

기업의 규모와 CRM 성과의 관계에 관한 연구*

양 승 권** · 박 태 훈*** · 이 수 욱****

A Study on the Relations of Firm's Size and CRM Performance

Yang, Seung Kwon · Park, Tae Hoon · Lee, Soo Wook

〈Abstract〉

The purpose of this study is to identify the organizational characteristics that enhance CRM performances of a company depend on firm's size. Based on a review of diverse definitions of CRM performance, this study examines the relationships among CRM performance measures and organizational characteristics.

A questionnaire survey of 140 CRM managers of Korean companies was conducted to test the proposed research model, and a series of structural equation modeling identified the strong effects of organizational characteristics on CRM performance. This study confirmed that firm's size is very important element of CRM performance. And organizational members' resistance to change was found to have no effects on CRM performance.

Key Words : Firm's Size, CRM, CRM Performance, CRM commitment

I. 연구의 배경 및 목적

1990년대 중반 이후 불기 시작한 CRM에 대한 열기는 2000년대 초반 CRM성과에 대한 회의로 잠시 주춤하기는 하였지만 10여년이 지난 지금 대형유통업체, 소비재 제조업체, 보험 및 금융회사, 통신사를 중심으로 고객관계와 고객자산(customer equity)의 중요성을 인식한 기업들이 CRM을 도입하여 성과를 내고 있는 기업도 있

나, 성과를 내고 있지 못한 기업도 존재한다. 그러면 왜 CRM의 성과가 어떤 기업에서는 나타나고 어떤 기업에서는 나타나지 않고 실패를 하는지에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그러나 기존의 CRM 관련 연구는 CRM의 성과요인에 대한 탐색적 연구나 개념적 연구가 주를 이루고 있으며 실증분석에 의한 연구는 거의 찾아볼 수 없다[1].

이에 본 연구는 CRM을 도입하려는 기업에게 실제로 요구되는 노력이 무엇인가를 제시하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 첫째, 기존에 CRM을 도입한 기업들의 CRM 담당자들을 대상으로 설문을 통한 실증분석을 진행할 것이다. 둘째, 이를 더욱 세분하여 CRM을 도입

* 이 연구는 2008학년도 서일대학 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 서일대학 산업시스템경영과 교수

*** 청강문화산업대학 물류유통정보과 외래교수

**** 광운대학교 정보과학교육원 교수

한 기업의 규모에 따라 CRM 성공에 영향을 미치는 요인이 어떻게 다르게 나타나는지 실증분석을 통해 확인하고자 한다.

이를 통해 CRM 도입 후 실패하여 CRM에 대한 재설계를 하려는 기업에게는 어떤 요인에 문제가 있었는지 인식시켜 이를 재설계시 반영할 수 있도록 지침을 줄 수 있으며, 새로이 CRM을 도입하려는 기업에게는 시행착오와 자원의 낭비 없이 자신의 기업 규모에 맞게 어떠한 요소에 더 관심을 갖고 도입해야 하는지에 대한 관점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

II. CRM의 정의, CRM 성과 및 기업의 분류

2.1. CRM의 정의

CRM에 대한 정의는 그 영역을 어떻게 해석하느냐에 따라 다양하게 제시되어 왔다. 협의의 CRM은 고객관계를 관리하기 위해 기업이 활용하는 방법론, 테크놀로지, 내지는 전자상거래(e-commerce) 역량으로 정의된다. 그러나 광의의 CRM은 기업의 장기적인 수익성과 주주 가치를 창출하기 위해 고객관계를 관리하는 총체적 접근(holistic approach)으로 정의된다.

CRM이라는 용어는 1990년 중반에 IT 발달에 따라서 처음 등장하였으며, 이는 관계마케팅에서의 문제를 해결함에 있어 IT를 활용하는 것이 CRM의 핵심적인 특징이라는 것을 의미하고 있다. 실제로 CRM은 관계마케팅에서의 아이디어에 새로운 데이터와 테크놀로지, 조직형태가 접목되어 진화하면서 통합 발전하여 왔다. CRM은 기업성과, 특히 고객만족과 고객유지(customer retention)를 목적으로 일대일 마케팅(one-to-one marketing), 대량고객화(mass customization), 교차판매(cross-selling), 시장세분화(segmentation) 등을 실현하는 솔루션을 공급하고, 전사적 관점에서 기능 간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구개발 등의 핵심기능을 통합하는

방향으로 발전하여 왔다.

관계마케팅과 IT의 통합에 의해 CRM이 발전해 온 배경에 의해 일부에서는 CRM을 CRM 기술과 동일시하는 경향이 있다. 그러나 CRM과 이를 구현하는 CRM 기술은 엄연히 다른 개념이며 이를 동일시하는 것은 CRM 성과평가와 관련하여 많은 혼란을 가져오고 있다.

Kale[2]은 CRM이 실패하는 핵심적인 이유를 기업이 CRM을 기술적인 관점에서 접근하고 있기 때문이라고 보고 있으며, Osarenkhoe and Bennani[3] 역시 CRM이 단순히 기술적 해법을 의미하는 것은 아니며 기업의 다양한 전략적 이슈와 실행 이슈를 포함하는 것으로 보고 있다.

2.2 CRM 성과

기업이 CRM을 도입하는 궁극적인 목적은 신규고객의 획득에서부터 고객의 전 생애에 걸쳐 지속적인 거래 관계를 유지하고 확대시켜 기업의 수익성을 장기적으로 극대화하는 것이다.

CRM 성과와 관련된 기존 연구에서는 CRM 성과평가를 크게 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분하여 제시하고 있다. 거시적 관점에서의 평가는 CRM이 종업원의 가치, 고객의 가치, 주주의 가치를 얼마나 증가시켰고, 매출과 이익을 얼마나 향상시켰으며, 비용을 얼마나 절감시켰는가에 관심을 두고 있다. 따라서 거시적 관점에서의 평가는 주로 재무적 성과와 내부업무프로세스의 효율성에 초점을 두고 있다고 할 수 있다. 미시적 관점에서의 평가는 주로 고객성과에 초점을 두고 있다. 즉, CRM이 고객만족과 고객유지에 얼마나 기여하였는가에 관심을 두고 있다.

최근 들어서는 다양한 성과평가기준을 통합하고 이들 기준 간의 관계를 규명하는 방향으로 연구가 발전하고 있다. 그 주요 내용은 크게 다음의 두 가지라 할 수 있다.

첫째, CRM 성과 평가기준의 통합과 관련하여 CRM부서, 마케팅부서, 연구개발부서, 생산부서 등 기능부서간

통합성과측정치를 개발하는 방향으로 연구가 이루어지고 있다. 예를 들어 서비스이익사슬모형(service profit chain model)은 종업원 만족, 고객충성도, 수익성, 주주 가치간의 관계를 분석하고 있으며[4], 균형성과표(balanced scorecard)와 같은 평가모형을 통해 기업의 재무상태 뿐만 아니라 고객, 내부비즈니스프로세스, 조직학습 및 성장과 관련된 정보를 종합적으로 평가할 수 있는 척도의 개발이 모색되고 있다. 또한 근본적으로 기업이 고객과의 관계네트워크를 형성하고 유지함으로써 발생하는 장기 순재정수익을 측정하기 위해 관계수익율(return on relationship)과 같은 지표가 제시되고 있다[5].

둘째, 성과평가기준 간의 상호연계성과 관련하여 이들 평가기준 간의 상쇄효과(tradeoff)를 고려하여야 한다는 주장이 제기되고 있다. 예를 들어, CRM의 대표적 성과 척도인 고객생애가치, 고객유지, 고객획득은 상호 연계되어 있다. 고객생애가치는 고객유지보다는 고객획득에 보다 민감하게 반응한다. 지나치게 고객유지를 강조하다 보면 비록 단기적인 수익성은 향상될 수 있을지는 모르나, 신규고객획득이 어려워 고객생애가치를 상실하는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 성과평가기준으로 고객유지와 고객획득의 균형을 모색하고 고객포트폴리오관리를 실천하는 것이 필요하다는 주장이 제기되고 있다.

본 연구는 CRM 성과평가와 관련한 최근의 주장을 고려하여 고객성과와 업무성과(혹은 내부운영성과)로 구분하는 한편 이들 간의 관계를 살펴보고 있다. 고객성과와 업무성과는 재무성과, 학습 및 성장 성과와 함께 균형성과표(BSC)를 구성하는 핵심성과지표이며[6], 통합적이고 균형잡힌 성과측정을 위해 반드시 포함해야 하는 평가요소라 할 수 있다. 논리적으로 고객성과를 향상시키기 위해서는 업무성과를 향상시키는 것이 전제되어야 한다는 점에서 업무성과가 고객성과에 영향을 미친다는 인과관계의 설정이 가능하다.

2.3 기업의 분류

2005년 5월 가트너 그룹이 연례 IT 인력 확보 및 지출 설문 조사의 일환으로 수집된 경험적 데이터를 바탕으로 한 보고서에 따르면 기업은 규모가 커지면서 IT비용이 증가한다고 하였다. 기업 규모의 차이를 반영하며 향후 IT 비용 계획을 수립하는 측면에 이용하는 것이 필요하며, IT 효율성 평가 시 다양한 평가 기준을 적용하는 것의 중요성을 강조하였다.

이에 본 연구에서는 기업의 규모에 따라 CRM 도입 시 중요하게 다뤄야 하는 요인이 다를 수 있다는 가정하에 연구대상 기업을 대기업과 중기업으로 분류하였다. 중소기업기본법에 따르면 상시 근로자수와 자본금, 매출액 그리고 소유 및 경영의 실질적인 독립성을 기준으로 중소기업의 범위를 규정하고 있으나 상시근로자수 1천명 이상인 기업과 자산총액이 5천억원 이상인 법인은 중소기업의 범위에서 제외 하고 있다. 즉 이들 기업은 대기업으로 명시하고 있다[7].

본 연구에서는 이를 토대로 1천명 이상인 기업을 대기업 그 외의 기업을 중기업으로 분류하여 연구를 진행하였다.

III. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

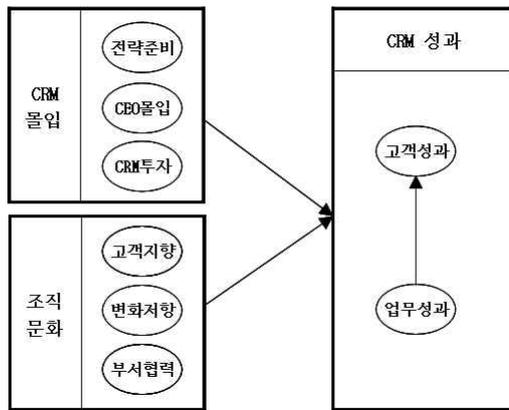
기존 문헌을 보면 성공적인 CRM은 최고경영자로부터 고객접점의 종업원에 이르기까지 모든 조직계층에 걸쳐 전사적인 참여와, 조직구조 및 내부업무프로세스에서의 변화, 조직구성원의 정보기술에 대한 사고와 인식의 전환을 필요로 한다. CRM은 고객중심적인 사고를 근간으로 하고 있기 때문에 고객관련정보를 관련 부서 전체가 공유해야 하며, 이를 위해 부서 간 협력과 상호작용을 필요로 한다. 또한 CRM은 IT의 발전을 기반으로 하고 있

기 때문에 정보시스템의 효과적인 설계와 운영도 CRM 성공의 요건으로 요구하고 있다[8]. 결국, CRM이 성공하기 위해서는 전략, 투자, 조직구조와 조직문화에 걸쳐 광범위하고 통합적인 변화가 요구된다고 할 수 있다.

본 연구에서 관심을 가지고 있는 연구문제는 CRM 프로세스에 영향을 미치는 의미 있는 조직특성을 파악하고 이들 특성이 CRM 성과에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 앞에서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 본 연구는 여러 성공요건 중 CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. CRM 몰입은 CRM에 대한 기업차원의 전략적 준비성과 CEO의 몰입, CRM 투자를 포함하며, 조직문화는 기업의 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력을 포함하고 있다. <그림 1>은 본 연구에서 설정하고 있는 연구모형이다.

3.2 가설

3.2.1 CRM 몰입이 CRM 성과에 미치는 영향



<그림 1> 연구모형

CRM 몰입은 CRM이 기업에게 전략적으로 중요한 정도와 기업의 CRM에 대한 관심과 투자의 정도를 말한다. 본 연구에서는 CRM 몰입을 세 가지 변수, 즉 CRM 도입

에 따른 전략적 준비성, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입 수준, CRM에 대한 투자의 규모로 구분하고 있다.

3.2.1.1 전략적 준비성

전략적 준비성(strategic readiness)은 CRM의 도입에 앞서 CRM이 전략적 차원에서 분명하고 일관되게 계획된 정도를 말한다. CRM의 핵심요소는 기업과 고객 간의 상호작용에서 발생하는 모든 전략적 과정을 파악하는데 있다. 이는 기업의 목표 혹은 핵심성과지표를 설정하는 것에서부터 기업의 표적고객을 정하고 마케팅에서부터 생산, 인적자원의 관리에 이르기까지 모든 실행프로세스가 체계적으로 수립되어 있어야 함을 의미한다.

CRM 관련 다수의 연구는 전략적 준비성이 결여되어 있는 경우 CRM의 성공을 기대하기 어려운 것으로 보고 있다. Payne and Frow [9-10]는 성공적인 CRM 실행을 위해 'CRM 준비성의 평가'(CRM readiness assessment)가 선행되어야 하며 이를 통해 기업의 전반적인 목표와 CRM 활동에 대한 성과지표의 설정과 같은 전략개발과정(strategy development process)이 적절한가를 검토하여야 하는 것으로 보고 있다. Rigby and Ledingham[11] 역시 CRM 시스템을 평가함에 있어 CRM이 지닌 기술적 역량보다 기업의 전략적 목표가 우선시되어야 하는 것으로 보고 있다. Hansotia[12]는 CRM이 성공하기 위해서는 CRM 실행 이전에 철저한 준비와 기획, 적절한 분석 도구 및 기술이 확보되어야 하는 것으로 보고 있다. 이상의 연구결과를 볼 때 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1 :기업의 전략적 준비성이 수월할수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.1.2 최고경영자의 몰입

CRM은 기업의 모든 구성원이 참여하는 하나의 역동적인 과정이다. 특히 구성원의 역할을 계획하고 조정하는 역할이 부여된 최고경영자(이하 CEO)의 CRM에 대한

몰입은 CRM의 성공에 있어 매우 중요한 의미를 가진다.

CRM을 포함한 정보기술의 성공적인 활용에 있어 최고경영자의 몰입은 매우 중요한 변수로 인식되고 있다 [3]. CRM이 실패하는 결정적인 이유 중의 하나는 CEO가 CRM의 실행과정을 제대로 이해하고 있지 못하거나 이에 소요되는 비용이 어느 정도이고 언제까지 투자가 이루어져야하는가에 대한 판단을 하고 있지 못하기 때문이라는 연구결과도 발표되었다[13].

CRM 프로세스가 효과적으로 실행되기 위해서는 전략 계획의 수립에서부터 실행, 통제에 이르기까지 최고경영자의 지속적인 몰입이 중요하다. CRM에는 솔루션의 도입에서부터 많은 투자가 요구되며 실제로 성과가 나타나기까지는 많은 시간이 필요할 수 있기 때문에 CEO의 지속적인 몰입이 없으면 기대한 성과를 달성하기 어렵다. 새로운 기술에 대한 CEO 몰입은 종업원의 기술에 대한 신념에 영향을 미친다. 조직구조와 문화를 변화시키는데 있어서는 종업원에 대한 CEO의 리더십과 미래에 대한 명확한 비전의 제시가 절대적으로 필요하다[10]. 또한 CRM은 여러 부서의 상호작용을 필요로 하기 때문에 이를 통합하고 조정하는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다[12].

가설 2 : 최고경영자의 CRM에 대한 몰입수준이 높을수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.1.3 CRM 투자

CRM 투자는 CRM 프로젝트를 성공적으로 구현하기 위해 투입된 자원을 말한다. CRM은 다양한 고객접점에서 데이터 수집, 분석, 활용을 필요로 하며 따라서 많은 투자를 필요로 하는 정보기술이다[14]. 보다 구체적으로 CRM에 대한 투자는 데이터 웨어하우스 및 이와 관련된 데이터마트와 데이터베이스와 같은 정보저장소, 컴퓨터하드웨어 및 이와 관련된 소프트웨어와 미들웨어로 이루어지는 IT시스템, 데이터마이닝 및 특정목적의 수행을 위해 고안된 응용기술패키지와 같은 분석 툴, SFA나 콜

센터와 같은 전방업무 응용기술(front office applications) 및 인적자원관리, 로지스틱스 소프트웨어와 같은 후방업무 응용기술(back office applications), 그리고 CRM 응용기술이 포함된다.

CRM에 대한 적절한 수준의 투자는 프로젝트 구현 기간이나 품질에 영향을 미치지 때문에 CRM에 대한 투자가 부족하면 효과적인 정보시스템 구현이 어려울 뿐만 아니라, 시스템의 효과적인 활용도 어려워진다[15].

가설 3 : 기업의 CRM에 대한 투자가 많을수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.2 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향

조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 가치와 신념의 패턴을 말한다. CRM에 대한 기존 연구는 조직문화가 CRM의 성공적인 구현을 위해 매우 중요한 것으로 보고 있다[16]. 심지어 일부에서는 많은 기업이 조직문화를 변화시키지 않고 CRM에 대한 투자를 서두르는 경향이 있어 CRM 구현에 실패하고 있음을 지적하며, 조직문화가 전략계획이나 CRM에 대한 투자보다도 우선하는 것으로 보고 있다[17]. 본 연구는 조직문화의 변수로 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력의 세 변수를 설정하고 있다.

3.2.2.1 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 기업의 장기적인 목적을 달성하기 위해 고객의 이해를 우선시하는 신념들의 집합체로 정의된다[18].

CRM을 성공적으로 구현되기 위해서는 고객지향적인 조직문화가 필요하다. 고객지향적인 기업문화가 수반되지 않은 CRM 투자는 실패로 끝날 수 있다[19]. CRM은 용어 자체가 고객과의 관계를 관리하는 것이고 이의 성과적으로 고객만족과 고객유지가 포함되어 있기 때문에 CRM의 성공요건으로 고객지향성을 포함시키는 것은 당연하다고 할 수 있다.

고객지향성은 학습지향적인 조직의 문화적 기초가 되고 CRM은 개별 고객에 대한 정보를 고객관계에 활용하는 지속적인 학습과정이라는 점에서, 성공적인 CRM은 높은 고객지향성을 필요로 한다[3, 20]. 또한 고객지향적인 기업일수록 CRM의 핵심프로세스인 가치창출프로세스(value creation process)에서 성공적일 수 있다. 가치창출프로세스는 기업과 고객이 가치교환과정에서 어떠한 가치를 주고받는지에 대한 파악과, 성공적인 가치교환을 통해 고객세분시장의 평생가치를 얼마나 극대화할 수 있는가에 대한 검토를 필요로 한다. 고객지향적인 기업일수록 고객과의 협력에 의해 새로운 가치를 공동으로 창출할 수 있다[21].

가설 4 : 기업이 고객지향적일수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.2.2 변화에 대한 저항

‘변화에 대한 저항’(resistance to change)은 개인 혹은 집단의 조직변화에 대한 거부적 행위를 말한다[22]. ‘변화에 대한 저항’은 조직행위분야에서 정보기술의 도입을 어렵게 하는 인적자원요소의 하나로 다루어져 왔다[23]. ‘변화에 대한 저항’은 정보기술이 습관의 파괴, 고용불안 및 경제적 손실을 초래할 것이라는 두려움으로부터 발생하며, 이는 정보기술에 대한 몰이해나 무지 혹은 수동적 태도, 정보기술이 종업원에 대한 통제나 종업원의 잉여 가치를 착취하기 위한 수단이나 정리해고의 수단이라는 인식으로부터 발생하기도 한다. CRM은 하나의 혁신이기 때문에 기존 사고와 업무방식을 따르고자 하는 종업원에게 많은 심리적 긴장을 초래한다. 심리적 긴장은 ‘변화에 대한 저항’, 즉 CRM에 대한 거부로 나타나기 쉽다.

CRM과 같은 대단위의 복잡한 프로젝트를 성공적으로 실행하기 위해서는 조직구조와 문화에 있어 많은 변화를 요구한다[10]. Arthur[24]는 성공적인 CRM을 구현하기 위해서는 구조, 프로세스, 문화, 기술의 전환이 필요하다는 점을 강조하면서, 55~75%의 CRM 프로젝트들이 실패

하는 이유를 변화에 대한 적응실패에서 찾고 있다.

‘변화에 대한 저항’은 조직내 불신, 근무의욕 감퇴, 갈등 등과 함께 혁신의 수용을 어렵게 하는 조직분위기의 핵심변수 중의 하나이며 ‘변화에 대한 저항’이 클수록 혁신 성과는 감소한다[25].

이상에서 살펴본 바와 같이 혁신 프로그램을 성공적으로 수행하고 변화에 따른 부작용을 최소화하기 위해서는 변화관리(change management)가 필요하다. 기업의 경영자는 CRM이 도입되는 경우 시간이 지남에 따라 기업성과가 꾸준히 향상될 것으로 기대한다. 그러나 이러한 기대와 달리 기업현실은 CRM 도입 후 기업성과는 감소하다가 일정 기간이 흐른 뒤에야 서서히 향상되는 것으로 나타나고 있으며 그 주된 이유는 변화에 대한 저항이 작용하기 때문인 것으로 밝혀지고 있다[26].

가설 5 : 기업내 구성원의 변화에 대한 저항이 클수록 CRM 성과는 감소한다.

3.2.2.3 부서간 협력

부서간 협력(interddepartmental collaboration)은 조직내 부서 간 가치공유, 상호몰입과 부서간 협동적 행위를 말한다[27]. CRM은 마케팅부서나 기술부서가 독자적으로 수행할 수 있는 것이 아니다. CRM은 고객서비스, 영업, 고객 마케팅과 관련하여 여러 부서에 산재하고 있는 데이터와 각 부서 활동의 유기적 통합을 통해 이루어진다. 고객과 관련을 맺는 모든 부서들은 일반적으로 고객 관련 데이터를 가지고 있으나, 전사적으로 고객관련 정보를 공유하기 위하여 산재해 있는 정보시스템들을 집중시킬 필요가 있다.

CRM은 데이터와 테크놀로지, 프로세스와 시스템이 통합적으로 관리될 때 성공할 수 있으며 따라서 고객접점 부서(영업부서 혹은 콜센터)에서부터 마케팅부서, 정보기술부서, 생산부서, 인적자원관리부서 등 여러 관련 부서간의 협력은 필수적이라 할 수 있다[10]. 기술적 솔루션이 CRM을 지원하도록 하기 위해서는 기능적이거나 제

품중심적인 부서와 그 활동을 독자적으로 계획하기보다는 완벽한 고객서비스를 제공한다는 관점에서 여러 부서가 참여하여 계획되는 것이 중요하다. 심지어 조직내부뿐만이 아니라 공급사슬관리(Supply Chain Management) 차원에서 협력업체와의 통합이 잘되어 있는 기업일수록 CRM 응용기술로부터 많은 혜택을 볼 수 있으며 고객지식을 향상시킬 수 있다.

가설 6 :부서 간 협력이 증대될수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.3 업무성과와 고객성과 간의 관계

본 연구는 CRM 성과변수를 고객성과와 업무성과(혹은 내부운영성과)로 구분하고 있다. 균형성과표에 의할 때 고객성과와 업무성과는 명확히 다른 개념으로 이들 간의 상호연계성을 연구하는 것은 매우 의미있다 할 것이다. 그러나 이들 성과변수간의 관계에 대한 연구는 많지 않다.

업무성과는 CRM을 활용함으로써 얻어지는 조직내부의 업무수행과정에서 나타나는 성과를 말한다. 구체적으로 업무성과는 내부운영프로세스의 효율성, 고객모니터링기능의 강화, 경영기법의 혁신, 신제품개발 성과 등을 포함한다. 업무성과는 CRM 기술의 활용도를 의미한다는 점에서 고객유지율이나 고객만족도 등으로 대표되는 고객성과와는 구분된다.

Greve and Albers[28]는 CRM 기술 활용도가 높을수록 고객획득(customer acquisition) 및 고객회복(customer recovery) 비율은 물론, 크로스셀링 및 업셀링, 고객만족도와 지출점유율(share of wallet), 고객유지(customer retention) 비율이 향상되고 있음을 보여주고 있다.

가설 7 :CRM 업무성과가 높을수록 CRM 고객성과는 높아진다.

IV. 연구방법

4.1 측정치의 개발

각 개념의 측정치는 기존 문헌을 토대로 개발되었다. 모든 개념은 동의-비동의 5점 리커트척도에 의해 측정하였다.

CRM 성과는 Payne and Frow[9]의 개념정의를 기초로 측정항목을 개발하였다. 고객성과의 측정 항목으로는 고객유지율(고객성과1), 이탈고객 채유치율(고객성과2), 고객의 구매횟수(고객성과3), 인당 구매금액(고객성과4), 서비스의 신속성(고객성과5), 고객만족도(고객성과6), 고객서비스 수준(고객성과7)의 7개 문항을 활용하였다. 업무성과 측정 항목으로는 고객선호도 모니터링(업무성과1), 업무 교육에서의 효과(업무성과2), 새로운 경영기법의 도입(업무성과3), 신제품 개발(업무성과4), 신제품 개발에서의 고객정보 활용(업무성과5), 고객욕구의 이해(업무성과6), 효율적 업무의 진행(업무성과7), 전사적인 조직변화(업무성과8) 등 8개 문항을 활용하였다.

전략적 준비성은 Payne and Frow[10], Rigby and Ledingham[11]의 연구를 기반으로 측정항목을 개발하였다. 여기에는 CRM 도입 목적의 숙지정도(전략준비1), CRM 도입효과의 주기적 모니터링(전략준비2), CRM 도입에 대한 구체적 전략제시(전략준비3), CRM 도입 성과 평가를 위한 가이드라인 제시(전략준비4), 전사적 차원에서 CRM 시스템 구현(전략준비5)이 포함된다.

CEO 몰입의 측정문항으로는 Srinivasan and Moorman[29]에서 활용하고 있는 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다. 여기에는 최고경영자의 CRM 중요성에 대한 인식정도(CEO몰입1), CRM에 대한 관심(CEO몰입2), CRM 의사결정에의 참여정도(CEO몰입3), CRM 활용의 장려(CEO몰입4), CRM에 대한 지원 정도(CEO몰입5), CRM에 대한 이해 정도(CEO몰입6)와 관련된 문항이 포함된다.

CRM 투자의 측정치는 Payne and Frow[9-10],

Srinivasan and Moorman[29]의 개념정의를 기초로 측정 문항을 개발하였다. 여기에는 CRM등 정보기술에 대한 투자(CRM투자1), 실시간 고객서비스 시스템(CRM투자2), 고객정보 활용을 위한 정보기술 인프라 구축(CRM투자3), 고객관계 정보를 위한 데이터웨어하우스 구축(CRM투자4), CRM 시스템의 구비정도(CRM투자5)와 관련된 문항이 포함된다.

고객지향성의 측정치는 Deshpande et al. [18]의 연구에서 사용한 문항을 수정 보완하였다. 고객만족을 위한 노력 정도(고객지향1), 상품 또는 서비스에 대한 고객만족도 모니터링(고객지향2), 경쟁사 대비 고객지향성의 정도(고객지향3), 고객만족도의 주기적 측정(고객지향4), 애프터서비스의 전략적 중요성(고객지향5), 고객관계 가치의 중요성(고객지향성6)이 여기에 포함된다.

변화에 대한 저항은 Terziovski, Fitzpatrick, and O'Neill[30]의 개념정의를 기초로 본 연구에 맞게끔 수정된 문항을 활용하여 측정하였다. 여기에는 새로운 시스템의 불편함(변화저항1), 새로운 시스템 활용에 투입된 시간과 노력(변화저항2), 새로운 시스템 도입 후 기존 방식을 이용한 업무수행(변화저항3), 새로운 시스템에 의한 업무진행(변화저항4, 역문항)과 관련된 문항이 포함된다.

부서간 협력은 Khan[31]의 연구에서 사용한 문항을 재구성하여 활용하였다. 여기에는 새로운 전략 도입 시 협조(부서협력1), 새로운 시스템 도입시 부서간 협조(부서협력2), CRM시스템 사용관련 부서간 의사소통(부서협력3), 영업부서와 마케팅팀의 CRM 구축에의 참여(부서협력4), 문제발생시 공동해결 노력(부서협력5)과 관련된 문항이 포함된다.

4.2 표본 및 자료의 수집

분석에 활용된 자료는 CRM을 도입하고 있는 기업의 CRM 담당자를 대상으로 한 전화 및 방문인터뷰, 예비설문조사 및 본 설문조사를 통해 수집되었다. 대상기업은 유통업, 제조업, 통신업, 금융업, 서비스업 등 다양한 업

종에 분포되어 있다.

인터뷰와 예비설문조사는 서울소재 유통업체와 금융업체를 대상으로 직접방문방식에 의해 실시되었다. 이를 통해 CRM 관련 업계 현실을 파악하고 본 설문에 활용할 최종설문서의 문항을 확정하였다. 예비설문조사를 통해 이해하기 어려운 문항과 측정치로 부적절한 문항이 제외되었으며 CRM 성과평가와 관련된 항목이 일부 수정되었다.

본 설문조사는 CRM 도입 업체를 대상으로 설문의 핵심응답자(key informants)는 CRM 부서 또는 전산부서에 근무하는 담당자로 한정하였다. 전화인터뷰를 통해 이들 핵심응답자는 CRM 관련 업무와 정보기술에 대해 전문적인 지식을 지니고 있는 것으로 평가되었다. 설문서의 회수율을 높이기 위하여 대상 기업의 CRM 부서장을 대상으로 설문조사에 협조하여 줄 것을 요청하였으며, 또한 연구자가 직접 해당 업체를 방문하거나 전화 인터뷰를 통해 연구의 목적, 배경 등을 설명하여 설문조사에 적극 참여하고 성실하게 응답하여 줄 것을 요청하였다.

설문서의 회수는 조사원이 직접 업체를 방문하여 협조에 대한 감사를 표시하고 회수하였다. 직접 회수가 어려운 경우에는 인터넷 e메일과 팩스를 활용하여 회수하였다. 최종 회수된 설문은 145부이며, 이중 불성실하게 응답한 것으로 판단된 5부를 제외한 140부로 이중 대기업은 75부 중기업은 65부가 분석에 활용되었다. 응답자는 대기업의 경우 유통업(39%), 금융업(37%), 통신업(17%) 종사자이며, 중기업의 경우 유통업(48%), 금융업(25%), 서비스업(15%) 종사자 이고 일부가 제조업에 종사하는 것으로 나타났다. 성별은 대기업의 경우 남자가 71%로 월등히 많은 반면 중기업의 경우에는 남녀 비율이 53:47로 비슷하게 응답하였으며, 학력은 대기업의 경우 대졸 66%, 대학원졸 31%인 반면 중기업의 경우 대졸 63%, 대학원졸 18%로 상대적으로 대학원이상 고학력자가 적은 분포를 보였다.

V. 분석 및 토의

5.1 측정치의 타당성 및 신뢰성 검증

가설검증에 앞서 각 개념의 타당성과 신뢰성을 검증하

였다. 타당성 검증에서는 각 개념의 측정치를 대상으로 단일차원성과 판별타당성을 검증하였다. 단일차원성은 주성분 요인분석에 의한 요인분석을 활용하였으며, 판별 타당성의 검증은 확증요인분석(confirmatory factor analysis)을 활용하였다.

<표 1> 단일차원성 및 신뢰성 검증결과 (대기업)

개념 및 측정 문항		요인적재값	아이겐값	분산비율 (%)	Cronbach's α	
CRM 몰입	전략적 준비성	전략준비2	.840	3.023	60.455	.833
		전략준비3	.825			
		전략준비1	.794			
		전략준비4	.723			
		전략준비5	.695			
	최고경영자의 몰입	CEO몰입 4	.886	4.188	69.795	.910
		CEO몰입 2	.873			
		CEO몰입 5	.858			
		CEO몰입 1	.843			
		CEO몰입 3	.797			
	CRM 투자	CRM투자5	.814	2.784	55.679	.799
		CRM투자4	.772			
		CRM투자3	.721			
		CRM투자2	.718			
조직문화	기업의 고객지향성	고객지향성4	.816	3.473	57.876	.851
		고객지향성5	.809			
		고객지향성2	.797			
		고객지향성1	.773			
		고객지향성3	.760			
	변화에 대한 저항	변화저항1	.818	2.005	50.127	.666
		변화저항3	.752			
		변화저항4	.667			
		변화저항2	.571			
	부서간 협력	부서협력4	.802	2.364	59.092	.761
		부서협력3	.796			
		부서협력2	.748			
		부서협력1	.726			
	CRM 성과	고객성과	고객성과3	.807	3.800	54.279
고객성과7			.764			
고객성과6			.762			
고객성과4			.746			
고객성과1			.742			
고객성과2			.690			
업무성과		업무성과4	.854	4.598	57.473	.889
		업무성과6	.833			
		업무성과5	.830			
		업무성과3	.826			
		업무성과7	.774			
		업무성과2	.687			
		업무성과8	.643			
		업무성과1	.564			

주성분 요인분석 결과, 대기업과 중기업의 모든 개념의 측정치가 하나의 요인에 적재되어 단일차원성을 지니는 것으로 나타났다(<표 1>, <표 2> 참조). 또한 LISREL을 활용한 판별타당성 검증 결과, 두 개념 간의 상관모수(ϕ_{12})를 1로 고정한 제약모델(constrained model)과 두 개념

간의 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델(unconstrained model) 간의 χ^2 값 차이는 유의적인 것으로 나타났으며($\Delta df = 15$, $\Delta \chi^2 = 5950.64$, $p = .000$), 따라서 각 개념의 측정치는 판별타당성을 지니고 있는 것으로 나타났다[32].

<표 2> 단일차원성 및 신뢰성 검증결과 (중기업)

개념 및 측정 문항		요인적재값	아이겐값	분산비율 (%)	Cronbach's α	
CRM 몰입	전략적 준비성	전략준비3	.911	3.302	66.030	.862
		전략준비4	.907			
		전략준비2	.878			
		전략준비1	.780			
		전략준비5	.518			
	최고경영자의 몰입	CEO몰입 4	.907	4.107	68.451	.906
		CEO몰입 5	.881			
		CEO몰입 2	.868			
		CEO몰입 1	.794			
		CEO몰입 6	.789			
	CRM 투자	CRM투자5	.878	3.107	62.143	.840
		CRM투자2	.833			
		CRM투자1	.812			
		CRM투자3	.730			
		CRM투자4	.670			
조직문화	기업의 고객지향성	고객지향성3	.860	3.635	60.589	.867
		고객지향성4	.825			
		고객지향성2	.812			
		고객지향성1	.800			
		고객지향성5	.763			
		고객지향성6	.576			
	변화에 대한 저항	변화저항3	.820	2.518	62.943	.800
		변화저항1	.810			
		변화저항4	.807			
	부서간 협력	변화저항2	.733	2.440	60.992	.779
		부서협력3	.861			
		부서협력4	.857			
CRM 성과	고객성과	부서협력2	.722	4.325	61.780	.895
		부서협력1	.665			
		고객성과5	.846			
		고객성과3	.825			
		고객성과1	.801			
		고객성과4	.798			
		고객성과7	.797			
	업무성과	고객성과6	.797	5.411	67.632	.927
		고객성과2	.616			
		업무성과3	.872			
		업무성과7	.861			
		업무성과4	.861			
		업무성과2	.853			
		업무성과6	.840			
		업무성과5	.831			
업무성과8	.798					
업무성과1	.639					

신뢰성은 내적 일관성(internal consistency)의 통계량인 Cronbach's α 를 통해 검증하였다. 그 결과 모든 개념이 Nunnally[33]가 제시한 허용기준인 0.7보다 큰 α 값을 가지는 것으로 나타났다. 단일차원성과 신뢰성에 대한 검증결과를 토대로 이하 가설검증에서는 각 개념의 측정치의 합산치를 활용하였다.

5.2 상관관계 분석

<표 3>, <표 4>는 연구모형에 포함된 개념간의 상관계수를 보여주고 있다. 여기서 보면, 대기업 중기업 모두 변화에 대한 저항을 제외한 모든 개념이 유의적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타나고 있다. 변화에 대한 저항은 CRM 성과뿐만 아니라 여타 선행변수와도 관련을 맺지

<표 3> 개념 간 상관관계 (대기업)

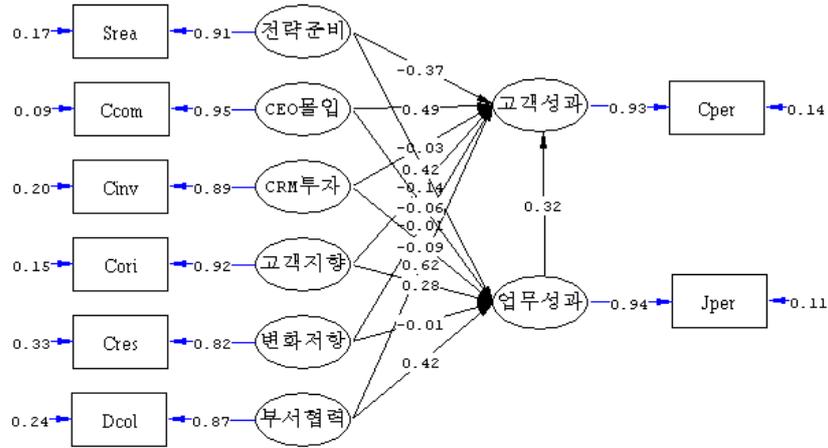
		고객성과	업무성과	전략적 준비성	CEO 몰입	CRM 투자	고객 지향성	변화에 대한 저항	부서간 협력
CRM 성과	고객성과	1.000							
	업무성과	.554 a	1.000						
CRM 몰입	전략적 준비성	.455	.725	1.000					
	CEO 몰입	.517	.396	.479	1.000				
	CRM투자	.456	.579	.594	.496	1.000			
조직문화	고객 지향성	.501	.691	.571	.475	.598	1.000		
	변화에 대한 저항	-.037	-.019	-.033	-.137	-.076	-.083	1.000	
	부서간 협력	.545	.723	.627	.337	.562	.624	.028	1.000
평균		3.577	3.360	3.346	3.836	3.749	4.138	2.925	3.329
표준편차		.509	.602	.702	.810	.638	.645	.606	.619

(주)a: 변화에 대한 저항을 제외한 모든 개념 간 상관계수가 p=.05 수준에서 유의적임.

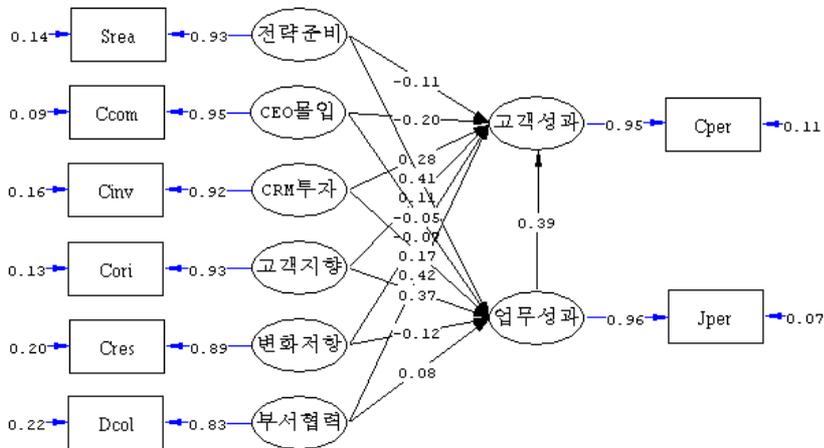
<표 4> 개념 간 상관관계 (중기업)

		고객성과	업무성과	전략적 준비성	CEO 몰입	CRM 투자	고객 지향성	변화에 대한 저항	부서간 협력
CRM 성과	고객성과	1.000							
	업무성과	.719 a	1.000						
CRM 몰입	전략적 준비성	.604	.686	1.000					
	CEO 몰입	.462	.576	.598	1.000				
	CRM투자	.561	.607	.596	.490	1.000			
조직문화	고객 지향성	.559	.646	.462	.558	.526	1.000		
	변화에 대한 저항	-.244	-.916	-.082	-.143	.029	-.114	1.000	
	부서간 협력	.608	.616	.687	.579	.411	.461	-.291	1.000
평균		3.380	3.200	3.006	3.539	3.277	3.857	2.973	3.012
표준편차		.573	.638	.716	.673	.689	.642	.606	.662

(주)a: 변화에 대한 저항을 제외한 모든 개념 간 상관계수가 p=.05 수준에서 유의적임.



<그림 2> 연구모형에 대한 구조방정식모델 (대기업)



<그림 3> 연구모형에 대한 구조방정식모델 (중기업)

않는 것으로 나타나고 있다. 각 개념의 평균값을 보면 응답자는 종속변수인 CRM 성과가 보통 수준보다 약간 높은 것으로 평가하고 있다. 선행변수에서는 대기업의 경우 변화에 대한 저항을 제외하고는 모든 선행변수가 비교적 높은 것으로 평가하고 있으며, 중기업의 경우 자사의 고객지향성, 최고경영자의 몰입수준, CRM에 대한 투자는 여타 선행변수에 비해 비교적 높은 것으로 평가하고 있는 반면, 전략적 준비성이나 부서간 협력, 변화에

대한 저항은 상대적으로 낮은 것으로 평가하고 있다.

5.3 가설 검증 및 토의

본 연구의 연구모형은 13개의 세부 가설로 구성되어 있으며, 이들 가설의 검증에는 구조방정식모델(structural equation model)을 활용하였다. 이와 같은 분석 방법은 모형에서 변수들에 대한 측정오차를 반영하게 하고, 그

<표 5> 연구모형에 대한 구조방정식모델의 결과 분석표*

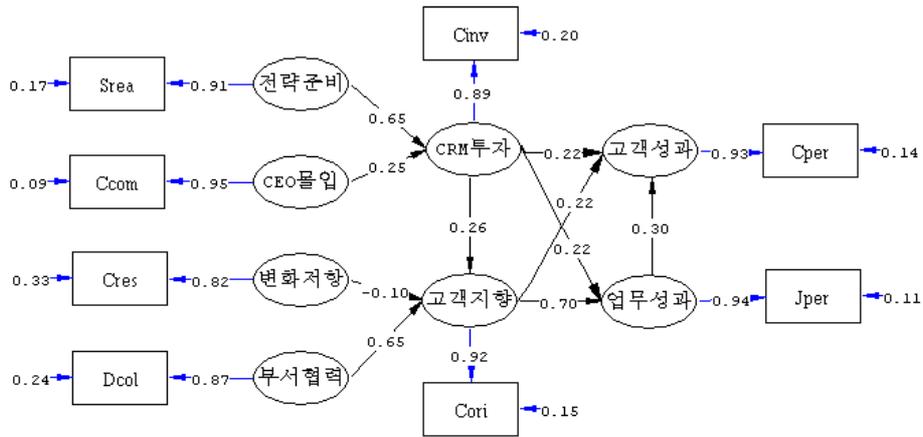
경로	Parameter	대기업			중기업		
		추정치	t-value	채택	추정치	t-value	채택
업무성과 → 고객성과	β21	.32	.73		.39	1.82	
전략적 준비성 → 고객성과	γ21	-.37	-1.11		-.11	-.28	
최고경영자 몰입 → 고객성과	γ22	.49	2.95	○	-.20	-1.26	
CRM 투자 → 고객성과	γ23	-.03	-.11		.28	1.36	
고객지향성 → 고객성과	γ24	-.14	-.49		.11	.56	
변화에 대한 저항 → 고객성과	γ25	-.01	-.11		-.07	-.51	
부서간 협력 → 고객성과	γ26	.62	1.44		.42	1.16	
전략적 준비성 → 업무성과	γ11	.42	2.23	○	.41	1.21	
최고경영자 몰입 → 업무성과	γ12	-.06	-.55		-.05	-.34	
CRM 투자 → 업무성과	γ13	-.09	-.54		.17	.92	
고객지향성 → 업무성과	γ14	.28	1.57		.37	2.58	○
변화에 대한 저항 → 업무성과	γ15	-.01	-.13		-.12	-.97	
부서간 협력 → 업무성과	γ16	.42	1.73		.08	.24	

주) *: λx, λy의 합산척도는 각 개념의 측정오차를 반영하기 위하여 α의 제곱근 (square root)으로, 해당 개념의 잔차는 (1-α)로 고정하였음.

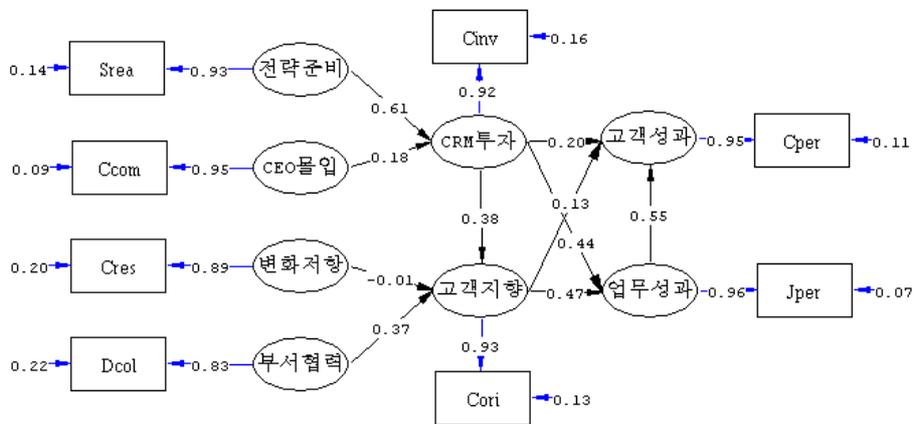
럼으로써 이중오차(type II errors)를 감소시키는 장점을 가지고 있다. 또한 구조방정식모델은 개념들 간의 완벽한 인과관계의 모형화를 가능케 하며, 유연하고 편리한 절차로 구성된다[34]. <그림 2>, <그림 3>은 분석에 활용된 구조방정식모델을 보여주고 있으며, <표 5>는 추정된 파라미터 값을 보여주고 있다. 분석결과, 대기업 중기업 모두 모형의 적합도를 나타내주는 통계량은 $\chi^2=0.0$, $df=0$, $p=1.0$, $RMSEA=0$ 인 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 설정하고 있는 모형이 완전모형(full model)임을 반영하고 있다. 개별 추정파라미터의 통계적 유의성을 보면 대기업의 경우 CRM 몰입변수와 조직문화변수가 CRM 성과에 미치는 영향은 CRM 성과변수가 무엇이나에 따라 다르게 나타나고 있다. 고객성과에 대해 CRM 몰입 변수 중 최고경영자의 몰입 변수만이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무성과에 대해서도 CRM 몰입 변수인 전략적 준비성만이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중기업의 경우 조직문화변수

중 고객지향성이 업무성과에 영향을 미치는 것 외에는 모든 변수들 간의 관계가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 결과 변수인 업무성과와 고객성과와의 관계도 역시 대기업과 중기업 모두에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

보다 구체적으로, 대기업의 경우 CRM 몰입변수 중 전략적 준비성은 $p=.05$ 수준에서 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다($t=2.23$). 그러나 전략적 준비성은 고객성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다($t= -1.11$). 따라서 <가설 1>은 부분적으로 지지되고 있다. 최고경영자의 몰입은 고객성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 업무성과에는 유의적이지 않은 것으로 나타났다($t= -.55$). 따라서 <가설 2>도 부분적으로 지지되고 있다. CRM 투자는 업무성과와 고객성과에 모두 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3>은 기각되었다.



<그림 4> 수정모형에 대한 구조방정식모델 (대기업)



<그림 5> 수정모형에 대한 구조방정식모델 (중기업)

조직문화변수가 CRM 성과에 미치는 영향을 보면, 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력은 모두 업무성과와 고객성과에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 4>, <가설 5>, <가설 6>은 기각되었다. 또한 CRM성과변수인 업무성과와 고객성과와의 관계를 보면, 업무성과가 고객성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 7>도 기각되었다. 중기업의 경우 CRM몰입 변수 중 업무성과와 고객성과에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>은 모두

기각되었으며, 조직문화변수에서는 고객지향성이 업무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으나($t=2.58$), 고객성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($t=.56$) <가설 4>는 부분적으로 지지되었다. 변화에 대한 저항과 부서간 협력은 업무성과와 고객성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 5>, <가설 6>은 기각되었다. 또한 CRM성과변수인 업무성과와 고객성과와의 관계에서도 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 7>도 기각되었다.

<표 3>, <표 4>에서 보듯이 대기업과 중소기업 모두에서의 상관계수는 '변화에 대한 저항'을 제외한 모든 변수가 고객성과와 업무성과에 매우 밀접한 상관관계를 갖고 있음을 보여주고 있다. 따라서 이들 선행변수가 고객성과와 업무성과에 미치는 영향이 비유의적인 것으로 나타난 이유는 선행변수 간의 높은 상관계수로 인해 고유의 설명력이 낮아졌다는 통계적 해석이 가능하다.

변화에 대한 저항이 CRM 성과에 영향을 미치지 않는 것은 이들 간의 단순상관계수가 비유의적이라는 점에서 보다 철저한 해석을 요구하고 있다. 변화에 대한 저항은 개인 차원에서의 저항과 조직 차원에서의 저항으로 구분할 수 있다. 본 연구는 변화에 대한 저항을 개인 혹은 업무차원에서의 저항을 측정하고 있으며 이 경우 변화에 대한 저항은 성과변수와 관련을 맺지 않을 수 있다.

변화에 대한 저항이 CRM 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해서는 변화에 대한 저항이 개인차원의 성향이 아니라 역동적인 조직구조나 시스템에 의한 압력 때문에 발생하는 것으로 보아야 하며 조직차원의 저항을 분석하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

5.4 수정모형의 개발

앞서 구조방정식모델에 의한 분석결과를 보면 본 연구가 설정하고 있는 상당수의 가설을 기각하는 것으로 <표 2>, <표 3>의 선행변수와 고객성과, 업무성과와의 단순상관계수가 모두 크고 유의적이라는 사실에 비추어 볼 때 다소 의외의 결과라 할 수 있다.

이와 관련하여 본 연구에서는 이들 선행변수간의 인과관계를 설정하여 모형을 새롭게 추정하고 있다. 수정모형은 CRM 몰입의 세 변수간의 인과관계, 조직문화의 세 변수간의 인과관계를 설정한 다음, CRM 몰입변수인 CRM 투자가 조직문화변수 중 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정하고 있다. 수정모형의 논리적 근거는 다음과 같다.

우선 CRM 몰입과 관련된 세 변수 중 전략적 준비성과

CEO의 몰입이 CRM 투자에 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 전략적 준비성은 CRM 시스템의 구축에 있어 가장 먼저 선행되어야 할 요소이다[10]. CRM은 시스템을 기반으로 하므로, 다른 시스템을 도입할 경우와 마찬가지로 사전적인 정보시스템 기획 절차와 과정이 필요하다[35]. CRM에 대한 투자는 전사적 차원의 전략계획 하에 추진되는 것이 일반적이다. CEO의 몰입 역시 전략적 준비성과 함께 CRM 투자에 앞서 반드시 선행되어야 할 요소라 할 수 있다[13]. CRM 투자는 정보기술의 한 분야이며, 정보기술은 CEO의 몰입을 필요로 한다[36]. 대규모 자금이 투입되는 CRM에 대한 투자는 기업의 최고 의사결정자인 최고경영자의 몰입이 없으면 불가능하다고 할 수 있다. CRM에 대한 투자는 결국 기업의 전략적 준비성과 최고경영자의 몰입을 반영하고 있는 변수라 할 수 있다.

조직문화변수 간의 인과관계는 변화에 대한 저항과 부서간 협력이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정하였다. 많은 기업들이 CRM을 도입하고 있으나 그 성과가 명확하게 나타나고 있지 않는 이유로 CRM 도입을 위한 조직문화가 성숙되어 있지 않기 때문으로 보고 있으며[25], CRM을 성공적으로 활용하기 위해서는 고객을 중심으로 하는 조직문화의 변화를 필요로 한다[19]. 즉, CRM이 성공하기 위해서는 고객지향적 조직문화가 필수적이나 대부분의 기업들이 고객지향적인 조직문화를 채 갖추지 못한 상태에서 CRM을 도입하고 있으며, 고객지향적인 조직문화를 갖추지 못하는 이유는 고객지향적인 새로운 조직문화로의 변화에 대한 저항이 크기 때문이라고 할 수 있다. 또한 부서간 협력수준이 높을수록 고객지향성이 높을 것으로 기대된다. 기능 부서간의 조정은 고객지향성을 유지하는데 기본적인 요소이다[18]. 고객지향성은 시장지향성(market orientation)의 하위개념으로 조직의 시장지향성이 커지기 위해서는 부서간 정보공유와 반응전략의 공동설계를 포함한 부서간 협력이 필수적이라고 할 수 있다[37].

한편 CRM 몰입변수인 CRM 투자는 조직문화 변수인

<표 6> 수정모형에 대한 구조방정식모델의 결과 분석표*

경로	Parameter	대기업			중기업		
		추정치	t-value	채택	추정치	t-value	채택
CRM 투자 → 고객지향성	β21	.26	1.80		.38	2.19	○
CRM 투자 → 업무성과	β31	.22	1.55		.44	3.32	○
고객지향성 → 업무성과	β32	.70	4.82	○	.47	3.62	○
CRM 투자 → 고객성과	β41	.22	1.20		.20	1.23	
고객지향성 → 고객성과	β42	.22	.79		.13	.79	
업무성과 → 고객성과	β43	.30	1.12		.55	3.02	○
전략적 준비성 → CRM 투자	γ11	.65	5.01	○	.61	3.37	○
CEO 몰입 → CRM 투자	γ12	.25	1.99	○	.18	1.11	
변화에 대한 저항 → 고객지향성	γ23	-.10	-.98		-.01	-.11	
부서간 협력 → 고객지향성	γ24	.65	4.35	○	.37	2.07	○

주) * : λ_x, λ_y 의 합산척도는 각 개념의 측정오차를 반영하기 위하여 α 의 제곱근 (square root)으로, 해당 개념의 잔차는 (1- α)로 고정하였음.

고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정되었다. Xu et al. [38]는 CRM 도입으로 인해 기업이 전사적이고 고객 지향적인 관점에서 핵심기능을 통합할 수 있는 것으로 보고 있다. 이는 CRM 투자가 하나의 기업이 고객지향적인 조직으로 발전하기 위한 선행요건임을 시사하고 있다. 고객지향성은 고객에 대한 정보수집과 분석, 정보의 부서간 공유, 새로운 전략의 수립을 특징으로 한다. 이는 고객관련 데이터를 수집하고 분석하기 위한 하드웨어와 소프트웨어에 대한 투자 없이는 매우 실천하기가 어렵다. 따라서 CRM 투자가 많이 이루어진 기업일수록 고객 지향성이 높을 것이라는 기대가 가능하다.

수정모형은 <그림 4>, <그림 5>와 같이 전략적 준비성과 CEO 몰입이 CRM 투자에 영향을 미치고, 변화에 대한 저항과 부서간 협력이 고객지향성에 영향을 미치며, CRM 투자가 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 수정하였다. CRM 투자와 고객지향성은 CRM 성과 변수인 업무성과와 고객성과에 영향을 미치며, CRM 성과 변수 간의 관계는 기본 연구모형과 같이 업무성과가 고객성과에 영향을 미치는 것으로 설정하였다.

구조방정식모델을 활용한 수정모형에 대한 분석결과 대

기업의 경우 χ^2 검증에 의한 적합도 평가에서는 비록 유의적인 것으로 나타나고 있으나($\chi^2=36.68$, $df=12$, $p=.00$), 나머지 적합도 통계량인 표준적합지수(NFI $\Delta=.92$)와 적합지수(GFI=.90), 평균잔차(RMSR=.055) 등은 모두 만족할 만한 수준인 것으로 나타나고 있다. 중기업의 경우도 마찬가지로 χ^2 검증에 의한 적합도 평가에서는 비록 유의적인 것으로 나타나고 있으나($\chi^2=29.33$, $df=12$, $p=.00$), 다른 적합도 통계량인 표준적합지수(NFI $\Delta=.94$)와 적합지수(GFI=.90), 평균잔차(RMSR=.069) 등은 역시 모두 만족할 만한 수준인 것으로 나타나고 있다. <표 6>은 수정모형에서의 선행변수와 성과변수 간의 추정파라미터 값을 보여 주고 있다. 추정파라미터의 유의성 검증결과, 대기업의 경우 CRM 몰입 변수는 전략적 준비성과 CEO몰입이 CRM 투자에 유의적이며($t=5.01$, $t=1.99$), 조직문화 변수 중 부서간 협력이 고객지향성에 고객지향성이 고객성과에 유의적인($t=4.35$, $t=4.82$) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중기업의 경우에는 변화에 대한 저항이 고객지향성에 미치는 영향, CRM 투자와 고객지향성이 고객성과에 미치는 영향, CRM 몰입이 CRM 투자에 미치는 영향을 제외한 모든 파라미터가 유의적인 것으로 나타나고 있다.

VI. 결론 및 제언

기업간 경쟁이 치열해지고 제품-브랜드 중심의 마케팅으로부터 고객 중심의 마케팅으로 사고방식이 변화함에 따라 경쟁우위의 원천으로서 고객관계관리의 중요성이 커지고 있다. 이를 반영하듯 지난 10년간 많은 기업들이 CRM의 효과를 기대하며 앞 다투어 막대한 투자를 하여 왔다.

그러나 실제로 CRM 성과는 기대에 크게 미치지 못하는 것으로 평가받고 있으며 따라서 이에 대한 회의론이 급속히 확산되었다. CRM을 도입하고도 고객만족도가 향상되지 않거나, CRM 시스템에 대한 이해 부족으로 CRM이 활용되지 못하는 문제점이 드러나고 있다[39]. CRM을 도입한 기업의 67%가 그 성과에 부정적 견해를 보이고 있으며[40], 약 75%의 기업이 CRM 목표를 달성하지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다[41].

이제까지의 연구를 통해 내려진 결론은 CRM이 실패하는 이유가 CRM이 정보기술 측면에서의 결합이 있거나 투자가 미흡하였다기 보다는 CRM을 뒷받침하는 조직문화나 전략체계가 미흡하기 때문인 것으로 보고 있다.

본 연구는 이러한 주장에 근거하여 대기업과 중기업으로 분류하여, 조직특성변수인 CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 영향을 미치는 영향을 분석하고 있다. CRM 몰입의 변수에는 전략적 준비성, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입, CRM에 대한 투자가 포함되며, 조직문화의 변수로는 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력이 포함된다. 이들 변수는 CRM 성과변수인 업무성과와 고객성과에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 기대되었다. LISREL을 활용하여 구조방정식모형을 검증한 결과 대기업의 경우 CRM 몰입 변수는 전략적 준비성과 CEO몰입이 CRM 투자에 유의적이며, 조직문화 변수 중 부서간 협력이 고객지향성에 고객지향성이 고객성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중기업의 경우 CRM 몰입 변수와 조직문화 변수의 상당수가 직

접 혹은 간접적으로 CRM 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주요 분석결과와 이의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대기업의 경우 CRM 성과를 높이기 위해서는 CRM에 철저히 몰입해야 할 필요가 있음을 보여주고 있으며, 중기업의 경우 CRM 도입을 위한 전략적인 준비가 오히려 더욱 중요함을 보여주고 있으며, CRM 투자가 고객성과에 직접적으로 영향을 주진 않지만 업무성과를 통해 간접적으로 영향을 미침을 보여주고 있다. 이는 CRM이 기대한 성과를 올리기 위해서는 고객정보의 입수에서부터 분석, 활용에 이르기까지 정보기술과 시스템, 교육에 지속적이고 상당한 투자가 이루어져야 한다는 것을 암시하고 있다.

둘째, 조직문화적인 관점에서 대기업과 중기업 모두 변화에 대한 저항이 없어야 하며, 부서간 협력이 중요한 요소임을 보여주고 있다. 이는 CRM이 조직 전체가 하나가 되어 유기적인 조화를 가지고 CRM을 준비해야 할 필요성이 있음을 보여주고 있다.

셋째, 본 연구는 대기업의 경우 고객지향성이 고객성과에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 업무성과를 향상시키는데 있어 중요한 변수임을 보여주고 있다. 중기업의 경우 CRM 투자와 고객지향성은 업무성과를 매개로 하여 고객성과에 간접적인 영향을 미침을 보였다. 이는 대기업의 경우 기업의 규모가 크기 때문에 고객성대로까지 나타나기가 어려운 것으로 판단되며, 중기업의 경우 상대적으로 작은 규모로 인해 상대적으로 대기업에 비해 고객성대로 나타나는 것으로 이해할 수 있다.

넷째, 대기업에서는 업무성과에만 유의적인 의미를 나타냈지만, 중기업의 경우 CRM 성과는 업무성과와 고객성대로 구분할 수 있으며, CRM이 고객만족이나 고객유지와 같은 고객성과를 향상시켜 궁극적으로 기업의 수익성을 높이기 위한 정보기술인 만큼 고객성과를 높이기 위해서는 그 선행조건으로 조직내 업무프로세스에서의 CRM 활용도를 높이는 것이 중요하다는 점을 시사하고 있다.

다섯째, 변화에 대한 저항은 대기업과 중소기업 모두에 CRM 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 대부분의 기업에서 CRM 도입이 최고경영자의 의사결정에 의해 이루어지고 있어 조직구성원이 이를 거부하기 힘들고 최근 고객중심의 마케팅이 강조되고 있는 기업현실을 반영하고 있는 것으로 풀이된다.

마지막으로, CRM 성과를 높이기 위한 선행변수인 CRM 몰입변수와 조직문화변수가 기업의 규모에 따라 다르게 나타남을 확인할 수 있었다. 이는 CRM을 도입하여 성과를 높이기 위해서는 기업의 규모를 고려한 진행이 필요하다는 것을 보여주고 있다.

본 연구는 지금까지의 CRM 성과연구와 비교할 때 적어도 다음의 몇 가지 점에서 이론적으로 또한 방법론적으로 그 의의를 찾을 수 있다. 첫째, 기존의 CRM 성과에 대한 연구에서는 CRM의 도입과 성과에만 초점을 맞춰 연구를 진행하였으나, 본 연구에서는 한단계 나아가 기업의 규모에 따른 CRM 성과가 달라질 수 있음을 확인할 수 있었다. 이는 CRM을 도입함에 있어 기업의 규모에 따른 전략도 고려되어야 하는 요소임을 확인한 결과라 하겠다. 둘째, 기존 연구의 대부분은 정보기술이나 시스템적인 관점에서의 연구가 이루어져 왔으나, 본 연구는 조직문화적인 관점에서 접근하고 있다. 본 연구의 분석 결과는 CRM을 IT 관점으로만 접근해서는 많은 투자를 하고도 높은 성과를 보장할 수 없으며, 조직문화적인 측면이 동시에 고려되어야 한다는 것을 시사하고 있다.

셋째, 본 연구는 CRM 성과를 업무성과와 고객성과로 구분하고 있으며 이들 간의 관계를 분석하고 있다. 비록 성과변수로 Kaplan and Norton[6]이 제시한 균형성과표의 네 가지 관점을 모두 사용하고 있지 않다는 한계를 지니고는 있으나, 본 연구는 CRM 성과를 다차원적인 입장에서 측정할 필요성을 확인했다 하겠다.

넷째, CRM 연구가 대부분 사례중심으로 이루어지고 있는 반면에 본 연구는 CRM 담당자를 대상으로 서베이 조사를 실시하여 이론적 모형에 대한 검증을 도모하고 있다는 점에서 기존 연구와 구별된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 기업의 규모에 따른 CRM 성과의 차이를 입증하고 있으나, 기업 규모를 단순히 종업원의 수로만 구분하여 기업의 자산이나 매출액 등을 반영하지 못했다는 점이다.

둘째, 본 연구는 분석의 단위가 기업이 아닌 개인이라는 점에서 분석결과를 기업차원에서 해석하는 것은 무리가 있다. 향후 연구에서는 조사대상 기업을 확대하여 기업차원에서의 분석을 실시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 서베이를 통해 입수된 횡단면자료를 활용하고 있으나, CRM은 도입에서 정착에 이르기까지 많은 시간을 필요로 하며, 선행변수인 CRM 몰입이나 조직문화 역시 시간을 두고 서서히 변화하는 것으로 이해할 수 있다. 향후 연구에서는 시간이 경과함에 따라 이들 변수간의 관계가 어떻게 변화하는가를 분석할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 CRM 성과를 균형성과표 중 업무성과와 고객성과 만을 분석대상으로 삼고 있다. 향후 재무성과와 학습·성장성과를 함께 고려한 연구가 필요하다.

끝으로 기업의 규모에 따라 CRM 성과가 다르게 나타난 점에서는 의미가 있으나, CRM 성과에 영향을 미칠 것으로 기대되었던 일부 변수가 비 유의적이었던 것과 관련하여 향후 연구에서는 보다 정교한 모형을 이론적으로 제시하고 검증할 필요가 있다. 예를 들어 기업의 규모를 더욱 객관화 하여 구분할 필요가 있을 것이며, 변화에 대한 저항의 경우에는 개인차원이 아닌 조직차원에서의 저항이 미치는 영향을 분석할 필요가 있으며, 변화관리(change management)의 관점에서 이론적으로 보완될 필요가 있다.

참고문헌

- [1] Buttle, Francis A. "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (Feb.), 2001, pp. 52-55.
- [2] Kale, Sudhir H. "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", "Marketing Management," 13 (Sep/Oct), 2004, pp. 42-46.
- [3] Osarenkhoe, Aihie and Az-Eddine Bennani "An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy," *Business Process Management Journal*, 13 (1), 2007, pp. 139-64.
- [4] Loveman, Gary W., "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Service Research*, 1 (August), 1998, pp. 18-31.
- [5] Gummesson, E., "Return On Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 2004, pp. 136-48.
- [6] Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston : Harvard Business School Press. 1996.
- [7] 중소기업청, 중소기업범위 해설, 중소기업청, 2006, p. 3.
- [8] Teo, T. S. and, W. R. King, "Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 14 (1), 1997. pp. 185-214.
- [9] Payne, Adrian and Pennie Frow "A Strategic Framework for Customer Relationship Management" *Journal of Marketing*, 69 (October), 2005, pp. 167-176.
- [10] Payne, Adrian and Pennie Frow "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22, 2006, pp. 135-168.
- [11] Rigby, Darrell K. and Dianne Ledingham "CRM Done Right," *Harvard Business Review*, 82(Nov), 2004, pp. 118-29.
- [12] Hansotia, "Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation," *Journal of Database Marketing* 10 (2), 2002, pp. 121-32.
- [13] Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, 80 (Feb), 2002, pp. 101-109.
- [14] Day, George S., "Capabilities for Forging Customer Relationships," *Report: Marketing Science Institute* 118, 2000, All.
- [15] Milis, K. and R. Mercken, "Success Factors Regarding the Implementation of ICT Investment Project," *International Journal of Production Economics*, 80 (1), 2002, pp105-17.
- [16] Bentum, Ralph van and Merlin Stone "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture-A European Study," "Database Marketing and Customer Strategy Management," 13(1), 2005, pp. 28-54.
- [17] 박찬욱, 한국적 CRM의 실천방안, 시그마인사이트 컴, 2005.
- [18] Deshpande, R., F. John, and W. Frederick "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (Jan), 1993, pp. 23-37.
- [19] Ryals L. and S. Knox, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing

- Through Customer Relation-ship Marketing," *European Management Journal*, 19 (5), 2001, pp. 534-42.
- [20] Slater, Stanley F. and John C. Naver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59(3), 1995, pp. 63-74.
- [21] Vargo Stephen L. and Robert R. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 2004, pp. 1-17.
- [22] Helliwell, Jonathan and Alan Fowler, "Introducing IT into a Mature Production Related Work Environment: The Human Resource Factor," *Journal of Information Technology*, 9, 1994, pp. 39-50.
- [23] Lapointe, Liette and Suzanne Rivard, "A Triple Take on Information System Implementation," *Organization Science*, 18 (1), 2007, pp. 89-107.
- [24] Arthur B. L., "Implementing a CRM Strategy," *American Marketing Association*, www.marketingpower.com, 2000.
- [25] Burton, Richard M., Jorgen Lauridsen, and Borge Obel "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit in Firm Performance," *Human Resource Management*, 43 (1), 2004, pp. 67-82.
- [26] Petouhoff, Natalie "The Scientific Reason for CRM Failure, Part II: Reduce Resistance and Increase ROI with Change Management," *Customer Relationship Management*, (April), 2006, pp. 48.
- [27] Chakrabarti, A. K. and W. E. Souder, Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers: A Managerial Evaluation," *Technovation*, 6 (2), 1987, pp. 103-14.
- [28] Greve, Goetz and Sonke Albers "Determinants of Performance in Customer Relationship Management - Assessing the Technology Usage-Performance Link," Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006, pp. 1-10.
- [29] Srinivasan, R. and C. Moorman "Strategic Firm Commitments a Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 2005, pp. 193-200.
- [30] Terziovski, Mile, Paul Fitzpatrick, and Peter O'Neill "Successful Predictors of Business Process Reengineering(BPR) in Financial Services," *International Journal of Production Economics*, 84 (1), 2003, pp. 35-50.
- [31] Khan B. K. "Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 2001, pp. 314-23.
- [32] Steenkamp, J. E. M. and H. C. M. van Trijp, "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 1991, pp. 283-99.
- [33] Nunnally Jum C, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill., 1978.
- [34] Bagozzi, Richard P. and Lynn W. Phillips, "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal," *Administrative Science Quarterly*, 27 (September), 1982, pp. 459-89.
- [35] Boar, B. H., *The Art of Strategic Planning for Information Technology*, 2nd Ed., New York, Wiley, 2000.
- [36] Liebeskind, David, "Reengineering R&D Work Processes," *Research Technology Management*, 41 (2), 1998, pp. 43-48.
- [37] Naver, J. C. and S. F. Slater "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (Oct), 1990, pp. 20-35.
- [38] Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and C. D. Chou

- “Adopting Customer Relationship Management Technology,” *Industrial Management and Data System*, 102 (8), 2002, pp. 442-52.
- [39] Nelson, S., R. Singhal, W. Janowski, and N. Frey, “Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM,” *Gartner’s Strategic Analysis Report*, 26, 2001.
- [40] Boston Consulting Group, “Getting Value from Enterprise Initiative: A Survey of Executives,” *BCG REPORT* (Mar.), 2000.
- [41] Boslet, M, “CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price,” *The Industry Standard* (August 6-13), 2001, pp. 61-65.

■ 저자소개 ■



양 승 권
Yang, Seung Kwon

1998년 3월~현재
서일대학교 교수
2004년 2월 광운대학교경영학과(경영학박사)
관심분야 : 관리회계, 재무회계, 경영컨설팅
E-mail : sky121@seoil.ac.kr



박 태 훈
Park, Tae Hoon

2008년 3월~현재
청강문화산업대학 외래교수
2007년 8월 광운대학교경영학과(경영학박사)
관심분야 : 마케팅(유통, CRM), 경영컨설팅
E-mail : nicedrim@paran.com



이 수 옥
Lee, Soo Wook

2007년 9월~현재
광운대학교 정보과학교육원 교수
2002년 2월 광운대학교경영학과(경영학박사)
관심분야 : 재무회계, 전산회계, 세무회계
E-mail : wook@kw.ac.kr

논문접수일	2009년 9월 14일
수정일	2009년 10월 21일 (1차)
	2009년 11월 22일 (2차)
게재확정일	2009년 12월 7일