

고객관계관리(CRM) 시스템이 경영성과에 미치는 영향[†] -균형성과표(BSC)를 활용한 성과측정-

이재식*

<요 약>

본 연구는 국내 기업에 있어서 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)시스템이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 균형성과표(BSC: Balanced Scorecard) 모형을 통해 실증적으로 규명하고자 하였다.

그 결과, 고객관계특성, 조직특성, 시스템특성 모두를 통하여 고객관점, 내부 프로세스관점, 그리고 학습 및 성장관점의 성과를 제고할 수 있는 것으로 나타났다. 특히 고객관계특성은 재무적 성과를 포함한 4가지 관점의 경영성과를 향상시킬 수 있는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구 결과 CRM 시스템을 도입한 기업이 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 체계적인 활동을 수행함으로써 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 CRM이 국내에 도입된 지 10년이 지난 시점에서 우리나라 기업들이 CRM을 도입 구축하여 지속적으로 운영해야 할 당위성과 필요성을 제시해 준 연구라고 할 수 있다.

또한 CRM 성과 관련 선행연구는 재무적 성과에 대한 연구가 주로 이루어져 왔으나 BSC를 활용한 성과측정을 통해 향후 CRM 성과 관련 후속연구의 기본방향을 제시해 준 연구라고 할 수 있다. 그리고 본 연구의 실증분석에서 도출된

CRM 성공요인과 성과측정 지표는 기업들이 더욱 체계적인 CRM 도입 및 구축이 이루어질 수 있도록 가이드라인 역할과, 동종 경쟁기업간 비교할 수 있는 기본틀을 제시할 것으로 기대된다.

핵심주제어 : 고객관계관리(CRM), 균형성과표(BSC), 경영성과

논문접수일: 2010년 8월 5일 수정일: 2010년 9월 2일 게재확정일: 2010년 9월 14일

* 숭의여자대학 경영학과 부교수, jslee@sewc.ac.kr

† 본 논문은 2010학년도 숭의여자대학 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

I. 서 론

최근에 들어 고객접점에 대한 관리가 비즈니스의 중요한 요소로서 인식됨에 따라 고객관계관리(Customer Relationship Management : CRM) 시스템을 구축하려는 노력이 강화되고 있다. 즉, 국내외 유수의 기업들은 과거의 매스마케팅 개념에서 벗어나 이제는 모든 개별 고객을 상대로 보다 차별적인 제품과 서비스를 제공하기 위하여 고객과의 관계에 대한 이해를 토대로, 고객들과 긴밀한 관계를 형성하고, 고객들의 다양한 요구사항에 신속히 대응하고자 노력하고 있다.

이처럼 비즈니스 현실에서 고객에 대한 체계적 관리가 필수적 요소로 인식되기 시작하면서 많은 기업들이 개인 고객이나 일련의 고객그룹을 유치하거나 기존 고객의 개발 및 우수 고객의 유지를 위한 전사적인 활동으로서 고객중심의 CRM 시스템 구축을 추진하고 있다(윤중수, 2007). 미국, 유럽, 일본 등에서 활발하게 추진되어온 CRM은 1990년대 후반부터 우리나라에 적극적으로 도입되기 시작하여 최근까지 상당한 기업들이 도입하여 운영하고 있다. 또한 효과적인 CRM의 활성화를 위하여 기업 전반의 성공요인 도출 및 경영성과에 대한 설계에 대해서도 연구가 진행되고 있다.

따라서 CRM이 국내에 도입된 지 10년이 지난 현 시점에서 볼 때, 기업 경영의 효과성 측면에서 CRM의 성과가 충분히 있는지를 검증해 볼 필요성이 제기된다. 한편 CRM의 성과측정에 있어서 대부분의 선행연구들이 비용, 매출액 등 재무적 지표 중심의 성과측정치를 사용하였다. 그러나 이러한 재무적 성과측정 지표들은 기업전략과 상관없이 결정된 지표들이며 고객이 우리 회사를 어떻게 보는 지에 대한 아무런 정보도 제공해 주지 못하고 있다.

또한 단기적 성과만을 지나치게 강조하고 있어서 미래이익 창출의 원동력(연구개발, 종업원의 교육훈련 등)이 되는 모든 지출을 억제함으로써 궁극적으로는 기업의 미래 경쟁력을 떨어뜨리는 원인이 되고 있다. 그리고 재무적 측정치들은 앞으로 어떻게 기업의 성과를 개선시켜 나갈 것인가 보다는 단순히 과거의 기업경영활동의 결과를 보고하는 수준에 머무르게 되어 현재 수행되고 있는 활동으로 인한 미래의 성과를 예측하지 못한다는 한계가 있다(Lynch and Cross, 1995).

CRM이 “고객관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 통합하여 고객활동을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고, 기업의 경영성과를 개선하기

위한 새로운 경영방식”(최정환과 이유재, 2005)이라면 성과측정을 위해서는 수익증가, 매출증가, 비용감소 등의 재무적 측면뿐만 아니라 기업이 생산해 내는 고객가치에 대한 평가와 더불어 이를 실행하는 프로세스와 CRM을 위해 조직이 갖추어야 할 역량과 자원의 배분 등 모두를 체계적이고 통합된 시각에서 평가할 수 있는 도구가 필요하다(김성환, 2006).

이처럼 CRM과 같은 전략적 관리의 도입이 기업의 조직, 행동변수에 영향을 미치나, 구체적으로 재무와 비재무 중 어떠한 성과평가유형에 영향을 미치는 지에 대해서는 논의된 바가 없다(Raaen, 2000). 이러한 문제를 해결하기 위해 Kaplan and Norton(1992)에 의해 제안된 균형성과표(Balanced Scorecard: BSC)는 기업의 전략적 목표와 밀접하게 연관되어 있는 소수의 재무적 지표와 비재무적 지표를 선정하고 이를 측정·관리하는 방법으로, 기존의 재무중심의 성과측정의 한계를 극복하고 CRM 성과측정을 위한 우수한 도구로 사용될 수 있다.

따라서 본 연구는 재무적·비재무적 균형, 단기적·장기적 균형을 강조하는 전략적 성과측정시스템으로서의 BSC를 활용하여 CRM 도입·구축의 성과를 측정하고자 한다. 한편 국내 BSC 성과관련 선행연구에서는 CRM 역량(김성환, 2006), CRM 확산(이광용 외, 2009)이란 매개변수를 통하여 BSC 성과에 미치는 영향을 분석하였으나, 본 연구는 CRM 시스템이 BSC 성과에 미치는 직접적인 영향을 분석함으로써 CRM의 성공요인과 CRM 성과의 영향관계를 규명하고자 한다. 따라서 본 논문에서는 CRM 시스템이 경영성파에 미치는 영향분석에 관한 연구를 수행하기 위하여 연구목적은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, CRM의 성공요인과 경영성파에 대한 선행연구를 토대로 CRM의 성공적 구축에 영향을 미치는 핵심성공요인들과 BSC를 활용한 성과측정지표를 도출한다.

둘째, CRM을 도입하여 운용하고 있는 기업을 대상으로 CRM의 성공요인과 경영성파의 영향관계를 규명한다.

셋째, 상기의 연구내용을 분석함으로써 향후 CRM을 도입하고자 하는 기업과 도입하여 구축하고 있는 기업들로 하여금 CRM 성공요인에 대한 관리인식의 필요성을 제기하고 CRM 성과제고를 위한 방안을 모색하는 과정에서 유익하게 활용할 수 있는 관리지침을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CRM 성공요인의 선행연구

Winner(2001)는 CRM 구현과 관련한 성공요소로서 고객 데이터베이스 생성과 분석, 목표고객 분석과 선정, 고객과의 관계형성, 프라이버시 관련이슈 관리, CRM 프로그램에 대한 성공여부 측정 등을 제시하였다. Ryals and Knox(2001)는 CRM 성공요인을 보다 포괄적인 방법으로 접근하여 조직적 요소, 부서간 통합요소, 적절한 평가요소로 구분하였다. 조직적 요소로서는 최고경영층의 몰입과 고객지향 문화, 부서간 통합요소로서는 고객데이터의 정확한 분석과 가치있는 고객선정, 적절한 평가요소로서는 평가시스템 구축과 지속적인 교육의 중요성을 제시하였다.

또한 Eichorn(2004)은 CRM의 성공적인 실행과 관련하여 최고경영층의 리더십과 조직문화, 조직구조와 업무절차의 변화, 외부고객과 관련된 정보시스템 구축을 제시하였다. 그리고 Mark and Khare(2005)는 CRM의 성공적인 접근방법으로서 CRM 비전, CRM 활동, CRM 기반으로 구분하여 각각의 관리요소들을 소개하였는데, CRM 비전에는 개발지침과 고객세분화 기준, 그리고 고객가치창출 기준을 고려해야 하며, CRM 활동으로는 고객서비스관리, 고객생애관리, 고객정보관리, 고객거래관리가 필요하며, CRM 기반요소는 적합한 조직구조와 조직문화, 그리고 정보시스템 관리가 중요하다고 제시하였다.

한편 국내에서 진행된 CRM 성공요인에 대한 연구들을 살펴보면, 문정식(2000)은 관리/지원 특성(최고경영층의 지원, 사용자 태도 및 참여, 컨설팅 지원), CRM 구현 특성(구현 방법론, 시스템 수정가능성, 시스템 확장가능성, 웹기반 기능), 그리고 업무프로세스 특성(업무프로세스 개선, 고객과의 상호작용, 업무영역별 특성) 등을 CRM 구현의 성공요인으로 제시하였다. 김현규와 우성범(2002)은 CRM 성공요인으로 시스템 특성(개인능력, 관리수준, 기술수준)과 프로세스 특성(내적 연계성, 외적 연계성, 전략적 통합성)을 제시하였으며, 고창배(2003)는 CRM의 성공요인을 조직 특성(최고경영자의 관심과 지원, 고객 및 정보 지향적 기업문화, 전문인력 확보, 부서간 업무협조, 평가 및 보상체계), 시스템 특성(데이터 통합수준, 시스템 통합수준, 시스템 확장가능성, 시스템 사용용이성), 그리고 CRM 역량(고객분석 능력, 마케팅 능력, 영업능력, 서비스 능력) 등으로 제시하였다.

또한 조문제(2006)는 CRM 성공요인을 고객지향 특성(최고경영자 지원, 고객지향 조직문화), 조직운영 특성(부서간 상호작용, 부서간 협업), 기술운영 특성(시스템 안정성, 시스템 사용용이성), 고객정보 특성(고객정보 선정성, 고객정보 진실성) 등으로 제시하였으며, 김성환(2006)은 CRM 성공요인을 고객정보 지향성, 고객관계 지향성, 부서간 업무프로세스, 최고경영층의 지원 등으로 제시하였다. 그리고 황성운(2007)은 관계 특성(고객관계지향성, 고객정보지향성, 고객정보 활용성), 시스템 특성(업무프로세스 효율성, 정보기술 활용성, 시스템 통합수준), 조직환경 특성(전문 인력확보, 최고경영자 지원) 등을 CRM 성공요인으로 제시하였다.

이와 같은 선행연구들을 종합해 볼 때 CRM의 핵심성공요인으로 고객관계 특성, 조직 특성, 시스템 특성 등의 3가지로 압축해 볼 수 있다.

2. BSC를 활용한 CRM 성과측정의 선행연구

Kaplan and Norton(1996)에 의해 제안된 BSC에는 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장관점과 관련된 성과평가지표 등 네 가지의 운영지표가 포함되어 있으며, 기업은 CRM의 지원을 통한 고객관리 프로세스를 추진함으로써 4가지 관점에서의 효과를 기대할 수 있게 된다(이광용 외, 2009). 재무적 관점에서는 신규 고객들로부터의 제품·서비스 제공을 통해 신규 수입원천을 창출할 수 있으며, 점유율을 통해 고객당 수입을 증가시킬 수 있게 되고, 고객 구성 측정과 수익성 없는 고객비율을 낮춤으로써 고객 수익성을 증가시킬 수 있고, 판매비용 절감과 매출총액 증대 및 온라인상 고객거래 비율을 증가시킴으로써 판매생산성을 향상시킬 수 있게 된다.

고객관점에서는 매력적인 가치명제를 통해 고객 만족도를 제고시킬 수 있게 되고, 고객유지율이나 관계의 깊이를 강화함으로써 고객충성도를 증가시킬 수 있게 되며, 고객 추천을 통한 사업비율 확대에 열성팬을 창출할 수 있게 된다. 내부 프로세스관점에서는 고객선정을 통해 세분 고객층 이해, 수익성 없는 고객 판별, 고부가가치 고객 타깃화 및 브랜드 관리가 가능하게 되며, 고객확보를 통해 가치명제의 전파, 맞춤형 대량 마케팅, 신규고객 획득 및 대리점·유통채널 관계의 개발이 가능하게 되고, 고객유지를 통해 최상의 고객 서비스 제공, 부가가치 파트너십 창출, 탁월한 서비스 제공 및 높은 충성도를 가진 고객창출이 가능하게 될 뿐만 아니라, 고객관계 성장을 통해 교차판매, 솔루션 판매와 고객들과의 파트너십이 가능하게 된다.

학습과 성장관점에서는 인적자산 측면에서 전략적 역량개발과 최고 인재들의 영입 및 유지가 가능하게 되고, 정보자산 측면에서 고객관리 정보 및 데이터시스템에 대한 포트폴리오 개발이 가능하게 되며, 조직자산 측면에서 고객 중심적 문화창조 및 개인적 목표 정렬의 창출이 가능하게 된다. Hoque and James(2000)는 BSC의 활용과 기업성과는 서로 유의적인 관계가 있으며, 기업규모가 클수록 BSC를 더 많이 활용한다고 주장하였다. Khirallah(2000)이 제안한 BSC를 활용한 CRM 성과측정 매트릭스에는 고객수익성, 고객만족, 시장점유율, 고객점유율, 교차판매 비율, 반응율, 관계의 지속, 시스템 이용가능성/반응시간 등이 포함된다.

한편 김성환(2006)은 CRM 성과 측정지표의 도출을 위해 고객성과(납기단축, 신규 고객확보율, 고객만족도, 보상처리속도, 시장점유율, 기존 고객유지율, 이탈 고객 재유치율, 시스템 접근 편리성, 고객 요구 대응시간), 학습 및 성장성과(직원 생산성, 직원 이직률, 직원 교육 및 훈련, 상담원의 전문지식, 종업원 만족도, 시스템에 대한 사용자 이해도, 타 시스템과의 통합, 경영자의 관심 및 지원), 내부 프로세스성과(신제품 판매율, 고객 불만 처리시간, 주문처리시간, 업무량 감소율, 연구개발비, 업무프로세스의 표준화, 품질보증비, 불량률, 고객관계전략 수행정도, 업무처리 정확도, 업무의 자동화 정도, 정보공유), 재무적 성과(매출액 증가율, 영업이익률, 운영비율, 구매비용, 인건비, 재고량, 투자수익률) 등 BSC 4개의 범주로 구분하여 총 36개의 변수를 채택하였다.

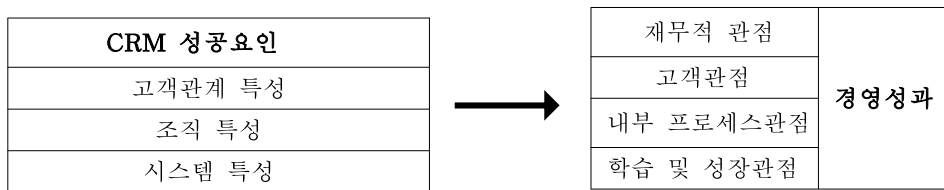
또한 이광용 외(2009)는 CRM 성과 측정을 위해 학습과 성장역량(성공창출역량 확보, 정보기술 획득, 고객 지식획득, 데이터베이스 구축과 자료검색 능력, 고객중심적 마인드 강화), 업무프로세스 효율성(품질수준, 신제품 개발능력, 고객선호도의 모니터링, 사후 서비스 제공, 제품수주에서 고객전달에 소요되는 시간과 비용), 고객만족도(제품기능에 대한 만족도, 제품품질에 대한 만족도, 제품가격에 대한 만족도, 사후 서비스 만족도), 재무적 성과(매출액 증가율, 영업이익 증가율, 매출액 순이익률, 원가 및 비용 절감률, 투자자본 이익률, 영업활동 현금흐름 증가율) 등 BSC 4가지 관점의 성과측정치를 사용하였다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 가설설정

1.1 연구모형

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경을 토대로 CRM 시스템이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다. CRM의 성공요인들에 대한 앞의 선행연구(Winner, 2001; Ryals and Knox, 2001; Eichorn, 2004; Mark and Khare, 2005; 문정식, 2000; 김현규와 우성범, 2002; 고창배, 2003; 조문제, 2006; 김성환, 2006; 황성윤, 2007)에서 핵심성공요인으로 입증된 요인들, 즉 고객관계 특성, 조직 특성, 시스템 특성 등 3가지 성공요인을 독립변수로 선정하였으며, 이들 성공요인들에 대한 인식 및 수행정도를 측정하였다. 경영성과는 Kaplan and Norton(1996)이 개발한 BSC 방법론을 적용하였고, Khirallah(2000), 김성환(2006), 이광용 외(2009) 등이 제시한 BSC의 각 관점별(재무성과, 고객성과, 내부 프로세스성과, 학습 및 성장성과) 주요 성과측정치들 추출하여 CRM 구축실행 후 경영성과의 향상정도를 측정하였다.



<그림 1> 연구모형

1.2 가설설정

1.2.1 고객관계 특성

CRM은 기업과 고객이 장기간에 걸쳐 상호 가치를 위해 관계(relations)를 지향하여 이를 유지·확장하는 것으로, 그 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객관계 지향 없이는 CRM 활동이 불가능하다(Ryals and Knox, 2001). 그리고 진정으로 고객과의 관계 중심적이 되기 위해서는 고객정보의 중요성을 인식하고, 관심 있는 고객의 정보를 얻고 활용하기 위해 노력하는 고객정보 지향적 태도를 견지할 때 가능해진다(Gronroos, 1990). 즉, 고객에 관한 모든 정보에 쉽게 접근할 수 있는 기능뿐만 아니라 고객 데이터에서 목적에 맞는 적절한 정보를 능동적으로 찾아내어 가공하거나 분석하여 정확한 예측과 실행을 가능하게 하는 역할이 절실히 필요하다. 따라서 고객관계 지향적이고 고객정보 지향적인 기업의 성향이 높을수록 CRM의 수용도는 높아진다(Menon

and Varadarajan, 1992). 이러한 고객관계 특성(고객관계 지향성, 고객정보 지향성 등)이 CRM 구축 실행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 고객관계 특성은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.2 조직 특성

CRM 시스템의 구축에는 많은 투자비용이 들고 여러 부서의 업무영역이 장기간 복합적으로 요구되므로 성공적인 CRM 실행을 위해서는 최고경영자의 인식과 지원이 매우 중요하다(Kettinger and Grover, 1995; 노영성, 2002; 문정만, 2004). 최고경영자가 CRM의 특성과 성공요인을 바르게 인식하고, 적극적인 지원과 투자를 대내외적으로 약속할 경우 기존의 조직업무에서 CRM 도입에 따른 변화에 조직구성원들의 반발 등을 최소화할 수 있다.

또한 CRM의 프로젝트가 복잡한 기술과 많은 인력이 투입되므로 프로젝트의 성공을 위해서는 여러 전문인력의 참여가 필요하다. 그러므로 성공적 CRM 성과를 위해서는 전문인력을 얼마나 확보하느냐가 중요한 요인이 되며, CRM 전문인력개발을 위한 교육 지원 등이 뒷받침되어야 하는 것이다(Kimberly and Evanisko, 1981). 고창배(2003)는 전문인력 확보가 잘되어 있는 환경일수록 CRM 성과가 더 높게 나타난다고 하였다. 그리고 CRM은 시스템 계획 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅 활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 구성요소에 대한 정확한 이해와 함께 여러 부서의 참여와 부서간 정보공유 및 의사소통의 개방, 그리고 부서간 원활한 업무협조가 필수적이다.

그리고 부서간의 협조가 원활할수록 정보시스템의 기능이 다양하고 마케팅정보시스템의 기여도에 많은 영향을 미친다(노영성, 2002). 또한 CRM을 활성화시키기 위해서는 CRM 조직의 구성원들을 동기부여 시키는 촉매로서의 역할을 하도록 하는 평가 및 보상시스템이 개발되어야 한다. 즉, CRM 업무수행의 고객반응도 및 고객참여도를 고려하고 업무프로세스에서의 고객과의 관계를 측정하는 평가지표를 개발함으로써 고객과의 관계를 증진시키는 평가 및 보상체계를 갖추는 것은 CRM 성과에 많은 영향을 미칠 수 있다(노영성, 2002). 이러한 조직 특성(최고경영자의 지원, 전문인력 확보, 부서간 업무협조, 평가 및 보상체계 등)이 CRM 구축 실행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 조직 특성은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1.2.3 시스템 특성

기업은 고객과의 관계·거래에 대한 정보가 여러 곳에 산재해 있다면, 업무의 효율성을 확보할 수 없을 것이다. 따라서 단위부서별로 흩어져 있거나 그나마 각각의 개별 형태로 운영해 오던 CRM 관련 프로그램들을 통합된 단일의 시스템 하에 체계적으로 관리할 필요가 있을 것이다. 즉, 서로 다른 업무시스템을 통합하는 것이 매우 중요하다는 것이다. 이렇게 함으로써 마케팅이나 판매·서비스 같은 프론트 오피스 영역의 CRM 활동의 효율성뿐만 아니라 생산·재무·회계 등의 백 오피스 영역의 활동도 통합적으로 관리하는 역할을 할 수 있고, CRM의 가치를 제대로 실현할 수 있을 것이다.

왜냐하면 고객은 기업으로부터 영업, 서비스, 마케팅의 기능이 항상 실시간 데이터를 요구하므로 프론트 오피스와 백 오피스 영역의 활동이 통합되어야 고객에 대한 즉각적인 판매와 서비스가 일어나기 때문이다(노영성, 2002). 특히 Peppard(2000)는 비스, 마케팅 통합과 관련하여 프레임워크로서 e-business를 가능하게 해주는 세부활동들이 고객중심의 전략과 통합될 때 기업의 성과가 향상된다고 강조하였다. 또한 마케팅 발전속도, 기업의 업무 확장 등 모든 부분이 빠른 속도로 변화가고 있기 때문에 마케팅이 어느 정도의 확장성을 가지고 있는지는 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 한번에 모든 것을 세부적으로 바꾸기 어렵다면 무엇부터, 어느 정도 수준으로 그리고 어떠한 단계로 CRM 도입을 추진할 것인가를 고민해야 하기 때문에 최대한 많은 솔루션에 확장성을 가지고 있는 것으로 선택해야 한다(Ryan,1988). 그리고 CRM 시스템에 있어서 사용자 작업능률 향상 및 사용자의 눈높이를 맞춘 시스템 구성 등의 시스템 사용 용이성은 CRM 성과를 달성하는데 있어서 매우 중요한 요인이다. Peter Keen(2001)은 사업성과에 웹이 공헌하는 가장 강력한 것은 고객의 셀프 업무관리를 제공하는 개인화된 웹 사이트이며, 이것은 기업의 비용이 많이 드는 관리적 백 오피스를 고객에게 가치를 주는 프론트 오피스로 전환하는 것이다. 이를 통해 고객의 만족도를 높일 수 있고, 기업입장에서는 직원유지에 대한 비용을 절감할 수 있다고 주장하였다. 이러한 시스템 특성(시스템 통합수준, 시스템 확장가능성, 시스템 사용 용이성 등)이 CRM 구축 실행 후 경영성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 시스템 특성은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 연구변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구변수 각각에 대하여 <표 1>과 같이 조작적으로 정의하고, 연구변수의 조작적 정의를 통하여 설문문항을 개발하고, 이를 근거로 측정도구를 개발하였다.

<표 1> 연구변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구변수	조작적 정의		측정방법
고객관계 특성	고객관계 지향성	고객관계관리 만족도 신규가망 및 우량고객관리 상품개발 및 서비스 제공	Likert-type Scale 5점 척도
	고객정보 지향성	고객정보의 활용성 고객정보의 정확성 상품/서비스의 지속적 모니터링 정도 고객정보의 중요성 고객만족도의 주기적 측정정도	
조직 특성	최고경영자의 지원	최고경영자의 CRM 중요성 인식정도 최고경영자의 CRM 지원정도	Likert-type Scale 5점 척도
	전문인력확보	업무분야별 전문인력 확보 정도 전문인력의 경험과 노하우 정도 직원 교육 및 훈련 정도	
	부서간 업무 협조	부서간 정보공유 부서간 의사소통 개방성 부서간 업무협조 정도	
	평가 및 보상 체계	평가 및 보상기준과 절차 명확성 평가 및 보상의 공정성 평가 및 보상제도의 만족도	
시스템 특성	시스템 통합수준	모든 부서의 고객데이터 통합관리 프론트오피스와 백오피스시스템 통합 통합된 워크플로우 수준	Likert-type Scale 5점 척도
	시스템 확장가능성	CRM시스템 모듈 확장 가능성 데이터웨어하우스 확장 가능성 네트워크 확장 가능성 상위시스템버전으로 업그레이드 가능	
	시스템 사용용이성	CRM 시스템 사용 용이성 실시간 정보접근 용이성 웹기반 기능 지원 정도 고객의 웹 셀프 서비스 지원 정도	
경영성과	재무관점의 매출액 증가율	Likert-type Scale	

경영성과 향상정도	영업이익률 증가	5점 척도
	투자수익률	
	구매비용 감소	
	인건비 감소	
고객관점의 경영성과 향상정도	신규고객확보율	
	고객 만족도	
	보상처리속도	
	기존고객 유지율	
	이탈고객 재유치율	
	고객요구 대응시간	
내부프로세스 관점의 경영성과 향상정도	고객불만처리시간 단축	
	주문처리시간 단축	
	업무량 감소	
	업무프로세스의 표준화	
	업무처리 정확도	
	업무의 자동화 정도	
학습 및 성장 관점의 경영성과 향상정도	정보공유 향상율	
	직원의 생산성	
	직원의 만족도	
	시스템에 대한 사용자의 이해도	
	타 시스템과의 통합 정도	
	직원 교육 및 훈련의 증가율	

IV. 실증분석

1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구를 위한 표본선정은 국내 CRM 솔루션 벤더들의 고객사와 CRM 전문가 커뮤니티인 CRM On-line 사이트에 가입한 기업들을 대상으로 E-mail, 우편, FAX 및 직접 방문 등을 통해 설문조사를 실시하였다. 설문지의 응답대상은 기업에서 CRM과 관련된 부서(마케팅, 영업, 서비스, IT 등)에서 실제 CRM 프로젝트에 참여한 사원 및 관리자들을 대상으로 하였으며, 분석의 단위는 1개 기업 당 하나의 설문에 응답하도록 하였다. 응답 배포된 설문에 참여한 126개 업체에서 회수된(2010년 3월 21일부터 4월 30일까지, 회수율 약 49%) 설문지 중 중심화 경향 및 극단화 경향이 뚜렷하거나 응답의 누락이 너무 심한 11부를 분석에서 제외시켜 사용된 설문지는 모두 115부이었다. 모든 설문방식은 리커트(Likert)식 5점 척도로 조사하였으며, 이의 분석을 위한 자료 및 통계처리는

SPSS 11.0을 이용하여 분석하였다. 표본에 대한 빈도분석결과인 <표 2>에서 보는 바와 같이, 업종의 경우 금융/보험업의 표본이 가장 많았으며, 종업원 수의 경우 100명에서 300명 미만 기업이 가장 많은 표본비율을 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 CRM 구축기간에 있어서는 1년에서 3년 미만 구축된 기업의 표본비율이 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 2> 표본에 대한 빈도분석

변수	구분	빈도	비율(%)
업종	제조업	22	19.1
	금융/보험업	38	33.0
	정보통신업	16	13.9
	무역/유통업	15	13.1
	서비스업	21	18.3
	기타	3	2.6
	계	115	100.0
종업원 수	100명 미만	25	21.7
	100-300명 미만	31	27.0
	300-700명 미만	21	18.3
	700-1000명 미만	22	19.1
	1000명 이상	16	13.9
	계	115	100.0
구축기간	1년 미만	7	6.1
	1-3년 미만	46	40.0
	3-5년 미만	51	44.3
	5년 이상	11	9.6
	계	115	100.0

2. 신뢰도 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 설문문항이 연구의 목적에 적합한 것인가를 알아보고 CRM 성공요인에 대한 신뢰도와 차원성 검증을 실시한 결과인 <표 3>에서 보듯이 측정문항들의 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha계수를 확인해 본 결과, 0.8193에서 0.9091의 분포를 보여 전체적으로 측정변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 인식되며,²⁾ 또한 항목대 전체 상관관계로

2) 일반적으로 Cronbach's Alpha계수가 0.6이상이면 사회과학분야에서는 신뢰도가 높은 것으로 인식한다.

제시되는 차원성 검증³⁾결과 역시 매우 적절한 것으로 나타났다.

<표 3> CRM 성공요인의 신뢰도 및 차원성 검증

변수			Alpha If Item Deleted	Cronbach's Alpha
고객 관계 특성	고객관계 지향성	고객관계관리 만족도	0.8748	0.8715
		신규가망 및 우량고객관리	0.8691	
		상품개발 및 서비스 제공	0.7572	
	고객정보 지향성	고객정보의 활용성	0.8564	
		고객정보의 정확성	0.8683	
		상품/서비스의 지속적 모니터링 정도	0.7927	
고객정보의 중요성		0.8819		
	고객만족도의 주기적 측정정도	0.8421		
조직 특성	최고경영자의 지원	최고경영자의 CRM 중요성 인식정도	0.8195	0.8193
		최고경영자의 CRM 지원정도	0.8394	
	전문인력확보	업무분야별 전문인력 확보 정도	0.8242	
		전문인력의 경험과 노하우 정도	0.7991	
		직원 교육 및 훈련 정도	0.8251	
	부서간 업무 협조	부서간 정보공유	0.7864	
		부서간 의사소통 개방성	0.8017	
		부서간 업무협조 정도	0.8601	
평가 및 보상 체계	평가 및 보상기준과 절차 명확성	0.7698		
	평가 및 보상의 공정성	0.8491		
	평가 및 보상제도의 만족도	0.8108		
시스 템 특성	시스템 통합수준	모든 부서의 고객데이터 통합관리	0.8835	0.9091
		프론트오피스와 백오피스시스템 통합	0.7814	
		통합된 워크플로우 수준	0.8318	
	시스템 확장가능성	CRM시스템 모듈 확장 가능성	0.8748	
		데이터웨어하우스 확장 가능성	0.8837	
		네트워크 확장 가능성	0.8966	
		상위시스템버전으로 업그레이드 가능	0.8869	
	시스템 사용용이성	CRM 시스템 사용 용이성	0.9003	
		실시간 정보접근 용이성	0.8964	
웹기반 기능 지원 정도		0.7920		
	고객의 웹 셀프 서비스 지원 정도	0.8718		

3) 차원성에 대한 검증방법으로는 가장 일반적인 Nunnally가 제시한 DSM을 이용하였다(Nunnally, 1978).

3. 타당성 분석

CRM 성공요인들에 대한 측정도구의 개념과 타당성을 측정하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시한 결과 <표 4>와 같이 CRM 성공요인은 총 3개가 전체 분산의 62.990%를 설명⁴⁾하고 있으며, 요인적재량(factor loading)⁵⁾ 또한 모두 0.5 이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되었다. 따라서 본 연구에 있어 구성 개념 타당성은 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4> CRM 성공요인에 대한 요인분석

구분	Factor Loading		
	Factor 1 (고객관계)	Factor 2 (조직특성)	Factor 3 (시스템특성)
고객관계관리 만족도	0.860	0.146	0.134
신규가망 및 우량고객관리	0.799	3.561E-02	0.352
상품개발 및 서비스 제공	0.831	4.744E-02	0.211
고객정보의 활용성	0.599	5.132E-02	4.187E-02
고객정보의 정확성	0.723	0.193	3.753E-02
상품/서비스의 지속적 모니터링	0.688	2.247E-02	0.213
고객정보의 중요성	0.782	-4.277E-02	-7.595E-02
고객만족도의 주기적 측정정도	0.595	0.125	0.212
최고경영자의 CRM 중요성 인식	0.024	0.821	0.157
최고경영자의 CRM 지원정도	-4.035E-02	0.830	0.126
업무분야별 전문인력 확보 정도	0.150	0.663	3.174E-02
전문인력의 경험과 노하우 정도	1.110E-02	0.779	2.458E-02
직원 교육 및 훈련 정도	0.084	0.750	5.220E-02
부서간 정보공유	-3.715E-02	0.761	0.139
부서간 의사소통 개방성	-5.416E-02	0.594	4.729E-02
부서간 업무협조 정도	0.103	0.745	-5.327E-02
평가 및 보상기준과 절차 명확성	2.674E-02	0.737	0.215
평가 및 보상의 공정성	0.192	0.617	0.157
평가 및 보상제도의 만족도	0.119	0.818	0.162
모든 부서의 고객데이터 통합관리	0.011	0.032	0.796
프론트오피스/백오피스시스템 통합	1.187E-02	0.248	0.514
통합된 워크플로우 수준	2.753E-02	3.145E-02	0.718
CRM시스템 모듈 확장 가능성	0.158	0.172	0.766

- 4) 연구하는 주제에 따라 요구되는 설명 비율이 다르지만 사회과학분야에서는 총분산의 60% 정도를 설명해주는 요인까지 선정하는 것이 일반적이다.
- 5) 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량에 대해서는 일반적으로 0.4 이상이면 유의한 변수로 인정한다.

데이터웨어하우스 확장 가능성	0.129	-1.053E-02	0.841
네트워크 확장 가능성	6.300E-02	7.126E-02	0.817
상위시스템버전으로 업그레이드	5.802E-02	0.173	0.574
CRM 시스템 사용 용이성	3.515E-02	-4.164E-02	0.811
실시간 정보접근 용이성	8.314E-02	5.548E-02	0.675
웹기반 기능 지원 정도	0.320	3.747E-02	0.864
고객의 웹 셀프 서비스 지원 정도	4.787E-02	0.319	0.626
Eigen Value	9.860	6.726	2.311
Pct of Var	32.867	22.420	7.703
Cum of Pct	32.867	55.287	62.990

4. 가설검증

4.1 고객관계특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

고객관계특성이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 1)을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

<표 5> 고객관계특성이 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 CRC + \varepsilon_j, \quad CUM = \alpha_0 + \beta_1 CRC + \varepsilon_j$$

$$SES = \alpha_0 + \beta_1 CRC + \varepsilon_j, \quad LEN = \alpha_0 + \beta_1 CRC + \varepsilon_j$$

변수	FIN				CUM			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	1.152		3.237	.002	.435		2.549	.001
CRC	.281	.292	3.441	.001***	.319	.399	3.372	.003***
R ²	.424				.408			
F (Sig.F)	32.419(.000***)				30.902(.000***)			

변수	SES				LEN			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	.424		2.698	.000	.614		3.145	.000
CRC	.235	.287	3.294	.001***	.331	.354	3.566	.028**
R ²	.339				.432			
F (Sig.F)	29.850(.000***)				33.495(.000***)			

주 1) CRC : 고객관계특성, FIN : 재무적 관점, CUM : 고객관점, SES : 내부프로세스관점,

LEN : 학습 및 성장관점

2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

6) Durbin-Watson(DW)의 d통계량을 사용하여 잔차검증을 실시한 결과 오차항간에 독립성이 존재함.

그 결과 <표 5>에서와 같이 분석모형의 적합도를 나타내는 R^2 는 재무적 관점이 .424(42.4%), 고객관점이 .408(40.8%), 내부 프로세스관점이 .339(33.9%), 학습 및 성장관점이 .432(43.2%)의 설명력을 나타냈다. 또한 이에 대한 F값은 재무적 관점이 32.419($p=.000$), 고객관점이 30.902($p=.000$), 내부 프로세스관점이 29.850($p=.000$), 학습 및 성장관점이 33.495($p=.000$)로 통계적으로 유의하게 나타남으로써 분석모형은 타당성이 있는 것으로 나타났다. 고객관계특성이 경영성공에 미치는 영향분석결과 고객관계특성의 수준은 재무적 관점($\beta=.292$, $T=3.441$, $p=.001$), 고객관점($\beta=.399$, $T=3.372$, $p=.003$), 내부 프로세스관점($\beta=.287$, $T=3.294$, $p=.001$), 그리고 학습 및 성장관점($\beta=.354$, $T=3.566$, $p=.028$)의 모든 경영성공에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 고객관계 중심적이며 고객정보 지향적인 기업일수록 경쟁사에 비해 고객 선호도를 체계적으로 모니터링하고, 신뢰할 수 있는 고객정보의 활용 및 서비스를 제공하며, 신규가망 및 우량고객을 효율적으로 관리함으로써 장·단기적으로 비용감소 효과, 매출 성장 등의 재무적 성과에 유의하게 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 또한 고객 대응능력을 높여 신규고객 확보, 기존고객 유지 및 고객만족도 향상 등의 고객관점의 경영성공에 유의하게 영향을 미치고, 고객불만처리율 및 주문처리율 개선과 업무프로세스 개선 등의 내부 프로세스 관점의 경영성공에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 그리고 고객관계특성의 수준이 높을수록 직원의 생산성 및 만족도 향상, 시스템에 대한 이해도 향상 등의 학습 및 성장관점의 경영성공도 높아진다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 분석 결과는 기업이 고객과의 관계구축이라는 관점에서 고객과의 관계형성·유지·발전을 위해 모든 노력을 추구하며, 또한 고객정보의 중요성을 인식하고 관심있는 고객의 정보를 얻기 위해 노력할 때 보다 높은 CRM 성과를 달성할 수 있음을 보여 주고 있다. 따라서 고객관계특성이 경영성공에 영향을 미친다고 볼 수 있으므로 (가설 1)은 채택되어진다.

4.2 조직특성이 경영성공에 미치는 영향에 관한 검증

조직특성이 경영성공에 영향을 미칠 것이라는 (가설 2)를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 6>에 따르면 분석모형의 적합도를 나타내는 R^2 는 재무적 관점이 .406(40.6%), 고객관점이 .421(42.1%), 내부프로세스관점이 .377(37.7%), 학습 및 성장관점이 .334(33.4%)의 설명력을 나타냈다. 또한 이에 대한 F값은 재무적 관점이 14.539($p=.000$), 고객관점이 28.325($p=.000$), 내부 프로세스관점이

34.914(p=.000), 학습 및 성장관점이 30.187(p=.000)로 통계적으로 유의하게 나타남으로써 분석모형은 타당성이 있는 것으로 나타났다. 조직특성이 경영성과에 미치는 영향분석결과 조직특성은 고객관점($\beta=.292$, $T=3.624$, $p=.000$), 내부 프로세스관점($\beta=.357$, $T=3.316$, $p=.059$), 학습 및 성장관점($\beta=.320$, $T=3.521$, $p=.013$)으로 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자의 CRM에 대한 적극적인 관심과 지원, 전문인력의 숙련도, 지속적인 교육 실시, 부서간 정보공유 및 업무협조, 공정한 평가 및 보상 등을 통해 신규고객 확보, 기존고객 유지 및 고객만족도 향상 등의 고객관점의 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 의미하는 것이다. 또한 조직특성의 수준이 높을수록 고객불만처리율 및 주문처리율 개선과 업무프로세스 개선 등의 내부 프로세스 관점의 경영성과와 직원의 생산성 및 만족도 향상, 시스템에 대한 이해도 향상 등의 학습 및 성장관점의 경영성과도 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 조직특성의 수준이 재무적 관점($\beta=.057$, $T=.104$, $p=.229$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났는데, 이는 조직특성의 수준이 단기적으로 기업의 재무적 성과에 영향을 미치지 보다는 장기적으로 긍정적인 효과를 주는 것이므로 조직역량의 강화에 따른 재무적 관점에 대한 경영성과는 많은 시간이 필요한 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과는 성공적 CRM 성과를 위해서는 최고경영자의 지속적인 지원과 전문인력의 확보가 중요하며, 또한 여러 부서의 참여와 원활한 협조가 필수적임을 보여 주고 있다. 그리고 조직구성원들이 각종 활동에서 발생한 지식들이 공유되며, CRM 업무에 몰입할 수 있도록 CRM 추진의 비전에 적합한 합리적인 평가 및 보상시스템을 갖추는 것은 기업의 CRM 성과에 많은 영향을 미칠 수 있음을 보여 주고 있다. 따라서 조직특성이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 2)는 부분 채택되고 있다.

<표 6> 조직특성이 경영성과에 미치는 영향분석

$$FIN = \alpha_0 + \beta_1 OC + \epsilon_j, \quad CUM = \alpha_0 + \beta_1 OC + \epsilon_j$$

$$SES = \alpha_0 + \beta_1 OC + \epsilon_j, \quad LEN = \alpha_0 + \beta_1 OC + \epsilon_j$$

변수	SES				LEN			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	.838		2.549	.002	1.424		3.298	.000
OC	.343	.357	3.316	.059*	.309	.320	3.521	.013**
R^2	.377				.334			
F (Sig.F)	34.914(.000***)				30.187(.000***)			

변수	FIN				CUM			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	-.153		-.276	.017	1.435		3.135	.002
OC	.054	.057	.104	.229	.281	.292	3.624	.000***
R ²	.406				.421			
F (Sig.F)	14.539(.000***)				28.325(.000***)			

주1) OC : 조직특성, FIN : 재무적 관점, CUM : 고객관점, SES : 내부프로세스관점,
 LEN : 학습 및 성장관점
 2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

4.3 시스템특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 검증

시스템특성이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 3)을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 <표 7>에 따르면 분석모형의 적합도를 나타내는 R²는 재무적 관점이 .383(38.3%), 고객관점이 .419(41.9%), 내부 프로세스관점이 .358(35.8%), 학습 및 성장관점이 .394(39.4%)의 설명력을 나타냈다. 또한 이에 대한 F값은 재무적관점이 19.314(p=.000), 고객관점이 35.009(p=.000), 내부프로세스관점이 32.902(p=.000), 학습 및 성장관점이 26.337(p=.000)로 통계적으로 유의하게 나타남으로써 분석모형은 타당성이 있는 것으로 나타났다. 정보시스템이 경영성과에 미치는 영향분석결과 시스템특성은 고객관점($\beta=.178$, T=3.128, p=.002), 내부 프로세스관점($\beta=.314$, T=4.075, p=.001), 학습 및 성장관점($\beta=.458$, T=4.149, p=.013)으로 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 시스템특성이 경영성과에 미치는 영향분석

$$\begin{aligned} \text{FIN} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{SC} + \epsilon_j, & \text{CUM} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{SC} + \epsilon_j \\ \text{SES} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{SC} + \epsilon_j, & \text{LEN} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{SC} + \epsilon_j \end{aligned}$$

변수	FIN				CUM			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	-.643		-.313	.057	1.163		2.519	.001
SC	.154	.165	1.802	.362	.150	.178	3.128	.002***
R ²	.383				.419			
F (Sig.F)	19.314(.000***)				35.009(.000***)			

주1) SC : 시스템특성, FIN : 재무적 관점, CUM:고객관점, SES : 내부프로세스관점,
 LEN : 학습 및 성장관점

변수	SES				LEN			
	B	β	T	p-value	B	β	T	p-value
α	1.312		3.208	.000	1.527		3.418	.000
SC	.278	.314	4.075	.001***	.417	.458	4.149	.013**
R ²	.358				.394			
F (Sig.F)	32.902(.000***)				26.337(.000***)			

2) * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

이는 시스템 통합수준이 높고 CRM 시스템 확장가능성이 높을수록 신규고객 확보, 기존고객 유지 및 고객만족도 향상 등의 고객관점의 경영성과에 기여하는 바가 있음을 시사하는 것이며, 또한 고객불만처리율 및 주문처리율 개선과 업무 프로세스 개선 등의 내부 프로세스성과와 직원의 생산성 및 만족도 향상, 시스템에 대한 이해도 향상 등의 학습 및 성장관점의 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 사실을 의미하는 것이다. 그러나 시스템특성이 재무적 관점($\beta=.165$, $T=1.802$, $p=.362$)에 미치는 영향은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났는데, 이는 모든 부서의 고객데이터 통합 및 시스템 확장 등으로 인하여 매출액 증가, 영업이익률 증가 등의 재무적 성과가 단기간에 나타내기 어려운 지표인 것으로 판단된다. 이와 같은 분석 결과는 성공적 CRM 실행을 위해서는 고객과의 접점에 있어서 전사적 통합체계의 구축이 전제되어야 하며, 또한 시스템이 어느 정도의 확장성과 사용 용이성을 가지고 있느냐에 따라 기업의 CRM 성과에 많은 영향을 미칠 수 있음을 보여 주고 있다. 따라서 정보시스템이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 (가설 3)은 부분 채택되고 있다.

V. 결 론

본 연구는 국내 기업에 있어서 CRM 시스템이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 BSC 모형을 통해 실증적으로 규명하고자 하였다. 그 결과, 고객관계특성, 조직특성, 시스템특성 모두를 통하여 고객관점, 내부 프로세스관점, 그리고 학습 및 성장관점의 성과를 제고할 수 있는 것으로 나타났다. 특히 고객관계특성은 재무적 성과를 포함한 4가지 관점의 경영성과를 향상시킬 수 있는 것으로 확인되었다. 이와 같은 연구결과를 토대로 기업이 성공적인 CRM 도입 및 구축에 의한 경영성과를 향상시키기 위해서 중점적으로 고려해야 할 CRM

실행전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, CRM의 구현을 위해서는 고객과의 관계성이 확립될 수 있도록 기업의 특성과 실정에 부합하는 고객관계전략의 수립 및 활용이 요구되며, 또한 고객정보의 축적·정리·분석 및 활용측면이 중요하다.

둘째, CRM의 성공적 수행을 위해서는 비즈니스 프로세스의 주요한 변화를 지원하고 변화에 대한 저항을 줄여 주고, 재무적·기술적 자원의 투자를 끌어낼 수 있는 힘을 실어줄 수 있는 최고경영자의 지원과 관심이 중요하다. 또한 전문 인력확보, 부서간 업무협조, 고객중시의 평가 및 보상체계 등을 갖춘 조직문화에 의한 CRM 실행이 필요하다.

셋째, CRM의 추진을 위해서는 기업단위의 개별고객에 대한 관점을 유지하면서 기존의 시스템에 의해 업무별로 분산되어 있는 고객데이터를 업무중심이 아닌 고객중심으로 전환하여 고객별로 통합할 수 있도록 시스템을 통합하고 시스템 확장 및 시스템 사용 용이성을 보다 향상시켜 이를 CRM 성과와 연결되도록 하는 노력이 필요하다.

이러한 본 연구의 실무적 및 학문적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기존 연구의 CRM 평가는 재무적인 성과에 주안점을 두고 이루어짐에 따라 전사적 차원에서의 경영성과 측정에 한계가 있었다. 이에 본 연구는 CRM의 도입과 구축을 통하여 나타나는 기업의 경영성과를 장기적 목표와 단기적 목표 간의 균형을 통한 객관적 측정을 도모하는 경영성과 평가도구인 BSC를 활용하여 비재무적 및 재무적 성과를 4가지 관점에서 분석함으로써 실질적이고 구체적인 CRM 효과측정이 가능하게 되었다. 그 결과 CRM 시스템을 도입한 기업이 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 체계적인 활동을 수행함으로써 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 CRM이 국내에 도입된 지 10년이 지난 시점에서 우리나라 기업들이 CRM을 도입 구축하여 지속적으로 운영해야 할 당위성과 필요성을 제시해 준 연구라고 할 수 있다. 또한 CRM 성과 관련 선행연구는 재무적 성과에 대한 연구가 주로 이루어져 왔으나 BSC를 활용한 성과측정을 통해 향후 CRM 성과 관련 후속연구의 기본방향을 제시해준 연구라고 할 수 있다.

둘째, 본 연구의 실증분석에서 도출된 CRM 성공요인과 성과측정 지표는 기업들이 더욱 체계적인 CRM 도입 및 구축이 이루어질 수 있도록 가이드라인 역할과, 동종 경쟁기업간 비교할 수 있는 기본 틀을 제시할 것으로 기대된다.

한편 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본기업의 CRM 도입 및 구축기간이 몇 년(대부분 5년 미만) 지나지

않아 CRM을 활용하는 기업들이 그에 따른 정확한 효과를 측정하기 위해서는 CRM이 확산되거나 더 활용한 후에 더욱 정확한 결과가 나올 것으로 보여진다. 또한 경영성과의 측정에 있어서 객관적, 정량적 자료수집의 어려움으로 인하여 설문 응답자들이 인지하고 있는 성과 향상정도를 측정함으로써 응답자의 주관 이 개입될 수도 있으므로 객관적, 정량적 효과를 측정할 수 있는 적절한 기준 및 도구의 개발과 설문 문항의 수정이 필요하겠다.

둘째, CRM 성공요인은 변화하지 않는 것이 아니라 시간의 흐름에 따라 조금씩 변화할 것이다. 따라서 중요 요인의 변화를 초래하는 인자(factors)에 대한 연구 및 일정기간에 걸친 종단적 연구(longitudinal study)가 절실히 수행될 필요가 있다.

참고문헌

1. 고창배(2003), “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구,” 경기대학교 박사학위논문.
2. 김성환(2006), “BSC를 이용한 CRM시스템이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 대전대학교 박사학위논문.
3. 김순홍(2007), “CRM시스템 운용이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구,” 인천전문대학 논문집(제47집), 295-314.
4. 김현규·우성범(2002), “CRM 프로세스 연계성 및 전략적 통합성과 성과와의 관계,” 한국경영정보학회 추계학술대회, 565-569.
5. 노영성(2002), “CRM 실행의 성공요인에 관한 연구,” 인터넷 비즈니스연구, 3(2).
6. 문정만(2004), “CRM 시스템 성공 및 고객관리 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 한국외국어대학교 박사학위논문.
7. 문정식(2000), “CRM 구현의 핵심성공요인 분석에 관한 연구,” 중앙대학교 박사학위논문.
8. 윤종수(2007), “CRM 시스템 특성과 성과간의 관련성 연구,” 한국컴퓨터정보학회 논문집(제12권 제2호), 315-324.
9. 이광용·조군제·송신근(2009), “균형성과표의 전략적 이니셔티브 도구로써 고객관계관리 성공요인에 관한 연구,” 한국산업경제학회 산업경제연구(제22권 제3호), 1165-1193.
10. 조문제(2006), “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객자산가치 관리역량 매개효과 중심으로,” 한국외국어대학교 박사학위논문.
11. 최정환·이유재(2005), 「죽은 CRM 살아있는 CRM」, 한연출판사.
12. 황성운(2007), “CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 계명대학교 박사학위논문.
13. Eichorn, F. L.(2004), “Applying Internal Customer Relationship Management Principles to Improving Business(Int CRM)/IT Integration and Performance,” *Problems & Perspectives in Management*, 4, 125-148.
14. Gronroos, C.(1990), “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface,” *Journal*

- of Business Research*, 20(1), 3-11.
15. Hoque, Z. and James W.(2000), "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12: 1-20.
 16. Kaplan, R. S. and Norton D. P.(1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1: 71-79.
 17. Kaplan, R. S. and Norton D. P.(1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic System," *Harvard Business Review*, January-February: 75-85.
 18. Kaplan, R. S., and Norton D. P.(2001), "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Company Thrive in The New Business Environment," *Harvard Business School Press*.
 19. Kettinger, W. F. and Grover, V.(1995), "Towards Theory of Business Process Change Management," *Journal of Management Information System*, Special Section.
 20. Khirallah, A.(2000), "Customer Relationship Management : How to Measure Success?", *Bank Accounting & Finance, Summer*. 21-28.
 21. Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J.(1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors in Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *Academy of Management Journal*.
 22. Lynch, R. L. and Cross, K. F.(1995), "Do Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree?," *Management Accounting*, Vol. 68, Iss. 2, 30.
 23. Mark, O. and Khare, A.(2005), "A Strategic for Successful CRM: A European Perspective," *Problems & Perspectives in Management*, 98-106.
 24. Menon, A. and Varadarajan, R.(1992), "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms," *Journal of Marketing*.
 25. Nunnally, J.(1978), *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hill.
 26. Peppard, J.(2000), "Customer Relationship Management in Financial Services," *European Management Journal*, Vol.18, No. 3, 312-327.

27. Peter Keen(2001), "Winning Ways," <http://www.peterkeen.com>.
28. Raaen, D. A.(2000), A Strategic Approach to CRM", *American's Network*.
29. Ryals, L, and Knox, S.(2001), "Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management," *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27.
30. Ryan, J.(1998), "Achieving Business Success through Customer Relationship Management," *Technology Guide*.
31. Winner, R. S.(2001), "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, Vol.43(4), 89-107.

Abstract

The Impact on the Business Performance of CRM System -Using the Balanced Scorecard-

Lee, Jae-Sik*

Many enterprises introduce CRM as a new process accessible to customers. And BSC forces managers to focus on balanced measures of business performance that are most critical. The purpose of this study is to find out the determinants of CRM adoption through the analysis which examine the relationship among the key success factors, and business performance using the BSC perspective. This study also gives the suggestion for the effective CRM implementation in the Korean companies. This study has been conducted using the data collected from 115 companies implementing CRM. By analyses of the questionnaires, empirical results shows that the implementation of CRM has positive effect on business performance with 4 perspectives of BSC. The contribution of this study is that it provides a conceptual framework and empirical evidence of the causal relationship between key success factors, and business performance with 4 perspectives of BSC concept. This study showed that more consideration are essential to obtain balanced business performance for companies with CRM adoption plan.

Key Words : CRM, BSC(Balanced Scorecard), Business performance

* Professor, Dept. of Business Administration, Soong Eui Women's College.