

CRM 프로세스가 조직성과에 미치는 영향: 고객순자산가치 운영요소 관점으로

김형수

경희대학교 국제경영학부 객원교수 rusnartz@gmail.com

이주민

경희사이버대학교 경영학부 이비즈니스학과 교수 jumin04@gmail.com

요약

This study reveals how corporate CRM activities can influence organizational performance by integrating CRM process with customer equity drivers, which have been regarded as independent research areas. The results show that the customer equity drivers including value, brand, and relationship equity mediate between CRM processes and organizational performance. In more detail, customer acquisition, retention, and expansion have positive relationships with brand, relationship, and value equity, respectively. Moreover, even though all customer equity drivers influence organizational performance positively, our analysis suggests that relationship equity has the strongest effect on it.

1. 서론

CRM이 마케팅이나 IT의 업무영역의 일부가 아니라 다양한 업무영역을 지원하고 조정하는 통합된 경영전략으로 인지되기 시작하면서 하나의 핵심적인 비즈니스 프로세스로 구현되어야 함이 강조되고 있다 (Srivastava, Shervani, and Fahey, 1999; Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004). 따라서, CRM이 정보시스템 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 고객순자산가치의 향상을 통해 기업의 유기적 성장을 도모하는 것이어야

하므로 기업의 CRM 활동은 고객이 인지하는 고객순자산가치 운영요소 (구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치)에 영향을 줄 수 있어야 한다. 따라서, 위에서 제시한 질문은 “어떤 CRM 프로세스가 어떤 형태의 고객순자산가치 운영요소에 영향을 줄 것인가? 어떤 고객순자산가치 운영요소가 조직성과에 영향을 주는가?”라는 질문으로 구체화되어야 한다. 이러한 문제는 기업관점의 CRM 프로세스와 고객관점의 고객순자산가치 운영요소를 동시에 고려함으로써 해결될 수 있다. 하지만 기존의 CRM 프로세스와 고객순자산가치에 대한 연구들은 매우 밀접한 관련성이 있음에도 불구하고, 서로 독립적인 주제로 연구되어 왔으며, 분석 대상 역시 CRM 프로세스의 경우는 기업을 대상으로, 고객순자산가치 운영요소는 고객들을 중심으로 연구되어왔다. CRM의 효과를 보다 정확하게 파악하기 위해서는 기업측면의 CRM 프로세스가 고객관점의 고객자산에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보는 것이 중요하다.

본 연구는 이러한 기존 연구들의 한계를 극복하기 위해 전사적 CRM 프로세스가 어떻게 고객순자산가치 운영요소에 영향을 주고 궁극적으로는 어떻게 조직성과까지 영향을 주는가를 살펴보고자 한다. 특히, 고객과 기업의 양쪽 측면을 동시에 고려한 고객-기업 2개 부분으로 구성된 데이터를 이용하여 분석하고자 한다. 본 연구는 CRM 전략부문의 두 가지 핵심 연구 축이라고 할 수 있는 CRM 프로세스 (Reinartz 외 2004)와 고객순자산가치 운영요소 (Rust 외 2000; 2004)에 이론적 기반을 두고 있다.

Reinartz 외(2004)의 연구는 Dwyer 외 (1987)의 관계진화이론을 바탕으로 CRM 프로세스를 개념화하고, 이를 실증함으로써 기업의 CRM 활동이 어떤 형태로 구분되어야 하는지 가이드를 제시했다는 점에서 큰 의미를 제공하고 있다. 하지만, 그들의 연구에서는 CRM 프로세스와 조직성과간의 관계에 있어서 고객 관점이 고려되지 못함으로써 CRM 프로세스가 구체적으로 어떤 메카니즘으로 조직성과에 연결되는지 설명하지 못하고 있다. 한편, Rust 외 (2000, 2004)는 기업의 고객순자산가치 (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 함을 제시하였다. 그들의 통합적인 고객순자산가치 프레임워크는 수리적인 고객가치 측정모델을 기업의 전략 수준으로 구체화할 수 있는 이론적 토대를 마련해주는 것이 사실이지만, 실질적인 실증연구에 의해 그들의 주장이 검증되지는 못했다는 데 한계가 있다. 따라서, 이러한 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. 물론 이러한 연구모형을 실증하기 위해서는 CRM 프로세스를 위해 기업 내부에 대한 측정과 고객순자산가치 운영요소를 위해 기업 외부(고객)에 대한 측정이 쌍으로 이루어지는 것이 바람직하다. 이러한 설문구조는 방법론상 동일방법편의 (common method bias)를 방지하고, 실무적으로 기업의 CRM 활동에 대한 실질적인 효과를 평가할 수 있다는 점에서 의미가 있다.

2. 이론적 배경

2.1 CRM 프로세스

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(i.e., Reinartz et al. 2004)와 폐쇄순환고리(closed-loop) 이론에 기반한 프로세스 분류 (i.e., 이현수와 채영일 2005)로 나뉘어 질 수 있다. 관계진화관점에서 바라본 CRM 프로세스는 고객과의 관계를 획득(acquisition), 유지(retention), 그리고 강화 또는 확장(expansion) 시켜나가는 일련의 활동들로 정의되며 (Kim and Kim 2008), Dwyer 외 (1987)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 과정 (process)이기 때문에 기업의 CRM 전략 활동들을 관계진화 과정에 따라 정렬시켜야 한다는 것이다. Dwyer 외 (1987)의 구매자-공급자간의 관계진화 과정인 인지, 탐색, 확장, 그리고 몰입의 단계는 이후 CRM의 개념적 발전과 실증적인 연구들을 통해 기업의 전략적인 관점에서 관계의 획득(acquisition), 유지(retention), 그리고 강화 또는 확장(expansion)이라는 개념으로 정립되고 있다.

한편, 폐쇄순환고리(closed-loop)에 의거한 CRM 프로세스는 모든 기업의 CRM 활동이 끊임없는 분석(analysis), 수행(execution), 그리고 학습 (feedback)의 과정을 포함하는 일련의 연쇄활동으로 이루어져야 함을 강조한다 (이현수와 채영일 2005). CRM은 고객의 (of the customer), 고객에 의한 (by the customer), 그리고 고객을 위한 (for the customer) 정보를 전사적인 관점에서 통합 운영하여

통찰력 있는 고객지식을 확보하고 이를 공유, 활용하는 고객지식 중심의 지식경영이라고 볼 수 있다 (이현수와 채영일 2005; Park and Kim 2003). 따라서, 폐쇄순환고리에 의한 CRM 프로세스에서 분석활동은 기존의 고객정보를 바탕으로 새로운 고객지식을 창출하는 과정, 수행활동은 도출된 고객지식을 전사적으로 공유하고 이를 활용함으로써 실질적인 운영 CRM 활동으로 구현하는 과정, 그리고 학습활동은 전개된 CRM 활동에 대한 반응과 결과를 바탕으로 다시 조직 내부로 피드백하고, 향후 CRM 전략에 대한 개선점을 도출해내는 지식 내재화 (internalization)의 과정을 의미한다고 볼 수 있다. 이러한 두 가지 CRM 프로세스 분류에서 관계진화과정에 기반한 CRM 프로세스는 CRM 자체를 전략적 프로세스로 바라보는 관점인 반면, 폐쇄순환고리에 의한 CRM 프로세스는 CRM의 기능적 특성을 강조한 측면이라고 볼 수 있다 (박찬욱과 김형수 2008). 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 과정 (process)이라고 보는 경향이 강하므로 관계진화과정에 따른 CRM 프로세스가 더 타당성 있는 이론이라고 볼 수 있다.

2.2 고객순자산가치 운영요소

“고객은 왜 특정기업의 제품과 서비스를 구매하는가?”라는 의문에 대한 통찰력을 얻기 위해 다양한 학술적 노력이 이어져 왔다. 이러한 질문에 대해 그 동안 마케팅 관점에서는 고객들의 제품 선택에 대한 주요 의사결정 요인으로써 소비자의 인지적 가치 (perceived value) (i.e., Zeithaml 1988), 브랜드 (brand) (i.e., Netemeyer 외 2004), 그리고 관계 (relationship) (i.e., Finn 1970)라는 측면이 각각 독립적인 연구영역으로 다루어져 왔다. 고객의 인지적 가치는 고객이 제공한 것(비용이나 시간)에 비해 제공받은 것(제품

이나 서비스의 품질)에 대한 인지적 비교에 근거하여 기업이 제공하는 제품 및 서비스의 효용(utility)에 대한 전반적인 평가를 의미하며 (Zeithaml 1988), 소비자의 구매 의사결정에 있어 가장 근본적인 요인이라고 할 수 있다. 브랜드 가치는 제품이나 서비스 혹은 이를 제공하는 기업의 브랜드에 대해 고객이 그것을 소유함으로써 얻게 되는 심리적 만족도를 의미하는데, 이러한 브랜드 가치는 소비자들이 제품이나 서비스의 직접적인 경험이전에 특정 상품을 선택하는 주요 의사결정의 기준이 되기도 한다 (Baldauf et al. 2003). 한편, 관계 (relationship) 가치는 기업과 고객간의 다양한 상호 교환 (exchange) 과정을 통해 형성되는 감정적 (affective) 혹은 계량적인 (calculative) 상호 연관성의 정도를 의미한다 (Gustafsson et al. 2005). 관계가치는 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. 이러한 세 가지 기업에 대한 고객의 평가요소들은 각기 고객의 제품 선택과 지속적 구매의 중요한 의사결정 요소로 논의되어 왔지만, Rust 외 (2000)는 이러한 세 가지 요소를 고객순자산가치의 운영요소 (customer equity drivers)라는 이론적 프레임워크를 통해 통합하여 논의하기 시작했다. 즉, 고객순자산가치 운영요소는 가치, 브랜드, 그리고 관계라는 상호 배타적이고(Mutually Exclusive), 전체 포괄적인 (Collectively Exhaustive) 고객 관점의 기업 평가요인을 내포하고 있기 때문에, 고객순자산가치 (customer equity)를 증대시키기 위해서는 이 세 가지 요소 역시 무형의 자산항목으로 관리될 수 있고, 기업의 마케팅 전략에 반영되어야 함을 강조하고 있다 (Rust 외 2000).

2.3 기업 활동과 조직 성과간의 관계 메커니즘

그 동안 많은 연구들은 기업의 다양한 활동들이 조직 성과에 유의한 영향력을

미치고 있음을 밝혀왔으며, 이러한 연구의 연장선상에서 기업의 CRM 활동 역시 조직의 성과에 직접적으로 유의한 영향력을 미치고 있음이 제기되었다 (Reinartz et al. 2004). 하지만, 과연 기업의 활동만으로 조직의 성과를 직접적으로 설명할 수 있을까? 마케팅 전략을 포함한 조직의 모든 활동 (예: 마케팅 전략)은 일차적으로 고객을 대상으로 수행되므로 기업의 활동과 조직의 성과간에는 고객관점의 매개요인을 함께 고려해야 한다. 사실 이러한 기업 활동, 고객, 그리고 조직성과간의 관계는 서비스-수익 사슬(SPC: Service Profit Chain) 이론 (Heskett et al., 1994)에 의해 잘 제시되어 있다. SPC 이론은 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 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 서비스란 궁극적으로 고객을 대상으로 하는 다양한 비즈니스 활동들을 의미하는데, CRM은 고객을 대상으로 하는 기업의 외부서비스로써 기업에게 가장 중요한 핵심 비즈니스 프로세스 중 하나라고 할 수 있다 (Srivastaba, Shervani, and Fahey, 1999). 가령, Homburg and Furst(2005)는 기업의 외부 서비스이면서 주요 CRM 활동 중의 하나인 고객불만 관리가 고객의 인지적 공정성(customer justices)에 직접적인 영향을 준다는 것을 보여주고 있다. 물론 이러한 고객 지향적인 외부 서비스의 강화는 고객의 인지에만 효과를 주는 것이 아니라, 조직 성과의 긍정적인 선행 요소인 고객 유지와

같은 호의적인 고객행동으로까지 이어지게 된다 (e.g., Verhoef, 2003).

한편, SPC 모형의 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 정확하게 설명하기 어려운 경우가 많이 있다 (e.g., Oliver, 1999; Reinartz and Kumar, 2002). 그 이유는 첫째, 고객만족이 로열티에 이르는 필요 조건일 수는 있지만, 본질적으로 두 요인은 다른 개념이기 때문에 (Oliver, 1999) 두 요인간의 상관관계가 약하거나, 최소한 선행적이지 않는 경우가 많기 때문이다 (Helgesen, 2006). 둘째, 고객만족과 로열티는 고객순자산가치의 운영요소들 (인지적 가치, 브랜드 가치, 그리고 관계 가치)과 같은 개별 고객평가요소들에 대해 구체적인 수준을 제시하기 보다 포괄적이고 (inclusive), 결과적 (consequent) 개념이기 때문에 어떤 요인이 조직성과를 예측할 수 있을지 논의하기 어렵다. 이 때문에 로열티가 있는 고객이라 할지라도 수익성이 전혀 없는 경우도 자주 발생한다 (Reinartz and Kumar, 2002).

이러한 논점에서 고객순자산가치 운영요소 (Lemon et al. 2001; Rust et al. 2000)나 고객의 인지적 공정요소(customer justices) (Homburg and Furst, 2005; Tax et al. 1998)가 조직성과의 구체적인 설명변수로 고려될 수 있다. 고객순자산가치 운영요소는 앞서 논의된 바와 같이 상호 배타적이고(Mutually Exclusive), 전체 포괄적인 (Collectively Exhaustive) 고객평가 요소들을 포함하는 반면, 고객의 인지적 공정요소들은 브랜드 가치나 관계 가치보다 고객의 인지적 가치 측면에 가까운 고객평가 요소라고 할 수 있다. 왜냐하면 인지된 공정성(perceived justice)이란 타인과의 거래에 대해 느끼는 공평한 정도(fairness)를 의미하는데 (Greenberg, 1990), 이렇게 “투입

대비 결과”를 의미하는 공정성의 개념 (Maxham III and Netemeyer 2003)은 결국 “무엇을 주고 무엇을 받는지”에 기반하여 평가하는 제품/서비스의 효용 (utility) (Zeithaml 1988) 의 개념과 유사하기 때문이다. 따라서, 기업의 마케팅 활동에 대한 고객의 반응으로써 고객순자산가치 운영요소가 고객의 인지적 공정성에 비해 더 나은 설명력을 가진다고 볼 수 있다.

3. 연구 모형과 가설 수립

3.1 연구모형 개요

본 연구는 상기 이론적 배경을 바탕으로 기업의 CRM 프로세스가 조직의 성과에 미치는 영향을 고객순자산가치 운영요소라는 매개요인 (mediator)을 통해 살펴보고자 한다. 본 연구의 분석 단위는 기업이며, CRM 프로세스를 구현한 기업들을 대상으로 하였다. 본 연구의 개념적인 연구모형은 그림1과 같이 독립변수로서 CRM 프로세스 상의 세 가지 활동, 매개변수로서 고객순자산가치의 세 가지 운영요소, 그리고 종속변수로서 조직의 인지적 성과를 포함한다.

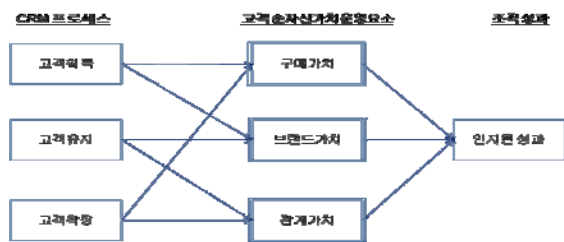


그림1. 개념적 모형

연구모형에서 각 CRM 프로세스는 각기 다른 고객순자산가치 운영요소에 영향을 줄 것이며, 이러한 고객순자산가치 운영요소들은 다시 조직 평가에 각기 다른 영향력을 미칠 것이라고 가정하였다.

3.2 구성개념 (Constructs)

3.2.1 CRM 프로세스

앞서 언급한 바와 같이 본

연구에서의 CRM 프로세스는 Dwyer 외 (1987)의 관계진화 모형을 기반으로 하고 있다. Dwyer 외 (1987)의 관계진화 모형은 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. Blattberg 와 Deighton (1996)은 고객순자산가치 전략을 위한 기업의 프로세스로서 고객획득과 고객유지 프로세스를 제안하였는데, 고객획득은 잠재고객들을 찾아내고 첫 구매를 이끌어내기 위한 기업의 모든 활동들을 포함하고, 고객유지는 고객니즈에 맞는 제품 및 서비스를 제공하는 등 차별화된 고객전략을 바탕으로 고객과의 관계를 유지하고 확장해 나가기 위한 일련의 활동들을 포함하고 있다. Johnson 와 Selnes (2004)은 고객의 형태를 기업과의 관계 발전 단계에 따라 지인 (acquaintance), 친구 (friend), 그리고 파트너 (partner)로 구분하고, 기업의 CRM 프로세스가 이러한 고객의 형태를 중심으로 차별화되어야 함을 강조하고 있다. 한편, Reinartz 외 (2004)는 관계획득 (initiation), 관계유지 (maintenance), 그리고 관계종료 (termination)라는 단계에 따라 CRM 프로세스를 정의하였는데, 그들의 모형에서 제시된 관계유지활동은 일반적인 고객 유지 (retention) 활동과 강화 (expansion) 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 한다고 보고 있다 (Blattberg, Getz, and Thomas, 2001; Johnson and Selnes, 2004; Kim and Kim 2008, Park and Kim, 2003; Verhoef, 2003). 그러므로 본 연구에서는 Reinartz 등 (2004)이 제시한 측정 항목들을 사용하되 관계유지 활동과 관계강화 활동을 분리하여

고객획득, 고객유지, 고객확장으로 CRM 프로세스를 정의한다.

3.2.2 고객순자산가치 운영요소

본 연구에서는 CRM 프로세스가 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미치기 보다 고객 관점의 인지적 평가요소를 거쳐 간접적으로 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 고객관점의 매개요소 (mediators)로써 고려될 수 있는 구성개념은 마케팅 연구에서 가장 오랫동안 논의되었던 고객만족이나 고객로열티와 같이 상대적으로 포괄적이고 (inclusive), 결과적인 (consequent) 요소를 사용할 수 있으며, 고객순자산가치 운영요소 (Customer Equity Drivers) (Rust 외 2000)나 고객의 인지적 공정요소 (Three Justices) (Homburg and Furst, 2005; Tax et al. 1998)와 같이 상대적으로 세부적이고 (distinct), 선행적인 (antecedent) 요소를 사용할 수 있다. 본 연구의 목적은 CRM과 같은 기업의 전략적 활동이 조직 성과에 이르는 구체적인 관계 메커니즘을 파악하기 위한 것이므로, 상호 배타적이고(Mutually Exclusive), 전체 포괄적인(Collectively Exhaustive) 고객 관점의 기업 평가요인을 담고 있는 고객순자산가치 운영요소를 고객관점의 매개변수로 채택한다.

Rust 외 (2000)가 제시한 고객순자산가치의 운영요소는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치로 이루어진다. 구매가치는 고객들이 특정 제품과 서비스를 선택하는 핵심적인 동기인 고객의 인지적 가치 (perceived value)를 의미하는데 (Zeithaml, 1988; Gale 1994; Sinha and DeSarbo, 1998), 이는 제품이나 서비스 구매에 대한 효용성 (utility) 평가의 개념으로 정의된다(Zeithaml 1988). Zeithaml (1988)은 구매가치를 평가하기 위한 구체적인 측정항목으로써 품질 (quality), 가격 (price), 그리고 편리성 (convenience)을 제시하였고, Sinha과 DeSarbo (1998)의 연구에서는 편리성을 배제한 품질과 가격간의 교환관계 (trade-off)로 구매가치를 평가하고자 하였다. 본 연구에서는 Zeithaml (1988)의

연구를 기반으로 품질, 가격, 편리성의 관점으로 정의하고자 한다.

한편, 고객순자산가치 운영요소의 브랜드가치는 그 동안 브랜드 자산 (Brand Equity)이라는 영역에서 연구되어온 브랜드의 개념 중에서 브랜드 인지 (awareness) (Baldauf, Cravens, and Binder, 2003) 나 브랜드 연상(association) (Netemeyer et al., 2004)에 가까운 개념이라고 할 수 있다. 브랜드 자산 이론에서 다루어지는 브랜드의 개념은 브랜드 인지나 브랜드 연상과 같은 순수한 브랜드의 영향력 외에도 인지적 품질, 브랜드 로열티, 그리고 브랜드 관계 등과 같은 다양한 구매 영향 요인들을 함께 포함함으로써 기업 자체를 의미하고 있기 때문에 브랜드의 순수한 효과를 파악하기 위해서는 인지적 가치나 기업과의 관계가치에 관련된 개념을 분리해야 할 필요가 있다. 이러한 점에서 Rust 외(2000)가 제시한 고객순자산가치 운영요소에서의 브랜드가치는 구매가치나 관계가치와는 완전히 다른 독립적인 개념으로 분리했다는데 의미를 갖는다. 따라서, 본 연구에서는 Rust 외(2000)가 제시한 광고에 대한 인지력, 기업이 제공하는 정보에 대한 인지력, 기업시민의식권 (citizenship), 지역사회공헌도, 기업의 사회적 윤리, 그리고 브랜드 이미지와의 적합성으로 브랜드가치를 측정하고자 한다.

고객순자산가치의 마지막 운영요소인 관계가치는 구매가치나 브랜드가치만으로 고객이 특정기업에게 로열티를 가지는 이유를 설명하기 어려운 오늘날의 경영환경에서 더욱 중요한 의미를 갖는다. 특히, 기업과 고객간의 장기적으로 상호 의존적이고, 상호간의 이익을 극대화할 수 있는 관계가치는 단기적인 거래적 교환 (transactional exchange)이 아닌 장기적인 관계적 교환 (relational exchanges)을 통해 형성된다 (Dwyer et al., 1987). 따라서, 기업의 CRM 활동은 구매가치나 브랜드가치뿐만 아니라 고객과의 관계가치에 영향을 줄 수 있는 활동들도 모색해야 한다. 본 연구에서는 관계가치로써 Rust et al. (2000)이 제시한 로열티 프로그램의 참여, 특별한 인지와 처우,

비즈니스 프로세스에 대한 이해 및 친숙도, 개인화된 대우, 고객들간의 공동체 의식, 그리고 기업에 대한 신뢰로 측정하고자 한다.

3.3 가설 수립

3.3.1 CRM 프로세스가 고객순자산가치 운영요소에 미치는 영향

그 동안 전사적인 CRM 혹은 마케팅 활동(initiatives)들이 기업의 재무적인 성과에 미치는 영향을 파악하기 위한 많은 연구들이 수행되어 왔다 (예: Johnson and Selnes, 2004; Srivastava, Shervani, and Fahey, 1999; Verhoef, 2003; Vickery et al., 2003). 이러한 연구들의 특성은 기업의 활동들이 일차적으로 고객들의 개별 고객생애가치 (CLV)의 극대화를 통해 재무적인 성과로 이어진다는 것을 보여주고 있다. 한편, 고객순자산가치의 조작적 정의는 개별 고객생애가치의 총합으로 정의되며, 기업의 고객순자산가치는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치라는 세가지 운영요소를 통해 이루어지기 때문에 (Rust, Zeithaml, and Lemon, 2000), 기업의 CRM 프로세스는 세가지 고객순자산가치 운영요소들에 직접적인 영향을 줄 것으로 예상된다.

먼저, 고객획득 프로세스는 잠재고객을 신규고객화 하거나 관계 형성을 위해 고객을 탐색하는 등의 활동들을 포함하는데 (Johnson and Selnes, 2004; Park and Kim, 2003; Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004), 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 가치제안 (Value Proposition)이라 볼 수 있는데, 고객들은 이러한 기업의 가치제안이 자신들이 기대한 인지적 가치 수준에 비해 공정하다고 판단이 되었을 때 해당 기업과의 관계를 맺게 된다 (Johnson and Selnes, 2004). 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(Netemeyer 외 2004), 이는 곧 고객획득 프로세스가 브랜드가치에도 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

가설 1: 고객획득 프로세스는 구매가치에 유의한 영향력을 미친다.

가설 2: 고객획득 프로세스는 브랜드가치에 유의한 영향력을 미친다.

고객유지 프로세스는 기존 구매고객이나 최근 획득된 고객들을 대상으로 지속적인 구매를 유도하고, 장기적인 관계를 형성하여 기업의 안정적인 핵심고객군으로 전환하는 것을 목적으로 한다. (Johnson and Selnes, 2004; Kim and Kim 2008; Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004). 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 (Rust et al. 2000) 궁극적으로 기업의 고객유지율을 높이는데 도움을 주며 (Verhoef, 2003), 고객불만 처리와 같은 활동은 고객의 인지적 공정요소 (Three Justices)에 영향을 미침으로써 고객만족도를 높일 수 있다(Homburg and Furst, 2005). 또한 이러한 기업의 고객유지활동으로 인해 개선된 고객만족은 결국 기업의 브랜드 평판(reputation)을 결정하는 중요한 요인이 되기 때문에 (Selnes, 1993), 고객유지활동이 브랜드가치에도 유의한 영향력을 행사할 수 있음을 예상할 수 있다.

가설 3: 고객유지프로세스는 브랜드가치에 유의한 영향력을 미친다.

가설4: 고객유지프로세스는 관계가치에 유의한 영향력을 미친다.

한편, 고객강화 프로세스는 안정적인 관계를 형성하고 있는 자사의 기존고객을 대상으로 로열티를 더욱 강화함으로써 파트너의 관계로 강화시키고자 하는 일련의 활동을 의미하며 (Johnson & Selnes 2004; Park and Kim 2003), 이러한 목적을 달성하기 위해 기업은 교차판매 (cross-selling)나 상승판매 (up-selling), 추천관리(business referral management) 등과 같은 다양한 활동들을 수행하게 된다 (Kim and Kim 2008). 교차판매나 상승판매와 같은 고객강화 활동은 고객획득 활동과 마찬가지로 고객의 니즈를 기반으로 수행되는 일종의 가치제안이라고 볼 수 있으므로 고객의 인지적 가치에 영향을 주게 된다. 개인화가 잘 되어있고 이를 바탕으로 고객에 맞는 제안이 주어질수록 그들이 인지하는 가치는 증대되기 때문이다 (Johnson and Selnes 2004). 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 (2003)는 추가구매를 목적으로 전개되는 기업의 직접우편 (DM) 활동이 관계가치의 지표라고 할 수 있는 고객접유율에 긍정적인 영향을 주고 있음을 보임으로써 기업의 고객강화 활동과 관계가치가 유의미한 상호관계를 가지고 있다는 점을 암시하고 있다.

가설 5: 고객강화 프로세스는 인지된 가치(구매가치)에 유의한 영향력을 미친다.

가설 6: 고객강화 프로세스는 관계가치에 유의한 영향력을 미친다.

3.3.2 고객순자산가치 운영요소가 조직성파에 미치는 영향

앞서 언급된 바와 같이, 고객순자산가치 프레임워크(Lemon, Rust, and Zeithaml, 2001; Rust, Zeithaml, and Lemon, 2000)는 고객평가의 어떤 측면이 조직성파에 영향을 주는가를 설명해 주고 있다. 고객순자산가치

운영요소인 구매가치, 브랜드가치, 관계가치는 각각 독립적으로 혹은 복합적으로 작용하여 기업의 전체적인 고객순자산가치를 향상시킴으로써 결과적으로 조직의 성과에 긍정적으로 연결된다 (Rust, Zeithaml, and Lemon, 2000). 따라서, 고객순자산가치의 운영요소 각각에 대해 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 7: 인지적 가치(구매가치)은 조직성파에 유의한 영향력을 미친다.

가설 8: 브랜드가치는 조직성파에 유의한 영향력을 미친다.

가설 9: 관계가치는 조직성파에 유의한 영향력을 미친다.

4. 연구방법

4.1 표본 및 조사방법

상기 연구모형의 검증을 위해 한국 기업들을 대상으로 2005년 12월부터 2006년 가을까지 종단 (cross-sectional) 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. 설문진단에 참여한 기업들에게는 각 기업의 현황을 분석하여 결과보고서를 제공해주겠다는 제안을 하였고, 이를 통해 총 120개 조직에서 설문진단에 응하겠다는 응답을 받았지만, 그 중 87개 기업만이 실제로 설문에 응하였다. 본 설문에 응답해야 하는 응답자의 형태는 각 기업의 CRM 책임자 (Manager), CRM 스텝, 그리고 고객들로 구성되어 있다. 각 기업에서 CRM관리자와 스텝은 전원이 설문에 참여하고, 고객 설문은 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 측정항목

본 연구를 위한 측정항목은 세가지 단계를 거쳐 개발하였다. 우선 본 연구의 이론적 구성개념을 제시한 문헌에서 사용되었던 측정항목을 기본적으로 수용하되, 설문조사를 통한 실증연구가 진행되지 않았던 고객순자산가치 운영요소와 같은 변수에 대해서는 관련 문헌을 바탕으로 개발하였다. 둘째, 수용 및 개발된 측정항목들을 CRM 관련 학자 및 실무자들과의 사전 인터뷰를 통해 구성개념 및 설문문항들을 검토하였다. 마지막 세 번째 단계에서는 4개 산업 (식품제조, 낙농, 제약, 백화점) 분야의 국내 선도 기업들을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하여 현실적이지 못하거나, 일관성이 결여된 몇 가지 설문항목들을 수정 및 제외하였다. 각 항목은 리커트 7점 척도를 이용하였다. (첨부 참조)

평가자간 동의도 본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 조직 내부의 응답자 (CRM 책임자 및 스텝)와 조직 외부의 응답자 (고객)가 구성개념(construct)에 따라 별도로 측정되어야 한다 (첨부 참조). 예를 들어, 기업의 활동인 CRM 프로세스는 조직 내부의 응답자가, 3가지 고객순자산가치 운영요소는 조직 외부의 응답자가 응답하도록 하였다. 이러한 설문방식은 조직연구에서 독립변수와 결과변수를 하나의 응답자로부터 수집함으로써 발생할 수 있는 동일방법편의 (common-method bias)를 방지할 수 있는 효과가 있다 (Podsakoff and Organ, 1986). 한편, 본 연구의 분석단위는 기업이므로 개인 단위의 측정결과를 팀 또는 조직 단위로 합산해야 할 필요성이 있는데, 이를 위해 평가자 들간의 동의도를 분석함으로써 개별 응답자들의 측정결과가 조직단위로 통합이 될 수 있는지 살펴보았다

(James, Demaree, and Wolf, 1984). 기업별로 평가자간 동의도 ($r_{wg(1)}$)² 를 각 측정항목별로 살펴보았으며 (Finn, 1970), 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 (Kozlowski and Hults, 1987).

구성개념의 신뢰도 및 타당성. 본 연구에서는 추상적인 개념을 측정하기 위해 여러 가지 측정항목을 사용하였는데 이론변수의 다항목 척도간의 신뢰성(reliability)과 타당성 (validity)을 분석하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증은 측정문항의 단일 차원성, 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 통해 확인하였다. 신뢰성은 Cronbach's alpha와 개념 신뢰도를 통해 확인하였다. 개념 신뢰도(composite reliability: CR)가 기준치 이상이면서 t-value가 2.00이상인 경우 집중타당성이 있다고 볼 수 있다 (Bagozzi과 Yi, 1998). 본 연구의 모든 구성개념은 개념 신뢰도가 기준치인 0.6 보다 훨씬 높은 값을 보였다 (Chin, 1998). 그러므로 본 연구의 경우 단일 차원성을 확보함으로써 집중 타당성이 검증되었다고 할 수 있다. 평균분산추출값 (Average variance extracted: AVE)값도 Chin(1998)에서 제시한 기준인 0.5보다 높은 값으로 나타났으며, 요인적재량의 경우 0.729에서 0.978의 범위로 기준치인 0.5보다 높은 값을 나타내었다 (첨부 참조). 마지막으로 판별타당성(discriminant validity)의 경우 Fornell과 Larcker [1981]가 제안한 바와 같이 평균분산추출값의 제곱근으로 평가할 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 1과 같다.

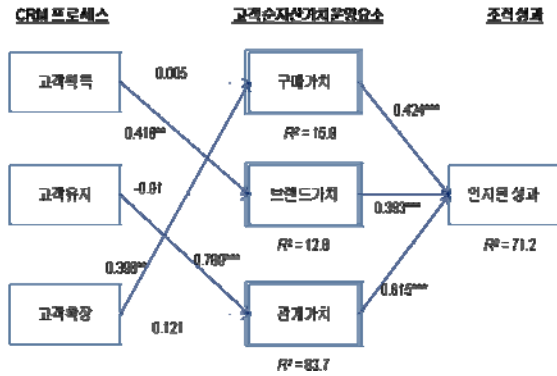
표 1. 구성개념간 상관관계 행렬

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1. 획득(CA)	0.981	0.881	0.939						
2. 유지(CR)	0.971	0.752	0.911	0.867					
3. 확장(CE)	0.982	0.843	0.857	0.834	0.918				
4. 가치	0.962	0.894	0.595	0.57	0.644	0.946			
5. 브랜드	0.985	0.918	0.636	0.661	0.633	0.791	0.958		
6. 관계	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

*대각선 값: 평균분산추출값의 제곱근

5. 분석 및 결과

본 연구의 가설검증을 위해 다중회귀분석을 통해 분석하였다. CRM 프로세스가 고객순자산가치 운영요소들에 미치는 영향과 고객순자산가치의 운영요소들이 조직의 인지적 성과에 미치는 영향은 표 2에 제시되어 있다.



*p < 0.1, **p < 0.5, ***p < 0.01

그림 2. 가설 분석 결과

분석결과에 따르면, 구매가치 (인지적 가치)의 경우 고객확장 프로세스만이 긍정적인 영향을 주고 ($\beta = 0.396, p = 0.019, R^2=0.159$), 브랜드가치의 경우 고객획득 프로세스만이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 ($\beta = 0.416, p \text{ value} = 0.031, R^2=0.128$). 한편,

고객순자산가치 운영요소 중 관계가치에는 고객유지 프로세스만이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 ($\beta = 0.789, p \text{ value} = 0.000, R^2=0.637$). 따라서, CRM 프로세스가 고객순자산가치 운영요소에 미치는 영향에 관련된 가설 중 2, 4, 5번이 채택되었으며, 가설 1, 3, 6은 기각되었다. 한편, 고객순자산가치 운영요소와 조직 성과간의 관계에 있어서는 모든 고객순자산가치 운영요소가 긍정적인 영향 요인으로 밝혀졌으므로 가설 7, 8, 9가 모두 지지되었다. 조직 성과에 영향을 미치는 운영요소의 영향 강도를 살펴보면 관계가치, 구매가치, 브랜드가치 순으로 나타났다.

한편, 본 연구의 주요 취지 중 하나는 고객순자산가치 운영요소들이 CRM 프로세스와 조직성과간의 관계에서 매개변수 역할을 한다는 것을 검증하는 것이다. 따라서, 본 연구에서는 Baron과 Kenny (1986)가 제시한 매개효과 분석을 별도로 실시하였다. (표3 참조) 매개효과 분석 결과, 고객순자산가치 운영요소들은 브랜드가치를 제외하고 모두 CRM 프로세스와 조직성과간의 중요한 매개변수임을 확인할 수 있었다. 특히 관계가치는 고객유지 프로세스가 조직성과에 이르는 과정에서 완전한 매개변수 역할을 수행한다는 것이 확인되었다.

표 2. 다중회귀분석 결과 요약

구분	종속변수	모델	β	P value	R ²
CRM프로세스 → 고객순자산가 치 운영요소	구매가치	$V = \alpha + \beta_1 \cdot CA + \beta_2 \cdot CE + \varepsilon$	β_1 0.005	0.978	0.159
		β_2 0.396	<u>0.019</u>		
	브랜드가치	$B = \alpha + \beta_1 \cdot CA + \beta_2 \cdot CR + \varepsilon$	β_1 -0.091	0.629	0.128
β_2 0.416		<u>0.031</u>			
고객순자산가 치 운영요소 → 조직성과	인지된 성과	$R = \alpha + \beta_1 \cdot CR + \beta_2 \cdot CE + \varepsilon$	β_1 0.789	<u>0.000</u>	0.637
		β_2 0.121	0.166		
고객순자산가 치 운영요소 → 조직성과	인지된 성과	$PP = \alpha + \beta_1 \cdot V + \beta_2 \cdot B + \beta_3 \cdot R + \varepsilon$	β_1 0.424	<u>0.000</u>	0.712
		β_2 0.393	<u>0.000</u>		
		β_3 0.615	<u>0.000</u>		

표 3. 고객순자산가치 운영요소들의 매개역할분석

모델	독립변수		매개변수		R ²	R ² 차이	β 차이
	β	P 값	β	P 값			
고객획득 → 조직성과	0.670	0.000			0.448		
고객획득, 브랜드가치 → 조직성과	0.602	0.000	0.278	0.009	0.521	0.073	-0.324
고객유지 → 조직성과	0.581	0.000			0.337		
고객유지, 관계가치 → 조직성과	0.253	0.165	0.415	0.025	0.402	0.065	0.162
고객확장 → 조직성과	0.517	0.000			0.267		
고객확장, 구매가치 → 조직성과	0.449	0.000	0.561	0.000	0.577	0.31	0.112

6. 결론

6.1 연구결과 요약

본 연구는 기업의 CRM 활동이 조직 성과에 유의한 영향을 미친다는 기존의 연구 (e.g., Reinartz et al. 2004)에 대해서 고객순자산가치 운영요소들이 매개요인의 역할을 한다는 것을 검증함으로써 CRM 프로세스 효과에 대한 구체적인 관계 메커니즘을 보여주고 있다. 전체적인 연구 결과에 의하면, CRM 프로세스는 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치기 보다

고객관점의 기업 평가요소라고 할 수 있는 고객의 인지적인 구매가치, 브랜드 가치, 그리고 관계가치에 먼저 영향을 미치고, 이것이 기업의 성과로 이어진다는 것을 알 수 있다. 또한, 본 연구는 CRM 프로세스에서 고객유지 활동이 신규고객 획득보다 기업의 수익성에 더 중요한 역할을 한다는 기존 연구들 (Blattberg, Getz, and Thomas, 2001; Johnson and Selnes, 2004; Reichheld, 2001; Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004; Rust, Zeithaml, and Lemon, 2000)의 결과를 재확인하고 있다.

CRM 프로세스가 고객순자산가치

운영요소에 미치는 영향의 관점에서 좀 더 자세히 살펴보면, 우선 기업의 고객획득 활동은 고객의 인지적 구매가치보다 브랜드가치에만 영향을 주는 것으로 나타남으로써, 신규고객 창출 관점에서 기업의 마케팅 전략은 실질적인 구매가치나 고객과의 관계가치보다 상대적으로 기업의 브랜드 가치에 연계된 활동으로 전개되는 것이 더욱 유효할 수 있음을 시사하고 있다. 이는 기업의 강력한 브랜드 자산이 무엇보다 새로운 신규고객을 확보하는데 중요한 역할을 한다는 기존의 연구 (i.e., Lemon et al. 2001)와 일치하는 결과이다. 또한, 고객유지 활동은 고객의 기업에 대한 관계가치에 강력한 영향력을 미치고 있음을 알 수 있는데, 이는 기업이 고객유지 활동은 기업과 고객간의 관계가치에 기반한 활동으로 전개되는 것이 바람직하다는 의미를 내포하고 있다. 이러한 결과는 고객의 유지가 고객불만관리나 보상 프로그램과 같은 기업의 관계구축을 위한 일련의 노력 (relationship-building efforts)을 통해 확보될 수 있다는 기존의 많은 연구들 (e.g., Gruen, Summers, and Acito 2000; Homburg and Furst, 2005)에서 그 이론적 기반을 확인할 수 있다. 한편, 고객과의 관계를 강화하는 기업의 활동들은 관계가치보다는 고객의 인지적 가치에 더 영향을 미친다는 결과를 나타냄으로써, 고객과의 관계확장 프로세스가 구매가치에 영향을 준다는 기존의 연구 (e.g., Johnson and Selnes, 2004)와 일치하는 결과를 나타내고 있다. 하지만, 본 연구의 초기 예상과는 달리 고객강화 활동이 관계자산에는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 기업이 고객간의 관계를 더욱 강화함에 있어서도 단순히 관계에만 의존해서는 안되며, 지속적인 고객의 인지적 가치를 고려하여 적절한 오퍼 (offer)를 제공해야 함을 의미한다. 즉, 고객이 인지적인 구매가치 기반이 약할 때, 고객과 형성되어 있던 관계는 공허해질 수 있다는 의미로 해석할 수 있다.

한편, 고객순자산가치의 운영요소들이 조직 성과에 미치는 영향을 분석한 결과,

고객순자산가치 운영요소의 영향력이 매우 높은 R^2 (0.712)를 보이고 있는데, 이는 구매가치, 브랜드가치, 그리고 관계가치가 조직성과에 대한 훌륭한 예측 변수의 기능을 할 수 있다는 의미를 내포하고 있다. 고객순자산가치 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 (e.g., Johnson and Selnes, 2004; Rust, Zeithaml, and Lemon, 2004)을 재확인하고 있다. 따라서, 본 연구 결과는 산업의 형태를 불문하고 성숙기 이상의 단계에 속한 기업들의 경우 브랜드 중심의 전략보다는 고객과의 관계지향적 전략과 더불어 지속적인 구매가치를 제공해주는 전략을 채택하는 것이 보다 유리할 수 있다는 논리를 제시한다. 또한, 본 연구를 통해 고객순자산가치의 운영요소들이 기업의 CRM 프로세스와 조직성과의 관계에 있어서 매개요인 역할을 한다는 것이 밝혀졌기 때문에, 조직의 성과를 극대화하기 위한 CRM 프로세스의 우선순위는 고객유지, 고객강화, 그리고 고객획득 활동의 순이라는 것을 알 수 있다.

6.2 시사점 및 한계

본 연구는 기업의 CRM 투자가 조직의 성과로 이어지는 인과적 경로를 이해하는데 있어서 몇 가지 중요한 학술적 의미를 제공하고 있다. 첫째, CRM 프로세스와 고객순자산가치 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 이루었다는 점을 들 수 있다. 둘째, 이러한 통합 모델에 의한 실증 연구는 조직의 CRM 프로세스가 구체적으로 어떤 경로를 거쳐 조직의 성과에 영향을 주는지 그 관계적 메커니즘을 밝혔다라는 점이다. 이를 위해 CRM 프로세스는 조직내부에서, 그리고 CRM 프로세스의 일차적 결과요인으로써 고객 반응요소인 고객순자산가치의 운영요소들은 조직외부에서 측정하여 보다 현실적인 실증이 이루어지도록 노력하였다. 셋째, 본 연구에서는 기존에 개념적으로만 정의되었던 고객순자산가치 운영요소들 (Lemon et al. 2001)의 측정항목을 개발하고 확인하였다는 점과 CRM 프로세스의 고객유지활동과 강화활동은 각기 다른 활동으로 고려되어야 한다는 기존의 논리 (i.e., Blattberg, Getz, and Thomas, 2001; Johnson and Selnes, 2004; Kim and Kim 2008, Park and Kim, 2003; Verhoef, 2003)를 실증적으로 확인하였다.

한편, 본 연구는 기업이 CRM 전략을 기획함에 있어서 몇 가지 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 본 연구의 결과는 고객획득이나 강화 프로세스보다는 고객유지 프로세스에 가장 큰 우선순위를 뒤야 한다는 것을 제안하고 있다. 조직성과에 가장 큰 영향을 미치는 고객순자산가치 운영요소가 관계가치이며, 이러한 관계가치에 가장 큰 영향을 주는 활동이 고객유지 프로세스이기 때문이다. 둘째, 기업은 고객의 관계진화 관점에서 각 단계마다 집중해야 하는 고객가치요소가 달라질 수 있음을 유의해야 한다. 신규고객을 확보하는 관점에서는 고객들이 인지하는 브랜드가치에 영향을 줄 수 있는 CRM 활동을 기획하고, 기존고객을 장기적으로 유지하기 위한 마케팅 전략에는 주로 고객들과의 관계가치에 기반한 활동으로 전개가 되어야 할 것이다. 또한, 고객과의 관계를 강화함으로써 상호가치를 극대화시키기 위해서는 일반적으로 예상되었던 관계가치보다는 고객들의 실질적인 구매가치에 호소할 수 있는 전략으로 구성하는 것이

바람직할 것이다.

이와 같은 학술적, 실무적 기여에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 명백한 연구의 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구의 분석 표본 수가 적기 때문에 (52개) 본 연구결과의 일반화에는 무리가 따르고, 산업의 특성을 반영하지 못했다는 점이다. 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 확보함으로써 연구결과의 일반화와 산업의 특성을 고려한 연구결과를 도출하도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 종단연구 (cross-sectional)이기 때문에 인과관계 (causal-effect relationship)의 검증에는 어느 정도 한계가 있다. 각 변수들간의 정확한 인과관계 검증을 위해서는 종단연구보다는 시계열적 (longitudinal) 연구를 위한 조사방법을 채택하는 것이 바람직하다. 셋째, 분석에 포함된 각 기업의 고객들은 현재 그 기업의 고객 데이터베이스에 저장되어 있는 고객정보를 활용해 설문이 수행된 것이기 때문에 모두 획득된 고객일 수 있다는 표본의 편중성 (bias)이 존재할 수도 있다는 점이다. CRM에 있어서 신규고객의 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 설문조사에 참여하는 고객들의 범위를 확대하고, 구체적인 생애단계 (lifecycle)와 구매이력을 파악함으로써 실질적인 관계진화과정에 따른 상세한 연구결과를 도출하는 것이 필요하다 하겠다.

[첨부] 측정항목

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.”

고객획득 [M:S] Cronbach's alpha: 0.978		구매가치 [C] Cronbach's alpha: 0.933	
잠재고객 식별	(0.901)	제품/서비스 품질	(0.953)
잠재고객 평가체계	(0.947)	제품/서비스 가격	(0.923)
이탈고객의 가치평가	(0.967)	제품/서비스 편리성	(0.956)
휴면고객의 재활성화	(0.960)	브랜드가치 [C] Cronbach's alpha: 0.983	
잠재가치에 따른 메시지 차별화 체계	(0.952)	대중매체 광고 인지	(0.959)
잠재가치에 따른 획득비용의 차별화	(0.918)	아웃바운드 메시지 인지	(0.960)
이탈고객과의 커뮤니케이션 체계	(0.938)	사회적 공헌도	(0.966)
고객유지 [M:S] Cronbach's alpha: 0.965		지역사회 행사 지원	(0.952)
고객가치평가 체계	(0.912)	윤리적 기준 보유	(0.963)
유지비용 산정	(0.916)	이미지 부합도	(0.970)
관계성숙도 추적	(0.865)	관계가치 [C] Cronbach's alpha: 0.968	
이탈가능성 통제	(0.842)	로열티프로그램 참여	(0.945)
양방향 의사소통	(0.907)	특별한 인지와 처우	(0.949)
로열티(멤버십) 프로그램 실시	(0.729)	비즈니스 프로세스에 대한 이해 및 친숙도	(0.918)
고객정보의 통합관리	(0.879)	자신에 대한 개별적 관계	(0.932)
장기적 관계 유지	(0.877)	고객들간의 공동체의식	(0.940)
고객이탈방지	(0.910)	기업에 대한 신뢰	(0.898)
고객피드백 개선	(0.870)	인지적 성과 [M:S] Cronbach's alpha: 0.932	
이탈원인 분석	(0.839)	전반적 성과	(0.964)
고객확장 [M:S] Cronbach's alpha: 0.981		시장점유율	(0.899)
교차판매 분석	(0.928)	성장률	(0.931)
상승판매 분석	(0.913)	수익성	(0.863)
고객네트워크 이해	(0.929)		
교차판매 프로세스	(0.954)		
상승판매 프로세스	(0.941)		
고객점유 증대 프로세스	(0.933)		
고객보상 제공	(0.870)		
고객추천정보 관리	(0.932)		
고객추천 프로세스 관리	(0.930)		
고객추천 보상 제공	(0.906)		

참고문헌

김형수, 박찬욱, “AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석,” [CRM 연구], 제 1권, 제 1호 (2006), pp.3-22.

박찬욱, 김형수, “CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구,” [마케팅관리연구], 제 13권, 제 1호 (2008), pp.69-92.

이현수, 채영일, “고객지식의 획득/활용과 고객관계관리에 영향을 미치는 요인,” [경영과학], 제 22권, 제 1호 (2005), pp.127-148.

Baldauf, Artur, Karen S. Cravens, and Gudrun Binder (2003), “Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence from organizations in the value chain,” *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220-236.

Baron, Reuben M. and David A. Kenny (1986), “The moderator-mediator distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Blattberg, Robert C. and John Deighton (1996), “Manage Marketing by the Customer Equity Test,” *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144.

Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press.

Chin, Wynne. W. (1998), “Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS Quarterly*, 22(1), 7-15.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

Finn, R. H. (1970), “A Note on Estimating the Reliability of Categorical Data,” *Educational and Psychological Measurement*, 30 (1), 71-76.

Gale, Bradley T. (1994), *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, New York: The Free Press.

Greenberg, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow,” *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Gruen, Thomas W., Summers, John O., and Acito, Frank (2000), “Relationship Marketing Activities,

Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations,” *Journal of Marketing*, 64(33), pp.34-49.

Gustafsson, Anders, Johnson, Michael D., Roos, Inger (2005), “The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention,” *Journal of Management*, 69 (3), 210-218.

Helgesen, Oyvind (2006), “Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level,” *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 245-266.

Heskett, James .L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Homburg, Christian and Andreas Furst, (2005), “How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach,” *Journal of marketing*, 69 (3), 95-114.

James, Lawrence R., Robert G. Demaree, and Gerrit Wolf (1984), “Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias,” *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.

Johnson, Michael D. and Fred Selnes (2004), “Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships,” 68(2), *Journal of marketing*, 1-17.

Kaplan, R.S and Norton, D. P., “The balanced scorecard – measures that drive performance,” *Harvard Business Review*, Jan/Feb. 1992, pp.71-79.

Kim, Hyung-Su and Kim, Young-Gul (2008), “A CRM performance measurement framework: Its development process and application,” *Industrial Marketing Management*, Forthcoming.

Kozlowski, Steve W. and Hults, Brian M. (1987) “An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance,” *Personnel Psychology*, 40(3), 539-563.

Kumar, V. and Werner J. Reinartz (2006), *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Lemon, Katherine. N., Roland. T. Rust, and

Valarie A. Zeithaml (2001), "What Drives Customer Equity," *Marketing Management*, 10(1), 20-25.

Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer (2003), "Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling," *Journal of Marketing*, 67 (1), 46-62.

Netemeyer, Richard G., Balaji Krishnan, Chris Pullig, Guangping Wang, Mehmet Yagci, Dwane Dean, Joe Ricks, and Ferdinand Wirth (2004), "Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity," *Journal of Business Research*, 57 (2), 209-224.

Oliver, Richard L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.

Park, Chung-Hoon and Young-Gul Kim (2003), "A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy," *Business Process Management Journal*, 9 (5), 652-671.

Podsakoff, Philipp and Dennis Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12 (Winter), 531-543.

Reichheld, Fred (2001), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.

Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

Reinartz, Werner, and V. Kumar (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July, 86-94.

Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: The Free Press.

Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2004), "Customer-Centered Brand Management," *Harvard Business Review*, 82(9), 110-118.

Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.

Selnes, Fred (1993), "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty," *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.

Srivastava, Rajendra K., Tasaddug A. Shervani, and Liam Fahey (1999), "Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing," *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 168-179.

Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.

Verhoef, Peter C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development," *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.

Vickery, Shawnee K., Jayanth Jayaram, Cornelia Droge, and Roger Calantone (2003), "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*, 21(5), 523-525.

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of evidence," *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.