

CRM 성숙도와 기술인프라를 고려한 CRM 성공 요인

황성원* · 정문상** · 서병삼***

* 동의대학교 경영정보학과 겸임교수

** 동아대학교 경영정보과학부 교수

*** 동의대학교 소프트웨어공학과 겸임교수

I. 서론

치열한 경쟁과 인터넷을 비롯한 IT의 획기적인 발전으로 기업의 경영환경은 변화되었고 더불어 고객의 요구도 다양화 되었으며 기대수준도 높아지게 되었다. 또한 고객들은 다양한 서비스 채널을 확보함으로써 수많은 대안들 속에서 자신에 적합한 재화나 서비스를 선택할 수 있게 되었다. 고객은 더 이상 전통적인 최종사용자나 소비자가 아니라, 기업의 잠재적인 협력자나 리셀러(resellers) 또는 기업으로부터 정보나 서비스를 획득하는 중요한 그룹으로 고객개념이 전환되고 있다.

이전에는 비용절감 및 내부 비즈니스 프로세스를 자동화하고 최적화하는데 초점이 맞추어졌지만 현재 기업의 초점은 내부운영을 향상시키는 것에서 고객과 비즈니스에 초점을 맞추는 방향으로 패러다임이 바뀌게 되었다. 이러한 패러다임의 변화에 의해 CRM(Customer Relationship Management; 고객관계관리)이 등장하였고 CRM 도입은 기업이 치열한 경쟁에서 살아 남기 위한 선택이 아닌 필수가 되어 버렸다.

현재 CRM은 많은 기업에서 활발히 구현되고 있지만 CRM에 대한 학문적인 연구가 미흡하고 CRM의 도입 및 성공요인에 관한 대부분의 연구가 사례연구이다. CRM은 비교적 구축 비용이 높고 규모가 큰 정보기술로서 양질의 고객정보를 획득할 수 있는 기반 시스템과 정보의 활용 전략이 뒷받침 되어야 하며, 또한 새로운 시스템에 대한 조직 구성원의 인식과 전문인력 확보 등 기술적 요인 못지 않게 조직·환경적 요인이 크다(Ryals & Knox, 2001). 따라서 CRM 연구의 내용적 측면에서 새로운 정보기술의 도입에 영향을 미치는 조직·환경적 연구의 필요성이 제기되고 있다. 또한 정보기술의 관점에서 연구한 문헌이 매우 드물고 방법론에 있어서도 특정 산업분야를 대상으로 한 사례 연구이거나 탐색적 혹은 이론적인 연구가 수행되었다(Peppard, 2000; Karimi, 2001; Ryals &

Knox, 2001). 국내의 몇몇 실증연구도 표본의 수가 너무 적고 특정 산업에만 국한하여 수행되어 연구의 한계가 있었다. 또한 CRM 성공요인을 CRM 전략, 최고경영자 의지, 고객지향의 조직문화 등의 조직·환경적인 요인만을 고려하였거나, CRM의 전략적 활용에 관한 연구이거나, CRM 기술적 요인만 고려한 연구이기 때문에 CRM의 조직·환경적 요인과 기술적 요인등을 모두 고려한 전사적이고 체계적인 연구 및 실증분석한 연구가 미비한 상태이다.

또한, CRM 성공요인은 CRM성숙도 그리고 CRM 시스템에 있어서 기술 인프라에 따라 CRM 성과가 차이 있으나 기존 연구에서는 CRM 성숙도와 CRM 기술인프라를 고려한 연구가 미비하다.

따라서 본 연구에서는 CRM성공요인을 크게 조직·환경적 요인과 기술적 요인을 모두 고려하여 각각의 측정지표를 종합적으로 제시하고, CRM 성숙도 및 CRM 기술인프라에 따라 CRM 성과에 차이가 있는지 살펴보고, CRM 시스템을 사용함으로써 인지하는 업무성과에 해당하는 프로세스 요인을 매개변수를 두고 CRM 성과를 파악하고자 한다.

본 논문의 구성은 II장에서 관련연구를 요약하고 III장에서 본 논문에서 사용한 연구모형 및 연구방법을 제시한다. IV장에서는 연구결과를 분석하였고 V장은 결론을 기술하였다.

II. 관련연구

본 연구에서는 연구변수를 도출하기 위하여 기존의 CRM의 성공요인에 관한 연구와 CRM 성과에 관한 연구를 살펴보고, 선행연구를 통해 CRM 성공요인으로 조직·환경적 요인, 기술적요인으로 크게 분류하였고 매개변수로서는 프로세스 요인으로 구분하였다.

2.1 조직·환경적 요인

CRM 시스템에 대한 조직 구성원의 인식과 전

문인력 확보 등 기술적 요인 못지 않게 조직적·환경적 요인이 크다(Ryals & Knox 2001). CRM의 성공을 위해서는 최고경영진의 책임과 리더십이 매우 중요하다고 했다. (Perter 2001) 정보시스템의 구축과 활용에 대해서 학자들과 실무자들은 최고 경영자의 장기적인 관점에서의 폭 넓은 이해가 필수적이라는 점을 지적하고 있다(Borowsky, 1994). 그 외 여러 연구자들이 최고경영자의 관심과 지원이 CRM 성과에 영향을 주는 요인이라고 하였다(고창배, 2003; 정경수·노미진,2004; 문정만·정윤,2003).

CRM 시스템의 구축에는 많은 투자비용이 들고 여러 부서의 업무 영역이 장기간 복합적으로 요구되므로 최고경영자 및 CIO의 지속적인 지원과 관심, 그리고 추진력과 책임감 없이는 성공적으로 일이 진행하기 어려움이 있다.

CRM 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객 지향적이고 정보지향적인 기업의 성향이 높을 수록 CRM의 수용도는 높아진다(Meta Group, 2000). 그리고 진정으로 고객 중심적이 되기 위해서는 우선 정보 집중적인 기업이 되어야 한다는 전제 조건이 충족되어야 하고, 정보시대에서 고객이 재발견 된 것은 가장 중요한 것이다(Blattverg, Glazer, 1994).

Kimberly and Evanisko는 혁신의 수용에 영향을 미치는 조직 특성 변수로 전문인력의 보유정도, 의사결정의 집중화, 조직의 규모, 기능적 다양성 등을 제시하였다. 박찬욱은 마케팅 및 전산부서 등 부서 인력의 전문성이 뛰어날수록 DB마케팅의 실제 수준도 높아진다고 하였다.

CRM은 시스템 계획 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅 활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 구성 요소에 대한 정확한 이해와 함께 여러 부서의 참여와 원활한 협조가 필수적이다(고창배, 2003).

선행연구를 통해 조직·환경적 요인 즉, 최고경영자의 의지와 참여, 고객 및 정보지향적 기업 문화, 전문인력확보, 부서간의 업무협조는 CRM 성과에 영향을 미치는 요인으로 보았다.

2.2 기술적 요인

DeLone & McLean(1992)의 정보시스템 성공모형은 기존연구를 재정립하여 시스템 품질(System Quality), 정보 품질(Information Quality), 사용도(Use), 만족도(Satisfaction), 개인성과(Individual

Impact) 그리고 조직성과(Organization Impact)의 6가지 요인을 도출하였다. 이 연구는 정보시스템 평가 모형을 실증적, 이론적 연구 기초를 마련했다는 것이 의의가 있어 그 이후 많은 연구자들이 D&M 모형을 검정하거나 수정 보완하였다. 이후 Pitt *et al.*(1995)와 Myers *et al.*(1998)에 의해 각각 서비스 품질과 그룹영향의 측정에 관한 변수가 이 모델에 추가되었다. <그림 1>에서는 확장된 IS Success Model을 보여주고 있다.

CRM은 정보시스템으로 효과적인 IT인프라 구축이 반드시 필요하다. D&M의 정보시스템 성공 모형에서 제시되고 있는 시스템 통합수준, 시스템 확장가능성, 시스템 사용 용이성에 해당하는 시스템 질이 CRM에서 중요한 성공요인 변수로 제시하였다.

CRM의 기본원리는 방대한 양의 데이터를 수집하는 것이고 이것은 높은 수준의 고객정보 품질에 접근하기 위함이다. 고객정보의 질은 의사결정자에게 정확한 의사결정을 할 수 있도록 지원하기 때문에 매우 중요하다. 또한 Ranjit Bose(2002)는 CRM 데이터가 사용자와 관리자를 쉽고 빠르게 다른 종류의 정보에 접근할 수 있도록 하여야 하며 데이터는 고객이 중심이 되고 데이터 웨어하우스에 일정한 형식을 가지고 정렬 되어야 한다고 하고 있다. 따라서 CRM에서 고객의 정보의 정확성, 고객정보의 내용 풍부성, 고객정보 형식의 표준화등의 고객정보질이 프로세스 요인, CRM 성과에 많은 영향을 줄것이라 사료된다.

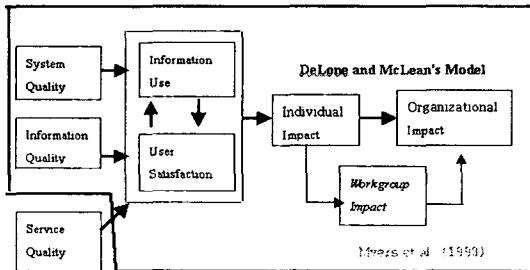
2.3 프로세스 요인

CRM은 전사적 차원에서 고객관리에 필수적인 요소들을 고객을 중심으로 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식이기 때문에 CRM시스템을 이용하여 사용자가 지각하는 고객분석, 서비스, 마케팅, 판매등 업무 관련한 성과가 중요하다. 따라서 프로세스 요인은 사용자가 CRM시스템을 사용함으로써 지각하는 업무처리 능력으로 정의하며, 각각 세부 항목으로는 고객분석 능력, 서비스 능력, 마케팅 기획 능력, 세일즈 능력으로 정하였다. 프로세스의 요인은 조직·환경적 요인과 기술적 요인에 영향을 받으며, 프로세스의 요인은 CRM성과에 영향을 주는 매개변수로 정하였다. <표 1>는 조직·환경적 요인, 기술적 요인, 프로세스 요인에 관하여 연구한 기존연구 들을 요약한 것이다.

<표 1> 연구변수

관련연구	조직·환경적 요인				기술적 요인		프로세스 요인			
	최고경영자의 참여 및 의지	전문인력 확보	고객 및 정보 지향적 기업 문화	부서간의 업무 협조	시스템의 질	고객정보의 질	고객 분석 능력	마케팅 능력	세일즈 능력	서비스 능력
Ryals & Knox	✓		✓	✓						
Raaen							✓	✓	✓	✓
Flanagan & Safdie					✓		✓	✓		✓
Patrica B. Seybold			✓				✓			✓
Peter	✓	✓			✓					✓
Kalstian et al	✓				✓		✓			
고창배	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
우정희	✓		✓		✓	✓				
박주석	✓	✓	✓	✓		✓				
정진서	✓	✓	✓		✓					
문정만, 정윤	✓	✓	✓	✓						

<그림 1> 확장된 IS Success Model



2.4 CRM 성숙도 및 기술인프라

Gartner Group(2001)은 CRM 성숙도를 인식기, 구축기, 실행기, 최적기, 선도기의 5단계로 구분하여 제시하고, 5단계의 특징은 첫 번째, CRM 인식기는 CRM의 중요성은 인식하고 있으나 아직도 상품 또는 채널 중심적이며 고객중심역량은 거의 보유하고 있지 못하고 있다. 또한 매스마케팅과 상품별, 채널별 Ad Hoc적인 판매 및 서비스 외에는 CRM구현은 거의 전무한 단계이다.

두 번째, CRM 구축기는 기초적이고 느슨하게 짜여진 고객 중심역량을 보유하고 있으며, 채널별 제품별로 많은 포인트 CRM 솔루션을 구현했으나, 좀 더 광범위한 CRM 요구사항을 인식하고 있는 단계이다.

세 번째, CRM 실행기는 기본적인 고객중심 역량이 구현되어 왔으며, 부분적인 CRM기능들이 통합되어 있고, 완전히 통합된 CRM 전략을 실현하기 위해서는 많은 일이 수행되어야 하는 단계이다.

네 번째, CRM 최적기는 고객중심적 역량을 개발하여 왔으며, 능동적으로 일상적 업무에 연계시

키고 있고, 대부분의 CRM전략을 부합했으며 상당히 높은 고객가치 및 고객만족을 실현할 수 있는 단계이다.

다섯번째, CRM 선도기는 고객중심적 역량에 기초하여 기업을 차별화해 왔으며, 역량의 제고와 동시에 전사적인 CRM 프랙티스 정립을 위한 노력을 추진하고 있고 전체적인 CRM이 실행되고 있는 단계이다.

CRM 시스템의 인프라 내용은 크게 마케팅 기획을 지원하는 EMA(Enterprise Marketing Automation), SFA(Sales Force Automation), CSS(Customer Support & Service)으로 대별할 수 있다. Perter(2002)는 CRM 기술인프라(Infrastructure) 즉 SFA(Sales Force Automation), EMA(Enterprise Marketing Automation), CSS(Customer Support & Service)조절변수로 하여 CRM성공요인과 CRM 성과의 관련성을 파악하였다. EMA를 제외한 CRM 기술인프라 모두 CRM 성공요인과 CRM성파에 관련성이 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 CRM 성공요인은 CRM 성숙도 및 CRM 기술인프라에 차이가 있을 것을 보고, CRM 성숙도와 CRM 기술인프라에 따른 CRM 성공요인과 CRM 성과를 분석하고자 한다.

III. 연구방법

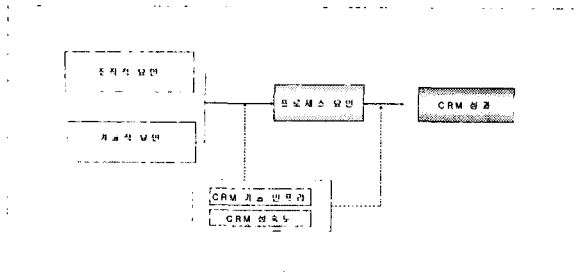
3.1 연구모형

본 연구는 국내 CRM 시스템을 도입한 기업을 대상으로 CRM 성공요인과 CRM 시스템 프로세스 요인과, CRM 성과간의 관련성을 파악하고자

<그림 2>과 같은 연구모형을 제시하였다. 우선 기존연구를 토대로 CRM 성공요인을 조직·환경적 요인과 기술적 요인을 연구변수로 포함하였고, 매개변수로는 사용자가 CRM시스템을 사용함으로써 지각하는 업무처리 능력 즉 프로세스 요인(마케팅 기획, 세일즈, 고객서비스, 고객분석 처리능력)을 연구변수에 포함시켰다. 그리고 고객이탈을 감소, 마케팅 비용감소, 신규고객 획득, 기존고객 유지율을 CRM성과변수에 포함시켰다.

응답기업이 86업체로 표본수가 적어 Gartner Group(2001)에서 제시하는 CRM 성숙도는 5단계를 적용하기는 어려움이 있었다. Gartner Group의 CRM 성숙도 측정항목을 이용하여 조사하였으나 CRM 성숙도 5단계를 그대로 적용하기 무리가 있어 설문조사 결과를 조작하였다. 총 8개 문항을 질문에 24점이 만점으로 한 자료의 조사결과를 보면 응답기업들은 평점 11점에서 24점까지 분포를 하고 있으며 평균이 17.96, 중위수가 18.0으로 조사되었다. CRM 성숙도가 기업의 절대적 성숙도를 나타내주는 것이 바람직하겠지만, 그것을 고려하지 못하여 응답 대상기업간의 상대적 성숙도를 이용하여 알아보는 것도 의미가 있을 것이다. 따라서, 평균은 17.96이고 중위수는 18.0으로 조사되어 중위수에 해당하는 18.0 이하는 성숙도가 낮은 기업으로 구분하고 19점이상인 경우는 성숙도가 높은 기업으로 구분하였다. CRM 기술인프라는 Perter(2002)의 CRM시스템 평가의 조절변수로 활용된 기술인프라를 적용하여 Enterprise Marketing Automation(EMA), Sales Force Automation(SFA), Customer Support & Service(CSS; 콜센터등)로 구분하였다.

<그림 2> 연구모형



3.2 연구가설

본 연구의 연구모형의 변수간의 관련성을 확인하기 위하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직·환경적 요인은 프로세스 요인에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 2. 기술적 요인은 프로세스 요인에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 3. 프로세스 요인은 CRM 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 4. CRM 성숙도 및 CRM 기술 인프라에 따라 조직·환경적 요인 및 기술적 요인이 프로세스 요인에 미치는 영향이 차이가 있다.

가설 5. CRM 성숙도 및 CRM 기술 인프라에 따라 프로세스 요인이 CRM 성과에 미치는 영향이 차이가 있다.

가설 6. CRM 성숙도 따라 프로세스 요인 및 CRM 성과에 차이가 있다.

IV. 결과해석

4.1 표본 및 자료수집

자료수집은 CRM 시스템이 구현된 기업을 대상으로 실시하였다. 자료수집은 리서치 전문기관에 의뢰를 하여 2주간 웹 설문과 우편 설문으로 조사하였다. 설문조사 결과 표본특성은 <표 2>과 같다.

<표 2> 표본 특성을 살펴보면 마케팅과 IT부서가 각각 24명, 21명으로 많았고, 전체의 54.2%를 차지하고 있다. CRM 도입시기는 1년이상~3년미만으로 39(47.0%)으로 가장 많았고, 대부분의 기업이 CRM 도입이 3년미만이 63.9%으로 나타났다. CRM 인프라는 다중응답으로 콜센터등의 CSS,EMA,SFA순으로 인프라가 구축되어 있었다.

4.2 변수의 신뢰성 및 타당도 검토

연구변수의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 신뢰성 분석은 크론바 알파(Cronbach Alpha)계수를 이용하였다. 요인분석 방식은 베리맥스(Varimax)회전을 사용한 주성분분석법을 사용하였고, 요인적재량은 0.6미만은 변수에서 제거하여 최종 연구변수를 <표 2>와 같이 제시하였다. 원래 프로세스 요인은 4개의 변수로 설정하였으나 요인분석 결과 3개의 요인으로 묶여 본 연구에서는 마케팅 기획 능력, 세일즈 능력을 하나의 변수로 묶어 마케팅 기획 및 세일즈 능력으로 분석하고자 한다. 요인분석 결과 기술적 요인은 시스템 확장성, 시스템 호환성, 고객정보의 통합 및 신뢰성으로 묶여 3개의 하위요인으로 분석하고자 한다.

<표 2> 표본특성

특성	구분	빈도	비율(%)
직위	사원	29	34.9
	대리	29	34.9
	과장	14	16.9
	차장/부장 이상	11	13.2
부서	CRM전담부서	4	4.8
	IT부서	21	25.3
	영업부서	18	21.7
	마케팅부서	24	28.9
	기타	16	19.3
업종	제조업	18	21.7
	금융/보험/증권	14	16.9
	정보통신	21	25.3
	무역/유통업	9	10.8
	서비스업	11	13.3
	쇼핑몰	6	7.2
	기타	4	4.8
CRM도입시기	5년이상	14	16.8
	3년이상~5년미만	16	19.3
	1년이상~3년미만	39	47.0
	1년미만	14	16.9
CRM 인프라	Marketing Automation	34	32.1
	Sales Force Automation	25	23.6
	Customer Support & Service	46	43.4
	기타	1	0.9

<표 3> 연구변수 신뢰도와 타당도 분석

연구변수		최초 문항수	최종 문항수	신뢰도 (Cronbach Alpha)	판별타당성 (요인적재량)
조직·환경적 요인	최고경영자 참여 및 의지	3	3	0.83	0.91 0.86 0.70
	전문인력 확보	4	4	0.81	0.79 0.77 0.770.61
	부서간의 업무협조	3	2	0.69	0.81 0.70
	고객정보 지향의 기업문화	4	2	0.62	0.89 0.61
기술적 요인	시스템 확장성	4	4	0.83	0.78 0.78 0.77 0.71
	시스템 호환성	3	3	0.71	0.81 0.71 0.66
	고객정보통합 및 신뢰성	8	6	0.79	0.78 0.70 0.69 0.67 0.64 0.62
프로세스 질	서비스능력	3	3	0.74	0.82 0.74 0.63
	고객분석능력	4	4	0.83	0.80 0.77 0.76 0.61
	마케팅 및 세일즈 능력	5	5	0.83	0.78 0.70 0.66 0.65 0.65 0.62
CRM 성과		6	6	0.80	0.79 0.77 0.74 0.71 0.69 0.60

4.3 가설 검증

4.3.1 조직·환경적 요인과 프로세스 요인에 대한 가설검증

<표 4> 조직·환경적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
최고경영자의 의지	0.17	2.49	0.01***	0.56 (0.54)	25.69	0.00***
전문인력확보	0.34	4.04	0.00***			
부서간의 업무협조	0.14	2.11	0.03**			
고객 및 정보 지향의 기업문화	0.12	1.37	0.17			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.3.2 기술적 요인과 프로세스 요인에 대한 가설검증

<표 5> 기술적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
시스템 확장성	0.01	0.22	0.82	0.64 (0.63)	48.69	0.00***
시스템 호환성	0.13	1.81	0.07*			
고객정보의 통합 및 신뢰성	0.64	7.10	0.00***			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.3.3 프로세스 요인과 CRM 성과에 대한 가설검증

<표 6> 프로세스 요인과 CRM성과의 회귀분석

독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
서비스 능력	0.14	1.84	0.06*	0.48 (0.46)	25.19	0.00***
고객분석 능력	0.32	3.41	0.00***			
마케팅 및 세일즈 능력	0.21	2.05	0.04**			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.3.4 CRM 기술인프라에 따른 CRM 성공요인에 관한 가설검증

<표 7> CRM 인프라에 따른 조직·환경적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

인프라	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
Marketing Automation	최고경영자의 의지	0.24	2.26	0.03**	0.69 (0.65)	16.82	0.00***
	전문인력확보	0.32	2.38	0.02**			
	부서간의 업무협조	0.18	1.91	0.06*			
	고객 및 정보 지향의 기업문화	0.02	0.52	0.60			
Sales Force Automation	최고경영자의 의지	0.28	2.97	0.00***	0.70 (0.64)	11.86	0.00***
	전문인력확보	0.23	1.56	0.13			
	부서간의 업무협조	0.21	1.93	0.06*			
	고객 및 정보 지향의 기업문화	-0.01	-0.09	0.92			
CSS (Customer Support & Service)	최고경영자의 의지	0.16	1.76	0.08*	0.55 (0.50)	12.60	0.00***
	전문인력확보	0.35	3.31	0.00***			
	부서간의 업무협조	0.11	1.17	0.24			
	고객 및 정보 지향의 기업문화	0.12	1.05	0.30			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

<표 8> CRM 인프라에 따른 기술적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

인프라	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
Marketing Automation	시스템 확장성	-0.02	-0.22	0.82	0.75 (0.73)	31.56	0.00***
	시스템 호환성	-0.03	-0.06	0.95			
	고객정보의 통합 및 신뢰성	0.86	6.48	0.00***			
Sales Force Automation	시스템 확장성	-0.03	-0.03	0.96	0.62 (0.56)	11.56	0.00***
	시스템 호환성	0.27	1.84	0.07*			
	고객정보의 통합 및 신뢰성	0.60	2.79	0.01***			
CSS (Customer Support & Service)	시스템 확장성	-0.04	-0.52	0.60	0.65 (0.63)	26.80	0.00***
	시스템 호환성	0.21	2.13	0.03**			
	고객정보의 통합 및 신뢰성	0.55	4.67	0.00***			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

<표 9> CRM 인프라에 따른 프로세스 요인과 CRM성과의 회귀분석

인프라	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
Marketing Automation	서비스 능력	0.02	0.18	0.85	0.72 (0.70)	26.73	0.00***
	고객분석 능력	0.05	0.37	0.71			
	마케팅 기획 및 세일즈 능력	0.67	4.02	0.00***			
Sales Force Automation	서비스 능력	0.11	1.10	0.28	0.53 (0.47)	8.11	0.00***
	고객분석 능력	0.16	0.98	0.33			
	마케팅 기획 및 세일즈 능력	0.35	1.83	0.08*			
CSS (Customer Support & Service)	서비스 능력	0.23	1.91	0.05**	0.45 (0.41)	11.77	0.00***
	고객분석 능력	0.39	3.03	0.00***			
	마케팅 기획 및 세일즈 능력	0.06	0.47	0.63			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.3.5 CRM 성숙도에 따른 CRM 성공요인에 관한 가설검증

<표 10> CRM 성숙도에 따른 조직·환경적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

성숙도	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
낮음	최고경영자의 의지	0.13	1.36	0.18	0.45 (0.40)	8.07	0.00**
	전문인력확보	0.33	2.03	0.04**			
	부서간의 업무협조	0.07	0.64	0.52			
	고객 및 정보 지향의 기업문화	0.24	1.54	0.13			
높음	최고경영자의 의지	0.18	1.80	0.07*	5.80 (0.53)	12.10	0.00**
	전문인력확보	0.34	3.30	0.00***			
	부서간의 업무협조	0.16	1.82	0.07*			
	고객 및 정보 지향의 기업문화	0.03	0.27	0.78			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

<표 11> CRM 성숙도에 따른 기술적 요인과 프로세스 요인의 회귀분석

성숙도	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
낮음	시스템 확장성	0.10	0.94	0.35	0.49 (0.46)	12.92	0.00***
	시스템 호환성	0.07	0.57	0.57			
	고객정보의 통합 및 신뢰성	0.60	3.97	0.00***			
높음	시스템 확장성	0.12	1.73	0.09*	0.74 (0.72)	34.63	0.00***
	시스템 호환성	0.71	2.34	0.02**			
	고객정보의 통합 및 신뢰성	0.20	6.50	0.00***			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

<표 12> CRM 성숙도에 따른 프로세스 요인과 CRM성과의 회귀분석

성숙도	독립변수	회귀계수	t값	유의확률	R ² (수정된 R ²)	F값	유의확률
낮음	서비스 능력	0.06	0.05	0.96	0.46 (0.42)	11.48	0.00***
	고객분석 능력	0.43	3.15	0.00***			
	마케팅 기획 및 세일즈 능력	0.25	1.63	0.11			
높음	서비스 능력	0.21	1.70	0.09*	0.46 (0.41)	10.25	0.00***
	고객분석 능력	0.25	1.87	0.05**			
	마케팅 기획 및 세일즈 능력	0.20	1.37	0.17			

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.3.6 CRM 성숙도에 따른 프로세스 요인과 CRM 성과에 관한 가설검증

<표 13> CRM 성숙도와 프로세스요인 및 CRM성과의 차이성 검증

연구변수	성숙도	낮음 (평균±표준편차)	높음 (평균±표준편차)	t값(유의확률)
서비스 능력		3.35±0.57	3.85±0.52	-4.08(0.00***)
고객분석 능력		3.34±0.53	3.60±0.59	-2.12(0.03**)
마케팅 기획 및 세일즈 능력		3.34±0.46	3.60±0.58	-2.21(0.02**)
프로세스 요인		3.34±0.44	3.68±0.46	-3.31(0.00***)
CRM 성과		3.32±0.46	3.59±0.47	-2.63(0.01**)

유의수준 : * : p<0.1 , ** : p<0.05, *** : p<0.01

4.4 분석결과

CRM 성공요인과 CRM 프로세스, CRM성과간의 관계를 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 사용하였고, 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직·환경적 요인의 경우 고객 및 정보 지향의 기업문화 하위 요인을 제외하고 전문인력 확보, 최고경영자의 의지, 부서간의 업무협조 항목이 프로세스 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로세스 요인에 미치는 하위 요인 중에서 전문인력확보가 CRM 프로세스 요인에 가장 높은 영향을 미치고 있어, 부서별(마케팅, 세일즈, 고객서비스, IT등) 내부 인력들이 전문성을 키울 수 있는 전문화된 교육프로그램이 필요하다.

둘째, 기술적 요인의 경우 고객정보의 통합 및 신뢰성에 해당하는 항목이 프로세스 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시스템 확장성, 시스템 호환성에 해당하는 시스템 질보다는 다양한 채널을 통한 고객정보의 통합 및 고객정보의 정확성이 사용자가 CRM시스템을 사용하므로써 지각하는 업무처리 능력 즉 프로세스 요인에 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 프로세스 요인이 CRM성과에 미치는 영향은 서비스 능력, 고객분석능력, 마케팅 기획 및 세일즈 능력 모든 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그중 CRM 성과에 가장 높은 영향을 주는 하위 요인은 고객분석능력으로 CRM 성과에 영향을 주는 변수로 조사되었다. 따라서 CRM 시스템

을 사용하는 사용자들에게 CRM시스템 활용을 적극 유도하여 프로세스 요인을 향상시킴으로써 CRM 성과를 높일 수 있다.

넷째, 조절변수 CRM 인프라에 따른 CRM 성공 요인은 약간의 차이가 있는 것으로 조사되었다. CRM 인프라에 따른 프로세스 요인과 CRM성과의 회귀분석 결과 CRM 인프라가 SFA와 Marketing Automation은 프로세스 요인 중 마케팅 기획 및 세일즈 능력이 CRM 성과에 영향을 주는 변수로 나타났고, CSS는 고객서비스 능력과 고객분석 능력이 CRM 성과에 영향을 주는 변수로 조사되었다. 이는 사용자가 해당하는 업무에 따라 지각하는 업무능력이 차이가 나기 때문이라고 본다. 따라서 CRM 성과를 측정하기 위해서는 해당하는 업무에 종사하는 사용자를 구분하여 측정할 필요가 있을 것 같다.

다섯째, CRM성숙도에 따른 CRM성공요인은 약간의 차이를 있는 것으로 조사되었다. CRM 기술적 요인의 경우 CRM 성숙도가 낮은 기업은 대체로 채널의 통합과 고객데이터 실시간 접근이 어려운데 이는 CRM 시스템 질에 영향을 많이 받고 있다. 따라서 CRM 성숙도가 낮은 기업인 경우 프로세스 요인에 영향을 주는 기술적 요인중 하위 요인은 고객정보의 통합 및 신뢰성이고 시스템 확장성, 시스템 호환성은 유의한 영향을 주지 못하고 있다. 하지만 CRM 성숙도가 높은 기업은 CRM 프로세스요인에 영향을 주는 요인으로 시스템 확장성, 시스템 호환성, 고객정보의 통합 및 신뢰성이 모든 항목으로 조사되었다.

여섯째, CRM 성숙도에 따라 프로세스 요인과 CRM 성과의 차이를 알아보기 위해 T-test를 실시하였다. CRM 성숙도가 높은 기업이 프로세스요인 및 CRM 성과가 높은 것으로 조사되었다.

V. 결론

CRM 성공요인에 관한 대부분의 연구는 조직·환경적 요인 또는 기술적 요인등 부분적인 성공요인만 제시하고 다양한 측면을 고려하지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구의 CRM 성공요인을 분석하여 조직·환경적 요인, 기술적 요인, 프로세스 요인으로 범주화하였다. 아울러 CRM 성숙도와 CRM 기술 인프라는 CRM 성공요인에 고려할 조절변수로 제시하고 그러한 연구모형에 대해 국내 CRM 도입 기업을 대상으로 실증분석을

하였다.

본 연구의 주요 연구결과에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직·환경적 요인(전문인력 확보, 최고경영자 참여 및 의지, 부서간의 업무협조) 및 기술적 요인(시스템 호환성, 고객정보 통합 및 신뢰성)인 CRM 프로세스 요인에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 CRM 시스템을 사용함으로써 업무처리 능력 즉 프로세스 요인을 향상시킴으로써 보다 높은 CRM성과를 달성할 수 있음을 알 수 있었다.

둘째, 전문인력확보, 최고경영자의 참여 및 의지, 부서간의 업무 협조, 시스템 호환성, 고객정보 통합 및 신뢰성, 고객분석 능력, 서비스 능력, 마케팅 기획 및 세일즈 능력이 CRM 성과에 중요한 요인으로 작용한다는 것을 CRM 도입 기업을 대상으로 실증분석하여 입증함으로써 CRM을 도입하고자 하는 기업체에게 도움을 주는 가이드 라인을 제시하였다.

셋째, CRM의 기술인프라는 크게 CSS(Customer Support & Service), EMA(Enterprise Marketing Automation), SFA(Sales Force Automation)으로 크게 나누어지는데, CRM 기술인프라를 조절변수로 두어 성공요인이 약간의 차이가 있음을 알 수 있었다. 그중 프로세스 요인이 크게 두드러졌는데, EMA, SFA인 마케팅 기획 및 세일즈 능력이 CRM 성과에 영향을 주고, CSS는 고객서비스 능력, 고객 분석 능력이 CRM 성과에 가장 큰 영향을 주는 것을 나타냈다. 이는 CRM 성과를 측정할 시 평가자의 담당하는 업무에 영향을 줄 수 있다. 따라서, CRM 성과를 평가할 시 전문가 한명에 국한하여 평가하는 것 보다는 각 부서(마케팅, 영업, 고객관리, IT 등)별로 CRM 시스템을 사용하는 사용자를 대상으로 다양하게 측정할 필요가 있음을 제시한다.

넷째, CRM 성숙도에 따라 CRM 성과는 차이가 있는 것으로 나타났다. CRM 성숙도가 높은 기업은 낮은 기업보다 조직·환경적 요인, 기술적 요인, 프로세스 요인등이 CRM성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 프세스스 요인 및 CRM 성과도 높음을 알 수 있었다. 이는 CRM의 시스템 도입 성과는 단기적인 투자 보다는 장기적으로 지속적인 투자와 CRM 시스템의 사용하는 사용자 고객중심의 마인드가 갖추어 진다면 고객과 기업의 신뢰가 구축되고 아울러 기업의 이윤을

창출할 수 있음을 보여주었다.

본 연구의 향후 방향을 살펴보면 CRM의 궁극적인 목적은 기업과 고객과의 관계를 유지하기 위함에 있다. 따라서 대부분이 CRM 성과를 측정하는 연구에 있어서 마케팅 비용 감소, 고객 이탈을 감소, 신규고객 획득 비용등 기업의 측면만 고려한 측정이었다. 하지만, CRM시스템을 사용함으로써 제공되는 서비스와 캠페인, 마케팅 전략등을 제공 받은 고객이 바라보는 고객만족, 고객신뢰에 대한 고객측면을 고려한 성과는 미비하다. 따라서, 기업 측면만 CRM성과를 측정하는 것 보다 기업으로부터 제공받은 다양한 서비스 및 마케팅 활동에 대한 고객측면에서 CRM성과를 측정할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 고창배, "CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구", 경희대학교 대학원 박사학위 논문, 2003
- 김현규, 우성범, "CRM 프로세스의 연계성 및 전략적 통합성과 성과와의 관계", 한국경영정보학회, 2002 추계학술대회 논문집, pp. 565-569
- 문정만, 정윤, "CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 한국경영정보학회 추계학술대회, 2003
- 박찬욱, "데이터베이스 마케팅의 실행수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구", 마케팅 연구, 1999
- 우정희, "CRM(고객관계관리) 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위 논문, 2003
- 정경수, 노미진, "조직의 특성을 고려한 CRM 성공요인에 관한 실증 연구", 한국경영정보학회 춘계학술대회, 2004
- 정진서, "성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구", 경희대학교, 석사학위논문, 2001
- Blattberg R. C. & Glazer, R., "Marketing in the Information Revolution", 1994
- Borowsky, M., "A New Base For Bank Marketing", USBanker, 1994
- Gartner Group, "How Mature IS CRM in Your FSP", 2001
- Karimi, J., Somers M. T., & Gupta P. Y., "Impact of Information Technology Management Practice on Customer Service", Journal of Management Information System, Vol.17, No.4, 2001, pp.125-158
- Kimberly J. R., & Evanisko M. J., "Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", Academy of Management Journal, 1981
- Meta Group, "The Customer Relationship Management Ecosystem", 2000
- Peppard, J., "Customer Relationship Management(CRM) in Financial Services," European Management Journal, 2000, Vol.18, No.3, pp.312-327
- Pertter Li Kam War, "The critical success factors of customer relationship management(CRM) technological initiatives", Concordia University Dissertations, 2002
- Peter Keen, "Winning ways", <http://www.peterkeen.com>, 2001
- Ryals L. & Knox S., "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Marketing", European Management Journal, 2001, Vol. 19, No.5, pp.534-542