

## CRM 구현을 위한 경영지원요인이 고객지향성 및 성과에 미치는 영향 - 은행을 중심으로 -

오재신\* · 정기한\*\*

### *The Effect of Managerial Support Factors on Customer Orientation and Performance for CRM Realization -Focused on Commercial Banks-*

Oh, Jae Sin · Chung, Gi Han

#### 〈Abstract〉

This study intends to find the empirical relationship between influential factors of CRM realization and performance. The purpose of this study is to analyze effect of managerial support factors on customer orientation, work performance, and customer performance in the banking institutions. First, it is analyzed to find what kind of effects the major factor of CRM system may have on customer orientation. Then, the impacts of the customer orientation on the performance are to be analyzed. Lastly, it is analyzed that the work performance affects the customer performance.

Key Words : CRM, Customer Orientation, Work Performance

## I. 서론

최근 심화되고 있는 경쟁 환경 하에서 기업들은 기존 고객을 유지하면서 고객 이탈을 줄이는 것이 기업 성과에 직접적인 영향을 미친다는 점을 재인식하면서, 기존 고객과의 관계를 구축하고 유지해 나가는 것이 경쟁우위를 달성하는 중요한 수단으로 인식되고 있다. 즉, 고객과의 우호적인 관계 구축은 신규 고객을 유치하는데 소요되는 비용에 비해 보다 효율적이며, 장기적 수익의 원천이 되

는 긍정적인 효과를 창출한다는 점에서 매력적인 관리 분야라 할 수 있다. 이러한 환경변화에서 고객욕구 충족을 통한 고객만족을 이끌어 내기 위한 전략적 접근으로 정보기술을 접목하려는 노력을 지속하고 있다. 이에 따라 많은 기업들은 새로운 고객들을 확보하는 것 못지않게 기존 고객들의 요구를 파악하고 지속적인 관계를 유지해 나가기 위해서 정보기술을 활용한 CRM을 중요한 전략중의 하나로 추진하고 있다. 하지만 대다수의 기업들이 CRM의 개념을 명확히 인식하지 못하고 단지 정보기술에 대한 투자에만 중점을 두어 기대 이상의 성과를 올리지 못하는 경우가 발생하고 있다.

\* 한국국제대학교 병원관리학부 초빙교수

\*\* 경상대학교 경영학과 교수(교신저자)

성공적인 고객관계를 관리하기 위해서는 우선적으로 고객들에 대한 이해도가 높아야 하고 CRM에 대한 명확한 이해와 함께 체계적인 접근을 통한 CRM 구축이 요구된다. 이를 위해서는 기업이 보유하고 있는 고객정보와 지식을 효과적으로 관리하고 활용해야 한다. 즉, 기업들은 고객들에 대한 정확한 정보와 지식을 바탕으로 맞춤형 고객서비스 또는 맞춤상품을 제공함으로써 개별 고객의 요구를 만족시켜 지속적인 서비스 재이용 또는 상품의 재구매를 유도할 수 있다는 이점으로 인해 금융업계에서도 정보기술 기반의 CRM 구축과 실행을 주요 전략적 사업으로 추진하고 있다.

특히 금융산업의 경우 다른 산업분야에 비해 보다 신속하게 정보시스템을 도입하고 활용하여 왔다. 금융기관에서 CRM은 고객에게 최상의 상품과 서비스를 제공하기 위해 고객정보를 분석하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 지원해 주는 기능을 가짐으로써 금융기관들은 CRM을 정보기술 관련 주요 투자대상으로 인식하고 있고, 특히 e-비즈니스 열풍이 급속도로 확산됨에 따라 신규 고객의 확보, 유지, 관리문제 등의 CRM에 기업의 관심이 집중되고 있음은 물론 이를 구축하기 위한 기업의 활동도 활발해지고 있다[1].

그럼에도 불구하고 CRM에 대한 명확한 정의, 성공요인 및 실패요인에 대한 탐색적인 연구나 개념적인 연구가 많이 이루어지고 있는 것에 비해 실증적인 연구가 부족하고, CRM의 성과를 측정할 수 있는 방법이나 측정요인들이 심도 있게 연구되지 못한 뿐만 아니라 실증적으로 다루어 보려는 노력이 부족하며, 실증연구에서도 CRM의 기술적 측면이나 조직적인 측면, 고객에 대한 지식관리만 강조하는 단편적인 연구가 이루어져 다양한 변수에 대한 필요성을 강조하는 지적이 있다[2].

따라서 본 연구에서는 CRM 성과에 영향을 미치는 요인으로써 경영지원요인에 중점을 두고 우선적으로 경영지원요인의 세부요인을 규명을 규명하고자 한다. 그리고 이러한 요인들이 궁극적으로 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 CRM을 구현하고 있는 은행을 중

심으로 살펴보고자 한다. 또한 경영지원요인과 성과요인을 매개하는 고객지향성의 영향력을 평가하고자 한다. 기업의 성과에 관한 기존 연구들은 주로 재무적 성과지표의 측정을 통해 정보시스템의 효과를 측정하였다. 이러한 재무적 지표는 과거 기업 활동의 성과를 보여주는 지표로서의 이점이 있으며, 이와 달리 비재무적 지표는 현재 수행되고 있는 활동으로 인한 미래의 성과를 예측하기 쉽다는 이점을 가진다. 이에 따라 본 연구에서는 CRM의 성과요인으로써 비재무적성과로 구분되는 프로세스관점의 업무성과와 고객관점의 고객성과 간의 인과관계를 실증적으로 규명하고자 한다.

## II. 선행연구

### 2.1 CRM 성공요인에 관한 연구

CRM은 고객관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객활동을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식이다[3]. 1990년대 후반에 등장한 CRM은 여러 연구자들에 의해 다양한 개념들이 제시되고 있고 이들이 제안한 개념들은 유사하지만 하나의 개념적 일치를 이루고 있지 못하고 실정이다[4]. 일반적으로 CRM은 기업의 모든 활동을 고객지향적으로 관리하기 위한 전략적, 프로세스, 조직적, 기술적 변화과정 자체를 의미하는 것으로서, 기업은 고객과 관련된 지식을 획득하여 각 조직으로 확산시키고 다양한 방법으로 고객과 만나면서 그 정보를 활용하게 되며 그 결과 기업의 매출이 증대되고 기업이 효율적으로 활동하게 되는 것을 의미한다[5].

CRM 구현의 성공요인에 관한 연구는 현재까지 많은 연구자들에 의해 진행되어 왔지만, 개별 연구자들의 관점에 따라 다양한 요인들을 제시하고 있으며, 방법론적인 측면에서도 탐색적 연구, 사례연구, 실험연구, 그리고 실증연구 등으로 다양하게 진행되어 왔다. 많은 연구들

에서 주로 인용되는 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. Ryals and Knox[6]은 CRM 성공에 영향을 미치는 요인으로 조직적 이슈에서 CEO의 몰입과 고객지향적 문화에서 고객지향전략의 채택은 변화에 적응하고 반응할 수 있는 조직문화를 필요로 하고, 조직 내부의 원활한 커뮤니케이션이 뒷받침 되어야하며, 적절한 평가시스템을 강조하였다. 그리고 기존의 절차를 강화하고 새로운 프로그램을 구현하기 위한 지속적인 교육은 경쟁우위를 유지하는데 필수적이며, 부서 간의 통합이 CRM의 성공을 주요 요인임을 밝히고 있다.

Mankoff[7]은 다수의 기업들이 판매수익과 생산성, 그리고 고객만족 향상을 위하여 CRM 시스템을 통한 성과를 거두었지만, 비용적인 문제 및 시스템의 사용자 수용 등에 문제가 있음을 지적하면서, CRM의 성공요소로 측정 가능한 사업목표 설정, 비즈니스와 IT운영기능의 통합, 최고경영진의 지원, 사업목표에 따른 CRM 구현, 개별화의 최소화, 전문가의 활용, 최종 사용자의 참여, 교육훈련, 역할별 스케줄 활용, 시스템 효과성 측정 및 모니터링 등 열 가지 요소를 제시하였다. 특히, 성공적인 CRM 실행을 위해 'CRM 준비성의 평가'가 선행되어야 하며 이를 통해 기업의 전반적인 목표와 CRM 활동에 대한 성과지표의 설정과 같은 전략개발과정이 적절한가를 검토하여야 한다[8].

Osarenkhoe and Bennani[9]는 최고경영자의 몰입과 부서 간 원활한 의사소통이 CRM 실행의 성공을 위해 무엇보다 필요하다는 점을 제시하고 있다. 다시 말해 CRM은 고객과의 상호작용 관리를 필요로 하는데 더욱 중요한 것은 성공적 구현을 위한 환경, 문화, 프로세스에 대한 최고경영진의 몰입이 필요하다는 점이다. 또한 바람직한 결과를 위해 CRM에 필요한 모든 사항들을 오류 없이 실행해야 할 뿐만 아니라 조직의 준비 및 철저한 계획, 적절한 분석도구 및 기술의 적용이 필요하다[10].

Kalakota and Robinson(2001)은 마케팅 역량과 세일즈 역량, 그리고 고객서비스 역량 등 세 가지 역량을 CRM의 성공요인으로 제시하였으며, 이 세 가지 역량에

대하여 고객정보의 효과적인 배분, 파트너십과 전략적 제휴, 마케팅 계획, 인적자원의 개발, 공정한 보상, 인재의 유인 및 보유, 효과적인 시스템 구축, 고객서비스의 효과측정 등 11가지 세부 요인을 제시하였으며, 이러한 요인이 기업의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정현주 등[11]은 CRM을 위해 조직이 갖추어야 할 요인들을 조직시스템, 조직구성원, IT관점에서 파악하고, 이들과 고객정보 및 품질과의 관계, 고객정보 및 품질과 고객이해도의 관계를 실증분석결과 평가보상시스템과 구성원의 분석능력, 정보기술차원의 커뮤니케이션 지원도가 종속변수인 고객정보/품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

문정만[12]은 CRM 성공을 측정하기 위하여 CRM 시스템 성공과 고객관리 성공으로 구분하였다. 영향요인으로는 명확한 목표, 팀원의 전문성, 사용자 참여, 부서 간 통합, 최고경영자 지원, 교육훈련, 고객지향문화, 적절한 기술, 고객데이터 통합 등을 고려하였고, 매개요인으로써 CRM 시스템 성공, 성과요인으로 고객관리의 효과성을 설정하여 분석한 결과 명확한 목표, 사용자 참여, 부서 간 지원, 최고경영자 지원, 자원, 교육훈련, 고객지향문화, 고객데이터 통합 등이 CRM시스템의 성공에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이상희와 이동만[13]은 금융기관의 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 CRM의 성공요인을 네 가지 즉, 최고경영자지원, 고객지향조직문화, 부서간 상호작용, 고객정보 통합성으로 설정하고 성과요인으로 고려한 고객유지율과 고객점유율의 관계를 분석한 결과 모든 요인들이 유의한 인과관계를 가지는 것으로 규명되었다. 특히 이들은 모바일 기술특성을 이동성과 편재성으로 구분하여 성공요인과 성과요인 간의 조절변수로 고려하였으며, 이러한 모바일 기술특성에 의해 성공요인이 성과요인에 미치는 영향력은 유의하게 조절되는 것으로 나타났다.

지용과 이종학[14]은 CRM을 도입할 경우 고려해야 할 가장 중요한 요인으로 두 가지 즉, CRM 도입의 비전

확립과 최고경영자의 CRM 도입에 대한 확신을 제시하였다. 특히 CRM 도입에 대한 최고 경영진의 확신과 전폭적인 지원이 필수적으로 뒷받침되어야 함을 강조하였고, 기업내부에서 전사적인 CRM 실행이 가능하도록 제도적 지원과 조직 구성원들로 하여금 업무 프로세스를 이해하도록 해야 하며, 실행성과를 평가하여 적절한 평가보상이 주어져야함을 언급하였다.

기존의 여러 선행연구들을 살펴본 결과 CRM 구현의 성공요인들이 연구자의 관점에 따라 다양하게 제시되어 있지만, 경영층의 적극적인 지원과 같은 경영지원요인들이 CRM 성공의 공통적·핵심적 요인으로 간주되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구들을 바탕으로 경영지원요인을 주요 성공요인으로 고려하였으며, 세부적인 하위요인을 네 가지 즉, 경영층지원, 제도적 지원, 교육훈련, 평가보상시스템 요인으로 구성하였으며, 이러한 지원적 요인들에 의해 기업의 고객지향성이 제고될 수 있으며, 보다 높은 고객지향성의 수준은 CRM 구현을 통해 얻고자 하는 기대 효과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

## 2.2 고객지향성에 관한 연구

고객지향성은 시장지향성을 구성하는 개념의 하나로 기업의 장기적인 목적달성을 위해 고객의 이해를 우선시하는 신념들의 집합체로 정의되며[15], 고객지향성이 높은 기업일수록 고객에 대한 정보가 풍부하고 관련부서가 이를 공유하며 고객의 욕구에 적합한 반응전략을 수립한다[16]. Saxe and Weitz[17]는 고객지향성을 종업원과 고객과의 상호작용 수준에서 고객의 욕구에 대한 만족으로 정의하면서 기업이 고객의 관점에서 바라보고 고객의 이익 증진을 최우선으로 여기며 고객에게 최상의 가치를 제공하는 것에 중점을 두는 것으로 설명하였다. 그리고 고객지향성의 개념을 여섯 가지 즉, 고객을 도우려는 의지, 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 고객욕구평가, 고압적 방법의 회피, 기만적 전술회피, 고객의 욕구충족 제품제시에 의한 가치

창조, 제품의 정확한 기술 등으로 구분하였다[18].

고객지향성은 학습지향적인 조직의 문화적 기초가 되고 CRM은 개별 고객에 대한 정보를 고객관계에 활용하는 지속적인 학습과정이라는 점에서, 성공적인 CRM은 높은 고객지향성을 필요로 한다[9]. 또한 고객지향적인 기업일수록 CRM의 핵심적인 프로세스인 가치창출프로세스에서 성공적일 수 있다. 가치창출프로세스는 기업과 고객이 가치교환과정에서 어떠한 가치를 주고받는지에 대한 파악과, 성공적인 가치교환을 통해 고객세분시장의 평생가치를 얼마나 극대화할 수 있는가에 대한 면밀한 검토를 필요로 한다. 궁극적으로 고객지향적인 기업일수록 고객과의 협력에 의해 새로운 가치를 공동으로 창출할 수 있다[19].

CRM이 성공적으로 구현되기 위해서는 고객지향적인 기업문화가 요구된다([20]. 고객지향적인 문화가 수반되지 않은 CRM에 관한 투자는 실패로 끝날 수 있다[6]. CRM의 개념 자체가 고객과의 관계를 관리하는 것이고 이것의 성과적도로써 고객만족과 고객유지가 포함될 수 있기 때문에 성공요건으로 고객지향성을 고려할 수 있다. 구체적으로 고객지향성은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 관심을 가지며, 고객이 필요로 하는 정보를 제공하고, 고객을 만족시키기 위한 다양한 행위를 포함하게 된다. 고객지향적인 기업일수록 고객만족을 증가시키기 위해 노력하며 고객과의 장기적인 관계구축에 관심을 가지는 것은 당연한 사실이다. 오늘날 고객지향성은 기업의 성과를 결정짓는 중요한 마케팅자원의 하나로 경쟁사보다 고객 욕구를 더 잘 충족시킴으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다[21].

이학렬과 김준호[18]는 CRM 특성을 지원적 요인, 조직구조요인, 정보기술 요인 등의 세 가지로 설정하여 이러한 요인들이 활용성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였으며, 특히 CRM의 특성으로 규정한 지원적 요인이 활용성과에 미치는 영향에서 고객지향성이 부분매개 효과를 가지는 것으로 분석되었다. 한편 Rayls and Knox[6]는 CEO의 몰입, 고객지향적인 조직문화, 사원에 대한 교육 및 평가, 부서간의 통합적인 요인을 고려해야

한다고 강조하였고, Bentum and Stone[22]은 조직문화가 CRM의 성공적인 구현을 위해 매우 중요한 것으로 보고 있으며, Osarenkhoe and Bennani[9]는 높은 고객지향성을 강조하였다. 이상과 같이 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 CRM 구현의 성공요인이 기업의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 가정하였다.

### 2.3 CRM 성과요인에 관한 연구

CRM을 구현하고자 하는 기업들의 궁극적인 목적은 신규고객의 획득에서부터 고객의 전 생애에 걸쳐 지속적인 거래관계를 유지 및 확대하여 장기적으로 수익성을 극대화하는 것이다. 보다 구체적인 CRM의 성과는 전사적이고 고객지향적인 관점으로 기능 간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구개발 등 핵심기능을 통합할 수 있고 [23], 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 시장을 세분화하고 표적화된 고객을 상대로 일대일 맞춤형 서비스를 신속히 제공함으로써 고객충성도 제고, 고객이탈 감소, 고객유지율 증가, 시장점유율 증가 등을 기대할 수 있으며[24], 판매관리 측면에서는 교차판매(cross-selling)와 상향판매(up-selling) 등을 통해 고객생애가치(CLV: customer lifetime value)를 극대화 시킬 수 있을 뿐만 아니라, 재무적 측면에서는 매출액증가, 서비스 및 마케팅 비용의 절감, 그리고 투자수익률 증가 등의 성과달성이 가능하다[25]. 한편 CRM을 구현하고 있는 기업들은 그 성과에 대한 평가를 통해 목표달성의 수준과 시스템 투자의 효율성을 분석할 수 있다.

일반적으로 기업의 성과측정은 기업이 안고 있는 한계, 시장의 변동성, 기업의 총체적인 전략적 자세와 목표 등에 따라 달라지기 때문에 매우 복잡하다[26]. CRM의 성과에 관한 연구가 지속되어 오고 있지만 연구자들의 연구관점에 따라 CRM의 성과 측정 기준이 다양하게 제시되면서 그 성과를 정확히 측정할 수 있는 기준이 명확하지 않다. 기존의 선행연구들은 CRM 성과를 크게 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분하여 제시하고 있다. 거

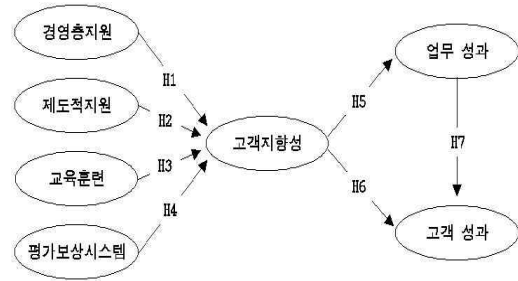
시적 관점에서의 평가는 CRM이 종업원의 가치, 고객의 가치, 주주의 가치를 증가시켰는지, 매출과 이익을 얼마나 증가하는지, 비용은 감소되었는가에 중점을 두면서 성과평가의 초점을 재무적 성과와 업무프로세스의 효율성, 미시적 관점에서의 평가는 고객만족도와 고객유지율 등과 같은 고객에 관한 성과에 초점을 둔다.

한편으로는 CRM의 성과를 정량적인 측면과 정성적인 측면 혹은 경제적 이익과 비경제적 이익으로 구분하기도 한다[27]. 먼저 정량적인 면에서는 원가절감, 고객유지, 신규고객 확보, 시장 점유율, 재구매율 등으로, 정성적인 면에서는 고객만족 증대, 생산성 증가, 구전효과, 제품 및 서비스 향상 등으로 구분할 수 있다[28].

Kaplan and Norton[29]은 기업의 성과를 측정하는데 있어서 재무적인 요소들만을 고려하는 것으로는 불충분하며 비재무적인 요소인 고객관점, 내부업무프로세스관점, 학습 및 성장관점 성과를 함께 고려할 수 있는 기업의 성과측정 모델로 균형성과표를 제시하였다. Kaplan and Norton[30]은 CRM 성과측정의 주요 요소로써, 시장점유율, 신규고객의 증가, 기존고객의 유지, 고객만족도, 당기순이익의 증가 등을 제시하였다. 한편 Khirallah[31]은 CRM의 성과를 측정하기 위해 균형성과표를 활용한 성과측정 매트릭스를 제안하면서, 고객수익성, 고객만족, 시장점유율, 고객점유율, 교차판매 비율, 반응율, 관계지속, 시스템 이용가능성 및 반응시간 등이 매트릭스에 포함시켰다.

또한 Kim et al. [32]은 Kaplan and Norton[29] 모델에서 제시한 성과측정 요소인 재무관점, 고객관점, 내부업무프로세스관점, 학습 및 성장관점을 CRM 성과측정에 맞도록 네 가지 성과 즉, 고객가치관점, 고객만족관점, 고객상호작용관점, 고객지식관점 등으로 변화시켜 각 성과측정을 위한 변수의 세부항목을 제시하였다. 한편 Gummesson[33]은 근본적으로 기업이 고객과의 관계네트워크를 형성하고 유지함으로써 발생하는 장기 순재정수익을 측정하기 위해 관계 수익율(return on relationship)과 같은 지표를 제시하기도 하였다.

CRM의 성과를 측정하기 위한 연구는 지속되어 왔고 여러 측정요인들이 제안되어 왔지만 실증적으로 다루고 있는 연구는 부족한 실정이다. 아울러 기업성과에 대한 CRM의 영향은 연구자에 따라 서로 상이한 결과를 보이고 있다[34]. 또한 성과평가에 있어서 전통적인 재무중심의 성과평가지표에 대한 한계점을 지적하고 있지만, 비재무적 성과평가지표를 통한 연구는 부족하며, 국내에 CRM이 소개된 이후 많은 기업들이 CRM을 실제로 구축하였거나 구축 중이지만, 그 중요성에 비해 아직도 미흡한 실정이다 [32]. 본 연구에서는 비재무적 성과요인으로 분류될 수 있는 업무프로세스 관점에서의 업무성과와 고객관점에서의 고객성과를 CRM의 주요 성과요인으로 고려하였다.



<그림 1> 연구모형

중요 변수로 고려하였다. 마지막으로 최종 종속변수로 설정한 CRM 구현의 주요 성과로 프로세스관점에서 업무에 관한 성과와 고객관점에서 고객에 관한 성과로 구분하였고, 업무성과는 고객성과에 영향을 미친다는 점을 가정하였다. 보다 구체적인 가설의 내용은 다음과 같다.

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형의 설계

본 연구는 CRM의 구현에 있어서 경영지원요인이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 고객지향성은 업무성과와 고객성과에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 마지막으로 프로세스관점의 업무성과는 고객관점의 고객성과에 어떠한 긍정적인 영향을 미치는가를 분석하고자 하는 것을 주요 목적으로 한다. 또한 경영지원요인과 성과요인 간의 관계에 있어서 고객지향성의 매개효과를 분석하고자 하며, 연구모형은 <그림 1>과 같다.

#### 3.2 연구가설의 설정

본 연구에서의 연구목적을 달성하기 위하여 이론적 배경을 바탕으로 연구의 모형을 설정하였다. 연구모형에서 보여주는 바와 같이 CRM 구현의 경영지원요인으로 네 가지 주요 차원 즉, 경영충지원, 제도적 지원, 교육훈련, 평가보상시스템 요인을 독립변수로 설정하였고, 고객지향성은 CRM 구현의 경영지원요인과 성과를 매개하는

가설 H1 : 경영충지원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2 : 제도적지원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3 : 교육훈련은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H4 : 평가보상시스템은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H5 : 고객지향성은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H6 : 고객지향성은 고객성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H7 : 업무성과는 고객성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 위해 사용된 변수들은 독립변수로 CRM 구현의 경영지원요인 즉, 경영충지원, 제도적 지원, 교육훈련, 평가보상시스템으로 구분하였고, 경영지원요인과 성

과요인 간의 매개변수로 고객지향성을 고려하였다. 이러한 연구 개념들에 대한 조작적 정의와 리커트 7점 척도로 측정된 항목들은 다음과 같다.

첫째, 경영지원요인으로 경영충지원은 '고객관계관리에 관한 경영진의 관심과 지원 노력'으로 정의하고 ① 고객관리에 관한 경영진의 관심 정도, ② 고객관리에 관한 경영진의 적극적 지원 노력의 정도, ③ 경영진의 고객지향적 마인드의 수준, ④ 고객관리에 관한 경영진의 우수한 계획수립 등 4개 항목으로 측정하였고, 제도적지원은 '고객관계관리를 위한 기업의 제도적 장치의 유효성'으로 정의하고 ① 고객정보의 효율적 획득방안, ② 고객반응 전달 체계의 유효성, ③ 고객정보관리 업무의 제도화, ④ 고객관리를 위한 관리 인력의 충분성 등 4개 항목으로 측정하였으며, 교육훈련은 '고객관계관리 실행을 위한 조직 내 교육훈련의 양과 질'로 정의하고 ① 고객관리에 관한 교육훈련의 지속성, ② 고객관리에 관한 교육훈련의 다양성, ③ 고객관리에 대한 교육훈련 내용의 우수성, 고객관리에 관한 교육훈련의 적절성 등 4개 항목으로 측정하였으며 그 내용은 <표 1>과 같다.

둘째, 고객지향성은 Deshpande et al. [15]의 연구에서 사용한 문항을 수정 보완하여 사용하였다. 본 연구에서는 고객지향성을 '고객을 욕구를 충족하고 하는 기업의 노력 정도'로 정의하고 ① 고객만족을 위한 노력 정도, ② 금융상품 및 서비스에 대한 고객만족도 모니터링, ③ 고객만족도의 주기적 측정 정도, ④ 고객관계 가치의 중요성 등 4개 항목으로 측정하였다. 셋째, CRM 구현의 성과요인으로 본 연구에선 두 가지 즉, 업무성과와 고객성과로 구분하여 측정하였으며, 이 두 변수의 인과관계를 가정하였다. 먼저, 업무성과는 'CRM 구현으로 창출된 업무능률의 수준'으로 정의하면서 ① 정보관리의 최적화 정도, ② 업무에 필요한 정보의 양과 질, ③ 고객정보 관리의 효율성 등 3개 항목으로 측정하였고, 고객성과는 'CRM을 통한 고객관리의 유효성 수준'으로 정의하면서 ① 기존 고객의 유지 정도, ② 신규고객의 확보 정도, ③ 고객만족의 정도 등 3개 항목으로 측정하였으며, 그 내용은 <표 2>와 같다.

<표 1> 경영지원요인에 관한 측정

조작적 정의	항목	측정 내용	연구자
경영충지원: CRM에 관한 경영진의 관심과 지원 노력 정도	①	고객관리에 관한 경영진의 관심	Wixon & Watson[35]
	②	고객관리에 관한 적극적 지원 노력	
	③	경영진의 고객지향적인 마인드	
	④	고객관리에 관한 경영진 계획수립의 우수함	
제도적지원: CRM을 위한 제도적 장치의 유효성 정도	①	고객정보의 효율적인 획득 방안	문정만[12]
	②	고객반응의 전달 체계의 유효성	
	③	고객정보관리의 업무 제도화	
	④	고객관리를 위한 관리 인력의 충분성	
교육훈련: CRM 실행을 위한 조직 내 교육훈련의 양과 질	①	고객관리에 관한 교육훈련의 지속성	Gefen & Ridings[36]
	②	고객관리에 관한 교육훈련의 다양성	
	③	고객관리에 관한 교육훈련 내용의 우수성	
	④	고객관리에 관한 교육훈련의 적절성	
평가보상시스템: CRM 실행 결과에 관한 평가 및 보상의 정도	①	고객정보 및 관리활동에 대한 평가 지표	장영수[1]
	②	고객정보 및 관리활동에 대한 지속적 평가	
	③	고객정보 및 관리활동에 대한 다양한 보상	
	④	고객정보 및 관리활동에 대한 공정한 보상	

### 3.4 자료처리 및 표본특성

#### 3.4.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적은 CRM을 구현하고 있는 은행을 대상으로 그 성과에 영향을 미치는 경영지원요인의 영향력을 확인하고자 하며, 이러한 영향관계에서 고객지향적 조직 문화로 설명될 수 있는 고객지향성의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. CRM의 성과에 대한 관점은 서비스 제공자의 관점과 수혜자의 관점으로 구분할 수 있으며, 본 연구에서는 서비스제공자인 은행의 직원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 분석을 위한 자료는 부산·경남지역에서 CRM시스템 구현하고 있는 은행의 직원들을 대상으로 수집되었다. 설문기간은 2009년 7월 8일부터 7월 31일까지 24일간 행하였으며, 232부가 회수되었으며, 최종 분석에는 214부가 사용되었다.

실증분석을 위한 통계패키지는 SPSS 15.0과 AMOS 16.0을 이용하였으며, 자료의 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach  $\alpha$ 계수를 이용하였다. 셋째, 측정변수의 타당성을 평가하기 위해 상관분석과 탐색적·확인적 요인분석을 실시하였다. 마지막으로 본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다.

<표 3> 표본특성

구분	항목	빈도	백분율	누적 백분율
성별	남자	86	40.2	40.2
	여자	128	59.8	100.0
연령	20대	39	18.2	18.2
	30대	130	60.7	79.0
	40대	30	14.0	93.0
	50대이상	15	7.0	100.0
학력	고졸	28	13.1	13.1
	전문대졸	58	27.1	40.2
	대졸이상	128	59.8	100.0
직급	사원급	118	55.1	55.1
	계장대리급	50	23.4	78.5
	과장급	40	18.7	97.2
	차장부장급	6	2.8	100.0
	합계	214	100.0	

#### 3.4.2 표본특성

본 연구에서 설문에 응답한 응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면 <표 3>과 같다.

먼저 응답자의 성별은 남자 86명(40.2%), 여자 128명(59.8%)로 나타났고, 연령은 30대 130명(60.7%), 20대 39명(18.2%), 40대 30명(14.0%), 50대 이상 15명(7.0%) 순으로 분석되었다. 학력은 대졸이상이 128명으로서 전체 응답자의 59.8%로 나타났고, 다음으로 전문대졸 58명

<표 2> 고객지향성과 성과요인의 측정

조작적 정의	항목	측정 내용	연구자
고객지향성: 고객의 욕구를 충족하고자 하는 기업의 노력 정도	①	고객만족을 위한 노력 정도	서창적과 안성혁[37]
	②	금융상품 및 서비스에 대한 만족 모니터링	
	③	고객만족도의 주기적 측정 정도	
	④	고객관계 가치의 중요성	
업무성과: CRM 구현으로 창출된 업무능률의 수준	①	고객관련 문제 처리 시간	Trepper[33] 최지호[38]
	②	업무에 필요한 정보의 양과 질의 수준	
	③	고객정보 관리 업무의 효율성	
고객성과: CRM을 통한 고객관리의 유효성 수준	①	기존 고객의 유지 정도	Trepper[33]
	②	신규 고객의 확보 정도	
	③	고객만족도 정도	



(27.1%), 고졸 28명(13.1%)로 나타났다. 직급의 분포는 사원급이 118명(55.1%)로 가장 많았으며, 다음으로 계장대리급 50명(23.4%), 과장급 이상이 46명(21.5%) 순이었다.

고려한 4가지 경영지원요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 경영충지원 0.832(4개 항목), 제도적 지원 0.782(4개 항목), 교육훈련 0.754(4개 항목), 평가보상시스템 0.816(4개 항목)으로 나타났다. 그리고 매개변수로 설정한 고객지향성 4개 항목의  $\alpha$ 값은 0.929로 나타났으며, 종속변수인 업무성과와 고객성과는 각각 0.814, 0.841로 분석되어 기준치인 0.7 이상으로 측정항목의 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

#### IV. 결과분석

##### 4.1 신뢰성 분석

연구모형을 구성하고 있는 7가지 개념에 대한 측정항목의 신뢰성 분석결과는 다음과 같다. 먼저, 독립변수로

##### 4.2 타당성 분석

연구 변수의 정제 및 타당성을 검증하기 위해 탐색적

<표 4> 탐색적 요인분석 결과

항목 \ 요인	1	2	3	4	5	6	7
경영충지원①	0.209	0.362	-0.021	0.627	-0.057	-0.001	0.172
경영충지원③	0.201	0.233	0.033	0.825	0.051	0.073	0.043
경영충지원④	0.187	0.150	0.049	0.814	0.204	0.127	0.094
제도적지원①	0.030	0.685	0.033	0.080	0.293	0.083	-0.017
제도적지원②	0.256	0.621	0.115	0.140	0.028	0.116	-0.033
제도적지원③	0.059	0.868	-0.034	0.097	0.045	-0.022	0.096
제도적지원④	-0.017	0.795	0.040	0.256	0.050	-0.071	-0.011
교육훈련①	0.104	0.080	0.741	-0.014	0.109	0.249	0.235
교육훈련②	0.060	-0.052	0.818	0.262	0.100	-0.032	-0.030
교육훈련③	0.276	0.050	0.696	-0.109	0.168	0.067	0.148
교육훈련④	0.358	0.226	0.509	-0.313	0.048	-0.051	0.335
평가보상②	0.398	0.303	0.167	0.158	0.659	0.044	-0.057
평가보상③	0.147	0.135	0.292	-0.011	0.741	0.190	0.179
평가보상④	0.137	0.067	0.041	0.096	0.832	0.125	0.166
고객지향성①	0.735	0.186	0.161	0.088	0.230	0.163	0.300
고객지향성②	0.852	0.107	0.127	0.161	0.155	0.205	0.101
고객지향성③	0.863	0.068	0.098	0.199	0.102	0.151	0.165
고객지향성④	0.827	0.046	0.225	0.221	0.148	0.154	0.035
업무성과①	0.108	0.067	0.205	0.119	0.141	0.076	0.862
업무성과②	0.397	-0.100	0.161	0.175	0.161	0.103	0.696
고객성과①	0.196	0.051	0.148	0.155	0.160	0.877	0.097
고객성과②	0.278	0.014	0.047	0.028	0.141	0.885	0.055
고유치	3.588	2.696	2.292	2.242	2.067	1.855	1.671
분산비율	16.308	12.253	10.418	10.189	9.394	8.431	7.598
누적분산비율	16.308	28.561	38.979	49.168	58.562	66.994	74.591

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy=0.832

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=2623.14, df=231, Sig.=0.000

요인분석과 확인적 요인분석, 확인적 요인분석에 의한 개념신뢰도(Construct reliability) 및 분산추출지수(AVE), 그리고 상관분석을 실시하였다.

#### 4.2.1 탐색적 요인분석

연구모형에 사용된 변수를 타당한 개념으로 축약하고 요인의 개괄적인 구조를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석(PCA)으로 하였고 회전방법으로는 직각회전(Varimax)을 사용하였으며 그 결과 <표 4>에서와 같이 총 26개 설문문항 중 경영충지원②, 평가보상시스템①, 업무성과③, 고객성과③ 등 4개 항목이 제거되었다. 또한 모상관행렬의 단위행렬 여부를 점검하기 위해 KMO 통계량과 바틀렛 검정결과 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의하다고 볼 수 있어 요인분석을 적용할 수 있다.

#### 4.2.2 확인적 요인분석

연구모형에서 구조관계를 형성하고 있는 7가지 구성

개념에 대한 확인적 요인분석 결과 <표 5>와 같이 모든 표준화람다는 유의수준 1%에서 유의하였고,  $\chi^2(56)=100.349$ ,  $p=0.000(0.05\text{이상})$ ,  $C_{min}/df=1.792(0.3\text{이하})$ ,  $GFI=0.939(0.9\text{이상})$ ,  $AGFI=0.885(0.8\text{이상})$ ,  $RMR=0.073(0.08\text{이하})$ ,  $NFI=0.917(0.9\text{이상})$ ,  $TLI=0.936(0.9\text{이상})$ ,  $CFI=0.960(0.9\text{이상})$ ,  $RMSEA=0.061(0.08\text{이하})$  등으로 대부분의 적합도 지수들이 이상적인 기준치를 충족시키고 있어 모형은 적합하다고 판단된다.

모형에서 확인된 측정문항들은 각 구성 개념에 대해 0.5이상의 모수추정치(loading)를 보여주고 있으며, 각 추정치에 대한 C.R. (t값) 또한  $\alpha=0.01$ 에서 유의한 2.58이상으로 나타나 일정 수준 이상의 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 구성개념에 대한 개념 신뢰도와 AVE는 각각 기준치인 0.7이상과 0.5이상을 상회하고 있어 개념타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다. 확인적 요인분석 과정에서 8개 항목이 추가적으로 제거되었다.

#### 4.2.3 상관분석

본 연구에서 있어서 기준타당성은 연구모형을 구성하고

<표 5> 확인적 요인분석 결과

요 인	항목	비표준화 람다	표준화 람다**	표준오차	C.R.(t값)	P	개념 신뢰도	AVE
경영충지원	④*	1.000	0.865	-	-	-	0.853	0.746
	①	0.781	0.680	0.104	7.476	0.000		
제도적지원	②*	0.988	0.868	0.188	5.254	0.000	0.897	0.814
	④	1.000	0.721	-	-	-		
교육훈련	③	0.839	0.753	0.120	6.971	0.000	0.868	0.768
	④*	1.000	0.831	-	-	-		
평가보상	②*	1.000	0.913	-	-	-	0.920	0.851
	④	0.901	0.779	0.113	7.765	0.000		
고객지향성	②*	1.000	0.906	-	-	-	0.880	0.786
	④	0.885	0.864	0.061	14.582	0.000		
업무성과	①	0.895	0.783	0.121	7.423	0.000	0.829	0.708
	②*	1.000	0.873	-	-	-		
고객성과	①*	1.000	0.911	-	-	-	0.844	0.731
	②	0.967	0.864	0.093	10.41	0.000		

\* 참조변수, \*\*모든 표준화람다는  $p<0.01$ 에서 유의함

있는 7가지 구성 개념인 경영충지원, 제도적지원, 교육훈련, 평가보상시스템, 고객지향성, 업무성과, 고객성과 간의 연관성을 검증하기 위한 것이고, 분석결과가 유의하면 기준 타당성이 확보된다. 또한 판별타당성을 확인하기 위해 <표 6>과 같이 상관계수와 분산추출지수를 비교하였으며, 판별 타당성도 확보된 것으로 판단할 수 있다(김계수, 2006).

#### 4.4.4 경로분석

본 연구는 CRM 실행에 있어서 경영지원요인이 고객 지향성 및 성과의 관계를 규명하기 위한 것이며, 이에 따라 설정된 가설 검정을 위해 구조방정식모형을 분석하였다. 분석결과에서 모형의 적합도는  $\chi^2(64)=114.88$ ,  $p=0.000$ ,  $Cmin/df=1.795$ ,  $GFI=0.930$ ,  $AGFI=0.884$ ,  $RMR=0.068$ ,  $NFI=0.905$ ,  $TLI=0.935$ ,  $CFI=0.954$ ,  $RMSEA=0.061$  등으로 대부분의 적합도 지표들이 이상적인 기준치를 충족시키고 있어 연구 개념들 간의 전형적

인 관계가 적용된다는 점을 보여주며, 가설검정 결과는 <표 7>과 같다.

경영충지원이 고객지향성에 정의 영향을 미칠 것인가에 관한 가설 H1을 검증하기 위해 경로분석을 실시하였으며, 표준화 경로계수  $0.505(t=2.757, p=0.006)$ 로 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 H1은 채택되었다. 이러한 결과는 고객지향적 조직문화로 설명될 수 있는 고객지향성을 제고하기 위해서는 경영층의 적극적인 지원 노력이 필수적으로 요구된다는 점을 보여준다.

제도적 지원이 고객지향성에 미치는 영향은 표준화 경로계수  $0.229(t=1.135, p=0.256)$ 로 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2는 기각되었다. 이러한 결과의 통계적 해석은 CRM을 위한 제도적 장치의 유효성 정도가 고객지향성에는 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 해석되지만, 기존의 여러 선행연구에서 이들의 유의한 영향관계는 규명된 바 있어 제도적 지원의 중요성을 배제할 수는 없다.

<표 6> 상관계수 및 분산추출지수

구분	경영충지원	제도적지원	교육훈련	평가보상	고객지향성	업무성과	고객성과
경영충지원	0.746						
제도적지원	0.444	0.814					
교육훈련	0.218	0.255	0.768				
평가보상	0.352	0.309	0.363	0.851			
고객지향성	0.409	0.275	0.413	0.476	0.786		
업무성과	0.296	0.213	0.444	0.333	0.436	0.708	
고객성과	0.255	0.219	0.344	0.353	0.468	0.291	0.731

\* 모든 상관계수는  $p<0.05$ 에서 유의함, \*\*대각선 굵은 글씨체는 분산추출값

<표 7> 경로분석 및 가설검정 결과

가설	가설 및 경로			표준화 경로계수	표준오차	C.R.(t값)	p-value	채택여부
	독립변수	경로	종속변수					
H1	경영충지원	→	고객지향성	0.505	0.196	2.757	0.006	채택
H2	제도적지원	→	고객지향성	0.229	0.298	1.135	0.256	기각
H3	교육훈련	→	고객지향성	0.379	0.117	3.896	0.000	채택
H4	평가보상	→	고객지향성	0.305	0.141	2.427	0.015	채택
H5	고객지향성	→	업무성과	0.563	0.068	8.120	0.000	채택
H6	고객지향성	→	고객성과	0.504	0.103	5.559	0.000	채택
H7	업무성과	→	고객성과	0.427	0.096	4.462	0.000	채택

교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향은 표준화 경로 계수  $0.379(t=3.896, p=0.000)$ 로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 H3은 채택되었다. 이것은 CRM 실행을 위한 조직 내 교육훈련의 양과 질 즉, 고객관리에 관한 교육훈련 내용의 우수성과 교육훈련의 적절성 등이 고객지향성 제고에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

평가보상시스템이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 가설 H4는 표준화 경로계수  $0.305(t=2.427, p=0.015)$ 로 95% 신뢰수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되어 수립된 가설은 채택되었다. 이러한 결과는 CRM 실행 결과에 관한 평가 및 보상의 정도 즉, 고객정보 및 관리 활동에 대한 지속적인 평가나 공정한 보상 등이 고객지향성 제고에 정의 영향을 미친다는 점을 의미한다.

고객지향성은 업무성과와 고객성과에 각각 표준화 경로계수  $0.563(t=8.120, p=0.000)$ ,  $0.504(t=5.559, p=0.000)$ 로 99% 신뢰수준에서 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 H5와 H6은 채택되었다. 먼저 고객지향성이 업무성과에 미치는 유의한 영향을 미치는 결과는 CRM 구현의 성과요인 중 하나인 업무성과를 향상시키는데 있어서 고객지향성이 중요하다는 점을 의미한다. 그리고 고객지향성은 고객성과 즉, 기존고객의 유지 및 신규 고객의 확보에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 CRM의 긍정적인 성과를 기대하기 위해서는 고객지향적 조직문화의 정착이 선행되어야 함을 알 수 있다.

마지막으로 CRM 실행의 업무성과는 고객성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H7은 채택되었다. 즉, CRM 구현으로 창출된 업무의 능률은 고객관리의 유효성을 높일 수 있다는 점을 나타낸다.

## V. 요약 및 결론

### 5.1 결과의 요약

금융 산업에서의 환경변화는 금융기관으로 하여금 고

객지향적인 조직으로의 변화를 요구하고 있다. 이와 같은 현실에서 표적화된 고객중심의 서비스 제공과 고객요구의 효율적 관리는 경쟁우위의 원천이 된다. 이에 따라 대다수의 금융기관들은 보다 효율적 고객관리를 위해 CRM 시스템을 구현하고 있다. 본 연구에서는 금융기관의 CRM 구현 성과에 경영지원요인이 어떠한 영향을 미치는가에 중점을 두고 경영지원요인이 고객지향성에 미치는 영향과 함께 고객지향성이 업무성과와 고객성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 경영층의 적극적인 지원은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객관리에 대한 경영진의 진지한 관심이나 효과적인 계획수립이 뒷받침될 때 고객지향적 조직문화가 구축될 수 있음을 의미한다.

둘째, 조직 내부의 제도적 지원은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이것은 CRM을 위한 제도적 장치의 유효성 정도가 고객지향성에는 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 해석된다. 하지만, 기존 선행연구에서 이들의 유의한 영향관계가 규명된 바 있기 때문에 제도적 지원의 중요성을 배제할 수는 없다.

셋째, 경영지원 요인 중 교육훈련은 고객지향성에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. CRM 실행을 위한 조직 내 교육훈련의 양과 질 즉, 고객관리에 관한 교육훈련 내용의 우수성과 교육훈련의 적절성 등을 통해 고객지향성을 제고할 수 있음을 의미한다.

넷째, 평가보상시스템은 고객지향성에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이것은 CRM 실행 결과에 관한 적절한 평가 및 보상의 정도 즉, 고객정보 및 관리 활동에 대한 지속적인 평가나 공정한 보상 등이 고객지향적 조직문화를 구축하는데 중요한 고려사항임을 보여주는 것이다.

다섯째, 고객지향성과 업무성과, 그리고 고객성과의 관계를 살펴본 결과, 고객지향성은 업무성과와 고객성과에 유의한 영향을 주었고, 업무성과는 다시 고객성과에

정의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 고객 지향적 조직문화의 구축은 고객관련 문제를 처리하는데 소요되는 시간과 업무처리의 효율성을 높이는데 도움이 될 수 있고, 기존고객의 유지 및 신규 고객의 확보에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결과적으로 CRM 구현의 바람직한 효과를 기대하기 위해서는 경영지원요인 즉, 경영충지원, 교육훈련, 평가보상시스템 등이 요구되며, 고객지향적인 조직문화의 정착이 선행되어야 함을 알 수 있다. 나아가 보다 높은 수준의 고객지향성을 유지한다면 CRM의 궁극적인 기대성과라고 할 수 있는 업무성과 및 고객성과를 높일 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 CRM을 구현하고 있는 금융기관의 구성원들을 대상으로 설문을 진행하였으나, 특정 지역에 위치한 소수의 금융기관에 한해 설문이 이루어져 표본의 대표성 문제를 가지며, 또한 금융기관 이외의 다른 산업에 본 연구결과를 일반화하여 적용하기에는 어려움이 있다.

둘째, 경영지원요인으로 경영충지원, 제도적 지원, 교육훈련, 그리고 평가보상시스템 네 가지 요인을 고려하였지만, 이 이외에도 다수의 하위요인들이 존재할 수 있다는 점이다. 또한 CRM의 성과에 영향을 미치는 요인으로 기술적인 요인, 조직구조요인 등 여러 요인들이 복합적으로 작용할 수 있다는 점에서 연구개념의 영역이 협소하여 추후 연구에서는 영향요인에 대한 전반적인 검토가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, CRM의 성과를 측정하기 위해 비재무적 성과지표로서 업무성과와 고객성과를 측정하였다. 추후 연구에서는 비재무적 지표와 함께 총자산이익율(ROA), 자기자본이익율(ROE), 영업이익 등과 같은 수익성 지표와 매출액 증가율 및 순이익증가율 같은 성장성 지표, 그리고 투

자수익률(ROI) 등과 같은 다양한 재무적 성과지표의 활용이 요구된다.

## 참고 문헌

- [1] 장영수, "금융기관에서 CRM 성과에 영향을 미치는 요인 분석 연구," 경영교육논총, 제43집, 2006, pp. 227-252.
- [2] 문정만·정윤, "CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," 한국경영정보학회 추계학술대회 발표논문집, 2003, pp. 99-106.
- [3] 최정환·이유재, 「죽은 CRM 살아 있는 CRM」, 한인, 2000, pp. 79-80.
- [4] Zablah, A. R., D. N. Bellenger, and W. J. Johnston, "An Evaluation of Divergent Perspective on Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, 2004, pp. 475-489.
- [5] Dyché, J., 「The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management」, Pearson Education. Inc., 2002, p. 27.
- [6] Ryals L. and S. Knox, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Marketing," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 534-542.
- [7] Mankoff, S., "Ten Critical Success Factors for CRM," Siebel Systems, White Paper, 2001, p. 2.
- [8] Payne, A. and Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol. 69(October), 2005, pp. 167-176.
- [9] Osarenkhoe, A. and A. Bennani, "An Exploratory Study of Implementation of Customer

- Relationship Management Strategy," *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 2007, pp. 139-164.
- [11] 정현주 · 고준 · 김영걸, "고객관계관리에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인: 서비스 산업을 중심으로," *경영과학*, 제19권 제2호, 2002, pp. 1-23.
- [12] 문정만, "CRM 시스템 성공 및 고객관리 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," *한국외국어대학교 박사학위논문*, 2004, pp. 12~56.
- [13] 이상희 · 이동만, "금융기관의 CRM 성과에 영향을 미치는 요인," *인터넷전자상거래연구*, 제8권 제4호, 2008, pp. 67-90.
- [14] 지용 · 이종학, "CRM 도입에 관한 고려사항 및 구축사례 연구," *데이터베이스연구*, 제17권 제1호, 2001, pp. 37-49.
- [15] Deshpande, R., F. John, and W. Frederick, "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms," *Journal of Marketing*, Vol. 57(Jan), 1993, pp. 23-37.
- [16] Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54(April), 1990, pp. 1-8.
- [17] Saxe, R. and B. A. Weitz, "The SOCO Scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, 1982, pp. 343-51.
- [18] 이학렬 · 김준호, "CRM 특성이 활용성과에 미치는 영향에 있어 고객지향성의 매개효과," *경영교육논총*, 제45집, 2007, pp. 273-293.
- [19] Vargo S. L. and R. R. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68(Jan), 2004, pp. 1-17.
- [20] 박태균 · 임영균, "CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향," *한국마케팅저널*, 제10권 제2호, 2008, pp. 31-69.
- [21] Williams, F. M., "The Influence of Salesperson's Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Management," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 3, 1998, pp. 271-287.
- [22] Bentum, R. and M. Stone, "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, No. 1, 2005, pp. 28 - 54.
- [23] Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and C. D. Chou, "Adopting CRM Technology," *Industrial Management and Data System*, Vol. 102, No. 8, 2002, pp. 442-52.
- [24] Julta, D., J. Craig, and P. Bodoril, "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," *Proceeding of the 34 th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2001, pp. 3-5.
- [25] Gupta, S., D. R. Lehmann, and J. A. Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, 2004, pp. 7-18.
- [26] Kellen, V., "CRM Measurement Frameworks," *Bluewolf Whitepaper*, Vol. 1, No. 4, 2000, pp. 2-3.
- [27] Colgate, M. R. and P. J. Danaher, "Implementing a Customer Relationship Strategy," *Journal of the Academy Marketing*, Vol. 28, No. 3, 2000, pp. 375-387.
- [28] 이현수 · 서영호, "지식경영의 조직요인, CRM의 시스템요인, 신뢰가 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *Information System Review*, Vol. 5, No. 1, 2003, pp. 113-127.
- [29] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance,"

- Harvard Business Review, Vol. 70(January), 1992, pp. 71-79.
- [30] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 「The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action」, Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 13.
- [31] Khirallah, K., “Customer Relationship Management: How to Measure Success?” Bank Accounting & Finance, Vol. 13, No. 4, 2000, pp. 21-28.
- [31] Kim. J., E. Suh, and H. Hwang, “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard,” Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, No. 2, 2003, pp. 5-19.
- [32] Gummesson, E., “Return On Relationships(ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts,” Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 2, 2004, pp. 136-148.
- [33] Trepper, C., “CRM : Customer Care Goes End-To-End,” Information Week, <http://www.informationweek.com>, 2000.
- [34] Wixon, B and H. Watson, “An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success”, MISQ, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 17-41.
- [35] Gefen, D. and C. M. Ridings, “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of CRM,” Journal of Management Information Systems, Vol. 19, No. 1, 2002, pp. 47-69.
- [37] 서창직 · 안성혁, “종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 제5권 제3호, 2004, pp. 77-105.
- [38] 최지호, “IT와 고객지향적 택배서비스 품질 전략,” 우정정보, 제55호, 2003, pp. 37-54.

■ 저자소개 ■



오 재 신  
Oh, Jae Sin

2009년 3월~현재  
한국국제대학교 사회과학대학  
병원관리학부 초빙교수

관심분야 : 서비스마케팅, CRM, 인터넷마케팅,  
e-Biz,

E-mail : sinaoh@paran.com



정 기 한  
Chung, Gi Han

1981년 9월~현재  
경상대학교 경영대학 경영학과 교수

관심분야 : CSR, CRM, 인터넷마케팅,  
서비스마케팅, 비영리마케팅

E-mail : khchung@gnu.ac.kr

논문접수일	2010년 2월 10일
수정일	2010년 2월 26일
게재확정일	2010년 3월 4일