

사업목표 달성에 있어서 CRM시스템의 역할 및 효과에 대한 연구:

송 인 국[†]

요 약

CRM 시스템 도입이 성공하지 못했다는 회의론으로 인해 막대한 IT투자에 대한 비판론이 대두되어 왔다. 그럼에도 불구하고, 많은 기업들이 향후 CRM에 대한 신규 및 추가적인 투자를 계획하고 있는 기이한 현상이 벌어지고 있다. 하지만, 조직의 사업목표 달성에 있어서 CRM의 실질적인 역할이나 효과의 명확한 규명을 위한 연구는 미미한 실정이다. 본 연구의 목적은 CRM시스템을 도입하고 활용하여 사업목적을 달성하기까지의 과정 (CRM Chain Reaction)을 파악하여 연구모형을 설정하고, CRM이 사업목적 달성에 있어서의 역할과 효과를 제시하는데 있다. 본 논문의 연구결과는 CRM시스템 실행으로 향상된 정보 활용 역량과 경쟁역량이 CRM 전략성고를 유도하고, 이는 결국 재무적 성과를 충족한다는 의미를 함축하고 있다.

키워드 : CRM, 경쟁적 우위, CRM 성과, 조직성과

A Study on the Roles and Effects of CRM System in Achieving Business Objectives:

InKuk Song[†]

ABSTRACT

To date the major business investments have been made in CRM continuously, even though many executives realized the return expected from the investment in expensive cutting-edge IT components for CRM system. However, researcher have not clearly answer the role and effects of CRM systems. The research is designed to identify the CRM system's chain-reaction effects, to investigate the relationships between factors identified, and to provide the roles and effects of CRM system in strategic perspectives. The findings illustrate that the improved information capability and enhanced competitive advantages encouraged by the CRM system implementation may lead strategic performances improvement, and finally financial performance improvements.

Keywords : CRM, Competitive Advantage, CRM Performance, Organization's Performance

1. 서 론

20세기 말에 이르러 산업의 성숙기와 맞물려 기업 간의 경쟁이 치열해지면서 단순히 소비자가 구매하는 상품과 서비스의 공급원으로서의 기업 위상이 더 이상 바람직하지 않다는 견해가 대세를 이루었다[1]. 주어진 시장의 경쟁 하에 고객이 어떤 상품·서비스를 선택하는가에 의하여 기업의 이윤창출 여부가 결정되므로 대부분의 기업들이 고객중심의 경영철학을 바탕으로 비즈니스 활동을 해오고 있으며, 모든 비즈니스 활동의 궁극적인 목적은 고객만족을 통한 이익창

출에 있다는 인식이 확산되고 있다[2]. 이러한 시장의 변화와 더불어 IT의 급속한 발달로 인해 고객관계의 증진을 체계화한 CRM(Customer Relationship Management)이 등장하여, 고객관계 강화를 위한 기업의 요구와 맞물려 초기에 폭발적으로 성장했다. 더불어, 고객과 관련된 다양한 서비스를 기업에 제공하던 회사들은 저마다 자신이 보유하고 있는 서비스가 CRM임을 자처하며 시장의 수요에 적극적으로 대응하였다[3].

하지만, 초기시장에서의 기대와는 달리 CRM을 위한 IT투자 성과에 대한 회의론이 거세지기 시작했다. 세계적인 리서치 기관인 가트너와 META Group은 자체진단을 통해 55%~75%에 달하는 CRM 프로젝트들이 실패로 돌아갔다고 주장한다. 또한, 2002년 가트너 그룹의 조사결과는 절반에 가까운 기업의 경영자들이 CRM을 도입하여 활용함으로써 해서 만족할

※ 이 연구는 2005년도 단국대학교 대학연구비의 지원으로 연구되었음.

† 정 회 원: 단국대학교 경영정보전공 교수

논문접수: 2009년 11월 24일

심사완료: 2009년 12월 2일

만한 성과를 거두지 못했다고 응답했음을 보여주었다[4].

그럼에도 불구하고 대부분 기업들의 최고경영자들은 여전히 CRM을 가장 중요한 경영의 톨로 여기고 있는 실정이다. Bain & Compay의 2005년 설문대상 기업 중 89%에 해당하는 기업들이 향후 CRM에 대한 신규 및 추가적인 투자를 계획하고 있었다. 이러한 사실을 반영하듯이 가트너에 따르면 초기 CRM시장은 100%이상을 성장하였으나 2000년을 정점으로 급격히 감소하여 마이너스 성장으로 나타내다가 2003년을 고비로 다시금 새로운 수요가 요구되고 있다[5].

이렇듯, 조직의 CRM에 대한 극단적인 기대와 견해 차이로 인해 CRM에 대한 신규투자자 더불어 CRM 시스템 도입이 성공하지 못했다는 비판론도 대두되는 상반된 현상이 벌어지고 있다. 이는 기업들이 실질적인 투자대비 효과를 측정하기 않았거나, 막대한 투자에 대한 현실적인 성과를 제시하는 연구 및 보고서가 존재하지 않아 CRM도입관련 정보화계획(ISP)의 방향성 설정에 있어서 어려움을 겪고 있기 때문이다[6].

그동안 IT관련 학계 및 산업계에서는 CRM 초기시장에서부터 CRM의 성공적인 도입을 위한 요소들을 파악하기 위한 다양한 연구가 이루어져 왔지만, CRM의 실질적인 역할이나 효과의 명확한 규명을 위한 연구는 미미한 실정이다[7, 8]. 이로 인해 기업의 IT를 총괄하는 CIO들이나 IT관련 연구자들은 CFO나 경제학자들에게 투자를 정당화 시키는 방안을 제시하고 CRM 시스템의 도입 및 활용 효과를 현실적으로 제시해야할 필요성이 대두되었다[9]. 즉, 끊임없이 CRM 시스템 도입이 IT 생산성 모순의 연장선에 있다고 주장하는 이들에게 CRM의 도입으로 인해 사업성과를 달성하기까지의 과정을 체계화하여 CRM 성과를 현실적으로 제시해야할 필요성이 절실히 요구되는 것이다[10].

본 연구의 목적은 CRM시스템을 도입하고 활용하여 사업 목적을 달성하기까지의 과정을 파악하여, 각 요소들 간의 순차적인 효과 및 상관관계를 조사해 보고 CRM이 사업목적 달성에 있어서의 역할과 효과를 제시하는데 있다. 본 연구를 추진하기 위해서 고객관리에 민감한 금융 및 텔레콤 회사들을 중심으로 CRM Chain Reaction의 요소들을 파악하여 연구모형을 제시하고 각 변수간의 상관관계를 분석함으로써 추론했던 가설을 검증하고자 한다.

본 논문의 연구결과는 IT관련 연구자 및 실무자들에게 CRM시스템의 가치와 역할에 대한 당위성을 제시해 준다. 아직까지 규명하지 못했던 정보기술의 도입과 사업성과의 향상과의 직·간접적인 관계를 풀어내는데 실마리를 마련해주는 것은 물론 CRM 시스템 도입으로 인한 전략적 성과 및 사업성과에 대한 구체적인 연쇄과정을 설명해준다.

2. 이론적 배경 및 문헌고찰

2.1 Information Orientation

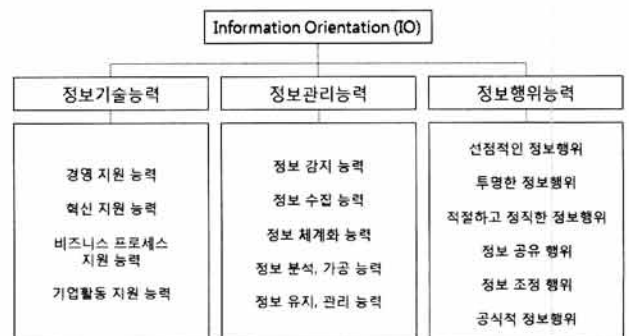
Marchand et al.(2001)은 기업의 정보 활용역량과 사업성과의 관련성을 측정하는 Information Orientation을 발표하

였다. 이것은 기업이 지닌 정보행위역량과 정보관리 역량 등 효과적인 정보 활용에 필요한 역량들을 총체적으로 파악하여 사업성과와 연계해 비교·분석한 것이다. 103개 다국적 기업에 종사하는 1,009명의 Senior Manager들을 대상으로 설문조사를 하여 기업의 정보 활용역량이 사업성과와 밀접한 관계를 형성하고 있다는 사실을 추론했다. 즉, 적절한 정보행위를 강조하고 실천하며, 정보를 통합적으로 관리하는 역량을 갖춘 기업이 사업성과에 도달할 가능성이 더 높다는 결과를 보여주었다. 이들 사실로부터 정보기술을 이용하여 사업성과를 달성함에 있어서, 과거에는 정보기술, 정보관리, 조직행위 등을 별도로 분리하여 연구하였지만, 복잡하고 다변하는 동시대의 외적환경에 빠르게 적응하기 위해 정보와 관련된 모든 분야를 총체적으로 연구, 분석하여 체계화할 필요성을 인식하게 되었다[11].

Marchand et al.(2001)의 IO모형은 정보의 사용에 대한 3가지 역량을 보여주는데, 정보기술역량(Information Technology Capability) 및 정보관리역량(Information Management Capability), 그리고 정보행위역량(Information Behavior and Values)로 구분된다. 이 3가지 정보화 능력은 (그림 1)에 나타나 있는 것처럼 15개 세부영역으로 구성되며, 중진 관리자 관점에서 평가하여 지수화하고 종합적인 IO지수를 산출하여 한 기업의 정보역량을 타 기업과 상대적으로 비교하거나 한 기업 안에서 각 SBU 간의 상대적 비교를 가능하게 해준다.

조직에 필요한 정보를 감지해 수집하고 체계화시켜, 이를 수행하고 보존하는 등 정보를 효과적으로 통합 관리하는 역량을 정보관리 역량이라 칭한다. 이는 조직의 정보 활용 주기에 따른 정보의 관리 능력을 말하며, 세부요소로는 정보감지, 정보수집, 정보체계화, 정보처리, 정보보존 등이 있다.

정보감지역량은 조직에 필요한 내·외부 정보를 감지하는 역량으로 특히, 현재 추진 중인 사업에 영향을 미칠 수 있는 경제 사회 정책적인 변화를 감지하고, 경쟁업체의 혁신적인 변화를 주시한다. 동시에 새로운 제품과 서비스에 대한 고객의 요구사항 및 시장추이를 파악하는 역량을 의미하는데, 이것은 경쟁업체로부터 경쟁적 우위를 선점하고 시장을 장악하는데 있어서 필수 불가결한 사항이다. 정보수집역량은 감지한 정보를 정확하고 완전하게 습득할 수 있는 역량을 뜻한다. 올바른 정보를 적절한 시기에 조직원에게 제



(그림 1) Marchand et al.(2001)의 IO 모형

공할 수 있는 역량 역시 정보수집 역량에 해당한다. 정보체계화역량이란 수집한 정보의 유효성 및 신뢰성을 확인하고, 향후 적절한 정보의 접근을 위해 정보를 분류하는 역량을 말한다. 정보처리역량은 의사결정시 필요한 정보에 접근할 수 있는 역량, 다양한 데이터를 분석할 수 있는 역량, 그리고 분석력을 지닌 사원을 고용하는 조직의 역량 등을 포함하는 것으로 정보 분석 및 가공 역량이 중요하다. 마지막으로 최신정보를 유지하고, 정보를 재활용하며, 원활한 정보 활용을 위해 데이터를 최적화하는 조직의 역량을 정보보존역량으로 분류하며 정보유지 및 관리 능력이 요구된다.

효율적인 정보 활용을 위해 이와 관련된 조직행위를 증진시키거나 변화시키는 기업의 역량을 정보행위 역량이라고 한다. 조직의 효과적인 정보사용을 위해 사용자에게 올바른 정보이용 행위와 가치관을 주지시키고 전파하는 관리능력의 기준이라고 할 수 있다. 정보행위 역량이란 또한 조직구성원의 정보사용 태도 및 가치관에 대한 것으로 개인적인 이익을 위해 정보를 왜곡하지 않고, 올바른 정보를 기꺼이 다른 이들과 공유하려는 기업의 분위기를 말한다.

선점적 정보행위는 새로운 외부정보, 다시 말해 시장변화에 대한 정보를 보다 능동적이고 신속하게 찾아내는 능력을 말한다. 투명한 정보행위란 있는 그대로의 거짓 없는 정보를 제공하고 활용하는 능력을 뜻한다. 적절하고 정직한 정보행위는 사적인 이익을 위해 회사정보를 이용하지 않으려는 노력을, 정보공유행위는 부서간은 물론 상하 간 동료와의 실패, 실수 등에 대한 정보를 적극적 공유, 활용하려는 노력을 각각 나타낸다. 정보조정 행위란 회사의 경영성과를 목표 대비로 정보를 적극 활용하려는 노력을 뜻하고, 공식적 정보행위는 선점한 정보가 공식적인 정보로서 높은 신뢰를 줄 수 있는가에 따른 역량을 의미한다[11].

2.2 경쟁 역량

많은 기업들은 시장에서 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위하여, 그리고 경쟁사보다 차별적인 경쟁적 이점을 고객에게 제공하기 위하여 다양한 노력들을 기울이고 있다. 기업은 최선의 방법으로 고객의 기대에 맞는 적합한 제품과 서비스를 제공함으로써 경쟁사와 차별화를 추진하고 경쟁적 우위를 달성하고자 끊임없이 노력한다[12].

기업의 경쟁 역량은 기업의 수익성이 산업의 평균적인 수익성보다 높고 낮음에 따라 결정된다. 자신의 경쟁지위를 잘 선정한 기업은 수익성이 낮고 매력적이지 못한 산업 구조에도 불구하고 높은 수익률을 얻을 수 있다. 따라서 경쟁우위를 지속적으로 지킨다면 평균보다 높은 수익률을 장기적으로 유지하는 것도 가능해진다.

이러한 경쟁적 우위에 대해 Porter(1985)는 세 가지 기본 전략으로 비용우위 전략, 서비스차별화 전략, 시장집중화 전략 등을 내세웠다. 이 중 두 가지 이상을 동시에 실현하고자 하는 것은 극히 어려운 일이지만, 이 중에서 어느 한 가지라도 구축하지 못한 기업은 경쟁적 우위를 실현할 수 없게 된다. 경쟁사의 차별화 전략과 특정 고객에게 집중화 전

략에 고객 점유율을 내주게 된다[13].

비용우위전략에서는 비용 면에서 경쟁회사보다 낮은 비용을 실현하고자 하는 것으로, 물론 낮은 비용이라고 해서 품질이나 서비스와는 상관이 없다는 것이 아니지만 기본적으로 비용을 중심으로 경쟁우위를 확립하는 것을 말한다.

차별화 전략이란, 자사의 제품이나 서비스를 차별화하여 타사에는 없는 제품이나 서비스를 실현시키는 것이라 할 수 있다. 이 전략은 낮은 가격에 제품을 제공하기 보다는 제품에 독특한 기능이나 특징을 부가함으로써 고객에게 가치를 제공하는 전략을 말한다. 이때 비용우위는 다소 불리하겠지만 차별화를 통한 독특한 가치를 고객에게 제공하기 때문에 가격에 프리미엄을 얻을 수 있고 판매가도 높일 수 있다. 또한 판매가가 높아지면 일반적으로 높은 이윤을 창출해 낼 수 있고 그에 따라 고객 충성도도 함께 높일 수 있게 된다[14].

시장집중화 전략은 특정한 세분시장에 집중해서 기업의 자원을 투입하는 전략으로 특정 고객, 특정 제품, 특정 지역에 집중해서 투자하는 것을 말한다. 비용우위 전략과 차별화 전략이 전체시장을 대상으로 한 것이라면, 시장집중화 전략은 특정 시장만을 집중적으로 대상으로 하는 것을 말한다.

한편, Marchant(2000)는 기업이 정보기술을 활용하여 전략적 경쟁우위를 얻으려면 적정규모의 정보기술투자과 정보기술의 전략적 활용 그리고, 전략과의 연계성을 높여야 한다고 주장했다[15]. 그의 주장과 마찬가지로, 최근까지 우리 기업들은 꾸준히 정보기술에 상당액을 투자해 왔고, 저마다 보유하고 있는 정보기술의 특별한 기능을 활용하여 새로운 사업영역을 모색하거나 시장의 진입을 시도하고 있다. 아울러 정보기술의 활용을 관리효율성의 개선에서 전략수준 단계로 끌어올리기 위한 전략개발과 실행계획을 수립·이행하고 있다. 더불어, 경쟁업체와는 다른 독창적인 방식으로 비즈니스를 수행하여 차별화하는 전략을 이용하기도 해왔다.

이를 근간으로 Phan(2001)은 경쟁적 우위를 선점하기 위한 전략 두 가지를 소개하였다. 첫째는 경쟁적 방식으로 시장에서 경쟁업체를 공격하거나 경쟁업체로부터 자신을 방어하는 전략이다. 효율성을 앞세운 가격경쟁 및 상품·서비스 보증경쟁이 이에 해당한다. 둘째, 경쟁업체와의 협력을 통하여 비즈니스 프로세스를 보다 효과적으로 운영하고 경쟁적 우위를 선점하는 방법이다. 경쟁력을 확보한 기업은 사업목표 달성에 보다 우위를 차지하게 된다.

즉, 정보시스템을 활용한 통합적, 효과적 정보활용은 상품과 서비스의 혁신을 원활하게 하여 고품질의 상품 및 서비스를 창출하고, 효율적인 업무를 통해 생산성을 향상시켜 가격경쟁력을 확보하게 해준다. 기업은 비용감소를 통하여 가격주도권을 얻고 서비스 품질의 혁신과 함께 차별화된 서비스를 소비자들에게 제공함으로써 높은 고객만족도와 기업의 브랜드 가치 향상을 유도하게 된다[16, 17].

2.3 CRM 성과

CRM의 성과에 관련된 요소를 이해하기 위해서는 먼저 CRM의 활용 목적을 올바르게 이해해야 한다. 일반적으로

CRM 활용 목적이 기술 중심과 고객가치 중심으로 구별되기 때문이다. CRM을 기술 중심으로 정의하는 기업은 특정한 제품에 대한 CRM 솔루션 제공업체의 경쟁력과 관련된 평가요소가 중요하며, 고객가치를 중요시하는 기업은 고객관계에 중점을 두고 가치 있는 고객을 선별하는데 따른 수익성 제고와 관련된 평가요소가 중요하다[18].

본 연구의 목적은 시스템 관점이 아닌 고객관계 관점에서 CRM시스템의 역할과 효과를 조사하는데 있으므로, 이와 관련된 CRM 성과요소들을 살펴보고자 한다. <표 2>에서 묘사되었듯이, CRM 성과는 크게 기업관점과 고객관점의 지표로 구분된다. 고객관점에서는 고객만족도와 고객충성도에 초점을 맞추고, 기업관점에서는 고객유지율, 고객점유율, 그리고 고객수익성을 성과지표로 들 수 있다.

기업관점에서 제시된 세 가지 성과지표를 살펴보면 우선, 고객유지율이 높으면 고객의 순 현재가치가 높아짐을 의미한다. 일례로 Reichheld (1990)은 기존 고객에 대한 고객 이탈율을 5% 감소시키면 고객의 순 현재가치가 산업별로 최저 25%에서 85%까지 증가한다는 조사결과를 보여주었다. 또한, Keiningham et al. (2003)고객 점유율은 고객이 구매한 전체제품과 서비스 중에서 특정 기업에서 구매한 제품과 서비스에 대한 비율을 의미하는 것으로, 최근에는 고객점유율과 고객만족도와와의 관련성으로 고객 만족도 수준에 따라 고객그룹별 고객점유율이 변화되는 결과를 실증 연구로 밝힌 바도 있다. 고객수익성은 고객세분화에 따른 개개 고객별로 배분되는 비용과 수익간의 관계를 의미하는 것으로서, 잠재적인 수익성이 높은 고객을 선정하여 지속적인 관계를 유지하면 고객수익성은 증가한다고 Brown (2004)은 역설하였다.

고객관점에서 해당하는 두 가지의 CRM 성과지표를 살펴보면, 먼저 고객 만족도는 기업이 제공한 서비스에 대해 고객의 인식과 기대치간의 차이를 평가하는 것을 의미한다. 고객충성도는 한 번 구매한 고객이 자사에 대한 제품을 향후에도 재구매할 수 있는 의향을 지닌 것으로서, 타 경쟁사로 전환할 수 있는 시장여건임에도 불구하고 동일한 브랜드 제품을 재구매하는 행동을 말한다.

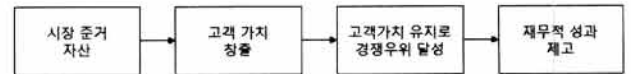
이와 같이 고객과의 장기적인 관계유지를 목적으로 하는 CRM 성과지표로서 고객만족도를 활용하게 되는 이유는 다음과 같다. 첫째, CRM은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 개별 고객을 대상으로 지원 가능하게 해줌으로써 고객의 경우, 기업으로부터 제공받은 제품과 서비스에 대한 인식이 곧 고객만족도를 결정하는 요소와 동일하게 볼 수 있기 때문이다. 둘째, CRM은 기업들이 개별고객의 주문에 대해 보다 신속하고 정확하게 응대할 수 있게 해줌으로써 고객의

소비경험에 대한 신뢰성을 제고시켜 주었고, 이는 궁극적으로 고객만족도 수준을 향상시키는 효과를 가져다주었기 때문이다.

Oliver(1997)는 고객충성도를 '구매인식 충성도→구매애착 충성도→구매의욕 충성도→구매행동 충성도'와 같이 네 가지 과정으로 구분하여 기업들이 고객충성도를 단계별로 관리함으로써 마케팅 전략을 보다 용이하게 수립할 수 있다는 점을 강조한 바 있다. 고객은 만족 수준이 높을 경우 그들이 서비스 조직으로부터 제공받는 호의적인 대우와 서비스 결과를 자발적인 행위로 보답하고자 한다. 즉, 고객 충성행위를 진작시키게 되는 것이다.

한편, Tsai and Shih(2004)는 마케팅 역량의 매개적인 역할을 근간으로 하여 CRM성공요인과 성과간의 관계에서 고객자산가치 관리역량에 대한 매개적인 역할을 규정하기 위해 고객자산가치역량과 이론적으로 관련성이 있는 CRM성공요인을 재 범주 하였다. 이를 근거로 Srivastava (2001)는 시장근거자원으로부터 기업의 재무적 성과에 이르는 과정을 (그림 2)와 같이 제시하였다.

Reinartz et al. (2004)은 고객획득, 유지, 청산 등의 고객관계와 체계적 그리고 객관적인 경제성과를 측정하고 분석하였다. 이중 경제적 성과에 있어서 고객유지가 새로운 고객 확보나 고객관리 청산보다도 중요한 요인임을 밝힌바 있으며, 경제성적과는 산업이나 국가경제 등과 같은 외부환경에 많은 영향을 받는다는 주장을 제기하였다.



(그림 2) 시장증거 자원과 CRM 성과의 관련성

2.4 조직적 성과

정보시스템의 궁극적인 목적은 바로 '조직의 성과향상'이라는 점이다. 조직성과란, 목표달성을 위해 조직의 각 부분이 수행한 모든 활동의 결과가 재무적 또는 비재무적 형태로 나타나는 결과이다. 동시에 경영이념과 조직의 철학 및 전략을 구성원에게 전달하여 목표를 달성하게 하는 수단으로 조직을 효과적으로 경영하는데 가장 필수적인 요소 중의 하나라고 할 수 있다[19].

CRM은 고객에 대한 정보를 수집하고 수집된 정보를 효과적으로 활용해 '신규고객 획득 → 우수고객 유지 → 고객 가치 증진 → 잠재고객 활성화 → 평생 고객화'와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화시키기 위한 기업 마케팅 전략의 일환이다. 기업은 이러한 CRM을 통해 매우 다양한 이익을 얻을 수 있는데, 우선 우수고객의 유지비율을 향상할 수 있으며, 고객의 이탈로 인한 손실을 최소화할 수 있다. 또한 잠재고객을 활성화시켜 수익증대효과는 물론 과학적으로 분석, 마케팅 활동을 효율적으로 수행함으로써 비용절감 효과를 기대할 수 있다[20].

한상린과 박경숙(2001)은 CRM의 고객 충성도 강화는 기

<표 2> 고객관계 성과지표

구분	기업관점		고객관점	
	성과지표	저자	성과지표	저자
CRM 성과지표	- 고객유지율 - 고객점유율 - 고객수익성	Reinartz (2005) Reichheld (1996) Bowman (2001)	- 고객만족도 - 고객충성도	Reinartz (2005) Oliver (1997)

업의 가치를 증대시키며 신규 고객을 확보하고 유지하여 주요 고객의 고객 당 거래건수, 거래단가, 거래기간 등을 증가시킨다고 주장했다. 이는 기업의 매출 증가, 재고 감소, 매출 대비 마케팅비용 감축 등의 효과를 이루어 근본적인 조직의 성과를 가져온다는 추론이다[21].

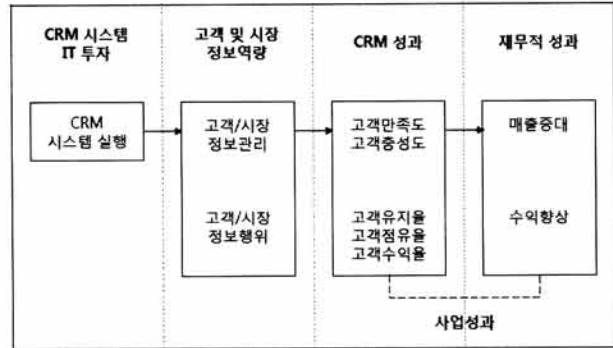
마케팅 전략을 포함한 조직의 모든 활동은 일차적으로 고객을 대상으로 수행되므로 기업의 활동과 조직의 성과 간에는 고객관점의 매개요인을 함께 고려해야 한다. 사실 이러한 기업 활동, 고객, 그리고 조직성과간의 관계는 서비스-수익 사슬(SPC: Service Profit Chain) 이론에 의해 잘 제시되어 있다[22].

SPC 이론이란, 기업의 서비스 활동, 직원 평가, 고객 평가, 그리고 기업의 수익성간의 개념적인 인과관계를 제시함으로써 기업 활동과 조직 성과간의 관계 메커니즘을 구체적으로 보여주고 있다. SPC 모형의 구성요소들은 다음과 같다. 즉, 조직 내부의 노력(조직 투입요소), 직원 평가(직원만족과 유지), 외부 서비스(고객 지향적 마케팅 활동), 고객의 인식, 그리고 조직의 성과(비즈니스 결과) 등이다. 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 서비스란 궁극적으로 고객을 대상으로 하는 다양한 비즈니스 활동들을 의미하는데, CRM은 고객을 대상으로 하는 기업의 외부 서비스로써 기업에게 가장 중요한 핵심 비즈니스 프로세스 중 하나라고 할 수 있다[1, 23].

3. 연구 Framework

3.1 연구모형 및 가설

선행연구와 더불어 CRM 시스템 도입을 담당했던 다섯 명의 전문가들로 포커스 그룹을 구성하여 심층적인 논의 및 협의와 선행연구를 통해 다음과 같은 CRM 시스템의 연쇄적 반응 (Chain-Reaction)을 이끌어내었기에 본 연구에서



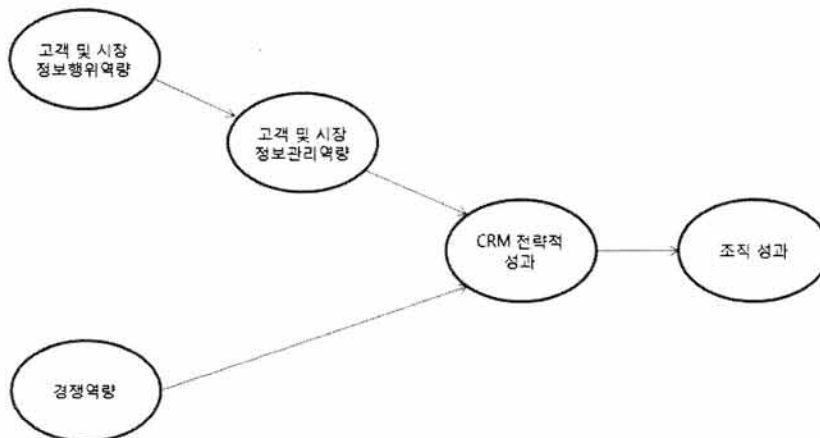
(그림 3) CRM 시스템의 연쇄 반응(Chain-Reaction) 효과

활용하였다.

CRM연쇄반응 효과를 세부적으로 살펴보면, CRM 시스템 도입에 있어서 중추적인 역할을 담당했던 포커스그룹 멤버들과 논의를 거쳐 CRM수행이 통합적이고 효율적인 시장 및 고객 정보활용을 유도하는 경향이 있음을 인지하고 이들의 관계를 우선적으로 포함시켰다. 또한, 선행연구를 통해서, 고객 및 시장정보 활용역량이 뛰어난 조직일수록 경쟁적 전략성과 및 재무성과의 향상도가 높다는 이론적 근거를 적용하였다.

본 연구에서는 CRM의 도입으로 인한 성과가 있는지를 알아보고자 함에 있다. 즉, 시스템이나 솔루션 자체보다는 정보의 활용 및 관리 역량이 기업의 다양한 활동에 도움이 되는지를 살펴봄으로써 최근 논의되고 있는 CRM 도입 실패의 원인이 정보에 기반 하지 않기 때문인 것을 역설하고자 함에 있다. 또한 CRM 도입으로 인한 정보의 활용 및 관리 역량이 일반적으로 기업 활동의 성과에 영향을 주는 주요 요인인 것으로 밝혀진 비용우위, 서비스 차별화, 시장 집중화 전략의 성과에 비해 어느 정도 차이가 나는지를 구조방정식 모형을 이용해 알아보하고자 한다. 이에 본 연구에서의 연구모형은 (그림 4)과 같이 제시하고자 한다.

본 연구모형은 CRM투자에 대한 정보기술의 도입은 그 자체가 목적이 아니라 효율적이고 효과적인 정보 활용을 위한 수단이며, 기업이 정보기술을 적절히 활용함으로써 조직의 정보관리 역량을 향상시키고 동시에 조직원들의 정보 활



(그림 4) 연구모형

용 행위를 효과적으로 변화시킨다면, 사업목표를 순조롭게 달성할 뿐만 아니라 사업성과의 향상이 초래된다는 전제하에 제시된 것이다.

본 연구모형을 통해, CRM 시스템 수행을 통해 고객 및 시장정보의 활용역량을 증진시켜 CRM 전략성과를 얻어내는 과정을 제시한 것이다. 더불어 기업이 합리적인 가격과 고품질의 상품 및 서비스를 제공하는 고객가치를 실현할 때 고객의 만족도를 향상시키고 궁극적으로는 기존고객의 충성도를 증진시켜 CRM 전략적 성과를 달성한다는 추론도 포함시켰다. 마지막으로 고객과 기업관점에서의 CRM 성과의 향상이 궁극적으로 매출증대와 수익향상과 같은 재무적 성과를 향상시키는지 여부를 검증하기 위해 조직성과를 제시하였다.

연구모델에서 제시된 변수들과의 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 가설들을 제시하였다. 우선 포커스 그룹과의 논의를 통해 CRM 시스템 도입으로 인해 효과적인 정보행위를 유발하거나 증진시켜 궁극적으로는 고객과 시장에 대한 통합적인 정보관리역량을 증진시킨다는 의견을 반영하였다. 또한 김정승(2003)은 조직적 특성요인, 경영환경요인, 정보지향성 및 기술적 요인에 대하여 CRM 고객성과와 연관관계를 제시하였다. 그에 따르면 고객만족도 향상에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 정보지향성 및 기술적 특성요인인 것으로 나타났다. 이와 같은 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 추론하였다.

[가설 1] CRM 시스템 실행으로 정보행위가 향상된 회사들은 고객 및 시장에 대한 정보관리 역량이 높을 것이다.

2001년 Marchand는 조직이 전략적 목적을 수행하기 위해 정보기술을 도입하여 정보를 효과적으로 관리하며 적절한 정보행위를 강조하고 실천하는 기업이 사업성과를 향상시킬 가능성이 높다는 결과를 보여주었다. 이를 근거로 “고객 및 시장 정보활용 역량”과 다양한 “CRM 전략적 성과”간의 관계들을 추론하는 다음과 같은 가설을 제시한다.

[가설 2] 고객 및 시장에 대한 정보활용 역량이 높을수록 CRM의 전략적 성과도 높을 것이다.

한편, 윤정근(2008)은 차별화를 통해 그 제품 또는 서비스만의 독특한 가치를 고객에게 제공함으로써 고객충성도도 높일 수 있고 가격의 프리미엄을 얻을 수 있음으로 인해 높은 이윤 창출도 가능한 것으로 보았다. 또한 Piccoli and Applegate (2003)는 CRM이 기업들로 하여금 개별고객의 주문에 대해 보다 신속하고 정확하게 응대할 수 있게 해줌으로써 궁극적으로 고객만족도 수준을 향상시키는 것으로 설명하였다. 이에 경쟁역량에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[가설 3] 경쟁역량이 높을수록 CRM의 전략적 성과도 높

을 것이다.

또한, 본 연구에서는 사업성과를 CRM 전략적 성과와 조직적 성과로 나누어 CRM의 도입이 얼마나 세부적인 성과와 연계되는지를 파악하고자 하였다. 그리고 전략적 성과와 실질적 조직성과 향상에 있어서 연계성이 있는지 확인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 4] CRM의 전략적 성과가 높을수록 조직적 성과가 높을 것이다.

3.2 연구변수 정의

연구모델에서 제시된 독립변수 및 종속변수에 대한 일관적 또는 조작적 정의는 다음과 같다. 우선, Marchand et al. (2001)은 그들의 저서 Information Orientation에서 조직 내의 구성원과 정보 그리고 정보기술 등이 어떻게 조직의 정보활용 역량을 형성하는가를 파악하여 이들과 사업성과와의 상관관계를 체계적으로 조사하였다. 이들의 정의를 적용하여 “고객 및 시장정보 관리 역량”을 고객관리에 필수적인 고객과 시장정보를 감지하여 수집하고 체계화시켜 이를 수행하고 보존하는 등 관련정보를 효과적으로 통합 관리하는 조직의 역량으로 정의할 수 있다. 또한 “고객 및 시장정보 행위”란 효율적인 고객과 시장정보 활용을 위해 정보 활용과 관련된 조직행위를 증진시키거나 변화시키는 조직의 역량으로 정의된다. 본 연구에서와 같이 정보관리능력, 정보행위능력이 어느 정도 향상되었는지에 대한 평가와 더불어 정보화를 통한 업무수행으로 업무지식이 향상되고 궁극적으로 업무수행능력의 향상을 가져온다는 점에서 이들에 대한 종합적인 평가항목의 선정이 필요할 것이다.

<표 3> 변수 및 세부항목

구분	연구변수	측정항목		측정도구
정보지향성	고객 및 시장 정보행위역량 (CMB)	선점적 정보행위	PIB	5점 척도
		공식적 정보행위	FIB	5점 척도
		정보공유 행위	ISB	5점 척도
		정보조정 행위	ICB	5점 척도e
	고객 및 시장 정보관리역량 (CMIM)	정보감지, 획득 역량	ISC	5점 척도
		정보체계화 역량	IOC	5점 척도
정보처리역량		IPC	5점 척도	
경쟁적 지위	경쟁역량 (MCP)	정보보존역량	IMC	5점 척도
		가격주도권	MCL	5점 척도
		서비스 품질	MSQ	5점 척도
성과	CRM 전략적 성과 (CSP)	서비스 차별화	MSD	5점 척도
		고객만족도	CSL	5점 척도
		고객충성도	CLL	5점 척도
	조직성과 (OGP)	고객유지율	CML	5점 척도
		고객수익성	CPL	수익증가 정도
		매출증대	SEL	매출증대 정도
	비용감소	CSL	비용감소 정도	

조직의 사업성과는 CRM 도입 시 제시되었던 경쟁적 전략으로서 CRM 성과, 그리고 궁극적인 재무적 성과로 구분하였다. CRM시스템의 실행으로 효과과정을 단계별로 조사해 보기 위함이다. 전략적 성과 항목은 가격주도와 품질 향상과 같은 고객가치를 의미하며, 고객가치 제공에 의한 고객의 만족도와 충성도, 고객유지, 점유 및 수익성 향상도를 CRM 전략적 성과라 정의하였다. 마지막으로, 매출증대와 수익향상과 같은 경제적인 성과는 조직성과라 정의하여 향상정도로 측정하였다.

4. 자료수집 및 분석결과

4.1 자료수집 및 표본특성

본 연구에서 제시된 연구모형을 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다. 측정도구는 타당성이 검증된 기존 연구의 설문항목을 토대로 연구 환경에 맞게 수정하거나 추가하였다. 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 복수의 설문을 실시하였으며 5-point Likert Scale로 측정되었다. 설문 대상자는 금융 및 텔레커뮤니케이션 기업들을 중심으로 유통 및 제조 업체를 포함하여 포괄적으로 실시하였다. 300부의 설문을 배포하여 207부를 회수 받아 불성실한 응답 24부를 제외한 183부가 본 분석에 사용되었다.

4.2 신뢰성 및 타당성

신뢰성은 연구대상에 대한 반복측정 결과 지속적으로 일관성 있는 결과를 얻을 수 있는지를 판단하는 개념이다. 측정항목의 개념이 모호함으로 인해 신뢰성이 낮아질 수 있기 때문에 다 항목으로 측정해야 하며, 이러한 측정변수들이 검증하고자 하는 잠재변수의 내적 일관성을 가져야 한다는 것이다. 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 이용하여 각 항목의 내적 일관성을 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 조직 수준에서 0.7 이상, 개인 수준에서 0.8 이상이면 신뢰도가 확보된 것으로 판단하며, 본 연구에서는 <표 4>와 같이 신뢰도가 모두 0.8 이상의 높은 결과 수치를 보임으로써 측정항목의 신뢰성 수준은 확보되었다고 할 수 있다.

또한 확인적 요인분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis)을 실시하여 본 연구모형의 타당성을 검증하였다. 먼저 집중타당성은 측정항목의 적재치가 .707보다 크거나, t값이 1.96보다 큰 경우에 인정된다. <표 5>와 같이 모든 측정 항목의 적재치는 최소 .794 이상을 보이며 t값 역시 모두 1.96

<표 4> 측정항목의 신뢰도

변수	문항수	Cronbach's α
고객 및 시장 정보행위역량	4	0.911
고객 및 시장 정보관리역량	4	0.896
경쟁역량	3	0.892
CRM 전략적 성과	3	0.874
조직 성과	3	0.860

<표 5> 확증적 요인분석

측정 항목	고객 및 시장 정보행위역량	고객 및 시장 정보관리역량	경쟁역량	CRM 전략적 성과	조직 성과
PIB	.828(NA)				
FIB	.871(14.52)				
ISB	.896(15.15)				
ICB	.811(13.00)				
ISC		.794(NA)			
IOC		.871(13.38)			
IPC		.817(12.28)			
IMC		.836(12.67)			
MCL			.833(NA)		
MSQ			.852(13.83)		
MSD			.881(14.49)		
CSL				.801(NA)	
CLL				.866(12.96)	
CML				.847(12.61)	
CPL					.843(NA)
SEL					.822(13.14)
CSL					.795(12.53)

주) 1. NA는 회귀가중치가 1로 고정된 항목
2. 괄호 안의 값은 t값

이상을 상회하고 있어 본 연구의 잠재변수들이 집중 타당성을 가지고 있는 것으로 판단된다.

판별타당성을 검증하기 위해서는 AVE(Average Variable Extracted) 접근법을 이용하였다. AVE 제공근의 값이 0.5 이상이어야 하며, 다른 구성개념과의 상관관계 값보다 커야 한다. 본 연구에서는 <표 6>와 같이 AVE 제공근의 값이 최소 .673 이상이며 구성개념 간의 상관관계보다 모두 높은 값을 보임으로써 판별타당성이 검증되었다고 할 수 있다.

한편, CFA 결과에 대한 GFI, CFI, RMR, RMSEA, NFI 등의 평가항목을 이용하여 본 연구모델의 적합성을 검증하였다. 그 결과 GFI는 .911(.9 이상), CFI는 .98(.9 이상), RMR은 .036(.05 이하), RMSEA는 .05(.1 이하), NFI는 .94(.9 이상) 결과치를 보이는 등 전반적으로 구조방정식의 적합도를 넘고 있어 구조방정식을 측정하는데 적절한 것으로 판단된다 [24-27].

4.3 구조모형의 평가 및 가설검증

<표 6> 판별 타당성

측정항목	고객 및 시장 정보행위역량	고객 및 시장 정보관리역량	경쟁역량	CRM 전략적 성과	조직 성과
고객 및 시장 정보행위역량	.726				
고객 및 시장 정보관리역량	.689	.689			
경쟁역량	.596	.650	.732		
CRM 전략적 성과	.523	.621	.523	.703	
조직 성과	.585	.580	.625	.639	.673

연구모형을 검증하기 위하여 공변량 구조모형 분석을 이용하였고 모델과 데이터 간의 적합성 검증을 위하여 다양한 척도들이 제시되고 있다. CFA에서와 마찬가지로 전반적인 적합도를 나타내는 지수(GFI) 등을 살펴보았으며 <표 7>에서와 같이 모든 지수가 Hu and Bentler(1999)가 제시하는 기준을 넘고 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 연구모형의 적합성은 확보되었다고 할 수 있다.

고객 및 시장 정보행위 역량과 경쟁적 지위가 어떻게 CRM의 전략적 성과와 조직성과에 영향을 미치는지 알아보기 위한 본 연구에서 연구모형의 평가와 가설 검증을 위해, AMOS를 이용하여 경로분석(Path Analysis)을 실시하였다. 결과적으로 <표 8>에서 제시된바와 같이 본 연구의 모든 가설은 통계적으로 유의한 수준에서 모두 채택되었다.

이상의 결과를 바탕으로 살펴보면, <표 8>과 같이 본 연구에서 설정된 가설들이 모두 채택되었다. 따라서 고객정보의 관리와 활용에 관한 기업역량은 CRM의 전략적 성과 즉, 고객관계 향상에 도움이 되며 이는 수익성 향상 등 조직의 성과에 영향을 미친다는 전반적 가설이 지지되었다.

<표 7> 연구모형의 적합도 평가

구분	p	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
추천지수	<.05	1~3	>.9	>.9	>.9	<=.05	<.1
측정지수	0	1.656	.902	.971	.932	.041	.06

먼저, 기업에 필요한 정보를 효율적으로 활용하기 위해 사용자들의 올바른 정보 활용 행위와 가치관을 주지시키고 전파하고자 하는 관리 능력이 높은 조직은 이러한 정보를 감지, 수집, 체계화 및 활용하고자 하는 정보관리 역량에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 타 경로에 비해 다소 높게 나타남으로써 시장에서의 정보활용행위가 정보관리역량에 상당한 도움이 되는 것을 알 수 있다.

둘째, 정보관리 역량은 CRM의 전략적 성과, 즉 고객 중심의 정보를 활용하여 특화된 가치를 제공함에 있어서, 고객을 위한 정보의 감지, 수집, 체계화 및 활용도가 높은 기업은 고객의 만족도와 충성도를 제고시키는 등 고객유지율에 도움이 되는 것으로 나타났다.

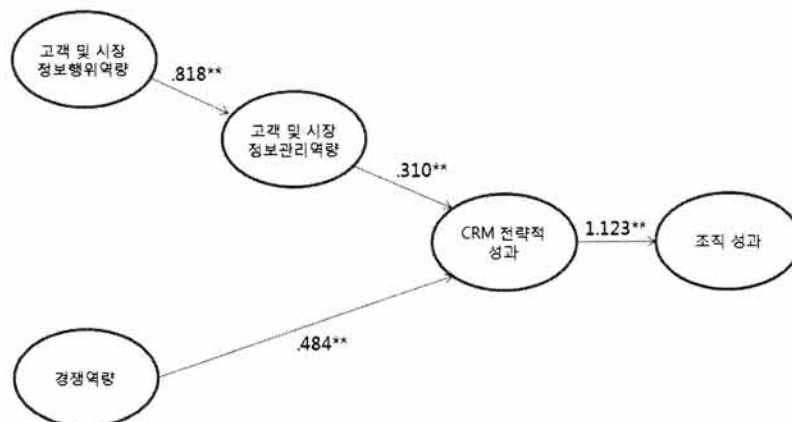
셋째, 경쟁역량이 CRM의 전략적 성과에 미치는 영향 정도(0.484, $p<0.01$)가 정보관리역량이 미치는 영향 정도(0.310, $p<0.01$) 보다 다소 높은 것으로 나타났다. 하지만, 정보행위 역량이 정보관리역량에 미치는 정도(0.818, $p<0.01$)가 이들 보다 상당히 높은 것으로 나타났다. 이는 정보관리역량이 정보행위역량에 의해 많이 제고되었지만 이 중 일부만이 CRM의 전략적 성과로 이어지는 것으로 여겨진다. 따라서, 서론에서 밝힌 것과 같이 최근 논란이 되고 있는 CRM의 실패 원인 중 하나는 정보관리역량의 방향성이 잘 못 되었음을 역설적으로 표현하는 셈이 된다.

넷째, CRM의 전략적 성과는 조직성과에 영향을 크게 미치는 것으로 나타났다. 즉, CRM의 도입으로 고객에게 필요

<표 8> 가설검증결과

가설	내용	경로계수	표준화된 경로계수	C.R.	p-value	채택여부
H1	조직성과 ← CRM 전략적 성과	.902	1.123	10.098	**	채택
H2	CRM 전략적 성과 ← 경쟁역량	.313	.484	3.483	**	채택
H3	CRM 전략적 성과 ← 고객 및 시장 정보관리역량	.462	.310	5.082	**	채택
H4	고객 및 시장 정보관리역량 ← 고객 및 시장 정보행위역량	1.114	.818	9.537	**	채택

주) ** $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의함



(그림 6) 구조모형 분석 결과

주) 1. 수치는 표준화된 회귀계수를 의미함
 2. ** $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의함

한 서비스가 제공됨으로써 고객의 만족도, 충성도, 고객 유지율 등이 제고되면 기업의 수익성 제고, 매출 증대, 비용 감소 등으로 이어지는 것으로 나타났다.

5. 연구결과 및 시사점

IMF 이후 정보 분석에 대한 중요성이 대두되면서 각 기업마다 거대한 고객관련 데이터를 분석하여 고객의 행동을 예측하고 고객이 원하는 것을 파악하여 고객과의 관계를 유지하자는 데에서 CRM이 소개되었다. 즉, 회사의 일방적인 고객가치 극대화를 위한 관리 측면에서의 CRM이 아닌, 고객의 니즈를 파악하여 고객의 원하는 상품이나 서비스 등의 오퍼(Offer)를 개발하고 제공하는 개인화에 의한 전략적 고객관계 관리가 요구되는 것이다[28].

이에 본 연구에서는 CRM시스템을 도입하고 활용하여 사업목적을 달성하기까지의 과정 (CRM Chain Reaction)을 파악하여, 각 요소들 간의 순차적인 효과 및 상관관계를 조사해 보고 CRM이 사업목적 달성에 있어서의 역할과 효과를 제시하기 위해 진행되었다. 시스템 도입의 성공요인을 분석하는 다른 연구들과는 차별화되게, CRM시스템을 통한 '시장 및 고객'에 대한 정보활용 역량의 향상에 중점을 두어 사업목적 달성에 있어서 CRM의 역할과 효과를 조사한 것이다.

특히, IO모형은 정보기술 투자가 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치기 보다는 기업이나 조직의 정보화 능력을 통해 기업의 성과항목들에 영향을 미치는 CRM시스템과 기업성과 간의 간접 영향을 분석한다. 이는 기존의 정보기술 중심의 성과측정 방법과 달리 정보시스템의 성과와 관련한 평가는 기술차원이 아닌 정보 중심의 관점을 통해 정보의 효과적 활용과 관리에 초점을 맞추는 것이 그 본질에 충실한 것이라는 점에서 기본 관점의 전환을 가져왔다. 이는 본 연구에서 기업의 성과를 위해 CRM 도입 및 활용 시에는 단순히 정보시스템의 기술적인 차원이 아닌 고객 중심의 정보 활용 측면이 중요하다는 내용과 그 방향성을 같이 하고 있다[29].

따라서 아무리 좋은 CRM시스템을 도입했다고 하더라도 이것이 기업의 일부로서 활용되지 업무 현장에서의 효과적인 활용으로 연결되지 못한다면 단순히 일회성 작업에 그치고 말 것이다. 비즈니스는 결국 일선 업무 현장에서 발생하는 것이므로 CRM 결과물은 기업의 직원들에게 수용될 수 있어야 하고, 기업의 직원들에게 수용될 수 있어야 한다. 이러한 활용문제는 CRM이 후선업무의 관리가 아닌 고객과 관련된 접점 영역에서의 개선활동 및 관리라는 속성 때문에 더욱 크게 발생할 수밖에 없다. CRM 시스템을 사용하지 않고서도 기업의 영업사원은 업무를 수행할 수 있다고 이야기하며, 해보지 않은 새로운 업무라 거부감과 부정적인 선입견이 심하다[30-32].

본 연구의 결과가 가지는 의미로는 CRM를 극대화하기 위해서 조직의 시장 및 고객에 대한 정보관리 역량과 이와 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 경쟁역량이 뒷받침 되어

져야 한다는 점이다. 첫째, CRM 도입이 직접적으로 조직성과 향상을 보증하지 않는다고 묘사한다. CRM 도입으로 인해 시장 및 고객에 대한 정보행위가 향상되며, 이로 인해 시장 및 고객에 대한 정보관리 역량이 향상이 되어 CRM 전략적 성과를 순차적으로 추구한다는 점이다. 즉, CRM 도입으로 인해 전략적 성과를 달성함으로써 재무적 성과를 확인하는 조직적 성과를 달성할 수 있다는 순차적인 과정을 설명한 것이다. CRM을 도입한 기업은 고객 및 시장에 대한 정보관리 역량이 향상되어지는지 여부를 확인하고 그로 인해 전략적 성과가 효과적으로 나타나고 있는지 여부를 주시해야 할 것이다. CRM 전략적 성과가 가시화 되면 조직적 성과는 자연스럽게 뒤따를 것으로 유추되기 때문이다.

둘째, 본 논문은 아무리 고객 및 시장에 대한 조직의 정보관리 역량이 향상된다고 해도, 조직의 기본 체력인 경쟁적 역량을 갖추지 못하면, CRM 전략적 성과를 달성하는데 시너지 효과를 발휘하기 힘들다고 역설한다. CRM 도입과 이로 인한 고객 및 시장의 정보관리 역량 향상은 성과를 도출하기 위한 촉매제 역할을 주로 수행하지만, 경쟁적 역량이 받침이 되지 않고서는 그 자체의 역량으로만 어떠한 성과도 보증할 수 없음을 의미한다. 즉 CRM 도입을 통해 전략적 성과 및 조직성과를 획득하려면 기본적인 경쟁역량과 함께 정보행위 및 정보관리 역량이 향상 되어져야 할 것임을 강조하는 것이다.

결론적으로 최근 기업들이 추진하는 고객중심의 신경제 체제는 고객중심의 솔루션을 필요로 한다. CRM은 이러한 전략의 초석이며, 기업은 시스템이 아닌 내외부의 모든 업무 프로세스를 고객중심이 되도록 통합, 정리해야 할 필요성이 있다. 또한 CRM을 단순히 실현 기술 및 패키지 관점의 프로젝트가 아니라 기업의 명확한 목표 및 고객 특성 분석에서 출발하는 비즈니스 전략 관점에서 관리해야 함을 보여주고 있다. 향후, 본 논문의 연구모형에 도출된 세부 변수들 간의 심도 있는 관계분석을 통해 본 연구결과를 일반화하기 위한 지속적인 후속 연구가 지속되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김형수, 이주민, "CRM 프로세스가 조직성과에 미치는 영향: 고객순자산가치 운영요소 관점으로," 한국경영과학회, 2008.
- [2] 권혁기, "기업상황 요인이 CRM 성과와 재무성과에 미치는 영향," 한국인적자원관리학회 인적자원관리연구, 13(1), pp.29-44, 2006.
- [3] 정보산업민간백서, 한국정보산업연합회, 2006.
- [4] Gartner, R., *Customer Relationship Management: the Gartner Perspective*, Inside Gartner Group, 2001.
- [5] Steve Morrell & Laurent Philonenko, *20:20 CRM, Genesys Telecommunications*, pp.12-15, 2001.
- [6] 김현규, 우성범 (2002), "CRM 프로세스 연계성 및 전략적 통합 성과 성과와의 관계," 한국경영정보학회, 추계학술대회, pp.565-569, 2002.

- [7] 김형수, "한국 기업들의 산업별 CRM전략 특성비교: CRM Scorecard 관점," CRM컨퍼런스 발표자료, 2006.
- [8] 박정희, 이상환, "물류서비스 품질과 결과변수 간의 영향분석", *Journal of Business Research*, 22(2), pp.191-222, 2007.
- [9] 장영수, "금융기관에서 CRM성가에 영향을 미치는 요인 분석 연구," 한국경영교육학회 경영교육논총 43호, pp.227-252, 2006.
- [10] 김문구, 정동현, "핵심성공요인 분석을 통한 통신사업자의 고객 관계관리 전략", *IT지식정보센터 주간기술동향*, 통권 1034호, 2002.
- [11] Marchand, D. A., Kettinger, W.J., Rollins J., *Information Orientation: The Link to Business Performance*, New York NY: Oxford University Press, 2001.
- [12] 윤정근, "마이클 포터의 전략", *월간IM*, 12월호, 2008.
- [13] Porter, M. E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1985.
- [14] 조문제, 손영우, "CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객만족도와 고객충성도 중심으로", *경영과학*, 25(1), 2008.
- [15] Marchand, D.A., Kettinger, W.J., Rollins, J., *Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line*, *Sloan Management Review*, 42(3), pp.69-80, 2000.
- [16] 이상곤, 윤여중, "CRM에서 고객정보관리 활동의 매개적 역할에 관한 연구", *JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY APPLICATIONS & MANAGEMENT*, 14(1), 2007.
- [17] 조문제, 정윤, "CRM성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객자산가치관리역량 매개효과 중심으로", *한국경영정보학회 경영정보학연구*, 16(4), pp.71-101, 2006.
- [18] Reinartz, Werner, Krafft, Manfred, and Hoyer, D. Wayne, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol.XLI, August 2004, pp.293-305, 2004.
- [19] Bharadwaj, A.S., *A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An empirical Investigation*, *MIS Quarterly*, 24(1), pp.168-198, 2000.
- [20] 신희균, 박신균, "국내기업의 CRM 실행성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", *한국인터넷전자상거래학회 인터넷전자상거래연구*, 6(1), pp.1-22, 2006.
- [21] 한상린, 박경숙, "CRM전략의 활용에 관한 연구", *경영경제연구*, 24(2), 2001.
- [22] Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, *Harvard Business Review*, 72(2), 1994.
- [23] 김정승, "호텔기업의 CRM 시스템 구축이 고객성가에 미치는 영향에 관한 연구", *마케팅과학연구*, 11, 2003.
- [24] Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach*, *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, 1988.
- [25] Fornell, C. and Larcker, D., *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, 1981, pp.39-50.
- [26] Gefen, D., Straub, D. W. and Boudreau M. C., *Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice*, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.4, No.7, October 2000, pp.1-77.
- [27] Hu, L. and Bentler, P. M., *Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives*, *Structural Equation Modeling*, Vol.6, 1999, pp. 1-55.
- [28] 최대우, "전략적 CRM, 현재와 미래," *정보과학회지*, 21(10), 2008.
- [29] Srivastava, R.K., Fahey, L., Christensen, H.K., *The Resource-Based View and Marketing: The role of market based assets in gaining competitive advantage*, *Journal of Management*, 27 2001, pp.782, 2001.
- [30] Deshpande, Robit, Farley, U. John, and Webster, E. Frederick, *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.23-37, 1993.
- [31] 양정식, 박철제, "정보기술과 성과의 연계: 탐색적 연구," *한국인터넷전자상거래학회 인터넷전자상거래연구*, 7(3), 2007.
- [32] 황인환, "보험회사 CRM 시스템성공요인의 성과에 관한 실증적인 연구," *대한경영학회 경영교육저널*, 10, pp.151-168, 2006.



송 인 국

e-mail : iksong@dankook.ac.kr
 1991년 5월 University of tennessee at Martin (Computer Science)(학사)
 1996년 1월 The George Washington University (Info Management)(석사)
 2000년 5월 The George Washington University (Information and System Management)(박사)

현 재 단국대학교 경영정보전공 교수
 관심분야: ISP, IT성과, 시스템타당성, 경영효율화, 성과관리 등