

정보기술응용연구  
제 3 권 제 4 호  
2 0 0 1 년 12 월

## 고객관계관리(CRM) 시스템에 관한 정보시스템 실무자의 인식 차이에 대한 실증연구

김주성,\* 김민석,\*\* 고석하\*\*\*

### 요 약

본 논문에서는 세 그룹의 정보시스템(IS) 실무자들, CRM 시스템을 이미 도입한 회사와 도입 예정 회사, 그리고 시스템 도입에 직접적인 역할을 수행하는 컨설턴트들의 고객관계관리(CRM) 시스템의 효과와 도입방법에 대한 인식 차이에 대하여 설문 조사를 수행하였다. 연구 결과, 이 세 그룹간에는 다음과 같은 CRM의 세 가지 측면에 대해 인식상의 큰 격차가 존재한다는 것이 발견되었다: CRM 시스템 도입 효과, CRM 시스템 도입의 성공요인, ASP에 의한 CRM 시스템 도입의 장단점.

연구결과, 컨설턴트는 CRM 시스템 도입 효과에 대하여 매우 긍정적인 평가를 내리고 있으나, CRM 시스템을 이미 도입한 회사의 IS실무자들은 그 효과에 대해 전반적으로 약간 긍정적인, 그러나 중립에 가까운 평가를 내리고 있다는 것을 보여준다. 한편, CRM 시스템을 도입하려고 계획하고 있는 회사의 IS 실무자들은 기도입 회사 실무자와 컨설턴트 사이의, 그러나 컨설턴트에 가까운 정도의 상당히 긍정적인 효과가 있을 것을 기대하고 있다. 이러한 결과는 CRM 시스템의 효과가 긍정적이기는 하나, 기대에는 미치지 못하고 있는 것을 보여준다.

CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장점도 컨설턴트들은 높이 평가하고 있다. CRM 시스템을 이미 도입한 회사와 도입 예정인 회사의 두 집단은 ASP에 의한 도입에 대해서 약간 긍정적인, 그러나 컨설턴트에 비해서는 유보적인 판단을 내리고 있다. 또한 CRM 시스템 도입 성공 요인에 대한 분석 결과는 CRM 시스템의 도입은 경영자의 강력한 주도에 의해서 추진되는 반면에, 그 이후에 CRM의 잠재력이 충분히 실현되는데 필요한 지원과 환경 조성은 제대로 이루어지지 못하고 있다는 것을 보여준다. 이러한 발견은 CRM의 잠재력이 효율적으로 발현될 수 있는 지원과 환경의 조성을 유도할 수 있는 방안에 대한, 특히 그러한 지원과 환경의 조성을 저해하는 요인에 대한 심층적인 연구가 필요하다는 것을 보여준다.

\*) 충북대학교 경영정보학과 박사과정

\*\*) (주)트러스트, 컨설턴트

\*\*\*) 충북대학교 경영정보학과 교수, e-mail : shkoh@cbucc.chungbuk.ac.kr

## 1. 연구의 배경 및 목적

CRM(Customer Relationship Management : CRM)은 고객이 상품이나 서비스를 지속적으로 구매하도록 하기 위하여 기업과 고객간 커뮤니케이션을 최적화하는 것을 목표로, 고객을 적극적으로 관리하고 고객의 가치를 극대화시키는 모든 과정이라고 할 수 있다[6, 9, 10, 14, 32]. 즉, CRM 시스템은 기업의 데이터베이스를 기반으로 고객데이터를 세분하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객 가치 증진, 잠재 고객 활성화, 평생 고객화 등을 가능하게 한다[10, 21, 32].

전통적인 데이터베이스 마케팅이 주로 마케팅이라는 기능적인 측면만을 강조하는데 비하여 CRM은 고객에 대한 원가 관리나 위험 또는 신용관리와 같이 협의의 마케팅 범위를 벗어나는 기능과 관련된 부분들을 포함한다. CRM은 고객과 관련된 사항들을 종합적으로 파악함으로써 고객을 능동적이고 효과적으로 관리하고자 하는데 초점을 둔다. 또한 CRM은 과거에 마케팅에서 고객을 시장이라는 집단으로 파악하는 관점을 가져왔던 것과는 달리 개별적인 고객이 가진 독특한 특성을 이해하는 데 중점을 둔다[3]. 과거에, 기업의 최고경영자들은 기업 내부의 비즈니스 프로세스 효율성을 향상시키는데 많은 관심을 가졌다. 그러나 근래에 기업들은 향상된 비즈니스 프로세스 하에서 고객 만족의 개념에 합당한 새로운 방식을 통해 경쟁력을 갖고자 노력하고 있다[17, 15, 21].

각 기업은 조직의 전략과 필요에 따라 정보기술 투자를 지속적으로 증대하고 있으며, 따라서 정보기술에 대한 의존도가 지속적으로 높아지고 있다[15]. 또한 CRM에 대한 기업의 투자와 의존도도 계속 높아지고 있으며, 지속적으로 증가될 것으로 예상되고 있다. 시장조사기관 Frost&Sullivan은 CRM 시스템 시장의 규모가 앞으로 급팽창하여 오는 2007년에는 8억달러를 기록할 것이라고 밝혔다[5]. 또한 시장조사분석기관인 IDC는 CRM 세계시장이 오는 2006년에는 140억달러에 달할 것으로 전망했다. 주피터미디어 매트릭스의 경우에는 더욱 긍정적이어서 2001년에 97억달러 수준이었던 미국기업들의 CRM 투자규모가 2006년 165억 달러로 증가할 것으로 내다봤다. 국내에서도 기업간 고객 유치경쟁이 치열한 통신, 금융, 유통, 신용카드, 홈쇼핑 등 맞춤형 고객마케팅에 집중하고 있는 사업자를 중심으로 CRM 시스템 도입이 증가할 것으로 예상하고 있다[11].

CRM 시스템을 포함하여 기업의 정보기술 투자는 자원의 활용 계획뿐만 아니라, 기업 전략과 같은 기업의 향후 계획과도 밀접한 관련이 있다. 그러나 면밀한 사전 조사와 분석이 수행되지 않은 상태에서 정보기술 투자가 성급하게 수행되는 경우가 빈번하다[14, 28, 33]. 기업의 전반적인 업무 프로세스를 변화시키는 고객관계관리 시스템의 도입은 막대한 투자비용과 함께 투자의 위험성을 안고

있다[33]. 기업들은 산업계의 유행과 과장된 성과 보고서를 따라 무리하게 정보 기술에 투자하거나, 비현실적인 기대감을 가지고 시스템을 도입하는 경향이 있다 [19]. 물론 수많은 기업들이 정보시스템(Information Systems : IS)을 성공적으로 구축하였고 그 결과, 기업의 경쟁력이 향상되었다. 그러나 그것은 쉽게 얻어진 결과가 아니라, 부단한 노력과 수고의 결과라고 할 수 있다[15].

이러한 배경에서, 본 논문은 어떻게 하면 효과적으로 CRM 시스템을 구축할 수 있을 것인가에 중점을 두어 연구하였다. 특히, CRM 시스템 도입 효과, 도입 성공요인을 도출하고자 하였으며, 현재 많은 기업에서 관심을 가지고 있는 정보 시스템 아웃소싱의 형태인 애플리케이션 서비스 공급자(ASP : Application Service Provider)의 장단점과 관련된 의견을 조사하였다. CRM 시스템을 도입한 회사와 도입할 예정인 회사, 그리고 CRM 시스템을 직접 구축하는 컨설턴트들이 각각 그들의 기대와 경험에 따라 CRM 시스템과 관련된 중요한 측면들에 대하여 실제로 어떻게 인식하고 있는지를 조사하였다. 본 논문은 문헌 연구 검토를 통해 CRM 시스템과 ASP의 개념, 역할, 성공적인 도입 방안에 대한 주요 이슈들을 정리 보완하였다.

## 2. 문헌 연구

### 2.1 CRM 시스템 도입의 효과와 성공 요인

CRM이란 고객이 원하는 것이 무엇인지를 정확히 파악하여 개인에게 알맞은 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과의 장기적인 관계유지를 통해 기업의 수익성을 높이는 것이라 정의할 수 있다. 기술적으로 볼 때, CRM 시스템은 영업과 마케팅, 고객 서비스 및 지원 영역에서 고객관계 관리와 관련된 비즈니스와 프로세스를 자동화하고 개선시키는 데 초점을 두고, 관련된 소프트웨어를 통합한 것이다[7, 10, 14, 27]. CRM 시스템의 사용으로 충성 고객이 증가함에 따라 기업은 마케팅과 거래 비용의 절감, 고객 이탈의 감소, 고객 전이 비용의 감소, 교차 판매의 증대, 긍정적인 구전 효과, 판매 실패에 따른 비용의 감소 등의 효과를 얻을 수 있다[2, 9, 10, 21, 31]. 또한, 기업은 핵심 고객과 유사한 속성을 지닌 잠재 고객을 선별하여 신규 고객으로 유인함으로써 수익을 증가시킬 수 있다.[10, 17].

CRM 시스템을 포함하여 일반적으로 정보시스템을 성공적으로 도입하기 위해서는 조직 차원의 수행 전략이 요구된다. 성공적인 정보시스템 구축에 대한 연구에서 연구자들은 최고경영층의 지원과 최고경영층의 참여도, 리더의 추진능력,

사용자 참여, 교육 및 훈련, 전산 부서의 위상, 조직의 성숙도, 그리고 업무의 표준화 수준 등을 정보시스템 구축의 주요 성공요인으로 평가하였다[12, 22]. Callaway[15]는 정보시스템의 성공적인 도입에 최고 경영자 층의 확고한 신념과 리더십이 중요한 역할을 하며, 도입할 시스템이 기업의 전략과 일관성 있게 연계되어야 하며, 기업의 특성과 비즈니스 프로세스에 적합하여야 한다고 하였다.

CRM 시스템을 성공적으로 구축하기 위해서는 환경과 고객에 대한 분석, CRM에 대한 전략 수립, 고객과의 상호작용 방법 설정 등과 같은 CRM 시스템 도입 계획을 먼저 수립하여야 한다. 기업은 CRM 시스템에 대한 현실적인 목표와 기대 수준을 설정하여야 한다. 이를 위해 프로젝트 참여 팀원과 컨설턴트는 구축 프로젝트의 결과 및 진행 방향에 대한 목표와 기대수준을 일치시켜야 하며, 상황에 따라 유연성 있는 계획을 수립해야 한다[2, 32]. 또한 프로젝트 팀 내부의 커뮤니케이션 방식과 같은 세부적인 사항들도 사전에 계획하여야 한다[32].

## 2.2 CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장단점

급속한 기술 발전과 환경의 변화에 따라, 기업들은 지속적인 정보기술(Information Technology : IT) 투자 요구사항의 증가, 운영 효율성 저하 등과 같은 문제에 직면하게 되었다[33]. 일반 기업들에서는 소프트웨어를 직접 개발하고 운영하는 대신, 소프트웨어를 임차해 사용하는 정보시스템 아웃소싱의 움직임이 일어났다. 이와 때를 맞추어 정보시스템 개발 및 컨설팅 업체들은 소프트웨어 산업 수용침체를 극복할 수 있는 활로 모색 방안으로 ASP 사업을 수행하였다[26, 33]. CRM 시스템은 기업의 전반적인 업무 프로세스를 변화시키며 막대한 투자비용과 함께 투자의 위험성을 내포하고 있다[33]. 이와 더불어 CRM 시스템 요구사항의 지속적인 변화 문제에 대한 해결과 운영 효율성 제고를 위한 방안으로서 ASP로 CRM 시스템을 도입하고자 하는 움직임이 일고 있다.

ASP에 의한 정보기술의 도입성과는 여러 가지 차원에서 연구되었다. Cheon[16]은 정보시스템 요인과 조직적 요인이 정보시스템의 아웃소싱에 미치는 영향과 정보시스템 아웃소싱 성공 요인에 관한 현장연구를 실시하였다. 정보의 질, 정보시스템 품질, 정보시스템 비용 효과성, 재무적 성과, 정보기술의 조직적 역할 등 다섯 가지 요인이 아웃소싱에 영향을 미치고 있으며, 공급자의 서비스 품질, 아웃소싱 파트너십의 특성이 아웃소싱의 성공과 연관되어 있다고 하였다. Loh와 Venkatraman[24, 25]은 사업비가 증가하는 경우, 정보기술 관련 비용이 증가하는 경우, 정보기술 성과가 낮아지는 경우에 아웃소싱을 수행하는 정도가

높아진다고 하였다. Ang[13]은 미국 내 은행을 대상으로 정보시스템의 아웃소싱 실행에 영향을 미치는 경제적, 행동적, 그리고 제도적 요인을 검증하여 생산비용, 거래비용, 인식된 정보기술의 중요성, 기술의 불확실성, 공급자의 출현, 경쟁은행의 영향, 연방준비이사회의 영향, 공급자의 세분화된 서비스 정책 등을 아웃소싱의 주요 결정요인으로 도출하였다. Grover[20]등은 서비스 품질과 파트너십이 아웃소싱의 성공에 영향을 미치는지에 대해 연구했다. 이 연구는 기업이 아웃소싱을 통해 공급자와 구매자간의 관계적 성과보다 전략적 성과, 경제적 성과, 기술적인 성과를 얻는 것이 필요하다고 보았다.

또한 ASP로 정보기술을 도입하였을 때의 성과와 관련된 문헌을 정리하여보면 [표-1]과 같다[6, 8, 26]. 이 문헌들은 기업에서 정보시스템을 ASP로 도입하는 경우 다음과 같이 전략적인 측면과, 경영 및 업무 측면과, 경제적인 측면에서 다음과 같은 성과가 있다고 보고하고 있다.

[표-1] ASP의 성과

상위 기준	하위 기준	정 의
전략적 성과	효율성	IT산업의 빠른 발전 속도에 대한 대응력
	전략적 중요도	경영 합리화 기타 핵심사업에 자원 투자할 기회 증가
경영 및 업무 성과	유연성	전산 인력의 탄력적인 운영
	보안·안전성	데이터의 보안성, 무결성, 안전성
경제적 성과	비용 절감	초기 투자비용, 잦은 upgrade 등 유지 및 관리비용

### 2.3 CRM 시스템 도입에 대한 정보시스템 실무자들의 인식 차이

기업의 전반적인 업무 프로세스를 변화시키는 CRM 시스템의 도입은 막대한 투자비용과 함께 투자의 위험성을 안고 있다[33]. 그러나 면밀한 사전 조사와 분석이 수행되지 않은 상태에서 정보기술 투자가 성급하게 수행되는 경우가 빈번하다[14, 28, 33]. 기업들은 산업계의 유행과 과장된 성과 보고서를 따라 무리하게 정보기술에 투자하거나, 비현실적인 기대감을 가지고 시스템을 도입하는 경향이 있다[19, 23]. 한편, 시스템 도입에 실제적인 역할을 수행하는 전문 컨설팅 그룹들은 정보시스템 도입에 대한 광고에서 도입 효과나 수행 전략에 대해 긍정적인 효과만을 지나치게 강조하거나, 자사 매출을 증가시키기 위한 편의적인 작업 프로세스를 고집하기도 한다[19, 28]

정보시스템 도입에 대한 평가를 위해서는 정보시스템의 도입 효과 측면과 정보시스템의 성공적인 구축을 위한 조직 활동 측면이 다각도로 고려될 필요가 있다. 정보시스템의 효과성은 다차원적인 개념을 포함하고 있고, 정보시스템 성공에 대한 단일하고 우선적인 측정이 없으므로, 결과적으로 다양한 측정이 요구된다[30]. 정보시스템 도입의 효과는 도입하기 이전의 기대와 도입한 이후의 성과에 대한 인식간의 격차를 통해 측정되기도 한다[29, 30]. 인식 격차에 대한 비교 연구는 여러 연구에서 시스템의 효과성에 관한 실제적인 측정 방법으로 활용되고 있다[29, 30].

### 3. 연구 모형

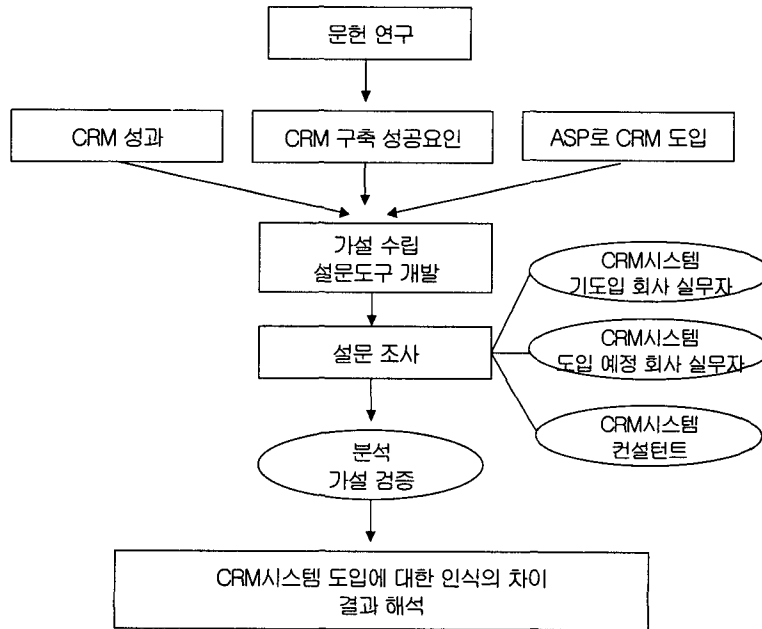
본 연구에서는 CRM 시스템 도입 예정 회사에서는 시스템 도입 효과에 대한 막연한 기대감을 가지고 투자하는 경향이 많으나, CRM 시스템을 도입한 회사에서는 경험을 통해 시스템의 효과나 도입 과정의 실행 전략 등에 관하여 현실적인 의견을 가지게 될 것으로 예상하였다. 또한 전문 컨설턴트들의 의견을 조사하여 이들 이미 도입한 회사 실무자의 의견과 도입 예정인 회사 실무자들의 의견들을 비교 분석하고자 다음과 같은 대립 가설을 검정하였다 :

**H** : CRM 시스템을 이미 도입한 회사의 실무자와 도입 예정 회사의 실무자, 그리고 CRM 및 ASP 전문 컨설턴트의 세 집단간에는 CRM(의 여러 가지 측면)에 대한 견해에 차이가 있다.

CRM 시스템 도입 효과, CRM 시스템 도입 성공요인, ASP에 의한 도입의 3개 부분에 대하여 도입 효과 관련 질문문항 13개, 도입성공요인 관련 질문문항 7개, ASP에 의한 도입 관련 질문문항 6개로, 총 26문항의 설문도구<sup>2)</sup>를 개발하였다.

---

2) 각 항목의 수준을 평가하기 위해서 5점 평정 척도(5 point rating scales)를 사용하였으며, 모든 테이블에서 5점이 가장 긍정적인 평가를 3점은 중립적인 평가를, 1점이 가장 부정적인 평가를 나타내도록 정리하였다. 설문 문항은 부록에 첨부하였다.



[그림-1] CRM 시스템에 대한 인식 차이에 관한 연구 모형

CRM 시스템의 도입효과는 상대적인 평가, 절대적인 평가, 시스템의 비기능적 품질 특성의 평가 차원으로 구분하였다. 시스템 도입 효과의 상대적인 평가 항목에서는 업무 성과가 도입 전에 비해 얼마나 개선되었는가를 평가하도록 하였다. 시스템 도입효과의 절대적 평가 항목에서는 도입 후의 업무 성과를, 도입 이전과 대비하지 않고, 절대적으로 평가하도록 하였으며, 상대적 평가와 비교하기 위하여 포함시켰다. 절대적인 평가 항목에는 영업점 효과증대, 판매 관리 비용 절감, 상품 판매 촉진, 판매 경로 개선, 고객 관계 향상, 기업 브랜드 가치 향상, 수익 증대항목이 포함되었으며, 상대적인 평가항목에는 상품별 수요예측에 도움, 신규 고객 확보 및 유지 도움, 신상품 개발에 도움 항목이 포함되었다. 또한 비기능적 품질 특성에는 데이터 검색 편리성, 저장 데이터 정확성, 사용 편리성과 같이 시스템의 품질을 확인하는 항목이 포함되었다. CRM 시스템 도입 성공요인 차원은 시스템을 도입하는데 필요한 항목들인 경영자의 신념과 추진력, 충분한 교육, 외부 컨설턴트의 도움, 적합한 구축 기간 및 비용, 외부의 구축 사례 참고, 업무 프로세스 변경, 사용자의 의견 반영과 같은 요인이 얼마나 중요한가에 대해 질문하였다. ASP에 의한 도입 차원은 CRM을 ASP로 도입하는 경우 얻게 되는 장단점에 대한 질문 항목이 포함되었다.

이 설문도구를 통해 CRM 시스템 도입 성과에 대한 인식의 격차를 실증적으로

로 연구하기 위하여 CRM 시스템 도입 예정 회사 실무자와 기도입 회사 실무자, 그리고 컨설턴트들에게 같은 문항으로 질문하였다. 자료 분석기법으로는 MANOVA, ANOVA, t-test, 순위상관분석이 수행되었다. 이상의 연구 모형을 그림으로 도해하면 [그림-1]과 같다.

#### 4. 자료 수집

본 논문의 연구 배경과 목적에 따라, CRM 시스템을 이미 구축하여 사용하고 있는 회사의 정보 시스템 실무자와 시스템을 도입하려고 계획하고 있는 회사의 정보 시스템 실무자, 그리고 CRM 및 ASP 전문 컨설턴트 세 집단을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문 조사는 2001년 4월~5월 두 달간에 우편과 직접 면담을 병행하여 사용하여 수행하였다.

이미 도입한 회사 17개사, 도입 예정인 회사 4개사, 컨설팅 회사 5개사, 총 26개 회사<sup>3)</sup> 400명의 조사 대상자중에서 CRM 시스템을 기도입 회사 실무자와 도입 예정 회사 실무자<sup>4)</sup>, 컨설턴트로부터 각각 118건과 93건, 48건의 총 259건의 응답 자료를 얻어서, 전체 64.5%의 회신율을 기록하였다. 이 중 기도입 회사, 도입 예정 회사, 컨설턴트의 데이터는 각각 117건, 93건, 48건의 총 258건(입수된 자료의 99.6%)을 분석에 사용하였다. 컨설턴트를 제외한, 일반 응답자들의 산업별 종사 비율과 소속기업의 매출액 규모는 [표-2]와 같다.

[표-2] 응답자들의 산업별 종사 비율과 소속기업의 매출액 규모

업종	금융업	제조업	판매유통업	IT및 통신	기타
도입 예정	36.1%	24.4%	14.0%	12.8%	12.8%
기도입사	44.8%	1.7%	41.4%	6.0%	7.8%
매출액 규모	50억 이하	50-100억	100억-500억	500억-1천억	1천억 이상
도입 예정	3.49%	1.16%	26.74%	23.26%	45.35%
기도입사	8.62%	18.10%	7.76%	18.10%	47.42%

(컨설턴트 제외)

3) 본 연구는 CRM 시스템에 관한 정보시스템 실무자의 인식을 대상으로 설문을 수행하였으므로, 논의의 대상은 개인의 인식이다. 조사 대상 기업의 수가 이미 도입한 회사와 도입 예정인 회사와 컨설팅 회사마다 다르긴 하나, 연구의 특성상 이미 도입한 회사의 데이터를 중점적으로 많이 수집하였기에 큰 문제가 없을 것으로 판단된다.

4) 편의상, CRM 시스템을 이미 도입한 회사의 실무자 집단을 기도입 회사, 도입 예정인 회사의 실무자 집단을 도입 예정 회사로 명명하였다.



## 5. 자료 분석과 해석

### 5.1 분석

[표-3-a]의 CRM 시스템 도입 효과 항목들의 MANOVA<sup>5)</sup>에 의한 종합적 분석 결과는 모든 집단간에 CRM 시스템 도입 효과의 측면에서 유의성<sup>6)</sup>있는 차이가 존재한다는 것을 보여준다.

[표-3-b]에서는 CRM 시스템의 도입 효과들을 개별 항목별로 분석하였다. 항목별 분석 결과에서 가장 두드러진 특징은 기도입 회사는 모든 항목에서 세 집단 중 가장 낮은 평가를 한 반면, 컨설턴트는 판매 경로 개선과 사용 편리성을 제외한 모든 항목에서 가장 높게 평가하였다. 컨설턴트는 판매 경로 개선과 사용 편리성에서는 도입 예정 회사보다 약간 낮은 평가를 하였으나, 그 차이는 유의적이지 못하였다. ANOVA에 의하면 사용 편리성의 단 한 항목에서만 세 집단간에 유의성 있는 차이가 발견되지 못하였으며, 나머지 모든 항목에서는 모두 세 집단간에 유의성 있는 차이가 발견되었다. 기도입 회사 응답자는, ANOVA에서 유의성 있는 차이가 확인된 모든 항목에서 컨설턴트와 유의성 있는 차이를 보였으며, 영업점 효과 증대와 신규 고객 확보/유지 도움을 제외한 모든 항목에서 도입 예정 회사와 유의성 있는 차이를 보였다. 반면에, 도입 예정 회사와 컨설턴트간에는 상품 판매 촉진과 상품별 수요 예측에 도움, 신규 고객 확보/유지 도움의 세 항목에서만 유의성 있는 차이가 확인되었다.

---

5) 이 분석은 SAS 8.01버전의 GLM procedure로 수행되었다.

6) 이 논문은 모든 논의에서 유의수준을 5%로 고정하였다.

[표-3] CRM 시스템 도입의 효과 : 정량적 분석 결과

분석 집단	p-값 <sup>6)</sup>
세 집단 전체	0.0001
기도입 회사 VS 도입 예정 회사	0.0002
기도입 회사 VS 컨설턴트	0.0001
도입 예정 회사 VS 컨설턴트	0.0080

(a) MANOVA에 의한 종합적 분석 결과

항목	기도입 회사(1)	도입예정 회사(2)	컨설턴트 (3)	p-값	유의성 있는 차이( $\alpha=5\%$ )
시스템 도입의 효과 : 상대적 평가					
상품 판매 촉진	3.24	3.58	3.98	0.0001	(1,2), (1,3), (2,3)
수익 증대	3.14	3.69	3.94	0.0001	(1,2), (1,3)
고객 관계 향상	3.21	3.75	4.04	0.0001	(1,2), (1,3)
기업 브랜드 가치 향상	3.19	3.58	3.83	0.0001	(1,2), (1,3)
판매 경로 개선	3.24	3.59	3.56	0.0127	(1,2), (1,3)
판매 관리 비용 절감	3.26	3.51	3.56	0.0496	(1,2), (1,3)
영업점 효과 증대	3.29	3.47	3.72	0.0237	(1,3)
시스템 도입의 효과 : 절대적 평가					
상품별 수요 예측에 도움	3.33	3.70	4.04	0.0001	(1,2), (1,3), (2,3)
신규고객확보 및 유지 도움	3.22	3.39	3.81	0.0004	(1,3), (2,3)
신상품 개발에 도움	3.15	3.44	3.53	0.0097	(1,2), (1,3)
시스템의 비기능적 품질 평가					
저장데이터 정확성	3.33	3.75	3.91	0.0001	(1,2), (1,3)
데이터 검색 편리성	3.34	3.83	3.87	0.0001	(1,2), (1,3)
사용 편리성	3.33	3.56	3.47	0.1310	(1,2)

(b) ANOVA에 의한 항목별 분석 결과

[표-4]는 [표-3-b]의 시스템 도입의 효과로 상대적인 평가 항목들의 자료를 순위에 의해 분석한 결과를 보여준다. [표-4-b]의 순위 상관 분석의 결과는, 집단 내 항목값 순위로 볼 때, 도입 예정 회사 응답자와 컨설턴트의 인식간에는 뚜렷

7) MANOVA 분석 결과, Wilks Lambda, Pillais Trace, Hotelling-Lawley Trace, Roys Greatest Root p-값이 모두 같은 것으로 나타났다.

한 상관 관계가 존재하는 반면에, 기도입 회사와 다른 두 집단은 견해가 다르다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 도입 예정 회사와 컨설턴트간의 차이에 비해서, 이 두 집단과 기도입 회사간에는 훨씬 더 큰 차이가 존재한다는 [표-3]의 분석 결과를 재확인해 준다.

[표-4] CRM 시스템 도입의 효과 : 순위에 의한 분석 결과

항목	순 위		
	기도입 회사	도입 예정 회사	컨설턴트
시스템 도입의 효과 : 상대적인 평가			
영업점 효과증대	1	7	5
판매 관리 비용 절감	2	6	6.5
상품 판매 촉진	3	4.5	2
판매 경로 개선	4	3	6.5
고객 관계 향상	5	1	1
기업 브랜드 가치 향상	6	4.5	4
수익 증대	7	2	3
시스템 도입의 효과 : 절대적인 평가			
상품별 수요예측에 도움	1	1	1
신규 고객 확보 및 유지 도움	2	3	2
신상품 개발에 도움	3	2	3
기타 비기능적 품질 특성			
데이터 검색 편리성	1	1	2
저장 데이터 정확성	2.5	2	1
사용 편리성	2.5	3	3

(a) 각 집단 내 순위

비교 집단	Spearman		Kendall	
	$r_s$	p-값	$\mathcal{J}_b$	p-값
기도입 회사 : 도입 예정 회사	-0.05812	0.8504	-0.05121	0.8366
기도입 회사 : 컨설턴트	-0.12738	0.6784	-0.10017	0.6827
도입 예정 회사 : 컨설턴트	0.66860	0.0125	0.50383	0.0296

(b) 시스템 도입 효과의 상대적 평가 항목들의 집단간 순위 상관분석 결과

이러한 결과는 또한 [표-3]의 정량적 자료에 의한 분석 결과에서 볼 수 있는 세 집단간의 측정값의 규칙적인 차이가 단지 관용성(leniency)의<sup>8)</sup> 문제로 인한 체계적인 오류가 아닌 실질적인 차이를 반영하고 있다는 것을 반증한다.

[표-5] CRM 시스템 도입성공요인 : 정량적 분석 결과

항목	컨설턴트가 평가한 중요도	일반 기업에서 실현된/기대되는 정도		p-값 <sup>9)</sup>
		기도입 회사의 실적치 평균	도입예정회사의 예상치 평균	
경영자의 신념과 추진력	4.67	3.72	3.67	0.6765
충분한 교육	4.67	3.33	3.73	0.0031
외부 컨설턴트의 도움	4.56	3.45	3.89	0.0006
적합한 구축 기간 및 비용	4.48	3.19	3.69	0.0001
외부의 구축 사례 참고	4.31	3.25	3.77	0.0001
업무 프로세스 변경	4.02	3.24	3.53	0.0159
사용자의 의견 반영	4.02	3.32	3.73	0.0019
기도입 회사와 도입 예정 회사간 차이에 대한 MANOVA 분석 결과 : p-값 = 0.0001				

[표-6] CRM 시스템 도입 성공요인 : 순위에 의한 분석 결과

항 목	순 위	
	기도입 회사	도입 예정 회사
경영자의 신념과 추진력	1	6
외부 컨설턴트의 도움	2	1
충분한 교육	3	3.5
사용자의 의견반영	4	3.5
외부의 구축 사례 참고	5	2
업무 프로세스 변경	6	7
적합한 구축기간 및 비용	7	5
순위 상관 분석 결과 Spearman $r_s$ : 0.27028, p-값 = 0.5577 Kendall $\mathcal{J}_b$ : 0.19518, p-값 = 0.5434		

8) 관용성 문제는 어느 한 응답자가 '후한' 또는 '박한' 평가자일 때 발생하며, 평정 척도(rating scales)에 한해서 발생한다[18]. 모든 항목에서 기도입 회사가 가장 낮은 값을 기록하였다는 것은 기도입 회사의 응답자들이 '박한' 평가자일 수도 있다는 관용성 문제를 제기한다. 그러나 순위에 의한 분석 결과는 세 집단간에 분석 결과에 체계적인 영향을 미칠만한 관용성 문제가 존재하지 않는다는 것을 시사하며, 이러한 점은 다른 자료군의 분석에서도 재삼 확인된다. 따라서, 관용성 문제는 앞으로의 모든 논의에서 배제하였다.

9) 각 항목별 t-test의 p-값

[표-5]와 [표-6]은 CRM 시스템 도입 성공 요인에 대한 평가에서도 기도입 회사 실무자와 도입 예정 회사 실무자의 인식간에는 뚜렷한 차이가 존재한다는 것을 보여준다. MANOVA에서 두 집단간에 유의성 있는 차이가 발견되었으며, 순위 상관 분석에 의하면 집단내 항목값 순위가 두 집단간에 유의성 있는 상관관계가 존재하지 않는다는 것이 확인되었다. 개별 항목에 대한 ANOVA에서도 경영자의 신념과 추진력을 제외한 모든 항목에서 두 집단간에 유의성 있는 차이가 확인되었으며, 기도입 회사의 평균값이 도입 예정 회사의 그것보다 더 작았다.

[표-7] CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장단점 : 정량적 분석 결과

비교 집단	p-값
세 집단 전체	0.0001
기도입 회사 VS 도입 예정 회사	0.0608
기도입 회사 VS 컨설턴트	0.0001
도입 예정 회사 VS 컨설턴트	0.0001

(a) MANOVA에 의한 종합적 분석 결과<sup>10)</sup>

항목	기도입 회사(1)	도입 예정 회사(2)	컨설턴트 (3)	p-값	유의성 있는 차이( $\alpha=5\%$ )	
전반적 평가	3.40	3.44	3.69	0.0865	(1,3)	
세부 항목 별 평가	정보 보안 강화	2.70	2.45	3.23	0.0001	(1,2), (1,3), (2,3)
	핵심 사업 자원 투자 기회 증가	3.47	3.48	3.90	0.0070	(1,3), (2,3)
	시스템 구축비용 절감	3.40	3.45	3.88	0.0063	(1,3), (2,3)
	유지 보수 경비 절감	3.33	3.49	3.88	0.0006	(1,3), (2,3)
	구축 기간 단축	3.27	3.57	3.58	0.0256	(1,2), (1,3)
	IT직원의 직위 안전감 증대	2.76	2.50	2.83	0.0571	(1,2), (2,3)

(b) ANOVA에 의한 항목별 분석 결과

10) (b)의 '전반적 평가' 항목은 제외하고 분석하였음.

한편, [표-7]의 CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장단점에 대한 정량적 분석 결과는 컨설턴트와 다른 두 집단간에는 유의성 있는 차이가 존재하나, 기도입 회사와 도입 예정 회사간에는 뚜렷한 차이가 존재하지 않는다는 것을 보여 준다. 컨설턴트는 MANOVA에서 다른 두 집단과 유의성 있는 차이를 보였을 뿐만 아니라, 모든 항목에서 가장 높게 평가하였고, 기도입 회사와는 IT 직원의 직위 안전감 증대를 제외한 모든 항목에서 유의성 있는 차이를 보였으며, 도입 예정 회사와는 정보 보안 강화와 핵심 사업 자원 투자 기회 증가, 시스템 구축비용 절감, 유지 보수 경비 절감, IT 직원의 직위 안전감 증대의 다섯 항목에서 유의성 있는 차이를 보였다. 그러나 기도입 회사와 도입 예정 회사간에는 MANOVA 분석 결과에서 유의성 있는 차이가 발견되지 못하였으며, 항목별 분석에서는 정보 보안 강화와 구축 기간 단축의 두 항목에서만 유의성 있는 차이가 확인되었다. 도입 예정 회사는 다른 테이블에서와 달리, 정보 보안 강화와 IT 직원의 직위 안전감 증대의 두 항목에서 기도입 회사보다 더 낮게 평가하였다. [표-8]의 순위에 의한 분석의 결과는 세 집단간에 모두 상당히 높은 순위 상관관계가 존재한다는 것을 보여준다.

[표-8] CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장단점 : 순위에 의한 분석 결과

항목	순 위		
	기도입 회사	도입 예정 회사	컨설턴트
핵심 사업 자원 투자 기회 증가	1	2	1
시스템 구축비용 절감	2	3	2.5
유지 보수 경비 절감	3	1	2.5
구축 기간 단축	4	4	4
IT직원의 직위 안전감 증대	5	5	6
정보 보안 강화	6	6	5

(a) 각 집단 내 순위

비교 집단	Spearman		Kendall	
	$r_s$	p-값	$\mathcal{J}_b$	p-값
기도입 회사 : 도입 예정 회사	0.82857	0.0416	0.73333	0.0388
기도입 회사 : 컨설턴트	0.92763	0.0077	0.82808	0.0217
도입 예정 회사 : 컨설턴트	0.84067	0.0361	0.69007	0.0558

(b) 순위 상관 분석 결과

이상의 분석 결과는 세 집단간에는 뚜렷한 차이가 존재한다는 것을 보여준다. 위에서 행한 많은 정량적 분석에서 유형 I의 오류<sup>11)</sup>보다는 유형 II의 오류를 범했을 가능성이 더 높은 것으로 판단된다.

## 5.2 해석

컨설턴트는 두 항목을 제외한 모든 효과 - CRM 시스템의 도입과 ASP에 의한 도입의 - 항목에서 가장 높은 값을 기록하였다. 본 연구에서는 왜 이러한 현상이 발생하는가에 대해서는 조사하지 못하였다. 가능한 한 가지 설명으로 실패 사례보다는 주로 성공 사례들이 많이 발표되고, 컨설턴트들이 그러한 성공 사례에 익숙할 것이라는 것을 들 수 있을 것이다. 또한 컨설턴트가 CRM 시스템의 효과나 ASP에 의한 도입의 장점을 의식적 또는 무의식적으로 과장하고 있다는 가설도 또 다른 가능한 이유라고 판단된다. 물론 이 두 가지가 복합적으로 작용하고 있을 수도 있을 것이다.

CRM 시스템 도입효과의 상대적 평가 분석 결과에서, 기도입 회사 응답자는 영업점의 효과 증대 항목을 3.29로 평가하였다. 이는 컨설턴트의 응답(3.72)이나 도입 예정회사의 응답자 평균(3.47)에 비해 낮지만, 기 도입회사의 응답자 평가결과 중에서 가장 높이 평가된 것이다. 또한 수익 증대 항목은 3.14로 가장 낮게 평가되었다. 이것은 CRM 시스템 도입 이후 영업점의 효과가 예상보다 증가되었음을 보여주고 있다. 그러나 CRM 본연의 효과로 기대하고 있는 고객 관계 향상 항목은 다른 항목과 비교 순위에서는 보통 정도를 보여주고 있다. 고객 관계는 CRM 시스템뿐만 아니라 모든 관련 조직원의 고객 관계 향상 노력과 수행 프로세스를 통해 종합적으로 향상될 수 있는 것이며, 시스템을 통해 단기간에 향상될 수 있는 문제가 아님을 보여주고 있다고 하겠다. 도입 예정회사는 수익 증대와 고객 관계 향상을 가장 높게 예상하였으며, 순위로 볼 때, 영업점 효과는 다른 항목에 비해 크게 기대하지 않은 것으로 나타났다. 컨설팅회사는 고객 관계 향상 항목을 4.04로, 수익 증대 항목은 3.94로 높게 평가하였다.

시스템 도입의 효과의 절대적인 평가에서, 기도입 회사 응답자는 상품별 수요 예측 항목을 3.33으로 평가하였다. 이는 컨설턴트나 도입 예정회사에 비해 낮은 평가지만, 그 집단의 평가 순위로는 다른 항목들에 비해 높은 평가였으며, 신상품의 개발은 3.15로 가장 낮게 평가되었다. 도입 예정회사 응답자들도 상품별 수

11) 유형 I 오류는 귀무가설이 참인데 연구자가 귀무가설을 부정함으로써 생기는 오류이며, 유형 II 오류는 귀무가설이 거짓일 때, 귀무가설을 긍정함으로써 생기는 오류이다.

요예측이라는 기능 품질을 높게 기대하고 있었으며, 컨설턴트도 상품별 수요예측을 4.04의 높은 점수로 평가하였다. 시스템 도입의 절대적인 평가에서는 대체적으로 상품의 수요 예측에 효과적이라는 것을 알 수 있다. 그러나 도입 예정사 실무자와 컨설턴트도 신상품 개발이나 신규 고객의 확보에는 큰 도움이 되지 않을 것임을 대체적으로 예측하고 있다고 하겠다.

기도입 회사는 전체 항목에서 컨설턴트나 도입 예정회사에 비해 대체로 낮게 평가하였지만, 시스템의 비기능적 품질 특성 항목인 데이터의 검색 편리성, 저장 데이터의 정확성, 사용편리성 등의 항목은 3.33이상으로 다른 차원의 항목에 비해 비교적 높게 평가하고 있다. 컨설턴트는 사용 편리성 항목에서 3.47로 다른 항목에 비해 비교적 낮은 평가를 하고, 도입 예정회사는 3.56으로 사용이 상당히 편리할 것을 기대하고 있다. 컨설턴트들은 CRM 시스템이 사용자 중심의 편리한 인터페이스를 제공하는 것은 아니라고 보고 있다.

CRM 시스템 도입효과를 종합해 볼 때, 컨설턴트나 도입 예정 회사는 고객관계향상과 같은 CRM 시스템 본연의 특성에 높은 효과가 있을 것으로 생각했지만, 실제로는 이러한 분야에서의 효과는 미미한 반면에, 도리어 크게 기대하지 않는 분야에서는 효과가 나타났다는 것을 보여주고 있다. 그러나 한가지 특이한 것은 비교적 효과가 있었던 것으로 평가된 분야에서는 그 크기는 기대에 훨씬 미치지 못하였다는 것이다. 전체적으로 볼 때, 기도입 회사는 CRM 시스템 도입 효과를 모든 항목에서 긍정적으로 평가하고 있으나, 그 긍정적인 정도가 컨설턴트에 비해서는 훨씬 약하였다. 도입 예정 회사는 일반적으로 기도입 회사와 컨설턴트의 사이의, 그러나 컨설턴트에 더 가까운 견해를 갖고 있었다. 이는 CRM 시스템 도입에 긍정적인 기대를 가지고 있는 것으로 보여지나, 컨설턴트들이 생각하는 것만큼 높게 기대하지는 않는 것으로 나타났다. 이는 또한 컨설턴트가 CRM 시스템에 대한 효과나 ASP에 의한 도입의 장점을 의식적 또는 무의식적으로 과장하고 있다는 가설을 지지하는 증거로 해석될 수 있을 것으로 판단된다.

CRM 시스템 도입 성공 요인에서는 컨설턴트가 가장 중요하게 평가한 경영자의 신념과 추진력에 대해서는 기도입 회사(3.72)와 도입 예정 회사(3.67)가 거의 같은, 높은 평가를 하였으며, 도입 예정 회사는, 경영자의 신념과 추진력에 비해, 다른 항목을 비슷하거나 더 높게 응답한 반면에, 기도입 회사는 다른 항목을 훨씬 낮게 응답한 것을 볼 수 있다. 특히, 적합한 구축기간 및 비용 항목과 외부 구축 사례의 참조 등의 항목에서 큰 차이가 나는 것을 볼 수 있는데, 실제 구축기간이나 비용 등이 예상과는 차이가 나게 되며, 외부 사례의 참조 등이 기대한 만큼 수행되지 않고 있음을 알 수 있다. 그 외에도 사용자의 의견 반영이나 업무 프로세스의 변경, 외부 프로세스의 변경도 기대에 미치지 못한다는 것을 알 수 있다. 이는 CRM 시스템의 도입이 경영자의 강력한 주도에 의해서 추진되는 반



면에, 그 이후의 실질적인 지원은 기대에 미치지 못 한다는 것을 시사하는 것으로 해석될 수 있다. 컨설턴트들은 CRM 시스템 도입 성공 요인 항목에서 경영자의 신념과 추진력(4.67), 충분한 교육(4.67), 외부컨설턴트의 도움(4.56), 적합한 구축기간 및 비용(4.48), 외부의 구축 사례의 참고(4.31), 업무 프로세스의 변경(4.02), 사용자의 의견 반영(4.02) 모두 중요하다고 응답하였다.

CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장점에서도 기도입 회사는 전반적으로 긍정적인 평가를 내렸으나, 이 경우에서도 그 긍정적인 정도가 컨설턴트에 비해서는 훨씬 약하였다. 정보 보안의 강화와 IT 직원의 직위 안전감 증대의 두 항목에서는 기도입 회사는 2.76으로 약간 부정적인 견해를 표시하였으며, 도입 예정 회사는 2.50정도로 기도입 회사보다 더 부정적인 견해를 표시하였다. 컨설턴트는 정보 보안 강화에서도 3.23으로 긍정적인 견해를 표명하였으나 컨설턴트들의 다른 문항의 응답에 비해서는 약간 낮은 결과가 나왔다. 컨설팅회사들은 침체된 시장의 활성화 차원에서 확장시스템 내지는 ASP방식의 서비스를 제공하기로 공표한 바 있다. 이런 차원에서 볼 때는 컨설턴트는 컨설팅 회사 내부 방침과 의도를 긍정적으로 받아들이고 있는 것으로도 볼 수 있고, 또한 컨설팅 회사의 입장에서 정보 보안 수준은 개별 기업들에서 걱정하는 만큼 그리 걱정스러운 정도는 아니라는 것을 보여주고 있다고 할 수도 있겠다. 컨설턴트도 IT 직원의 직위 안전감 증대에서는 2.83정도로 약간 부정적인 견해를 표시하였다. 시스템 구축 경비나 시스템 유지보수 경비 항목에서 기도입 회사나 도입 예정인 회사는 경비 절감에 대해 보통 수준의 동의를 하였으나, 컨설턴트가 인식하는 수준에는 미치지 못하고 있다.

ASP에 의한 도입의 장점에서는 기도입 회사와 도입 예정 회사는 서로 비슷한 평가를 내렸는데, 이는 아직 CRM을 ASP에 의해서 도입하는 것이 일반화되지 않아서 기도입 회사도 이에 대한 경험이 거의 없기 때문인 것으로 해석된다. 도입 예정 회사와 컨설턴트간의 순위 상관 계수는 CRM 시스템의 효과나 ASP에 의한 도입의 장점의 두 경우 모두에서 매우 높게 나왔다. 이것은, 도입 예정 회사의 평가가 컨설턴트의 평가보다는 약간 낮다는 사실과 함께, 경험이 없는 일반 회사는 컨설턴트의 의견을 대체적으로 수용하나, 약간 회의적으로 받아들인다는 것을 시사하는 것으로 해석할 수 있다. ASP에 의한 도입의 장점에서는 기도입 회사는, CRM 시스템의 효과에 대한 평가에서와는 달리, 컨설턴트와 높은 순위 상관 계수를 기록하였는데, 이것도 이상의 해석과 부합되는 것으로 판단된다.

## 6. 결론

CRM 시스템 기도입 회사의 IS실무자들은 그 효과에 대해 전반적으로 약간 긍정적인 평가를 내리고 있다. 반면, 컨설턴트는 CRM 시스템 도입 효과에 대하여 매우 긍정적인 평가를 내리고 있으며, CRM 시스템을 도입하려고 계획하고 있는 회사의 IS 실무자들은 기도입 회사와 컨설턴트 사이의, 그러나 컨설턴트에 가까운 정도의 상당히 긍정적인 효과가 있을 것을 기대하고 있다. 이러한 결과는 CRM 시스템의 효과가 긍정적이기는 하나, 기대에는 미치지 못하고 있는 것을 보여준다. 이러한 현실과 인식의 괴리는 CRM의 건전한 발전을 위해서 해소되어야 할 것으로 판단된다.

CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장점도 컨설턴트들은 매우 높이 평가하고 있다. ASP에 의한 도입의 장점에서는 기도입 회사와 도입 예정 회사는 서로 비슷한 평가를 내렸는데, 이는 아직 CRM을 ASP에 의해서 도입하는 것이 일반화되지 않아서 기도입 회사도 이에 대한 경험이 거의 없다는 점에서는 도입 예정 회사와 실질적으로 구별이 되지 못하기 때문인 것으로 풀이된다. 이 두 집단은 ASP에 의한 도입에 대해서 약간 긍정적인, 그러나 컨설턴트에 비해서는 유보적인 판단을 내리고 있다. 이러한 사실들은 일반 회사들이 경험이 없는 IT 분야에서는 컨설턴트의 의견을 대체적으로 수용하나 또는 수용할 수밖에 없으나, 그러나 약간 회의적으로 받아들인다는 것을 시사하는 것으로 해석된다.

CRM 시스템 도입 성공 요인에 대한 분석 결과는 CRM 시스템의 도입은 경영자의 강력한 주도에 의해서 추진되는 반면에, 그 이후에 CRM의 잠재력이 충분히 실현되는데 필요한 지원과 환경 조성은 제대로 이루어지지 못하고 있다는 것을 보여준다. CRM의 잠재력이 효율적으로 발현될 수 있는 지원과 환경의 조성을 유도할 수 있는 방안에 대한, 특히 그러한 지원과 환경의 조성을 저해하는 요인에 대한 심층적인 연구가 필요한 것으로 판단된다. CRM이나 ASP 등의 IT의 효과에 대한 기대나 인식의 현실로부터의 괴리는 잘못된 의사결정을 유발하고 비효율성을 초래할 수 있으며, 반드시 불식되어야만 한다. 그러기 위해서는 성공과 실패에 대한 보다 균형 있는 연구와 보고도 필수적인 것으로 판단된다.

본 논문은 CRM 시스템에 대한 정보시스템 실무자의 인식을 대상으로 연구가 수행되었다. 그러나 조사된 시점이 CRM 시스템 도입 초기 단계이어서, 조사된 기업의 수가 많지 않았다. 또한 자료를 분석하고 해석하는 과정에서 연구자의 주관적인 가치들이 반영되거나 잘못된 해석이 내려질 가능성이 있다고 생각된다. 향후, 더 정밀한 연구를 위해 조사 대상 기업을 확대하고, 본 논문의 핵심 이슈들을 입증할 수 있는 실증연구들이 요구된다.

## 참고문헌

- [1] 권태경, 양영미 역(앤더슨컨설팅사 저), 디지털시대의 선진마케팅 기법 CRM 고객관계관리, 대청미디어, 2000. 11.
- [2] 김재문, “CRM 구축의 포인트,” LG주간경제 625호, 2001. 5. 30, pp. 28-35.
- [3] 박민식, “CRM시장 : 구조조정 겪으며 급부상”, 데이터베이스월드, 1999. 3, <http://www.dpc.or.kr/dbworld/document/9903/spec-1.html>.
- [4] 박정주, CRM 시스템 구축 및 활용에 관한 핵심 성공 요인분석, 홍익대학교 석사학위 논문, 1999.
- [5] 방은주, “CRM시장 07년 8억달러 ”, 전자신문사, 2001. 7., <http://www.etimesi.com/news/detail.html?id=200107120064>.
- [6] 심재경, 정보시스템 아웃소싱의 성공요인에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 한국외국어대학교 석사학위 논문, 1999. 2.
- [7] 아이비즈넷(주), 인터넷 비즈니스 @i-biznet.com : 비즈니스 모델링에서 마케팅까지, 21세기북스, 2000.
- [8] 원영남, 정보시스템의 아웃소싱 결정에 영향을 미치는 주요 요인에 대한 실증 연구, 연세대학교 석사학위 논문, 1998. 2.
- [9] 이경희 외 역(사와노보리 히데아키 저), eCRM마케팅, 국일증권경제연구소, 2000.
- [10] 이상민 외, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM)”, CEO Information (weekly) 제262호, 삼성경제연구소, 2000. 9. 6.
- [11] 이은용, “CRM 대중화 급물살”, 전자신문사, 2002. 3., <http://www.etimesi.com/news/detail.html?id=200203070174>.
- [12] 한경수, 윤중수, 한재민, “조직특성에 따른 정보화 주요성공요인에 관한 연구”, 한국중소기업회지, 제20권 1호, 1998. 6., pp.3-28.
- [13] Ang, S., The Ethology of Information Systems Outsourcing. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, 1993.
- [14] Bradshaw, David & Colin Brash, Surviving in the e-Business World : How to Personalize Computer Relationships for Increased Profitability, Ovum, 2000.
- [15] Callaway, Erin, Enterprise Resource Planning, Computer Technology

- Research Corp., 1999.
- [16] Cheon, M. J., Outsourcing of Information Systems Functions : A Contingency Model, Doctoral Dissertation, College of Business Administration, University of south Carolina, 1992.
- [17] Cincom Int., Call Center's Role in CRM, Cincom Report, 2000.
- [18] Cooper, D.R. & P.S. Schindler, Business Research Methods (7th ed.), New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- [19] Greenberg, Paul, "CRM for the People", Computerworld, Vol. 35, Iss. 44, Oct. 29. 2001, p.23.
- [20] Grover, V., M.J Cheon, and J.Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Function," Journal of Management Information Systems, Vol. 12, Iss. 4, Spring 1996., pp.89-112.
- [21] Icicle Consultancy, Executive Survey : The Indian CRM Market, Icicle Report, September, 2001.,  
[http://www.crmxchange.com/tel\\_econ.html#whitepapers](http://www.crmxchange.com/tel_econ.html#whitepapers).
- [22] Lee, J.D. and D.D. Lees, "Realities of Small Business Information System Implementation", Journal of System Management, Jan. 1987., pp.6-13.
- [23] Lewis, Bob, "The 70-percent Failure", InfoWorld, Framingham, Vol. 23, Iss. 44, Oct. 29. 2001, p.50.
- [24] Loh, L., and Venkatraman, N., "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis," Journal of Management Information Systems, Vol. 9, Iss. 1, Summer 1992, pp.7-24.
- [25] Loh, L., and Venkatraman, N., "Diffusion of Information Technology Outsourcing : Influence Sources and the Kodak Effect," Information Systems Research, Vol. 3, Iss. 4, December, 1992b, pp.334-358.
- [26] Maoz, Michael, CRM Vendors and Service Providers in a Web World : More Light Than Heat?, Gartner SYMPOSIUM, ITxpo 2000, October 2000.
- [27] Marlin, Steven, "Cross Selling Starts with the CRM System", Wall Street & Technology, Vol. 19, Iss. 12, Dec. 2001, pp.A8-A10.

- [28] Murray, Michael, "Complexity Hinders CRM Growth", Real Estate Finance Today, Vol. 18, Iss. 42, Nov. 5. 2001, p.12.
- [29] Parasuraman, A., Zeithaml. V.A., and Berry L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, Fall 1985, pp.41-50.
- [30] Pitt, Leyland F, Watson, Richard, T Kavan, C Bruce, "Service quality: A Measure of Information Systems Effectiveness", MIS Quarterly, Vol. 19, Iss. 2, Jun 1995, pp.173-187.
- [31] Pradhan, Rasika V., Measuring Customer Loyalty in the e-Business Era : Five Real-Life Case Studies, IDC, Nov. 2000.
- [32] Read, Brendan B., "Making CRM Work in Uncertain Times", Call Center Magazine, Vol. 14, Iss. 11, Nov. 2001, pp.II-VI.
- [33] Read, Brendan B., "The Outsourcing Alternative", Call Center Magazine, Vol. 14, Iss. 11, Nov. 2001, pp.VIII-XII.

## 부록 : 설문지 (기도입 회사용)

### CRM 시스템 도입의 효과

시스템 도입 의 효과 : 상대적 평가	1. 우리 회사의 CRM 시스템은 상품판매 촉진에 기여한다.
	2. 우리 회사의 CRM 시스템은 회사의 수익에 공헌한다.
	3. 우리 회사의 CRM 시스템은 고객서비스(고객관계)를 향상시킨다.
	4. 우리 회사의 CRM 시스템은 기업이미지 및 브랜드 가치를 높인다.
	5. 우리 회사의 CRM 시스템은 판매경로를 개선한다.
	6. 우리 회사의 CRM 시스템은 판매관리비용을 절감한다.
	7. 우리 회사의 CRM 시스템은 영업점 마케팅에 도움이 된다.
시스템 도입 의 효과 : 절대적 평가	8. 우리 회사의 CRM 시스템은 상품별 수요예측에 도움이 된다.
	9. 우리 회사의 CRM 시스템은 신규고객 확보 및 유지에 도움이 된다.
	10. 우리 회사의 CRM 시스템은 신상품 개발에 도움이 된다.
시스템의 비기능적 품질 평가	11. 우리 회사의 CRM 시스템은 저장데이터 내용이 정확하다.
	12. 우리 회사의 CRM 시스템은 데이터 검색하기가 편하다.
	13. 우리 회사의 CRM 시스템은 사용하기가 편리하다.

### CRM 시스템 도입 성공 요인

1. 우리 회사 CRM 시스템은 최고경영자의 확고한 신념과 강력한 추진력으로 수행되었다.
2. 우리 회사의 CRM 시스템 구축 시, 경험이 풍부한 외부 컨설턴트의 도움을 받았다.
3. 우리 회사에서는 CRM 시스템 구축 전에 현업종사자들에게 사용에 대한 충분한 교육을 수행하였다.
4. 우리 회사는 외부의 CRM 시스템 구축 적용사례를 참조하여 시스템을 구축하였다.
5. 우리 회사의 CRM 시스템의 구축 기간과 비용은 기업의 규모와 특성에 비교하였을 때, 적합하였다.
6. 우리 회사의 CRM 시스템을 구축할 때, 업무의 프로세스가 많이 바뀌었다.
7. 우리 회사 CRM 시스템을 구축할 때, 직원들의 의견을 충분히 반영하여 구축하였다.

### CRM 시스템의 ASP에 의한 도입의 장단점

전반적인 평가 : CRM을 ASP로 운영하는 것은 대체로 긍정적인 효과가 있다.
1. CRM을 ASP로 도입하면 유지보수경비를 절감할 수 있다.
2. CRM을 ASP로 도입하면 시스템구축비용을 절감할 수 있다.
3. CRM을 ASP로 도입하면 IT매니저들(IT직원 포함)의 위치 안전감이 높다.
4. CRM을 ASP로 도입하면 구축기간이 많이 단축될 수 있다.
5. CRM을 ASP로 도입하면 우리 회사 및 고객의 정보는 안전하다.
6. ASP로 운영하면 우리 회사의 핵심사업에 자원을 투자 할 수 있는 기회가 많아진다.

**Perception Gaps among IS Practitioners  
in regard to CRM Systems:  
An Empirical Study**

**Kim, Jusung(Graduate Student, Dept. of MIS, CBNU)**

**Kim, Minseok(Trust Int., Consultant)**

**Koh, Seokha(Professor, Dept. of MIS, CBNU)**

**Abstract**

In this study, we surveyed information systems(IS) personnel in organizations which have adopted customer relationship management(CRM) systems (Group one IS personnel), those in organizations which plan to adopt CRM systems(Group two IS personnel), and IS consultants specialized in the CRM. We found that there are significant perception gaps among the three groups of IS practitioners in regard to the three aspects of CRM systems: the effects of CRM systems, critical success factors of CRM systems introduction, and the pros and cons of outsourcing a CRM system by the application service providers(ASP).

The results reveal that Group one IS personnel evaluate the effectiveness of their CRM systems as moderate, while IS consultants evaluate the effectiveness of CRM systems very high and that Group two IS personnel expect the effectiveness of CRM systems to be as high as the evaluation of IS consultants. IS personnel evaluated the advantages of outsourcing CRM systems by ASP to be moderate while IS consultants evaluated it to be high. The results also show that the adoption of CRM systems is initiated by strong leadership of the top management but is not supported adequately by management thereafter.

◆ 저자소개 ◆

김 주 성 (Ju-Sung Kim)

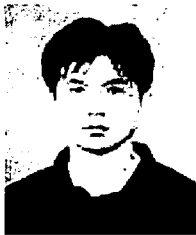


현재 충북대학교 경영정보학과 박사과정중이다. 충북대학교 경영정보학과 학사(1992), 경영학 석사학위(1999)를 취득하였다. 주요 관심 분야는 전자상거래, CRM/ERP 시스템 구축 성공요인, Information System Quality, System Usability, Project Management 등이다.

E-mail : special@trut.chungbuk.ac.kr

Tel : 043-272-4034

김 민 석 (Min-Seok Kim)



현재 (주)트러스트에서 SAP SD & MM Module Consultant 차장으로 일하고 있다. 주요 관심 분야는 ERP/CRM 시스템 구축, 비즈니스 프로세스 분석 및 설계, Project Management SIS(Sales Information System) 활용 등이다.

E-mail : mskim@trust.co.kr

Tel : 016-462-9997

고 석 하 (Seok-Ha Koh)



현재 충북대학교 경영정보학과 교수로 재직중이다. 서울대학교 경제학사(1980), 한국과학기술원 경영과학 석사(1982), 박사학위(1988)를 취득하였다. 주요 연구 분야는 MIS, Software Quality Management, Project Management, Software Engineering, e-Business 등이다.

E-mail : shkoh@cbucc.chungbuk.ac.kr

Tel : 043-261 - 2356