

롯데백화점의 고객중심 경영전략

Customer Service Strategy at Lotte Department Store

김동훈(Kim, Donghoon) · 안광호(Ahn, Kwangho) · 유창조(Yoo, Changjo)

1979년 한국 백화점시장에 뛰어든 롯데백화점은 그 동안 혁신적이고 차별화 된 서비스 제공을 위한 체계를 구축해 나감으로써 고급 백화점으로서의 위치를 강화해 왔다. 특히, 국내 유통업계의 경쟁이 치열해지고 있는 2000년대에 들어서부터 롯데백화점의 고객중심 경영전략은 다양한 방향으로 확장되어 가고 있다. 고객이익과 고객참여를 동시에 균형 있게 추구하여 기업과 고객이 함께 지속 가능한 사회를 만들어 나가고자 하는 Customer Equal Project를 진행하는가 하면 소비자 주권 향상을 추구하는 '소비자 중심경영 인증(CCM, Consumer Centered Management)'을 백화점 업계 최초로 획득하였다. 나아가, 롯데백화점의 고객 중심경영은 안전하고 친환경적인 쇼핑공간을 만들고 각종 탄소저감 활동을 통해 지속 가능한 소비문화를 구현하는 방향으로까지 발전해 나가고 있다. 본 사례에서는 이러한 롯데백화점의 고객중심 경영전략을 상세히 분석하여 소개하고 그 성과와 특징을 논의하고 앞으로의 과제를 제시하고자 한다.

주제어: 고객중심경영, 고객만족, 서비스전략, 지속 가능한 소비문화, 롯데백화점

“안녕하십니까? 고객센터입니다. 무엇을 도와드릴까요?”

고객서비스가 시작되는 안내 메시지는 일반 고객 서비스센터에 전화를 걸면 어느 곳에서나 들을 수 있지만 고객 중심 경영을 기반으로 고객 감동 서비스에 가장 중점을 두고 있는 롯데백화점에서 받을 수 있는 서비스의 내용은 다른 곳에서는 경험할 수 없는 것이다. 롯데백화점에서는 고객 문의사항이나 불만사항이 접수되면 당일접수 당일 문제해결이 되도록 표준화된 시스템과 더불어 고객 접수에 대한 만족 및 사후관리에 대한 고객의 감성까지 헤아릴 줄 아는 고객감성 서비스를 만나볼 수 있다. '친절한' 서비스를 넘어 고객 마음을 읽는 품격과 문화가 있는 서비스로 업그레이드한 롯데백화점의 고객 서비

스는 어떤 점이 차별화 된 것일까?

1. 롯데백화점의 32년사

롯데백화점은 국내 백화점 중 가장 높은 인지도와 브랜드 파워를 갖추고 있는 대한민국 대표 백화점이다. 롯데백화점은 1979년 12월 소공동에 6천평 매장의 본점을 개점한 이래 현재 전국적으로 백화점 31점, 영플라자 2점, 아웃렛 6점의 전국적인 다 점포망을 구축, 운영하고 있는 국내 최대, 최고의 백화점으로서 우리나라 유통산업의 리더로 손꼽히고 있다.

김동훈 / 연세대학교 경영학과 교수(dhkim@yonsei.ac.kr), 교신저자
안광호 / 인하대학교 경영학부 교수(ahnkh@inha.ac.kr)
유창조 / 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu)

1.1 1979-1987: 롯데백화점의 탄생과 성장

1979년 10월 26일 롯데 일번가 개점 테이프 커팅과 함께 롯데백화점의 역사는 시작되었다. 이날 개장한 롯데 일번가는 소공동 지하상가에서 을지로 롯데호텔까지 총 길이 약 120m에 달하는 유통가로 우리나라 유통업으로는 새로운 시도로서 147개의 국내 유명 전문점이 입점한 유럽스타일의 국내 최초 전문 지하상가였다.¹⁾ 이어 1979년 12월 19일 현 롯데백화점의 전신인 롯데쇼핑센터가 개장함으로써 대규모 매장, 다양한 상품구색을 갖춘 현대적인 고급 백화점 시대가 막이 올랐다.¹⁾ 개장 초기에 롯데백화점은 고객에게 원스톱 쇼핑의 편의를 제공한다는 측면에서 다양한 상품개발 및 구색맞춤에 주력하였다. 또한 고객이 원하는 Private Brand 상품을 개발하는 등 롯데쇼핑센터는 상품구성 뿐 아니라 매장구성에서도 타 백화점과의 차별화를 모색하여 고객의 편의를 높이고자 하였다. 롯데쇼핑센터는 일본의 인테리어 전문회사인 ARS의 전문가들과 국내 실무자들이 함께 구성하여 지하1층에 식품매장을 위치하게 하는 등 고객의 동선을 고려한 매장구성에도 노력을 기울였다.

롯데쇼핑센터는 개장초기부터 고객이 주인이라는 생각으로 고객에 대한 편의를 제공하는 것 이외에도 고객에 대한 서비스에 주력하였다. 롯데쇼핑센터의 안내사원은 개장초기부터 친절한 서비스로 화제가 되었는데 이것은 매주 1회 판매사원을 대상으로 서비스 마인드 함양교육을 실시하여 고객중심으로 사고하고 행동하는 분위기를 정착시켰다. 1982년부터는 대 고객서비스, 고객 응대 태도 개선, 외국어 교육 등 현장교육 위주로 직원 교육을 실시하여 고객

접점에서 서비스 품질을 개선시키려 노력하였다.²⁾

이외에도 롯데백화점은 1980년 일본의 타카시마야 백화점과 업무제휴를 체결하였고 미국 LA 통신 판매점을 오픈하여 새로운 트렌드의 제품을 고객이 가장 먼저 접할 수 있도록 하였다. 1983년 10월에는 롯데쇼핑 전산시스템 가동으로 매장 자동화, 단품 관리의 정착화 그리고 정보관리의 일원화 작업을 완료하였고 1984년에는 평면적이고 2차원적인 매장구성에서 탈피하여 입체적이고 시각적인 기법을 활용한 VMD(Visual Merchandising) 기법을 도입하여 매장분위기를 구성하는 등 내부 시스템뿐 아니라 매장 디자인도 현대화된 백화점으로서의 모양을 갖추기 시작하였다.

1.2 1988-1996: 부동의 대한민국 대표 유통기업으로 자리매김하다.

롯데백화점은 유통업계로서는 유일하게 88서울올림픽기간 동안 선수촌과 메인 프레스 센터 등에 기념품 매장을 운영하여 우리나라 대표 유통업체임을 세계에 널리 알렸다. 1988년 11월12일 잠실에 롯데백화점 개점을 시작으로 1991년 5월 영등포점, 1994년 청량리점 등을 잇달아 개점하고 1995년에 부산점을 개점함으로써 전국적으로 다점포망을 가진 우리나라 대표 유통업체로 도약하였다.

롯데백화점은 국내에서 점포를 확장하는 것뿐 아니라 해외 여러 유통 업체와의 제휴를 통하여 국내에서는 접할 수 없는 상품을 소비자에게 소개하였고 국내에서는 양질의 제품을 고객에게 제공하고자 우수협력업체를 지원하고 발굴하는 노력도 소홀히 하지 않았다. 1994년에는 국내 최초로 대륙간 백화점

1) www.ko.wikipedia.org

2) 롯데백화점 기업분석

협회에 가입하여 롯데백화점의 국제적인 공신력을 높였을 뿐 아니라 1996년 3월에는 롯데쇼핑 홍보를 위한 홈페이지를 개설하고 온라인 쇼핑시대를 개막함으로써 국내, 국외, 오프라인 그리고 온라인 모두를 아우르는 백화점으로 성장하였다.

1.3 1997-2002: 위기를 기회로 고속성장하다.

IMF 위기가 국내 모든 경기를 뒤흔들었을 때 롯데백화점은 관악점 개점을 시작으로 광주점 부평점 일산점 강남점 그리고 포항점을 개점하는 등 공격적인 다점포 전략을 펼쳤다. 협력업체와의 커뮤니케이션과 협력을 통해 생산과 소비를 원활하게 하여 국내 경기를 증진시키고 소비자에게는 신뢰할 수 있는 고품질의 제품을 공급하는 등 이 시기의 위기를 기회 삼아 국내 최고의 유통업체로 초고속 성장을 하였다.

1.4 2003-2005: 안정적 성장 위에 글로벌 유통기업을 준비하다.

전국적인 유통망을 구축하면서 안정적인 성장을 하고 있던 롯데백화점은 이때부터 차별화 된 서비스를 공급하기 위해 노력하였다. 2003년에는 영패션 전문점인 영플라자를 오픈 하여 유행에 민감한 젊은 층들을 공략하였고 2004년에는 친환경 식품 전문매장인 “푸름”을 오픈하여 자연친화적인 감성을 중시한 MD(Merchandising)를 통해 고객만족을 이끌어내며 친환경 라이프 스타일을 확산시켰다. 2005년부터는 식품매장에서는 웰빙, 건강에 대한 관심이 높아지는 것을 반영하였으며 가전매장은 젊은 층을

대상으로 한 디지털 제품을 강화하였고 또한 패션에 있어서도 자체브랜드인 PB와 단독 입점 브랜드인 NPB(National Private Brand)의 개발을 강화하여 다른 백화점은 모방할 수 없는 차별성을 구축하였다.

1.5 2006-2011: 초일류 글로벌 유통기업으로 도약하다.

2006년 롯데백화점 미아점은 강북상권의 지역밀착형 고급백화점을 표방하여 개점하였고 2007년 개점한 부산 센텀시티점의 경우 건물설계 및 인테리어는 미국 FRC사 등 세계 유수의 회사들이 참여하여, 1층과 2층을 해외명품매장으로 전면배치하고 명품 편집매장을 선보이는 등 파격적인 MD로 눈길을 끌었다. 2008년 6월에는 중국에 해외 1호점을 개점하여 초일류 글로벌 유통기업으로 도약을 시작하였다.³⁾

또한 롯데백화점은 환경을 생각하고 지속가능 경영을 실현하기 위한 노력도 게을리 하지 않았다. 2006년 12월에는 환경경영시스템 인증인 ISO14001을 획득하였고, 2007년에는 협력업체와 동반하여 윤리경영선포식을 가짐으로써 협력업체와 고객에게 까지 윤리경영을 실시할 것을 널리 알렸다. 또한 국내 의류업계 환경경영 확산 및 친환경 패션상품 활성화를 위해 국내 최초로 “롯데 그린라벨”제도를 실시하였고 환경부 녹색매장 시범사업 백화점으로 단독 참여하였다. 그 결과 2009년에 국내유통업계 최초로 다우존스 지속가능성지수 아시아태평양부문에 등재되었고 다음해까지 2년 연속 편입되는 쾌거를 이룩하였다.⁴⁾

‘우리 회사의 주인은 고객이십니다’라는 경영이념에 맞추어 고객만족경영을 실현함으로써 Global No.1

3) <http://30th.lotteshopping.com>

4) www.cafe.naver.com/go2chalotte

Customer Equal Project

Customer Benefit = Customer Engagement



고객 중심 경영
고객 만족 극대화



고객 참여 확대
지속가능 소비유도

〈그림 1〉 롯데백화점의 고객중심경영 전략

서비스를 목표로 삼고 있는 롯데백화점은 최근 고객 만족 서비스뿐 아니라 마케팅, 사회공헌에도 중점을 두고 있다. 롯데백화점은 고객 이익과 고객 참여라는 두 가지 측면을 균형 있게 추구함으로써 기업과 고객이 함께 지속 가능한 사회를 만들고 비즈니스 이익과 사회, 환경적 이익을 동시에 만족시키기 위해 Customer Equal Project를 진행하고 있다. Customer Equal Project는 고객 중심경영, 고객 만족 극대화를 통해 고객의 이익을 극대화시키는 것과 고객 참여를 증진시키는 두 가지 방향으로 진행되고 있다(〈그림 1〉).

를 회사로 도약하는 것을 장기적인 목표로 선포하였다. 롯데백화점은 이에 발맞추어 다양한 마케팅 전략을 펼치고 있는데, 고객 서비스 품질을 극대화 하고, 고객의 구매를 과학적으로 분석하며, 쇼핑공간을 환경 친화적인 공간으로 탈바꿈 하는 것 등이 이러한 노력의 일환이다(이진용, 김정구, 주영혁 2010).

구체적으로, 롯데백화점은 고객 중심 경영을 바탕으로 고품격 서비스를 제공하고 고객 만족을 극대화하기 위하여 고객의 정보를 효과적으로 관리하고, 고객과 소통하며, 고객의 안전을 보장하려는 노력을 기울이고 있다(〈표 1〉).

II. 고객 이익 극대화

롯데백화점의 모회사인 롯데그룹은 글로벌 기업으로 도약하고자 지난 2008년에 아시아 TOP 10 그

2.1 고객 만족도 제고

롯데백화점은 일찍이 고객에 대한 서비스품질이 높을수록 고객의 만족도, 재구매 의도, 구전 의도 등을 높일 뿐 아니라 회사에 대한 지속적인 관심을 높일 수 있다는 점(유창조 1996; 이학식, 김영 1999;

〈표 1〉 롯데백화점 고객 관리 지표

	단위	2008	2009	2010
고객만족도 평가	점	89	82.8	84.2
고객불만접수	건	23,473	24,108	21,752

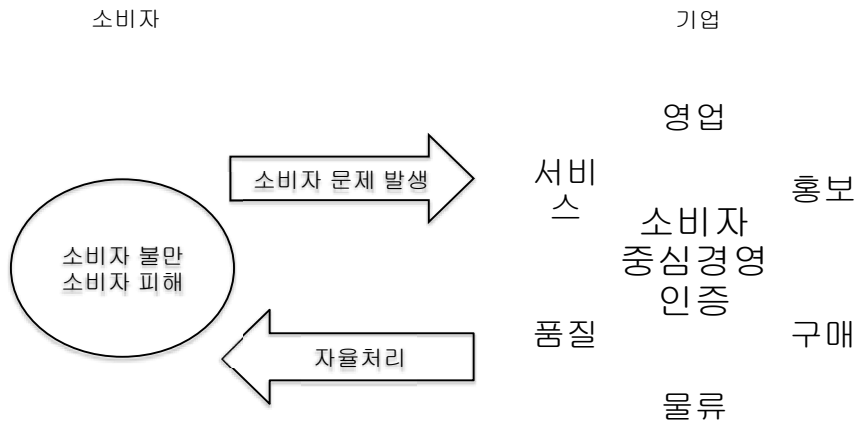
이용기 2001; Shu et. al. 2002; Taylor 1994)을 알고 서비스 품질 향상에 중점을 두어 노력해 왔다.

롯데백화점은 시스템 개선을 통해 소비자 불만을 처리하는 다른 유통업체와 달리 조직의 혁신을 통해 소비자 불만을 처리하는 데 주력했다. 롯데백화점은 공정거래위원회가 소비자 주권 향상을 위해 기업에게 도입 및 운영을 권장하는 '소비자 중심경영 인증(CCM·Consumer Centered Management)'을 도입한 지 1년 만인 2009년에 백화점 업계로는 처음으로 CCM 인증을 획득했다. <그림 2>에서 나타나 있듯이, CCM은 고객 불만을 사전에 예방하는 것이 그 목적으로 부득이하게 불만이 발생하는 경우에는 영업, 홍보, 구매, 물류, 품질 및 서비스 등 파트 별 담당자가 모여 협의해 신속하게 고객 입장에서 불만을 해결하는 자율관리 실행 프로그램이다. 또한 2010년 9월에는 71개 협력회사와 함께 'CCM 합동 도입 협약'을 체결해 고객 불만 처리 시스템이 미약한 중소 협력회사에 CCM 도입에 대한 지원을 약속하였다. 이것은 '고객과 직접 맞닿아 있는 유통업계에서의 고객존중 문화 확산 및 소비자문제 해결

능력 향상'을 영원한 숙제로서 인식하고 있는 롯데백화점의 지속적인 노력을 엿볼 수 있는 대표적인 사례이다. 그 결과 롯데백화점은 2010년 소비자의 날에 공정거래위원회의 표창, 2011년 아시아소비자대상 백화점부분 최우수상, 2011년 기업혁신대상에서 대통령상을 수상하였다.

또한 롯데백화점은 고객과 지속적인 소통을 하고, 고객이 원하는 점들을 파악하며, 고객이 만족할 수 있는 서비스와 상품을 제공하기 위해 유통업체로는 처음으로 고객 서비스 현장을 제정하였다. 고객서비스 현장의 목적은 고객에 대한 서비스 방침을 대내외적으로 선포하여 임직원의 서비스 사명감을 고취하고 고객 서비스 수준을 향상시키고자 하는 것이었다.

이 외에도 롯데백화점은 현재의 고객 만족도 수준을 지속적으로 점검하고 향후 고객 만족도 증진을 위한 전략적 개선 방향을 모색하고자 서비스 모니터링 프로그램을 운영하고 있다. 롯데백화점은 분기별로 고객 설문조사를 통해 고객의 니즈를 파악하고 그에 따른 현장을 개선하는 고객 만족도 조사, 분기별로 미스터리 쇼핑을 통한 서비스 수준을 진단하고



<그림 2> CCM 운영 프로세스

그에 따른 개선사항을 도출하는 외부 모니터링제도, 분기별로 내부직원 전화 응대 모니터링을 통해 고객을 응대하는 스킬을 점검하는 직원 전화 모니터링 제도, 월별로 서비스 테마를 선정하고 그에 따른 현장을 돌아보는 서비스 현장 클리닉 제도, 월별로 고객들의 불만사항을 분석하고 이를 기반으로 업무 흐름을 개선하는 VOC분석제도 그리고 월별로 배송 상품과 관련하여 고객 만족도 조사를 실시하는 배송 약속 만족도 조사까지 고객이 경험할 수 있는 모든 상황에서 최고의 서비스를 받을 수 있도록 서비스 만족과 관련한 다양한 제도를 시행하고 있다. 백화점에 방문한 경험이 많은 고객일수록 백화점 내부의 환경적 요소보다는 종업원과 서비스 같은 상호작용 측면의 서비스 품질이 더욱 중요하다는 과거 연구결과에서 나타났듯이(이유재, 라선아 2006), 이러한 노력의 결과로 롯데백화점은 2011년 국가고객만족도 조사(NCSI)에서 백화점 부문 고객 만족도 9년 연속 1위에 선정되었다.

2.2 고객 커뮤니케이션

롯데백화점은 고객의 불편과 제안사항을 더욱 많이 반영하기 위해 'LCD 고객 소리함' '모바일 VOC 애플리케이션' 등을 개발하는 등 고객 커뮤니케이션 채널을 활용하는 데 지원을 아끼지 않고 있다. 또한 온라인 모바일 서비스를 확대하여 고객들의 접근성을 개선하고 롯데백화점이 제공하는 혜택을 더 많은 고객들이 누릴 수 있도록 온라인 채널을 강화하고 있다. 이와 같이 고객의 작은 소리 하나도 놓치지 않고 귀담아 들으려는 다양한 커뮤니케이션 중 특이한 여겨 볼 것이 다음 4가지 제도이다.

2.2.1 Want Slip

롯데백화점은 고객의 직접적인 불편사항 및 제안

등을 수렴하고자 'Want-slip' 제도를 도입하였다. 'Want-slip' 제도는 매장의 직원과 동료사원이 협력하여 고객이 쇼핑현장에서 제안하는 내용과 불만 등을 수렴하여 개선하기 위한 시스템이다. 이는 기존의 인터넷 고객 의견 접수, 고객 소리함 운영, 고객 상담실과 같이 고객이 직접 표현해야만 했던 체계에서 더 나아가 임직원들이 능동적으로 고객의 의견을 파악하여 개선할 수 있도록 한 것이다.

2.2.2 고객 제안 제도 - '내가 MD라면'

롯데백화점은 온라인을 통해 누구나 상품 기획에 대해 제안할 수 있는 제도를 운영하고 있다. 롯데백화점 홈페이지 회원이라면 누구나 등록하여 해외 우수사례를 자유롭게 알리거나 매장, 브랜드, 신상품 등에 대한 아이디어를 자유롭게 제안 할 수 있다. 또한 기간별로 우수 아이디어를 선정, 포상하여 참여를 권장하고 있으며 해당 팀은 선정된 아이디어를 실제 현업에 적용할 수 있는지 고려한다. 2010년에는 하루 평균 11건씩 총 3,794건이 접수되었고, 이 중 월 1회씩 120명의 의견이 우수 아이디어로 채택되었다.

2.2.3 VOC(Voice of Customer)제도

롯데쇼핑은 고객의 목소리에 귀를 기울이기 위해 전 점포의 고객상담실에서는 고객의 칭찬, 불편사항, 제안 등 고객의견을 좀더 신속하고 정확하게 처리하기 위해 노력하고 있다. 시간이나 장소에 관계 없이 문의나 의사 표현이 가능한 VOC 온라인 시스템은 접수된 모든 사항을 관련 팀의 담당자에게 전송하여 최대 12시간 이내에 답변하도록 했다. 이를 토대로 신속한 민원처리가 가능케 되고, 문제나 불만을 제기한 고객의 불만 요인을 분석하여 서비스 개선에 적용하고 있다(<표 2>).

〈표 2〉 온라인 VOC 민원처리 현황

민원유형	2008	2009	2010
문의	14,082	14,117	14,480
만족	1,343	1,346	1,740
불만족	8,043	8,645	5,532
계	23,473	24,108	21,752

2.2.4 SNS 커뮤니케이션 확대

롯데백화점은 고객과의 1대1 실시간 커뮤니케이션을 위해 소셜 미디어로 각광받고 있는 트위터 계정을 오픈하여 활용하고 있다(〈그림 3〉). ‘더 가까이에서 고객님의 소리를 듣고 있습니다’라는 캐치프레이즈 아래 고객문의에 대한 Q&A, 고객 요청사항 현업 반영, 경영 일반사항, 상품/브랜드 정보 제공 등 새로운 소통 채널을 통한 고객 만족 극대화를 위해 힘쓰고 있다. 또한 2010년 8월 트위터를 오픈하여 현재 국내 유통업계 중 최다 팔로워를 보유하고 있으며, 현재는 3개의 트위터 계정과 1개의 페이스북 계정을 운영하여 고객과 소통하고 있다. 이 곳에서 수렴되는 고객의 소리는 전 직원이 신속하게 파악할 수 있도록 사내 시스템에 ‘VOC 헤드라인’을 운영하여 제목 클릭만으로 손쉽게 내용을 알 수 있도록 하고 있다.

이 외에도 최근 고객의 접근성과 편의성 향상을 위하여 신규점이나 리뉴얼점부터 고객상담실 위치를 1층으로 이동한 것은 주목할 만 하다. 백화점의 매출과 이미지 제고로 이어지는 백화점 1층에 고객상담실을 배치한 것은 사고의 역발상으로 고객의 접근성을 높이고 고객과 더 가까이서 소통하고자 하는 롯데백화점 만이 가진 차별화된 서비스임이 분명하다.

2.3 고객관계관리

롯데백화점의 고객서비스는 고객과의 소통에 그치지 않는다. 롯데백화점은 고객의 니즈에 기반한 차별화된 마케팅 및 서비스를 제공하고자 쇼핑스타일, 라이프 스테이지 그리고 잠재구매력 등과 관련된 구매행동 정보를 데이터베이스화 하는 것을 목표로 하



〈그림 3〉 롯데백화점 트위터

고 있다. 이것은 고객 데이터에 고객의 니즈와 각종 리서치 데이터를 종합적으로 분석 활용하여 고객 특성 별 타겟 마케팅 프로그램을 운영하는 것을 말한다.

이와 같이 일원화된 데이터 소스의 CRM은 또한 지리정보시스템(GIS)과 연계 확장이 되어서 상권 분석 및 상권 관리 체계를 고객 중심으로 전환하였고 이를 통해 고객이 전국 어느 곳으로 이사를 해도 롯데백화점의 해당지점에서 동일한 서비스를 받을 수 있도록 했다. 특히 신규 아파트 단지 정보를 국내에서 가장 신속하게 데이터베이스화 하고, 이를 바탕으로 입주 시점 별 판촉전략을 통해 이사 시점 및 아파트 신규 입주 시의 구매 수요를 적극 창출 하고 있다. 이처럼 CRM 정보와 GIS를 바로 연결해 통합된 데이터로 관리함으로써 고객에게 실시간의 맞춤 정보를 제공할 수 있게 되었고 매출 향상에도 기여하게 되었다. CRM과 GIS의 접목을 시도한 AMS(APT Map Solution, APT 및 상권관리 시스템)를 구축하여 상권관리도 고객관점으로 전환한 것은 전국적인 다 점포망을 구축하고 있는 롯데백화점에게 필수 불가결한 일이었다.

모든 데이터를 고객 중심으로 관리하고 분석함으로써 현업 담당자들이 데이터를 쉽게 활용할 수 있을 뿐 아니라, 판촉 행사 시에 지역별 매출은 물론 고객등급별 구매력, 선호상품, 이벤트 별 참여율 등을 분석해 마케팅의 효율성을 높였다. 이러한 데이터를 기반으로 롯데백화점은 본점에 영플라자를 운영하고, 별도 점포를 마련해 젊은 층에 호응을 얻고 있다. 또한, 월별 매출을 분석해 특성에 맞는 마케팅 활동을 전개하고 있다.

최근에는 특히 주목해야 할 타겟층으로 워킹맘, 베이비 부머, 로엘족(패션 등을 통해 자기 관리를 중시하는 남성) 등을 선정하고 이들에 맞춘 마케팅을 전개하고 있다. 시간이 부족한 워킹맘을 위해서는 짧은 시간에 밥을 지을 수 있는 '9분 압력밥솥' 등

상품을 늘리고 이들이 오는 시간에 수선이나 배송 쿠폰을 증정한다. 또 자기 이미지 관리를 중시하는 로엘족을 위해서는 남성패션부터 화장품까지 윈스탑으로 쇼핑할 수 있는 남성용품 전문 편집매장을 강화하고 로엘족을 타겟으로 한 전문 쿠폰복도 제작하고 있다. 또한 1955~1963년에 태어난 베이비 부머는 은퇴 후 시간을 '제2 인생'으로 여기고 자신을 돌보면서 여가를 즐기는 데 관심이 많다고 분석함에 따라 이 회사는 베이비부머를 위한 상품행사를 열고 자산관리 등 강연회를 개설하고 있다.

이러한 롯데백화점의 고객 세분화 관리는 시장 트렌드와 고객 욕구를 근간으로 한 심도 깊은 고객 연구 및 트렌드 분석 차원에서 고객에 대한 후행적 A/S를 넘어 선행적인 서비스 제안을 하도록 운영되고 있는 고객 연구소 제도와 그 역할을 같이하고 있다. 실제로, 안광호, 김성환, 김모란 (2011)의 연구에 따르면, 소비자들의 니즈를 파악하고 구매행위를 예상하여 고객에게 서비스를 먼저 제안하고, 이를 통해 마케팅 전략을 수행할 경우 그 효과가 극대화될 수 있다고 제시하고 있다.

2.4 안전한 쇼핑 공간

많은 고객들이 방문하는 유통시설에서는 안전이 무엇보다 중요한 문제이다. 롯데백화점은 고객들이 안전하게 쇼핑할 수 있는 공간을 만들기 위하여 끊임없는 점검 및 개선 활동, 직원 교육과 훈련을 실시하고 있다.

롯데백화점은 화재 등 각종 사고를 예방하고 회사의 리스크를 방지하는 안전 점검을 분기별 테마에 따라 실시하고 있다. 즉 1분기에는 전기 열화상을 측정하고 봄맞이 점검을 실시, 2분기에는 소방 및 가스 작동, 발전기 가동상태 그리고 에스컬레이터를 점검, 3분기에는 풍수해 대비 안전점검 그리고 4분

〈표 3〉 롯데백화점 전점 공기질 측정 결과

	측정항목	단위	평균측정치	법정측정치 대비(%)
영업매장	미세먼지	mg/m ²	65.2	46.5
	이산화탄소	ppm	508.8	50.8
	포름알데히드	mg/m ²	20.4	20.4
	일산화탄소	ppm	2.2	24.4
실내주차장	미세먼지	mg/m ²	87.2	48.4
	이산화탄소	ppm	544.9	54.4
	포름알데히드	mg/m ²	11.7	11.7
	일산화탄소	ppm	3.3	16.5

(2010년 기준)

기에는 동절기 화재예방 점검 및 화재예방 특별 교육, 소방경진대회를 시행한다. 또한 내부안전 점검 평가제도를 실시하여 우수점포 포상과 부진점포 재 점검을 판단하는 등 철저한 기준에 의해 각 점별로 안전관리가 이루어지도록 하고 있다.

또한 고객과 직원에게 쾌적한 실내환경을 제공하기 위해 영업매장 및 실내 주차장의 주요 공기질 항목을 주기적으로 측정 관리하고 있다. 2010년 공기질 측정 결과가 〈표 3〉에 지시되어 있다. 롯데백화점은 다중이용시설 등의 실내 공기질 관리법에 의거하여 각 점포별로 연 1회 측정하고 있으며 측정방법은 환경부 고시 '실내 공기질 공정 시험방법' 및 내부 관리 기준인 '실내 공기질 측정 시방서'를 준용하여 실시하고 있을 뿐만 아니라 2011년에는 한국표준협회와 연세대학교가 공동진행하는 "실내공기질 인증"을 획득하였다.

III. 고객 참여

일반적으로, 고객은 제안을 더욱 많이 하고, 기업은 고객의 제안을 적극적으로 받아들임으로써 기업

은 성장을 한다. 구체적으로, 고객의 참여가 활발해지면, 서비스 상황에서 고객의 문제를 더욱 유연하게 해결할 수 있는 있는 방법이 마련되고, 고객이 원하는 방법으로 문제를 해결 할 수 있으며, 나아가 고객 자신의 만족을 더욱 높일 수 있는 긍정적인 효과가 있다(서문식, 강명주, 안진우 2010).

롯데백화점은 지속 가능한 사회를 만들어 가는 데 있어 고객이 파트너임을 인식하고 고객들이 지속가능경영 활동에 동참하도록 유도함으로써 지속 가능한 소비를 실천하고 환경사회적 이익을 고객과 함께 공동으로 추구하려 하고 있다. 지속 가능한 소비를 위한 고객 참여 유도 프로그램은 다음과 같이 3가지로 전개되고 있다. 친환경 사은품을 증정함으로써 고객의 흥미를 유발시키고, 쿨비즈 웹비즈 캠페인을 전개하여 고객에게 라이프 스타일을 제안하고 있다.

3.1 지속 가능한 소비문화 구현

롯데백화점은 환경을 보호하는 취지에서 자원의 재활용 활동을 전사적으로 실천하고 있다. 또한 고객의 흥미를 유발할 수 있는 다양한 친환경 활동을 벌여 고객들이 지속 가능한 소비문화를 인식하고 동

참할 수 있는 기반을 만들어 가고 있다.

롯데백화점은 친환경 실천 방안의 하나로 계절별로 에코 감사품을 증정하고 있다. 2010년 3월부터 11월까지 전국 31개 점포에서 북극곰 캐릭터가 새겨진 '에코 장바구니' 5만개 이상을 증정하여 좋은 반응을 얻음에 따라 향후 추가적으로 2만 개를 더 제작할 계획이다.

또한 롯데백화점은 국내 최초로 친환경 'eco 진단'을 온라인으로 발행하고 모바일 어플리케이션 서비스로도 제공하여 종이 사용을 줄이고 있다. 2011년 2월부터는 'eco 진단' 이용이 곧 환경사랑 실천이라는 테마로 시각적인 친환경 캠페인도 전개하고 있다. 현재까지 고객의 'eco 진단' 이용 수와 이로 인해 보호된 나무 그루 수를 이메일에 시각적으로 표현하여 고객이 직접적으로 공감할 수 있도록 하고 있다. 2009년 4월 'eco 진단' 시행 이후 2011년 4월까지 보호된 나무는 65,840그루이다.

3.2 탄소 저감 활동

롯데백화점은 탄소 저감을 위한 친환경 라이프 스타일을 확산시키기 위해 그린 캠페인을 실시하고 있다. 고객의 자발적인 참여 유도가 가능한 캠페인을 지속적으로 시행함으로써 일상 생활의 작은 변화로도 환경보호 실천이 가능하다는 점을 널리 알리고 있다.

롯데백화점은 2005년부터 패션스타일의 변화로 에너지를 절약하고 환경도 살릴 수 있는 방안을 모색하고자 '쿨비즈, 워미즈'를 진행하고 있다. 이것은 하절기에 넥타이를 착용하지 않고(쿨비즈), 동절기에는 니트나 가디건을 걸쳐 입어(워미즈) 실내 냉난방으로 인한 에너지를 절약하자는 취지의 캠페인이다. 롯데백화점은 이러한 캠페인의 일환으로 '쿨비즈 패션쇼'를 개최하여 넥타이 없이 멋진 스타일을 만드

는 법을 제안하기도 하는 등 온실가스 배출을 줄이기 위한 친환경 라이프 스타일을 제시하고 있다.

또한 롯데백화점은 에너지 절약을 위한 대중교통 이용 캠페인을 시행하고 있다. 임직원과 고객이 함께 참여하는 이 캠페인으로 인해 에너지 절약뿐 아니라 백화점 주변 교통량을 자율적으로 감축하여 교통 혼잡으로 인한 시민 불편도 줄이고 있다. 2010년에 5회의 캠페인이 진행되어 총 3,510명의 고객이 행사에 참여하였고 2011년 4월 1일부터 10일 동안 진행된 행사에 총 5,370명의 고객이 참여한 것은 롯데백화점의 환경보호에 대한 노력을 고객이 인정하고 동참하려는 결과로 분석될 수 있다. 롯데백화점은 이와 같은 고객 참여에 힘입어 지속적으로 안내방송, LCD, 홈페이지 등에 기본 캠페인 내용을 365일 연중 노출시키고 서울시와 함께 '대중교통의 날'을 지정하여 월 1회 이상 교통카드 충전 서비스도 진행하고 있다.

3.3 에코 리더 활동

롯데백화점은 환경보호 활동을 적극적으로 선도하여 환경분야에서 사회적 책임을 다하고 있다. 또한 환경보호를 위한 고객들의 참여를 유도하고 다양한 이벤트를 벌여 환경 의식을 개선해 나가고 있다.

롯데백화점은 2010년 6월 '세계 환경의 날'을 기념하여 친환경 활동을 소비자와 함께하고자 환경부와 매일경제의 후원을 받아 UNEP 한국위원회와 공동으로 '친환경 디자인 공모전'을 주최하였다. 공모전의 주제는 친환경 에코백 디자인과 일상 속의 소품을 활용한 재활용 소품 디자인이었다. 이 공모전에는 초등학생부터 대학생, 주부에 이르기까지 다양한 계층이 참여하였으며, 10개의 작품이 최종 수상작으로 선정되었다. 공모전의 취지를 널리 알리고자, 총 30개의 수상작 및 예선 통과 작품을 롯데백

화점 정문 앞에 전시하고 신문광고 이미지 및 별도의 팸플릿 제작 등으로 널리 활용하였다.

IV. 롯데백화점 고객서비스의 전망

롯데백화점은 고객에게 감동을 주는 서비스와 국내 최대, 최고의 시설, 차별화된 상품 구색 등 '우리 회사의 주인은 고객입니다'라는 경영이념에 충실한 고객만족경영을 바탕으로 삼아 브랜드 이미지 제고에 전력을 기울이고 있다. 이에 따라 롯데백화점이 가장 역점을 두고 있는 부분은 한마디로 'Global No.1 서비스'로 표현될 수 있을 것이다.

'친절한' 서비스를 넘어 고객 마음을 읽는 품격과 문화가 있는 서비스로 업그레이드하기 위해서는 백화점은 단순히 물건을 사고파는 곳을 고객의 삶의 질을 높일 수 있는 품격과 문화가 있는 공간이 되어야 한다. 롯데백화점은 이를 위해 임직원과 동료 사원들에게 '인문학 교육'을 진행해, 서비스의 본질이라고 할 수 있는 '사람에 대한 이해'와 '고객에 대한 집중'과 같은 소양을 키워 서비스 수준을 한 단계 높여나가고 있다. 기업이 고객에게 기계적으로 서비스를 제공 하지 않고 사람에 대한 깊은 이해를 바탕으로 한다면 고객의 감성이 반응할 것이다. 이와 같은 인간을 바탕으로 한 서비스가 임직원 및 동료 사원들의 행동에 자연스럽게 묻어 나온다면 이것은 롯데백화점이 실시하는 모든 고객 서비스의 인본주의적 바탕이 될 것이다.

또한 최근 이어지는 불황을 극복하기 위해서는 고객을 깊이 파악하여 고객의 니즈에 맞춘 마케팅이 그 빛을 발할 것이다. 롯데백화점은 이미 최첨단 CRM 시스템 구축을 통해 고객의 니즈 및 잠재구매력에 대한 구체적인 데이터를 확보하고 분석할 수

있는 기반을 마련하였고 이를 고객 개인별로 데이터 베이스화해 과학적인 CRM 운영의 길을 열었다. 싱글 데이터 소스의 구축과 데이터 통합 및 데이터 표준화를 통해 효과적인 CRM을 운영하고 있는 롯데백화점은 이에 만족하지 않고, DW(Data Warehouse)와 CRM 시스템을 전사 차원의 EDW 시스템으로 확대, 발전시키고자 노력 중이다. 이는 데이터에 기반한 과학적 마케팅으로서 롯데백화점의 고객중심경영을 한 단계 더 발전시킬 것으로 확신한다. 고객에 대한 이해를 바탕으로 과학적인 마케팅이 결합된 롯데백화점의 서비스가 앞으로 어떻게 발전할 것인지 기대해 본다.

〈논문접수일: 2012. 04. 19〉

〈게재확정일: 2012. 06. 15〉

참고문헌

- 서문식, 강명주, 안진우(2010), "발전과정에서 고객참여행동과 시민행동의 역할에 관한 연구," **마케팅연구**, 25(1), 1-15.
- 안광호, 김성환, 김모란(2011), "고객자산 구성요소가 고객 충성도에 미치는 상대적 효과에 관한 연구," **마케팅연구**, 26(1), 23-45.
- 유창조(1996), "쇼핑행위의 경험적 측면: 쇼핑 시 느끼는 기분이나 감정이 매장태도와 구매의사에 미치는 영향에 관한 연구," **소비자학 연구**, 7(1), 51-73.
- 이용기(2001), "고객접점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향," **마케팅연구**, 15(3), 105-125.
- 이유재, 라선아(2003), "서비스 품질의 각 차원이 CS에 미치는 상대적 영향에 대한 연구 - 기존고객과 잠재고객의 비교를 중심으로-," **마케팅연구**, 18(4),

- 67-97.
- 이진용, 김정구, 주영혁(2010), "글로벌 기업 도약을 위한 롯데쇼핑의 마케팅 전략," **한국마케팅저널**, 12(1), 81-101.
- 이학식, 김영(1999), "서비스품질과 서비스가치," **한국마케팅저널**, 1(2), 77-99.
- Shu, Tian-cole, Crompton John L. and Willson Victor (2002), "An Empirical Investigation of the Relationship Between Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions Among Visitors to a Wildlife Refuge," *Journal of Leisure Research*, 34(1), 1-24.
- Taylor, Steven A. and Thomas L. Baker(1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.

Customer Service Strategy at Lotte Department Store

Donghoon Kim · Kwangho Ahn · Changjo Yoo

ABSTRACT

Since its first entry into the Korean department store market in 1979, Lotte Department Store has grown into a major player in the upscale segment of the market. Such strong position in the market was made possible mainly through their consistent innovative service strategy.

With the motto 'customers are our owners', strong customer service was at the core of Lotte Department Store's competitive strategy from the very beginning. With the opening of their business, the service staff at Lotte immediately gained the attention of the press and the public with their excellent service hitherto not seen in Korea. This was possible because all service staff members were required to attend a service training program every week where they were trained to think and act from the customers' perspective. They were also provided with foreign language instruction.

Since the early years, the continued intensification of competition in the worldwide as well as Korean retail market, the customer service strategy at Lotte Department Store has continued to expand into various new frontiers. One area of expansion has been in the area of corporate social responsibility(CSR). Specifically, under the name, "Customer Equal Project," Lotte has been seeking to engage its customers in its sustainability efforts of balancing business profits with social and environmental benefits. Through the Customer Equal Project, Lotte rewards customers for voluntarily engaging in sustainable purchase and consumption behavior.

Lotte Department Store has focused on innovating the organization structure in its efforts to improve the handling of customer complaints. These efforts have culminated in the adoption of the "Consumer Centered Management(CCM)" system which was officially accredited by the Korean

Donghoon Kim / Professor, School of Business, Yonsei University
Kwangho Ahn / Professor, School of Business Administration, Inha University
Changjo Yoo / Professor, School of Business, Dongguk University

Fair Trade Commission in 2009. The main purpose of CCM is the prevention of customer complaints. But if and when customer complaint occurs, CCM brings together people from all relevant parts of the organization such as sales, public relations, purchasing, logistics, quality control, and customer service to develop and recommend the best solution to the problem as quickly as possible. In 2010, Lotte went as far as entering into an agreement with its 71 suppliers where it promised to support their adoption of the CCM system. This effort was widely recognized as a pioneering effort in disseminating the culture of customer respect in the Korean retail industry.

The customer service strategy at Lotte Department Store is also characterized by the wide variety of communication channels available to the customers to voice their opinions. The wide range of channels through which customers can 'talk' to the company not only improves customer accessibility, it also helps to increase the reach of the benefits offered by the company to more customers. Furthermore, it motivates the organization to stay more alert and responsive to customer needs. The four most notable communication channels are as follows. (1) "Want Slip." This is a convenient way for customers to file complaints or suggestions. Rather than customers having to write their opinions themselves on paper or on-line, they can voice their opinion directly to the sales clerk on the shopping floor who will then submit the opinion in written form to the appropriate party on their behalf. This system takes away a lot of the hassle customers must bear when voicing their opinion. (2) "If I was the MD" – customer suggestion system. Through this on-line system, customers can freely leave new product and merchandizing suggestions including ideas from other countries. The company then reviews all suggestions in terms of merit and feasibility and regularly rewards those that are deemed valuable. In the year 2010, a total of 3,794 suggestions were received out of which 120 were chosen as valuable ideas. (3) Voice of Customer(VOC) system. This is an on-line system where customers can express any opinions including complaints, compliments, and suggestions. All opinions are then transferred to appropriate personnel/department who then is required to respond within 12 hours. (4) 1 to 1 real time communication through social network services. Since August 2010, Lotte has since opened three Twitter accounts and a Facebook account through which customers can easily express their thoughts. All customer comments are shared throughout the organization through the VOC system.

Lotte Department Store also maintains an active Customer Relationship Management(CRM) system that is linked closely with their GIS database. Through this system, they are able to pinpoint and cater to the needs of very specific customer segments such as 'working moms', 'baby boomers', or customers residing in certain geographic locations. Another important aspect of customer service has been the enhancement of the safety of the shopping facilities. In addition

to raising the maintenance standards of all major facilities such as escalators, significant investments have been made to improving the air quality of the shopping area.

The customer service efforts at Lotte Department Store over the years have certainly been fruitful in the sense that it helped the company to grow into one of the leading department stores in the country. As the company looks into the future, it is clear that the efforts not only need to continue, but also to broaden even further. The retail industry of tomorrow increasingly calls for services that anticipate customer needs, not merely respond to their requests. Such innovative service strategy requires, among other things, a deep understanding of the fundamental human nature of customers. The challenge at Lotte is to engage in long term investments to develop such capabilities in their staff at all levels and to continue to pre-empt the competition in designing innovative and implementable customer service strategies based on those capabilities.

Key words: Customer Centered Management, Customer Satisfaction, Service Strategy, Sustainable Consumption, Lotte Department Store