

# B2B e-마켓플레이스의 e-CRM요인이 고객관계의 질과 성과에 미치는 영향

- 전환장벽의 조절효과를 중심으로 -

The Effect of e-CRM Factors on Customer Relationship Quality and Performance in B2B  
e-Marketplace

- Focused on Moderating Effects of Switching Barriers

송선옥(Sun-Yok Song)

해진대학교 무역유통마케팅과 부교수

박규영(Kyu-Young Park)

청운대학교 국제통상학과 교수

## 목 차

I. 서 론	V. 요약 및 결론
II. B2B e-마켓플레이스와 e-CRM 관련 고찰	참고문헌
III. 연구방법	Abstract
IV. 연구결과	

## 국문초록

본 연구는 고객관계관리의 중요성과 비중이 높아짐에 따라 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM요인이 고객관계의 질과 성과에 미치는 영향관계를 파악하고 이러한 영향관계에서 전환장벽이 조절효과를 가지는지를 기업 대상 설문조사 자료를 토대로 실증분석 하였다.

분석결과를 살펴보면 첫째, e-CRM 요인(e-Marketing, e-Service, e-Sales)은 B2B e-마켓플레이스 이용 고객들(공급자/구매자)과의 관계의 질(만족, 신뢰)과 성과(재구매 의도, 장기지향성)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 고객관계의 질과 성과 간의 분석에서는 관계의 질이 높을수록 성과도 높아지는 긍정적 관계를 나타냈다. 셋째, 고객관계의 질과 성과간의 관계에서 전환장벽(대안 매력도, 전환비용)의 조절효과 분석에서는 대안매력도와 전환비용은 모두 정(+)의 조절효과를 보였다.

주제어 : B2B e-마켓플레이스, e-CRM, 만족, 신뢰, 재이용 의도, 장기지향성, 전환장벽

## I. 서 론

인터넷의 급속한 이용 확산과 기술발전은 시장의 세계화, 정보기술과 네트워크의 확산, 수직적 계층의 붕괴, 디지털 경제라는 새로운 환경을 만들어 가고 있다. 마케팅 분야에서도 인터넷을 매개로 한 기업과 고객 간의 디지털 네트워킹이 형성됨에 따라 시장 메커니즘에서 힘의 균형이 판매자에서 고객 중심으로 이동되어지고 있다.

고객중심의 관계마케팅으로서의 CRM(customer relationship management)은 신규고객 확보를 중요시하는 기존 전통적 마케팅과는 달리 신규 고객과 동시에 기존 고객들의 유지를 위해 기업 내의 모든 고객 관련 활동들과 관련된 조직, 업무 프로세스 및 IT인프라를 고객 가치 위주의 프로세스로 전면 재편하는 것이다. 특히 최근 기업들의 관심이 증폭되고 있는 B2B e-마켓플레이스<sup>1)</sup>는 다수의 공급자와 다수의 구매자가 정보와 서비스를 교환하고 거래를 수행하는 새로운 비즈니스 공간으로써 거래 당사자들간의 일시적 거래보다는 장기적이고 안정적인 거래관계가 요구되고 있어 e-CRM의 역할이 더욱 중시되고 있다<sup>2)</sup>.

그러나 고객관계관리에 근거한 e-CRM 관련 연구는 그동안 B2C 거래 분야에서는 국내·외적으로 연구가 활발히 진행되어 왔으나 B2B 분야 특히 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM 관련 연구는 매우 미미한 실정인데 전통적으로 고객관계관리의 핵심대상은 주로 소비자에 포커스를 두고 연구가 진행되어 왔기 때문인 것으로 판단된다. 이에 본 연구에서는 고객관계관리의 중요성과 그 비중이 높아짐에 따라 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM 요인이 고객과의 관계의 질과 성과에 미치는 영향관계를 규명할 연구의 필요성을 제기한다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 기존 연구들과 차별성을 갖는다.

첫째, 그동안 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM 관련 연구가 미진한 관계로 본 연구에서의 e-CRM 측정항목의 개발은 기존 CRM 관련 선행연구와 B2C거래에서의 e-CRM 연구내용을 토대로 B2B거래 특성에 맞추어 새로이 개발, 실증분석 함으로써 기존 CRM 연구 및 B2C 분야의 연구결과가 B2B 분야에도 적용이 가능한지 그 적용 가능성을 검토한다. 둘째, 기존 CRM 연구 및 B2C 분야에서의 e-CRM 연구에서 검증해 왔던 고객과의 관계의 질과 성과에

- 1) 최근들어 B2B e-마켓플레이스가 주목받는 이유는 그 규모면에서 B2C 거래의 약50배에 달하며, 지난 2005년 이후 연평균 20%에 가까운 최고의 성장률을 기록하고 있다는 점이다. 그리고 B2B e-마켓메이커들의 주식시장 상승은 향후 B2B e-마켓플레이스의 성장을 눈으로 확인시키는 지표라고 할 수 있다(국내 170개 이상으로 집계되는 B2B e-마켓메이커 중 코스닥 상장사는 2005년 국내최초 상장사인 “이상네트웍스”와 2008년 “이크레더블”, 2009년 “처음앤씨” 그리고 2010년에 삼성 계열사인 “아이마켓코리아”가 상장됨).
- 2) 장기거래관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 매출 성장률이 높고, 재고보유 및 통제 비용이 낮으며, 수익성도 높은 것으로 보고되고 있다( Kalwani, M. U. , Narayandas, N. , Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1, 1995).

미치는 영향관계를 B2B e-마켓플레이스에 적용, 규명함은 물론 더 나아가 본 연구에서는 전환장벽이라는 조절변수를 활용하여 조절효과를 검증한다. 셋째, 그리고 이러한 분석결과를 바탕으로 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 요인이 전략적 경쟁도구로 활용될 수 있도록 e-CRM 서비스를 제공하는 기업인 e-마켓메이커의 입장에서 고객들(공급업체/구매업체)과의 관계유지를 위한 차별적 마케팅 전략을 제시한다.

## II. B2B e-마켓플레이스와 e-CRM 관련 고찰

### 1. B2B 시장 현황

#### 1) 국내 전자상거래 현황

2010년 기준 전자상거래 총거래액은 약824조원이고 이중 B2B 거래규모는 약747조원으로 다른 거래주체보다 규모 면에서 월등히 높은 실적을 보이면서 꾸준히 성장하고 있다.

〈표 1〉 거래주체별 전자상거래 현황

(단위 : 십억원, 전년대비 증감율(%))

거래주체별	2005	2006	2007	2008	2009	2010
B2B	319,202 (14.2)	366,191 (14.7)	464,456 (26.8)	560,255 (20.6)	592,965 (5.8)	747,090 (26.0)
B2G	29,036 (6.2)	34,435 (18.6)	36,801 (6.9)	52,266 (42.0)	59,455 (13.8)	52,772 -11.2)
B2C	7,921 (22.9)	9,132 (15.3)	10,226 (12.0)	11,359 (11.1)	12,045 (6.0)	16,005 (32.9)
기타	2,292 (158.1)	3,826 (66.9)	5,032 (31.5)	6,207 (23.4)	8,012 (29.1)	8,523 (6.4)
합계	358,450 (14.1)	413,584 (15.4)	516,514 (24.9)	630,087 (22.0)	672,478 (6.7)	824,391 (22.6)

자료: 통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr>)의 전자상거래 동향 조사 자료를 근거로 작성함

#### 2) 거래주도 형태별 규모

2010년 기업간 전자상거래를 거래주도 형태별로 살펴보면, 구매자중심형 거래액은 약424조 4,260억원으로 전년에 비해 7.7% 증가하였으며, 판매자 중심형 거래액은 72.7%, 그리고 중개

자 중심형 거래액은 16.8% 증가하였다(<표 2> 참조).

<표 2> 거래주도 형태별 전자상거래 현황

(단위 : 십억원, 전년대비 증감율(%))

거래주도 형태	2005	2006	2007	2008	2009	2010
구매자중심	228,167 (15.7)	366,191 (15.4)	321,058 (21.9)	381,003 (18.7)	393,970 (3.4)	424,426 (7.7)
판매자중심	77,443 (8.1)	263,318 (11.4)	119,246 (38.3)	146,947 (23.2)	161,546 (9.9)	278,938 (72.7)
중개자중심	13,591 (28.6)	86,238 (22.4)	24,152 (45.2)	32,304 (33.8)	37,450 (15.9)	43,726 (16.8)

자료: 통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr>)의 전자상거래 동향 조사 자료를 근거로 작성함

### 3) 산업별 규모

2010년 기업간 전자상거래를 산업별로 살펴보면, 제조업이 508조 8,200억원으로 전년 대비 35.5% 증가하였으며, 도소매업이 126조 5,430억원으로 전년 대비 20.4% 증가하였다. 반면 운수업과 전기·가스·수도업은 전년 대비 41.5% 및 6.5% 각각 감소하였다(<표 3> 참조).

<표 3> 산업별 전자상거래 현황

(단위 : 십억원, 전년대비 증감율(%))

산업별	2005	2006	2007	2008	2009	2010
제조업	212,086 (7.6)	239,323 (12.8)	298,399 (24.7)	359,732 (20.6)	375,246 (4.3)	508,820 (35.5)
전기·가스·수도	5,186 (41.8)	8,552 (64.9)	9,518 (11.3)	10,807 (13.5)	15,066 (39.4)	14,090 (-6.5)
건설업	24,046 (49.4)	29,334 (22.0)	46,160 (57.4)	63,289 (37.1)	56,978 (-10.0)	61,711 (8.3)
도소매업	62,413 (21.4)	68,035 (9.0)	82,478 (21.2)	96,185 (16.6)	106,073 (9.2)	126,543 (20.4)
운수업	2,879 (96.8)	4,667 (62.1)	7,850 (68.2)	8,456 (7.7)	19,305 (128.3)	11,297 (-41.5)
출판·영상·방송통신· 정보서비스업	7,329 (-2.0)	10,136 (38.3)	11,029 (8.8)	11,514 (4.4)	13,713 (19.1)	17,274 (26.0)
기타	5,262 (137.3)	6,143 (16.7)	9,022 (46.9)	10,273 (13.9)	7,582 (-26.2)	7,656 (1.0)

자료: 통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr>)의 전자상거래 동향 조사 자료를 근거로 작성함

## 2. e-CRM과 B2B e-마켓플레이스

e-CRM은 “Electronic Customer Relationship Management”의 약자로 인터넷 등의 네트워크, 데이터베이스 등의 정보통신기술을 이용하여 고객에 관한 다양한 정보를 수집, 분석하고 이를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 계속 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화 하여 기업의 수익성을 증대할 수 있는 통합된 고객관계 프로세스로 정의할 수 있다(채진익, 2001). 따라서 e-CRM은 고객을 바라보는 관점과 고객 대응에 관한 방향성, 기본적인 활동은 CRM과 동일하나, 고객접촉 수단인 인터넷이나 이동통신과 같은 전자매체를 통한 경로만을 이용한다는 측면에서 CRM 영역보다 좁다(김승욱·강기두, 2008).

Starkov(2007)의 보고서<sup>3)</sup>에 따르면 인터넷은 기존의 고객과 잠재고객에게 다가가기 위한 직접적인 수단 중 가장 좋은 도구이기 때문에 e-CRM은 현대 산업에서 없어서는 안 될 마케팅 수단이라고 언급하였고, 뿐만 아니라 신뢰를 구축하고 고객을 유지하여 수익을 증진시키며 브랜드 충성도를 증가시키는 데 많은 도움이 된다고 하였다.

e-비즈니스를 기반으로 하는 B2B e-마켓플레이스는 고객과의 관계를 재정립시키고 있다<sup>4)</sup>. 인터넷을 통한 고객충성도의 유지 및 관리, 신규고객 확보 등을 처리하는 과정은 광범위한 CRM 프로그램의 한 부분으로 e-마켓플레이스를 이용하는 고객 개개인과 인터페이스를 구축, 일대일 마케팅 전략을 통해 고객 신뢰도를 강화함으로써 장기적으로는 기업의 수익에 중요한 영향을 미친다. 그리고 B2B e-마켓플레이스는 공급자간의 관계에도 상당한 변화를 가져왔는데 웹에 기반을 둔 인터페이스는 공급자간의 의사소통에 소요되는 시간을 절감시킴으로써 거래의 효율성을 증대시키고 공급자간 B2B 네트워크를 통해 쉽게 코드웨어를 가능케 함으로써 상당한 수익을 창출할 수 있게 하였다.

B2B e-마켓플레이스에서 e-CRM이 필요한 이유는 첫째, 고객 세분화와 차별화된 서비스를 가능하게 하여 수익성에 근거한 고객관리를 지원할 수 있고 세분화된 고객에 따라 전략적인 고객 캠페인을 구성할 수 있기 때문이다. 둘째, e-CRM을 통해 고객 유지전략을 효과적으로 지원함으로써 마케팅 비용의 최소화 및 생산성을 제고할 수 있을 뿐만 아니라 수익성 있고 체계적인 고객과의 관계구축으로 차별화된 마케팅 전략을 구사할 수 있다.

3) Starkov, M., “e-CRM Strategy in Hospitality”, 2007(www.hoteslmag.com).

4) B2B e-마켓플레이스는 특정 산업, 지역적 여건 및 관련 그룹 내의 기업간 전자상거래를 하는 구매자 및 판매자를 위해 개발된 상품거래 중개소로 알려져 있지만 사업지식 정보의 집약지, 표준화와의 중심거점 및 기업간 협업 지원 서비스의 제공이 더욱 중요해 지고 있다(Gartner Group, *Dynamic Shifts in Sending for Enterprise Applications Software: Market Share and Forecast 2000*, 2001.)

### 3. 선행연구의 고찰

#### 1) e-CRM의 구성요소

일반적으로 기업이 온라인 상에서 제품이나 서비스를 판매하기 위하여 고객에게 제공하는 e-CRM의 구성요인으로는 e-Marketing<sup>5)</sup>, e-Service<sup>6)</sup>, e-Sales<sup>7)</sup> 등이 있다(<표 4> 참조)

<표 4> e-CRM의 구성요인

구성요인	역할	사용도구/기능
e-Marketing	인터넷을 이용해 고객의 정보를 수집·분석하여 잠재고객을 발견함으로써 마케팅 전략을 수립하는 것	데이터마이닝 툴 데이터 분석 툴 OLAP
e-Service	인터넷을 이용해 고객에게 제공되는 서비스를 관리하고 자동화하는 것	call back service self service
e-Sales	인터넷을 이용해 상품과 서비스의 판매를 지원하는 활동	contact management sales forecasting

자료 : Web Associates, e-Everything: Technology-enabled Customer Relationship Management, 1999.

#### (1) e-Marketing 요인

e-Marketing은 인터넷을 통해 개별고객의 정보를 획득하며, 획득한 고객정보를 고객데이터베이스, 데이터마이닝, OLAP 등으로 분석하여 그 결과를 기반으로 의미있는 고객을 찾아내고 인터넷을 통해 고객과의 접촉을 위한 고객 접근전략을 수립하는 것이다. 즉, e-Marketing 활동은 데이터마이닝과 같은 고객분석으로 캠페인을 계획한 후 e-mail 등의 채널을 통하여 마케팅활동을 수행하고 또 이를 추적하고 분석하는 일련의 과정으로 이해할 수 있다.

윤종훈 외(2008)<sup>8)</sup>, 이재역 외(2007)의 연구에서 사용된 e-Marketing 측정요인으로는 e-mail이나 웹사이트를 통해 상품의 광고나 PR 등의 실시, 키워드 검색광고 제공, 포털사이트의 배너 광고 제공, 온라인 뉴스레터 발행, 마이페이지를 통한 상품 연결광고 제공, 포인트 및 마일리지 혜택 제공, 고객의 특별한 날에 대한 정보 및 혜택 제공 등이다.

- 5) e-Marketing은 전자매체를 이용한 기업의 마케팅 활동으로 웹서버에 집계된 고객정보를 바탕으로 구매가능성이 높은 잠재고객을 발견하여 마케팅 전략을 수립하는 것이다.
- 6) e-Service는 고객관리를 위해 제공되는 기업의 전반적인 서비스 활동으로 e-mail, self service 등을 이용하여 온라인 상에서 고객에게 제공하고 있는 서비스를 좀더 효율적으로 관리하고 자동화 하는 활동들이다.
- 7) e-Sales는 접점관리(contact management)와 판매예측(sales forecasting) 등을 이용하여 온라인 상에서의 거래가 효율적으로 이루어질 수 있도록 인터넷상에서 판매활동을 지원하는 활동이다.
- 8) 윤종훈·정지복·김용민, "e-CRM 구성요인이 e-쇼핑몰 고객만족과 웹사이트 재방문 및 e-구전에 미치는 영향 연구", 정보시스템연구, 제17권 제1호, 2008, pp.64-79.

## (2) e-Service 요인

e-Service 요인은 인터넷상에서 판매활동의 촉진과 고객충성도를 높이기 위하여 고객만족을 줄 수 있는 편의를 제공하기 위한 활동으로 Q&A, FAQ, A/S 및 환불정책, 주문제품 인도절차, 반품에 대한 정보제공 등을 들 수 있다.

윤중훈 외(2008), 이제억 외(2007)의 연구에서 사용한 e-Service 요인으로는 보안장치 존재 여부, 고객 불편 및 불만사항 해결을 위한 지원활동, 개별화된 1:1서비스의 제공, 실시간 직원과의 문의/응답 제공, e-mail을 통한 응답채널 제공, Q&A와 FAQ 서비스 제공, 고객간 정보 공유 서비스 제공 등이다.

## (3) e-Sales 요인

e-Sales는 고객이 자사의 웹사이트를 방문할 경우 고객에게 제품이나 서비스의 거래가 성사되도록 지원되는 다양한 활동들로 인터넷 상에서 상품이나 서비스를 판매하는 것과 온라인 판매를 지원하기 위한 활동 즉, 고객접점관리(contact management), 파이프라인(pipeline management), 판매예측(sale forecasting)과 같은 기능이 포함된다.

김용민(2007<sup>9)</sup>)의 연구에서 제시한 e-Sales 요인으로는 판매상품/서비스에 대한 정보 제공, 판매 상품/서비스에 대한 가격조회 및 견적서비스 제공, 구매과정의 고객에 의한 self-service화, 다양한 결제수단 제공, 마이페이지를 통한 구매상태 제공, 실시간 상품/서비스 구매 가능성 제공, 판매 상품/서비스에 대한 충실한 정보(사진, 동영상 등) 제공, 구매과정 및 절차의 용이성, 관심물품에 대한 등록리스트 제공, 실시간 상품추천에 의한 cross-selling 등이다.

## 2) 관계의 질

### (1) 만족

고객만족에 관한 대부분의 연구는 Oliver(1980)<sup>10)</sup>의 기대-불일치 패러다임을 따르고 있다. 고객의 기대와 제품성과를 비교하였을 때 제품성과가 기대를 상회하면 긍정적 불일치가 발생하여 만족을 느끼며 반대로 제품성과가 기대에 못 미치게 되면 부정적 불일치가 야기되어 불만족을 느낀다고 하였다. 기업 차원에서 고객 만족이 중요한 이슈로 다뤄지고 있는 이유는 높은 고객만족도가 기존 고객의 충성도 향상, 가격민감도의 감소, 기존고객의 이탈 방지, 마

9) 김용민, "인터넷 쇼핑몰의 e-CRM 구성요인이 고객만족과 구매 후 행동에 미치는 영향에 관한 연구", 대전대학교 박사학위논문, 2007.

10) Oliver, Richard L., "Cognitive Model of Antecedents and Consequence of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol.14, 1980, pp.460-469.

케팅 실패 비용의 감소, 신규고객 창출비용의 감소 등에 영향을 미치기 때문이다(Fornell, 1992). 따라서 높은 고객만족도는 기업의 미래 현금흐름이 지속적으로 보장된다는 것을 의미하고 이는 기업의 경제적 수익(economic returns)에 반영되는 것이다.

고객만족 관련 연구(이학렬·김준호, 2007; 승영순, 2006)에서는 고객만족이 고객충성도와 연결되고 이는 다시 재구매 의도 및 장기적 관계유지, 구전효과로 이어져 기업의 수익성 증대에 영향을 미치는 것으로 일관되게 증명되고 있다.

## (2) 신뢰

신뢰는 상대 기업이 자사를 위해 긍정적인 성과를 이끌어 내는 행동을 수행할 것이라는 것 뿐 만 아니라 부정적인 결과를 이끌어 내는 예상외의 행동을 취하지 않을 것이라는 기업에 대한 믿음이다(Anderson & Narus, 1990). Sirdeshmukh & Sabol(2002)<sup>11)</sup>은 신뢰란 장기적이며 지속적인 관계유지를 위한 선행요인으로서 고객충성도 구축에 매우 중요한 작용을 한다고 하였으며, Palmatier et al.(2009)<sup>12)</sup>의 연구에서도 판매자의 관계마케팅 활동은 판매자에 대한 신뢰를 매개로 하여 높은 판매 성과와 낮은 구매자 전환의도 등 다양한 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업과 기업 간의 거래관계에서도 신뢰는 관계적 몰입의 수준을 증가시켜 두 기업간의 관계를 더욱 더 견고히 하고(한상린, 2003), 거래파트너에 대한 충성도를 더 높게 유도하여(Morgan & Hunt, 1994) 구매자와 공급자 사이의 장기적인 거래관계의 성립을 증대시키는 것으로 나타났다(Sin et al., 2002<sup>13)</sup>).

## 3) 관계 성과

### (1) 재이용 의도

재이용 의도는 제품이나 서비스를 제공받았을 때 다시 그 제품이나 서비스를 이용하려는 만족도에 기초한 호의적인 구매 후 태도를 의미한다. 새로운 고객을 유치하는 것은 기존 고객을 유지하는 것보다 훨씬 비용이 들어감으로(Spreng et al., 1995) 마케터들에게 있어서 고

11) Sirdeshmukh, D., J. Singh & Sabol, B., "Consumer Trust, Value and Loyalty in Relationship Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol.66, No.1, 2002, pp.15-37.

12) Palmatier, R. W., C. B. Jarvis & Kardes, F. R., "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.73, September, 2009, pp.1-18.

13) Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, J. S. Y. Lee & Chow, R., "The effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy", *Journal of Services Marketing*, Vol.16, No.7, 2002, pp.656-676.



객의 재이용 의도는 매우 중요한 관심사항이 아닐 수 없다.

고객만족을 통한 재이용 의도는 기업의 중요한 경쟁우위의 창출요소이며 지속적 이용행동 및 고객유지를 이해하는 중요한 요인으로 작용한다. 높은 고객만족도는 기존 고객의 애호도 향상, 기존고객 이탈방지, 마케팅 실패의 감소 등의 이점을 가져오고, 이는 고객들이 미래에도 지속적으로 이용할 수 있는 가능성을 내포한다(Fornell, 1992; 서현석·주형준, 2011)

## (2) 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 미래의 상호작용 가능성을 내포하는 개념으로 미래에도 관계를 유지하려는 고객의 의도이며 거래파트너로부터 끊임없는 거래의 가능성을 획득하려는 성향을 의미한다(Palmatier et al., 2007). 단기 지향적 기업은 거래에 있어서 그들의 이익을 최대화하기 위해 시장교환의 효율성에만 의존하는 반면에 장기지향적 기업은 연속적인 거래에 걸쳐 이익을 최대화하기 위해 관계 교환에 의존한다. 이러한 장기지향적 거래는 고객의 이탈을 줄이고 새로운 거래처에 대한 탐색비용 및 협상 개시 비용과 학습비용을 줄여주어 경험곡선 효과를 가져 오며(박종희 외, 2008; Gundlach et al., 1995), 또한 이러한 관계 교환을 통해 투자와 특유자산의 개발 및 위험분산 등의 효과를 기대할 수 있다. 따라서 장기지향성은 거래 고객의 욕구를 보다 충실하게 충족시켜주며 거래에 관여하는 경로 구성원 모두의 이익을 증가시킨다(Kalwani & Narayandas, 1995).

## 4) 전환장벽

### (1) 대안 매력도

대안 매력도(alternative attractiveness)는 현재 이용 중인 서비스 제공자와 비교하여 가장 매력적인 최상의 대체 서비스 제공자의 매력 수준을 나타내는 것으로(Ping, 1993), 고객의 잔류 행동이나 의도에 중요한 영향을 미친다(Colgate & Lang, 2001). 실용적인 대안이 많지 않다고 지각할 때 고객들은 지각된 이탈의 혜택이 상대적으로 줄어들기 때문에 결과적으로 높은 수준의 고객유지를 가져오는 반면, 현재 관계보다 더 나은 결과를 기대할 수 있는 대안이 존재하면 기존 관계를 지속하려는 동기는 낮아진다고 볼 수 있다(김상현·오상현, 2002; Anderson & Narus, 1990).

### (2) 전환비용

전환비용(switching cost)은 기업과 고객 간 관계에 있어서 고객을 유지시키는 수단으로써

그 중요도가 증가하고 있는데(Chen et al., 2008; Bansal et al., 2004; Burnham et al., 2003), 고객을 특정 점포에 의존토록 함으로써 지속적인 관계를 유지하게 하여 다른 점포로의 전환을 어렵게 하는 장벽 역할을 한다(Bendapudi & Berry, 1997). 따라서 전환비용은 서비스 제공자의 전환에 관련된 시간적, 금전적 노력 등의 소비자 인식(Jones et al, 2000)으로 단순히 경제적인 본질 측면에서만 보지 않고 심리적·감정적 비용을 포함할 수 있다.

Colgate & Lang(2001)<sup>14)</sup>의 연구에서는 관계투자, 전환비용, 서비스 복구, 경쟁업체의 매력도 등을 개념화하여 이들 요소들이 소비자의 잔류 행동에 미치는 영향을 분석하였고, Burnham, Frels & Mahajan(2003)의 연구에서는 전환비용을 8가지 측면으로 분류<sup>15)</sup>하여 잔존 의도에 영향을 미치는 규명하였다. Lee & Cunningham(2001)<sup>16)</sup>의 연구에서도 전환비용을 현재의 서비스 제공자를 바꿈으로써 발생하게 되는 고객의 비용으로 정의하고, 만족과 충성도 사이에서 조절 작용을 함으로써 전환비용이 높을수록 고객의 충성도가 높아져 타 서비스 제공자로의 거래선 전환율이 낮아진다고 주장하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형과 가설

##### 1) 연구모형

본 연구는 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM요인이 고객관계의 질과 성과에 미치는 영향 관계를 파악하고, 이러한 영향관계에서 전환장벽이 조절적 효과를 가지는지를 실증분석을 통해 규명하고자 하였다([그림 3-1] 참조).

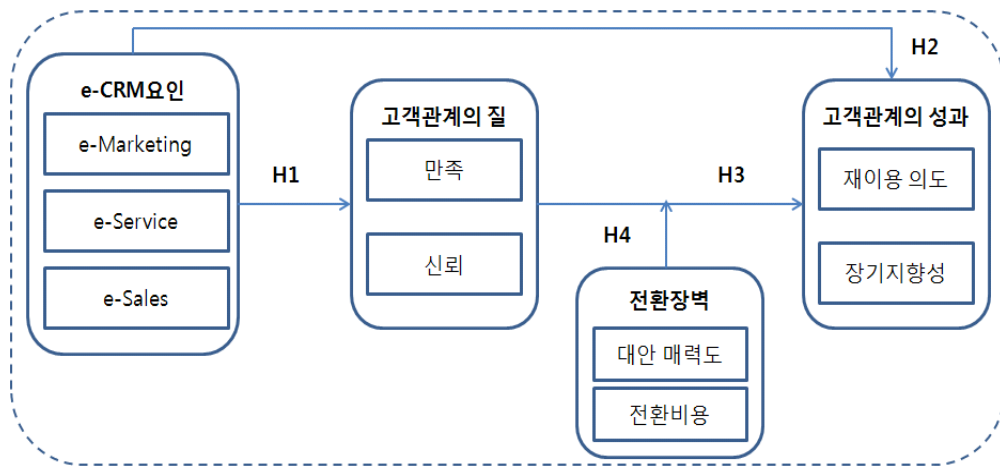
전술한 선행연구(Web Associates, 1999; 윤종훈 외, 2008; 김용민, 2007)를 통해 검토된 변수들 중 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 구성요인으로 적용 가능한 e-Marketing, e-Service, e-Sales

14) Colgate, M. B. Lang, "Switching Barriers in Consumer Markets and Investigation of the Financial Services Industry", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.19, No.4, 2001. pp.332-347.

15) 8가지 전환비용에는 i) 경제적 위협 비용: 새로운 서비스 제공자에 대한 불충분한 정보에 의한 불확실성 비용, ii) 평가적 비용: 탐색과 분석에 필요한 비용, iii) 학습비용: 새로운 서비스 학습에 관련된 비용, iv) 셋업(set-up)비용: 새로운 관계 시작 과정과 관련된 비용, v) 손실비용: 누적 포인트와 할인을 등의 혜택 손실 관련 비용, vi) 신규회원 가입 등과 관련된 금전적 손실 비용, vii) 고객과 관련된 브랜드 손실비용, viii) 기업과 관련된 브랜드 손실비용 등이 있다.

16) Lee, M. K. & Cunningham, L. F., "A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty", *Journal of Services Marketing*, Vol.15, No.2, 2001, pp.113-130.

를 독립변수로 설정하였다. 매개변수로는 마케팅 연구에 있어 관계마케팅의 핵심적인 변수로 널리 연구되어온 만족과 신뢰를, 그리고 종속변수로는 기업의 성과에 관하여 강력한 영향을 미치고 경쟁우위의 원천으로 간주되어 온 재이용 의도(Fornell, 1992)와 미래에도 지속적으로 관계를 유지하려는 고객의 의도를 나타내는 장기지향성(Palmatier et al., 2007)으로 설정하였다. 그리고 고객 이탈 방지를 중요한 과제로 삼고 전환장벽의 구축을 제시한 Colgate & Lang(2001)의 연구를 토대로 대안 매력도, 전환비용을 조절변수로 설정하였다.



[그림 1] 연구의 모형

## 2) 연구가설

### (1) e-CRM 요인과 고객관계의 질

민대환 외(2002)<sup>17)</sup>의 연구에서는 e-CRM 솔루션 기능으로 서비스요소, 판매요소, e-마케팅을, 김상우(2002)<sup>18)</sup>의 연구에서는 서비스요소, e-마케팅, e-시스템을 쇼핑몰의 특성으로 분류하였으며, 이러한 요인들이 고객과의 관계품질에 영향을 미침을 규명하였다.

이로써 다음의 가설을 유도할 수 있었다.

*H1 : e-CRM 요인은 고객관계의 질에 정(+)*의 영향을 미친다.

17) 민대환·박재홍·박철, “eCRM 기능이 고객의 웹사이트 방문과 구매에 미치는 영향”, 경영정보학회, 제4권 제2호, 2002, pp.155-169.

18) 김상우, “인터넷쇼핑몰 특성과 관계품질 및 고객애호도의 관계”, 경영연구, 제17권 제4호, 2002, pp.247-273.

**(2) e-CRM 요인과 고객관계의 성과**

Lee Kelley et al.(2003)은 전자상거래 고객을 대상으로 한 e-CRM과 고객충성도 간의 연구에서 e-CRM 활동이 고객의 e-CRM 지각에 영향을 미치고 궁극적으로 고객충성도에 긍정적 작용을 함을 검증하였다. 안대천 외(2008)는 항공사 웹사이트의 정보성과 상호작용성이 웹사이트에 대한 태도에 긍정적 영향을 주며, 재방문 의도에 강한 영향력을 미치는 것을 밝혔다. 이로써 다음의 연구가설을 설정하였다.

*H2 : e-CRM 요인은 고객관계의 성과에 정(+)*의 영향을 미친다.

**(3) 고객관계의 질과 성과**

Ganesan(1994), Pritchard & Howard(1999), Gruen et al.(2000), De Wulf et al.(2001), Leanne et al(2001)의 연구에서는 관계 파트너간의 높은 신뢰는 장기적인 관계를 유지시키고 상호작용을 증가시키며 충성도를 향상시킨다고 하였다.

Palmatier et al.(2007, 2008, 2009)의 연구에서도 고객의 만족 및 감사는 재방문 의도와 미래 거래의도를 나타내는 고객 구매의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이러한 선행연구를 기초로 다음의 연구가설을 설정하였다.

*H3 : 고객관계의 질은 성과에 정(+)*의 영향을 미친다.

**(4) 고객관계의 질과 성과 간의 관계에서 전환장벽의 조절효과**

Chang et al.(2007)은 대만의 항공기 이용객을 대상으로 한 연구에서 전환장벽이 고객 충성도에 미치는 직접적인 효과와 간접적인 효과 측정에서 모두 유의한 결과를 보임을 규명하였다. 그리고 박상철(2008)의 연구에서도 신뢰와 재이용 의도 및 향후 지속적인 이용의도를 나타내는 밀착성 의도 사이에서 전환비용은 정(+)*의 조절적 역할을 하고, 대안 매력도는 부(-)의 조절적 역할을 한다고 하였다.*

이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

*H4-1 : 대안 매력도는 고객관계의 질과 성과 사이에서 부(-)의 조절적 역할을 한다.*

*H4-2 : 전환비용은 고객관계의 질과 성과 사이에서 정(+)*의 조절적 역할을 한다.**

## 2. 조사설계

### 1) 조사목적과 대상

본 조사는 B2B e-마켓플레이스의 성장과 더불어 중요시 되고 있는 e-CRM 구성요인이 고객과의 관계의 질과 성과에 미치는 영향을 평가하고, 전환장벽이라는 조절변수를 사용하여 고객관계의 질과 성과 사이의 조절효과를 실증적으로 검증함을 조사목적으로 한다.

조사대상 집단은 “매경 2011년 1000대기업”에 수록되어 있는 국내 300개 기업체를 임의로 선정하여 B2B e-마켓플레이스 이용 경험이 있거나 현재 이용하고 있는 업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

### 2) 조사방법

설문문항의 구성에 있어 e-CRM 요인은 기존 CRM 연구 및 B2C 거래에서의 e-CRM 연구 결과를 토대로 B2B e-마켓플레이스의 특성을 감안하여 적용 가능한 측정항목을 새롭게 개발하였고, 고객관계의 질과 성과 그리고 전환장벽 요인은 기존 선행연구에서 사용되었던 측정항목들을 연구의 목적에 맞게 일부 수정하여 사용하였다. 응답업체의 특성에 해당하는 측정항목을 제외한 모든 설문문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다(<표 5> 참조).

2011년 8월 3일부터 8월 23일까지 총300부의 설문지를 설문조사업체에 의뢰하여 이메일을 통해 배포하였다. 이 기간 동안 회수된 응답지는 88부였으나 이중 응답이 불성실한 2부를 제외한 86부의 응답지를 SPSS 18.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

### 3) 응답업체의 특성

<표 6>은 설문 응답업체의 일반적 특성을 간단히 요약한 내용이다.

국내 e-마켓메이커가 운용하는 B2B e-마켓플레이스를 주로 이용한다고 응답한 업체는 73개사(84.9%), 해외의 B2B e-마켓플레이스를 이용하는 업체는 13개사(15.1%)로 나타났다. 주거래 품목은 전기·전자제품류가 가장 많았고(19개사, 22.1%), 일반 기계 및 장비류(16개사, 18.6%), 섬유제품 및 의류(13개사, 15.1%) 등의 순으로 나타났다. 그리고 67개 응답업체(77.9%)가 종업원 수가 300명 미만이라고 응답함으로써 응답업체의 상당수가 중소기업임을 확인할 수 있었고, 월평균 e-마켓플레이스 이용횟수는 3회 이하가 가장 많았고(48개사), 4회-7회(27개사), 8회 이상(11개사) 순으로 나타났다.

<표 5> 설문문의 구성내용

주요 변수	측정 내용		척도
기업 특성	주로 이용하는 B2B e-MP		명목
	거래품목		
	종업원 수		
	월 이용 횟수		
e-CRM 구성요인	e-Marketing	회원사 내 여러 부서(회원) 통제를 위한 마스터 권한 부여	리커트 5점
		회원사의 사내 승인 절차 지원(승인요청/승인/반려 등)	
		회원사 내 다른 부서 회원들과 위시리스트 공유 기능	
		회원사의 각 부서별 또는 월별 예산 설정 및 관리 기능	
		회원사의 예약 및 구매 정보 제공	
		회원사의 자주 찾는 카테고리의 즐겨찾기 등록 기능	
		온라인 회원 안내서 및 뉴스레터 발행	
	e-Service	상호작용 채널(Q&A, FAQ 등) 제공	
		공지사항을 통한 제품/서비스에 대한 변경 정보 제공	
		A/S 및 환불정책 제시	
		주문제품 인도절차(배송) 및 클레임에 대한 정보 제공	
		상품검색의 용이성	
	e-Sales	클레임에 대한 정보 제공	
		구매의 편리성(위시리스트/장바구니 바로 주문, 재이용 기능 등)	
		다양한 결제방법(신용카드, 현금, 신용결제(후불))	
인센티브/이벤트/할인촉진 제공			
고객관계 품질	만족	구매의 편리성(제품/서비스 가격조희 및 비교 기능)	
		제공 서비스에 대한 전반적 만족	
		거래과정에 대한 만족	
	신뢰	거래 결과에 대한 만족	
		주거래 e-MP에 대한 신뢰감	
		주거래 e-MP에 대한 믿음	
고객관계 성과	재이용 의도	주거래 e-MP를 동반자로서 신뢰	
		주거래 e-MP에서의 재이용 희망	
		주거래 e-MP의 지속적 이용 희망	
	장기지향성	타사 e-MP의 좋은 조건(가격제외)에도 현 e-MP에서의 재이용	
		주거래 e-MP와의 장기적인 거래를 희망	
		주거래 e-MP와의 지속적 거래관계 유지 희망	
전환장벽	대안 매력	타사 e-MP 사용을 고려하지 않음	
		주거래 e-MP에 대한 긍정적 구전	
		타사 e-MP로 전환하는 것이 더 만족도가 클 것으로 기대	
	전환비용	타사 e-MP로 전환하면 더 좋은 서비스를 기대할 수 있음	
		타사 e-MP가 제공하는 서비스의 장점이 더 많음	
		타사 e-MP로 전환을 위한 탐색·평가에 시간과 노력이 필요	
전환비용	타사 e-MP로 전환시 기능 학습을 위한 시간과 비용이 필요		
	타사 e-MP로 전환시 지금의 특별한 혜택을 받지 못함		
	타사 e-MP로 전환시 경제적으로 손실		

〈표 6〉 응답업체의 특성

(n=86)

구분		빈도	구성비(%)
주로 이용하는 e-MP	국내	73	84.9
	해외	13	15.1
주요 거래품목	농수산물	7	8.1
	섬유제품 및 의류	13	15.1
	피혁 및 신발류	3	3.5
	목재 및 가구류	2	2.3
	석유화학 제품류	6	7.0
	일반기계 및 장비류	16	18.6
	음식료품	3	3.5
	전기전자제품류	19	22.1
	금속 및 철강류	11	12.8
	비철금속류	4	4.7
	기타	2	2.3
	종업원 수	100명 미만	26
100명 이상 200명 미만		18	20.9
200명 이상 300명 미만		23	26.8
300명 이상		19	22.1
월평균 이용 횟수	3회 이하	48	55.8
	4회 - 7회	27	31.4
	8회 이상	11	12.8

## IV. 연구결과

### 1. 타당성 및 신뢰성 검증

가설검증에 앞서 각 개념을 측정할 항목에 대해서 요인분석<sup>19)</sup>과 신뢰성분석<sup>20)</sup>을 실시하였다(〈표 7〉 참조). 요인분석 결과에서 알 수 있듯이 요인적재량은 모두 0.5 이상으로 나타나 가설검증을 위한 유의한 변수로 활용될 수 있음을 확인하였고, 추출된 요인에 대한 신뢰도 역시 신뢰성 계수인 Cronbach's alpha 값이 0.74~0.91 사이에 존재함으로써 변수들의 신뢰성

19) 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였고, 요인적재량의 단순화를 위해 직각회전방식(Varimax)을 채택하였다. 또한 고유치(eigen value) 1.0이상, 요인적재량(factor loading)은 0.5 이상이면 유의한 변수로 간주하므로 이를 기준으로 삼았다(채서일, 2005).

20) 내적일관 신뢰성(internal consistency reliability)을 이용하였고 신뢰성계수인 Cronbach's alpha 값은 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 간주하므로 이 기준을 따랐다(채서일, 2005).

이 확보되었다.

〈표 7〉 타당성과 신뢰성 분석 결과

요인	측정항목	요 인 적재치	분산 (%)	고유값	크론바 알파	
e-CRM 요인	e-Marketing	회원사의 사내 승인 절차 지원(승인요청/승인/반려 등)	.86	47.47	8.55	.91
		회원사의 자주 찾는 카테고리의 즐겨찾기 등록 기능	.84			
		회원사 내 다른 부서 회원들과 위시리스트 공유 기능	.70			
		회원사의 각 부서별 또는 월별 예산 설정 및 관리 기능	.65			
		회원사의 예약 및 구매 정보 제공	.65			
		온라인 회원 안내서 및 뉴스레터 발행	.64			
		각종 광고 및 판촉 활동	.61			
	회원사 내 여러 부서(회원) 통제를 위한 마스터 권한 부여	.55				
	e-Service	A/S 및 환불정책 제시	.88	11.97	2.16	.89
		공지사항을 통한 제품/서비스에 대한 변경 정보 제공	.85			
		상품 검색의 용이성	.83			
		주문제품 인도절차(배송정보) 정보 제공	.71			
		상호작용 채널(Q&A, FAQ)	.69			
	클레임에 대한 정보 제공	.55				
	e-Sales	인센티브/이벤트/할인축진 제공	.80	5.77	1.04	.91
결제방법(신용카드, 현금, 후불)의 다양성 및 시스템 안전성		.78				
구매의 편리성(위시리스트/장바구니 즉시결제, 재이용 기능 등)		.67				
구매절차의 수월성(가격비교기능, 관련제품 정보제공 등)		.66				
KMO=.93, Bartlett's Test of Sphericity=3664.42, p=.000						
고객관계 질	만족	제공 서비스에 대한 전반적 만족	.87	50.33	3.02	.83
		거래 결과에 대한 만족	.86			
		거래과정에 대한 만족	.81			
	신뢰	주거래 e-MP에 대한 신뢰감	.84	20.50	1.23	.74
		주거래 e-MP에 대한 믿음	.78			
주거래 e-MP를 동반자로서 신뢰	.75					
KMO=.75, Bartlett's Test of Sphericity=721.51, p=.000						
고객관계 성과	재이용 의도	주거래 e-MP에서의 재이용 희망	.85	16.55	1.33	.80
		주거래 e-MP의 지속적 이용 희망	.81			
		타사 e-MP의 좋은 조건(가격제외)에도 현 e-MP에서의 재이용	.74			
	장기지향성	주거래 e-MP와의 장기적인 거래를 희망	.85	49.59	3.97	.84
		주거래 e-MP와의 지속적 거래관계 유지 희망	.81			
		타사 e-MP 사용을 고려하지 않음	.63			
주거래 e-MP에 대한 긍정적 구전	.69					
KMO=.85, Bartlett's Test of Sphericity=1092.53, p=.000						
전환장벽	대안 매력도	타사 e-MP로 전환하면 더 좋은 서비스를 기대할 수 있을 듯	.86	26.42	2.15	.78
		타사 e-MP로 전환하는 것이 더 만족도가 높을 듯	.83			
		타사 e-MP가 제공하는 서비스의 장점이 더 많음	.81			
	전환비용	타사 e-MP로 전환시 경제적으로 손실	.85	39.10	3.13	.85
		타사 e-MP 전환을 위한 탐색·평가에 시간과 노력이 필요	.84			
		타사 e-MP로 전환시 기능 학습을 위한 시간과 비용이 필요	.81			
타사 e-MP로 전환시 지금의 특별한 혜택을 받지 못함	.75					
KMO=.74, Bartlett's Test of Sphericity=798.76, p=.000						



## 2. 연구가설의 검증

### 1) e-CRM 요인과 고객관계의 질(H1)

연구가설 H1의 검증을 위하여 e-CRM 요인(e-Marketing, e-Service, e-Sales)을 독립변수로 하고, 고객관계의 질을 종속변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다(<표 8> 참조).

독립변수와 종속변수간의 영향관계에 대한 설명지표인 회귀모형식의 설명력(R<sup>2</sup>)은 54.4%를 나타냈고, 유의수준하에 F값은 118.46으로 매우 유의한 결과를 보였다. 독립변수의 상대적 영향력을 비교할 수 있는 표준화계수인 β값은 e-Sales(.339), e-Marketing(.301), e-Service(.252) 순으로 종속변수에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 e-CRM 요인들 중 e-Sales가 고객관계의 질에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

연구가설 H1의 분석결과 B2B e-마켓플레이스에서 e-CRM 요인인 e-Marketing, e-Service, e-Sales는 고객관계의 질(만족, 신뢰)에 정(+)의 영향을 미침으로써 연구가설 H1은 채택되었다. 이는 민대환(2002), 김상우(2002)의 연구와 동일한 결과로, 주거래 e-마켓플레이스의 e-CRM 수준을 높게 지각할수록 고객관계의 질도 높아지는 결과를 보임을 본 연구에서도 확인할 수 있었다.

<표 8> e-CRM 요인과 고객관계의 질 검증(H1)

독립변수		β	t	sig.	R2	F	공선성통계량 <sup>21)</sup>		가설
							TOL	VIF	
e-CRM 요인	상수	-3.069	-18.310	.000	.544	118.46***			
	e-Marketing	.301	4.884	.000			.424	2.225	채택
	e-Service	.252	5.508	.000			.418	2.255	채택
	e-Sales	.339	4.665	.000			.573	1.663	채택

1) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

2) 종속변수: 고객관계의 질(만족, 신뢰)

### 2) e-CRM 요인과 고객관계의 성과(H2)

<표 9>은 e-CRM 요인과 고객관계 성과 간의 관계를 검증하기 위하여 e-CRM 구성요인

21) 다중회귀분석에서는 다중공선성이 발생할 수 있는데 다중공선성이란 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계의 발생 가능성을 말한다. 이는 독립변수들 간의 상관관계가 없다는 회귀모델의 기본 가정이 무시된 것으로 분산팽창요인(VIF; Variation Inflation Factor)가 10이상이고, 공차한계(Tolerance)는 0.1이하이면 다중공선성이 있다고 볼 수 있다(송지준, 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사, 2008).

(e-Marketing, e-Service, e-Sales)을 독립변수로 하고, 고객관계의 성과를 종속변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀모형식의 설명력( $R^2$ )은 63.6%로 F값은 172.19로 매우 유의한 결과를 보였다. 또한 표준화계수인  $\beta$ 값은 e-Marketing(.456), e-Sales(.286), e-Service(.215) 순으로 종속변수에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미쳤는데, 특히 e-CRM 구성요인 중 e-Marketing이 고객관계의 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 작용하였다.

연구가설 H2의 분석결과 B2B e-마켓플레이스에서 e-CRM 요인인 e-Marketing, e-Service, e-Sales가 고객관계의 성과(재이용 의도, 장기지향성)에 정(+)의 영향을 미침으로써 연구가설 H2는 채택되었다. 즉, 주거래 e-마켓플레이스의 e-CRM 수준을 높이 지각할수록 고객관계의 성과도 높아지는 결과를 보임으로써 Lee Kelley et al.(2003)의 연구결과와 일치되는 견해를 보이고 있다.

따라서 연구가설 H2는 채택되었다.

<표 9> e-CRM 요인과 고객관계의 성과 검증(H2)

독립변수		$\beta$	t	sig.	R2	F	공선선통계량		가설
							TOL	VIF	
e-CRM 요인	상수	-3.367	-22.368	.000	.636	172.19***			
	e-Marketing	.456	8.433	.000			.424	2.225	채택
	e-Service	.215	3.758	.000			.418	2.255	채택
	e-Sales	.286	5.933	.000			.573	1.663	채택

1) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

2) 종속변수: 고객관계의 성과(재이용 의도, 장기지향성)

### 3) 고객관계의 질과 성과(H3)

연구가설 H3를 검증하기 위하여 고객관계의 질(만족, 성과)를 독립변수로, 고객관계의 성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다(<표 10> 참조).

회귀모형식의 설명력( $R^2$ )은 55.7%를 나타냈고, 표준화계수인  $\beta$ 값은 만족(.540)과 신뢰(.366) 순으로 종속변수에 영향력이 큰 것으로 나타나 연구가설 H3는 채택되었다. 이는 상당수의 선행연구들(Gruen et al.(2000); De Wulf et al.(2001); Leanne et al.(2001); Palmatier et al.(2007, 2008))과 일치되는 결과로 B2B e-마켓플레이스에서 고객관계의 질 (만족, 신뢰)은 고객관계의

성과에 정(+)의 영향을 미침으로써 주거래 e-마켓플레이스에 대한 만족과 신뢰수준이 높을수록 재이용 의도와 장기지향성이 높아짐을 확인할 수 있었다.

<표 10> 고객관계의 질과 성과 검증(H3)

독립변수		$\beta$	t	sig.	R2	F	공선선통계량		가설
							TOL	VIF	
고객관계 질	상수	-3.289	-19.133	.000	.557	188.08***			
	만족	.540	.12.521	.000			.808	1.186	채택
	성과	.366	8.346	.000			.808	1.186	채택

1) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

2) 종속변수: 고객관계의 성과(재이용 의도, 장기지향성)

#### 4) 전환장벽의 조절효과(H4)

##### (1) 대안 매력도의 조절효과(H4-1)

본 연구에서 중점적으로 분석하고자 한 전환장벽의 조절효과는 1,2,3단계를 거치며, 3단계에서 상호작용항(독립변수\*조절변수)를 회귀식에 추가로 투입하였을 때 설명력인 R<sup>2</sup>가 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있는 것으로 해석한다. 1단계에서는 고객관계의 질과 성과, 2단계에서는 고객관계의 질, 대안 매력도, 고객관계의 성과, 3단계에서는 고객관계의 질, 대안 매력도, 상호작용항(고객관계의 질\*대안 매력도)과 고객관계의 성과 순으로 위계적 회귀분석을 실시하였다(<표 11> 참조).

1단계에서 고객관계의 질과 성과 간의 회귀식의 설명력(R<sup>2</sup>)은 55.8%이며, F값은 378.77로 유의수준 1%하에서 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객관계의 질과 대안 매력도를 독립변수로 함께 투입한 2단계에서는 고객관계의 질, 대안 매력도와 고객관계의 성과에 대한 회귀식의 설명력이 55.8%이며, F값은 188.81로 유의하였다. 고객관계의 질이 고객관계의 성과에 미치는 영향은 Beta값이 .754이며, 대안 매력도가 고객관계의 성과에 미치는 Beta값은 .021이었다. 그리고 고객관계의 질과 대안 매력도의 상호작용항이 추가된 3단계에서는 고객관계의 질, 대안 매력도, 상호작용항(고객관계의 질\*대안 매력도)과 고객관계의 성과 간의 분석결과에서 상호작용항이 고객관계의 성과에 미치는 영향에서 R<sup>2</sup>는 55.9%로 나타났다. 회귀식의 통계적 유의성을 검증하는 F값은 125.91로 유의한 결과를 보였다. 고객관계의 질이 고객관계의 성과에 미치는 영향에서 Beta값은 .755, 대안 매력도가 고객관계의 성

과에 미치는 영향의 Beta값은 -.030이었으며, 상호작용항이 고객관계의 성과에 미치는 영향은 .051으로 나타났다.

회귀식에 대한 설명력인 R<sup>2</sup>를 보면 1단계와 2단계에서 55.8%이며 3단계에서는 55.9%로 증가하여 R<sup>2</sup>의 변화량은 .001으로 나타났다. 따라서 3단계의 R<sup>2</sup>값이 유의하게 증가함으로써 고객관계의 질과 성과 간의 영향관계에서 대안 매력도가 조절변수로서 긍정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 즉 고객관계의 질과 성과 간의 관계에서 대안 매력도는 정(+)의 조절작용을 함으로서 당초 설정했던 연구가설과는 반대되는 결과를 보이고 있다.

이는 현재 운영 중인 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 서비스가 차별적이지 못하고 유사한 서비스를 제공하는데서 오는 결과로 해석된다. 즉 B2B e-마켓플레이스가 차별화 되어 있지 않는 상황에서 현재 이용 중인 B2B e-마켓플레이스가 아닌 새로운 e-마켓플레이스로의 전환은 자칫 탐색 및 학습 활동에 시간적 노력만 소모할 수 있다는 부담으로 인하여 타 웹사이트에서 더 좋은 기대되는 서비스를 제안하여도 쉽게 전환하지 않고 기존에 이용하던 B2B e-마켓플레이스를 계속 유지하려는 경향이 있는 것으로 사료된다.

따라서 연구가설 H4-1은 기각되었다.

<표 11> 전환장벽(대안 매력도)의 조절효과 검증(H4-1)

	step 1			step 2			step 3		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
관계의 질 (A)	.754	19.482	.000	.754	18.648	.000	.755	18.651	.000
전환비용 (B)	-	-	-	.021	-.024	.977	-.030	-.238	.808
A*B	-	-	-	-	-	-	.051	.776	.430
R2	.558			.558			.559		
F	378.77			188.81			125.91		
p	.000			.000			.000		

(2) 전환비용의 조절효과(H4-2)

대안매력도와 같은 방법으로 전환비용의 조절효과를 분석하였다(<표 12> 참조).

회귀식에 대한 설명력인 R<sup>2</sup>를 보면 1단계와 2단계에서 55.8%이며 3단계에서는 56.1%로 증

가하여  $R^2$ 의 변화량은 .003으로 나타났다. 따라서 3단계의  $R^2$ 값이 유의하게 증가함으로써 고객관계의 질과 성과 간의 영향관계에서 전환비용이 조절변수로서 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 즉 고객들이 지각하는 전환비용이 높을수록 고객의 충성도가 높아져 타사의 e-마켓플레이스로의 전환율이 낮아지는 결과를 보임으로써 기존 선행연구들과 일치되는 견해를 보였다. 따라서 연구가설 H4-2는 채택되었다.

〈표 12〉 전환장벽(전환비용)의 조절효과 검증(H4-2)

	step 1			step 2			step 3		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
관계의 질 (A)	.754	19.482	.000	.754	19.216	.000	.741	18.353	.000
전환비용 (B)	-	-	-	.022	.041	.963	.038	.454	.645
A*B	-	-	-	-	-	-	.076	1.398	.149
R2	.558			.558			.561		
F	378.77			188.81			126.86		
p	.000			.000			.000		

### 3. 연구결과의 시사점

이상의 연구결과를 토대로 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM이 전략적 경쟁도구로서 보다 빨리 확산·정착되기 위해 B2B e-마켓플레이스 서비스를 제공하는 기업(e-마켓메이커)의 입장에서 시사점을 찾는다면 다음과 같다.

첫째, 데이터마이닝을 이용한 B2B e-마켓플레이스 서비스를 이용하는 고객(공급업체/구매업체)들의 등급평가제 도입이 요구하다. 이를 위해서는 B2B 거래시 획득되는 기업정보 및 제품정보 데이터 그리고 고객과의 거래관계에서 발생하는 상황데이터(ex., 거래수, 매출금액 기여도, 입금까지 걸리는 시간이나 거래 성사율 등) 등 다양한 데이터를 좀 더 면밀히 분석하여 기업(e-마켓메이커)의 가치관에 맞게 서비스 이용업체들의 등급을 설정하고, 군집분석과 같은 다른 기법과 접목하여 고객(공급자/구매자)을 평가해 봄으로써 등급별 e-CRM 전략 수립할 필요가 있다. 특히 본 연구에서 조절변수로 활용된 전환비용(가설 H4-2)의 경우 전환

비용이 높을수록 고객관계 성과는 좋아지는 결과를 보임으로써 e-마켓메이커 입장에서는 등급평가제와 다양한 데이터마이닝 기법을 이용하여 이탈가능성이 높은 등급의 고객들의 욕구를 좀 더 이해하려는 노력과 그들의 문제를 해결하고자 하는 관심을 보임으로써 고객들의 브랜드 로열티를 높일 수 있을 것이다.

둘째, 고객의 관점에서 터치 포인트를 파악하고 그 중에서 더 중요한 터치 포인트를 선별할 필요가 있다. 연구가설 H3의 검증결과에서 알 수 있듯이 고객관계의 질은 고객관계의 성과에 긍정적 영향을 미치는 결과를 보임으로써 고객관계의 질(만족, 신뢰)을 높이기 위한 노력이 요구된다. 고객관계의 질은 결국 고객의 기대와 실제 제공되는 서비스 수준의 차이로 인해 발생한다는 측면에서 현재 제공되고 있는 e-CRM의 수준이 고객의 기대에 얼마나 부응하는지 재점검할 필요가 있고, B2B e-마켓플레이스를 이용하는 고객들을 공급업체와 구매업체로 구분하여 각각 중요시 하는 e-CRM 요인을 분류, 검토하여 맞춤형 고객관리 전략을 수립할 필요가 있다.

셋째, 고객에게 진정어린 감동을 터치해 나가는 것이 마케팅 3.0 환경이라면<sup>22)</sup> 고객과 기업간 관계(e-마켓메이커와 공급업체/구매업체)는 물론 고객과 고객간의 관계(공급업체와 구매업체)에 중점을 두고 고객에 대한 인사이트를 도출할 필요성이 있다. B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 서비스를 제공하는 e-마켓메이커의 입장에서는 고객 중심의 인터페이스, 즉 ERP연동, 소싱 의사결정 및 공급자 관계관리 등을 위한 시스템 지원은 물론 강력한 supply network를 기반으로 품질, 납기, 물류 관련 활동들이 현장 중심 고객 밀착 서비스가 제공될 수 있도록 지속적 관심과 노력이 요구된다.

## V. 요약 및 결론

본 연구에서는 관계마케팅의 중요성과 비중이 높아짐에 따라 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 요인이 고객관계의 질과 성과에 미치는 영향관계를 파악하고 이러한 영향관계에서 전환장벽이 조절적 효과를 가지는지를 실증분석을 통해 규명하였다.

“매경 2011년 1000대기업”에 수록된 300개 국내 업체를 대상으로 e-mail을 이용하여 설문

22) 마케팅 1.0 환경이 이성을 키워드로 품질 등 제품력으로 승부를 걸던 시장이었다면, 마케팅 2.0 환경은 감성을 키워드로 서비스와 고객만족을 중요시 하는 시장이다. 이에 비해 마케팅 3.0 환경은 영혼을 키워드로 진정성과 감동이 중심이 되는 시장이라고 필립 코틀러는 주장하고 있다(Kortler, P., *Marketing 3.0 -from Product to Customer to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc., 2010. 5).

지를 배포하였고, 이중 B2B e-마켓플레이스 이용 경험이 있는 86개의 유효 응답지를 자료분석에 활용하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, B2B e-마켓플레이스에서 e-CRM 요인(e-Marketing, e-Service, e-Sales)은 고객관계의 질(만족, 신뢰)과 성과(재이용 의도, 장기지향성)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 B2B e-마켓플레이스를 이용하는 고객들(공급업체/구매업체)은 서비스 제공업체의 e-CRM 요인을 높이 평가할수록 웹사이트에 대한 만족도와 신뢰가 큰 것으로 나타났으며, 그리고 주거래 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 요인을 높이 평가할수록 재이용 의도 및 장기지향성과 같은 고객관계의 성과도 높게 나타남으로써 기존 CRM 관련 선행연구들과 일치되는 결과를 보였다.

둘째, 고객관계의 질(만족, 신뢰)과 성과(재이용 의도, 장기지향성) 간의 검증결과에서는 고객관계의 질이 높을수록 관계 성과도 좋아지는 긍정적 영향관계를 확인 할 수 있었다.

셋째, 기존 연구와의 차별성을 두기 위해 사용한 조절변수인 전환장벽(대안 매력도, 전환비용)의 조절효과에서는 전환비용은 고객관계의 질과 성과 사이에서 정(+)의 영향을 미치는 결과를 보였으며, 대안 매력도 역시 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 당초 연구가설(H4-1)과는 반대되는 결과를 보였다. 이러한 결과는 현재 운영 중인 B2B e-마켓플레이스의 e-CRM 서비스가 차별적이지 못하고 유사한 서비스를 제공하는데서 오는 결과로 해석된다.

본 연구는 그 동안 연구가 미진했던 B2B e-마켓플레이스에서의 고객관계관리에 관련한 연구로 e-CRM 요인이 고객관계의 질과 성과에 있어 어떠한 영향을 미치는지와 전환장벽이 고객 관계의 질과 성과 사이에서 조절효과를 가지는지 검증함으로써 B2B e-마켓플레이스 서비스를 제공하는 e-마켓메이커의 입장에서 자사의 웹사이트를 이용하는 고객관리에 필요로 하는 기초자료를 제공할 수 있을 것이다. 그리고 B2B e-마켓플레이스에서의 e-CRM 연구가 많지 않은 관계로 그 측정항목의 개발을 기존 CRM 연구와 B2C 분야의 e-CRM연구를 토대로 B2B 거래 특성에 맞추어 새로 개발, B2B 분야에의 적용 가능성을 검토한 결과에서는 대다수의 국내외 선행연구와 일치되는 견해를 보임을 확인함으로써 향후 B2B e-마켓플레이스 관련 연구의 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

그러나 연구 진행과정에서 다음과 같은 한계점이 드러났다.

첫째, 조사대상 집단을 국내기업으로 한정하였고 설문조사에서 확보된 샘플의 수가 많지 않은 관계로 연구결과의 내용을 모든 기업으로 확대 해석 및 적용하기에는 다소 무리가 따를 수 있다. 향후 연구에서는 보다 많은 샘플의 수를 확보하여 산업별로 혹은 기업의 규모

및 특성을 고려하여 연구를 진행해 볼 필요가 있다. 둘째, e-CRM요인으로 활용된 e-Marketing, e-Service, s-Sales의 측정항목은 기존 CRM 관련 선행연구나 B2C 거래에서의 e-CRM을 B2B거래 특성에 맞게 적용하여 새로이 개발된 항목들이 대부분이지만 좀더 심화된 측정항목 개발이 요구된다. 그리고 향후 연구에서는 B2B e-마켓플레이스 서비스를 이용하는 고객을 공급업체와 구매업체로 구분하여 그 특성에 맞는 e-CRM요인을 세부적으로 추가 개발하여 양자간 비교분석하는 것도 의미가 있을 것으로 사료된다.



## 참 고 문 헌

- 김상현·오상현, “고객 재구매의도 결정요인에 관한 연구 : 고객가치, 고객만족, 전환비용, 대안의 매력도,” 마케팅연구, Vol.17, No.2, 2002. pp.22-55.
- 김승욱·강기두, 「고객관계관리(CRM) 원론」, 법문사, 2008.
- 박상철, “전자상점에 대한 신뢰와 전환장벽 조절효과가 밀착성의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 유통정보학회지, 제11권 제1호, 2008, p.69-96.
- 박종희·김도일·김선희, “소매상의 정이 B2B 관계의 협력과 갈등, 장기지향성에 미치는 영향”, 한국경영학회 통합학술대회, 2008, pp.77-102.
- 서현석·주현준, “e-CRM 구성요인이 관계품질, 지각된 전환비용 및 지속된 이용의도에 미치는 영향”, 인터넷전자상거래연구, 제11권 제3호, 2011. pp.171-187.
- 승영순, “기업간 마케팅에 있어서 신뢰, 만족 및 의존이 몰입과 재구매 의도에 미치는 영향: 개인 및 조직의 2원적 관점, 경희대학교 박사학위논문, 2006.
- 이제역·권문호, “항공사 e-CRM과 항공사 이미지, 지각된 가치, 고객만족, 고객충성도 간의 영향 연구”, 관광경영학연구, 제30권 제1호, 2007, pp.143-162.
- 채진익, “정보기술을 이용한 e-CRM 구축전략에 관한 연구”, 인터넷비즈니스연구, 제2권 제2호, 2000, pp.111-134.
- 한상린, “산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구”, 유통연구, 제8권 제1호, 2003, pp.1-19.
- Anderson, J. C. & J. A. Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, January, 1990, pp.42-58.
- Bendapudi N. & Berry, L. L., “Customers’ Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers”, *Journal of Retailing*, Vol.73, No.1, 1997, pp.15-37.
- Burnham, T. A., J. K., Frels & Mahajan, V., “Consumer Switching Costs : A Typology, Antecedents, and Consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.2, 2003, pp.109-126.
- Chen, F. Y. & Chang, Y. H., “Examining Airline Service Quality from a Process Perspective,” *Journal of Air Transport Management*, Vol.11, 2005, pp.79-87.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schroder & Iacobucci, D., “Investments in Consumer Relationships : A Cross-Country Exploration, *Journal of Marketing*, Vol.65, No.4, 2001, pp.33-50.
- Fornell, C., “A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience”,

- Journal of Marketing*, Vol.56, 1992, pp.6-21.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.58, April, 1994, pp.1-19.
- Gruen, T. W. & Summers, J. O., "Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.3, 2000, pp.34-49.
- Gundlach, G. T. R. S. Achrol & Mentzer, J. T., "The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, Vol.59, January, 1995, pp.78-92.
- Jones, M. A. D. L. Mothersbaugh & Beatty, S. E., "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services", *Journal of Retailing*, Vol.76, No.2, 2000, pp.259-274.
- Leanne, H. Y. T. A. L. Souchon & Thirkell, P., "Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting : A Dyadic Exploration, *Journal of Marketing Management*, Vol.17, April, 2001, pp.287-319.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994, pp.20-38.
- Palmatier, R. W., C. B. Jarvis & Kardes, F. R., "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.73, September, 2009, pp.1-18.
- Palmatier, R. W., L. K. Scher, K. R. Evans & Arnold, t. J., "Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business to Business Exchange," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.2, 2008, pp.174-190.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant & Grewel, D. D., "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance, *Journal of Marketing*, Vol.71, October, 2007, pp.172-194.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant, D. D. Grewel & Evans, K. R., "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, Vol.70, October, 2006, pp.136-153.
- Ping, R. A., "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting Voice, Loyalty, Opportunism and Neglect", *Journal of Retailing*, Vol.69, Fall, 1993, pp.320-352.
- Spreng, A. R., D. G. Harrel & Mackoy, D. R., "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intention," *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.1, 1995, pp.15-23.

---

## ABSTRACT

### The Effect of e-CRM Factors on Customer Relationship Quality and Performance in B2B e-Marketplace -Focused on Moderating Effects of Switching Barriers

Sun-Yok Song\*, Kyu-Young Park\*\*

The Purpose of this study was to establish a theoretical basis for relationship marketing exercised in the B2B e-Marketplace and to empirically analyze causal relationship among e-CRM factor, together with quality and the performance of the customer relationship.

The population sample of this study was the companies who had experience for using the B2B e-Marketplace, and a data analysis was made through frequency analysis, factor analysis, multiple regression analysis and hierarchical regression analysis, utilizing statistical package of SPSS 18.0.

The result of proving the assumptions are as follows;

First, the e-CRM factors(e-Marketing, e-Service, e-Sales) of B2B e-Marketplace showed the positive influence on the customer relationship quality factor. Second, the e-CRM factors of B2B e-Marketplace showed the positive influence on the customer relationship performance factor.

Third, according to the test result on the relationship between quality factor and performance factor, customer relationship quality factor(satisfaction, trust) had positive effect on performance factor. Last, for the moderating effect of switching barrier in the customer relationship quality factor(satisfaction, trust) on the B2B e-Marketplace and its performance factor(reusing intention, long-term orientation) of maintaining the relation, the subordinate variables of switching barrier(alternative attraction, switching cost) showed the positive moderating effects.

**Key Words** : B2B e-Marketplace, e-CRM, Satisfaction, Trust, Reusing Intention, Switching Barrier

---

\* Associate Professor at Hyejeon College

\*\* Professor at Chungwoon University