고객지식의 획득/활용과 고객관계관리에 영향을 미치는 요인

이현수* · 채영일*

The Impact of Acquisition and Use of Customer Knowledge on CRM

Hyun-Soo Lee* · Young-Il Chae*

Abstract

This study aims at identifying the motive and infra that can satisfy them and enable them to succeed by coming out of existing customers control method focused on data and acquiring and applying the knowledge customers have. It also aims at enabling corporations to carry out more developed customer relations. This study will prove that acquiring and applying customers' knowledge is effective and will come up with a stepping-stone to get rid of dangerous factors by having competitiveness in a competitive environment and extending and changing the corporation. For this, the study have identified knowledge-oriented infra that corporations know and customer relations by conducting a poll of local corporations and have presented motives that can effectively carry out knowledge-based customer relations.

Keyword : Customer knowledge, CRM, KM

1. 서 론

기업간의 경쟁으로 고객의 중요성이 점차 증대됨에 따라 기업은 가치있는 고객을 중심으로 고객을 분류하고 차별적 서비스의 제공으로 충성고객의 확보와 유지에 중점을 두고 있다. 기업은 고객

논문접수일 : 2004년 10월 18일 논문게재확정일 : 2005년 4월 26일
* 경희사이버대학교 글로벌경영학과

과의 관계에서 고객생애가치(LTV)의 산정과 기존 고객의 유지가 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 판단하고 있으며 이러한 영향으로 많은 기업들이 고객관계관리를 전자상거래 전략의 주된 부분으로 인식하고 있다[51].

기업의 마케팅 전략은 신규고객 마케팅 중심에서 기존고객의 유지(retention) 중심으로 변화하고 있는데, 이미 대부분의 제품이 여러 산업에 걸쳐 점차 성숙기에 접어들고 있고 이에 따라 경쟁이 보다 치열해지고 상표에 대한 충성도는 점차 감소되는 경향이 있기 때문이다. 기업들의 고객에 대한 인식변화는 성장을 위하여 신규고객을 창출하자는 거래적 관점의 마케팅 사고로부터 고객과의 관계를 장기적으로 유지하고 개선하는데 초점을 두고 마케팅 활동을 펼치고 마케팅 시스템을 준비해야 한다는 관계마케팅에 기인한다고 할 수 있다.

이에 대한 중요성은 Rosenberg and Czepiel[41]의 연구를 통해 알 수 있으며 기존의 고객과의 관계 유지에 드는 비용보다 신규고객을 유치하는데 5배의 비용이 들며, 관계 마케팅에 대한 경제적 효과에 대해 많은 학자들이 동의하고 있다[35, 53]. 기업이 고객과의 관계를 유지하기 위해서는 고객을 잘 알아야 하며 고객으로부터 정보와 지식을 획득하여 이를 기업경영에 활용하여야 한다[36]. 기업은 고객지식을 바탕으로 맞춤화된 서비스 또는 상품을 제공함으로써 각 고객의 니즈(needs)를 만족시키고 이들의 재구매를 유도할 수 있다[9].

고객과의 지식공유와 고객지식의 활용은 고객에 대한 정확한 이해를 가져오기도 하지만 중요한 것은 기업이 필요한 핵심지식을 생성할 수 있다는 것이다. 고객은 기업이 경쟁적 환경에서 기업의 한정된 지식을 더 넓은 범위로 확장할 수 있는 중요한 대상이며 기업의 이익과 직접적으로 관련하여 기업에게 경쟁우위를 확보할 수 있는 지식획득의 원천이라 할 수 있다. 이는 MS사의 베타 사이트, 실리콘 그래픽사(Silicon Graphic Inc.)의 고객지식 결합정책[30], Harley-Davidson사와 GE의 서비스 콜 센터의 활용[18], Chaparral Steel사[32] 등을 통해 확인할 수 있다.

기존의 고객관계관리나 고객지식에 대한 연구들은 주로 기술적 관점에서 연구되는 것이 많았다[9]. 이에 본 연구는 기업이 고객관계관리를 실천함에 있어 고객지식의 활용도를 알아보고 고객지식을 획득하고 활용하는데 미치는 요인이 무엇인가와 고객지식의 활용이 기업의 고객관계관리 성과에 효과적임을 확인하고자 한다.

본 연구에서는 다음의 세 가지 연구과제를 설정하였다. 첫째, 지식인프라와 고객관계관리의 성공요인을 파악하여 이들 요인간의 인과관계를 확인한다. 둘째, 요인들이 고객지식을 획득하고 활용하는데 어떠한 관계를 가지고 있으며 어느 요인이 주된 영향을 미치는지 확인한다. 셋째, 고객지식을 획득하고 활용하는 것이 고객관계관리에 영향을 미치는지를 확인한다.

2. 이론적 배경

2.1 고객지식

고객지식(Customer Knowledge)은 고객에 대한 지식(Knowledge about Customer)과 고객의 지식(Knowledge of Customer)으로 나누어지는데 고객관계에서 기초적으로 필요한 지식은 고객에 대한 지식이라 할 수 있다. 고객에 대한 지식은 경쟁기업들 또한 획득이 용이하고 인공적인 처리를 통해 고객관련 지식을 생성시켜 효율적인 마케팅 활동을 가능하게 한다. 그러나 고객의 지식은 고객이 가지고 있는 지식(knowledge that customers possess)으로 고객과의 대화, 관찰, 예측을 통해 얻을 수 있다[11]. 경쟁기업이 고객에 대한 지식만을 관리할 경우 고객에 대한 지식과 고객의 지식을 보유하고 있는 기업은 고객의 지식을 보유하지 않은 경쟁기업에 비해 고객과의 관계측면에서 더 효과적으로 대처할 수 있어 경쟁우위를 차지할 수 있는 유리한 입장에 위치할 수 있을 것이라 판단된다.

고객지식에 대한 관리는 고객과 기업과의 관계

가 발전되어 생성된 것으로 기업이 외부환경의 변화와 고객의 욕구를 충족시켜 고객만족을 달성하기 위하여 기업이 고객을 대상으로 데이터중심의 분석을 기반으로 하여 기업의 상품을 효과적으로 판매하기 위한 수단으로 시작되었다. 현재에는 고객과의 긴밀한 관계를 통하여 파트너로서 고객과의 지식공유와 프로세스로의 고객참여, 고객에 의한 제품생산까지 고객지식의 획득과 활용은 광범위하고 다양하게 활용하여 기업경영에 적용하고 있다.

Campbell and Cooper[15]는 고객과의 파트너십 관점에서 고객지식의 획득과 활용이 필요한 이유를 두 가지로 설명하고 있는데 첫번째는 고객이 혁신의 품질을 향상시키는 주된 인풋(input)이 된다는 것이다. 두번째는 많은 산업제품의 복잡성이 고객 파트너링을 생성한다는 것인데 기업이 설계, 테스트, 제조, 거래에 대한 필요한 지식을 보유하지 못하는 경우가 있기 때문으로 판단하였다.

Lesser et al.[29]는 고객지식의 활용에 관한 네 가지 전략을 소개하였는데 첫째, 기업주도의 고객지식을 개발하기 위한 대화의 장을 개발하고 육성할 것, 둘째는 전사적인 고객지식 공동체(CKCs)의 설립과 운영, 셋째, 고객관련 데이터의 획득과 고객접촉 시점에서의 고객지식의 사용으로 정보기술을 이용한 고객지원과 고객접촉 종업원(Call center)에 대한 지원서비스, 넷째는 고객지식에 대한 기업의 리더십이다. 그들은 이러한 전략을 바탕으로 기업이 고객지식을 활용할 경우 시장의 변화에 대한 빠른 적응, 브랜드 충성도 증가, 제품과 서비스 사용에 대한 용이 등의 성과를 나타낼 수 있다고 하였다.

Davenport et al.[18]은 기업들이 고객지식을 관리하는 목적이 고객기반의 세분화, 고객 우선 순위, 고객이 알고 싶어 하는 것을 아는 것, 고객의 인터넷 행위 이해, 고객 충성도의 발생, 기존 상품의 혁신, 상품과 서비스의 확대, 교차판매에서의 성공 등에 있음을 확인하였다. 고객의 소비횟수와 서비스 접촉빈도가 많은 산업(소프트웨어, 생활용품 등)일 경우는 우수한 지식을 보유하고 있는 고객들이 많으며 소프트웨어 업계의 베타 테스팅이 한 예라 할 수 있다. 소프트웨어 산업이나 Harley-Davidson 사의 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, 제품향상, 신경향 파악 등에 영향을 미치며 기업은 이들의 지식을 획득하는데 노력해야 한다[37].

2.2 지식인프라와 고객관계관리

1998년 EIU-Braxton사의 조사에 따르면 지식관리 시스템의 내용 중에서 응답자중 65%가 고객지식이 중요하다고 응답하였다. 이는 지식경영이 고객관계관리와 밀접한 관계가 있음을 보여주는 것으로 기존의 고객데이터 중심의 고객관계관리에서 고객지식 중심으로의 이동을 보여주는 예라 하겠다[49]. 이러한 변화는 고객관계관리가 나아가야 할 방향을 보여주고 있으며 고객관계관리가 단순한 독단적인 경영기법에 머무르는 것이 아니고 지식경영이라는 또 하나의 경영기법과 동반자로서 함께 실행되어야 한다는 것이다.

이현수 외[6]가 연구한 결과를 보면 조사대상 9개 기업 중 3개 기업이 지식경영 도입이유를 고객만족에 두고 있다는 점에서 지식경영과 고객과의 관계를 알 수 있다. 나머지 기업들은 경쟁력 강화와 환경변화에 대한 대처, 부가가치 창출 등의 도입목적을 밝혔으나 궁극적인 목적이 고객만족으로 응답하였다. 이는 지식경영이 단순히 지식의 자산화나 기업의 가치 향상만을 위한 경영기법이 아님을 의미하며 지식경영의 실천은 고객과의 장기적 관계를 유지하는 중요한 요소라 할 수 있다[51].

지식인프라를 통한 고객관계관리는 단순히 지식관리시스템에 의한 실행만이 아니라 정보기술을 활용하여 고객관리를 위한 지식경영의 효과를 극대

화할 수 있다. Shaw et al.[45]는 데이터마이닝과 지식경영의 결합이 가져오는 효과를 설명하였는데 첫째는 데이터마이닝을 통한 지식발견은 지식발생 프로세스와 같이 상호학습의 프로세스이며, 둘째는 지식의 관리는 조직의 경계를 넘어서며 공급사슬 파트너까지 분배가 가능하다는 것으로 고객지식을 공급자에게도 전달이 가능하며 이를 이용한 마케팅 전략의 수립이 가능하다. 셋째는 고객에 대한 다중 분류로 고객은 하나 이상의 카테고리에 포함되며 마케팅 담당자들은 이를 이용한 다양한 마케팅전략 수립이 가능하다. 넷째는 웹마이닝으로 인터넷을 통한 더 많은 고객과의 접촉으로 고객에 대한 데이터를 획득하여 활용할 수 있다는 것이다.

선행연구들을 종합해 보면 고객관계관리와 지식경영과는 밀접한 관계를 가지고 있으며 이러한 관계는 지식인프라의 적용이 고객관계관리에도 적용될 수 있음을 시사한다고 할 수 있다. 지식인프라는 고객관계를 지식중심의 고객관계관리로 나아가기 위한 필수적인 인프라 요소로 이러한 인프라 요소는 고객과 지식을 공유함으로써 고객지식을 내부지식으로 변환하여 활용할 수 있는 밑바탕이 되며 이러한 기틀 위에 고객관계관리를 구축한다면 고객의 효과적인 유지, 고객만족, 고객의 성공과 기업의 성공을 동시에 성취할 수 있는 지름길이 될 수 있을 것이다.

2.3 고객지식의 획득과 활용에 미치는 요인

본 연구에서는 고객지식의 획득과 활용에 미치는 요인을 확인하고자 지식인프라 측면에서의 요인과 고객관계관리 측면에서의 요인으로 구분하여 요인을 도출하도록 한다.

2.3.1 지식인프라 측면에서의 요인

지식인프라 측면에서의 요인으로는 전략, 리더십, 문화, 조직 등이 있으며 연구자에 따라서는 추가적으로 사람/지식근로자, 지식자산 등이 포함되기는 하나, 소수의 연구자에 의해서만 연구가 된 상태이다. 김상수, 김용우[2]는 지식경영의 성공요인에 대한 실증연구를 수행하였는데 그들은 지식인프라 측면을 지식환경 요인으로 보고 리더십, 조직문화, 추진전략 특성, 평가와 보상 특성 등을 선정하여 요인을 추출하였다. 오재인, 서현식[5]은 지식이전에 미치는 요인을 확인하는 과정에서 조직, 문화 등을 선정하였다. <표 1>은 지식인프라 측면에서의 연구를 정리한 것이다.

2.3.2 고객관계관리 측면에서의 요인

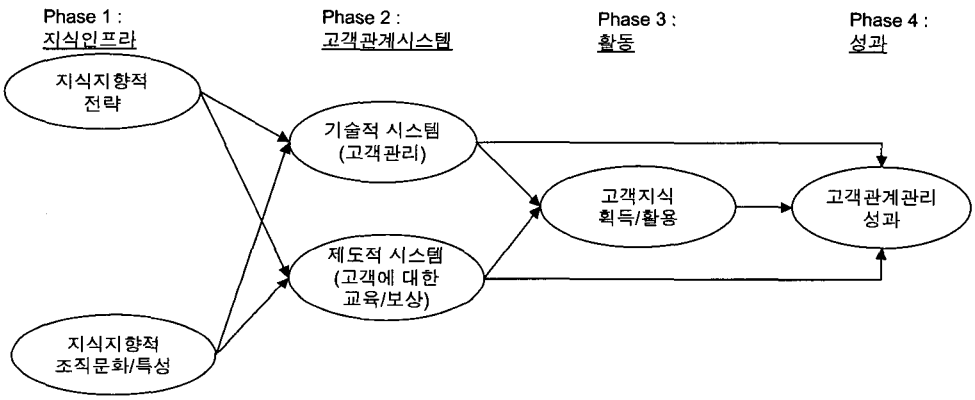
기존의 연구들은 고객관계를 성공적으로 달성하기 위한 선결과제를 제시하였다. 이들이 제시한 선결과제는 지식경영의 성공요인과 유사한 점이 많으나 고객이라는 주체가 포함된다는 점에서 추가

〈표 1〉 지식인프라 측면에서의 요인에 대한 연구

연구자	요 인
Nonaka and Takeuchi[10]	비전, 하이퍼텍스트 조직, 네트워크
Ulrich[52]	조직변화 선도자, 비전, 조직변화에 대한 필요성, 조직변화 참여와 유도, 조직구조와 시스템 변경, 지속적 조직변화
Davenport et al.[18]	정보기술 인프라, 지식관리 체계, 기업문화, 최고경영자의 지원
김상수, 김용우[2]	리더십, 전략, 조직문화, 평가와 보상
장유신 외[7]	경영전략, 기업문화, 조직
오재인, 서현식[5]	조직, 문화
장활식, 오창규[8]	조직/문화, 전략
오재인[4]	문화, 조직, 평가
O'Dell and Grayson Jr.[34]	문화, 기술, 하부구조, 측정

〈표 2〉 고객관계관리 요인에 대한 연구

연 구 자	요 인
Wikström[55]	기업의 문화, 조직의 구조, 전략차원, 정보기술, 리더십, 고객에 대한 보상과 교육
Pitta and Franzak[37]	고객에 대한 교육, 보상, 고객과의 연결을 위한 기술
Davenport et al.[18]	가치있는 고객 중심, 목적의 정의와 순위, 적절한 데이터 혼합, 데이터의 분산관리, 창의적인 사고, 폭 넓은 환경인식, 기술과 프로세스
Galbreath and Rogers[22]	A/S지원, 개인적 관계, 고객화, 기술, 전략, 환경, 혁신, 고객교육
Skellett[47]	기술, 문화, 교육
Russell-Hodge[43]	전략, 시스템, 사람



〈그림 1〉 연구모형

적으로 중요한 요인을 제시하고 있다. Pitta and Franzak[37]은 학습조직(열린 조직구조) 차원에서 고객 참여의 필요성을 주장하고 이를 위해 고객에 대한 교육, 보상이 필수적이며 고객과의 연결을 위한 기술을 보유해야 한다고 하였다. Pudney[39]는 파트너 관계를 통한 고객만족을 달성하기 위한 중요요인으로 문화적 접근, 신뢰, 시간, 프로세스의 혁신, 리더십 등을 제시하였다. 그 외의 연구들은 고객과의 신뢰할 수 있는 관계[15]와 고객에 대한 교육/보상[47]에 대한 필요성을 중심으로 연구되었다.

3. 연구의 모형과 가설의 설정

3.1 연구의 모형

본 연구에서는 연구의 영역을 지식인프라영역, 기업의 고객관계시스템영역, 고객지식의 획득과 활용에 대한 활동영역, 고객관계관리 성과영역으로 구분하였다. 지식인프라는 기업에게 이익을 창출해 내거나 비용을 절감시키는 직접적인 효과를 가져오기보다는 업무효율성 제고, 의사결정의 효과 제고를 통한 간접적 효과를 제공하는 경영기법으로 지식인프라는 다른 경영기법을 지원하는 기업경영의 기반으로 인식되고 있다.

국내기업들 또한 지식인프라를 기업의 경영활동을 위한 하부구조로 인식하여 인프라의 위치에 지식경영을 위치해 놓고 기업특성에 맡는 경영기법을 도입하여 운영하고 있는 것이 일반적 현상이다[6]. 또한 지식인프라와 고객관계관리와의 관계는 Lee and Yang[27]의 지식가치사슬 모형을 통하여 지식인프라에서 고객관계관리의 위치를 확인할 수 있다.

본 연구에서는 연구의 기본모형으로 지식인프라와 고객관계시스템이 고객지식을 획득하고 활용하는 활동에 영향을 미치며 이러한 활동을 통해 고객관계관리의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하여 연구의 모형을 설정하였다. 지식인프라영역은 지식지향적 조직의 문화와 특성, 지식지향적 전략으로 구성되어 있으며 고객관계시스템영역은 기술적 시스템, 제도적 시스템(고객에 대한 교육/보상)으로 구성되어 있다. 활동영역은 고객지식의 획득/활용을 선정하였으며 성과영역은 고객관계관리의 성과로 구성되었다.

3.2 지식지향적 전략

전략은 기업이 경영활동을 함에 있어서 필수적으로 정립하여야 하는 경영활동 단계이다. 전략에 따라 기업은 전술을 개발하고 업무에 적용하게 된다. 세부적인 전술과 업무의 개발과 추진은 기업의 전략에 따라 변화하게 되며 전략의 실패는 기업의 실패와 직결된다. 지식인프라에서도 전략은 중요성을 갖게 되는데 기업의 특성, 문화, 비전, 원칙, 목표에 따라 상이한 전략을 추구하며 이에 따른 시스템 구조와 정보기술 등의 도입을 결정하게 된다.

Hansen et al.[24]은 컨설팅 기업도 전략에 따라 지식을 관리하는데 있어 상이한 과정을 채택하게 된다는 것이다. 그는 기업의 지식관리전략을 성문화 전략과 개인화전략으로 구분하여 경제모형, 지식경영전략, 정보기술, 인적자원 등에서 다른 양상을 보이는 것으로 확인하였다. Wiig[54]는 지식지향적인 전략을 선택함에 있어 기업의 기본전략에 따라 다른 전략을 선택해야 함을 주장하였는데 기본전략은 Treacy and Wiersema[50]가 정의한 Operational Excellence, Product Leadership, Customer Intimacy에 따라 지식지향적 전략을 선택해야 한다는 것이다. 선행 연구들은 지식경영을 수행함에 있어 올바른 전략의 수립에 대한 중요성을 강조하였다.

지식경영의 추진전략과 추진방법이 합리적이고, 기업의 현실에 적합하고 전담조직의 적절성, 전략의 합리성, 선도적 전략수립이 이루어지면 고객과 협력할 수 있는 기회는 높아질 것이다. 이에 본 연구에서는 기업의 지식지향적 전략이 고객관계와 밀접한 연관이 있다고 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 적절한 지식지향적 전략의 수립은 고객관계를 위한 기술적 시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 적절한 지식지향적 전략의 수립은 고객관계를 위한 제도적 시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 지식지향적 조직의 문화/특성

조직의 문화와 특성은 기업이 가지고 있는 고유한 특징으로 변화가 가능하지만 조직의 변화를 쉽게 바꿀 수 없다는 단점을 가지고 있어 기업에게는 중요한 사안이 되고 있다[32]. 컨설팅 기업은 지식공유문화가 어느 정도 정착되어 있으나 기업이 지식경영의 성장기나 제조업인 경우는 공유문화를 조성하기가 쉬운 것이 아니다.

지식기반 기업인 경우는 지식의 중요성을 인식하여 자신의 지식가치를 향상시키기 위해 지식의 획득과 공유에 적극적이지만 그렇지 않은 기업들은 등한시하여 가치있는 지식을 획득하고 활용하는 방안이 마련되어 있지 못하여 지식경영 활동의 성과를 이룩하기 어렵다. 특히 고객지식은 기업내부에서 지식의 중요성을 깨닫지 못하면 외부의 지식의 중요성을 간과하여 획득조차 어렵게 된다.

McDermott[32]는 대부분의 기업들이 정보시스템 구축을 최우선의 과제로 두고 차후에 문화를 조성하는 것으로 되어있어 지식경영의 함정에 빠져 있다고 주장하였다. 조직의 측면에서 Marshall et al.[31]은 조직의 변화를 지식을 창조, 공유할 수 있는 조직으로 변화해야 함을 역설하였으며 Hargadon [25], Nonaka and Takeuchi[10]는 공유, 학습하는 조직과 문화의 정착이 지식경영을 위한 하부구조로의 역할을 하여 지식경영을 성공적으로 이끌 수

있다고 하였다. 이에 본 연구에서는 지식공유의 문화와 특성이 고객지식을 관리하기 위한 시스템의 하부구조의 역할을 한다고 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 지식지향적 조직문화/특성은 고객관계를 위한 기술적 시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 지식지향적 조직문화/특성은 고객관계를 위한 제도적 시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 기술적 시스템

기술적 시스템인 고객관리 정보기술, 특히 지식관리시스템은 고객지식의 저장과 분배를 가능하게 해주었고 네트워크 기술과 커뮤니케이션 기술은 지식의 공유와 접근을 가능하게 해주었다[48]. Wikström[55]은 연구대상 기업들 중 대부분이 정보기술을 이용하여 고객들과 상호교류를 하였으며 비용절감의 효과를 거두는 것을 확인하였으며 Campbell and Cooper[14]도 정보기술이 고객과의 협력의 가능성을 증가시킨다고 주장하였다.

지식관리 측면에서의 정보기술은 고객관계관리의 핵심 기술이라 할 수 있는 데이터마이닝에 의해 역할을 담당한다. Shaw et al.[45]는 데이터마이닝과 지식경영의 관계를 통한 고객관계 마케팅 전략을 선보였으며 그들은 웹을 이용한 정보기술이 지식경영과 데이터마이닝을 위한 미래의 관심분야가 될 것이라 예측하였다.

고객관계관리 측면에서 Galbreath and Rogers [22]는 고객관계관리에서의 선도기업은 기술적 측면에서의 선도기업이라 칭하고 정보기술이 고객의 관점에서 고객이 원하는 제품의 생산과 사후서비스, 이를 위한 고객 프로필을 제공하여 효과적으로 이를 수행하게 하며 결과적으로 고객만족을 획득할 수 있게 한다는 것이다. 이에 본 연구에서는 기업이 구축하는 고객관리 정보기술과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 기업의 고객관계를 위한 기술적 시스템은 고객지식의 획득/활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 기업의 고객관계를 위한 기술적 시스템은 고객관계관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.5 제도적 시스템

내부고객에 대한 교육은 지식경영 측면에서도 중요성을 가지고 있는데 종업원에 대한 교육은 기업의 조직특성, 문화와 상관관계가 높기 때문이며 공유 문화를 조성하기 위해서는 종업원 교육이 필수적이다. 또한 보상은 지식경영을 실천하고자 하는 기업들이 갖추어야 할 조건 중 하나로 지식의 획득 측면에서 종업원이 자발적으로 지식을 제공하게 하는 수단이 되며 제공에 대한 반대급부가 되고 있다.

현재까지 고객과의 관계에서 교육과 보상은 중요도가 낮았으나 고객의 참여를 통한 고객관계와 지식획득을 위해서는 기업은 고객에 대한 보상과 교육에 관심을 가져야 한다. 이는 고객이 지식을 가지고 있다면 기업이 경영활동을 하는데 도움을 줄 수 있으며 지식이 있는 고객은 단순한 구매자를 넘어 옹호자의 역할을 하기 때문이다[38].

이러한 결과는 Boström[14]의 연구에서도 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 높이는 것은 기업의 책임이다. 서비스업은 고객이 배달시스템(셀프서비스)에 참여하는 경우가 많다. 자사의 배달시스템을 고객이 이해하지 못한다면 기업은 고객에게 알려주어야 하며 능숙하게 시스템을 활용하도록 도와야 한다. 이러한 노력은 서비스의 품질향상과 직결되며 기업의 매출을 증가시키는 요인이 된다.

고객관계관리 측면에서의 연구로 Nwankwo[33]는 고객을 위한 고객교육시스템이 필요함을 제안하였으며 Skellett[47]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.

Pitta and Franzak[37]은 고객 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 고객에 대한 교육과 보상이 고객으로 하여금 자신의 지식을 제공케 하는 수단으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7 : 기업의 고객관계를 위한 제도적 시스템은 고객지식의 획득/활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 기업의 고객관계를 위한 제도적 시스템은 고객관계관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.6 고객지식의 획득/활용과 고객관계관리 성과

기존의 고객관계관리는 데이터중심의 고객 프로필의 분석을 통한 고객의 욕구를 예측하는 것에 중심을 두고 있다. Davenport et al.[18]는 고객의 데이터를 관리함으로써 고객에 대해 더 잘 알 수 있다고 하며 고객의 거래 데이터중심에서 인적 데이터의 관리로 확대해야 한다고 주장하였다. 인적 데이터는 고객과의 대화에서 발생한 데이터로 다시 말하면 고객이 보유하고 있는 지식의 한 부분으로 기업이 자의적으로 판단할 수 있는 미완성의 지식이다. 광의의 고객지식으로 볼 때 인적 데이터는 이에 포함된다고 할 수 있다. 그들의 연구는 고객지식을 획득하는 것이 고객을 확인할 수 있고 고객에 대한 대처가 가능하다는 것이며 고객관계를 증진시킬 수 있는 방안이 될 수 있다는 것이다.

고객의 참여를 통한 고객지식의 활용 사례는 Wikström[55]의 연구에서 볼 수 있는데 Laundry사와 Volvo사는 고객의 참여를 통해 고객지식을 활용하여 고객만족과 충성고객을 확보하였으며 새로운 사업으로 진출할 수 있었다. Pudney[39]는 고객을 "선생"이라 칭하는 일본 전자회사를 예를 들어 고객으로부터 배우기 위해서는 관계가 필요하며 파트너 관계가 고객에 대한 만족을 생성시킨다고 주장하였다.

Stone et al.[48]도 고객관계에서 고객의 데이터뿐만 아니라 고객이 보유하고 있는 기술이나 지식을 획득하는 것이 중요하다고 설명하였다. Pitta and Franzak[37]은 고객지식의 획득을 통해 나타나는 성과를 확인하였는데 그들은 시장 적응, 제품의 품질 향상, 유행의 조기 발견, 베타 테스트 등의 성과를 얻을 수 있다고 주장하였다.

선행연구들을 보면 고객지식의 획득과 활용이 기업의 고객관계관리에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 고객지식의 활용은 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. 이상과 같은 이론적 배경 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 9 : 고객지식을 획득하고 활용하는 것은 고객관계관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구의 방법

4.1 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용된 변수들은 지식경영과 정보기술, 고객관리에 대한 선행연구들에서 도출하여 사용하였으며 선행연구와 변수와의 관계를 <표 3>

〈표 3〉 측정변수

변 수	설 문 항 목	참 고 문 헌
지식지향적 전략	지식지향적 추진전략의 수립, 지식지향적 추진전략과 비전의 연계성, 지식관련 핵심부서의 도입, 고객지향적 전략 수립, 지식관련 교육의 적합성	[2, 7, 19, 21, 40]
지식지향적 조직 문화/특성	자발적인 참여 분위기, 지식 공유의 분위기, 전담 조직 구성, 포럼(forum)의 활성화, 열린 문화 구축	[2, 5, 12]
기술적 시스템	정보기술 투자 강도, 정보기술 사용 정도, 정보기술의 기능성, 고객지향적 인터페이스, 고객접근이 용이한 정보기술 사용	[20, 24, 42]
제도적 시스템	고객에 대한 교육시스템이 구축, 고객에 대한 교육프로그램을 실시, 고객에 대한 보상시스템이 구축, 고객에 대한 보상프로그램을 실시, 교육과 보상에 대한 평가실시	[5, 28, 37]
고객지식 획득/활용	지식과 관련한 고객접촉, 고객에게 지식전달, 고객지식 획득, 고객과 의견 및 지식공유, 고객지식 활용, 고객지식 활용부서의 정도, 지식활용에서 고객의 참여, 고객지식활용을 통한 새로운 지식창출, 고객지식을 활용한 문제해결	[16, 28, 46]
고객관계관리 성과	제품 및 서비스에 대한 만족도, 고객충성도 증가, 고객이탈율 감소, 구매율 증가, 고객생애가치(LTV)의 증가, 전반적인 고객만족도, 질적 제품/서비스 향상, 재구매율(반복구매), 고객수의 증대	[2, 3, 37, 39, 44, 55]

으로 나타내었다. 지식지향적 전략은 '기업이 지식지향적인 고객관계를 수행하기 위한 기업의 전략적 특성'으로 정의하였다. 지식지향적 조직의 문화/특성은 '기업의 구성원들이 자발적으로 고객지식을 획득과 활용하는데 필요한 기업의 문화와 조직 형태'로 정의하였다.

기술적 시스템은 '기업이 고객지식을 획득하고 활용하기 위해 고객과 접촉하고 교류하는데 이용하는 정보기술'로 정의하며 제도적 시스템은 '기업이 고객지식을 획득하기 위해 고객에게 제공하는 교육과 보상'으로 정의한다. 고객지식의 획득/활용은 '기업이 고객관계를 통해 획득한 고객지식을 경영활동에 활용하는 정도'로 정의하며 고객관계관리 성과는 '기업이 고객을 위한 경영활동을 통해 나타난 결과'로 정의하였다.

본 연구에 사용된 설문지의 질문은 선행연구와 연구자의 유추적 해석을 통하여 질문을 설정하였으며 측정은 리커트 5점 척도로 측정을 하였다. 성과영역에 포함되어 있는 제품/서비스의 만족도, 고객충성도의 증가, 전반적인 고객만족도의 증가 등의 항목은 측정도구의 개발단계에서 기업의 마케팅 담당자들과 학계전문가에 대한 인터뷰를 통해 기업이 자체적으로 조사를 하거나 한국능률협회컨설팅의 KSCI(Korean Customer Satisfaction Index)를 활용하는 것이 확인되어 설문항목에 포함시켰다.

4.2 자료수집 방법

설문 대상기업은 국내기업을 대상으로 하였으며 한국신용평가의 1000대 기업 중 500개를 무작위 추출하여 조사대상으로 하였다. 본 연구에서는 조사방법론에서 최근 시도가 되고 있는 e-mail조사 방법을 실시하였다. 설문지 회수결과는 대상기업 500개 중 56개사는 홈페이지가 없거나 e-mail을 연락이 되지 않아 e-mail을 발송하지 못했으며 발송된 434개 설문지 중 반송된 메일이 62개사로 실제 메일이 도착된 설문지는 382개 였다. 설문에 대한 회신은 총 80개사가 회신을 보내 왔으나 이중 14개사는 응답이 불가능하다고 회신을 보내와 실제 설문의 답장을 회신한 회사는 66개사 였다. 이로써 전체 회신율은 16%이나 실제 분석 가능한 설문의 회수율은 13.2% 였다. 1차 설문지의 회수율이 너무 낮아 독촉메일을 발송하여 55사가 추가로 회신을 해주었다. 회신한 설문 중 미응답자 14사를 제외한 41부를 획득할 수 있었다. 이중 1부가 분석에 적절하지 않아 제외하고 40부를 추가적으로 분석에 포함시켜 총

106개의 표본을 확보하여 분석을 실시하였다.

4.3 표본의 특성

본 연구에서는 표본에 대한 산업별 분포특성을 제조업, 서비스업, 금융업, 유통업, 정보기술 관련업 등으로 분류한 결과 <표 4>와 같은 산업별 분포를 나타냄을 알 수 있었다. 표본의 분포를 보면 제조업은 26.4%, 서비스업은 23.6%, 금융업은 13.2%, 유통업은 8.5%, 정보기술관련 업종은 13.2%, 기타가 3.8%로 제조업이 주를 이루고 있으며 정보기술 관련 업종이 13.2%를 차지하고 있는 것으로 나타나 국내 주력업종의 변화가 일어나고 있는 것으로 판단된다.

기업 규모에 의한 분포는 종업원 수, 응답자에 의한 기업규모로 분류를 하였으며 종업원 수에 의한 분포를 보면 1000명 이상이 34%를 차지하고 있으며 응답자에 의한 기업규모는 대기업(52%)과 중기업(38%)이 90%를 차지하고 있다. 설문 응답자에 대한 분포는 부서, 직위, 전체 근무년수, 현직책 근무년수로 분류를 하였다. 응답부서는 마케팅/영업부서가 전체 34%를 차지하고 있으며 직위는 대리/주임/계장이 30.2%를 차지하였다.

4.4 타당성 분석과 신뢰성 분석

본 연구에서는 고객지식의 획득과 활용을 위한 요인을 확인하기 위하여 타당성과 신뢰성을 검정하였다. 타당성이란 측정도구가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 정확하게 측정하는 정도를 의미하며 유형별로 보면 내용타당성(content validity), 구성타당성(construct validity), 기준타당성(criterion-related validity) 등으로 나뉠 수 있다[1].

내용타당성은 측정항목들이 측정하고 있는 변수의 모든 내용을 포함하고 있는 정도로 수량화하기 어려우며 연구자가 주관적으로 판단해야 한다. 본 연구에서 개발된 측정척도는 선행 연구들과 이미 검정된 설문들을 바탕으로 개발되었다는 점에서 내용타당성을 가지고 있다고 할 수 있다. 구성타당성은 요인분석과 확인요인분석을 통해 검정되며 모든 요인들의 아이겐 값이 허용치인 1.0을 상회해야 한다[23]. 본 연구의 설문요인들은 아이겐 값들이 모두 유의수준인 1.0을 상회하고 있어 구성타당성이 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 신뢰성 분석 중에서 가장 일반적이며 측정항목들 간의 일관성 정도를 검정하는데 이용되는 내적일관성 방법을 채택하였으며 내적일관성을 측정하는 Chronbach' α를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰성 측정 결과를 보면 Chronbach' α의 값이 모두 0.8 이상을 상회하고 있어 내적일관성이 있다고 볼 수 있어 설문의 항목들이 일관되게 구성되었음을 알 수 있다.

탐색적 요인분석을 마친 후 연구단위별로 측정모형을 도출하기 위해 확인요인분석을 실시하였다. 각 단계별로 항목의 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 GFI(Goodness-of-Fit Index : 0.90이상이면 바람직 함), AGFI(Ad-

〈표 4〉 표본의 산업별 분포

업 종	업 체 수	비 율	종업원 수	돗 수	비 율	기업규모	돗 수	비 율
제조업	28	26.4%	200 미만	24	22.6%	대기업	55	51.9%
서비스업	25	23.6%	200~500	16	15.1%	중기업	41	38.7%
금 융	14	13.2%	500~1000	14	13.2%	소기업	8	7.5%
유통업	9	8.5%	1000 이상	36	34.0%	무응답	2	1.9%
IT	14	13.2%	무응답	16	15.1%			
기 타	4	3.8%	계	106	100%	계	106	100%
무응답	12	11.3%						
계	106	100%						

〈표 5〉 독립변수의 요인분석결과

	지식경영전략	지식지향적 조직문화/특성
지식경영전략의 수립	**.876**	.133
지식경영 추진전략과 비전의 연계	**.870**	.175
핵심부서의 지식경영 도입	**.687**	.410
최고경영층의 고객지식에의 중요성 인식	**.522**	.300
적합한 지식경영교육의 시행	**.613**	.393
지식경영에 구성원들의 자발적 참여	.220	**.856**
지식공유에 구성원들의 적극적 참여	.113	**.857**
지식경영 전담조직의 구성	.443	**.512**
지식경영 관련 포럼의 활성화	.387	**.634**
열린 기업문화의 소유	.308	**.567**
Eigen value	**4.913**	**1.146**
% of explained	**49.127**	**11.462**
Cumulative % of explained	**49.127**	**60.589**

〈표 6〉 종속변수의 요인분석결과

	기술적 시스템	제도적 시스템	고객지식 획득/활용	고객관계 관리 성과
적극적 정보기술 인프라 투자	**.707**	.209	.306	.205
적극적 정보기술의 사용	**.773**	.169	.257	.217
정보기술의 기능성 보유	**.787**	.280	.161	9.817e-02
고객지향적 인터페이스	**.622**	.249	.387	.273
고객접근이 용이한 정보기술 사용	**.746**	.181	.222	.259
고객대응 지식 교육시스템 구축	.377	**.679**	.181	.211
고객대응 지식 교육시스템 실시	.215	**.693**	.222	.179
고객대응 지식 보상시스템 구축	.119	**.875**	.180	8.006e-02
고객대응 지식 보상프로그램 실시	.189	**.890**	.127	8.619e-02
고객대응 교육/보상 평가실시	.186	**.731**	.224	.295
고객지식과의 잦은 접촉	.292	.219	**.746**	9.925e-02
고객에게의 지식전달	.285	-2.474e-02	**.749**	.204
고객지식의 획득	.160	2.980e-02	**.728**	.328
고객 의견과 지식의 공유	.210	.119	**.746**	.334
고객지식의 활용	.313	.136	**.682**	.241
고객지식의 활용부서	.223	.302	**.610**	8.115e-02
고객의 적극적 지식활용 참여	.157	.244	**.591**	.145
고객지식을 활용한 지식창출	3.251e-02	.271	**.676**	.341
고객의 지식을 통한 문제해결	3.230e-02	.231	**.701**	.396
제품 및 서비스의 고객만족	.124	3.694e-02	.177	**.691**
고객충성도의 증가	2.239e-02	.318	.176	**.748**
고객이탈율의 감소	.122	.104	.141	**.770**
구매율의 증가	.164	7.929e-02	.252	**.747**
고객생애가치의 증가	.204	.192	.279	**.560**
전반적 고객 만족도 증가	.114	.273	.239	**.696**
제품 및 서비스의 질적향상	.127	.146	.283	**.745**
재구매율의 증가	.188	4.608e-02	.235	**.802**
고객 수의 증가	.238	4.494e-02	.103	**.730**
Eigen value	1.563	2.069	2.743	12.178
% of explained	5.583	7.391	9.796	43.493
Cumulative % of explained	66.263	60.680	53.289	43.493

〈표 7〉 내적일관성(신뢰성) 분석 결과

	구 성 개 념	항 목 수	직각회전 분석결과	신뢰성 분석결과	알파계수
지식 인프라	지식지향적 전략	5	5	5	0.8389
	지식지향적 조직문화/특성	5	5	5	0.8101
고객관계 시스템	기술적 시스템	5	5	5	0.8942
	제도적 시스템	5	5	5	0.9039
활동	고객지식 획득/활용	9	9	9	0.9171
성과	고객관계관리 성과	9	9	9	0.9184

〈표 8〉 구성개념별 확인요인분석 결과

요인 명	CFA전	CFA후	χ^2	p	df	GFI	AGFI	RMR	NFI
지식지향적 전략	5	4	3.95	0.14	2	0.98	0.91	0.035	0.98
지식지향적 조직문화/특성	5	5	4.57	0.42	5	0.98	0.95	0.030	0.98
기술적 시스템	5	5	12.42	0.029	5	0.95	0.86	0.032	0.95
제도적 시스템	5	4	3.33	0.19	2	0.98	0.92	0.018	0.99
고객지식 획득/활용	9	6	14.37	0.11	9	0.96	0.90	0.042	0.94
고객관계관리 성과	9	7	22.91	0.062	14	0.94	0.88	0.036	0.94

〈표 9〉 상관관계분석 결과

		1	2	3	4	5	6
1	지식지향적 전략	1.000					
2	지식지향적 조직문화/특성	.656	1.000				
3	기술적 시스템	.544	.583	1.000			
4	제도적 시스템	.473	.608	.565	1.000		
5	고객지식 획득/활용	.335	.504	.628	.510	1.000	
6	고객관계관리 성과	.330	.436	.520	.459	.584	1.000

주) * 모든 상관 계수들이 p=0.01 수준에서 유의함.

justed Goodness-of-Fit Index : 0.90이상이면 바람직 함), RMR(Root Mean Square Residual : 0.07이하이면 바람직함), χ^2(적을수록 바람직 함), χ^2에 대한 p(0.05이상이면 바람직 함) 등의 절대적합지수와 표준적합지수인 NFI(Normed Fit Index : 0.9 이상이면 바람직 함)를 사용하였다.

<표 8>의 확인요인분석 결과를 보면 지식지향적 전략요인에서 '고객지향적 전략 수립 정도' 항목이 단일차원성을 저해하는 항목으로 제외되었으며 제도적 시스템에서는 '고객에 대한 지식관련 교육프로그램 실시 정도' 항목이 제외되었다. 고객지식의 획득/활용 수준요인에서는 '고객에게 지식 전달 정도', '고객과 의견 및 지식 공유 정도', '고객지식 활용을 통한 새로운 지식의 창출 정도'의 3개 항목이 제외되었으며 고객관계관리 성과에서는 '제품 및 서비스에 대한 만족도', '구매율 증가 정도'의 항목이 단일차원성을 저해하는 요인으로 제외되었다.

기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 능력을 의미하여 예측타당성이라고도 한다. 본 연구에서 개발된 척도의 기준

타당성은 4개 영역의 요인들간의 상관관계를 검정하는 것으로 상관관계분석결과가 유의하게 나올 경우 기준타당성이 있다고 할 수 있다[1]. 본 연구에서는 확인요인분석 후의 요인들을 대상으로 상관관계분석을 실시하였다. 본 연구의 상관관계 결과를 보면 모두 유의하게 나와 기준타당성이 있음을 증명하였으며 본 연구에서 제시하는 요인들간의 관계를 나타내는 방향과 일치한다고 할 수 있다.

5. 인과분석

5.1 연구모형에 대한 적합성 검정

본 연구에서는 연구모형의 적합성을 검정하기 위하여 적합성 검정을 실시하였다. 적합성 검정결과가 유의하게 나올 경우는 본 연구에서 제시한 연구의 모형을 그대로 사용하나 결과가 유의하지 않게 나올 경우는 새로운 연구모형을 도출함으로써 연구의 가설을 수정하게 된다.

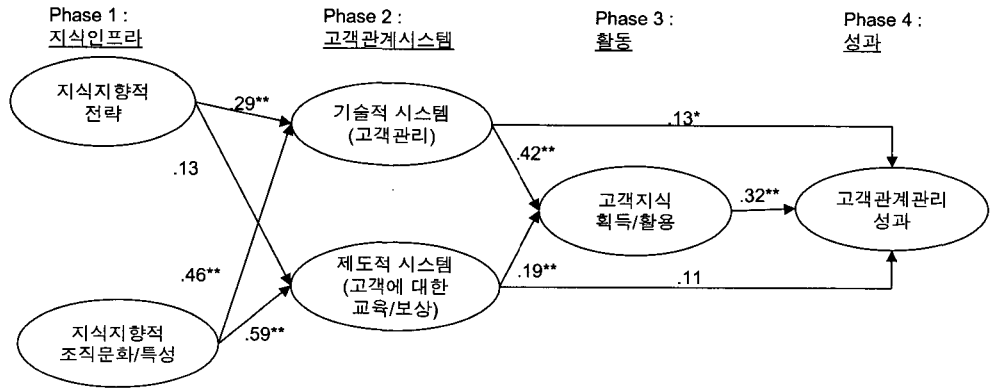
연구모형에 대한 분석결과를 보면 χ^2= 15.149, p = 0.01, 자유도(df) = 5, GFI = 0.96, AGFI = 0.81, RMR = 0.03, NFI = 0.95으로 나타났다. 판단기준인 p-value를 제외한 나머지 모든 판단지수들이 기준에 적합한 것으로 나타났다. p-value의 경우, 표본의 크기에 따라 민감하게 반응하는 통계치로 표본의 크기가 작고 측정변수가 적을 때 모델을 과소평가하는 경향이 있어서 부합도지수로 적합하지 않을 수 있다[13]. 그러므로 다른 부합지수들과 함께 고려하여 본 연구에서는 기본모형이 최상의 모형은 아니지만 가설을 검증하는데 무리가 없을 것으로 보아 최종모형으로 결정하였다. 연구결과를 도표화하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

〈표 10〉 적합성 검정 결과

Research Model	Values	Recommended Values
χ^2	15.149(0.01)	Significant(p > 0.05)
χ^2/df	3.03	< 5 interpreted 2~5 Good < 2 overfitting
GFI	0.96	> 0.90
AGFI	0.81	> 0.80
NFI	0.95	> 0.90
CFI	0.96	> 0.90
RMR	0.03	< 0.05
ECVI	0.45	Smaller values, better fitting

5.2 연구의 결과 및 토론

본 연구에서는 여러 구성 개념들 간의 인과관계를 규명하기 위해 AMOS 4.01을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조모형의 분석결과는 <그림 2>에 나타나 있으며 본 연구의 가설에 따른 결과는 <표 11>에 나타나 있다.



주) * p = 0.05에서 유의함, ** p = 0.01에서 유의함.

〈그림 2〉 모형 분석결과

〈표 11〉 가설 검정 결과

	가 설	경로계수	t값	채택여부
가설 1	지식지향적 전략 → 기술적 시스템	0.293**	2.804	채 택
가설 2	지식지향적 전략 → 제도적 시스템	0.133	1.28	기 각
가설 3	지식지향적 조직문화/특성 → 기술적 시스템	0.456**	3.916	채 택
가설 4	지식지향적 조직문화/특성 → 제도적 시스템	0.592**	5.127	채 택
가설 5	기술적 시스템 → 고객지식 획득/활용	0.417**	6.282	채 택
가설 6	기술적 시스템 → 고객관계관리 성과	0.132*	1.976	채 택
가설 7	제도적 시스템 → 고객지식 획득/활용	0.193**	2.867	채 택
가설 8	제도적 시스템 → 고객관계관리 성과	0.108	1.815	기 각
가설 9	고객지식 획득/활용 → 고객관계관리 성과	0.320**	3.841	채 택

주) * p = 0.05에서 유의함, ** p = 0.01에서 유의함.

가설 1, 가설 2는 지식지향적 전략이 고객관계시스템에 미치는 영향을 분석한 것으로 경로분석 결과를 보면 지식지향적 전략의 기술적 시스템에 대한 영향은 유의한 것으로 나타났으나 제도적 시스템으로의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지식인프라측면에서 선행연구들이 주장한 바와는 상이한 결과인 것을 알 수 있다.

연구결과를 분석하면 국내기업들은 기술적 측면에서는 고객관계를 위해 지식지향적 전략을 이용하고 있으나 제도적 측면에서는 지식지향적 전략의 활용이 내부고객에만 한정되어 있으며 외부고객으로의 확장은 이루어지지 않은 것으로 보인다. 이는 전략적으로 고객관계관리와 지식지향적 전략의 연결을 위한 계획과 방침이 수립되어 있지 못하다는 것을 알 수 있다. 이는 국내 기업들의 지식지향적 고객관계관리에 대한 이해가 부족하다는 것으로 해석할 수 있다.

연구결과를 통해 확인할 수 있는 것은 국내기업의 고객과의 연결을 위한 제도가 정립되어 있지 못하다는 것이며 고객과의 관계에서 성공적인 관계를 유지하기 위해서는 고객과의 연계를 전략적 차원에서 제도화하는 것이 필요할 것이라는 것이다. 국내기업은 고객과의 효과적인 연결을 위해서는 단순한 고객관계를 통한 연결보다는 지식중심의 고객연결을 구축하고 활성화할 수 있는 전략적 시스템의 구축에 관심을 가지는 것이 필요하다고 할 수 있다.

가설 3, 가설 4는 조직의 문화와 특성이 고객관계시스템에 미치는 영향을 분석한 것으로 경로분석 결과가 유의하게 나온 것을 알 수 있다. 지식인프라 측면에서는 조직의 문화를 가장 중요시 여기고 있다고 해도 과언이 아니며 경영층의 의지만으로 고객을 상대할 수 없으므로 조직의 구성원들이 이에 동참하지 않거나 조직이 이에 적합하지 않다면 실제로 성과를 거두기는 어렵다. 전략에 비교할 때 경로계수가 더 높게 나온 것과 같이 조직의 문화와 특성은 고객관계시스템에 더 큰 영향을 미치고 있어 고객과 대면하는 조직원의 역할은 더 커질 수 밖에 없으며 중요성도 높아져야 할 것이다.

가설 5, 가설 6은 고객관계시스템인 기술적 시스템이 고객지식의 획득 및 활용과 고객관계관리 성과에 미치는 영향을 분석한 것이다. 경로분석 결과를 보면 기술적 시스템이 고객지식의 획득과 활용에 미치는 영향과 고객관계관리 성과의 분석결과가 유의하게 나온 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 정보기술이 고객지식을 획득하고 활용하는데 영향을 미치며, 또한 일반적으로 연구자들에게 인식되어 있는 것과 같이 고객관계관리에도 영향을 미친다는 선행연구들을 지원한다고 해석할 수 있다.

본 연구의 결과를 통해 고객관계와 고객과의 지식공유에서의 기술적 시스템인 정보기술의 중요성이 확인되었다. 또한, 정보기술의 발전에 따라 고

객과의 관계가 점차 향상될 것이며 고객과의 교류가 효율적으로 이루어져 오프라인에서의 만남과 같은 '진실의 순간'이 정보기술을 통해 실현될 수 있을 것이라 예측할 수 있다. 가설 5, 가설 6의 결과는 고객과의 협력관계와 유지 측면에서 고객지향적 정보시스템의 구축이 기업의 목적을 달성하는데 효율성 측면뿐만 아니라 효과성 측면에서도 적절함을 나타내고 있다고 할 수 있다. 주의해야 할 점으로는 고객연결 시스템과 고객관리시스템 등의 정보기술을 효과적으로 구축하기 위해서는 고객에게 적합한 고객지향적 정보기술을 선택해야 한다는 것이다. 기업의 입장에서의 시스템 구축은 고객에게 외면당할 수 있으며 이는 기업의 경영성과와도 직결될 수 있기 때문이다.

가설 7, 가설 8은 고객관계시스템 중 제도적 시스템인 고객에 대한 보상과 교육이 고객지식을 획득하고 활용하는데 미치는 영향과 고객관계관리 성과에 미치는 영향을 분석한 것이다. 경로분석 결과를 보면 제도적 시스템인 고객에 대한 교육과 보상이 고객지식을 획득하고 활용하는데 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 고객관계관리 성과에는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 선행연구와 외국의 기업사례를 통해 확인한 것과 같이 고객과의 연결과 협력을 신뢰를 위해서는 고객과 연결할 수 있는 기술적 측면뿐만 아니라 제도적 측면 또한 중요하다는 것을 입증하는 것으로 고객을 위한 이벤트나 정기적 모임의 활성화가 고객과의 교류를 통한 지식 획득에 효과적인 것을 알 수 있다. 그러나 가설8의 고객관계관리 성과와의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타난 것은 기업이 고객 이벤트나 모임을 일회성 행사로 인식하고 있다는 것으로 고객과의 지속적인 관계유지를 위한 수단으로 이를 활용하지 못하고 있음으로 판단된다. 이에 대한 대안으로는 기업이 고객과 관련한 노력이 단순한 고객유치의 활동이 아니라 고객의 유지를 위한 활동으로 확장할 수 있는 인식의 전환이 필요하다고 할 수 있다.

가설 9는 고객지식의 획득과 활용의 활동영역이 고객관계관리의 성과에 영향을 미치는지를 확인한 단계로 경로분석 결과를 보면 경로계수와 t값이 모두 유의하게 나온 것을 알 수 있다. 가설 9는 본 연구의 중심으로 고객지식을 획득하고 활용하는 것이 기업의 고객관계관리 성과에 효과적인가를 확인하면서 고객관계를 위해 지식지향적 고객관계관리로의 발전을 모색하는 연구이다.

분석결과에서 보는 바와 같이 고객지식을 획득하고 활용하는 것이 고객관계관리의 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있어 기업은 고객의 지식을 획득하고 활용하는 것이 기업에 유리한 것으로 판단하고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 국내 기업들도 고객관계관리에서 지식의 중요성을 인식하고 있다는 것으로 데이터중심의 고객관계관리에서 지식중심의 고객관계관리로의 발전을 의미한다고 할 수 있다.

6. 결론 및 연구의 시사점

고객을 알기 위해서는 그들의 환경과 마음에 접근해야 하는데 현재 기업들이 쓰고 있는 방법은 고객과 유사한 상황을 가정하거나 모방하여 예측하는 기법을 사용하고 있다. 그러나 고객을 가장 잘 알기 위해서는 그들에게 직접 물어보는 것이 가장 확실한 방법이며 그들이 가지고 있는 지식을 빌리는 것이 가장 안전한 방법이라 할 수 있다[26]. 이를 위해 고객에게 접근하고 그들이 자신들의 지식을 공유하고 제공할 수 있도록 환경을 만들어 주고 더 나아가 고객과 협력함으로써 고객이 동반자라고 느끼게 하는 것이 필요하다.

본 연구의 목적은 고객지식을 획득하고 활용하는 것이 고객을 관리하는데 효과적임을 증명하고 어떠한 요인들이 이에 영향을 미치는가를 확인하여 경쟁적 환경에서 다른 경쟁기업에 비해 경쟁력을 갖추고 사업의 확대, 사업의 전환 등으로 위험요소를 제거할 수 있는 기틀을 마련하는데 있다. 이를 위해 국내기업을 대상으로 설문조사를 통하여 기업들이 인지하고 있는 지식인프라와 고객관

계관리를 확인하여 효과적으로 지식중심의 고객관계관리를 실천할 수 있는 동인들을 분석하여 제시하였다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지식인프라와 관련하여 연구결과를 통해 확인할 수 있는 것은 국내기업의 고객과의 연결을 위한 제도가 정립되어 있지 못하다는 것이며 고객과의 관계에서 성공적인 관계를 유지하기 위해서는 고객과의 연계를 전략적 차원에서 제도화하는 것이 필요할 것이라는 것이다. 기업의 사명, 비전에 따른 전략에 따라 고객관계를 위한 시스템의 설치와 실행이 영향을 받고 있어 경영자의 의지, 기업의 비전과 사명, 이에 관련한 전략 등이 조화를 이루어야 성공적으로 고객관계시스템을 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 고객관계시스템 측면에서는 고객관계와 고객과의 지식공유에서의 기술적 시스템과 제도적 시스템의 중요성이 확인되었다. 연구결과에 따라 기술적 시스템인 정보기술이 매개체의 역할을 하며 고객에 대한 교육과 보상을 고객을 유인하고 계속적으로 유지시킬 수 있는 유지요인으로 활용한다면 기업은 고객의 신뢰를 가지고 기업과 지식공유의 기회를 제공할 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 것이다.

셋째, 가설 9를 통해 고객지식을 획득하고 활용하는 것이 기업의 고객관계관리 성과에 효과적인가를 확인하였고 장기적인 고객관계를 위해 지식지향적인 고객관계관리로 발전되어야 함을 확인할 수 있었다. 기업은 고객지식을 효과적이고 효율적으로 획득하고 활용하기 위해서는 분석결과와 같이 연구모형에서 제시한 요인들에 대한 중요성을 인식하고 기업의 상황에 따라 유동적으로 적용하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

기업은 이를 위해 고객과 협력자 또는 단순한 유지관계 등의 관계상태를 선택해야 하며 지식중심의 고객관계관리를 지향하고자 할 경우는 고객을 협력자나 파트너로 인식하여야 할 것이다. 즉 기업과 고객은 서로 지식을 공유하면서 서로의 발전을 도모하고 성공할 수 있도록 서로 노력해야 하는 것이 필요하다고 판단된다.

본 연구의 의의는 기존의 고객관계 연구들의 틀에서 벗어나 새로운 고객관계관리의 방향을 제시하였다는데 그 의의가 있으며 이러한 측면에서 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지식 인프라의 영역을 바탕으로 고객(외부)과 연계하여 지식경영의 새로운 방향을 제시하였다. 기존의 지식경영의 영역이 기업의 내부에 한정되어 지식의 획득과 활용에 한계를 가져와 기업 스스로가 지식경영을 포기하거나 효과를 의심할 정도로 지식경영을 도입한 기업들이 어려움을 겪고 있는 상황이다. 이러한 상황은 지식의 원천을 한정하였다는 점에서 발전을 스스로 막는 저해요인이 되고 있다. 본 연구는 점차 대두되고 있는 지식의 네트워크 확장과 함께 새로운 지식원천인 고객지식에 초점을 맞추고 고객의 가치 상승에 따라 기업이 획득하고 활용할 지식의 원천을 다른 시각에서 접근하도록 하여 고객의 의미를 기업에게 새롭게 알려주는 계기를 마련하였다.

둘째, 본 연구는 기존의 연구와는 달리 데이터 중심의 고객관계관리의 영역에서 지식중심의 고객관계관리의 영역으로 확대하여 고객관계관리에서의 지식의 활용이 효과적임을 확인하였다. 기업은 고객에 대한 지식을 고객과 대면하는 조직원을 통해 획득하면서도 이를 축적하거나 활용하지 않고 방치하는 실수를 범하는 경우가 많았다. 이것은 데이터에 의존하고 고객과 접촉하는 조직원의 중요성을 간과한데도 이유가 있으나 고객을 통해 나온 지식을 중요하게 생각하지 않은 것에 그 이유가 있다고 하겠다. 기업은 고객의 가치 증가에 따라 고객의 생각과 수준이 달라진다는 것을 인식한다면

고객의 지식을 중요시 여길 것이며 고객으로부터 지식을 획득하려 노력할 것이다.

셋째, 본 연구는 지식인프라와 고객관계관리의 관계를 정립하였다. 지식인프라는 지식을 획득하고 저장하고 공유하게 하는 바탕으로 다른 경영기법과 연계하지 않으면 의미가 없다. 지식은 활용의 단계에서 그 가치를 확인할 수 있다. 즉 실질적으로 지식을 사용하는 경영기법과 연계가 이루어져야 한다. 그러나 기존의 연구들은 지식경영을 위한 연구에 그치고 있고 활용 측면에서의 연구는 제대로 이루어지고 있지 않다. 본 연구에서는 고객관계관리라는 지식을 활용할 수 있는 경영기법과의 연계를 통하여 지식의 사용을 유도하고 그 성과를 확인하였다.

넷째, 기존의 고객관계관리의 범위를 확장한 새로운 고객관계관리 모형을 도출하였다. 기존의 연구들이 고객과의 유지에 중점을 두고 있으나 본 연구는 선행연구들을 바탕으로 고객과의 협력단계를 추가함으로써 고객과의 관계를 더욱 긴밀히 할 수 있고 이를 통한 기업의 고객관계관리의 성과를 달성할 수 있는 이론적 배경을 마련하였다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 현실적 측면에서 지식경영과 고객관계관리의 다양한 변수들에 대한 고려가 필요함에도 불구하고 연구의 제약인 지식경영과 고객관계관리라는 두 가지 영역의 결합으로 인해 실증모형에서 취급한 요인이 제한되었다는 것이다. 향후 연구에서는 고객관계관리 측면에서 추가적으로 요인에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 자료수집에 의한 측정방법에 있어서 연구의 편의상 응답자의 지각된 측정치를 이용하였기 때문에 응답자의 개인적 차이에 따른 편기를 통제할 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.

셋째, 본 연구는 기업입장에서의 고객관계관리 성과를 분석하여 고객의 입장이 포함되어 있지 않았다. 향후연구에서는 고객입장에서의 고객관계관리의 성과 측면, 고객측면에서의 고객에게 미치는 요인 파악, 기업과 고객과의 중요성 비교 등의 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

[1] 강병서, 「인과분석을 위한 연구방법론」, 무역경영사, 1999.

[2] 김상수, 김용우, "지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구", 「경영학연구」, 제29권, 제4호, (2000), pp.585-616.

[3] 김재문, 「e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM」, 거름출판사, 2000.

[4] 오재인, "지식경영의 실천 전략에 관한 연구", 「한국정보전략학회지」, 제2권, 제1호(1999), pp. 183-201.

[5] 오재인, 서현식, "지식경영 고려요소들과 지식이전의 인과관계에 대한 구조방정식 모형 분석", 「한국경영정보학회 추계학술대회논문집」, (2000), pp.642-653.

[6] 이현수, 서영호, 채영일, "지식경영기업의 지식전환을 위한 정보기술 활용", 「Information Systems Review」, Vol.3, No.2(2001), pp.261-276.

[7] 장유신 외, "지식경영전략이 지식경영성과에 미치는 영향에 대한 연구", 「1999년도 하계 경영학관련 통합학술대회 발표논문집」, (2000), pp.253-260.

[8] 장활식, 오창규, "지식관리 시스템을 위한 개념적 틀", 「한국전자상거래학회/한국정보시스템학회 종합학술대회논문집」, (1999), pp.271-279.

[9] 정현주, 고준, 김영걸, "고객관계관리(CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인 : 서비스 산업을 중심으로", 「경영과학」,

제19권, 제2호(2002), pp.1-23.

[10] Nonaka, I. and Takeuchi, H., 「The Knowledge-Creating Company」, 장은영 역, 「지식창조기업」, 세종서적, 1995.

[11] Wayland, R.E. and P.M. Cole, 「Customer Connections : New Strategies for Growth」, 신영석 역, 「관계가치경영」, 세종서적, 1998.

[12] Amidon, D.M., *Customer Innovation : A Function of Knowledge*, http://www.entovation.com/info/function.htm, 1997.

[13] Bentler, P.M. and D.G. Bonett, "Significance Tests and Goodness-of-fit in the Analysis of Covariance Structure," *Psychological Bulletin*, Vol.88(1980), pp.588-606.

[14] Boström, G., "Successful Cooperation in Professional Services : What Characteristics Should the Customer Have?," *Industrial Marketing Management*, Vol.24,(1995), pp.151-165.

[15] Campbell, A.J. and R.G. Cooper, "Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates?," *Industrial Marketing Management*, Vol.28, Iss. 5(1999), pp.507-519.

[16] Daft, R.L. and R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5(1986), pp.554-572.

[17] Davenport, T., D. Long and M. Beers, "Successful Knowledge Management Project," *Sloan Management Review*, Vol.37, (1998), pp.53-56.

[18] Davenport, T.H. et al., "How Do They Know Their Customers So Well?," *MIT Sloan Management Review*, Winter, (2001), pp.63-73.

[19] Day, G.S., "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, Vol.58(October 1994), pp.37-52.

[20] Doll, W. and G. Torkazadeh, "Developing a Multidimensional Measures of System-Use in an Organizational Context," *Information & Management*, Vol.33(1998), pp. 171-185.

[21] Dwyer, L. and R. Mellor, "Organizational Environment New Product Process Activities, and Project Outcomes," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.8 (1991), pp.39-48.

[22] Galbreath, J. and T. Rogers, "Customer relationship leadership : a leadership and motivation model for the twenty-first century business," *The TQM Magazine*, Vol. 11, No.3(1999), pp.161-171.

[23] Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L Tatham and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice Hall., 1995.

[24] Hansen, M.T., N. Nohria and T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing knowledge," *Harvard Business Review*, (March-April 1999), pp.106-116.

[25] Hargadon, A.B., "Firms as Knowledge Brokers : Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *California Management Review*, Vol.40, No.3(1998), pp.209-227.

[26] Konrad, R., Will data mining revolutionize e-commerce?, http://news.cnet.com/news/0-1007-201-4732719-0.html., 2001.

[27] Lee, C.C. and J. Yang, "Knowledge Value Chain," *Journal of Management Development*, Vol.19, No.9(2000), pp.783-793.

[28] Lee, C.C. J. Yang and L.M. Yu, "The Knowledge Value of customers and Employees in Product Quality," *Journal of Management Development*, Vol.20, No.8 (2001), pp.691-704.

[29] Lesser, E. et al, "Managing Customer Knowledge," *Journal of Business Strategy*, (Nov./Dec. 2000), pp.34-37.

[30] Li, T. and R.J. Calantone, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage," *Journal of Marketing*, Vol.62, Iss.4(1998), pp.13-29.

[31] Marshall, C. et al., "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management," *California Management Review*, Vol.38, No.3(1996), pp.77-101.

[32] McDermott, R., "Why Information Technology Inspired But cannot Deliver Knowledge Management," *California Management Review*, Vol.41, No.4(1999), pp.103-117.

[33] Nwankwo, S., "Developing a Customer Orientation," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.12, No.5(1995), pp.5-15.

[34] O'Dell, C. and C.J. Grayson, "Knowledge Transfer : Discover Your Value Proposition," *Strategy & Leadership*, (March/April 1999), pp.10-15.

[35] Payne, A., "Relationship Marketing-Making the Customer Count," *Managing Service Quality*, Vol.4, No.6(1994), pp.29-31.

[36] Peppard, J., "Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services," *European Management Journal*, Vol.18, No.3(2000), pp.312-327.

[37] Pitta, D. and F. Franzak, "Boundary spanning product development in consumer markets : learning organization insight," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No.5(1996), pp.66-81.

[38] Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy, "Coopting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Vol.78, Iss.1(2000), pp.79-87.

[39] Pudney, R., "Creating Customer Satisfaction through Partnership," *Managing Service Quality*, Vol.4, No.3(1994), pp.53-56.

[40] Quinn, L.R., "To Fit In The Mergerr Picture You Have to Communicate With," *Bank Marketing*, Vol.20, Iss.1(1988), pp.40-44.

[41] Rosenberg, L.J. and A. Czepiel, "A Marketing Approach to Customer Retention," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.1 (1984), pp.45-51.

[42] Ruggles, R., "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, Vol.40, No.3(1998), pp.80-89.

[43] Russell-Hodge, J., "Total project management : the customer-led organisation," *International Journal of Project Management*, Vol.13, No.1(1995), pp.11-17.

[44] Seybold, P., *COSTOMER.COM*, Random House, Inc., 1998.

[45] Shaw, M.J. et al., "Knowledge Management and Data Mining for Marketing," *Decision Support Systems*, Vol.31(2001), pp.127-137.

[46] Simonin, B.L., "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Allianes," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No.7(1999), pp.595-623.

[47] Skellett, C., "Understanding and meeting the needs of our customers," *Managing Service Quality*, Vol.5, No.4(1995), pp.22-24.

[48] Stone, M. et al., "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relation ship Management," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5(1996), pp.675-683.

[49] The Economist intelligence Unit Limited, "Knowledge management : top IT issue for 21_{st} century," *Crossborder Monitor*, Vol.6, Iss.50(1998), pp.4-5.

[50] Treacy, M. and F. Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, (Jan/Feb 1993), pp.84-93.

[51] Trepper, C., "Customer Care Goes End-To-End," *Informationweek.com*, May 15, (2000), pp.55-73.

[52] Ulrich, D., "Intellectual Capital = Competence × Commitment," *Sloan Management Review*, Vol.39(1998), pp.15-26.

[53] Webster, F., *Market Driven Management of Marketing*, New York, John Wiley., 1994.

[54] Wiig, K.M., "Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go?," *Expert systems with applications*, Vol.13, No.1(1997), pp.1-14.

[55] Wikström, S., "The Customers as Co-Producer," *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.4(1996), pp.6-19.

부 록

〈부록 1〉 요인수준별 확인요인분석 결과

Constructs and Indicator	Lambda	t-value	Squared Multiple Correlation
지식지향적 전략			
지식경영 추진전략 수립	1.00		0.81
추진전략과 비전과의 연계	0.98	10.01	0.73
핵심부서의 지식경영 도입	0.77	7.41	0.44
적합한 지식경영교육 시행	0.65	6.46	0.35
지식지향적 조직문화/특성			
구성원들의 자발적 지식경영 참여	1.00		0.74
구성원들의 적극적 지식공유	0.98	8.46	0.65
지식경영 전담조직 구성	0.65	5.67	0.31
지식경영 관련 포럼 활성화	0.81	6.81	0.43
열린 기업문화 보유	0.67	5.25	0.27
기술적 시스템			
적극적 정보기술 인프라 투자	1.00		0.62
적극적 정보기술의 사용	1.02	8.88	0.67
정보기술의 기능성 보유	1.05	8.50	0.63
고객지향적 인터페이스	1.01	8.32	0.60
고객접근이 용이한 정보기술 사용	1.15	8.58	0.64
제도적 시스템			
고객대응 지식 교육시스템 구축	1.00		0.83
고객대응 지식 교육시스템 실시	0.94	11.50	0.78
고객대응 지식 보상시스템 구축	0.67	8.29	0.49
고객대응 교육/보상 평가실시	0.63	7.31	0.41
고객지식 획득/활용			
고객지식과의 잦은 접촉	1.00		0.64
고객지식의 획득	0.86	7.61	0.52
고객지식의 활용	0.84	8.67	0.65
고객지식의 활용부서	0.84	7.03	0.45
고객의 적극적 지식활용 참여	0.72	6.22	0.37
고객의 지식을 통한 문제해결	0.84	7.87	0.55
고객관계관리 성과			
제품 및 서비스의 고객만족	1.00		0.48
고객충성도의 증가	1.17	7.24	0.61
고객이탈율의 감소	1.28	7.13	0.59
구매율의 증가	1.41	7.34	0.63
고객생애가치의 증가	0.99	5.83	0.38
제품 및 서비스의 질적향상	1.16	6.96	0.56
고객 수의 증가	1.29	6.77	0.53

〈부록 2〉 공분산분석 결과

		1	2	3	4	5	6
1	지식지향적 전략	.5809					
2	조직문화/특성	.3419	.4682				
3	기술적 시스템	.3262	.3138	.6189			
4	제도적 시스템	.2796	.3227	.3451	.6023		
5	고객지식 획득/활용	.1676	.2267	.3247	.2602	.4318	
6	고객관계관리 성과	.1371	.1626	.2229	.1941	.2093	.2974

〈부록 3〉 평가항목에 대한 설문지

변 수	측 정 항 목
지식지향적 전략	귀사의 지식경영 추진전략이 수립되어 있습니까?
	귀사의 지식경영 추진전략과 비전이 연계되어 있습니까?
	귀사의 핵심부서에 지식경영을 도입하였습니까?
	귀사에서는 적합한 지식경영교육을 하고 있습니까?
	귀사는 고객지식을 중요하다고 인식하고 있습니까?
지식지향적 조직문화/특성	귀사는 구성원들이 자발적으로 지식경영에 참여하고 있습니까?
	귀사의 구성원들은 지식공유에 적극적입니까?
	귀사는 지식경영 전담조직이 잘 구성되어 있습니까?
	귀사는 지식경영 관련 포럼을 활성화하고 있습니까?
	귀사는 열린 문화를 가지고 있습니까?
기술적 시스템	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 정보기술(Internet, Intranet, Extranet)을 사용하고 있습니까?
제도적 시스템	귀사는 고객에 대한 지식관련 교육시스템이 구축되어 있습니까?
	귀사는 고객에 대한 지식관련 교육프로그램을 실시하고 있습니까?
	귀사는 고객에 대한 지식관련 보상시스템이 구축되어 있습니까?
	귀사는 고객에 대한 지식관련 보상 프로그램을 실시하고 있습니까?
	귀사는 고객에 대한 교육과 보상에의 평가를 실시하고 있습니까?
고객지식 획득/활용	귀사는 고객과 지식에 관련하여 자주 접촉합니까?
	귀사는 고객으로부터 지식을 획득하고 있습니까?
	귀사는 고객의 지식을 활용하고 있습니까?
	귀사는 고객의 지식을 활용하는 부서가 많습니까?
	귀사는 고객이 적극적으로 지식활용에 참여하고 있습니까?
	귀사는 고객의 지식을 활용하여 문제해결을 하였습니까?
	귀사는 고객에게 지식을 전달하고 있습니까?
	귀사는 고객과 의견 및 지식을 공유하고 있습니까?
	귀사는 고객의 지식을 활용하여 새로운 지식을 창출하고 있습니까?
고객관계관리 성과	귀사가 판단하기에 현재 고객이 귀사의 제품 및 서비스에 대해 만족하고 있다고 생각하십니까?
	귀사가 판단하기에 지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 고객충성도는 증가되었다고 생각하십니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 고객이탈율이 감소되었습니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 구매율이 증가되었습니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 고객생애가치(LTV)가 증가되었습니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 제품 및 서비스가 질적으로 향상되었습니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 고객의 수가 증가되었습니까?
	귀사가 판단하기에 지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 전반적인 고객만족도가 증가되었다고 생각하십니까?
	지식경영 및 고객관계관리 도입 후, 재구매율(반복구매)이 증가되었습니까?