

CRM 프로세스와 조직성과의 관계에 있어서 고객자산가치 요소의 매개역할에 관한 연구*

김형수** · 이주민***†

The Effect of CRM Process on Organizational Performance : The Mediating Role of Customer Equity Driver

Hyung-Su Kim** · Jumin Lee***

■ Abstract ■

This article addresses how an organization's customer relationship management (CRM) process affects customer equity drivers and, in turn, organizational performance. By raising a three-staged model including the CRM processes, customer equity drivers, and organizational performance, the authors assert that the customer equity drivers mediate between the CRM processes and organizational performance. The empirical analysis is based on a composite survey structure that gathers data from different types of informants according to the variables. Findings indicate that the expansion process has positive relationship with all the customer equity drivers. However, the acquisition process significantly influences both perceived value equity and brand equity, and the retention process significantly influences relationship equity only. In addition, the study shows that all the customer equity drivers influence the organizational performance given the existing customers. The relationship equity among the customer equity drivers has the strongest effect on the performance.

Keyword : Customer Equity, CRM Process, Organizational Performance

논문접수일 : 2008년 11월 11일 논문제재확정일 : 2009년 07월 06일

논문수정일(1차 : 2009년 03월 31일, 2차 : 2009년 07월 06일)

* 본 연구는 2010년도 한성대학교 교내연구비 지원으로 수행되었음.

** 한성대학교 산업경영공학과

*** 경희사이버대학교 e비즈니스학과

† 교신저자

1. 서 론

CRM이 마케팅이나 IT의 업무영역의 일부가 아니라 다양한 업무영역을 지원하고 조정하는 통합된 경영전략으로 인지되기 시작하면서 하나의 핵심적인 비즈니스 프로세스로 구현되어야 함이 강조되고 있다[30, 36]. 따라서, CRM이 정보 시스템 관점에서 비즈니스 프로세스 관점으로 변화해 감에 따라 “과연 우리 기업의 CRM 시스템은 성공적인가?”라는 질문 보다는 “어떤 CRM 프로세스가 더 우리에게 의미가 있는가? 그리고 어떤 도구들이 이러한 CRM 프로세스를 지원하여 우리 조직의 성과를 향상시킬 수 있는가?”라는 질문이 더욱 중요해진다고 볼 수 있다. 그런데, CRM의 최종적인 목표는 고객자산가치의 향상을 통해 기업의 유기적 성장을 도모하는 것이어야 하므로 기업의 CRM 활동은 고객이 인지하는 고객자산가치 요소(구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치)에 영향을 줄 수 있어야 한다. 따라서, 위에서 제시한 질문은 “어떤 CRM 프로세스가 어떤 형태의 고객자산가치 요소에 영향을 줄 것인가? 어떤 고객자산가치 요소가 조직성과에 영향을 주는가?”라는 질문으로 구체화되어야 한다. 이러한 문제는 기업관점의 CRM 프로세스와 고객관점의 고객자산가치 요소를 동시에 고려함으로써 해결될 수 있다. 하지만 기존의 CRM 프로세스와 고객자산가치에 대한 연구들은 매우 밀접한 관련성이 있음에도 불구하고, 서로 독립적인 주제로 연구되어 왔으며, 분석 대상 역시 CRM 프로세스의 경우는 기업을 대상으로, 고객자산가치 요소는 고객들을 중심으로 연구되어 왔다. 하지만 CRM의 효과를 보다 정확하게 파악하기 위해서는 기업측면의 CRM 프로세스가 고객관점의 고객자산에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보는 것이 중요하다.

기업 활동들은 기업 성과에 긍정적인 영향을

준다는 많은 연구들과 함께[예 : 20, 36, 38, 39] CRM 분야에서도 CRM 전략부문의 핵심 연구축이라고 할 수 있는 CRM 프로세스에 관해서는 Reinartz et al.[30]는 관계진화이론[10]을 바탕으로 CRM 프로세스를 개념화하고, 이를 실증분석 함으로써 기업의 CRM 활동이 어떤 형태로 구분되어야 하는지에 대한 가이드라인을 제시하였다. 하지만, 그들의 연구에는 CRM 프로세스와 조직성과간의 관계에 있어서 고객 관점이 고려되지 못함으로써 CRM 프로세스가 구체적으로 어떤 메커니즘으로 조직성과에 연결되는지 설명할 수 없다.

한편, Rust et al.[32, 33]는 기업의 고객자산가치(customer equity)가 가치자산(value equity), 브랜드자산(brand equity), 그리고 관계자산(relationship equity)에 의해 이루어지기 때문에, 기업의 전략적 마케팅 활동은 고객의 인지적인 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치에 영향을 줄 수 있도록 구성되어야 한다고 하였다. 그들의 통합적인 고객자산가치 프레임워크는 수리적인 고객가치 측정모델을 기업의 전략 수준으로 구체화 할 수 있는 이론적 토대를 마련해주는 것이 사실이지만, 실질적인 실증연구에 의해 그들의 주장이 검증되지는 못했다는데 한계가 있다.

본 연구는 이러한 기존 연구들의 한계를 극복하기 위해 전사적 CRM 프로세스와 조직성과의 관계에 있어서 고객자산가치 요소가 매개역할을 한다는 것을 보임으로서 기업의 활동이 고객자산가치에 영향을 주는 고객자산가치 요소를 통해 기업의 성과에 영향을 줄 수 있음을 보이고자 한다. 고객자산가치 요소의 매개역할을 통해 CRM의 두 가지 핵심 연구 축이 통합되어 실증된다면 기업의 CRM 활동이 조직의 성과에 영향을 미치는 세부적인 메커니즘을 밝혀낼 수 있다는 점에서 매우 큰 의미를 가질 것이다. 이러한 연구모형을 실증하기 위해서는 기업 내부에 대한 측정

(CRM 프로세스)과 고객자산가치 요소를 위해 기업 외부(고객)에 대한 측정이 쌍으로 이루어지게 된다. 이런 연구방법을 통해 기업의 CRM 활동에 대한 실질적인 효과를 평가할 수 있다는 점에서 의미가 있다.

2. 이론적 배경

2.1 CRM 프로세스와 조직성과

기업의 CRM 역량은 결국 고객에게 전달되는 일련의 활동들로 표현된다. 따라서 CRM 프로세스는 이러한 기업의 CRM 활동을 일정한 기준에 따라 체계적으로 전개할 수 있는 이론적 틀을 제공할 수 있어야 한다. CRM에서 프로세스는 크게 관계진화단계 이론에 기반한 프로세스 분류 [예 : 30]와 폐쇄순환고리 이론에 기반한 프로세스 분류[3]로 나뉘어 질 수 있다. 두 가지 CRM 프로세스 분류 기준 모두 각 이론이 강조하는 관점에서 중요한 의미를 내포하고 있는 것이 사실이나, 최근에는 CRM을 정보기술에 의한 기능적 요소라기 보다 장기적인 관점에서 고객과의 관계를 관리, 운영해나가는 일련의 과정이라고 보는 경향이 강하므로 관계진화과정에 따른 CRM 프로세스가 더 타당성 있는 이론이라고 볼 수 있다[2]. 또한 관계진화 모형[10]의 은 기업이 고객과의 관계를 형성하고, 발전시켜나가기 위한 일련의 활동들의 흐름을 묘사하고 있기 때문에 보다 전략적인 관점의 CRM 프로세스를 구성할 수 있으며, 실제로 많은 학자들이 이 관계진화 모형을 바탕으로 CRM 프로세스의 개념을 정의하고 있다.

관계진화관점에서 바라본 CRM 프로세스는 고객과의 관계를 획득(acquisition), 유지(retention), 그리고 강화 또는 확장(expansion) 시켜나가는 일련의 활동들로 정의되며[21], Dwyer et al.[10]의 구매자-공급자간의 관계 진화 모형에서 그

이론적 기반을 찾을 수 있다. 그들의 연구는 구매자와 공급자의 상호관계가 인지(awareness), 탐색(exploration), 확장(expansion), 그리고 몰입(commitment)의 단계로 점차 진화 발전해나기 때문에 관계유지를 위한 공급자의 노력은 이러한 일련의 관계 진화 단계에 따라 적절히 변화될 수 있어야 한다는 점을 시사하고 있다. 즉, CRM이라는 것은 고객과의 관계를 형성하고 유지시켜나가기 위한 일련의 과정이기 때문에 기업의 CRM 전략 활동들을 관계진화 과정에 따라 정렬시켜야 한다는 것이다.

관계진화단계 이론에 기반한 CRM 프로세스 구분에 대해 다양한 연구들이 존재한다. Blattberg and Deighton[7]은 고객자산가치 전략을 위한 기업의 프로세스로써 고객획득과 고객유지 프로세스를 제안하였는데, 고객획득은 잠재고객들을 찾아내고 첫 구매를 이끌어내기 위한 기업의 모든 활동들을 포함하고, 고객유지는 고객ニ즈에 맞는 제품 및 서비스를 제공하는 등 차별화된 고객전략을 바탕으로 고객과의 관계를 유지하고 확장해 나가기 위한 일련의 활동들을 포함하고 있다. Johnson and Selnes[20]은 고객의 형태를 기업과의 관계 발전 단계에 따라 지인, 친구, 그리고 파트너로 구분하고, 기업의 CRM 프로세스가 이러한 고객의 형태를 중심으로 차별화되어야 함을 강조하고 있다. 한편, Reinartz et al.[30]는 관계획득, 관계유지, 그리고 관계증료라는 단계에 따라 CRM 프로세스를 정의하였는데, 그들의 모형에서 제시된 관계유지활동은 일반적인 고객 유지 활동과 강화 활동을 하나로 통합했다는 특징을 가지고 있다. 그러나 고객강화를 위해 사용되는 기업활동들이 고객을 유지시키는 역할도 수행하지만, 반대로 고객유지 활동들은 고객강화의 역할을 수행한다고 보기 어렵다. 이러한 맥락에서 현재 CRM 프로세스 관련 연구들은 고객강화 전략이 고객유지 전략과는 엄연히 구별되어야 한

다고 보고 있다[8, 20, 21, 27, 38].

그 동안 전사적인 CRM활동을 포함한 마케팅 활동(initiatives)들이 기업의 재무적인 성과에 미치는 영향을 파악하기 위한 많은 연구들이 수행되어 왔다[예 : 20, 36, 38, 39]. 조직성과에 미치는 영향은 로열티와 수익성[31], 고객 수익성의 차이[26] 등을 중심으로 진행하고 있다. 하지만 성공적인 CRM과 실패한 CRM에 대한 보다 명확한 근거를 제시하기 위해 CRM 프로세스의 활동들이 CRM이 조직성과에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다[30]. CRM 활동들은 고객과의 관계를 고객 생애단계별로 관리하므로 이들과의 관계 활동들을 통해 조직성과에 기여한다. 관계 획득 활동들은 잠재고객을 식별하여 획득하고 이탈고객을 탈환하거나 휴면고객을 재활성화 시키므로써 매출 증대에 기여할 수 있다. 로열티 프로그램이나 이탈방지 프로그램, 교차판매나 상승 판매 등의 활동들은 고객과의 관계를 유지시키고 강화시킴으로써 기업의 매출/수익을 증대시킨다. Reinartz et al.[30]는 관계 획득과 관계 유지가 인지적 조직성과에 유의한 영향을 주며 둘 중에 관계 획득이 관계유지보다 인지적 조직성과에 더 많은 영향을 준다고 하였다. 이러한 CRM 프로세스와 조직성과에 대한 연구는 고객생애단계에 따라 기업의 성과와 수익성에 영향을 주는 영향 정도가 다를 수 있음을 시사한다. 하지만 이러한 연구는 고객 관점을 배제하고 있기 때문에 CRM 프로세스와 조직성과간의 관계에 있어서 CRM 프로세스가 어떤 메커니즘으로 조직성과에 영향을 주는지 설명하지 못하는 한계가 있다.

2.2 고객자산가치 요소와 조직성과

“고객은 왜 특정기업의 제품과 서비스를 구매하는가?”라는 의문에 대한 통찰력을 얻기 위해 다양한 학술적 노력이 이어져 왔다. 이러한 질문에 대해 그 동안 마케팅 관점에서는 조직성과라

는 기업 관점보다는 제품선택이라는 고객관점으로 연구되어 왔다. 기존 연구들은 고객들의 제품선택에 대한 주요 의사결정 요인으로써 소비자의 인지적 가치[예 : 40], 브랜드[예 : 25], 그리고 관계[11, 13]라는 세 가지 측면이 각각 독립적인 연구영역으로 다루어져 왔다. 고객의 인지적 가치는 고객이 제공한 것(비용이나 시간)에 비해 제공받은 것(제품이나 서비스의 품질)에 대한 인지적 비교에 근거하여 기업이 제공하는 제품 및 서비스의 효용에 대한 전반적인 평가를 의미하며 구매 의사결정에 있어 가장 근본적인 요인이다[40]. 그러므로 고객이 기업에 대해 제품이나 서비스를 가치가 크다가 생각이 들면 이에 대한 구매를 하게 된다. 브랜드는 제품이나 서비스 혹은 이를 제공하는 기업의 브랜드에 대해 고객이 그것을 소유함으로써 얻게 되는 심리적 만족도를 의미하는데, 이러한 브랜드는 소비자들이 제품이나 서비스의 직접적인 경험이전에 특정 상품을 선택하는 주요 의사결정의 기준이 되기도 한다[5]. 특히, 브랜드는 신규고객을 이끌고 고객이 기업의 제품과 서비스에 대해 기억하게 해주며 기업과의 감정적인 연결고리를 형성하기 때문에 고객이 기업과의 관계를 유지하도록 도와준다[24]. 기업과의 관계는 기업과 고객간의 다양한 상호 교환 과정을 통해 형성되는 감정적(affective) 혹은 계량적인(calculative) 상호 연관성의 정도를 의미한다[14]. 이러한 관계 측면은 품질이나 가격과 같은 인지적 가치 요소만으로는 더 이상 기업 경쟁력을 확보하기 어렵거나 어느 정도 고객들의 기본적인 인지적 가치 요건이 충족된 상황에서 장기적이고 지속적인 구매를 촉진하기 위한 상황에서 더욱 중요해진다.

이렇듯 이 세 가지 요소는 각기 고객의 제품 선택과 지속적 구매의 중요한 의사결정 요소로 논의되어 왔으며 이러한 구매결정은 미래 매출 및 수익의 원천이 되도록 고객들을 이끄는 요소이

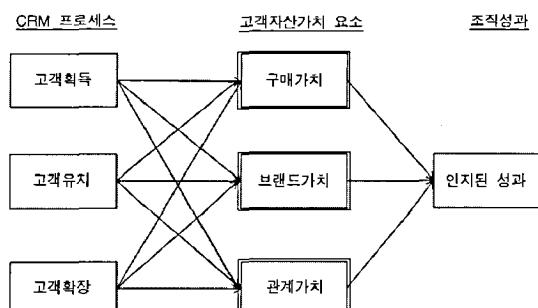
다[23]. Rust et al.[33]는 이러한 세 가지 요소를 고객자산가치를 이끄는 요소(customer equity drivers)라는 이론적 프레임워크를 통해 통합하여 논의하기 시작했다. 즉, 고객자산가치 요소는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치라는 상호 배타적이고, 전체 포괄적인 고객 관점의 기업 평가 요인을 내포하고 있기 때문에, 고객자산가치를 증대시키기 위해서는 이 세 가지 요소 역시 무형의 자산항목으로 관리하고 기업의 마케팅 전략에 반영되어야 함을 강조하고 있다[33]. 하지만 아직까지는 고객자산가치 요소와 조직성과에 대한 실증분석이 부족하다. 그러므로 본 연구에서는 구매가치, 브랜드가치, 관계가치라는 이론적 프레임워크를 이용하여 조직성과와의 관계를 살펴보자 한다.

3. 연구 가설 수립

기업의 다양한 활동들은 고객의 인식을 통해 받아들여지고 이에 따라 결과적으로 기업의 매출로 이어진다[16]. 하지만 이러한 매커니즘은 배제한 채, 기존 연구들은 다양한 기업 활동의 결과가 기업의 성과로 직접적인 영향을 주는 것으로 분석하고 있다. CRM 활동도 이러한 맥락에서 다양한 관계 활동들이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 관점으로만 연구되어 왔다[30]. 한편, 고객자산가치 요소와 관련된 고객관점의 연구들은 기업의 활동에 대한 요소는 배제한 채 고객이 기업에 대해 인지하는 부분과 이에 따른 재구매와 같은 기업의 성과 결과 부분으로만 국한 지어 연구되어 왔다. 하지만 CRM 활동을 포함한 조직의 모든 활동은 일차적으로 고객을 대상으로 수행되므로 기업의 활동과 조직의 성과 간에는 고객관점의 매개요인을 함께 고려하는 것이 필요하다.

본 연구는 기업의 CRM 프로세스와 조직 성과

간의 관계에 있어서 고객자산가치 요소를 매개요인으로 설정함으로써 기존 연구에서 기업활동과 조직성과, 또는 고객인식과 조직성과라는 이분화된 연구영역을 하나로 통합하여 보다 포괄적인 연구 프레임워크를 제시하고자 한다. 본 연구의 개념적인 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 개념적 연구모형

3.1 CRM 프로세스와 고객자산가치 요소

CRM 프로세스라는 기업 활동 관점과 고객자산가치라는 고객 인식 관점으로 통합한 연구는 찾아보기 힘들다. 하지만 기업활동과 재무성과의 분석 요소들에서 이러한 근거를 찾을 수 있다. 기업의 활동들은 일차적으로 고객들의 개별 고객생애가치(CLV)의 극대화를 통해 재무적인 성과로 이어진다[예 : 20, 36, 38, 39]. 한편, 고객자산가치의 조직적 정의는 개별 고객생애가치의 총합으로 정의되며 기업의 고객자산가치는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치라는 세 가지 요소를 통해서 이루어지므로[33], 기업의 CRM 프로세스는 세 가지 고객자산가치 요소들에 직접적인 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

이러한 기업의 활동, 고객의 인식, 그리고 그에 대한 결과라는 종합적인 관점의 접근은 서비스수익 사슬(SPC : Service Profit Chain) 이론[16]에서 찾아볼 수 있다. 기업의 서비스 활동, 직원 평가, 고객 평가, 그리고 기업의 수익성간의 개념

적인 인과관계를 제시함으로써 기업 활동과 조직 성과간의 관계 메커니즘을 구체적으로 보여주고 있다. SPC 모형의 구성요소들은 다음과 같은 다섯 가지의 논리적 단계로 재구성될 수 있다. 조직 내부의 노력(조직 투입요소), 직원 평가(직원만족과 유지), 외부 서비스(고객 지향적 마케팅 활동), 고객의 인식, 그리고 조직의 성과(비즈니스 결과). 따라서 기업의 활동과 조직 성과간의 관계 메커니즘은 상기 SPC 모형의 마지막 세 단계인 외부 서비스(고객 지향적 마케팅 활동), 고객의 인식, 그리고 조직의 성과(비즈니스 결과)에 이르는 인과관계에 의해 설명된다고 할 수 있다. 기업의 외부 서비스이며 가장 중요한 핵심 비즈니스 프로세스 중 하나인 CRM[36]은 고객인식을 거쳐 조직성과에 영향을 줄 수 있다.

뿐만 아니라, CRM 프로세스가 고객자산가치의 요소들에 영향을 줄 수 있는 가능성은 각 CRM 프로세스단계의 정의와 기존 연구들에서 찾아볼 수 있다. 고객획득 프로세스의 경우, 잠재고객을 신규고객화하거나 관계 형성을 위해 고객을 탐색하는 등의 활동들을 포함하는데[1, 20, 28, 34], 이를 위해 기업은 적절한 고객을 찾아 고객의 잠재가치를 분석하고, 고객의 관심을 얻기 위해 광고를 하거나 특별할인과 같은 마케팅 이벤트를 전개한다. 이러한 기업의 활동들은 본질적으로 고객에 대한 가치제안이라 볼 수 있는데, 고객들은 이러한 기업의 가치제안이 자신들이 기대한 인지적 가치 수준에 비해 공정하다고 판단이 되었을 때 해당 기업과의 관계를 맺게 된다[20]. 또한 고객획득 활동에서 사용되는 메시지와 마케팅 채널들은 개별 고객을 대상으로 하는 다른 CRM 프로세스에 비해 상대적으로 불특정 다수를 대상으로 하기 때문에 기업의 브랜드 인지도나 친밀도를 향상시킬 수 있으며[25] 이는 곧 고객획득 프로세스가 브랜드가치에도 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

고객유지 프로세스는 기존 구매고객이나 최근 획득된 고객들을 대상으로 지속적인 구매를 유도하고 장기적인 관계를 형성하여 기업의 안정적인 핵심고객군으로 전환하는 것을 목적으로 한다 [1, 20, 21, 30]. 이를 위해 기업은 로열티 프로그램과 같은 관계 지향적 활동을 전개하거나, 지속적인 커뮤니케이션을 수행하여, 제품 및 서비스를 고객에 맞도록 개인화를 하고, 고객불만을 적극적으로 해결하려는 노력을 보이게 된다. 여기에서 로열티 프로그램과 같은 관계마케팅 활동들은 고객과의 관계가치를 개선함으로써[33] 궁극적으로 기업의 고객유지율을 높이는데 도움을 주며[38], 고객불만 처리와 같은 활동은 고객의 인지적 공정요소에 영향을 미침으로써 고객만족도를 높일 수 있다[17]. 또한 이러한 기업의 고객유지활동으로 인해 개선된 고객만족은 결국 기업의 브랜드 평판을 결정하는 중요한 요인이 되기 때문에[35], 고객유지활동이 브랜드가치에도 유의한 영향력을 행사할 수 있음을 예상할 수 있다.

고객강화 프로세스는 안정적인 관계를 형성하고 있는 자사의 기존고객을 대상으로 로열티를 더욱 강화함으로써 파트너의 관계로 강화시키고자 하는 일련의 활동을 의미하며[1, 20, 28], 이러한 목적을 달성하기 위해 기업은 교차판매나 상승판매, 추천관리 등과 같은 다양한 활동들을 수행하게 된다[21]. 교차판매나 상승판매와 같은 고객강화 활동은 고객획득 활동과 마찬가지로 고객의 니즈를 기반으로 수행되는 일종의 가치제안이라고 볼 수 있으므로 고객의 인지적 가치에 영향을 주게 된다. 왜냐하면 개인화가 잘 되어있고 이를 바탕으로 고객에 맞는 제안이 주어질수록 그들이 인지하는 가치는 증대되기 때문이다[20]. 한편, 추천관리와 같은 고객강화 활동은 기본적으로 고객과 기업간, 그리고 고객 상호간의 관계를 전제로 진행되는 활동이기 때문에 추천관리와 관계가치간의 상관관계는 매우 높을 수 밖에 없다.

뿐만 아니라, Verhoef[38]는 추가구매를 목적으로 전개되는 기업의 직접우편(DM) 활동이 관계 가치의 지표라고 할 수 있는 고객접유율에 긍정적인 영향을 주고 있음을 보임으로써 기업의 고객강화 활동과 관계가치가 유의미한 상호관계를 가지고 있다는 점을 암시하고 있다.

이렇듯 기업의 외부 서비스인 CRM 프로세스는 고객생애단계별 활동으로 나타나게 되고 이러한 활동들을 고객이 인지하여 고객의 구매 의사결정 시 영향을 주게 되므로 다음과 같이 가설을 수립 할 수 있다.

가설 1 : CRM 프로세스는 고객자산가치 요소에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 1.1 : 고객획득 프로세스는 고객자산가치 요소에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 1.2 : 고객유지 프로세스는 고객자산가치 요소에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 1.3 : 고객강화 프로세스는 고객자산가치 요소에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

3.2 고객자산가치 요소가 조직성과에 미치는 영향에 대한 가설

고객자산가치 요소가 조직성과에 미치는 영향도 SPC 모델에서 찾아볼 수 있다. SPC 모델의 마지막 단계는 기업에 대한 고객의 긍정적인 평가가 기업의 수익성과 성장에 직접적으로 연결되고 있음을 보여주는데, 여기에서 고객만족과 로열티가 기업 활동과 조직 성과간의 매개변수 역할을 하고 있다. 그러나 고객만족과 로열티가 조직성과의 유의한 선행변수임에는 분명하지만, 고객만족과 로열티만으로는 조직의 성과를 정확

하게 설명하기 어려운 경우가 많이 있다[예 : 1, 27, 32]. 그 이유는 첫째, 고객만족이 로열티에 이르는 필요조건일 수는 있지만, 본질적으로 두 요인은 다른 개념이기 때문에[27] 두 요인간의 상관관계가 약하거나 최소한 선형적이지 않는 경우가 많기 때문이다[15]. 둘째, 고객만족과 로열티는 고객자산가치의 요소들(인지적 가치, 브랜드 가치, 그리고 관계 가치)과 같은 개별 고객평가 요소들에 대해 구체적인 수준을 제시하기보다 포괄적이고, 결과적 개념이기 때문에 어떤 요인이 조직성과를 예측할 수 있을지 논의하기 어렵다. 이 때문에 로열티가 있는 고객이라 할지라도 수익성이 전혀 없는 경우도 자주 발생한다[32]. 이러한 논점에서 고객자산가치 요소[24, 33]가 조직성과의 구체적인 설명변수로 고려될 수 있다. 그 이유는 고객자산가치 요소가 기업의 마케팅 활동에 대한 고객의 반응으로써 상호 배타적이고 전체 포괄적인 고객평가 요소들을 포함하기 때문이다.

앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 고객자산가치 요소들은 각각 독립적으로 혹은 복합적으로 작용하여 기업의 전체적인 고객자산가치를 향상시킴으로써 결과적으로 조직의 성과에 긍정적으로 연결될 수 있다[1, 33]. 즉, 고객 입장에서 구매가치가 높을수록 해당 기업의 제품을 구매할 확률이 높으므로 조직의 성과도 높아질 것이다. 고객이 브랜드 가치를 높게 평가하면 해당 제품을 더 많이 구매하고 되고 이로 인해 매출이나 수익의 증대로 이어지게 될 것이다[34]. 관계가치는 단기적인 거래적 교환이 아닌 장기적인 관계적 교환을 통해 형성되며 이렇게 형성된 관계가치는 기업과 고객간의 장기적으로 상호 의존적이고 상호간의 이익을 극대화시키므로 결과적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다[11]. 따라서 고객자산가치의 요소 각각에 대해 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 2 : 고객가치요소는 조직성과에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 2.1 : 구매가치는 조직성과에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 2.2 : 브랜드가치요소는 조직성과에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

가설 2.3 : 관계가치요소는 조직성과에 유의한 영향력을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 데이터 수집

상기 연구모형의 검증을 위해 한국 기업들을 대상으로 획단적 분석을 실시하였다. 구체적인 조사절차는 다음과 같다. 연구자들은 KAIST의 기업 데이터베이스와 한국데이터베이스마케팅협회(KDMA)의 회원 데이터베이스를 바탕으로 320여 개의 기업에게 이메일로 본 연구의 취지와 참여요청을 하였다. 설문조사에 참여한 기업들에게는 각 기업의 현황을 분석하여 결과보고서를 제공해주겠다는 제안을 하였고, 이를 통해 총 120개 조직에서 설문조사에 응하겠다는 응답을 받았지만, 그 중 87개 기업만이 실제로 설문에 응하였다. 본 설문에 응답해야 하는 응답자의 형태는 각 기업의 CRM 책임자, CRM 스텝, 그리고 고객들로 구성되어 있다. 각 기업에서 CRM 관리자와 스텝은 전원이 설문에 참여하고, 고객 설문의 경우 B2C 기업일 때 최소 50명 이상을, B2B 기업일 때 최소 10개 이상의 기업고객에게 설문을 받도록 요청하였다. 고객설문을 위해 각 기업에서는 내부 고객 DB에서 무작위로 선별하여 웹 설문, 이메일, 팩스, 전화, 면대면 등의 방법을 통해 실시하였다. 이와 같은 설문구조를 완전히 완료한 기업은 총 52개이며, 따라서 기업 수준의 52개 표본이 확보되었다.

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 변수들은 기존 문헌에서 사용되었던 측정항목을 기본적으로 수용하되, 설문조사를 통한 실증연구가 진행되지 않았던 고객자산가치 요소와 같은 변수에 대해서는 관련 문헌을 바탕으로 측정하였다. 이렇게 도출된 모든 측정항목들을 CRM 관련 학자 및 실무자들과의 사전 인터뷰를 통해 구성개념 및 설문문항들을 검토하였다. 그 이후, 4개 산업(식품제조, 낙농, 제약, 백화점) 분야의 국내 선도 기업들을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하여 현실적이지 못하거나, 일관성이 결여된 몇 가지 설문항목들을 수정하고 제외하였다.

본 연구에서 사용된 모든 항목들은 리커트 7점 척도를 이용하여 “매우 비동의”(1점)에서 “매우 동의”(7점)으로 측정하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 조직 내부의 응답자(CRM 책임자 및 스텝)와 조직 외부의 응답자(고객)가 구성개념에 따라 별도로 측정되었다. 기업의 활동인 CRM 프로세스는 조직 내부의 응답자가, 3 가지 고객자산가치 요소는 조직 외부의 응답자가 응답하도록 하였다(<부록> 참조). 이러한 설문방식은 조직연구에서 독립변수와 결과변수를 하나의 응답자로부터 수집함으로써 발생할 수 있는 동일방법편의(common-method bias)를 방지 할 수 있는 효과가 있다[29].

본 연구에서 CRM 프로세스는 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 고객유지 활동들은 고객강화의 역할을 수행한다고 보기 어렵다는 연구들을 바탕으로[7, 20, 21, 28, 38] 고객획득, 고객유지, 고객강화 프로세스로 구분하였다. 각 프로세스의 측정항목은 Reinartz et al.[30]가 제시한 측정 항목들을 기초로 조형지표(formative indicator) 형태로 측정되었다. 고객획득은 크게 잠재고객, 이탈 고객, 휴면고객에 대한 기업 활동들에 대해

평가한다. 고객유지는 고객가치 평가, 유지비용, 이탈방지 노력, 로열티 프로그램 등 고객과의 관계유지를 위한 기업의 활동들을 평가하며, 고객 확장은 교차판매 및 상승판매와 관련된 분석 및 프로세스, 추천 및 보상관련 활동들을 평가하였다(<부록> 참조).

고객자산가치 요소는 Rust et al.[33]와 Zeithaml [40]의 연구를 바탕으로 구매가치, 브랜드가치, 관계가치로 구분하였으며 각 구성개념은 조형지표 형태이다. 고객자산가치 요소 중 구매가치를 평가하기 위해 품질, 가격, 그리고 편리성의 세 가지 측정항목을 이용한다[40]. 브랜드 가치는 Rust et al.[33]가 제시한 광고에 대한 인지력, 기업이 제공하는 정보에 대한 인지력, 기업시민의식, 지역 사회공헌도, 기업의 사회적 윤리, 그리고 브랜드 이미지와의 적합성으로 측정하고자 한다. 관계가치는 로열티 프로그램의 참여, 특별한 인지와 치우, 비즈니스 프로세스에 대한 이해 및 친숙도, 개인화된 대우, 고객들간의 공동체 의식, 그리고 기업에 대한 신뢰로 측정하고자 한다[33].

조직성과는 인지적 성과와 객관적인 성과로 측정될 수 있다. 객관적인 성과지표로 Return on Assets(ROA)와 같은 재무성과 항목들을 이용하여 성과를 비교[37]하기도 하지만 대부분의 연구들은 인지적 성과를 이용하고 있다[예 : 4, 22]. 그 이유는 CRM 활동 이외에도 ROA에 영향을 줄 수 있는 다양한 외생요인들이 존재할 수 있으므로 이에 대한 CRM 활동 만의 결과로 보기 어려운 한계점이 존재한다[30]. 그러므로 본 연구에서는 조직성과를 인지적 성과로 전반적인 성과, 시장 점유율, 성장률, 수익성으로 측정하였다.

4.3 측정지표의 구분 및 분석

구성개념의 측정지표들은 인과방향에 따라 조형지표(formative indicator)와 반영지표(reflective

indicator)로 구분된다[예 : 9]. 반영지표는 구성개념의 결과가 반영되는 지표이며 조형지표는 사용된 측정지표들이 구성개념을 형성하거나 구성개념의 원인이 되는 경우를 말한다. 이러한 조형지표들 간에는 일반적으로 상관관계가 낮아 측정항목의 집중타당성(convergent validity)과 신뢰성(reliability)가 요구되지 않는다[8, 18, 30]. 이러한 지표상의 구분은 연구결과의 오류를 발생시킬 수 있으므로 명확하게 구분되어야 한다[9]. 본 연구에서는 CRM 프로세스인 고객획득, 고객유지, 고객확장 및 고객자산가치 요소인 구매가치, 브랜드가치, 관계가치가 각각 조형지표이며, 인지적 성과만이 반영지표이다(<표 1>).

일반적으로 구조방정식모델은 LISREL, AMOS, PLS를 이용하여 분석하는데, 본 연구는 다음과 같은 이유로 연구가설 검증을 위해 PLS를 사용하였다. 첫째, LISREL과 AMOS의 경우 모든 변수를 반영지표로 처리하기 때문에 식별문제가 발생할 수 있는 반면[9], PLS는 조형지표와 반영지표를 모두 사용할 수 있다. 본 연구의 대부분의 측정지표가 조형지료포 구성되어 있으므로 PLS를 사용하는 적합하다. 둘째, PLS는 적은 샘플수에도 안정적인 결과를 낸다[9]. 본 연구는 설문 단위가 기업이므로 다소 적은 샘플을 가지고 있기 때문에 PLS로 분석하는 적합하다. 셋째, PLS는 탐색적 연구에 보다 적합하므로[10] 본 연구의 특성과 잘 맞다.

5. 연구결과

5.1 측정척도의 평가

본 연구의 분석 단위는 기업이며 CRM 프로세스를 구현한 기업들을 대상으로 하였다. 그러므로 개인 단위의 측정결과를 팀 또는 조직 단위로 합산해야 할 필요성이 있는데, 이를 위해 평가자

〈표 1〉 확인적 요인분석

구성 개념	지표 형태	측정 항목	요인 적재	t-값	구성 개념	지표 형태	측정 항목	요인 적재	t-값
고객 획득 (CA)	조형 지표	CA1	0.901	31.072	구매 가치 (PV)	조형지표	PV1	0.953	66.396
		CA2	0.947	54.909			PV2	0.923	44.347
		CA3	0.967	97.242			PV3	0.956	71.719
		CA4	0.960	105.129	브랜드가치 (BV)	조형지표	BV1	0.959	89.041
		CA5	0.952	68.030			BV2	0.960	60.153
		CA6	0.918	34.637			BV3	0.966	111.896
		CA7	0.938	55.736			BV4	0.952	76.634
	조형 지표	CR1	0.912	36.484			BV5	0.963	114.144
		CR2	0.916	36.672			BV6	0.970	100.859
		CR3	0.865	24.224	관계 가치 (RV)	조형지표	RV1	0.945	54.138
		CR4	0.842	18.249			RV2	0.949	59.307
		CR5	0.907	36.552			RV3	0.918	36.300
		CR6	0.729	9.556			RV4	0.932	50.433
		CR7	0.879	22.200			RV5	0.940	53.992
		CR8	0.877	26.086			RV6	0.898	26.737
		CR9	0.910	28.420	인지적 성과 (PP)	반영지표	PP1	0.964	95.905
		CR10	0.870	29.469			PP2	0.899	33.093
		CR11	0.839	17.317			PP3	0.931	45.447
		CE1	0.928	48.643			PP4	0.863	16.171
고객 확장 (CE)	조형지표	CE2	0.913	41.496					
		CE3	0.929	46.485					
		CE4	0.954	85.629					
		CE5	0.941	46.827					
		CE6	0.933	56.679					
		CE7	0.870	31.699					
		CE8	0.932	45.301					
		CE9	0.930	40.390					
		CE10	0.906	35.457					

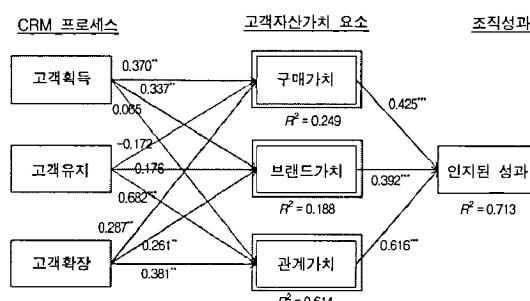
들간의 동의도를 분석함으로써 개별 응답자들의 측정결과가 조직단위로 통합이 될 수 있는지 살펴보았다[19]. 기업별로 평가자간 동의도($r_{wg(1)}$)²를 각 측정항목별로 살펴보았으며[12], 모든 $r_{wg(1)}$ 값의 범위가 0.69에서 0.94으로 나타났고, 이는 적합한 평가자간 동의도의 허용수준에 들기 때문에 개인단위의 측정 결과를 조직단위의 값으로 변환할 수 있음이 확인되었다[23].

연구 결과에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다. 구성개념에 적재된 측정항목의 적재요인값과 t-값을 분석하였다. 분석결과는 모든 요인값이 기준치인 0.7보다 크고 각 요인값의 t-값이 유의수준 1%에서 모두 유의하므로 집중타당성이 있다고 판단하였다(〈표 1〉). 내적일관성(internal consistency)은 복합신뢰도(composite reliability)로 측정하였는데, 모두 0.9 이상으로 기준치보다 훨씬 높은 값을

보였다[9]. 평균분산추출값(average variance extracted: AVE)값도 Chin[9]에서 제시한 기준인 0.5보다 높은 값으로 나타났다. 판별타당성(discriminant validity)의 경우 평균분산추출값의 제곱근으로 평가 할 수 있는데, 구성개념 간의 상관계수가 구성개념의 평균분산추출값의 제곱근보다 낮은 값을 보이고 있으므로 판별타당성 역시 적절하다고 판단할 수 있다. 본 연구에서 사용된 모든 구성개념의 상관관계행렬은 <표 2>과 같다.

5.2 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 구조방정식모델을 이용하였으며 PLS를 이용하여 분석하였다. 분석 결과는 [그림 2]와 같다.



주) * p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

[그림 2] 가설 분석 결과

분석결과에 따르면, 고객획득은 구매가치($\beta =$

$0.370, t = 2.594$)와 브랜드가치($\beta = 0.337, t = 2.392$)에 영향을 주고, 고객유지는 관계가치($\beta = 0.682, t = 15.155$)에, 그리고 고객확장은 모든 구매가치($\beta = 0.287, t = 2.129$), 브랜드가치($\beta = 0.261, t = 2.229$), 관계가치($\beta = 0.381, t = 4.103$) 모두에 영향을 주었다. 그러므로 CRM 프로세스가 고객자산가치 요소에 미치는 영향에 관련된 가설1은 부분적으로 지지되었다. 관계가치는 고객유지와 고객확장활동을 통해 61.4%로 타 요소들에 비해 높은 설명력을 가졌다. CRM 프로세스와 조직성과의 매개변수인 구매가치($\beta = 0.425, t = 3.993$), 브랜드가치($\beta = 0.392, t = 4.116$), 관계가치($\beta = 0.616, t = 9.287$)는 모두 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 그리므로 고객자산가치 요소와 조직성과에 관한 가설 2는 세부 가설까지 모두 지지되었다. 고객자산가치 요소가 조직 성과에 영향을 미치는 요소의 영향 강도를 살펴보면 관계가치, 구매가치, 브랜드 가치 순으로 나타났으며 고객자산가치 요소는 조직성과를 71.3% 설명하는 것으로 나타났다.

6. 결 론

6.1 연구결과의 요약

본 연구는 기업의 CRM 활동들이 조직 성과에

<표 2> 구성개념간 상관관계 행렬

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1. 고객획득	0.981	0.881	0.939						
2. 고객유지	0.971	0.752	0.911	0.867					
3. 고객확장	0.982	0.843	0.857	0.834	0.918				
4. 구매가치	0.962	0.894	0.595	0.57	0.644	0.946			
5. 브랜드가치	0.985	0.918	0.636	0.661	0.633	0.791	0.958		
6. 관계가치	0.973	0.859	0.751	0.844	0.65	0.645	0.763	0.927	
7. 인지적 성과	0.953	0.836	0.671	0.768	0.684	0.709	0.736	0.812	0.914

주) 대각선 값 : 평균분산추출값의 제곱근.

유의한 영향을 미친다는 기존의 연구[예 : 30]에 대해서 고객자산가치 요소들이 CRM 프로세스와 조직성과 사이에서 매개요인의 역할을 한다는 것을 검증함으로써 CRM 프로세스 효과에 대한 구체적인 관계 메커니즘을 보여주고자 하였다. 연구 결과에 의하면, 고객의 인지적인 구매가치, 브랜드 가치, 그리고 관계가치가 CRM 프로세스 와 기업의 성과 관계에서 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 각각의 CRM 프로세스가 고객자산가치 요소에 미치는 영향이 동일하지 않고 경우에 따라서는 고객자산가치 요소에 미치는 영향이 유효하지 않을 수 있음을 말해준다. CRM 프로세스가 고객자산가치 운영요소에 미치는 영향의 관점에서 좀 더 자세히 살펴보면, 우선 기업의 고객획득 활동은 고객의 구매가치와 브랜드가치에만 영향을 주는 것으로 나타났다. 신규 고객 창출 관점에서 기업의 마케팅 활동들은 관계가치를 높이고자 하는 목적보다는 실질적인 구매가치나 기업의 브랜드 가치를 중대시키는 목적으로 활용하는 것이 더욱 유효할 수 있음을 시사하고 있다. 고객유지 활동은 구매가치나 브랜드가치보다는 기업에 대한 관계가치에 영향력을 미치고 있음을 알 수 있는데, 이는 고객유지 활동이 기업과 고객간의 관계가치에 기반한 활동으로 전개하는 것이 바람직하다는 의미를 내포하고 있다. 이러한 결과는 고객의 유지가 고객 불만관리나 보상 프로그램과 같은 기업의 관계 구축을 위한 일련의 노력을 통해 확보될 수 있다는 기존의 많은 연구들[예 : 13, 17]에서 그 이론적 기반을 확인할 수 있다. 한편, 고객과의 관계를 확장하는 기업의 활동들은 고객의 니즈를 기반으로 수행하는 가치제안으로서 구매가치와 브랜드, 그리고 관계가치에 영향을 주는 것으로 나타났다.

고객자산가치의 운영요소들이 조직 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 고객자산가치 운영요

소의 영향력이 매우 높은 $R^2(0.713)$ 를 보이고 있는데, 이는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치가 조직성과에 대한 훌륭한 예측 변수의 기능을 할 수 있다는 의미를 내포하고 있다. 고객자산가치 운영요소들의 조직성과에 대한 영향력을 좀 더 자세히 보았을 때, 관계가치, 구매가치, 그리고 브랜드 가치의 순으로 영향력의 크기가 나타나고 있다. 물론 본 연구의 표본 중 37%가 상대적으로 관계가치를 더욱 중요시하는 B2B 기업들을 포함하고 있지만, B2C 기업이라 할지라도 산업 성장주기의 관점에서 기업이 성숙기에 접어들게 되면 브랜드 중심의 마케팅 전략은 성공하기 어렵다는 기존의 연구들[예 : 20, 34]을 재확인하고 있다. 인지된 성과에 가장 영향을 크게 미치는 요소가 관계가치이며, 이러한 관계가치의 가장 큰 영향요인은 고객유지이다. 이는 CRM 프로세스에서 고객유지 활동이 신규고객 획득보다 기업의 수익성에 더 중요한 역할을 한다는 기존 연구들의 결과를 재확인하였다[30, 33].

6.2 연구의 시사점 및 향후 연구방향

본 연구는 기업의 CRM 활동이 조직의 성과로 이어지는 데 고객자산가치요소가 매개역할을 한다는 것은 다음과 같은 중요한 학술적 의미를 제공하고 있다. 첫째, CRM 프로세스와 고객자산가치 전략은 CRM 분야에 있어서 핵심적인 두 가지 연구 영역이었음에도 불구하고, 그 동안 통합되어 고려되지 못한 채 각기 독립적인 영역으로 존재하여 왔는데, 본 연구에서는 두 가지 이론적 틀이 조직성과라는 관점에서 어떻게 유기적으로 연계될 수 있는지 밝힘으로써 두 연구 영역의 실질적인 통합을 이루었다. 둘째, 이러한 통합 모델에 의한 실증 연구는 조직의 CRM 프로세스가 구체적으로 어떤 경로를 거쳐 조직의 성과에 영향을 주는지 그 관계적 메커니즘을 밝혔다. 이를

위해 CRM 프로세스는 조직내부에서, 그리고 CRM 프로세스의 일차적 결과요인이다. 고객 반응요소인 고객자산가치의 요소들은 조직외부에서 측정하여 보다 현실적인 실증이 이루어지도록 노력하였다.셋째, 본 연구는 기존 연구에서 개념적으로만 정의하였던 고객자산가치 요소들 [24]의 측정항목을 개발하고 확인하였으며 CRM 프로세스의 고객유지활동과 강화활동은 각기 다른 활동으로 고려되어야 한다는 기존의 논리[7, 20, 21, 28, 38]를 실증적으로 확인하였다.

한편, 본 연구는 기업이 CRM 전략을 기획함에 있어서 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 본 연구 결과는 CRM 프로세스에서 단계별 기업활동들이 고객의 인지를 통해 조직의 성과로 연결될 수 있으므로 CRM 프로세스와 고객자산가치 요소간의 인과적 관리가 필요함을 말해준다. 지금까지는 기업의 활동만으로 조직의 성과를 직접적으로 설명할 수 있다고 생각하고 각 활동 중심의 성과평가를 고민하였다. 하지만 본 연구 결과에 따르면 조직의 활동은 일차적으로 고객을 대상으로 수행되므로 기업의 활동과 조직의 성과간에는 고객관점의 매개요인을 반드시 고려해야 한다. 그러므로 성과분석 시 기업관점의 활동에 대해서만 성과를 측정할 것이 아니라 기업과 고객의 두 가지 관점을 모두 관리해야 할 것이다. 둘째, 기업은 고객의 관계진화 관점에서 기업의 활동들이 고객이 인지하는 어떤 자산가치 요소에 영향을 주는가를 파악하는 것이 필요함을 시사한다. 기존에는 고객이 인지하는 구매가치, 브랜드가치, 관계가치는 기업의 활동과 별개로 관리해 왔다. 하지만 연구결과에서 보여지는 바와 같이, CRM 활동은 고객 자산가치 요소에 영향을 주며 이러한 영향력의 정도는 활동에 따라 다를 수 있다. 예를 들면, 고객유지 활동의 경우, 관계가치에만 영향을 주고 구매가치와 브랜드 가치에 영향을 주지 않는다. CRM 활동과

고객 자산가치 요소와의 연관관계를 살펴봄으로써 보다 효과적으로 CRM 전략을 수립할 수 있고 이를 통해 보다 효율적으로 조직의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

본 연구는 몇 가지 연구의 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구의 분석 표본 수가 적기 때문에(52개) 산업의 특성을 반영하지 못하였다. 물론 본 연구의 표본 수가 적은 이유는 연구의 근본적인 목적상 한 기업당 모든 CRM 관련 직원들과 적정수의 고객설문을 포함해야 하는 다소 복잡하고, 어려운 조사방법을 사용했기 때문이다. 이러한 연구방법이 현실을 더욱 잘 반영할 수 있는 것은 사실이지만, 향후에는 이러한 연구방법의 비효율성을 상쇄할 수 있는 방안을 모색하여 더욱 많은 표본 수를 확보하여야 하겠다. 그렇게 함으로써 고객의 유지가 고객불만관리나 보상프로그램과 같은 기업의 관계구축을 위한 일련의 노력을 통해 확보될 수 있다는 기존의 많은 연구들[예 : 13, 17], 고객과의 관계확장 프로세스가 구매가치에 영향을 준다는 기존의 연구[예 : 20] 등을 활용하여 향후 연구에서 보다 정교하게 연구될 수 있을 것으로 보인다. 또한 향후 연구에는 산업의 특성을 고려하여 산업별로 모델을 검증하는 것이 필요하다. 둘째, 분석에 포함된 각 기업의 고객들은 현재 그 기업의 고객 데이터베이스에 저장되어 있는 고객정보를 활용해 설문이 수행된 것이기 때문에 모두 획득된 고객일 수 있다는 표본의 편중성이 존재할 수도 있다는 점이다. CRM에 있어서 신규 고객의 창출 역시 여러 가지 경로를 통해 확보된 고객정보를 활용하여 이루어지는 것이 바람직하지만, 여전히 기업의 신규고객 창출 활동은 불특정 다수의 잠재고객을 대상으로 전개되는 것이 절대적으로 우세한 만큼 본 연구의 결과는 표본 특성에 의한 체계적인 오류가 내포되어 있을 수 있다는 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 설

문조사에 참여하는 고객들의 범위를 확대하고, 구체적인 생애단계와 구매이력을 파악함으로써 실질적인 관계진화과정에 따른 상세한 연구결과를 도출하는 것이 필요하다 하겠다.

참 고 문 헌

- [1] 김형수, 박찬욱, “AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석”, 「CRM 연구」, 제1권, 제1호(2006), pp.3-22.
- [2] 박찬욱, 김형수, “CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구”, 「마케팅관리연구」, 제13권, 제1호(2008), pp.69-92.
- [3] 이현수, 채영일, “고객지식의 획득/활용과 고객관계관리에 영향을 미치는 요인”, 「경영과학」, 제22권, 제1호(2005), pp.127-148.
- [4] Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan, and J. Fahy, “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions,” *The Journal of Marketing*, Vol.57(1993), pp.83-99.
- [5] Baldauf, A., K.S. Cravens, and G. Binder, “Performance Consequences of Brand Equity Management : Evidence from organizations in the value chain,” *Journal of Product and Brand Management*, Vol.12, No.4(2003), pp.220-236.
- [6] Blattberg, R.C. and J. Deighton, “Manage Marketing by the Customer Equity Test,” *Harvard Business Review*, Vol.74, No.4 (1996), pp.136-144.
- [7] Blattberg, R.C., G. Getz, and J.S. Thomas, *Customer Equity : Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston : Harvard Business School Press. 2001.
- [8] Bollen, K. and R. Lennox, “Conventional Wisdom on Measurement : A Structural Equation Perspective,” *Psychological Bulletin*, Vol.110, No.2(1991), pp.305-314.
- [9] Chin, W.W., “Commentary : Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS Quarterly*, Vol.22, No.1(1998), pp.7-15.
- [10] Chin, W.W., “Partial Least Squares for Researchers : An Overview and Presentation of Recent Advances Using the PLS approach,” available at <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis2000plstalk.pdf>, 2000.
- [11] Dwyer, F.R., P.H. Schurr, and S. Oh “Developing Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2(1987), pp.11-27.
- [12] Finn, R.H., “A Note on Estimating the Reliability of Categorical Data,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, No.1(1970), pp.71-76.
- [13] Gruen, T.W., J.O. Summers, and F. Acito, “Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations,” *Journal of Marketing*, Vol.64, No.3(2000), pp.34-49.
- [14] Gustafsson, A., M.D. Johnson, and I. Roos, “The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention,” *Journal of Management*, Vol.69, No.3(2005), pp.210-218.
- [15] Helgesen, O., “Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer(Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level,” *Journal of Marketing Management*, Vol.22, No.3/4(2006), pp.

- 245-266.
- [16] Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., and L.A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2 (1994), pp.164-174.
- [17] Homburg, C. and A. Furst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty : An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of marketing*, Vol.69, No.3(2005), pp. 95-114.
- [18] Hulland, J.S., "Use of Partial Least Squares(PLS) in Strategic Management Research : A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.2(1999), pp.195-204.
- [19] James, L.R., R.G. Demaree, and G. Wolf, "Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.1 (1984), pp.85-98.
- [20] Johnson, M.D. and F. Selnes, "Customer Portfolio Management : Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.2(2004), pp.1-17.
- [21] Kim, H.-S. and Y.-G. Kim, "A CRM Performance Measurement Framework : Its Development Process and Application," *Industrial Marketing Management*, Forthcoming, 2008.
- [22] Kohli, A.K. and B.J. Jaworski "Market Orientation : the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *The Journal of Marketing*, Vol.52, No.2(1990), pp.1-18.
- [23] Kozlowski, S.W. and B.M. Hults, "An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance," *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3(1987), pp.539-563.
- [24] Lemon, K.N., R.T. Rust, and V.A. Zeithaml, "What Drives Customer Equity," *Marketing Management*, Vol.10, No.1(2001), pp.20-25.
- [25] Netemeyer, R.G., B. Krishnan, C. Pullig, G. Wang, M. Yagci, D. Dean, J. Ricks, and F. Wirth, "Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity," *Journal of Business Research*, Vol. 57, No.2(2004), pp.209-224.
- [26] Niraj, R., M. Gupta, and C. Narasimhan, "Customer profitability in a supply chain," *The Journal of Marketing*, Vol.65(July 2001), pp.1-16.
- [27] Oliver, R.L. "Whence Consumer Loyalty?," *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4(1999), pp.33-44.
- [28] Park, C.-H. and Y.-G. Kim, "A Framework of dynamic CRM : Linking Marketing with Information Strategy," *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5(2003), pp.652-671.
- [29] Podsakoff, P. and D. Organ, "Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No.4(1986), pp.531-543.
- [30] Reinartz, W., M. Krafft, and W.D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process : Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3(2004), pp.293-305.

- [31] Reinartz, W. and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting : An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4(1999), pp.168-179.
- [32] Reinartz, W. and V. Kumar, "The Management of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, (July 2002), pp.86-94.
- [33] Rust, R.T., V.A. Zeithaml, and K.N. Lemon, *Driving Customer Equity : How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York : The Free Press, 2000.
- [34] Rust, R.T., V.A. Zeithaml, and K.N. Lemon, "Customer-Centered Brand Management," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.9 (2004), pp.110-118.
- [35] Selsnes, F., "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty," *European Journal of Marketing*, Vol.27, No.9(1993), pp.19-35.
- [36] Srivastava, R.K., T.A. Shervani, and L. Fahey, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value : An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4(1999), pp.168-179.
- [37] Varadarajan, P.R. and S. Jayachandran, "Marketing strategy : An Assessment of the State of the Field and Outlook," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2(1999), pp.120-143
- [38] Verhoef, P.C., "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, Vol.67, No.4(2003), pp.30-45.
- [39] Vickery, S.K., J. Jayaram, C. Droege, and R. Calantone, "The Effects of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance : An Analysis of Direct Versus Indirect Relationships," *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.5(2003), pp.523-525.
- [40] Zeithaml, V.A., "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of evidence," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.3(1988), pp.2-22.

〈부록〉 설문 문항

모든 항목들은 리커트 7점 척도를 이용하여 “매우 비동의”(1점)에서 “매우 동의”(7점)으로 측정하였다. 응답자에 대한 구분은 다음과 같이 실시하였다. M = “CRM 관리자”, S = “CRM 스텝”, C = “고객.”

구성개념	측정 항목	
고객 획득 (CA) [M : S]	우리는 높은 가치를 지닌 잠재고객을 식별하기 위해 외부 자원의 자료를 활용하고 있다.	CA1
	우리는 잠재고객의 가치를 평가할 수 있게 해주는 공식적인 체계(정보시스템 또는 업무 프로세스)를 갖추고 있다.	CA2
	우리는 이탈고객의 재 획득을 위한 체계적인 평가 절차를 갖추고 있다.	CA3
	우리는 비활성 고객과의 관계 재 형성을 위해 필요한 업무 체계를 갖추고 있다.	CA4
	우리는 잠재고객의 가치에 따라 전달되는 메시지를 차별화시킬 수 있는 체계적인 절차를 갖추고 있다.	CA5
	우리는 잠재고객의 가치에 따라 고객 획득 비용을 차별화하고 있다.	CA6
	우리는 이탈고객과 커뮤니케이션을 할 수 있게 해주는 공식적인 체계를 갖추고 있다.	CA7
고객 유지 (CR) [M : S]	우리는 현재 고객 중 어떤 고객이 높은 가치를 가지고 있는지 식별할 수 있는 공식적인 체계를 갖추고 있다.	CR1
	우리는 현재 고객과의 관계 유지 비용을 산정하기 위해 적극적으로 노력한다.	CR2
	우리는 현재 고객의 전체 생애주기 동안의 관계 상태(관계의 성숙도)를 추적한다.	CR3
	우리는 현재 고객의 이탈 가능성을 파악할 수 있는 체계적인 절차를 갖추고 있다.	CR4
	우리는 현재 고객과의 양방향 의사소통을 적극적으로 수행하고 있다.	CR5
	우리는 현재 고객에게 로열티(멤버십) 프로그램의 가입을 적극적으로 추천한다.	CR6
	우리는 각종 채널을 통해 수집된 고객 정보를 통합 관리하고 있다.	CR7
	우리는 높은 가치를 지닌 고객과 장기적인 관계를 형성하기 위해 노력하고 있다.	CR8
	우리는 이탈 가능성이 있는 고객에게 개별적인 이탈방지 활동을 수행하고 있다.	CR9
	우리는 고객으로부터 접수된 불만사항들을 적극적으로 개선하려고 노력하고 있다.	CR10
	우리는 이탈을 결정한 고객으로부터 이탈의 원인을 직접적으로 파악하고 있다.	CR11
고객 확장 (CE) [M : S]	우리는 교차 판매(Cross-selling) 기회를 포착하기 위해 적극적으로 고객 정보를 분석한다.	CE1
	우리는 상향 판매(Up-selling) 기회를 포착하기 위해 적극적으로 고객 정보를 분석한다.	CE2
	우리는 고객간의 소개 및 추천 기회를 포착하기 위해 적극적으로 고객들의 인맥 관계를 파악한다.	CE3
	우리는 수익성 있는 고객에 대해 교차 판매를 수행할 수 있는 체계적인 절차를 갖추고 있다.	CE4
	우리는 수익성 있는 고객에 대해 상향 판매를 수행할 수 있는 체계적인 절차를 갖추고 있다.	CE5
	우리는 고객 접유율을 늘리기 위해 체계적으로 노력한다.	CE6
	우리는 우리와 비즈니스를 강화시키는 고객에게 충분한 보상을 제공하고 있다.	CE7
	우리는 고객 소개 및 추천을 위한 정보를 체계적으로 관리하고 있다.	CE8
	우리는 고객 소개 및 추천을 위한 업무 프로세스를 적극적으로 관리하고 있다.	CE9
	우리는 다른 고객을 소개하거나 추천하는 고객에게 적절한 보상을 제공하고 있다.	CE10
구매 가치 (PV)[C]	나는 이 회사의 제품/서비스 품질에 대해 전반적으로 만족한다.	PV1
	나는 이 회사의 제품/서비스의 가격(비용)이 적절하다고 생각한다.	PV2
	나는 이 회사의 제품/서비스를 원할 때는 언제, 어디서나 편리하게 사용(이용)할 수 있다.	PV3
브랜드 가치 (BV) [C]	나는 종종 이 회사의 대중 매체 광고를 인지하고, 관심을 기울인다.	BV1
	나는 종종 이 회사가 내게 보내는 정보를 인지하고, 관심을 기울인다.	BV2
	이 회사는 사회적 공헌도가 좋다고 알려져 있다.	BV3
	이 회사는 지역사회와의 행사에 적극적인 스폰서 역할을 수행한다.	BV4
	이 회사는 고객과 직원들을 존중하는 높은 윤리적 기준을 가지고 있다.	BV5
	이 회사의 이미지는 나의 이미지와 잘 부합된다.	BV6
관계 가치 (RV) [C]	나는 이 회사의 로열티(멤버십) 프로그램에 적극 참여해왔다.	RV1
	이 회사의 로열티(멤버십) 프로그램을 통해 받는 혜택은 나에게 매우 중요하다.	RV2
	나는 이 회사의 제품/서비스 공급 절차를 잘 알고 있다.	RV3
	나는 이 회사와 개별적인 관계를 가지고 있다고 느끼고 있다.	RV4
	나는 이 회사의 다른 고객들에 대해 공동체 의식을 느끼고 있다.	RV5
인지적 조직성과 (PP) [M : S]	나는 이 회사에 대해 높은 신뢰를 갖고 있다.	RV6
	우리 회사의 전반적인 성과 달성을 경쟁사에 비교했을 때 어떠한가?	PP1
	우리 회사의 시장 점유율 확보는 경쟁사에 비교했을 때 어떠한가?	PP2
	우리 회사의 성장률은 경쟁사에 비교했을 때 어떠한가?	PP3
	우리 회사의 현재 수익성은 경쟁사에 비교했을 때 어떠한가?	PP4