

## CRM 시스템 구현 성공 메커니즘에 관한 탐색적 연구

김희웅\* · 광기영\*\*

### A Study on the Mechanism Leading to the Success of CRM Systems Implementation

Hee-Woong Kim\* · Kee-Young Kwahk\*\*

#### ■ Abstract ■

Critical success factors (CSFs) have been replicated and applied in a wide variety of settings for more than two decades. Most previous research on CSF have focused on identifying critical factors, based on the variance theory, in terms of the correlation between individual factor and information system (IS) success. However, it is unknown how a set of critical factors influence each other and lead to IS success, which means the process of IS implementation. In this research, we aim to understand how a set of critical factors influence each other and lead to IS success in the context of IS implementation for Customer Relationship Management based on the process theory. This research has implications in explaining a mechanism leading to CRM systems success based on the influential relationships among the critical factors.

Keyword : IS Success, CSF, Influential Relationship, CRM

## 1. 서론

핵심성공요소(critical success factors : CSF)에 관한 연구는 지난 20여년간 다양한 분야에서 적용

되어 왔으며, 정보시스템(Information system : IS) 분야에서도 정보시스템 성공과 연관된 다양한 요소들을 규명하고자 하는 노력이 있어 왔다[13, 17, 33, 36, 46]. 특히, 분산 이론(variance theory)[24]을

논문접수일 : 2003년 3월 6일      논문게재확정일 : 2003년 8월 20일

\* Department of Information Systems, National University of Singapore

\*\* 계명대학교 경영대학 경영정보학과, Corresponding author

바탕으로 CSF를 탐색하는 연구들이 주로 이루어졌다. 하지만 프로세스 이론(process theory)을 바탕으로 개별 CSF들이 서로 어떻게 영향을 끼치며 그리고 연관된 CSF들이 어떻게 IS 성공을 이끄는가 하는 연구에 대해서는 그다지 논의가 없었다. 다시 말해, CSF들간의 동적 연관관계 그리고 이 관계가 어떻게 IS 성공을 이끄는지에 대해서는 알려져 있지 않고 있다[44].

본 연구에서는 CSF들간의 상호작용을 기반으로 연관된 CSF들이 어떻게 IS 성공을 이끄는지를 파악하고자 한다. 이러한 목적을 위해 본 연구는 고객관계관리(customer relationship management : CRM) 시스템 구현을 그 대상으로 하였으며 다음과 같은 두 가지 연구 질문을 제시한다 :

- CRM을 위한 정보시스템 구현 성공과 연관된 요소들은 무엇이며 그들은 서로 어떻게 관련되어 있는가?
- CSF 집합이 어떻게 CRM을 위한 정보시스템의 성공을 이끄는가?

## 2. 문헌 연구

### 2.1 핵심성공요소(CSF)

Rockart(1979)가 최고경영진의 핵심 정보 니즈를 파악하기 위한 용어로서 핵심성공요소(CSF)를 사용한 이래 이 용어는 그 동안 많은 주목을 받아왔다[35, 36]. Rockart([35], p.85)는 CSF를 “그 결과가 조직의 성공적 성과를 보장해주는 제한된 영역”이라고 정의하고 있다. 최근의 연구결과에 의하면 CSF는 “성공을 위한 필요충분 조건이 되는 존재 : 각 개별 요소는 필요조건이며 요소들의 집합은 충분조건”인 것으로 설명되고 있다([44], p.251). Williams와 Ramaprasad[44]에 따르면 개별 요소는 성공과 빈번히 연관되거나 밀접한 상관관계를 갖는다면 핵심적인 요소로서 파악되어질 수 있다고 설명하고 있다. 따라서 위의 두 가지 설명을 종합

하여 볼 때 CSF가 IS 구현 성공을 어떻게 이끄는가를 이해하기 위해서는 CSF를 하나의 집합으로서 고려하여야 할 필요가 있음을 알 수 있다.

Williams와 Ramaprasad[44]는 CSF를 다음과 같이 분류하고 있다 - 핵심성의 정도에 따른 네 가지 수준 및 이분법적 속성을 갖는 세 가지 집합. 핵심성의 네 가지 수준에 따라 CSF를 다음과 같이 분류하였다 : (1) 알려진 인과 메커니즘에 의해 성공과 연결되는 요소들 ; (2) 성공에 대해 필요충분 조건인 요소들 ; (3) 성공에 대해 필요 조건인 요소들 ; (4) 성공과 관련된 요소들. 제안된 세가지 이분법적 속성 집합은 다음과 같다 : (1) 지지/유발 속성 ; (2) 직접/간접 속성 ; (3) 강화/억제 속성. Williams와 Ramaprasad[44]는 한 가지 요소만으로는 성공에 대해 충분하지 않다고 결론 내리고 있다.

정보시스템 영역에 있어서는 일부 연구만이 CSF들의 집합에 관해 다루고 있다. Butler와 Fitzgerald [8]는 CSF를 “일반적(generic)” CSF와 “집합적(collective)” CSF로 분류함으로써 그들 간의 관계를 분석하였으나 요소와 요소간의 관계가 어떻게 IS 성공을 이끄는지는 보여주지 못하였다. 또 다른 연구로서 Akkermans와 Helden[2]은 CSF들을 이용하여 전사적 자원 계획(enterprise resource planning) 시스템을 구현하는데 있어서의 프로젝트 성과를 분석하고 설명하였다. 여기서는 프로젝트 성과(IS 성공이 아닌)와 관련된 10개(총 20개 가운데) CSF들간의 관계를 분석하였다.

### 2.2 고객관계관리(CRM)

글로벌 시장의 급변하는 역동성, 고객 충성도의 하락, 마진의 축소 등은 기업들로 하여금 고객 관계를 어떻게 관리할 것인가에 대해 다시 한번 생각하도록 하고 있다[25]. CRM은 비즈니스 프로세스와 고객 전략을 결합하여 고객 충성도를 제고하고 이윤을 증대시킨다[34]. CRM은 관계 마케팅에 그 뿌리를 두고 있다[6]. 관계 마케팅은 거래기반의 마케팅으로부터 효과적 고객관계관리를 통한 고객

유지로 초점을 이동시킴으로써 장기 이윤을 향상시키는 것을 목적으로 하고 있다[9].

이러한 CRM에 대한 관심의 증대에도 불구하고 많은 연구자들은 CRM의 구현을 어떻게 접근하여야 하는지 정확한 용어로 정의하는데 어려움을 겪고 있다[39]. 이는 주로 CRM이 연구자마다 서로 다른 의미로 사용되고 있다는 사실에 기인한다[15, 29, 45]. 판매자 또는 서비스 제공자가 고객의 기대 수준을 관리하는 “프로세스”로서 정의되기도 하고 [20] 고객과의 상호작용을 최적화하는데 도움을 주는 “애플리케이션”으로 정의되기도 한다[15].

본 연구에서는 CRM의 현실적인 정의는 고객, 조직, 기술의 세 가지 관점을 포함해야 한다는 입장을 취하고 있다. 고객의 관점에서 볼 때 CRM은 모든 “고객 접점”에 대해 통합된 하나의 창구를 보장하여야 한다. CRM의 핵심에는 양방향 대화를 통해 고객을 참여시켜 서로 “알아가는 관계”를 구축할 필요성에 대한 인식이 놓여있다[25]. 다시 말해, CRM은 고객정보를 바탕으로 한 마케팅 전략으로서 이해될 수 있다[47]. 조직의 관점에서 볼 때 주요한 이슈는 CRM의 구현에 요구되는 조직행태 변화 및 새로운 비즈니스 프로세스를 다루는 것이다. Peppers와 그의 동료들[31]은 제안된 CRM 목적 달성을 위해 요구되는 네 개의 기본적 비즈니스 프로세스를 제시하였다: (1) 고객 차별화; (2) 커스터마이제이션/개인화; (3) 고객 상호작용; (4) 고객 확인. 이러한 CRM 비즈니스 프로세스를 구현하기 위해서는 프론트 오피스의 기능(고객과의 상호작용)을 백 오피스(고객관계의 분석 및 설계) 기능과 통합할 필요가 있다[30]. 기술의 관점에서 볼 때 CRM 적용에 있어서의 변화는 고객 요구사항의 변천 및 그것을 가능하게 하는 기술발전의 결합에 의해 촉발된다[38]. Swift[42]는 CRM의 주요한 기술적 측면을 다음과 같이 세 가지로 정의하였다: (1) 고객접점 시스템; (2) 통합채널 관리; (3) 분석 툴.

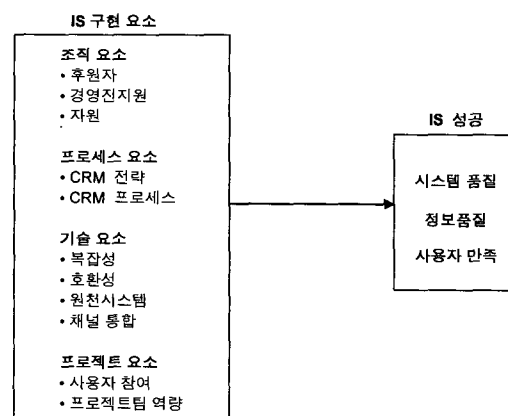
본 논문에서는 이와 같은 고객, 조직, 기술의 세 가지 측면을 고려하여 CRM을 다음과 같이 정의

한다.

CRM은 모든 고객접촉 채널에 걸친 고객정보의 수집과 분석을 기반으로 개인화된 판매, 서비스, 마케팅을 통해 고객 생성부터 유지 및 개발까지의 고객관계를 향상시키는 장기 비즈니스 전략이다.

### 3. 이론적 기반

CRM의 성공적 구현을 이끄는 메커니즘을 이해하기 위해서는 우선 CSF들을 도출할 필요가 있다. 이를 위해 IS와 마케팅 관련 문헌에서 제시된 다양한 변수들이 검토되어졌고 이와 함께 CRM 관련 변수들이 추가적으로 확인되어졌다. 세 명의 IS분야 연구자와 두 명의 CRM 컨설턴트가 참여하여 이들 변수들을 검토하였다. 이들 다섯 명의 전문가들은 변수들의 타당성을 검토한 후 의미의 유사성에 따라 변수들을 분류하였다. 이런 과정을 거친 후 우리는 변수들을 네 개의 영역으로 정리 분류하였다: (1) 조직 요소; (2) 프로세스 요소; (3) 기술 요소; (4) 프로젝트 요소. 변수의 영역별 분류는 참여자들의 높은 공감대 하에 이루어졌다. 이러한 분류를 기반으로 [그림 1]과 같이 CRM을 위한 정보시스템의 성공과 관련된 요소를 탐색하고 요소들간의 관계를 이해하기 위한 개념적 프레임워크를 개발하였다.



[그림 1] CRM을 위한 정보시스템의 CSF 관련 개념적 프레임워크

### 3.1 IS 성공

IS 성공에 관한 기존 문헌을 토대로 구현과 관련하여 IS 성공을 규정하는 세 측면을 선정하였다. 첫째, 정보처리의 관점에서 시스템을 평가하기 위해 시스템 품질[12, 40]이 선정되었다. 둘째, 정보 품질[4, 12, 40]이 시스템의 결과물을 평가하기 위해 선정되었다. 셋째, 사용자 만족[4, 12, 40]이 목표 시스템의 결과물에 대한 사용자들의 반응을 평가하기 위해 선정되었다. 높은 정보 품질 및 시스템 품질을 보여주는 시스템은 높은 사용자 만족을 나타낸다고 알려져 있다[3].

### 3.2 구현 요소

구현 요소 가운데 세 개의 변수가 조직 이슈로 분류되었다 - 후원자, 경영진 지원, 자원. 후원자는 프로젝트를 지원하고 활성화시키며 성공적 IT 프로젝트를[5, 33] 및 CRM의 구현[34, 38]을 위해 요구되는 정보, 정치적 지원 등을 제공한다. 경영진 지원은 경영층의 프로젝트 전반에 걸친 지원을 의미한다. 그러한 폭 넓은 경영층의 지원은 IS 성공[17]에 있어서 그리고 데이터베이스 마케팅의 성공적 구현[13]에 있어서 중요한 요소로서 알려져 있다. 자원에는 목표 시스템을 성공적으로 구현하기 위해 요구되는 돈, 시간, 인력 등이 포함된다. 높은 수준의 자원은 IS 구현의 성공을 촉진한다고 알려져 있다[5, 46].

프로세스 이슈에는 두 개의 변수가 포함되었다 - CRM 전략 및 CRM 프로세스. CRM 전략은 고객 관계를 관리하기 위한 방안을 뜻하며 여기에는 주요한 과제 및 계획이 포함되어 있다[47]. Stone과 그의 동료들[41]은 고객관계관리의 출발점은 포괄적인 고객관계 전략을 수립하는 것이라고 제안하고 있다. 명료한 전략을 갖추지 않는 것은 성공적인 CRM 구현에 있어서 비중있는 잠재적 장애요인 중의 하나이다[10, 13, 34]. 따라서, 명료한 CRM 전략은 시스템 성공과 양(+)의 상관관계를 갖는다고 유추해 볼 수 있다. 또한 전략 비전 및 적절한 계

획의 부재는 프로세스 혁신[16] 및 고객 지향적인 전략정보시스템[33]에 대한 장애요인으로서 고려되어 왔다. CRM 전략은 CRM 프로세스에 반영이 되는데 CRM 프로세스란 다수의 기능 영역에 걸쳐서 고객 창출, 유지, 개발을 관리하는 일련의 활동을 말한다[27, 31]. 마케팅, 판매, 서비스 영역에 걸쳐 있는 고객 지향적인 프로세스의 내부 통합은 성공적인 데이터베이스 마케팅[13] 및 성공적인 고객 관계관리[11, 25, 29, 32, 34, 38]의 선행조건으로 알려져 있다.

네 개의 변수가 기술 이슈로 분류되었다 - 복잡성, 호환성, 원천 시스템, 채널 통합. 복잡성은 IS 구현에 있어서의 어려움의 정도, 요구되는 지식이나 경험 등과 관련성을 갖는다. 복잡성은 시스템 채택과 적응에 음(-)의 상관관계를 갖으며[21] 시스템 구현에 영향을 미친다. 따라서, 복잡성과 IS 성공은 음의 관계를 갖는다고 유추해 볼 수 있다. 호환성은 기존 조직환경(업무, 시스템 등)과의 상호 적합성을 뜻한다. 호환성은 시스템 채택 및 적응에 양의 상관관계를 가지며[21] 시스템 통합에 영향을 미친다. 따라서 호환성과 IS 성공은 양의 상관관계를 갖는다고 유추할 수 있다. 원천 시스템은 목표 시스템에 데이터를 제공해주는 기존의 시스템을 말한다[46]. 고객관계관리를 수행하기 위한 정보시스템은 원천 시스템으로부터의 다양한 데이터를 통합한 데이터웨어하우스(즉, CRM 데이터베이스)를 기반으로 한 애플리케이션 시스템이다. 운영 효율성을 높이고 성공적 시스템을 유지하기 위해서는 원천 시스템 간에 데이터 표준이 정립되어야만 한다[15, 46]. 효과적인 고객 데이터 관리는 CRM에 있어서 중요한 역할을 담당한다[1, 30]. 또한 운영 효율성 및 고객 지향적인 서비스를 위해서는 원천 시스템의 통합이 요구된다[13, 15, 28, 32, 19]. 채널 통합은 모든 채널에 걸쳐서 고객에 대한 공통적이고 통합된 창구를 제공하는 것을 의미한다[30]. 다수의 기업들이 여러 다른 채널들을 독립적으로 운영하고 있고 각 채널들에 담겨있는 정보를 개별적으로 관리하고 있다. 채널간 조화로운 조정은 관계관리를 강화하기 위한 중요한 이슈 중의

하나로서 제안되어 왔다[19, 25, 42].

두 개의 변수가 프로젝트 이슈로 분류되었다 - 사용자 참여 및 프로젝트팀 역량. 사용자 참여는 시스템 사용자 및 그들의 할당된 역할과 과업에 따른 프로젝트 참여 정도를 의미한다. 사용자 참여는 시스템 성공 가능성을 높여준다[10, 13, 18]. 프로젝트팀 역량은 프로젝트팀의 기술, 대인관계, 관리 측면에서의 능력을 의미한다[46]. CRM의 구현은 프로젝트를 효과적으로 수행하는데 있어서 필요한 일련의 활동에 대한 관리능력이 요구된다. CRM 프로젝트 관리는 기능간 통합 및 조직변화를 수반하기 때문에 어려운 과제로서 인식되고 있다[15]. 그러기에 프로젝트팀의 역량은 IS 성공에 영향을 미친다고 할 수 있다[46].

#### 4. 연구 방법론

IS 구현과정 특히 CRM 분야에 있어서의 실증모델의 부재로 인해 본 연구에서는 연구 방법론으로서 사례연구 접근법[22, 48]을 채택하였다. 서비스 산업이 CRM 구현에 있어 선도적인 역할을 함에 따라 본 연구에서는 서비스 산업에서 연구사례를 선정하였다. 서비스 산업에서의 사례 선정 시 (1) CRM 구현 범위가 영업, 서비스, 마케팅 모든 범위에 걸쳐 이루어 졌으며 (2) 성공적인 결과를 가져온 것 인가를 추가로 고려하였다. 선정된 두 사례 기업에 대한 프로파일은 다음 <표 1>에 요약 정리하였다.

프로젝트 관련자들(경영진, 프로젝트 관리자, 프로젝트 팀원, 시스템 사용자)을 대상으로 한 인터뷰를 통해 데이터를 수집하였다. 두 명의 임원, 두 명의 IS 관리자, 두 명의 프로젝트 관리자, 네 명의 IS 팀원, 네 명의 시스템 사용자, 시스템 벤더를 인터뷰하였다. 인터뷰 및 데이터 수집은 2001년 11월부터 2002년 6월에 걸쳐 이루어졌다. 인터뷰를 위해 임원의 경우 30분, IS 관리자의 경우 1시간, 프로젝트 관리자의 경우 2시간, IS 팀원과 시스템 벤더의 경우 1시간, 그리고 시스템 사용자의 경우 10

분 내지 20분의 시간을 할당하였다. 인터뷰를 통해 발견된 주요 사항들은 타당성 검증을 위해 인터뷰 대상자들에게 제시되었다. 또한, 데이터 트라이앵글레이션(data triangulation, [48])을 이용하여 발견된 사항들에 대한 내부 타당성 검사를 수행하였다. 일차적인 분석이 수행된 후 의미 있는 연구결과가 제시될 수 있도록 추가적인 분석과 데이터 수집이 반복적으로 수행되었다.

<표 1> 사례기업 프로파일

항 목	A-은행	B-쇼핑몰
업 종	소매 금융	인터넷 쇼핑몰
고객 수	1450만 명	170만 명
프로젝트 범위	마케팅, 판매, 서비스	마케팅, 판매, 서비스
개발 접근법	'빅 뱅' 및 점진적 개발	점진적 개발
프로젝트 주관	전사 팀	IT 팀

CRM을 위한 정보시스템 구현의 성공을 이끄는 메커니즘을 이해하기 위해 “영향 다이어그램(influence diagram)”[14]을 이용하여 사례를 분석하였다. 이 접근법은 다양한 요소들간의 영향관계를 그래프를 이용하여 파악하는데 활용된다. 영향 다이어그램은 사례연구를 수행하면서 연구자의 인지 및 직관을 기반으로 생성될 수 있으며 단지 요소들간의 영향관계만을 표현하여준다. 이러한 제한된 해석은 복잡한 상황을 이해하는데 있어서 여전히 가치있으며, 단편적인 부분들을 연결하여 전체 그림을 파악하고 요소들간의 영향에 대한 설명을 얻어내는데 도움을 준다.

#### 5. 사례연구

##### 5.1 사례내 분석

###### 5.1.1 A-은행

A-은행은 소매금융을 전문으로 하는 대형 은행

이다. 1990년대 후반 CRM 개념의 도입과 함께 고객관계관리 역할을 부여 받은 몇몇 팀들(마케팅팀, 영업팀, 콜센터)은 다양한 CRM 요건을 충족시킬 준비를 갖추게 되었다. 이들 요건들이 전사적인 시스템 구현 프로젝트의 기초가 되었다. 여기에는 세계의 하부 프로젝트가 있었다: (1) 고객 거래처리를 위해 수행된 운영 CRM 프로젝트; (2) 고객정보 분석 및 마케팅 계획수립을 위해 수행된 분석 CRM 프로젝트; (3) DW 프로젝트. 분석 CRM 프로젝트는 프로젝트의 복잡성으로 인해 다른 프로젝트에 비해 다소 늦게 시작되었다. 이러한 배경하에 A-은행 CRM 시스템의 성공을 위한 핵심성공 요소 간의 관계가 분석되어졌고 [그림 2]와 같은 영향 다이어그램이 도출되었다.

조직 요소 관점에서 볼 때 CEO는 프로젝트를 직접 추진하였을 뿐만 아니라 은행 내에서 적극 지원하였다. IS 부문 관리자에 따르면 CEO는 막대한 자원을 프로젝트에 투입하였다. 이러한 CEO의 강력한 후원자로서의 역할은 다른 경영진들에게 초기부터 프로젝트를 지원하도록 이끌었다.

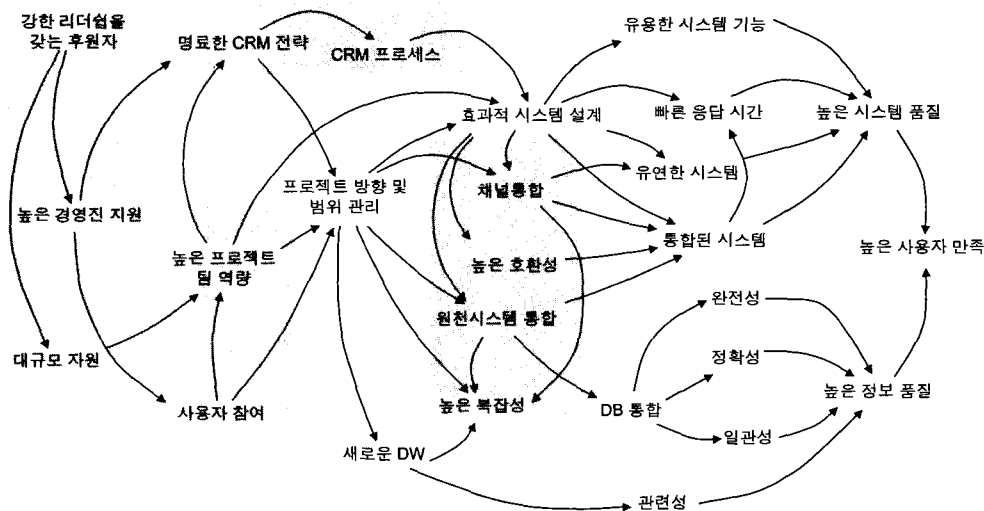
프로젝트 요소 관점에서 볼 때, 경영진의 가시적인 지원은 기업고객 담당 부서와 IT 부서의 참여를 이끌었다. 게다가 은행은 자원을 투입하여 외부 컨

설팅 회사와 시스템 개발 회사를 참여 시켰고 이로 인해 프로젝트팀의 역량은 급속도로 향상되었다.

프로세스 요소 관점에서 볼 때, 전사 프로젝트팀은 경영진의 강력한 지원 하에 분명한 CRM 전략을 수립하였다. 이와 함께, 프로젝트팀은 CRM 전략을 기반으로 마케팅, 판매, 서비스 부서 모두에 걸쳐 고객 생성, 유지, 개발과 관련된 새로운 CRM 프로세스를 개발하였다. 분명한 CRM 전략과 사용자 참여는 프로젝트팀으로 하여금 프로젝트의 방향과 범위를 관리하는데 도움을 주었다. 프로젝트 관리자는 다음과 같이 회상하였다.

CRM의 유용성과 경영진의 관심이 알려지면서, 마케팅, 영업, 콜 센터, IT 등의 부서는 CRM 시스템의 구현을 준비하였다. 프로젝트도 시작하기 전에 각 부서는 전략과 프로세스 그리고 일부는 각 영역별 CRM의 기능에 대한 자신들의 아이디어를 도출하였다. 프로젝트팀은 이들 모든 아이디어를 모아서 프로젝트에 반영하였다.

기술 요소의 관점에서 볼 때, 프로젝트팀은 충분한 기술적 역량을 갖고 있었고 이는 CRM 프로세스와 정의된 프로젝트 방향을 기반으로 한 목표 시스템의 효과적인 설계에 도움이 되었다. 프로젝트팀은 기존 시스템과 새로운 CRM 시스템 간의 호



[그림 2] A-은행의 영향 다이어그램

환성 문제를 설계 시 충분히 고려하였다. 프로젝트 방향과 범위는 DW 개발, 원천 시스템 통합, 채널 통합 등을 포함하였는데 이러한 작업이 프로젝트를 복잡하게 만들었다. 프로젝트 관리자는 다음과 같이 말하였다.

시스템 개발은 쉽지 않았다. 각 채널은 각자 자신의 시스템 및 고객 데이터베이스를 갖고 있었다. 문제는 이들 시스템들이 통합되어 있지 않다는 것이었다. 이런 이유 때문에 콜 센터, 지점, 마케팅 팀 간에 정보의 교환이 거의 없었다. 그리고 고객 DB는 중복되어 있었고 그로 인해 불일치의 문제가 야기되고 있었다. 또한 DB는 기본적인 고객 데이터만을 유지하고 있었다. 고객 접촉 이력과 기타 관련 데이터들은 보유하고 있지 못했다. 그래서 채널 시스템 들을 통합하여야 했고 여덟 개의 중복 고객 DB를 하나의 DB로 통합하는 작업을 수행해야 했다. 이와 아울러 DW를 개발할 필요가 있었다. 통합 프로젝트는 매우 복잡한 일이었다.

시스템 품질의 관점에서 본 연구에서는 적절한 시스템 설계가 시스템 기능성, 응답 시간, 시스템 유연성, 시스템 통합 등을 향상시켰다는 사실을 발견하였다. 또한 시스템 간의 단절없는 통합은 응답 시간을 최소화 시키는데 기여하였다. 지점, 콜 센터, 관계 관리자(relationship manager), 프라이빗 뱅커(private banker) 간의 채널 통합은 시스템 유연성 및 시스템 통합성을 촉진하였다. 새로운 CRM 시스템과 기존 시스템 간의 높은 호환성은 통합작업을 더욱 쉽게 만들어 주었다. 따라서, 새롭게 구축된 CRM 시스템은 높은 시스템 품질을 보유하게 되었다.

정보 품질의 관점에서 볼 때, 통합된 고객 DB는 정확하고 일관된 데이터를 보유하게 되었다. 그러나, 중복된 고객 DB들이 서로 다른 데이터 필드를 갖고 있었기 때문에 비어 있는 채 남아 있는 부분이 존재하여 다소 불완전한 면도 있었다. DW의 데이터 누적량은 다양한 정보 검색 및 조작 작업을 하기에 불충분하여 검색력 면에서 제한을 가져오기도 하였다. 그러나, 정보 품질은 A-은행의 시스

템 사용자 입장에서 보았을 때 수용 가능한 수준이었다.

사용자 만족과 관련하여 한 CRM 시스템 사용자는 다음과 같이 말하였다.

CRM 시스템은 개별 고객을 더 잘 이해할 수 있도록 해준다. 예를 들어, 접촉 이력, 과거 요청 상태, 개인 특성 등. 또한, 새로운 시스템은 고객 상담과 관련된 조언을 알려주거나 각 고객들에 대한 신규 판매 기회를 제공하기도 한다. 이러한 정보는 고객 상담 시 가치 있는 정보이다.

마케팅 부서의 하위 팀인 CRM 팀의 관리자는 다음과 같이 언급하였다.

종전의 시스템에서는 고객이 지점에서만 대출을 신청하고 창구직원과 상담을 하고 승인을 받을 수 있었던 반면, 현재는 대출 과정을 콜 센터에서 시작하여 콜 센터에서 또는 관계관리자 또는 프라이빗 뱅커에 의해서 상담을 받고 지점에서 대출 과정을 끝마칠 수 있다. 이제는 모든 팀들이 고객 DB 및 CRM 시스템을 공유하고 있기 때문에 가능한 일이다. 또한, 몇몇 부서들 - 특히, 지점, 콜 센터, 마케팅 부서 - 은 고객 서비스 및 영업 정보에 대한 정보 피드백 때문에 좀더 상호협력적이 되었다. 그리고, 시스템의 분석 기능은 캠페인 설계에 유용한 역할을 하고 있다.

이처럼 A-은행의 사용자들은 새로운 CRM 시스템에 대하여 대체로 만족해 하고 있었다.

### 5.1.2 B-쇼핑몰

B-쇼핑몰은 1996년 한 대형 백화점의 인터넷 쇼핑몰로 출발하였다. 이회사는 처음 구축된 인터넷 쇼핑몰 시스템을 업그레이드함으로써 고객관리 정보시스템을 개발하였다. B-쇼핑몰의 CRM 시스템과 관련된 핵심성공요소들 간의 영향관계를 분석하였고 그 결과는 [그림 3]과 같은 영향 다이어그램으로 요약되었다.

조직 요소의 관점에서 볼 때 CEO의 강력한 후원자로서의 역할과 개인적 관심은 경영진들로 하여금 프로젝트를 지원하도록 이끌었다. CEO는 다음과 같이 언급하였다.

1996년 인터넷 쇼핑몰을 시작한 이래 나의 경영 방침("어떻게 하면 고객관점에서 사업을 수행할 수 있는가?")은 변함이 없었다. 마케팅 전략과 비즈니스 프로세스에서부터 상품선정에 이르기까지 우리는 항상 고객의 선택을 생각한다. 우리는 또한 정보시스템의 설계에 있어서도 "고객 우선" 원칙을 반영하였다. 그러나, 고객지향 정보시스템의 중요성을 인식하고 있음에도 불구하고 우리는 프로젝트에 충분한 자원을 투자하지 않았다. 우리는 막 시작한 작은 규모의 기업에 불과했기 때문이다. 돈을 절약하기 위해 우리는 우리 스스로 모든 시스템을 개발하였다. 오랜 시간이 걸리긴 했지만 우리는 우리가 원하는 방식대로 점진적으로 시스템을 개발하고 보완하였다.

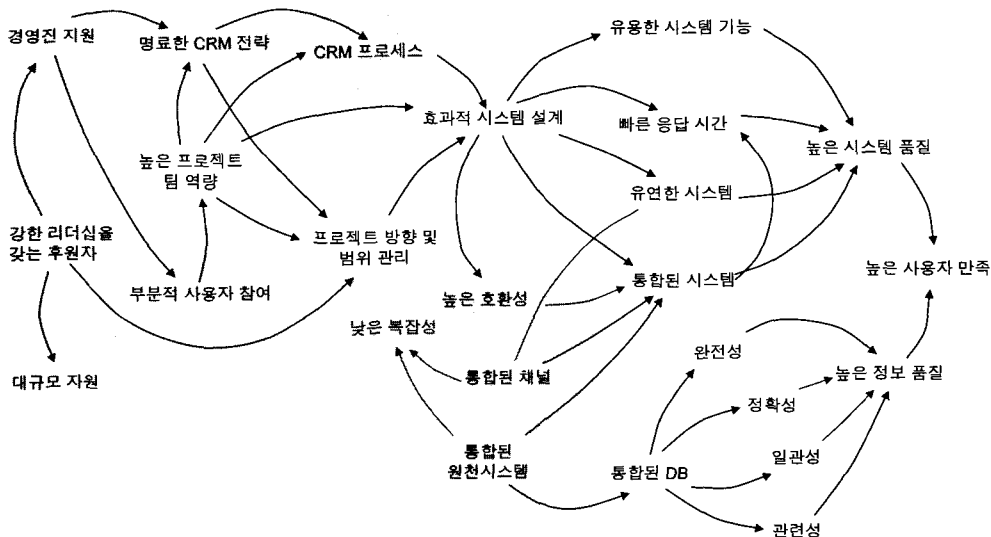
프로젝트 요소의 관점에서 볼 때, 사업 부서로부터 프로젝트를 위해 파견된 전담직원은 없었다. 프로젝트 관리자는 다음과 같이 말하였다.

사업을 시작한지 얼마 되지 않았기에 우리 회사에는 인력이 부족한 상태였다. IT 부서에서는 현업 직원의 풀타임 참여를 기대할 수 없었다. 대신에 우리는 회사의 비즈니스 프로세스와 거래처리 과정을 배우는데 시간을 할애해야 했다. 그 결과로, 현업 부서로부터의 사용자 참여 없이도 프로젝트 팀원들은 비즈니스와 IT 이슈들을 이해하는

데 별 어려움을 겪지 않았다. 현업 부서로부터의 사용자들은 비상근으로 참여하여 요구사항과 시스템 설계 결과에 대한 확인을 하는 역할만을 담당하였다.

프로세스 요소 관점에서 볼 때, B-쇼핑몰은 고객 중심적인 비전과 기업 전략을 갖고 있었다. 회사의 벽에는 두 개의 슬로건이 붙어 있었다. "내가 고객이라면 과연 우리 사이트를 다시 방문할 것인가?"와 "고객들이 재방문할 가치가 있는가?". 모든 직원들은 고객 관점에서 자신들의 업무를 수행하고 서비스를 제공하도록 교육받았다. 프로세스는 정보시스템을 이용하여 여러 부문에 걸쳐서 통합되어 고객 서비스 및 업무 효율을 향상시켰다. 분명한 CRM 전략과 CEO의 진두지휘는 프로젝트팀에 힘을 불어 넣어 프로젝트의 방향과 범위를 잘 관리할 수 있도록 해주었다.

기술 요소의 관점에서 볼 때, B-쇼핑몰은 점진적인 개발 접근법을 채택해야 했는데 이는 프로젝트의 복잡성을 낮춰주는 효과를 가져왔다. 제한된 예산에도 불구하고 역량을 갖춘 프로젝트팀은 CRM 프로세스와 프로젝트 방향에 따라 목표시스템을 효과적으로 설계할 수 있었다. 이로 인해 CRM 시스



[그림 3] B-쇼핑몰의 영향 다이어그램



템과 기존 시스템은 높은 호환성을 갖게 되었다. 두 접근 채널(인터넷과 콜 센터)은 이미 통합되어 있었다. B-쇼핑몰은 또한 통합된 원천 시스템을 갖고 있었고 하나의 고객 DB를 유지하고 있었다. 프로젝트 관리자는 다음과 같이 회상하였다.

1990년대 중반 우리가 처음으로 인터넷 쇼핑몰을 개발할 당시에는 인터넷 시스템 개발과 같은 일을 할 수 있는 전문가가 드물었다. 그래서 우리는 우리 스스로 웹 프로그래밍을 공부하면서 인터넷 시스템을 개발하여야 했다. 그리고 나서 우리는 비즈니스 프로세스 및 요구 기능들을 반영하면서 우리의 시스템을 점진적으로 보완하였다. IT 팀의 직원들은 우리 회사의 비즈니스와 세부적인 프로세스 처리 방식을 알아야만 했다. 우리가 인터넷 쇼핑몰을 시작할 당시만해도 불과 10여명의 직원만이 있었기 때문이다. 그러한 경험과 역량을 바탕으로 우리는 시스템을 점차 업그레이드하면서 현재의 시스템에 이르렀다.

시스템 품질의 관점에서 볼 때, 적합한 시스템 설계는 시스템 기능성, 응답 시간, 시스템 유연성, 시스템 통합의 향상에 기여하였다. 시스템들 간의 단절 없는 통합은 또한 응답 시간 향상에 기여하였다. 인터넷과 콜 센터 간의 채널 통합은 시스템 유연성과 시스템 통합을 촉진하였다. CRM 시스템과 기존 시스템 간의 높은 호환성은 시스템 통합을 쉽게 만들어 주었다.

시스템은 높은 정보 품질을 보유하고 있었다. 통합된 고객 DB는 다양한 정보 조회에 활용될 수 있는 축적된 데이터를 보유하고 있었는데 정확하고 완전하고 일관성 있는 데이터로 구성되어 있었다. 축적된 데이터를 기반으로 OLAP 프로그램이 고객 세그멘테이션과 수익분석과 같은 마케팅 및 판매 분석 작업을 수행하였다.

사용자 만족의 관점에서 볼 때, 사용자들은 CRM 시스템에 대해 만족하였다. 마케팅 부서에 근무하는 한 사용자는 다음과 같이 언급하였다.

현 정보시스템은 다양한 관점에서 고객 그룹을 세그멘테이션하여 각 사용자 세그먼트의 특성에 따라 캠페인 계획을 수립할 수 있도록 해준다. 그

리고 우리는 정보시스템을 이용하여 과거의 캠페인 결과를 반영한 새로운 캠페인 계획을 수립하고 제품을 조달한다. 이런 이유 때문에 우리의 캠페인은 경쟁사에 비해 높은 성공률을 보이고 있다.

이런 이유 때문에 B-쇼핑몰의 CRM시스템 사용자들은 이용 가능한 정보, 시스템 기능의 유용성, 시스템의 효용성 등에 만족해 하였다.

## 5.2 사례간 분석

지금까지 살펴본 A-은행의 CRM 시스템과 B-쇼핑몰의 CRM 시스템은 몇 가지 점에서 공통점을 보이고 있다. 두 사례 모두 후원자의 강한 리더십을 보여주었으며 경영진의 지원이 있었음을 보여준다. 이는 경영진의 참여와 헌신이 CRM 프로젝트의 성공에 결정적 요인이라는 주장을 뒷받침한다[38]. 이러한 지원을 바탕으로 두 사례기업은 모두 성공적인 시스템 개발을 위해 프로젝트 관리, 업무 지식, 기술 전문성 등에서 높은 역량을 갖춘 프로젝트팀을 구성할 수 있었다. 이들 기업은 또한 분명한 CRM 전략과 프로세스를 개발할 수 있었으며 명료한 고객 중심적인 비전을 기반으로 프로젝트의 방향과 범위를 잘 관리할 수 있었다. 그리고 다양한 요구사항을 시스템 설계에 반영하였으며 목표 시스템을 기존 시스템과 양립할 수 있도록 설계하였다. 게다가, 이들 두 사례 모두 채널 통합과 원천 시스템 통합을 이루었다. CRM을 위한 목표 정보시스템의 점진적 개발을 토대로 두 기업의 시스템 사용자들은 모두 정보 품질 및 시스템 품질에 만족하였다.

그러나, 두 사례는 자원 할당과 복잡성의 수준에 있어서는 서로 다른 결과를 보여주었다. A-은행은 예산과 인력 면에 있어서 모두 막대한 자원을 투자한 반면, B-쇼핑몰의 경우에는 어디에도 그만한 자원을 할당하지 않았다. A-은행은 분산된 원천 시스템과 채널을 통합해야 했기 때문에 프로젝트의 복잡성이 높았다. 이와는 대조적으로, B-쇼핑몰의 경우는 채널들은 이미 통합이 되어 있었고 원천

시스템 또한 이미 표준화되고 통합되어 있었기 때문에 프로젝트의 복잡성은 낮았다. A-은행의 프로젝트는 여러 현업부서로부터 구성된 전사 팀에 의해 추진된 반면 B-쇼핑몰의 경우는 IT 팀에 의해서 프로젝트가 수행되었다. 그렇기는 하지만, B-쇼핑몰의 프로젝트 팀원은 필요로 하는 IT 역량 뿐만 아니라 업무지식도 갖추고 있었음을 주목할 필요가 있다.

## 6. 토 의

### 6.1 CRM을 위한 정보시스템 구현과 연관된 CSF

CRM 시스템의 성공과 연관된 CSF들의 특성을 이해하기 위하여 본 연구에서는 앞장에서 살펴본 Williams와 Ramaprasad[44]에 의해 제안된 CSF 분류법을 적용하였다. [그림 1]의 개념적 프레임워크에서 정의된 열한개의 핵심성공요소를 분류법에 따라 매칭시켜 보았다. 사례내 분석 및 사례간 분석으로부터 개념적 프레임워크의 열한개 요소 가운데 아홉개 요소가 CRM 시스템의 성공에 핵심적인 요인인 것으로 나타났다.

조직 요소(*후원자 지속성과 경영진 지원*)와 프로젝트 요소(*사용자 참여와 프로젝트팀 역량*)는 성공을 위한 필요조건이며 전 프로젝트 기간에 걸쳐 존재하여 성공하기 쉬운 환경을 만들어 내는 지지 요소이다. 이들은 또한 성공에 간접적인 영향을 미치며 강화시키는 역할을 한다. 프로세스 요소(*CRM 전략과 CRM 프로세스*)는 성공을 위한 필요조건이며 성공을 불러 일으키는 유발 요소이다. 이들은 성공에 간접적인 영향을 미치며 성공가능성을 향상시킨다. 기술 요소(*호환성, 원천 시스템, 채널 통합, 시스템 설계*)는 성공에 직접적인 영향을 미치며 성공가능성을 강화시킨다. 각 기술 요소들은 성공을 위한 필요 조건이며 유발 요소이지만 전체 기술 요소는 하나의 집합으로서 성공을 위한 충분 조건이 된다.

앞에서 살펴본 두 사례에서 프로젝트 후원자는 프로젝트 종료시까지 강력한 리더십과 영향력을 보여주었다. Reich와 Benbasat[33]는 고객 지향적인 전략정보시스템의 성공을 이루는데 있어서 “후원자 지속성 정도”의 중요성을 지적하였다. 즉, 프로젝트 종료시까지 후원자의 지속적인 리더십과 영향력(즉, *후원자 지속성*)이 IS 성공을 위해 필수적이라는 사실이 파악되었다.

그러나 본 연구는 *자원과 복잡성* 두 요소와 CRM 시스템 성공 간에 명확한 관계를 발견하지 못하였다. B-쇼핑몰은 적은 자원 투입과 프로젝트 복잡성이 낮은 상황에서 프로젝트의 성공을 달성한 반면 A-은행의 경우에는 많은 자원 투입과 프로젝트 복잡성이 높은 상황에서 프로젝트의 성공을 이루었다. 과거의 연구결과[46]가 자원 투입이 많을수록 IS 구현 성공 가능성이 높다고 제안한 바 있지만 본 사례연구에서는 이러한 관계를 뒷받침할 만한 근거를 찾지 못하였다. B-쇼핑몰의 성공은 점진적인 개발 접근법을 채택하였기에 가능한 일이었다. 만일 프로젝트가 “빅 뱅” 방식으로 이루어졌다면 더 많은 자원 투입이 요구되었을 것이고 프로젝트의 복잡성 또한 증대했을 것이다. 이러한 상황이라면 “빅 뱅” 접근법에 의한 프로젝트는 실패 가능성이 증대하게 된다[41].

본 연구는 또한 사례연구로부터 두개의 새로운 요소 - *시스템 설계 및 프로젝트 방향과 범위 관리* - 를 도출하였다. 새로운 CSF로서 시스템 설계는 기능, 유연성, 시스템 통합, 응답 시간의 관점에서 시스템 품질에 영향을 미친다. CRM은 적절한 시점에 적절한 채널을 통해 적절한 표현방식으로 모든 고객의 니즈를 충족시키는 것[29]을 목표로 하고 있기 때문에 시스템은 사용자의 요구사항을 기반으로 유연하며 분석적이고 효율적인 기능을 수행하여야만 한다. CRM으로부터 얻을 수 있는 효과 중 일부는 중대한 인프라 변화 없이 잘 설계된 애플리케이션만으로도 달성될 수 있다[15]. 앞서 살펴본 두 성공 사례는 적절한 프로젝트 방향 및 범위 관리와 효과적인 시스템 설계를 보여 주었다.

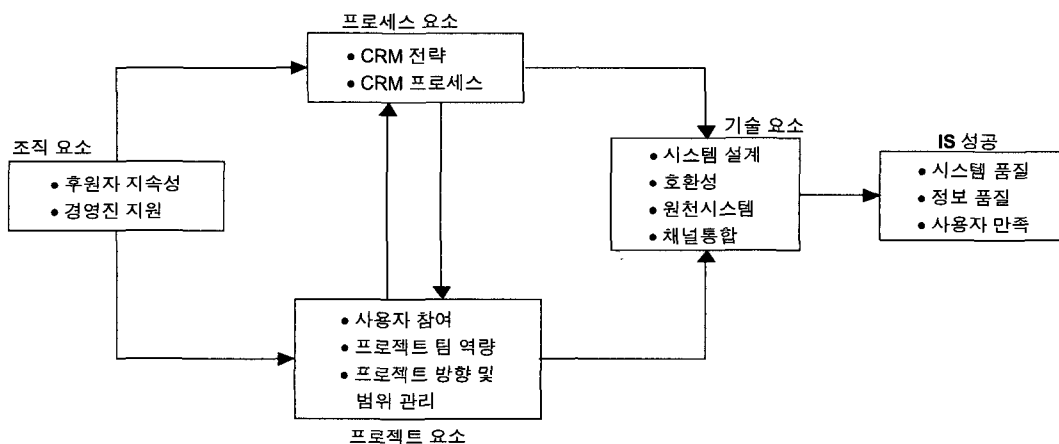
프로젝트 자원의 효과적 할당을 통해 프로젝트 방향 및 범위 관리는 일정 및 예산 목표에 맞춰 프로젝트를 수행하는데 중요한 역할을 한다. 프로젝트 범위 관리는 또한 성공적인 프로세스 혁신에 대한 장애요인의 하나로서 제안되어 왔다[16].

## 6.2 CSF들 간의 상호관련성을 기반으로 한 IS 성공 메커니즘

CSF 분류법이 각 요소의 특성을 이해하는데 유용하긴 하지만 그 분류 결과만으로 요소들간의 관련성을 추론할 수는 없다. 따라서, 사례연구와 부록에 제시된 영향 다이어그램으로부터 요소들간의 관계를 확인하였다. 후원자 지속성은 경영진 지원을 촉발하였으며 여러 부서로부터의 적극적인 사용자 참여는 프로젝트팀 역량을 향상시켰다. CRM 전략의 개발은 후원자 지속성, 경영진 지원, 프로젝트팀 역량의 영향을 받았다. 한편, CRM 전략은 CRM 프로세스에 영향을 미쳤다. CRM 전략과 프로세스는 프로젝트 방향 및 범위에 영향을 미쳤으며 시스템 설계는 프로젝트팀 역량, 프로젝트 방향 및 범위, 그리고 CRM 전략 및 프로세스로부터 영향을 받았다. 또한 시스템 설계는 호환성에 영향을 미쳤다. 프로젝트 범위는 원천 시스템과 채널 통합과 관련된 과업을 결정하였다. 이들 기술 요소들 -

시스템 설계, 호환성, 채널 통합, 원천 시스템 - 은 시스템 품질의 결정인자(시스템 기능, 응답 시간, 유연성, 시스템 통합)와 정보 품질의 결정인자(완전성, 정확성, 일관성, 관련성)에 직접적인 영향을 미쳤다.

개별 요소들 간의 관계는 IS 구현 환경에 따라 다르긴 하지만 본 연구에서는 네 개의 CSF 그룹과 IS 성공 결정인자 그룹 간에 공통적인 명시적 영향 관계를 찾아내었다. 이러한 연구결과로부터 이에 대한 메커니즘이 [그림 4]에 보여진 바와 같이 제시되었다. 조직 요소(후원자 지속성과 경영진 지원)는 프로세스 요소 및 프로젝트 요소에 영향을 미친다. 프로세스 요소(CRM 전략과 CRM 프로세스)와 프로젝트 요소(사용자 참여, 프로젝트팀 역량, 프로젝트 방향 및 범위 관리)는 서로에게 영향을 미친다. 이들 요소들은 또한 각각 기술 요소(시스템 설계, 호환성, 원천 시스템, 채널 통합)에 영향을 미친다. 기술 요소들은 IS 성공(시스템 품질, 정보 품질, 사용자 만족)에 직접적인 영향을 미친다. 이 메커니즘은 서로 다른 그룹의 요소들 간의 영향 순서를 나타내며 이들 요소들이 다양한 영향 관계를 통해 어떻게 IS 성공을 이끄는가를 설명하는데 도움을 준다. 한 요소에 있어서의 변화는 다른 모든 관련 요소들을 통해 전파되며 IS 성공 결정인자에 영향을 미치게 된다.



[그림 4] CRM 정보시스템 성공 메커니즘

이 메커니즘은 CRM 시스템을 위한 정보시스템 개발 과정을 설명해준다. 시스템 개발 과정은 여러 관련된 사회 환경 내에서 동시에 발생하는 다차원적인 변화 프로세스이다[8]. 그 환경은 하나의 사회-기술 시스템(socio-technical system)으로서 설명될 수 있다. 사회-기술 시스템에 의하면 하나의 작업 시스템은 독립적으로 인식될 수 있으며 동시에 상호관련성을 지닌 채 움직이는 두개의 시스템-사회 시스템(구조와 사람 요소를 갖는)과 기술 시스템(과업과 기술 요소를 갖는)으로 구성되어 있다고 설명된다[7]. 여기 제안된 메커니즘에서 조직 요소와 프로젝트 요소는 사회 시스템의 “사람 요소”라고 할 수 있다. 이러한 사람 이슈와 관련하여 프로젝트 후원자는 프로젝트를 활성화 시켜 경영진 지원을 이끌어 낸다. 아울러 프로젝트 추진 기업은 프로젝트팀의 역량을 향상시킬 수 있는 사람을 프로젝트팀에 할당하여 팀을 구성한다. 여기 제안된 메커니즘에서 프로세스 요소는 기술 시스템의 “과업 요소”와 연결될 수 있다. 과업 요소와 관련하여 CRM 전략과 CRM 프로세스는 프로젝트 목표를 달성하도록 분석되고 설계되어 진다. 기술 요소는 기술 시스템의 “기술 요소”와 연결될 수 있다. 기술적인 시스템 영역에 있어서의 CRM 구현을 위해 시스템 설계를 수행하고 원천 시스템을 통합하고 채널을 통합한다. 프로젝트 추진 기업은 또한 새롭게 설계된 CRM 프로세스를 구현할 필요가 있는데 이는 조직 구조와 사람 요소(즉, “사회 시스템” 영역에서)에 있어서 관련된 변화를 요구할 수도 있다. 이런 방식으로 메커니즘은 다차원적인 사회 및 기술 시스템을 분석하고 요소들 간의 상호 영향관계를 파악하여 그들이 IS 성공을 어떻게 이끄는가를 설명함으로써 IS 개발 과정 - 즉, IS 애플리케이션의 탄생 과정 - 을 설명하여 준다

CRM 시스템이 성공적이기 위해서는 프로젝트 계획 단계에서 각 핵심성공요소들의 핵심성 수준이나 지지 혹은 유발 속성, 직접 또는 간접 영향 속성에 관계없이 메커니즘 상의 요소들 간의 영향 순서가 고려되어야만 한다. 메커니즘 상에서 드러

난 순서는 또한 기술과 대비하여 CRM 전략과 프로세스의 중요성을 보여준다. 기술은 단지 하나의 강력한 CRM 촉진제일 뿐이다. 그러나, 많은 기업들이 CRM 기술 및 애플리케이션 시스템으로서의 역할과 마케팅 전략을 동일시하는 실수를 범하고 있다[10, 34]. 고객 전략과 프로세스는 기술 요소보다 우위에 있다.

## 7. 결론 및 시사점

본 연구는 다음과 같은 세 가지 점에서 중요한 공헌을 하였다. 첫째, 전체론적인 접근법을 채택하여 요소들의 집합으로서 CSF들을 이해함으로써 요소들 간의 영향 관계를 규명하였다. CRM을 위한 정보시스템의 CSF들을 기존의 문헌에서 파악하여 그들의 타당성을 검토하였다. 추가적으로 본 연구는 두 개의 새로운 CSF - 프로젝트 방향 및 범위 관리와 시스템 설계 - 를 확인하였다. 본 연구는 또한 단순한 후원자가 아닌 후원자 지속성을 핵심성공요소의 하나로서 제안하였다. 그리고 영향 다이어그램을 이용한 관계 분석을 통해 CSF들이 어떻게 서로 영향을 미치는 가를 분석하였다. 이러한 연구결과는 미래 연구를 위한 가설 설정에 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 정보시스템이 개발되어지는 과정이 그동안 다양한 사회 환경 관점에서 그다지 잘 파악되지 않았다[26, 43, 8]. 일부 기존 연구[7]에서 사회-기술 시스템의 요소들 간의 상호관련성 존재를 언급하고 IS 성공 또는 실패에 그러한 상호관련성의 잠재적 영향을 지적하였지만 그들이 어떻게 관련되어 있고 어떻게 IS 성공 또는 실패를 이끄는가를 설명하는 연구 결과는 거의 없었다. 또한 일부 연구[8, 2]에서 CSF들 간의 부분적인 관계를 기반으로 IS 개발 과정에 있어서의 CSF들을 분석하였지만 관련된 요소들의 집합으로서 CSF들이 어떻게 IS 성공을 이끄는 가에 대한 연구는 충분치 않았다. 본 연구는 사회 및 기술 요소들 간의 영향관계를 분석하고 IS 성공을 이끄는 메커니즘을 설명함

으로써 기존 연구에 있어서의 갭을 없애는 공헌을 하였다. 즉, 제안된 메커니즘은 고객관계관리를 위한 정보 시스템이 개발되어지는 과정과 IS 성공의 동적 관계를 설명하여 준다. 일부 프로세스 요소와 기술 요소를 수정하면 이 메커니즘은 다른 기업 시스템[23]에도 적용될 수 있을 것이다. 여기 제시된 메커니즘은 탐색적 이론 구축으로 볼 수 있으며 후속 연구를 위한 가능한 출발점으로서 간주될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 CRM 구현 및 시스템의 전반적 이해에 공헌을 하였다. 연구 결과로부터 CRM 분야의 연구가 여전히 초기 단계[37]임을 확인할 수 있었다. 적용 가능한 이론 및 이론적 프레임워크 부족하였다. 하나의 출발점으로서 본 연구는 CRM 연구와 관련된 두개의 용어 - CRM, CRM 시스템 - 를 정의하였다. 경영진은 제안된 CSF, 핵심성공요소 간의 영향 관계, 그리고 CRM 시스템 구현 성공을 이끄는 메커니즘 등을 고려하여야 할 필요가 있다. 본 연구 결과는 시스템 개발에 있어서 새로운 노력을 이끌어 내고 지원하는데 그리고 관리업무를 수행하는데 이용될 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점으로 CRM 시스템 구현의 CSF들에 대해 논의를 집중한 반면, 구현 후 운영 및 관리 측면의 CSF는 고려가 안되어 있다는 점을 들 수 있다. 이에 대해서 향후 추가적인 연구가 필요할 것이다. 또한 본 연구에서는 CRM 정보시스템의 구현 성공과 관련하여 4개의 CSF 그룹 간의 상호 연관관계를 파악하여 제시하였으나 CSF 그룹 차원이 아닌 개별 CSF 차원에서 상호 연관관계를 발견하여 일반화하는 연구가 향후 필요할 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

- [1] Abbott, J., Stone, M. and Buttle, F., "Customer relationship management in practice - A qualitative study," *Journal of Database Marketing*, Vol.9, No.1(2001), pp.24-34.
- [2] Akkerman, H. and Helden K.V., "Vicious and virtuous cycles in ERP implementation : a case study of interrelations between critical success factors," *European Journal of Information Systems*, Vol.11(2002), pp. 35-46.
- [3] Arun Rai, Sandra S. Lang and Robert B. Welker, "Assessing the validity of IS success models : An empirical test and theoretical analysis," *Information Systems Research*, Vol.13, No.1(March 2002), pp. 50-69.
- [4] Bailey, J.B. and Pearson, S.W., "Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction," *Management Science*, Vol.29, No.5(1983), pp.530-545.
- [5] Beath, C.M., "Supporting the information technology champion," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.3(1991), pp.355-371.
- [6] Berry, L.L., "Relationship marketing," in *Perspectives in Services Marketing*, L.L. Berry, G.L. Shostack and G.D. Upah (eds.), American Marketing Associations, Chicago, IL., 1983.
- [7] Bostrom, R.P. and Heinen, J.S., "MIS Problems and Failures : a socio-technical perspective PART I : The causes," *MIS Quarterly*, Vol.1, No.3(September 1977), pp. 17-32.
- [8] Butler, T. and Fitzgerald, "Unpacking the systems development process : an empirical application of the CSF concept in a research context," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.8(1999), pp.351-371.
- [9] Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford., 1991.

- [10] Davids, M., "How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM," *Journal of Business Strategy*, November/December 1999, pp. 22-11.
- [11] Day, G.S., "Managing market relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1(2000), pp.24-30.
- [12] DeLone, W.H. and McLean, E.R., "Information systems success : the quest for the dependent variable," *Information Systems Research*, Vol.3, No.1(1992), pp.60-95.
- [13] Desai, C., Wright, G. and Fletcher, K., "Barriers to successful implementation of database marketing : a cross-industry study," *International Journal of Information Management*, Vol.18, No.4(1998), pp. 265-276.
- [14] Diffenbach, J., "Influence Diagrams for Complex Strategic Issues," *Strategic Management Journal*, Vol.3(1982), pp.133-146.
- [15] Goodhue, D.L., Wixom, B.H. and Watson, H.J., "Realizing business benefits through CRM : Hitting the right target in the right way," *MIS Quarterly Executive*, Vol.1, No. 2(June 2002), pp.79-94.
- [16] Grover, V., Jeong, S., Kettinger, W. and Teng, J., "The implementation of Business Process Reengineering," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No. 1(1995), pp.109-144.
- [17] Guimares, T., Igabaria, M. and Lu, M., "The determinants of DSS success : an integrated Model," *Decision Sciences*, Vol.23 (1992), pp.409-430.
- [18] Hartwick, J. and Barki, H., "Explaining the role of user participation in information systems use," *Management Science*, Vol. 40, No.4(1994), pp.440-465.
- [19] Jutla, D., Craig, J. and Bodorik, P., "Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness," *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on Systems Science*, 2001.
- [20] Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., Van Osdol, T., Shepard, M. and Brazel, G., "Managing customer relationships through E-business decision support applications : A case of hospital-physician collaboration," *Decision Support Systems*, Vol.32(2001), pp.171-187.
- [21] Kwon, T.H. and Zmud, R.W., "Unifying the fragmented models of information systems implementation," *Critical Issues in Information Systems Research*, R.J. Boland and R.A. Hirschheim (eds.), John Wiley & Sons Ltd., 1987.
- [22] Lee, A., "A scientific methodology for MIS case studies," *MIS Quarterly*, Vol.13, No.1 (1989), pp.33-52.
- [23] Markus, L. and Tanis, C., "The Enterprise System Experience - From adoption to success," *Framing the domain of IT management*, Zmud, R. (eds.), Pinnaflex Education Resources, Inc., 2000, pp.173-207.
- [24] Markus, L. and Robey, D., "Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research," *Management Science*, Vol.34, No.5(1998), pp.583-598.
- [25] Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K., "Re-engineering the customer relationship : leveraging knowledge assets at IBM," *Decision Support Systems*, Vol.32 (2001), pp.155-170.
- [26] Myers, M.D., "Dialectical hermeneutics : A

- theoretical framework for the implementation of information system," *Information Systems Journal*, Vol.5(1995), pp.51-70.
- [27] Nykamp, M., *The Customer Differential : The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, Amacom, American Management Association, 2001.
- [28] Pan, S.L. and Lee, J.N., "Achieving a unified view of the customer through the strategic use of eCRM," *Communications of the ACM*, 2003. (Forthcoming in 2003).
- [29] Pass, L. and Kuijlen, T., "Towards a general definition of customer relationship management," *Journal of Database Marketing*, Vol.9, No.1(2001), pp.51-60.
- [30] Peppard, J., "Customer relationship management in financial services," *European Management Journal*, Vol.18, No.3(2000), pp.312-327.
- [31] Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B., "Is your company ready for one-to-one marketing," *Harvard Business Review*, January-February 1999, pp.151-160.
- [32] Puschmann, T.R., "Customer relationship management in the pharmaceutical industry," *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on Systems Science*, 2001.
- [33] Reich, B.H. and Benbasat, I., "An empirical investigation of factors influencing the success of customer-oriented strategic systems," *Information Systems Research*, Vol. 1, No.3(1990), pp.325-347.
- [34] Rigby, D., Reichheld, F. and Scheffer, P., "Avoid the four perils of CRM," *Harvard Business Review*, February 2002, pp.101-109.
- [35] Rockart, J.F., Chief executives define their own data needs, In : *The rise of Managerial Computing*, Rockart, J.F. and Bullen, C.V. (eds.), Sloan School of Management, MIT, 1979.
- [36] Rockart, J.F. and DeLong, D., *Executive Support Systems*, Business One Irwin, Homewood, IL., 1998.
- [37] Romano, N.C., "Customer Relationship Management Research : An assessment of sub field development and maturity," *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference System Sciences*, 2001.
- [38] Ryals, L. and Knox, S., "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management," *European Management Journal*, Vol.19, No.5(2001), pp.534-542.
- [39] Sathish, S., Pan, S-L. and Raman, K.S., "Customer Relationship Management(CRM) Network : A New Approach to Studying CRM," *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2002)*. August 9-11, Dallas, Texas USA.
- [40] Seddon, P.B., "A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success," *Information Systems Research*, Vol.8, No.3(1997), pp.240-253.
- [41] Stone, M, Woodcock, N. and Wilson, M., "Managing the change from marketing planning to customer relationship management," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5 (1996), pp.675-683.
- [42] Swift R.S., *Accelerating Customer Relationships : Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., 2000.
- [43] Wei, K.K., "Research in Information Systems : What we haven't learned," *MIS Quarterly*(Editor's Comments), Vol.25, No.

- 4(December 2001), pp.IX-X.
- [44] Williams, J. and Ramaprasad, A., "A taxonomy of critical success factors," *European Journal of Information Systems*, Vol. 4(1996), pp.250-260.
- [45] Winer, R.S., "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, Vol.43, No.4(2001), pp. 89-105.
- [46] Wixom, B.H. and Watson, H.J., "An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success," *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1(2001), pp.17-41.
- [47] Wyner, G.A., "Customer Relationship Measurement," *Marketing Research*, Summer 1999, pp.39-41.
- [48] Yin, R., *Case Study Research- Design and Methods*, Sage, London., 1984.