

## A Study on the Factors Associated with the Success of CRM in the Insurance Company

Jung-Chul Kang<sup>1)</sup>

### Abstract

This paper studied the theory and methodology of CRM for insurance business and perform empirical analysis to verify causes of success. It considered five factors as variables to explain success of CRM which are ① Integration through the partnership among organization and members. ② Utilization of customers' information. ③ Strategy through marketing channel and interaction with customers. ④ Investment and IT infrastructure to construct CRM system. ⑤ Interaction among organizations for CRM.

The success is defined as four terms; effectiveness of organization, curtailment of cost, improvement of customer service and sale of insurance.

**Keywords** : CRM, Integration, IT, Marketing, Strategy, Utilization

### 1. 서론

급변하는 새로운 기업환경에서 각 기업들이 살아남기 위한 노력의 일환으로 국내 IT 시장 및 기업 마케팅의 중심 개념으로서 고객관계관리(Customer Relationship Management) 바람이 거세게 불고 있다. 기업의 마케팅 개념이 공급자 중심에서 수요자(고객) 중심으로 전환되면서 기업의 수익을 극대화하기 위한 핵심전략으로서 무엇보다도 고객과의 지속적인 관계유지를 통해 인스턴트 고객을 평생 고객으로 확보하는 것이 전략의 수립 및 추진에 있어서 강하게 요구되고 있기 때문이다. 마케팅 측면에서 보면 CRM은 고객의 요구나 욕구사항을 충족시킴으로써 고객과의 신뢰관계를 구축하고 궁극적으로 수익성이 높은 고객을 장기적·우호적으로 유지시키는데 그 목적이 있다.

최근 인터넷의 확산 및 정보기술의 발전 등은 CRM의 추진을 수월하게 할뿐만 아

---

1) 부산광역시 사상구 주례2동 산 69-1번지 동서대학교 e-비즈니스학부 금융보험전공 교수  
E-mail : jckang@dongseo.ac.kr

나라, CRM의 범위를 확대한다. 그러나, 인터넷이나 솔루션 구축을 CRM으로 인식하여 실속없는 CRM이 수행되기도 하였다. CRM은 단순한 소프트웨어나 하나의 마케팅 기법의 차원에 머물지 않는다. CRM은 기업과 고객을 하나로 묶어주는 마케팅의 산업 혁명이고, 기업의 경영철학으로 발전하고 있다.

보험회사의 경우도 예외는 아니다. 실제 CRM의 원천이 되는 회사내의 모든 고객 DB를 통합·정비하는 일이 지속적으로 주장되고 있음에도 불구하고, 마케팅으로서의 거의 활용되고 있지 않다. 이는 보험회사의 영업이 타 산업과는 달리 영업사원과 대리점 등을 통한 간접영업이기 때문에 보험회사가 직접 고객과 접할 기회는 매우 제한되었기 때문이다. 이 때문에 실제로 보험회사 마케팅의 기반이 되는 고객정보가 보험회사로 원활하게 유입되지 못하였고, 따라서 고객정보는 마케팅 정보로 활용되고 있지 않은 실정이다. 또한, 보험산업은 오랜 기간에 걸쳐 상품내용 및 가격이 규제되어 왔기 때문에 회사별·고객별 차별화가 이루어지지 못하였다. 이에 따라, 기존 보험회사의 마케팅 전략은 차별화를 통한 경쟁우위의 확보보다는 고객과의 대면을 최대한 확보하는데 초점을 맞추었다. 그러나, 최근 들어 고객 니즈의 다양화와 더불어 규제 완화에 따른 가격자유화, 종합금융화, 신채널의 등장 등으로 치열한 경쟁을 예고하고 있다. 이러한 시장의 급속한 변화의 파고는 보험업계에도 경쟁 우위의 확보에 관한 많은 전략적 시사점을 제공하기에 이르렀다.

이에 본 연구에서는 보험회사의 고객관계관리에 대한 이론 및 실무적 고찰을 통해 고객관계관리의 중요성을 재인식함과 동시에, CRM 프로젝트의 효율적 추진을 위한 전략적 시사점을 제공하기 위해 보험회사의 CRM 운영 및 활용 관련자를 대상으로 실증분석을 실시하여 CRM 성공요인 및 성과에 대한 연구모형을 제시하고자 한다. 이를 통해 보험회사가 전사적 관점에서 CRM 프로젝트를 구축 및 실행하는데 개별회사의 상황에 적합한 CRM이 구축 및 추진될 수 있도록 지원하는데 그 목적이 있다.

본 논문은 5개의 장으로 구성되었다.

제1장 서론에 이어 제2장에서는 보험회사에서의 고객관계관리(CRM) 방법에 대해 성공요인을 살펴보고, 이를 토대로 보험회사에서 CRM 환경을 효율적으로 구축 및 운영하기 위한 기대성과를 제시하였다. 제3장에서는 본 연구과정에서 실시한 설문조사를 중심으로 조사 및 분석과정을 설명하고, 연구모형 및 가설을 검정하였다. 제4장에서는 CRM의 성공요인 및 성과에 관한 분석을 수행하여 보험회사에서 CRM 환경을 효율적으로 구축 및 운영하기 위한 시사점을 제시하였다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결과를 요약하고, 연구결과의 한계 및 향후과제를 제안하였다.

## 2. 고객관리(CRM)의 성공요인과 기대성과

### 1. 고객관리(CRM)의 성공요인

전술한 바와 같이 최근의 제반 환경변화로 인하여 지속적인 고객관리를 통한 보험회사의 경쟁력 확보가 요구되고 있는 실정이다. 보험회사 입장에서 고객은 곧바로 수익과 직결되는 회사 생존의 근본이라 할 수 있다.

고객관계관리(CRM)이란, 말그대로 고객을 관리하여 보다 높은 수익을 창출하는데 그 목적이 있는 것이다. 다시 말하면, 단순한 고객관리에서 그치는 것이 아니라, 이를 활용하여 고객로열티를 확보하고 회사의 수익성 제고에까지 도달하여야만 성공적인

CRM이라 할 수 있겠다. 이에 따라, CRM의 성공 및 실패요인에 대한 사전 검토가 필요하다.

가. 신뢰성있는 고객정보의 지속적 축적, 통합

CRM의 성공요인으로 신뢰성 있는 고객정보의 지속적인 축적을 들 수 있다. 고객관리의 기본은 고객데이터이다. 고객에 대한 데이터를 얼마나 잘 수집하고, 활용하느냐에 따라 CRM의 성패가 좌우되고 궁극적으로 회사의경영성과가 달라질 것이다. 이를 위해서는 업무별로 분산되어있는 고객데이터를 전사적 차원의 정보로 집약하는 것이 절실히 요구된다. 많은 기업들이 고객데이터의 부족함을 느끼면서 새로운 신규데이터 확보에 주력하고 있으나, 실제로 데이터의 부족보다는 고객별 데이터의 통합이 어려운 것으로 나타나고 있다(송현수(2000 a)). 또한, 고객데이터의 축적 및 통합뿐만 아니라, 이를 지속적으로 보완, 수정하여야 하며, 정확도를 유지하는 것은 필수적이다.

나. 기반 인프라 역할의 통합시스템 구축

보험회사의 보험영업은 주로 설계사, 대리점 등 오프라인 모집조직에서 이루어지고 있다. 그러나, 최근 TM, DM, 인터넷 등 새로운 판매채널이 도입되면서 고객 정보를 수집하게 되는 경로가 다양해지고 있다. 보험회사에서는 이와 같이 다양한 판매채널로부터 수집되는 고객데이터를 일괄적으로 집적, 분석하여 자사의 마케팅 활동의 기반으로 사용하여야 한다. 이에 따라, 각각의 고객접점에서 발생한 거래데이터와 외부 정보를 축적, 기반 인프라 역할의 통합시스템 구축은 필수적이다. 즉, IT기술과 접목된 DB 구축과 인터넷 기술로 전사적 차원에서 단절이 없는 일원화된 고객관리가 이루어져야 한다. 단, 통합시스템 구축과 CRM을 동일시하는 오류를 범하여서는 안된다. 통합시스템을 이용하여 고객데이터를 분석, 세분화하고, 적절한 전략을 수립한 후 지속적으로 고객과의 커뮤니케이션이 확대되어야 한다(이훈영(2000)).

다. 전사적 차원 노력 및 유기적 연계

현재 CRM을 구축하거나, 추진중인 보험회사들은 추진상의 애로점으로 “전사적인 업무프로세스의 개선 미흡(1개 부서의 업무로만 인식)”, “채널간 정보공유 및 연계 대응 부족”, “CRM 추진에 필요한 내부인력 역량 부족” 등을 꼽고 있다.

CRM은 회사의 가용자원 전체를 핵심요소로 보고 조직력, 정보기술, 프로세스, 고객차원 등의 전략을 서로 조화시키고 결합하여 하나의 행동으로 표출할 때 그 위력을 발휘하게 된다. 따라서, 다음과 같은 CRM 성공요인을 제시할 수 있다(송현수(2000 b)).

- 최고경영자의 고객경영철학 의지
- 전사적으로 고객을 존중하고 관리하는 조직문화 발굴
- 고객관리와 CRM의 전문인력 보유
- 전사적인 CRM 행동 덕목 개발
- 관련 부서간의 유기적 연계

라. 구체적인 실행전략 구축

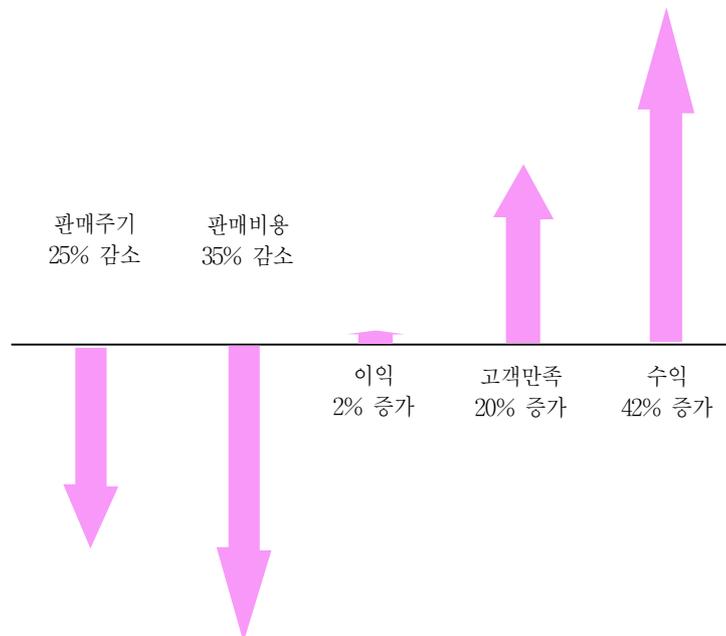
CRM을 성공적으로 이끌기 위해서는 CRM을 고객정보 자체로 간주하거나, 일부 솔루션 중심으로 접근하여서는 안된다. 즉, 고객정보를 토대로 기업의 틀을 바꿔가야 한다는 것이다. 최근 대부분의 닷컴기업들이 수익을 낼 수 있는 비즈니스 모델을 갖고

있지 못해서 고전을 면치 못하고 있는 것과 마찬가지로 고객정보를 기반으로 수익을 창출할 수 있는 구체적인 실행전략의 구축이 절실하다. 즉, 고객시장에서 리스크를 최소화하면서 고객가치를 극대화함으로써, 기업의 이윤창출이 가능한 전략을 구체화하여 시장을 선점, 장악할 수 있어야 한다.

## 2. 고객관리(CRM)의 기대성과

CRM의 도입 목적은 고객의 로열티 강화를 통한 수익의 극대화에 있다. 즉, CRM 도입 및 추진이 성공적으로 이루어지게 되는 경우, 고객과 우호적인 관계를 구축함으로써, 장기적으로는 기업의 수익을 확보할 것으로 기대할 수 있다.

Insight Technology Group의 조사에 따르면, CRM 도입효과는 판매주기 및 비용감소, 고객만족도 확보, 매출 증가 등으로 나타났다.



[그림 2.1] CRM의 도입 효과

자료 : Insight Technology Group

(주)이비즈그룹, 『CRM 최신트렌드 및 도입전략』, 2001.1., 재인용

이와 마찬가지로 보험회사에서도 CRM 구축을 통하여 상기와 같은 성과를 기대할 수 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 가. 업무처리의 효율성 제고

보험회사의 영업은 보험모집인, 대리점 등을 통하여 이루어짐에 따라, 보험모집인 개개인에 의한 고객관리가 이루어졌다. 그러나, CRM 도입으로 보험회사 차원에서 고객정보 집적 및 분석이 수행되고, 데이터마이닝 등의 통계적 분석 기법으로 향후 가

입예상율, 고객이탈가능성 등 정제된 정보를 제공할 수 있게 되었다. 이에 따라, 보다 효율적으로 고객관리 업무를 수행할 수 있을 것으로 예상된다. 이와 같은 성과는 보험회사 직원을 대상으로 한 설문조사 결과에서도 나타났다. 아래의 표에서와 같이 업무처리의 효율성을 제고시키는 측면에서 ‘고객관리 시간의 효율적 사용’, ‘업무처리절차의 편리성’, ‘영업지원의 과학화’ 등에서의 기대효과가 큰 것으로 조사되었다.

[표 2.1] CRM 성과에 대한 설문조사 결과(업무처리의 효율성)

설문항목	응답자수				
	①	②	③	④	⑤
고객관리시간의 효율적 사용	2	19	66	95	52
업무처리절차의 편리성	2	22	72	95	43
업무처리절차의 상호이해도	8	19	87	84	36
업무처리의 혁신성	5	26	91	67	43
영업지원 및 관리의 과학화	5	26	50	109	43
시장세분화, 목표고객 선정의 용이성	13	21	65	85	48
이탈고객 분석 및 관리	16	27	62	73	56
e-비즈니스 환경에의 적응력	13	26	69	88	37
합 계	64	186	562	696	358

주 : 분석대상 총응답자수는 236명이며, 상기 표에서는 무응답건수는 제외되었음.  
이하 표 동일함.

나. 비용절감

CRM은 교차판매, 추가판매 등에 활용함으로써 과거 불특정다수를 대상으로 마케팅 하던 것에 비하여 고객 1명을 확보하는데 소요되는 비용이 절감될 것으로 예상된다. 또한 CRM은 모든 고객이 평등하지 않다는 생각에서 출발하기 때문에 수익성이 낮은 고객의 유지비용을 절감하게 된다. 보험회사의 경우, CRM 도입을 통해 모집비용, 광고·홍보비용, 상품개발비용, 고객관리지원비용, 보상처리비용 등의 절감효과가 기대된다.

[표 2.2] CRM 성과에 대한 설문조사 결과(비용절감)

설문항목	응답자수				
	낮다 <span style="float: right;">높다</span>				
	①	②	③	④	⑤
기획관리비용 절감 정도	13	34	103	52	31
모집비용 절감 정도	13	39	101	51	29
상품개발비용 절감 정도	8	44	125	46	9
고객서비스 지원비용 절감 정도	13	27	98	71	23
보상처리비용 절감 정도	9	37	114	56	15
합 계	56	181	541	276	107

#### 다. 고객서비스 향상

[그림 2.1]에서 나타난 바와 같이 CRM의 도입으로 약 20%의 고객만족도 증가효과가 있다고 조사되었다. 보험회사의 경우 신규고객 확보보다 기존고객의 유지를 통한 수익증대가 효과적임은 주지의 사실이다. CRM의 도입으로 고객과의 1대 1 관계를 지속적으로 유지하고, 고객중심의 마케팅 수행이 가능해짐에 따라, 적절한 고객서비스가 제공될 수 있고 궁극적으로 고객만족도가 향상될 것으로 기대할 수 있다.

보험회사 설문조사 결과에서는 CRM 도입을 통해 ‘고객과의 밀착도 증가, 고객 만족도 향상’ 등의 성과가 있을 것이라 나타났다.

[표 2.3] CRM 성과에 대한 설문조사 결과(고객서비스 향상)

설문항목	응답자수				
	낮다 <span style="float: right;">높다</span>				
	①	②	③	④	⑤
고객만족도 향상 정도	3	23	77	90	40
맞춤서비스 제공 정도	3	27	77	87	38
민원건수비율 감소 정도	8	35	121	44	24
보상처리속도 향상 정도	7	35	101	58	31
고객과의 밀착도 증가 정도	5	15	73	100	40
신상품 개발주기 단축 정도	9	41	122	51	9
우량고객 유지 및 이탈방지 향상 정도	4	25	68	99	35
합 계	39	201	639	529	217

라. 판매증진 및 수익증대

앞서 설명한 CRM 도입효과는 궁극적으로 보험상품 판매 증진 및 수익 증대 효과를 초래하게 된다. 즉, 고객정보의 분석, 추가판매, 교차판매 확률 예측 등을 통하여 캠페인 전개 및 상품판매가 용이해질 것으로 예상된다. 보험회사의 CRM 도입에 따른 판매증진 및 수익증대 측면의 성과는 아래의 표에서와 같이 조사되었다.

[표 2.4] CRM 성과에 대한 설문조사 결과(고객서비스 향상)

설문항목	응답자수				
	①	②	③	④	⑤
고객과의 접점 증대 정도	1	15	61	115	41
신규고객 판매 증가 정도	3	18	73	102	37
기존고객의 추가판매 증가 정도	1	15	53	118	47
브랜드인지도 및 회사이미지 향상 정도	1	11	65	90	66
캠페인을 통한 고객용이성 정도	4	16	58	105	49
합 계	10	75	310	530	240

### 3. 실증분석

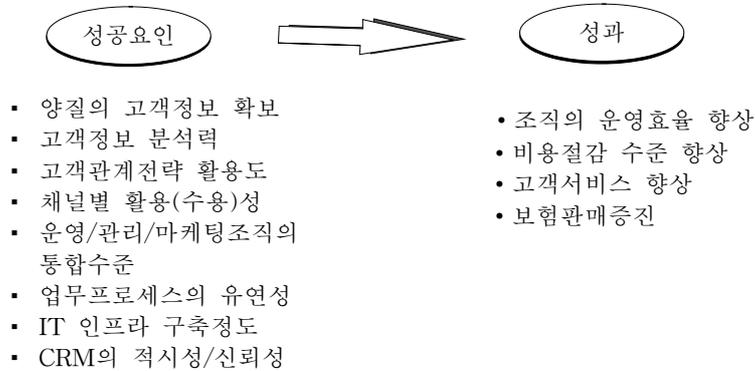
#### 3.1. 모형 및 가설의 설정

가. 연구모형 수립을 위한 전제조건

앞에서 언급한 CRM의 성공요인(독립변수)과 성과(종속변수)에 대한 분석과 보험마케팅 경쟁력의 형태(유형)별 성과에 대한 분석을 바탕으로 우리 나라 보험회사의 CRM이 보험회사의 성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 제시하고자 한다.

1) CRM의 성공요인과 성과간의 관계

다양한 CRM의 성공요인과 성과를 특성별로 정립하기 위해 다음과 같은 관계모형을 전제하기로 한다. 즉, CRM 성공요인 각각은 CRM의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



[그림 3.1] CRM의 성공요인과 성과간의 관계

## 2) CRM 성과와 보험회사 경쟁력과의 관계

글로벌 경쟁시대를 맞이하여 보험사의 마케팅 경쟁력은 가격 및 상품 경쟁력 위주에서 벗어나 서비스 차별화로 대표되는 비가격 경쟁력 위주로 전환되고 있으며, 이와 같은 변화의 요인은 고객중심적인 경쟁우위전략의 요구로부터 비롯되고 있다.

보험회사에서의 마케팅 전략은 재무건전성 전략과 더불어 핵심이 되는 정책으로 재무건전성이 보험회사의 안정성을 확보하는 측면을 강조한다면, 마케팅 경쟁력은 보험회사의 성장성과 안전성을 동시에 확보할 수 있는 중요한 전략이 될 것이다. 따라서 보험회사의 마케팅 경쟁력이 보험회사의 성과(주로 성장성)에 직접적인 영향을 미친다는 점은 기존의 많은 이론들에 비추어 볼 때 명백하다고 볼 수 있다.

보험마케팅의 경쟁력에 대하여는 기존 연구의 한계로 CRM성과 항목들을 일일이 변수화하여 보험회사의 경쟁력에 미치는 영향을 분석한 연구결과는 없지만, 보험마케팅 경쟁력 변수들 속에는 이들 CRM의 성과들이 포함되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 고객서비스 증진, 비용절감, 운영효율 향상, 판매증진 등의 CRM 성과가 실효성이 있다면, 이러한 CRM의 성과변수들은 보험회사의 마케팅에 경쟁우위를 제공할 것이다. 따라서 CRM의 성과가 보험회사의 경쟁력에 직접적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 규명한 연구결과는 아직 없지만, 간접적인 영향을 미칠 것이라는 논거는 가능할 것으로 판단된다.

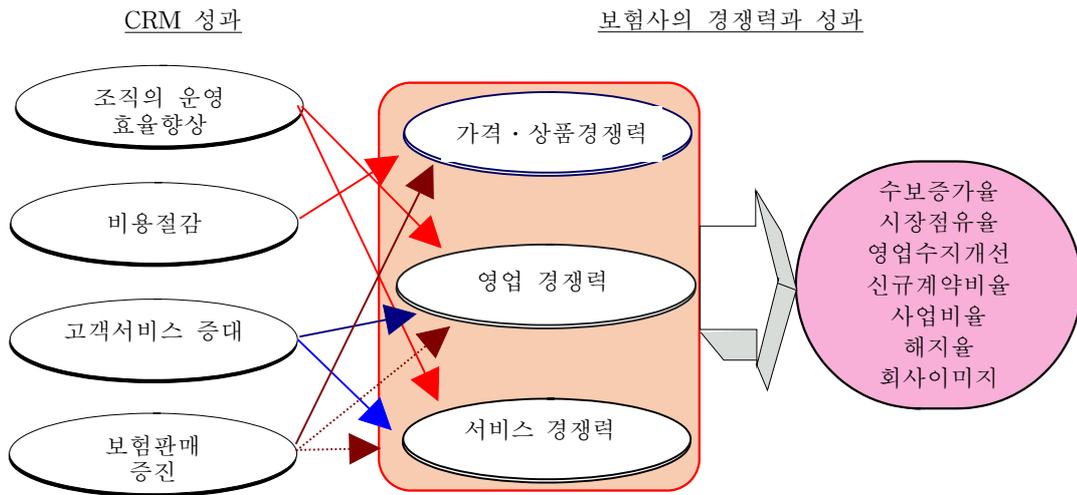
보험회사의 마케팅 경쟁력은 “가격 및 상품경쟁력”과 “비가격경쟁력”으로 대별된다. 비가격경쟁력은 다시 최종판매가 이루어지기 전까지 판매를 지원 및 관리하는 시스템 경쟁력과 현장에서 고객과 직면하여 매출성과를 달성하고자 하는 “필드(Field) 경쟁력”으로 세분된다. 여기서의 전자를 “서비스 경쟁력(Back-office competition)”이라 하고, 후자를 “영업경쟁력(Front-door competition)”이라 하기로 한다.

CRM의 성과가 보험회사의 마케팅 경쟁력에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대하여는 새로운 관계정립이 요구되고 있다. 이러한 요구에도 불구하고 CRM 성과와 보험회사의 성과간의 관계에 대한 직접적인 기존의 연구결과는 전무한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 CRM성과와 보험회사 경쟁력간의 간접적인 인과관계를 기초로 CRM성과와 보험회사의 마케팅 경쟁력과의 관계를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 고객관리 시간절감율, 업무처리 프로세스의 편리성, 업무처리 프로세스의 유

연성, 업무처리의 혁신성, 영업지원 및 관리의 과학화, 시장세분화/목표고객 선정 용이성, 이탈고객 분석 및 관리 정도, e-Business 환경에의 적응능력 등으로 측정되는 “조직의 운영효율성 향상 성과”는 보험회사 마케팅의 비가격경쟁력, 즉 영업경쟁력 및 서비스 경쟁력에 직간접적인 영향을 미칠 것이다. 둘째, 기획관리비(인건비, 광고, 홍보비) 절감 수준, 모집비용 절감수준, 상품개발비용 절감수준, 고객서비스 지원비용 절감수준, 보상처리비용 절감 수준 등으로 측정되는 “비용절감 성과”는 가격 및 상품경쟁력과 서비스경쟁력 증진에 기여할 것이다. 셋째, 고객의 만족도(loyalty), 맞춤서비스 정도, 민원건수 감소비율, 보상처리 속도 향상 정도, 고객과의 밀착도 증가 정도, 신상품 개발주기 단축 정도, 우량고객 유지 및 이탈방지 향상 정도 등으로 측정되는 “고객서비스 향상 성과”는 비가격 경쟁력, 즉 최종판매력 증진과 간접적인 서비스경쟁력 제고에 기여할 것이다. 넷째, 고객과의 점점 증대정도, 신규고객(가망고객) 판매증가 정도, 기존고객의 교차판매(cross-selling)증가 정도, 캠페인을 통한 고객확보 용이성 정도 등으로 측정되는 “보험판매 증진 성과”는 마케팅 경쟁력보다는 최종적인 보험회사의 성과 증진에 기여한다. 따라서 CRM의 “보험판매 증대”성과는 상품·가격경쟁력과 비가격경쟁력에 공히 영향을 미칠 것이다. 이와 같이 CRM성과와 보험회사의 경쟁력 간의 관계를 도식화하면 [그림 3.2]와 같다.



[그림 3.2] CRM 성과와 보험사의 경쟁력과의 관계

나. 연구모형의 수립

본 연구모형은 보험회사의 CRM 성과가 보험회사의 경쟁력(성과) 제고에 직간접적으로 정(+)의 영향을 미친다는 것을 전제로 하고, 기초적 단계로서 성공적인 CRM 결정요인의 추출<1단계>과 이러한 결정요인이 보험회사 CRM의 성과에 미치는 영향<2단계>을 분석하기 위한 목적으로 수립되었다.

위의 개념적 틀에 근거하여 구조적 관계를 표시하면 다음과 같다.

$$IMCA = \alpha_1 + \gamma_1 Effi + \gamma_2 Cost + \gamma_3 Serv + \gamma_4 Sale$$

$$Effi = \alpha_2 + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3 + \dots + \beta_{1n}X_n$$

$$Cost = \alpha_3 + \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3 + \dots + \beta_{2n}X_n$$

$$Serv = \alpha_4 + \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \beta_{33}X_3 + \dots + \beta_{3n}X_n$$

$$Sale = \alpha_5 + \beta_{41}X_1 + \beta_{42}X_2 + \beta_{43}X_3 + \dots + \beta_{4n}X_n$$

여기서, IMCA = 보험회사의 마케팅 경쟁력

Effi = 운영효율 성과

Cost = 비용절감 성과

Serv = 고객서비스 향상 성과

Sale = 판매증대 성과

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  : CRM 성공요인

$\alpha, \beta, \gamma$  는 통계적으로 추정될 모수임.

즉, 성과와 보험회사 경쟁력(성과) 향상간에 인과관계를 전제하고 CRM의 결정요인과 성과간의 관계를 규명함으로써 결과적으로 CRM의 성공적 도입 및 운영은 보험사의 마케팅 경쟁력을 제고시켜 보험회사의 경쟁력 증진에 기여하게 됨을 나타내고 있다. 이를 위해 첫째 CRM의 성공요인에 대한 변수(31개)를 특성별로 구분하여 요인화한다. 이를 위해 본 연구에서는 요인분석(factor analysis)을 활용한다. 둘째, 이들 개별 요인들이 CRM 성과에 미치는 영향을 분석한다. 이 과정에서는 각각의 요인을 점수화(factor score)하여 요인점수와 성과간의 (단순)회귀분석을 통해 영향력을 평가한다. 셋째, 이들 요인을 복수로 하여 실행할 경우 최적의 CRM 성과를 유도하고, 복수의 요인을 결합할 때 성과에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 규명한다.

#### 다. 가설의 설정

본 연구모형은 효율적인 CRM의 실행이 CRM의 성과에 정(+)의 영향을 미치는지를 파악하기 위해 가설을 설정하기로 한다.

우선 기존의 이론 및 실무적 지식을 통해 어느 정도 CRM의 실행이 CRM의 성과에 영향을 미친다는 것을 개략적으로 추정할 수는 있지만, 이에 대한 통계적인 검증이 이루어지지 않은 상태에서 단편적인 성과만을 제시하는 수준이었다. 이에 보다 종합적이고 체계적으로 분석하기 위해서는 CRM 성공요인별로 부문별 CRM 성과에 미치는 영향을 검증할 필요가 있다. 아울러 복수(2개, 3개, 4개, 5개)의 성공요인들을 투입할 경우 CRM 성과의 설명력( $R^2$ )이 증대되어 최적의 CRM 성과모델을 유도할 수 있을 것인지에 대한 검증 필요성도 야기된다. 따라서 우선 단순회귀분석을 통해 개별 CRM 변수들이 성과에 미치는 영향을 검증하고, 또한 다중회귀분석을 통해 복수의 CRM 성공요인 투입시 최적의 CRM 성과모델을 유도할 수 있음을 검증한다. 이를 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

#### <가설 I>

개별 CRM 성공요인들의 실행은 CRM 성과에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

<가설 II>

CRM 성공요인들을 많이(복수로) 동시에 실행할수록 CRM 성과에 더 큰 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

<가설 II-1> 2개의 CRM 성공요인들의 복합 실행시 개별 성공요인들의 실행시  
에 비해 CRM 성과에 더 큰 정의 효과(+)를 미칠 것이다.

<가설 II-2> 3개의 CRM 성공요인들의 복합 실행시 2개의 성공요인들의 실행시  
에 비해 CRM 성과에 더 큰 정의 효과(+)를 미칠 것이다.

<가설 II-3> 4개의 CRM 성공요인들의 복합 실행시 3개의 성공요인들의 실행시  
에 비해 CRM 성과에 더 큰 정의 효과(+)를 미칠 것이다.

<가설 II-4> 5개의 CRM 성공요인들의 복합 실행시 4개의 성공요인들의 실행시  
에 비해 CRM 성과에 더 큰 정의 효과(+)를 미칠 것이다.

### 3.2. 조사의 설계 및 분석방법

본 절에서는 앞에서 제시한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 보험회사(생명보험 및 손해보험) 마케팅/지원부서(IT)/영업관리/판매조직 등으로부터 CRM 성과에 영향을 미치는 독립변수(CRM 성공요인)를 추출하여 측정변수화한다. 이를 위해 기초자료를 수집하기 위한 설문지 작성과 설문조항의 조작적 정의를 내리고자 한다.

가. 설문작성 방법

본 연구모형과 가설을 구성하고 있는 변수들을 측정하기 위해 우선 연구대상 산업인 보험회사들의 CRM 구축현황과 향후 계획에 대한 예비조사를 실시하였다. 1998년부터 도입되기 시작한 보험회사의 CRM은 대형사를 위주로 구축되기 시작하였고 최근 들어 대부분의 보험사들이 구축을 준비 혹은 진행중인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 대상업체의 선정을 현재 CRM을 운영하고 있는 회사에 한정하고, 생명보험 회사와 손해보험회사를 적절하게 분배하였다. 우선 설문지 작성을 위해 CRM 성공요인 및 성과를 정리한 후, CRM운영자(주로 DB Marketing) 및 활용자(보험영업 종사자)와의 면담을 통해 이를 확인하고 보완하였다. 이러한 과정을 통해 성공요인 변수(독립변수)와 성과변수(종속변수)를 추출하고, 예비 설문조사(pilot test)를 통해 수정·보완 후 최종 설문지를 확정하였다.

나. 변수의 추출

1) CRM 결정요인에 관한 변수의 선정

CRM의 성공요인들은 앞의 선행연구를 토대로 고객정보 측면, 고객관계관리 활용측면, 업무프로세스 및 조직측면 그리고 정보통신기술 지원 측면 등 4개의 범주로 구분하여 총 31개의 변수를 채택하였다. 이들 각 부분에 대한 세부변수들은 [표 3.1]와 같이 구성하였다. 우선 “고객정보” 측면에서는 정보의 활용을 위한 기초적 작업으로 고객정보의 확보 및 분석측면에서 7개의 변수를 추출·정리하였다. 둘째, “고객관계전략(CRS) 활용” 측면에서는 CRM을 통해 활용되는 주요 고객관계 및 채널별 활용도 등 전략적 측면을 중심으로 10개의 변수를 추출·정리하였다. 셋째, “업무프로세스 및 조직” 측면에서는 CRM을 수행하기 위한 조직적 지원 및 구성원간 신뢰성(협조), 기능별 부서간 연계대응, 통합적 운영측면 등을 중심으로 10개 변수를 설정하였으며, 마지막

으로 “정보통신기술(IT) 등 지원측면”은 회사의 투자정도, CRM 인프라 수준, 고객 위주의 유기적 통합전산시스템, 개방된 통신프로세스 등 4개의 변수를 추출·정리하였다.

[표 3.1] CRM 성공요인 변수 및 정의

범주	변수	
고객정보 (Customer Data)	Var111	다량의 고객정보의 지속적 축적
	Var112	고객정보의 수정·보완성
	Var113	CRM 제공 고객정보의 정확성
	Var114	시장세분화·고객차별화 가능성
	Var115	고객의 구매패턴의 변화 인식도
	Var116	향후 구매가능성(잠재수요개발)가능성
	Var117	고객불만·추가요구 처리 용이성
고객관계전략 (Customer Relationship Strategy)	Var121	업무처리절차의 편리성
	Var122	고객니즈에 부응하는 상품개발수준
	Var123	고객접수(순위) 측정 및 활용성
	Var124	e-Mail을 통한 정보제공서비스
	Var125	판매채널간 정보교류 및 연계대응성
	Var126	TM, CM 등 신판매채널의 활용도
	Var127	오프라인(모집인·설계사)의 활용도
	Var128	신규가망·우량고객 관리가능
	Var129	일대일대응·상호작용 가능
	Var1210	타업종(신용카드사)과의 연계 편리성
업무프로세스 및 조직 (Work Process & Organization Integration)	Var131	최고경영진의 책임부담 수준
	Var132	조직측면에서 회사지원의 적합성
	Var133	CRM을 위한 통합조직(TFT)운영
	Var134	CRM전담부서와 타부서와의 연계성
	Var135	CRM전담부서의 독립성 및 전문성
	Var136	CRM구축시 영업/업무부서의 참여
	Var137	CRM 전담부서의 전문가 확보
	Var138	공동의 성과측정 지표개발
	Var139	청약/판매/보상/서비스 통합운영
	Var1310	혁신적인 업무개선 노력
정보통신기술 등 지원 (IT Infra)	Var141	회사의 CRM에 대한 IT 투자수준
	Var142	CRM을 위한 IT인프라 구축수준
	Var143	고객위주의 유기적 통합시스템 연계
	Var144	판매조직을 위한 개방된 통신프로세스 제공

## 2) CRM의 성과에 관한 변수의 선정

CRM성과 측정지표의 도출을 위한 변수(성과지표)로는 조직의 운영효율 향상 수준, 비용절감 수준, 고객서비스 향상 수준, 보험판매 증진 수준 등 4개의 범주로 구분하여 총 25개의 변수를 채택하였다. 이들 각 부분에 대한 세부변수들은 [표 3.2]와 같이 구성하였다.

우선 “조직의 운영효율성 향상 수준” 측면에서는 고객관리 시간 절감, 업무처리 절차의 편리성·유연성·혁신성, 영업지원 및 관리의 과학화, 목표고객 선정 용이성 등을 중심으로 8개의 변수를 추출·정리하였다. 둘째, “비용절감 수준” 성과를 측정하기 위한 변수로는 기획관리비용, 모집비용, 상품개발 비용, 고객서비스 지원비용, 보상처리비용 절감 수준 등 총 5개의 변수를 선정하여 정리하였다. 셋째, “고객서비스 향상 수준” 성과를 측정하기 위한 변수로는 고객만족도, 맞춤 서비스 제공 정도, 민원건수 감소비율, 보상처리속도 향상정도, 신상품개발주기 단축 정도 등 7개의 변수를 추출·정리하였다. 넷째, “보험판매 증진수준” 성과를 측정하기 위한 변수는 사실 대부분의 보험회사들이 CRM을 실행한지가 불과 얼마 되지 않았고, 판매성과를 수치화하는 것이 어려운 점이 있어 판매증진 성과를 측정하기 위한 간접적인 방법을 사용하였다. 즉, CRM을 통해 직접판매 동기를 부여할 수 있거나 간접적인 효과를 가져오는 변수로서 고객과의 접점 증대 정도, 신규고객(가망고객) 판매증가 정도, 기존고객 교차판매(cross-selling) 증가 수준, 캠페인을 통한 고객확보 용이성 정도 등 5개의 변수를 추출하여 정리하였다.

[표 3.2] CRM 성과요인 변수 및 정의

범주	변수	
조직의 운영효율성 향상 수준	Var211	고객관리 시간절감
	Var212	업무처리 절차의 편리성
	Var213	업무처리 절차의 유연성
	Var214	업무처리 절차의 혁신성
	Var215	영업지원 및 관리의 과학화
	Var216	시장세분화/목표고객 선정 용이성
	Var217	이탈고객 분석 및 관리 정도
	Var218	e-Business 환경에의 적응능력
비용절감 수준	Var221	기획관리비(인건비, 홍보비) 절감 수준
	Var222	모집비용 절감수준
	Var223	상품개발비용 절감수준
	Var224	고객서비스 지원비용 절감 수준
	Var225	보상처리비용 절감 수준
고객서비스 향상 수준	Var231	고객의 만족도(loyalty)
	Var232	맞춤서비스 제공 정도
	Var233	민원건수 감소비율
	Var234	보상처리 속도 향상 정도
	Var235	고객과의 밀착도 증가 정도
	Var236	신상품 개발주기 단축 정도
	Var237	우량고객 유지·이탈방지 향상 정도
보험판매 증진수준	Var241	고객과의 접점 증대정도
	Var242	신규고객(가망고객) 판매증가 정도
	Var243	기존고객의 교차판매 증가 정도
	Var244	브랜드 인지도 및 회사이미지 향상 정도
	Var245	캠페인을 통한 고객확보 용이성 정도

#### 다. 자료의 수집

설문을 위한 모집단은 국내에서 영업활동을 수행하는 생명 및 손해보험회사 중에서 CRM을 실행하고 있는 회사(본사직급, CRM운영부서, CRM 기획 및 개발부서) 및 외야 모집조직(설계사, 대리점 등)을 대상으로 선정하였다.

설문기간은 2001년 6월 29일 부터 7월 20일 까지였으며 조사방법은 회수율 저하 우려 및 설문내용의 난이도를 고려하여 연구자가 직접 참여하는 방문조사를 채택하였다. 그 결과 생명보험 7개, 손해보험 7개 대상으로부터 총 253개 조사자료를 수집하였고, 이중 설문지를 확인한 결과 19건은 사용할 수 없는 것으로 판정되어 총 234건의 분석가능한 설문을 기초로 통계분석을 실시하였다.

## 4. 고객관계관리의 결정요인 및 성과분석

### 4.1. 요인분석 및 요인추출결과

#### 가. 변수의 신뢰도 검증

본 연구에서는 앞에서 제시한 CRM 성공요인 및 CRM 성과와 관련하여 추출한 변수들을 9가지 범주로 구분하여 신뢰도를 측정하였다. 측정도구의 신뢰성은 주로 내적일관성 신뢰도를 검증하는데 활용되는 Cronbach  $\alpha$ 계수를 이용하였다.

분석 결과 아래 표에서 보는 바와 같이, 본 분석에 사용된 범주들의 Cronbach  $\alpha$ 계수는 성공요인 변수의 요인에 대한 Cronbach  $\alpha$ 계수는 “조직간 연대성” 요인이 0.62로서 비교적 작게 나왔으나, 그 밖의 새로이 생성된 4개 요인의 Cronbach  $\alpha$ 계수는 0.80~0.85로서 측정되어 신뢰성이 대체로 높게 나타났다.([표 4.1] 참조). 또한 성과변수 범주인 경우 0.82~0.87([표 4.2] 참조)로 나타났다. 일반적으로 사회과학 데이터의 경우 집단수준인 경우에는 알파계수 값이 0.5 이상, 각 개별수준인 경우에는 0.9 이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다(강병서(1999)). 따라서 이들을 하나의 변수로 하여 설문조사 및 분석을 하여도 큰 문제가 없으며, 이러한 변수들의 구분은 신뢰할 만하다고 평가된다.

주 : 1)  $\alpha$ 계수는 raw data에 대한 것이며, \*는 제거변수를 고려하지 않았을 때 전체 범주에 대한 값임.

2) 제거변수(deleted variable)란 해당 범주에 속하는 변수 중에서 특정변수를 제거시킨 후 데이터 변수에 대한  $\alpha$ 값임.

3) 전체 변수(56개)를 대상으로 한 개별변수의 Cronbach의  $\alpha$ 계수는 원데이터에 대해 0.953668, 표준화시킨 경우 0.955007로 나타남.

[표 4.1] 요인추출 후 변수의 신뢰성 검증결과

범주	제거 변수	Cronbach's $\alpha$ 계수	범주	제거 변수	Cronbach's $\alpha$ 계수
구성원과 조직의 통합화	Var132	0.835289	고객관리 전략화	Var124	0.789757
	Var135	0.825901		Var125	0.771200
	Var136	0.838201		Var126	0.745648
	Var137	0.838213		Var127	0.760936
	Var138	0.818598		Var128	0.748563
	Var139	0.844346		Var129	0.767098
	Var1310	0.824786			<b>0.795309*</b>
		<b>0.852765*</b>			
정보의 분석 및 활용력	Var113	0.812324	투자 및 IT 인프라 구축성	Var141	0.77232
	Var114	0.797488		Var142	0.739551
	Var115	0.805037		Var143	0.712210
	Var116	0.795029		Var144	0.752561
	Var117	0.804037		<b>0.795779*</b>	
	Var121	0.810680	조직간 연계성	Var123	0.715585
	Var122	0.807989		Var133	0.412558
		<b>0.827819*</b>		Var134	0.406100
			<b>0.624501*</b>		

[표 4.2] 성과 변수(종속변수)의 신뢰성 검증결과

범주	제거 변수	Cronbach's $\alpha$ 계수	범주	제거 변수	Cronbach's $\alpha$ 계수
조직의 운영효율 향상성과	Var211	0.853216	고객서비스 향상성과	Var231	0.832994
	Var212	0.853818		Var232	0.838551
	Var213	0.843327		Var233	0.840456
	Var214	0.841203		Var234	0.837795
	Var215	0.842569		Var235	0.837820
	Var216	0.847484		Var236	0.854278
	Var217	0.859170		Var237	0.842698
	Var218	0.858986			<b>0.860396*</b>
	<b>0.866285*</b>				
비용절감 향상성과	Var221	0.773575	보험판매 증진 성과	Var241	0.807591
	Var222	0.775164		Var242	0.821866
	Var223	0.803911		Var243	0.798729
	Var224	0.775805		Var244	0.790571
	Var225	0.796005		Var245	0.800785
		<b>0.820889*</b>			<b>0.836938*</b>

주 : 상기표와 동일

#### 나. 타당성 검증

CRM 성공변수들의 타당성을 효과적으로 검증하기 위한 방법으로 다음과 같은 과정을 거쳐 요인분석을 채택·실행하였다.

첫째, 요인추출모형으로 정보의 손실을 최소화하면서 보다 적은 수의 요인을 구하기 위해 활용되는 방법인 주성분분석(PCA : Principal Component Analysis)을 채택하였다. 둘째, 요인 수를 결정하기 위해 최소고유치 기준과 공통분산에 대한 총분산의 비율을 동시에 고려하였다. 그리고 요인수의 적합성을 살펴보기 위해 공통성(communality)을 검토하였다. 셋째, 변수들이 여러 요인에 대해 비슷한 요인적재량(factor loading)이 나타날 경우에 대비하고, 요인들의 관계가 서로 독립적임을 고려하여 직각회전방식의 Varimax기준을 적용하였다. 이 기준은 회전축이 직각(orthogonal)을 유지하며 회전하므로 요인들간의 상관관계수가 0이 된다. 따라서 요인점수(factor score)를 이용하여 회귀분석을 실시할 때 다중공선성(multicollinearity)을 피하기 위해 사용된다.

이와 같은 절차를 통해 추출된 요인들은 [표 4.3]에서 보는 바와 같이 총 5개의 요인으로 그룹화 되었다. 각 요인별 구성요소는 <요인 1>과 <요인 2>는 각각 7개의 변수를, <요인 3>은 6개의 변수를, <요인 4>는 4개의 변수를 <요인 5>는 3개의 변수로 구성되었다.

요인 수의 결정은 공통분산의 값이 총분산의 40% 이상을 설명해 주고 있는 요인 중에서 최소고유값(eigenvalue)이 큰 순서대로 5개의 요인을 채택하였다.

[표 4.3] CRM 성공요인의 설명력

	고유값 (Eigenvalue)	차이 (Difference)	기여율 (Proportion)	누적기여율 (Cumulative)
요인 1	9.60241341	6.60428292	0.2895	0.2895
요인 2	2.99813049	0.60934432	0.0904	0.3799
요인 3	2.38878617	0.54215400	0.0720	0.4519
요인 4	1.84663217	0.47053322	0.0557	0.5075
요인 5	1.37609895	0.16968648	0.0415	0.5490

- 주 : 1) Eigenvalues of the Covariance Matrix: Total = 33.1713056 Average = 1.07004212  
 2) 기여율(설명분산)은 각각의 요인이 전체 데이터를 어느 정도 반영하고 있는가를 나타냄. 즉, 기여율 = 개별인자의 고유치/전체 인자의 고유치 합계  
 3) 누적기여율(누적분산) 기여율을 합한 것임.

각 요인들의 적합도를 검증하기 위해 각 변수들의 분산에서 5개의 요인에 의한 분산을 나타내는 공통분산(communality)를 살펴보면, [표 4.4]와 같다. 일반적으로 최초 요인 추출 후 공통분산 추정치는 0.4 이상이 되어야 요인을 사용하는데 적합한 것으로 알려져 있다. 본 분석에서는 3개의 변수[Var111(0.2076), Var112(0.2866), Var1210(0.2983)]를 제외한 나머지 변수들은 각 변수의 공통성이 0.4보다 크기 때문에

5개의 요인추출 모형은 적합한 것으로 판단된다.

[표 4.4] 추정변수들의 공통분산(Communality) 추정치

변수	공통분산 (Communality)	변수가중치 (Variable Weights)
Var111	0.20786779*	0.57135342
Var112	0.28663854*	0.89167862
Var113	0.54115705	0.93701578
Var114	0.63024937	1.03036824
Var115	0.50759740	0.81721664
Var116	0.58930006	0.77106648
Var117	0.53869849	1.17015782
Var121	0.47950840	0.89583931
Var122	0.48831150	0.87168819
Var123	0.63730012	1.28058345
Var124	0.63973810	1.48000956
Var125	0.49867674	1.30956480
Var126	0.67203580	1.19215686
Var127	0.64300101	1.04744142
Var128	0.58181856	1.02199904
Var129	0.42372432	1.05920612
Var1210	0.29839780*	1.07460545
Var131	0.45037678	1.11573410
Var132	0.54717009	1.10009565
Var133	0.60119096	1.36284075
Var134	0.73745145	1.44318508
Var135	0.65554364	1.17254902
Var136	0.42830639	1.13161167
Var137	0.55311870	1.06948828
Var138	0.62397883	1.08632233
Var139	0.57540965	1.29564802
Var1310	0.58080564	1.07230990
Var141	0.43499711	0.90109995
Var142	0.54801331	0.89564802
Var143	0.66705421	1.03529412
Var144	0.58002967	1.06752750

주 : Total Communality: Weighted = 18.212061 Unweighted = 16.647468

다. 요인추출 결과

보험회사 CRM의 성공요인 변수와 요인간의 상관관계를 보여주는 요인적재량

(factor loading)을 토대로 각각의 요인을 추출한 요인분석 결과를 보면 [표 4.5]에서 보는 바와 같이 총 5개의 요인으로 그룹화 되었다. 각 요인별 구성요소는 <요인 1>과 <요인 2>는 각각 7개의 변수를, <요인 3>은 6개의 변수를, <요인 4>는 4개의 변수를, <요인 5>는 3개의 변수로 구성되었다. 이들 각각의 그룹화된 요인들을 구성변수들의 특성을 고려하여 다음과 같이 5개의 새로운 요인명을 부여하였다.

<요인 1> : 구성원과 조직간의 파트너십을 통한 통합화 능력

<요인 1>에 포함된 변수의 경우 공동의 성과측정 지표 개발 수준, CRM 전문가의 확보정도, CRM을 통한 혁신적인 업무개선 노력, CRM에 대한 최고경영진의 인식 수준, CRM 운영조직의 독립성 및 전문성, CRM 구축시 영업/마케팅부서의 참여도, CRM을 통한 청약/판매/보상/서비스 통합운영 등과 같은 변수들로 구성되어 있어, CRM 조직 및 그 내부의 구성원들의 파트너십과 관련한 통합화 능력(cross-functional integration, 이하 “통합화”라 함) 요인이라고 명명한다.

<요인 2> : 고객 정보의 분석을 통한 차별화된 활용능력

<요인 2>에 포함된 변수들의 경우 세분화 및 고객차별화 가능성, 고객의 구매가능성(잠재수요개발) 예측성, 고객의 구매패턴 변화 인식 정도, 고객불만·추가요구 처리 용이성, 고객정보의 정확성, 고객니즈 부합상품개발 및 차별화된 서비스 제공 확대 정도, 업무처리절차 용이성 등 고객 정보의 분석을 통해 차별화된 서비스를 제고시키기 위한 특성을 보유하고 있어, 정보분석을 통한 차별화된 활용능력(이하 “활용능력”이라 함) 요인으로 부르기로 한다.

<요인 3> : 상호작용 및 채널활용을 통한 고객관리 전략화 능력

<요인 3>에 포함된 변수들의 경우 신판매채널(DM, TM, CM 등) 활용도, 기존채널(설계사, 대리점 등) 활용도, 신규 및 우량고객 관리능력, 판매채널간 정보교류 및 연계대응능력, 고객과의 일대일 대응 및 상호작용성, e-mail을 통한 서비스 제공 수준 등과 같이 직접적인 고객대응 전략 측면의 특성들로 구성되어 있어, 고객관리 전략화 능력(이하 “전략화”라 함) 요인으로 명명한다.

<요인 4> : CRM시스템 구축을 위한 투자 및 IT 인프라 능력

<요인 4>에 포함된 변수의 경우 고객위주의 유기적 통합시스템 구축정도, 판매조직을 위한 개방된 통신프로세스 보유정도, CRM을 위한 IT인프라 구축 수준 등과 같이 CRM 구축을 위한 IT 인프라 수준과 관련한 특성을 보유하고 있어 CRM시스템 구축을 위한 투자 및 IT인프라 능력(이하 “인프라”라 함) 요인이라 부르기로 한다.

<요인 5> : CRM을 위한 조직간 연계능력

<요인 5>에 포함된 변수의 경우 CRM 전담조직과 타부서(전산, 영업)와의 연계정도, CRM을 통한 고객 점수(순위) 측정 및 활용 수준, CRM을 위한 통합(전담)조직 혹은 TFT 운영 등 조직간 연계성과 관련한 특성을 보유하고 있어 CRM을 위한 조직간 연계능력(이하 “연계성”이라 함) 요인이라 명명한다.

[표 4.5] CRM 성공요인 변수들의 요인분석 결과

변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
V132	최고경영진의 인식 정도	0.66056			
V135	CRM 조직의 독립성 및 전문성	0.61903			
V136	CRM 구축시 관련 부서의 참여도	0.59010			
V137	CRM 전문가의 확보정도	0.71635			
V138	공동의 성과측정 지표 개발수준	0.74183			
V139	CRM을 통한 청약/판매/보상/서비스 통합운영	0.51902			
V1310	CRM을 통한 혁신적 업무개선 노력	0.66693			
V113	고객정보의 정확성		0.62281		
V114	세분화 및 고객차별화 가능성		0.75095		
V115	고객의 구매패턴 변화 인식 정도		0.68294		
V116	고객의 구매가능성 예측성		0.75094		
V117	고객불만, 추가요구 처리 용이성		0.67236		
V121	업무처리절차 용이성		0.50118		
V122	고객니즈 부합상품개발 및 차별화된 서비스 제공 확대정도		0.55687		
V124	e-mail을 통한 서비스 제공 수준			0.52970	
V125	판매채널간 정보교류/연계대응성			0.62023	
V126	신판매채널(TM, CM 등) 활용도			0.78325	
V127	기존채널(설계사,대리점) 활용도			0.66610	
V128	신규 및 우량고객 관리능력			0.62405	
V129	고객과의 일대일 대응, 상호작용성			0.56225	
V141	회사의 CRM에 대한 IT투자수준				0.48140
V142	CRM을 위한 IT인프라 구축수준				0.66372
V143	고객위주의 유기적 통합시스템 구축정도				0.76205
V144	판매조직을 위한 개방된 통신프로세스 보유정도				0.62583
V123	CRM을 통한 고객접수(순위) 측정 및 활용				0.61081
V133	CRM을 위한 통합(전담)조직 혹은 TFT 운영				0.58058
V134	CRM 전담조직과 타부서(전산, 영업)와의 연계정도				0.78810

주 : 1) 수치는 요인적재량(factor loading)임.

2) 추출방법은 principal component analysis, 회전방법은 Varimax임.

## 4.2. 가설검증 결과

### 가. 검증방법

본 연구모형은 기존의 이론 및 실무적 지식을 통해 어느 정도 CRM의 활용이 CRM의 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 추정할 수는 있지만, 보다 종합적이고 체계적으로 분석하기 위해서는 CRM 성공요인별로 CRM 성과에 미치는 영향을 검증하고자 가설을 설정하였으며, 또한 복수(2개, 3개, 4개, 5개)의 성공요인들을 투입할 경우 최적의 CRM 성과모형을 유도할 수 있다는 것에 대한 검증 필요성도 제기한 바 있다. 따라서 CRM의 활용이 CRM 성과에 미치는 영향을 규명하기 위해 우선 요인분석 결과 나타난 개별 CRM 결정요인의 요인점수(factor score : FS)를 독립변수로, CRM의 성과를 종속변수로 하여 단순회귀분석을 통해 검증을 한다(가설 1). 그리고 요인분석 결과 나타난 복수의 CRM 결정요인의 요인점수의 합을 독립변수로 하고, CRM 성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 통해 검증을 하기로 한다(가설 2). 이때 복수의 독립변수를 채택하는 방법은 단계적방법(stepwise)을 사용한다. 즉, 중요한 변수를 하나씩 추가·선택하되 이미 모형에 들어간 변수들이 제거될 수 있는지를 단계별로 검토한다. 아울러 변수선택의 기준으로 멜로우즈(Mallows)의  $C_p$ 통계량도 함께 고려하였다.

### 나. 가설 I의 검증결과

수집된 자료의 요인분석 결과 도출된 개별 요인(독립변수)들이 성과변수(종속변수)인 운영효율성 성과, 비용절감 성과, 고객서비스 향상 성과, 보험판매 증대성과에 미치는 영향은 다음의 [표 4.6], [표 4.7], [표 4.8], [표 4.9]에서 보는 바와 같다.

성과변수에 대한 독립변수의 검증 결과를 보면, 첫째, F통계량( $F_0$ )에 대한 유의도는 대부분  $0.0001 < p < 0.01$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 연계성 변수의 F통계량은 각각의 종속변수에 대해 1.27, 2.04, 0.00, 0.15로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 개별 독립변수에 대한 t검증의 경우 F검증의 경우와 동일하게 대부분  $p < 0.01$ 에서 유의한 것으로 나타났으나 연계성 요인의 경우는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 종속변수에 대한 개별 독립변수의 회귀계수의 경우 비용절감 성과와 고객서비스 성과의 연계성 요인이 음(-)으로 나타난 것을 제외하고는 모든 부호가 양(+)으로 나타나 독립변수가 종속변수에 positive한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 넷째, 개별 독립변수의 설명력을 나타내는 결정계수( $R^2$ )는 운영효율성 성과에 있어서는 활용능력, 통합화, 전략화 순으로 높게 나타났으며, 비용절감 성과에 있어서는 통합화, 활용능력, 인프라 순으로 나타났다. 고객서비스 향상 성과에서는 활용능력, 인프라, 통합화 순으로 설명력이 높았고, 판매증대 성과의 경우 전략화, 활용능력이 비교적 높은 것으로 나타났다. 종합하면, 연계성 요인(제5요인)을 제외한 나머지 4개의 독립변수(통합화, 활용능력, 전략화, 인프라)는 4개의 종속변수 모두에 positive한 영향을 미치고, 검증결과 통계적으로도 유의한 것으로 나타났으며, 이에 따라 <가설 I>은 부분적으로 채택되었다.

[표 4.6] 운용효율성에 대한 독립변수의 검증결과

독립변수	결정계수		ANOVA표				t 통계량 (p-value)	회귀계수
	R <sup>2</sup>	$\bar{R}$	자유도	제곱합	평균 제곱	F 통계량 (p-value)		
통합화	.1091	.1047	1 201	723.12 5904.42	- 29.38	24.62 (.0001)	4.96 (.0001)	1.90304
활용능력	.1803	.1762	1 201	1194.93 5432.61	- 27.03	44.21 (.0001)	6.65 (.0001)	2.42811
전략화	.0954	.0909	1 201	631.13 5995.41	- 29.83	21.19 (.0001)	4.60 (.0001)	1.76526
인프라	.0833	.0787	1 201	551.87 6075.67	- 30.23	18.26 (.0001)	4.27 (.0001)	1.65756
연계성	.0063	.0013	1 201	41.59 6585.95	- 32.77	1.27 (.2612)	1.13 (.2612)	0.45253

[표 4.7] 비용절감 성과에 대한 독립변수의 검증결과

독립변수	결정계수		ANOVA표				t 통계량 (p-value)	회귀계수
	R <sup>2</sup>	$\bar{R}$	자유도	제곱합	평균 제곱	F 통계량 (p-value)		
통합화	.1521	.1479	1 202	409.09 2281.20	- 11.29	36.22 (.0001)	6.22 (.0001)	1.41648
활용능력	.0992	.0947	1 202	266.78 2423.51	- 12.00	22.24 (.0001)	4.72 (.0001)	1.14481
전략화	.0288	.0240	1 202	77.43 2612.86	- 12.93	5.99 (.0153)	2.45 (.0153)	0.61648
인프라	.0623	.0576	1 202	167.49 2522.80	- 12.49	13.41 (.0003)	3.66 (.0003)	0.90628
연계성	.0100	.0051	1 202	26.92 2663.37	- 13.19	2.04 (.1546)	-1.43 (.1546)	-0.36413

[표 4.8] 고객서비스 향상성과에 대한 독립변수의 검증결과

독립변수	결정계수		ANOVA표				t 통계량 (p-value)	회귀계수
	R <sup>2</sup>	$\bar{R}$	자유도	제공합	평균 제공	F 통계량 (p-value)		
통합화	.1103	.1059	1 200	484.59 3908.14	- 19.54	24.80 (.0001)	4.98 (.0001)	1.58897
활용능력	.1201	.1157	1 200	527.47 3865.26	- 19.33	27.29 (.0001)	5.22 (.0001)	1.62154
전략화	.0503	.0455	1 200	220.83 4171.91	- 20.86	10.59 (.0013)	3.25 (.0013)	1.04854
인프라	.1199	.1155	1 200	526.70 3866.04	- 19.33	27.51 (.0001)	5.22 (.0001)	1.69342
연계성	.0000	-.0050	1 200	0.08 4392.65	- 21.96	0.00 (.9525)	-0.06 (.9525)	-0.01979

[표 4.9] 판매증대 성과에 대한 독립변수의 검증결과

독립변수	결정계수		ANOVA표				t 통계량 (p-value)	회귀계수
	R <sup>2</sup>	$\bar{R}$	자유도	제공합	평균 제공	F 통계량 (p-value)		
통합화	.0486	.0439	1 201	115.50 2259.22	- 11.24	10.28 (.0016)	3.21 (.0016)	0.75274
활용능력	.0561	.0515	1 201	133.33 2241.39	- 11.15	11.96 (.0007)	3.46 (.0007)	0.80942
전략화	.1206	.1162	1 201	286.31 2088.41	- 10.39	27.56 (.0001)	5.25 (.0001)	1.18549
인프라	.0503	.0456	1 201	119.55 2255.17	- 11.22	10.66 (.0013)	3.26 (.0013)	0.76687
연계성	.0007	-.0042	1 201	1.78 2372.94	- 11.81	0.15 (.6985)	0.39 (.6985)	0.09353

다. 가설 II의 검증결과

1) 두 개의 요인 조합과 성과간의 검증결과

4개의 종속변수(성과) 각각에 대해 2개의 독립변수를 조합하여 투입한 결과 1개의 독립변수를 투입한 경우에 비해 보다 높은 설명력을 보여 주었으며, 회귀계수의 추정치도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 때 최적의 독립변수 조합을 선택하기

위한 방법으로는 단계적 방법(stepwise method)을 사용하였다. 2개의 최적 성공요인을 조합하여 투입할 경우 성과변수인 운영효율성, 비용절감, 고객서비스, 판매증대 향상에 미치는 영향은 [표 4.10]과 같다.

[표 4.10] 2개의 독립변수 투입시 최적투입방법과 검증결과\*

변수			결정계수		F 통계량 (p-value)	t 통계량 (p-value)	회귀 계수	C <sub>p</sub> 통계량
종속	독립		R <sup>2</sup>	$\bar{R}$				
운영 효율성	투입1	FS2	0.2920	0.2848	40.42 (.0001)	5.66 (.0001)	2.45710	107.662
	투입2	FS1				7.11 (.0001)	2.01635	67.0863
비용 절감	투입1	FS1	0.2329	0.2251	29.76 (.0001)	5.91 (.0001)	1.37640	67.9276
	투입2	FS2				5.10 (.0001)	1.15192	39.1547
고객 서비스	투입1	FS2	0.2371	0.2293	30.46 (.0001)	5.54 (.0001)	1.16993	83.8079
	투입2	FS4				5.44 (.0001)	1.67525	49.2006
판매 증대	투입1	FS3	0.2051	0.1969	25.27 (.0001)	5.69 (.0001)	1.23773	43.0124
	투입2	FS4				4.45 (.0001)	1.01938	23.2157

주 : \* FS는 독립변수값으로 요인변수의 요인점수임. FS1→통합화 요인, FS2→활용능력요인, FS3→전략화 요인, FS4→인프라 요인, FS5→연계화 요인임. 이하 표 동일함.

가) 운영효율 성과에 대한 검증 결과

운영효율성 측면에서는 단계적 방법에 의해 변수를 선택한 결과 활용능력 요인(FS2)이 중요한 변수로 나타났으며, 그 다음으로 통합화 요인(FS1)을 투입하는 것이 최적의 조합인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량은 40.42로(p<0.0001)로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 2개의 독립변수 모두 통계적 유의성(p<0.0001)을 갖고 있었으며, 회귀계수가 positive(+)한 것으로 나타나 최적모형의 적합성에 대한 분석이 의미가 있는 것으로 나타났다. 그러나 Cp통계량이 67.0863으로 여전히 높아 변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 모형이 도출될 것임을 시사하였다.

나) 비용절감 성과에 대한 검증 결과

비용절감에 영향을 주는 설명변수로는 통합화 요인(FS1)과 활용능력 요인(FS2)을 조합했을 경우 종속변수의 설명력이 가장 높게 나타났다.

이 경우 F통계량은 29.76(p<0.0001)으로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 2개의 독립변수 모두 통계적 유의성(p<0.0001)을 갖고 있었으며, 회귀계수 역시 positive(+)한 것으로 나타났다. 그러나 이

경우도 역시  $C_p$ 통계량이 39.1547로 여전히 높아 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 모형이 도출될 것임을 시사하였다.

다) 고객서비스 성과에 대한 검증 결과

고객서비스에 영향을 주는 설명변수로는 단계적 방법에 의해 2개의 변수를 선택한 결과 활용능력 요인(FS2), 인프라 요인(FS4)을 조합한 것이 가장 높은 설명력을 나타내었다. 이 경우 F통계량은 30.46( $p < 0.0001$ )으로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 2개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수 역시 positive(+)한 것으로 나타났다. 그러나  $C_p$ 통계량이 49.2006으로 높은 수준이어서 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 다중회귀식이 도출될 것임을 시사하였다.

라) 판매증대 성과에 대한 검증 결과

CRM성공요인이 보험판매에 영향을 주는가에 대한 검증결과, 가장 중요한 설명변수 조합으로는 전략화 요인(FS3)과 인프라 요인(FS4)인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량은 25.27( $p < 0.0001$ )로 다중회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 2개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수는 각각 1.23773, 1.01938로 positive(+)한 결과를 보여주었다. 그러나  $C_p$ 통계량이 23.2157로 높은 수준이어서 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 다중회귀식이 도출될 것임을 시사하였다.

2) 세 개의 요인 조합과 성과간의 검증결과

수집된 기초자료의 요인분석 결과 도출된 5개의 설명변수중 3개의 설명변수를 조합하여 투입한 결과, 3개의 최적 설명변수조합이 성과변수인 운영효율성, 비용절감, 고객서비스, 판매증대 향상에 미치는 영향을 보면 [표 4.11]와 같다.

가) 운영효율 성과에 대한 검증 결과

운영효율성 측면에서는 단계적 방법에 의해 변수를 선택한 결과 활용능력 요인(FS2), 통합화 요인(FS1), 전략화 요인(FS3)을 투입하는 것이 가장 높은 설명력을 나타내 운영효율 성과를 설명하는 중요한 요소인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량은 40.42로( $p < 0.0001$ )로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정 결과 3개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수가 각각 2.46638, 1.99019, 1.73513으로 positive(+)한 결과로 나타나 최적 모형의 적합성에 대한 분석이 의미가 있는 것으로 나타났다. 한편,  $C_p$ 통계량이 3개의 변수를 택할 경우 35.5136으로 높은 수준이어서 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 모형이 도출될 것임을 시사하였다.

[표 4.11] 3개의 독립변수 투입시 최적투입방법과 검증결과

종속	변수		결정계수		F 통계량 (p-value)	t 통계량 (p-value)	회귀 계수	C <sub>p</sub> 통계량
	독립		R <sup>2</sup>	$\bar{R}$				
운영 효율성	투입1	FS2	0.3834	0.3739	40.42 (.0001)	7.63 (.0001)	2.46683	107.662
	투입2	FS1				5.97 (.0001)	1.99019	67.0863
	투입3	FS3				5.38 (.0001)	1.73513	35.5136
비용 절감	투입1	FS1	0.3185	0.3080	30.38 (.0001)	5.91 (.0001)	1.30465	67.9276
	투입2	FS2				5.34 (.0001)	1.14038	39.1547
	투입3	FS4				4.95 (.0001)	1.11513	15.2497
고객 서비스	투입1	FS2	0.3369	0.3267	33.02 (.0001)	6.06 (.0001)	1.65567	83.8079
	투입2	FS4				5.45 (.0001)	1.57259	49.2006
	투입3	FS1				5.42 (.0001)	1.52887	19.5205
판매 증대	투입1	FS3	0.2577	0.2463	22.57 (.0001)	5.89 (.0001)	1.24216	43.0124
	투입2	FS4				4.55 (.0001)	1.01180	23.2157
	투입3	FS2				3.72 (0.0003)	0.78481	10.8749

나) 비용절감 성과에 대한 검증 결과

비용절감 성과에 영향을 주는 성공요인으로서는 통합화 요인(FS1), 활용능력 요인(FS2), 인프라 요인(FS4)이 중요한 요소인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량은 30.38(p<0.0001)로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀계수에 대한 유의성 검증결과 3개의 독립변수 모두 통계적 유의성(p<0.0001)을 갖고 있었다. 회귀계수는 각각 1.30465, 1.14048, 1.11513으로 모두 positive(+)한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 C<sub>p</sub>통계량이 15.2497로 여전히 높아 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 모형이 도출될 것임을 시사하였다.

다) 고객서비스 성과에 대한 검증 결과

고객서비스에 영향을 주는 설명변수로는 활용능력 요인(FS2), 인프라 요인(FS4), 통합화 요인(FS1)이 중요한 요인인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량(33.02)에 대한 유의도는 p<0.0001으로 나타나 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 또한 회귀계수에 대한 유의성 검증결과 3개의 독립변수 모두 통계적 유의성(p<0.0001)

을 갖고 있었으며, 회귀계수 역시 모두 positive(+)한 것으로 나타났다.  $C_p$ 통계량은 19.5205로 높은 수준이어서 설명변수를 추가할 경우 보다 높은 적합성을 나타내는 다중회귀식이 도출될 수 있음을 보여 주었다.

#### 라) 판매증대 성과에 대한 검증 결과

CRM 성공요인이 보험판매에 영향을 주는가에 대한 검증결과, 최적의 설명변수 조합으로는 전략화 요인(FS3), 인프라 요인(FS4), 활용능력 요인(FS2)인 것으로 나타났다. 이 경우 F통계량은 22.57( $p < 0.0001$ )로 다중회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 3개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수는 각각 1.24216, 1.01180, 0.78481로 나타나 CRM 성공요인과 성과간에는 positive(+)한 결과가 있음을 보여주었다.  $C_p$ 통계량의 경우도 10.8749로 아직도 높기는 하지만 3개의 독립변수를 가진 타 모형에 비해 낮게 나타나 다중회귀모형은 비교적 좋은 모형으로 판단된다.

#### 3) 네 개의 요인 조합과 성과간의 검증결과

수집된 기초자료의 요인분석 결과 도출된 5개의 설명변수중 4개의 설명변수를 조합하여 투입한 결과, 4개의 최적 설명변수조합이 성과변수인 운영효율성, 비용절감, 고객서비스, 판매증대 향상에 미치는 영향을 보면 [표 4.12]와 같다. CRM 성과(운영효율성 · 비용절감 · 고객서비스 · 판매증대)에 중요한 영향을 미치는 설명변수의 경우 각각의 성과 모두 통합화 요인(FS1), 활용능력 요인(FS2), 전략화 요인(FS3), 인프라 요인(FS4)이 중요한 요인으로 분석되었다.

#### 가) 운영효율 성과에 대한 검증 결과

이 경우 F통계량은 42.54로( $p < 0.0001$ )로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정 결과 4개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수가 각각 2.44897, 1.87632, 1.79095, 1.75662로 positive(+)한 결과로 나타나 4개의 독립변수로 구성된 최적모형의 적합성에 대한 분석이 유의성이 있는 것으로 나타났다. 한편,  $C_p$ 통계량이 4개의 변수를 택할 경우 6.6174로 낮게 나타나 이 다중회귀모형이 좋은 모형임을 나타내주고 있다.

#### 나) 비용절감 성과에 대한 검증 결과

이 경우 F통계량은 26.50( $p < 0.0001$ )으로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 4개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었다. 회귀계수는 4개 변수 모두가 positive(+)한 것으로 나타나 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편  $C_p$ 통계량의 경우 4개의 변수를 택할 경우 6.7201로 낮게 나타나 이 다중회귀모형이 좋은 모형임을 나타내었다.

#### 다) 고객서비스 성과에 대한 검증 결과

이 경우 F통계량(31.27)에 대한 유의도는  $p < 0.0001$ 으로 나타나 본 다중회귀 모형은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 또한 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 4개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수 역시 모두 positive(+)한 것으로 나타났다.  $C_p$ 통계량은 4.0321로 상당히 낮은 수준이어서 4개의 변수로 구성된 다중회귀모형은 매우 좋은 모형임을 나타내주고 있다.

라) 판매증대 성과에 대한 검증 결과

이 경우 F통계량은 19.74( $p < 0.0001$ )로 다중회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수에 대한 유의성 검정결과 4개의 독립변수 모두 통계적 유의성 ( $p < 0.01$ )을 갖고 있었으며, 회귀계수는 각각 1.23196, 0.96931, 0.79942, 0.62756으로 나타나 CRM 성공요인과 성과간에는 positive(+)한 결과가 있음을 보여주었다.  $C_p$ 통계량의 경우도 4.2855로 상당히 낮은 수준이어서 판매증대 성과에 영향을 미치는 변수로서 4개의 독립변수로 구성된 다중회귀모형은 매우 좋은 모형임을 나타내주고 있다.

[표 4.12] 4개의 독립변수 투입시 최적투입방법과 검증결과

종속	변수		결정계수		F 통계량 (p-value)	t 통계량 (p-value)	회귀 계수	$C_p$ 통계량
	독립		$R^2$	$\bar{R}$				
운영 효율성	투입1	FS2	0.4672	0.4563	42.54 (.0001)	8.13 (.0001)	2.44897	107.662
	투입2	FS1				6.03 (.0001)	1.87632	67.0863
	투입3	FS3				5.95 (.0001)	1.79095	35.5136
	투입4	FS4				5.53 (.0001)	1.75662	6.7174
비용 절감	투입1	FS1	0.3533	0.3400	26.50 (.0001)	6.00 (.0001)	1.29296	67.9276
	투입2	FS2				5.48 (.0001)	1.14391	39.1547
	투입3	FS4				5.17 (.0001)	1.13901	15.2497
	투입4	FS3				3.23 (.0001)	0.67335	6.7201
고객 서비스	투입1	FS2	0.3920	0.3794	31.27 (.0001)	6.33 (.0001)	1.66143	83.8079
	투입2	FS4				5.82 (.0001)	1.61157	49.2006
	투입3	FS1				5.57 (.0001)	1.50979	19.5205
	투입4	FS3				4.19 (.0001)	1.09902	4.0321
판매 증대	투입1	FS3	0.2893	0.2747	19.74 (.0001)	5.96 (.0001)	1.23196	43.0124
	투입2	FS4				4.44 (.0001)	0.96931	23.2157
	투입3	FS2				3.86 (0.0002)	0.79942	10.8749
	투입4	FS1				2.94 (0.0037)	0.62756	4.2855

## 4) 다섯 개의 요인 조합과 성과간의 검증결과

수집된 기초자료의 요인분석 결과 도출된 5개의 설명변수를 모두 투입할 경우 CRM 성과변수인 운영효율성, 비용절감, 고객서비스, 판매증대 향상에 미치는 영향을 살펴보면 [표 4.13]와 같다. CRM 성과(운영효율성 · 비용절감 · 고객서비스 · 판매증대)에 중요한 영향을 미치는 설명변수를 모두 투입한 결과 이중 통합화 요인(FS1), 활용능력 요인(FS2), 전략화 요인(FS3), 인프라 요인(FS4)이 중요한 요인으로 나타났으며, 연계성 요인(FS5)의 경우 운영효율 성과에서만 매우 적게 정(+)의 영향을 줄 것으로 분석되었다.

## 가) 운영효율 성과에 대한 검증 결과

F통계량은 34.87로( $p < 0.0001$ )로 다중회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 회귀계수에 대한 유의성 검정 결과 4개의 독립변수 모두 통계적 유의성( $p < 0.0001$ )을 갖고 있었으나, 연계성 요인(FS5)의 경우 t통계량에 대한 p값이 0.1009로 높게 나타나 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없어 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다. 회귀계수의 경우 5개의 변수 모두가 positive(+)한 결과로 나타났다. 한편, Cp통계량은 4개의 변수를 택할 경우 6.6174이나 5개의 변수를 택할 경우 6.0000으로 조금 낮게 나타났으나 큰 차이가 없어 모형선택에서 고려하지 않아도 될 것으로 보인다. 또한 5개의 독립변수를 조합한 경우 설명력(수정결정계수 :  $\bar{R}$ )이 46.1%로 4개 변수를 조합할 경우의 설명력(45.63%)과 큰 차이가 나타나지 않았으며, 이에 따라 설명변수를 추가할수록 다중회귀식의 적합도가 높아질 것이라는 <가설 II>는 일부 채택되었다.

## 나) 비용절감 성과에 대한 검증 결과

F통계량은 21.93( $p < 0.0001$ )으로 다중회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 회귀계수에 대한 유의성 검정 결과 4개의 독립변수는 모두 통계적 유의성을 갖고 있었으나, 연계성 요인(FS5)의 경우 t통계량에 대한 p값이 0.1007로 높게 나타나 유의수준 5%에서 영가설을 기각할 수 없어 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다. 회귀계수에 있어서도 4개 변수의 경우 부호가 positive(+)하게 나타났으나 연계성 요인은 negative(-)한 영향을 미칠 것으로 분석되었다. 한편, Cp통계량은 4개의 변수를 택할 경우 6.7201이나 5개의 변수를 택할 경우 6.0000으로 조금 낮은 수준을 보였으나 그 차이가 크지 않기 때문에 모형선택에서 고려하지 않아도 될 것으로 보인다. 또한 5개의 독립변수를 모두 조합한 경우 설명력(수정결정계수 :  $\bar{R}$ )이 34.58로 4개 조합시의 설명력(34.00%)과 큰 차이를 보이지 않아 설명변수를 추가할수록 다중회귀식의 적합도가 좋아질 것이라는 <가설 II>는 채택되지 않았다.

## 다) 고객서비스 성과에 대한 검증 결과

고객서비스에 영향을 주는 설명변수로는 단계적 방법에 의해 변수 선택 결과 4개의 설명변수만 채택되어 4개의 요인을 조합했을 경우와 동일한 결과를 나타내었다. 따라서 5개의 설명변수로 구성되는 다중회귀모형은 채택되지 않았으며, 이에 따라 <가설 II>도 채택되지 않았다.

## 라) 판매증대 성과에 대한 검증 결과

판매증대에 영향을 주는 설명변수로는 단계적 방법에 의해 변수 선택 결과 4개의 설명변수만 채택되어 4개의 요인 조합했을 경우와 동일한 결과를 나타내었다. 따라서 5개의 설명변수로 구성되는 다중회귀모형은 채택되지 않았으며, 이에 따라 <가설 II>도 채택되지 않았다.

[표 4.13] 5개의 독립변수 투입시 최적투입방법과 검증결과

종속	변수		결정계수		F 통계량 (p-value)	t 통계량 (p-value)	회귀 계수	C <sub>p</sub> 통계량
	독립		R <sup>2</sup>	$\bar{R}$				
운영 효율성	투입1	FS2	0.4746	0.4610	34.87 (.0001)	8.18 (.0001)	2.45251	107.662
	투입2	FS1				6.07 (.0001)	1.88102	67.0863
	투입3	FS3				6.00 (.0001)	1.79894	35.5136
	투입4	FS4				5.58 (.0001)	1.76733	6.7174
	투입5	FS5				1.65 (0.1009)	0.49535	6.0000
비용 절감	투입1	FS1	0.3623	0.3458	21.93 (.0001)	6.01 (.0001)	1.28970	67.9276
	투입2	FS2				5.50 (.0001)	1.14145	39.1547
	투입3	FS4				5.16 (.0001)	1.13159	15.2497
	투입4	FS3				3.22 (0.0015)	0.66781	6.7201
	투입5	FS5				-1.65 (0.1007)	-0.34322	6.0000
고객 서비스	투입1	FS2	0.3920	0.3794	31.27 (.0001)	6.33 (.0001)	1.66143	83.8079
	투입2	FS4				5.82 (.0001)	1.61157	49.2006
	투입3	FS1				5.57 (.0001)	1.50979	19.5205
	투입4	FS3				4.19 (.0001)	1.09902	4.0321
	투입5	채택되지 않음						
판매 증대	투입1	FS3	0.2893	0.2747	19.74 (.0001)	5.96 (.0001)	1.23196	43.0124
	투입2	FS4				4.44 (.0001)	0.96931	23.2157
	투입3	FS2				3.86 (0.0002)	0.79942	10.8749
	투입4	FS1				2.94 (0.0037)	0.62756	4.2855
	투입5	채택되지 않음						

## 라. 검증결과 종합

보험회사의 CRM 성공요인과 그 성과에 관한 가설 검증결과를 종합하면 [표 4.14]와 같이 <가설 I>과 <가설 II>의 4개 독립변수 조합까지는 채택되었으나, 5개 조합인 경우 일부채택되거나 기각되었다.

[표 4.14] 성과별 가설검증 결과 요약

성과	가설 I	가설 II			
		2개 조합	3개 조합	4개 조합	5개 조합
운영효율성	채택	채택	채택	채택	일부채택
비용절감	채택	채택	채택	채택	기각
고객서비스	채택	채택	채택	채택	기각
판매증대	채택	채택	채택	채택	기각

## 5. 결론 및 시사점

최근 대형사를 중심으로 한 보험회사의 CRM 환경구축 및 실행은 막대한 인력, 자금 및 기간이 투입될 뿐만 아니라 기존의 업무 프로세스의 획기적 전환 및 조직의 재구축 등을 가져오는 핵심경영전략으로 부상하고 있다. 따라서 CRM 환경을 효율적으로 구축·운영하기 위해서는 과정상의 불필요한 낭비적 요소와 시행착오를 최소화시키고 개별회사의 전략적 목적에 부합되도록 하는 노력이 요구된다.

본 연구의 결과를 종합해 볼 때 보험회사의 CRM 성공요인은 어느 한 두개의 요소에 좌우된다기 보다는 여러 공통요인들이 복합적으로 일관성있게 결합함으로써 경쟁적 우위(competitive advantage)를 확보하게 되고, 이에 따라 보험회사의 마케팅 (기대)성과에 긍정적인 영향을 끼치게 됨을 보여 주었다.

연구결과가 시사하는 바를 4가지 측면에서 요약하면 첫째, CRM의 성공요인 측면에서는 통합화, 활용능력, 전략화 및 인프라 요인이 각각의 성과변수에 미치는 효과에 중요한 요인인 것으로 나타났다. 반면 연계성 요인은 거의 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다. 연계성 요인이 CRM 전담조직과 타부서(전산 및 영업)와의 연계정도, CRM전담조직 운영, CRM을 통한 고객점수의 측정 및 영업부서의 활용 등임을 고려할 때 CRM은 고객과의 직접적 접촉 및 관계가 일차적으로 이루어져야 하는데, 전담조직이 일방적으로 시스템을 설계하거나, 개발 혹은 영업부서의 연계성의 경우 CRM 시스템의 실효성과는 무관하기 때문일 것으로 판단된다.

둘째, CRM으로 인한 전반적인 성과 측면에서 볼 때 “운영효율 성과”와 “고객서비스 성과”가 높게 나타났으며, 그 다음으로 “비용절감 성과”에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 “판매증대 성과”에는 그다지 높지 않은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 CRM 실행 초기에 나타나는 현상으로 보여진다. 따라서 보험회사가 초기 CRM의 구축의 목표로서 “보험판매증대”나 “비용절감”과 같은 “영업경쟁력(Front-door competition)” 측면에서 접근하면 비교적 효용이 적어질 것이므로, 오히려 “운영효율성 제고”라든가 “고객 서비스 증대”와 같은 “내부 효율성 및 서비스 경쟁력(Back-office competition)”차원에서 전략적 목표를 설정하여 추진되어야 함을 시사한

다고 하겠다.

셋째, CRM 시스템의 구축시 전략적으로 한정된 자원과 시간의 효율적 투입측면에서 자사의 기대성과 혹은 전략적 목표를 기반으로 실행시 중요성에 따라 우선순위를 택할 수 있을 것이다. 보험회사가 CRM을 구축하는 경우 가장 우선적으로는 회사의 제반 환경과 수요 분석 등에 기초하여 추진되는 것이 타당할 것이다. 그러나 CRM 시스템 도입시 회사의 제반 여건을 감안하여 기대성과별로 전략적인 요인별 우선 투입 요인을 적절하게 활용한다면 보다 성공적인 시스템 구축을 기대할 수 있을 것이다.

[표 5.1] 보험회사의 CRM 기대성과별 자원투입방법

성과	투입요인수	요인명/투입순서
운영효율성	1개	활용능력
	2개	활용능력→통합화
	3개	활용능력→통합화→전략화
	4개	활용능력→통합화→전략화→인프라
비용절감	1개	통합화
	2개	통합화→활용능력
	3개	통합화→활용능력→인프라
	4개	통합화→활용능력→인프라→전략화
고객서비스	1개	활용능력
	2개	활용능력→인프라
	3개	활용능력→인프라→통합화
	4개	활용능력→인프라→통합화→전략화
판매증대	1개	전략화
	2개	전략화→인프라
	3개	전략화→인프라→활용능력
	4개	전략화→인프라→활용능력→통합화

예를 들면, 본 연구결과에 따르면 회사가 CRM을 구축하는 제1의 목표로서 고객서비스 향상 성과 측면에 초점을 맞춘다면 “고객정보의 분석 및 활용능력→투자 및 인프라 구축→구성원 및 조직간 통합화 노력→고객관계 전략화 능력”의 순으로 투입하는 것이 최적의 결과를 가져오게 될 것이다. 이와 유사하게 보험회사가 CRM의 기대성과를 운영효율성 향상에 초점을 둔다면 “고객정보의 분석 및 활용능력”에, 비용절감 성과에 초점을 둔다면 “구성원과 조직간의 통합화 노력”에, 판매증대 성과에 초점을 둔다면 “고객관계전략화 능력”에 우선순위를 두어 집중 투자하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

넷째, 성과와 요인간의 관계 측면을 살펴보면 “운영효율”과 “비용절감” 성과는 “통합화” 및 “활용능력” 요인, “고객서비스” 성과는 “활용능력” 및 “인프라”요인이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 “판매증대” 성과는 “전략화”요인이 가장 중요한 영향을 미치는 것임을 시사하였다. 그 이유는 “운영효율” 및 “비용절감” 성과를 위해서는 조직내 구성원간의 파트너쉽과 정보분석 능력을 통한 통합관리 및 차별화된 활용 능력에 대한 중요성을 높게 인식하고 있기 때문으로 보여진다. 반면 “고객서비스” 성과는 분석정보의 활용과 이를 위한 인프라의 구축이 이루어져야 실질적인 서비

스 제공이 가능하기 때문으로 판단된다. 또한 “판매증대” 성과가 실효성을 거두기 위해서는 직접적으로 고객관계전략(다양한 채널활용, 상호작용성 증대 등)이 보다 주도적으로 강조되어야 할 것으로 인식하고 있었다.

이상과 같이 4개의 개별적인 CRM 성과별로 독립변수 투입방법에 따른 효과를 살펴보는 것이 본 실증분석의 주된 목적이었지만, 본 연구를 확장한다면 4개의 성과변수를 단일화하여 최우선 고려요인으로 선택한 후 이를 종속변수화하여 다수의 공통요인이 종속변수에 미치는 영향 정도를 다중회귀모형을 통해 검증하는 것도 의미가 있을 것으로 생각된다. 이 경우 전반적인 CRM 성과에 영향을 미치는 핵심요인들의 관계를 제시할 수 있게 될 것이다. 그러나 본 연구는 CRM의 부문별 성과에 초점을 두고 있으므로 이에 대한 분석은 실시하지 않기로 한다. 본 연구는 보험회사의 CRM이 도입된지 불과 2~3년 정도에 불과하고, CRM이 구축된 회사의 경우도 아직 완벽하게 실행되고 있지 않은 상황에서 이루어진 것이기 때문에 성공요인 및 성과를 실증분석을 통해 제시하는데는 많은 한계가 따를 것으로 생각된다.

그러나 보험회사 CRM에 관한 제한된 자료의 범위내에서 비교적 CRM을 구축 및 활용하고 있는 국내 대형보험회사중 현장에 가장 근접하여 활동하고 있는 보험인(CRM운영/관리/활용)을 대상으로 광범위한 설문조사를 수행하여 완성도를 높이고자 하였다는 데 의의를 두고자 한다. 또한 본 연구는 보험회사의 여러 전략중 CRM 한 부분에 초점을 둔 것이어서 CRM 결정요인이 보험회사의 마케팅 성과로 직결된다고 확대 해석하는 데에는 한계가 있을 것이다. 따라서 향후 마케팅 성과에 영향을 주는 변수를 추출하여 추가적인 실증분석이 요망된다.

1990년대 후반 이후 현재까지 보험마케팅의 핵심경쟁력으로 등장하고 있는 CRM 전략과 그 성과간의 적합성에 관한 실증연구가 미진했다는 점에서 본 연구에서 다룬 주제가 어느 정도의 가치가 있을 것으로 판단되지만, CRM과 마케팅 성과 나아가 보험영업의 효율성(성장성·안정성) 제고간의 관계에 대한 규범적인 접근방법도 이론적 기반의 강화를 위해 차후 연구에서 다루어져야 할 주제라고 생각된다.

## 참고문헌

1. 강병서(1999), 인과분석을 위한 연구방법론, 무역경영사, 서울
2. 송현수(2000), CRM 경영혁명, 새로운 제안.
3. 이훈영(2000), CRM 가치창조를 위한 Marketing, 한국데이터베이스학회 세미나 자료.
4. (주)이비즈그룹(2001), CRM 최신트렌드 및 도입전략.

[ 2003년 10월 접수, 2004년 2월 채택 ]