

# 유통정보기술 활용이 커뮤니케이션 전략과 CRM 성과에 미치는 영향

문 장 실\*

## 국문초록

기업이 고객을 차별화하기 시작한 것은 고객관계관리가 확산되면서부터이다. CRM이 확산된 배경에는 마케팅활동이 브랜드중심에서 고객중심으로 옮겨가면서 고객관계와 고객자산의 중요성이 크게 부각되었고, IT를 기반으로 하여 고객정보를 획득하고 관리하며, 모형화 할 수 있는 능력이 경쟁우위를 지속하는데 핵심요소가 되었기 때문이다.

그러나 최근 CRM의 효과에 대한 회의론이 퍼지면서 학계와 실무진에서는 어떤 경우에 CRM의 성과가 나타나고, 어떤 경우에 실패하는가에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 저자들 또한 CRM 성과에 지대한 영향을 미칠 것이라고 생각되는 유통정보기술의 역할에 따라 기업의 CRM 성과가 어떻게 달라지는가를 검증하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 CRM 성과에 영향을 미치는 선행변수인 유통정보기술 요인으로 IT기술투자, IT 시스템 활용, Website 활용, 그리고 커뮤니케이션 등을 설정하였다.

본 연구는 CRM 성과는 IT 기술투자, IT 시스템 활용과 커뮤니케이션에 영향을 받을 수 있음을 가설로 제시하고, 설문조사 결과를 토대로 실증 분석하였다.

분석결과, IT 기술투자, IT 시스템 활용, 웹사이트 활용이 좋을수록 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션이 향상되는 것으로 분석되었다. 또한 IT 기술투자, IT시스템 활용, 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션이 좋을수록 기업의 CRM 성과는 향상되는 것으로 분석되었다. 마지막으로 본 연구가 갖는 학문적 의미와 관리적 의미를 제시하였다.

주제어 : CRM 성과, 유통정보기술, IT 기술투자, IT 시스템 활용, Website 활용, 커뮤니케이션

## I. 서론

최근의 기업 간 경쟁은 더욱 첨예한 대립양상을 보이고 있다. 이와 더불어 다양화복잡화 되어가고 있는 고객의 욕구는 이질적이고 개별적인 수요를 표출하고 있으며 기업의 대응도 발 빠르게 전개되고 있다. 즉, 고객 개개인의 기호와 성향에 맞는 서비스를 제공하지 않으면 더 이상 기업의 경쟁력을 기대할 수 없게 변화되고 있다.

특히 고객의 지식발전과 경험의 축적에 따라 기업에 대한 기대 수준이 높아지면서 다양한 서비스를 요구하기 시작하여 기업들은 경쟁력을 확보하기 위해 차별화된 고객과의 관계 형성을 무엇보다도 중요시하게 되었다. 이러한 경제 환경에 처한 글로벌 시대의 기업들은 치열한 경쟁상황을 극복하기 위한 전략적 도구로 기업운영에 유통정보기술을 앞 다투어 도입하고 있다. 최근의 유통정보기술을 이용한 기업경영의 전략적 도구 중 하나가 고객관계관리(이하 CRM이라 칭함) 기법이라 할 수 있다. CRM에 관한 연구는 과거 10여년 동안 끊임없이 진행되어 오고 있다. 기업의 CRM 도입이 확대되면서 자연스럽게 CRM 시장도 성장하였다.

최근 미국의 저명한 연구조사기관인 Gartner Group(2007)의 보고서에 의하면 세계 CRM 시장은 소프트웨어 부문을 기준으로 2006년 66억 달러 규모에서 23.1%가 증가한 81억 달러 규모에 이르렀다고 한다. 이는 2000년도 들어 년 평균 성장률 12.6%를 훨씬 넘어서는 것으로 그간 US 달러화의 약세 영향으로 미국계 회사의 해외 매출이 늘어난 점을 감안하더라도 꾸준한 성장을 지속하고 있다는 사실로 이해할 수 있다. 지역별로는 북미 지역에서 전체의 53.4%, 서부 유럽에서 31.8%의 매출이 발생한 것으로 분석했으며 나머지 지역에서의 CRM 매출은 전체 시장의 15%를 차지하여 비중이 크게 차지하지는 않지만, 그 중에서도 동부 유럽과 중동 및 아프리카, 등의 지역은 2007년에 전년 대비 40% 이상 높은 성장세를 보였다고 분석했다.

우리나라의 경우, 시장조사기업인 KRG(Knowledge Research Group)가 낸 IT시장 보고서에 의하면 국내 CRM 시장은 2007년(890억원)에 비해 9.0% 성장한 970억원 규모를 형성할 것이라는 전망도 있지만, 소프트웨어 라이선스 매출 기준으로 시장 규모는 계속 하락/정체하는 추세에 있다고 한다.

그러나 최근 CRM은 그 성과에 대한 회의가 이를 도입한 일부 기업과 컨설팅 업체를 중심으로 제기되면서 성장세가 주춤하고 있다. 회의론자들은 CRM에 대한 투자가 기대에 미치지 못하는 것으로 평가하고 있으며 심지어는 CRM이 21세기 초 최대의 실패작이라는 혹평을 하고 있다(Singh and Agrawal, 2003).

하지만 여전히 다수의 학자와 솔루션 공급업체는 CRM이 분명한 성과를 가져올 수 있는 것으로 믿고 있다(Gartner Group, 2007). CRM을 도입한 기업의 성과가 향상된 사례도 많이 제시되고 있는 바, CRM을 도입한 사업단위의 이익이 세 배 가까이 향상되었다거나, CRM 투자가 많은 기업일수록 고객만족도가 높거나, CRM 솔루션을 적극 활용하고 있는 기업일수록 고객지식이 풍부하고, 고객유지 수준이 높으며, 프로모션 전략의 효과성이 높아지는 것으로 보고되고 있다(Gartner Group, 2007).

CRM의 효과에 대한 회의론에 퍼지면서 학계에서는 CRM의 성과가 어떤 경우에 성공하고 어떤 경우에 실패하는가에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그러나 기존의 CRM 관련 연구는

\* (주)세텍스울산 대표이사, 동명대학교 항만물류학부 겸임교수, E-mail:mun1010@korea.com

CRM의 성패요인에 대한 탐색적 연구나 개념적 연구가 주를 이루고 있으며 실증분석에 의한 연구는 미흡한 실정이다(Buttle, 2001; Singh and Agrawal, 2003; Swift, 2000). 그나마 실증 연구의 경우에도 CRM 성과에 대한 개념적 정의와 조작적 정의가 불분명하며, 무엇을 성과변수로 삼는 것이 타당한 것인가에 대한 평가도 이루어지고 있지 않다는 한계를 지니고 있다(Zablah et al. 2004). 최근 들어 국내외 모든 기업들은 CRM을 강조하고 CRM 시스템을 구축하기 위하여 많은 비용기업의 유통정보기술의 활용은 CRM 성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요소이다. 아울러 CRM의 성공을 위해서는 이에 적합한 유통정보기술의 개념적 정의와 활용의 범위 그리고 방법론 등에 대해서 논의가 이루어져야 함에도 불구하고 명확한 제 방법에 대해 논의가 이루어지지 않고 있는 실정이다.

본 연구에서는 CRM 성과에 대한 기존의 다양한 정의를 바탕으로 CRM 성과의 정의를 살펴보고, 연구자마다 다양한 관점으로 보고 있는 CRM 성과에 영향을 미치는 요인을 규명하고자 한다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 세 가지의 연구문제를 제기하고자 한다. 첫째, CRM 성과와 유통정보기술 요인과는 어떠한 인과관계를 가지고 있는가를 살펴보고, 둘째, “CRM 성과에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?”에 대한 많은 논란이 존재하지만 본 연구에서는 유통정보기술 요인인 IT 기술투자, IT 시스템 활용, Website 활용이 커뮤니케이션과 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가?”을 검증하고자 하며, 마지막으로 실증분석을 통해 얻어진 결과를 토대로 향후 기업의 CRM 시스템 구현에 필요한 전략적 의미를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설 및 모형

### 1. 고객관계관리(CRM)

CRM이란 고객관계관리를 말하는 것으로 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 하는 시스템을 말한다. 즉 CRM은 고객과 관련된 기업의 내부 및 외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원하며 평가하는 과정이며, 기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정이라고 말할 수 있다(Reinartz et al. 2004 a, b).

CRM은 고객과 기업과의 협력관계를 유지하기 위한 장기거래관계의 유지보다는 개별 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션을 이용한 상호이익 증진을 위한 협력 마케팅이라 할 수 있다. 지난 수년간 CRM에 관한 수많은 연구가 진행되어 왔지만 마케팅 관점에서의 CRM에 관한 명확한 개념적 분류는 제시되어 있지 않으며, CRM에 대한 정의조차도 그 영역을 어떻게 해석하느냐에 따라 다양하게 제시되어 왔다(Zablah et al. 2004). 협의의 CRM은 고객관계를 관리하기 위해 기업이 활용하는 방법론, 테크놀로지, 내지는 전자상거래 역량으로 정의된다. 그러나 광의의 CRM은 기업의 장기적인 수익성과 주주 가치를 창출하기 위해 고객관계를 관리하는 총체적 접근으로 정의된다. 협의로 정의되건 광의로 정의되건 CRM이 성공하기 위해서는 기업과 고객 사이에서 발생하는 모든 전략 프로세스와 이들 프로세스간의 상호작용을 파악하고 통합적으로

관리하는 것이 중요하다.

기업은 일정한 목표를 성취하기 위해 CRM을 도입한다. CRM은 그 자체가 막대한 비용과 시간, 노력이 요구되는 혁신 작업이기 때문에 대한 올바른 기준에 의한 평가가 가지는 의의는 매우 크다고 할 수 있다. 기업은 CRM 성과에 대한 평가를 통해 기대목표가 성취되었는가와 투입된 예산과 인력, 시스템이 과연 적절한가를 분석하고 향후 어떠한 개선노력이 필요한가를 판단할 수 있다.

기업이 CRM을 도입하는 목적은 신규고객의 획득에서부터 고객의 전 생애에 걸쳐 지속적인 거래 관계를 유지하고 확대시켜 기업의 수익성을 장기적 극대화하는 것이다. 이러한 목표를 과연 CRM을 통해 성취하고 있는가에 대한 평가를 위해 기존 연구에서는 다양한 성과평가기준을 제시하고 있다(Reinartz et al. 2004 a, b).

CRM 성과와 관련된 기존 연구에서는 CRM 성과평가기준을 크게 거시적 관점과 미시적 관점에서 제시하고 있다. 거시적 관점에서의 평가는 CRM이 종업원의 가치, 고객의 가치, 주주의 가치를 얼마나 증가시켰고, 매출과 이익을 얼마나 향상시켰으며, 비용을 얼마나 절감시켰는가에 관심을 두고 있다. 거시적 관점에서의 평가는 주로 재무적 성과와 내부업무프로세스의 효율성에 초점을 두고 있다고 할 수 있다. 미시적 관점에서의 평가는 주로 고객성과에 초점을 두고 있다. 미시적 관점에서의 평가는 CRM이 고객만족과 고객유지에 얼마나 기여하였는가에 관심을 두고 있다. 보다 구체적으로 기업은 CRM 도입을 통해, 첫째, 전사적이고 고객지향적인 관점으로 기능 간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구개발 등 핵심기능을 통합할 수 있으며(Xu., et al. 2002), 둘째, 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 시장을 세분화하고 표적고객을 선정하여 일대일 맞춤 서비스를 신속히 제공함으로써 고객충성도 제고, 고객 이탈 감소, 고객유지율 증가, 시장점유율 증가 등의 효과를 기대할 수 있고(Julta et al. 2001; Gartner Group, 2007), 셋째, 판매관리 측면에서 교차판매, 상향판매 등을 통해 고객생애가치를 극대화시킬 수 있으며, 넷째, 재무적 측면에서 매출액증가, 서비스 비용과 마케팅 비용의 절감과 투자수익률의 증가를 달성할 수 있다(Reichheld, 1993; Imhoff and Gentry, 2000; Trepper, 2000; Ernst & Young Consulting, 2000; Gupta et al. 2004).

CRM의 도입이 확산되고 있음에도 불구하고 정작 CRM 성과를 측정하고 모니터링하기 위한 평가기준이 정교하게 개발되어 있지 못한 것이 현실이다(Ambler, 2002). 이에 대한 비판으로 최근 들어서는 다양한 성과평가기준을 통합하고 이들 기준 간의 관계를 규명하는 방향으로 연구가 발전하고 있다.

첫째, CRM 평가기준의 통합과 관련하여서는 CRM부서, 마케팅 부서, 연구개발부서, 생산부서 등 기능부서 간 통합성과측정치를 개발하는 방향으로 연구가 이루어지고 있다. 예를 들어 서비스이력사모형은 종업원 만족, 고객충성도, 수익성, 주주가치간의 관계를 분석하고 있으며(Heskett et al. 1994; Loveman, 1998), 균형성과표와 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 순 재정수익을 측정하기 위해 관계수익율과 같은 지표가 제시되고 있다(Gummesson, 2002, 2004). 둘째, 성과평가기준 간의 상호연계성과 관련하여서는 이들 평가기준 간의 상쇄효과를 고려하여야 한다는 주장이 제기되고 있다. 예를 들어, CRM의 대표적 성과척도인 고객생애가치(LTV), 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.

CRM을 활용함으로써 많은 기업에서는 성과를 얻을 수 있다. 조직의 성과로 고객 유지율, 고객만족도, 고객수익성을 제고시킬 수 있으며(Julta et al. 2001) 조직관점으로 조직내부의 성과가 향상되고, 고객관점에서 성과가 향상된다고 할 수 있다(Gartner Group, 2007)

CRM이 관계마케팅, 정보기술, 나아가 전략경영의 관점에서 정의될 수 있음을 고려할 때 CRM 도입에 따른 성과 평가는 고객유지나 고객만족 등 고객관계에서의 성과, 업무혁신이나 조직혁신에서의 성과, 투자수익률이나 시장점유율과 같은 재무적 성과와 같은 다양한 기준에 의해 평가가 이루어질 수 있다.

## 2. IT 기술투자(IT Investment)

정보기술의 급속한 발달은 IT와 CRM분야를 보다 혁신적으로 접목시킴으로서 고객관계관리 기법의 새로운 장을 열었다 할 수 있다. 국내외 많은 기업들은 CRM 기술혁신 분야에 투자하였고(Day, 2000), 이러한 기업들은 이익 가능한 고객과 이익 불가능한 고객들을 구분하여 효과적으로 고객관리를 함으로써 장기거래 고객의 지속적 확보와 비용절감 효과를 얻고자 했다. CRM 기술혁신의 결과로 기업들은 주문서비스, 그리고 더 많은 고객 유지를 할 수 있게 되었다(Peppers et al. 1999).

IT기술투자와 관련하여 Jayachandran et al.(2005)등의 연구에서는 기업의 CRM 기술 투자와 CRM 성과간의 긍정적인 관계가 있다는 연구결과를 제시하였다. 또한 치열한 경쟁 환경 하에서 기업 경쟁력을 차별화하기 위한 전략으로는 IT기술투자를 기반으로 하여 CRM 시스템의 계획, 구축 운영함으로써 기업의 CRM 성과를 향상시킬 수 있다(Day and Van den Bulte, 2002; Reinartz et al. 2004).

CRM은 다양한 고객접점에서의 데이터 수집, 분석, 활용을 필요로 하며 많은 투자를 필요로 한다. 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 콜센터와 같은 전방업무 응용기술 및 인적자원관리, 로지스틱스 소프트웨어와 같은 후방업무 응용기술, 그리고 CRM 응용기술이 포함된다.

CRM 기술투자는 고객관리 마케팅 전략을 수립하기 위한 고객형태 및 고객 통찰력에 관한 데이터의 수집, 조사, 그리고 고객데이터의 사용과 정보검색과 관련된다. 정보관리 프로세스의 물리적 구성요소는 데이터의 저장, IT 시스템, 분석도구, 프론트 오피스와 백오피스 적용 등이다(Greenberg, 2001). CRM 투자는 CRM 프로젝트를 성공적으로 구현하기 위해 투입된 자금, 인력, 시간 등의 자원을 말한다. CRM은 다양한 고객접점에서의 데이터 수집, 분석, 활용을 필요로 하며 많은 투자를 필요로 하는 정보기술이다(Day, 2000). CRM에 대한 적절한 수준의 투자는 프로젝트 구현 기간이나 품질에 영향을 미치며(McConnell, 1996), CRM에 대한 투자가 부족하면 효과적인 정보시스템 구현이 어려울 뿐만 아니라, 시스템

의 효과적인 활용도 어려워진다고 하였다(Milis and Mercken, 2002). 선행연구를 바탕으로 IT기술투지에 대해 다음과 같은 가설을 설정 한다.

- <가설 1> 기업의 CRM에 대한 IT 기술 투자는 CRM 성과를 향상시킬 것이다.
- <가설 2> 기업의 CRM에 대한 IT 기술투자는 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션을 향상시킬 것이다.

## 3. IT시스템활용(ITSystem Application)

IT시스템은 조직에서 사용된 컴퓨터 하드웨어 그리고 관련된 소프트웨어, 미들웨어로 언급된다. 데이터웨어하우징의 효과적인 사용을 가능하게 하는 분석도구는 일반적인 데이터마이닝 패키지 와 특별한 소프트웨어 응용 패키지에서 발견할 수 있다. 데이터마이닝은 의미 있는 패턴과 관계를 발견할 수 있는 데이터의 대규모 양의 분석을 가능하게 한다. 더욱이 특별한 응용 패키지는 캠페인 관리 분석, 신용 점수 그리고 고객 프로파일의 과업에 초점을 맞춘 분석 도구들이다.

CRM 기술의 구성요소는 지원 판매, 마케팅 그리고 서비스, 자료 보관이 프론트 오피스이고 자료를 분석하고 통합하는 것을 백오피스라 한다(Greenberg, 2001). 백오피스 CRM은 일반적으로 기업전산시스템의 근간을 이루는 네트워크, 데이터베이스관리시스템 등의 소프트, 하드웨어 인프라 및 이것을 기반으로 동작하는 그룹웨어, 작업흐름, Http 서버, 메일 서버 등의 기간정보시스템을 뜻한다. 방법론적인 면에서 백오피스 CRM은 데이터마이닝, 데이터웨어하우징, 위험관리 등 원천데이터를 정, 통합, 종합함으로써 결과를 분석하고 예측하는 CRM 패키지 및 방법론을 말한다.

프론트 오피스 CRM은 백오피스 제품/서비스와 통합되거나 혹은 독립적으로 사용되어 축적된 정보와 지식을 실제로 발현시키기 위해 최종사용자가 사용하는 소프트웨어로 판매, 서비스, 콜 센터, 인터넷 등 고객을 주로 만나는 접점 분야를 말하기 때문에중요시된다. 방법론적인 면에서 프론트오피스 CRM은 마케팅, 세일즈, 고객지원, 협력사관리 등 일련의 영업활동에서 발생하는 원천데이터를 취득하고 관리함은 물론 그 수행과정을 체계적으로 관리하여 자동화하는 소프트웨어 솔루션으로 마케팅, 세일즈, 고객지원 현업에 직접 적용하여 고객들의 요구사항을 보다 효과적으로 충족시키고 잠재 구매 욕구를 발굴함으로써 고객확보능력 및 신규고객창출 기회를 극대화시킨다.

프론트오피스 CRM 솔루션은 마케팅, 세일즈, 고객획득 서비스 활동의 고객관리의 폐쇄적 순환 활동을 관리함으로써 일련의 고객획득, 고객유지, 협력사간 고객공유의 대 고객 활동의 효율성을 전사적 차원에서 향상시킨다. 프론트오피스 CRM 솔루션은 효과적인 Target 마케팅 및 프로세스를 통한 팀 단위의 조직적 판매활동, 고객데이터의 다각적 정보추출, 판매기회의 단계별 관리, 콜 센터와의 유기적 통합, 체계적 고객지원기록의 유지 등의 실질적 고객 영업활동에 사용된다. 선행연구를 통하여 IT 시스템 활용에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

- <가설3> 기업의 IT 시스템 활용은 CRM 성과를 향상시킬 것이다.
- <가설4> 기업의 IT 시스템 활용은 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션을 향상시킬 것이다.

## 4. 웹사이트 활용(Website Application)

기업은 고객과의 거래관계를 유지하기 위 한 하나의 도구로 World Wide Web을 전략적 도구로 이용한다(Rayport and Sviokla, 1995). Web은 정보의 고속도로에 비유할 수 있다. 고객행동에 대한 웹사이트의 영향에 대해 여러 가지 고려할 문제점이 있지만 고객행동에 대한 웹사이트의 긍정적인 영향은 무시할 수 없는 것이다.

웹사이트는 기업의 마케팅 미디어와 채널의 수단으로 발전되었으며 기업의 마케팅 전략 구성요소의 하나로 자리매김을 하고 있다. 웹 사이트에 대한 정보는 웹 사이트에 대한 정보내용의 깊이로 언급된다. 이는 Jharkharia et. al.(2005)의 연구에서 제시한 결과와 일치한다.

웹 사이트를 이용한 제품 또는 서비스 탐색은 웹 사이트의 핵심적 기능이며 필요한 정보탐색의 깊이로 언급된다. Jharkharia et al.(2005)의 연구결과에서 제시한 고객행동과 온라인 거래에 따른 가격 확산에서 볼 수 있다. 웹사이트를 이용한 고객과의 커뮤니케이션은 인터넷에서 정보전달의 매체로 언급되며 정보의 정책, 통보, 노출, 그리고 선택과 이용에 관련된다. 웹 사이트 커뮤니티 사용자는 개인적 정보를 공유한다.

웹사이트의 구성요소인 내비게이션과 프레젠테이션은 외형, 레이아웃, 그리고 이미지, 웹 사이트에 대한 경로로 언급된다. 내비게이션과 프레젠테이션은 흐름도 개념(Hoffman and Novak, 1996)과 웹 사이트의 사용의 용이성과 직접으로 관련된다. 내비게이션과 프레젠테이션은 사용자의 편의성, 그리고 사용의 용이성은 웹사이트의 신뢰도를 증가시킨다(Belanger, Hiller and Smith, 2002). 웹사이트를 이용한 고객의 주문은 주문한 제품 또는 서비스의 전달로 언급할 수 있으며 거래 능력과 함께 웹 사이트의 본질적인 측면이라 할 수 있다. 커뮤니티는 게시판, 채팅 그룹, 또는 유사한 포럼에 참여함으로써 동일한 웹 사이트에서 다른 이용자와 상호작용할 수 있는 기회를 제공한다. 커뮤니티 외형은 정보교환과 지식공유를 촉진시키고 고객을 위한 협력적인 환경을 제공한다. 온라인 환경에 있어서 고객경험은 웹 사이트에 대한 고객 행위를 결정하는데 있어서 중요하다(Novak, et al. 2000). 사전 경험은 개인적 신뢰 경향에 영향을 주고 고객 만족을 이끌어 낼 수 있으며(Shankar et al. 2003), 기업의 Online 거래경험은 CRM 투자에 대한 성과에 영향을 미칠 수 있다고 주장 하였다. 따라서, 웹사이트 활용에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설5> 기업의 웹사이트 활용은 CRM 성과를 향상시킬 것이다.

<가설6> 기업의 웹사이트 활용은 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션을 향상시킬 것이다.

5. 커뮤니케이션(Communication)

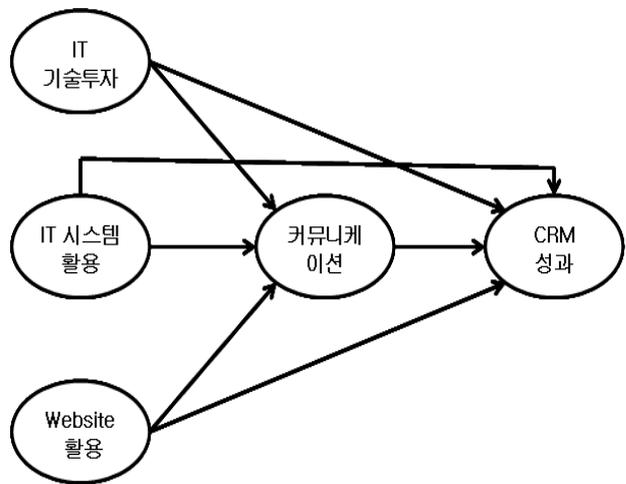
커뮤니케이션은 유사통합경로에 있어서 상호이익을 실현시키는 데 중요한 역할을 한다. 조직구성원들은 빈번한 커뮤니케이션을 통하여 정보를 공유함으로써 의사결정문제에 협력하기도 한다. 커뮤니케이션은 관계의 지속성에 대한 자신감을 촉진시키고 역기능적 갈등을 감소시킨다(Anderson and Weitz, 1992). 따라서 커뮤니케이션은 정보의 공유를 통하여 거래관계에 몰입을 증가시킬 뿐만 아니라 조직구성원들 간의 동기부여를 촉진시킨다고 할 수 있다.

정보교환의 빈도와 질은 조직구성원들이 각각의 목적을 이해하는 정도와 목적달성을 위한 노력의 정도를 결정하는 중요한 요인

이다(Guiltinan et al. 1980). 커뮤니케이션과정의 중요한 측면은 전달내용, 조직의 분위기, 피이드백 그리고 커뮤니케이션의 영향이 포함되어야 한다. 조직구성원간 커뮤니케이션의 량과 빈도성은 조직구성원간의 역기능적 갈등을 해소시킨다. 조직문화의 중심이 될 수 있는 커뮤니케이션 전략은 고객과 조직구성원들 간의 의미 있고, 시기적절한 정보를 공식적, 비공식적으로 전달하는 것이다. IT 기술을 활용한 원활한 커뮤니케이션의 활용은 고객과 조직구성원간의 정보교환을 촉진시킴으로서 기업의 CRM 성과 향상에 촉진제 역할을 한다고 하였다. 선행연구를 통하여 커뮤니케이션과 CRM 성과에 대해 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설7> 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션이 원활할수록 CRM 성과는 향상될 것이다.

이상의 이론적 검토를 통해 다음과 같은 연구모형을 제시한다.



[그림1] 연구모형

III. 실증분석

1. 표본 및 자료 수집 절차

본 연구는 CRM 시스템을 구현하여 고객관계관리 업무에 활용하고 있는 국내 주요 기업들을 분석대상으로 삼고 있다. 본 연구에서는 CRM 시스템을 이용하여 고객관리 업무를 실시하고 있는 금융, 유통, 서비스업 등 250여개 업체를 표본으로 선정하였다. 설문에 응답할 기업의 선정은 CRM 시스템을 구현하고 있는 기업을 대상으로 무작위표본추출 방식을 이용하였으며, 추출된 기업의 존재 유무를 확인하기 위해 해당 기업에 전화를 걸어 직접 확인하였다. 설문서 배포에 앞서 조사원들로 하여금 각 기업 전산부에 전화를 걸어 현재 사무실 주소를 다시 확인하고 설문에 참여해 줄 것을 요청하였다.

본 연구의 목적에 비추어 핵심응답자로는 전산관련 부문과 CRM에 대해 지식이 풍부하고 관련 분야의 의사결정 권한이 있는

최고경영자 또는 CRM부서 담당 부서장으로 한정하여 응답해 줄 것으로 요청하였다. 설문서의 회수기간은 약 8주간에 걸쳐 129부가 회수 되었으며, 응답이 불성실한 6부를 제외한 총 123부의 설문서를 최종 분석에 이용하였다.

2. 표본의 일반적 특성

CRM 시스템을 도입하여 일대일 마케팅 전략을 실현하고 있는 국내 기업의 일반적 특성은 <표1>에 나타나 있다. <표 1>를 살펴보면, 먼저 업태별 현황으로 유통업이 48.0%로 가장 높게 나타나고 있으며, 다음이 금융업으로 30.9%를 차지하고 있다. 그 밖에 서비스업이 7.3%, 통신업이 5.7%, 기타 제조업이 8.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 유통업과 금융업의 비중이 전체 응답자의 약 78.9%를 차지하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 유통업과 금융업이 다른 업계에 비해 상대적으로 CRM을 도입하고 있는 업체가 많았기 때문에 나타난 현상으로 볼 수 있는데, 그 이유는 기업의 특성상 고객과의 관계 유지가 기업의 성패와 직결되기 때문에 고객관리에 상대적으로 많은 투자를 했기 때문에 나타난 결과라 생각된다. 다시 말해서 고객과의 장기거래관계 유지가 기업의 영업성과와 수익률에 직결되는 업계의 특성 때문인 것으로 분석할 수 있다. 이는 더욱 다양하고 빠르게 변해가는 고객의 니즈를 파악하고 고객유지를 위해 지속적인 노력이 필요함을 보여주는 하나의 지표가 될 수 있을 것이다.

업계별 판매 유형을 살펴보면, 온라인과 오프라인을 동시에 활용한다는 응답이 전체 응답자의 52.7%를 차지하고 있으며, 그 다음이 오프라인만을 이용하여 판매를 하는 응답자가 32.1%, 온라인만을 통한 판매나 통신판매 등 무점포 판매를 통하여 판매를 한다는 응답자는 전체 응답자의 15.2%를 차지하고 있다. 기업의 규모를 파악할 수 있는 종업원의 수, 상장여부, 그리고 전년도 매출액을 살펴보면, 종업원의 수가 1,000명 이상이라고 응답한 기업이 전체 응답자의 과반수인 52.3%로 나타나고 있으며, 상장 여부를 묻는 문항에 대해서도 상장기업이 전체 응답자의 62.7%를 차지하고 있으며, 전년도 매출액 규모도 5,000억원 이상인 기업이 전체 응답자의 79.8%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 CRM 시스템 도입에 따른 막대한 인적, 물적 자원이 필요하고 장기간의 전략이 필요하기 때문에 아직까지는 그 필요성이 강조되고 있음에도 불구하고 중소기업보다는 대기업을 중심으로 CRM 시스템이 도입되고 있는 것으로 분석할 수 있다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

구 분	응답 내용	빈도	구성비 (%)
업 태	통신	7	5.7
	금융	38	30.9
	유통	59	48.0
	서비스	9	7.3
	제조	4	3.3
	기타	6	4.9
	소계	123	100.0
유 형	무점포 판매 (온라인, 통신판매 등)	17	15.2
	오프라인	36	32.1
	온/오프라인	59	52.7
	무응답	11	8.9
	소계	123	100.0
종업원 수	200명 미만	10	9.2
	500명 미만	18	16.5
	1,000명 미만	24	22.0
	1,000명 이상	57	52.3
	무응답	14	11.3
	소계	123	100.0
상장 여부	상장	64	62.7
	비상장	38	37.3
	무응답	21	17.1
	소계	123	100.0
전년도 매출액	500억 미만	10	9.6
	1,000억 미만	2	1.9
	5,000억 미만	9	8.7
	5,000억 이상	83	79.8
	무응답	19	15.4
	소계	123	100.0

3. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 사용하고 있는 모든 변수에 대한 측정치는 CRM 시스템을 구현하고 있는 기업을 대상으로 하여 측정하였다. CRM 시스템 관리담당자들로 하여금 당사의 고객관계관리의 관점에서 CRM 시스템 활용여부를 고려하여 설문에 응답하도록 하였다. 측정된 모든 문항들은 5점 리커트 척도를 이용하여 관련 문항에 대해 “전혀 그렇지 않다(1점) - 정말 그렇다(5점)”의 정도에 의해 측정하였다. <표2>에 제시된 CRM 성과에 대한 측정문항은 Payne 과 Frow(2005)와 Lawrence et.al(2006)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

<표 2> CRM성과의 조작적 정의

측정변수	조작적 정의
CRM성과	고객선호도모니터링(CRMPER1), 담당업무의 도움(CRMPER2), 새로운 경영기법 도입(CRMPER3), 새로운 제품도입(CRMPER4), 고객정보의 적극활용(CRMPER5), 고객욕구의 이해(CRMPER6), 업무의 효율적 진행(CRMPER7), 전사적조직 변화(CRMPER8)

<표3>에 제시된 선행변수들의 측정문항은 기존 연구에서 활용된 문항을 국내 CRM 시스템 구현, 운영 실정에 맞게 재구성하여 사용하였다.

IT 기술투자에 관한 문항은 Payne 과 Frow(2005)과 Khawaja et al.(2003)의 연구에서 이용된 문항을 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

IT시스템 활용에 관한 문항은 Jayachandran et al.(2005) 등의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 재구성하여 사용하였다.

Web Site 활용에 대한 문항은 Payne & Frow(2005), Allard et al.(2001), Khawaja et al.(2003) 그리고 Jonathan(2002)의 연구에서 사용한 문항을 인용하고 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

커뮤니케이션에 관한 문항은 Anderson과 Weitz(1992) 와 Kumar et al.(1995 a; b)에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

<표 3> 선행변수의 측정문항

측정변수	조작적 정의
IT 기술투자	정보기술의 투자(IT1), 고객에게 실시간 서비스제공(IT2), 정보기술 인프라 구축(IT3), 데이터웨어하우징구축(IT4), CRM시스템 구축(IT5)
IT시스템 활용	거래관계를 위해 CRM시스템 활용(IT system1), 콜센터운영(IT system2), 높은 CRM시스템 활용능력(IT system3), IT시스템을 이용한 고객정보획득(IT system4), 고객과의 지속적 거래관계를 위해 IT시스템 활용(IT system5)
Website 활용	인터넷사이트활용(Website1), 온라인 거래의 중요성(Website2), 온라인 거래의 차지비율증가(Website3), 경영진의 온라인 거래의 중요성 인식(Website4), 온라인 거래의 중요성에 대한 주기적 교육(Website5)
커뮤니케이션	고객과의 커뮤니케이션 원활(Com1), 고객과의 거래를 위해 다양한 방법 제공(Com2), 고객들에게 주기적으로 제품정보 제공(Com3), 고객들과 규칙적인 거래관계 유지(Com4)

효율적 진행(CRMPER7), 전사적조직 변화(CRMPER8) 등으로 구성 되어 있다. 선행변수인 IT 기술투자에 관한 문항은 정보기술의 투자(IT1), 고객에게 실시간 서비스제공(IT2), 정보기술 인프라 구축(IT3), 데이터웨어하우징구축(IT4), CRM시스템 구축(IT5)등으로 구성 되어 있다.

IT 시스템활용에 대한 문항은 거래관계를 위해 CRM시스템 활용(IT system1), 콜센터운영(IT system2), 높은 CRM시스템 활용능력(IT system3), IT시스템을 이용한 고객정보획득(IT system4), 고객과의 지속적 거래관계를 위해 IT시스템활용(IT system5)등으로 구성 되어 있으나, 콜센터운영(IT system2)의 경우에는 요인적재치가 .381로 요인에 포함시키기에는 부적합한 수치이나 IT 시스템 활용에 있어 중요 요인이기 때문에 분석에 포함시키기로 하였다. 며, 웹사이트 활용에 관한 문항은 인터넷사이트활용(Website1), 온라인 거래의 중요성(Website2), 온라인 거래의 차지비율증가(Website3), 경영진의 온라인 거래의 중요성 인식(Website4), 온라인 거래의 중요성에 대한 주기적 교육(Website5) 등으로 측정하였다. 매개변수인 커뮤니케이션은 고객과의 커뮤니케이션 원활(Com1), 고객과의 거래를 위해 다양한 방법 제공(Com2), 고객들에게 주기적으로 제품정보 제공(Com3), 고객들과 규칙적인 거래관계 유지(Com4) 등으로 측정하였다.

아래 <표 4>에 제시된 요인분석 결과를 보면 모든 변수들의 측정치들이 단일요인으로 적재되는 것으로 나타나고 있어 단일차원성을 충족시키고 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 변수에 대한 요인분석 결과

변수/문항	적재치	Eigenvalue	분산비율(%)
CRM성과			
CRM성과4	.862	4,855	60.682
CRM성과3	.849		
CRM성과6	.835		
CRM성과5	.825		
CRM성과7	.804		
CRM성과2	.749		
CRM성과8	.693		
CRM성과1	.572		
IT기술투자			
IT기술투자5	.828	3.030	60.596
IT기술투자2	.785		
IT기술투자1	.773		
IT기술투자3	.755		
IT기술투자4	.748		
IT시스템 활용			
IT시스템 활용4	.834	2.666	53.315
IT시스템 활용5	.811		
IT시스템 활용3	.806		
IT시스템 활용1	.720		
IT시스템 활용2	.381		
웹사이트활용			
웹사이트활용2	.898	3.259	65.180
웹사이트활용3	.869		
웹사이트활용4	.843		
웹사이트활용1	.706		
웹사이트활용5	.700		
커뮤니케이션			
커뮤니케이션2	.855	2.729	68.228
커뮤니케이션4	.852		
커뮤니케이션3	.844		
커뮤니케이션1	.748		

#### 4. 측정치의 타당성과 신뢰성 분석

본 연구는 설문지를 이용한 실증적 분석방법을 이용하고 있기 때문에 가설의 검증에 앞서 설문지에 사용된 각 변수들의 측정치에 대한 단일차원성과 신뢰성을 검토하였다. 단일차원성(타당성)은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는나 하는 정도를 의미하는 것으로써, 본 연구는 각각의 변수의 측정치들을 대상으로 요인분석을 통해서 검증하고 있다. 요인의 추출방법으로는 주성분요인분석을 이용하였으며, 회전 방법으로는 요인간의 상관관계로 인해 발생하는 다중공선성을 제거하기 위한 직교회전 중 Varimax 방법을 이용 하였다.

##### 4.1. CRM성과와 선행변수에 대한 요인분석

본 연구에서 사용하고 있는 종속변수와 선행변수에 대한 요인 분석의 결과는 <표4>에 나타나 있다. CRM 성과에 대한 문항은 고객선호도 모니터링(CRMPER1), 담당업무의 도움(CRMPER2), 새로운 경영기법 도입(CRMPER3), 새로운 제품도입(CRMPER4), 고객 정보의 적극활용(CRMPER5), 고객욕구의 이해(CRMPER6), 업무의

4.2. 신뢰성 분석

신뢰성 분석 결과, 측정개념의 내적 일관성계수인 Cronbach'  $\alpha$  값이 Nunally(1978)가 제시한 허용기준인 0.7을 넘는 것으로 분석되었다. 모든 측정변수가 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있으며, 전체 항목을 하나의 스케일로 간주하여 분석할 수 있다. 본 연구에서 사용된 항목들에 대한 신뢰성분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 신뢰성분석 결과

측정변수	최초 문항수	최종 문항수	신뢰도 계수 (Cronbach' $\alpha$ )
CRM성과	8	8	.903
IT 기술투자	5	5	.836
IT 시스템 활용	5	5	.750
웹사이트 활용	5	5	.861
커뮤니케이션	4	4	.844

5. 가설 검증

앞서 제시한 가설들을 검증하기 위한 회귀분석을 수행하기 전에 주요 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 하였다. <표 6>은 가설 검증에 이용될 변수들 간의 단순상관계수를 보여주고 있다. 종속변수인 CRM 성과와 선행변수인 IT 기술투자, IT 시스템 활용, 웹사이트 활용, 커뮤니케이션은 모두 정(+의) 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 또한 매개변수(Mediate Variable)인 커뮤니케이션과 다른 선행변수들 간의 관계도 정(+의) 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다.

<표 6> 변수들 간의 상관관계분석표

	CRM 성과	IT기술투자	IT시스템 활용	웹사이트 활용	커뮤니케이션
CRM성과	1.000				
IT기술투자	.603**	1.000			
IT시스템 활용	.622**	.627**	1.000		
웹사이트 활용	.424**	.243**	.320**	1.000	
커뮤니케이션	.621**	.498**	.500**	.537**	1.000
평균	3.291	3.478	3.539	3.593	3.631
표준편차	0.619	0.699	0.610	0.722	0.641

\*: p<0.05, \*\*: p<0.01

5.1. 커뮤니케이션 전략에 대한 분석

<표 7>은 매개변수인 커뮤니케이션에 영향을 미치는 선행변수인 IT 기술투자, IT시스템 활용, 웹사이트활용간의 관계를 분석한 결과이다. <표 7>에서 보면 기업에서 IT 관련 기술투자를 많이 하면 할수록 고객에 관한 보다 많은 정보를 획득할 수 있으며 조직 부서 간 업무효율화에 많은 영향을 주는 것으로 분석할 수 있다. 따라서 기업의 IT 기술투자는 고객과의 커뮤니케이션과 부서간 업무 효율성을 증진시킨다고 설정한 <가설2>는 채택 ( $\beta = 0.277, t=2.416$ ) 할 수 있다.

고객들의 애로사항과 고충처리를 위해 기업의 IT 시스템 활용은 고객과 조직구성원들 간의 커뮤니케이션을 보다 원활하게 촉진시킬 수 있다. 모든 기업들은 자사의 웹사이트를 운영하여 고객과의 일대일 거래관계를 유지하고 있다.

이는 고객과의 거래관계를 실시간(real-time)으로 처리할 수 있으며 고객의 필요 정보를 기업 구성원들이 실시간으로 이용하기 위해서 필요한 요소이다. 따라서 <가설4>은 채택 ( $\beta = 0.196, t=2.193$ ) 된다고 할 수 있다. 그리고 웹사이트의 운영 효율성의 여부에 따라 기업의 전체 매출액에도 커다란 영향을 미친다. 따라서 기업의 웹사이트 활용이 고객과의 커뮤니케이션을 증가시킨다는 <가설6>은 채택 ( $\beta = 0.407, t=5.691$ ) 할 수 있다.

<표 7> 커뮤니케이션 전략에 대한 분석 결과

선행변수	매개변수	
	커뮤니케이션	
	beta	t-값
IT 기술투자	0.277*	2.416
IT 시스템 활용	0.196*	2.193
웹사이트 활용	0.407**	5.691
R2	0.454	
F	33.042	
sig.	.000	

5.2. 성과에 대한 분석

CRM 성과에 영향을 미치는 선행변수들의 영향관계를 분석한 결과를 <표 8>에서 살펴보면, CRM 성과에 영향을 미치는 변수는 IT 기술투자, IT 시스템 활용, 커뮤니케이션인 것으로 분석되었다. CRM은 다양한 고객접점에서의 데이터 수집, 분석, 활용을 필요로 하며 많은 투자를 필요로 한다. 기업의 IT 기술투자가 클수록 CRM의 성과가 향상된다는 <가설1>은 채택 ( $\beta = 0.253, t=3.081$ ) 된다. IT 기술투자에 따른 기업의 IT 시스템 활용은 해당 기업의 CRM 성과를 좌우하는 중요한 지표로 이용된다. 조직구성원들의 CRM 시스템 관련 IT 시스템을 고객관리에 잘 활용할수록 기업의 CRM 성과는 높아지는 것으로 분석 되었다.

따라서<가설3>은 채택 ( $\beta = 0.281, t=3.412$ ) 된다. 기업의 IT 시스템을 이용한 웹사이트의 활용은 고객과의 일대일 거래관계 확립을 위한 기초가 될 수 있는 중요한 부분이다. 본 연구에서는 기업의 웹사이트 활용 능력이 클수록 CRM 성과는 높아질 것이라고 인과관계를 설정하였지만 <가설5>은 비유의적인

( $\beta = 0.115, t = 1.579$ ) 것으로 분석되었다. 따라서 <가설5>는 기각된다. 하지만 <표 6>의 단순상관관계표를 보면 CRM 성과와의 관계 ( $r = 0.424$ )는 매우 높은 것으로 나타나 있고, <그림 1>의 연구모형에서 설정한 방향성과 일치하는 것으로 분석되었다.

회귀분석결과가 비유의적인 원인은 다른 선행변수들 간의 높은 상관관계로 인한 다중공선성에 기인한다고 볼 수 있다. 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션은 장기적 거래관계에 지대한 영향을 미친다. 커뮤니케이션의 전달내용에는 조직의 분위기, 거래관계의 피이드백 그리고 커뮤니케이션의 영향요인이 포함되어야 한다. 고객과 조직 구성원간의 커뮤니케이션의 량과 빈도성은 고객과 조직구성원간의 역기능적 갈등을 해소시키고, 고객과의 지속적 거래관계를 형성할 수 있는 촉진제로서 역할을 한다. 고객과의 원활한 커뮤니케이션은 기업의 CRM 성과를 향상시킨다는 <가설7>은 채택 ( $\beta = 0.293, t = 3.528$ )된다.

<표 8> CRM성과에 대한 분석결과

선행변수	종속변수 CRM성과	
	beta	t-값
IT 기술투자	0.253*	3.081
IT 시스템 활용	0.281**	3.412
웹사이트 활용	0.115	1.579
커뮤니케이션	0.293**	3.528
R2	0.542	
F	37.1478	
sig.	.000	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

#### IV. 결론 및 제언

기업 간 경쟁이 치열해지고 제품-브랜드 중심의 마케팅으로부터 고객 중심의 마케팅으로 사고방식이 변화함에 따라 경쟁우위를 위한 원천으로서 고객관계관리의 중요성이 커지고 있다. 이를 반영하듯 지난 10년간 많은 기업이 CRM의 효과를 기대하며 앞 다투어 막대한 투자를 하여 왔다. 그러나 실제로 CRM 성과는 기대에 크게 못 미치는 것으로 평가받고 있으며 따라서 이에 대한 회의론이 급속히 확산되고 있다. CRM을 도입하고도 고객만족도가 향상되지 않거나, CRM 시스템에 대한 이해 부족으로 CRM이 활용되지 못하는 문제점이 드러나고 있다. CRM을 도입한 기업의 57%가 그 성과에 부정적 견해를 보이고 있으며, 약 67%의 기업이 CRM 목표를 달성하지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다(Boslet, 2007).

CRM 회의론은 왜 CRM 성과가 기대에 못 미치는가에 대한 연구를 촉진하였다. 이제까지의 연구를 통해 내려진 결론은 CRM이 실패하는 이유가 CRM이 정보기술 측면에서의 결함이 있거나 투자자 미흡 하였다고 보다는 CRM을 뒷받침하는 조직문화나 전략 체계가 미흡했기 때문인 것으로 보고 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 대부분이 정보기술이나 시스템적인 관점에서의 연구가 이루어져 왔으나, 본 연구는 조직특성의 관점에서 접근하고 있다.

본 연구의 분석결과에서도 IT를 기반으로 한 고객과 조직구성원간의 커뮤니케이션이 원활할수록 CRM성과는 향상되는 것으로 분석되었다. 둘째, 본 연구는 CRM 성과를 하나의 지표인 매출액 또는 순이익으로 측정하지 않고 업무성과와 고객성과로 구분하여 측정하고, 이를 통합하여 하나의 측정치로 사용하였다. 또한 IT와의 연계과정을 통해 CRM 성과를 분석하고 있다. 셋째, 국내 CRM 연구가 대부분 사례중심으로 이루어지고 있는 반면에 본 연구는 CRM 성과를 설문조사를 통하여 이론적 모형에 대한 검증음 하고 있다는 점에서 기존 연구와 구별된다.

본 연구는 유통정보기술 활용이 커뮤니케이션 전략과 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 분석하기 위하여 다각적인 측면에서 분석을 수행하였으나 다음과 같은 한계가 있었다.

첫째, 분석 대상을 업계별로 구분하여 분석하고자 하였으나 설문조사의 결과, 유통업과 금융업이 전체 80%정도를 차지하고 있어 CRM 시스템을 구현, 운영하고 있는 전체 기업의 특성을 고루 반영하지 못하고 있다는 점이다. 둘째, 분석 대상인 기업이 주로 대기업으로 이루어져 있기 때문에 중소기업의 CRM 특성에 대해서 일반화가 곤란하다는 점이다.

이상으로 본 연구의 결론과 연구의 한계점을 바탕으로 앞으로의 유통정보기술 활용이 CRM성과에 미치는 영향에 관한 연구에 필요한 향후 연구 과제를 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, CRM 성과요인에 대한 연구가 아직 부족하다. CRM 성과를 측정하기 위해 기존 연구를 토대로 성과측정 문항에 대한 조작적 정의 를 명확히 할 필요가 있다.

그러므로 다양한 CRM 성과변수의 개발과 이에 대한 검증연구가 요구된다. 둘째, 앞으로의 연구에서는 기업과 기업, 기업과 정부 등 다양한 CRM 시스템 유형을 포괄하는 연구가 진행되어야 한다. 셋째, 위의 다양한 유형의 CRM 시스템 성과 모델의 연구를 통하여 CRM 시스템을 구현하고자 하는 기업들에게 더욱 다양한 전략적 방향을 제시하는 것도 의의가 있을 것이다.

논문접수: 2010. 3. 10  
수정보완: 2010. 4. 16  
게재확정: 2010. 5. 7

#### 참고문헌

Adrian, Payne & Frow, Pennie (2005)," A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69(October), 167-176.

Adrian, Payne & Frow, Pennie (2006), "Customer Relationship Management : from Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.

Anderson, Erin & Weitz, Barton (1992)," The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, " *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.

Allard, C.R., Riel, V., Liljander, V. & Jurriens, Petra (2001)," Exploring consumer evaluations of e-services : a portal site", *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 359-377.

Ambler, Tim (2002), *Marketing and the Bottom Line*, 2nd Ed. London : Financial Times/Prentice Hall.

- Belanger, F., Hiller, J. S. & Smith, W.J. (2002)," Trustworthiness in Electronic Commerce : The Role of Privacy, Security, and Site Attribute," *Journal of Strategic Information Systems*, 11(December), 245-70.
- Boslet, M (2007), "CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price,"*The Industry Standard*, 6(13), 61-65.
- Buttle, Francis A. (2001),"The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (February), 52-55.
- Day, George S. (2000),"Capabilities for Forging Customer Relationships," *Report : Marketing Science Institute*, 118.
- Day, G. S. & Bulter, Van den (2002), Superiority in Customer relationship management: Consequence for competitive advantage and performance. working paper, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania.
- Ernst, N. & Consulting, Young (2000),"Growing Profitability through CRM." *Ernst & Young Consulting* (Mar).
- Gartner Group (2007), "*Customer Relationship Management : The Gartner Perspective*," Inside Gartner Group.
- Greenberg, Paul(2001), *CRM at the Speed of Light*. Berkeley, CA: Osborne, McGraw-Hill.
- Guiltinan, J., Rejab, I. & Rodgers, William (1980)," Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, 56(Fall), 41-58.
- Gummeson, E. (2002), "Practical Value of Adequate Marketing Management Theory," *European Journal of Marketing*, 36 (3), 325-349.
- Gummeson, E. (2004), "Return On Relationships (ROR) : The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 136-148.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. & Stuart, J. A. (2004),"Valuing Customers," *Journal of marketing research*, 41 (1), 7-18.
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser Jr., Earl W. & Schlesinger, Leonard A. (1994),"Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 82 (March-April), 164-174.
- Imhoff, C. & Gentry, J. (2000),"CRM Building an Environment for the Future," *Technology Guide*
- Jharkharia, S. & Shankar, R.(2005),"IT-enablement of supply chains : Understanding the barriers,"*Journal of Enterprise Information Management*, 18(1), 11-27.
- Jayachandran, Satish, Sharma, Subhash, Kaufman, P. & Raman, Pushkala(2005),"The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management,"*Journal of Marketing*, 69 (October), 177-192.
- Julta, D., Craig, J. & Bodoril, P. (2001),"Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," *Proceeding of the 34 th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa K. & Steenkamp, Jan-Benedit E.M.(1995a)," The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 54-65.
- Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa K. & Steenkamp, Jan-Benedit E.M.(1995b), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348-356.
- Lawrence, Ang & Buttle, Francis (2006),"CRM software applications and business performance", *Database Marketing & Customer Strategy Management* 14, 4-16.
- Loveman, Gary W. (1998),"Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Service Research*, 1 (August), 18-31.
- McConell, S. (1996), *Rapid Development* Microsoft Press, WA.
- Millis, K. & Mercken, R. (2002),"Success Implementation of ICT Investment Project," *International Journal of Production Economics*, 80(1), 105-117.
- Novak, T., Hoffman, D.,& Yung, Y.(2000),"Measuring the customer experience in online environments : A structural modeling approach, *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Palmer, Jonathan W. (2002),"Web Site Usability, Design, and Performance Metrics," *Information Systems Research*, 13(2), 151-167.
- Peppers, Don, Rogers, M. & Dorf, Bob (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?," *Harvard Business Review*, 77(January-February), 151-60.
- Rayport, J.F. & Sviokla, J.J.(1995), "Exploiting the virtual value chain",*Harvard Business Review*, (Nov-Dec), 75-85.
- Reichheld, F. F. (1993), "Loyalty Based Management," *Harvard Business Review*, 17 (March-April), 64-73.
- Reinartz, Werner, Krafft, Manfred & Hoyer, Wayne D. (2004a), "The CRM Process : Its Measurement and on Performance,"*Forthcoming at Journal of Marketing Research*. Teradata Center for CRM at Duke University.
- Reinartz, Werner, Krafft, Manfred & Hoyer, Wayne D. (2004b), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41(August), 293-305.
- Saeed, Khawaja A., Hwang, Yujung & Grover, Varun (2003),"Investigating the Impact of Web Site Value and", *International Journal of Electronic Commerce*, Winter(3), 7(2), 119-141.
- Shankar V., Smith, A. & Rangaswamy, A. (2003), " Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments," *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-176.
- Singh, Deepali & Agrawal, D. P. (2003), "CRM Practices in Indian Industries," *International Journal of Customer Relationship*, 5 (Dec-Jan), 241-257.
- Trepper, C. (2000), "CRM: Customer care goes end-to-end," *Information Week*, May. Webster, Frederick Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, C. D.(2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology," *Industrial Management and Data System*, 102(8), 442-452.

**Abstract**

## An Effects of the Distribution Information Technology Application on the Communication strategies and CRM performance

Moon Jang-sil\*

Customer Relationship Management(CRM) paradigm has emerged that suggests organizations will be more successfully if they concentrate on obtaining and maintaining a share of each customer rather than a share of the entire market, with information technology(IT) being the enabling factor. This paper presents five key elements that provide the necessary steps that allow an organization to position its people, business process, and information system to establish and take advantage of this paradigm. The key elements are : (1) IT investment, (2) Website application, (3) IT System application, (4) Communication strategies, (5) CRM Performance.

The results show that IT investment, IT system application, and Website application play a vital role in enhancing an Organizational Communication.

Also, the results show that IT investment, IT system application, Website application, and Organizational Communication play a vital role in enhancing an organization's performance of customer relationship management. Further, this paper discusses the importance of integrating these four elements for achieving effective customer interaction. The author provides academical and managerial implication for business strategies.

Key words : CRM performance, Distribution Information Technology, IT investment, IT system application, Website application, Communication.

---

\* Sedex Ulsan Inc CEO.