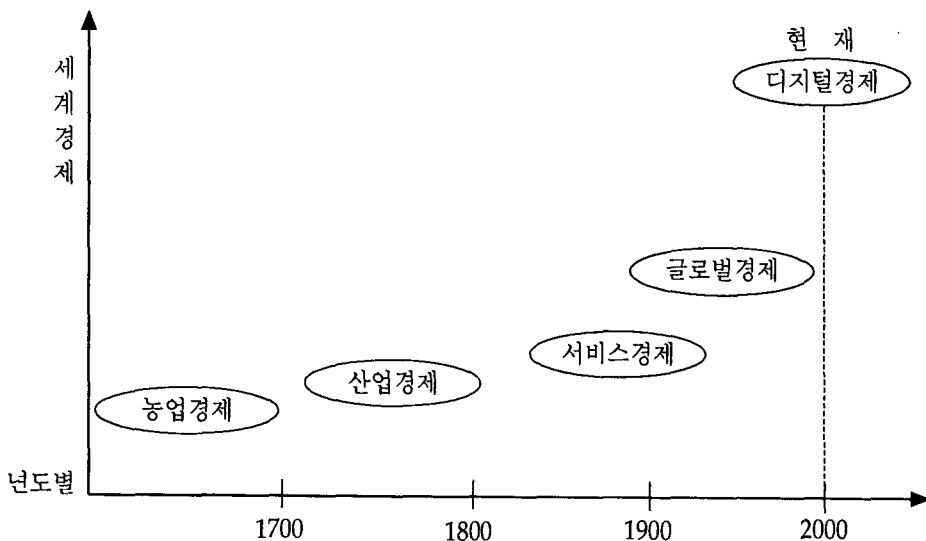
3. 디지털 환경과 신유통 경영전략

21C 디지털(Digital) 환경은 인터넷 사용자가 2000년 5월 현재 1,543만 명에 육박하면서 인터넷 쇼핑몰 전자상거래 전문 사이트가 계속적으로 증가되고 있는 추세다. 또한 디지털 환경과 비즈니스 특징은 전통적 마케팅과 디지털 마케팅의 전략적 제휴와 결합으로 경쟁력 우위 확보를 위한 e-Biz 기업간 경쟁이 과열되고 있으며 속도의 경제시대(economy of speed)에 맞춘 선점 전략과 스피드한 의사 결정을 최우선하고 있다. 특히 디지털 환경은 인프라 구축을 통한 사이버(cyber) 소비 활동이 일상화되면서 소비자는 이제 시간의 가치에 대한 인식을 새롭게 하고 있다.

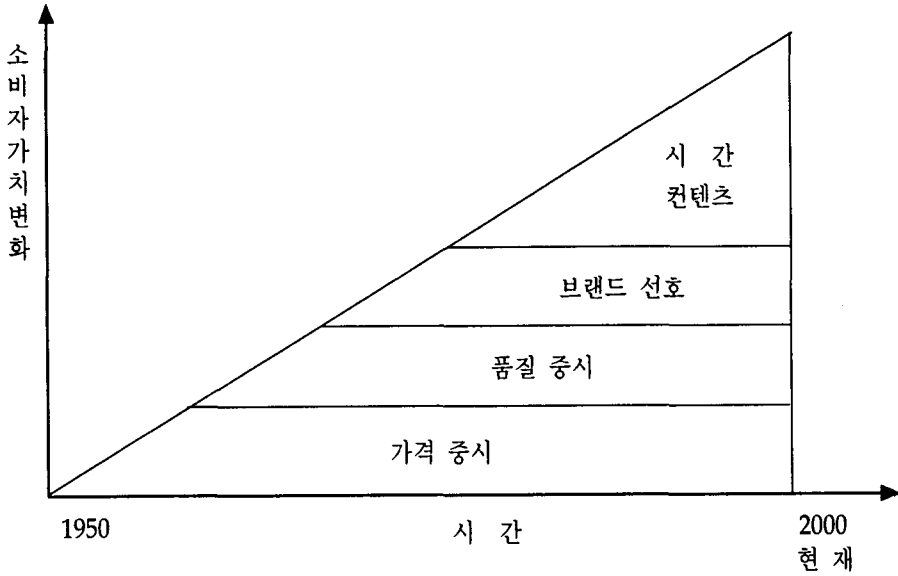
인터넷의 초기에는 10~20대 젊은층과 전문가 등으로 국한되었던 네티즌 인구가 점차 주부까지 확대되고 있는 추세인 만큼 최근 닷컴 기업 위기론이 제기되긴 했지만 인터넷 인구의 저변 확대로 전자상거래 시장은 장기적으로 긍정적인 평가를 해야할 것이다.

결과적으로, 21세기 신유통 경영전략의 핵심은 소비자의 디지털화에 초점을 맞춘 소비자의 가치 변화에 신속히 대응해야 할 것으로 본다.

〈그림 2〉 디지털 경제의 진화



〈그림 3〉 디지털 시대의 소비자 가치 변화



Ⅲ. 전자 상거래 현황과 추세

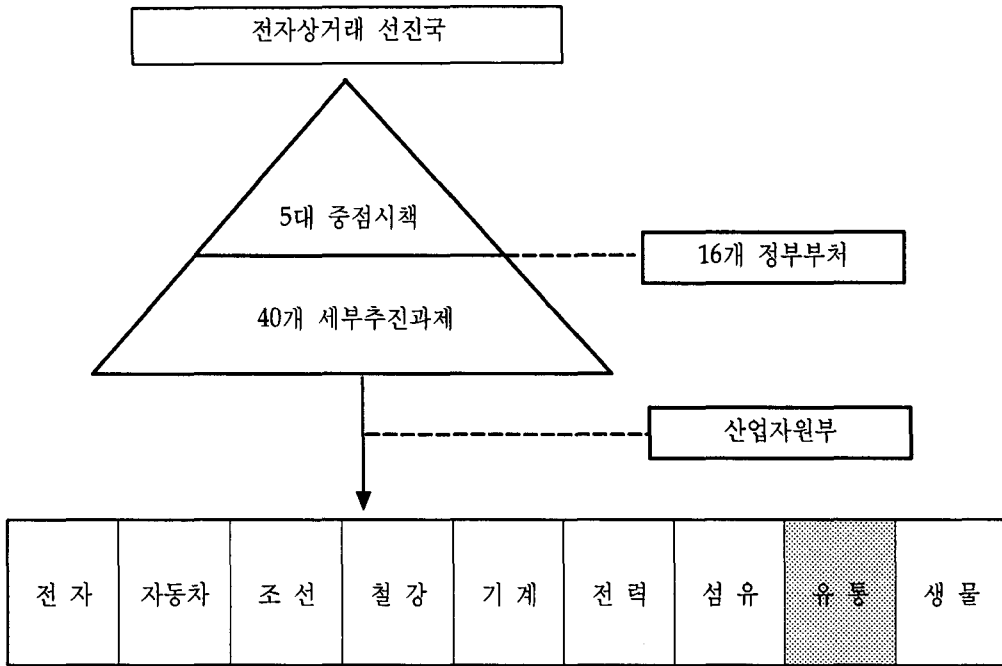
1. 정보화 정책과 평가

한국의 정보화 수준은 미국 컴퓨터 연감(CIA)이 발표한 '99년 기준에 의하면 미국, 일본, 영국 순에 이어 10위권에 진입한 인터넷 강국으로 부상하였으며, 우리나라 청소년 네티즌인구는 아시아권에서 일본, 호주 등과 함께 선두그룹에 속해 있다.

특히 정보통신 분야를 정부 주도하에 국가 경쟁력을 갖춘 핵심산업으로 중점 육성하고 있다.

그러나 아직도 정보화 산업 평가 <표 2>에서 보는 바와 같이 정보기술에 대한 국가와 기업의 표준 체계가 미비할 뿐만 아니라 정보화에 대한 전국민의 이해부족과 실천의지가 아직도 부족한 상태인 것으로 지적되고 있다.

〈그림 4〉 정보화와 정부 정책 방향



〈표 2〉 IT 산업 현황 평가

H/W, S/W, Network 현황	원 인
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기본 인프라 구축 미비 <ul style="list-style-type: none"> - 일부 업체 시스템 구축 - 업체별 시스템간 호환성 미비 - 중소기업체의 인프라 미비 ■ 전자상거래 요소 기술 적용 미약 <ul style="list-style-type: none"> - XML, ITEM, CITIS, CGM 등 ■ 협력업체와의 연계 미비 <ul style="list-style-type: none"> - 일부업체 VAN, E야, Internet 이용 ■ 중소기업체의 정보화 투자 의지 부족 <ul style="list-style-type: none"> - 인프라 구축 투자 미약 - 전문인력 미확보 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기본 인프라 구축시 상당한 비용 필요 ■ 전산 전문인력 확보의 어려움 ■ 전자상거래 요소 기술에 대한 국가적 표준체계와 추진방향 미비 ■ 전자상거래 요소 기술보유 인력 미비 ■ 정보화 관련 이해부족과 실천의지 미약

2. 전자상거래 시장 현황

디지털 경제의 선진국인 미국의 전자상거래 고객 수의 급속한 증가 추이를 살펴보면 '98년 1,700만 명에서 '99년에는 3,900만 명으로 증가되었다. (단위 : 억 원)

미국 소비자의 경우 구매액 15%를 인터넷을 통해 쇼핑했으며 2000년에는 약 36%로 늘어날 것으로 예측하고 있다.

우리나라의 경우 2000년 기준으로 인터넷 사용자가 2,000만 명이 넘어설 것이라는 전망이다.

또한 전자상거래 총 시장규모도 5,900억 원으로 '99년 대비 300% 이상 증가 추세를 보일 예정이다. 그리고 백화점 업계는 올 추석에 '99년 대비 대체적으로 2배 이상 신장한 것으로 나타났다.

신세계의 경우 '99년 추석기간동안 4.5억에서 올해는 약 12억이었으며, 롯데는 '99년 6억에서 올해는 10억을 상회한 것으로 발표되었다.

〈표 3〉 무점포 및 인터넷 매출 추이

구 분	'98년 매출	비 율	2003년 매출(예상)	비 율
인터넷 쇼핑몰	300억 원	1.6 %	2.24 조 원	39.4 %
카드로그 판매	1조 2,000억 원	62.2 %	1.39 조 원	24.4 %
CATV 홈쇼핑	7,000억 원	36.2 %	2.07 조 원	36.3 %

자료 : 대신 경제연구소

〈표 4〉 전자상거래 시장 규모

(단위 : 억원)

구 분	'99 년	2000 년	비 고
B2C	1,300	2,900	전년대비 300% 증가추세
B2B	700	3,000	
계	2,000	5,900	

자료 : 한국전자상거래협회

〈표 5〉 백화점 전자상거래 실적

(기준 : 2000년, 단위 : 억원)

구 분	1월	5월	8월	비 고
e-현대	11.2	15.7	35.4	e-hyundai.com
롯데 닷 컴	6.8	26.8	38.8	lotte.com

〈표 6〉 홈쇼핑 및 인터넷 쇼핑물 현황

(단위 : 억원)

업 체 별	주요현황	매 체	'99년 매출 (예상)	비 고
LG 홈쇼핑	· '95년 사업개시 · 천리안과 제휴 · 홍콩 스타TV 제휴	CATV 카달로크 인터넷	3,062.6	코스닥 등록 (2000. 1)
39 쇼핑	· 미국사피이미지와 제휴 · 한국통신 CATV인수 · 휴젯팩카드, 오라클 제휴 · 하나로통신 제휴	CATV 카달로그 인터넷	2,366.7	코스닥 등록 ('99. 11)
한솔 CSN	· '97년 사업개시 · 미국 센턴트사 제휴 · '99년 11인터넷 자동결제 시스템 도입	CATV 카달로그	750 (440)	상장사
삼성몰	· '98년 10사업 개시 (인터넷 사업부)	인터넷	650 (700)	상장사
시애틀	· '98년 공중파 홈쇼핑 광고전개	인터넷	563	코스닥 등록 ('99. 10)
한국텔레마케팅	· '96년 통판뉴스 사업개시	카달로그	220	미공개
인터넷파크	· '96. 6 사이버쇼핑몰OPEN · '99. 5 동아TV 인수	인터넷 CATV	100 (99)	코스닥 등록 ('99. 7)
롯데백화점	· 백화점과 연계 동일 Sale 전개	인터넷	55 (50)	미공개

() 매출은 신영증권 자료임.

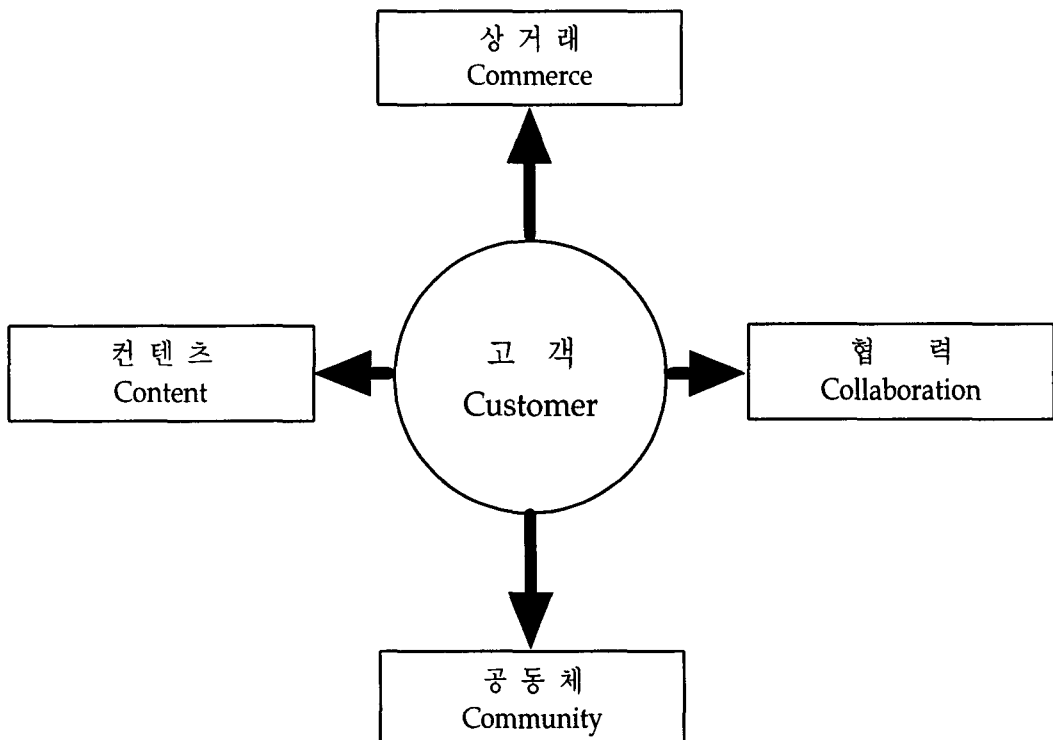
3. 전자 상거래 전략과 소비자 추세

최근 전자 상거래 전략의 특징은 수익모델 구축을 위한 전략적 제휴와 M&A가 한창이다. 특히 on-line으로 출발했던 닷컴 기업들이 위기 의식을 느끼면서 생존을 위한 전통적 기업인 off-line의 파워에 손을 내밀고 도움을 요청하고 있다.

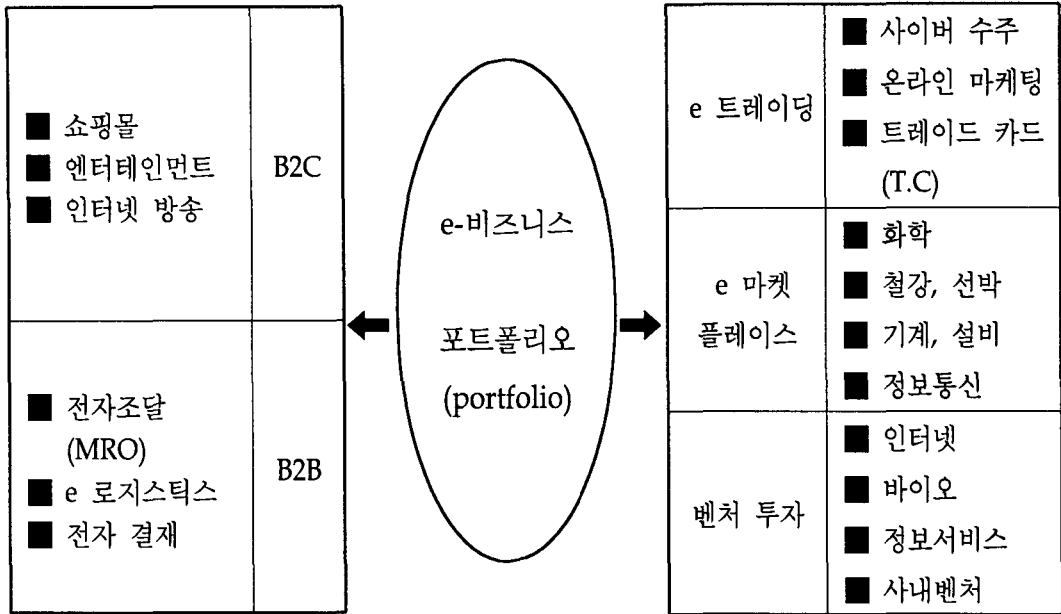
유통업의 전자상거래 핵심 전략은 잘 인지된 스토어 브랜드력(STORE BRAND), 다양한 상품력, 높은 고객신뢰와 고객충성도, 고객 D.B. 구축과 서비스 체계, 기존의 물류시스템, 협력 업체와의 공급망 등 신규 진출한 닷컴 기업과는 비교할 수 없을 만큼 많은 강점들을 갖추고 있다.

유통업체는 정보기술 소프트웨어 전문 회사와 공동으로 데이터 웨어 하우스 (data ware house) 등을 운영하면서 전자상거래 마케팅을 본격전개 해야 할 것이다.

〈그림 5〉 전자상거래 환경의 4C



<그림 6> e-비즈니스 포트폴리오 전략



주) MRO(Maintenance, Repair and operation)

<그림 6> e-Biz 포트폴리오에서 보듯이 B2C시장으로 진출했던 초기의 닷컴 기업들이 전자 상거래 시장이 B2B 중심으로 성장할 것으로 예측되면서 B2B 시장으로 대거 참여하고 있는 실정이며 특히 초기에 B2C 또는 B2B로 구분되었던 비즈니스 모델이 지금은 그 벽이 점차 무너지고 있는 추세를 보이고 있다.

e-비즈니스 진입을 위한 단계별 바람직한 실행 전략을 단계적으로 살펴보면,

1단계로 전사적으로 e-비즈니스 인식이 확산되어야 하며, CEO를 중심으로 전사원에 까지 e-비즈공유와 학습을 실시해야 한다.

2단계는 새로운 사업의 기회로 삼아 차별화 된 e-비즈니스 모델을 발굴해야 한다.

3단계는 e-비즈니스를 위한 인프라가 구축되어야 하며

4단계로는 기존의 off-line 마케팅 기반을 바탕으로 인터넷 마케팅 능력을 강화시켜야 할 것이다.

마지막 단계는 사업 부문간 시너지 효과를 극대화해야 한다.

다음은 디지털시대의 소비자 추세와 경향을 파악해 보기로 하자. 디지털 경제 시대는 과거의 매스 마케팅(Mass Marketing)으로 가능했던 프로모션 전략은 이제 무의미해졌으며, 고객에 대한 더 한층 세분화된 1:1 마케팅이 요구되고 있다. 또한 여성의 사회참여는 시간에 대한 가치가 중시되면서 전자상거래 시장의 성장을 주도할 것으로 예상된다.

〈표 7〉 소비자 쇼핑문화 변화 트렌드

- 복잡성 & 다양성(multi)의 사회
- 사회적 배경에 의한 소비자 라이프 스타일의 변화
- 감성의 시대(the age of Sense)
- 가치중시(value) 구매경향
- 여성 사회참여와 신분상승
- 제도적 연령, 성 개념 변화와 캐주얼 화
- 고령화 시대의 실버(silver)산업 번창
- 어린이(kids) 및 N세대 구매력 상승
- 엔터테인먼트(entertainment) 요소 증가
- 환경보존 친화적 기업 선호(green marketing)
- 북한 비즈니스와 문화에 대한 관심 고조

〈표 8〉 전통경제와 디지털 경제의 차이점

내 용	전통 경제	디지털 경제
마케팅 메시지	단순함 통제적 독 백	복잡함 개방적 대 화
유통 채널	제한적 정 적	비제한적 동 적
제품/서비스 개발 속도	느 림 방법론적, 선형적	빠 림 지속적, 비전 중심
제 품 및 시장의 발전	유형적 표준화 컨터이너 중심	무형적 고객 맞춤화 컨텐츠, 경험 중심
산업 경제	정 적 소 유 경 쟁 우리 아니면 남	동 적 임 대 협 력 우리 대 우리
고객 기대	관대함 공급자 중심 선 전 일 대 다수 비 차별화	까다로움 고객중심 대화식 일 대 일 승인 마케팅

IV. 유통업의 CRM 추진 전략

1. CRM에 대한 이해

CRM(Customer Relation Ship Management)은 고객 관계 경영 또는 고객 관계 관리 등으로 해석되고 있다.

고객관계 경영이란? 개별 고객과 네트 워크를 확인, 유지, 개발하는 통합적 노력이며, 계속적으로 쌍방에 대한 이익을 증진시켜 네트워크를 강화하여 상호 작용적인 부가가치를 장기적으로 창출하는 경영 활동을 말한다.

고객관계 경영의 또 다른 해석은 신규 고객 획득, 기존 고객 유지 및 고객 수익성을 증대 시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 활동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근으로 정의하고 있다.

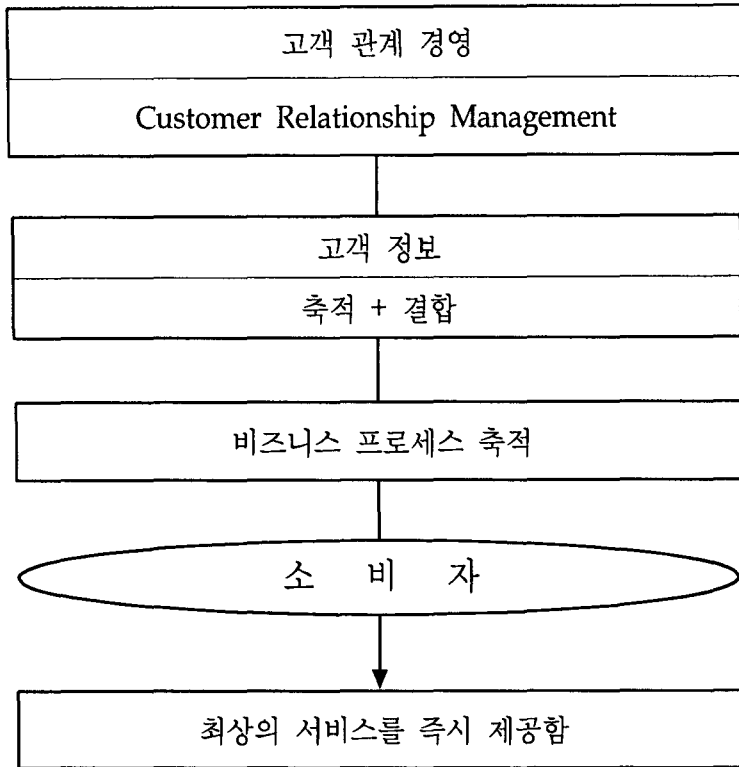
CRM 전략이 도입되기 전 마케팅 전략의 일환으로 종전에 고객만족경영(CSM : Customer Satisfaction Management)이 주축을 이루고 있었다.

최근 고객 관계 마케팅과 유사한 마케팅 전략을 살펴보면 서비스 마케팅(Service Marketing), 데이터 베이스 마케팅(DB : Data base Marketing), 틈새 마케팅(Niche Marketing), 직접 마케팅(Direct Marketing), 1:1 맞춤 마케팅 등이 있다.

마케팅의 큰 흐름으로 볼 때 CRM은 과거 전통 산업 사회의 매스 마케팅(Mass Marketing)에서 분류된 세분화 마케팅(Segmentation Marketing) 전략의 일부로 보아야 할 것이며, 디지털 시대가 진전되면서 고객의 욕구가 보다 다양해지고 까다로워지기 시작하였고 그로 인하여 네트워크상의 쌍방향 커뮤니케이션을 위한 CRM 전략이 요구되게 되었다.

즉, 고객 관계 경영(CRM)은 전혀 새로운 전략이 아닌 기존의 마케팅 전략을 적절히 활용하고 통합화한 전략이라 보아야 할 것이다.

〈그림 7〉 CRM 기본 프로세스



CRM의 발전과 특성을 살펴보면 1980년대 고객만족경영(CSM)에서 파생 발전되었으며, 디지털 시대를 맞아 네트워크를 이용한 새로운 고객 관리 관계 마케팅 전략으로 보아야 할 것이다.

과거의 CSM 전략은 신규 고객 확보와 고객의 순간 관리에 주력했으나 최근의 CRM 전략은 기존의 고객 유지와 평생 고객화에 주력하는 새로운 마케팅 기법으로 평가받고 있다. 결과적으로 종전의 마케팅 믹스 4P전략을, 디지털 시대에 맞게 네티즌 고객을 대상으로 한 관계 마케팅으로 전환하는 작업으로 보면 타당할 것이다.

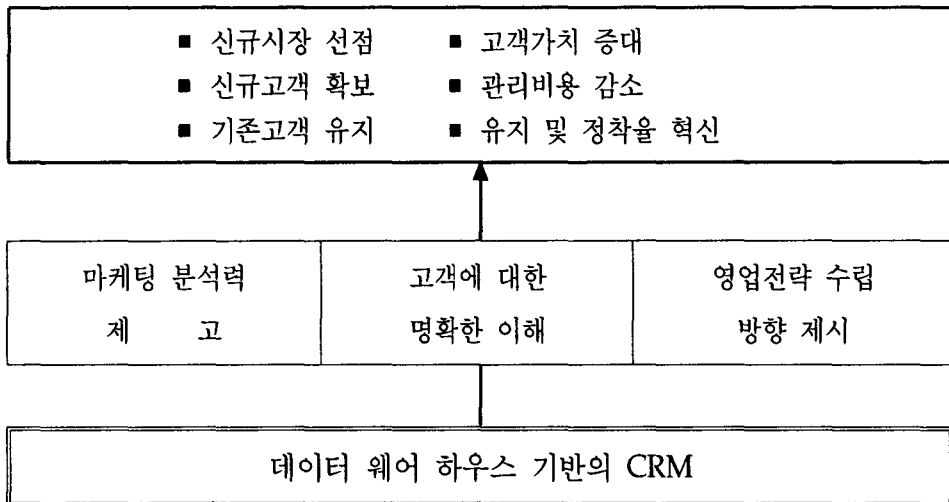
2. CRM의 도입 목적

CRM 전략 구축의 목적은 기업 간 지나친 경쟁에 따른 고객의 이탈, 고객의 불만, 새로운 상품에 대한 마케팅 전개 방법 등 기업의 다양한 고민을 CRM 시스템 구축을 통해 고

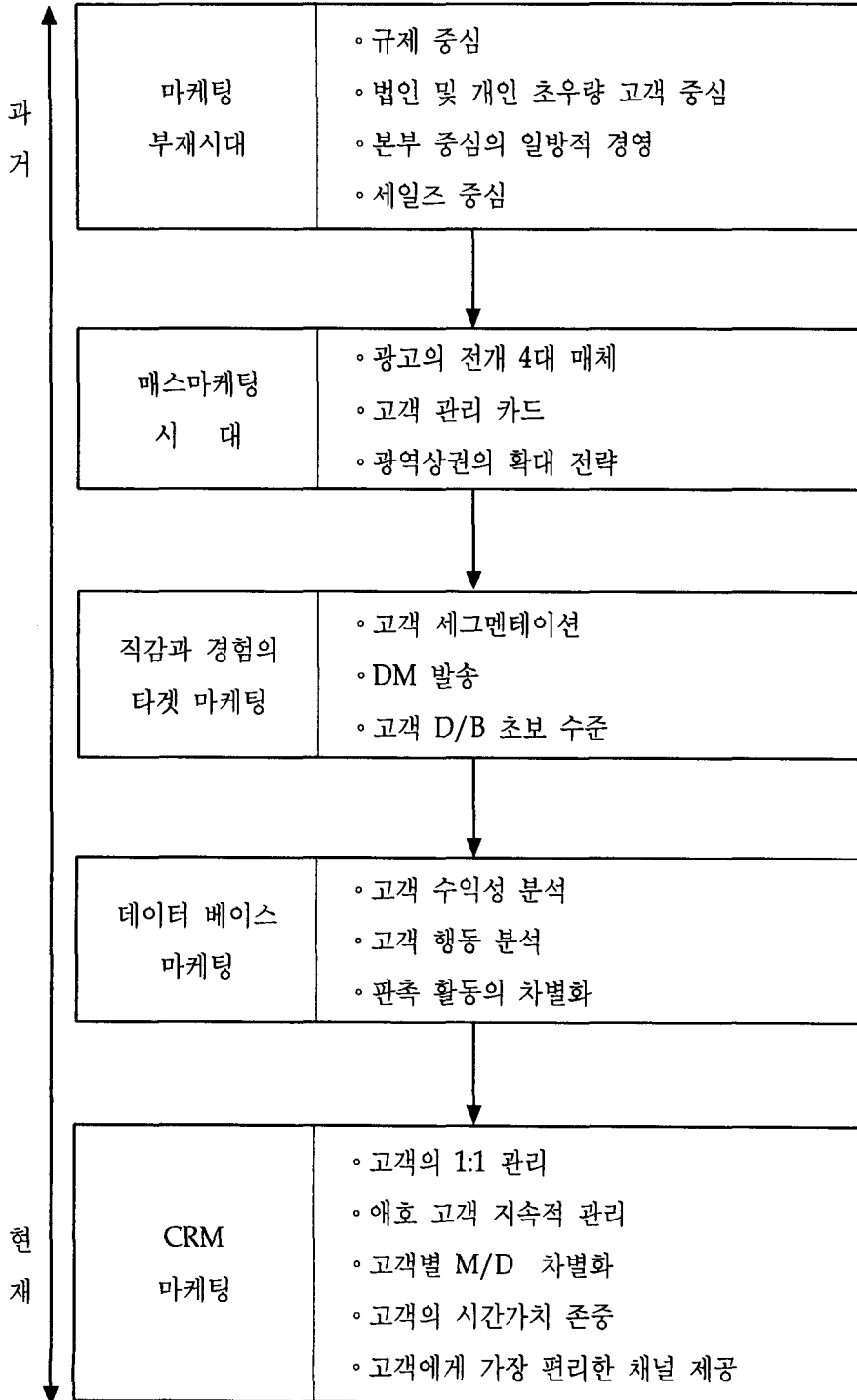
객으로부터 그 고민을 해결하고자 하는 것이다.

즉 고객을 세분화하여 서비스와 마케팅을 차별화 하는 것이 CRM의 실천 전략인 것이다.

〈그림 8〉 CRM의 목적



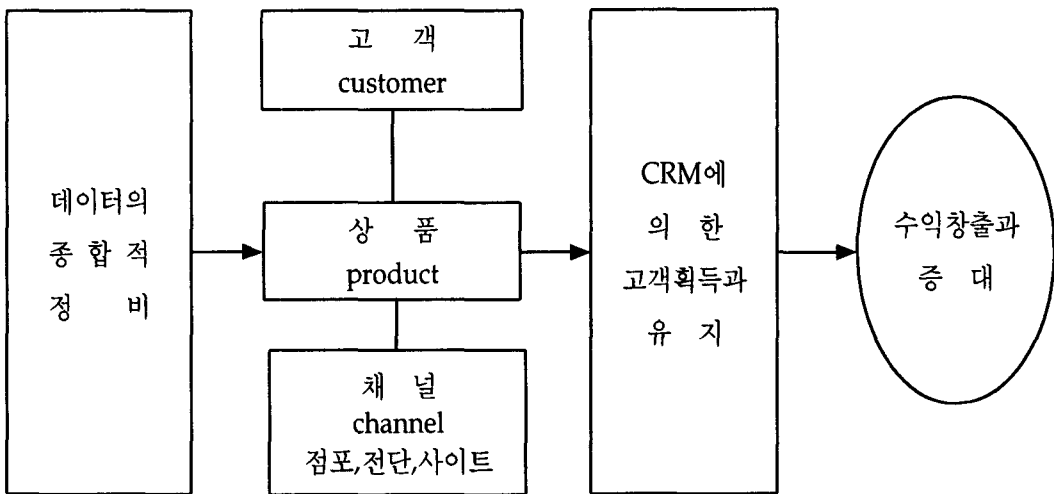
〈그림 9〉 CRM 도입과 활용 단계



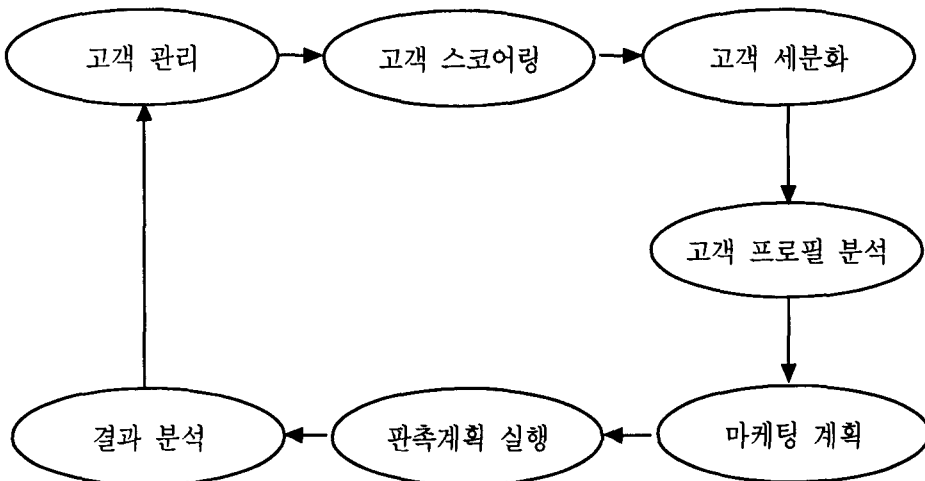
3. CRM 구축과 추진 전략

유통업의 CRM 구축은 고객, 상품, 채널 등의 입체적 관점에서 분석하여 데이터를 종합적으로 정비 분석한 후 전통 채널과 사이버 채널의 갈등을 최소화하는 방향으로 CRM 전략이 구축되어야 한다.

〈그림 10〉 고객 관계 구축



〈그림 11〉 CRM의 기본 프로세스

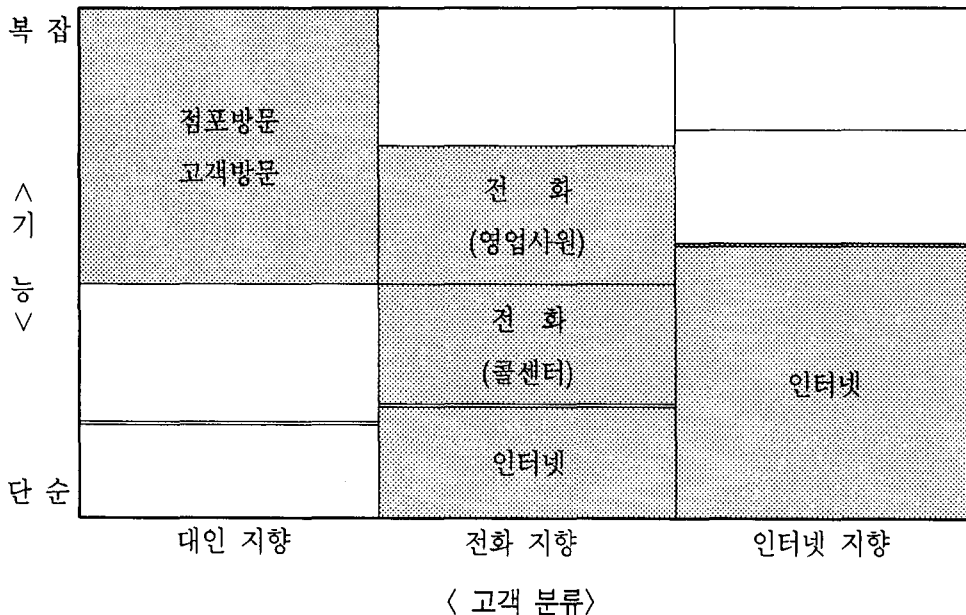


CRM의 인프라 스트럭처 구축을 위한 전략을 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 통합된 CRM의 비전을 설정하라
- 2) 고객의 입장에서 이해하라
- 3) 새로운 경영기법을 도입하라
- 4) 경쟁업체와 비교하여 현재상태를 평가하라
- 5) CRM 전략과 세부 목표를 수립하라
- 6) 사업수행의 용이성에 초점을 두고 애플리케이션을 평가하라
- 7) 신속하고 적극적인 성공목표를 세워라
- 8) 프로젝트 1인자로 팀을 구성하라
- 9) 단계별로 실행하고 CRM 환경을 구축하라
- 10) 구체적인 측정목표를 설정하고 피드백 하라

다음은 디지털 시대의 판매 채널의 변화와 on-line 고객의 변화 유형에 대해 알아보기로 한다.

〈그림 12〉 판매채널의 변화



판매 채널 믹스의 새로운 변화는 점포 판매 중심의 영업시대는 대면 판매에 의한 판매원의 세일즈 능력이 최우선 요구되었으나, 인터넷 시대의 사이버 쇼핑은 콘텐츠의 매력이나 전자 상거래 사이트 경쟁력의 생명이 되고 있다.

〈표 9〉 On-Line 고객 차별화 유형

소비자 그룹	비중 (%)	소비자 행동 방식
통신 위주형	36	인터넷 초보단계로 인터넷으로 통신을 즐기며, OFF-LINE Brand에 관심이 더 높음.
편리성 추구형	29	시간과 비용 측면의 보다 편리한 생활을 위해 인터넷을 사용하며 편의성을 추구한다.
정보 추구형	15	일상적인 정보를 인터넷을 통해 수집하여, 온라인 쇼핑은 그다지 즐기는 것은 아님.
알뜰 추구형	8	염가 상품과 서비스, 경품 등의 찾기를 즐기며 쇼핑과 오락을 같이 즐김.
온라인 애용형	8	온라인 중독형이며 상품 구입과 다양한 목적을 인터넷에서 찾음.
스포츠, 오락 애호형	4	정보추구형과 유사하나, 특히 스포츠, 오락 사이트를 즐겨 찾음.

CRM에 대한 도입 효과를 살펴봄으로서 CRM 전략의 중요성을 다시 한번 인식해 보기로 하자.

CRM의 효과는

첫째, 신규 고객과 기존 고객을 유지시켜 매출의 증가와 이익을 창출한다.

둘째, CRM 전략의 매력은 비용에 대한 절감 효과이다. 비용측면에서 보면 신규 고객 확보보다 기존 고객 유지가 비용이 저렴하다.

셋째, 구전 효과를 통한 무료 광고 효과가 높다. 서비스를 직접 체험한 경험을 다른 고객에게 전달한다는 것이다.

넷째, 최우량 고객인 애호 고객(loyal customer)을 세분화하여 확보할 수 있다.

다섯째, CRM 전략의 성공에 의한 종업원의 유지 효과가 가능하다.

끝으로, e-Biz 시대의 21세기 신유통 경영전략은 디지털 시대의 환경의 변화로 투명 경영을 더 한층 요구하고 있으며, 통합 경영을 위한 구조 조정, M&A, 분사경영(spin out)등이 강조되고 있다.

TV CF 슬로건 '삼성이 만들면 표준이 됩니다' 라는 말처럼 표준 경영에 대한 국제 표준 모델과 통합적 시스템 구축이 더 한층 요구되고 있다.

정보사회의 발달로 평균화가 더욱 가속화되면서 정보와 지식의 공유, 네트워크 커뮤니케이션(Network Communication)이 활발하게 교류되고 있는 점을 감안하여 이제 유통 산업도 전략적 경영(Strategic management)을 통한 지식과 기술의 접목, 정보 문화를 중시하는 21세기 마케팅 환경에 맞게 전략적 경영을 전개해야 할 것이다.

4. 국내 유통업 사이버 투자와 CRM 사례

국내 유통업체의 사이버 투자 현황과 CRM의 도입과 추진 사례 정도를 살펴보기로 한다.

국내의 유통 Big 3社는 인터넷 사업에 대한 투자와 사이버 쇼핑몰 구축을 99년부터 본격화하여 2000년에 접어들면서 전자 상거래 기반을 조성하고 투자를 의욕적으로 확대하고 있다. 정보화에 다소 늦은 감은 있으나 e-경제의 새로운 인식과 선발 닷컴 기업을 따라잡기 위한 새로운 전략을 모색하고 있는 듯 하다.

또한 Big 3社와는 별도로 갤러리아의 루이지 닷 컴(LousiG.com)은 수입 명품을 중심으로 1%의 고객을 모시기 위한 황제(귀족)마케팅을 오래 전부터 전개, 인터넷 쇼핑몰 사이트의 완전한 차별화를 이룬 사례이다.

〈표 10〉 Big 3社 사이버 투자 내역

롯데 (www.lotte.com)	신세계 (www.cybermall.co.kr)	현대 (e-hyundai.com)
<ul style="list-style-type: none"> · 롯데닷컴 2000.1 50억 출자 · 10월 중 20억 추가 투입 · 롯데리아, 세븐일레븐 물류 거점화 · 사이트 새 단장 재투자 · 할인점 마그넷 쇼핑몰 사이트 별도 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 30억 투자 (신세계 1&C) · 사이버 E-MART 사이트 별도 구축 · 백화점과 할인점 상품 차별화 작업 · EC사업부 사이버몰팀 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 현대 e-비즈니스 총 40억 투자 · 컴퓨터 서버 교체 · 인터넷 장비 재구축 · 사이버 광고비 20억 책정

〈표 11〉 big3社 CRM 전략과 제휴 현황

구분	롯데	신세계	현대
CRM 전략사례	<ul style="list-style-type: none"> · 데이터웨어 하우스 운영 한국 후지쯔 공동(2000.1) · 해외 배송 및 배송망 확대 구축 · 카드회원 3백 50만 명 중 사용실적이 있는 70만 명 D/B 구축 · 정보화 지식 新思考 패러다임 전환 · 기업혁신 BPR (Business Processing Reengineering) 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객정보의 다차원적 분석처리(OLAP : On Line Analytical Processing) · 카드고객 사용실적 분석 (연중 6번 이상, 월 5만원 이상 구매 고객) · 新 CI 선포 · 친절 1번 점포 	<ul style="list-style-type: none"> · CRM 프로젝트 실시 (99년 APT 상권 분석) · 고객 관리 마케팅(CRM) 도입 -2000년 7월 · 고객의 구매 형태 행사 참여도 현황 분석 → 판촉 활용 · 카드 회원 세분화 (포인트 업 서비스) 우량 : 상위 20% 고정 : 21~40% 일반 : 40%~ · 글로벌 컴퍼니 지향 (Global Company)
제휴관계	<ul style="list-style-type: none"> · 한통 한미르 쇼핑몰 (lotte.hanmir.com) · 다음 커뮤니케이션 · 인터넷 TV 네트워크 	<ul style="list-style-type: none"> · 야후 코리아 · 에이 아이넷 · 코리아 링크 · 데이터 크래프트 · 39쇼핑 	<ul style="list-style-type: none"> · 포털, 경매 전문 사이트 제휴 추진 · 인터넷 방송 제휴 추진 · 상품권 공동 사용 계약 -삼성플라자, 애경, 대구, 미도파 행복한 세상

V. 정책 제언 및 결론

분명 21세기는 일렉트로닉 이코노미(Electronic Economy)시대으로써 디지털(Digital)을 통한 e-비즈니스가 e-리테일링(e-Retailing)세상을 열어갈 것이다. 유통산업의 성패와 경쟁력도 인터넷에 의한 사이버 시장이 좌우할 것으로 세계는 내다보고 있다.

국내 인터넷 쇼핑몰은 현재 1,700여 개에 인터넷 인구도 1,500만 명이 넘어선 실정이다. 또한 올해의 국내 전자 상거래 시장 규모도 각 사마다 예상은 다소 차이가 있으나 앤더슨 컨설팅이 245.5백 만 달러, 삼성경제 연구소가 454.5백 만 달러, 전자상거래 연구 조합이 536.4백만 달러로 예측하고 있다.

그러나 전체 인터넷 쇼핑몰 중 흑자를 내는 사이트는 약 7~10% 미만인 점과 소매 유통과 직접 관련이 있는 B2C 시장의 경우 국내 전체 소매 시장 매출액의 0.4%를 차지하고 있으며 미국은 다소 높은 0.7%에 머물고 있다는 점이다.

그렇지만, 국내 대기업 삼성, LG, SK 등은 정보 통신, 전자 산업을 앞세워 기존의 off-line 강점과 신규 on-Line 사업을 구축하여 디지털 경영에 박차를 가하면서, 21세기 그룹의 사활을 걸고 있다. e-삼성(삼성물), L/G 홈쇼핑, SK Global 등은 그룹의 e-Biz 간판 회사로 등장시켜 각축전이 대단하다. 그룹 내 계열사 간 전자상거래의 B2C, B2B의 통합과 마켓 플레이스 (Market place)구축은 물론 전 세계 산업과 제휴를 통해 인프라가 이미 구축된 단계다.

다시 말해, 각 산업 분야에서 앞다투어 디지털 경영 체제로 급속히 전환하는 가운데 유통 사업만이 기존의 점포 영업 매력에 의존한 채 e-Biz에 대한 인식과 참여, 더 나아가 추진 의지가 약했다는 점이다. 노골적인 표현으로 세상은 디지털로 가고 있는데 유통업은 주먹구구식의 아날로그 마인드에서 벗어나지 못하므로 반성이 필요하다고 본다.

다만, 99년 한해동안 단위 백화점에서 매출 1조원을 돌파한 현실을 놓고 볼 때 상대적으로 아직 미진한 인터넷 매출로는 사이버에 대한 투자의 매력을 느끼지 못한 것도 사실이다.

이제 세계 경제는 전자 상거래 중심의 새로운 디지털 경제 패러다임이 생성되면서 우리나라도 전자 상거래에 의해 산업 경쟁력이 결정된다는 인식 아래 범 국가적 역량을 집중시키고 있다. 이제 우리의 유통업도 e-Biz의 열기 속에 인터넷 쇼핑몰의 진출과 성장에 따른 변화를 지켜만 보지 말고 e-Biz 변화의 중심에 서서 인터넷 쇼핑몰에 대한 관심과 투자를 더 이상 늦추지 말고 늘려가야 할 것이다.

더욱이 외국 유통업체의 사이버 대공세가 JC페니(JC penney), SK를 통한 MBE(Mail Box Express) 등이 속속 진출하면서 96년 유통시장 개방 이후 유럽과 미국의 할인점이 대거 상륙하여 한국형 토종 할인점과 일전을 벌인 것처럼 사이버 시장에도 외국계와 국내의 토종 사이버간에 치열한 경쟁이 예고되고 있다.

이러한 오늘의 유통환경을 놓고 볼 때 국내외적으로 e-Biz 시대에 맞는 대응 전략이 새롭게 요구되는 것이다. 이는 기존의 소매 off-line시장의 수성과 방어는 물론 사이버 시장의 새로운 영역 확보를 위해 디지털 경영에 맞는 유통업 CRM 전략을 새롭게 도입하여 CRM의 전개를 통해 경쟁력을 확보하고 국내외 기업 간 경쟁에서 살아 남을 수 있는 생존 전략 차원의 CRM 전략을 새로운 e-Biz 서비스 마케팅 모델로써 이익 창출에도 기여해야 할 것이다.

골드만 삭스 '로버트 호매츠' 부회장은 21세기 경영은 신·구 경제를 통합하는 경영진의 능력에 따라 기업의 순위가 크게 바뀔 것이라 말한 것처럼 아직도 off-line에 의존하고 있는 유통업 경영에 대해 시사하는 바가 크다.

우리가 명심해야 할 점은 e-비즈니스 성공신화를 창조한 미국의 "시스코 시스템즈" 성공 요인도 결국은 '극단적일 정도로 고객을 지향하는 기업경영과 서비스 정신'에서 출발했던 사실을 상기해야 할 것이다.

결론적으로 사이버 환경에 의해 새롭게 변하고 있는 소비자를 깊이 이해하고, 기존 마케팅에 대한 사고를 완전히 탈피하여 전자 상거래 시대에 맞는 고객에 대한 바람직한 CRM 전략의 접근이 한층 더 필요하다고 본다.

1 .e-비즈니스 시대의 유통업 CRM 전략 제언

e-비즈니스 시대에 맞는 유통업에서의 CRM 전략 구축과 강화 방안을 위한 제언을

첫 째, CEO(최고 경영자)측면

둘 째, 기업환경과 조직측면

셋 째, CRM 전략 강화 측면에서

문제점 및 개선 방안들을 제시하면서 바람직한 CRM전략 강화 방안을 도출하고자 한다.

첫 째, CEO(Chief Executive Officer)를 위한 제언

- 1) 최고 경영자는 시대적 사명감과 소명의식이 뚜렷해야 한다.
- 2) 디지털 시대에 맞는 思考의 전환이 필수 조건이다.
- 3) 투명한 경영과 성과에 대한 배분이 정당해야 한다.
- 4) 스피드한 의사 결정과 e-Biz사업에 대한 일관성을 유지해야 한다.
- 5) 미래지향적 경영에 초점을 두어야 한다.
- 6) e-Biz를 기업 이미지와 홍보측면의 접근보다 기업 경쟁력을 높여 수익 창출 목적으로 접근해야 한다.
- 7) e-Biz에 대한 확고한 추진 의지와 사업의 분명한 목표를 설정해야 한다.
- 8) 권한 위임과 자발적 참여 유도를 통한 전문가를 신뢰, 존중해야 한다.
- 9) 산업사회의 수직적 명령통제체계에서 정보화 시대의 수평적 상호 보완 협조체제 조직을 인정해야 한다.
- 10) e-Biz 사업은 초기 투자비가 과다한 반면 회수기간이 긴 점을 감안해야 한다.

둘 째, 기업 환경과 조직 측면에서의 제언

- 1) e-Biz에 대한 전사적 인식 제고와 지속적 추진
- 2) e-Biz환경에 맞는 고객 관계 중심의 조직으로 재편해야한다.

- 3) e-Biz에 대한 vision을 기업 문화 측면에서 접근해야 한다.
- 4) 철저한 학습을 통한 조직과 개인의 디지털리언(Digitalien)이 확산되어야 한다.
- 5) 벤처의 도전 정신과 희생정신이 기업 환경에 확산되어야 한다.
- 6) off-line과 on-line 간의 조직적 갈등(channel conflict)을 커뮤니케이션을 통해 해소해야 한다.
- 7) 조직의 업무프로세스를 e-Biz에 맞게 통합화해야 한다.
- 8) e-biz 사업 영역을 통관 수준의 인식이나 CRM 전략을 전산팀 강화 정도로 인식해선 안 된다.
- 9) 고객정보(DB)를 관리하는 부서와 현장의 영업부서와 상호연계 공유하여 CRM 측면으로 활용해야 한다.
- 10) 새롭게 행동하고, 머리를 써서 일해야 한다.(Think Beyond, Act Beyond/Not Hard But Smart)

셋 째, CRM 전략 강화 측면에서의 제언

- 1) 고객을 관리하기 이전에 자신이 고객임을 명심하고 CRM 전략을 수립해야 한다.
- 2) 인터넷의 쌍방향적 특성을 활용해 고객의 취향과 욕구에 부합한 CRM 전략이 전제되어야 한다.
- 3) 소비자 정보를 최대한 반영하여 개선을 위한 CRM 방안이 제시되어야 한다.
- 4) 고객에게 직접적이고, 실질적인 혜택을 즉각 제공하는 CRM 전략이 우선되어야 한다.
- 5) 기존 점포와 사이버간의 이익 구조가 사이버 비즈니스가 낫다는 점을 감안해야 한다.
(물류비 15%, 유통채널 마진 격차)
- 6) 가격 경쟁보다 소비자 지향의 진실된 CRM에 초점을 두어야 한다.
- 7) 경쟁력 있는 사이트 구축과 고객과의 접점 유형별 대응 전략이 필요하다.
- 8) 유통 채널 변형(channel mutation)이 유연해지며, 가치 사슬이 빠르게 변화한다.
- 9) 종합적인 CRM 포털화를 위해 e-CRM e-SCM (Supply Chain Management) e-Finance, e-Logistics이 병행 추진되어야 한다.
- 10) CRM의 목표는 치열한 경쟁에서의 고객 유지를 통한 애호 고객 확보에 주력해야 한다.

끝으로, e-비즈니스 시대의 유통업 CRM 전략 강화 방안은 결코 쉬운 일만은 아니다. 그러나 디지털 시대에 e-비즈니스 사업은 선택이 아닌 필수로 받아들여야 할 것이다. 그리고 유통 산업 분야는 타 분야에 비해 CRM의 접근이 용이한 점도 있다. 유통은 서비스 산업이며, 고객 중심의 비즈니스를 전개해 오면서 고객에 대한 정보가 충실하며, 고객 관리 기술의 know how가 축적되어 있다는 점이다.

우리 유통 산업의 e-비즈니스 성공이 가능한 점은 국내외적으로 나름대로 차별화된 경쟁력을 갖추고 있다는 점이다. 예를 들면 우리 정서에 맞는 농산물은 하나로 클럽이 경쟁력을 보유하고 있으며, 저렴한 가격의 생필품은 E-MART가 한국형 토종 할인점으로 경쟁력을 갖추고 있다. 산지별 향토 특산물의 경쟁력은 우체국 통판과 사이트가 이미 구축되어 있다.

국내 업체간 경쟁보다 외국계 사이버 공세에 대응해야하는 어려운 점도 있지만, 외국 사이트의 약점과 애로사항도 한두가지가 아니다. 우리 정서에 맞는 상품 구색을 갖추는 것과 가격 경쟁력 만으로 승부가 곤란하다는 점이다.

우리만의 차별화 된 김치 냉장고, 떡배기와 된장 문화를 외국계 사이버 업체가 수용할 수 없다는 것이다. 거리 상 택배의 한계와 시간 등이 최대 문제점이다.

예를 들어 롯데 닷 컴 사이트에서 제일 인기 있고 매출 순위가 높은 상품이 선물용 케익이라는 점이 단적인 예가 될 것이다. 인터넷상에서는 사이트의 정보에만 의존할 뿐 설명과 변명을 들어주지 않는다. 단 한번의 클릭으로 끝날 뿐이다. 그러나 우리는 국내에 다접포를 통한 on-line과 off-line의 네트워크가 동시에 구축되어 있는 장점을 가졌다는 점이 최대의 장점이라 볼 수 있다.

그리고, 유통업의 디지털 경영을 위한 성공 전략은 무엇보다 인프라의 구축이 선행되어야 한다는 점이다. IT강국의 핀란드 '노키아' 경영 전략에서 보듯이 모든 사람이 어디서든 원하는 정보를 즉시 얻을 수 있는 사회 구현, 즉 커넥팅 피플(connecting people)이 조성되어야 할 것이다.

아울러 우리는 유통업으로서 자부심을 가져야 한다는 점이다. 세계 유통산업의 흐름은 미국과 유럽 중심에서 아시아로 이전된다는 점을 인식해야 할 것이며 세계 제일의 유통업

다국적 기업인 Wal-Mart는 미국에서 2000년 상반기 매출이 99년 4위에서 2위로 부상했다는 점을 명심해야 한다. 1위는 GM이었으며 2위 Wal-Mart에 이어 3위는 포드 자동차가 차지했다. 심지어 유럽의 까르푸와 폰티냥은 미국을 견제해 우호적 M&A를 단행하기까지 했다.

e-비즈니스에 의한 CRM 전략은 전통적인 종전 마케팅보다 10배 이상의 서비스 개선과 아이디어 개발이 요구된다는 전문가의 충고처럼 많은 인내와 노력이 필요하다는 점을 명심해야 할 것이다. 그러나 우리의 갈 길은 분명 디지털 경영이 대 명제가 되어야 한다. Wal-Mart가 세계유통을 지배할 수 있었던 것도 물류 정보화 위성 시스템 구축이었다는 점을 잊지 말아야 할 것이다. 더불어 가격과괴 할인점 공세의 속수무책 앞에서 무릎을 꿇고 고객 앞에 다가선 노드스트롬의 서비스 신화를 CRM 전략 수립의 좌표로 삼아야 할 것이다.

참 고 문 헌

한국능률협회(2000), CRM의 이론과 실제
이장우(2000), 당신도 경영자가 될 수 있다.
정보문화사(2000), e-비즈니스 성공을 위한 로드맵
한국 백화점 협회(2000), 월간 유통 저널
삼성 경제 연구소(2000), 한국의 벤처 생태계 진단
인터넷 정보 사회 연구회(2000), B2B Market place 세미나
전자상거래 연구 조합(2000), e-비즈니스 추진 방안 세미나
산업 자원부(2000), 전자 상거래 최근 동향과 정책 대응 방향
벤처클럽@sofrano(2000), 성공적인 인터넷 비즈니스 세미나
매일경제, 한국경제 외(2000) 일간지 보도 자료
M. McCarthy 외(2000), Digital Transformation
Douglas F. Aldrich(1999), The Digital Market place
Amir Hartman 외(2000), net ready