

## 고객관계관리(CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인 : 서비스 산업을 중심으로

정현주\* · 고 준\*\* · 김영걸\*\*

### Factors Affecting Customer Information/Knowledge Quality in Customer Relationship Management : Focused on Service Industry

Hyunjoo Jung\* · Joon Koh\*\* · Young-Gul Kim\*\*

#### ■ Abstract ■

It has been considered as a means for sustaining a competitive advantage for companies to build and maintain long-term relationships with customers. It is without any doubt that many companies have tried to initiate Customer Relationship Management (CRM). For the effective management of customer relationships, it is critical that they acquire, share and use customer information and knowledge. In this paper, we deduced 9 important factors affecting the quality of customer information and knowledge from the literature reviews on CRM, and developed the questionnaire to measure these factors. The factors are again categorized into organizational system, employees and IT. We analyzed data collected from 30 companies in service industries such as the finance, distribution and communication industries. The result of data analysis demonstrates that the employees' analytical skills and appraisal and reward systems are closely related to the quality of customer information, and analytical skills and IT support for communications with customers are associated with the quality of customer knowledge. Implications of findings and future research directions are discussed.

Keyword : Customer Relationship Management (CRM), Customer Information Quality, Customer Knowledge Quality

논문접수일 : 2002년 7월 18일    논문게재확정일 : 2002년 10월 22일

\* 한국 IBM

\*\* KAIST 테크노경영대학원

## 1. 서 론

기업간 경쟁이 점차 치열해지면서 고객과의 관계를 구축하고 유지하는 것이 경쟁 우위를 얻는 수단으로 인식되고 있다[43, 46]. 이에 따라 새로운 고객을 획득하기보다 기존 고객과의 관계를 유지하고 발전시켜 나감에 초점을 두고 고객들을 더욱 체계적으로 관리하고자 하는 고객 관계관리 개념의 중요성이 점차 증대되고 있으며 학계에서나 실무기업에서 이에 대한 관심이 매우 높다.

고객과의 관계를 성공적으로 관리하기 위해서는 고객을 잘 알아야 하며, 이를 위해 기업이 보유하고 있는 고객 정보와 지식을 효과적으로 관리하고 활용해야 한다[36, 53]. 즉 고객들에 대한 정확한 정보 및 지식을 바탕으로 맞춤형 서비스 또는 상품을 제공함으로써 기업은 각 고객의 니즈(needs)를 만족시키고 이들의 지속적인 재구매를 유도할 수 있다.

더욱이 인터넷과 같은 정보기술의 발달로 고객과의 접촉이 용이해지고 고객들의 정보를 획득할 수 있는 수단이 다양해지면서 고객 관계관리가 기업활동의 우선순위를 차지하고 있다[26]. 미국 기업들의 2002년도 IT 투자 계획에 대한 가트너(Gartner) 그룹의 조사결과를 살펴보면, 전반적인 정보기술 투자 증가율의 둔화에도 불구하고 고객 관계관리와 관련된 정보기술에 대한 투자는 상당히 늘어날 것으로 나타나 기업들의 고객 관계관리에 대한 많은 관심과 기대를 보여주고 있다. 그러나 현재 상당수의 고객 관계관리 IT 프로젝트가 실패로 끝나고 있으며 그 원인은 정보기술 자체보다는 강력한 스폰서십의 부재, 문화적 준비 부족, 고객 관리능력의 부재 등 경영적 요소들에 근거한다[51].

기존의 고객 관계관리에 관한 연구들은 주로 정보기술에 초점이 맞춰진 경우가 많으며 고객 정보와 지식에 대한 관점도 조직적 관점보다는 기술적 관점에서 바라보는 경우가 많았다. 따라서 본 연구는 고객 관계관리를 효과적으로 하기 위한 조직 요소들에 초점을 두고, 정보기술을 포함한 여러 조직

요소들이 고객 정보 및 지식의 품질에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴 본 후, 고객 관계관리를 추진하고 있거나 추진하려는 기업에 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 주요 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 고객 관계관리를 하기 위해 조직이 갖추어야 할 요소들은 무엇인가? 둘째, 고객 관계관리를 위한 조직 요소들은 고객 정보 및 지식 품질에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, 고객 정보 및 지식 품질은 고객 이해도에 어떠한 영향을 미치는가?

## 2. 고객 관계관리 : 이론적 배경

### 2.1 관계 마케팅

많은 마케팅 관련 연구들은 마케팅의 핵심 개념으로 교환을 언급하고 있다[7, 27]. 1960년대 중반에서 1970년대 초까지 교환에 대한 연구는 거래적 교환(exchange transaction)의 측면에서 이루어져 왔으나 1970년대 후반부터는 교환의 관계 차원을 이해하는데 초점을 두는 새로운 패러다임이 제안되었다[35]. Dwyer, Schurr and Oh[14]는 단속적 교환(discrete exchange)과 관계적 교환(relational exchange)을 비교하였으며 구매자-판매자 관계 형성의 모델을 제시하였다. 이 모델은 인지(Awareness), 시험(Exploration), 확장(Expansion), 헌신(commitment), 종결(Dissolution)의 다섯 단계로 구성된다.

한편 Berry[8]는 서비스 마케팅 분야에 관계 마케팅이라는 용어를 도입하면서 이를 고객 관계를 형성하고(attracting), 유지하며(maintaining) 발전시키는(enhancing) 것이라고 정의하였다. 많은 연구자들이 관계 마케팅에 대해 이와 유사한 정의를 내리며[15, 17, 27] 고객과의 관계 유지를 강조하고 있다. Henning-Thurau and Hansen[21]은 <표 1>과 같이 다양한 기준에서 거래 마케팅과 관계 마케팅의 차이를 구분하였다. 거래 마케팅은 현재의 거래를 통해 최대의 이윤을 높이고자 하며 거래의

〈표 1〉 관계 마케팅과 거래 마케팅의 비교[21]

비 교 기 준	관 계 마 케 팅	거 래 마 케 팅
주요 대상	관 계	단일 거래
일반적 접근방법	상호작용	행동(action)
관 점	발전적 역동적(dynamic)	정적(static)
장기 v.s 단기	장기적 관점	단기적 관점
전 략	기존 관계의 유지	신규 고객 획득
의사결정 프로세스의 초점	판매 후 의사결정과 행동	판매 전 활동
접촉의 강도	높 음	낮 음
상호 의존 정도	일반적으로 높음	일반적으로 낮음
고객 만족도 측정	고객 베이스 관리	시장점유율 관리
주요 품질 차원	상호작용의 품질	결과의 품질
내부 마케팅의 역할	전략적 중요성을 갖음	제한된 중요성을 갖음
사업성공을 위한 중업원의 중요도	높 음	낮 음
생산의 초점	메스 커스터마이제이션	대량 생산

효율성 제고에 초점을 둔다. 이에 반해 관계 마케팅은 현재/미래의 거래성과 모두에 관심을 가지며 연속적 거래를 통해 발생하는 이윤을 극대화하려는 마케팅 형태를 말한다.

구매자-판매자의 관계적 교환 개념은 대부분 산업 마케팅 등에서 조직간의 관계에 적용되고 있으나, 최종 소비자와의 관계에도 이를 적용할 수 있다 [14]. 더욱이 고객과의 접촉을 용이하게 해주는 정보기술이 발전하면서 관계 마케팅은 개별 고객과의 관계에 초점을 맞추고 있다[37]. 또한 구매자와 판매자의 관계는 어느 한 쪽의 노력만으로 유지되는 경우가 드물며[50], 참여 당사자들이 각자 얻고자 하는 가치를 얻을때 관계 유지에 헌신하게 된다.

Peppers and Rogers[37]는 기업이 신규 고객을 획득하기 위해 들이는 비용이 기존 고객을 유지하는 비용보다 6~9배 더 든다고 하였으며, Reichheld and Sasser[44]은 고객 유지율이 5% 증가하면 거의 100%에 가깝게 수익을 증가시킬 수 있다고 주장하였다. 이는 고객과의 장기적인 관계 유지에 따른 비용 감소와 매출 증가에 기인한다. 비용 측면에서 살펴보면, 판매, 마케팅 비용 등이 오랜 기간에 걸쳐 차감되고 고객에 대한 지식이 축적됨에 따라 서비스 비용이 감소하며[21], 기업이 제공하

는 서비스 또는 상품에 대해 고객이 익숙해짐에 따라 고객에 대한 교육 비용도 줄어들게 되고, 고객들은 기업과 지속적인 관계를 유지하면서 상품 및 서비스를 반복 구매하거나 다른 종류의 상품을 추가로 구매하며 다른 사람들에게도 추천하여 기업의 매출을 증가시킨다[42].

한편, 구매자인 최종 소비자는 기업과의 장기적인 관계 유지를 통해 가격을 할인받거나 보너스 상품을 제공받는 등 경제적인 이점을 누릴 수 있다. Peterson[40]은 고객이 관계형 교환에 참여하는 근본적 동기가 이와같은 금전적 절감에 있다고 보았다. 고객이 얻는 경제적 이점에는 다른 기업과의 관계 시작에 학습 비용이 들때 기존의 거래 기업과의 관계를 유지함으로써 얻을 수 있는 비금전적 이점도 포함된다. 또한 고객들은 친밀감, 개인적 인지(personal recognition), 사회적 지원과 같은 사회적 이점, 기업에 대한 신뢰 및 확신[8, 9, 16, 18], 그리고 부가 서비스나 맞춤형된 서비스를 제공받기 위해 관계를 유지하기도 한다[18].

## 2.2 시장지향 조직

시장 지향성이란 마케팅 개념의 실행 정도를 말

〈표 2〉 시장지향 조직 관련 문헌 정리

연구자	내용
Kohli and Jaworski[25]	시장지향성이란 전사적으로 시장정보(market intelligence)를 생성하고 확산시키며 이에 대응하는 것이며, 이때 시장정보는 고객의 현재 및 미래의 니즈와 이에 영향을 미치는 요소임
Narver and Slater[34]	시장지향성이란 구매자를 위해 우월한 가치를 창조하고 지속적으로 우월한 성과를 내는데 필요한 행동을 가장 효과적이고 효율적으로 창조하는 조직문화이며, 이를 고객 지향, 경쟁자 지향, 부서간의 협력 등으로 개념화할 수 있음
Day[11]	고객을 이해하고 만족시키기 위한 우월한 능력(skill)을 시장 지향성이라고 하며, 시장 지향적 조직은 시장 탐지(market-sensing)와 고객 연결(customer-linking)에 있어 우월한 역량을 갖음
Jaworski and Kohli[23]	최고 경영자의 시장지향성에 대한 강조, 부서간 역학, 조직 구조가 조직의 시장 지향 수준에 영향을 주며, 특히 이 중 부서간 연결성은 시장지향성을 촉진시키는 반면, 부서간의 갈등은 이를 감소시킴. 갈등을 줄이기 위해서는 교육, 부서간 활동, 그리고 고객 만족도와 같이 시장에 초점을 둔 성과 목표 제시와 같은 전사적인 목표(super-ordinate goal)가 필요함

하며 시장 지향적 조직은 마케팅 개념에 근거하여 기업 활동을 전개하는 조직을 나타낸다[25, 31]. 여기서 마케팅 개념은 고객 지향, 통합 마케팅, 수익성 등 세 가지 핵심 주제들에 근거하고 있다. 다음의 <표 2>는 시장지향 조직 관련 문헌을 정리한 것이다.

## 2.3 고객 관계관리

### 2.3.1 고객 관계관리의 개념

정보기술의 급속한 발전으로 기업은 주요 고객에 대한 관리를 넘어서서 개별 고객과의 관계를 일대일로 관리할 수 있게 되었다. 따라서 최근의 고객 관계관리에 대한 연구는 기업의 고객 관계관리를 위한 정보기술 도입과 함께 실무적인 입장에서 다루어지는 경우가 많다. 그러나 고객 관계관리는 기술적 관점에 대한 강조보다는 관계 지향성, 고객 유지, 프로세스 관리를 통한 우월한 고객 가치 창조에 그 철학적 기반이 있다고 할 수 있다[41].

Kohli et al.[26]는 고객 관계관리를 판매자 또는 서비스 제공자가 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 끊임없이 변화하는 고객의 니즈를 따라가기 위

해 고객의 기대(expectation)를 관리하는 프로세스라고 하였으며, 그 목표는 장기적인 관계를 유지하기 위해 충성스런 고객을 만드는 것이라고 하였다. Massey, Montoya-Weiss and Holcom[33]는 고객 관계관리가 성공적인 고객 관계를 개발하고 유지하는 것을 포함하며 고객 획득보다는 고객 점유를 증가시키는데 초점을 둔다고 하였다. 또한 Peppers, Rogers and Dorf[39]는 일대일 마케팅(또는 고객 관계관리)이 고객에 대해 아는 것을 기반으로 개별 고객에 맞도록 기업의 행동을 변화시키려는 의지와 능력을 의미한다고 하였다.

이상의 고객 관계관리에 대한 연구들을 종합해 보면, 고객 관계관리는 고객 지향성과 장기적인 관계 유지의 측면을 포함하고 있으며 고객 관계관리의 이론적 기반인 관계 마케팅에 대한 정의와 유사하다고 볼 수 있다. 무엇보다도 관계적 교환에서는 참여 당사자들이 서로에게 가치를 줄 수 있어야 하므로, 기업은 고객 관계를 관리함에 있어 고객들에게 가치를 제공하는 것과 더불어 관계 유지를 통한 수익성 향상을 고려해야 한다. 즉 기업과 지속적인 관계를 유지하고 있는 고객이 반드시 수익성이 있는 것은 아니므로[15], 기업의 입장에서는

모든 고객과의 관계를 유지하기 위한 노력을 넘어서 장기적인 관계를 형성할 수 있는 올바른 고객을 선택하는 것이 중요하다[43, 53]. 한편, 기업이 진정한 고객 가치를 제공하기 위해서는 어느 한 부서가 아닌 조직 전체의 참여와 협동이 요구되며[5, 36], 이는 고객과 시장 중심이 되기 위해 부서간의 협력 또는 부서간 정보의 원활한 흐름을 강조한 시장지향조직 개념과도 통한다. 본 연구에서는 이러한 개념들을 반영하여 고객 관계관리를 “고객과의 장기적인 관계를 구축하여 고객에게 우월한 가치를 제공하고 기업의 수익성을 향상시키기 위한 전사적인 고객 관리 활동”으로 정의한다.

### 2.3.2 고객 관계관리를 위한 고려 요소

고객 관계관리 도입은 기업이 구성된 방식의 근본적인 변화를 의미하는 것이므로[47] 성공적인 고객 관계관리를 위해서는 정보기술을 포함한 조직의 모든 요소들이 충분히 뒷받침되어야 한다. 다음의 <표 3>은 연구자들이 제시해 온 고객 관계관리를 위한 고려요소를 정리한 표이다. Day[12], Peppers, Rogers and Dorf[39], Ryals and Knox[47] 등은 주로 조직적 관점에서 고객 관계관리를 위한 요소

들을 바라보고 있는 반면, Kohli et al.[26]과 Massey et al.[33]의 연구는 고객 관계관리를 위한 시스템 구현에 초점이 맞추어져 있기 때문에 조직적인 요소에 대해서는 심도 있게 논의하고 있지는 못하다. 여기서 고객 관계관리를 위한 고려요소로서 조직적 요소와 시스템적 요소를 균형 있게 고려해야 할 필요성이 대두된다.

### 2.3.3 고객 정보와 고객지식

고객 정보는 다양한 고객 접점 채널에서 획득되는 고객에 관한 사항들을 각 고객별로 가공한 것을 말하며 고객의 이름, 연락처와 같은 기본적인 고객 데이터와 고객과의 거래를 통해 얻어지는 거래 데이터, 고객의 불만, 질문 등과 같은 고객 피드백 정보 등이 포함된다. 이러한 정보들은 주로 고객들에 의해 제공되며 지속적인 갱신이 중요하다.

고객 지식은 주로 분석 활동을 통하여 얻어지는 각 고객에 대한 깊이 있는 정보를 말하며 고객 니즈, 만족도, 충성도, 수익성, 관계 단계, 고객평생가치(LTV) 등을 포함한다. 고객에 대한 지식은 상당기간 고객과의 상호작용을 통해 축적된 고객 정보와 기존의 고객지식 그리고 각 기업의 고객 관리

<표 3> 연구자별로 제시되고 있는 고객 관계관리를 위한 고려요소

연구자	고객 관계관리를 위한 고려요소
Day[12]	시장 관련 역량(market-relating capability)을 위해 갖추어야 할 세가지 요소 : (1) 조직의 마인드, 가치관, 규범에 내재되어 있는 관계지향성, (2) 고객들에 대한 지식을 심화시키고 공유/활용하는 능력, (3) 내부 프로세스 통합
Peppers, Rogers and Dorf[39]	고객 관계관리를 하기 위한 내부진단 요소 7가지 기준 : 프로세스, 기술, 지식 전략, 파트너십, 고객 관계, 종업원 관리, 경쟁 전략
Ryals and Knox[47]	고객 중심의 경영으로 바뀌기 위한 요소 : 경영진의 지원과 부서 간의 협력, 조직구조의 변화(전통적인 기능 부서에서 cross-functional 팀으로의 변화), 고객 지향적 성과보상제도
Kohli et al.[26]	고객 관계관리를 위한 시스템 구현과 함께 고려할 중요 요소 : 사업 전략과 프로세스 재설계, 고객과 공급자간의 신뢰
Massey et al. [33]	고객 관계관리 개념의 성공적인 결함을 위한 가이드라인 : 경영진 지원, 지식의 공유, 시스템 프로토타이핑을 통한 빠른 개념 정립, 신중하고 명확한 프로젝트 관리(IBM 시스템 구현사례)

〈표 4〉 고객 정보와 고객 지식의 유형

고객 정보 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본 정보 : 이름, 연락처, 나이, 성별, 가족, 소득 등</li> <li>• 거래 정보 : 주문날짜, 상품, 가격 등</li> <li>• 피드백 정보 : 불만, 의견, 질문</li> </ul>
고객 지식 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 니즈</li> <li>• 만족도, 충성도</li> <li>• 고객과의 관계 단계</li> <li>• 수익성/고객평생가치(Lifetime Value)</li> </ul>

업무에 대한 경험과 노하우를 바탕으로 생성된다. <표 4>는 고객 정보와 고객지식의 유형을 나타낸 것이다.

### 3. 연구 모형 및 가설

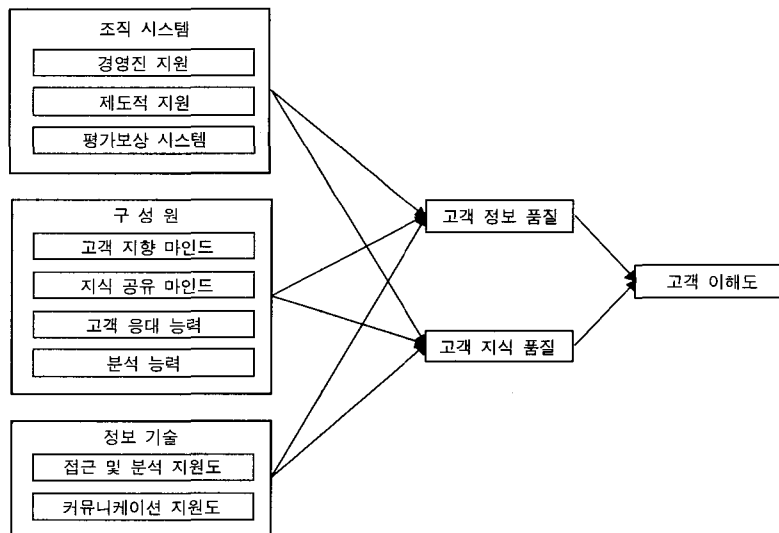
#### 3.1 연구 모형과 가설

다음에 제시될 고객 관계관리와 관련된 연구모형과 가설들은 고객 관계관리의 고려요소와 고객정보/지식 및 이해도의 관계를 파악하고자 한 것이다. 먼저 본 연구의 모형은 다음 <그림 1>과 같

다. 고객 관계관리를 위해 조직이 갖추어야 할 요소들은 크게 조직 시스템, 구성원, 정보기술의 세 차원으로 나누어 진다. 조직 시스템 차원은 경영진 지원, 제도적 지원, 평가보상 시스템 변수를 포함하고 있으며 구성원 차원은 고객지향 마인드, 지식 공유 마인드, 고객 응대 능력, 분석 능력의 네 가지 변수를 포함한다. 정보기술 차원은 접근 및 분석 지원도와 커뮤니케이션 지원도를 포함한다.

##### 3.1.1 조직 시스템

기업이 효과적인 고객 관계관리를 하기 위해서는 경영진의 지원과 관심이 필요하다[11, 26, 47]. 경영



〈그림 1〉 연구 모형

진은 기업이 처한 환경과 조직 역량에 대한 공유된 관점을 갖게하고 이를 통해 조직 구성원들에게 강력한 영향을 미치게 된다[30]. 따라서 고객 관계관리에 대한 경영진의 적극적인 지원은 전사적으로 이에 대한 중요성을 인식시키며 조직 구성원들이 관계 유지와 고객 관계관리 성과 향상을 위해 노력하도록 할 것이다.

또한 고객 정보 및 지식 관리 프로세스의 정립은 성공적인 고객 관계관리의 바탕이 된다. Peppers et al.[39]은 고객 정보 및 지식의 획득을 위해 구체적인 방안을 수립하고 고객과의 커뮤니케이션을 촉진시킬 수 있는 수단들을 활용해야 한다고 하였다. 리츠칼튼 호텔의 경우 종업원들에게 고객 기호를 기록할 수 있도록 수첩(guest preference pad)을 제공하여 고객과의 대화 또는 관찰을 통해 획득된 고객 정보를 기록하게 하고 이를 데이터베이스에 입력함으로써 개별 고객 정보를 체계적으로 축적하고 있으며, 많은 기업들이 활용하고 있는 회원 카드도 고객 정보를 획득하기 위한 대표적 수단이다. 이 외에도 고객 의견 카드, 무료 직통전화 등 고객과 의사소통 할 수 있는 창구를 최대한 넓히고[14], 다양한 캠페인을 실시하여 고객의 반응을 관찰할 수 있다. Peppers et al.[39]은 고객정보의 가치를 인정하고 품질을 향상시키는 문화가 형성되어야 한다고 하였으며 품질 관리를 위한 전문인력의 활용을 제안하였다.

한편, 경영진은 기업이 처한 환경과 조직 역량에 대한 공유된 관점을 갖게 하고 이를 통해 조직 구성원들에게 강력한 영향을 미친다[30]. 따라서 고객 관계관리에 대한 경영진의 적극적인 지원은 전사적으로 고객 관계관리와 이를 위해 필요한 고객 정보 및 지식의 획득 및 활용에 대한 중요성을 인식하고 적극적인 활동을 하는 압력으로도 작용할 것이다. 따라서 경영진의 지원 수준이 높은 기업은 고객 정보 및 지식 품질이 높을 것으로 예상된다. 또한 고객 정보 및 지식을 지속적으로 획득하고 그 품질을 향상시키기 위한 관리 활동이 제도화되어 있는 기업은 고객 정보와 지식을 체계적으로 관리할 수 있으므로 그 품질이 높을 것이다.

평가보상 시스템은 구성원들에게 정확하고 유용한 고객 정보 및 지식을 획득하고 공유하도록 동기부여하게 되므로 평가보상 시스템이 잘 갖추어져 있는 기업은 고객 정보 및 지식의 품질이 높을 것이다. 이상의 논의를 정리하면 다음과 같다.

- 가설 1 : 조직 시스템 변수는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 1-1 : 경영진 지원은 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 1-2 : 제도적 지원은 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 1-3 : 평가보상 시스템은 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 2 : 조직 시스템 변수는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 2-1 : 경영진 지원은 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 2-2 : 제도적 지원은 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.
- 가설 2-3 : 평가보상 시스템은 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

### 3.1.2 조직 구성원

오늘날의 경쟁환경에서는 가상적으로 모든 기업들이 고객 서비스와 서비스 제공물(service offering)을 기반으로 경쟁하고 있으며[10], 고객과의 접촉이 더욱 많아지고 있다. 따라서 모든 조직 구성원들은 그 어느때보다 고객과 밀접한 관계를 유지하며 기업과 고객과의 관계 형성에 중요한 역할을 하고 있다.

조직 구성원들의 고객 지향성은 고객 관계관리를 성공적으로 하기 위한 전제 조건이라고 할 수 있다. Dunlap, Dotson and Chambers[13]는 고객 지향적인 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하며, 이러한 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계를 형성할 수 있도록 한다고 하였다. 이와 같은 맥락에서 고객과의 관계를 성공적으로 이끌어가기 위한 종업원들의 고객 지향성이 매우 중요

하다[14, 29]. 한편 종업원들의 고객 지향성에 영향을 주는 요인들로서는 종업원들의 고객 지향성, 친절성, 고객 문제 해결 능력 등의 행동에 대해 평가하고 보상하는 행동 기준 평가(Behavior-Based Evaluation), 교육과 훈련, 권한부여, 직무만족 등이 제시되고 있다[4, 20, 29, 45]. 최낙환[4]은 행동 기준 평가가 판매원의 고객 지향성에 직접적인 영향을 주며, 조직의 시장지향적 분위기는 조직몰입을 통하여 고객 지향성에 대해 유의한 간접효과를 나타낸다고 하였다.

또한 조직구성원들은 고객과의 접촉 또는 업무를 통해 획득한 정보들을 조직 내의 부서 및 개인과 공유하여 고객 정보 및 지식이 적절히 활용되도록 해야 한다. Marchand, Kettinger and Rollins [32]은 많은 기업들이 실제로 정보를 다루는 주체인 사람보다 정보기술과 정보관리 부분에 초점을 두므로써 정보기술에 대한 투자를 기업 성과로 연결시키지 못하고 있다고 지적하고 정보를 효과적으로 관리하기 위해 조직구성원이 갖추어야 할 행동과 가치관 중의 하나로써 개인간, 부서간 정보의 공유를 언급하였다. 또한 많은 양의 정보와 지식을 축적했다 하더라도 부서를 넘어 공유되지 않으면 소용이 없으므로 한 부서가 지식을 독점하는 것을 주의해야 한다[33].

각 접점에서 고객과의 상호작용을 관리하고 대처하는 능력 또한 종업원들이 갖추어야 할 능력이다. Weitz and Bradford[54]는 관계마케팅 관점에서 판매원은 고객의 파트너이고 가치 창조자이며 판매원이 갖추어야 할 중요 능력중 하나는 고객과의 갈등을 관리할 수 있는 의사소통 능력이라고 지적하였다. 기업의 관심이 고객과의 관계 유지로 옮겨가면서 갈등 관리 능력은 판매원 뿐 아니라 고객과 접촉하는 모든 조직 구성원들이 갖추어야 할 능력이라고 할 수 있다. 고객을 대화에 참여시키고 효과적으로 의사소통함으로써 고객의 가치, 니즈 등 고객에 대한 정보와 지식을 획득하는 것 또한 고객 관계관리를 위해 필요한 종업원의 능력이다 [38, 39].

또한 데이터마이닝, 데이터웨어하우스 등의 정보

기술을 이용해서 고객 정보와 지식을 분석하고 의사 결정에 활용하면서 분석을 위한 전문인력 확보가 중요하게 여겨지고 있다. 최정환과 이유재[5]는 축적된 데이터를 분석할 수 있는 분석 도구와 더불어 분석 역량을 갖추어야 한다고 하였다. 고객에 대한 자세한 정보들을 획득할 수 있게 되면서 고객과의 관계 측정이 더 복잡해지고 있기 때문에 분석에 필요한 시스템과 능력(skill)이 필요하다[56].

한편, 조직 구성원들이 고객 지향적일수록 고객들이 원하는 가치를 제공하기 위해 이들에게 더 많은 관심을 기울일 것이며, 이에 따라 각 고객에 대한 상세한 정보 및 지식을 파악하고 획득할 수 있는 기회를 갖게 되므로 그 품질도 높아질 것으로 예상된다. 구성원들의 지식 공유 마인드는 기존의 정보 및 지식을 보완하고 새로운 정보 및 지식을 창출할 수 있는 가능성을 제공하게 되므로 지식 공유 마인드가 높은 조직은 고객 정보 및 지식 품질도 높을 것이다. 한편 구성원들의 고객 응대 능력이 뛰어날수록 고객과의 상호작용을 통해 고객들에게 신뢰와 만족을 주고 고객에 관한 사항들을 효과적으로 파악할 수 있으므로 기업이 보유한 고객 정보 및 지식의 품질이 높을 것으로 예상된다. 구성원들의 분석 능력이 높은 기업은 다양한 고객 접점으로부터 획득한 정보들을 고객 관계관리 업무에 유용하게 쓰일 수 있는 정보와 지식으로 전환함으로써 고객 정보 및 지식 품질을 높일 것이다. 이상의 논의를 정리하면 다음과 같다.

●가설 3 : 구성원 변수는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 3-1 : 구성원의 고객 지향 마인드는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 3-2 : 구성원의 지식 공유 마인드는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 3-3 : 구성원의 고객 응대 능력은 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 3-4 : 구성원의 분석 능력은 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

●가설 4 : 구성원 변수는 고객 지식 품질과 정의



상관관계가 있다.

가설 4-1 : 구성원의 고객 지향 마인드는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 4-2 : 구성원의 지식 공유 마인드는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 4-3 : 구성원의 고객 응대 능력은 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 4-4 : 구성원의 분석 능력은 고객 지식의 품질과 정의 상관관계가 있다.

### 3.1.3 정보기술

정보기술은 효과적이고 효율적으로 고객들과의 장기적이고 맞춤형 관계를 유지하는 수단을 제공한다[33, 36]. 기업들은 상호작용(interactive) 기술과 데이터베이스를 이용해 개별 고객의 니즈와 기호에 관한 방대한 데이터를 축적하고[37, 41] 이를 분석하여 각 고객들에게 맞춤형 서비스와 상품을 제공할 수 있게 되었다.

고객 관계관리를 위한 정보기술의 주요 특징으로 지식 기반의 자원들(Knowledge-based resources)을 생성하고 획득하며 이동시킬 수 있도록 하는 고객 상호작용 시스템(customer interaction system), 통합 채널관리(integrated channel management), 분석 툴(analytical tools)을 고려할 수 있다[33]. 고객 상호작용 시스템은 상품 정보, 전문가와 같은 지식 자원들에 쉽게 접근할 수 있도록 하며 통합 채널 관리는 고객이 모든 매체를 통해 일관된 경험을 할 수 있도록 한다. 또한 분석 툴은

고객 정보를 분석하고 부서 내 또는 부서간에 전달할 수 있도록 한다.

Wells, Fuerst and Choobineh[55]는 개별 고객과의 상호작용을 성공적으로 하기 위한 정보기술 요소로 각 고객에 대해 전사적으로 일관된 관점을 갖기 위한 고객 데이터의 통합과 재설계, 전사적인 정보 공유와 접근성, 정보기술을 활용한 고객과의 상호작용을 언급하였다. 정보기술을 활용한 상호작용은 인터넷, 키오스크 등을 이용하여 고객에게 상호작용 프로세스의 통제권을 넘기는 자동화된 방법과 고객과 종업원의 상호작용을 지원하는 방법으로 나뉜다.

Peppard[36]도 정보기술의 발전으로 다양한 채널을 통해 고객들과 만날 수 있게 되었으며 콜센터, 다이렉트 메일, 인터넷, 영업지점 등의 모든 채널에 대해 실시간으로 통합적인 고객 관점을 제공하기 위해서는 채널 통합이 필요하다고 하였다. 한편 박정훈과 김영걸[2]은 정보기술을 이용한 커뮤니케이션 채널을 구축하기 위해서는 상호작용성(interaction), 개인화(personalization), 빈도(frequency), 일관성(consistency)과 같은 요소들을 고려해야 한다고 하였다. 효과적인 고객 관계관리가 고객의 니즈와 선호도에 대한 진 정한 이해를 바탕으로 이루어질 수 있으며, 데이터마이닝은 이러한 지식을 발굴하고 고객을 이해하도록 도와줄 수 있다[49].

지금까지의 논의를 종합해 보면 고객 관계관리에서의 정보기술 활용 분야는 <표 5>와 같이 고객

<표 5> 고객 관계관리를 위한 정보기술의 특징

	특 징	정보기술 유형
접근 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 정보의 통합</li> <li>• 고객 정보 및 지식에 대한 접근</li> <li>• 용이성</li> <li>• 고객 정보 및 지식 분석</li> </ul>	통합 데이터베이스 데이터마트/데이터웨어하우스 데이터마이닝 OLAP(Online Analytical Processing)
고객과의 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채널의 통합</li> <li>• 양방향 커뮤니케이션</li> <li>• 종업원과 고객의 상호작용 지원</li> <li>• 자동화를 통한 고객의 셀프 서비스</li> </ul>	인터넷 키오스크 CTI Interactive TV

정보와 지식의 접근 및 분석과 고객과의 커뮤니케이션의 두 부분으로 나뉘어 질 수 있겠다.

고객정보 및 지식에 대한 접근 및 분석을 지원하는 정보기술은 조직 구성원들이 각 고객에 대한 정보를 일관되게 관리하고 새로운 정보와 지식을 창출할 수 있도록 도와줌으로써 기업이 보유하고 있는 고객 정보 및 지식의 품질 수준을 향상시킬 것이다. 또한 인터넷, CTI(computer/telephone integration)와 같이 고객과의 커뮤니케이션을 지원하는 기술은 고객과의 접촉 기회를 확대함으로써 다양한 고객 정보 및 지식을 보다 많이 획득할 수 있도록 한다. 따라서 커뮤니케이션 정보기술이 높은 기업일수록 고객 정보 품질과 지식 품질이 높을 것이다. 위의 논의를 정리하면 다음과 같다.

- 가설 5: 정보기술 변수는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 5-1: 정보기술의 접근 및 분석 지원도는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 5-2: 정보기술의 커뮤니케이션 지원도는 고객 정보 품질과 정의 상관관계가 있다.

- 가설 6: 정보기술 변수는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 6-1: 정보기술의 접근 및 분석 지원도는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

가설 6-2: 정보기술의 커뮤니케이션 지원도는 고객 지식 품질과 정의 상관관계가 있다.

### 3.1.4 고객이해도

고객 이해도는 기업이 개별 고객에 대해 이해하고 있는 수준을 말한다. 고객에 대한 이해는 기업이 고객과의 접촉을 통해 축적한 정보와 지식을 바탕으로 이루어지는 것이므로 고객 정보와 고객 지식 품질이 높은 기업은 고객 이해도가 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 두 가설이 도출된다.

- 가설 7: 고객 정보 품질은 고객 이해도와 정의 상관관계가 있다.

- 가설 8: 고객 지식 품질은 고객 이해도와 정의 상관관계가 있다.

## 3.2 조작적 정의

### 3.2.1 변수의 조작적 정의 및 측정방법

먼저 종속변수의 하나인 고객 정보 품질은 Wang and Strong[52]이 제시한 데이터의 품질 차원에서 정확성과 완전성 개념을 참고하였으며, 이장환과 김영결[3]의 지식품질의 정확성과 완전성에 관한 측정항목들을 고객 관계 관리에 맞게 수정하여 ‘고객 정보의 정확성, 최신성, 일관성, 검증여부, 범위, 깊이, 구체성, 완벽성’의 8개 항목으로 구성하였다. 또한 고객 지식 품질은 ‘고객 관리 업무를 위한 고객 지식의 적절성’으로 정의하였으며, Wang and Strong[52]이 제시한 데이터 품질 차원 중 적합성(relevancy) 그리고 Larcker and Lessig [28]이 제시한 정보 품질 차원중 유용성을 참고하여 지식의 적용가능성, 유용성, 필요성, 관련성의 4개 항목으로 구성하였다. 여기서 정의된 고객 정보 품질이나 지식 품질의 개념을 명확한 구분할 수 있도록 실제 설문조사 시점에서 앞서의 <표 2>에 제시된 각 유형의 예를 응답자에게 알려줌으로써 혼동을 줄이고자 하였다. 한편, 고객 이해도는 ‘고객 정보와 고객 지식을 바탕으로 한 고객에 대한 이해 수준’으로 정의하였으며 고객의 만족, 니즈, 수익성, 평생가치, 고객 유형 분류(세그멘테이션), 고객 행동에 대한 예측에 대해 얼마나 이해하고 파악하고 있는지를 측정하는 6개 항목으로 구성하였다. 다음의 <표 6>은 종속변수의 조작적 정의 및 관련문헌을 나타낸 것이고, 구체적인 설문항목은 <부록 A>에 나타나 있다. 마찬가지로 <표 7>은 독립변수의 조작적 정의 및 관련문헌을 나타낸 표이고 구체적인 설문항목은 <부록 B>에 나타나 있다.

〈표 6〉 증속변수의 조작적 정의 및 관련문헌

변수명	조작적 정의	관련 문헌
고객 정보 품질	기업이 보유하고 있는 고객 정보(기본정보, 거래기록, 피드백 정보 등)의 정확성 및 완전성	Wang and Strong[52], 이장환, 김영걸[3]
고객 지식 품질	기업이 보유하고 있는 고객 지식(만족도, 니즈, 수익성, 고객평생가치 등)의 적절성	Wang and Strong[52], Larcker and Lessig[28]
고객 이해도	고객 정보와 고객 지식을 바탕으로 한 개별 고객에 대한 이해 수준	-

〈표 7〉 독립변수의 조작적 정의 및 관련문헌

분류	변수명	조작적 정의	관련 문헌
조직시스템	경영진 지원	고객 관계관리에 대한 경영적 차원에서의 관심, 지원 활동, 전략 수립 수준	이장환, 김영걸[3]
	제도적 지원	고객 정보 및 지식을 관리하기 위한 활동의 공식적, 비공식적 제도화 정도	Peppers et al.[39], Pine II et al.[41]
	평가보상 시스템	종업원의 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대한 평가 보상 정도	김준영, 김영걸[1]
구성원	고객 지향 마인드	고객에게 지속적으로 우월한 가치를 제공하기 위한 종업원들의 노력정도	Saxe and Weitz[48], Naver and Slater[34]
	정보 공유 마인드	다른 조직구성원과 고객 정보 및 지식을 공유하려는 정도	Marchand et al.[32]
	고객 응대 능력	고객을 효과적으로 응대하기 위한 종업원의 능력	Weitz and Bradford[54], Peppers and Rogers[38]
	분석 능력	고객 정보 및 지식을 분석하기 위한 종업원의 능력	-
정보기술	접근 및 분석지원도	고객 정보에 접근하고 분석할 수 있도록 하는 정보 기술의 지원 수준	Wells et al.[55], Peppers et al.[39]
	커뮤니케이션 지원도	고객과의 커뮤니케이션을 위한 정보기술의 지원수준	Bitner, Brown and Meuter[10], Wells et al.[55]

## 4. 자료 수집 및 가설 검증

### 4.1 자료수집

본 연구를 위한 모집단은 유통, 금융, 통신 산업 등의 서비스 산업에 속하며 고객 관계관리를 추진하고 있는 기업이다. 특히 업종으로서 서비스 산업이 선정된 것은 이 산업이 타 산업에 비해 상대적으로 고객 관계관리의 중요성이 높고, 실제 이 산업

에 속한 기업에서 고객 관계관리의 도입과 실행에 많은 관심을 보이고 있었기 때문이다. 표본은 신문 등을 통해 고객 관계관리를 추진하고 있다고 알려진 서비스업 회사를 대상으로 하였다. 표본으로 선정된 기업에는 우편, 이메일을 이용하거나 직접 방문하여 설문서를 배포하고 수거하였다. 설문서를 배포하기에 앞서 미리 전화를 통해 설문서의 설문 목적, 기본취지, 응답요령 등에 대해 설명하였으며, 설문서 배포시 자료수집의 객관성 및 회수율을 높

이기 위해 자세한 설명이 담긴 설명서를 함께 동봉하였다. 설문서는 고객 관계관리 팀 또는 고객 관계관리 업무와 관련 있는 부서에 5부씩 배포하였고, 각 항목들은 리커트 7점 척도로 측정되었다. 설문서는 금융, 통신, 유통 산업에 속한 41개 회사에 배포되었고 이 중 36개 회사로부터 답변을 받았다. 배포된 설문서는 총 205부였고 150부가 회수되었으며, 회사단위를 기준으로 한 회수율은 88%였다. 회수된 36개 기업 중 6개 기업은 기업당 설문 부수가 3개 미만이었기 때문에 해당 조직을 충분히 대표할 수 없는 것으로 판단되어 분석에서 제외하였다. 따라서 최종적으로 30개 기업으로부터 회수된 총 142부의 설문 결과를 분석에 사용하였고, 분석단위는 기업이다.

본 연구의 모형에 포함된 변수들에 대한 서술통계량은 <표 8>과 같다.

위의 변수들은 기업별로 3명에서 최대 7명의 답변을 얻어 그 평균값을 기업의 값으로 사용하였다(즉, 분석단위는 기업임). 기업당 5부를 배포하였으나, 몇몇 기업들은 보내준 설문서를 내부에서 추

가로 복사하여 요청한 수보다 많은 응답수(최대 7명)를 보여 주었다.

고객 이해도의 경우 평균이 3.96으로 보통 수준이다. 그러나 최소값은 다른 변수들의 최소값에 비해 낮은 편이다. 고객 정보 품질은 평균이 3.86으로 보통 수준이며, 고객 지식 품질은 평균이 4.49로 고객 정보 품질보다 높았다. 경영진 지원의 평균은 4.49로 나타났으며 전체적으로는 2.50에서 5.55까지의 분포를 보여주고 있다. 제도적 지원 역시 평균이 4.19로 보통을 조금 넘는 수준이었다. 그러나 평가보상 시스템은 평균이 3.33이고 최대값이 4.58로 다른 변수보다 낮은 값을 나타냈다. 고객 지향 마인드는 평균이 5.05로 매우 높은 값을 나타내었으며 최소값과 최대값도 각각 3.08과 6.00으로 높았다. 이는 설문 대상 기업들의 산업 특성상 다른 산업보다는 고객 지향적인 서비스가 요구되므로 대부분의 응답자들이 자사의 고객 지향성이 높다고 인식하는 것으로 해석된다. 지식 공유 마인드, 고객 응대 능력, 분석 능력은 평균이 보통보다 조금 높은 수준을 나타냈다. IT의 접근 및 분

<표 8> 변수들의 서술 통계량 (n=30)

	관찰치	최소값	최대값	평균	표준편차
고객 이해도	30	1.96	5.40	3.96	.78
고객 정보 품질	30	2.68	5.38	3.86	.64
고객 지식 품질	30	2.45	5.67	4.49	.70
경영진 지원	30	2.50	5.55	4.49	.85
제도적 지원	30	2.35	5.65	4.19	.72
평가보상 시스템	30	2.06	4.58	3.33	.74
고객 지향 마인드	30	3.08	6.00	5.05	.69
지식 공유 마인드	30	3.00	5.20	4.21	.60
고객 응대 능력	30	3.33	5.50	4.45	.59
분석 능력	30	2.87	5.67	4.20	.71
접근 및 분석 지원도	30	3.12	5.80	4.58	.84
커뮤니케이션 지원도	30	2.90	6.00	4.65	.81

주) 리커트 7점 척도 사용

석 지원도와 커뮤니케이션 지원도는 각각 4.58와 4.65로 다른 변수들보다 평균값이 높았는데, 이것은 현재 대부분의 기업들이 고객 관계관리를 위해 정보기술에 많은 투자를 하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

#### 4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

##### 4.1.1 측정도구의 타당성 검증

개념타당도(Construct Validity)란 측정하고자 하는 개념이나 속성이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가를 뜻한다[6]. 본 연구에서는 요인분석(Factor Analysis)을 통해 개념타당도를 알아보았으며 다차원으로 구성된 주요 개념에 대해 주요인 분석(Principal Factor Analysis) 중 직

교회전법(Varimax Rotation)에 의한 요인분석을 수행하였다.

종속변수인 고객 정보 품질과 고객 지식 품질 그리고 고객 이해도의 타당성 분석 결과는 <표 9>와 같다. 종속변수인 고객 정보 품질, 고객 지식 품질, 고객 이해도는 각각 하나의 요인으로 나타났다. 특성값(Eigen value)은 요인이 설명해 줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 것으로 세 요인의 특성값은 모두 1이상이었다. 또한 이들 요인으로 설명할 수 있는 분산은 전체의 75%였다 한편, 독립변수의 요인분석결과는 <표 10>에 나타나 있고, 총 9개의 요인이 도출되었다. 9개 요인 모두 특성값이 1이상이며 이 요인들로 설명할 수 있는 분산은 전체의 80%이다.

<표 9> 종속변수의 요인분석 결과(n=142)

	Component		
	1	2	3
고객 정보 품질 1	<b>.78</b>	.21	.23
고객 정보 품질 2	<b>.77</b>	.19	.29
고객 정보 품질 3	<b>.71</b>	.21	.26
고객 정보 품질 4	<b>.83</b>	.25	.24
고객 정보 품질 5	<b>.73</b>	.32	.20
고객 정보 품질 6	<b>.75</b>	.36	.24
고객 정보 품질 7	<b>.77</b>	.30	.28
고객 정보 품질 8	<b>.74</b>	.35	.13
고객 이해도 1	.39	<b>.76</b>	.21
고객 이해도 2	.40	<b>.80</b>	.16
고객 이해도 3	.19	<b>.67</b>	.49
고객 이해도 4	.35	<b>.74</b>	.25
고객 이해도 5	.28	<b>.64</b>	.52
고객 지식 품질 1	.45	.32	<b>.65</b>
고객 지식 품질 2	.44	.30	<b>.73</b>
고객 지식 품질 3	.23	.29	<b>.85</b>
고객 지식 품질 4	.20	.15	<b>.88</b>
Eigen value	5.65	3.56	3.54
% of variance	33.22	20.97	20.81

〈표 10〉 독립변수의 요인분석 결과(n=142)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
경영진 지원 1	<b>.73</b>	.11	.21	.02	.06	.33	.04	.15	.08
경영진 지원 2	<b>.71</b>	.17	.20	.12	.20	.19	.18	-.05	.07
경영진 지원 3	<b>.81</b>	.18	.14	.16	.07	.14	.03	.06	.19
경영진 지원 4	<b>.62</b>	.32	.16	.22	.11	.13	-.08	.09	.11
경영진 지원 5	<b>.68</b>	.08	.08	.20	.26	.15	.32	.33	.03
경영진 지원 6	<b>.70</b>	.14	.07	.20	.20	.13	.34	.23	.08
경영진 지원 7	<b>.55</b>	.22	.23	.16	.33	.05	.37	.11	.00
경영진 지원 8	<b>.60</b>	.14	.18	.27	.16	.14	.31	.25	.00
제도적 지원 2	.34	.32	.05	.21	.14	.16	<b>.62</b>	.15	-.05
제도적 지원 3	.28	.37	.04	.20	.22	.21	<b>.57</b>	.19	.06
제도적 지원 4	.27	.30	.05	.25	.23	.10	<b>.58</b>	.21	.21
제도적 지원 5	.30	.37	.19	.08	.24	.11	<b>.58</b>	.20	.28
평가보상 시스템 1	.04	<b>.74</b>	.05	.17	-.02	.31	.32	.28	.09
평가보상 시스템 2	.13	<b>.74</b>	.04	.22	.01	.28	.29	.32	.08
평가보상 시스템 3	.16	<b>.73</b>	.05	.09	.08	.28	.32	.27	.12
평가보상 시스템 4	.18	<b>.80</b>	.12	.09	.16	-.04	.06	.06	.21
평가보상 시스템 5	.22	<b>.83</b>	.11	.12	.32	-.06	.03	.05	.09
고객 지향 마인드 1	.26	.00	-.02	.38	.28	<b>.67</b>	-.02	.01	.06
고객 지향 마인드 2	.41	.09	.07	.27	.38	<b>.57</b>	.15	.03	.05
고객 지향 마인드 3	.29	.14	.09	.29	.27	<b>.66</b>	.12	.06	.06
고객 지향 마인드 4	.33	.20	.19	.22	.14	<b>.67</b>	.23	.06	.09
지식 공유 마인드 1	.11	.18	.08	.19	<b>.67</b>	.30	.22	.23	.15
지식 공유 마인드 2	.09	.18	.07	.08	<b>.80</b>	.25	.18	.14	.14
지식 공유 마인드 3	.28	.28	.14	.12	<b>.74</b>	.08	.09	.09	.16
지식 공유 마인드 4	.25	.14	.09	.22	<b>.71</b>	.12	.03	.11	.00
고객 응대 능력 1	.28	.18	.14	<b>.80</b>	.04	.16	.07	.00	.15
고객 응대 능력 2	.14	.16	.10	<b>.85</b>	.11	.17	.11	.16	.12
고객 응대 능력 3	.12	.14	.07	<b>.81</b>	.24	.22	.17	.11	.13
고객 응대 능력 4	.24	.16	.20	<b>.76</b>	.20	.20	.13	.12	.10
분석 능력 1	.19	.23	.20	.07	.24	.03	.22	<b>.75</b>	.10
분석 능력 2	.28	.26	.24	.16	.17	.04	.19	<b>.76</b>	.11
분석 능력 3	.20	.28	.37	.18	.17	.05	.06	<b>.71</b>	-.06
접근및 분석지원도 1	.15	.09	<b>.71</b>	.09	.20	.21	-.09	.16	.12
접근및 분석지원도 2	.21	-.03	<b>.66</b>	.08	.03	.19	-.10	.30	.27
접근및 분석지원도 4	.09	.02	<b>.88</b>	.13	.07	.01	.13	.09	.05
접근및 분석지원도 5	.22	.14	<b>.84</b>	.05	.03	.00	.22	.13	.04
접근및 분석지원도 6	.13	.13	<b>.80</b>	.12	.05	-.04	.24	.04	<b>.15</b>
커뮤니케이션지원 4	.20	.12	.21	.19	.13	.08	.11	.03	<b>.84</b>
커뮤니케이션지원 5	.09	.15	.23	.19	.17	.06	.05	.07	<b>.85</b>
Eigen Value	5.32	5.18	3.97	3.77	3.44	2.66	2.66	2.63	1.97
% of Variance	13.3	13.0	9.9	9.4	8.6	6.7	6.7	6.6	4.9

4.2.2 측정도구의 신뢰도/동의도 분석

동일한 개념을 측정하기 위해 여러개의 항목을 이용하는 경우 항목간의 평균적인 관계에 근거한 신뢰도 측정방법은 내적 일관성(internal consistency reliability)을 고려한 것이다[6]. Cronbach's alpha 값은 일반적으로 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다[6]. Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 검증은 요인분석 결과를 반영하여 2개의 항목으로 구성된 커뮤니케이션 지원도를 제외한 11개의 변수에 대해 개인 수준에서 실시하였으며 모든 변수의 Cronbach's alpha값이 0.87 이상의 높은 값을 나타냈다.

한편, 응답대상이 같은 경우, 이들 응답자간의 동의도(agreement)를 rwg(j)를 이용하여 측정하였다[22]. 커뮤니케이션 지원도를 제외한 나머지 모든 변수에 대해 전체 표본의 동의도 평균값은 0.8이상으로 만족할 만한 수준이었다. 각 변수에 대한 신뢰도 및 동의도 값이 <표 11>에 나타나 있다.

4.3 상관관계 분석

변수들간의 상관관계 분석은 <표 12>와 같다. 상관관계 분석은 조직(기업) 수준에서 실시하였는

데 각 기업별로 얻은 3~7부의 답변들을 평균하여 그 기업의 값으로 사용하였다.

종속 변수와 각 독립 변수들간의 상관계수를 보면 대체로 0.01 수준에서 유의한 결과를 보여 준다. 이 중 분석 능력, 평가보상 시스템, 경영진 지원, 지식 공유 마인드, 제도적 지원과 고객 정보 품질의 상관계수가 0.6이상으로 높게 나타났으며, 고객 지식 품질의 경우도 경영진 지원, 제도적 지원, 평가보상 시스템, 분석 능력, 접근 및 분석 지원도, 커뮤니케이션 지원도와와 상관계수가 0.6이상으로 나타났다. 고객 지향 마인드 변수는 다른 독립변수들보다 상대적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 또한 고객 정보 품질, 고객 지식 품질과 고객 이해도와의 상관관계는 각각 0.753, 0.814로 매우 높게 나타났으며 0.01 수준에서 유의하였다.

그러나 독립 변수들간의 상관관계 역시 높게 나타나 다중공선성(Multicollinearity) 분석이 요구되고 있다. 정보기술의 경우 조직 시스템, 구성원 변수들과의 상관관계가 비교적 낮게 나왔으나 조직 시스템과 구성원 변수들의 상관관계는 상당히 높은 편이라 할 수 있다. 특히 경영진 지원의 경우 대부분의 변수와 높은 상관관계를 보이고 있다. 다중공선성을 검사하기 위한 방법으로는 허용오

<표 11> 변수들에 대한 신뢰도/동의도 분석

	변 수 명	Cronbach's alpha	Inter-rater agreement
종 속 변 수	고객 이해도	.909	.920
	고객 정보 품질	.941	.887
	고객 지식 품질	.915	.899
독 립 변 수	경영진 지원	.923	.940
	제도적 지원	.908	.812
	평가보상 시스템	.947	.882
	고객 지향 마인드	.877	.913
	지식 공유 마인드	.885	.874
	고객 응대 능력	.930	.900
	분석 능력	.916	.821
	접근 및 분석 지원도	.894	.831

차(Tolerance)가 많이 쓰이는데, 일반적으로 허용 오차값이 0.1이하일 경우 다중공선성이 발생할 가능성이 높다고 알려져 있다[19]. 독립 변수의 다중공선성 검사 결과 허용오차 값은 모두 0.147에서부터 0.478까지의 사이에 나타나, 다중공선성에 대한 심각한 위협은 없는 것으로 파악되었으나, 0.1 값에 근접해 있는 변수들이 일부 있다는 점을 감안하여 단계별 회귀분석을 실시하였다.

#### 4.4 가설의 검증

##### 4.4.1 다중회귀 분석을 이용한 가설 검증

<표 13>은 고객정보 품질에 대한 단계별 회귀

분석 결과이다. 모형은 0.01에서 유의한 것으로 나타났다고 모형의 설명력(조정된 R<sup>2</sup>값)은 0.613으로 높은 편이었다. 또한 정보 분석 능력과 평가보상 시스템 변수가 각각 0.01과 0.05 수준에서 유의하게 고객 정보 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 14>는 고객 지식 품질에 대한 단계별 회귀 분석 결과이다. 모형은 0.01에서 유의하게 나왔으며 모형의 설명력(조정된 R<sup>2</sup>값)은 0.606이었다. 분석 결과를 보면, 분석 능력과 커뮤니케이션 지원도가 모두 0.05 수준에서 유의하게 고객 지식 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 12> 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 경영진 지원											
2. 제도적 지원	.79										
3. 평가보상 시스템	.59	.76									
4. 고객 지향 마인드	.74	.64	.62								
5. 지식 공유 마인드	.73	.73	.76	.72							
6. 고객 응대 능력	.70	.66	.70	.68	.72						
7. 분석 능력	.74	.71	.63	.51	.65	.55					
8. 접근 및 분석 지원도	.46	.44	.27	.17	.36	.11	.59				
9. 커뮤니케이션 지원도	.56	.46	.44	.29	.47	.37	.50	.57			
10. 고객정보 품질	<b>.65</b>	<b>.63</b>	<b>.63</b>	<b>.39</b>	<b>.64</b>	<b>.54</b>	<b>.75</b>	<b>.38</b>	<b>.53</b>		
11. 고객지식 품질	<b>.68</b>	<b>.71</b>	<b>.63</b>	<b>.37</b>	<b>.55</b>	<b>.51</b>	<b>.74</b>	<b>.60</b>	<b>.61</b>	.73	
12. 고객 이해도	.72	.63	.59	.44	.49	.55	.66	.41	.49	.75	.81

주) 상관계수 0.46이상 : p < 0.01  
 상관계수 0.37~0.45 : p < 0.5  
 상관계수 0.11~0.36 : p < 0.1

<표 13> 고객 정보 품질에 대한 회귀분석 결과

Adjusted R-square : .613      F : 24.015      Sig. F : .000      n = 30				
	진입 변수	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	분석 능력	.538	3.598	.001
2	평가보상 시스템	.343	2.292	.030



<표 14> 고객 지식 품질에 대한 단계별 회귀분석 결과

Adjusted R-square : .606    F : 23.279    Sig. F : .000    n = 30				
	전 입 변수	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	분석 능력	.578	4.288	.000
2	커뮤니케이션 지원도	.328	2.436	.022

<표 15> 고객 이해도에 대한 회귀분석 결과

Adjusted R-square : .693    F : 33.662    Sig. F : .000    n = 30				
	전 입 변수	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	고객 지식 품질	.569	3.728	.001
2	고객 정보 품질	.333	2.180	.038

<표 15>는 고객 이해도에 대한 단계별 회귀분석 결과이며 고객 지식 품질과 고객 정보 품질이 고객 이해도에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 설명력(조정된 R<sup>2</sup>값)은 0.693으로 높은 편이다.

지금까지의 단계별 회귀분석결과를 바탕으로, 가설 1-3, 가설 3-4, 가설 4-4, 가설 6-2, 그리고 가설 7과 가설 8이 채택되었고, 나머지 가설들은 기각되었다.

## 5. 결 론

### 5.1 연구결과 토의

본 연구에서는 고객 관계 관리를 위해 조직이 갖추어야 할 요인들을 조직시스템, 조직구성원, IT 관점에서 파악하고 이들과 고객 정보 및 지식 품질과의 관계, 고객 정보 및 지식 품질과 고객 이해도의 관계에 대해 살펴보았다. 특히 고객 관계를 효과적으로 관리하기 위해 조직이 갖추어야 할 요소들에 대해 개념적인 논의에 머물고 있는 기존연구의 틀에서 벗어나 정보기술을 포함한 중요한 조

직 요소들을 파악하고, 이에 대한 세부 측정도구를 개발하였다. 무엇보다도 실무적 관점에서 기업의 고객 관계관리 준비도(Readiness)를 평가할 수 있는 유용한 도구를 제시했다는 점에 본 연구의 의의가 있다.

우선 연구결과를 간단히 정리해 보면, 단계별 회귀분석 결과, 평가보상 시스템과 구성원 차원의 분석 능력, 정보기술 차원의 커뮤니케이션 지원도가 종속변수인 고객 정보/지식 품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 대부분의 기업들은 현재 고객 관계관리를 시작하고 있는 단계이기 때문에 고객 관계관리를 위한 공감대가 전사적으로 형성되지 못하고 고객 정보 및 지식을 기업의 자산으로 인식하고 서로 공유하는 문화가 아직 정착되지 않았을 것이므로 조직 구성원들의 마인드보다는 평가보상과 같은 제도적인 측면이 종업원들의 행동에 동기부여를 함으로써 품질에 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 고객정보의 경우 각 고객 접점 채널에서의 지속적인 획득이 중요하므로 기업들은 종업원들로 하여금 자신들이 획득한 고객 정보를 시스템에 입력하고 관리하도록 장려하고 있으며 이를 위해 평가와 보상을 실시하고

있지만, 아직까지 정보 및 지식 관리 활동에 대한 평가보상 시스템이 많이 활성화되지 못하고 있다고 볼 수 있다. 특히 평가보상 시스템의 서술체계량이 다른 변수에 비해 상대적으로 낮은 값을 나타내고 있다는 점도 이러한 해석을 뒷받침한다. 따라서 고객 정보 품질을 향상시키기 위해 기업들은 종업원들의 관리 활동에 대해 지속적인 평가를 시행하고 보상방안을 마련하여 종업원들에게 동기부여를 하는 것이 필요하다.

한편, 구성원 요소 중에서는 정보 분석 능력은 고객 정보와 지식 품질에 모두 영향을 주는 것으로 나타났으나 그 외의 구성원 요소의 변수들, 즉 고객 지향 마인드, 지식 공유 마인드, 고객 응대 능력은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 정보기술 요소에서는 커뮤니케이션 지원도가 고객 지식 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종업원들의 정보 접근 및 분석을 지원하는 정보기술 항목은 고객 정보와 지식 품질에 유의한 영향을 미치지 못하였는데 이는 다양한 분석 기능을 갖춘 정보 시스템보다는 조직 구성원들의 분석 역량에 대한 투자가 중요함을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

결론적으로 기업들은 고객 정보와 고객 지식 품질 향상을 위해서는 이를 뒷받침하는 제도 확립, 구성원들의 능력 향상에 초점을 두어야 한다. 즉, 고객 관계관리를 지원하는 솔루션과 같은 정보기술 자체보다는 실제 구성원 역량증진이나 실행과정에서의 평가 및 보상 프로세스가 중요하다[24]. 특히 정보기술이 고객 정보 및 지식 획득의 중요 수단으로 고려되고 있지만 이를 활용하는 조직의 내부적 역량이 뒷받침되지 않으면 그 효과를 기대할 수 없다. 효과적인 고객 관계관리를 촉진할 수 있는 정보기술의 도입과 함께 구성원들에 대한 교육을 통해 고객 정보 및 지식을 적절히 분석할 수 있는 역량을 키우고 정보 및 지식 관리에 관한 구성원들의 인식 및 행동의 변화를 촉진시키기 위한 평가보상 시스템을 도입하는 것이 우선 필요하다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 유통, 통신, 금융 산업 등 서비스 산업에 속하고 고객 관계관리를 추진하는 기업들을 대상으로 설문을 실시하였다. 이는 서비스 산업에서 고객 관계관리의 중요성이 상대적으로 높다고 판단되었고 실제 이들 기업에서 고객 관계관리의 도입과 실행에 커다란 관심을 보이고 있었기 때문이다. 그러나 조사 당시, 대부분의 기업에서 고객 관계관리에 큰 관심을 가지고 있었음에도 불구하고 실제로는 도입준비 단계에 있거나 진행 중이더라도 도입단계에 머무는 경우가 많았으므로 많은 수의 표본을 확보하기가 곤란하였다. 따라서 연구결과의 일반화가 어렵다고 볼 수 있다. 서비스 산업외에도 많은 기업들이 고객 관계관리에 관심을 가지고 추진 중이므로 향후에 다양한 표본을 대상으로 하여 산업별 비교연구나 연구결과의 일반화가 가능할 있을 것으로 기대된다.

더불어 본 연구에서는 기업들마다 고객 관계관리를 추진하는 정도가 다르다는 점을 적절히 통제하지 못한 한계점이 있다. 즉 기업마다 고객 관계관리 추진 목표나 범위가 다를 수 있고 산업마다 그 특성이 다를 수 있는데, 이것은 독립변수와 종속변수 관계에 영향을 줄 수 있으므로 향후 연구에서는 고객 관계관리 추진기간, 추진범위, 산업유형 등의 변수를 고려하여야 할 것이다.

또한 연구모형에서 독립변수들이 고객이해도에 미치는 직접적인 영향관계는 배제되었는데, 고객 정보/고객지식 품질의 독립변수들과 고객이해도 관계에 대한 매개역할 논의가 생략된 것은 연구의 한계점으로 남는다. 이러한 매개역할 여부에 관한 논의는 향후 추가적으로 면밀히 조사될 필요가 있겠다.

한편, 본 연구에서 사용한 설문서는 독립변수 항목들에 대해 답변한 응답자들이 종속변수에 대한 답변도 같이 하였다. 따라서 앞에서 언급하였듯이 같은 답변자가 두 변수에 대해 답변을 하여 발생할 수 있는 CMB(Common Method Bias) 문제가 발

생할 수 있다. 향후 연구에서는 독립변수의 답변자와 종속 변수의 답변자를 분리하여 조사함으로써 CMB 문제를 근본적으로 해결할 수 있는 연구설계가 필요하다.

마지막으로 본 연구에서 종속 변수로 사용한 고객 정보 및 고객 지식의 품질, 고객 이해도가 고객 관계관리 성과에 영향을 주는지에 대해 살펴보지 못했다. 고객 관계관리의 주요 영향인자와 그 성과 변수와의 연관 관계를 파악하는 것도 향후 연구로서 가치가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김준영, 김영걸, "평가와 보상이 지식경영 참여의지에 미치는 영향에 관한 연구", 「한국과학기술원 석사학위논문」, 2001.
- [2] 박정훈, 김영걸, "동적인 관계 관리를 통한 고객 가치 창조 : 정보기술의 관점에서", 「한국과학기술원 석사학위논문」, 1997.
- [3] 이장환, 김영걸, "관리적 요소 및 분위기 성숙이 조직의 지식경영 도입에 미치는 영향", 「한국과학기술원 박사학위논문」, 2001.
- [4] 최낙환, "판매원의 고객지향성에 대한 조직 몰입과 적응성의 매개적 역할", 「마케팅 연구」, 제12권 제2호(1997), pp.43-65.
- [5] 최정환, 이유재, "죽은 CRM 살아있는 CRM", 한연, 2001.
- [6] 채서일, "사회과학조사방법론", 「학현사」, 1998.
- [7] Bagozzi, R.P., "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.39, No.4(1975), pp.32-39.
- [8] Berry, L.L., "Relationship Marketing," In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry, L.L., G.L. Shostack, and G.D. Upah (Eds.), Chicago, American Marketing Association, 1983, pp.25-28.
- [9] Berry, L.L., "Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4(1995), pp.236-245.
- [10] Bitner, J.B., S.W. Brown, and M.L. Meuter, "Technology Infusion in Service Encounters," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1(2000), pp.138-149.
- [11] Day, G.S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4(1994), pp.37-52.
- [12] Day, G.S., "Managing Market Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1(2000), pp.24-30.
- [13] Dunlap, B. J., M.J. Dotson, and T.M. Chambers, "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers : A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach," *Journal of Business Research*, Vol.17, No.2(1988), pp.175-187.
- [14] Dwyer, F.R., P.H. Schurr, and S. Oh., "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2(1987), pp. 11-27.
- [15] Grnroos, C., "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol.32, No.2(1994), pp.4-20.
- [16] Grnroos, C., "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts : The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol.20, No.1 (1990), pp.3-11.
- [17] Gummesson, E., "The new marketing : Developing long-term interactive relationships," *Long Range Planning*, Vol.20, No.4 (1987), pp.10-20.
- [18] Gwinner, K.P., D.D. Gremler, and M.J. Bitner, "Relational Benefits in Services Industries : The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.2(1998), pp.101-114.
- [19] Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C., Black, *Multivariate Data Analy-*

- sis, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995.
- [20] Hartline, M.D., J.G. Maxham, and D.O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2(2000), pp.35-50.
- [21] Henning-Thurau, T. and U. Hansen, "Relationship Marketing Some Reflections on the State-of-the Art of the Relational Concept," In *Relationship Marketing*, Henning-Thurau, T. and U. Hansen (Eds.), NY, Springer, 2000, pp.3-27.
- [22] James, L.R., R.G. Femaree, and G. Wolf, "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Bias," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.1(1984), pp. 85-98.
- [23] Jaworski, B. and A. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3(1993), pp.53-70.
- [24] Kasanoff, B., "Are You Ready for Mass Customization?," *Training*, Vol.35, No.5(1998), pp.70-78.
- [25] Kohli, A.K. and B.J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2(1990), pp.1-18.
- [26] Kohli, R., F. Piontek, T. Ellington, T. VanOsdol, M. Shepard, and G. Brazel, "Managing Customer Relationships through E-business Decision Support Application : A Case of Hospital-physician Collaboration," *Decision Support Systems*, Vol.32(2001), pp.171-197.
- [27] Kotler, P. and G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.
- [28] Larcker, D.F. and V.P. Lessig, "Perceived Usefulness of Information : A Psychometric Examination," *Decision Science*, Vol.11 (1980), pp.121-134.
- [29] Liljander, V., "The Importance of Internal Relationship Marketing for external Relationship Success," In *Relationship Marketing*, Henning-Thurau, T. and U. Hansen (Eds.), NY, Springer, 2000, pp.3-27.
- [30] Lyles, M. and C.R. Schwenk, "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure," *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.2(1992), pp.155-174.
- [31] MacCathy, E.J. and W.D. Perreault Jr., *Basic Marketing*, 8th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1984.
- [32] Marchand, D.A., W. J. Kettinger, and J.D. Rollins, "Information Orientation : People, Technology and the Bottom Line," *Sloan Management Review*, Vol.41, No.4(2000), pp.69-80.
- [33] Massey, A.P., M.M. Montoya-Weiss, and K. Holcom, "Re-engineering the Customer Relationship : Leveraging Knowledge Assets at IBM," *Decision Support Systems*, Vol. 32(2001), pp.155-170.
- [34] Narver, J.C. and S.F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4 (1990), pp.20-35.
- [35] Pels, J., "Exchange Relationships in Consumer Markets?," *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.1/2(1999), pp.19-37.
- [36] Peppard, J., "Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services," *European Management Journal*, Vol.18, No.3 (2000), pp.312-327.
- [37] Peppers, D. and M. Rogers, *The One to One Future : Building Relationships One customer at a Time*, Garden City, NY, Double-

- day, 1993.
- [38] Peppers, D. and M. Rogers, *Enterprise One to One*, Garden City, NY, Doubleday, 1997.
- [39] Peppers, D., M. Rogers and B. Dorf, *The One to One Fieldbook*, Garden City, NY, Doubleday, 1999.
- [40] Peterson, R.A., "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4(1995), pp. 278-281.
- [41] Pine II, B.J., D. Peppers, and M. Rogers, "Do you Want to Keep Your Customer Forever?," *Harvard Business Review*, Vol.73, No.2 (1995), pp.103-114.
- [42] Reichheld, F.F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- [43] Reichheld, F.F., "Loyalty-based Management," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.2(1993), pp.64-73.
- [44] Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, "Zero Defections : Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5(1990), pp.105-111.
- [45] Rogg, K.L., D.B. Schmidt, C. Shull, and N. Schmitt, "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction," *Journal of Management*, Vol.27, No.4 (2001), pp.431-449.
- [46] Rowe, W.G. and J.G. Barnes, "Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Market Focused Management*, Vol.2(1998), pp.281-297.
- [47] Ryals, L. and S. Knox, "Cross-Functional Issues in the Implication of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, Vol.19, No.5(2001), pp.534-542.
- [48] Saxe, R. and B.A. Weitz, "The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.3(1982), pp.343-351.
- [49] Shaw, M.J., C. Subramaniam, G.W. Tan, and M.E. Welge, "Knowledge Management and Data Mining for Marketing," *Decision Support Systems*, Vol.31(2001), pp.127-137.
- [50] Stone, M., N. Woodcock, and M. Wilson, "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5 (1996), pp.675-683.
- [51] Stone, M. et al., "Database Marketing and Customer Recruitment, Retention and Development : What Is the Technological State of the Art?," *Journal of Database Marketing*, Vol.5, No.4(1998), pp.303-331.
- [52] Wang, R.Y. and D.M. Strong, "Beyond Accuracy : What Data Quality Means to Data Consumers," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.4(1996), pp.5-34.
- [53] Waylnad, R.E. and P.M. Cole, *Customer Connections : New Strategies for Growth*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- [54] Weitz, B.A. and K.D. Bradford, "Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2(1999), pp.241-254.
- [55] Wells, J.D., W.L. Fuerst, and J. Choobineh, "Managing Information Technology (IT) for One-to-One Customer Interaction," *Information & Management*, Vol.35, No.1(1999), pp.53-62.
- [56] Wyner, G.A., "Customer Relationship Measurement," *Marketing Research*, Summer (1999), pp.39-41.

## [부록 A] 종속변수의 측정항목

변수명	측정항목
고객 정보 품질	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 정확한 편이다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 고객의 현재 근황을 잘 반영하고 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 어느 채널(고객과의 커뮤니케이션 채널)에서 보아도 일관성이 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 실제 고객관리 업무에서 충분히 검증된 내용들이다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 고객 관리 업무 수행에 필요한 모든 범위의 내용을 포함하고 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 각 고객에 대한 정보는 고객 관리 업무 수행에 필요한 세부 내용들을 충분히 포함하고 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 각 고객에 대한 정보는 구체적으로 기록되어 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 정보는 이해적인 문제 해결에 적용할 수 있을 정도로 완벽하다.</li> </ul>
고객 지식 품질	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 지식은 고객 관리 업무 수행에 바로 적용할 수 있다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 지식은 고객 관리 업무 수행에 매우 도움이 된다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 지식은 고객 관리 업무 수행 시 꼭 필요한 지식이다.</li> <li>• 우리 회사가 보유하고 있는 고객 지식은 고객 관리 업무와 매우 밀접한 관련이 있다.</li> </ul>
고객 이해도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사는 개별 고객의 만족 수준을 충분히 이해하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 개별 고객의 니즈(욕구)를 충분히 이해하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 개별 고객의 수익성을 제대로 파악하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 개별 고객의 평생 가치(LTV)를 제대로 파악하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 고객 특성에 따라 고객 유형을 적절하게 하고 분류하고 있다.</li> </ul>

## [부록 B] 독립변수의 측정항목

분류	변수명	측정항목
조직시스템	경영진 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 경영진은 고객관계관리에 많은 관심을 갖고 있다.</li> <li>• 우리 회사의 경영진은 고객관계관리에 필요한 충분한 자원(예산, 인력)을 지원하고 있다.</li> <li>• 우리 회사의 경영진은 조직에 고객 지향 마인드를 확산 시키기 위해 노력하고 있다.</li> <li>• 우리 회사의 경영진은 고객 관리를 위해 고객과 자주 접촉하고 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객에 대한 명확한 정의를 기반으로 한 고객 관리 전략이 수립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객에 대한 차별화 전략(상품, 서비스, 채널)이 수립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객의 이탈을 방지하기 위한 전략이 수립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객의 수익성을 증대시키기 위한 전략이 수립되어 있다.</li> </ul>
	제도적 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사에는 고객 정보를 획득하기 위한 구체적인 방안들이 수립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객 접점에서의 고객 피드백 정보가 회사 내부로 전달될 수 있는 프로세스가 제도화되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객 정보 및 지식 품질을 지속적으로 향상시키기 위한 갱신 업무가 제도화되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 고객 정보 및 지식의 품질을 평가, 관리하는 전문인력이 있다.</li> </ul>

	평가보상 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사에는 조직 구성원들의 고객 정보 및 지식 관리 활동을 평가하는 지표가 수립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사에는 조직 구성원들의 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대한 객관적인 평가지표가 확립되어 있다.</li> <li>• 우리 회사는 조직 구성원들의 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대해 지속적으로 평가하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대해 조직 구성원들에게 충분한 보상을 하고 있다.</li> <li>• 우리 회사는 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대해 다양한 보상을 하고 있다 (금전적 보상, 교육/연수, 종업원인증제도 등).</li> <li>• 우리 회사는 고객 정보 및 지식 관리 활동에 대해 공정한 보상을 하고 있다.</li> </ul>
구 성 원	고객 지향 마인드	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객의 질문에 가능한 한 정확하게 대답하려고 노력한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객의 니즈(욕구)가 무엇인지 파악하려고 노력한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객의 요구에 신속하게 대처 한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객들과의 관계를 개발하고 유지하기 위해 노력한다.</li> </ul>
	정보 공유 마인드	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 구성원들은 자신들의 고객 지식 또는 고객 관리 노하우를 동료들과 가까이 공유하려 한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 상사 및 부하 직원들과 서로 고객 지식을 공유한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 다른 부서 사람들과 고객 지식을 공유한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 업무 수행과정에서 획득한 고객 관련 지식들을 기록(종이, 정보시스템)으로 남긴다.</li> </ul>
	고객 응대 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객들과의 대화를 원활하게 이끌어 간다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객들과의 갈등을 해결하는데 능숙하다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객의 문의 사항에 능숙하게 대처한다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객의 니즈(욕구)를 알아내기 위해 고객과의 대화를 능숙하게 이끌어 간다.</li> </ul>
	분석 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객 정보 및 지식을 분석하는 데 필요한 전문적 지식을 갖추고 있다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객 정보 및 지식을 분석하여 유용한 정보 또는 지식을 발견하는데 능숙하다.</li> <li>• 우리 회사의 구성원들은 고객 정보 및 지식 분석을 위한 각종 도구를 능숙하게 다룬다.</li> </ul>
정보기술	접근 및 분석 지원도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 정보기술은 조직 구성원들이 다른 부서의 고객 정보에 접근할 수 있도록 지원한다(예 : 통합 고객 DB).</li> <li>• 우리 회사의 정보기술은 조직 구성원들이 언제든지 고객 정보에 접근할 수 있도록 지원한다.</li> <li>• 현재 사용하고 있는 분석 툴은 다양한 차원에서의 고객 정보 분석 기능을 제공한다(툴의 예 : 통계 패키지, 데이터마이닝).</li> <li>• 현재 사용하고 있는 분석 툴은 고객관리 의사결정에 필요한 정보들을 충분히 생성하고 있다(의사결정의 예 : 캠페인기획, 상품기획 등).</li> <li>• 현재 사용하고 있는 분석 툴은 고객 관리 의사결정자 들이 보기 쉽도록 분석 결과를 제공한다(그래픽 지원 등).</li> </ul>
	커뮤니케이션 지원도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 회사의 정보기술은 종업원을 거치지 않고 직접 서비스를 이용할 수 있도록 고객을 지원하고 있다(예 : 홈페이지에서의 거래, 정보조회).</li> <li>• 우리 회사의 정보기술은 고객이 언제 어디서나 필요한 서비스를 이용할 수 있도록 하고 있다.</li> </ul>