

고객파트너십이 CRM성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 관계시스템과 신뢰의 역할 -

이현수*, 이유진**, 서영호**

*경희사이버대학교 글로벌경영학과, **경희대학교 경영학부

The Impact of Customer Partnership on CRM Success and New CRM Success: The Role of Relational Systems and Trust

Hyun-Soo Lee*, Yoo-Jin Lee**, Yung-Ho Suh**

*Dept. of Global Management, Kyunghee Cyber Univ.

**School of Management, Kyunghee Univ.

Key Words : Customer partnership, Trust, Relational Systems, Traditional CRM success, New CRM success

Abstract

In recent studies, there has been much interest in the relationship between customer partnership and its effect on CRM success. Yet, there is little empirical work on it. This study empirically examines the relationship between customer partnership and CRM success in Korean companies. The findings indicate that the success of the relational systems(information technology and education/reward) is significantly related to trust to customer and customer partnership. The study also provides empirical evidence that trust and customer partnership is positively related to the new CRM success and the traditional CRM success.

1. 서론

과거의 파트너십 관계는 구매자와 판매자, 또는 공급자와 고객간의 파트너십으로 고객과 기업이 생산적 측면에서만 주로 협력해 왔고 연구 또한, 이 분야를 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 마케팅 측면뿐만 아니라 다른 분야에서의 연구가 부족하며 고

객관계측면에서는 연구가 이루어져 있지 않다. CRM의 대두로 기업은 고객에 대해 단순한 구매자 이상의 존재로 인식하게 되었고 지배구조 측면에서도 기업이 고객을 지배하는 단계에서 고객과 함께 제품개발, 생산, 판매, 유통까지 참여하게 하는 능동적인 동반자적 관계로 지향하고 있다. 이러한 고객과의 파트너 관계는 단순히 이루어진 것

이 아니라 고객의 역량이 향상되고 고객의 지식이 기업에 필요하게 됨에 따라 그 성과가 나타나게 된 것이다.

고객의 프로세스 참여는 인터넷의 상업적 활용을 통해 본격적으로 나타났으며 닷컴 기업들은 고객으로 하여금 자사의 상품을 개발하는 단계에 고객을 참여하게 하여 제품의 품질을 향상시켰다.

현재에는 닷컴 기업들뿐만 아니라 Silicon Graphic Inc. (Li & Calantone, 1998), Harley-Davidson, GE (Davenport et al., 2001), Chaparral Steel (McDermott, 1999) 과 같은 off-line 기업들도 이를 채용하여 고객과의 협력을 통해 제품생산에 주력하고 있다.

고객파트너십에 대한 성과는 신제품, 서비스의 개발 (Campbell & Cooper, 1999), 시장변화의 적응, 브랜드 충성도 (Lesser et al., 2000), 제품의 품질향상 (Pitta & Franzak, 1996), 고객만족과 충성고객 확보 (Wikström, 1996) 등이 있다. 이러한 성과들은 CRM의 성과와도 밀접한 관련을 가지고 있어 고객파트너십과 CRM 성과의 연결이 가능하다.

기존의 CRM(traditional CRM)은 고객획득, 개발, 유지의 단계를 통해 기업이 경제적, 비경제적 효과를 성취하는 것으로 인식하고 있으나 성과의 확실성이 부족하다. 이는 고객유지의 CRM이 고객 데이터에 의존한 데이터중심의 고객분석이며 이러한 고객과의 관계는 역효과 (Colgate & Danaher, 2000; Berry, 1995; Barnes, 1997)를 가져올 수도 있기 때문이다. 데이터의 임의적 처리를 통해 생성된 지식은 고객의 진정한 의도를 파악하는 데는 부족한 점이 있다.

일반적인 기업들은 데이터 중심의 고객관

계에 치중하고 있으며 그 효과에 대한 부정적인 견해와 긍정적인 견해가 있다. 고객관계에서 중요한 것은 단순히 사람들이 무엇을 구입하는 것이 나쁘지 않은 것이 아니라 무엇을 구입하는 것이 좋은지를 알아내는 것과 이를 실현하는 유일한 방법은 사람들이 이전 소비습관에 의존하는 것이 아니라 사람들에게 직접 물어보아야 한다는 것을 인식해야 한다는 것이다 (Konrad, 2001).

고객파트너십을 가지고 있는 기업은 고객과 연결할 수 있는 시스템을 보유하고 있다. 기업은 고객과 계속적인 협력관계를 유지하기 위하여 고객과 만나는 장소와 시간을 제공하고 고객이 여기에 참가했을 때 그에 대한 보답을 한다.

기업은 효율적으로 고객을 만나기 위해 정보기술을 사용하여 가상공동체(virtual community)나 웹사이트의 게시판(bulletin boards)을 이용하고 있다. 또한 고객은 이곳에서 자신이 필요한 정보나 지식을 습득하고 지식을 제공했을 경우는 이에 대한 보상을 받는다.

현재에는 이러한 관계시스템은 고객관계를 위한 필수적인 요소로 인식되고 있으며 이러한 요소들은 고객이나 기업 모두에게 혜택을 주고 있다. 특히, 파트너십측면에서 정보기술 (Mirani et al., 2001)과 교육 (Perks & Easton, 2000) 및 보상 (Pitta & Franzak, 1996) 등은 필수요소로 언급되고 있다. 추가적으로 파트너관계에서 가장 많이 언급되는 것이 신뢰다 (Hall & Andriani, 1999; Campbell & Cooper, 1999). 신뢰는 관계의 교환과 장기적 관계의 개발에 중요한 역할을 하고 있다 (Lee, 2001).

기존의 연구들은 고객과의 관계유지 측면에 중점을 두었으나 본 연구는 고객유지 측

면에서 확장하여 고객관계의 발전 모형인 고객파트너십 모형을 제시하였다. 특히, 기존의 연구(이현수와 서영호, 2003)가 고객관계관리의 성공요인 파악에 그친 반면, 본 연구는 고객 파트너십으로의 확장과 요인간의 관계를 분석했다는데 연구의 의의를 찾을 수 있으며 이를 통해 국내 기업들의 고객에 대한 인식의 변화를 기대할 수 있다.

본 연구에서는 위에서 언급한 요인들인 고객파트너십과 관계시스템인 정보기술, 교육과 보상, 신뢰의 상호간의 관계와 이들 요인들이 기존 CRM 성과와 신규 CRM 성과(new CRM)에 정의 영향을 미칠 것이라 예상하고 인과모형을 설정하여 실증적으로 분석을 실시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 고객파트너십

현시대와 미래의 마케팅 전략과 고객관리 는 단순한 판매자와 소비자의 관계를 넘어서 공동생산자(Co-Producer)의 관계로 진행되고 있으며(Wikström, 1996) 기업 경영의 측면에서는 기업의 부분 종업원(Mills, 1986; Boström, 1995)이나 경영의 동반자인 파트너(Campbell & Cooper, 1999; Dunn Jr. & Thomas, 1994, Pitta & Franzak, 1996; Prahalad & Ramaswamy, 2000)로까지 여기고 있다. 이처럼 고객과의 동반자적 관계는 기업이 고객을 이해하고 고객을 중요하게 여길 때 가능하다. 또한 고객이 지식을 보유하고 있다면 그 관계는 더 긴밀할 것이며 이는 고객과 기업 모두에게 이익이 될 수 있다. 이것은 기업이 고객에게 바라는

가장 중요한 요소이며 성공적인 서비스를 수행할 수 있는 전제 조건이 된다(Boström, 1995).

기존의 고객파트너십에 대한 연구들은 고객과의 단순한 파트너십 중심으로 이루어져 CRM과는 별개로 연구되었다. 그러나 이들 연구는 고객의 참여를 통한 고객만족과 기업의 경영효율성과 효과성을 설명하고 있어 CRM 측면에서의 연계가 가능하다. 연구들의 대부분은 고객참여와 기업의 성과와의 관계를 중점으로 다루고 있으며 고객의 참여는 고객지식의 활용을 바탕으로 관계가 성립되어야 한다는 것이다.

Pudney (1994)는 고객과의 파트너십을 통하여 고객만족을 실현시킬 수 있으며 성공적인 파트너십을 달성하기 위해서는 고객과 기업이 상대의 지식이 필요함을 인식하는 것이 중요하다고 제안하였다. Russell-Hodge(1995)는 기업이 프로젝트 중심으로 변화하고 있으며 외부환경의 영향을 받고 있는 기업은 고객의 참여를 통해 경쟁환경에서 생존할 수 있다고 제안하면서 기업은 고객을 가치사슬에 포함시켜 프로젝트 관리자로 활용해야 한다고 주장하였다.

Campbell과 Cooper(1999)는 고객과의 파트너십 관점에서 고객지식이 필요한 이유를 두 가지로 설명하고 있는데 첫째는 고객이 혁신적으로 품질을 향상시키는 주된 투입(input)이 된다는 것이다. 둘째는 산업제품의 복잡성이 고객파트너십을 생성한다는 것인데 이는 기업이 설계, 테스트, 제조, 거래에 대한 필요한 지식을 보유하지 못하는 경우가 있기 때문이다. 제품개발 기간 동안의 고객과의 파트너십은 생산자가 보유하지 못한 다른 자원이나 개발능력에 접근하는 것을 가능하게 하며(Ruekert & Walker, 1987;

Athaide et al., 1996) 결과적으로 파트너십이 개발시간을 단축시키고 개발비용을 줄일 수 있다는 것이다 (Bonaccorsi & Lipparini, 1994). 또한, 그 외의 다수의 연구자들이 제조업자들이 고객과의 직접적인 접촉을 통하여 제품설계 단계에서 효과적으로 시장정보를 획득하고 있음을 보여주었다(Biemans, 1992; Gemunden et al., 1992; Li & Calantone, 1998).

Lesser et al.(2000)는 고객지식의 활용에 관한 네 가지 전략을 소개하였는데 첫째는 기업주도의 고객의 지식을 개발하기 위한 대화의 장을 개발, 육성하는 것, 둘째는 전사적인 고객지식 공동체(CKCs)의 설립과 운영할 것, 셋째로는 정보기술을 이용한 고객지식 사용으로 고객지원과 고객접촉 종업원(Call center)에 대한 지원서비스를 가능하게 할 것, 넷째는 고객지식에 대한 기업의 리더십으로, 이는 경영층의 확고한 의지와 명시가 필요함을 주장하고 있다. 그들은 위와 같은 전략을 바탕으로 기업이 고객지식을 활용할 경우 시장의 변화에 대한 빠른 적용, 브랜드 충성도 증가, 제품과 서비스 사용에 대한 용이성 등의 성과를 나타낼 수 있다고 하였다.

고객의 소비 횟수와 서비스 접촉빈도가 많은 산업(소프트웨어, 생활용품 등)일 경우는 우수한 지식을 보유하고 있는 고객들이 많다. 소프트웨어 산업이나 Harley-Davidson사의 제품들 경우는 매니아적 성향을 가진 고객들이 주축을 이루고 있어 제품과 서비스에 대한 분석을 고객 스스로가 하며 제품의 장단점을 파악하여 기업에게 요구할 수 있을 정도의 지식을 가지고 있다. 이런 고객들은 선도적 사용자(Lead user)로 기업의 신제품개발, 시장 수용, 제

품향상, 새로운 트렌드 파악 등에 영향을 미치며 기업은 이들의 지식을 획득하는데 노력해야 한다(Pitta & Franzak, 1996).

선행연구들의 공통점은 고객과의 협력에서 고객지식의 활용이 기업에게 효과적이라는 것과 지식을 바탕으로 하는 고객협력이 형성되어야만 성공적인 파트너십을 실현할 수 있다는 점을 보여주고 있다. 이들 연구는 지식경영과 CRM의 통합을 시사한 것이라 할 수 있으며 또한 본 연구에서 수행하고 지향하는 연구의 중심이기도 하다.

2.2 CRM 성과(기존 대 신규)

관계마케팅의 효과는 크게 경제적 이익(economic benefits)과 비경제적 이익(noneconomic benefits)으로 나누어 설명할 수 있으며 이러한 효과는 기업뿐 만 아니라 고객에게도 이익이 될 수 있다 (Colgate & Danaher, 2000). 관계 마케팅에 대한 효과는 나아가 기업의 CRM 효과와도 밀접한 관련을 갖고 있다.

기업측면에서 볼 때 CRM의 도입은 기업 가치 증대와 관계가 있다. 고객만족은 충성고객을 양성하고 이로 인해 고객 당 거래건수, 거래단가, 거래기간 등을 증가시키고, 고객의 양적 증대에서 질적 전환은 직접적인 마케팅 원가절감, 향상된 판매력, 더 효과적인 마케팅 캠페인, 고객확보 및 보유하기 위한 비용의 절감 등의 효과를 발생시킨다.

Seybold (1998)는 고객충성에 따른 경제적 효과로 기본 수익성장, 가격프리미엄, 경험을 가진 고객 확보로 인한 비용 절감 등을 설명하였으며 이를 충성고객에 대한 측정도구로 활용할 것을 제안하였다. 또한, 기존 고객에 대한 유지가 가져오는 효과를 고

객목록의 양적 증가, 고객관계의 지속기간의 두 측면에서 이익을 얻을 수 있다고 주장하였다.

이러한 효과들은 주로 기존 CRM 성과에 속하는 것들로 기업의 현재 시점을 반영한다고 할 수 있으며 기업의 경쟁환경을 배제한 성과의 평가라 할 수 있다. 그러나 기업이 경쟁환경에서 계속적으로 생존하고 발전하기 위해서는 신규사업으로의 진출 및 확대, 신규고객의 창출, 신상품 및 서비스의 개발 등에 대한 지속적인 노력이 필요하며 이들은 CRM성과와도 관계가 있다. 이에 따라 CRM의 성과도 고객의 충성도 증가, 고객만족도, 매출증가 등의 기존 사업과 관련한 성과와 신규 사업, 신규 상품과 서비스, 신규고객 창출과 같은 신규 CRM 성과의 두 가지로 구분할 수 있다. 이들 중 신규 CRM 성과는 기업이 e-business 환경에 접하면서 그 중요성이 강조되고 있다. 과거의 신규사업 진출은 기존사업과 기술 혹은 생산공정과 연관성이 있는 사업, 제품, 서비스 등으로 수평적으로 진출하거나, 산업의 계열화를 축으로 수직적으로 진출하는 것이 대부분이었다. 그러나 CRM을 통한 신규 사업은 고객의 충성도 및 고객의 요구에 기반을 두어 사업의 다각화가 가능하며 기업으로 하여금 신제품 및 서비스의 개발, 신규 고객 확보 등의 기회를 제공한다. 야후가 인터넷 검색 사이트에서 출발하여 쇼핑물 등으로 다각화할 수 있는 것은 고객이 야후 브랜드에 대해 갖고 있는 고객충성도(customer loyalty)에 기반을 두고 있기 때문이다.

Wikström(1996)은 고객과의 협력생산의 목적은 새로운 지식의 획득이며 Volvo사와 The Laundry사의 예를 통하여 고객협력이

고객의 욕구와 사고를 파악하는데 용이하며 충성고객에 대한 만족과 새로운 사업으로 진출 기회를 제공할 수 있다고 주장하였다.

본 연구에서는 기존의 연구들이 CRM과 고객파트너십과 관련하여 기업의 일반적인 성과에 중점을 두었으며 특히, CRM관점에서는 기존의 사업을 중심으로 성과를 평가하였다는 점에서 한 단계 더 나아가 기존 CRM 성과와 신규 CRM 성과로 구분하여 분석하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

3. 연구의 모형 및 가설

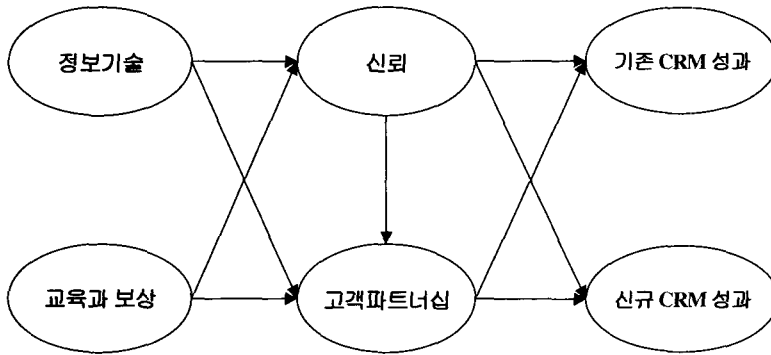
3.1 연구모형

본 연구에서는 영향요인을 4개로 분류하였으며 이론적 배경을 바탕으로 관계를 분석하여 관계시스템(relational system)영역과 고객관계영역, 성과영역인 CRM 성과영역으로 구분하였다.

관계시스템영역의 요인은 고객관리를 위한 정보기술, 고객에 대한 교육과 보상으로 구성되어 있다.

기업은 기업활동을 하기 위해서는 유형적 시스템뿐 만 아니라 무형적 시스템도 필요하다. 이는 기업의 내부고객인 종업원에게 부여하는 보상, 급여, 교육시스템 외에도 조직과 종업원의 신뢰, 종업원간의 신뢰 또한 중요하기 때문이며 기업은 무형적 시스템에도 관심을 가져야 한다.

고객관계영역은 신뢰와 고객파트너십을 선정하였다. 신뢰와 파트너십은 외부고객과의 관계에서 중요한 요인이 되는데 고객이 기업을 신뢰하지 않거나 기업의 종업원, 제품을 신뢰하지 않을 경우는 관계의 지속이



<그림 1> 연구모형

어렵게 되기 때문이다. 신뢰를 바탕으로 한 파트너십은 기업이 외부와의 관계에서 지식의 공유와 관계 증진을 위한 필수요건으로 기업의 외부와의 관계관점을 가지고 있으며 기업의 대 고객관계에서 긍정적 영향을 미치기 때문이다.

3.2 연구의 가설

본 연구에서는 CRM을 성공적으로 이끌 수 있는 요인을 파악하고자 영향요인을 관계시스템영역과 고객관계영역으로 구분하였으며 이들 요인이 기존 CRM 성과와 신규 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 확인하도록 한다.

3.2.1 정보기술

정보기술은 기업이 고객관리를 실천함에 있어 효율성 측면에서 그 역할이 입증되었고 효과성 측면에서도 그 역할이 점차 증가되고 있다. 고객관리기술 특히, 지식관리시스템은 고객의 지식의 저장과 분배를 가능하게 해주었고 네트워크 기술과 커뮤니케이션 기술은 지식의 공유와 접근(Stone et al., 1996)을 가능하게 해주었다. 그러나 기술이

고객관리를 활성화시키는 동인(enabler)의 역할을 하고 있으나 기술의 구축만으로는 고객관리가 성공했다고 자신할 수는 없다. 이는 앞서 말한 바와 같이 고객관리는 많은 요인들에 의해 영향을 받으며 기업의 특성(규모, 업종 등)에 따라 효과가 다르게 나타나기 때문이다.

고객과의 직접적인 대면 접촉이 어려운 상황에서는 기술의 효과는 증대될 수 있다. 이미 많은 분야에서 기술을 이용한 고객대면이 이루어지고 있고 인터넷의 상업적 이용은 이를 가속화시키고 있다. 연구자들은 기술이 고객관리의 핵심이라고 말하는데 서슴지 않는다. 이는 지식경영과 CRM의 발전으로 기업들이 다양하고 많은 고객과 만나기 위해서는 필수적이기 때문이다.

Campbell과 Cooper(1999), 또한 기술이 고객과의 협력의 가능성을 증가시킨다고 하여 기술이 효율성 측면 뿐 아니라 효과성 측면에서도 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다.

고객관계 측면에서 Galbreath와 Rogers(1999)는 고객관계에서의 선도기업은 기술적 측면에서의 선도기업이라 칭하였다. 그들은 기술이 고객의 관점에서 고객이 원하

는 제품의 생산과 사후 서비스를 위한 고객 프로필을 제공하여 효과적으로 이를 수행하게 하며 결과적으로 고객만족을 획득할 수 있게 한다는 것이다. Seybold (1998)도 기술이 전사적인 고객관계시스템을 가능하게 하여 고객과의 관계에서 고객만족과 충성도를 끌어낼 수 있다고 주장하였다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1a: 정보기술은 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다.
- H1b: 정보기술은 고객파트너십에 정(+)의 영향을 미친다.

3.2.2 교육과 보상

현재까지 기업은 기업의 질적 가치를 높이기 위해 내부고객에 대한 질적 수준을 높이기 위하여 노력하여 왔으나 고객과의 관계에서 교육과 보상은 중요도가 낮았다. 그러나 고객의 참여를 통한 고객관계관리와 지식 획득을 위해서는 기업은 고객에 대한 보상과 교육을 등한시해서는 안 된다. 고객이 지식을 가지고 있다면 기업이 경영활동을 하는데 도움을 줄 수 있다.

지식이 있는 고객은 단순한 구매자를 넘어 옹호자의 역할을 하기 때문이다 (Prahalad & Ramaswamy, 2000). 이는 Boström(1995)의 연구결과에서도 알 수 있는데 전문화된 서비스를 제공하기 위해서는 고객이 지식을 지니고 있는 것이 서비스에 질적 향상을 가져온다는 것이며 고객의 참여가 결정된다는 것이다.

고객이 참여하기 위해서는 고객은 해당 분야에 지식을 가지고 있어야 한다. 그러나 이러한 지식을 가지고 있는 고객은 소수에 지나지 않기 때문에 고객의 지적 수준을 높

이는 것은 기업의 책임이다. 서비스업은 고객이 배달시스템(셀프서비스 등)에 참여하는 경우가 많다. 자사의 배달시스템을 고객이 이해하지 못한다면 기업은 고객에게 알려주어야 하며 능숙하게 시스템을 활용하도록 도와야 한다. 이는 서비스의 품질향상과 직결되며 기업의 매출을 증가시키는 요인이 된다.

고객측면에서의 유사한 연구로 Nwankwo (1995)는 고객을 위한 고객교육시스템이 필요함을 제안하였다. Skellett(1995)은 고객에 대한 설문 조사를 통해 고객에 대한 교육의 필요성을 확인하였다. 그는 Wessex Water사의 고객에 대한 설문조사 결과, 응답자의 2/3가 기업과 제품에 대해 더 많은 것을 알기 원한다는 것을 확인하였으며, Wessex Water사는 교육적 이벤트와 "Water Quality Hotline"을 통해 고객에게 정보를 제공해 주고 있다.

Pitta와 Franzak(1996)은 고객의 참여를 유도하기 위해 보상이 필수적인 것이라 주장하였는데 그들은 보상은 무형과 유형의 보상이 있으며 경제적 보상, 빠른 접근, 신제품을 예로 들었다. 또한, 고객은 이러한 보상이 주어지면 그들의 역할을 잘 수행할 것이라는 것이다.

본 연구에서는 이러한 관점에서 아래의 가설을 수립하였다.

- H2a: 교육과 보상은 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다.
- H2b: 교육과 보상은 고객파트너십에 정(+)의 영향을 미친다.

3.2.3 신뢰

고객은 기업이 긴밀한 관계를 형성하려

노력해야 하는 우선적인 대상이지만 관계가 규정되어 있지 않으며 기업에게 유리한 관계를 형성하는 것이 쉽지 않다. 그러나 기업은 고객과의 관계를 필요로 하며 이들과의 관계에서 기업의 목적을 달성해야 한다는 측면에서 기업은 고객과의 관계를 형성시키고 이들을 기업에 포함시켜 협력자나 파트너로서 고객을 대우해야 한다. 관계의 유지와 증진은 일반적으로 신뢰하는 대상 간에 성과가 크게 나타나며 연구자들 또한 내부의 고객(Madhavan & Grover, 1998; Inkpen, 1996) 뿐만 아니라 외부고객(Scott, 2000; Kandampully & Duddy, 1999)과의 관계에서 신뢰를 중요시 여기고 있다. 기존의 마케팅 연구들은 고객의 충성도는 고객 만족을 통해 획득(André & Saraiva, 2000)할 수 있다고 하나 그 이면을 보면 고객만족 또한 고객이 기업과 브랜드, 제품에 대한 신뢰로부터 발생된다고 할 수 있다.

기업은 고객과의 관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 고객에게 경청하고 피드백을 활용해야 하며 이러한 과정에서 기업은 고객의 가치를 증가시켜야 한다. 이것이 고객에 대한 신뢰이며 존경이다 (Galbreath & Rogers, 1999).

H3a: 신뢰는 고객파트너십에 정(+)의 영향을 미친다.

H3b: 신뢰는 기존 CRM 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H3c: 신뢰는 신규 CRM 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

3.2.4 고객파트너십

고객의 참여를 통한 고객의 지식 활용의 사례는 Wikström(1996)의 연구에서 볼 수

있는데 Laundry사와 Volvo사는 고객의 참여를 통해 고객의 지식을 활용하여 고객만족과 충성고객을 확보하였으며 새로운 사업으로 진출할 수 있었다. Pudney(1994)는 고객을 "sensei"이라 칭하는 일본 전자회사를 예를 들어 고객으로부터 배우기 위해서는 관계가 필요하며 파트너 관계가 고객에 대한 만족을 생성시킨다고 주장하였다. Stone et al.(1996)도 고객관계에서 고객의 데이터 뿐만 아니라 고객이 보유하고 있는 기술이나 지식을 획득하는 것이 중요하다고 설명하였다. Pitta와 Franzak(1996)은 고객과의 협력을 통해 나타나는 성과를 확인하였는데 그들은 시장 적응, 제품의 품질 향상, 유행의 조기 발견, 베타 테스트 등의 성과를 얻을 수 있다고 주장하였다. 선행연구들을 보면 고객파트너십이 기업의 신규 CRM 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 고객파트너십은 지식을 제공하는 고객 뿐만 아니라 잠재고객이나 일반 고객에게도 영향을 미쳐 새로운 고객의 창출에 도움이 된다. 고객의 지식활용은 기업에게 파트너 관계와 같은 충성고객을 계속적으로 유지시키는 수단이 될 뿐 아니라 잠재고객을 충성고객으로 만들 수 있는 기회를 제공하고 기업의 역량을 향상시키는 중요한 원천이 될 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4a: 고객파트너십은 기존 CRM 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H4b: 고객파트너십은 신규 CRM 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

4. 연구의 방법

4.1 측정도구

본 연구에 사용된 변수들은 지식경영과 고객관계에 대한 선행연구들에서 도출하여 사용하였다. 본 연구에 사용된 설문지의 질문은 선행연구와 연구자의 유추적 해석을 통하여 질문을 설정하였으며 측정은 리커트 5점 척도로 측정을 하였다.

정보기술은 '기업이 고객과 협력하기 위해 고객과 접촉하고 교류하는데 이용하는 정보기술'로 정의한다. 이를 위한 측정항목은 정보기술 투자 강도, 정보기술 사용의 적극성, 정보기술의 기능성 정도, 고객지향적 인터페이스 정도, 고객접근의 용이한 정보기술 사용정도의 5가지 항목을 설정하였다.

교육과 보상은 '기업이 고객과 협력하기 위해 고객에게 제공하는 교육과 보상'으로 정의한다. 이를 위한 측정항목은 고객에 대한 지식관련 교육시스템이 구축 정도, 고객에 대한 지식관련 교육프로그램을 실시 정도, 고객에 대한 지식관련 보상시스템의 구축 정도, 고객에 대한 지식관련 보상프로그램을 실시 정도, 고객에 대한 교육과 보상에 대한 평가를 실시 정도의 5가지 항목을 설정하였다.

고객에 대한 신뢰는 '기업이 고객과의 관계에서 보유하고 있는 고객에 대한 신뢰'로 정의한다. 이를 위한 측정항목은 조직의 고객에 대한 신뢰 정도, 조직의 고객의 지식에 대한 신뢰 정도, 종업원의 고객에 대한 신뢰 정도, 종업원의 고객의 지식에 대한 신뢰 정도의 4가지 항목을 설정하였다.

고객 파트너십은 '기업이 고객관계를 통해 획득한 고객의 지식을 경영활동에 활용

하는 정도'로 정의한다. 이를 위해 고객과 지식 공유정도, 고객의 지식 활용정도, 고객의 참여 정도, 고객협력을 통한 지식창출, 고객협력을 통한 문제해결의 5가지 항목을 설정하였다.

기존 CRM 성과는 전통적인 CRM 측면에서 기업이 고객을 위한 경영활동을 통해 나타난 결과'로 정의한다. 이를 위한 측정항목은 고객충성도 증가 정도, 고객 이탈률 감소 정도, 전반적인 고객만족도 정도, 반복 구매의 4가지 항목을 선정하였다.

신규 CRM 성과는 '새로운 CRM 측면에서 기업이 고객을 위한 경영활동을 통해 나타난 결과'로 정의한다. 이를 위한 측정항목은 구전효과, 신제품 개발의 용이성, 신규 고객 유치비용 감소, 사업의 다각화의 4가지 항목을 설정하였다.

4.2 표본

설문조사는 이현수와 서영호(2003)의 연구에서 조사대상 기업으로 선정된 기업을 대상으로 설문을 발송하였다. 설문응답은 전체 500개 기업 중에서 121개 기업이 설문에 응답하여 24.2%의 회수율을 나타냈다.

본 연구에서는 표본에 대한 산업별 분포 특성을 제조업, 서비스업, 금융업, 유통업, 정보기술 관련업종 등으로 분류하였다. 표본의 분포를 보면 제조업은 24.8%, 서비스업은 22.3%, 금융업은 17.3%, 유통업은 13.2%, 정보기술관련 업종은 16.5%로 제조업이 주를 이루고 있으며 정보기술관련 업종이 16.5%를 차지하고 있는 것으로 나타나 한국기업의 주력업종의 변화가 일어나고 있는 것으로 판단된다. 기업 규모에 의한 분포는 종업원 수, 응답자에 의한 기업규모

로 분류를 하였으며 종업원 수에 의한 분포를 보면 1000명 이상이 33.9%를 차지하고 있으며 500명 미만이 40.4%를 차지하고 있다. 설문응답자에 대한 구성은 중간관리층이 53.8%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 표본의 구성 (N=121)

구분	빈도	비율
산업구분		
제조업	30	24.8
서비스업	27	22.3
금융	21	17.3
유통/물류	16	13.2
IT관련	20	16.5
기타	7	5.8
종업원 수		
<500	49	40.4
500-1000	31	25.6
>1000	41	33.9
응답자 구성		
최고경영층	13	10.7
관리자층	33	27.2
중간관리자	36	29.8
일선관리자	29	24.0
무응답	10	8.3
전체	121	100

4.3 모형의 검증

<표 2>는 모든 측정척도의 항목을 동시에 고려한 측정모델의 결과이다. 측정모델의 모델 적합도는 $\chi^2(309)=570.32(P=0.0)$, RMR=.049, GFI=.76, AGFI=.71, CFI=.87로 최소한의 모델로 인정될 수 있는 수치를 보여주고 있다.

크론바하 알파에서는 6개의 척도 모두가 상당한 신뢰도를 지니고 있는 것으로 나타났다(.72~.91). 또한 구성개념 신뢰도 역시 0.74에서 0.91로 나타났다. 그리고 척도분산 중 특성(trait)에 설명되는 비율을 뜻하는 AVE(average variance extracted) 측면에서는 1개의 척도가 40%를 상회, 또 다른 2개의 척도가 50%를 상회, 나머지 3개의 척도가 60%를 상회하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해 볼 때, 본 연구에 사용된 척도들은 집중타당성(convergent validity) 혹은 내적 일관성(internal consistency)이 존재한다고 볼 수 있다.

척도의 판별타당성(discriminant validity)을 추정하기 위하여 AVE 값이 구성개념간

<표 2> 변수들의 평균과 표준편차 및 상관계수

변수	평균	표준편차	구성개념간 상관관계					
			1	2	3	4	5	6
1. 정보기술	3.57	.78	1.00					
2. 교육/보상	2.89	.79	.48**	1.00				
3. 신뢰	3.61	.63	.46**	.46**	1.00			
4. 고객파트너십	3.36	.65	.51**	.52**	.49**	1.00		
5. 신규 CRM 성과	3.32	.60	.38**	.44**	.44**	.61**	1.00	
6. CRM 성과	3.55	.57	.46**	.45**	.54**	.60**	.60**	1.00
Cronbach α			.89	.90	.91	.86	.72	.84
구성개념 신뢰성			.89	.90	.91	.86	.74	.84
AVE ^a			.61	.65	.71	.57	.43	.57
모델적합도: $\chi^2(309)=570.32(P=0.0)$ RMR=.049 GFI=.76 AGFI=.71 CFI=.87								

** P<.01 ; 양측검정

a. AVE(Average Variance Extracted)

의 상관계수의 제곱 값을 상회하는 여부를 검토하였다. 이 평가에서 <표 2>의 15개 상관계수 값 모두가 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구를 위한 측정척도는 판별타당성을 지니고 있다고 할 수 있다.

5. 연구의 결과

<표 3>은 본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위한 구조모델의 분석 결과를 보여 주고 있다. 가설에 대한 검정결과를 보면 모든 경로의 t값이 유의한 것으로 나타나 가설 1~4 까지 모두 채택되었다.

본 연구의 결과는 기존연구들과 전반적으로 일치하는 것으로 이러한 결과는 한국기업들 또한 외국의 기업들과 마찬가지로 고객과의 연결을 위한 관계시스템 및 고객에 대한 신뢰와 협력을 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다.

가설 1과 2의 정보기술과 교육/보상은 고객의 유인과 유지를 위한 수단으로 고객관

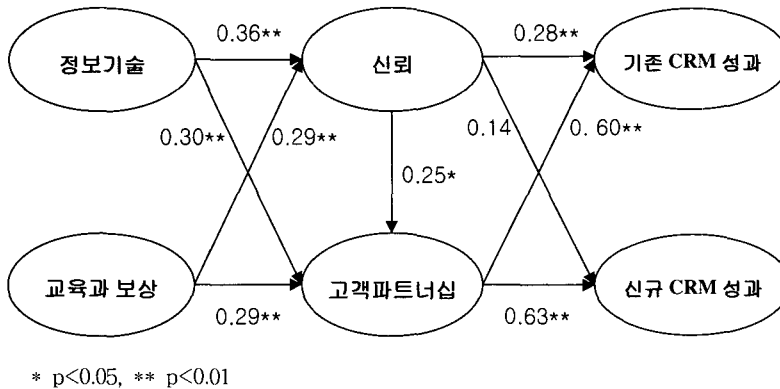
계시스템이라 할 수 있으며 국내기업들도 이러한 관계시스템을 중요하게 생각하고 있음이 확인되었다. 즉, 국내기업들은 고객과의 연결에서 정보기술과 고객에 대한 교육 및 보상을 매개체로 사용함으로써 고객 신뢰와 고객파트너십의 수준을 향상시킨다는 데 긍정적인 인식을 가지고 있다고 할 수 있겠다. 이는 연구자들이 고객관계에서 관계시스템을 성공요인으로 많이 언급한 것과 동일한 연구결과로 정보기술의 발전에 따라 고객과의 관계가 점차 향상될 것이며 정보기술이 지원되는 교육 및 보상시스템의 적극적인 활용이 이루어져 오프라인(off-line)에서의 만남과 같은 '진실의 순간(MOT : moment of truth)'이 기술을 통해 실현될 수 있을 것이라 예측할 수 있다.

여기에서 주의해야 할 점으로 고객관리시스템, 보상시스템, 교육시스템 등의 효과적인 활용을 위해서는 고객에게 적합한 고객 지향적인 시스템을 구축하여야 한다는 것이다. 기업의 입장에서 시스템 구축은 고객에게 외면당할 수 있으며 이는 기업의 경영 성과와도 직결될 수 있기 때문이다.

<표 3> LISREL에 의한 모수추정결과

	표준화된 추정치	Standard Error	t-value	비고
정보기술 → 신뢰	0.36	0.11	3.32**	채택
정보기술 → 고객파트너십	0.30	0.11	2.83**	채택
교육/보상 → 신뢰	0.29	0.10	2.77**	채택
교육/보상 → 고객파트너십	0.29	0.10	2.83**	채택
신뢰 → 고객파트너십	0.25	0.10	2.44*	채택
신뢰 → 기존 CRM 성과	0.28	0.10	2.92**	채택
신뢰 → 신규 CRM 성과	0.14	0.11	1.36	기각
고객파트너십 → 기존 CRM 성과	0.60	0.12	4.83**	채택
고객파트너십 → 신규 CRM 성과	0.63	0.14	4.49**	채택

* p<0.05, ** p<0.01



<그림 2> 연구모델의 추정결과

가설 3과 4는 고객관계시스템을 바탕으로 한 신뢰와 고객파트너십이 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 확인하는 것이다. 연구의 결과를 보면 신뢰가 신규 CRM 성과에 미치는 영향을 제외하고는 신뢰와 고객파트너십 모두가 기존 CRM 성과와 신규 CRM 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 신뢰와 고객파트너십의 중요성이 확인되었다.

특히, 가설 3c의 결과를 통해 알 수 있는 것은 신뢰만으로는 새로운 사업의 성과를 얻기 어렵다는 것을 보여주며 신뢰를 바탕으로 고객파트너십이 형성될 때 더 효과적임을 설명한다고 할 수 있다. 전반적인 검증결과는 기업이 고객과의 관계에서 신뢰를 중요시 여기고 있음을 나타낸 것으로 기업은 고객을 신뢰하고 있으며 고객의 가치를 확신하고 있다고 판단된다. 신뢰는 기업이 고객이 가지고 있는 지식을 획득하고 활용하려는 동인(enabler)의 역할을 하고 있으며 이에 따라 고객의 지식을 받아들일 수 있는 마음가짐을 가지고 있다는 것을 증명한다고 할 수 있다. 또한 국내기업은 고객을 신뢰하고 있으며 동반자로서 고객의 가치를 확신하고 있다고 판단된다.

이는 선행연구에서 CRM의 성공요인으로 신뢰와 고객파트너십의 중요함을 많은 연구자들(Kandampully & Duddy, 1999; Pudney, 1994; Ratnasingham, 1998; Shapiro et al., 1992; Galbreath & Rogers, 1999; Bhote, 1996)이 주장한 것을 뒷받침하는 것으로 고객과의 관계에서 기업이 중요하게 인식하고 있으며 고객들이 중요하게 인식하고 있는 부분이라 할 수 있다.

본 연구의 결과는 고객파트너십이 기업의 CRM 성과에 효과적임을 확인하면서 고객관계에서 고객파트너십의 발전을 모색하는 시발점이 될 수 있는 결과이다. 기업은 고객과의 관계에서 성과를 얻기 위해서는 연구결과에 나타난 요인들에 대한 중요성을 인식하고 기업의 상황에 따라 유동적으로 적용하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 기업은 이를 위해 고객과 협력자나 단순유지 등의 관계상태를 선택해야 하며 고객파트너십을 지향하고자 할 경우는 고객을 내부고객과 마찬가지로 협력자나 동반자로 인식하여야 할 것이다. 즉 기업과 고객은 서로 협력하면서 서로의 발전을 도모하고 성공할 수 있도록 서로 노력해야 하는 것이 필요하다고 판단된다.

6. 결론 및 향후 연구과제

본 연구는 기존의 고객유지 중심의 고객 관리에서 벗어나 고객과 협력관계로 발전하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 생산하고 고객만족, 나아가 고객의 성공을 실현시킴과 동시에 기업의 성공을 실현 가능케 하는 동인이 무엇인가를 확인하고 기업이 한 단계 발전된 고객관계를 실천할 수 있도록 하는데 연구의 목적이 있다.

본 연구에서 추구하고자 하는 바는 고객파트너십의 효과를 확인하고 경쟁적 환경에서 다른 경쟁기업에 비해 경쟁력을 갖추고 사업의 확대, 사업의 전환 등으로 위험요소를 제거할 수 있는 기틀을 마련하는데 있다. 이를 위해 본 연구에서는 국내기업을 대상으로 설문조사를 통하여 기업들이 인지하고 있는 관계시스템의 중요성을 확인하였으며 관계시스템의 요인이 고객의 신뢰와 고객파트너십에 미치는 영향을 확인하였다. 또한 고객에 대한 신뢰와 고객파트너십이 CRM 성과에 긍정적인 영향을 미치는가를 검정하였다.

본 연구의 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 국내기업은 고객파트너십과 고객에 대한 신뢰가 기업의 CRM 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 생각하고 있음을 알 수 있었다. 특히, 고객관계의 지속적인 유지를 통한 기업의 이익창출과 고객협력의 질적 향상을 위해서는 고객이 기업을 신뢰할 수 있어야 하며 이러한 신뢰는 기업이 고객에 대한 경우도 마찬가지이다. 기업이 고객을 신뢰하지 않는다면 고객과의 협력의 품질이 저하될 것이며 신뢰 수준의 하락은 기업의 성과에도 악영향을 가져올 수 있기 때문이다.

이러한 결과는 국내기업이 기존의 고객관계관리 방법인 고객 유지 차원에서 협력관

계로 발전적인 변화를 가져올 수 있음을 시사한다고 할 수 있다. 또한 이러한 변화는 기업이 고객을 단순한 구매자로 평가하던 별개의 이익창출 원천으로 인식하는 것에서 벗어나 기업의 협력자나 동반자로서 기업과 함께 활동하는 확장된 기업 네트워크의 공동창조자로서의 역할을 기업이 인식하게 되었음을 의미한다.

둘째, 고객과의 협력과 고객에 대한 신뢰의 품질을 향상시키기 위해서는 관계시스템의 구축과 효과적인 활용이 중요하다. 고객과의 관계에서 정보기술이 매개체의 역할을 하며 고객에 대한 교육과 보상으로 고객을 유인하고 계속적으로 유지시킬 수 있는 유지요인으로 활용한다면 기업은 고객과의 관계에서 성과를 거둘 수 있을 것이다.

기업으로부터 교육과 보상의 혜택을 지속적으로 받는 고객들은 충성고객으로 전환될 가능성이 높으며 또한 기업의 경영성과와 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 기업이 제도적으로 고객과의 만남의 장을 마련하고 이를 지속적으로 운영한다면 고객은 기업에 대한 신뢰가 향상될 것이며 정보기술의 지원은 이를 더욱 활성화시키는 촉진제로서의 역할을 수행하여 고객의 유지를 넘어 협력의 성과를 거둘 수 있을 것이라 판단된다.

본 연구의 결과가 시사하는 점을 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 고객관계에서 고객파트너십이 CRM 성과에 효과적임을 실증적으로 증명을 하였다.

둘째, 고객파트너십에 미치는 요인들을 파악하고 고객파트너십의 질적 향상을 위해 정보기술과 고객에 대한 교육 및 보상을 활용한 관계시스템의 구축과 활용의 필요성을 확인하였다.

셋째, 실증적 분석을 통해 나타난 결과는 실무적 측면에서 대고객관계의 발전을 위한 기업들이 추진해야 할 선결과제와 전략수립에 있어서의 방향을 제시할 수 있다. 기업이 현재의 기업상황을 파악하고 자사에 부족한 점을 보완하여 고객파트너십을 실천한다면 고객뿐 만 아니라 기업도 성공할 수 있는 효과를 얻을 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 자료수집에 의한 측정방법에 있어서 연구의 편의상 응답자의 지각된 측정치를 이용하였기 때문에 응답자의 개인적 차이에 따른 편차를 통제 할 수 없었다. 영향요인과 성과요인에 대한 측정에 있어서 주관적인 측면을 보다 정확하게 측정할 수 있는 측정도구를 개발하여 객관적인 측정을 하여야 할 것이다. 특히 성과측면에서의 수치를 통한 비율변수의 활용이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 기업의 입장에서 고객파트너십 성과를 분석하여 고객의 입장이 포함되어 있지 않았다. 향후 연구에서는 고객입장에서의 고객파트너십의 성과 측면, 고객측면에서의 고객에게 미치는 영향요인 파악, 기업과 고객과의 중요성 비교 등의 연구가 필요하다.

참고문헌

- [1] 이현수, 서영호(2003), “지식경영의 조직요인, CRM의 시스템요인, 신뢰가 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *Information System Review*, 제5권, 제1호, pp. 113-127.
- [2] André, M.M. and Saraiva, P.M.(2000), “Approaches of Portuguese companies for relating customer satisfaction with business results,” *Total Quality Management*, 11(7), pp. 929-939.
- [3] Athaide, G.A., Meyers, P.W. and Wilemon, D.L.(1996), “Seller-Buyer Interaction during the Commercialization of Technological Process Innovations,” *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), pp. 406-421.
- [4] Barnes, J. G.(1997), “Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships Between Providers of Financial Services and Their Customers,” *Psychology and Marketing*, 14(8), pp. 765-790.
- [5] Berry, L.L.(1995), “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 236-245.
- [6] Biemans, W. G.(1992), *Managing Innovation within Networks*, Routledge, London.
- [7] Bhote, K.R.(1996), *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, New York, NY.
- [8] Bonaccorsi, A. and Lipparini, A.(1994), “Strategic Partnership in New Product Development: An Italian Case Study,” *Journal of Product Innovation Management*, 11(2), pp. 134-145.
- [9] Boström, G.(1995), “Successful Cooperation in Professional Services: What Characteristics Should the Customer Have?,” *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 151-165.

- [10] Campbell, A.J. and Cooper, R.G.(1999), "Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates?," *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp. 507-519.
- [11] Colgate, M. R. & Danaher, P. J.(2000), "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), pp.375-387.
- [12] Davenport, T.H., Harris, J.G. and Kohli, A.K.(2001), "How Do They Know Their Customers So Well?," *MIT Sloan Management Review*, (Winter), pp. 63-73.
- [13] Dunn Jr., D.T. and Thomas, C.A.(1994), "Partnering with Customers," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), pp. 34-40.
- [14] Galbreath, J. and Rogers, T.(1999), "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business," *The TQM Magazine*, 11(3), pp. 161-171.
- [15] Gemunden, H.G., Heydebreck, P. and Herden, R.(1992), "Technological Interweavement; A means of Achieving Innovation Success," *R&D Management*, 22(4), pp. 359-376.
- [16] Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T., "What's Your Strategy for Managing Knowledge," *Harvard Business Review*, March-April, 1999, pp. 106-116.
- [17] Hall, R. and Andriani, P.(1999) "Developing and Managing Strategic Partnership," *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5, pp. 53-65.
- [18] Inkpen, A.C.(1996), "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, 39(1), pp. 123-140.
- [19] Kandampully, J. and Duddy, R.(1999), "Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships," *Management Decision*, 37(1), pp. 51-56.
- [20] Konrad, R.(2001), "Will data mining revolutionize e-commerce?," <http://news.cnet.com/news/0-1007-201-4732719-0.html>.
- [21] Lee, J.N.(2001), "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational capability and Partnership quality on IS Outsourcing success," *Information & Management*, 38, pp. 323-335.
- [22] Lesser, E. Mundel, D. and Wiecha, C.(2000), "Managing Customer Knowledge," *Journal of Business Strategy*, (Nov/Dec), pp. 34-37.
- [23] Li, T. and Calantone, R.J.(1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage," *Journal of Marketing*, 62(4), pp.13-29.
- [24] Madhavan, R. and Grover, R.(1998), "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-12.
- [25] McDermott, R.(1999), "Why Information

- Technology Inspired But cannot Deliver Knowledge Management," *California Management Review*, 41(4), pp. 103-117.
- [26] Mills, P.K.(1986), *Managing Service Industries*. Ballinger, Cambridge, MA.
- [27] Mirani, R., Moore, D., and Weber, J.A.(2001), "Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships," *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 101-114.
- [28] Nwankwo, S.(1995), "Developing a Customer Orientation," *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), pp. 5-15.
- [29] Perks, H. and Easton, G.(2000), "Strategic Alliances: Partner as Customer," *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 327-338.
- [30] Pitta, D. and Franzak, F.(1996), "Boundary spanning product development in consumer markets: learning organization insight," *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), pp. 66-81.
- [31] Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V.(2000), "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 79-87.
- [32] Pudney, R.(1994), "Creating Customer Satisfaction through Partnership," *Managing Service Quality*, 4(3), pp. 53-56.
- [33] Ratnasingham, P.(1998), "The Importance of Trust in Electronic Commerce," *Internet Research*, 8(4), pp. 313-321.
- [34] Ruekert, R. and Walker, O.(1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Unit: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51(1), pp. 1-19.
- [35] Ruggles, R., "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 80-89.
- [36] Russell-Hodge, J.(1995), "Total project management: the customer-led organization," *International Journal of Project Management*, 13(1), pp. 11-17.
- [37] Scott, J.E.(2000), "Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology," *Journal of Management Information Systems*, 17(2), pp. 81-113.
- [38] Seybold, P.(1998), *COSTOMER.COM*. Random House, Inc.
- [39] Shapiro, D., Sheppard, B.H. and Cheraskin, L. "Business on a Handshake," *The Negotiation Journal*, (October), pp. 365-378.
- [40] Skellett, C.(1995), "Understanding and meeting the needs of our customers," *Managing Service Quality*, 5(4), pp. 22-24.
- [41] Stone, M., Woodcock, N. and Wilson, M.(1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management," *Long Range Planning*, 29(5), pp. 675-683.
- [42] Wikström, S.(1996), "The Customers as Co-Producer," *European Journal of Marketing*, 30(4), pp. 6-19.

<부록 1> 측정 변수 및 설문항목

<p>정보기술</p>	<p>정보기술 투자 강도 정보기술 사용의 적극성 정보기술의 기능성 정도 고객지향적 인터페이스 정도 고객접근의 용이한 정보기술 사용정도</p>	<p>Hansen et al.[1999], Ruggles[1998]</p>
<p>교육과 보상</p>	<p>고객에 대한 지식관련 교육시스템이 구축 정도 고객에 대한 지식관련 교육프로그램을 실시 정도 고객에 대한 지식관련 보상시스템의 구축 정도 고객에 대한 지식관련 보상프로그램을 실시 정도 고객에 대한 교육과 보상에 대한 평가를 실시 정도</p>	<p>Pitta & Franzak (1996) White (1991)</p>
<p>신뢰</p>	<p>조직의 고객에 대한 신뢰 정도 조직의 고객의 지식에 대한 신뢰 정도 종업원의 고객에 대한 신뢰 정도 종업원의 고객의 지식에 대한 신뢰 정도</p>	<p>Pudney (1994) Galbreath & Rogers (1999) Kandampully & Duddy (1999)</p>
<p>고객파트너 ship</p>	<p>고객과 지식 공유정도 고객의 지식 활용정도 고객의 참여 정도 고객협력을 통한 지식창출 고객협력을 통한 문제해결</p>	<p>Simonin (1999) Lee & Suh (2003) Daft & Lengel (1986)</p>
<p>기존 CRM 성과</p>	<p>고객충성도 증가 정도 고객 이탈율 감소 정도 전반적인 고객만족도 정도 반복구매</p>	<p>Wikström(1996) Pudney(1994) Pitta & Franzak(1996)</p>
<p>신규 CRM 성과</p>	<p>구전효과 신제품 개발의 용이성 신규고객 유치비용 감소 사업의 다각화</p>	<p>Seybold (1998) Pudney (1994) Wikström (1996) Pitta & Franzak (1996)</p>

<부록 2> 고객파트너십 설문조사 항목

1. 다음은 고객파트너십에 있어 "기술적 시스템(고객관리)"와 관련한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(5문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
귀사는 적극적으로 고객관련 정보기술 인프라에 투자하고 있습니까?					
귀사는 정보기술을 적극적으로 사용하고 있습니까					
귀사의 정보기술은 기능성(Help, 지식공유, 검색, 변경 및 수정, 분류, 저장)을 갖추고 있습니까					
귀사는 고객지향적 인터페이스를 가지고 있습니까					
귀사는 고객접근이 용이한 정보기술을 사용하고 있습니까					

2. 다음은 고객파트너십에 있어 "제도적 인프라(고객교육 및 보상)"과 관련한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(5문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
고객에 대한 지식관련 교육시스템이 구축되어 있습니까					
고객에 대한 지식관련 교육프로그램을 실시하고 있습니까					
고객에 대한 지식관련 보상시스템이 구축되어 있습니까					
고객에 대한 지식관련 보상프로그램을 실시하고 있습니까					
고객에 대한 교육과 보상에 대한 평가를 실시하고 있습니 까					

3. 다음은 고객파트너십에 있어 "Mind setting(고객에 대한 신뢰)"과 관련한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(5문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
귀사는 고객을 신뢰하고 있습니까?					
귀사는 고객의 지식을 신뢰하고 있습니까?					
구성원들은 고객을 신뢰하고 있습니까?					
구성원들은 고객의 지식을 신뢰하고 있습니까?					

4. 다음은 "고객파트너십"에 대한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(5문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
고객과 의견 및 지식을 공유하고 있습니까?					
고객의 지식을 활용하고 있습니까?					
고객이 적극적으로 지식활용에 참여하고 있습니까?					
고객의 지식을 활용하여 새로운 지식을 창출하였습니까?					
고객의 지식을 활용하여 문제해결을 하였습니까?					

5. 다음은 고객파트너십에 있어 “기존 CRM 성과”와 관련한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(15문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
고객충성도가 증가하였습니까?					
고객 이탈율이 감소하였습니까?					
전반적인 고객만족도가 증가되었습니까?					
재구매율(반복구매)이 증가되었습니까?					

6. 다음은 고객파트너십에 있어 “신규 CRM 성과”와 관련한 설문 항목입니다. 해당 항목(난)에 0 표를 해주십시오.(15문항)

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
구전 효과가 있습니까?					
신규고객유치비용이 감소되었습니까?					
신제품 개발이 용이하게 되었습니까?					
사업의 다각화(교차, 추가판매)가 이루어졌습니까?					

12. 다음은 귀사의 일반사항 및 설문응답자에 대한 설문 항목입니다.

설문 항목	응답내용
귀사의 업종은?	
종업원 수는 몇 명입니까?	
귀하의 직위는?	