

The Effects on CRM Performance and Relationship Quality of Successful Elements in the Establishment of Customer Relationship Management: Focused on Marketing Approach

Jang, Hyeong-Yu *

〈Abstract〉

Customer Relationship Management(CRM) has been a sustainable competitive edge of many companies. CRM analyzes customer data for designing and executing targeted marketing analysing customer behavior in order to make decisions relating to products and services including management information system. It is critical for companies to get and maintain profitable customers. How to manage relationships with customers effectively has become an important issue for both academicians and practitioners in recent years. However, the existing academic literature and the practical applications of customer relationship management(CRM) strategies have been focused on the technical process and organizational structure about the implementation of CRM.

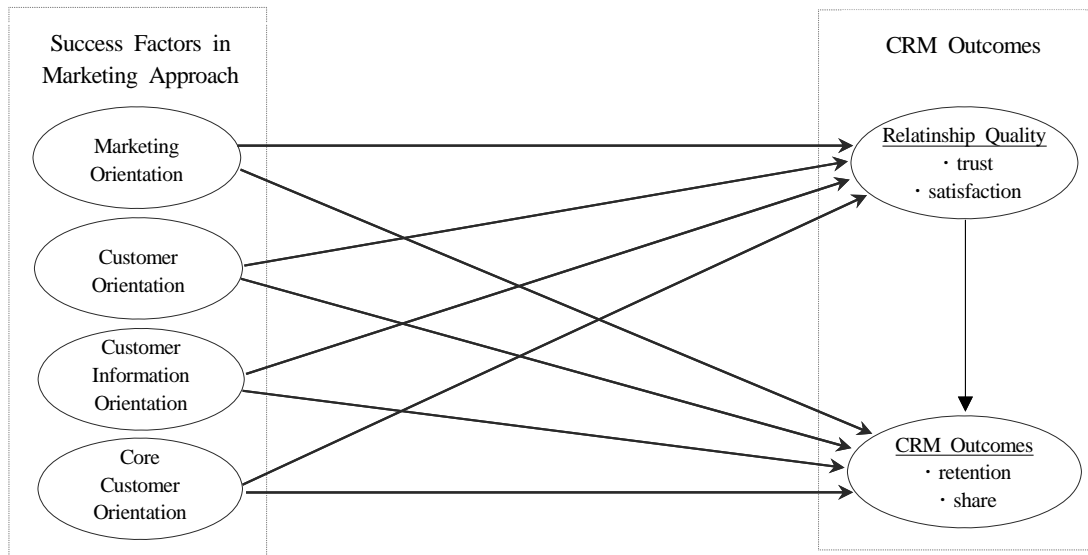
These limited focus on CRM lead to the result of numerous reports of failed implementations of various types of CRM projects. Many of these failures are also related to the absence of marketing approach. Identifying successful factors and outcomes focused on marketing concept before introducing a CRM project are a pre-implementation requirements.

Many researchers have attempted to find the factors that contribute to the success of CRM. However, these research have some limitations in terms of marketing approach without explaining how the marketing based factors contribute to the CRM success. An understanding of how to manage relationship with crucial customers effectively based marketing approach has become an important topic for both academicians and practitioners. However, the existing papers did not provide a clear antecedent and outcomes factors focused on marketing approach.

* School of Business Administration, Kyungpook National University

This paper attempt to validate whether or not such various marketing factors would impact on relational quality and CRM performance in terms of marketing oriented perceptivity. More specifically, marketing oriented factors involving market orientation, customer orientation, customer information orientation, and core customer orientation can influence relationship quality(satisfaction and trust) and CRM outcome(customer retention and customer share).

Another major goals of this research are to identify the effect of relationship quality on CRM outcomes consisted of customer retention and share to show the relationship strength between two factors. Based on meta analysis for conventional studies, I can construct the following research model.



An empirical study was undertaken to test the hypotheses with data from various companies. Multiple regression analysis and t-test were employed to test the hypotheses. The reliability and validity of our measurements were tested by using Cronbach’s alpha coefficient and principal factor analysis respectively, and seven hypotheses were tested through performing correlation test and multiple regression analysis.

The first key outcome is a theoretically and empirically sound CRM factors(marketing orientation, customer orientation, customer information orientation, and core customer orientation.) in the perceptivity of marketing. The intensification of β coefficient among

antecedents factors in terms of marketing was not same. In particular, The effects on customer trust of marketing based CRM antecedents were significantly confirmed excluding core customer orientation. It was notable that the direct effects of core customer orientation on customer trust were not exist. This means that customer trust which is firmly formed by long term tasks will not be directly linked to the core customer orientation. the enduring management concerned with this interactions is probably more important for the successful implementation of CRM.

The second key result is that the implementation and operation of successful CRM process in terms of marketing approach have a strong positive association with both relationship quality(customer trust/customer satisfaction) and CRM performance(customer retention and customer possession). The final key fact that relationship quality has a strong positive effect on customer retention and customer share confirms that improvements in customer satisfaction and trust improve accessibility to customers, provide more consistent service and ensure value-for-money within the front office which result in growth of customer retention and customer share. Particularly, customer satisfaction and trust which is main components of relationship quality are found to be positively related to the customer retention and customer share. Interactive managements of these main variables play key roles in connecting the successful antecedent of CRM with final outcome involving customer retention and share.

Based on research results, This paper suggest managerial implications concerned with constructions and executions of CRM focusing on the marketing perceptivity. I can conclude in general the CRM can be achieved by the recognition of antecedents and outcomes based on marketing concept. The implementation of marketing concept oriented CRM will be connected with finding out about customers' purchasing habits, opinions and preferences profiling individuals and groups to market more effectively and increase sales changing the way you operate to improve customer service and marketing. Benefiting from CRM is not just a question of investing the right software, but adapt CRM users to the concept of marketing including marketing orientation, customer orientation, and customer information orientation. No one deny that CRM is a process or methodology used to develop stronger relationships being composed of many technological components, but thinking about CRM in primarily technological terms is a big mistake. We can infer

from this paper that the more useful way to think and implement about CRM is as a process that will help bring together lots of pieces of marketing concept about customers, marketing effectiveness, and market trends. Finally, a real situation we conducted our research may enable academics and practitioners to understand the antecedents and outcomes in the perspective of marketing more clearly.

Key words: CRM, relationship quality, satisfaction, trust, customer retention, customer share

市场导向对成功建立客户关系管理影响的关系质量和客户关系绩效的影响

张亨有*

<摘要>

客户关系管理(CRM)已经成为许多企业关键的竞争优势/它通过分析客户数据设计和开拓目标市场,分析客户行为来判定产品和服务的决策。获得和保持有利可图的客户对公司来说是至关重要的,近年来,如何有效管理客户关系已经成为学术界和实务界的重要课题。然而现有的CRM文献和应用更关注于CRM实施的技术过程和组织结构。这些局限导致大量CRM实施的失败。这种失败很大程度上是由于缺少营销手段。

许多研究者探索CRM的成功要素,但少有解释营销措施成功的原因。如何基于营销手段有效管理关键客户关系已经成为重要课题。但现有文献没有提供清晰的模型解释。

本文将检验在营销导向下是否有各种市场因素影响关系质量和CRM绩效。具体说,营销导向包括市场导向、客户导向、信息导向和核心客户导向,他们会影响关系质量(满意和信任)与CRM产出(客户意向和份额)。本研究的另一个目的是识别关系质量对客户关系产出的关系强度。对于不同公司的数据进行分析,验证假设,采用多元线性回归和t检验。

第一个重要结果是,营销导向下,各因素之间的影响系数不同,除了核心客户之外,CRM前导因子对客户信任的影响显著。核心客户导向对客户信任不存在影响,这意味着依靠长期努力建立的客户信任与核心客户导向无关。

第二个结果是成功的实施和运作CRM过程与关系质量和CRM绩效有很强的积极作用。最后,关系质量对客户份额和客户意向有积极影响。这样,可以通过提高客户满意和信任来提高获取客户的能力和提供持续性的服务和提高客户意向和份额。

鉴于以上研究成果,本文建议管理实践应该更多地关注营销导向。实施CRM营销概念需要发现客户的购买习惯、医院和偏好。从CRM中获益不仅是恰当购买软件的问题,还要让客户CRM的使用者接受营销导向概念。最后本文通过实例说明了模型中各因素之间的关系。

关键词: 客户关系管理, 关系质量, 满意, 信任, 客户意向, 客户份额

* 庆北大学

CRM구축과정에서 마케팅요인이 관계품질과 CRM성과에 미치는 영향[†]

장형유*

〈요 약〉

최근 많은 기업들이 치열한 경쟁에서 생존하기 위해 개별 고객들에게 초점을 맞춘 전사적이고 체계적인 고객관계관리에 전력을 기울이고 있다. 수익성 높은 대부분 기업들의 성공비결은 복합적이겠지만, 고객지향적 사고에의 신속한 적응이 중요한 부분을 차지하고 있다. 고객관계관리 기법 및 운용철학은 고객을 올바르게 이해하는데서 그치지 않고 고객행동을 사전적으로 예측하여 고객요구에 부응한 제품과 서비스를 제공하는 것만이 치열한 경쟁환경에서 생존함과 동시에 거듭된 성장을 이루는 유일한 해결책임을 강조한다.

고객관계관리는 데이터베이스마케팅과 같은 조직내 실무자 중심의 관점과 접근이 아니라 최고경영자의 마케팅 관점의 경영철학 구현을 통한 전사적이고 조직적인 참여가 이루어져야 한다. 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 고객관계관리 기법을 도입하고 구축하는 과정에서 이러한 점을 간과해 왔으며 그 결과, 고객관계관리를 통해 수익성을 높인 기업이 있는 반면에 고객관계관리에 엄청난 비용만을 투입하고 별다른 성과를 거두지 못한 기업들도 다수이다. 본 연구는 CRM구축 및 실행과정에서의 성공요인을 기존 연구와 달리 마케팅적 관점에서 발견해 내고 있다. 시장지향성과 고객지향성이라는 마케팅 철학에서부터 고객정 보지향성과 핵심고객지향이라는 실무적 개념까지 포함해서 마케팅적인 관점에서의 성공적 CRM구축을 위한 선행요인을 발견하고, 이러한 요인들이 마케팅관점의 관계품질과 실무적인 CRM성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석함과 동시에 관계품질과 CRM성과 간의 관계의 강도까지 실증적으로 분석해 보았다.

경험적 분석 결과 본 연구에서 구축한 마케팅관점의 CRM선행요인들 중에서 일부 요인을 제외하고는 대체적으로 관계품질 및 CRM성과를 높이는데 상당한 기여를 하고 있음이 확인되었으며, 영향관계의 정도에는 어느 정도 차이가 있음이 확인되었다. 또한 관계품질과 CRM성과 및 세부적 개념구성요인들 간에 매우 높은 정(+)의 관계가 존재함을 확인했다. 이는 CRM의 최종 성과를 달성하기 위해서 CRM구축 및 실행이후에 고객만족과 고객신뢰라는 개념적 연결고리를 강화함과 동시에 이러한 관계품질이 고객유지와 고객점유 정도의 향상으로 이어지도록 하는 창조적 전술개발이 요구됨을 의미한다. CRM을 구축 및 실행하는 대부분의 기업들이 조금하게 재무적인 성과를 기대하는 경향이 있는데, CRM은 마케팅철학을 포함하는 장기적인 경영활동임을 주지해야 한다. 기존의 많은 연구들이 취하고 있는 연구맥락에 근거해서 기술적인 시스템만을 갖추었다고 하여 단기적인 성과를 바라는 것은 오히려 비용의 낭비만을 초래할 수 있음에 주목해야 한다. 본 연구결과를 바탕으로 CRM의 성공적 구축을 통해 관계품을 강화하는 것에 대한 전략적 통찰을 제공함과 동시에 실질적인 CRM성과를 달성하기 위한 마케팅 관점의 연결구조를 어떻게 효율적으로 강화할 수 있을 것인가에 대한 학술적이고 실무적인 시사점을 도출했다.

주제어: CRM, 관계품질, 고객만족, 고객신뢰, 고객점유, 고객유지

I. 서론

CRM은 기업가치가 고객으로부터 나온다는 기본 인식에 기초하여 마케팅 패러다임을 제품판매 중심에서 기존의 우수

* 경북대학교 경영학부 경영학과 초빙교수

고객을 유지하고 이탈고객을 최소화하는 관계마케팅으로 이동시켰다. CRM개념구축 과정에는 기업의 내·외부 정보처리 과정의 변화만이 아니라 경영전략, 조직/프로세스, 고객접점 채널상의 모든 변화를 포함해야 하며, 특히 최근에는 마케팅 관점에 기초한 변화프로세스가 중요한 점으로 부각되고 있다. CRM의 핵심과정에는 가치 있는 고객을 파악, 획득, 유지하는 활동과 고객과 관련된 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 전략과 전술을 수립하는 것이 필수적으로 포함되어야 한다. 그럼에도 불구하고 CRM을 구축 및 실행하려는 기업사고 고객 지향적이거나 마케팅 지향적이지 않은 경우가 많다.

CRM시스템 구축만으로 매출 및 수익이 급진적으로 향상되고 조직 내에 내재한 모든 문제점이 해결될 것이라는 과신으로 인해 CRM구축 과정에 엄청난 비용만을 투입하고 실질적인 효과를 거두지 못한 기업들이 상당수이다. CRM은 시스템 구축이나 패키지 도입만을 통해서 이루어지는 것이 아니며, 또한 일부 조직의 고객중심 시스템의 변화만으로는 부족하다. 시장과 고객을 지향하는 마케팅철학을 수립함과 동시에 차별화되고 세분화된 핵심적 고객정보를 지향하는 추가적이고 핵심적인 기업노력이 요구된다(박찬욱, 김형수, 2008). 변화하는 시장환경에 효율적으로 대처하고 정보의 활용방향

및 프로세스를 고객지향적이며 시장지향적인 관점으로 전환하면서 마케팅관점의 사고, 환경, 및 제도를 CRM구축과정 내에 체계화하는 기업철학과 운영방안이 요구된다. CRM구축에 관한 기존 실증연구를 분석해 보면, 은행이나 보험 등의 금융산업이 주를 이루며(연순희 등, 2003), 그 성과도 기업단위 수준이 아닌 특정산업의 고객단위 수준을 검증하고 있다. 또한 CRM에 관한 연구의 범주가 기술관점에서 시스템특성이나 프로세스 특성에 국한되어 그 성과를 규명할 뿐(정경수와 노미진, 2005) 보다 핵심적인 역할을 하는 시장지향성, 고객지향특성, 핵심고객 지향 및 고객정보와 같은 마케팅관점을 포함하는 CRM특성들은 종합적으로 고려하지 못하고 있다.

한편, 결과측면에서 성공적인 CRM이 되기 위해서는 사업전략 및 마케팅전략을 통합적으로 분석하고 이에 근거한 모델구축이 이루어져야 한다. 동시에 기업 조직이나 프로세스가 고객위주로 전환되면서 최종적인 CRM 성과평가에도 그러한 요소들이 반영되어야 한다. 이러한 관점에서 CRM성과 요인을 고객만족과 고객신뢰를 포함하는 관계품질을 강화하는 관점에서 바라볼 필요가 있으며, 이러한 관계품질 강화는 궁극적으로 CRM성과를 강화시켜 고객유지와 고객점유 강화로 이어지게 될 것이다. 동시에 관계품질에 따른 고객세분화 및 행동특성 파악을 통

해 고객별 특성에 기초한 개별 마케팅활동이 전개되어야 할 것이다.

CRM의 도입효과가 단순한 매출액의 증대뿐만이 아니라 마케팅 및 고객관련 업무의 통합과 효율성 극대화를 통한 고객만족과 고객신뢰의 강화로 나타남을 통찰해야 하며, 기존에 CRM구축 과정에서 중요하게 여겼던 요인들에 부가하여 마케팅 관점을 보다 강화해야 한다. 또한 그 결과로 이어지는 과정에서의 고객만족과 고객신뢰를 정확하게 평가하고 마케팅 역량을 효율적으로 집행할 수 있는 기업체질을 창출해 나가야 할 것이다. 고객관계 구축을 위한 마케팅 측면의 투자 미흡 및 이윤창출에 대한 구체적인 전략 부족 그리고 CRM효과 측정방식의 모호성과 혼란 등은 마케팅적인 관점의 CRM선·후행요인으로 구성된 연구모형의 가치를 보다 높여주는 요소들이 될 것이다.

이상과 같이 CRM을 도입하여 구축하고 실행하는 기업들이 기술적이고 시스템적인 측면에만 초점을 두고 핵심적인 마케팅 관점의 선행요인 및 후행요인을 간과하는 것은 CRM의 성공적 도입과 실행과정에 중요한 결함을 초래할 수 있다. 본 연구에서는 마케팅 관점의 구축과정과 영향 및 효과를 소홀히 하는 점을 극복했다. 마케팅 관점의 CRM선행요인을 체계적으로 범주화 하고, 이들이 마케팅 측면의 관계품질과 CRM성과 측면에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 했

다. 또한 고객신뢰와 고객만족으로 구성된 관계품질이 고객유지와 고객점유로 나타나는 CRM성과에 관하여 그 영향력이 어느 정도인지를 규명했으며, 이를 통해 CRM의 성공적인 구축 및 성과향상에 관한 전략적 대안을 통합적이고 실무적으로 도출하고자 하였다.

II. 본론

2.1 CRM과 마케팅

기업경영의 글로벌화와 경쟁심화 및 정보화는 소비자주권을 보다 강화시키고 있다. 기업이 차별적 경쟁력을 갖고 지속적으로 성장하기 위해서는 개별 고객의 필요와 요구를 정확히 파악하면서 마케팅지향적인 방향으로 다양한 전략을 구사해 나가야 한다. 기업경영의 중심이 매출신장에서 고객점유 및 고객유지 중심의 고객지향 경영방식으로 전환된지 오래다. 이에 대응하여 많은 기업들이 철저히 차별화된 고객지향 전략을 표방하는 CRM전략을 경영혁신기법 도입해 왔으며 아직 불완전하지만 어느 정도 자리를 잡아 가고 있다(신형원, 2008).

CRM(Customer Relationship Management: 고객관계관리)에 대하여 명료하고 일관된 정의를 내리는 것은 쉽지 않다. 이는 CRM이 다룰 수 있는 범위가 매우 광범

위하고 CRM을 도입하는 경영주체별로 다양한 해석이 가능하기 때문이다. 초기에는 CRM 개념은 단순히 기술적이고 운영적인 차원에서 이해하려는 관점이었지만 최근에는 경영관리체계에 대한 전반적인 변화로 받아들여 그 개념이 확대되고 있으며 시간이 흐를수록 CRM의 성공적 구축이 단순하고 기술적인 문제가 아닌 조직전체의 변화를 수반하면서 마케팅지향적인 기업철학을 기업내에 구축해야 하는 문제로 확대되고 있다.

CRM과 마케팅 개념은 필요불가결하게 연관되어 있는데, CRM은 고객과의 관계를 중시함으로써 기업경쟁우위를 점하고자 하는 경영전략으로 과거 마케팅의 주류인 대중마케팅을 대체하는 개념으로 받아들일 수 있다. CRM에서는 고객을 세분화하여 고객 개개인의 욕구를 충족시키려 하며 수익원천에 대한 관점도 과거와 다르다. 즉, CRM은 기업이 제공하는 제품이나 서비스 자체보다도 고객에 대한 효과적 관리가 장기적으로 기업에 더 큰 수익을 가져온다는 인식에서 출발하며 기업가치가 상품이 아니라 고객으로부터 나옴을 인식한다. 차별화된 고객 관계를 통하여 고객과 기업간의 유대관계를 강화함으로써 우량고객을 평생고객으로 유도하고 이탈고객을 최소화하여 기존고객으로부터의 고객당 수익을 극대화하고자 하는 전략을 내포하고 있다 (Rich, 2004; 김형수와 박찬욱, 2006). 결

과적으로 고객평생가치를 극대화하여 기업의 수익성을 높이려는 전략을 추구하며 시장점유율보다는 고객점유 증대를 위한 전략을 수립하며 이 과정에서 고객만족인 고객신뢰 및 해당 기업에 대한 고객의 몰입으로 구성된 관계품질을 매우 중요하게 고려한다.

CRM을 언급하고 정의하면서 고객과의 관계, 대고객관점 및 고객관리 등이 매우 중요한 요소가 될 수 있으며 이는 마케팅에서 중요하게 고려하는 핵심변수와 일치한다. 이러한 관점에서 마케팅개념과 CRM개념은 동전의 양면과도 같음에도 불구하고 CRM을 정의하고 실행함에 있어서는 마케팅적인 요인을 매우 소홀하게 간주해 왔거나 아예 마케팅 요인과 구성변수들을 제외하고 CRM을 정의하고 연구하는 경우가 대부분이라고 할 수 있다. 고객과의 접촉과정에서 발생한 정보들이 대량으로 축적되고 이를 분석하고 다룰 수 있는 정보기술들이 지속적으로 발전해 왔다. 데이터웨어하우스와 데이터마이닝을 근간으로 전사적인 고객 관리를 지향하는 CRM을 도입하고 고객정보를 경쟁무기로 활용할 수 있는 CRM을 활성화하면서 기술적이며 인터넷을 활용한 방식들에 대해서는 지대한 관심과 투자가 있었다. 이러한 다양한 노력에도 불구하고 지속적인 투자가 실무적 관점에서 효과를 극대화하지 못하는 것은 대부분 CRM성과 달성에 핵심적이고 결정적

인 마케팅관점 부족(Kale, 2004; 박찬욱과 김형수, 2008)과 CRM운영과정에서 이러한 관점을 반영하는 전략적의도(strategic intent)의 부족에서 그 이유를 찾을 수 있다(장형유, 2008).

2.2 CRM 선행요인

CRM구축과 실행에 관련한 초기 연구에서 기술적 측면과 구현과정에서의 조직구성이나 프로세스 특성에 많은 초점을 두었다. 하지만 CRM운용과정의 결과적인 측면이 예상했던 바와는 다르게 나타나고 그 성과와 효과에 대한 실효성에 의문을 갖게 되면서 CRM구축과 실행과정을 성공적으로 유도하는 요인들을 발견하기 위한 다양한 측면의 노력이 있었다. 특히, CRM실행 과정은 마케팅철학 및 마케팅지향 사고와 매우 밀접하게 연관되어 있으며 관계마케팅이라는 핵심 마케팅철학을 중심개념으로 구체화하는 과정이다. CRM을 구축 및 운영하는 과정을 마케팅 관점에서 조명했을 때 중요하고 핵심적인 구성요인들이 몇 가지 측면으로 나누어서 언급될 수 있는데 시장지향특성, 고객지향특성, 고객정보특성, 핵심고객지향과 같은 개념들이 이에 해당된다. 각각의 요인들에 대한 기존 연구들을 탐색적으로 분석해 보면 다음과 같다.

첫째, 시장지향특성이란 지속적 경쟁우위 달성을 위하여 기업은 최상의 고객이

치를 창출할 수 있는 행위를 유도하는 조직문화를 지속적으로 형성하는 것이다(정기한과 김대업, 2002; 정기한과 장형유, 2003). 전략적 관점에서 시장에 대한 통찰력과 고객과의 연결성을 강조하는 것이 시장지향문화다(Narver and Slater, 1990; Day, 1994). 정보기술역량이 뒷받침되면서 이러한 개념은 고객관계관리프로세스로 체계화되어 왔다. CRM을 성공적으로 달성하는 과정에서 이러한 시장지향성 구현은 필요불가결하다. 제품과 서비스품질을 향상시키는데 신속하면서 이러한 신속성은 고객과의 장기적인 관계구축을 위배하지 않아야 하는데(Slater and Naver, 1995; Tsai and Hu, 2005), 양립하기 어려운 이 같은 기업운영을 실현 가능하게 하는 것이 CRM이다. 특정 기업의 시장지향특성은 CRM의 성공가능성을 보다 높여준다. 시장지향성은 고객중심, 통합마케팅, 수익성을 포함하는 마케팅 컨셉에서 진화된 개념으로 이 개념의 추상적 한계점을 극복하면서 기업에 실질적 활동 지침을 제시해 주는 새로운 경영마인드이다. 고객관계관리 프로세스를 구축하는 과정에서 시장지향적인 경영마인드를 생각하지 않는 기업은 단기적인 시각으로 CRM성과를 창출하는 과정에서 잘못된 의사결정을 내리게 될 것이다. 핵심고객의 필요와 욕구를 확인하고 만족시키는 과정에서 시장지향철학을 CRM구축 및 실행과정과 어떻게 유기적

으로 연결시키면서 그에 따른 시간과 자원을 효율적으로 투자하느냐는 CRM의 성과를 결정할 것이다(Nykamp, 2001).

둘째, 고객지향이란 기업을 대변하는 일선 종업원이나 고객들의 시각에서 고객의 욕구를 정의하며 표적고객을 충분히 이해하고 지속적으로 우월한 고객가치를 창출하며 단기적인 이익보다는 장기적 관점에 더 많은 관심을 가진다(Kelley and Hoffman, 1997). 기업과 고객과의 관계구축은 그 과정에서 고객의 고객에 의한 고객을 위한 고객관리 체계를 형성하는 것이 중요하다. 높은 고객지향성을 지닌 기업들은 고객만족을 증가시키기 위한 경영활동을 수행하며(Kelley, 1992), 이를 통해 고객과의 장기적인 관계가 자연스럽게 형성되어 궁극적으로 CRM전략을 성공적으로 이끈다. 고객지향적 기업들은 고객에 대한 명확한 철학을 전 임직원이 공유하고 있으며 고객에 대한 통찰력을 기업의 경영에 반영할 수 있는 전담 조직과 고객관리 전문가를 두고 있다(Kim et al., 2003). 또한 고객관계관리(CRM)라는 선진 기법을 도입함으로써 제품이 아닌 고객중심으로 사업모델을 구성하고 이를 통해 고객과의 관계강화와 고객 문제해결을 통해 수익을 창출해 나간다. 고객지향에 대한 최고경영자 지원은 최고경영자가 종업원에게 기업의 목표와 관련된 요소를 강조하면서 고객의 요구에 대한 종업원들의 이해도 향상

에 긍정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 같은 맥락에서 CRM은 하나의 경영철학이므로 이러한 최고경영자 지원은 고객지향과 관련된 경영프로세스상의 주요한 변화를 이끌어 내고 변화에 대한 종업원들의 저항을 줄여줄 수 있을 뿐만 아니라(Bose, 2002) 고객지향중심적인 업무변화를 통해 고객자산에 관련한 가치를 제고한다(Hartline et al., 2000). 이는 CRM이 고객지향적인 관점에서 중요한 구성개념 중의 하나임을 의미하는 것이다.

셋째, CRM구축의 주안점은 고객관련 정보의 분석과 운영 CRM을 동시에 구축해 최적으로 연계하는데 있으며 구축후의 고객정보 채널의 통합문제가 중요한 것도 여기에서 근본 이유를 찾을 수 있다. CRM은 현업의 마케팅 프로세스와 잘 맞물려야 그 진가를 발현한다. OLAP과 데이터마이닝을 활용해 고객이나 마케팅에 대한 분석이 이뤄지는 동시에 구현되는 기업에 최적화된 고객모델을 창출해야 한다. 그 과정에서 고객정보의 통합성과 진실성은 매우 중요하다(조문제, 2006). CRM정보의 진실성과 신뢰성을 모태로 고객과 채널의 효율적인 정보통합을 추구해 나가야 하며 고객인적 정보, 관리정보, 특이사항, 법인정보 등의 광범위한 자료를 축적해 나감으로써 고객투자 성향, 충성도, 수익 기여도 등을 CRM을 구성하는 여러 장치로 추출가능하다. 결국 이러한 유기적 활동들이 평생고객

가치를 높이는데 기여하게 될 것이다. CRM이 성공적으로 구현되기 위해서는 고객정보 부문의 통합적 운영 및 고객관계 관리의 과학화가 중요하며 CRM을 통한 마케팅 채널의 통합은 이를 효율적으로 구축가능하게 한다(Wilson et al., 2002). 마케팅적 관점의 고객정보와 기업 내부 정보의 통합은 성공적인 CRM의 초석으로 통합된 고객정보를 공유함으로써 고객정보를 효과적으로 분석하고 더 나아가서 고객별 서비스지원으로 기업의 수익성을 제고시킬 수 있다(Kotler and Armstrong, 2004). 고객에 관련한 정보를 일관되고 최근 정보형태로 관리함과 동시에 전사적인 고객정보 공유를 통해 CRM 업무를 구축하고 실행하는 것은 고객관계관리와 여타 다른 업무들과의 연계성을 통한 시너지 극대화에도 기여할 것이다(박찬욱과 김형수, 2008).

넷째, 핵심고객획득과 분석에 초점을 두면 고객중심 경영철학이 실현된다(Sheth et al., 2000; Vandermerwe, 2004). 최근의 핵심 화두로 등장한 고객중심 마케팅에서는 선별된 고객의 욕구 및 이면에 숨겨진 바람을 이해하고 만족시키려 애쓴다(Sheth et al., 2000). 또한 전략적으로 중요하고 수익적인 고객을 신중하게 선별하는 것을 중요시 한다(Thomas et al., 2004; Ryals and Knox, 2001). 개별화는 고객들에게 적합하고 유일한 제공물을 찾는 일대일 마케팅의 개념으로 핵심고

객지향에서 매우 중요하다. 성공적인 기업들은 핵심관계에 기초해서 제공하는 상품이나 서비스를 고객수요와 요구에 정확하게 맞추어야 하며 이를 통해 고객 가치를 높일 수 있다. 핵심고객을 지향하는 과정에서 단순한 의사소통이 아닌 제품디자인, 생산 및 서비스과정을 포함한 전반적인 과정에서의 상호유기적 의사소통은 강력한 고객관계를 구축하는데 핵심이며 궁극적으로 고객의 충성도를 높임으로써 비용을 최소화시켜 줄 것이다(Fox and Stead, 2001; Narayandas and Rangan, 2004).

2.3 관계품질

관계강도에 대한 총체적 평가는 관계품질로 나타나며 성과 및 관계결정 요인들 간의 매개역할을 수행한다(Morgan and Hunt, 1994; Foster and Cadogan, 2000). 서비스를 제공하는 기업이 고객신뢰와 만족 및 몰입수준을 향상시키기 위해 고객관계를 구축하는 것은 지속적 경쟁이점을 형성하는 것이며 고객점유와 고객유지 향상을 위한 통로를 창출하는 것이다(Wong and Sohal, 2002). 전통적으로는 관계품질의 중요한 요소로 고객만족이 강조되어 왔고 최근에는 신뢰와 몰입이 성공적인 관계마케팅과 관계품질을 향상시켜 주는 핵심변수로 연구되어 왔다(Cousins, 2002). 현재까지도 관계품질

을 구성하는 차원과 변수에 대해서는 명확하게 합의점을 찾지 못하고 있지만 대부분 연구에서 만족과 신뢰 및 몰입이 관계품질의 핵심요인으로 고려되고 있다. 본 연구에서는 만족과 신뢰를 관계품질 구성요인으로 정의했는데 이는 몰입까지를 관계품질로 규정할 경우 CRM이 너무 광범위한 개념으로 확대되어(Brian and Capella, 2006), 본 연구에서 취하고 있는 마케팅 중심의 CRM 초점을 분산시킬 가능성을 고려한 것이다.

2.3.1 만족

구매자들의 가격민감도를 낮출 수 있는 방안을 확보하는 것이 기업 생존 및 성장 경쟁력을 좌우하는 최우선 요인으로 부각되고 있고 고객만족을 높이는 것은 이를 가능하게 한다. 일류기업이나 우량기업이 되기 위해서는 우선 경쟁기업보다 우수한 제품 및 서비스를 고객에게 제공할 수 있는 고객중심 경영이 기본이다(이상문, 1994). 거래를 장기적 관점에서 유지 및 발전시켜 나가고 고객을 최우선으로 고려하면서 고객이 원하는 것을 기대 이상으로 충족시키는 것이 고객관계관리의 핵심이다. 이러한 맥락에서 CRM이 고객유지와 고객점유 향상으로 연결되기 위해서는 고객만족을 높이는 과정이 필수적으로 선행되어야 한다. 성공적인 CRM 구축을 통해 고객만족 정도를 높인다는 것은 경영의 모든 부문을 고

객의 입장에서 생각하고 진정한 방법으로 고객을 만족시켜 기업의 생존을 유지하고자 하는 경영전략 수행을 의미한다.

CRM의 성공적 구축과 운용을 통해 고객에게 우월한 가치를 제공하여 고객만족 창출에 성공하는 기업은 충성도가 높은 고객에게 제품을 반복적으로 구매하고, 경쟁기업의 유인노력에 잘 반응하지 않게 하며, 잠재구매자들에게 호의적인 구전을 전달하는 등의 방식으로 고객점유와 유지를 지속적으로 향상시켜 준다(Reinartz et al., 2004). 충성고객을 다수 확보하고 있는 기업의 종업원들은 자사에 긍지와 자부심을 가지게 되어 투자자의 충성도 제고에 기여한다. 결국 우월한 고객가치와 고객만족 창출을 통해 고객충성도 향상으로 이어지는 선순환 과정을 거친다. CRM의 성공적 운용을 통한 고객만족도 상승은 다양하고 급변하는 시장 및 고객환경 극복을 위해 다양한 고객만족 경영을 전개한 결과다. 제품품질과 서비스개선 및 고객만족지수관리 등은 고객만족도를 상승시켜 관계품질 수준을 높여준다.

2.3.2 신뢰

단순이익과 비용을 평가를 초월한 장기지향성이 관계품질로 나타난다. 관계유지 및 발전을 위해 현재의 희생을 극복하면서 관계의 안정성과 확신을 강화하면 관계품질이 높아진다(Anderson and

Weitz 1992). 만족과 신뢰(Dwyer et al., 1987), 신뢰와 몰입 및 고객만족(Foster and Cadogan, 2000), 또는 신뢰와 만족(Wilson, 1995)으로 관계품질을 정의해 왔으며, 일반적으로 신뢰는 상대의 말이나 약속에 대한 믿음과 교환관계에 있어서 상대방이 의무를 다할 것이라고 믿고 거래당사자를 기꺼이 신뢰하는 것(Moorman and Zaltman, 1993)으로 정의된다.

구매자와 판매자와의 관계에는 지각된 진실과 호의로 신뢰를 정의하는데, 진실성은 상대방에 대한 객관적 진실성을 말하며 호의성은 상대가 다른 상대의 복리에 지대한 관심을 가지고 공동이익을 찾으려는 정도다(Doney and Cannon, 1997). 기업과 고객의 관계는 신뢰를 전제하며 상표충성의 기초가 되며 신뢰감 있는 교환상대에게 의존성과 상호교환 정도를 강화한다. Ganesan(1994)은 신뢰가 관계기간보다는 특정한 관계 내에서의 실제적인 행동과 관련됨을 주장했다. 같은 맥락에서 Swan 등(1988)은 판매원에 대한 고객신뢰가 관계품을 결정하는 핵심임을 언급하면서 관계정도에 대해 신뢰할수록 관계자체에 가치를 두고 기존 관계 구조에 머물기를 바란다는 점을 주장했다. Wong과 Sohal(2002)도 관계파트너간의 신뢰는 기본적으로 과거의 경험과 미래예측을 연결시켜 불확실성과 위험을 낮추어 높은 불확실성에서도 위험을 공유할 수 있게 한다. 고객만족은 재무적

성과나 고객애호 증진과 같은 마케팅 성과 및 고객점유 향상이라는 CRM성과와 같은 요인들을 형성하는데 중요한 요인이지만 고객만족만으로 이러한 형성과정을 설명하는데 부족하다. 이를 메울 수 있는 중요한 변수로서 신뢰라는 개념이 도입되며 이는 관계품질 전반을 높이는 데 중요한 역할을 수행한다(Reichheld and Scheffer, 2000; Homburg and Rudolph, 2001).

2.4. CRM성과

CRM측면의 성과를 이해하기 위해서는 고객자산가치 관리의 궁극적인 목표가 목표고객과의 관계를 장기적으로 유지함으로써 재무성과를 제고시키는 것이라고 주장한 Hogan과 Lehmann(2002)의 연구에 주목해야 한다. 고객자산가치 관리역량은 마케팅전략 실행과정에서 고객생애가치를 잠재적으로 평가해 목표고객을 선정하고 이들을 대상으로 고객가치를 지속적으로 창출하여 장기적인 관계를 창출하는 것과 밀접한 관련성이 있다. CRM을 구축하는 성공요인이 유기적 관련성을 지니고 통합적으로 구축된다면 궁극적으로 고객유지와 점유를 높이는 데 기여할 것이다. 대표적인 CRM관련 성과지표는 고객유지와 점유가 있고 구체적 성과지표로서 활용된다(Blattberg, 2001; Rust et al., 2000; 김정승, 2003). 고객점유 정도

는 CRM의 축적된 DB를 통해서 기존고객이나 신규고객들에 대한 교차판매나 상향판매를 강화하는 것과 관련이 있고 고객과의 관계를 형성한 이후의 고객유지 정도는 고객과의 관계기간이나 관계 깊이와 관련된 개념이다.

이승범(2002)은 조직, 전략, 기술요인 등이 CRM성가에 어떤 영향을 미치는지를 규명했는데 여기에서 성과적인 측면을 고객이탈이나 고객유지로 인한 고객수익 기여도로 보았다. Peppers와 Rogers(1996)는 장래의 마케팅은 일대일로 나아가야 성공할 수 있을 것이며 그러기 위해서는 시장점유의 개념에서 탈피하여 고객점유의 개념을 도입해야 함을 주장했다. 고객점유 개념의 핵심은 개별 고객별로 필요와 욕구를 파악하는 것이며 이를 통해 개별고객들에게 투입하는 시간과 노력의 낭비를 현격하게 줄일 수 있다. CRM은 고객의 정보를 수집하고 수집된 정보를 효과적으로 활용하여 신규고객을 획득하고 우수고객을 유지시키며 이를 통해 고객가치 증진 및 잠재고객활성화를 촉진시킨다. 궁극적으로 평생고객화를 달성가능도록 하며 이는 고객유지로서 측정될 수 있다. CRM을 기반으로 지속적 고객가치를 창출할 수 있는데 가장 중요한 것이 우수고객 유지비용을 향상시키고 이탈고객을 최소화하는 것이다. 이는 CRM의 구축과 성공적 실행으로 얻게 되는 최대의 경쟁력이다. Reinartz et

al.(2005)은 고객자산가치 관리를 통해 고객수익성을 제고시키기 위해서는 고객관계기간을 존속시키는 것이 가장 중요하다고 지적했으며 이를 위해서 고객의 구매행동 요소인 고객유지와 고객점유를 종합적으로 관리해야 함을 주장했다. 김진강(2002)은 CRM운용의 성과를 고객성과, 프로세스성과, 재무적성과, 학습 및 성장관련 성과로 구분하면서 특히 CRM 성과측면을 마케팅적 관점과 CRM적 관점의 성과를 포함해서 복합적으로 제시했는데 시장점유향상, 신규고객증가, 기존고객유지, 고객만족도 등이 이에 해당한다.

Ⅲ. 조사방법

3.1 연구모형과 가설설정

3.1.1 연구모형

기존 연구에서 마케팅 관점의 연구가 부족한 점에 착안하여 시장지향, 고객지향, 고객정보지향, 핵심고객지향으로 CRM 성공요인을 메타분석했다. 이러한 요인들이 관계품질과 고객유지 및 고객점유로 구성된 CRM 성과에 미치는 영향을 분석하고 최종적인 CRM성가에 어떤 영향을 미치는지를 규명하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 구성했다.

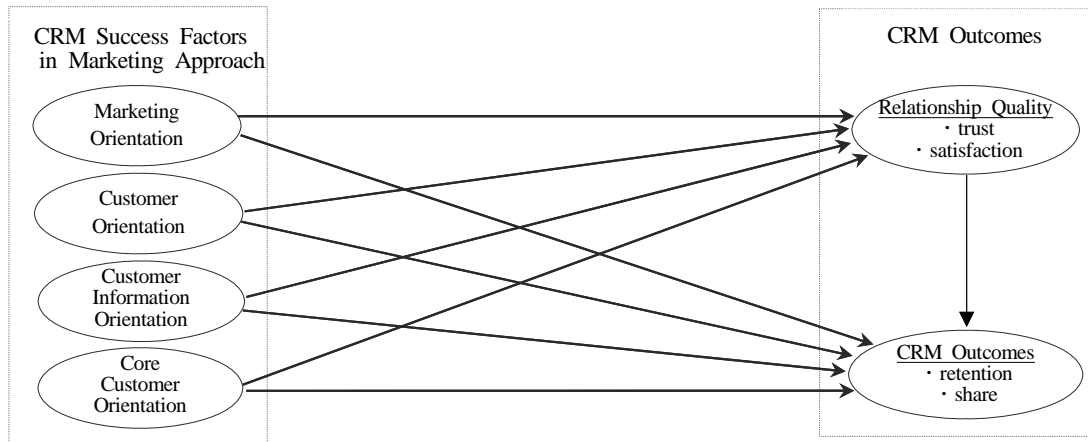


Figure 1. Research Model

3.1.2 가설설정

첫째, 시장지향성관련 가설설정을 위한 기존 연구를 검토했다. Slater와 Naver(1995)는 고객욕구와 선호도를 정확하게 파악하고 반응하는 시장지향적인 기업들은 고객만족을 이끌어 낼 가능성이 보다 높으며 우수한 성과를 달성함을 주장했다. 같은 맥락에서 Kotler(2000)도 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 높아질 뿐만 아니라 반복구매를 통해 고객유지와 고객점유 정도를 높일 수 있음을 밝혔다. Sin et al.(2006)은 CRM을 실행하는 기업이 시장지향적일수록 시장정보와 관련해 경쟁자보다 민감하게 반응하면서 전부서의 일관성 있는 노력에 정(+)의 영향을 미침을 주장했다. 동시에 고객만족과 고객신뢰를 높이려는 활동들 또한 유기적이고 협력적이며 시장지향적 개념이 강화될수록 관계품질이 강화됨을 주장했다. Mithas et al.(2005)과 Payne(2005)는 시장

지향성을 통해서 고객에게 보다 우월한 가치창출을 가능하게 함으로써 궁극적으로 고객유지와 고객점유를 향상시켜 장기적인 경쟁우위를 달성할 수 있음을 밝혔다. 시장지향성이 고객만족과 고객신뢰에 미치는 영향에 대한 일치된 견해에 비해, 고객유지와 고객점유에 미치는 직접영향 관계에 대해서는 실증연구가 부족하며 문헌연구 및 실무적 접근이 많다.

가설1-1: 시장지향성이 높아질수록 고객 만족이 증대될 것이다.

가설2-1: 시장지향성이 높아질수록 고객 신뢰가 증대될 것이다.

가설3-1: 시장지향성이 높아질수록 고객 유지가 증대될 것이다.

가설4-1: 시장지향성이 높아질수록 고객 점유가 증대될 것이다.

둘째, 고객지향성관련 가설설정을 위한

선행연구를 검토했다. Day(1994)는 고객 지향을 강조하는 기업은 고객신뢰나 고객만족이 높게 나타나며 이로 인해 고객 유지나 고객점유가 높아짐을 밝혔다. Jaworski(1988)는 마케팅 통제이론에 따라 고객지향적 개념을 최고경영자 지원과 고객지향 문화로 언급하고 있으며, 최고 경영자의 지원은 고객지향과 관련한 경영프로세스에서 변화를 창출하여 고객만족과 신뢰를 향상시켜 주는 매개체 역할을 함을 주장했다. Mark(2005)에 따르면 고객지향적 조직문화가 CRM의 성공적 실행에 매우 중요하며 정보기술에만 초점을 맞춘 CRM의 구축과 실행은 효과를 거둘 수 없으며 고객신뢰와 만족간의 연결고리를 와해함을 밝혔다. Reichheld(1996)와 Reinartz(2004)은 고객유지와 고객점유 정도는 기업측면의 수익성을 평가하는 대표지표로 고객지향적 CRM구축이 강화될수록 CRM수익성에 정(+)의 영향을 미침을 밝혔다. 고객지향성이 신뢰나 기업성과 미치는 영향에 대한 다른 관점도 있지만(배일현과 김영, 2007), 다수의 연구들에서는 고객지향성이 관계품질이나 CRM성과에 미치는 영향을 상당히 긍정적으로 규명해 왔다.

가설1-2: 고객지향성이 높아질수록 고객 만족이 증대될 것이다.

가설2-2: 고객지향성이 높아질수록 고객 신뢰가 증대될 것이다.

가설3-2: 고객지향성이 높아질수록 고객 유지가 증대될 것이다.

가설4-2: 고객지향성이 높아질수록 고객 점유가 증대될 것이다.

셋째, 고객정보 지향성 관련하여 Slater와 Naver(1994)는 CRM에서의 고객정보에 대한 데이터 가공 및 정교화는 핵심적인 개념으로 다양한 고객채널을 통해 수집된 정보가 모든 부서에서 공유되어야 함을 주장하면서, 이를 통한 고객정보의 통합은 기업의 마케팅노력을 줄여주고 고객들의 신뢰와 만족을 높여줄 것을 주장했다. Gruen et al.(2000)은 성공적인 CRM을 위해서는 부서별로 관리하고 있는 고객정보를 통합관리하면서 최신성과 일관성을 유지하는 것은 고객유지 정도를 높이고 궁극적으로 고객점유 정도를 향상시켜 기업의 수익성 향상에 기여함을 밝혔다. Lewis(2005)와 Bart et al.(2005)은 고객정보 신뢰성과 진실성을 바탕으로 고객이익에 맞는 정보를 의도적으로 제공함으로써 마케팅성과와 CRM성과를 동시에 높일 수 있음을 주장하면서 환경에 적합한 고객정보선별과 신뢰성 높은 고객정보가 파악됨을 검증했다. CRM을 통해 구축 및 실행되는 정보의 신뢰성과 진실성 감소는 상품과 서비스에 대한 만족과 신뢰하락으로 이어지고, 결국 고객유지와 점유율에도 부정적인 영향을 미친다(Zablah et al., 2004; Lewis, 2005). 이사의 보편적 관계구조와 달리, 조문제

와 손영우(2007)의 연구에서는 다양한 CRM활동 요소들 중에서 고객클레임이나 주문처리 및 제품인도에 관련한 정보서비스가 고객만족 및 신뢰에 미치는 영향 관계 유무가 복합적으로 나타나고 있음을 확인하고 있지만, 본 연구에서는 주류를 형성하고 있는 주장을 받아들이면서 가설설정 과정의 구형타당성을 확보했다.

가설1-3: 고객정보지향성이 높아질수록 고객만족이 증대될 것이다.

가설2-3: 고객정보지향성이 높아질수록 고객신뢰가 증대될 것이다.

가설3-3: 고객정보지향성이 높아질수록 고객유지가 증대될 것이다.

가설4-3: 고객정보지향성이 높아질수록 고객점유가 증대될 것이다.

넷째, 핵심고객지향관련 연구에서 Narayandas와 Rangan(2004)은 고객과의 관계가치 창출을 통해 고객화된 제품 및 서비스를 제공하는 과정에서 상호관련 마케팅이 매우 중요하며 실질적인 마케팅성과와 CRM성과 향상에 기여함을 밝혔다. Kotler(2004)는 CRM 실행과정에서 마케터들은 개별 고객들에 대한 평생가치를 평가하고 개별화되고 개인화된 제품물을 제공할 것인지의 여부를 결정하며 그에 따른 핵심정보들이 고객들에게 제공된다면 이로 인해 고객신뢰와 가치는 보다 향상됨을 주장했다. Morgan과

Hunt(1994)는 수익적인 고객과의 관계를 보다 공고히 함으로써 궁극적인 고객점유 확대를 통해 수익성을 증대시킬 수 있음을 밝혔다. CRM의 성공적인 구축에 관련한 이러한 활동들은 핵심고객지향으로 압축된다. 여기에는 고객중심, 고객개별화와 개인화 및 상호작용적인 마케팅 개념이 포함되며, 이러한 개념들의 성공적인 실행은 신뢰와 만족을 포함하는 관계품질을 높이고 고객점유와 유지정도를 높이게 된다(Sin et al., 2006).

가설1-4: 핵심고객지향성이 높아질수록 고객만족이 증대될 것이다.

가설2-4: 핵심고객지향성이 높아질수록 고객신뢰가 증대될 것이다.

가설3-4: 핵심고객지향성이 높아질수록 고객유지가 증대될 것이다.

가설4-4: 핵심고객지향성이 높아질수록 고객점유가 증대될 것이다.

마지막으로 관계품질과 CRM성과관련 기존 연구들을 검토했다. 관계마케팅이나 CRM에서는 신규고객 창출비용에 비해 기존 고객유지가 마케팅비용 측면에서 보다 효율적임을 강조한다. 고객유지는 고객만족과 매우 밀접한 개념으로 고객유지에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Lee and Cunningham, 2001; 김상현과 오상현, 2002; 배일현과 김영, 2007). 고객만족이 고객유지로 이어지는 것은 명백

한 사실이지만 고객유지를 위한 충분조건을 아니며 반드시 고려되어야 할 또 하나의 변수가 고객신뢰이다. 기업에 대한 로열티의 형성은 고객만족과 밀접한 관계에 있다. 고객만족의 중요성은 이론적인 측면에서뿐만 아니라 실무적인 측면에서도 많은 검토가 되고 있다. 이는 고객만족이 갖는 재구매상의 의의와 마케팅 측면에서 기존고객이 가져다주는 비용절감 효과에서 그 원인을 발견할 수 있다. 기업의 입장에서 자사에 대한 로열티를 강화시키기 위해서는 고객이 다른 기업이나 상품·서비스를 구매하기 위하여 소요되는 전환비용을 극대화시킬 필요가 있겠지만 이는 고객에게도 해당된다. 고객의 입장에서 전환비용이 높으면 높을수록 전환보다는 지속적인 거래관계의 유지가 비용측면에서 유리하기 때문이다.

Fornell(1992)은 고객만족수준 향상이 고객충성도를 높이고 가격민감도를 낮추어 경쟁적 상황에서 기존 고객을 보호하며 미래 거래비용을 낮추고 실패비용을 절감시키고 신규고객의 유치비용을 감소시킴을 주장했다. 이유재(1999)는 서비스 산업에 있어서의 고객만족을 위한 품질경영의 중요성으로 성숙시장에서의 경쟁의 질적 변화와 고객의 기대를 들면서 고객의 품질평가에 의한 경영적 성과로 시장 점유율, 수익성증대, 고객로열티 증대에 따른 반복구매 및 신규고객유치의 용이성 등을 들었다. Morgan과 Hunt(1994)는 신

뢰가 소비자관계에 적용될 수 있음을 지적하면서 고객행동의도에 영향을 미친다고 주장했는데, 충성도나 애호도 강화를 통해서 기존 고객이 지속적으로 유지되어 고객점유 정도가 높아짐을 주장하는 일부 연구들에 근거할 때(Allen and Rao, 2000) 신뢰가 CRM성과인 고객유지와 고객점유를 향상시키는데 중요하다. 만족과 신뢰가 CRM성과인 고객유지와 점유율을 높여줄 것이라는 사실에 대해서는 이견이 거의 없지만, 고객만족과 고객신뢰로 구성된 관계품질이 실질적인 성과에 직접 영향을 미치는가에 대한 다양한 의견이 있다(조문제, 2006; Plakoyiannaki and Tzokas, 2002; Vorhies, 2005).

가설 5: 관계품질이 높아질수록 CRM 성과가 높아질 것이다.

가설5-1: 고객신뢰가 높아질수록 고객유지 정도가 높아질 것이다.

가설5-2: 고객신뢰가 높아질수록 고객점유 정도가 높아질 것이다.

가설5-3: 고객만족이 높아질수록 고객유지 정도가 높아질 것이다.

가설5-4: 고객만족이 높아질수록 고객점유 정도가 높아질 것이다.

3.2 조사설계와 분석방법

본 연구의 목적달성을 위해 CRM을 도입해서 운영하고 있는 다양한 산업을 대

상으로 설문조사를 실시했다. 우선 CRM을 구축운용하고 있는 기업들에 대한 리스트를 IBiz21 기업정보 데이터베이스를 통해 획득하고 이들 기업들 중에서 조사 가능 업체들을 임의로 선정했다. 선정된 기업들을 대상으로 편의표본추출 방식을 통해서 주요 조사업체들을 선정했다. 2008년 6월 9일부터 7월 7일까지 편의추출된 조사업체들에 종사하는 임직원 300명에게 설문을 돌렸다. 설문 방식은 직접 방문, 우편 및 조사대리인 파견 등 운용 가능한 모든 방식을 병행했다. 주로 제조, 은행, 보험, 유통산업에 종사하는 임직원들로 표본이 구성되었으며 CRM구축자(51명, 19%), 운영자(58명, 22%), 컨설팅팀(30명, 11%), 마케팅관리자(46명, 17%) 및 일반실무자(87명, 32%)들이 골고루 설문 참여했다. 남자가 206명으로 76% 이상을 차지했고 연령은 20대에서 50대까지 골고루 분포되어 있으며 30대와 40대가 표본의 주축을 이루었다. 최종 수집된 300개 설문자료들 중에서 응답내용이 부실하거나 신뢰성에 의심이 가는 27부는 사용할 수 없는 것으로 판정되어 최종적으로 총 273부를 분석에 활용했다. 분석을 위해 SPSS 14.0을 활용했다. 신뢰도 측정을 위해 Cronbach's α 계수를 활용하였고 CRM 성공변수 및 결과변수들의 속성을 파악하기 위해 요인분석을 행했다. 각 요인별 요인점수(factor score)를 이용하여 CRM 성공요인과 성과간의 상

관관계를 살펴보고, 인과관계 검증을 위해 단순 및 다중회귀분석을 행했으며 추정된 회귀식과 회귀계수의 통계적 유의성을 검증하기 위해 분산분석 및 t-검증을 실시했다.

3.3 측정문항

본 연구의 선행요인인 시장지향성은 Slater와 Naver(1995), Sin(2005)의 연구에 기초해 6문항, 고객지향성은 Kelley와 Hoffman(1997), Bose(2002), 및 Kim et al.(2002)의 연구에 기초해서 4문항, 고객정보지향성은 Kotler와 Armstrong(2004), 조문제(2006)의 연구를 기초로 3문항, 그리고 핵심고객지향성은 Vandermerwe(2004), Thomas et al.(2004)의 연구에 기초해서 4문항을 구성했다. 각 연구변수들은 선행 연구에 기초해서 본 연구의 맥락에 맞게 언어적 수정작업을 거쳐서 사용되었다. 각 항목들에 대한 구체적 문항은 <표 1>을 통해 제시하였다.

다음으로 관계품질 및 CRM성가에 관한 측정변수는 다음의 <표 2>와 같다. 고객만족은 Morgan과 Hunt(1994), Garbarino와 Johnson(1999)의 연구에 기초해서 4문항, 고객신뢰는 Doney와 Cannon(1997), Foster와 Cadogan(2000)의 연구에 기초해서 3문항, 고객유지는 Blattberg(2001), Rust(2000), 이승범(2002)의 연구에 기초해서 4문항, 마지막으로 고객점유는 Blattberg

Table 1. The Measurement of CRM Antecedents

variable	Operationalization		previous studies
Market Orientation	mo1	gathering and evaluation concerned with general customer information	Slater and Naver, 1995 Sin, 2006
	mo2	gathering information about competitors	
	mo3	frequent meeting about market trends and information	
	mo4	inter-functional disseminating of market information	
	mo5	quick adaption of changing requirements in product/service	
	mo6	inter-functional coordination of marketing and product development	
Customer Orientation	co1	first priority in acquiring customer needs/wants	Kelley and Hoffman 1997 Bose, 2002 Kim et al. 2002
	co2	reflections of customer minds in new product development	
	co3	proper use of customer related information in decision making	
	co4	quick response in detecting customer preference	
Customer Information Orientation	cio1	gathering of information in complaints and customized consumer behavior	Kotler and Armstrong, 2004 Jo, 2006
	cio2	controls and implementations of various customer information	
	cio3	systematic collection and consistent utility about customer information	
Core Customer Orientation	cco1	customized information in product and service	Vandermerwe, 2004 Thomas et al. 2004
	cco2	ability to convey individualized and differential product intelligence	
	cco3	capability to access individualized and distinctive consumers and markets	
	cco4	ability to screen loyalty customer and to sustain general customers	

Table 2. The Measurement of Relationship Quality and CRM Outcomes

variable	Operationalization		previous studies
Customer Satisfaction	cs1	general satisfaction in delivered product and service	Morgan & Hunt, 1994 Garbarino and Johnson, 1999
	cs2	satisfaction of buying process in delivered product and service	
	cs3	delightful tendency to method and process concerned with employees	
	cs4	levels of performance beyond expectations	
Customer Trust	ct1	keeping faith in delivering products and services	Doney and Cannon, 1997 Foster and Cadogan, 2000
	ct2	trust in sustaining transactions and relations	
	ct3	faith and trust following customer satisfaction	
Customer Retention	cr1	long term relationship in the process of transactions	Blattberg, 2001 Rust, 2000 Lee, 2002
	cr2	close cooperations with customers	
	cr3	intensification of keeping relations	
	cr4	ratio of customer retention compared to competitors	
Customer Possession	cf1	intensification of cross selling and up-selling in keeping customer	Blattberg, 2001 Rust, 2000 Reinartz et al., 2005
	cf2	intensification of cross selling and up-selling of new customers	
	cf3	close connections with customers leading to customer share	
	cf4	rates of customer share being compared to the competitors	

(2001), Rust(2000), Reinartz et al.(2005)의 연구에 기초해서 최종 4문항으로 구성했다. 선행요인의 연구변수 구성과 마찬가지로 최종 설문 전까지 학계 및 실무자들의 검토를 거쳐서 가능하면 간결하고 정확한 문항이 구성될 수 있도록 했다. 고객만족과 고객신뢰의 경우는 CRM을 운용하는 담당자들이 평가한 만족과 신뢰 정도로 그 정도를 평가하였다.

IV. 실증분석

4.1 측정문항의 신뢰성과 타당성

회귀분석 과정에서의 신뢰성 확보를 위한 수단으로 크롬바알과 검정이, 타당성 확보를 위한 수단으로 요인분석이 일반적으로 활용된다. 연구변수의 신뢰성 확보를 위해서 우선적으로 연구변수들에 대한 Cronbach's Alpha 검정을 행했는데, 모든 연구변수들에서 0.75이상의 높은 신

뢰도를 보여주고 일반적으로 추천되는 0.6의 기준을 상회하고 있다<표 3>.

다음으로 연구요인들에 대한 타당성을 평가하기 위해서 요인분석을 실시했으며 그 결과들을 다음의 <표 4>와 <표 5>를 통해서 제시했다. 타당성은 측정하고자 하는 개념을 정확하게 측정하였는지에 관한 개념으로 본 연구와 같이 변수의 특성상 대상측정을 간접적으로 할 경우에는 측정하고자 하는 개념을 측정하였다는 확신을 가질 수 없기 때문에 타당성의 문제가 중요하다. 개념타당성은 측정값 자체보다는 측정하고자 하는 속성에 초점을 둔 정의타당성으로 본 연구에서는 개념타당성 분석을 위해 요인분석을 사용했다. 요인분석 방법으로는 주요인분석의 직각회전방식을 활용했으며 고유값 1이상인 요인만을 연구요인으로 추출했다. <표 4>의 마케팅적 관점 CRM선행요인에 대한 타당성 검정 분석결과를 보면, 본 연구에서 의도하는바 대로 CRM성공요인, 관계품질요인, CRM성과요인의 각 변수들이 적절한 요인을 잘 구분되어 판별타당성이 확보되며 각 요인들 간의 요인적재 값들이 대체적으로는 .70이상을 상회하고 있어 집중타당성도 상당히 높게 확보되었다. 본 연구의 모든 설문문항들은 선행연구에 기초하여 본 연구맥락에 적합하도록 여러 번의 수정과정을 거쳤고 이를 통해 구형타당성도 상당히 확보되었다고 할 수 있다. 동

Table 3. The Reliability of Research Factors

Measurement Scale	Items	Cronbach's Alpha
Market Orientation	6	.866
Customer Orientation	4	.863
Customer Information Orientation	3	.779
Core Customer Orientation	4	.843
Customer Satisfaction	4	.824
Customer Trust	3	.897
Customer Retention	4	.848
Customer Possession	4	.842

Table 4. Exploratory Factor Analysis about CRM Antecedents

	Research Component			
	Market Orientation	Customer Orientation	Core Customer Orientation	Customer Information Orientation
MO1	.643	.410	.237	.027
MO2	.638	.472	.110	.116
MO3	.720	.430	.042	.049
MO4	.806	.152	.108	.112
MO5	.722	.048	.179	.249
MO6	.690	.050	.360	-.111
CO1	.152	.853	.104	-.045
CO2	.258	.818	.091	-.013
CO3	.171	.855	.112	.071
CO4	.167	.668	.226	.269
CIO1	.069	.134	.112	.676
CIO2	.078	.002	.201	.858
CIO3	.087	.006	.139	.857
CCO1	.170	.131	.806	.080
CCO2	.076	.099	.740	.357
CCO3	.161	.135	.801	.245
CCO4	.301	.162	.729	.034
eigen value	6.340	2.440	1.539	1.323
common variance(%)	37.297	14.355	9.053	7.782
cumulative variance(%)	37.297	51.652	60.705	68.487

Note1> M: market, C: customer, CI: customer information, CC: core customer, O: orientation

Note2> Principal Component Analysis. Varimax with K. N. Note3> KMO=0.851, Bartlett' test of sphericity Approx. Chi-Square = 2492.059

Table 5. Exploratory Factor Analysis about CRM Outcomes

	Research Component			
	customer retention	customer possession	customer satisfaction	customer trust
CS1	.158	.081	.686	.160
CS2	.122	.210	.817	.006
CS3	.113	.009	.858	-.057
CS4	.102	.075	.805	-.002
CT1	.186	.237	.006	.875
CT2	.195	.246	-.013	.869
CT3	.233	.323	.105	.779
CR1	.768	.081	.157	.193
CR2	.839	.145	.078	.130
CR3	.792	.219	.189	.153
CR4	.742	.190	.132	.149
CP1	.148	.633	.060	.379
CP2	.194	.769	.157	.283
CP3	.103	.865	.043	.212
CP4	.238	.760	.171	.108
eigen value	5.731	2.417	1.522	1.041
common variance(%)	38.204	16.111	10.146	6.937
cumulative variance(%)	38.204	54.315	64.461	71.398

Note1> S: satisfaction, T: trust, R: retention, F: share

Note2> Principal Component Analysis. Varimax with K.N.

Note3> KMO:0.854, Bartlett' test of sphericity Approx. Chi-Square: 2177.098

일한 요인분석 방법으로 관계품질과 CRM성으로 구성된 내부변수들에 대한 타당성검증을 실시했다. <표 5>에서 타당성 검증을 위한 요인분석 결과를 제시했다. 각 요인들이 잘 구분되고 그 적재치역이 높게 나타나 전반적으로 타당성이 높게 확보되고 있음을 알 수 있다.

다음으로 8개 요인들 간의 관계성 및 다중공선성 문제를 검토하기 위하여 피어슨 상관계수 분석을 실시했다<표 6>. 변수들 간의 상관관계 분석 결과, 유의수준 내에서 대다수의 변수들이 유의한 상관관계를 보여 본 연구에서 설정한 가설을 뒷받침하여 구형타당성이 확보되었다. 가설검증을 위한 다중회귀분석 수행과정

에서는 다중공선성 및 변수들 간의 자기상관 분석을 동시에 수행했다.

4.2 가설검정

첫째, CRM구축 선행요인들의 고객신뢰에 대한 영향정도를 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시했다<표 7>. 다중회귀분석을 실시하기에 앞서, 다중공선성과 자기상관의 진단을 위한 VIF와 DW를 살펴본 결과 모두 만족할만한 범위에 있어, 다중공선성과 자기상관은 발생하지 않았다. 핵심고객지향성을 제외하고는 모든 요인들이 고객신뢰에 유의한 정(+의 영향을 미치

Table 6. Correlation Matrix

	MO	CO	CIO	CCO	CS	CT	CR	CP
Market Orientation	1							
Customer Orientation	.560**	1						
Customer Information Orientation	.230**	.179**	1					
Core Customer Orientation	.478**	.357**	.401**	1				
Customer Satisfaction	.623**	.258**	.499**	.575**	1			
Customer Trust	.313**	.322**	.319**	.180**	.327**	1		
Customer Retention	.307**	.292**	.453**	.383**	.319**	.229**	1	
Customer Possession	.767**	.703**	.639**	.789**	.679**	.387**	.499**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 7. Hypothesis Test about Customer Trust

Model		independent variable	F	Std. Beta	t	Sig.	R2	VIF	DW
1	CT	Customer Orientation	31.436**	.322	5.67**	.000	.104	1.000	1.832
2	CT	Customer Orientation	28.530**	.274	4.875**	.000	.174	1.033	
		Customer Information Orientation		.270	4.803**	.000		1.033	
3	CT	Customer Orientation	20.863**	.196	2.944**	.004	.189	1.463	
		Customer Information Orientation		.250	4.428**	.000		1.060	
		Market Orientation		.146	2.177*	.030		1.496	

**p < 0.01 * p < 0.05

는 것으로 확인되었다. 고객만족에 미치는 영향정도에 비해 비교적 낮은 β 계수와 R2값 분포를 보여주고 있다. 3개의 요인이 투입된 모델 3에서 고객정보지향성이 고객신뢰에 특히 높은 영향력을 형성하고 있음을 확인할 수 있다. 다중공선성과 자기상관 진단결과도 무난한 것으로 확인되고 있다.

둘째, CRM선행요인들을 독립변수들로

하고 관계품질인 고객만족을 종속변수로 투입하여 그 결과를 분석했다. 다중회귀 분석을 실시하기에 앞서, 다중공선성과 자기상관의 진단을 위한 VIF와 DW를 계산했다. <표 8>과 같이 모두 만족할만한 범위에 있어, 다중공선성과 자기상관은 발생하지 않았다. 분석모델의 F값이 $\alpha = 0.01$ 의 수준에서 유의적으로 나타나 본 연구의 독립변수들이 전체적으로 종속

Table 8. Hypothesis Test about Customer Satisfaction

Model		independent variable	F	Std. Beta	t	Sig.	R2	VIF	DW
1	CS	Market Orientation	171.615**	.623	13.10**	.000	.388	1.000	1.948
2	CS	Market Orientation	147.051**	.536	12.395**	.000	.521	1.056	
		Customer Information Orientation		.376	8.682**	.000		1.056	
3	CS	Market Orientation	115.524**	.436	9.485**	.000	.563	1.299	
		Customer Information Orientation		.300	6.805**	.000		1.194	
		Core Customer Orientation		.247	5.063**	.000		1.466	
4	CS	Market Orientation	95.322**	.431	9.458**	.000	.587	1.675	
		Customer Information Orientation		.304	7.076**	.000		1.195	
		Core Customer Orientation		.267	5.597**	.000		1.483	
		Customer Orientation		.189	3.367**	.000		1.481	

**p < 0.01 * p < 0.05

Table 9. Hypothesis Test about Customer Retention

Model		independent variable	F	Std. Beta	t	Sig.	R2	VIF	DW
1	CR	Customer Information Orientation	69.868**	.453	8.359**	.000	.205	1.000	2.029
2	CR	Customer Information Orientation	45.825**	.356	6.209**	.000	.253	1.192	
		Core Customer Orientation		.240	4.186**	.000		1.192	
3	CR	Customer Information Orientation	34.287**	.349	6.166**	.004	.277	1.194	
		Core Customer Orientation		.185	3.099**	.000		1.324	
		Customer Orientation		.163	2.937*	.030		1.148	

**p < 0.01 * p < 0.05

변수를 만족스럽게 설명하고 있음을 알 수 있다. 마케팅관점의 CRM실행요인이 고객만족에 미치는 영향관계는 모두 유의했다. 단계적 회귀분석에 따라서 시장지향성, 고객정보지향성, 핵심고객지향성, 고객지향성 요인들이 4개 모델로 구분되어 분석되었으며 고객만족에 모두 유의한 영향을 미치고 있다. 회귀분석 모델 4를 보면 시장지향성의 영향력이 .537로 가장 높게 나타났다.

셋째, CRM의 선행요인들이 CRM의 결과변수의 하나인 고객유지에 어떤 영향력을 미치는지를 검정했으며 그 결과는 다음의 <표 9>와 같다. 마케팅관점의

CRM구축 성공요인들 중에서 시장지향성을 제외한 모든 변수들이 고객유지에 정(+)의 영향력을 행사함이 확인되었다. 시장지향성이 고객만족과 고객신뢰에 미치는 영향력이 유의했다는 점과는 대비되는 결과에 주목할 필요가 있다. 다중공선성과 자기상관 평가에서도 문제가 발견되지 않았다.

넷째, CRM의 선행요인들이 CRM의 또 다른 결과변수인 고객점유에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 다중회귀분석을 실시했다<표 10>. 다중공선성과 자기상관은 나타나지 않았다. 마케팅관점의 성공적 CRM구축 선행요인 모두가 고객점유에 유의한

Table 10. Hypothesis Test about Customer Share

Model		independent variable	F	Std. Beta	t	Sig.	R2	VIF	DW
1	CP	Core Customer Orientation	134.953**	.789	13.10**	.000	.489	1.000	2.289
2	CP	Core Customer Orientation	114.654**	.612	12.395**	.000	.541	1.146	
		Customer Orientation		.484	8.682**	.000		1.146	
3	CP	Core Customer Orientation	89.524**	.475	27.094**	.000	.601	1.324	
		Customer Orientation		.468	28.674**	.000		1.148	
		Customer Information Orientation		.364	21.876**	.000		1.194	
4	CP	Core Customer Orientation	73.322**	.531	21.483**	.000	.699	1.483	
		Customer Orientation		.304	13.373**	.000		1.481	
		Customer Information Orientation		.267	9.597**	.000		1.195	
		Market Orientation		.189	5.367**	.000		1.675	

**p < 0.01 * p < 0.05

Table 11. Hypothesis Test about Relationship Quality and CRM Outcomes

	independent variable	F	Std. Beta	t	Sig.	R2	VIF	DW
CR	customer trust	48.421**	.413	7.552**	.000	.264	1.019	1.883
	customer satisfaction		.313	5.215**	.000		1.019	
CP	customer trust	73.322**	.509	10.440**	.000	.699	1.019	1.859
	customer satisfaction		.226	4.232**	.000		1.019	

**p < 0.01 * p < 0.05

영향력을 형성하고 있는 것으로 확인되었다. 핵심고객지향, 고객지향, 고객정보지향, 시장지향성의 순서로 단계적 회귀분석이 이루어졌으며 시장지향성은 고객점유에 미치는 직접적 영향력이 낮은 반면, 핵심고객지향성은 고객점유에 상당한 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 신뢰와 만족으로 구성된 관계 품질이 CRM의 성과인 고객유지와 고객

점유 정도에 어느 정도의 영향력을 미치는지에 대한 회귀분석을 실시했다<표 11>. 고객신뢰와 고객만족을 독립변수로 고객유지와 고객점유에 대해 어떤 영향을 미치는지를 분석했다. 고객신뢰와 고객만족이 회귀계수 .413과 .313으로 상당한 영향력을 행사하고 있으며 독립변수들 간에 어떤 다중공선성 및 자기 상관도 확인되지 않음을 알 수 있으며 이러

Table 12. Regression between Relationship Quality and CRM Outcomes***

	β	Std. Error	Std. Beta	t	p	F	R2
Constant	.927	.175		5.305	.000	316.282	.722
Relationship Quality	.795	.045	.722	17.184	.000		

** p < 0.01 * p < 0.05 ***dependent variable: CRM Outcomes

Table 13. Summary of Results

Hypothesis	Hypothetical Path	P/N test	Beta	t value	final test
H1-1	MO → CT	+	.146	2.177**	accepted
H2-1	MO → CS	+	.431	9.458***	accepted
H3-1	MO → CR	-	-	-	rejected
H4-1	MO → CF	+	.189	5.367***	accepted
H1-2	CO → CT	+	.196	2.944***	accepted
H2-2	CO → CS	+	.190	3.367***	accepted
H3-2	CO → CF	+	.163	2.937***	accepted
H4-2	CO → CF	+	.304	13.373***	accepted
H1-3	CIO → CT	+	.250	4.428***	accepted
H2-3	CIO → CS	+	.304	7.076***	accepted
H3-3	CIO → CR	+	.349	6.166***	accepted
H4-3	CIO → CF	+	.267	9.597***	accepted
H1-4	CCO → CT	-	-	-	rejected
H2-4	CCO → CS	+	.268	5.597***	accepted
H3-4	CCO → CR	+	.185	3.099***	accepted
H4-4	CCO → CF	+	.531	21.483***	accepted
H5	RM → CRM	+	.722	17.184***	accepted
H5-1	CT → CR	+	.413	7.552***	accepted
H5-2	CT → CF	+	.509	10.440***	accepted
H5-3	CS → CR	+	.313	5.215***	accepted
H5-4	CS → CF	+	.226	4.232***	accepted

* p < 0.05, ** p < 0.01

한 결과를 고객점유에서도 거의 유사한 패턴을 보였다. 전반적으로 고객신뢰가 고객만족보다는 CRM성과인 고객유지와 고객점유에 보다 높은 영향력을 행사하는 것으로 확인되었다.

마지막으로 고객만족과 고객신뢰로 구성된 관계품질과 고객유지 및 고객점유로 구성된 CRM성과 사이에 존재하는 영향 정도를 규명하기 위해 단순회귀분석을 실시했다. 관계품질은 고객만족과 고객신뢰 측정치의 평균치를 CRM성과는 고객유지와 고객점유의 평균치를 산출하여 관계 품질을 독립변수로 CRM성과를 종속변수로 투입하여 분석을 실시했다. <표 12>을 통해서 알 수 있듯이 관계품질이 형성되면 CRM성과에 상당한 영향력을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 표준화 β 값이 .722로 매우 높고 회귀모형의 설명력도 72%에 달하고 있어 관계품질과 CRM성과는 불가분의 관계임을 추정해 볼 수 있다.

본 연구에서 제안한 연구가설에 대한 최종 검정결과는 다음의 <표 13>로 요약하여 정리했다. 본 연구에서 제기한 가설들 중에서 두 개의 가설이 기각되고 나머지 모든 가설은 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 시장지향성과 고객유지에 관한 정(+)¹의 영향관계에 관한 연구가설 H3-1과 핵심고객지향성과 고객신뢰에 관한 정(+)²의 영향관계를 설정한 연구가설 H1-4가 기각되었다.

V. 결론

5.1 연구의 결론 및 실무적 함의

CRM을 구축했거나 현재 새롭게 구축하고 있는 우량기업들은 성공적인 CRM 환경구축 및 실행을 위해서 엄청난 자금과 인력 및 시간을 투입함과 동시에, 기존 업무프로세스의 획기적 전환 및 조직의 재구축과정에서 상당한 노력과 고통을 감내해 왔다. 그럼에도 불구하고 CRM을 성공적으로 실행하고 구축하는 기업들은 그렇게 많지 않은 것으로 확인되고 있다. 본 연구는 성공적 CRM을 구축하고 실행하여 그 성과를 높일 수 있는 방안을 마케팅적인 관점에서 찾고 있다. 기존에 초점이 된 기술시스템 구축 및 조직인력 프로세스 구축을 근간으로 하여, 본 연구에서 강조하고 있는 마케팅적인 관점에서의 CRM개념 구축은 최종적인 CRM성과를 성공적으로 이끌어 내기 위해서 핵심적인 과제가 될 것이다. 지금까지 CRM을 도입하고도 그 성과를 높이지 못한 기업들의 최근 문제점들을 분석하면 마케팅적인 관점과 철학의 부족이 가장 핵심적으로 지적되고 있다. CRM을 성공적이고 효율적으로 구축·운영하기 위해서는 시스템적 관점과 조직 프로세스 관점만을 강조하는 한계를 극복함과 동시에 기존 실패사례 분석을 통

한 과정상의 불필요한 낭비적 요소를 최소화하는 노력이 요구된다.

본 연구의 결과를 종합해 볼 때 마케팅관점에서의 CRM 성공요인은 기존의 기술적, 시스템적, 조직적 노력을 기본으로 하여 본 연구에서 제시한 마케팅적 관점의 성공적 CRM 실행요소들을 복합적이고 일관성 있게 결합함으로써 시너지와 지속적인 경쟁우위를 확보해 나갈 수 있을 것이다. 본 연구결과의 세부결과 및 실무적 통찰은 다음과 같이 제시될 수 있다.

첫째, 마케팅관점의 CRM 성공요인이 고객만족에 미치는 영향력을 분석한 결과는 유의수준 1%에서 모두 유의한 것으로 확인되었다. 시장지향성, 고객정보지향성, 핵심고객지향성, 고객지향성의 순서대로 고객만족에 매우 유의한 영향을 미치고 있다. 시장지향성의 경우는 고객만족에 가장 큰 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다. 고객이나 경쟁자 정보를 수시로 수집하며 이를 전 부서가 공유하여 시장정보를 빠르게 확산하는 시장지향적 기업노력들이 고객만족 향상에 직접적으로 기여한다는 사실을 추론해 볼 수 있다. 또한 고객정보를 피드백하여 의사결정에 반영하면서 신뢰성 있고 일관성 있는 고객정보수집체계를 통해 개별고객, 개별시장, 우량고객을 선별하여 차별적으로 전략을 구사하는 노력이 고객만족을 향상시키는 직접적인 요인이 됨을 알 수 있으며 분석결과의 회귀모형

설명력이 60%에 달하는 것은 이러한 내용을 지지한다.

둘째, 마케팅 관점의 성공적 CRM 구축 선행요인의 고객신뢰에 대한 영향분석에서는 핵심고객지향성을 제외한 나머지 요인들이 유의한 정(+)의 영향이 확인되었다. 회귀식 자체가 통계적으로 유의하기는 하지만, 전반적으로 비교적 낮은 결과치를 나타냈다. 고객정보지향성이 높은 영향력을 형성하는 반면 핵심고객지향성은 그 영향력이 기각되었다. 핵심고객지향은 상품과 서비스에 적합한 고객정보 보유나 차별화된 상품정보의 제공능력 및 개별고객과 시장에의 차별적인 접근 능력으로 고객신뢰에 회귀계수가 유의하지 않았다. 관계품질의 하나인 고객신뢰는 일반적으로 고객만족 이후에 형성되는 장기적인 개념으로 핵심고객을 지향하는 전술적인 개념들이 고객지향성으로 직접 이어지지 않을 것임을 시사하는 것이다. 즉, 고객신뢰 향상을 통한 관계품질의 향상은 시장지향성이나 고객지향성과 같은 마케팅 철학의 지속적 구현을 통해 장기적 관점에서 구현될 것이라는 점에 초점을 맞춰야 할 것이다.

셋째, CRM의 결과변수인 고객유지와 고객점유에의 영향력을 검정한 결과, 시장지향성을 제외한 모든 변수들이 고객유지에 정(+)의 영향력을 행사하는 것과는 대비적으로 고객점유에는 마케팅관점의 성공적 CRM 구축요인 모두가 비교적

높은 정(+)의 영향을 미치고 있는 것이 확인되었다. 마케팅 철학과 관련이 있는 시장지향성의 경우 고객유지에는 영향력이 확인되지 않았지만 고객점유에는 어느 정도의 영향력이 확인되고 있다. CRM성과의 최종 개념인 고객점유에는 결국 영향을 미치겠지만 그러한 영향력이 고객유지나 고객신뢰에 직접 영향을 미치기 보다는 간접적인 영향경로를 통해서 장기적이고 지속적으로 영향을 미치고 있음을 확인해 볼 수 있는 대목이다. CRM구축 및 실행전략을 구사하는 과정에서 마케팅지향성이라는 철학적 개념이 직접 영향력을 행사하지는 않을 수도 있지만 CRM성과의 최종 성공여부를 결정하는 데에는 핵심적일 수 있음을 간과하지 말아야 할 것이다.

마지막으로 관계품질이 CRM성과에 미치는 정(+)의 영향력이 매우 높게 나타났다. 마케팅 관점의 CRM이 성공적으로 구축·실행되어 관계품질과 CRM성과에 직간접적으로 영향을 미치면서 궁극적으로 관계품질이 CRM성과를 도출하는데 결정적인 역할을 수행함을 알 수 있다. β 값이 .722, 설명력 72%의 결과치는 이를 뒷받침하며 CRM을 담당하는 실무자들은 마케팅관점의 CRM선행요인들이 고객만족과 신뢰를 강화하는 관계품질로 이어질 수 있도록 함과 동시에 이러한 관계품질이 기업의 직접적인 성과와 결부된 고객유지 및 고객점유와 이어질 수 있는

다양한 전략적이고 기술적인 고리들을 창출해 나가야 할 것이다. 관계마케팅을 구성하는 세부 요인인 고객신뢰와 고객만족이 CRM성과의 세부요인인 고객유지와 고객점유에 미치는 영향관계도 세부적으로 분석했다. 각 요인별로 전반적으로 높은 영향관계를 보여주었으며 특히 고객신뢰가 고객만족에 비해서 고객유지와 고객점유에 보다 높은 영향력을 발휘하는 것으로 확인되었다. 고객만족에 비해 고객신뢰 구축에 관한 관심과 연구가 부족함으로 인해서 고객신뢰 구축방안에 관한 실질적인 측정 및 평가도구가 개발되어 있지 않은데 적어도 고객만족요인에 준하는 수준의 관심과 전략개발이 시급해 보인다.

5.2 연구의 한계점

본 연구의 여러 가지 공헌에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 CRM을 도입한 다양한 기업을 대상으로 연구요인들을 분석하면서 산업별 차이점까지 고려하지 못했다. 보다 광범위하고 다양한 표본을 확보한 이후에 차후의 분석과제가 될 것이다. 둘째, 본 연구의 모집단이 국내 CRM운용 기업임에도 불구하고 전국적인 기반의 모든 기업들이 골고루 설문에 응했다고 보기가 힘들어 결과의 확대적용에 신중성을 기해야 할 것이다. 둘째, 본

연구의 경우 CRM구축 및 실행과정에 초점을 맞추고 있어 고객만족과 고객신뢰를 CRM구축 담당자들이 평가한 자기평가 문항을 사용했다. 일반고객이 느끼는 정도와 차이점을 고려하기 위해서 차후의 연구에서는 내부고객과 외부고객으로 표본을 구분해서 그 결과를 성찰해 볼 필요성이 제기된다. 마지막으로 CRM 성공요인들 간에도 우선순위나 인과관계가 존재할 가능성에 대해서는 고려하지 못했는데 차후의 연구에서 반드시 고려될 필요가 있을 것이다.

(Received: Aug. 5, 2008)

(Accepted: Dec. 10, 2008)

참고문헌

- 고창배, 정관희, 윤종수(2004), “CRM 주요성공요인과 성과간의 관련성에 대한 실증적 연구,” 한국정보전략학회지, 7(1), 83-102.
- 김용덕, 안철경(2002), “보험회사 부문별 및 산업별 CRM 성공요인에 관한 실증연구,” 리스크관리연구, 13(1), 121-153.
- 김용태, 이영선(2005), “패션 브랜드 홈페이지의 e-CRM에 관한 연구: 신뢰, 몰입, 관계유지의도를 중심으로,” 충남 생활과학연구지, 18(1), 49-60.
- 김정승(2003), “호텔기업의 CRM 시스템 구축이 고객성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 마케팅과학연구, 11, 147-164.
- 김진강(2002), “CRM시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객애호도에 미치는 영향,” 동아대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김진강(2003), “CRM시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객애호도에 미치는 영향,” 동아대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김형수, 박찬욱(2006), “AHP 기법을 활용한 CRM평가요소 상대적 중요도 분석,” CRM연구, 1(1), 3-22.
- 박찬욱, 김형수(2008), “CRM활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구,” 마케팅관리연구, 13(1), 69-92.
- 배일현, 김영(2007), “택배기업의 시장지향성이 고객지향성, 종업원만족, 고객유지, 기업성과에 미치는 영향: A택배를 중심으로,” 물류학회지, 17(4), 101-129.
- 연순희, 최희수, 유시정(2003), “금융기관의 CRM 성공요인에 관한 실증연구,” 서비스경영학회지, 4(3), 89-110.
- 이상문(1994), 글로벌시대의 초일류기업, 명진출판.
- 이승범(2002), “기업성과에 영향을 미치는 CRM 성공요인에 관한 연구,” 한국의국어대학교 박사학위논문.
- 이유재(1999), 서비스마케팅, 서울 : 학현사.

- 장형유(2008), “성공적 CRM구축 및 운영을 위한 통합모형구축,”*고객만족경영연구*, 10(1), 89-105.
- 정경수, 노미진(2005), “프로세스 특성, 관리적 특성, 기술적 특성이 CRM성과에 미치는 영향,” *경영연구*, 20(4), 176-205.
- 정기한, 김대엽(2002), “내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구,”*마케팅과학연구*, 9, 19-46.
- 정기한, 장형유(2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” *마케팅과학연구*, 11, 103-128.
- 조문제(2006), “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 있어서 고객자산가치관리역량의 매개적 역할에 관한 이론적 연구,”*POSRI 경영연구*, 6(2), 65-95.
- 조문제, 손영우(2007), “산업재 시장에서 CRM활동이 고객만족도와 고객충성도에 미치는 영향요인에 관한 실증연구,” *한국경영정보학회 통합학술대회 발표논문집*.
- 조문제, 정윤(2006), “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객자산가치관리역량 매개효과 중심으로,”*한국경영정보학회 추계학술대회 발표논문*, 734-741.
- 주성래, 정명선(2002), “패션점포와 고객간의 관계효익이 관계의 질과 고객만족에 미치는 영향,”*한국의류학회지*, 26(7), 1043-1054.
- 최지호, 김문태, 전성일(2005), “고객관계관리 실행의 선행요인과 성과,”*중소기업연구*, 27(2), 259-282.
- Allen, D. R. and Rao, T. R.(2000). *Analysis of Customer Satisfaction Data*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
- Anderson, E. and Weitz, B. A.(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Bart, U., Shankar, V., Sultan, F., and Urban. G. L.(2005), “Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study,” *Journal of Marketing*, 69 (October), 133-152.
- Blattberg, R. C, Getz, G., and Thomas, J. S.(2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard School Press.
- Bose, R.(2002), “Customer Relationship Management: Key Components for IT Success,” *Industrial Management and Data Systems*, 102(2), 89-97.
- Brian R.K. and Capella, M. L.(2006), “Relationship Marketing: the Influence of Consumer Involvement on Perceived Service Benefits,” *Journal of Service*

- Marketing*, 20(6), 359-368.
- Cousins, P. D.(2002), "A Conceptual Model for Managing Long-term Inter-organisational Relationships," *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, 71-82.
- Doney, Patricia M. and Cannon, Joseph P.(1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Fomell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 55(January), 1-21.
- Foster B.D., and Cadogan J. W.(2000), Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation, *Marketing Intelligence and Planning*, 18(4), 185-199
- Fox, T. and Stead, S.(2001), *Customer Relationship Management: Delivering the Benefits*, White Paper, CRM(UK) and SECOR Consulting, New Malden.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Garbrinom, E., and Johnson, M.(1999). "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Consumer Relationship," *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito(2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64(July), 34-49.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., and Mckee, D. O.(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., and Verhoef, P. C.(2002), "Linking Customer Assets to Financial Performance," *Journal of Service Research*, 5(1), 26-38.
- Homburg, Christian and Bettina Rudolph (2001). "Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues," *Journal of Business Research* 52(1), 15-33.
- Jaworski, Bernard J.(1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types,

- and Consequences,” *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Kale, Sudhir H.(2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Kelley, S. W., and Hoffman, K.(1997), “An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality,” *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kelley, Scott, W.(1992), “Developing Customer Orientation Among Service Employees,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kim, J., E. Suh and Hwang, H.(2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard,” *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- Kinha, H. R. K. and Kumar, A.(2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications,” *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. and Armstrong, G.(2004), *Principles of Marketing*, 10th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler, Philip(2000), *Marketing Management*, Prentice Hall.
- Lee, M. and Cunningham, L. F.(2001), “Cost / Benefit Approach to Understanding Service Loyalty” *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-30.
- Lewis, M.(2005), “Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation,” *Journal of Marketing*, 69(4), 230-238.
- Mithas, Sunil, Krishnan, M. S., and Fornell, C.(2005), “Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?,” *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G.(1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narayandas, D. and Rangan, V. K.(2004), “Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.
- Narver, J. C. and Slater, S. F.(1990), “The Effect of a Market Orientation

- on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nykamp, M.(2001), *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, NY: Amacom.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J. N.(2001), “Conceptual Framework of Customer Relationship Management,” in Sheth, J. N., Parvatiyar, A. and Shainesh, G.(Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 3-25.
- Payne, Adrian and Pennie Frow(2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Peppard, J.(2000), “Customer Relationship Management(CRM) in Financial Services,” *European Management Journal*, 18(3), 312-27.
- Peppers, D. and Rogers, M.(1996), “A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share,” *Planning Review*, 23(2), 14-18.
- Philip, Kotler(2000), *Marketing Management*, 10ed. Prentice Hall.
- Plakoyiannaki, E., and Tzokas, N.(2002), “Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective,” *Journal of Database Marketing*, 9(3), 228-237.
- Reichheld, F. F.(1994), “Loyalty and the Renaissance of Marketing,”*Marketing Management*, 2, 10-21.
- Reichheld, F. F., and Schefter, P.(2000) “E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web,” *Harvard Business Review* 78(4), 105-113.
- Reinartz and Kumar, V.(2000), “On the Profitability of Long-Life Customers in a Non contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing,” *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35.
- Reinartz, W. J., Krafft, M., and Hoyer, W. D.(2005), “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance,” *Journal of Marketing Research*, 41(August), 293-305.
- Reinartz, W. J., Thomas, J. S., and Kumar, V.(2005), “Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability,” *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Rust, R. T., Zeithaml, A. A., and Lemon, K. N.(2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: Free Pres

- Ryals, L. and Payne, A.(2001), "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, 9, 3-27.
- Sheth, J. N. and Parvatiyar, A.(1995), "The Evolution of Relationship Marketing," *International Business Review*, 4, 397-418.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. and Sharma, A.(2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H.,Heung, V. C. S., and Yim, F. H. K.(2006), "The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 407-426.
- Sin, Leo Y. M. Alan C. B. Tse, and Frederick H. K.(2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development," *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Slater, Stanley F. and Narver, John. C.(1995). "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Thomas, J. S., Reinartz, W. and Kumar, V.(2004), "Getting the Most Out of All Your Customers," *Harvard Business Review*, 82(7/8), 116-123.
- Vandermerwe, S.(2004), "Achieving Deep Customer Focus," *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 26-34.
- Vorhies, M(2004), "Successful Relationship Marketing: Understanding the Importance of Complaints in a Consumer-Oriented Paradigm," *Problems and Perspectives in Management*, January, 113-123.
- Werner Reinartz, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer(2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, XLI(August), 293 - 305.
- Werner Reinartz, Manfred Kraft and Wayne D. Hoyer(2004), "Customer Relationship Management Process : Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Wilson, D. T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, H., Daniel, E. and McDonald, M.(2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems", *Journal of Marketing*

- Management*, 18(2), 193-219.
- Wong, A. and Sohal, A.(2002), “An Examination of the Relationship Between Trust, Commitment and Relationship Quality”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50.
- Wrenn, B.(1997), “The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues,” *Journal of Marketing*, 61(3), 31-54.
- Yafang Tsai and Tze-Shen Hu(2005), “The Transactions of Internal and Outside Value-activities of Organization-the Perspect of Value-chain,” *Journal of Management*, 22(6), 727-742.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., and Johnston, W. J.(2004), “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon,” *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.