

CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구 : 고객만족도와 고객충성도 중심으로

조문제* · †손영우**

A Study on the Factors Affecting the CRM Performance
through the Customer Satisfaction and Loyalty

Mun Je Cho* · †Young Woo Sohn**

■ Abstract ■

While CRM has recently attracted a lot of attention among academics and practitioners, most academic research in this area has focused on consumer markets, but CRM in industry markets is less focused research area so far. Companies in industry market have suspected effects of the relationship between CRM's activities and performance which is related to customer satisfaction and customer loyalty. The main purpose of this research support CRM strategy development. Therefore, this research is focused on as follows; first, defining the concept of CRM and performance second, identifying the customer relationship's characteristics and CRM relational activities in industrial markets third, verifying the relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the case of Steel industry which is whether the CRM relational activities have effects on customer loyalty directly, or indirectly through customer satisfaction.

Keywords : CRM, Industry Market, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, CRM Performance

논문접수일 : 2007년 10월 05일 논문게재확정일 : 2007년 11월 01일

* 포스코경영연구소 철강연구센터 연구위원

** 포스코경영연구소 경영연구센터 연구위원

† 교신저자

1. 서 론

최근 CRM은 기업이나 학계에서 가장 주목 받는 분야 중의 하나로 대두되었다. 기업 실무자들이나 학계에서 CRM에 대해 관심을 갖는 이유는 e-비즈니스 환경 변화로 인해 과거와 달리 경쟁제품에 대한 정보를 용이하게 수집하여 비교할 수 있을 뿐만 아니라, 지리적으로 시장경계가 없어지면서 고객의 재구매 행동에 많은 변화가 일어났기 때문이다(Mack et al., 2005). 이러한 환경 변화는 기업들로 하여금 기존고객 유지나 고객이탈을 줄이는 것이 기업성과에 직접적인 영향을 미친다(Reichheld and Sasser 1990)는 사실을 재인식시킴으로써 CRM에 보다 많은 관심을 갖는 계기를 가져다 주었다.

그런데 기존 고객유지를 통한 기업성과 향상과 관련된 연구들(Russel and Chen, 2004; Reinartz et al., 2005)은 CRM 활동을 하면 기업성과가 향상된다는 것을 당위적으로 제안하고 있거나(Gröroos, 1994), 이러한 활동이 기업단위 수준의 성과에 미치는 효과만을 밝히고 있을 뿐(Murphy, 1996), 고객단위 수준의 성과로서 고객만족도와 고객충성도에 미치는 영향에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 본 연구에서 CRM 활동에 대한 고객단위 수준의 성과에 관심을 갖는 이유는 일부 문헌에서 고객만족도가 높으면 고객충성도가 증가한다는 사실(Hallowell, 1996; Lee, 1998)에 의문을 제기하고 있기 때문이다. 그 예로써 미국 자동차 산업의 경우, 90% 이상의 기존고객들이 자신이 구매한 제품에 대해 높은 만족도를 가지고 있으면서도 고객충성도 지표인 재구매 비율은 30%에 불과하다(Oliver, 1999)는 것을 밝힌 바 있다.

따라서 본 논문에서는 산업재 시장 중에서도 철강산업을 중심으로 CRM 활동들이 고객단위 수준의 성과지표인 고객이 지각하는 고객만족도와 고객의 재구매 행동과 직접적으로 관련된 고객충성도에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히는데 초점을 두고 아래와 같은 세 가지 단계를 거쳐 연구를 진행하고자 한다.

첫째, CRM에 대한 이론적인 부분으로서, CRM의 다양한 관점, 기업수준과 고객수준의 CRM 성과지표, 고객만족도와 고객충성도간의 관련성 등을 정리하였다. 둘째, 산업재 시장에서의 고객서비스를 CRM의 활동으로 간주(Hoover et al., 1999; Kellen, 2002)한 바와 같이 CRM 활동요소로서 산업재 기업의 고객관련 업무관리과정에서 발생하는 고객접점상의 다양한 서비스 항목을 도출하였다. 마지막으로 Hallowell(1996) and Lee(1998)가 제안한 다양한 고객서비스 활동들이 고객만족도는 물론이며 나아가서 고객충성도에 영향을 미친다는 이론의 큰 틀 속에서 철강산업의 사례를 적용하였다. 이를 통해 CRM 활동 요인들 중에서 어떠한 서비스 요인들이 고객단위 성과지표인 고객만족도와 고객충성도에 직·간접적으로 영향을 미치는지를 실증적으로 검증함으로써 산업재 기업들이 CRM을 전략적으로 활용하는 데 필요한 가이드라인을 제공하고자 한다.

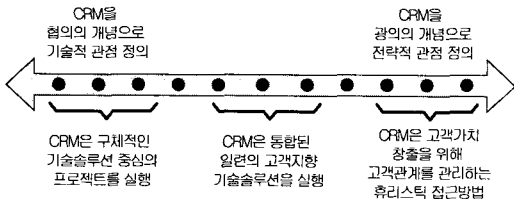
2. 이론적 고찰

2.1 CRM의 개념

CRM이란 용어는 1990년대 중반 정보기술에 기반을 두는 고객 솔루션 제공업체가 처음으로 사용하여 최근까지 널리 활용되고 있다(Parvatiyar and Sheth, 2001). 그러나 CRM 관련 문헌을 살펴보면 그 정의에 대해 아직까지 명확한 합의가 이루어지지 않는 것으로 보인다. 그 이유는 <그림 2-1>과 같이 CRM을 어떠한 관점에서 보는가에 따라 다양한 해석을 할 수 있기 때문이다.

<그림 2-1>에서 보는 바와 같이 CRM에 대한 견해는 협의의 개념인 기술적인 관점과 광의의 개념인 전략적인 관점으로 구분할 수 있다(Payne and Frow, 2005).

기술적인 솔루션을 제공하는 기술적인 관점은 데이터 마이닝 기법을 통해 고객의 잠재적인 수익성이 높은 고객을 파악하여 내부적인 자원을 적정



<그림 2-1> CRM의 다양한 관점

하게 배분한 후 기업성과를 향상시키는 것을 강조한다(Johnson and Selnes, 2004). 반면, 전략적인 관점은 관계마케팅과 같이 고객가치 창출을 핵심으로 하는 마케팅 개념을 근간으로 판매자와 구매자간의 관계를 장기적으로 유지함으로써 고객만족도나 고객충성도와 같은 정성적인 성과를 올릴 수 있다는 견해를 의미한다(Swift, 2000). 이러한 두 가지 범주에서 CRM에 대한 정의를 언급한 학자들은 많은데 이를 종합하여 정리하면 <표 2-1>과 같으며, 본 논문에서는 CRM을 전략적인 관점에서 '고객관계를 차별화하고 고객가치를 극대화하여 고객만족도 및 고객충성도를 제고시키기 위한 기업의 전사적인 비즈니스 활동'으로 규정하고자 한다.

<표 2-1> CRM의 정의

기술적 시각	CRM은 우선적으로 Web-based 도구들이 있어야 하고 인터넷 환경이 갖추어져야 함	Gosney (2000)
	CRM은 하나의 E-Commerce에 대한 응용프로그램	Khanna (2001)
	CRM은 고객관계관리를 위해 필요한 기술을 개발하는 방법론	Stone (2001)
전략적 시각	CRM은 고객을 파악하여 고객지식을 창조하고, 고객관계를 구축하여 기업과 제품에 대한 고객들의 지각을 구체화시키는 모든 측면의 활동	Srivastave (1999)
	CRM은 고객획득, 고객유지, 고객충성도, 고객수익성을 제고시키기 위해 의미 있는 의사소통을 통해 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 기업차원의 접근방법	Swift (2000)
	CRM은 기업과 고객간의 가치를 창출하기 위해 고객을 선택하여 파트너관계를 형성함으로써 고객을 유지하는 과정	Parvitiyar (2001)

CRM 정의는 개념적으로 유사한 점들이 많은데, Zablah et al.(2004)는 기존에 공개된 다양한 CRM 관련 자료들을 종합하여 대략 다섯 가지 CRM 관점으로 분류하였다.

첫째, 철학적 관점의 CRM은 기업이 고객가치가 무엇인지를 파악하여 지속적으로 지원할 수 있는 고객지향 조직문화를 조성하는 것이 중요하다는 견해를 의미하며(Rigby et al., 2002; Hasan, 2003) 둘째, 전략적 관점의 CRM은 기업의 수익성 측면에서 고객생애가치를 분석하여 잠재적으로 수익성이 큰 고객을 대상으로 지속적인 관계를 유지하기 위해 기업의 내부자원을 배분하는 견해를 말한다(Verhoef and Donkers, 2001; Ryals, 2003). 그리고 셋째, 기술적 관점의 CRM은 고객의 의사소통 채널과 관련된 프론트 오피스(인터넷, 메일, 판매콜센터 등)와 기업내부 시스템과 관련된 백 오피스(재고관리, 물류운영 등) 기능을 통합적으로 관리함으로써 고객관계를 효율적으로 지원하는 견해를 의미한다(Bose, 2002; Chen and Popovich, 2003). 넷째, 프로세스적 관점의 CRM은 고객관계를 지속적으로 유지하는 데 필요한 업무와 활동을 상위수준과 하위수준으로 구분하여 관리하는 견해를 말한다(Daveanport, 1997; Reinartz and Kumar, 2003). 마지막으로 역량적 관점의 CRM은 기업의 자원과 역량을 구분하여 개별 고객에 대한 지원행동을 변화시키기 위해 필요한 자원에 투자하여 고객관리와 관련된 역량을 제고시키는 견해를 말한다(Peppers and Rogers, 1999; Maritan, 2001).

위에서 살펴본 다섯 가지 관점을 고려할 경우, 본 연구에서 적용하고자 하는 CRM 활동인 고객서비스 요인들이 CRM 성과에 미치는 영향을 검증한다는 점에서 프로세스적 관점의 CRM에 보다 가깝다고 할 수 있다.

2.2 CRM의 성과지표

대부분의 기업들은 고객관계를 향상시키기 위해 고객관련 업무프로세스 개선과 신속한 의사결정,

〈표 2-2〉 CRM 성과지표

구분	기업수준		고객 수준		운영 수준	
	성과지표	저자	성과지표	저자	성과지표	저자
CRM 성과지표	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 고객유지율 ◦ 고객점유율 ◦ 고객수익성 	Reinatz(2005) Reichheld(1996) Bowman(2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 고객만족도 ◦ 고객충성도 	Reinatz(2004) Oliver(1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 고객대응 ◦ 교차판매율 ◦ 판매비용 ◦ RFM 	Verhoef Niraj Weinstein

그리고 양질의 서비스 제공에 초점을 두고 CRM 시스템 구축에 많은 비용을 투자해왔다. 그러나 이러한 투자 노력에도 불구하고 CRM 시스템에 대한 성과를 검증한 논문은 미미한 실정이다(Bitner, 1995; Mithas et al., 2005).

따라서 본 논문에서는 <표 2-2>과 같이 CRM의 성과지표로서 소개되고 있는 기업단위 수준, 고객단위 수준, 운영단위 수준(Kirkby and Buytendijk, 2001) 중에서 고객단위 수준에 해당하는 고객만족도와 고객 재구매 행동과 직접적인 관련성이 있는 고객충성도를 CRM 성과지표로 적용(Swift, 2000)하여 철강산업의 사례를 통해서 CRM 성과를 검증하고자 한다.

2.2.1 고객 만족도

고객만족도 개념을 마케팅 영역에 처음으로 적용한 Cardozo(1965)는 고객만족도 정의를 ‘기업이 제공한 서비스에 대해서 고객의 인식과 기대치간의 차이를 평가하는 것’이라고 소개한 바 있다. 그 이후, 다양한 고객만족도 측정 방법에 대한 연구들이 이루어져 왔으나 대부분의 연구가 개별 고객을 대상으로 하는 소비자 시장에 국한되어 있었고 기업을 대상으로 하는 산업계 시장에서는 거의 전무한 실정이었다(Henrikki and Alajoutsjarvi, 2000).

최근, 산업계 시장에서 고객과의 장기적인 관계 유지를 목적으로 하는 CRM 성과지표로서 고객만족도를 활용하게 되었는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, CRM은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 개별 고객을 대상으로 지원 가능하게 해줌으로써 고객의 경우, 기업으로부터 제공받은 제품과 서비스에 대한 인식이 곧 고객만족도를 결정하는 요소

와 동일하게 볼 수 있기 때문이다(Mithas et al., 2005; Zeithaml et al., 1996). 둘째, CRM은 기업들이 개별고객의 주문에 대해 보다 신속하고 정확하게 응대할 수 있게 해줌으로써 고객의 소비경험에 대한 신뢰성을 제고시켜 주었고, 이는 궁극적으로 고객만족도 수준을 향상시키는 효과를 가져다 주었기 때문이다(Piccoli and Applegate, 2003).

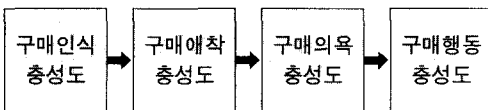
한편, 마케팅 학계에서 사용하고 있는 고객만족도 지표는 기업이 제공한 제품과 서비스에 대한 고객의 인식수준에 초점을 두는데(Cronin, 2000; Khalifa and Liu, 2002), 이러한 개념을 CRM에 적용할 수 있는지에 대한 여부는 명확하지 않다. 그러나 고객관계와 관련된 고객만족도가 기업의 CRM 활동에 대한 성과로서 밀접하게 연계되어 있음을 입증한 연구는 많다. 그 예로서 Anderson et al.(1994) and Hallowell(1996)는 CRM 활동으로 고객서비스 관리가 고객만족도와 고객충성도, 그리고 기업의 수익성에 강력한 영향을 미친다는 이론을 제안한 바 있다.

따라서 본 연구에서도 Zeithaml et al.(1996)이 제안한 서비스 품질에 대한 호의적인 평가가 강력한 고객관계를 형성한다는 이론을 토대로 이러한 고객 서비스를 CRM 활동으로 간주하여(Hoover et al., 1999; Kellen, 2002), Hallowell(1996)와 Lee(1998)가 제안한 다양한 고객서비스 활동들이 고객만족도는 물론이며, 나아가서 고객의 재구매 행동과 관련된 고객충성도에도 영향을 미치는지를 철강산업 사례를 적용하여 검증해보고자 한다.

2.2.2 고객충성도

고객충성도(Customer Loyalty)는 보다 장기적인

고객관계를 중요시하는 측면에서 고객만족도와는 다른 개념으로서 소개되고 있다. Jones and Sasser (1995)는 '특정기업에 대해 단순히 만족하고 있는 고객이라고 해서 반드시 그 기업에 충성하는 고객은 아니다'고 라고 언급한 바 있고, Oliver(1997)는 고객 충성도의 개념을 '한 번 구매한 고객이 자사에 대한 제품을 향후에도 재구매 할 의향을 지닌 것으로서, 타 경쟁사로 전환할 수 있는 시장 여건임에도 불구하고 동일한 브랜드 제품을 재구매하는 행동'으로 정의한 바 있다. 이는 고객충성도가 고객의 실제 재구매 행동으로 평가된다는 것을 의미한다. 일반적으로 고객충성도에 대한 연구는 크게 태도적인 관점과 행동적인 관점으로 구분되어 왔으나(Dick and Basu, 1994), 이러한 연구방법은 두 영역의 복잡한 상호관련성 때문에 실증연구 분야에서 적용되지 못하였다. 한편, Oliver(1997)는 고객충성도를 <그림 2-2>과 같이 네 가지 과정으로 구분하여 기업들이 고객충성도를 단계별로 관리함으로써 마케팅 전략을 보다 용이하게 수립할 수 있다는 점을 강조한 바 있다.



<그림 2-2> 고객충성도 형성단계

첫째 단계인 구매인식 충성도는 브랜드 정보만을 비교해서 타 경쟁사 대비 특정 브랜드만을 선호하여 제품을 인식하는 단계이다. 이는 가장 최근에 구매한 경험과 관련된 정보로 형성되며, 충성도도 그렇게 높지 않다. 둘째 단계인 구매애착 충성도는 만족도를 근간으로 새로운 브랜드를 개발하는 태도와 관련된 단계로서, 고객만족도에 대한 평가결과가 고객충성도 형성에 직접적인 영향을 미친다. 셋째 단계인 구매의욕 충성도는 특정 브랜드의 제품을 재구매하는 데 영향을 미치며, 이는 충성도가 어느 정도 깊게 형성된 단계를 말한다. 그러나 이 단계의 충성도는 특정 브랜드 제품에 대해 재구매

의도만을 지닌 것이며, 실질적으로 구매행동에 반드시 연결되는 것은 아니다. 마지막 단계인 구매행동 충성도는 구매하려는 의도가 실질적으로 구매행동으로 연결되는 것을 의미하는 것으로서 이는 이전에 형성된 충성도 수준이 긍정적인 구매의도로 인식되어 있다면 보다 쉽게 구매행동으로 전환되는 최종 단계를 의미한다.

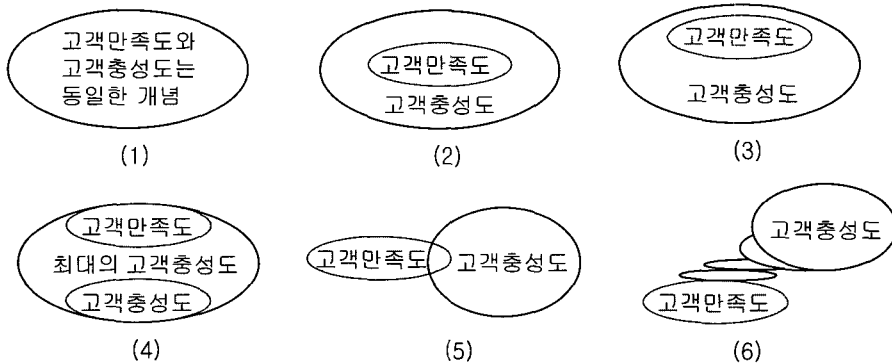
그런데 기존 선행연구에서 고객충성도를 평가함에 있어서 기존 고객을 대상으로 고객의 재구매 행동을 측정하는 데 어려운 점이 많았던 경우를 감안하여, 본 논문에서는 고객충성도를 '재구매 의도'로서 측정(Morwitz, 1997)하여 고객만족도와와의 관련성을 비교하고자 한다.

2.2.3 고객만족도와 고객충성도 간의 관련성

대부분의 학자들이 고객만족도와 고객충성도 간의 관계를 명확하게 구분하기 위해 많은 연구를 해왔음에도 불구하고 아직까지도 이들의 관계를 명확하게 이해하는 데는 어려움이 많다. Oliver(1999)는 이러한 고객만족도와 고객충성도간의 관계를 규명하기 위해 <그림 2-3>과 같이 여섯 가지 유형의 개념적 상호 관련성을 소개한 바 있다.

첫째 그림은 통합품질관리와 같은 경영활동을 통해 고객만족도와 고객충성도를 동시에 충족시키는 개념으로 보는 시각을 의미한다. 둘째는 고객만족도를 고객충성도의 핵심요소로 보는 시각을 의미하는 것으로, 고객만족도가 기본적으로 충족되지 않으면 고객충성도도 존재하지 않는다는 개념을 말한다.

그리고 셋째는 고객만족도를 고객충성도를 설명하는 하나의 요소로 인식하는 개념을 말하는 것으로서 고객충성도를 구성하는 다른 요소들이 많이 있다는 사실을 의미한다. 넷째는 궁극적으로 추구하는 고객충성도 요소로서 고객만족도와 고객충성도를 단순한 구성요소로 인식하는 개념을 의미한다. 또한 다섯째는 고객만족도의 일부분만이 고객충성도에 영향을 미치는 개념으로서 고객충성도의 핵심요소는 아니지만 필수불가결한 요소로 인식되는



〈그림 2-3〉 고객만족도와 고객충성도 관계유형

것으로 의미한다. 마지막 그림은 고객만족도가 일련의 과정을 거쳐서 시간이 누적되면 궁극적으로 고객충성도를 형성할 수 있다는 개념을 의미한다.

이러한 여섯 가지 유형에서 보듯이 고객만족도와 고객충성도의 상호관련성을 일목요연하게 구분하기는 어렵지만, 고객충성도의 개념 속에서 고객만족도에 대한 다양성을 이해하는 것이 타당한 것으로 보인다.

2.3 산업재 시장의 CRM 활동

2.3.1 산업재 시장의 고객관계 특성

산업재 시장의 CRM은 소비재와 달리 보다 장기적인 관점에서 관리되어야 하고, 관계채널도 소비재보다 복잡하다(Hutt and Speh, 1992). 공급자와 구매자 간의 관계에서 공급자는 구매자가 요구하는 제품과 서비스를 제공해 주어야 하고, 나아가서

구매자는 수동적인 대상이 아니라 동반자로서 이해되어야 한다.

Gummesson(1994)은 기업관점에서 산업재 시장과 소비재 시장에 대한 고객관계 특징을 <표 2-3>과 같이 정의하였고, 산업재 시장에 있어서 고객만족도 개념은 거래중심의 관점보다는 관계중심의 관점으로 이해되어야 한다고 강조한 바 있다.

즉, 산업재 시장과 소비재 시장에 대한 고객관계 특성을 비교하고 있는데, 산업재의 경우에는 고객수는 적은 반면 고객접점 수는 소비재에 비해 많기 때문에 고객관계를 구축할 때 고객과 연계되어 있는 모든 내부조직이 공통적으로 고객 요구사항을 알고 있어야 함을 강조한 바 있다. 또한 고객에 대한 문제를 해결하기 위해서는 기업 내부 업무절차상의 고객접점에서 발생하는 CRM 활동인 다양한 고객서비스 항목을 개선하는 데 중점을 두어야 한다고 언급한 바 있다.

〈표 2-3〉 산업재와 소비재시장의 고객관계 특성

고려 요소	산업재 시장	소비재 시장
고객의 수	적음	많음
관계의 정도	강함	약함
고객접점의 수	많음	적음
Switching Cost	높음	낮음
구매량	많음	적음
정보 tracking	용이함	어려움
고객에게 지식이전 정도	많음	적음

2.3.2 산업재 시장의 CRM 활동

CRM은 인터넷과 다른 진보된 정보기술을 활용하여 고객과 기업 간의 정보교환을 용이하게 지원해줌으로써 전환비용(Switching Cost)이 과거보다 많이 감소되는 효과를 가져다 주었다. 그래서 기업들은 경쟁사 대비 경쟁우위를 확보하기 위한 전략의 일환으로 양질의 서비스를 제공하는 데 노력해왔다(Paradise, 1991; Singh, 1991). 특정 설문조사

에서도 CRM의 목표인 장기적인 고객유지와 이와 상반되는 고객이탈과 관련한 구매전환 이유로서 전체 응답자의 70%가 낮은 서비스 품질을 그 원인으로 지적한 바 있다(Rogg and Schmidt, 2001). 이러한 사실을 고려할 때 산업재 시장에서 CRM 활동인 다양한 고객서비스 지원에 대한 중요성은 소비재보다 더욱 더 큰 것으로 이해된다.

Mack et al.(2005)은 성공적인 CRM의 활동으로 고객정보관리, 고객거래관리, 고객서비스 관리, 고객생애관리를 소개한 바 있고, Hoover et al.(1999)는 이 중에서 강력한 고객관계를 형성하는 핵심활동으로 고객서비스 지원활동을 언급한 바 있다. 따라서 산업재 시장인 철강산업의 경우, 내부 업무프로세스 측면에서 고객과의 접점을 고려하면 <그림 2-4>와 같이 CRM의 활동요소로서 판매담당자 서비스, 주문처리 서비스, 물량공급 서비스 등의 다양한 서비스 항목들을 도출할 수 있다.

상기의 고객서비스 요소들은 과거 Homburg and Rudolph(2001)에 의해 산업재 시장의 문헌연구에서 고객만족도에 영향을 미치는 요소로서 소개된 바 있다. 첫째, 판매담당자 서비스는 고객간의 상호작용 활동에 초점을 둔 개념으로 판매담당자가 고객과 상호작용을 하기 위해서는 제품지식을 많이 가지고 있어야 하고, 또한 제품에 대한 문제발생시 이를 해결할 수 있는 능력을 동시에 지니고 있어야 함을 강조한 바 있다(Day and Landon, 1977). 그 이후에 Saxe and Weitz(1982)는 이 이론을 발전시켜 판매담당자가 고객과 상호작용을 할 경우 구체적인 활동계획과 관련된 요소를 개발한 바 있다. Westbrook(1981)은 고객에 대한 판매원들의 친절

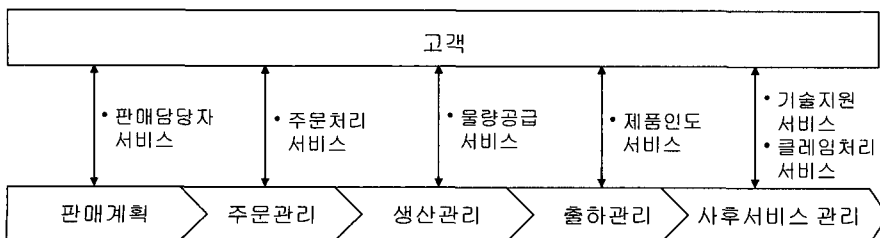
도가 고객만족도에 중요한 영향을 미친다는 것을 입증하기도 하였다.

둘째, 주문처리 서비스는 기업과 고객이 만나는 접점에서 가장 중요한 기능중의 하나로 주문계획에서부터 주문접수, 주문입력, 주문 스케줄링, 주문 처리 등에 이르기까지 10 단계로 구분할 수 있다고 언급한 바 있다(Shapiro and Rangan, 1992). Reibstein(2002)는 온라인 시장에서 주문처리 기능은 CRM의 중요한 서비스 활동이라고 강조하기도 하였다.

셋째, 안정적인 물량공급 서비스는 거래특성보다는 관계특성을 강조하는 산업재 시장에 있어서 고객의 관심이 소비재와 같이 특정채널에 국한된 제한적인 상호작용활동에 있는 것이 아니고, 고객의 생산공정에서 반복적으로 사용되는 소재에 대한 안정적인 물량공급서비스에 보다 큰 관심을 가지는 것으로 언급한 바 있다(Noordewier et al., 1990).

넷째, 제품 인도 서비스는 산업재 고객의 경우, 자사 생산스케줄에 맞게 소재의 납기일을 준수하는 것을 무엇보다 중요한 서비스 활동으로 보는 것을 말한다(Banting, 1984). 또한 Cohen and Lee(1990)는 제품을 고객에게 납품한 이후에도 제품관련 지식에 대한 교육기능도 중요한 서비스 활동이라고 강조한 바 있다.

마지막으로 산업재 시장에서 고객거래 이후, 사후관리 서비스 차원에서 기술지원과 클레임처리도 중요한 서비스 중의 하나이다. Hutt and Speh(1992)는 이러한 산업재 시장에 대한 제품의 경우, 제품 자체에 대한 복잡성으로 인해 고객들이 제품기술 관련 자료들을 빈번하게 요청할 수 있는데 이러한



<그림 2-4> 프로세스의 고객서비스 요소

기술자료들을 고객에게 지속적으로 제공하는 기능이 중요하다고 언급한 바 있으며, 또한 Homburg and Garbe(1999)는 제공된 제품의 품질에 문제가 발생할 경우 신속한 문제 해결이 고객의 비용 절감에 중요한 영향을 미친다고 언급한 바 있다.

종합적으로 본 연구에서는 위에서 살펴본 산업재 시장의 다양한 고객서비스 요소들을 CRM 활동으로 간주하여, 이들이 CRM 성과지표로서 고객단위 수준인 고객만족도와 고객충성도 제고에 어떠한 영향을 미치는지 검증하는 데 초점을 두고자 한다.

3. 연구모형과 가설설정

3.1 연구모형

산업재 시장 중에서 철강산업은 급변하는 디지털 경영환경에 적응하고 생존하기 위해 PI(Process Innovation) 활동 등의 혁신활동을 통해 과거 생산 공정 중심의 업무를 고객중심의 업무로 전환하는데 노력하고 있다. 즉, ERP(Enterprise Resource Planning), SCP(Supply Chain Planning), CRM(Customer Relationship Management), e-비즈니스 등의 최첨단 정보기술요소를 결합하여 경쟁력 있는 고객중심의 업무프로세스로 변화시키는 데 정보기술을 활용하고 있다. 한 예로서, 'P사'는 내부업무 프로세스 상에서 고객과의 다양한 접점을

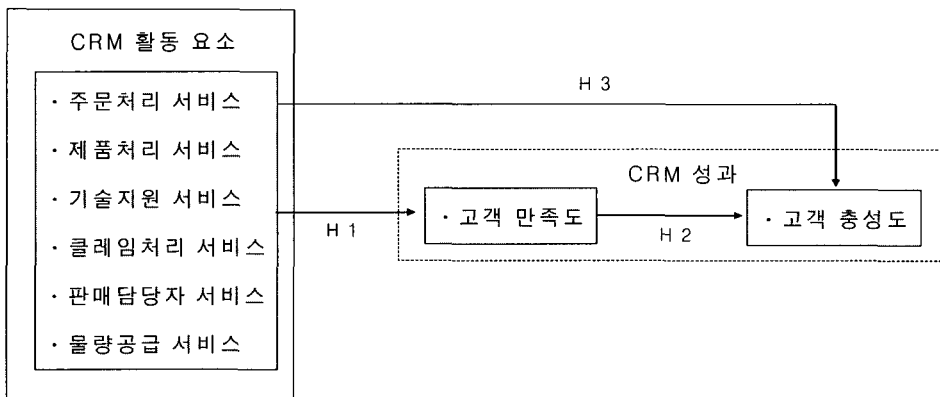
고려하여 CRM의 활동인 고객서비스 요소를 상기 <그림 2-4>와 같이 도출한 바 있다.

따라서 본 연구에서는 철강산업의 다양한 고객서비스 요소들을 CRM의 활동요인으로 간주하여 (Hoover et al., 1999; Kellen, 2002), 이들이 고객단위 수준의 성과지표인 고객만족도는 물론이며 나아가서 재구매 행동과 직접적으로 관련성이 있는 고객충성도를 제고시킨다(Hallowell, 1996; Lee, 1998)는 이론을 검증하기 위해 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

본 연구모형은 앞서 살펴본 기존 문헌연구를 통해서 CRM의 활동인 다양한 고객서비스 항목을 선정한 데 있다. 특히, 이들 요인들이 고객단위 수준의 성과지표인 고객만족도와 고객충성도에 직·간접적인 영향을 미치는지를 검증함으로써 고객의 재구매 행동에 영향을 미치는 CRM 활동요소를 파악하는 데 목적이 있다.

3.2 가설 설정

먼저 첫 번째 연구가설은 제 2장에서 소개한 산업재 시장의 고객서비스 요소에 대한 이론을 토대로 Hoover et al.(1999)와 Kellen(2002)이 제안한 CRM 활동인 고객서비스 항목들이 고객단위 수준의 CRM 성과지표인 고객만족도에 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하기 위해 다음과 같이 설정



<그림 3-1> 연구 모형

하였다.

가설 1-1 : 주문처리 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1-2 : 제품인도 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1-3 : 기술지원 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1-4 : 클레임처리 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1-5 : 판매담당자 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1-6 : 물량공급 서비스는 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

그리고 두 번째 가설은 Hallowell(1996)가 제안한 고객만족도가 높으면 고객충성도도 증가한다는 이론을 검증하기 위해 고객만족도와 고객충성도간의 관련성을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 : 고객만족도는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

마지막 연구가설은 Lee(1998)가 제안한 CRM의 활동들이 고객 재구매 행동과 관련이 있는 고객충성도에 직접적인 영향을 미치는지, 아니면 고객만족도를 통해서 간접적인 영향을 미치는지를 파악하는데 초점을 두고 아래와 같이 설정하였다.

가설 3-1 : 주문처리 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3-2 : 제품인도 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3-3 : 기술지원 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3-4 : 클레임 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3-5 : 판매담당 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3-6 : 물량공급 서비스는 고객충성도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다.

4. 실증 분석

4.1 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 설문대상은 철강제품을 구매하는 국내외 고객사를 대상으로 하였으며, 조사 기간은 2006년 4월에서 7월까지 4개월 동안 진행하였다. 그 결과 최종적으로 국내 198개사와 해외 94개사로서 총 292개사를 표본으로 했다.

제안된 연구모형은 <그림 3-1>와 같이 6개의 독립변수와 고객충성도라는 종속변수 사이에 매개변수인 고객만족도를 활용하여 독립변수들 중에서 어떤 요인들이 CRM의 개인단위 수준의 성과지표인 고객만족도와 고객 재구매 행동을 유발시키는

<표 4-1> 신뢰도 분석 결과

변 수	문항수	국내	해외	전체
주문처리 서비스	4	.941	.857	.915
제품인도 서비스	5	.884	.917	.912
기술지원 서비스	5	.953	.956	.958
클레임처리 서비스	7	.945	.934	.953
판매담당자 서비스	5	.946	.924	.950
물량공급서비스	4	.957	.974	.966
CRM 활동요소 합계	30	.972	.967	.976

고객충성도에 직·간접적으로 영향을 미치는지를 검증하였다. 그리고 통계분석 방법으로는 SPSS 10.0 과 AMOS 5.0을 각각 사용하였다.

먼저 연구가설을 검증하기 이전에 각 변수들의 측정항목에 대한 내적 일관성을 살펴보기 위해 Cronbach's alpha를 이용하여 신뢰도를 분석한 결과, <표 4-1>과 같이 전체 조사기업에 대한 신뢰도는 0.976으로 매우 높게 나타났다(Baron, 1986), 그리고 하위 영역에 대한 신뢰도도 0.884~0.957 (국내기업), 0.857~0.974(해외기업)으로 매우 높게 나타났다.

또한 타당성 분석은 확인적 요인분석 방법을 기초로 주요인 분석(Principal Components Analysis) 모형을 선택하였고 요인의 회전은 직각 회전방식 중에서 배리맥스 회전(Varimax Rotation)을 사용하였다. 그리고 요인의 수는 아이겐 값(Eigen Value)이 1이상인 요인을 선택하였으며 요인적재치 0.5를 기준으로 하여 낮은 요인을 제거한 후 도출하였다.

한편, 요인분석을 통해 단일 차원성이 증명된 각 요인들을 하나의 평균값으로 변환하여 판별 타당성을 알아보기 위해 다중상관분석을 실시하였다. 일반적으로 상관관계는 절대치의 값이 0.6 이상이면 상관관계가 있다고 해석하는데(정충영, 2001), 아래 <표 4-2>에서 보면 '기술지원 서비스'와 '클레임처리 서비스' 간의 상관계수 0.64를 제외하고는 대부분의 변수들은 상관관계가 낮은 것으로 밝혀졌다.

4.2 가설 검증

4.2.1 측정모형 검증

일반적으로 측정모형은 각 요인별 확증분석을 통해서 검증을 할 수도 있으나, 본 연구에서는 잠재변수에 대한 확증요인분석을 수행하였다. 측정모형에 대한 분석결과는 <표 4-3>와 같다.

<표 4-3> 연구모형의 적합도

구분	χ^2	RMR	NFI	CFI
적합도 검증	987.84	0.021	0.924	0.935

측정모형에 대한 적합성 평가는 표준적합지수(NFI; Normal Fit Index)와 상대적합도지수(CFI; Comparative Fit Index)가 0.9이상이면 좋은 모형으로 판단하며, 공분산 행렬과 비교하여 산출되는 분산 공분산 행렬값으로 평균잔차제곱근(RMR; Root-Mean Square Residual)은 0.05보다 적을수록 모형이 적합하다고 해석한다(김계수, 2001). 본 연구모형의 적합성은 표준적합지수(NFI)가 0.924, 상대적합도지수(CFI)가 0.935 그리고 평균잔차제곱근(RMR)도 0.021로 나타났고, 이들 지수들은 기준치를 상회하고 있기 때문에 모델적합성은 높은 수준인 것으로 해석할 수 있다.

4.2.2 가설 검증 및 결과 해석

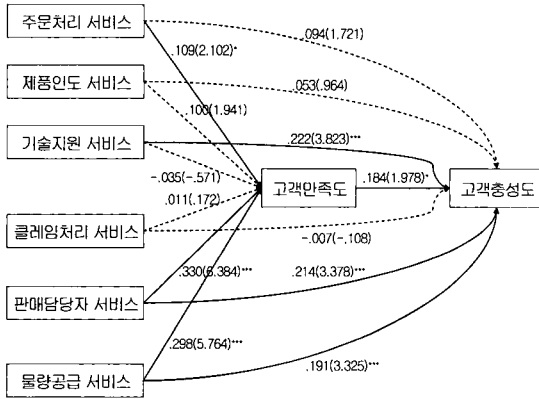
본 연구는 CRM 활동으로 고객서비스 요소들이 고객단위 수준의 성과지표인 고객만족도와 고객충

<표 4-2> 독립변수들간의 상관관계

	A	B	C	D	E	F	X	Y
(A) 주문처리 서비스	1.0							
(B) 제품인도 서비스	.592***	1.0						
(C) 기술지원 서비스	.593***	.523***	1.0					
(D) 클레임처리 서비스	.590***	.588***	.644***	1.0				
(E) 판매담당자 서비스	.600***	.591***	.544***	.604***	1.0			
(F) 물량공급서비스	.541***	.437***	.475***	.406***	.483***	1.0		
(X) 고객만족도	.520***	.490***	.449***	.478***	.565***	.533***	1.0	
(Y) 고객충성도	.467***	.425***	.508***	.443***	.484***	.457***	.346***	1.0

주) *** : p < .001.

성도에 미치는 영향을 검증하기 위해 <그림 4-1>과 같이 구조방정식으로 경로분석을 실시하였다.



<그림 4-1> 연구모형의 경로분석결과

그 결과, 실선으로 표시된 경로는 유의한 관계들의 의미하며 점선으로 표시된 경로는 유의하지 않은 경로를 의미하는데, 실선으로 나타난 주문처리 서비스와 판매담당자 서비스, 그리고 물량공급 서비스 요인은 CRM 성과지표인 고객만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 기술지원 서비스와 판매담당자 서비스, 그리고 물량공급 서비스는 고객충성도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 주문처리 서비스와 판매담당자 서비스, 그리고 물량공급 서비스는 고객만족도가 높

을수록 고객충성도도 높아지는 것으로 나타났다.

첫째 가설인 CRM 관계적 활동요소인 고객서비스 항목들이 고객단위수준의 CRM 성과지표인 고객만족도에 영향을 미치는지에 대한 가설 중 주문처리서비스, 판매담당자서비스, 물량공급서비스가 고객만족도에 유의적으로 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 이는 <그림 2-3>에서 제시한 전체 프로세스상에서 앞 단계인 판매, 생산부분에서 크게 영향을 미치는 것으로 거래특성보다는 관계특성을 강조하는 산업재시장에서는 Nooedwier(1990)연구와 같이 안정적인 공급서비스에 대한 중요도가 높음을 알 수 있다.

두 번째 가설인 Hallowell(1996)가 제안한 고객만족도가 높으면 고객충성도도 증가한다는 이론을 검증하기 위한 고객만족도와 고객충성도의 관계는 경로계수(E = 0.059, C.R = 6.16)으로 유의수준 p < .001 수준에서 유의한 영향을 미쳐 가설이 채택되었다. 기존의 여러 연구결과에서처럼 산업재에서도 유의한 영향을 끼치고 있음을 검증되었다.

마지막 연구가설인 CRM의 관계적 활동들이 고객충성도에 직접적으로 영향을 미치는지, 아니면 고객만족도를 통해서 간접적으로 영향을 미치는지를 분석한 결과, CRM 관계적 활동요소와 고객충성도와와의 가설검증에서는 기술지원서비스, 판매담당자서비스, 물량공급서비스가 고객충성도에 직접

<표 4-4> 연구모형의 경로계수 분석결과

			B	Beta	T	p
주문처리 서비스	→	고객만족도	.096	.109	2.102	.036*
제품인도 서비스	→	고객만족도	.103	.100	1.941	.052
기술지원 서비스	→	고객만족도	-.034	-.035	-.571	.568
클레임처리 서비스	→	고객만족도	.010	.011	.172	.864
판매담당자 서비스	→	고객만족도	.354	.330	6.384	.000**
물량공급 서비스	→	고객만족도	.232	.298	5.764	.000**
주문처리 서비스	→	고객충성도	.093	.094	1.721	.085
제품인도 서비스	→	고객충성도	.061	.053	.964	.335
기술지원 서비스	→	고객충성도	.235	.222	3.823	.000**
클레임처리 서비스	→	고객충성도	-.008	-.007	-.108	.914
판매담당자 서비스	→	고객충성도	.266	.214	3.378	.000**
물량공급 서비스	→	고객충성도	.166	.191	3.325	.000**
고객만족도	→	고객충성도	.189	.184	1.978	.048*

주) * p < 0.05, ** p < 0.001.

적으로 영향을 미치고 있었다. 제안한 CRM 활동 중에서 앞 단계에 중점을 둔 고객만족도와 달리 Lee(1998)가 제안한 고객충성도에서는 기술지원서비스와 같은 사후 서비스관리도 중요한 영향을 주고 있다고 나타났다. 이와 같은 결과는 철강제품의 산업제적 특성을 보여주고 있다. 특히 판매담당자와 물량서비스의 중요성을 확인할 수 있으며 고객만족도에서는 주문처리서비스, 고객충성도에서는 기술지원서비스에 대한 효과적인 전략이 필요함을 알 수 있었다.

5. 연구의 의의 및 한계점

본 연구의 의의는 CRM 활동들이 고객단위 수준의 성과지표인 고객만족도와 고객충성도에 직·간접적으로 미치는 영향을 검증하기 위해 산업제 시장 중에서 철강산업의 사례를 통해 실증적으로 검증한 데 있다. 그 결과, 다음과 같은 이론적인 시사점과 실무적인 시사점을 도출하였다.

먼저 이론적인 측면의 시사점을 살펴보면 첫째, 산업제 시장 중에서 철강산업의 경우, Anderson et al.(1994) and Hallowell(1996)이 언급한 이론과 같이 CRM 활동들이 고객만족도에 직접적인 영향을 미친다는 이론을 입증했다는 점이다. 즉, Shapiro and Rangan(1992)가 제시한 주문처리 서비스와 Saxe and Weitz(1982)가 소개한 판매담당자 서비스와 물량공급 서비스는 철강산업의 복잡한 제품 특성과 자동차 업종과 조선 업종 등과 같은 생산재 고객들을 고려할 경우, 고객만족도 제고에 중요한 CRM 활동요소인 것으로 밝혀졌다.

둘째, Hallowell(1996) and Lee(1998)가 언급한 CRM 활동인 고객서비스 지원은 고객만족도 제고는 물론이며 나아가서 고객 재구매 행동과 관련된 고객충성도 제고에도 영향을 미친다는 이론을 입증했다는 점이다. 즉, 주문처리 서비스의 경우에는 고객만족도를 제고를 통해 간접적으로 고객충성도를 향상시키는 것으로 밝혀졌다. 한편, 판매담당자 서비스와 물량공급 서비스는 고객충성도에도 직접

적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 특히, Hutt and Speh(1992)가 언급한 산업재 제품에 대한 복잡성에 기인하는 기술지원 서비스는 고객의 재구매 행동과 직접적인 관련성이 있는 고객충성도 제고에 가장 중요한 영향($T값 = 3.823$)을 미치는 것으로 입증되었다는 점이다. 이는 철강산업의 경우, 주요 고객인 자동차나 조선업체들은 제품 품질과 관련된 생산기술이 가장 중요하기 때문에 재구매 행동을 유발하는 고객충성도 제고를 위해서는 철강업의 기술지원 서비스가 가장 중요한 CRM 활동인 것으로 이해된다. 마지막으로 CRM 관계요인들 중에서 제품 인도 서비스와 클레임처리 서비스는 고객만족도와 고객충성도 향상에 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이는 철강산업의 특성이 장기계약 형태 등으로 체결되어 있기 때문에 제품인도와 불량 제품에 대한 클레임처리와 같은 서비스는 기본사항으로 제도화되어 있는데 기인한 것으로 이해된다.

이러한 이론적인 시사점을 근간으로 실무적인 측면의 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 산업재 기업의 경우 고객만족도를 제고시키기 위해서는 다양한 제품 주문과 관련된 복잡한 주문절차를 단순화할 필요가 있으며, 판매담당자들은 고객이 제품에 관한 정보를 요청할 때마다 신속하게 설명해 줄 수 있는 능력을 갖추어야 할 것으로 보인다. 또한 산업제 시장의 고객특성을 고려하여 장기적으로 원자재를 안정적으로 공급해줄 수 있는 판매정책 수립도 뒤따라야 할 것으로 보인다. 둘째, 고객의 재구매 행동을 제고하기 위해서는 고객과의 거래관계에서 발생하는 서비스 지원도 중요하지만, 무엇보다도 사후 서비스에 해당하는 고객사의 생산공정에서 발생하는 제품과 관련된 기술지원 서비스가 고객충성도를 제고시키는 데 있어서 중요한 요소인 것으로 판단된다.

한편, 본 연구에서는 CRM 활동들이 고객만족도와 고객충성도에 직·간접적으로 영향을 미친다는 연구가설을 검증하여 여러 가지 이론적/실무적인 시사점을 제공하고 있지만, 다음과 같은 한계점을

안고 있다. 첫째, 본 연구의 설문조사 기간이 2006년도 4월에서 7월까지 진행되었는데, 이 기간 동안 철강시장은 전반적으로 호황이었기 때문에 공급물량이 부족한 상황이었다. 그래서 고객의 입장에서 보면, 우선 안정적인 물량공급서비스에 유의성이 높게 나타날 수 있었다는 한계점이 있었다. 둘째, 본 연구의 내용은 산업재 시장 중에서 철강산업에 국한하였는데, 철강산업의 특성이 국가의 기관산업으로 타 소재산업의 보호와 육성을 위하여 정부에서 인위적으로 시장을 조정할 가능성이 높기 때문에 연구에서 도출된 결과들이 일반화 측면에서 다소 왜곡될 여지가 있을 수 있다는 한계점이 있다. 그리고 마지막으로, 연구의 설문조사 대상이 철강산업에 국한하여 자료를 수집·분석하였기 때문에 산업재 시장에 대한 대표성 확보에는 한계점이 있을 수 있다. 향후에는 이러한 본 연구의 한계점들을 극복하기 위해서 설문조사 대상을 철강산업 이외의 타 산업으로 확대하여 조사함으로써 산업재 시장의 고객만족도와 고객충성도 간의 관련성에 대한 산업간의 연관효과와 차별성도 검증할 필요성이 있는 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 김계수, *AMOS 구조방정식 모형분석*, SPSS 아카데미, 2001.
- [2] 정충영, 최이규, *SPSSWIN을 이용한 통계분석*, 4판, 무역경영사, 2001.
- [3] Anderson, E.W., C. Fornell, D.R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Finding from Sweden," *Journal of Marketing*, (1994), pp.53-66.
- [4] Banting, P.M., "Customer Service in Industrial Marketing : A Comparative Study," *Europe Journal of Marketing*, (1984), pp. 136-145.
- [5] Baron, R.M., D.A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51(1986), pp.1173-1182.
- [6] Bitner, M.J., "Building Service Relationships : Its all about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(1995), pp.246-251.
- [7] Bollen, K.A., "Structural Equations with Latent Variables," *New York : Wiley*, 1989.
- [8] Bose, R., "Customer Relationship Management : Key components for IT success," *Industrial Management and Data Systems*, Vol.102, No.2(2002), pp.89-97.
- [9] Cardozo, R.N., "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, (1965), pp.244-249.
- [10] Chen, I.J. and K. Popovich, "Understanding Customer Relationship Management : People, Processes and Technology," *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5 (2003), pp.672-688.
- [11] Cohen, M.A. and H.L. Lee, "Out of Touch with Customer Needs?," *Slogan Management Review*, (1990), pp.55-66.
- [12] Cronin, B.H., "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments," *Journal of Retailing*, Vol.76(2000), pp.193-218.
- [13] Davenport, T.H. and M.C. Beers, "Managing information about processes," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12(1995), pp.57-80.
- [14] Dick, A.S. and K. Basu, "Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Frame-

- work," *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.22(1994), pp.99-113.
- [15] Grönroos, C., "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol.32, No.2(1994), pp.4-20.
- [16] Gummesson, E., "Broadening and Specifying Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2(1994), pp. 31-43.
- [17] Hallowell, R., "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Profitability : An Empirical Study," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.4(1996), pp.27-42.
- [18] Hasan, M., "Ensure Success of CRM with a Change in Mindset," *Marketing Management*, Vol.37, No.8(2003), pp.16-29.
- [19] Henrikki, T. and K. Alajoutsijarvi, "The Concept of Satisfaction in Industrial Markets : A Conceptual Perspective and a Case Study from the Software Industry," *Industrial Marketing Management*, Vol.29(2000), pp. 373-386.
- [20] Homburg, C. and B. Garbe, "Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and their Impact on Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Business to Business Marketing*, (1999), pp.483-496.
- [21] Homburg, C. and B. Rudolph, "Customer Satisfaction in Industrial Markets : Dimensional and Multiple Role Issues," *Journal Business Research*, Vol.52(2001), pp.15-33.
- [22] Hoover, E.A. and C.L. Hoover, "What you see ahead," *Family Business Magazine*, Vol.11, No.4(1999), p.31.
- [23] Hutt, M.D. and T.W. Speh, "Business Marketing Management : A Strategic View of Industrial and Organizational Markets," *The Dryden Press*, (1992), pp.223-239.
- [24] Johnson, M.D. and F. Selnes, "Customer Portfolio Management : Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.68(2004), pp.1-17.
- [25] Jones, T.O. and W.E. Sasser, "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, Vol.73(1995), pp.88-99.
- [26] Kellen, V., "CRM Measurement Frameworks," *E-Commerce DePaul University Chicago, IL, U.S.A.*, (2002), pp.1-37.
- [27] Khalifa, M., V. Liu, "Satisfaction with Internet-Based Services : The Role of Expectations and Desires," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.7, No.2(2002), pp.31-49.
- [28] Kirkby, J. and T.F. Buytendijk, "Getting the Best Out of CRM Performance Metrics," *Gartner Research*, Vol.13(2001), pp. 1-7.
- [29] Lee, D.Y., "The Effects of Product Quality and Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty-A Study of Gas Station," *National Cheng Chi University, Taiwan*, (1998), pp.387-393.
- [30] Mack, O., M.C. Mayo, and A. Khare, "A Strategic for Successful CRM : A European Perspective," *Problems and Perspectives in Management*, (2005), pp.98-106.
- [31] Maritan, C.A., "Capital Investments as Investing in Organizational Capabilities : An Empirically Grounded Process Model," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.3(2001), pp.513-531.
- [32] Mithas, S., M.S. Krishnan, and C. Fornell, "Why do Customer Relationship Manage-

- ment Applications affect Customer Satisfaction?," *Journal of Marketing*, Vol.69 (2005), pp.201-209.
- [33] Morwitz, V., "Why Consumers don't always accurately Predict their own future behavior," *Marketing Letters*, Vol.8, No.1 (1997), pp.57-70.
- [34] Murphy, J.A., "Retail Banking in Relationship Marketing : Theory and Practice," *Paul Chapman*, 1996.
- [35] Noordewier, T.G., G. John, and J.R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54(1990), pp.80-93.
- [36] Oliver, R.L., "Satisfaction-A Behavioral Perspective on the Consumer," *NY: McGraw-Hill*, (1997), pp.460-507.
- [37] Oliver, R.L., "Whence Consumer Loyalty?," *Journal of Marketing*, Vol.63(1999), pp.33-44.
- [38] Paradise, C.A., "Management Effectiveness, Service Quality, and Organizational Performance in Banks," *Human Resource Planning*, Vol.14(1991), p.129.
- [39] Parvatiyar, A. and J.N. Sheth, "Conceptual Framework of Customer Relationship Management," in *Customer Relationship Management - Emerging Concepts, Tools and Applications*, *New Delhi, India : Tata/McGraw-Hill*, (2001), pp.3-25.
- [40] Payne, A. and P. Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69(2005), pp.167-176.
- [41] Peppers, D. and M. Rogers, "Enterprise One-to-One : Tools for Competing in the Interactive Age," *New York : Doubleday*, 1999.
- [42] Piccoli, G., L. Applegate, "Wyndham International : Fostering High-Touch with High-tech," *Harvard Business School*, Case Study No.9-803-092, 2003.
- [43] Reibstein, D.J., "What attracts customers to online stores, and What keeps them coming back?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30(2002), pp.465-473.
- [44] Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, "Zero Defections : Quality comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol.68(1990), pp.105-111.
- [45] Reinartz, W. and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitability Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, Vol.67(2003), pp.77-99.
- [46] Reinartz, W., J.S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.69(2005), pp.63-79.
- [47] Rigby, D.K., F.F. Reichheld, P. Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, (2002), pp.101-109.
- [48] Rogg, K.L. and D.B. Schmidt, "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction," *Journal of Management*, (2001), pp.421-449.
- [49] Russel, K.H. and J.S. Chen, "An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance," *Journal of global information management*, Vol.12, No.1(2004), pp.1-17.
- [50] Ryals, L., "Making Customers Pay : Measuring and Managing Customer Risk and

- Returns," *Journal of Strategic marketing*, Vol.11(2003), pp.165-175.
- [51] Saxe, R. and B.A. Weitz, "The SOCO Scale : A Measurement of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol.19(1982), pp.343-351.
- [52] Shapiro, B.P. and V.K. Rangan, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, Vol.70(1992), pp.113-122.
- [53] Singh, J., "Understanding the Structure of Consumer Satisfaction Evaluations of Service Delivery," *Journal of The Academy Marketing Science*, Vol.19(1991), pp.223-244.
- [54] Swift, R.S., "Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies," *Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall*, 2000.
- [55] Verhoef, P.C., Donkers, B., "Predicting Customer Potential Value : An Application in the Insurance Industry," *Decision Support Systems*, Vol.32, No.2(2001), pp. 189-199.
- [56] Westbrook, R.A., "Source of Customer Satisfaction with Retail Outlet," *Journal of Retailing*, Vol.57(1981), pp.68-72.
- [57] Zablah, A.R., D.N. Bellenger, and W.J. Johnston, "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management : Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon," *Industrial Marketing Management*, Vol.33 (2004), pp.475-489.
- [58] Zeithaml, V.A., L.L. Berry, A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.1(1996), pp.31-46.