

CRM 도입에 관한 적정성 확보 정도가 CRM 정보기술역량을 매개로 고객 상호작용 성과에 미치는 영향

이정민* · 송상호** · 전희준***

A Study on the Effect of CRM Considerations Affecting Customer Interaction Performance through the Moderating Effect of CRM Information System Capability

Jung Min Lee* · Sang Ho Song** · Hea June Jeon***

Abstract

In this study, the validity of CRM introductory is defined as a driving force for the introduction of technology and concepts such as competence factors of CRM. Effect on the ability to verify the information technology CRM using this concept, we examined the effect of force CRM information technology has on the outcome from the point of view of the customer interaction. And we have tested the moderate effect for size of the company and the industry shape to the relationship between the adequacy and implementation of CRM. As a result, technical adequacy and competence of CRM implementation CRM, has a significant causal relationship to CRM information technology capability, Competence of CRM implementation has a causal relationship with care for the outcome of the interaction of the customer, shows the validity of the introduction of CRM companies are seeking. Modulatory effect was verified using the company's size and industry classification, was significant only for the classification of industries. This result shows that must find ways to introduce the CRM industry depending on the form of different.

Keywords : Propriety in CRM Introductory, Capabilities of CRM, Performance for Customer Interaction

논문접수일 : 2013년 05월 16일 논문게재확정일 : 2013년 06월 14일

* 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과 박사과정 수료, 마이크로소프트, 이사, e-mail : leejmkorea@gmail.com

** 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과, 교수, e-mail : shsong@khu.ac.kr

*** 교신저자, 건양대학교 글로벌경영학부, 부교수, e-mail : heajune@konyang.ac.kr

1. 서 론

정보를 실시간으로 전달할 수 있는 기술의 발전은 모든 산업 분야에 걸쳐 경영환경을 변화시키며 시장의 역동성을 가속화시켜 기업 간 경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다. 인터넷, 인트라넷 등과 같은 네트워크 기술이나 관련 장비들의 발전, 이에 관련된 소프트웨어의 발전 등은 변화의 원동력이 되어 전략, 업무 프로세스, 정보 기술 인프라, 조직 문화 등의 분야에 있어 e-Business 환경을 뛰어넘는 유비쿼터스 환경으로 이끌고 있다[김효근 외 2인, 2002]. 이에 따라 기업들은 지속적으로 정보기술에 대한 투자를 확대하고 있으며, 도입된 정보기술의 전략적 활용을 통하여 기존 시장을 잘 관리하며 새로운 시장을 창출할 수 있도록 노력하고 있다[Clemons and Kimbrough, 1986; Siegel, 1998]. 기술의 발전은 고객에게도 영향을 주어 고객이 사용할 수 있는 정보의 양이 증가하게 되었고 과거에 비해 보다 다양한 요구를 할 수 있게 되었다. 과거에는 지리적으로 가까운 시장을 활용할 수 있어 그 시장에서 제공되는 제품만 사용할 수 있었지만 택배송이 발전하고 정보를 손쉽게 활용할 수 있게 되면서 온·오프라인을 포함하는 포괄적인 시장을 사용할 수 있게 되었다. 정보의 획득이 쉬워지고, 멀리 떨어진 곳을 쉽게 연결할 수 있게 되면서 동일한 제품에 대해서도 시장마다 쉽게 비교할 수 있고, 새로운 제품도 쉽게 탐색할 수 있어 정보의 비대칭으로 비합리적인 선택을 하는 경우가 크게 줄어들었다. 기업에게 있어 고객의 요구가 다양해지는 현상은 가치 사슬 내 마케팅, 판매, 그리고 고객 서비스 등의 분야에 대한 중요성을 가중시키는 계기가 되었고, 기업이 이들 분야를 어떻게 활용하는지에 따라 시장 내 경쟁우위와 기업의 지속성을 결정하는 주요한 동기가 되었다.

고객의 다양한 요구에 따른 경영환경의 변화에 대응하기 위한 한 방법으로 기업들은 CRM을 전략의 한 요소로 활용하고 있다[Buttle, 1996; Gefen et al., 2002]. CRM은 1990년 초중반부터 기업의 마케팅 활동 효율화에 초점을 맞춘 데이터베이스 마케팅 도입을 시작으로, 마케팅, 영업, 고객서비스 업무 영역을 상호 순환적으로 연계하는 전사적 CRM으로 그 적용 범위가 확대되어 고객가치 극대화를 통한 기업 수익성 증대 실현의 실질적 기법으로 인식되고 있다[하원규, 2003]. 기업들은 1990년 후반부터 본격적으로 전사 차원의 CRM을 도입하였고, 2010년 이후까지도 지속적으로 CRM을 도입하고 개선할 것이라고 예측되고 있다[정보화기술연구소, 2004].

그러나 CRM이 가지고 있는 당위성이나 잠재력에도 불구하고 CRM이 기업에서 성공적으로 수행되는 경우가 드물다[Reinartz et al., 2004; Rigby et al., 2002; Roberts et al., 2005]. 기업들은 CRM에 대한 도입 필요성 및 중요성에 대해서는 충분히 인지하고 있으나, 실제 기업에 도입되는 CRM 시스템의 상당부분이 기업 경영성과 증진에 기여하지 못한다고 보고 있다[Reinartz et al., 2004; Rigby et al., 2002; Roberts et al., 2005; Boslet, 2001]. 그 결과 CRM 시스템 도입 효과에 대해서는 회의적인 인식이 많은 상태이다. 특히 CRM을 ‘업무적 차원의 프로세스 혁신’보다 ‘정보 기술적 차원의 시스템 구현’으로 보는 점이나 CRM 도입에 따른 기업 성과의 변화를 측정할 수 있는 기준이 명확하지 않다는 것도 회의적인 시각을 가중시키고 있다[Eisenfeld et al., 2001; Rigby et al., 2002]. 이러한 문제는 연구 분야에서도 볼 수 있다. 많은 연구들이 기업경영전략으로서의 CRM 활용 방안이나 프로세스 혁신과 CRM을 목적으로 한 CRM 정보시스템 도입, 그리고 CRM 정착을 위한 조직 변화 관리 등에 국한되어 있어 기업 전체적 관점에서의 CRM 영향 요인들을 감안하

지 못하고 있다. 기업이 왜 CRM을 도입해야 하는지, 도입을 한 이후에 어떠한 성과를 얻을 수 있는지에 대해 장기적 관점에서 살펴보고자 한다면, 과거 일반적 정보시스템 측면 뿐 아니라 조직, 전략, 프로세스 측면을 모두 감안하는 포괄적인 CRM 영향요인을 감안하는 연구가 필요하다. 이를 통해 CRM의 도입과 운영이 경영성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대해 올바르게 이해할 수 있게 된다. 이를 위해서는 CRM 역량에 대한 측정기준을 명확히 수립하고 CRM 관련 업무에 대한 분석을 통해 CRM 투자 타당성을 평가하여 CRM 도입에 대한 타당성을 판단할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 이를 위해 CRM 도입 및 운영이 고객 상호작용 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 CRM 도입환경과, 정보기술 분야에 관련된 CRM 역량요인 등을 정의하여 CRM 도입에 대한 타당성을 정립해보고, 이러한 요소들이 고객상호작용 성과에 미치는 직간접인 영향을 검증해 보고자 한다. 이 과정에서 CRM에 영향을 미치는 내부 환경적 요소를 찾아낼 수 있고, 정보기술 분야의 역량 평가요인과 측정지표를 제시할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 CRM 도입 적절성

CRM 시스템의 도입은 고객의 정보를 수집하는 DB 시스템과 습득한 데이터를 분석하는 도구, 이를 전략적으로 활용할 수 있는 방법이 그 대상이 된다. 이들 대부분은 기업의 정보기술능력과 마케팅 자료분석 등에 밀접한 관계를 가지게 되는데, 정보기술능력은 하드웨어, 네트워크 설비, 소프트웨어 패키지의 구입, 혹은 사내 시스템 개발 프로젝트와 같이 정보시스템의 능력을 확보하는 것이고, 마케팅 자료분석 능력은 자료를 분석하고 적용할 수 있는 인적자원에 대한

능력을 확보하는 것으로 볼 수 있다[Clemons and Kimbrough, 1986], 시스템이나 인적자원에 대한 능력을 확보하는 과정은 의사결정자의 주위에 있는 컨설턴트와 조연자, 업무 담당자 등의 외부 필터와 개인적 경험이나 심리적 특성 등의 내부 필터에 의해 영향을 받게 된다. 특히 내부필터에서는 프로젝트에 대한 유형적인 이익, 무형적 이익, 의사결정의 기술, 의사결정자의 인지, 평가 기술, 결과에 대한 비전, 정치적 요인, 개인적인 체감 가치, 비즈니스 니즈에 대한 이해, 기타 관계자들의 관점이 요인이라 할 수 있다[Bannister and Remenyi, 2005]. 정보화 투자 사전평가 모델의 효시라 부를 수 있는 IBM의 정보경제성 모델은 정보화가 창출하는 재무적 성과, 전략적 적합성, 경쟁우위, 경쟁대응, 요구정의 불확실성, 프로젝트 리스크, 인프라 리스크, 기술적 불확실성 등을 종합하여 계량적 점수로 산출하는 가이드라인을 제시하였다[Parker and Benson, 1988]. 정보화 투자에 수반하는 리스크와 불확실성 개념을 일종의 비용으로 강조하고 있다는 점, 무형적 효과를 전략적 적합성 개념으로 수용하고 있다는 점, 그리고 종합 평가점수로 계량화하고 있다는 점에서 그 이후에 나타난 여러 사전평가 모델에 영향을 주고 있다. 그리고 Bacon[1992]은 정보화 투자 의사결정을 위한 다양한 기준을 열거하고 있으며, 여기에 나타난 투자수익률(ROI), 순현재가치(NPV) 지표는 정보화 예산을 비용이 아니라 사업적 투자로 간주하는 인식을 반영하고 있다. DeLone and McLean[2003]은 과거 그들이 제시한 IS success model[DeLone and McLean, 1992]를 수정하여 정보시스템 성공을 위한 변수를 재정의 하였다. IT효과 영향요인으로 시스템 품질, 정보품질, 서비스 품질, 이용도, 이용자 만족도, 편익을 제시하였다. 정보시스템 성공에 영향을 미치는 요인을 도출하여 성공적인 시스템 도입에 대한 합리적인 기준을 제시하고

있다. 대부분의 연구에서는 정보화 시스템을 구성하기 위하여 비용, 이익, 유연성 등을 고려하여 기업의 내, 외적 분야에서 관련 요소들을 평가하여야 한다고 제시하고 있다[Erickson, 2002; Melville et al., 2004].

사회-기술적 시스템 이론에서는 정보화시스템을 구성할 때 다양한 분야의 요소를 동시에 감안하여야 된다는 점들을 설명하고 있는데, 정보기술도 조직의 기술적 하부시스템과 사회적 하부 시스템에 모두 영향을 미치게 되므로 이에 대한 의사결정시에는 기술적 측면의 사항뿐 아니라 사회적 측면의 사항도 함께 고려되어야 새로운 시스템 도입에 대한 조직 내부의 위험이 감소하며, 성과를 향상시킬 수 있는 방법이 된다[Bostrom and Heinen, 1977; Bacon, 1992; Slater, 1995; Ryan and Harrison, 2000; Clemons and Weber, 1990; Post et al., 1995]. 그러나 많은 경우에 있어 종업원과 같은 기업의 사회적 하부 시스템에 대한 고려를 하지 않고 있으며, 이러한 경향은 정보기술에 대한 투자실패의 주요요인으로 밝혀지고 있다[Ryan and Harrison, 2000; Brynjolfsson and Hitt, 1996]. 이러한 점을 감안하여 CRM 도입 환경을 결정하여야 하며, 정보 시스템 사용자의 업무 생산성과 업무 품질의 향상 여부, 의사결정의 향상 여부, 정보시스템에 의한 인력 감축의 긍정적 효과와 부정적 효과에 대한 고려, 사용자 교육에 대한 고려, 정보시스템에 의한 변화의 관리에 대한 고려, 사용자의 학습기간 동안의 생산성 저하에 대해 고려하여야 한다[Ryan and Harrison, 2000]. 이러한 기술적 및 사회적 고려 사항이 충분히 반영된 정보기술은 정보기술의 역량을 향상시키며 향상된 정보기술의 역량은 궁극적으로 기업 성과의 향상을 초래할 것이란 기대를 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 기업의 CRM 도입에 대한 적정성을 확보하기 위해 CRM 도입의 추진역량과

CRM 도입에 대한 기술적 적정성을 확보해야 한다고 보았다. CRM 도입의 추진역량은 CRM 정보화 사업 추진 필요성과 협력의지를 의미하며 이는 목표 명확성, 사업내용 충실성, 추진방식 적합성, 추진일정 적정성 등의 사업계획의 충실성과 최고경영층 추진의지, 제안부서 추진의지, IT 부서 추진의지 등의 추진의지, 그리고 내부 관련부서의 협력의지, 외부고객이 니즈 충족도 등의 협력의지 등으로 투자계획 충실성, 최고경영층 추진의지, 제안부서 추진의지, 관련부서 협력의지 등의 개념으로 볼 수 있다[구본재, 이국희, 2007]. 또한 CRM 도입의 기술적 적정성은 사내 정보기술 역량향상 및 업무 생산성향상 기여도에 대한 개념으로 기술적인 타당성을 분석하며 사내 정보기술의 역량을 향상시키고 업무 생산성을 향상시킬 수 있는 기여도를 분석하는 과정으로 볼 수 있다. CRM 관련 인프라 스트럭처의 유연성/가용성 향상, 어플리케이션통합/가용성/호환성 제고, 정보기술 발전에 대응, 정보화 기획/개발/관리역량 및 효율성 향상, 정보서비스 수준 개선, 정보보안/안전성 제고, 사업 기술적 가치 : 기존 사업역량을 촉진시키는 기술 가치, 신규 사업역량을 촉진하는 기술 창출 등의 개념으로 정보기술적 가치와 사업기술적 가치의 중요성과 시급성을 감안하여 판단하게 된다[김상준 외 2인, 2006].

2.2 CRM 정보기술역량

정보기술의 기술적 역량이란 다양한 하드웨어, 소프트웨어, 그리고 기술들이 전체 기술적 플랫폼에 쉽게 수정 혹은 확장될 수 있도록 하는 역량이며, 조직 내외부에 퍼져 있는 데이터, 텍스트, 음성, 이미지 등의 다양한 형태의 정보들을 분배할 수 있도록 하는 역량과 동시에 다른 형태의 비즈니스 어플리케이션의 설계, 개발,

실행에 필요한 지원을 가능하게 하는 역량 등으로 정의될 수 있다[Byrd and Turner, 2000]. 이러한 기술적 역량은 정보기술의 투자의사결정시 기술적 고려사항을 충분히 반영할 경우에 향상될 것이며, 향상된 기술적 역량은 기업이 내외부 환경에 효율적으로 대처할 수 있는 유연성을 발휘할 수 있는 기반을 제공한다[Byrd and Turner, 2001]. 선행 연구에 의하면 기술적 역량은 기업의 핵심역량을 개발하는데 필수적인 요건으로 간주되며[Davenport and Linder, 1994], 나아가 경쟁 우위도 창출하는데 공헌할 수 있다고 주장된다[Boar, 1997]. 기업의 장기적 측면의 성공은 각각의 애플리케이션의 성능보다는 잘 계획되고 구축된 네트워크와 데이터베이스를 통해 지속적인 경쟁우위를 유지 발전시키는데 중요한 역할을 할 수 있는 것이다[Davenport and Linder, 1994; Rockart et al., 1996]. 즉, 기술적 역량은 기업성과 향상을 위한 주요한 요소라고 간주할 수 있다.

정보기술의 인적역량이란 기업 내의 정보기술 인력들이 갖추어야 할 기술 관리 능력, 비즈니스 능력, 관리 능력, 그리고 기술적 능력으로 세분될 수 있다[Lee et al., 1995; Ross et al., 1996]. 기술 관리 능력이란 정보기술을 사업에 활용하고 이를 통해 기업의 성과를 창출할 수 있는 능력이며, 비즈니스 능력이란 기업의 사업 활동에 대한 지식을 뜻하며, 관리 능력이란 기업의 정보기술 활동을 관리하고 감독할 수 있는 능력을 뜻한다. 그리고 기술적 능력이란 정보기술 자체에 대한 지식을 뜻한다[Byrd and Turner, 2000]. 즉, 정보기술의 인적역량이란 단지 정보기술 장비나 소프트웨어만을 다루는 능력이 아닌 관리적이고 비즈니스적인 요소를 모두 포함하는 개념으로 볼 수 있다[Lee et al., 1995; Ross et al., 1996].

높은 정보기술역량을 가진 인력은 단지 정보

기술에 대한 지식을 가지고 있을 뿐만 아니라 정보기술을 잘 이해하고 실제 사업에 적용하여 사업을 효과적으로 지원하고 나아가 새로운 사업기회를 창출할 수 있다[Ross et al., 1996; Bharadwaj, 2000]. Byrd and Turner[2001]는 정보기술의 인적역량이 기업의 경쟁적 우위를 증가시키는 것을 실증적으로 밝혀냈다. 정보기술로부터 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 정보기술의 인적역량이 필수적이며, 더불어 인적역량이 없다면 장기적인 측면의 경쟁우위를 유지 발전하기 어렵다는 것이다[Mata et al., 1995; Zmud et al., 1994]. 또한, Duncan[1995]은 정보기술의 기술적 역량을 높이기 위한 필수사항으로 정보기술 인력의 비즈니스 능력과 기술 능력 사이의 적절한 조화가 필요함을 언급하였다. 정보기술 자체의 역량도 중요하지만, 역량이 풍부한 정보기술 인력에 의해서 그 가치가 더 높아진다는 것이다. 박충신 외[2005]는 정보기술 투자의사결정시 사회적 사항이 충분히 고려될 경우에 정보기술인적 역량이 향상되는 연구결과를 제시하였다. 본 연구에서는 분석 CRM과 운영 CRM 연계 및 통합을 고려하여 온라인 다양한 채널을 통한 CRM 활동을 지원하는 관련 시스템 도입 및 만족 정도를 측정하는 것으로 CRM 정보기술역량을 정의하였다[이승명, 2005].

이상의 사회-기술적 시스템 이론에 관한 내용을 근거로 정보기술 투자의사결정시 기술적 및 사회적 사항들을 포괄적으로 고려할 경우에 정보기술의 투자 목적을 달성하게 되며 이는 기업성과에 긍정적 효과로 나타난다고 주장되고 있다[박충신 외 2인, 2005]. 따라서 CRM 정보기술역량은 CRM 도입 적정성에 영향을 받을 것이라 판단할 수 있어 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : CRM 도입에 대한 기술적 적정성은

CRM 정보기술역량에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : CRM 추진역량의 적정성은 CRM 정보 기술역량에 영향을 미칠 것이다.

CRM 도입에 대한 적설성과 CRM 정보기술역량과의 관계는 여러 요인들에 의해 영향을 받게 되는데, 기업의 규모나 산업의 유형 등의 환경요인과 같은 외부요인들에 의해 특히 영향을 더 받을 것이라 생각할 수 있다. 이들 관계에 대해서도 확인해 보아야 할 필요성이 많다고 보아 다음과 같은 조절효과를 검증할 수 있는 가설을 설정하였다. CRM 도입에 대한 적정성과 CRM 정보 기술역량과의 관계에서도 CRM 도입에 대한 추진역량이 더 많은 영향을 받을 것이라 판단하여 가설을 설정하였다.

가설 3 : CRM 도입에 대한 추진역량의 적정성과 CRM 정보기술역량과의 관계에 대해 기업의 규모는 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : CRM 도입에 대한 추진역량의 적정성과 CRM 정보기술역량과의 관계에 대해 산업의 형태는 영향을 미칠 것이다.

2.3 CRM 투자에 따른 경영성과

Trepper[2000]는 CRM의 목표를 측정할 수 있는 방법으로, 신규 고객의 수, 신규 고객을 획득하는데 드는 비용, 고객만족, 고객감소, 촉진제품의 비용, 마진 이익, 증가된 수익, 재고 회수, ROI 등을 제시하였다. 특히, ROI는 투자기간 동안 경제적 효익을 실현시키는 방법으로 사용되며 EVA (Economic Value Added)와 TSR(Total Shareholder Return)은 측정하는데 장기간이 필요한 단점이 있다고 지적하고, CRM 구현의 기대성으로서 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅 비용의 감소, 보다 정보화된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 고객 획득과 유지에 대한 낮은 비용을 제시하였다.

페인의 향상, 고객 획득과 유지에 대한 낮은 비용을 제시하였다.

CRM을 업무에 전략적으로 활용하는 데 있어 가장 큰 도전과제는 CRM 구현성과측정에 사용하기 위한 매트릭스를 설정하는 것이다. 많은 경우 CRM의 성과측정을 위해 균형성과표를 활용한 CRM 성과측정 매트릭스를 제안하고 있다. CRM 시스템 성과측정을 위한 이상적인 매트릭스에는 매출액, 자산증가율, 투자수익률 이외에 고객 수익성, 고객 만족, 시장 점유율, 고객 점유율, 교차 판매 비율, 반응율, 관계의 지속, 시스템 이용 가능성/ 반응시간 등이 이에 포함될 수 있다. Hoque and James[2000]는 BSC의 활용과 기업성과는 서로 유의적인 관계가 있으며, 기업 규모가 클수록 BSC를 더 많이 활용한다고 주장하였다.

CRM 시스템의 성과를 향상시킬 수 있는 방법은 지금까지 이루어진 CRM 성과측정에 관한 연구들이 부족하기도 하지만, 실제 CRM 시스템을 사용하고 있는 사람들이 행위적인 차원의 요소들이 포함된 CRM 시스템 성과측정을 요구하고 있기 때문에 CRM 시스템의 성과를 측정하는데 사용할 수 있는 행위적 차원의 요소들을 제시하였다. 또한 CRM과 관련된 성과척도로 판매, 수익, 시장점유율, 신규고객확보율, 고객 이탈율, 비용절감, 서비스 시간, 고객의 불평 등을 도출할 수 있다.

Kim et al.[2003]은 균형성과표를 활용하여 고객 지향적 CRM 측정 모델인 CRM-BSC를 개발하고 이를 하나의 기업에 적용시킨 사례연구를 하였다. 그는 Kaplan and Norton[1992]모델에서 제시한 성과측정 요소인 재무관점, 고객관점, 내부 업무 프로세스관점, 학습 및 성장관점을 CRM 성과척도에 맞게 각각 고객관점, 고객만족 관점, 고객 상호작용 관점, 고객 지식관점 성과로 변화시켜 각 성과측정을 위한 변수의

세부항목을 제시하였다.

Ittner et al.[1997]은 CEO의 보너스 계약에 있어 비재무적 평가지표(사용한 변수 : 시장점유율, 효율성, 생산성, 품질, 고객만족도(내부고객, 외부고객 지표들)와 재무적 평가지표를 근거로 상대적 가중치를 두고 성과에 미치는 영향에 대한 변수를 분석하였다. 연구결과 재무적 평가지표의 비적절성으로 인해 독창적인 품질 전략의 채택과 혁신과 관련된 전략을 추구하는 기업들에 있어서 비재무적인 평가지표의 사용이 증가함을 발견하였다. 그는 재무적 성과평가 지표 뿐 아니라, 균형잡힌 성과기록표와 비재무적 성과 평가지표에 대한 향후 연구가 필요성을 제시하였다.

Gartner[2002]는 시장 점유율, 고객 만족 및 충성도, 투자효과, 고객 1인당 수익, 마케팅 및 서비스 비용, 고정 자산 투자 등 측정 항목을 통해서 CRM 성과를 측정을 제시하였고, 이현수, 서영호[2003]는 지식 지향적 조직요인, 시스템요인과 CRM 성과영향에 관한 연구에서 성과영역의 측정도구를 개발하는 과정에서 기업의 마케팅 담당자들과 학계 전문가 인터뷰를 실시하였다. 이를 통해 기업이 자체적으로 CRM 성과측정 조사를 수행하거나 한국 능률협회 컨설팅의 한국 고객 만족지표(KCSI : Korean Customer Satisfaction Index)을 활용함을 확인하였다. CRM 성과 영역측정을 위해서는 제품/서비스/만족도, 고객 이탈율 감소, 구매율 증가, 제품/서비스 질적 향상, 고객수 증대, 고객 충성도 증가, 구전효과, 전반적인 고객 만족도, 재구매율이라는 항목을 사용하였다. 연구결과는 지식지향적 조직요인과 시스템요인이 CRM 성과에 영향을 미친다고 결론지었다.

Hogan and Lehman[2002]는 고객 자산가치 관리의 궁극적인 목표가 목표 고객과 관계를 장기적으로 유지함으로써 기업의 재무성과를 재고

시키는 것이라고 주장했다. CRM의 대표적인 성과지표는 고객 유지율과 점유율을 들 수 있는데, 기업의 구체적인 성과지표로서 활용되고 있다[Blattberg et al., 2001; Rust et al., 2000]. Hoekstra et al.[1999]과 Reichheld[1996]도 CRM에서 중요한 성과측정 기준은 고객유지율과 고객점유율을 제시하였다. 고객 점유율은 CRM의 축적된 DB을 통해서 기존고객이나 신규고객들에 대한 교차판매나 상향 판매를 강화하는 것과 관련이 있고 고객과의 관계를 형성한 이후의 고객 유지율을 고객과의 관계기간이나 관계깊이와 관련된 개념이다. 고객 점유는 전체 공급업자들로부터 제공되는 고객의 상품 및 서비스 총 구매 대비 특정 공급업자로부터 구매하는 상품 및 서비스의 구매율로 파악할 수 있다[Peppers and Rogers, 1996].

Peppers and Rogers[1996]는 장래의 마케팅은 일대일로 나아가야 성공할 수 있으며, 그러기 위해서는 시장점유의 개념에서 탈피하여 고객 점유의 개념을 도입해야 함을 주장했다. CRM은 고객의 정보를 수집하고 수집된 정보를 효과적으로 활용하여 신규고객을 획득하고 우수고객을 유지시키고 이를 통해 고객가치 증진 및 잠재고객 활성화를 유도하고 궁극적으로 평생고객화를 달성하게 되고 이는 고객 유지로서 측정될 수 있다.

Reinartz et al.[2004]은 고객자산 가치관리를 통해 고객 수익성을 제고시키기 위해서는 고객 관계기간을 존속시키는 것이 가장 중요하다고 지적했으며 이를 위해서 고객의 구매행동 요소인 고객 유지율과 고객 점유율을 종합적으로 관리해야 함을 주장했으며, 김진강[2002]은 CRM 운영의 성과를 고객 성과, 프로세스 성과, 재무적 성과, 학습 및 성장 관련 성과로 구분하면서, 시장점유율, 시장점유율 향상도, 신규고객 증가율, 기존 고객 유지도, 고객 만족도 향상도 등을 CRM 성과지표로 활용하였다.

한편 고객 유지율과 점유율과 같은 개념은 직접적인 성격을 지니고 재무성과에 영향을 미친다면, 신뢰와 고객 만족과 같은 마케팅 지향적인 개념은 비교적 간접적인 성격을 지니고 있기는 하지만 장기적인 관점에서 기업 경영성과 향상에 중요한 역할을 수행하게 된다고[Morgan and Hunt, 1994; Sheth and Parvatiyar, 1995; 김용태, 이영선, 2005; 변경원, 오현환, 2006; 조문제, 2006] 주장하는 연구들도 있다. CRM 성과 지표로 도입하고 있는 신뢰는 거래 상대방에 대한 성실성과 믿음직스러움에 대한 확신을 의미한다[Moorman et al., 1993; Morgan and Hunt, 1994].

Imhoff and Gentry[2000]은 CRM 아키텍처 측면과 기술적 측면의 기대성과에 대해 제시하였다. CRM 아키텍처 측면의 기대성과는 요구사항의 변화에 대한 혁신과 수정에 대한 용이성, 효율적이고 효과적인 수행과정, 전체 비용의 감소와 재사용 가능성, 우수한 분석력과 간편한 보고서, 많은 데이터에 대한 빠른 처리 능력 등을 제시 하였다. 또한 CRM 기술적 측면에서는 첫째, 정보 아키텍처에 의한 고객과 기업의 상호 이익적인 관계 형성, 둘째, CRM 프로세스와 기술적 지원의 통합에 의한 기술 중심이 아닌 프로세스 중심으로 관점 전환, 고객에 대한 의사소통 채널의 개발에 의한 고객과 기업의 관계 강화, 정보처리 상호 운영성에 의한 고객에 대한 가치 제공과 경쟁력 확보를 위한 신기술 수용성 강화, 확장성에 의한 비즈니스 시너지 역량 성장, 발전된 정보기술 활용에 의한 고객과 다양한 상호작용 등 기대성과를 제시하였다.

Kalakota and Robinson[2001]은 CRM 인프라 구축의 성공요인중 하나로 단기적인 성과를 제시하고 있다. 진보적이고 현실적인 방향지표를 설정해야 하며, 성공을 보장하기 위해 구축 프로세스 초기에 성취 가능한 목표를 설정하여 이를 달성하도록 해야 한다고 하였다. CRM을

구축하는 조직의 형태와 규모 및 산업형태에 따라 CRM 추진 성과가 다르게 나타날 수 있다. 고창배, 윤종수[2006]는 부서간 업무 협조, 보상 체계, 전문인력 확보, 고객과 정보지향 문화, 경영자의 지원과 관심을 포함하는 국내 기업의 조직특성이 CRM 추진 성과에 영향을 미치는 정도가 금융권과 비금융권간 다른 패턴을 보임을 연구했다. 서비스 분야와 비서비스 분야, 금융권과 제조업 분야, 대기업과 중소기업 등에 따라 CRM 역량과 성과에 상당히 차이가 있을 것으로 예상된다[장형우, 2007].

기존 CRM 연구는 사례조사와 같은 탐색조사가 주로 이루어졌으며, 실증조사를 할 경우에는 독립변수인 성공요인들과 종속변수로 주로 사용되는 고객만족도, 고객유지율 등 같은 CRM 성공 지표 사이에 매개요인들을 고려하지 못해 독립변수와 종속변수 간 인과관계가 유의하지 않은 연구결과가 제시되는 경향이 많았다. 또한 CRM 분야의 성과에 대한 연구가 미흡하여, 전사적 자원 관리(ERP)의 연구를 참조하거나 혁신 확산 이론의 모형과 데이터베이스 마케팅 이론을 참고하는 경우 등이 있었다.

이러한 연구결과를 토대로 CRM의 정보기술 역량은 기업의 고객관련 성과에 영향을 미칠 것이라 생각할 수 있으며, 특히 고객의 획득, 유지, 확장과 같은 고객과의 상호작용 관점에서 생각할 수 있는 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 관계를 다음과 같은 가설로 정리하였다.

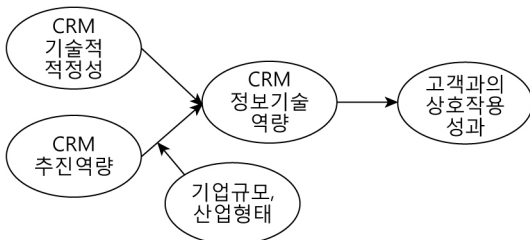
가설 5 : CRM 정보기술역량은 고객 상호작용 관점에서의 성과에 영향을 미칠 것이다.

3. 연구모형 및 연구조사의 설계

3.1 연구모형

CRM 도입의 성공요인과 그것이 경영성과에

미치는 영향과 그 영향에 대한 올바른 측정 및 평가에 대한 분야에서는 많은 연구가 이루어지고 있으나, CRM 도입에 대한 타당성 관련 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 CRM 도입을 위한 사전 타당성 검증에 필요한 요인 중 하나인 CRM 도입 적정성에 따라 CRM 관련 자료의 정보화에 따라 내재화된 CRM 역량과 기업 경영성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 분석을 하고자 <그림 1> 연구모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

사회-기술적 시스템이론에 따르면 사회적 하부시스템과 기술적 하부시스템간의 상호의존성이 명확하게 인식되었을 경우에만 전체 조직시스템의 성과가 최적화된다[Pasmore et al., 1982]. 이와 같은 사회-기술적 시스템 이론의 기본 원칙은 정보기술 투자 의사결정 과정에도 적용될 수 있어 CRM의 채택과 관련된 기술적 사항뿐만 아니라 조직, 전략, 업무와 같은 사회적 사항을 모두 고려하여야만 CRM의 투자효과를 정확히 예상할 수 있을 것이다[Ryan and Harrison, 2000]. 기술적 적정성이나 추진역량 등의 요소를 이용하여 CRM 시스템 도입 여부를 판단하게 되면 기술적, 조직적, 전략적 고려사항을 충분히 검토할 수 있어 기업의 CRM 정보 기술적 역량을 향상시키는 데에 기여할 수 있을 것이다. 최무진[2004]은 기업이 기대하는 CRM 성과와 기술적 측면의 관계성을 탐색함으로써 기업이 지향하는 성과를 제공할 수 있

는 CRM의 기술적 선택에 대한 가이드라인을 연구하였다. 기존 고객 유치를 지향하는 CRM은 분석적·운영적·협업적 CRM과 유의한 상관관계를 가지며, 신규고객 유치를 지향하는 CRM은 협업적 CRM과 유의한 상관관계를 가짐을 제시하였다. 이를 고려하여 연구모형은 CRM 투자에 있어서 경제성을 고려한 기술적 측면 뿐 아니라, 조직을 고려한 전략적 측면을 포함하는 투자 타당성 고려가 CRM 역량을 매개로 하여 고객 상호작용 성과를 높일 수 있는 고객 상호작용 성과에 주는 영향을 분석하고자 구성되었다.

3.2 연구조사 설계

앞에서 제시한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 기존 연구 및 국내에서 기업 활동을 하는 외국계 법인을 포함하는 국내외 기업 CRM 담당자와 면담을 통해서 종속변수인 고객 상호작용 성과 요인에 영향을 미치는 독립변수인 CRM 투자 적정성 고려 요인, 매개변수인 CRM 역량 요인을 추출하여 측정변수로 조작화 하였다. 이를 위해 기초자료 수집을 위한 설문지 작성과 변수의 조작적 정의를 하였다.

3.2.1 변수의 조작적 정의

CRM 도입 적정성은 추진 역량의 적정성 항목과 기술적 적정성을 측정항목으로 구성되어 있으며, 추진역량의 적정성은 해당 정보화 사업의 추진의지와 역량보유의 여부로 판단하였다. 세부적인 측정항목으로는 CRM 정보화 추진 목표의 명확성, 경영임원진의 추진의지, CRM 관련 부서의 협력의지, 전사적 CRM 공감대 형성, CRM 비전 및 전략의 명확성, CRM 프로세스 혁신 수행의 정형화 등으로 구성되어 있으며, 기술적 적정성 항목은 기업의 사업기술 및 정보기술

향상 기여도의 정도로 측정하였다. 기술적 적성성은 관련 타 애플리케이션과 통합성/가용성/호환성 제고정도, 유비쿼터스, SaaS 등의 신정보기술 환경 발전에 대한 대응정도, CRM 활동 기획/실행/관리역량 및 효율성 향상, 현업부서에게 제공되는 고객관계관리 정보 수준 개선, 기존 고객관계관리 업무의 정보 기술 지원 수준의 향상, 신상품/신사업 개발 기여도 등으로 측정하였다.

CRM 역량은 CRM 분석과 운영의 연계 및 통합을 고려하여 온라인 다양한 채널을 통한 CRM 활동을 지원하는 관련 시스템 도입 및 만족 정도로 측정하였으며, CRM 경영성과는 고객과의 상호작용에 영향을 미치는 요소에 초점을 맞추어

고객상호작용 성과 항목을 활용하였다. 고객 획득과 관리, 유지라는 항목을 기준으로 고객 분석 및 이해 역량 향상, 이탈고객 재유치(Win-back) 향상, 영업 활동 관리 역량 향상, 자사 및 상품 브랜드 인지도 향상, 고객 불만 처리 시간 단축, 주문 처리 시간 단축, 고객 업무 처리 시간 단축, 대고객 업무 처리 정확도 향상, 현장서비스 역량 향상, 마케팅 업무프로세스 표준화 정도 향상, 영업 업무프로세스 표준화 정도 향상, 고객서비스 업무프로세스 표준화 정도 향상 등의 개념을 이용하여 측정하였다. 연구에서 사용된 개념의 조작적 정의와 측정항목들에 대한 내용을 <표 1> 모형에 사용된 변수의 정의에 정리하였다.

<표 1> 모형에 사용된 변수의 정의

개념		조작적 정의	측정항목	선행연구
CRM 도입 적정성 (독립 변수)	추진 역량 적정성	CRM 정보화 사업 추진 필요성과 협력의지	<ul style="list-style-type: none"> • CRM 추진 비전 및 전략 수립 필요성 • CRM 프로세스 혁신 필요성 • CRM 도입 필요성 • CRM 관련 부서의 협력 • 경영 임원진의 추진 의지 • CRM 정보화 추진 목표 	구본재, 이국희 [2007], 김상준 외 [2006]
	기술적 효과 적정성	사내 정보기술 역량향상 및 업무 생산성향상 기여도	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 고객관계관리 업무의 정보 기술 지원 수준의 향상 • 관련 타 애플리케이션과 통합성/가용성/호환성 제고 • CRM 활동 기획/실행/관리 역량의 생산성/효과성 향상 • 발전하는 신정보기술 환경(Cloud 컴퓨팅, SNS, 모바일, Big Data 분석 등) 대응 향상 • 현업부서에게 제공되는 고객관계관리 정보 수준 개선 	
CRM 정보기술역량 (매개변수)		다양한 온라인 채널을 통한 CRM 활동지원시스템의 만족 정도	<ul style="list-style-type: none"> • 통합 콜센터 시스템 • VOC 시스템 • Mobile 디바이스 지원 시스템(예 : 모바일앱) • 고객 개인화 시스템 • 이메일응답관리 시스템 • 웹 협업(collaboration)시스템 • 웹 셀프 서비스 지원 시스템 • 팩스 관리 시스템 • DM 관리 시스템 	이승명 [2005]
고객상호작용 성과 (종속변수)		고객 획득/유지/확장에 기여하는 대고객 업무프로세스의 효율성과 효과성의 개선 정도	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 분석 및 이해 역량 향상 • 영업 활동 관리 역량 향상 • 고객 불만 처리 시간 단축 • 주문 처리 시간 단축 • 고객 업무 처리 시간 단축 • 대고객 업무 처리 정확도 향상 • 현장서비스(field service) 역량 향상 • 마케팅 업무프로세스 표준화 정도 향상 	Kim et al. [2003]

3.2.2 설문문항의 작성

본 연구모형과 가설을 구성하고 있는 변수들을 측정하기 위해 우선 연구대상인 국내소재 기업들의 CRM 구축 현황 및 만족도를 중심으로 예비조사를 거쳐 최종 설문을 확정하였다. 1990년 말부터 금융과 통신 산업에 속하는 민간 기업을 중심으로 도입되기 시작한 CRM은 2000년 초반까지 빅뱅 방식으로 일부 공공기관에까지 구축되었다. 때문에 본 연구의 모형을 검증할 수 있는 데이터 수집을 위해 다음과 같은 절차에 따라 설문지를 작성하였다.

첫째, 기존의 국내외 CRM 관련 문헌들을 토대로 연구모형에 포함된 각 개념들을 측정할 수 있는 설문 항목을 구성하였다. 기존의 이론적인 틀을 활용함으로써 연구의 구성 타당성을 확보한 것이다.

둘째, 1차로 작성한 설문지가 이론적으로 구성 타당성이 확보되었어도 CRM 투자타당성과 경영성과에 대한 응답자들의 명확한 답을 얻기에는 한계가 있으므로, CRM 전문가, 산업별 대표기업의 CRM 담당자 등을 대상으로 심층 면접조사를 통해 1차 설문 구성과 설문항목에 대한 사전 검증(Pilot Test)을 실시하였다.

셋째, 사전 검증을 통해 응답자들로부터 얻어진 결과와 1차 설문 응답 후 그들로부터 얻은 의견을 종합적으로 분석·반영하여 설문 기본 내용 및 형식을 재조정하여 타당성이나 신뢰성

을 저해할 만한 항목들을 제거하였고, 응답자들이 설문항목 및 질문의 흐름을 명확히 이해할 수 있도록 설문지를 재설계하였다.

이상과 같이 본 연구에 사용된 최종 설문은, CRM 투자타당성, CRM 역량, 고객 상호작용 성과 측정 항목을 기존 연구 문헌과 실무 CRM 보고서 등을 참조하여 작성된 1차 설문지를 CRM 담당자와 전문가의 사전 검증과정을 통해 재확인하고 수정 및 보완하였으며 최종 작성된 설문지는 CRM 적정성요인, CRM 역량요인, 고객 상호작용 성과요인으로 크게 3가지 주요 영역을 측정하도록 구성되었다.

4. 실증 분석

4.1 자료 수집과 인구통계학적 분석

본 연구를 위해 2012년 현재 CRM 정보시스템을 구축하여 활용하고 있는 국내외 상장 및 비상장 법인 중 금융, 통신, 유통서비스, IT 제조, 교육 등 6개 산업에 속하는 기업을 대상으로 CRM 업무 담당자에게 자료를 수집하였다. 설문지의 질문내용이 전문적인 내용을 많이 담고 있어 해당 업무의 담당자에게 자료를 수집하였다. 총 242개의 설문지를 수거하였고, 부서나 담당 업무가 부적절한 응답결과를 제외한 총 200부의 설문지에서 얻은 자료를 이용하여 분석하게 되었다.

<표 2> 자료의 인구통계학적 특성

변수		빈도	비율	변수		빈도	비율
산업	금융	74	37.0	법인유형별 응답자수	KOSPI 상장사	156	78.0
	유통소비재	54	27.0		KOSDAQ 상장사	16	8.0
	통신/방송	22	11.0		국내 비상장사	10	5.0
	IT	32	16.0		외국계 비상장사	14	7.0
	제조	10	5.0		외국계 상장사	4	2.0
	교육	8	4.0		마케팅	91	45.5
직급	임원 및 부장	83	41.5	근무부서	영업	47	23.5
	중간관리자(차, 과장)	114	57.0		판매후 고객서비스	25	12.5
	일반 사무원	3	1.5		정보시스템	31	15.5
합계	200	100.0	서비스총괄		6	3.0	

설문에서 얻은 자료를 분석하여 얻은 대상자에 대한 일반 특성을 살펴보았다. <표 1> 자료의 인구통계학적 특성에서 산업, 기업의 특성, 근무부서, 직급 등의 기준으로 자료를 분류하여 보았다. 산업별로는 금융 74명(37.0%), 유통 소비재 54명(27.0%), 통신 22명(11.0%), IT 32명(16.0%), 제조 10명(5.0%), 교육 8명(4.0%)으로 구성되었다. 법인유형별로는 국내 KOSPI 상장사 156명(78%), KOSDAQ 상장사 16명(8.0%), 비상장사 10명(5.0%), 외국계 상장사 4명(2.0%), 외국계 비상장사 14명(7.0%)으로 각각 나타났다. 응답자의 근무부서는 마케팅 91명(45.5%), 영업 47명(23.5%), 판매 후 고객서비스 25명(12.5%), 정보시스템 31명(15.5%), 무응답 6명(3.0%)으로 나타났으며, 직급은 부장 이상 83명(41.5%), 차장과 과장 등의 중간관리자는 114명(57.0%), 일반 사무원은 3명으로 1.5%로 나타났다. 인구통계학적 분석결과에서는 연구를 수행하기에 부적합한 특성은 나타나지 않아 가설을 검증할 수 있는 자료구성을 가지고 있다고 판단하였다.

4.2 신뢰도분석 및 탐색적 요인분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다. 신뢰성(Reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다[채서일, 1992]. 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론

바하 알파계수를 이용한다. 다양한 환경에 의해 영향을 받는 사회조사의 특성을 감안하여 신뢰성계수는 0.6 이상을 기준으로 하였다[Hair, Jr. et al., 1998]. 타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다.

구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성 다측정방법(multivariate-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA : principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다. 변수와 요인간의 상관관계정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 단일차원에 대한 요인분석의 경우 0.6 이상이면 유의적이라고 할 수 있다.

우선 독립(외생)변수인 CRM 도입 적정성을 구성하는 추진역량 적정성과 기술적 적정성에 대한 내적 타당성확인을 위한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석을 실시하였다. 신뢰도를 분석한 결과에서 기술적 적정성을 측정한 항목 중 신정보기술 환경(유비쿼터스, SaaS 등) 발전에 대한 대응정도, 현업부서에게 제공되는 고객관계관리 정보 수준 개선 등을 측정한 항목이 다른 문항과의 신뢰도를 저하시켜 이들 항목을 제거하였을 경우 각각 0.407, 0.743으로 신뢰성 계수 값을 증가시키는 것으로 나타나 이들 항목을 제거하였다. 문항을 제거한 이후 신뢰성을 측정한 결과는 추진 역량 적정성의 경우 Cronbach's α 값이

〈표 3〉 CRM 적정성 요인의 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

측정문항	CRM 추진역량	CRM 기술적 적정성
CRM 비전 및 전략	0.879	0.123
CRM 관련부서 협력	0.883	0.132
CRM 프로세스 혁신	0.901	0.053
CRM 정보화추진 목표	0.809	0.213
CRM 도입 필요성	0.776	0.123
경영 임원진 추진 의지	0.705	0.056
타 프로그램과의 호환성 제고정도	0.176	0.756
CRM 활동 효율성 향상	0.112	0.812
고객관계관리 정보 수준 개선	0.142	0.701
Eigen-value	4.181	1.821
설명력	0.465	0.202
누적설명력	0.465	0.667
신뢰성 검증(Cronbach's α)	0.989	0.743

0.989이고, 기술적 적정성 항목을 측정하는 결과는 0.743의 값을 얻어 두 개념을 측정하고 있는 문항이 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

판별타당성을 측정하기 위해 실시한 요인분석에서는 2개 요인에 동시에 높은 요인적재량(factor loading)을 보이거나, 요인적재량이 0.4 이하의 값을 가지고 있는 문항은 집중타당성 및 판별타당성을 저해하는 문항으로 판단하고 이들 문항을 제거하였다. 그 결과 기술적 적정성을 측정하는 문항 중 기존 고객관계관리 업무의 정보 기술 지원 수준의 향상, 신상품/신사업 개발 기여도에 대한 문항이 요인적재량 값이 낮고 다른 요인에 요인적재량 값이 분산되어 있어 제거하였다. 문항제거 이후 각 요인과 문항간의 상관정도인 요인적재량은 모두 0.70 이상으로 나타나 판별타당성과 집중타당성이 모두 확보되었다고 볼 수 있다. 각 개념을 측정하는 항목들의 요인적재량이 모두 0.7 이상으로 나타나고 있고, 다른 요인들에 대한 적재량 값은 0.2 미만으로 각 문항들은 측정하고자 하는 개념을 올바르게 측정하고 있다고 판단할 수 있다. 〈표 3〉

은 적정 항목에 대한 문항을 제거한 이후의 신뢰성과 타당성 검증 결과를 제시하였다.

〈표 4〉의 내용을 보면 매개변수인 CRM 정보기술역량에 대한 요인분석 결과가 제시되어 있다. 측정항목 중 모바일 앱과 같은 Mobile 디바이스 지원 시스템, 웹 셀프 서비스 지원 시스템, 팩스관리 시스템 등의 개념이 같은 요인으로 묶이지 않고 다른 요인을 만들면서, 요인적재량 값도 두 개 요인에 분산되어 나타나고 있어 이를 제거하고 분석에 사용하였다. 이들 항목을 제외한 다른 항목들은 하나의 요인으로 정리되고 있어 단일차원성을 확보하였다고 볼 수 있으며 신뢰성 검증결과도 0.722로 기준으로 설정한 0.6보다 큰 값이 제시되고 있어 신뢰성도 확보하였다고 판단할 수 있다. 〈표 4〉에는 종속(내생)변수인 고객 상호작용 성과에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과도 같이 제시되어 있다. 종속변수인 고객 상호작용 효과에 대한 측정 결과는 고객 불만 처리 시간 단축, 주문 처리 시간 단축 항목이 다른 요인을 형성하면서 요인적재량 값이 분산되고 있어 이들 측정

〈표 4〉 CRM 역량과 고객상호작용 성과의 타당성, 신뢰성 검정결과

	CRM 정보 기술역량	고객상호 작용성과
VOC의 활용	.885	
이메일 응답에 대한 관리 시스템	.866	
웹협력 시스템의 운영	.816	
고객개인화의 지원	.783	
통합콜센터 시스템의 운영	.707	
데이터베이스 관리시스템	.682	
영업 활동 관리 역량 향상		.758
마케팅 업무프로세스 표준화 정도 향상		.754
고객 업무 처리 시간 단축		.710
영업활동 역량 향상		.652
고객분석 및 이해 역량 향상		.635
Eigen-value	3.777	2.476
설명력	0.630	0.495
누적설명력	0.630	0.495
Cronbach's α	0.722	0.847

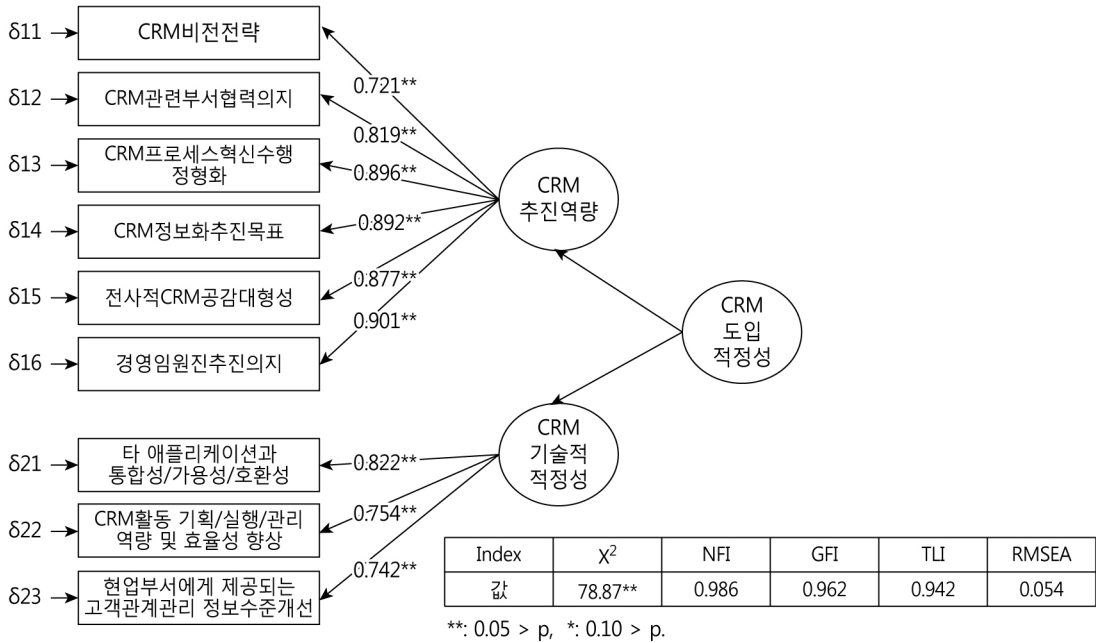
항목을 제거하였으며, 이들 문항을 제거한 이후 다른 항목들은 하나의 요인으로 묶여 단일 차원성을 확보하였다고 판단할 수 있다. 신뢰성을 측정하고 있는 cronbach's α 값의 경우 대고객 업무 처리 정확도 향상, 현장서비스(field service) 역량 향상을 측정하는 항목의 신뢰성 값이 낮게 제시되었다. 이들 두 항목을 제거하는 경우 신뢰도 값이 0.531에서 기준값을 상회하는 0.847의 값이 도출될 수 있어 이들 항목을 제거하였다. 문항을 제거한 이후 단일차원성과 신뢰성을 확보할 수 있어 측정 문항이 모형에서 사용하고 있는 개념을 반영하는 데에 적합한 것으로 판단된다.

4.3 2차 확인 요인분석

모형에서 사용되고 있는 변수들이 상위개념을 잘 반영하고 있는지 확인하기 위하여 하위개념을 이용한 측정된 CRM 도입 적정성 개념에

대해 2차 확인 요인분석을 실시하였다. 2차 확인 요인분석은 고차원의 요인으로 구성된 요인모형 중에서 두 개의 단계로 구성된 구조를 확인하고자 할 때 사용할 수 있는 모형이다. 가설을 통해 구축된 모형을 검증하기 위해서는 모형에 사용된 개념들에 대해 측정항목들이 얼마나 잘 측정하고 있는지를 살펴보아야 하고 특히 여러 단계로 복합된 개념으로 구성된 경우에는 개념과 하위측정항목과의 관계를 살펴보는 다단계 확인요인분석을 검증하는 과정이 필요하다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 측정항목으로 재구성된 관측변수에 대하여 전체요인의 단일차원성 확인 및 통계적인 검증을 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. <그림 2>는 CRM 추진역량과 CRM 기술적 적정성이 CRM 도입 적정성 개념을 잘 반영하고 있는지에 대해 검증한 2차 확인적 요인분석 결과를 도식화한 것이다.

공분산구조방정식 모형을 이용하여 가설을 검증한 경우에는 모형의 적합도를 살펴보는 적합



〈그림 2〉 2차 확인적 요인분석 검증결과

지수로는 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수를 이용하며, 모형적합도의 개선가능성을 나타내는 지수로는 수정지수 또는 추가지수를 사용한다. 즉, 모형의 적합도를 절대지수로 나타내는 것에는 카이제곱, 기초부합치인 GFI(goodness of fit index), 원소간 평균차이를 나타내는 RMR(root mean square residuals)의 3가지 방법이 있으며, 이 중 카이제곱검정은 모형의 완전성, 즉 모형이 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검정한다.

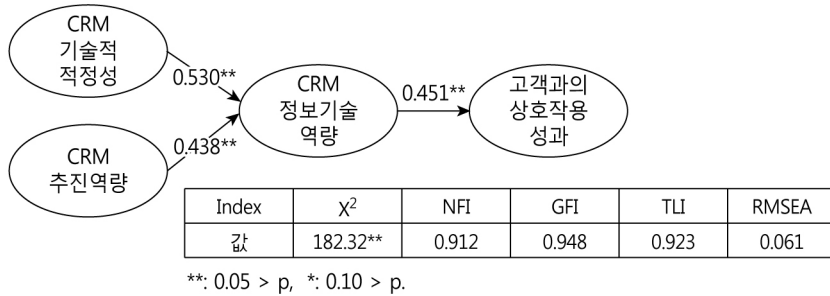
통계적으로 유의한 카이제곱은 귀무가설을 기각하게 되므로 모형은 불완전하며, 또는 부적합하다는 가능성을 시사한다. 또한 모형의 적합도를 살펴보는 GFI, 제안모델과 기초모델을 비교할 수 있는 TLI(Tucker-Lewis Index), 기초모델에 비해 제안모델이 어느 정도 향상되었는지를 나타내는 NFI(normed fit index)는 0.9 이상이고 1에 가까울수록 바람직하며, 모형추정치값과 공분산 행렬의 적합도를 평가하는 RMSEA

(root mean square error of approximation) 또한 일반적 기준으로 이 값이 0.10 이하이면 자료를 잘 적합시키고 0.05에서 0.08 사이의 값을 가지면 모델을 수용할 수 있다고 본다[김원표, 2005].

〈그림 2〉에서 제시되고 있는 χ^2 값이 78.87로 이 때의 확률값이 유의수준보다 낮아 모형적합도가 낮다고 볼 수 있지만 NFI, GFI, TLI, 등의 모형 적합도 지수도 모두 0.9보다 높고, RMSEA 값은 0.08보다 작기 때문에 모형 적합도가 존재한다고 볼 수 있다. 또한 계수의 수치도 0.5보다 높아 CRM 추진역량이나 CRM 기술적 적정성과 같은 개념들이 CRM 도입 적정성을 잘 반영하고 있다고 판단할 수 있다.

4.4 가설검정

가설검정을 위해 공분산 구조 방정식 모형을 활용하여 분석하였다. 〈그림 3〉을 이용하여 모형 적합도와 가설 검정에 대한 결과를 제시하였다.



〈그림 3〉 가설검정 결과

〈그림 3〉 가설검정 결과에 제시된 모형 적합도를 살펴보면 카이제곱 값은 182.32로 유의수준 0.05를 기준으로 할 때 모형적합성이 떨어진다는 결과를 제시하고 있으나 NFI, GFI, TLI 값은 0.9를 상회하고, RMSEA 값은 0.08보다 낮은 값을 보이고 있어 모형 적합성을 확보하였다고 판단할 수 있다. 모형에 대한 적합성이 확보되었으므로 현재의 모형 분석결과를 이용하여 가설을 검정하였다. CRM 기술적 적정성과 CRM 정보기술 역량, CRM 추진역량 적정성과의 관계를 토대로 설정한 가설 1과 가설 2를 검정한 결과 경로계수의 값이 0.530과 0.438로 각 경로계수의 t값이 모두 유의수준 0.05를 기준으로 유의미한 결과로 판단되었다. 또한 CRM 정보기술 역량과 고객상호작용성과에 대한 관계를 검정한 가설 5의 결과도 경로계수 값이 0.451로 t값이 유의수준 0.05를 기준으로 보았을 때 의미가 있는 값으로 평가되었다. 가설검정에 대한 자세한 결과는 〈표 5〉 각 경로별 계수에 대한 정리에 제시하였다.

가설검정 결과 CRM 도입역량은 CRM 정보기술역량에 정(+)의 관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 따라서 CRM 비전전략이나 부서협력 의지, CRM 프로세스 혁신 수행활동의 정형화, CRM 정보화 추진목표의 설정과 관리, 전사적인 CRM 공감대의 형성, 임원진들의 추진의지 등의 활동으로 살펴볼 수 있는 CRM 추진역량이 증가할수록 CRM 정보기술 역량이 향상된다는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 CRM 정보기술역량을 기업의 CRM 시스템의 구축과 활용정도로 정의하고 있어 CRM 도입을 위한 기업의 노력과 인식이 CRM 관련 시스템의 도입과 구축에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 특히 최근의 정보통신 기술이 컴퓨터 기술 보다 간편하고 쉽게 연결할 수 있는 모바일 기술로 전환되면서 고객과의 접촉방법이 빠르게 변화하고 있다. 이를 대처할 수 있는 기업내부 구성원들의 인식이 필요하다는 점을 제시하고 있다. 또한 CRM을 도입하는 데에 있어 CRM 기술적 적정성이 높아지면 CRM 추진역량이 좋아진다는 결과가 나

〈표 5〉 각 경로별 계수에 대한 정리

구 분	(매개/종속변수)	←	(독립/매개변수)	표준화계수	표준오차	CR	확률
가설 1	CRM 정보기술 역량	←	CRM 추진역량	.530	.081	6.104	.000
가설 2	CRM 정보기술 역량	←	CRM 기술적 적정성	.438	.112	4.712	.000
가설 5	고객 상호작용 성과	←	CRM 정보기술 역량	.451	.127	5.011	.000

타났는데, 다른 수단과의 호환성이나 CRM 운영에 대한 관리역량, CRM 정보관리 등의 요인이 CRM 추진역량에 영향을 준다는 의미이다. CRM 추진역량은 고객상호작용 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 가설검정 결과가 제시되었다. 고객 상호작용성과는 고객에 대한 이해와 고객관련 업무의 프로세스의 표준화에 대한 항목으로 CRM 추진역량이 증가함으로써 기업의 CRM 업무에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다.

가설 3과 가설 4는 조절효과에 대한 가설로 CRM 도입에 대한 추진역량의 적정성과 CRM 정보기술역량과의 관계에 대해 기업의 규모와 산업의 형태가 영향을 미친다는 것을 증명하는 것이다. 기업의 규모는 중소기업과 중견기업 이상의 크기로 구분하였고, 산업은 소비재 산업과 산업재 산업으로 구분하여 가설을 검정하였다. 기업의 규모는 상시근로자의 수를 이용하여 구분하였으며, 중소기업으로 분류된 기업은 102개 기업으로 전체 자료에서 51%의 비중을 가지고 있었고, 고객의 형태에 따라 구분된 산업의 형태는 소비재 산업이 112개 산업으로 전체 자료에서 56%의 비중을 가지고 있었다. 구분된 산업으로 조절효과를 검정하였다. 조절효과를 검정하기 위하여 자유모델과 등가제약모델 사이의 χ^2 값을 이용하였다. 등가제약모델을 사용하기 위하여 CRM 추진역량과 CRM 정보기술역

량과의 관계를 고정하여 사용하였다. 이들 관계에서 조절효과가 존재한다면 등가제약모델에서 χ^2 값이 유의적으로 감소할 것이다. 가설 3과 가설 4의 검정결과는 <표 6> 조절효과 검정에 정리하였다.

조절효과 존재 여부는 자유모형과 등가제약모형과의 χ^2 값의 차이를 이용하여 검정한다. χ^2 값의 차이가 유의수준 0.05를 기준으로 할 때 1.645보다 크면 조절효과가 존재한다고 해석할 수 있다. 본 모형의 경우 경로 하나만을 제약하였기 때문에 자유도의 차이가 1로 나타나게 되어 이와 같은 방법을 사용할 수 있다. 기업 규모의 경우 자유모형과 등가제약모형과의 카이제곱값의 차이가 1.645보다 작아 조절효과가 없다고 판단할 수 있고, 산업 형태의 경우 자유모형과 등가제약모형과의 카이제곱 값이 1.645보다 크기 때문에 조절효과가 있다고 판단할 수 있다. CRM 추진역량과 CRM 정보기술역량과의 관계는 기업의 크기에는 영향을 받지 않으며, 산업의 형태에는 영향을 받는다는 의미이다. 즉 기업의 크기에 관계없이 CRM 추진역량과 CRM 정보기술역량과의 인과관계가 형성되지만 산업의 형태에 따라서 CRM 추진역량과 CRM 정보기술역량과의 인과관계가 다르게 형성될 수 있다는 의미이다. 그러나 조절효과이기 때문에 산업의 형태가 직접적으로 CRM 정보기술역량에 영향을 미치지 않는다는

<표 6> 조절효과 검정

구분		구분	χ^2	NFI	GFI	TLI	RMSEA
가설 3	기업규모 (CRM 추진역량 → CRM 정보기술 역량)	자유	54.135	0.947	0.946	0.923	0.044
		등가제약	53.072	0.946	0.944	0.921	0.045
			1.063	-	-	-	-
가설 4	산업형태 (CRM 추진역량 → CRM 정보기술 역량)	자유	59.355	0.936	0.931	0.906	0.050
		등가제약	52.109	0.936	0.931	0.904	0.050
			7.246**	-	-	-	-

a : 기준값 C.R_{0.05} = 1.645, C.R_{0.01} = 2.33, **p < 0.01, *p < 0.05.

5. 결 론

본 연구에서는 기업 전체적 관점에서의 CRM 영향 요인들을 감안하여보고 기업이 왜 CRM을 도입해야 하는지, 도입을 한 이후에 어떠한 성과를 얻을 수 있는지에 대해 장기적 관점에서 살펴보기 위해 진행되었다. 기업의 전반적인 관점에서 포괄적인 CRM 영향요인을 감안하여보고 이를 통해 CRM의 도입과 운영이 경영성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 살펴보고자 하였다.

이를 위해 CRM 도입에 대한 기술적 적정성과 추진역량이 CRM 정보기술역량에 미치는 영향을 검정하였고, CRM 정보기술역량이 고객 상호작용 관점에서의 성과에 미치는 영향을 검정하였다. 또한 기업의 규모와 산업의 형태에 따라서 CRM 도입에 대한 추진역량의 적정성과 CRM 정보기술역량과의 관계에 영향을 미칠 것으로 보아 이들 상황에 대한 변수를 이용하여 조절효과를 검정하였다. 총 200개 기업의 자료를 이용하여 가설을 검정한 결과 CRM 도입역량과 CRM 기술적 적정성은 CRM 정보기술역량에 정(+)의 관계를 가지고 있고, CRM 추진역량은 고객상호작용 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 결과를 얻을 수 있었다. 이는 기업이 추구하고 있는 CRM 도입에 대한 당위성을 보여주고 있다. 기업의 규모와 산업형태를 이용하여 조절효과를 검정한 결과는 기업의 규모의 차이는 CRM 추진역량과 CRM 정보기술역량과의 관계에 영향을 미치지 않는다고 제시되었다. 산업의 형태에 따라서 서로 다른 CRM 도입방법을 모색해야 할 것으로 생각된다.

본 연구에서는 CRM 도입 적정성을 CRM 추진역량과 CRM 기술적 적정성의 관점에서 살펴보았다. CRM 추진역량은 기업이 CRM을 추진하기에 적합한지의 여부와 함께 기업이 확보해

야하는 역량을 설명해 줄 수 있다. 또한 CRM 기술적 적정성은 시스템 차원에서 CRM을 구축하고 관리함에 있어 기업이 충분한 기술적 요인들을 감안하여야 고객의 요구에 부합하는 CRM 체계를 구축할 수 있다는 관점에서 모형에 사용하였다. 본 연구에서 사용된 CRM 추진역량과 CRM 기술적 적정성은 CRM 정보기술역량에 긍정적인 영향을 미치고 있어 CRM 추진역량과 기술적 적정성은 CRM 도입에 유념해야할 개념으로 판단될 있다. 다만 CRM 도입 적정성은 이러한 요인들 외에 다양한 관점에서 접근하여야 하는 개념이므로 추가적인 연구를 통해 다른 관점에서도 살펴볼 필요가 있을 것이다.

본 연구는 포괄적인 관점에서의 기업 CRM 도입과 영향을 검정하기 위하여 연구되었다. 그러나 CRM 도입에 대해 보다 포괄적으로 접근해야 할 것이며, 추후 연구에서 이를 검정할 수 있어야 한다. 제한적인 상황에서 개념간의 관계를 검증하게 되면 정확한 관계를 이해하기 어렵기 때문에 본 연구에서 진행된 과정보다 포괄적이고, 다양한 관점을 활용하는 것이 필요하다. 그리고 조절효과를 검정하기 위한 방법으로 χ^2 의 차이를 살펴보는 방법을 사용하였는데, 이 방법은 조절효과가 있는지의 여부를 확인할 수는 있지만 그 효과에 대한 영향에 대해서는 해석하기 어려운 방법이다. 따라서 조절효과에 대한 방법을 다르게 적용하여 분석하고, 조절효과 의미의 의미를 명확히 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] 구본재, 이국희, "IT 프로젝트의 기본속성과 사전타당성 분석결과가 투자자의사결정에 미치는 영향요인", *Information System Review*, 제9권 제1호, 2007, pp. 161-189.
- [2] 김상준, 이수연, 김봉준, "IT 프로젝트 리스크를

- 반영한 투자성과평가 방법에 관한 연구 : A 공공기관의 적용사례를 바탕으로”, *Entrue Journal of Information Technology*, 제5권 제2호, 2006, pp. 33-41.
- [3] 김용태, 이영선, “패션 브랜드 홈페이지의 e-CRM에 관한 연구 : 신뢰, 몰입, 관계유지의 도를 중심으로”, *忠南生活科學研究誌*, 제18권 제1호, 2005, pp. 49-60.
- [4] 김원표, “AMOS를 이용한 구조방정식 모델 분석”, *사회와 통계*, 2006.
- [5] 김진강, “CRM 시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객 애호도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 동아대학교, 2002.
- [6] 김효근, 유지현, 이현주, “기업 정보기술 투자의 통합 성과모형에 대한 실증연구”, *경영정보학 연구*, 제13권 제1호, 2003, pp. 120-123.
- [7] 박충신, 김준석, 임건신, “정보기술 투자의사결정의 포괄적 고려가 기업 성과에 미치는 영향”, *경영정보학연구*, 제15권 제3호, pp. 164-167.
- [8] 변경원, 오현환, “스키리조트 CRM과 관계혜택, 고객만족, 신뢰, 관계몰입 및 고객 충성도와 의 관계”, *한국체육학회지 : 인문·사회과학편*, 제45권, 제1호, 2006, pp. 495-513.
- [9] 이승명, “조직특성, IS 기반, IS 기획능력 및 IS 품질이 CRM성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 국민대학교, 2005.
- [10] 이현수, 서영호, “지식경영의 조직요인, CRM의 시스템요인, 신뢰가 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *Information systems review*, 제5권 제1호, 2003, pp. 113-127.
- [11] 장형유, “B2C 쇼핑사이트에서 고객신뢰 선행요인과 구매/재구매의도 형성과정에 관한 통합연구”, 박사학위논문, 경성대학교, 2006.
- [12] 정보화기술연구소 u-Korea 포럼준비위원회, “유비쿼터스 네트워크기술의 장래전망에 대한 검토사항”, 2004.
- [13] 조문제, 정윤, “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구 : ‘고객자산가치관리역량’ 매개효과 중심으로”, *경영정보학연구*, 제16권 제4호, 2006, pp. 71-101.
- [14] 최정환 외, *죽은 CRM 살아있는 CRM*, 한언, 2002.
- [15] 하원규, “u-Korea 구축전략과 행동계획; 비전, 이슈, 과제, 체계”, *Telecommunications Review*, 제13권 제1호, 2003, pp. 4-15.
- [16] Bacon, C. J., “The use of decision criteria in selecting information systems/technology investments”, *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 1992, pp. 335-353.
- [17] Bannister, F. and Remenyi, D., “Why IT Continues to Matter : Reflections on the Strategic Value of IT”, *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol. 8, No. 3, 2005, pp. 159-168.
- [18] Bharadwaj, A. S., “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, 2000, pp. 169-196.
- [19] Blattberg, R. C., Getz, G., and Thomas, J. S., *Customer Equity : Building and Managing Customer Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business Press, Boston, MA, 2001.
- [20] Boar, B., *Strategic Thinking For Information Technology : How to Build the IT organizations for the Information Age*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1997.
- [21] Boslet, M., “CRM : The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price”, *The Industry Standard*, Vol. 13, No. 6, 2007, pp. 61-65.
- [22] Bostrom, R. and Heinen, S., “MIS Problems

- and Failures : A Socio-Technical Perspective”, *MIS Quarterly*, Vol. 1, No. 4, 1977, pp. 11-28.
- [23] Brynjolfsson, E. and Hitt, L., “Paradox Lost? Firm-Level Evidence on the Returns to Information Systems Spending”, *Management Science*, Vol. 42, No. 2, 1996, pp. 541-558.
- [24] Buttle, F., *Relationship marketing Theory and Practice*, London : Chapman, 1996.
- [25] Byrd, T. A. and Turner, D. E., “An Exploratory Study of the Value of the Skills of IT Personnel : Their Relationship to IS Infrastructure and Competitive Advantage”, *Decision Sciences*, Vol. 32, No. 1, 2001, pp. 21-54.
- [26] Clemons, E. K. and Kimbrough, S. O., *Information Systems, Telecommunications and Their Effects on Industrial Organizations*, Proceedings of the 7th International Conference on Information Systems, 1986, San Diego.
- [27] Davenport, T. H. and Linder, J., “Information Management Infrastructure : The New Competitive Weapon”, In Proceedings of the 27th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences, *IEEE*, Vol. 27, 1994, pp. 855-899.
- [28] DeLone, W. H. and McLean, E. R., “Information systems success : The quest for the dependent variable”, *Information Systems Research*, Vol. 3, No. 1, 1992, pp. 60-95.
- [29] Duncan, N. B., “Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure : A Study of Resource Characteristics and Their Measure”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 2, 1995, pp. 37-57.
- [30] Eisenfeld, B., Hagenmeyer, D., and Galvin, J., “Financial Metrics for Measuring CRM ROI”, Gartner Research Note, Vol. 23, 2001.
- [31] Erickson, J., “The total economic impacts of network appliance”, solution relating to business continuance, Giga Information Group Whitepaper, 2002.
- [32] Gefen, D. and Ridings, M. C., “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management : A Quasi Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, *Journal of Management Information System*, Vol. 19, No. 1, 2002, pp. 47-69.
- [33] Hoekstra, J. C., Leeflang, Peter, S. H., and Wittink, D. R., “The Customer Concept : The Basis for a New Marketing Paradigm”, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 1, 1999, pp. 43-76.
- [34] Hogan, John, Donald Lehman, Maria Merino, Rajendra Srivastava, Jacquelyn Thomas, and Peter Ver-hoef. “Linking Customer Assets to Financial Performance”, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 1, 2002, pp. 26-38.
- [35] Hoque, Z. and James, W., “Inking balanced scorecard measures to size and market factors : Impact on organizational performance”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 1, 2000, pp. 1-17.
- [36] Imhoff, C. and Gentry, J., “CRM Building an Environment for the Future”, Technology Guide, 2000.
- [37] Ittner, C., Lacker, D., and Rajan, M., “The choice of performance measures in annual bonus contracts”, *The Accounting Review*, Vol. 72, No. 2, 1997, pp. 231-255.

- [38] Kalakota, R. and Robinson, M., *M-business : The Race to Mobility*, McGraw-Hill Trade, 2001.
- [39] Kaplan, R. and Norton, D., "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, 1992, pp. 71-79.
- [40] Kim, J. H., Suh, E. H., and Hwang H. S., "Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard", *Journal of interactive marketing*, Vol. 17, No. 2, 2003, pp. 5-19.
- [41] Lee, S. and Kim, S. H., "A Lag Effect of IT investment in firm performance", *Information Resources Management Journal*, Vol. 19, No. 1, 2006, pp. 43-69.
- [42] Mata, F. J., Fuerst, W. L., and Barney, J. B., "Information Technology and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4, 1995, pp. 487-505.
- [43] Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, N., "Review information technology and organizational performance an integrative model of IT business value", *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 2004, pp. 283-322.
- [44] Mogan, R. M. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- [45] Parker, M. M., Benson, R. J., and Trainor, H. E., *Information Economics : Linking Business Performance to Information Technology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- [46] Parsmore, W., Francis, C., and Haldeman, A., "Sociotechnical systems : a North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies", *Human Relations*, Vol. 35, No. 12, 1982, pp. 1179-1204.
- [47] Peppers, D., Rogers, M., *The One to One Manager : Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY., 1999.
- [48] Post, G. V., Kagan, A., and Lau, K. N., "A Modeling Approach to Evaluation Strategic Uses of Information Technology", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 2, 1995, pp. 161-187.
- [49] Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect-The Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1996.
- [50] Reinartz, Weiner, Manfred Krafft, and Wayne, D. Hoyer, "The CRM Process : Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, 2004, pp. 293-305.
- [51] Rigby, D., Reichheld, F., and Schefter, P., "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, 2002, pp. 101-109.
- [52] Roberts, Mary Lou, Raymond, R. Liu, and Karyl Hazard, "Strategy, Technology and Organizational Alignment : Key Components of CRM Success", *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 12, No. 4, 2000, pp. 315-326.
- [53] Rockart, J., Earl, M., and Ross, J., "Eight Imperatives for the New IT Organization", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, 1996, pp. 43-55.

- [54] Ross, J. and Staw, B. M., "Organizational escalation and exit : lessons from the shore-ham nuclear power plant", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 4, 1993, pp. 701-732.
- [55] Rust, R. T., Zeithaml, V., and Lemon, K. N. "Driving Customer Equity : How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy", The Free Press, New York, NY, 2000.
- [56] Ryan, S. D. and Harrison, D. A., "Considering Social Subsystem Costs and Benefit in IT Investment Decisions : a View from the Field on Anticipated Payoffs", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 4, 2000, pp. 11-38.
- [57] Sheth, Jagdish N. and Parvatiyar, Atul Shainesh, G., Customer relationship management : emerging concepts, tools, and applications, Tata McGraw-Hill Pub. Co., 2001.
- [58] Siegel, S. F., "Learning to Change", *Business Horizons*, Vol. 38, No. 6, 1998, pp. 34-38.
- [59] Trepper, C., "Match Your CRM Tool to Your Business Model", Information Week, 2000.
- [60] Zmud, R. W., Andrew, C. B., and Gerry, C. J., "The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Corporations", *MIS Quarterly*, Vol. 18, No. 3, 1994, pp. 299-319.

■ 저자소개



이 정 민

미국 Illinois Institute of Technology 응용통계학 전공으로 석사학위를 취득하고 현재 경희대학교 경영컨설팅학과 박사과정에 재학 중이다. 현대경제연구원, 한국오라클, 한국 IBM, 삼성 SDS 등에서 CRM, 정보화전략계획수립, 프로세스 혁신 등의 IT 컨설팅을 수행하였으며 현재 마이크로소프트에서 CRM 담당이사로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지식경영, SNS, Cloud, Big Data 등이다.



전 희 준

한양대학교에서 경영학 학사를 서강대학교에서 경영학 석사, 박사를 취득하였고, 현재 건양대학교 글로벌경영학부 부교수로 재직 중이다. 생산, 물류, 서비스 분야에서 주로 연구를 수행하고 있으며 SCM, 기술경영 등이 주요 관심분야이다.



송 상 호

고려대학교에서 경영학 학사, 석사, 박사를 취득하였고 현재 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과 교수로 재직 중이다. E-비즈니스 시대의 조직혁신, CEO를 위한 신경영학 등의 저서가 있으며 CRM, 기술혁신, 거시전략, 조직혁신 등이 주요 관심분야이다.