CRM연구
제3권 제2호(2010. 12)

대학의 고객경영전략 수립을 위한 대학유형별 CRM 전략 요소의 차별성 분석*

박 근
경희대학교 경영학박사
(pkeun79@hanmail.net)
김형수
한성대학교 산업경영공학과 조교수
(hskim@hansung.ac.kr)
박찬욱
경희대학교 경영학과 교수
(cwpark@khu.ac.kr)

본 연구는 최근 대학경영에 있어서 '고객'이라는 개념의 인식과 고객지향적 경영전략의 중요성이 확대됨에 따라 대학산업에 적합한 전사적 CRM 전략을 본격적으로 논의하기위한 토대로써 대학의 유형별 CRM 전략 요소의 차이점을 검증하고자 하였다. 이를 위해 CRM 전략의 핵심 프레임워크인 CRM 프로세스(CRM Process)와 고객자산가치 운영요소(Customer Equity Drivers) 이론을 중심으로 대학경영에 적합한 CRM 전략요소 측정도구를 개발하고, 대학의 평가순위과 대학의 소재 지역에 따라 구분되는 12가지 대학유형간의 차이를 다변량 분산분석(MANOVA)을 통해 검정하였다. 분석결과, CRM 프로세스 활동과 고객자산가치 요소들의 수준이 대학의 평가순위 그룹유형에 대해서는 유의한 차이가 있지만, 대학의 소재 지역 그룹유형에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않았다. 즉, 관계획득활동과 관계강화활동이 상위권 대학과 하위권 대학에서 유의하게 차이가 나는 것을 알 수 있었고, 고객자산가치 요소 중 상위권 대학의 브랜드가치와 관계가치는 중위권 대학 및 하위권 대학과 유의한 차이가 발견되었으며, 또한 상위권 대학의 제품/서비스 가치(구매가치)는 하위권 대학의 구매가치와, 그리고 중위권 대학의 브랜드 가치는 하위권 대학의 브랜드 가치와도 분명한 차이가 존재한다는 것을 알 수 있다.

※ 주제어: 대학경영, 대학 CRM, 비영리조직 CRM, 고객관계관리, CRM 프로세스, 고객자산가치 요소, 고객경영전략

Ⅰ. 서 론

2000년대에 들어서 고객관계관리, 즉 CRM (Customer Relationship Management: 이하 CRM)에 대한 인식이 변화하고 있다. 고객 데이터베이스를 중심으로 운영되는 정보시스템의 일종이나 데이터마이닝(Data Mining)과 같은 데이터 분석 기법을 활용한 마케팅의 하위요소에서 조직의 전사적인 경영전략을 수립하는 패러다임 혹은 전략체계

논문접수일: 2010년 10월 15일 논문수정일: 2010년 11월 6일 게재확정일: 2010년 11월 17일
* 본 연구는 한성대학교 교내연구비에 의하여 지원되었음.

의 개념으로 확대되고 있는 추세이다(Kim and Kim, 2009). 또한, CRM이 적용되는 가치사슬상의 업무영역이 마케팅, 영업, 고객서비스 부서에서 조달, R&D, 생산, 물류 등의 전체 가치사슬 영역으로 확대되는 이른바 전략적 CRM(Reinartz et al., 2004)으로 발전해나가고 있으며, CRM 전략을 도입 응용하는 산업의 형태 역시 금융, 통신, 유통, 제조, 비영리 및 공공 분야로까지 확대되고 있는 추세이다(김형수 외, 2009, 박찬욱, 김형수, 2008). 여기에서 주목할만한 점은 '고객(Customer)'이라는 개념을 상대적으로 쉽게 도입하기 어려웠던 대학, 병원, NGO, 정부기관 등을 포함한 비영리조직에서도 CRM 전략의 도입이 활발해지고 있다는 점이다(한창엽 외, 2005, Wu and Hung, 2008). 특히, 대학에서는 학생과 교수 등의 이해관계자를 '고객'이라는 개념으로 인식함으로써 영리기업의 고객지향적인 경영전략의 필요성을 강하게 느끼고 있으며(이대선 외, 1998, McAlexander et al., 2005), 이러한 고객중심적인 경영전략에 대한 연구 역시 최근 늘어나고 있는 추세이다(e.g. 박주성 외, 2003, 이경철, 2004, 이덕로와 이성석, 2002, Alves and Raposo, 2010, Yu and Kim, 2008).

산업 성장주기 관점에서도 대학의 고객중심적인 경영전략의 필요성은 강력하게 제기된다. 현재 국내 대학들의 치열한 경쟁상황은 산업 성장주기 상 성숙기(matured) 혹은 쇠퇴기(declining)라고 할 수 있는데, 이렇게 시장의 공급자보다 수요자의 힘이 지배하는 구매자의 시장(buyer's market)에서는 고객에 대한 기업의 관계지향적인 노력이 중요하며(Dwyer et al., 1987), 전통적인 매스마케팅 활동에 의한 신규고객창출의 노력보다 기존의 고객을 유지하고, 기업과 고객 양자 간의 상호가치를 극대화할 수 있는 관계강화 전략이 요구되는 시점이다(Johnson and Selnes, 2004). 따라서, 대학이 고객과의 관계지향적인 전략을 전개하는 것은 이러한 대학 경영환경의 변화와 산업 성장주기에 따라 자연스러운 현상이라고 할 수 있을 것이다. 그러나, 고객이라는 주제를 중심으로 대학경영에 대한 부분적인 연구들(e.g., 이덕로, 이성석 2002, Ressler, 2008, Rickinson and Rutherford, 1996)과 정보시스템 관점에서의 CRM 도입에 관한 연구들(e.g. 김다해, 김기영, 2009, 김형수 외, 2008, 노광현, 김형수, 2009, Broady-Preston et al., 2006)이 최근 들어 증가하고 있는 추세이지만, 전사 고객경영전략 체계로서의 CRM을 대학경영이라는 상황에서 본격적으로 논의한 연구는 아직까지 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 대학경영을 위한 CRM 전략 연구가 본격적으로 이루어지지 못한 상황에서 CRM 전략을 대학경영에 도입하는 것은 요원한 일일 것이다. 영리기업의 로열티 프로그램(Loyalty Program) 전략이나 교차판매(cross-selling) 전략과 같은 전형적인 CRM 활동을 대학이 그대로 모방하는 것은 무리가 따르기 때문이다.

이에 본 연구에서는 CRM 프로세스(CRM Process)와 고객자산가치 운영요소(Customer Equity Drivers)와 같은 CRM 핵심전략요소들이 대학유형에 따라 어떠한 차이가 있는지를 검증하여 대학의 고객경영 전략으로서 CRM을 도입하기 위한 전략적 방향성을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 첫째, 영리기업에 적용되어 왔던 다양한 CRM 진단 및 평가도구를 대학경영에 맞는 측정항목으로 개발함으로써 대학의 CRM 관련 활동에 대한 현황을 분석할 수 있는 연구기반을 마련하고, 둘째, 대학의 유형별로 CRM 전략 요소의 차이점을 검증함으로써 구분 집단에 따른 차별화된 CRM 전략의

가이드를 제공하며, 셋째, 이러한 연구과정과 결론을 바탕으로 대학 경영의 효율화 및 대학 발전을 위한 CRM 전략의 필요성을 강조함으로써 국내 대학들이 보다 본격적으로 고객 중심적인 경영전략 체계로 전환할 수 있는 계기를 마련하고자 함이다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 대학의 고객중심 경영전략

최근의 경쟁상황은 영리기업뿐 아니라, 비영리조직에서도 시장경제 원리에 따라 본격적인 경영전략을 논의해야 하는 필요성에 직면하게 되었다(Daradoumis et al., 2005, Wu and Hung, 2008). 특히, 여러 조직의 형태 중 보수적인 조직문화로 인해 변화의 속도가 가장 느리다고 알려진 대학에서도 '고객(Customer)'을 테마로 하는 경영전략에 대한 논의가 본격적으로 이루어지고 있다(e.g., 오영재 박행모, 2003, Hakala and Nygrén, 2010). 대학에서 고객 중심적인 경영전략을 도입하려는 이유는 크게 4가지 경영환경 요인(김형수 외, 2009)의 변화 즉, 시장의 변화, 고객의 변화, 마케팅의 변화, 그리고 정보기술의 변화 관점에서 파악할 수 있다. 첫째, 시장의 변화로써 교육시장이 개방되고, 신설대학 등 다양한 형태의 고등교육기관이 개설됨으로써(김용호 외 2005, 손준종 2002) 과거와는 달리 최근 대학들의 경쟁이 치열해지면서 신입생 유치의 어려움이 도래하고 있다(Romanazzi, 2010). 둘째, 고객의 변화 현상으로써 대학의 1차 고객유형인 학생들의 교육서비스 품질에 대한 기대수준이 높아지고 있을 뿐만 아니라, 대학생활 만족도에 대한 준거가 교육서비스 외적인 영역으로 확장되고 있고(이덕로와 이성석, 2002, Yu and Kim, 2008), 학생들의 전과, 편입, 휴학의 비중이 높아지면서 재학생을 유지하는 것이 중요한 이슈로 대두되고 있다(Rickinson and Rutherford, 1996). 또한, 대학교육의 역할이 광범위해지면서 평생교육의 욕구가 증대되어 대학에서 바라보는 교육대상의 연령대가 넓어지고 있다는 점도(변대호 외 2007, 황현주 2004) 대학경영 관점에서 중요한 고객의 변화 현상이라고 할 수 있다. 셋째, 이러한 시장 및 고객의 변화는 마케팅 역할의 변화를 불러오고 있다. 기존의 브랜드 중심적인 대학홍보 방식에서 다양한 교육 프로그램을 위한 다중 고객 군을 타게팅하여 차별화된 메시지를 복합 채널을 통해 커뮤니케이션함으로써 보다 개인적이고, 공격적인 마케팅 활동이 증대되고 있다(성민정 외 2007, Ressler, 2008). 마지막으로 사이버대학의 운영과 학내 온라인 서비스의 비중 증대, 그리고 해외대학과의 제휴를 통한 원격강의의 증가는 대학경영관점에서 중요한 정보기술의 변화현상이라고 할 수 있을 것이다(이제봉, 2004, Daradoumis et al., 2005). 즉, 이러한 4가지 경영환경요인의 변화에 따라 〈표 2-1〉에서 요약한 바와 같이 대학 역시 여타 다른 산업과 마찬가지로 경영전략, 교육정책, 마케팅, 정보시스템 등의 영역에서 고객 중심적인 전략체제를 도입하여 고객만족과 동시에 대학의 운영성과를 극대화하고자 하는 일련의 노력들이 이루어지고 있다.

2.2 CRM 전략 프레임워크

고객지향적인 경영전략을 보다 체계적이고, 전사적으로 수행할 수 있는 개념적 틀을 CRM이라고 할 수 있다(김형수, 박찬욱, 2008). 마케팅, 영업,

〈표 2-1〉 고객 지향적 대학경영에 대한 선행연구 요약

연구분야	연구자	시사점
교육정책	민재형, 이대선 (1997) 이대선 외 (1998) 이경철 (2004) 이제봉 (2004)	대학교육의 환경변화에 따라 학생을 고객으로 인식할 수 있도록 대학의 모든 정책을 개선할 필요가 있으며, 이는 고객만족과 대학이미지 개선에 도움.
	Douglas et al. (2008) Goldgehn (1992) Petruzzellis et al. (2006) Wiklund and Wiklund (1999)	치열한 대학산업 경쟁시대가 도래하면서 교육과정 개발과 같은 근본적인 영역부터 고객 지향적인 정책수립이 절실하며, 이를 위해서는 영리기업의 고객(학생)만족도 평가 방식을 도입하여 수행해야 함.
마케팅	고경순 (1999) 박주성 외 (2003) 성민정, 조정식(2007) 황현주 (2004)	영리기업과 유사한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 총체적인 관점에서 도입/관리해야 하며, 이는 학생과의 관계획득, 유지, 강화에 필수적인 요소임.
	Alves and Raposo (2010) McAlexander et al. (2005) Petruzzellis and Romanazzi (2010) Ressler (2008)	대학의 브랜드가치를 높이기 위해서는 타게팅 된 고객군에 대한 마케팅 전략으로 학생만족과 로열티 증대를 이끄는 동시에 고객 상호간의 관계형성을 위한 커뮤니티 전략을 도모해야 함.
정보시스템	강문식 정영정 (2008) 김다해 김기영 (2009) 김용식 (2006) 한창엽 외 (2005)	홈페이지, 취업지원시스템, 도서관 시스템 등 학생접점의 정보시스템뿐만 아니라, 대학행정운영을 위한 내부 경영관리시스템 역시 학생들의 만족도 향상을 위해 설계되고 운영되어야 함.
	Broady-Preston et al. (2006) Daradoumis et al. (2005) Jeal (2005) Wu and Hung (2008)	대학 정보서비스의 프로세스 재설계의 기준이 고객으로 전환되고 있으며, CRM 솔루션과 같은 고객중심적 정보시스템의 도입이 본격화되면서 대학과 고객 간의 관계형성 및 유지전략을 유도하고 있음.
경영관리 전략	김용호, 송경수 (2005) 오영재 박행모(2003) 이덕로, 이성석(2002) 차대운 (2006)	세분화된 대학 특성에 따라 고객관리와 특성화전략이 수행되어야 하고, 최고경영자로서의 총장의 역할이 부각되는 등 영리기업과 유사한 지속적인 경영혁신을 추구해야 함.
	Hakala and Nygrén (2010) McAlexander and Koenig (2001), Rickinson and Rutherford (1996) Yu and Kim (2008)	본질적인 교육서비스외에도 도서관 서비스 정책과 같은 내부 경영관리 전략수립에 있어서 행정당국의 관점보다는 고객의 소리 (VOC)를 바탕으로 하는 것이 중요해지고 있으며, 학생이탈 (자퇴, 편입 등)관리 및 동문관계관리 등 고객유형별 관리정책이 중요해지고 있음.

고객서비스 부서의 부분적인 기능을 지원하는 정보시스템으로서의 역할을 수행했던 과거의 CRM 개념과는 달리, 고객이 존재하는 모든 조직이 자사의 다양한 자원과 역량을 활용하여 고객과의 관계를 획득, 유지, 강화하기 위한 일련의 프로세스 혹은 경영패러다임으로 CRM의 개념이 확대되고 있기 때문이다(Kim et al., 2010). 전사적인 경영전략으로서 CRM을 적용하기 위해서는 크게 조직의 내

부적인 관점과 외부적인 관점을 포함하는 개념적 틀을 고려해야 한다(김형수, 이주민, 2010). 조직 내부적인 관점이란 기업이 수행하는 전략 활동들을 정립하기 위한 영역이며, 조직 외부적인 관점이란 이러한 조직의 전략적 활동에 대해 고객이 느끼고, 반응하여 고객만족과 로열티에 이르도록 하는 외부 고객의 경험이나 가치요소를 체계적으로 분류하기 위한 영역이라고 할 수 있다. 조직의 전략영역을 담당하는 이론적 분류 체계로 가장 많이 참조되는 이론은 Dwyer 외(1987)의 관계진화모형을 체계화한 Reinartz 외(2004)의 CRM 프로세스 이론이 있으며, 외부 고객의 경험적 가치 체계를 표현할 수 있는 가장 효과적인 이론적 틀은 고객만족과 로열티의 선행(antecedent) 요소로서 작용하는 고객자산가치 요인(customer equity drivers)(Rust et al., 2000)을 들 수 있다.

먼저 CRM 프로세스(김형수, 이주민, 2010, Kim and Kim, 2009, Reinartz 외, 2004)는 앞서 언급한 바와 같이 Dwyer 외(1987)의 관계진화모형에 기반한 이론으로서 기업의 CRM 활동이 고객과의 관계를 획득, 유지, 강화하려는 일련의 절차들로 이루어져야 함을 의미한다. 전사전략 차원에서 처음으로 CRM 프로세스를 본격적으로 논의한 Reinartz 외(2004)의 프로세스 모형은 원래 관계획득(Acquisition), 관계유지(Maintenance), 그리고 관계종료(Termination)라는 단계에 따라 CRM 프로세스를 정의하였으나, 사실 그들의 모형에서 제시된 관계유지활동은 일반적인 고객 유지(retention) 활동과 강화(expansion) 활동을 하나로 통합했다는 특징을 가지고 있다. 그러나, 현재까지의 많은 CRM 프로세스 관련 연구들에서는 고객강화 전략이 고객유지 전략과는 엄연히 구별되어야 한다고 보고 있기 때문에(e.g. Johnson and Selnes, 2004, Park and Kim, 2003, Verhoef 2003), 실질적인 CRM 프로세스는 관계획득, 유지, 강화 전략으로 구성된다고 볼 수 있다(김형수, 이주민, 2010, Kim et al., 2010). 기업들의 관계획득 전략은 잠재고객을 1차 구매고객으로 전환시키기 위한 잠재고객의 파악, 구매고객 전환, 그리고 이탈고객들에 대한 재획득(win back) 활동 등으로 구성되며(Kim and Kim, 2009, Reinartz 외, 2004), 관계유지 활동은 현재 고객들의 세분화와 니즈파악 활동, 로열티 프로그램과 같은 관계 지향적 마케팅 도구, 그리고 현재 고객들의 이탈방지 활동 등으로 구성된다(Kim and Kim, 2009, Reinartz 외, 2004). 한편, 관계강화는 상호간의 관계를 파트너 수준으로 확장시키기 위한 일련의 활동들로(Johnson and Selnes, 2004) 교차/상승판매, 프로슈밍(prosuming)과 같은 고객들의 참여유도정책, 그리고 고객 간의 상호추천(referral) 전략과 같은 것이 포함될 수 있다(김형수 외 2009).

CRM 전략이 성공적으로 수행되기 위한 전제 중 하나는 고객과 조직 양자 간의 상호가치(mutual benefits)가 공정해야(fair) 한다는 점이다(Reichheld, 1997). CRM 프로세스가 조직 관점의 가치를 추구하기 위한 이론이라면, 고객자산가치 요인(Customer Equity Drivers)은 고객 관점의 가치를 표현하는 이론적 틀이라고 할 수 있다. Rust 외(2000)가 제시한 고객자산가치를 이끄는 세 가지 요인인 제품/서비스 가치, 브랜드 가치, 그리고 관계가치는 "고객이 왜 특정조직의 상품과 서비스를 구매하는가?"라는 근본적인 질문에 대해 상호 배타적이고(mutually exclusive), 전체 포괄적인(collectively exhaustive) 논의를 가능하게 한다. 즉, 고객은 조직이 제공하는 제품이나 서비스의 본질적인 가치(품질, 가격, 편의성 등)에 의해, 또는 조직의 명

성이나 브랜드가 주는 이미지 때문에, 또는 해당 조직과 직, 간접적으로 형성되어 있는 인연, 연계성, 혹은 관성적 습관과 같은 관계적 특징 때문에 특정 기업이나 조직과 거래관계를 형성한다고 볼 수 있다. 따라서, 고객만족과 로열티는 이러한 고객자산가치의 세 가지 요인의 복합적 작용에 의해 나타나는 결과적(consequent) 차원의 인지개념이라고 볼 수 있으며(Kim and Kim, 2009), 고객경험을 효과적으로 관리하여 높은 고객로열티를 확보하고자 하는 조직은 이러한 세 가지 고객 관점의 기업에 대한 인지적 평가요인을 중요하게 다루어야 한다.

2.3 조직유형에 따른 전략차별화

앞서 논의한 전사 CRM 전략의 체계들은 고객이 존재하는 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 이론들이지만, 적용방식과 각 전략 프레임워크의 구성요소들 간의 상대적 중요성은 조직이 처한 문맥과 상황에 따라 달라져야 할 것이다. 이렇게 조직의 상황에 따라 취해야할 전략적 형태가 달라져야 함은 이미 상황이론(contingency theory)에 기반한 많은 선행연구들을 통해 제기되어 왔다(e.g., Ginsberg and Venkatraman, 1985, Powell, 1992, Tarter and Hoy, 1998). 인사/조직관리, 정보시스템전략, 마케팅, 의사결정, 조직전략, 생산 등 경영학의 모든 분야에 적용되어 왔던 상황이론은 서로 다른 상황에 따라 최적의 전략형태는 달라져야 한다는 논의를 제시해준다. 이러한 점에서 조직의 자원과 역량의 이질성, 복제불가능성, 그리고 자원간의 결합에 따라 전혀 새로운 전략적 자원과 역량이 형성된다는 자원거점이론(Resource-based theory) (Grant, 1991) 역시 상황이론과 유사한 논리를 제공해준다고 할 수 있다.

CRM 프로세스와 고객자산가치 요인과 같은 전사 CRM 전략 프레임워크 역시 이러한 논리에 그대로 적용된다. CRM 프로세스의 경우, 산업성장주기에서 진입기나 성장기에서처럼 시장의 규모가 증대하면서 규모의 경제(Economies of Scale)가 발생할 수 있는 시점에서는 신규고객을 창출하고자 하는 관계획득 전략이 더욱 유효하지만, 시장의 공급자가 많아지거나, 시장규모가 정체되는 성숙기 혹은 쇠퇴기와 같이 규모의 경제가 약화되는 시점부터는 신규고객보다는 기존고객과의 관계유지 및 강화를 통한 수익성 극대화가 주요 전략이 되어야 한다(김형수 외, 2009, Johnson and Selnes, 2004). 특히, 고객과의 관계를 성장시킬 수 있는 고객전환 역량이 존재하는 조직이라면 핵심고객에 의한 수익성 비중이 극대화될 수 있기 때문에 적극적인 관계강화 전략에 집중해야 할 것이다(Johnson and Selnes, 2004). 한편, 고객자산가치 요인의 경우에는 산업특성뿐만 아니라(Rust et al., 2000), 관계진화과정의 각 단계에 속한 고객의 특성에 따라서도(김형수 외 2009) 개별 고객자산가치 구성요인들의 상대적 중요성은 달라진다. 탐색재와 같이 제품의 특성과 기능이 매우 명확하게 제시되거나, 경쟁사간 품질의 비교가 용이하게 이루어질 경우, 그리고, B2B 비즈니스의 경우에는 제품 및 서비스의 본질적인 가치가 브랜드 가치나 관계가치보다 상대적으로 중요해지고, 경험재나 저관여 상품을 구매할 경우, 제품이나 서비스의 외향이 타인에게 노출되는 상품, 혹은 제품과 관련된 경험이 여러 사람이나 세대로 이어지는 상품의 경우에는 브랜드 가치가 더욱 중요해진다고 할 수 있다(Rust et al., 2000). 그러나, 고객에게 매우 다양한 형태의 제품과 서비스를 공급하는 산업이나 한번의

구매 의사결정으로 지속적인 거래가 형성될 수 있는 산업에서는 상대적으로 관계가치의 중요성이 더욱 커지는 경향을 나타내고 있다(김형수 외 2009, Rust et al., 2000).

한편, 이렇게 차별화된 전략을 요구하는 조직의 개별 상황은 제품의 품질, 기술력, 인적자원, 조직구조, 브랜드인지도, 조직문화, 경쟁구조, 지역적 특성 등 다양한 환경적 요인를 통해 형성되지만, 고객 중심적인 경영전략을 요구하는 최근의 경영환경에서는 무엇보다 자사가 보유하는 고객의 특성이 가장 중요한 상황요인이 될 것이다(송주엽, 이훈영 2007). 그렇다면 고객의 특성을 구분하는 유의미한 변수는 어떤 것이 있을까? 그 해답은 고객이 조직과 거래관계를 형성하는 이유를 설명하는 고객자산 가치 요인 중에서 상대적으로 결과적인(consequent) 개념인 관계가치를 제외한 제품/서비스 가치나 브랜드 가치에서 찾을 수 있을 것이다(e.g., 양소영 외, 2008). 가령, 제품/서비스 가치나 브랜드 가치의 대리지표(proxy index)라고 할 수 있는 시장점유율에 따라 기업의 시장지배력에 명백한 차이가 존재할 때 각 기업에 속한 고객들의 특성도 다르기 때문에 로열티 프로그램과 같은 CRM 전략도구가 가져다 줄 수 있는 효과는 각 계층의 기업마다 다르게 나타날 수 있다(송주엽, 이훈영 2007, Nunes and Dreze 2006). 대학경영에 있어서도 대학의 특성에 따라 차별화된 전략이 수립되어야 한다는 주장이 지속적으로 제기되어 왔다(e.g., 변대호와 전홍대, 2006, 성민정과 조정식, 2007, Alves and Raposo, 2010). 이러한 연구과정에서 전략의 특성을 구분하는 대학의 유형 구분으로 대학의 중점분야(연구 vs. 교육) (e.g., 안길상, 1998), 대학의 위치(수도권 vs. 지방) (e.g., 석기준, 2007), 대학의 규모(대규모vs. 중소규모) (e.g., 오영재 박행모, 2003), 국립대학/사립대학(e.g., 안길상, 1998) 등의 요인이 논의되어 왔다.

Ⅲ. 연구설계

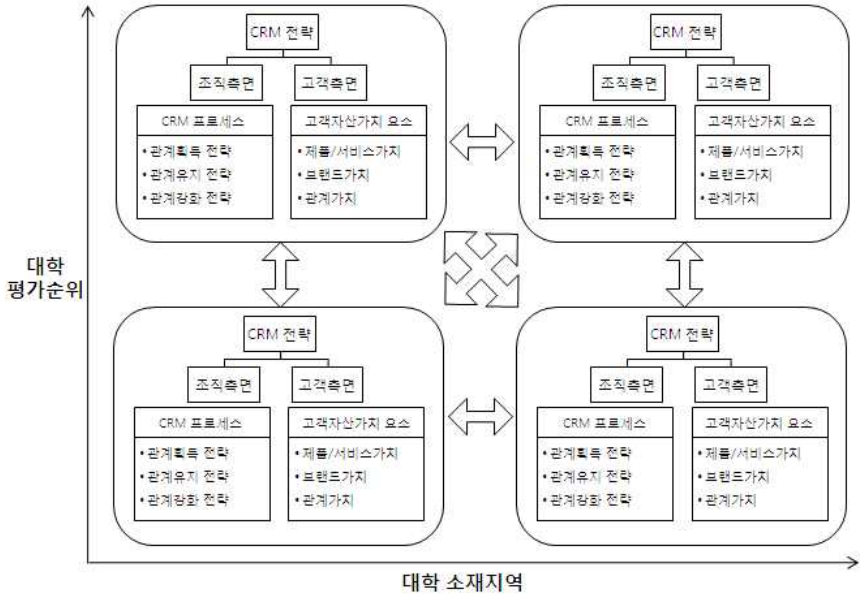
3.1 연구모형 및 가설수립

본 연구의 목적은 조직의 유형에 따라 경영전략이 달라져야 한다는 상황이론(Tarter and Hoy, 1998)에 기반하여 대학의 CRM 전략 역시 대학의 유형에 따라 달라져야 한다는 것을 실증적으로 검증해보이고자 함이다. 이를 위한 본 연구의 개념적 모형은 〈그림 3-1〉과 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 3-1〉에서 보는 바와 같이 먼저 대학의 유형을 분류하기 위한 기준으로써 고객의 특징을 구분 짓는 두 가지 기준 즉, 대학의 평가순위와 대학의 소재 지역을 고려하고, CRM 전략은 조직차원의 CRM 활동을 나타내는 CRM 프로세스와 고객경험차원의 인지적 평가요인을 나타내는 고객자산 가치 요소를 고려한다. 즉, 대학의 평가순위 구분과 대학이 위치한 지역적 특성을 고려하여 대학의 유형을 분류하고, 각 유형별 대학들의 CRM 프로세스 및 고객자산가치 요소 관점의 CRM 전략의 차이를 논의해보고자 함이다.

대학의 유형을 구분하는 변수 중 대학평가순위는 논란의 소지는 있지만, 대학으로서의 브랜드 가치는 물론이고, 관계당국의 행정 및 재정적 지원을 받는 근거가 되며, 대학의 위상과 수준은 직접적인 소비자인 학생뿐만 아니라, 고등학교, 학부모, 나아가 기업체들와 같은 대학경영에 있어 이해관계자들의 의사결정에 직접적인 영향을 미치므로(서정

〈그림 3-1〉 연구의 개념적 모형



화, 1996) 일반적인 영리기업의 관점에서 시장지배력을 나타내는 대리지표(proxy index)라고 할 수 있다. 영리기업의 경우 시장점유율과 같은 시장지배력의 차이는 CRM과 같은 마케팅활동 자체와 그 성과의 차이를 가져올 뿐만 아니라(e.g., 송주엽, 이훈영 2007, Nunes and Dreze, 2006), 고객 관점에서도 상표에 대한 충성도와 같은 행태적인 차이를 불러오게 된다(임병훈, 김근배, 2001). 이러한 원리는 대학경영 관점에서도 그대로 적용될 수 있는데, 민재형과 이대선(1997)은 대학경영의 프로세스가 각 대학의 고객에 대한 명확한 정의를 기반으로 해야 한다고 강조하고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 대학 평가순위에 따른 CRM 전략의 차별성을 가설 1과 2에서 제시하고자 한다.

H 1: 대학 평가순위에 따른 그룹별 대학의 CRM 프로세스들의 수준은 다를 것이다.

H 2: 대학 평가순위에 따른 그룹별 대학의 고객자산가치 요소들의 수준은 다를 것이다.

한편, 대학 소재지 구분은 학생이 교육서비스를 받기 위한 접근성을 의미하므로, 품질, 가격, 편의성으로 구성된 제품/서비스의 본질적인 가치요소 중 편의성에 해당하는 변수라고 할 수 있다(Rust et al., 2000). 그러나, 나머지 제품/서비스 가치요소 중 품질은 대학의 교육서비스가 경험재라는 특징 때문에 객관적인 품질 분류기준을 찾기 어려우며, 가격이라는 관점에서도 대학 교육서비스의 직접적인 비용인 대학등록금의 편차가 타 산업에 비해 크지 않으므로 대학 교육서비스의 가격 정도에 따라 고객의 특성이 바뀔 것이라는 논의를 이끌어내기 어렵다. 고객의 특성을 구분 짓는 기준으로

써 물리적 위치나 지역은 전통적인 시장세분화의 기본변수로 많이 고려되어 왔으며, 최근에는 대학경영에 있어서도 지역적 특성에 따른 전략 차별화의 요구가 강해지고 있는 실정이다. 대학의 경쟁력을 높이기 위해서는 우선 대학경영의 기반인 조직구조적인 변화와 혁신이 지역적 특성에 맞도록 이루어져야 하고(이제봉, 2004), 이러한 구조적인 노력 외에도 연구 및 교육서비스의 품질을 차별화시키기 위한 대학의 특성화 사업 역시 지역적인 특성을 고려하여 운영되어야 할 것이다(e.g., 석기준, 2007, 손준종, 2002, 오영재 박행모, 2003). 따라서, 모든 고객이 동일하지 않다는 전제하에 개별 세그먼트에 대한 차별화된 전략을 수행하고자 하는 CRM 전략 역시 대학의 지역적 특성에 따라 달리 운영되어야 한다는 논리를 유도할 수 있다.

H 3: 대학 소재지역 그룹별 대학의 CRM 프로세스들의 수준은 다를 것이다.

H 4: 대학 소재지역 그룹별 대학의 고객자산가치 요소들의 수준은 다를 것이다.

3.2 변수의 정의 및 측정

고객과의 관계를 획득, 유지, 강화하기 위한 일련의 조직활동 체계로서 CRM 프로세스는 Dwyer 외(1987)의 관계진화모형을 기반으로 하여 많은 연구자들이 응용하여 왔다(e.g., Kim and Kim, 2009, Kim et al., 2010, Park and Kim, 2003, Reinartz 외, 2004). Reinartz 외(2004)는 처음으로 실증연구를 위한 CRM 프로세스 측정항목을 개발하였으나, 그들의 CRM 프로세스 요인 중 관계유지(maintenance)는 관계강화 활동을 포함하고 있으며, 관계종료(termination)는 국내 실정상 현실적으로 전개하기 어려운 영역이므로(김형수, 이주민, 2010, Kim and Kim, 2009), 본 연구에서는 Kim and Kim(2009)의 연구에서 채택한 관계획득(acquisition), 관계유지(retention), 관계강화(expansion)라는 세 가지 요인을 중심으로 대학경영에 맞는 측정항목을 개발하였다. CRM 프로세스에 대한 구성요인과 원래의 측정항목, 그리고 본 연구에서 사용하는 CRM 프로세스의 측정항목을 〈표 3-1〉에서 요약하였다.

한편, 고객관점의 고객자산가치 요인(Customer equity driver)에 대한 측정항목은 전통적으로 Rust 외(2000)의 연구에서 제시한 가치자산(value equity), 브랜드자산(brand equity), 그리고 관계자산 (relationship equity)의 개념을 실증연구를 위해 측정도구으로 개발한 김형수와 이주민(2010), 그리고 Kim and Kim(2009)의 연구를 기반으로 대학경영에 맞는 측정항목을 개발하였다. 고객자산가치 요인를 측정하기 위한 본 연구의 측정항목 역시 〈표 3-1〉에서 제시하고 있다. 본 연구에서 사용되는 모든 측정항목들은 리커트 7점 척도를 사용하였다.

대학유형을 구분하기 위한 분류기준은 대학의 소재 주소지를 중심으로 서울, 수도권, 6대광역시, 그리고 기타지방 등 4개의 지역그룹과, 대학평가순위를 기준으로 상, 중, 하의 3개 대학평가그룹으로 분류하였다. 즉, 본 연구의 실험설계 유형은 대학의 지역과 평가순위를 분류변수로 하는 요인실험설계(Factorial Design)에 해당하며, 대학유형을 12가지 타입으로 구분하는 완전요인설계에 해당한다고 볼 수 있다(이군희, 2008). 각 대학의 지역그룹으로의 할당은 우편주소지를 중심으로 분류하였고, 지방캠퍼스의 경우 본교와는 다른 별도의 대학으로 취급하였다. 평가순위의 경우 여러 기관에서

〈표 3-1〉 대학경영을 위한 CRM 프로세스 및 고객자산가치 요인 측정항목 요약

영역	요인	세부 측정항목	본 연구를 위해 사용된 측정항목
CRM 프로세스 Kim and Kim, 2009, Park and Kim, 2003, Reinartz 외, 2004	관계획득	잠재고객 탐색 잠재고객 분석 및 평가 신규 고객 획득 활동 이탈 고객 원인파악 이탈 고객 재획득	예비대학생 식별 관계 획득 활동 예비대학생 특성에 따른 차별화된 획득전략 휴학자 및 재적자 원인파악 편입생 미복학자 정보 관리
	관계유지	2차 구매 유도 고객 정보 확보 및 관리 고객순자산 가치 분석 제품 및 서비스 차별화 고객이탈 방지 로열티 프로그램 실행	연속적 등록 촉진 활동 전개 학생 의견 수렴체계 이탈 방지 활동 잠재 이탈 가능성 파악 개별 학생특성에 따른 차별화된 서비스 VOC관리
	관계강화	교차상승 판매 고객 참여유도 고객 인맥 및 소개 관리	우수학생 분류기준 보유 우수학생 관리체계 학생 참여 유도 학생 상호간 네트워크 활동 지원 CRV에 대한 보상 프로슈밍
고객자산가치 요인(Kim and Kim, 2009, Rust 외 2000)	제품/서비스 가치	품질 가격 편의성	강의 수준 학사 서비스 수준 등록금 수준 부대 비용 수준 접근성 교육 시설 여건 수준
	브랜드가치	브랜드 인지 브랜드 연상 브랜드 이미지	대학명 특정 전공에 따른 연상 정도 심볼, 로고의 연상강도 브랜드 연상이미지 인식 정도 대학 브랜드와 학생의 동질성 정도 대학 브랜드에 대한 감정
	관계가치	로열티 프로그램 특별한 인지와 처우 친근화 프로그램 커뮤니티 프로그램	연속 등록 유지 기간 학생 참여 정도 학생에 대한 개별화 정보 파악 정도 대학 내 커리큘럼 및 행정 절차 이해정도 동 대학 학생의 공동체 의식 정도

대학평가를 실시하기 때문에 일관되고 보편타당한 단일 기준이 부재하여 정확한 평가순위를 기반으로 그룹을 분류하는 것이 쉽지 않았는데, 동일 대학이 평가기관에 따라 다소 순위의 차이를 보이는 경우도 있고, 어떤 대학이 특정 평가기관에서는 아예 평가대상에서 제외된 경우도 있었기 때문이다. 본 연구에서는 대외적인 공신력이 있다고 인정되는 국내 한 대형 신문사의 종합대학평가순위와 한 정부

부처에서 제시하는 대학평가 순위를 결합한 데이터를 기초로 분류하였다. 평가기관에 따라 순위의 차이가 있는 대학의 경우 평균 순위를 산출해 이용하였는데, 두 평가기관에서 순위가 10위 이상 차이나는 경우는 발견되지 않았고, 평가순위들은 결국 상, 중, 하의 3개 그룹으로 재편성되기 때문에 큰 문제는 없을 것으로 판단하였다. 평가순위에 포함되지 않은 중, 소 지방대학의 경우 대학 행정실무자나 학생들에게 문의하여 평가순위에 포함된 대학 중 유사 수준의 참조대학을 선출하여 같은 순위그룹으로 편성하였다.

3.3 자료의 수집

본 연구의 표본프레임은 전국의 4년제 대학교를 대상으로 삼았다. 교육대, 특수대, 기능대, 사이버대학교를 포함하여 전국 200개 대학의 학생지원처나 입학홍보처와 같이 학생지도 관련 부서의 전. 현직 담당자에 개별적으로 접촉하여 본 연구의 취지를 문서 혹은 구두상으로 설명하고 설문을 진행하였다. 각 대학의 대상자들에게 이메일, 전화 등의 온라인 설문과 대면, 우편 등의 오프라인 설문을 병행하였고, 총 200개 대학에게 350부의 설문이 배포되었다. 이 중 177개 대학에서 261개의 설문지가 회수되었고, 데이터를 검토한 결과 측정항목의 미기재나 오류로 인한 4개 대학의 9개 설문지를 제외한 173개 대학의 252개의 설문지로 이후 분석을 수행하였다. 〈표 3-2〉는 본 연구의 가설검증을 위해 최종 분석 대상에 포함된 표본 대학들의 지역적 특성을 보여주고 있다.

Ⅳ. 분석 및 가설검정

4.1 표본의 기술통계

분석에 포함된 표본 대학들의 지역적 특성으로는 서울지역 대학이 35개(20.2%), 수도권 소재 대학이 22개(12.7%), 광역시 소재 대학이 42개(24.3%), 그리고 기타 지방소재 대학이 74개 (42.8%)이며, 분교나 지방캠퍼스의 경우 독립적인 개별 대학으로 판단하였다. 또한, 앞서 논의한 대학의 평가순위에 기반한 등급을 상, 중, 하로 구분하여 각각 50개(28.9%), 50개(28.9%), 73개(42.2%)의 분포를 나타내었다(표 4-1 참조). 각 대학의 응답자들의 특성으로서 관련 부처의 현재 보직교수 89명(35.3%), 전 보직교수 47명(18.7%), 현재 담당 교직원 79명(31.3%), 일반교수 37명(14.7%)으로 나타났으며, 응답자들의 연령별 분포는 〈표 4-2〉

〈표 3-2〉 지역별 참여대학 현황

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	광역시	42	24.3	24.3	24.3
	기타지방	74	42.8	42.8	67.1
	서울	35	20.2	20.2	87.3
	수도권	22	12.7	12.7	100.0
	합계	173	100.0	100.0	

〈표 4-1〉 소재 지역 및 대학평가 순위등급에 따른 대학들의 분포

	지역				등급		
구분	서울	수도권	광역시	기타지방	상	중	하
표본 수	35	22	42	74	50	50	73
비율	20.2%	12.7%	24.3%	42.8%	28.9%	28.9%	42.2%
계	(173)개 대학 100%				(173)개 대학 100%		

〈표 4-2〉 연구참여 대학의 정원, 재학생수, 응답자 연령

	정원수		재학생수		응답자 연령		
	빈도	비율	빈도	비율	연령대	빈도	비율
2000명이하	33	19%	25	14.4%	20대	10	5.8%
5000명이하	38	22%	37	21.4%	30대	26	15%
8000명이하	43	24.8%	44	25.5%	40대	74	42.8%
10000명이하	13	7.6	19	11%	50대	58	33.6%
10000명이상	46	26.6	48	27.7%	60대	5	2.8%
계	173개	100%	173개	100%		173명	100%

와 같다.

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검토

가설검정을 위한 본격적인 분석에 앞서 본 연구에서 사용되고 있는 측정도구들의 신뢰성과 타당성을 먼저 검토하였다. 측정도구들의 신뢰성은 내적 일관성(internal consistency)을 이용한 신뢰성 검정으로 크론바 알파(cronbach's alpha)값으로 검정하였다(이군희, 2008, p.93). 〈표 4-3〉에서 내적 일관성 검토를 통한 신뢰도 검정 결과를 제시하고 있다. 전체 36개의 항목에 대한 크론바 알파값은 0.973으로 높게 나왔으며, 개별 항목들에 대한 신뢰성 검정 역시 모두 기준치를 초과하여 측정도구로 활용될 수 있음을 알 수 있다.

한편, 본 연구에서는 측정도구의 타당성 검토와 변수 축소를 통한 요인수준에서의 가설검정을 수행하기 위해 요인분석(factor analysis)을 수행하였다. 그런데, CRM 프로세스를 구성하는 관계획득, 관계유지, 그리고 관계강화와 같은 요인들은 일반적인 서베이 연구에서 사용하는 투영요인(reflective factor)이 아니라, 상호 교환적이지 않은 측정항목들로 구성된 조형요인(formative factor)이기 때문에 탐색적(exploratory) 요인분석으로는 요인의 적절한 구성여부를 파악하기 어렵다(Hulland, 1999). 실증연구를 위해 처음으로 CRM 프로세스 측정도구를 개발한 Reinartz 외(2004) 역시 이점을 강조하며 탐색적 요인분석이 아닌 확인적(confirmatory) 요인분석을 요인의 구조를 검정하였다. 〈표 4-4〉는 CRM 프로세스와 고객자산가치 요인들을 측정

〈표 4-3〉 측정도구의 신뢰성 검정 결과

CRM 프로세스	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제 크론바 알파	고객자산가치 요인	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제 크론바 알파
A1_잠재고객식별	.593	.973	v1_교육품질	.837	.972
A2_신입생확보활동	.638	.973	v2_서비스품질	.763	.972
A3_이탈학생재획득	.378	.974	v3_등록금수준	.754	.972
A4_신입생확보차별화	.500	.973	v4_기타비용수준	.805	.972
A5_획득비용차별화	.506	.974	v5_접근성	.797	.972
A6_이탈학생정보관리	.699	.973	v6_교육시설	.743	.972
R1_연속등록촉진	.632	.973	b1_브랜드인지도	.718	.973
R2_학생의견반영절차	.653	.973	b2_특성화인지도	.796	.972
R3_학생이탈방지	.737	.972	b3_브랜드연상	.731	.972
R4_이탈가능성파악	.748	.972	b4_브랜드연상인지도	.747	.972
R5_니즈별서비스차별화	.715	.973	b5_브랜드동질성	.810	.972
R6_VOC관리	.793	.972	b6_브랜드이미지	.735	.972
E1_우수학생분류기준	.618	.973	r1_등록유지기간	.794	.972
E2_우수학생차별화프로그램	.684	.973	r2_특별프로그램참여도	.727	.973
E3_차별화프로그램참여권장	.743	.972	r3_학생니즈파악력	.738	.972
E4_학생네트워크지원	.779	.972	r4_니즈별서비스제공	.698	.973
E5_학생추천지원제도	.773	.972	r5_교내행정이해도	.627	.973
E6_프로슈밍제도	.743	.972	r6_학생공동체의식	.591	.973

하기 위한 항목들의 확인적 요인분석 결과를 보여주고 있으며, 결과적으로 모든 요인들의 조형이 적절히 확인되고 있음을 나타내고 있다. 또한 모든 측정지표들의 요인적재량이 0.6을 넘고, 유의적이므로(t>2.0) 집중타당성(convergent validity)이 있다고 할 수 있다.

한편, 판별타당성의 경우 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted) 값이 개념들간의 상관계수 제곱 값을 상회하는지의 여부를 통해 검증하였다(Fornell and Larcker, 1981). 우선 모든 상관관계분석 결과 종속변수와 독립변수간의 상관관계는 모든 관계에서 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서 사용하는 각 개념들의 평균분산추출값은 제품/서비스가치를 제외한 모든 요인들이 최대 상관계수인 '관계획득'과 '관계유지'의 값 0.85의 제곱인 0.72 보다 크므로 판별타당성이 존재할 수 있고, 제품/서비스의 가치의 경우 평균분산추출값이 0.72을 초과하지는 않지만 값의 큰 차이가 나지 않고, 이미 집중타당성이 검증된 상태이므로 이후 분석에 큰 문제가 있을 것으로 판단되지 않았다. 또한, 다중공선성(Multicollinearity)의 가능성 분석의 경우에도 허용오차 값이 모두 0.1이상

〈표 4-4〉 확인적 요인분석 및 집중타당성 검토

개념	측정항목	요인 적재량	유의도 (t-value)	AVE	개념	측정항목	요인 적재량	유의도 (t-value)	AVE
가	v1	0.83	-	0.67	획	A1	0.84	-	0.81
	v2	0.86	14.65			A2	0.83	13.43	
	v3	0.56	7.87			A3	0.83	13.46	
	v4	0.65	9.43			A4	0.87	14.48	
	v5	0.57	8.02			A5	0.88	14.82	
	v6	0.73	11.03			A6	0.81	13.00	
브	b1	0.76	-	0.74	유	R1	0.78	-	0.78
	b2	0.76	12.85			R2	0.84	12.38	
	b3	0.85	16.21			R3	0.84	12.24	
	b4	0.86	16.40			R4	0.87	12.82	
	b5	0.87	16.75			R5	0.89	13.22	
	b6	0.87	12.04			R6	0.77	10.99	
관	r1	0.74	-	0.80	강	E1	0.80	-	0.76
	r2	0.75	12.01			E2	0.87	13.38	
	r3	0.81	13.56			E3	0.88	13.74	
	r4	0.84	14.57			E4	0.72	10.13	
	r5	0.82	13.92			E5	0.74	10.77	
	r6	0.80	10.25			E6	0.71	10.21	

〈표 4-5〉 판별타당성 검토 결과

개념	AVE	Tolerance	VIF	제품/서비스가치 (v)	브랜드가치 (b)	관계가치 (r)	관계획득 (A)	관계유지 (R)	관계강화 (E)
제품/서비스가치 (v)	0.67	0.46	2.18	1					
브랜드가치 (b)	0.74	0.36	2.76	0.62	1				
관계가치 (r)	0.80	0.25	4.00	0.73	0.77	1			
관계획득 (A)	0.81	0.20	5.10	0.61	0.72	0.77	1		
관계유지 (R)	0.78	0.20	5.00	0.56	0.68	0.71	0.85**	1	
관계강화 (E)	0.76	0.27	3.66	0.54	0.63	0.70	0.80	0.83	1

**: 최대상관계수치

이고(0.20 ~ 0.46), 분산팽창요인의 값이 1~10 사이에 있으므로(2.18-5.10) 다중공선성 가능성 역시 높지 않아 모든 요인들이 가설검증을 위한 분석에 타당한 것으로 결론내릴 수 있다.

4.3 가설검정

본 연구에서 주장하는 대학의 분류유형별 CRM 전략요소의 차이를 검증하기 위해 먼저 기술적 통계분석으로 집단별 평균의 차이를 개략적으로 판단한 후, 다변량 분석분석(Multivariate Analysis of Variance: MANOVA)을 수행하여 12개 대학유형 그룹에 대한 CRM 전략요소들의 차이를 통계적으로 검증하고자 하였다. 본 분석을 위해 MS Excel 2007과 SPSS 12.0을 사용하였다.

4.3.1 집단별 평균비교

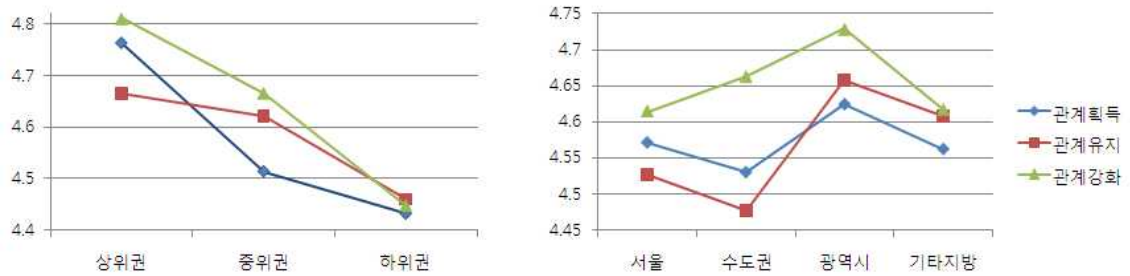
〈그림 4-1〉은 CRM 활동수준에 대한 집단별 차이를 개략적으로 보여주고 있다. 〈그림 4-1〉에서 보여지는 바와 같이 대학평가의 상/중/하위권으로 갈수록 전체적인 CRM 활동 수준이 떨어지고 있는 것을 볼 수 있다. 보다 상세하게는 상위권 대학에서 관계획득 활동이 관계유지 활동보다 활발한 반면, 중위권 이하 대학에서는 관계획득 활동에 비해 관계유지 활동이 더욱 활발한 것을 알 수 있다. 한편, 대학의 소재지역 관점에서 보았을 때, 다른 지역 대학보다 6대 광역시의 대학들에서 전반적인 CRM 활동들이 활발하게 수행되고 있는 것을 알 수 있으며, 관계강화활동은 수도권 대학이 서울지역 보다 더 활발하게 수행되고 있음을 알 수 있다.

고객자산가치 요인에 대한 대학평가순위 및 대학 소재지에 따른 집단 별 평균의 차이는 〈그림 4-2〉에서 제시되어 있다. 그림에서 보는 바와 같이 상/중/하위권으로 갈수록 고객가치요인들의 편차가 심해지는 것을 알 수 있으며, 중위권 및 하위권 대학들의 경우 구매가치-여기에서는 대학의 본질적인 교육서비스 가치-가 가장 큰 고객가치요인임을 알 수 있다. 한편, 지역의 관점에서 보았을 때, 수도권을 제외한 모든 지역의 대학들의 고객자산가치 요인들의 수준은 구매가치, 관계가치, 브랜드가치 순으로 나타난 것을 알 수 있다. 그리고, 기타지방 대학들은 전반적인 고객가치요인들이 낮게 평가되었으며, 광역시 대학의 경우 고객가치요인들간의 수준 편차가 크게 나타나고 있음을 알 수 있다.

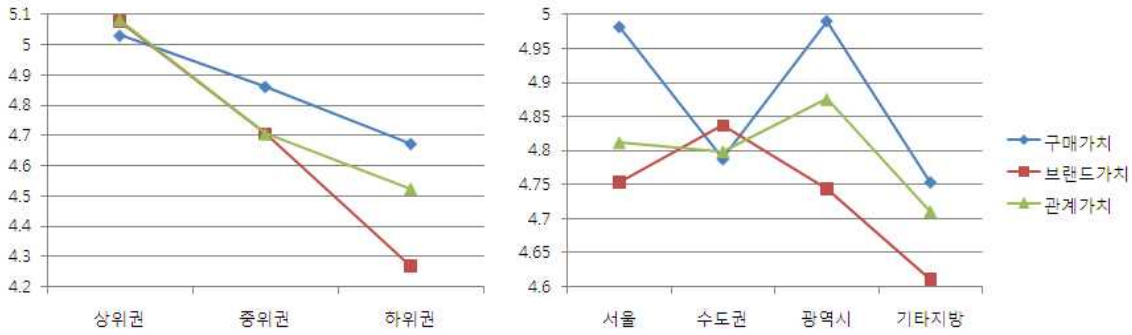
4.3.2 다변량 분산분석

상기 기술적 분석을 통해 개략적으로 파악된 대학의 분류유형에 따른 CRM 전략 요소간의 차이가

〈그림 4-1〉 집단별 평균비교 - CRM 활동수준



〈그림 4-2〉 집단별 평균비교 - 고객자산가치 요인수준



통계적으로도 유의한지 확인하기 위해 다변량 분산분석을 수행하였다. 다변량 분산분석을 수행하기 전에 우선 집단 별 분산-공분산 행렬이 동일한지 파악하는 Box의 동일성 검정을 먼저 수행하였다. 지면관계상 Box 동일성 검정 결과를 표로 제시하지는 않았지만, 분석결과 가설 1과 가설 2는 집단별 분산-공분산 행렬이 동일하다는 귀무가설이 채택되었으나, 가설 3과 4는 Box의 M값이 각각 32.52(p=0.02)와 27.56(p=0.09)로 나타나 공분산 행렬의 동일성을 의미하는 귀무가설을 기각하여 다변량분산분석의 의미가 없다고 볼 수 있다. 따라서, 가설 3과 4는 다변량 분산분석의 전제조건을 만족하지 않는 것으로 판단되어 가설이 기각되는 것으로 볼 수 있다. 즉, 대학 소재 지역 그룹별 대학에서의 CRM 활동 수준과 고객자산가치 요소들의 수준은 통계적으로 다르다고 볼 수 없다는 결론을 내릴 수 있다. 한편, 가설 1과 2는 Box의 검정을 통과하여 정상적인 다변량 분산분석을 수행할 수 있고, 그 결과가 〈표 4-6〉에서 〈표 4-8〉에 걸쳐 요약되어 있다.

〈표 4-6〉 다변량검정 결과

효과		값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률	부분 에타 제곱
가설 1	Pillai의 트레이스	.999	28.290	9.000	510.000	.000***	.333
	Wilks의 람다	.035	133.799	9.000	409.018	.000***	.671
	Hotelling의 트레이스	26.243	485.975	9.000	500.000	.000***	.897
	Roy의 최대근	26.206	1485.007(a)	3.000	170.000	.000***	.963
가설 2	Pillai의 트레이스	1.041	30.124	9.000	510.000	.000***	.347
	Wilks의 람다	.022	173.908	9.000	409.018	.000***	.721
	Hotelling의 트레이스	42.239	782.201	9.000	500.000	.000***	.934
	Roy의 최대근	42.171	2389.716(a)	3.000	170.000	.000***	.977

*: $p < 0.1$ **: $p < 0.05$ ***: $p < 0.01$

〈표 4-7〉 개체간 효과검정 결과

소스	종속변수	제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률	부분 에타 제곱
가설 1	획득평균	3624.319	3	1208.106	1284.203	.000***	.958
	유지평균	3640.551	3	1213.517	1282.697	.000***	.958
	강화평균	3743.095	3	1247.698	1354.524	.000***	.960
가설 2	가치평균	4093.128	3	1364.376	2165.428	.000***	.974
	브랜드평균	3841.056	3	1280.352	1334.847	.000***	.959
	관계평균	3965.212	3	1321.737	1898.060	.000***	.971

*: p < 0.1 **: p < 0.05 ***: p < 0.01

〈표 4-8〉 LSD에 의한 사후검정결과 (다중비교)

관련가설	종속변수	(I) 등급	(J) 등급	평균차(I-J)	표준오차	유의확률	95% 신뢰구간	
							하한값	상한값
가설 1	획득평균	상위권	하위권	.3317	.18284	.071*	-.0292	.6926
	강화평균	상위권	하위권	.3636	.18092	.046**	.0065	.7208
가설 2	가치평균	상위권	하위권	.3608	.14963	.017**	.1134	.6083
	브랜드평균	상위권	중위권	.3703	.17881	.040**	.0746	.6660
			하위권	.8080	.18462	.000***	.5026	1.1133
		중위권	하위권	.4377	.18462	.019**	.1323	.7430
	관계평균	상위권	중위권	.3765	.15236	.014**	.1245	.6284
			하위권	.5586	.15731	.000***	.2984	.8188

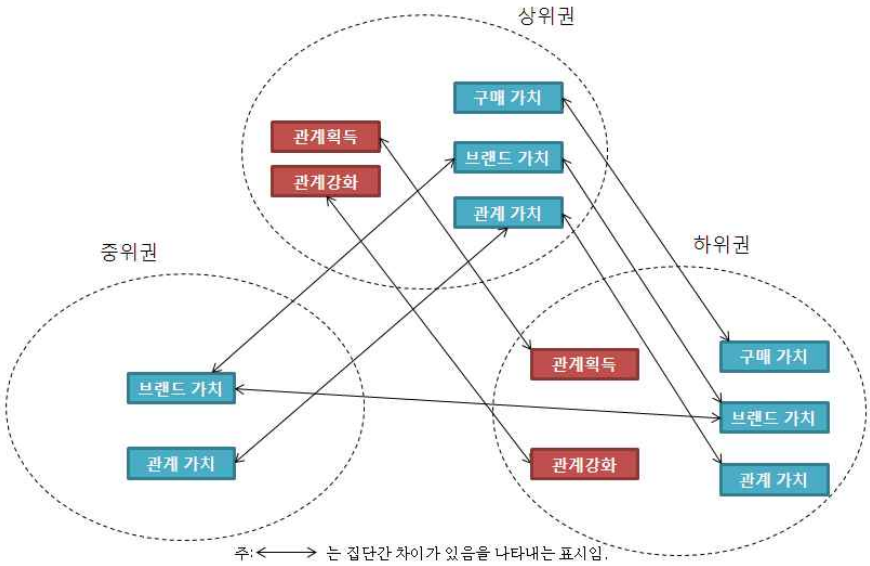
*: p < 0.1 **: p < 0.05 ***: p < 0.01

다변량 검정 및 개체간 효과검정 결과에 따라 가설 1과 2에 제기하는 대학 평가순위에 따른 그룹별 대학의 CRM 프로세스 활동 수준과 고객자산가치 요소들의 수준은 통계적으로 유의하게 차이가 나는 것으로 밝혀졌다. 한편, LSD에 의한 사후검정을 통해 세부 요인별 차이를 다중비교를 통해 분석해보았을때, 획득 및 강화활동에 대해 상위권 대학이 하위권 대학에 비해 유의하게 높은 것으로 판명되었으며, 고객자산가치 요소들에 대해서는 대부분의 고객가치요소들이 등급구분 집단에 따라 유의한 차이를 나타내고 있다는 것을 알 수 있었다.

4.3.3 가설검증 결과

다변량 분석분석 결과를 바탕으로 가설검정을 수행한 결과 가설 1, 2가 채택되었고, 가설 3,4가 기각되었다. 즉, CRM 프로세스 활동과 고객자산가치 요소들의 수준은 대학의 평가순위 그룹유형에 대해서는 유의한 차이가 있지만, 대학의 소재 지역

〈그림 4-3〉 가설검증 결과



그룹유형에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는다는 것이다. 〈그림 4-3〉은 이러한 가설 검증의 세부적인 결과를 이해하기 쉽게 도표로 요약하여 제시하고 있다. 그림에서 보는 바와 같이, 상위권과 중위권 대학의 경우, 모든 CRM 프로세스 전략과 고객자산가치 요소 중 구매가치(즉, 교육서비스 가치)는 통계적으로 유의한 차이가 없으나, 브랜드 가치와 관계가치는 상위권 대학이 중위권 대학에 비해 높은 것으로 분석되었다. 그리고, 중위권 대학과 하위권 대학의 경우에는 모든 CRM 전략 요소 중 유일하게 브랜드 가치 측면에서만 유의한 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 한편, 상위권 대학과 하위권 대학의 경우에는 CRM 프로세스 전략 중 관계획득과 관계강화활동이, 고객자산가치 요소에서는 모든 가치요소들이(구매가치, 브랜드가치, 관계가치) 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

한편, 여기에서 우리가 추가로 고려해볼만한 점은 가설 3, 4 즉, 대학의 소재 지역에 대한 가설들은 모두 기각되었다는 점이다. 이는 지역적인 차이만으로 대학의 CRM 전략과 고객자산가치 관점의 평가요소에 대한 유의한 차이를 설명할 수 없다는 의미이기도 하다. 즉, 어느 지역에 소재하는 대학이던 관계획득, 유지, 강화로 이어지는 CRM 전략의 형태와 제품/서비스가치(구매가치), 브랜드가치, 관계가치로 형성되는 고객자산가치 요인들에 대한 편차가 통계적 유의성을 보일만큼 크지 않다는 것을 의미한다. 일반 기업 중 사업을 전개하는 지역이 한정되어있을 경우 고객들의 물리적 위치 특성이 명확하게 구분되지만, 대학의 경우에는 서비스 제공에 대한 물리적 범위가 제한되어 있음에도 불구하고, 소재된 지역출신의 학생들을 대상으로 교육서비스가 전개되는 것이 아니라 학생(고객) 본인의 적성이나 성적에 따라 자신이 원하는 대학으로

물리적 위치를 이동하게 된다. 따라서, 이는 대학의 물리적 위치보다는 대학 평가순위에 의한 브랜드 파워 혹은 대학 선호도가 오늘날 대학산업의 고객을 구분 짓는 세분화 변수로써 더 설명력이 높다는 현상을 설명할 수 있는 단적인 사례라고도 할 수 있다.

Ⅴ. 결론

5.1 연구의 요약

본 연구는 최근 대학경영에 있어서 '고객'이라는 개념의 인식과 고객지향적 경영전략의 중요성이 확대됨에 따라(e.g. 박주성 외, 2003, Hakala and Nygrén, 2010), 대학산업에 적합한 전사적 CRM 전략을 본격적으로 논의하기위한 토대로써 대학의 유형별 CRM 전략 요소의 차이점을 검증하고자 하였다. 이를 위해 CRM 전략의 핵심 프레임워크인 CRM 프로세스(CRM Process) (Kim and Kim, 2009, Kim et al., 2010, Reinartz 외, 2004)와 고객자산가치 운영요소(Customer Equity Drivers) (김형수, 이주민, 2010, Rust 외, 2000)이론을 중심으로 대학경영에 적합한 CRM 전략요소 측정도구를 개발하고, 대학의 평가순위과 대학의 소재지역에 따라 구분되는 12가지 대학유형간의 차이를 다변량 분산분석(MANOVA)을 통해 검정하였다. 전국의 177개 대학에서 261개의 설문결과 데이터를 통해 대학 평가순위에 따른 그룹별 대학의 CRM 프로세스 수준(가설1)과 고객자산가치 요소 수준(가설2), 그리고 대학 소재지역 그룹별 대학의 CRM 프로세스들의 수준(가설 3)과 고객자산가치 요소들의 수준(가설 4)의 차이를 검정하였다. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증이 완료된 측정도구를 바탕으로 분석한 결과, CRM 프로세스 활동과 고객자산가치 요소들의 수준이 대학의 평가순위 그룹유형에 대해서는 유의한 차이가 있지만(가설 1, 2 채택), 대학의 소재 지역 그룹유형에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않았다(가설 3, 4 기각). 즉, 관계획득활동과 관계강화활동이 상위권 대학과 하위권 대학에서 유의하게 차이가 나는 것을 알 수 있었고, 고객자산가치 요소 중 상위권 대학의 브랜드가치와 관계가치는 중위권 대학 및 하위권 대학과 유의한 차이가 발견되었으며, 또한 상위권 대학의 제품/서비스 가치(구매가치)는 하위권 대학의 구매가치와, 그리고 중위권 대학의 브랜드 가치는 하위권 대학의 브랜드 가치와도 분명한 차이가 존재한다는 것을 알 수 있다.

5.2 연구의 의미 및 시사점

본 연구는 최근 기업의 전사적 고객경영전략으로 자리매김해가고 있는 CRM 전략을 대학경영의 문맥에서 고찰해보았다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 특히, 대학경영 문맥에 맞는 CRM 전략요소들의 측정도구를 개발하고, 실질적으로 측정 및 분석과정을 거침으로써 CRM 연구의 산업범위를 대학으로 확대하여 대학의 고객경영전략을 위한 본격적인 연구의 첫걸음을 시작했다는 학술적인 측면의 의미가 있으며, 이러한 연구과정과 결과는 대학 경영본부에서 전사적인 관점의 CRM 전략을 개발하는데 일종의 가이드라인으로 활용할 수 있다는 점에서 실무적인 의미를 갖는다. 한편, 본 연구의 주요 시사점으로는 대학이 자체적으로 CRM 전략을 수립할 경우 자대가 속한 대학평가 수준에 따라 차

별화된 CRM 전략을 수립해야 한다는 점을 들 수 있다. 가령, 대학평가 수준에서 하위권에 속한 대학의 경우 중위권 대학의 CRM 프로세스 전략을 벤치마킹할 수 있지만, 상위권 대학이 전개하고 있는 관계획득이나 관계강화 전략을 그대로 답습하는 것은 바람직하지 않을 것이다. 또한, 본 연구결과는 대학평가 수준에 따라 각 대학의 브랜드 가치 수준이 그대로 반영된다는 결과를 제시하고 있으므로, 대외적으로 우수한 평가가 이루어지고 있는 대학의 브랜드 활성화 전략이 매력적으로 보인다고 해서 중위권이나 하위권 대학이 이를 모방/채택하려는 노력 역시 유효하지 않을 수 있다는 점을 시사한다.

한편, 이러한 대학평가 수준에 따른 CRM 전략의 차별성은 또 다른 측면에서 자대가 추진해야 할 중점영역이 무엇인지 큰 관점에서의 방향성을 제시하고 있다. 가령, 고객자산가치 요소 측면에서 하위권 대학의 경우 모든 가치요소들의 수준이 상위권 및 중위권 대학에 비해 떨어져 있으므로 총체적인 개선의 노력을 기울여야 하며, 이는 곧 CRM 프로세스 전략 측면에서 고객과의 관계유지 활동보다는 관계획득과 관계강화 활동 측면에서 집중적인 개선의 노력이 요구된다는 것을 의미한다. 이러한 상황은 CRM 프로세스의 관계획득과 관계강화 활동영역이 모든 고객자산가치 요소들에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 김형수와 이주민(2010)의 연구결과와도 일치한다. 그러나, CRM 전략에 대한 실질적인 개선 및 기회영역은 상세한 자대의 고객 세그먼트별 획득, 유지, 상승/하락, 이탈 등 고객전환(customer dynamics) 추세를 파악한 뒤 이루어져야 할 것이다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

상기와 같은 본 연구의 의미와 시사점에도 불구하고, 본 연구가 인과관계에 대한 실증연구라기 보다는 인과관계 검증을 위한 토대마련의 차원에서 탐색적 수준의 연구목적이 강하므로 일정한 연구의 한계점들이 존재한다. 우선, 본 연구의 주요 분류변수로 활용하고 있는 대학평가 순위에 대해 신뢰성 있는 단일 평가기관이 부재하기 때문에 본 연구에서 채택하고 있는 대학평가 구분이 객관적이고, 보편타당한 기준이라고 장담할 수 없다. 본 연구에서는 비교적 대외적인 타당성을 인정받고 있다는 기관들의 평가결과 순위를 종합적으로 검토하여 분류하고 있지만, 대학평가라는 기준자체가 논란의 대상이 될 수 있으며, 평가기준과 점수화 규정(rubric)에 따라 평가순위가 달라질 수 있다는 점을 인정해야 한다. 그럼에도 불구하고, 대학평가 순위를 분류변수로 사용한 이유는 현재 대학산업에 대한 다양한 유형의 고객 관점에서 대학의 가치평가수준이나 선호도, 또는 브랜드 파워 등에 대한 인지적 평가가 대학평가 순위와 같은 서열척도 수준에서 결정되는 것이 사실이기 때문이다. 또 다른 한계점으로서 복수 캠퍼스가 있는 대학의 경우 개별 대학으로 평가했다는 것인데, 관점에 따라서는 복수 캠퍼스를 합쳐 단일 대학의 브랜드로 분석하는 것이 바람직하다는 논의가 제기될 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서 분석단위를 대학의 브랜드가 아닌 캠퍼스 단위로 책정한 이유는 앞서 논의하고 있는 대학평가라는 관점에서 최근의 대학평가가 캠퍼스 별로 이루어지거나, 본교 외의 캠퍼스는 해당 대학평가에서 누락되는 경우가 많기 때문이며, 이는 곧 단순히 표본의 수를 늘리기 위함이 아니라, 본 연구의 주요 분류기준인 대

학평가라는 변수의 오차를 줄이기 위해서라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 한 단계 더 고려할 수 있는 점은 대학의 CRM 전략은 대학 전체 차원이 아닌, 캠퍼스 별로 차별화되는 것이 당연하다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 본 연구에서는 고객경험측면의 고객자산가치 요소들의 응답이 내부직원들에 의해 이루어졌다는 한계점을 갖는데, 이러한 한계는 두 가지 잠재적인 문제점이 존재할 수 있다. 첫째, 모든 변수에 대해 동일 응답자가 응답함으로써 일종의 학습효과인 동일방법편이(common method bias)의 가능성을 배제할 수 없다는 것이며, 둘째, 조직의 활동(CRM 프로세스)과 고객의 반응(고객자산가치 요소)을 정확하게 분석하기 위해서는 조직별로 쌍체 데이터(dyadic data) (e.g., 김형수와 이주민, 2010) 측정을 통해 이루어져야 하기 때문에 이러한 연구를 한쪽 측면의 응답자 유형을 통해 분석했을 경우 연구결과의 타당성 측면에서 문제시 될 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고, 대응적인 관점의 쌍체분석이 요구되는 연구의 대부분은 데이터 수집과 분석의 현실적인 용이성 때문에 고객(학생) 관점만의 측정과 분석이 이루어지고 있다. 비록 본 연구가 위에서 제시한 두 가지 잠재적인 문제점으로부터 완전히 벗어날 수는 없지만, 본 연구에서 고객자산가치 요소의 의미가 고객관점의 의견만을 파악하기 위해서라기보다는 해당 요소들의 관점을 통해 도출될 수 있는 조직차원의 CRM 전략 방향성을 논의하기 위해서였고, 대학의 학생들이 아닌 전국의 대학들을 대상으로 데이터를 수집했다는 점, 그리고, 관련 실무부처의 전, 현직 보직교수나 팀장급 교직원을 통해 데이터를 수집하였다는 점에서 어느 정도 측정대상에 대한 타당성 문제를 해결할 수 있다고 판단된다.

한편, 지금까지 논의한 연구의 한계점을 극복하기 위해서는 대학이라는 산업의 관점에서 CRM 프로세스 전략, 고객자산가치요소, 그리고 대학의 최종적인 성과에 이르는 인과관계를 검증할 필요가 존재한다. 이러한 과정에서 대학의 CRM 전략에 의한 최종적인 종속변수는 본 연구에서 분류변수로 활용한 대학의 평가순위나 학생들의 입학성적 등을 고려할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구 결과를 토대로 국내 대학의 경쟁력 강화를 위해 대학경영 문맥에 맞는 CRM 전략에 대한 세부적인 연구가 진행되는 것이 바람직하다. 특히, 우수학생의 유치, 학생들의 전문성 및 경쟁력 강화, 그리고 졸업생들의 취업지원 프로그램 등은 관련 부처에서 개별적으로 집행하는 단절된 별도의 전략이 아니라, 고객이라는 통합적인 관점에서 상호유기적인 조화를 이루도록 전체 최적화된 전략으로 기획되어야 할 것이다.

참고문헌

강문식, 정영정 (2008), "대학정보시스템 품질특성이 학생들의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구," **한국산업정보학회논문지** 13 (5), pp.197-213.

고경순 (1999), "대학의 마케팅커뮤니케이션 전략:통합적 접근방법," **광고연구**, 45, pp. 105-124.

김다해 김기영 (2009), "고객관계관리(CRM) 관점에서의 대학도서관 주제전문서비스에 관한 연구," **정보관리학회지**, 26(3), pp.89-110.

김용식 (2006), "대학의 고객만족 경영시스템 구축방안 - 고객만족도 조사 설계를 중심으로," **경영정보연구**, 18 , pp.41-67.

김용호, 송경수 (2005), "대학의 경영혁신 방향에 대한 이론적 연구," **경영정보학연구**, 17, pp. 135-160.

김형수, 김영걸, 박찬욱 (2009), "**CRM전략: 원리와 응용**," 경기 파주, 사이텍미디어.

김형수, 김승하, 김영걸 (2008), "정보서비스품질이 고객 로열티에 미치는 영향에 관한 연구: 고객관계관리 관점," **경영정보학연구**, 18(1), pp. 1-23.

김형수, 박찬욱 (2006), "AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석," **CRM연구**, 1(1), pp. 3-22.

김형수, 이주민 (2010), "CRM 프로세스와 조직성과의 관계에 있어서 고객자산가치 요소의 매개역할에 관한 연구," **한국경영과학회지**, 35 (1), pp. 1-17.

노광현, 김형수 (2009), "RFID 기술을 이용한 VIP 고객 접점관리," **CRM연구**, 3(1), pp. 41-51.

민재형, 이대선(1997), "고객지향적 대학교육:도전과 기회-강의/학습 과정의 품질향상을 중심으로," **경영교육연구**, 1(2), pp. 123-138.

박주성, 김종호, 신용섭 (2003), "대학교육 서비스품질 요인이 학생만족, 재입학의도 및 구전효과에 미치는 영향," **한국마케팅저널**, 4(4), pp. 51-74.

박찬욱, 김형수 (2008), "CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구," **마케팅관리연구**, 13 (1), pp. 69-92.

변대호, 전홍대 (2006), "지방대학생의 수도권 대학으로의 이탈요인 분석," **지역연구**, 22(1), pp. 59-84.

서정화 (1996), "대학개혁 및 평가와 대학교육의 발전," **한국통계학회 논문집**, 3(1), pp.277-289.

성민정, 조정식(2007), "대학 선택 과정에서의 매체 이용 분석을 통한 대학의 통합 커뮤니케이션 방안:서울 소재 사립대학교 사례를 중심으로," **한국광고홍보학회**, 9(2), pp. 207-243.

송주엽, 이훈영 (2007), "산업 및 고객 특성에 따른 CRM 효과 차이에 관한 연구," **한국산업정보학회논문지**, 12(4), pp.1-14.

안길상 (1998), "**국립대학의 경영혁신 전략**," 대학교육, pp. 10-75.

양소영, 김형수, 김영걸 (2008), "온라인 고객 리뷰의 분류 항목별 차이 분석: 채널, 제품속성, 가격을 중심으로," **한국마케팅저널**, 10(2), pp. 125-151.

오영재, 박행모(2003), "지방 사립대학의 특성화 전략과 그 효과에 관한 연구," **교육행정학 연구**, 21(1), pp. 239~268.

이경철 (2004), "대학교육서비스품질이 학생만족, 대학이미지 및 긍정적 행동의지에 미치는 인과모형 연구," **교육연구**, 22(4), pp. 287-309.

이군희 (2008), "**사회과학연구방법론**," 경기 파주, 법문사.

이대선, 강호상, 민재형, 임채운 (1998), "고객 지향적 대학운영방안-학생중심 접근," 경**영교육연구**, 2(2), pp. 119-145.

이덕로, 이성석 (2002), "학생생활 만족도에 대한 영향요인 연구-고객만족관점을 중심으로," **산학경영연구**, 15(7), pp. 1-24.

이제봉 (2004), "대학교육의 환경변화와 대학정책의 과제," **한독교육연구** 19(1), PP. 55~75.

임병훈, 김근배 (2001), "시장점유율이 높은 상표가 갖는 상표충성도 프레미엄에 대한 실증적 연구," **마케팅연구**, 16(1), pp. 43-58.

차대운 (2006), "대학경영자의 역할과 인적자원중심의 대학 발전전략," **인적자원관리연구**, 13(1), pp. 183-198.

황현주 (2004), "등록경영을 위한 대학 마케팅 연구". **교육재정경제연구**, 13(1), pp. 79-111.

한창엽, 장형욱, 전홍대 (2005), "취업지원시스템의 활성화를 위한 CRM 적용에 관한 연구: D대학 사례를 중심으로," **한국산업정보학회논문지**, 10(2), pp. 32-41.

Alves, H. and Raposo, M(2010), "The influence of university image on student behaviour," *International Journal of Educational Management* 24 (1), pp. 73-85.

Broady-Preston, J., Felice, J., and Marshall, S. (2006), "Building better customer relationships: case studies from Malta and the UK," *Library management*, 27(6/7), pp.430-445.

Daradoumis, T., Faulin, J., and Juan, A. A. (2005),

"*Expanding the Customer Relationship Management Scope to the non-profit organizations: An Analysis focused on the e-University*," E-commerce, 2008, pp.113-119.

Douglas, J., McClelland, R., and Davies, J. (2008), "The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education," *Quality assurance in education*, 16(1), pp.19-35.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.

Ginsberg, Ari and N. Venkatraman (1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research," *The Academy of Management review*, 10(3), pp.421-434.

Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.

Goldgehn, L. A. (1992), "*Using Focus Groups to Build Customer Satisfaction With Internal University Constituents*," Marketing of Higher Education,1992, pp.59-69.

Hakala, U. and Nygrén, U. (2010), "Customer satisfaction and the strategic role of university libraries," *International journal of consumer studies*, 34(2), pp.204-211.

Hulland, J.S. (1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, 20(2), pp. 195-204.

Jeal, Y. (2005), "Re-engineering customer services: University of Salford information services division," *New library world*, 106(7/8), pp. 352-362.

Johnson, M.D. and F. Selnes (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, 68(2). pp. 1-17.

Kim, H.S. and Y.G. Kim (2009), "A CRM performance measurement framework: Its development process and application," *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 477-489.

Kim, H.S., Y.G. Kim, and C.W. Park (2010), "Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea," *Decision Support Systems*, 48 (2010), pp. 313-322.

McAlexander, J. H. and Koenig, H. F. (2001), "University Experiences, the Student-College Relationship, and Alumni Support," *Journal of marketing for higher education*, 10(3), pp.21-44.

McAlexander, J. H., Koenig, H. F., and Schouten, J. W. (2005), "Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences," *Journal of marketing for higher education*, 14(2), pp. 61-79.

Nunes, J. C. and Xavier Dreze (2006), "Your Loyalty Program is Betraying You," *Harvard Business Review*, April, pp.124-131.

Park, C.H. and Y.G. Kim (2003), "A Framework of dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy," *Business Process Management Journal*, 9(5), pp. 652-671.

Petruzzellis, L. and D'Uggento, A.M. and Romanazzi, S.(2006) "Student satisfaction and quality of service in Italian universities," *Managing Service Quality* 16 (4), pp. 349-364.

Petruzzellis, L. and Salvatore Romanazzi.(2010), "Educational value: How students choose university: Evidence from an Italian university," *International Journal of Educational Management* 24 (2), pp. 139-158.

Powell, Thomas C. (1992), "Organizational Alignment as Competitive Advantage," *Strategic management journal*, 13(2), pp.119-134.

Reichheld, F.F. (1997), "*The Loyalty Effect*," Boston, Harvard Business Press.

Ressler, J. (2008), "An Analysis of Customer-Based University Reputation and Reputational Consequences," *Academy of marketing science*, 31 (2008), pp.138-142.

Rickinson, B. and Rutherford, D. (1996), "Systematic monitoring of the adjustment to university of undergraduates: A strategy for reducing withdrawal rates," *British journal of guidance &counselling*, 24(2), pp.213-225.

Tarter, C. John and Wayne K. Hoy (1998), "Toward a contingency theory of decision making," *The Journal of educational administration*, 36(3), pp.212-228.

Verhoef, P.C., (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, 67 (4), pp. 30-45.

Wiklund, P. S. and Wiklund, H. K. (1999), "Student focused design and improvement of university courses," *Managing service quality*, 9(6), pp.434-443.

Wu, S.I. and J.M. Hung (2008), "A performance evaluation model of CRM on non-profit organizations," *Total quality management &business excellence*, 19(4), ,pp. 321-342.

Yu, G. B. and Kim, J.H. (2008), "Testing the Mediating Effect of the Quality of College Life in the Student Satisfaction and Student Loyalty Relationship," *Applied research in quality of life*, 3(1), pp.1-21.

Difference Test of CRM Strategic Factors by university type for building customer strategy of university

Park, Keun* · Kim, Hyung Su** · Park, Chan Wook***

Abstract

One of the recent research trends that universities are increasingly adopting the concept of 'customer' and the customer-oriented strategy has urged us to research enterprise-wide CRM strategy adaptable to university administration. As the first step of CRM strategy for university management, we try to validate the difference of CRM strategic factors among university types. Drawing upon both CRM process and customer equity drivers, which have been recognized as core frameworks for CRM strategy, we developed those survey instruments adoptable into university industry, and validated statistically-significant difference among 12 types of university group constructed by the levels of university evaluation and the location of the universities. We collected 261 responses from 177 universities from all over the country and analyzed the data to see the levels of CRM processes consisting of customer acquisition, retention, and expansion, and customer equity drivers consisting of value equity, brand equity, and relationship equity by using multivariate ANOVA(MANOVA). The result confirms the explicit differences of the levels of CRM processes and customer equity drivers between the groups by university evaluation levels(high/middle/low). However, the analysis failed to show the significant differences of those between the group by university locations(the capital/ the suburbs/ the six megalopolises/ other countries). More specifically, the level of activities for customer acquisition and retention of the universities in the higher-graded group are significantly different from those in the lower-graded group from the perspective of CRM process. In terms of customer equity drivers, the levels of both brand equity and relationship equity of the higher-graded group are significantly higher than those of both middle and lower-graded group. In addition, we found that the

* In a doctorate of business administration at Kyunghee University
** A professor of Industrial & Management Engineering at Hansung University
*** A professor of business administration at Kyunghee University

value equity between the higher and lower-graded groups, and the brand equity between the middle and lower-graded groups are different each other.

This study provides an important meaning in that we tried to consider CRM strategy which has been mainly addressed in profit-making industries in terms of non-profit organization context. Our endeavors to develop and validate empirical measurements adoptable to university context could be an academic contribution. In terms of practical meaning, the processes and results of this study might be a guideline to many universities to build their own CRM strategies. According to the research results, those insights could be expressed in several messages. First, we propose to universities that they should plan their own differentiated CRM strategies according to their positions in terms of university evaluation. For example, although it is acceptable that a university in lower-level group might follow the CRM process strategy of the middle-level group universities, it is not a good idea to imitate the customer acquisition and retention activities of the higher-level group universities. Moreover, since this study reported that the level of universities′ brand equity is just correlated with the level of university evaluation, it might be pointless for the middle or lower-leveled universities if they just copy their brand equity strategies from those of higher-leveled ones even though such activities are seemingly attractive.

Meanwhile, the difference of CRM strategy by university position might provide universities with the direction where they should go for their CRM strategies. For instance, our study implies that the lower-positioned universities should improve all of the customer equity drivers with concerted efforts because their value, brand, and relationship equities are inferior compared with the higher and middle-positioned universities′ ones. This also means that they should focus on customer acquisition and expansion initiatives rather than those for customer retention because all of the customer equity drivers could be influenced by the two kinds of CRM processes (KIm and Lee, 2010). Surely specific and detailed action plans for enhancing customer equity drivers should be developed after grasping their customer migration patterns illustrated by the rates of acquisition, retention, upgrade, downgrade, and defection for each customer segment.

※ Key Words: University CRM, CRM strategy, non-profit CRM strategy, CRM process, customer equity drivers, customer management strategy