

한국공항내의 유통업의 CRM 도입성과에 관한 연구 -CRM Scorecard을 활용한 CRM 성과측정 -

A Study on the Management Performance of the Distribution channel's CRM : Balanced Scorecard Approach as to CRM application field of of the Distribution Company About Korea Airport Service

권중호*, 박주영**

Joong-Ho Kwon*, Ju-Young Park**

요 약

본 연구는 최근 더욱 경쟁이 치열해진 유통환경 속에서 유통업들이 그 대안으로 도입한 전사적 CRM 전략에 대한 효과성을 점검하고자 한다. 즉 유통업의 고객관계관리(CRM) 도입에 따른 성과를 성과평가 프레임워크를 이용하여 분석하였다. 본 연구에서는 평가프레임워크로 CRM Scorecard를 이용하였다. 즉, 소매유통의 CRM 도입을 통해 그 조직인프라, CRM 프로세스가 고객만족을 이끌고 고객의 로열티를 높이는지, 그리고 이것이 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 지에 대해 알아보았다. 연구방법은 SPSSWIN 15.0을 이용하여 상관분석과 회귀분석을 하였고 AMOS 7을 이용해 구조방정식을 살펴보았다.

Abstract

A Study on the Management Performance of the Distribution channel's CRM : Balanced Scorecard Approach as to CRM application field of of the Distribution Company About Korea Airport Service

In this paper, the performances of Distribution channel's estimation schemes for CRM system are investigated. We anticipate these moves will have a positive effect on the CRM Scorecard infra ,process , elevate royalty environments. As is study of used SPSSWIN 15.0 correlation analysis , regression analysis & AMOS 7

Key words : CRM . ERP. SCM . System Integration

I. 서 론

오늘날 유통시장은 새로운 업태의 등장이 활발하

고 이에 따라 경쟁이 심화되면서 유통산업의 수명주기가 단축되는가 하면, 하이테크(high tech)형 업태와 하이터치(high touch)형 업태로 양극화 현상이 일어나고 있다. 이렇게 유통업을 둘러싸고 있는 환경이 급변함에 따라 고객의 다양한 욕구를 만족시켜 시장점

* 장안대학 (Jangan University)

** 숭실대학교(Soongsil University)

· 제1저자 (First Author) : 권중호

· 투고일자 : 2010년 11월 19일

· 심사(수정)일자 : 2010년 11월 19일 (수정일자 : 2010년 12월 27일)

· 게재일자 : 2010년 12월 30일

* 2010년 한국항공학회 학술대회 발표 논문이며, 논문 심사를 통과하여 게재하는 논문임.

유통을 유지 혹은 확대 하고자하는 전략적인 운영이 요구되고 있다. 그리고 그 전략적 차원으로 고객관계 관리(Customer Relationship Management: CRM, 이하 CRM)가 대표적이다.

유통영역에서의 CRM 역할은 일반 소비자와의 관계 관리 기능 외에도 대리점이나 유통업체와 같은 파트너 관리 기능을 함께 포함한다. 점차 고객들을 제품탐색, 구매, 그리고 사용 과정에서 뿐만 아니라 제품이나 서비스가 전달 및 배송되는 순간 역시 자신들의 만족도에 영향을 미치는 중요한 순간(moment of truth)으로 인식해가고 있기 때문에 유통 기능에서의 CRM 역할이 더욱 부각되고 있다. 이를 위해 기업들은 제품 제품배송 과정을 실시간으로 모니터링하여 개별 고객에게 제품의 운송과정을 정확히 전달하고, 제품의 포장 및 전달 상태에 각별히 주의를 쏟게 된다. 또한, 기업들은 배송 업무의 운영 최적화라는 미명하에 개별 고객들의 배송 관련 요청 사항이 무시되지 않도록 그들의 유통 체계나 배송 알고리즘(algorithm)을 고객중심적으로 재배치하고 있으며, 제품 인도 시에도 배송 직원 역시 고객을 응대하는 순간에는 그 기업을 대표한다는 입장에서 직원들의 고객 지향적 태도를 갖추도록 교육하고 있다. 한편, 소비자와의 직접적인 관계 형성이 어려운 제조업체의 경우에는 대리점이나 프랜차이즈, 그리고 기타 유통업체들과의 관계 관리가 매우 중요하기 때문에 이들과의 파트너관계관리(PRM, Partner Relationship Management) 체제를 별도로 운영하는 것도 유통 기능에서의 CRM 역량을 강화하기 위한 노력이라고 볼 수 있다. 간단히 말해 전략적으로 조직의 인프라를 구축하고 그 프로세스를 통해 고객만족은 물론 조직 성과를 이끌어 낼 것이라 기대하고 있다. 한편 1980년대 중반 Paul Strassmann이 정의한 'IT 패러독스(IT Productivity)', 또 같은 맥락의 전략전문컨설팅 전문업체인 맥킨지 글로벌연구소가 발표한 '정보화 투자의 역설(IT paradox)(Mackinsey, 2001)과 같이 그 성과에 대한 모순점이 나타나지는 않는지 확인해 볼 필요

가 있다. 따라서 CRM의 효율성과 효과성을 측정하고 CRM 도입에 따른 의사결정 전반적인 과정을 꾸준히 관리, 개선시켜 갈 필요가 있다.

그러나 기존의 CRM과 관련된 연구들은 CRM 도입사례를 통해 성공요인들을 확인하는 것에 그치는 경우가 대부분이며, 성과측정 차원에서는 재무적 성과평가가 주류를 이루고 있다.

특히 국내 CRM의 도입 업종 중 유통업이 상당부분을 차지하고 있는데 비해 그 실행성과에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그 실행성과를 측정하였다 하더라도 표본대상으로 타 업종과 함께 일부 유통업만이 선정되어 조사되었을 뿐이며 또 설문조사대상으로는 선정 기업 내 직원들만으로 이루어졌다. 한편 고객을 대상으로 CRM 성과를 연구한 박선희(2008)는 백화점의 의류매장 고객들을 중심으로만 조사가 이루어져 전사적인 관점에서 도입된 CRM의 성과에 대한 연구로는 부족한 점이 있다. 따라서 본 연구는 유통업의 CRM 도입성과를 전사적인 경영 전략으로 전개되는 CRM으로의 성과측정에 초점을 맞추고 선행연구를 참고하여 김영걸, 김형수(2007)가 개발한 CRM Scorecard를 이용하여 연구하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2-1 CRM

2-1-1 CRM의 정의와 등장배경

CRM은 다양하게 정의되고 있는데, 김홍영(2007)은 CRM에 대한 선행연구를 통해 5가지 범주에서 CRM의 개념을 정리하였다. 5가지 범주는 기술적, 철학적, 프로세스적, 역량적, 전략적 관점으로 정리하였는데 각각의 정의를 살펴보면 [표 2-1]과 같다.

표 2-1 CRM의 개념(5가지 범주에서 본 CRM의 정의/ 김홍영, 2007)

Table 2-1. concept of CRM

범주	정의	참고문헌
기술적관점	CRM은 고객의 의사소통채널과 관련된 프론트 오피스, 기업내부시스템 그리고 백오피스 기능을 통합적으로 관리함으로써 관계를 효율적으로 지원하는 것	Base 2002, Chen 2003.
철학적관점	CRM은 기업이 고객의 니즈가 무엇인지를 파악하여 고객별로 차별화된 서비스를 지원할 수 있는 고객지향 조직문화를 조성하는 것.	Rigby 2002, Hasan 2003.
프로세스적관점	CRM은 고객관계를 지속적으로 유지하는 데 있어서 필요로하는 업무와 활동을 상위수준과 하위수준으로 구분하여 관리하는 것.	Davenport 2001, Reinartz & Krafft 2003.
역량적관점	CRM은 기업이 고객별로 행동을 지속적으로 관리할 수 있는 유형과 무형의 자원을 개발하는 것.	Pappers 1999, Maritan 2001.
전략적관점	CRM은 기업이 고객과의 관계를 개발하고 유지하기 위해서는 고객생애가치를 분석하여 잠재적으로 수익성이 큰 고객을 선정한 후, 기업의 내부자원을 배분하는 것.	Verhoef & Donkers 2001, Bolton 2004

위 5가지 범주 외 가트너그룹, 칼슨마케팅그룹 등에서 그 정의를 다양하게 내리고 있는데, 가트너 그룹(Gartner Group)에서는 “신규 고객의 획득, 기존 고객의 유지, 그리고 고객의 수익성 극대화를 목적으로 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객의 행동을 이해하고, 나아가 고객의 행동에 영향을 주기 위한 광범위한 접근”으로 해석하였고, 칼슨마케팅그룹(Carlson Marketing Group)에서는 “개별 임직원과 마케팅 조사자, 그리고 고객에게 조직에 대한 긍정적 선호도를 형성함으로써, 고객 보유율과 경영성과 모두를 향상시키는 경영 전략”이라 정의하였다. 또한 Newell(2000)은 “고객에게 가치를 부여함으로써 수익성 높은 성장을 이끌 수 있는 고객 중심적 전략”이라 하였고, Kumar & Reinartz(2006)는 “마케팅 데이터베이스의 분석 및 활용과 다양한 커뮤니케이션 기술의 응용을 통해 개별 고객의 생애가치를 극대화하도록 기업의 모든 관습과 방법들을 정의하는 기법”이라 하였다. 또 김영걸, 김형수(2008)는 “기업의 다양한 자원과 역량을 활용하여 고객과의 관계 획득, 유지, 그리고 강화 등 전체 고객생애주기에 걸쳐 고객과 기업 상호간의 이익 극대화를 추구하기 위한 기업의 모든 경영활동의 기반이 되는 경영 전략 또는 패러다임”으로 정의 하였다. 이러한 정의는 일반적으로 ‘고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과의 관계를 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치(Life Time Value: LTV)를 극대화함으로써 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관리 프로세스를 효과적으로 운영하는 체계’로 정리될 수 있다.

CRM의 등장은 1920년 태동한 마케팅이 80여년을 지나오는 동안 여러 분야의 마케팅 전략과 기법이 발달하여 왔으며 가장 큰 변화로 시장주도자가 생산자에서 소비자로 바뀐 데 따른 것이다. 즉, 마케팅 패러다임은 제품 판매 중심에서 고객중심으로, 고객만족을 뛰어넘고자 하는 ‘One to One’마케팅 이상의 RM(Relationship Marketing)으로 전환되게 되었다. 그리고 IT기술의 발전에 힘입어 고객관계관리의 빠른 발전과 진화를 가져왔는데, 정교한 컴퓨터와 텔레커뮤니케이션 기술의 도래로 인해 산업에서 중간과정의 해체가 늘어나고 마케팅 본질(the nature of marketing)을

빠르게 변화시키고 결과적으로 관계마케팅을 더욱 인기 있게 만들었다.

또한 모토로라, IBM, Ford, 도요타 같은 기업들은 총체적 품질관리(Total Quality Management: TQM)를 실행하기 위해 공급자와 고객과의 파트너 관계를 형성하였고, JIT(Just In Time) 공급 같은 적기생산시스템 프로그램과 자원조달계획은 공급자와 고객사이의 상호의존적인 관계의 사용을 만들어냈다(Frazier et al. 1988).

즉, 대부분의 산업들이 성장기를 지나 성숙기 혹은 쇠퇴기에 접어들면서 시장 규모는 커지지 않은 채 경쟁 상황은 더욱 치열해짐에 따라 제품 차별화의 희석, 고객확보, 고객확보 경쟁의 증가, 시장의 세분화, 대중마케팅의 비효율성 증가, 고객의 협상력 증가라는 시장의 변화를 맞았다. 그리고 시장의 변화는 곧 바로 고객 관점의 변화를 발생시켰다. 이러한 변화의 흐름은 고객의 다양성 증대, 생활 방식의 변화, 고객들의 지식화, 고객만족의 준거 변화, 고객기대수준의 상승, 로열티의 감소로 요약될 수 있다. 또 고객에 대한 정보를 과학적으로 분석하고, 고객대응전략을 수립해 나가기 위한 근본적인 인프라의 역할을 수행하는 정보기술이 하드웨어, 소프트웨어, 그리고 네트워크 기술 분야에서 괄목할 만한 진보를 이루었다. 이와 함께 기존의 대중마케팅 접근 방식에 대한 비효율성이 제기되면서 기업은 자사의 마케팅 전략이 시작, 고객, 그리고 정보기술의 변화에 따라 재정립되어야 한다는 것을 인식하게 되었다. 변화에 부응하는 새로운 마케팅 전략의 방향은 고객지향성, 관계 지향성, 일대일 지향성, 고객점유율 지향성, 마케팅 순환 기능 지향성, 다중채널 지향성을 핵심으로 하게 되었다. 이렇게 경영 전략으로서 광의의 CRM이 등장한 것은 시장과 고객, 정보기술, 그리고 마케팅 역할의 변화에서 배경을 찾을 수 있다.

2-1-2 CRM의 기능 및 역할

기업은 이제 브랜드 이미지나 제품의 품질 이외에도 고객이 지불하는 유·무형의 비용과 편의성, 그리고 기업과 고객이 형성해 나가는 관계적인 측면이 더욱 중요해지는 시점에 도달했다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서 CRM의 등장은 자연스러운 현상이며, 변화된 시장, 고객, 정보기술, 그리고 마케팅의 역할에 가장 잘 부합될 수 있는 경영 방식이라 할 수 있을 것이다.

그래서 수익성 향상을 위한 선택적 도구라기 보다 변화되는 경영 환경에서 반드시 취해야 할 필요조건이다.

이러한 CRM의 기능을 보자면, 기능적인 관점에서 1차적인 효과는 정교하면서도 사용하기 쉬운 시스템의 지원을 통해 고객 데이터를 용이하게 분석하고 이해할 수 있는 역량을 갖추게 된다는 것이다. 그리고 나아가 기업의 모든 경영활동을 고객지식에 의거함으로써 제품과 서비스를 맞춤화시킬 수 있고, 개별 고객의 니즈를 예측하고 충족시킬 수 있는 기반을 제공할 수 있다는 것이다. 그리고 CRM이 기업 경영에 제공해줄 수 있는 가장 근본적인 역할은 CRM의 정의에서도 제시된 바와 같이 신규 고객과의 관계를 확보하고, 이들과의 관계를 유지 및 강화시키고자 하는 고객관계관리의 프로세스를 효과적으로 지원한다는 것이다. 이러한 CRM 프로세스는 Dwyer의 (1987)가 제시한 구매자-공급자(buyer-seller)간의 관계진화과정이라는 이론에 기인하는데, 구매자-공급자(buyer-seller)간의 관계진화과정이 타인(stranger)상태에서 시작하여, 어떠한 형태로든 관계가 형성되어 상호간의 인식이 존재하는 상태인 지인(acquaintance)단계, 관계의 지속적인 유지를 통해 상호 학습하게 되는 친구(friend)단계, 그리고 관계를 발전강화해 상호혜택이 극대화되는 파트너(partner)단계로 발전한다는 것이다. CRM의 역할은 이러한 각 단계를 지원하는 일련의 전략적 행위임을 알 수 있다. 따라서 CRM 관점에서 경영이란 고객과의 관계를 형성하고 유지해 나가는 일련의 노력이기 때문에 기업이 추진하는 모든 경영활동들은 결국 고객과의 관계 진화 과정에서 필요한 활동들 중 일부라고 볼 수 있는 것이다. 이러한 CRM의 프로세스 상에서 역할을 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

- 고객관계획득을 위한 CRM의 역할

잠재고객의 추출: CRM은 기업의 해당 비즈니스 영역에 적합한 고객들의 특성을 파악하여 잠재 고객을 추출할 수 있는 역할을 제공한다. 이를 위해 기업으로 접촉해 오는 고객들에 대한 인바운드(inbound) 고객분석을 수행하거나 현존하는 고객들의 프로파일링을 분석하여 연계되는 잠재 고객층을 얻을 수 있고, 기타 전략적 제휴를 통해 유입되는 고객들 중 특정 고객층을 추출할 수 있을 것이다. 또 김덕용&안철경(2002)은 신

규고객확보를 위한 방법으로 두 가지로 나누어 생각할 수 있다고 하였는데 하나는, 제휴를 맺고 회사들 간에 정보공유를 함으로써 공동 멤버십 카드를 통한 고객유인이며 다른 하나는 정보를 가진 회사가 대고객 커뮤니케이션의 주체가 되어 제휴 회사의 마케팅을 대신 수행해 주는 방법이다.

구매 고객으로의 전환: 추출된 잠재 고객들을 대상으로 구매를 유도하여 실질적인 관계 형성의 기능을 제공한다. 제품 중심적인 대중마케팅에서 고객의 구매 자체가 목적이기 때문에 현 단계에서 마케팅의 역할은 종료되지만, 즉, CRM에서의 구매 고객으로의 전환은 우선적으로 관계관리 대상의 고객 풀(pool)의 증가를 목표로 하고 있다. 여기에는 잠재 고객의 특성에 따라 다양한 신규 고객확보 마케팅 캠페인을 진행하는데 가격, 제품과 서비스의 항목, 구매의 채널, 부가적인 혜택 등 수 많은 요소들의 구성을 차별화하여 개별 고객에게 접근하고자 한다.

고객확보비용감소: CRM을 통한 신규 고객확보가 가져다주는 중요한 역할 중의 하나는 고객확보비용을 절감할 수 있다는 점이다. 기존 대중마케팅에서는 고비용의 대중매체 광고를 통해 신규 고객을 확보하려고 하였기 때문에 대부분의 마케팅 비용이 신규 고객 창출에 들어갔었다고 해도 과언이 아니며, 결국 획득 고객 당 차지하는 마케팅 비용은 그들이 제공하는 재무적 가치를 상쇄하고도 남는 경우가 많았다.

이탈 고객 재획득: CRM은 이탈 고객을 재획득할 수 있는 기회를 제공한다. 이탈 고객의 전체가 과거에 해당 기업의 고객이었다는 점을 상기하면, 조직 내에 축적되어 있는 이탈 고객에 대한 지식을 기반으로 이들에게 보다 효과적으로 접근할 수 있을 것이다. 이를 위해 먼저 이탈 고객의 가치를 평가함으로써 재획득의 실효성을 판단해야 하고, 재획득 대상의 이탈 고객에 대한 구체적인 이탈 원인을 분석한 뒤 이에 대안과 함께 이탈 고객에게 접근하게 된다.

- 고객관계유지를 위한 CRM의 역할

고객 니즈의 분석: CRM은 확보된 고객들을 대상으로 지속적으로 고객들의 거래 및 행동에 대한 정보를 축적함으로써 그들의 니즈를 명확하게 파악할 수 있는 역할을 제공한다. 고객의 니즈 분석은 단지 현존하는 고객들의 만족을 충족함으로써 관계의 유지를 위한 기반이 될 뿐만 아니라, 기업의 다양한 부서 및 기능에 고객 통찰력(insight)을 제공해 줌으로써 신제품

1) 김형수, 김영걸, 박찬욱(2009), “고객관계관리 전략원리와 응용”, 사이텍미디어, p.16~19.

개발이나 사후 서비스의 개선에도 활용될 수 있다. 여기에서 고객 니즈는 현재의 니즈뿐만 아니라, 현재 고객이 인지하고 있지는 않지만 향후의 잠재적인 니즈까지 포함하는 것이 중요하다.

고객평가 및 세분화: 조직 내부에 축적된 고객정보를 바탕으로 고객의 실질적인 수익성을 평가하여 계층화하거나 다양한 변수에 의한 세분화 작업을 수행함으로써 각 고객 군에 대한 차별화된 대응 전략을 수립할 수 있다.

개인화 및 맞춤화: 앞에서 제시된 고객 평가 및 세분화를 기초로 전개되는 차별화된 대응전략이란 결국 각 고객에 대한 제품, 콘텐츠, 채널 등에 대한 개인화(personalization) 또는 맞춤화(customization)를 제공하는 것을 의미한다. 최근 기업에서는 제품 및 서비스에 대한 세부 구성요소를 분해(breakdown)하여 관리함에 따라 매우 다양한 조합을 갖는 제품과 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

이탈 방지: 고객관계의 유지는 곧 고객의 이탈을 방지하는 것을 의미하는데, CRM에서는 구체적으로 로열티 프로그램(loyalty program)을 운영함으로써 고객 스스로 심리적인 이탈 장벽을 형성할 수 있게 하고, 이벤트 기반 마케팅(event-based marketing)의 수행을 통해 고객의 변화되는 상황에 따라 즉각적인 대응을 제공해 줌으로써 고객과의 관계를 지속적으로 유지하도록 도움을 주고 있다.

- 고객관계강화를 위한 CRM의 역할

핵심 고객의 발굴: 어느 기업이나 핵심 고객은 존재하기 마련이지만, 자사의 핵심 고객을 어떻게 정의할 것이며, 어떻게 발견할 수 있는지에 대한 방법론이 부족한 실정이다. CRM은 기업이 평생 고객으로 발전시켜야 할 핵심 고객을 추출할 수 있는 다양한 방법론을 제공한다. CRM의 관점에서 핵심 고객은 단순히 기업에 대한 재무적 기여도가 높은 고객뿐만 아니라, 입소문(word of mouth)이나 타인에 대한 추천(referral) 등 긍정적인 영향력을 행사할 수 있는 고객을 의미한다.

관계의 깊이와 폭의 확대: 저가 제품 위주로 형성되어 있는 관계는 고객의 인지적 이탈 장벽이 약하게 형성되기 때문에 언제든지 관계의 단절이 예상될 수 있고, 또한 단일 품목의 제품이나 서비스로 연결되어 있는 고객관계 역시 해당 제품에 문제가 발생하거나 경쟁사가 더 좋은 조건을 제공한다면 그 관계는 쉽게 단절될 수 있다. 이러한 점에서 관계의 깊이와 폭을

확대할 수 있는 방법이 필요하며, 이는 CRM에서 제공하는 교차판매(cross-selling)와 상승판매(up-selling) 방법론이 제공해줄 수 있다.

고객 네트워크의 전략적 활용: 최근 CRM은 기업과 고객과의 관계뿐만 아니라, 고객 간의 관계 역시 관리의 대상에 포함시키려 하고 있다. 긍정적인 입소문과 구전을 전파하는 고객의 경우 그렇지 않은 고객보다 네 배 이상의 재무적 기여를 한다는 것이 밝혀졌기 때문이다. CRM에서는 하우스홀딩(House-holding)²⁾분석 기법이나 고객참조(Customer referrals)³⁾분석과 같은 고객의 네트워크 분석을 위한 기반을 제공한다. 위에서 CRM 기능과 역할을 살펴보면 CRM이 어떻게 작동하는지를 보았다. 그렇다면, 이러한 기능과 역할이 조직의 어떤 영역에서 작동할 수 있을까?

CRM은 본질적으로 고객중심적인 경영 전략이기 때문에 어떠한 형태로든 조직의 모든 기능에서 적용될 수 있지만, 그동안 CRM이 주로 적용되어 왔던 조직에서의 영역은 마케팅, 영업, 그리고 고객서비스 분야이다.

- 마케팅: 기존의 대중마케팅의 방식에서 탈피하여, 기본적인 시장 분석과 세분화는 물론이고, 고객의 수익성 평가, 고객 군별 최적화된 마케팅 활동을 기획하는 캠페인 관리, 고객로열티의 강화를 목표로 추진되는 교차, 상승판매 기회 분석, 고객 유지를 위한 로열티 프로그램의 운용, 고객들의 행동 예측, 채널 최적화 전략 수립, 그리고 고객, 제품, 시간이라는 세 가지 변수로 구성되는 오퍼링 최적화 등의 활동이 모두 CRM을 기반으로 하는 마케팅 영역의 업무라고 볼 수 있다. 특히 CRM 전략이 마케팅 전략과 동일시되어 가면서 전형적인 마케팅 업무 중의 하나였던 브랜드관리(brand management) 기능도 CRM 중심적인 브랜드 관리 기법인 이른바 고객중심적 브랜드 관리(CCBM, Customer-Centered Brand Management)라는 새로운 개념으로 정립되고 있다는 점도 주목할 만하다. 고객중심적 브랜드 관리란 저능적인 제품 중심적인 브랜드 관리 방법에서 탈피하여, 고객의 유지를 최우선으로

2) 하우스홀딩(House-holding)분석: 현 고객의 가족, 단체 구성원 중 잠재성이 높은 고객 발굴(가족 상황, 프로파일, 계약 동기, 상품, 성향, 추세 분석, 인구통계적 자료, 사이코그래픽 자료 분석, 구매의사결정, 의견 제시 등을 분석)

3) 고객참조(Customer referrals)분석: 고객들이 기업에 간접적으로 제공하는 추천 및 입소문을 분석.

하여 고객 군별로 유연한 브랜드 정책을 수립하는 방식을 의미한다.

- 영업

또 다른 주요 CRM의 적용 영역인 영업(sales) 분야에서는 우선 영업 자동화 시스템(SFA, Sales Force Automation)을 통해 소수의 베테랑 영업사원들만이 가지고 있던 고품질의 고객 지식을 효율·효과적으로 전체 영업 조직에 공유시킴으로써 전략적인 지식 경영을 가능하게 한다는 데 의미가 있다. CRM 방식의 영업은 영업 프로세스 및 활동관리, 영업 지역 관리, 접촉 및 리드 관리, 기회 관리 등을 자동화시킴으로써 효율적인 영업을 유도하고, 직원들의 성과를 투명하고, 정확하게 측정 및 반영할 수 있다. 한편, CRM은 일반적인 영업 전략에 있어서도 구체적인 가이드라인을 제시할 수 있다. B2B(기업 대 기업) 사업에 있어서 중요한 역할을 하는 가치 제안서(value proposition)를 구성하기 위해 고객의 핵심 니즈에 따라 기업의 가치 제안서를 재편성할 수 있고, 물리적인 점포를 보유하는 유통업체의 경우에는 지역적인 고객 데이터의 특성 분류를 통해 최적의 점포 위치와 형태를 결정할 수도 있다. 또한 최근 더욱 중요시되고 있는 고객 간의 관계 혹은 네트워크의 분석을 통해 영업의 단계에 따른 차별화된 인적 네트워크 응용 전략을 구축하기도 하며, 고객데이터의 시기적인(longitudinal) 패턴 변화를 파악함으로써 최적화된 영업 인력 구조를 설정하는 것도 CRM 전략이 영업에 적용되는 주요 기능이라고 볼 수 있다.

- 고객서비스

마케팅과 영업 분야에 못지않게 CRM이 중요한 역할을 담당하고 있는 분야가 고객서비스(customer services)분야이다. 단순히 고객 문의나 불만에 대한 대응을 담당하던 콜센터의 기능에서 벗어나, 고객접점에서 발생할 수 있는 다양한 상황을 총괄 지원하고, 필요에 따라 조직의 모든 내부 영역에 적절히 연계시킬 수 있는 고객지원센터(CIC, Customer Interaction Center)의 운용은 고객서비스 분야에 적용된 CRM의 대표적인 활용 사례라고 볼 수 있다. 즉, CRM 기반의 고객서비스는 콜라우팅(call routing)을 통한 인바운드나 아웃바운드콜의 효율적인 관리 외에도, CTI(Computer Telephony Integration) 시스템과 CRM데이터베이스를 연계함으로써 현재 응대하고 있는 고객이 어떤 고객인지를 정확히 알 수 있게 하여 차별화된 대응고 더불어

데이새로운 영업 기회까지 창출할 수 있는 고객인식 대응 서비스 기능을 갖출 수 있다. CRM이 고객서비스에 대해 보다 전략적인 차원에서 지원하는 형태는 이른바 고객서비스의 3대 원리(4)라고 할 수 있는 세 가지 공정성 이론을 제공한다는 점이다.

표 2-2 CRM의 활용분야

Table 2-2. application of CRM

구 분		내 용
영 업	영업 지원	주문관리, 견적관리, 계정관리, 제품선정, 예측, 담당자관리, 활동관리, 정보관리, 협력업체관리, 계약관리
	캠페인 관리	캠페인정의, 목표고객리스트관리, DM, TM, 이메일, 응답관리 및 분석
마 케 팅	고객 데이 터	인구통계분석, 시장세분화, 구매이력관리, 고객가치산출, 관계이력관리
	상품 관리	제품구조관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품검색관리
	채널 관리	채널별고객관리, 채널성과관리, 보안관리, 신용 및 수수료관리, 주문관리
	촉진 관리	촉진기획, 예산관리, 효과관리, 할인내역관리, 촉진대상제품관리
서 비 스	서비스 관리	서비스요청관리, 서비스요청배정 및 상 태관리, 서신관리
기 타	업무 운용	직원관리, 배정관리, 업무흐름관리, 메시지반송, 게시판관리, 자료관리, 보고서작성

2-1-3. CRM의 단계

현재 CRM은 고객이 존재하는 모든 산업 형태와 한 조직 내의 모든 가치사슬 기능에 적용이 가능한 전사적 관점의 경영 전략이나 패러다임으로 그 입지를 차지하고 있지만, CRM이 처음부터 전사 전략 차원의 개념으로 시작된 것은 아니었다. 초기에는 마케팅이

4) 고객서비스의 3대 공정성: 결과적 공정성(distributive justice), 절차적 공정성(procedural justice), 그리고 상호작용 공정성(interactional justice)으로서 고객 서비스에 대한 기업의 정책과 세부적인 업무 프로세스를 이 세 가지 원칙에 의거하여 규정하는 데 활용될 수 있다.

나 영업 부문의 특정 업무를 효율적으로 지원하는 기능적 요소로 간주되었으며, 이후 지속적인 이론 및 실무적 도입 허애의 발전 과정을 거쳐 현재의 CRM으로 자리 잡았다고 할 수 있다. Kumar & Reinartz(2006)은 CRM적용 단계로써 조직의 부수적 기능을 담당하는 기능적 CRM과 고객 접점 채널을 통합·지원하는 고객 접점 통합 CRM, 그리고 조직 전반에 걸쳐 적용되는 전략적 CRM으로 구분하고 있다. Kumar & Reinartz(2006)의 CRM 진화모델은 개념적으로 과거에서부터 현재에 이르기까지의 CRM 발전 과정을 보여주는 동시에, 현재 각 조직마다 CRM에 대한 필요성 정도나 적용 우선순위에 따라 다르게 적용되는 CRM의 응용 형태 분류라고 볼 수 있다. 즉, 오늘날에도 어떤 기업은 영업 부문의 자동화된 영업 관리 프로세스를 구축하기 위해 SFA를 도입하는 경우도 있고(기능적 CRM단계), 자사의 모든 경영 전략 및 업무 프로세스를 고객 지향적으로 개편하여 CRM을 추진하는 경우도 있다(전략적 CRM단계).

- 기능적 CRM

기능적 CRM(functional level CRM)이란 CRM이 1차적으로 적용되기 용이한 가치사슬 영역인 마케팅, 영업, 그리고 고객서비스의 하위 기능을 지원하는 수준의 CRM을 의미하며, 개별 운영 업무의 효율성을 증대하는 것이 주된 목적이라고 할 수 있다. 기능적 CRM은 CRM이 개념적으로 정립화되던 1990년대 초반에는 영업 팀에서 영업 자동화 시스템(SFA)을 도입하거나, 콜센터 혹은 고객서비스 부서의 부분적인 솔루션 역할을 제공하는 등 비교적 제한된 범위에서 CRM의 기능을 활용하는 형태로 진행되었으며, 1990년대 중반부터는 마케팅 영역의 캠페인 관리 기능이 부각됨으로써 기능적 CRM의 범위가 점차 확대되기 시작하였다. 기능적 CRM의 범위는 영업 자동화 시스템이나 콜센터, 캠페인 관리 솔루션, 데이터마이팅, 고객데이터베이스 통합, 그리고 웹 개인화 등 다양하지만, 이러한 프로젝트들이 연계되지 못한 채 개별적으로 접근된다면 그것은 기능적 수준의 CRM을 채택하고 있는 것이라고 할 수 있다. 한편, 기능적 CRM은 CRM을 전략이라기보다는 특정 영역의 업무 효율성을 강화시키는 기술적 요소로 보는 관점이 강하기 때문에 주로 IT 솔루션 벤더(vendor)나 컨설팅 업체에서 주도하게 된다.

- 고객접점 통합 CRM

고객접점 통합 CRM(customer-facing level CRM)이란 기업이 고객과 직간접적으로 접촉하는 모든 채널과 방법들을 유기적으로 연계시키고, 일관된 고객정보를 바탕으로 각 영역별 CRM 기능이 체계적으로 전개되는 CRM의 형태를 의미한다. 따라서 고객접점통합 CRM의 목적은 직접적으로 고객상호작용 비용을 절감하고, 고객의 경험을 개선시킴으로써 고객유지율을 증대시키는 것이라고 할 수 있다. 고객접점통합 CRM은 1990년대 중반 기능적 CRM의 범위가 마케팅으로까지 확대되면서 기업이 총체적인 고객경험에 집중하기 위해서는 기존과는 다른 완전히 새로운 비즈니스 역량이 필요하다는 것을 실감하게 되면서 대두되었다. 즉 이 시기는 CRM에 대한 포괄적인 관점이 수립되어 가던 시기라고 볼 수 있으며, 이때부터 영업 자동화 시스템, 캠페인 관리, 그리고 고객서비스 지원 시스템 등 각 기능별 CRM 솔루션들이 하나의 단일 패키지로 통합되기 시작하였다. 고객접점통합 CRM의 핵심은 모든 채널을 통해 유입되는 각종 데이터를 마케팅 영역에서 구매 라이프사이클에 걸친 고객별 정보로 통합함으로써 단일고객관점(single view of the customer)을 확보하고, 고객접점채널들을 통해 전개되는 마케팅, 영업, 고객서비스전략에 이리한 일관된 고객지식을 제공하는 것이다. 이렇게 총체적인 고객관리를 체계적으로 수행하기 위해서는 개별 고객정보들을 유기적으로 묶어주는 것이 중요하기 때문에 데이터웨어하우스(data warehouse)나 운영데이터저장소(operational data store)와 같이 물리적인 통합 고객DB가 전제 되어야 한다.

- 전략적 CRM

전략적 CRM(strategic level CRM)이란 고객접점통합 CRM의 범위를 넘어 R&D, 조달, 생산, 공급망 등 조직 전체의 가치사슬에 영향을 미치는 CRM의 응용 형태를 의미한다. 전략적 CRM의 목적은 고객접점통합 CRM의 주 목적인 마케팅 및 운용 비용의 절감과 고객유지율 증가를 포함하여, 모든 전략적 체제를 고객지향적으로 전환함으로써 기업의 생존력과 경쟁력을 확보하여 직접적인 고객당 수익을 증대시킴과 더불어 나아가 조직의 신규 비즈니스 기회를 발견하는 것도 포함한다. 따라서 전략적 CRM은 이 연구에서 제시하는 CRM의 개념적 정의에 가장 가까운 CRM 응용 형태라고 할 수 있다. 전략적 CRM은 2000년대

에 이르러 CRM에 대한 기술적 기반이나 특정고객관리 기법에서 CRM이 자유로워짐으로써 시작되었는데, 실질적으로 기업 관점에서 전략적 CRM을 채택하는 이유는 CRM의 적용 범위가 점차 넓어짐에도 불구하고, 전사적인 관점의 근본적인 고객 전략이 부재할 경우에는 이러한 부분적인 CRM 기능들에 대한 효과를 경험하지 못하거나, 기업의 CRM 노력을 조직 성과에 유기적으로 연계시키기 어렵다는 점을 실증적으로 느끼고 있기 때문이라고 할 수 있다. 이러한 전략적 CRM의 특성 때문에 시스템의 관점에서는 전사적 자원관리(ERP)나 공급망관리(SCM), 그리고 e-비즈니스 시스템 영역까지 포함하는 경우가 많이 있다.

2-1-4 CRM 전략의 특징

CRM이 전사적인 경영 전략으로 전개되기 위해서는 조직의 비전과 목표를 달성할 수 있는 구체적인 방법론들이 포함되어 있어야 한다. 따라서, 이는 CRM 전략이 단지 몇 가지 새로운 마케팅 활동이나 프로그램만으로 완성될 수 없음을 의미한다. 전사적 CRM 전략을 구축한다는 의미는 조직의 장기적인 성과가 자사가 보유한 고객들의 지속적인 제품 구매와 호의적인 태도에 의해 설명될 수 있어야 하고, 이러한 고객들의 우호적인 활동이 구체적인 기업의 비즈니스 프로세스에 의해 영향을 받을 수 있어야 하며, 이러한 고객지향적인 비즈니스 프로세스의 구현을 가능하게 할 수 있는 조직의 인적 자원, 정보시스템, 조직 체제, 그리고 조직문화와 같은 기업 인프라적 요소들을 함께 재정비해야 한다는 것을 의미한다. 따라서, 전사적 CRM 전략은 조직성과, 고객, 프로세스, 그리고 인프라의 관점에서 고려될 수 있어야 한다.

- 조직 성과

CRM 전략은 고객관리를 통해 장기적인 기업의 수익이 반드시 이루어질 수 있다는 신념에서 출발한다. 이는 CRM을 통한 고객관리가 단순히 고객 만족에 그쳐서는 안되며, 분명한 고객순자산가치(customer equity)의 증가와 기업 수익성, 그리고 궁극적으로는 주주가치(shareholder value)의 향상으로 이어져 조직의 성과에 가장 영향을 미치는 전략적 도구로써 활용될 수 있어야 함을 의미한다. 따라서, 전사적 CRM 전략 구축이란 조직 성과 관점에서 전통적으로 조직의 성과를 나타내는 성과 지표들과 더불어 고객관리역량

에 의해 직접적으로 영향을 받을 수 있는 고객가치 측정 지표들을 유기적으로 연계시켜야 한다는 것을 내포한다. 조직의 성과에 연결되지 않는 기업의 전략과 활동은 아무 의미가 없기 때문이다.

- 고객

CRM의 관점에서 조직의 성과는 결국 고객으로부터 창출되기 때문에 그들의 니즈를 파악하고 이것이 어떻게 고객만족과 로열티에 연결되는지 이해하는 것이 중요하다. 즉 CRM 전략이란 이렇게 고객의 가치, 만족도, 그리고 로열티를 어떻게 하면 효과적을 파악하고 분석함으로써 이들 간의 유기적인 관계성을 파악할 수 있을 것인가에 대한 일련의 노력으로도 이해할 수 있다. 이렇게 고객에게 대한 통찰력을 확보함으로써 고객에게 전달하고자 하는 가치는 기업의 모든 업무 프로세스를 이끄는 견인차 역할을 하게 된다. 물론 여기에는 최종 소비자뿐만 아니라 유통업자, 소매업자와 같은 중개인들도 고객으로 파악할 수 있어야 한다. 한편, CRM 전략은 기업과 고객간의 공정한 상호관계를 기본으로 하기 때문에 CRM 전략이 고객으로부터 불합리 혹은 강제적인 이익을 착취하는 정책이나 거꾸로 고객만족이라는 미명 하에 무조건 퍼주기 식의 자원 낭비를 유발하는 도구로 전략되어서는 안된다.

- 프로세스

프로세스 관점에서 고객전략은 기업의 다양한 고객관련 활동들을 단기적인 매출보다는 고객과의 관계형성과 유지에 중점을 두는 관계 지향적인(relationship oriented) 비즈니스 프로세스를 마련하는 것에 목적을 두고 있다. 따라서, 모든 개별적인 활동들은 타겟 고객과의 관계를 확보하고 유지하고자 하는 공통의 목표 아래 조화되어야 한다. 효과적인 CRM 프로세스는 먼저 고객들의 니즈와 가치가 서로 이질적(heterogeneous)이라는 것을 이해하고, 다양한 전략적 시각을 통해 이를 세분화시킨 후 이에 따른 차별화된 제안(offering)을 제시할 수 있어야 한다. 또한, CRM 활동에 대한 고객의 반응에 대해 기업이 지속적으로 학습할 수 있도록 고객 피드백을 체계적으로 활용할 수 있는 내부적인 절차를 마련하는 것도 필요하다. 한편, CRM 프로세스 전략은 특정 기능 부서에서만 독립적으로 구현될 수 있는 것이 아니기 때문에 반드시 부서간 통합(cross-functional) 관점에서 비즈니스 프로세스

가 실현될 수 있어야 한다. 즉, CRM 프로세스 전략의 성공 여부는 조직의 여러 관련 인프라 요소들의 지원 여부에 따라 달라진다고 볼 수 있다.

- 기업 인프라

전사적인 CRM 전략은 기업의 다양한 CRM 활동들이 조직 내부의 다양한 기능에 유기적으로 연계되어 있어야 한다는 것을 전제로 한다. 앞서 언급되었듯이 조직의 하부 구조는 그 조직의 실질적인 비즈니스 프로세스를 결정하고, 전체 목표 하에 정렬된 비즈니스 프로세스는 고객의 반응을 개선시켜 주며, 이는 결국 조직의 성과로 이어지기 때문이다. CRM 전략이 인프라에서 출발한다는 시각은 고객이 모든 기업 활동의 중심이라는 최고경영진의 믿음과 열정으로부터 형성 될 수 있다. 최고 경영진의 CRM 중심적인 사고는 조직의 다양한 인프라 요소들을 고객 지향적으로 개편할 수 있는 투자와 혁신의 기회를 제공한다. CRM에 필요한 인력들을 양성하고, 효율적인 프로세스 운영을 위한 정보시스템을 도입하며, 모든 부서들이 고객관계획득과 유지를 위해 일관된 시각으로 협업할 수 있는 문화를 창조하는 것 모두 최고경영진의 CRM에 대한 의지와 지원을 통해 이루어질 수 있는 것들이다.

2-2 CRM의 실행성과 선행연구

기업이 CRM을 실행하는 주요한 동기는 소비자 행동을 추적해서 소비자들의 취향과 진화하는 욕구에 대한 통찰력을 얻기 위함이다. 소비자에 대한 정보를 수집·축적·갱신하고 이를 적극적으로 활용함을 통해, 기업은 더 나은 제품과 서비스를 설계하고 개발할 수 있기 때문이다(Davenport, Harris, and Kohli 2001; Nambisan 2002). 따라서 피드백을 위한 CRM 실행에 대한 성과측정이 반드시 이루어져야 한다.

그래서 많은 연구자들이 CRM 실행성과 측정을 위한 연구를 하여왔는데, Bohling et al.(2006)은 고객 관계관리를 실행한 경험이 있는 미국 내 101개의 기업을 조사한 결과를 가지고 성공적인 CRM 실행의 결과들을 제시한 바 있다. 고객관계관리 실행의 결과로 인한 기업의 혜택은 고객경험의 증가(65%), 제품과 고객사이의 관계의 향상(52%), 현존고객기반의 유지와 확장(51%), 고객획득률의 향상(47%), 고객이탈관리와 고객보유증가(42%), 그리고 신제품과 서비스 개

발(34%)로 나타났다. 또한 응답자들의 절반이상이 기회와 위협에 대응하는 유연성과 속도의 증가(71%), 그리고 주주와 투자자들의 성과향상(60%)을 경험했다고 보고했다. 또한 김종승, 조진호(2001)는 CRM 실행의 결과로 마진증가(2%), 고객만족향상(20%), 수익향상(42%), 판매주기감소(25%), 판매비용감소(35%)를 가져온다고 하였다.

기업의 CRM 실행성과들에 관한 선행연구들을 정리하여 보면 고객관계의 강화, 판매의 효과성, 마케팅 비용의 절감이 CRM의 성과를 측정하는 보편적이고 중요한 방법으로 사용되고 있음을 알 수 있다 (Bodenberg 2001).

한편, Kaplan & Norton(1996)은 장단기 의사결정에서 경쟁자의 단기적 재무측정치를 강조하는 근시안적 태도를 경감시키기 위하여 BSC의 활용을 주장하였으며, Litter & Larcker(1998)의 연구에서는 고객만족도와 재무성과와의 관계에 대해 분석결과 고객수준, 사업단위수준, 기업수준에서 고객만족 측정치가 고객의 구매행태와 재무성과에 유의적인 관계가 있다고 제시하였다. 또 Khirallah(2000)은 CRM의 성과측정을 위해 균형성과표(Balanced Scorecard)를 활용한 매트릭스를 제안하였다. 그는 CRM 시스템 성과측정을 위한 이상적인 매트릭스에는 고객 수익성, 고객만족, 시장점유율, 교차판매 비율, 반응율, 관계의 지속, 시스템이용 가능성과 반응시간이 포함된다고 하였다. Hoque & James(2000)는 BSC의 활용과 기업성과는 서로 유의적인 관계가 있으며, 기업규모가 클수록 BSC를 더 많이 활용한다고 주장하였다.

Jain et al(2003)은 CRM 시스템의 성과를 향상시킬 수 있는 척도를 제시하였고, CRM과 관련된 성과척도로 판매, 수익, 시장점유율, 신규고객, 고객이탈율, 비율절감, 서비스시간, 고객의 불평등을 도출해냈다. Kim et al(2003)은 균형성과표를 활용하여 고객 지향적 CRM 측정 모델을 개발하고 이를 하나의 기업에 적용시킨 사례연구를 하였다. 그는 Kaplan & Norton(1992) 모델에서 제시한 성과측정 요소인 재무관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점을 CRM 성과척도에 맞게 고객가치관점, 고객만족관점, 고객상호작용관점, 고객지식관점 성과로 변화시켜 제시하기도 하였다. 이러한 연구들을 통해 볼 때 CRM의 성과측정을 위해 수익증가, 매출증가, 비용감소 등의 재무적 측면과 더불어 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. 이에 대해 김영걸, 김형수(2007)는 이들 성과기준들의 문제점을 파악하고 그대안으로 CRM Scorecard를 개발하였는데, 그 평가 관점은 균형 성과표(BSC)의 네 가지 관점과 유사한 형태로 조직성과, 고객, 프로세스, 인프라 관점에서 성과를 평가하였다. 그러나 세계적인 학술대회와 국제경영학술지에 게재되어 그 의미가 검증되었다. 따라서 본 연구에서는 CRM Scorecard를 활용하여 유통업을 중심으로 CRM 성과를 측정하고 이를 바탕으로 기회영역을 탐색해본다.

2-3. CRM Scorecard

2-3-1 성과 평가 도구의 이론적 모형

CRM 성과 평가 도구를 논의하기에 앞서 다양한 경영 전략 성과 평가 연구에서 활용되어 왔던 이론적 모형 살펴보는 것이 필요하다. 수많은 이론과 프레임워크가 조직의 경영 성과 평가를 위해 논의되어 왔지만, 이 중에서 가장 많이 고려되어 왔던 이론적 모형은 자원 거점 이론, 서비스-수익 체인, 그리고 균형 성과표라고 할 수 있다.

- 자원 거점 이론

자원 거점 이론(RBV, Resource-Based View)은 특히 조직의 정보 전략의 성과를 측정하기 위한 근본적인 이론적 프레임워크로 자주 고려되어 왔는데, 조직의 핵심적인 자원과 역량에 대한 근본적인 세 가지 특성, 즉 자원의 이질성, 자원의 비이동성, 그리고 자원의 결합성을 중심으로 조직의 경쟁우위를 논의해왔다. Melville 외(2004)는 이 자원 거점 이론을 중심으로 다양한 연구 분야의 주요 변수들을 단일 프레임워크로 포함시킴으로써 IT Business Value라는 통합 모델을 제안하였다. 그들의 통합 모델은 정보 전략의 성공요인들을 기업 수준(조직수준), 경쟁 환경 수준(산업수준), 그리고 거시 환경 수준(영토 및 국가 수준)으로 구분하고, 이들 간의 유기적 관계를 제시함으로써, 조직수준에서의 다양한 내적 자원의 역량이 효율-효과적인 비즈니스 프로세스를 창출하며, 이는 비즈니스 프로세스 단위의 성과로 이어져 궁극적으로 조직의 최종적인 성과로 귀결되는 포괄적 인과모형을 표현하고 있다.

- 서비스-수익 체인

마케팅 분야에서 주로 연구되어 왔던 서비스-수익 체인 이론(Service-Profit Chain, SPC)은 조직의 생산성, 직원의 만족과 충성도, 고객의 충성도, 그리고 조직의 수익성에 이르는 다양한 조직 요소간의 유기적인 관계를 제시함으로써 기업 관점에서 자사의 강점과 약점을 도출하고, 어느 곳에 집중해야 할 것인지를 알 수 있도록 해준다. 서비스-수익체인 모델은 비즈니스 전략을 성공적으로 수행하는 데 필요한 조직의 핵심 역량으로서 내적 서비스 품질, 직원의 만족도와 직원 유지율, 그리고 직원의 생산성에 매우 중요한 의미를 두고 있다는 점에서 다른 모델들과 구별된다. CRM 관련 연구에 있어서, e-비즈니스 환경에서 고객만족과 이에 대한 선행적 요인들 간의 관계를 묘사한 ESE(Electronic Service-Encounter)모델이나 Romano와 Fjermestad가 제안한 CRM통합연구 프레임워크는 구조적인 관점에서 보았을 때 서비스-수익 체인 모델과 매우 유사한 구조적 특징을 가지고 있다는 것을 알 수 있다.

- 균형 성과표

균형 성과표(Balanced Scorecard, BSC)는 비즈니스 전략의 성과 평가와 최적화를 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 그리고 혁신 및 학습 관점이라는 네 가지 관점의 균형적 시각을 통해 추구하고자 하는 개념적 모델이다. 균형 성과표는 조직의 비즈니스 성과를 측정함에 있어 가장 포괄적이고, 통합적인 접근 방식을 제공해 주고 있다. 즉, 조직의 효율, 효과적인 비즈니스 프로세스는 조직의 내적 자원과 역량을 통해 구현되고, 이러한 효율, 효과적인 비즈니스 프로세스는 조직의 내적 자원과 역량을 통해 구현되고, 이렇나 효율, 효과적인 비즈니스 프로세스를 통해 고객관점의 성과가 개선될 수 있으며, 끝으로 고개관점의 성과가 결국 조직의 탁월한 재무적 성과로 이어질 수 있다는 포괄적인 관계적 모델을 제시하고 있다. 균형 성과표가 제안된 이후로, 다양한 분야의 성과측정 모델들이 이러한 균형성과표의 형태적 기준을 따르고 있다.

이러한 세 가지 성과 평가 모델들은 각자 독특한 특징을 가지고 있지만, 모든 모델들이 기본적으로 조직의 내적 자원 및 역량이 조직의 행위, 즉 비즈니스 프로세스로 이어지고, 이것이 고객을 비롯한 조직의 궁극적 성과로 이어지는 관계적 메커니즘을 내포하고

있다는 것을 알 수 있다.

2-3-2 CRM 성과 평가 도구의 기준

전형적인 경영성과 평가 도구나 연구들은 그 목적에 따라 개념적 방법론, 모형, 측정 도구들의 성격, 그리고 측정의 범위 등 다양한 주제를 다루고 있지만, 공통적으로 제기하는 성과 평가 도구의 필요조건은 다음과 같이 요약할 수 있다.⁵⁾

① 성과 평가 프레임워크는 인과 모형을 포함하고 있어야 한다.

이는 성과 평가 도구가 관찰하려는 평가요소들 간의 선·후행 관계를 포착함으로써

전략의 성공 및 실패에 관한 근본적인 원인을 역추적할 수 있어야 함을 의미한다.

② 단일 관점이 아닌 복수의 평가 관점을 내포하고 있어야 한다.

동일한 현상에 대해서도 관찰하는 관점에 따라 다른 평가가 내려질 수 있으므로 보다 객관적인 평가를 수행하기 위해 다양한 측정 관점을 제기해야 함을 의미한다.

특히 최근의 모든 경영 평가 도구에서는 고객 관점의 평가를 가장 중요시하는 경향이 두드러지고 있다.

③ 선행적 또는 조건적 요소들을 포함하고 있어야 한다.

후행적(subsequent) 혹은 결과적(consequent) 지표들만을 중심으로 경영 현상을 평가하게 되면 성과 자체에 대한 평가는 할 수 있으나, 성공이나 실패에 대한 원인과 대책은 규명할 수 없게 된다. 성과 평가 도구가 위에서 언급한 인과 모형을 구성하기 위해서는 선행적인(antecedent) 혹은 조건적인(conditional) 평가 요소들을 포함해야 한다.

④ 측정 도구의 특성으로서 정성적 지표도 함께 포함해야 한다.

실질적인 측정 방법에 있어서 정량적 지표만으로 구성된 성과 평가 도구는 평가 결과와 해석에서 중요한 부분을 놓칠 수 있다. 이러한 것들의 대부분은 정량적으로 평가될 수 없기 때문이다. 따라서 훌륭한 성과 평가 도구는 그 내부에 인지적(perceptual)요소들에 대한 평가 지표들도 포함되어 있어야 한다.

이러한 성과 평가 도구의 기준들은 CRM 전략을 위한 성과 평가 도구에도 그대로 적용되어야 한다. 하지만, 현재까지 제기된 CRM 관련 성과 평가 도구들 중에서 이러한 기준을 모두 만족하는 경우는 드문 것이 사실이다. CRM 성과 평가에 대한 연구가 아직까지 성숙되어 있지 않은 편이고, 현재 상용화되거나 연구에서 발표된 CRM 성과 평가 도구들은 각기 주장하고자 하는 포인트가 다르기 때문이기도 하다. 또한, 몇몇 CRM 성과 평가 도구들은 아직까지 CRM을 정보 시스템으로 인식하여 전형적인 IT 성과 평가 지표만을 포함하고 있는 것도 사실이다. [표 2-1]은 상기 성과 평가 도구가 갖춰야 할 필요조건을 기준으로 현재까지 제기된 CRM 성과 평가 도구들을 비교하고 있다.

표 2-3 성과 평가 기준에 의한 기존 CRM 성과 평가 도구의 비교

Table 2-3. performance evaluation CRM

기준 CRM 성과 평가 도구	고객 관점	인과 모형	복수 평가 관점	선행 요소	인지 적 요소
CRMeasure*	○	●	N.S	○	○
CPoint*	◎	N.S	○	○	N.S
Jain et al., 2003	●	N.S	N.S	○	●
Kim et al., 2003	●	●	●	○	◎
Lindgreen et al., 2006	N.S	N.S	○	●	●
Zablah et al., 2004	◎	◎	○	◎	●

●: 매우적합 ◎: 적합 ○:보통 N.S:부적합

*: CRMeasure와 CPoint는 사용화된 도구이므로 가명(pseudonym) 처리함

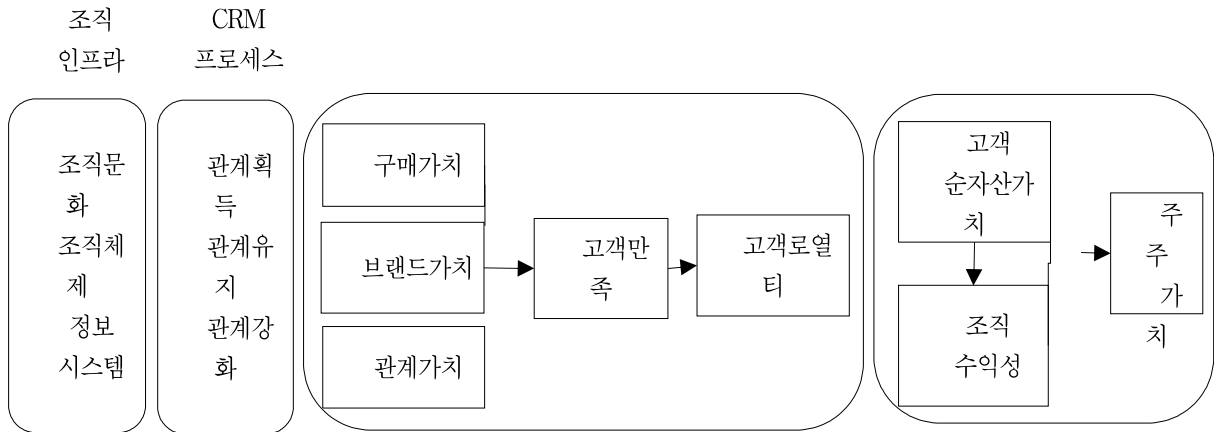
이러한 기준에 비춰보았을 때, 아직까지는 상기 예시된 CRM 성과 평가 도구를 조직에서 그대로 도입하여 활용하기에는 다소 무리가 있는 것이 사실이다.

한편, 김형수, 김영걸(2007)이 개발한 CRM Scorecard는 이상의 성과평가 도구들의 문제점을 점검하고 CRM을 활용하고 있는 기업들의 심층인터뷰와 2차자료 탐색, KPI, AHP 분석 통한 타당도 분석 등을 실시하여 질문지를 구성, 이를 국내 52개 기업을 대상으로 CRM성과평가 조사실시하여 평가도구의 조건을 충족시켰다. 즉, CRM Scorecard는 CRM 전략을 수립하기 위해 고려해야 할 전략적 관점인 조직성과, 고객, 프로세스, 그리고 인프라 영역을 성과 평가 관점

5) 김형수, 김영걸, 박찬욱(2009), “고객관계관리 전략원리와 응용”, 사이텍미디어, p.561-562

으로 모두 포함하고 있으며, 각 평가 관점과 해당 평가 관점 내의 세부 평가 요소들 간의 인과 관계 모형을 내포하고 있기 때문에 상기 CRM 성과평가 도구가

요소를 포함하기 위해 조직의 인프라, CRM 프로세스, 고객, 그리고 조직성공에 이르는 전략적 관점들과 관점들 간의 평가 요소들을 포함한다.



갖춰야 할 기본적인 조건들을 충족하였다. 따라서 이 연구에서는 전사적인 CRM 전략 수립 및 성과 평가를 위한 개념적 프레임워크인 CRM Scorecard를 활용하여 연구를 실시한다.

2-3-3 CRM Scocard

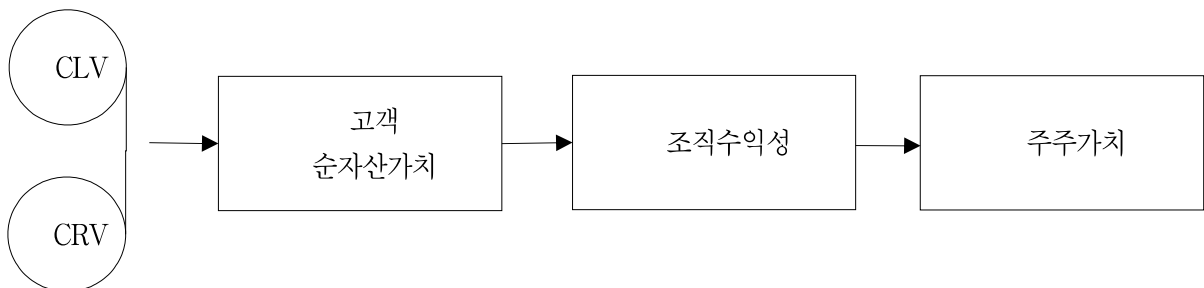
조직 깊숙이 내재되어 있는 작은 요소로부터 최종적인 조직의 재무적인 성과에 이르기까지의 전사적인 회를 평가하기 위해서는 CRM 성과평가 체계가 전사적 CRM 전략 수립의 프레임워크를 따라야 한다. 모든 전략적 활동은 지속적인 관리와 통제가 이루어져야 하며,

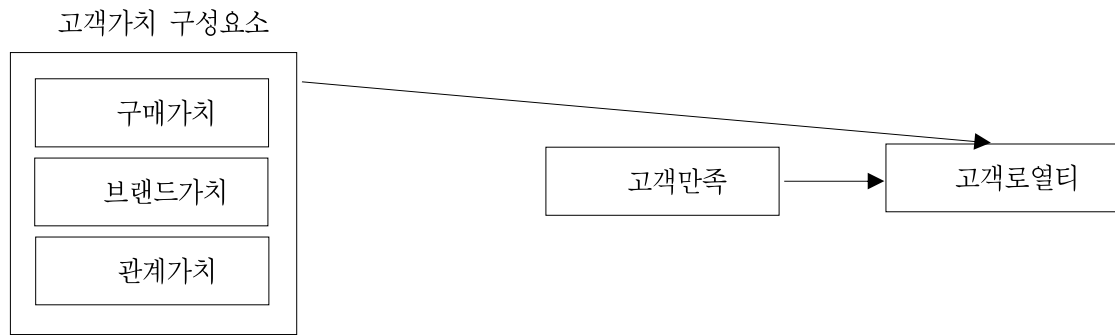
관리와 통제를 위해서는 반드시 측정과 평가가 병행되어야 하기 때문이다. 이러한 전사적 CRM 전략의 성과 평가를 위해 개발된 CRM 역량 및 성과평가 프레임워크 중의 하나가 CRM Scorecard이다. CRM Scocard는 현재 가용한 기존의 CRM 성과 평가 도구들의 한계를 극복하고, CRM에 관련된 모든 전략적

CRM Scorecard의 네 가지 평가 관점은 균형 성과표(BSC)의 네 가지 관점과 유사한 형태를 지니고 있기 때문에 BSC의 CRM 전략 버전이라고도 할 수 있으나, 근본적으로 이러한 네 가지 평가관점은 BSC뿐만 아니라 서비스-수익 체인(SPC)과 같은 선행 이론 연구들에서도 자주 거론 되었기 때문에 반드시 BSC에 연관된 프레임워크라고 생각할 필요는 없다.

- 조직성과 관점

조직성과 관점의 평가 요인들은 기업의 CRM 전략이 과연 조직의 성과에 기여하는지를 보여줄 수 있는 것이어야 한다. 따라서, 조직성과 관점의 평가 요인은 1차적으로 CRM 전략 수행의 직접적인 재무적 기여를 측정할 수 있는 것이어야 하고, 이를 통해 기업의 수익성과 전반적인 기업의 가치가 어떻게 변화하는지를 보여줄 수 있는 지표들로 구성되는 것이 필요하다. [그림 2-2]은 조직성과 관점의 CRM 평가 요소들과 평가 요소들 간의 개념적인 인과 관계를 보여주고 있다.





여기서, 고객순자산가치는 고객생애가치(CLV)와 고객추천차기(CRV)로 측정가능하면, 조직 수익성은 ROA, ROE, ROI, 매출액 순이익율, 매출액 영업 이익률, 직원당 매출액 등과 같은 정량적 평가지표를 활용하여 측정할 수 있다. 그리고 주주가치는 주가, Tobin's Q를 활용해 평가할 수 있다. 이처럼 조직성과 관점의 평가 요소들은 정량적인 평가지표를 이용하는 것이 보다 타당하다. 그러나 이러한 지표는 기업내적 요인 즉, 비체계적 위험에 영향을 받기도 하지만 체계적 위험의 영향에 크게 영향을 받는다. 특히 최근의 전 세계에 확산된 경기침체와 같은 요인으로 환경적 요인을 통제하기 어려운 경우에는 설문이나 인터뷰를 통해 진행되는 인지적 요인들에 대한 측정이 정량적 지표를 상당히 지원해줄 수 있다. 단, 인지적인 측정 시에는 자사에 대한 성과 평가를 경쟁사 대비 상대적인 관점으로 평가하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 김영걸, 김형수(2007)의 조직성과 관점의 평가 요소를 좀 더 보완하여 설문조사하도록 한다.

- 고객관점

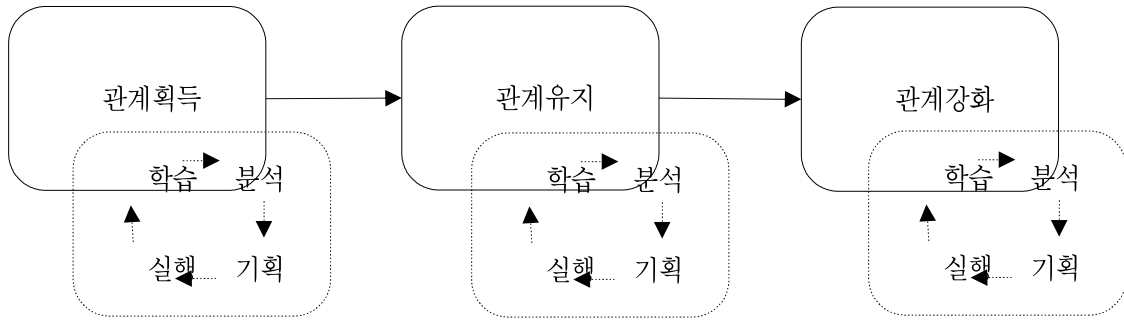
고객관점의 평가는 모든 경영의 활동이 궁극적으로 고객을 대상을 진행된다는 점에서, 그리고 이러한 고객관점의 평가가 실질적인 고객순자산가치에 직접적인 영향을 미친다는 점에서 매우 중요한 평가관점이다. 고객관점의 평가는 조직성과 관점의 평가와는 다르게 각 측정 요소에 대한 고객들의 인지적인 평가가 매우 중요한 영역이다. 이 때문에 정량적인 데이터 분석에만 의존하지 않고, 고객평가를 수행하여 이를 경영성과 지표에 포함시켜야 한다. 그러나 고객관점의 평가가 일반적인 고객만족도 조사 수준에 그친다면 CRM전략을 수행하는 기업의 관점에서 실무적인

통찰력을 제공해 주지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 그 이유는 고객만족도 자체가 조직의 성과를 대변해 주지 못하는 경우가 많고 고객만족도를 설명해 주는 선행 요인에 대한 통찰력 역시 파악하기 힘들기 때문이다. 따라서 고객관점의 성과 평가를 위해서는 고객만족도를 중심으로 고객만족도의 선행 요인에 해당하는 고객가치 구성요소와 고객만족도의 후행요인에 해당하는 고객로열티를 함께 측정해 주는 것이 필요하다.

- 프로세스 관점

비즈니스 프로세스는 기업의 경영 전략이 구체적으로 구현되는 형태이므로 프로세스 관점의 평가는 해당 전략의 형태와 특성을 파악할 수 있도록 해주는 동시에 고객관점의 성과를 가장 직접적으로 설명해주는 근거를 제공하게 된다. 프로세스 관점의 평가는 관계확득, 관계유지, 그리고 관계강화로 이루어지는 CRM프로세스 전략의 유형에 따라 이루어지는 것을 원칙으로 하며, 각 프로세스 내에서는 CRM의 기증적 순환 고리인 분석, 기획, 실행, 학습 활동의 수준을 평가하는 것이 필요하다. 여기에서 전자는 CRM 자체를 전략적 프로세스로 바라보는 평가 관점이고, 후자는 CRM의 기능적 특성을 강조한 평가 관점이라고 볼 수 있다. 한편, 프로세스 관점의 성과평가는 기본적으로 정량적인 지표에 의해 평가되는 것을 기본으로 하지만, 체계화된 설문 도구를 이용하여 사람들의 인지적 수준으로 평가할 수도 있다. 단, 설문을 통한 인지적 수준의 측정을 위해서는 기업의 CRM 활동 전반에 대해 잘 이해하고 있는 사람들이 참여해야 하기 때문에 고객 접점 직원보다는 조직 내부의 CRM 전략 팀원들이 수행하는 것이 바람직하다.

들이 많이 개발되어 왔다. 따라서 각 평가 요인들의



- 조직 인프라 관점

인프라 관점은 총 네 개의 하위 평가 영역과 총 16 개의 평가 요소들로 구분된다. 조직 인프라 관점의 성과 평가 요소들 역시 다른 CRM 성과 평가 관점에서와 마찬가지로 상호 인과관계가 존재한다. 그런데 인과 관계 모델에 포함되어야 할 평가 요소의 수가 많고, 가능한 인과 관계 모델의 경우의 수가 많아지기 때문에 하위 평가 관점들 간의 개략적인 인과 관계만을 표현하면 [그림 2-6]과 같다.

인프라 관점의 네 개의 하위 평가 영역 아래 16개 요소를 살펴보면, 조직문화 관점에서는 조직의 시장지향성, CRM에 대한 장기적 시각 및 조직경험, CRM 목표의 명확성, 그리고 CRM 전략수행을 위한 부서간 협업과 고객 지향적 파트너십을 들 수 있다. 조직문화 관점에 해당하는 평가 요소들을 측정하기 위한 정량적, 정성적 지표가 존재하는데, 고객관점의 평가요소들과 마찬가지로 조직문화 관점의 평가에서 각 요소들에 대한 개념을 정확히 반영하는 정량지표가 존재하기 어렵다. 반면 인지적 평가요소들의 경우 CRM뿐만 아니라

다양한 학술적, 실무적으로 검증된 설문 측정 도구

개념을 인지적으로 측정할 수 있는 설문 측정 도구를 적극적으로 활용하는 것이 필요하다.

조직체제는 CRM 전략에 우호적인 조직 문화를 구체화시켜 직원들의 실질적인 CRM 활동을 지원할 수 있는 기반을 마련한다. 이러한 조직 체제 관점의 평가요소에는 교육 및 훈련, 성과 보상 제도, 그리고 조직구조가 있다.

정보시스템 관점의 CRM 역량 평가는 시스템의 구성, 시스템의 품질, 그리고 시스템의 적합성이라는 평가 요소들을 중심으로 이루어질 수 있다. 한편 각 평가 요소들을 정확하게 측정할 수 있는 정량적인 평가 지표들이 부족하기 때문에 각 평가 요소를 인지적으로 측정하는 설문 조사 결과를 계량화하여 활용하고, 유형별 고객정보 비율이나 고객정보 정확도 및 통합률과 같은 몇 가지 정량지표들을 보조적으로 사용할 수 있다. 그러나 이러한 보조적 정량조사도 시간소모적인 부분이 많아 쉽지 않다.

CRM에 있어서 중요한 인적 자원 요소는 최고경영자의 CRM 리더십, CRM 전문 인력, 그리고 직원 만족도와 직원 역량을 포함한다. 그리고 최고경영자의 CRM 리더십과 직원 만족 수준은 개념 자체가 인지적

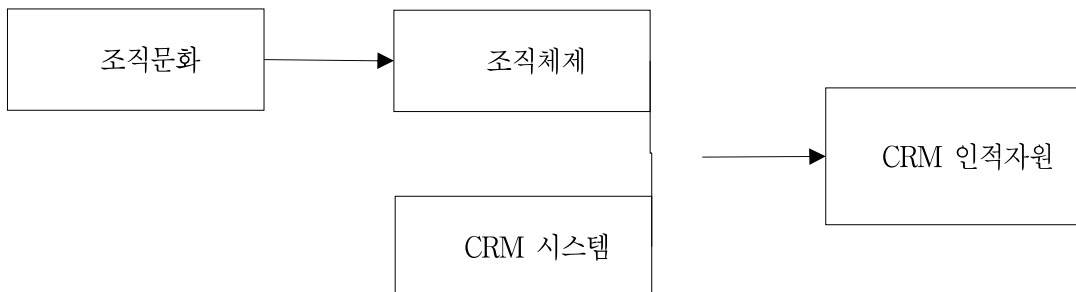


표 2-4 조직 인프라 관점 하위 평가 영역 아래의 16개 평가 요소들
Table 2-4. an element of 16 estimates valuations

4개의 하위 평가요소	각 하위 평가요소가 포함하는 16개의 평가요소					
조직문화	시장 지향성	장기적 시각	조직경험	명확한 목표	부서간 협업	고객지향적 파트너십
조직체제	교육 및 훈련		성과 보상 제도		조직 구조	
정보시스템	시스템 구성		시스템 품질		시스템 적합성	
인적자원	CEO리더십	CRM전문인력		직원만족	직원행동	

인측정을 기반으로 하기 때문에 정량적 평가 지표 보다는 정성적 평가 지표를 더욱 신뢰할 수밖에 없다. 그리고 CRM 전문 인력에서는 인적 자원준비도, 직원 행동에 있어서는 고객에 대한 관심, 니즈 파악, 문제 해결노력 수준, 직무 몰입 수준 등을 설문조사를 통해 측정할 수 있다.

이상의 조직 인프라 관점의 하위 평가요소 항목을 정리하면 [표 2-4]와 같다.

를 측정한다. 또 조직 인프라, CRM 프로세스, 고객, 조직성과 간의 인과관계 및 구조분석을 하고 4가지 관점의 하위 평가요소들 간에도 상관분석과 회귀분석을 실시하여 관계성 및 인과성을 측정한다. 따라서 연구모형은 CRM Scorecard의 개념적 모형과 동일하며, 연구대상은 국내 유통업과 이들 유통업을 이용하는 고객을 대상으로 한다. 분석에는 SPSSWIN 15.0과 AMOS 7을 이용한다.

3-2 연구가설

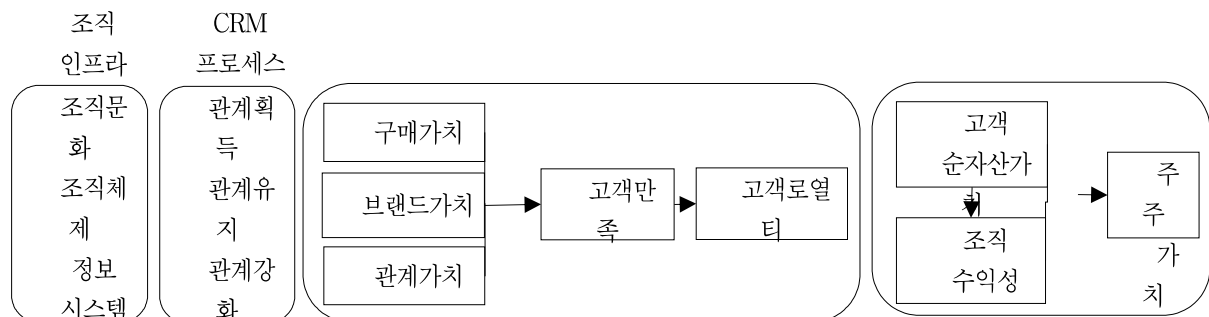
III. 연구방법과 가설설정

3-1 연구방법

본 연구의 목적은 유통업의 CRM 도입 성과를 측정하는 데 있다. 그리고 그 성과측정을 위해 최근 개발된 CRM Scorecard를 활용하여 연구를 실시하고자 한다.

즉, 김형수, 김영걸(2007)이 개발한 CRM Scorecard로 설문조사를 실시하고, 국내 유통업의 CRM의 성과

이 연구는 유통업의 CRM 도입에 따른 성과를 측정하는 데 목적을 두고 있으므로 먼저 CRM 성과 평가 구성요소인 조직인프라, CRM 프로세스, 고객, 조직성과 내의 하위 요소들 간의 기술적 분석과 회귀분석을 실시한다. 이어 이들 요소들 간의 경로분석 및 조직인프라, CRM 프로세스, 고객, 조직성과 간의 인과분석 및 구조분석을 실시한다. 따라서 가설을 정리해보면 아래와 같다.



- 가설1. 조직 인프라 관점
 1-1. 조직문화는 조직체제에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-2. 조직체제는 CRM 인적자원에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-3. 정보시스템은 CRM 인적자원에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설2. CRM 프로세스 관점
 2-1. 관계획득은 관계유지에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 2-2. 관계유지는 관계강화에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설3. 고객 관점
 3-1. 구매가치, 브랜드가치, 관계가치는 고객 만족에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 3-2. 고객만족은 고객로열티에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설4. 조직성과 관점
 4-1. 고객순자산가치는 조직수익성에 양(+)의 영향을

- 을 미칠 것이다.
 4-2. 조직수익성은 주주가치에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
 4-3. 고객순자산가치는 주주가치에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설5. 조직인프라는 CRM 프로세스에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설6. CRM 프로세스는 고객에게 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설7. 고객은 조직성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3 설문지의 구성

본 연구는 CRM Scorecard를 활용한 것으로 CRM 또는 마케팅 부서 관리자용, 현업 근무자용, 고객용의 3가지 설문지로 구성되어 실시한다. [표3-1]과 [표 3-2]는 설문지 구성과 설문지의 문항들을 표로 나타낸 것이다.

표 3-1 조사대상별 설문지의 구성
 Table 3-1. questionnaires for CRM

평가개념	조사대상			
	CRM Manager	CRM Staff	현업근무자	고객
인지적 성과	√	√		
구매가치				√
브랜드가치				√
관계가치		√		√
관계유지	√	√		
관계획득	√	√		
관계강화	√	√		
정보시스템	√	√		
조직체제	√	√	√	
조직문화	√	√		
인적자원	√	√	√	

표 3-2 설문지의 내용과 측정척도
Table 3-2. a measure of valuation

구분		설문내용	문항 수	척도
조직 성과	인지적성과	경쟁사 대비 주가, 성장률, 수익성 정도 시장점유율, 전반적 성과달성 정도	5	7 점 리 커 트 척 도
고객	구매가치	제품,가격,유통에 대한 적절성 정도	3	
	브랜드가치	광고인지, 메시지인지, 사회적공헌도, 스폰서역할수행, 윤리성, 이미지의 부합 정도	6	
	관계 가치	멤버십프로그램 참여및 혜택정도, 제품/서비스 공급질 차의 이해도,고객정보 보유에 대한 인식정도 개별적 관계, 공동체 의식, 신뢰정도	7	
	고객만족	만족정도, 경쟁사 대비 만족도	2	
	고객로열티	향후 이용의도, 추천의도	4	
프로세스	관계획득	잠재고객을 위한 외부자원활용, 시스템 및 업무 체계, 커뮤니케이션과 비용의 차별화	7	
	관계유지	현재 고객의 관리를 위한 비용, 시스템, 커뮤니케이션 정도, 이탈방지 및 불만처리에 대한 적극성 정도	11	
	관계강화	교차판매, 상향판매, 고객들의 인맥관리, 고객점유율을 높이기 위한 시스템과 업무 프로세스, 고객보상 등	10	
인프라	조직문화	목표의 특성, 파트너십,조직의 시장지향성	14	
	조직체제	교육 및 훈련, 보상체계	4	
	정보시스템	정보기술에 대한 투자, 보유와 우수성	4	
	인적자원	CEO의 리더십 및 전문인력, 직원행동과 만족	15	

IV. 결 론

일반기업 CRM sc 와 유통기업의 CRM sc 를 비교 해본결과 조직성과, 고객 ,프로세스 ,인프라 관점에서 다소간의 차이를 발견할 수 있다. CRM 성가 평가의 의미는 CRM 투자에 대한 결과적인 성과를 평가하는 동시에, 그 성과나 결과를 유도한 문제의 원인을 찾고 향후 개선되어야 할 전략적 기회 영역을 도출하는 역할을 담당한다. 즉 CRM 성가 평가는 ‘원인의 파악’ 과 ‘결과의 측정’ 이라는 양면성을 가지고 있는 요소이다. CRM 역량 및 성과 평가 이론과 기준에는 기존 경영학분야에서 많이 참조되어 왔던 성과평가이론 및 프레임워크는 자원거점이론(RBV) , 서비스-수익체인 (SPC) , 그리고 균형성과표(BSC) 를 들 수 있다 . 좋은 성과 평가 프레임워크는 다음과 같은 필요충족조건을 충족하여야한다.

- 1.인과 모델을 포함하고 있어야한다.
2. 단일관점이 아닌 복수의 평가관점을 내포하고 있어야 한다.
3. 선행적 또는 조건적 요소들을 포함하고 있어야 한다.
4. 측정도구의 특성으로서 정성적지표도 함께 포함되어 있어야 한다.

CRM SC 는 이러한 필요조건을 충족한 CRM 역량 및 성과평가도구중 하나이다.

CRM SC 는 기존의 COM 성과평가도구들의 한계를 극복하고, CRM 에 관련된 모든 전략적요소를 포함하기 위해 조직의 인프라, CRM 프로세스 , 고객 그리고 조직성과에 이르는 전략적 관점들과 각 관점들 간 평가 요소를 포함하는 새로운 프레임워크이다. CRM SC에서 조직성과 관점의 평가는 기업의 CRM 전략이 과연 조직의 성과에 기여할 수 있는가와 관련해 주주가치, 조직수익성 , 그리고 고객순자산가치를 평가한다. CRM SC에서 고객관점의 평가는 조직성과

관점의 시발점이었던 고객순자산가치에 직접적인 영향을 미치는 고객로열티, 고객만족, 그리고 고객가치 구성요소로써 구매가치, 브랜드가치, 관계가치를 평가한다. CRM SC에서 프로세스 관점의 평가는 고객 관점의 성과를 이끌어내는 자사의 CRM 프로세스를 관계획득, 관계유지, 관계강화활동관점에서 평가하고, 각 활동마다 CRM 순환기능의 수행역량을 평가한다. CRM SC에서 인프라 관점의 평가는 CRM 프로세스가 효율, 효과적으로 전개되기 위해 필요로 하는 조직내부적인 인프라 역량들을 조직문화, 조직체제, 정보시스템, 그리고 인적 자원이라는 하위관점에서 평가한다.

참 고 문 헌

[1] 강석태(2008), 금융기관 uCRM의 서비스요인이 고객만족도에 미치는 영향, 호서대 벤처전문대학원 정보경영학, 박사학위논문

[2] 황성윤(2008), CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 계명대 대학원 경영학 박사학위논문.

[3] 권준혁(2008), CRM을 활용한 마케팅 전략의 개선방안에 관한 연구, 인하대 경영대학원 경영학, 석사학위논문.

[4] 김기평(2007), 중소기업의 CRM 도입방안에 관한 연구: 국내기업의 사례분석을 중심으로, 한밭대 창업경영대학원 창업학, 석사학위논문

[5] 김홍영(2007), 소매점포의 CRM 실행이 관계만족과 재무성과에 미치는 영향: 소비자욕구 다양성과 경쟁강도의 조절효과, 전남대 대학원 경영학, 박사학위논문.

[6] 황인환(2007), CRM 시스템이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 원광대 대학원 경영학, 박사학위논문.

[7] 김형수(2007), Effects of CRM process on organizational performance :CRM scorecard development and empirical analysis, 한국과학기술원, 경영공학, 박사학위논문

[8] 김기태(2006), 소매 유통업의 활성화를 위한 CRM 전략 연구, 건국대 정보통신대학원, E-Business, 석

사학위논문.

[9] 이학렬, 김준호(2008), 고객관계관리가 BSC 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국회계정보학회, 제 26 권 제 1 호, 2008년 3월, pp297~312.

[10] 박선희(2005), 고객반응에 따른 CRM 효과에 관한 연구: 대전지역 백화점 의류제품 고객을 중심으로, 한국생 활과학회지, 제14권 3호, 2005년 5월, pp441~451.

[11] Kim, Hyung-su and Kim, Young-gul(2005), A Study on Developing CRM Scorecard, KMIS International Conference,

[12] Alex R. Zablah, Danny N. Bellenger, and Wesley J. Johnston(2005), Customer Relationship Management Implementation Gap, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIV, no.4(fall 2004), pp. 279-295.

[13] Kim,J., Suh, H., and Hwang, H.(2003), A Model For Evaluating The Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, Journal of Interavtive Marketing, vol. 17, no. 2, 2003.

[14] Kumar, V. and Reinartz, W.J.(2006), Customer Relationship Management: A Databased Approach, John Wiley & Sons.

[15] 김형수·김영걸·박찬욱(2009), CRM 고객관계관리 전략 : 원리와 응용, 사이텍미디어.

[16] 김승욱·강기두(2008), 고객관계관리(CRM)원론 : CRM 코칭 시크릿, 뽀문사.

[17] 최정환, 이유재(2007), 죽은 CRM1 살아있는 CRM, 한인

[18] 권중호 외 (2009), 유통물류를 위한 SI 마케팅, 오성미디어

[19] 권중호 (2010), e-비즈니스시스템 3D시뮬레이션, 오성미디어

권 중 호 (權仲浩)



한국방송대학교 경영학사 (B.A)
 Grad.Orbcomm Uiv USA DBA
 Course 연구과정 이수
 한국방송대학원 경영학석사
 (M.B.A)
 숭실대학원 경영학박사 수료
 1984.03~2006.12 한일시멘트그
 룬.(주)한일정보통신 임원.
 세아제강그룹 (주)세아정보시스템

임원. 오브컴글로벌USA CMO
 2000.01~현재 미국QAD ERP Consultant

2007.01~2007.12 (주)EMCS CEO
 2008.03~현재 장안대학 전임교수
 2008.04~현재 중기청 산학연 평가위원
 2008.04~현재 :소상공인진흥원,
 한국공예문화진흥원, 경기테크노파크,
 중기청 경영, 마케팅자문위원
 2010.05~현재 한국직업능력개발원 평가위원
 2010.04~현재 문화체육부 한국간행물윤리위원회 심사위원
 2010.05~현재 포워드컨설팅 CEO
 2010.06~현재 서울시 슈퍼닥터
 2010.06~현재 한국교총 정책협력위원
 2010.09.01 : 중소기업진흥공단이사장후보
 관심분야 :인공위성 무선DATA, 시스템통합사업 ERP,
 CRM, SCM, 유통, 마케팅

美 플로리다대학교(U. of Florida) 경영대학원 M.B.A.과정
 졸업경영학석사(M.B.A.)
 美 네브라스카대학교(U. of Nebraska) 마케팅학과 박사
 과정 졸업 경영학박사(Ph.D.)
 2000.3 ~ 현재 숭실대학교 경영대학 벤처중소기업학과 교수
 2008.03 ~ 2010.02 벤처중소기업학과 대학원주임교수
 2008.03 ~ 2010.02 벤처중소기업학부 학부장
 2005.04 ~ 2007.12 숭실대학교 중소기업대학원 부원장
 2002.08 ~ 2004.02 숭실대학교 중소기업대학원 교학부장
 2010.03 ~ 현재 숭실대학교 중소기업대학원 부원장
 2010.02 ~ 현재 중소기업청 시장경영진흥원 이사
 2009.10 ~ 현재 지역발전위원회 평가자문단 위원
 2009.05 ~ 현재 한국생산성학회 상임이사 및 학술위원
 2008.11 ~ 현재 대한상공회의소 유통위원회 자문위원
 관심분야 : 유통,마케팅

박 주 영 (朴注營)



한국외국어대학교 경영학과
 졸업 경영학사(B.A.)
 한국외국어대학교 대학원
 경영학과 졸업 경영학석사(M.A.)