

고객관계관리의 성과에 영향을 미치는 조직적 특성에 관한 연구

A Study on the Organizational Characteristics Affecting the Performance of CRM

고창배*, 윤중수**, 이영식***, 조재완****, 차대규*****

목 차

- | | |
|-----------|----------|
| I. 서론 | IV. 실증분석 |
| II. 문헌연구 | V. 결 론 |
| III. 연구설계 | |

Key Words : CRM, e-business, organizational characteristics

Abstrac

Due to the rapid development of Information Technology and the Internet, e-business has bloomed and prevailed recently. As the result of this phenomenon, enterprises introduce CRM as a new process accessible to customers.

The purpose of this study is to examine the factors affecting the performance of CRM based on precedent theoretical studies. So, the empirical test is conducted to various hypotheses related to the research model. 206 questionnaires for this study are collected.

The result of how the organizational characteristics influence on the performance of CRM shows that they have a positively significant effect on it in order of expert security, top management's support and customer information-centric culture, and department collaboration. Evaluation and compensation system don't influence on the performance of CRM directly.

* 경동대학교 컴퓨터미디어공학부, 강원도 고성군 토성면 봉포리 산91-1
Tel: +82-33-639-0281, Fax: +82-33-631-9542, E-mail: kcb2013@k1.ac.kr

** 강남대학교 경영학부, 경기도 용인시 기흥읍 구갈리 산6-2
Tel: +82-31-280-3739, Fax: +82-31-280-3830, E-mail: jongsoo@kangnam.ac.kr

*** 경동대학교 컴퓨터미디어공학부, 강원도 고성군 토성면 봉포리 산91-1
Tel: +82-33-639-0102, Fax: +82-33-631-9542, E-mail: young@k1.ac.kr

**** 경동대학교 경영학부, 강원도 고성군 토성면 봉포리 산91-1
Tel: +82-33-639-0346, Fax: +82-33-631-9542, E-mail: jwcho@k1.ac.kr

***** 경동대학교 경영학부, 강원도 고성군 토성면 봉포리 산91-1
Tel: +82-33-639-0341, Fax: +82-33-631-9542, E-mail: dkcha@k1.ac.kr

I. 서론

최근에 우리나라는 e-비즈니스 시대가 도래하면서 글로벌 경쟁시대를 맞이하게 되었다. 그리고 정보통신기술의 발달로 생산자와 소비자 사이의 정보 불균형 관계가 붕괴되어 가기 시작함에 따라 소비자들은 제품과 서비스에 관하여 전보다 많은 정보를 획득할 수 있게 되었고 오히려 소비자가 제품수량과 가격결정에 있어서 우월한 위치에서 보다 더 나은 양질의 제품과 서비스를 요구하게 되었다. 이에 적절하게 대응하기 위해서는 대량생산, 대량소비에 기반한 매스마켓팅으로는 한계가 있으며, 고객관계에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객 한 사람 한 사람과 긴밀한 관계를 형성하고 이들의 요구에 적시에 반응해야 한다.[권영식외,2001] 이와 같이 고객관계에 대한 이해와 관리가 더욱 중요하게 대두되면서 CRM이 탄생하게 되었다. 특히 인터넷의 활용에 의한 기업경영의 패러다임이 변화 속에서 마케팅, 영업, 서비스의 차별화로 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고, 장기적인 고객관계를 가능케 하는 CRM은 고객가치의 차별화에 영향을 미쳐 마케팅 활동의 효율성을 제고시키는 주요 전략이 되고 있다.

CRM은 개인고객이나 일련의 고객그룹을 유치하거나 기존 고객의 개발 및 우수 고객의 유지를 위한 전사적인 활동으로서 고객을 중심으로 한 마케팅, 세일즈, 서비스 전략을 실행하는 일련의 과정이다.[Kalakota et. al, 1999]

기업에게 고객은 이익 창출의 대상으로 기업은 고객과 함께 변화해야 하며 기업은 고객을 통해서 기업의 목적을 달성할 수 있다. 이처럼 기업에서 제공하는 제품 혹은 서비스 자체보다도 고객에 대한 효과적인 관리가 기업 최대의 수익

을 가져온다는 사실을 인식하게 됨으로써 점차 많은 기업들이 CRM에 관심을 기울이고 있다. 또한 e-비즈니스 열풍이 급속도로 확산됨에 따라 고객의 신규확보, 유지, 관리 문제 등의 CRM에 기업의 관심이 집중되고 있음은 물론 이를 구축하기 위한 기업의 활동도 활발해지고 있다.

그러나, 최근에 CRM을 추진하고 있는 기업들의 경우, CRM의 개념을 정확하게 인식하지 못한채 막대한 수준의 IT 투자를 행함으로써, 초기에 계획했던 수준의 추진 효과를 거두지 못하고 있는 경향이 존재하고 있다. 이러한 맥락에서 최근의 CRM과 관련한 선행 연구들을 검토해 볼 때, 대부분의 연구들이 CRM을 추진한 기업의 조직적 특성이 CRM 추진성가에 어떠한 영향을 제공하였는지 혹은 어떠한 특성들이 CRM 추진성가에 가장 많은 영향을 제공하였는지 등과 관련해서는 일치된 결과를 제시하지 못하고 있다고 판단된다.

따라서, 본 연구에서는 국내 기업들을 대상으로 CRM 관점에서의 조직적 특성과 CRM 추진성가간의 관련성을 파악하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여, 본 연구에서는 CRM과 관련한 선행 연구들을 검토함으로써, CRM 관점에서의 조직적 특성과 CRM 추진성가간의 관계를 실증적으로 규명할 수 있는 다양한 가설을 도출하였다.

본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 국내 기업들을 대상으로 CRM 관점에서의 조직적 특성(최고경영자의 관심과 지원, 고객 및 정보지향적 기업문화, 전문인력 확보, 부서간 업무협조, 평가 및 보상체계)과 추진성가(기존고객 유지, 신규고객 획득, 이탈고객 재유치 등)간의 관련성을 실증적으로 파악하고자 한다.

둘째, 국내 기업들을 대상으로 수행한 실증분

석 결과를 토대로, 향후 선진 고객관계관리 체계를 구축하고자 하는 국내 기업 및 관리자들에게 다양한 관점에서의 관리적 및 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 문헌 연구

1. CRM의 개념

CRM은 기업의 궁극적인 가치는 고객으로부터 나온다는 전제하에 고객에 대한 정확한 파악 및 고객과의 최적의 채널 구축 등 고객관계관리에 초점을 맞춘 마케팅기법이라고 할 수 있다. 이와 같은 의미에서 최근의 인터넷과 정보기술의 대 고객관계 개선에서 의미하는 바가 크다. 즉 CRM을 통해서 고객의 데이터 확보, 분석 및 관리가 용이해지고 있고 기업의 지식자산, 고객과의 관계 및 고객정보 등의 무형자산은 기업의 경쟁력을 위해 반드시 필요한 중요한 자산이다.

기업은 가치 있는 고객을 중심으로 기업경영을 함에 따라 고객의 중요성이 점차 증대되고 있는 가운데 고객 분류를 통한 차별적 서비스의 제공으로 충성고객의 확보와 유지에 중점을 기울이고 있다.(Trepper, 2000) 이는 고객과의 관계에서 고객가치에 기반한 고객분류 능력과 차별화된 서비스가 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 의미한다.

CRM에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같이 다양하다.

Kalakota & Robinson(1999)은 CRM을 “전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 세일즈 및 고객 서비스 전략을 통하여 개별 고객의 평생가치를 극대화하는 것이다”라고 하였다. Imhoff &

Gentry(2000)는 CRM은 “모든 고객과의 상호 작용에서 각 고객과 기업 사이에 이로운 관계를 촉진시키기 위하여 기업전략, 기업문화와 조직 그리고 정보기술 지원 등을 결합하는 것이다”라고 정의하였다. Flanagan & Safdie(1998)는 “CRM의 핵심은 CRM이 단지 정보기술에 의해 이루어진 시스템이라기 보다는 하나의 프로세스이다”라고 하였고, Swift(2000)는 “고객 획득, 고객 유지, 고객 로열티, 고객 수익성을 향상시키기 위해 의미 있는 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고 영향을 주는 전사적인 접근방법”이라고 정의하였다.

본 연구에서는 이러한 정의를 토대로 CRM을 “고객에 관한 다양한 정보를 수집 분석하여 고객 개인에 가장 적합한 제품과 서비스를 제공하고 판매촉진 활동을 수행함으로써 수익을 창출할 수 있는 고객을 획득하고 유지시켜 기업의 수익성을 증대할 수 있도록 하는 고객관계관리 프로세스”라고 정의하고자 한다.

2. CRM관점에서의 조직 특성

1) 최고경영자의 관심과 지원

최고경영자는 정보기술의 실행에 수반되는 모든 인적, 물적 자원에 대한 권한을 가지는 사람이라고 할 수 있다. 또한 최고경영자는 정보시스템의 실행에 대한 개괄적인 지침을 제시해야 하는 책임을 가진다. 정보기술의 성공적인 구축과 활용에 대해서 학자들과 실무자들은 최고 경영자의 장기적인 관점에서의 폭 넓은 이해가 필수적이라는 점을 지적하고 있다.(Borowsky, 1994) 이것은 정보시스템을 구축 후 가시적인 성과를 보기까지는 수년의 긴 시간이 소요되기 때문에 정보기술에 대한 투자는 최고 경영자의

적극적인 지원이 있어야만 정보시스템이 성공될 수 있음을 의미한다.

지용과 이중학(2001)은 최고경영자의 CRM 도입에 대한 확신과 전폭적인 지원이 있어야 조직 내의 의사교환이나 정보 공유 등이 원활하게 실시될 수 있으며, 프로젝트의 변경이나 지연 시에 최고경영자의 이해를 통하여 필요한 자금이나 인력의 추가 투입 또는 기간 연장 등을 통하여 프로젝트 수행을 적절하게 실시할 수 있다. 모든 조직에는 조직 자체의 철학이나 관습이 있으므로 CRM을 통하여 이러한 철학이나 관습을 변경하려면 최고 경영자의 도움 없이는 불가능하다고 했다. 스탠리 브라운 등(2001)은 변화관리 과정에서 무엇보다 중요한 것은 고위 경영층의 적극적인 지원인데 고위 경영층의 지원과 전사적인 공감대 형성이 있어야만 커뮤니케이션이 잘 이루어지며 교육훈련을 통해서 조직구성원들의 변화에 대한 두려움이나 불안정 요소를 효과적으로 설명하고 중화시킬 수 있다. Peter Keen(2001)은 CRM의 성공을 위해서는 최고경영진의 책임과 리더십이 매우 중요하다고 했다.

CRM시스템의 구축에는 많은 투자비용이 들고 여러 부서의 업무 영역이 장기간 복합적으로 요구되므로 최고 경영자 및 CIO의 지속적인 지원과 관심, 그리고 추진력과 책임감 없이는 성공적으로 일이 진행되기 어렵다.

이와 같은 연구를 토대로 본 연구에서는 최고경영자의 관심과 지원의 CRM 추진성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2) 고객 및 정보 지향적 기업문화

CRM 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객 지향적이고 정보 지향적인 기업의 성향이 높을수록 CRM의 수용도는 높

아진다.(Menon et.al, 1992) 그리고 진정으로 고객 중심적이 되기 위해서는 우선 정보 집중적인 기업이 되어야한다는 전제 조건이 충족되어야 하고, 정보혁명 시대에서 고객이 재발견된 것은 가장 중요한 것이다.[Blattberg et.al, 1994]

Kostecki(1994)는 고객지향 조직이 성공의 주도적 결정인자가 되어가고 있기 때문에 기술적 발전 그 자체는 기업의 수익성을 보장할 정도로 충분하지 않다고 주장하였다. 한편 Nauman and Shannon(1992)은 과거의 판매와 시장지향성의 조직을 고객지향성 조직으로 바꾸기 위해서는 조직의 문화를 바꿔야 한다는 것을 주장하였다.

기업의 정보 지향성과 마케팅 지향성은 데이터베이스 마케팅 시스템의 실행에 많은 영향을 준다.[박찬욱, 1999, Fletcher et. al, 1997]

이와 같은 연구를 토대로 본 연구에서는 고객 및 정보 지향적 기업문화가 CRM 추진성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

3) 전문인력 확보

Kimberly and Evanisko(1981)는 혁신의 수용에 영향을 미치는 조직 특성 변수로 전문인력의 보유 정도, 의사결정의 집중화, 조직의 규모, 기능적 다양성 등을 제시하였다. Burgelman(1988) 등은 혁신적 전략의 수립을 위해 필요한 투입요인으로서 가용자원의 확보, 경쟁사의 혁신전략을 이해할 수 있는 능력, 기술적 환경변화를 이해할 수 있는 능력 등을 들고 있다. 박찬욱(1999)은 마케팅 및 전산 부서 등 관련 부서 인력의 전문성이 뛰어날수록 DB 마케팅의 실행 수준도 높아진다고 하였다.

이와 같은 연구를 토대로 본 연구에서는 전문인력 확보가 CRM 추진성과에 미치는 영향을 살

펴보고자 한다.

4) 부서간 업무 협조

CRM은 시스템 계획 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅 활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 구성요소에 대한 정확한 이해와 함께 여러 부서의 참여와 원활한 협조가 필수적이다. 기업의 업무처리가 공식적이고 명확할수록, 부서간의 협조가 원활할수록, 그리고 의사결정이 분권화되어 있을수록 정보시스템의 기능은 다양하다. 또한 업무처리의 공식화 정도, 마케팅과 전산 부서의 협조 정도, 분권화 정도 등의 조직 특성 변수가 마케팅정보시스템에 대한 만족도나 마케팅 정보시스템의 기여도와 같은 마케팅 정보 시스템의 성공을 나타내는 지표에 영향을 미친다.(김상수외, 1996)

이와 같은 연구를 토대로 본 연구에서는 CRM 관련 부서간(마케팅, 영업, 서비스, IT 등) 업무 협조가 CRM 추진성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

5) 평가 및 보상체계

평가 및 보상체계는 인적자원관리에서 가장 중요하다고 할 수 있고, 인사관리 시스템에 바로 반영될 수 있어야 한다. 또한 종업원의 각종 활동에서 발생한 지식들이 공유될 수 있도록 평가 및 보상 시스템을 갖추는 것은 기업의 성과에 많은 영향을 미칠 수 있다.

평가 및 보상은 CRM의 성공적 실행에서 반드시 극복해야 할 장애물임과 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요소로서 다음과 같은 실행요건을 갖추어야 그 효과가 제대로 발휘될 수 있

다.(노영성, 2002)

첫째, 보상과 평가의 척도가 되는 성과는 과거의 판매량 중심으로부터 고객 유지율이나 고객 재구매율, 또는 고객점유율을 기반으로 하는 고객생애가치의 증가분으로 표시되어야 한다. 고객중심의 척도가 정착되면 CRM 조직의 협력분위기가 형성되고, 고객가치중심의 마인드가 정착되어 CRM의 변화관리에 도움이 된다. 둘째, CRM 조직의 구성원들이 평가에 수동적 태도를 가지지 않도록 성과의 척도는 구성원들을 동기부여시키는 촉매로서의 역할을 하도록 개발되어야 한다. 따라서 조직구성원들이 목표설정을 명확하게 하고, CRM 업무에 몰입할 수 있도록 CRM 추진의 비전에 적합한 합리적인 보상제도를 구비해야 한다. 셋째, 고객으로부터의 피드백에 의한 반응을 점수화해서 평가하고 보상을 주는 제도화를 추진해야 한다. 특히 양적 평가보다는 질적 평가를 할 수 있도록 CRM 업무수행의 고객반응도 및 고객 참여도를 고려하고 업무 프로세스에서의 고객과의 관계를 측정하는 평가지표를 개발함으로써 고객과의 관계를 증진시키는 평가 및 보상제도의 마련이 가능해진다. 넷째, 고객중심의 문화의 함양과 고객중심 조직으로의 전환을 위해서는 평가와 보상의 공정성을 확보할 수 있도록 목표관리의 개념 하에서 CRM 업무의 업적이 자동적으로 평가되는 시스템의 설계가 중요하다. 이때 팀 구성원들간의 다면적 평가에 의하여 평가되는 제도의 확립이 중요하다.

이와 같은 연구를 토대로 본 연구에서는 평가 및 보상체계가 CRM 추진성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

3. CRM 성과

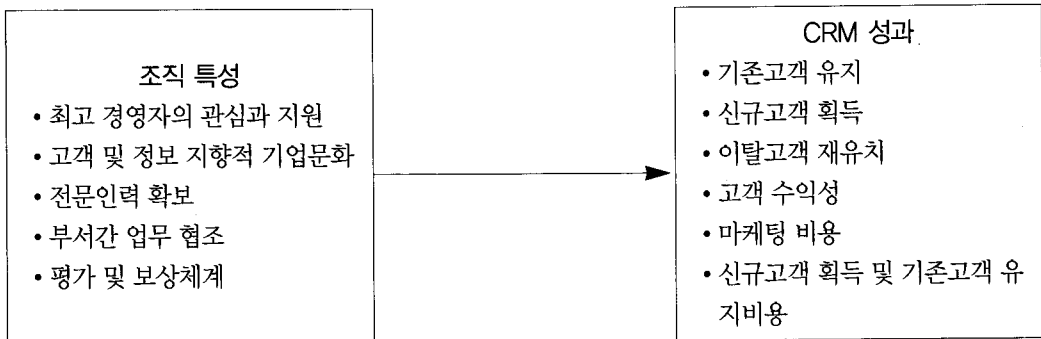
Ⅲ. 연구설계

Trepper(2002)는 CRM의 기대성으로 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅비용의 감소, 보다 정보화된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 그리고 고객획득과 유지에 대한 낮은 비용 등을 들었고, Imhoff & Gentry(2000)는 요구사항의 변화에 대한 혁신과 수정에 대한 용이성, 전체비용의 감소와 재사용 가능성, 적절한 고객에 대한 커뮤니케이션 채널의 개발로 고객과 기업의 유기적인 관계 형성, 발전된 정보기술로 기업은 고객과 다양한 상호작용이 가능함 등을 제시하였다.

그 외에 CRM의 기대 효과로 고객 유지율 향상, 매출액 상승, 신규고객 획득, 인원절감 및 고객 수 증대, 고객 생애가치(LTV) 제고, CRM을 통한 신규사업 진출 등을 들고 있다.(김성규, 2001, 김재문, 2003)

1. 연구모형 및 연구변수

본 연구에서는 <그림 1>와 같이 국내의 기업들을 대상으로 CRM 조직특성이 추진성과에 미치는 영향을 파악하는데 목적을 두고 있다. 이에 따라, 본 연구에서는 기존연구들을 토대로 CRM 조직특성 요인을 최고경영자의 관심과 지원, 고객 및 정보 지향적 기업문화, 전문인력 확보, 부서간 업무 협조, 평가 및 보상체계 등의 변수를 포함하였다. 또한 CRM 성과에는 기존고객 유지, 신규고객 획득, 이탈고객 재유치, 고객 수익성, 마케팅 비용, 신규고객 획득 및 기존고객 유지 비용 등의 변수를 포함하였다.



<그림 1> 연구 모형

이와 같은 기존 연구를 토대로 본 연구에서는 기존고객 유지율 향상, 신규고객 획득율 향상, 이탈고객 재유치율 향상, 고객 수익성 향상, 신규고객 획득 및 기존고객 유지 비용 감소, 마케팅 비용 감소 등을 성과측정 항목으로 추출하여 연구하고자 한다.

2. 연구가설

CRM시스템의 구축을 위해서는 많은 투자비용이 소요되고, 기업 내 여러 부서의 참여가 장기간 요구되며, 최고 경영자 및 CIO의 지속적인 지원과 관심이 필요하다. 그리고 추진력과 책임감이 지속적으로 유지되어야 한다.

정보기술의 성공적인 구축과 활용에 대해서

학자들과 실무자들은 최고 경영자의 장기적인 관점에서의 폭 넓은 이해가 필수적이라는 점을 지적하고 있다.(Borowsky, 1994) 그리고 변화 관리 과정에서 무엇보다 중요한 것은 고위 경영층의 적극적인 지원인데 고위 경영층의 지원과 전사적인 공감대 형성이 있어야 커뮤니케이션이 잘 이루어지며 교육훈련을 통해서 조직구성원들의 변화에 대한 두려움이나 불안정 요소를 효과적으로 설명하고 중화시킬 수 있다.(스탠리 브라운외, 2001)

Peter Keen(2001)은 CRM의 성공을 위해서는 최고경영진의 책임과 리더십이 매우 중요하다고 했다.

CRM 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객 지향적이고 정보 지향적인 기업의 성향이 높을수록 CRM의 수용도는 높아진다.(Menon et. al., 1992) 그리고 진정으로 고객 중심적이 되기 위해서는 우선 정보 집중적인 기업이 되어야한다는 전제 조건이 충족되어야 하고, 정보혁명 시대에서 고객이 재발견된 것은 가장 중요한 것이며 정보혁명 시작의 부산물이다.(Blattberg et.al., 1994) 한편 Nauman과 Shannon(1992)은 과거의 판매와 시장지향성의 조직을 고객지향성 조직으로 바꾸기 위해서는 조직의 문화를 바꿔야 한다고 했다.

마케팅 및 전산 부서 등 CRM관련 부서 인력의 전문성이 뛰어날수록 데이터베이스 마케팅의 실행 수준도 높아진다.(박찬욱, 1999, Kimberly et. al., 1981)

CRM은 시스템 계획 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅 활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 구성요소에 대한 정확한 이해와 함께 여러 부서의 참여와 원활한 협조가 필수적이다. 그리고 부서간의 협조가 원활할수록 정보시스템의 기능

이 다양하고, 마케팅정보시스템의 기여도에 많은 영향을 미친다.(김상수외, 1996)

평가 및 보상체계는 인적자원 관리에서 가장 중요하다고 할 수 있고, 인사관리 시스템에 바로 반영될 수 있어야 한다. 또한 평가 및 보상은 CRM의 성공적 실행에서 반드시 극복해야 할 장애물임과 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요인이다.(노영성, 2002)

이와 같은 기존 연구들을 종합해 볼 때, 기업의 조직 특성 요인과 CRM 성과와는 많은 관련성이 존재함을 알 수 있다. 따라서, 본 연구에서 설정한 연구가설을 제시하면 다음과 같다.

H1 : 조직 특성 요인은 CRM 성과에 유의한 영향을 미친다.

H1-1 : 최고 경영자의 관심과 지원은 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.

H1-2 : 고객 및 정보 지향적 기업문화는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.

H1-3 : 전문인력 확보는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.

H1-4 : 부서간 업무 협조는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.

H1-5 : 평가 및 보상체계는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.

3. 연구방법 및 대상

본 연구에서는 국내의 기업들을 대상으로 CRM의 추진성과 및 이에 영향을 미치는 상황요인들을 실증적으로 규명하는데 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 국내에서 CRM을 도입하여 운영하고 있는 기업체의 CRM 관련 부서(마케팅, 영업, 서비스, IT

등) 담당자를 대상으로 설문분석을 실시하였다.

본 연구에서는 CRM 솔루션 벤더와 구축업체 등의 인터넷 사이트에서 고객사를 찾아내어 CRM 담당자에게 E-Mail, 우편, FAX 및 직접 방문 등을 통해 설문조사를 실시하였으며, CRM 전문가 커뮤니티인 CRM Online을 통한 E-Mail 설문 및 한국생산성본부의 CRM 관련 교육생들을 대상으로 직접 설문조사를 하였다.

최종적으로 본 연구에서 이용한 설문지는 CRM 솔루션 벤더와 구축업체의 고객사를 대상으로 얻은 88부의 설문지와 CRM Online 및 한국생산성본부의 교육생들을 대상으로 받은 118부의 설문지로서 총 206부의 설문지가 본 연구의 분석을 위하여 사용되었다.

의 결과를 보여주고 있는데, 초기의 조직 특성 변수로는 5개의 요인으로 설정하였으나 요인 분석 결과 4개의 요인으로 묶여 본 연구에서는 4개의 요인으로 구분하여 분석하였다.

IV. 실증분석

1. 타당성 및 신뢰성 분석

1) 타당성 분석

본 연구에서는 측정의 기초를 이루고 있는 이론 및 이론적 개념의 타당성을 측정하기 위하여 조직 특성, 시스템 특성, CRM 성과 등의 구성요소에 대하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 여기에서 요인회전 방식은 Varimax 방식을 그리고 요인 추출을 위한 기준으로서 최소고유값(Mineigen Value) 1을 이용하였다.

(1) 조직 특성에 대한 타당성 분석

조직 특성을 검증하기 위하여 17개 항목에 대하여 요인분석을 수행하였으며, 그 결과는 <표 1>과 같다. 이 표는 조직 특성에 대한 요인분석

〈표 1〉 조직 특성에 대한 타당성 분석

조직 특성 변수	요인1 (최고경영자의 지원 및 고객정보지향적 문화)	요인2 (평가 및 보 상체계)	요인3 (부서간 업무 협조)	요인4 (전문인력 확보)
고객정보 중요성 인식	81*	4	21	21
정보의 중요성 강조	79*	-1	15	14
최고경영자의 CRM 사용 권장	76*	35	0	17
최고경영자의 CRM 중요성 인식	76*	34	4	16
최고경영자의 CRM 지원	64*	45	1	28
고객정보 경영진 의사결정에 반영	57*	12	30	42
장기적인 고객만족에 대한 관심	49	18	46	18
평가 및 보상의 공정성	19	85*	30	14
평가 및 보상 기준과 절차 명확성	20	81*	30	17
평가 및 보상제도의 만족도	20	78*	25	18
부서간 의사소통 개방성	7	19	87*	16
부서간 업무 협조	16	33	79*	19
부서간 정보 공유	14	28	78*	29
전문인력이 경험과 노하우 정도	17	28	21	80*
업무분야별 전문인력 확보	27	13	28	76*
고객만족도 조사	27	5	10	73*
직원 교육 및 훈련	17	49	24	56*
고유값(Eigen Value)	3.772857	3.026832	2.784051	2.682230

요인 1은 초기에 최고경영자의 지원과 고객 및 정보 지향적 기업문화 요인 등 2개의 요인으로 구분하여 분석하고자 하였으나 고객정보 중요성 인식, 정보의 중요성 강조, 최고경영자의 CRM 사용 권장, 최고경영자의 CRM 중요성 인식, 최고경영자의 CRM 지원, 고객정보 경영진의 의사결정에 반영 등의 항목의 한 개의 요인으로 구성되어 가설 검증에는 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화 요인으로 정의하여 분석하였다. 요인 2는 평가 및 보상의 공정성, 평가 및 보상 기준과 절차 명확성, 평가 및 보상제도의 만족도를 측정하는 항목으로 구성되어 있어 평가

및 보상체계를 나타내는 변수로 사용하였다. 요인 3은 부서간 의사소통 개방성, 부서간 업무 협조, 부서간 정보 공유를 측정하는 항목으로 부서간 업무 협조를 나타내는 변수로 사용하였다.

마지막으로 요인 4는 전문인력이 경험과 노하우 정도, 업무분야별 전문인력 확보, 고객만족도 조사, 직원 교육 및 훈련 등으로 구성되어 있어 전문인력 확보를 나타내는 변수로 사용하였다. 고객만족도 조사 항목은 신뢰성 분석 결과 변수를 삭제하는 것이 보다 신뢰성이 높게 나타나고 원래 의도했던 목적에도 맞지 않아 가설 검증 작업에는 포함시키지 않았다. 또한 이들 4개의 요

인에 포함되지 않은 장기적인 고객만족에 대한 관심 측정 항목은 제외시켰다.

(2) CRM 성과에 대한 타당성 분석

〈표 2〉는 CRM 성과에 대한 요인분석의 결과를 보여주고 있는데, 원래 의도했던 데로 신규 고객 획득을 향상, 고객수익성 향상, 기존고객 유지율 향상, 이탈고객 재유치율 향상, 고객획득 및 고객유지 비용 감소, 마케팅 비용 감소 등이 항목들이 한 개의 요인으로 구성되어 CRM 성과를 나타내는 요인으로 사용하였다.

2) 신뢰성 분석

(1) 조직 특성 측정 항목에 대한 신뢰성 분석

조직 특성에 대한 신뢰성 분석 결과는 〈표 3〉과 같다. 최고 경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화 요인의 분석결과는 Cronbach Alpha의 값이 0.8885, 평가 및 보상체계 요인의 Cronbach Alpha의 값은 0.9160, 부서간 업무 협조 요인의 Cronbach Alpha의 값은 0.8914, 전문인력 확보 요인의 Cronbach Alpha의 값은 0.8214로 신뢰성이 상당히 높게 나타났다.

〈표 2〉 CRM 성과에 대한 타당성 분석

CRM 성과 변수	요인1 (CRM 성과)
신규고객 획득을 향상	79*
고객수익성 향상	79*
기존고객 유지율 향상	78*
이탈고객 재유치율 향상	78*
고객획득 및 고객유지 비용 감소	75*
마케팅 비용 감소	66*
고유값(Eigen value)	3.480902

〈표 3〉 조직 특성에 대한 신뢰성 분석

조직 특성 변수		측정 문항수	Cronbach Alpha
최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화	최고경영자의 CRM 사용 권장 최고경영자의 CRM 지원 최고경영자의 CRM 중요성 인식 정보의 중요성 강조 고객정보 중요성 인식 고객정보 경영진 의사결정에 반영	6	0.8885
평가 및 보상체 계	평가 및 보상 기준과 절차 명확성 평가 및 보상의 공정성 평가 및 보상제도의 만족도	3	0.9160
부서간 업무 협조	부서간 정보 공유 부서간 의사소통 개방성 부서간 업무 협조	3	0.8914
전문인력 확보	업무분야별 전문인력 확보 전문인력이 경험과 노하우 정도 직원 교육 및 훈련 고객만족도 조사	4	0.8214

(2) CRM 성과 측정 항목에 대한 신뢰성 분석
 <표 4>와 같이 CRM 성과 요인의 Cronbach Alpha의 값은 0.8539로 신뢰성이 높게 나타났

도입은 금융/보험업종에서 가장 활발하다는 것을 알 수 있다.

매출액 기준의 기업 규모별 분포를 보면 100

<표 4> CRM 성과에 대한 신뢰성 분석

CRM 성과 변수	측정 문항수	Cronbach Alpha
기존고객 유지율 향상 신규고객 획득율 향상 이탈고객 재유치율 향상 고객수익성 향상 고객획득 및 고객유지 비용 감소 마케팅 비용 감소	6	0.8539

다.

2. 표본 특성 분석

본 연구의 설문 대상 기업들을 크게 제조업, 금융/보험업, 정보통신업, 무역/유통업, 서비스업, EC/포털, 기타 등의 산업으로 구분하여 파악한 결과는 <표 5>와 같다.

표본의 분포를 보면 제조업 19.90%, 금융/보험업 41.75%, 정보통신업 15.53%, 무역/유통업 5.83%, 서비스업 15.05%, EC/포털 0.49%, 기타 1.46%로 파악되어, 국내에서 CRM시스템의

역원 미만이 13.59%, 100억원 이상 500억원 미만이 14.08%, 500억원 이상 1,000억원 미만이 10.19%, 1,000억원 이상 62.14%를 차지하고 있어 현재 CRM 구축은 대기업 위주로 구축되어 있음을 알 수 있다. 구축되어 있는 CRM시스템 내용별 분포(복수 응답)는 Marketing Automation 65개 업체, SFA 51개 업체, Call Center 110개 업체, 기타 26개 업체로 국내 기업체에서는 Call Center 구축을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

<표 5> 표본의 산업별 분포

업종	업체 수	비율
제조업	41	19.90%
금융/보험업	86	41.75%
정보통신업	32	15.53%
무역/유통업	12	5.83%
서비스업	31	15.05%
EC/포털	1	0.49%
기타	3	1.46%

〈표 6〉 매출액 및 CRM시스템 내용별 분포

매출액	도수	비율	CRM시스템 내용	도수
100억원 미만	28	13.59%	Marketing Automation	65
100억~500억원 미만	29	14.08%	SFA	51
500억~1,000억원 미만	21	10.19%	Call Center	110
1,000억~1조 미만	64	31.07%	기타	26
1조 이상	64	31.07%		

설문 응답자에 대한 분포는 직위, 학력, 소속 부서, 현 업무 근무연수로 분류하였다. 응답자의 직위는 임원급 5.83%, 부장 5.34%, 차장 13.59%, 과장 24.76%, 대리 30.10%, 사원 20.39% 등으로 나타났다. 소속 부서는 마케팅 부서 40.29%, 영업부서 21.36%, IT부서 19.42% 순으로 나타났고, 학력은 전체에서 대졸 이상이 91% 이상 차지하는 것으로 나타났으며, 현 업무 근무연수는 1년에서 5년 미만이 전체에서 70% 이상 차지하는 것으로 나타났다.

조직 특성이 CRM 성과에 미치는 영향을 검증해 보기 위해 CRM 성과를 종속변수로 하고 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 전문인력 확보, 부서간 업무 협조, 평가 및 보상체계 등 4개의 조직적 특성 하위요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석을 실시한 결과는 〈표 8〉과 같고 조직 특성이 CRM 성과에 미치는 영향에 대한 표본회귀모형은 (식 3-1)과 같다.

〈표 7〉 직위, 부서, 학력, 근무연수별 분포

직위	도수	비율	부서	도수	비율
임원급	12	5.83%	마케팅부서	83	40.29%
부장	11	5.34%	IT부서	40	19.42%
차장	28	13.59%	영업부서	44	21.36%
과장	51	24.76%	서비스부서	18	8.74%
대리	62	30.10%	기타	21	10.19%
사원	42	20.39%			
학력	도수	비율	현 업무 근무연수	도수	비율
고졸	9	4.37%	1년 미만	19	9.22%
전문대졸	10	4.85%	1년~5년 미만	129	62.62%
대졸	139	67.48%	5년~10년 미만	37	17.96%
대학원졸 이상	48	23.30%	10년 이상	21	10.19%

3. 가설검증

1) 조직 특성이 CRM 성과에 미치는 영향 분석

$$\hat{Y}(\text{CRM 성과}) = 1.28 + 0.16X_1 + 0.25X_2 + 0.12X_3 + 0.08X_4 \quad (\text{식 3-1})$$

여기서, X1 : 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화

- X2 : 전문인력 확보
- X3 : 부서간 업무 협조
- X4 : 평가 및 보상체계

회귀모형에서 독립변수들이 설명력을 나타내는 R2는 45.85이고 모형의 적합도를 나타내는 F값은 42.55이며 그 확률은 <0.001로서 통상적인 유의수준 0.05 보다 훨씬 작아 매우 유의한 것으로 파악되었다. 조직 특성이 CRM 성과에 미치는 영향력에 대한 하위요인별 영향을 살펴보면 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화(β : 0.16, t: 2.88), 전문인력 확보(β : 0.25, t: 4.72)는 유의수준 0.01에서 유의하며, 부서간 업무 협조(β : 0.12, t: 2.46)는 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났고, 평가 및 보상체계(β : 0.08, t: 1.60)는 유의수준 0.10에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2) 가설검증 결과의 요약 및 시사점

위에서 살펴본 바와 같이, 본 연구에서는 어떠한 조직적 특성요인이 CRM 성과에 영향을 미치고 있는가를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서 실시한 다중회귀분석 결과 및 가설검증 결과를 요약하면 <표 9>, <표 10>과 같다.

본 연구에서 수행한 다중회귀분석 결과를 통해 볼 때, 조직의 특성에 속하는 대부분의 요인들이 CRM 성과에 유의한 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이와는 달리, 조직적 특성 중에서 평가 및 보상체계 요인은 CRM 성과에 유의한 수준에서 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다.

<표 8> 조직적 특성이 CRM 성과에 미치는 영향

Model: MODEL1						
Dependent Variable: CRM 성과						
Analysis of Variance						
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F	
Model	4	34.24714	8.56178	42.55	<.0001	
Error	201	40.44394	0.20121			
C Total	205	74.69107				
Root MSE	0.44857	R-Square	0.4585			
Dependent Mean	3.32929	Adj R-Sq	0.4477			
Coeff Var	13.47340					
Parameter Estimates						
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	Standardized Estimate
Intercept	1	1.27936	0.17597	7.27	<.0001	0
최고경영자 지원 및 고객정보 지향적 문화	1	0.15543	0.05390	2.88***	0.0044	0.19241
전문인력 확보	1	0.24587	0.05210	4.72***	<.0001	0.34831
부서간 업무협조	1	0.12257	0.04991	2.46**	0.0149	0.16769
평가 및 보상체계	1	0.07524	0.04708	1.60	0.1116	0.11117

(*: p<0.10, **: p<0.05, ***:p<0.01)

〈표 9〉 회귀분석 결과 요약

구 분		CRM 성과
조직 특성	최고 경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화	***
	전문인력 확보	***
	부서간 업무 협조	**
	평가 및 보상체계	-

1. * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$ 수준에서 유의함
 2. - : 상호작용효과가 없음을 나타냄(기각)

〈표 10〉 가설검증 결과 요약

가설번호	가설 내용	채택여부
H1	조직 특성 요인은 CRM 성과에 유의한 영향을 미친다.	부분채택
H1-1	최고 경영자의 지원과 고객정보 지향적 문화는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.	채택
H1-2	전문인력 확보는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.	채택
H1-3	부서간 업무 협조는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.	채택
H1-4	평가 및 보상체계는 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미친다.	기각

V. 결론

최근에 들어 CRM에 대한 관심이 높아지고 있으며 가시적인 효과 역시 제시되고 있는 시점에서, 어떠한 조직적 특성 요인이 CRM 추진성과에 많은 영향을 미치는지를 파악하기 위해서, 본 연구에서는 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 전문인력 확보, 부서간 업무 협조, 평가 및 보상체계 등의 조직적 특성요인이 CRM 성과에 얼마나 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 제시하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해서, 본 연구에서는 기존 연구들에 대한 검토를 토대로 연구 모형 및 가설을 설정하였다. 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 다중회귀분석을 통해 분석한 결과, 조직적 특성이 CRM 성과에 미치는 영향에 대해서는 전문인력 확보, 최고경영자

의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 부서간 업무 협조 순으로 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 평가 및 보상체계는 CRM 성과에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다.

본 연구의 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직 특성(최고 경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 전문인력 확보, 부서간 업무 협조, 평가 및 보상체계) 요인들 중에서 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미치는 요인들을 실증적 관점에서 분석하여 제시하였다.

둘째, 조직의 여러 가지 특성 중에서 전문인력 확보, 최고경영자의 지원 및 고객정보 지향적 문화, 부서간 업무 협조 등의 CRM 성과에 있어서 중요한 요인으로 작용하고 있다는 것을 실제로 입증하여 제시함으로써, 향후 CRM을 도입하고자 하는 국내 기업들의 실무자들에게 많은 도움을 제공할 수 있다.

본 연구를 통한 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, CRM 성과를 분석하는데 있어서, 정성적인 CRM 성과뿐만 아니라 재무적인 측면의 정량적인 성과 측정을 함께 고려해서 분석하는 것이 필요하다.

둘째, 향후 연구에서는 표본을 업종별, 기업규모별에 따라 CRM 성과에 영향을 미치는 요인들

이 어떻게 다르게 나타나는지에 대한 분석하는 것이 필요하다.

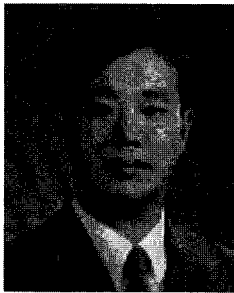
셋째, CRM시스템 유형별 즉 운영 CRM, 분석 CRM, 협업 CRM시스템별로 CRM 조직특성과 CRM 추진성과간의 관계를 실증 분석하는 것이 필요하다.

참고 문헌

1. 권영식 외, "e-비즈니스 시스템", 교우사, 2001
2. 김상수, 문준연, "한국기업의 마케팅 정보 시스템 사용 실태에 관한 연구" 상품학 연구, 1996
3. 김성규, "성공적인 eCRM 구축을 위한 접근방법", 정보처리학회지, 2001
4. 김재문, "e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM", 기획출판 거름, 2003
5. 노영성, "CRM 실행의 성공 요인에 관한 연구", 인터넷비즈니스 연구, 2002
6. 박찬욱, "데이터베이스 마케팅의 실행 수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구", 마케팅 연구, 1999
7. 지용, 이종학, "CRM 도입에 관한 고려사항 및 구축사례 연구" 데이터베이스 연구회지, 2001
8. 스탠리 브라운 외, "세계 최고 기업들의 CRM 전략", 21세기북스, 2001
9. Blattberg, R. C. & Glazer, R., "Marketing in the Information Revolution", edited by Robert C. Blattberg, Rashi Glazer and John D.C. Little, The Marketing Information Revolution(Boston : Harvard Business School Press), 1994
10. Borowsky, M., "A New Base For Bank Marketing", USBanker, 1994
11. Flanagan, T & Safdie, E., "Building a Successful CRM Environment", Technology Guide, 1998
12. Fletcher K, and Wright G., "Strategic and Organizational Determinants of Information System Sophistication : An analysis of the Uptake of Database Marketing in the Financial Services Industry", European Journal of Information Systems, 1997
13. Imhoff, C & Gentry, J., "CRM Building an Environment for the Future", Technology Guide, 2000
14. Kalakota, R. & Robinson, M., "e-Business : Roadmap for Success", Addison Wesley, 1999
15. Kimberly J. R., & Evanisko M. J., "Organizational Innovation : The Influence of Individual,

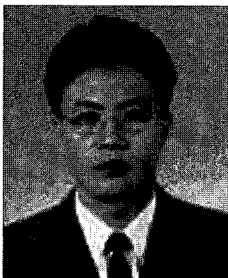
- Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations” , Academy of Management Journal, 1981
16. Kostecki, M., “Strategies for Global Service Markets”, in Marketing Strategies for services edited by M. M. Kostecki(Oxford: Pergamon Press Ltd.), 1994
17. Menon. A., and Varadarajan, R., “A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms”, Journal of Marketing, 1992
18. Naumann, E. and Shannon, P., “What is Customer-Driven Marketing?”, Business Horizons, 1992
19. Peter Keen, “Winning ways”, <http://www.peterkeen.com>, 2001
20. Swift, R. S., “Accelerating approach to CRM”, America’s Network, 2000
21. Trepper, C., “CRM : Customer Care Goes End-To-End”, Information-Week, 2000

저자약력



고창배 (Ko Chang Bae)

- 1994년 : 한국외국어대학교 경영정보대학원 경영정보학과 졸업(경영학 석사)
- 2004년 : 경기대학교 대학원 전자계산학과 졸업(이학 박사)
- 1994년~2000년: 한국능률협회 정보화사업본부 책임연구원
- 1999년~2000년: 김포대학 시간강사
- 2001년~현재: 경동대학교 전자상거래공학 교수
- 관심분야 : 전자상거래, 데이터베이스, ERP, SI, MIS, CRM, 시스템 분석 및 설계 등



윤종수 (Yun Jong Su)

- 1994년 : 한국외국어대학교 경영정보대학원 경영정보학과 졸업(경영학 석사)
- 2000년 : 고려대학교 대학원 경영학과 졸업(경영학 박사)
- 1999년~2000년 : 한국 SAS 컨설턴트
- 2000년~2002년 : 한국 NCR 컨설턴트
- 2002년~현재 : 강남대학교 경영학부 교수
- 관심분야 : e-Business 기획, 정보시스템 활용 및 평가, DW/CRM/SEM기술의 활용 등

저자약력



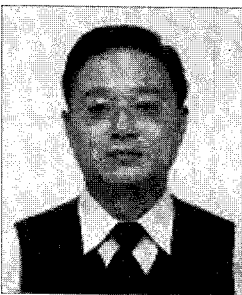
이영식 (Lee Young Sik)

- 1996년 2월 경희대학교 정보통신공학과 졸업(공학석사)
- 2004년 2월 관동대학교 대학원 전자통신공학과 박사과정 수료
- 1995년~1992년 삼성전자 정보통신부분 통신종합연구소
- 1995년~2001년 동우대학 컴퓨터정보과 조교수
- 2001년~현재 경동대학교 컴퓨터미디어공학부 부교수
- 관심분야 : 영상처리, 신호처리시스템, 영상압축, 사이버교육, 교육정책, 디지털정책 등



조재완 (Jae Wan Cho)

- 1989년 : 한국외국어대학교 세계경영대학원 경영정보관리(MIS)전공 졸업(석사)
- 2002년 : 한국외국어대학교 일반대학원 경영정보관리(MIS)전공 박사수료
- 1990년~1995년 : (주) 아시아 컴퓨터 대표이사
- 1996년~1997년 : (주) 뉴코아 그룹 전산실장
- 1998년~2000년 : 삼성SDS (국회 전자도서DB, 한국정신문화연구원 한국학 전자DB 구축 총괄팀장)
- 2000년 3월~현재 : 경동대학교 경영학부 경영정보(MIS)전공 교수, 창업보육센터 기획관리팀장
- 관심분야 : 데이터베이스, XML, 정보검색, ERP, SI, MIS, SIS, 전자상거래, 시스템 분석 및 설계 등



차대규 (Dae Kyu Cha)

- 1990년 한국외국어대학교 대학원 졸 (경영학 석사)
- 1995년 한국외국어대학교 대학원 졸(경영학 박사)
- 1995년~1996 미국 펜실바니아 워튼 경영대학원 초빙교수
- 2002년~현재 한국인사관리학회 이사
- 2000년~현재 경동대학교 경영학부 조교수
- 관심분야 : 경영전략, 벤처경영, e-비즈니스, 지식경영 등