

파트너관계관리 성공요인의 중요도 분석*

박철수¹ · 장병만² · 강필성^{3†}

¹서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 산업정보시스템전공 박사과정

²서울과학기술대학교 글로벌융합산업공학과 교수

³고려대학교 산업경영공학부 조교수

Analysis on Key Success Factors for Partner Relationship Management

Chulsoo Park¹ · Byungman Chang² · Pilsung Kang^{3†}

¹Ph.D Candidate, Industrial Information Systems Engineering, Graduate School of Public Policy and Information Technology, Seoul National University of Science and Technology

²Professor, Department of Industrial and Information Systems Engineering,
Seoul National University of Science and Technology

³Assistant Professor, School of Industrial Management Engineering, Korea University

■ Abstract ■

Partner relationship management (PRM) refers to processes and methodologies associated with managing the relationship between corporations and their partners. Recently, the importance of PRM has been increasingly emphasized, and it is considered as a core competitive factor for firms whose sales heavily rely on the intermediate distributor. In this paper, we identify key success factors for PRM system based on literature review on CRM system and interviews with domain experts, and prioritize them from two different perspectives, firms and partners, based on analytical hierarchy process. Partners responded that trust-building between firms and partners, quality of system, and satisfaction level for information system have high priorities, while firms responded that quality of system, information share, and trust building between firms and partners. Identified factors and evaluated priorities can provide a strategic guideline when planning the PRM system building.

Keywords : PRM, CRM, AHP, Partner, Indirect Channel

논문접수일 : 2015년 07월 02일 논문게재확정일 : 2015년 12월 02일

논문수정일 : 2015년 11월 26일

* 이 논문은 2015년도 정부(미래창조과학부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 기초연구사업임(No. 2014 R1A1A1004648).

† 교신저자, pilsung_kang@korea.ac.kr

1. 서 론

파트너 관계 관리(partner relationship management; 이하 PRM)는 제조기업과 유통 파트너 간의 관계를 다루는 경영 전반의 절차 및 방법론을 지칭하는 것으로, 기업 간 경쟁이 날로 치열해지는 비즈니스 환경에서 간접채널을 유통전략으로 채택하고 있는 제조기업들을 중심으로 그 중요성이 부각되고 있다[3, 9, 27]. PRM은 기업 활동을 영위하기 위한 과정에서 관계를 맺는 모든 주체들이 관리 대상이므로, 제품 및 서비스 생산에 필요한 원자재 등을 공급하는 공급자들을 대상으로 하는 공급 관계 관리(supplier relationship management; SRM), 내부 직원을 대상으로 하는 직원 관계 관리(employee relationship management; ERM), 제품 및 서비스 판매 고객을 위한 고객 관계 관리(customer relationship management; CRM) 등과 매우 밀접한 관계를 맺고 있다[6].

고객에게 상품과 서비스를 제공하기 위해 제조기업이 선택하는 유통 형태는 대리점 등의 중간유통채널 유무에 따라 직접채널과 간접채널로 구분할 수 있다[9, 11, 13]. 직접채널을 주로 활용하는 대표적인 업종으로는 금융, 통신, 항공, 호텔, 의료 등이 있으며, 대리점, 프랜차이즈, 벤더 등의 중간 유통채널을 통한 간접채널을 활용하는 대표적인 업종으로는 전자, 자동차, 제약, 가공식품, 보험, 정유 등이 있다[5, 13, 16, 18]. 유통구조 분석 전문가들에 따르면 일정 수준 이상의 매출을 발생시키는 중견 규모 이상 기업은 일반적으로 70% 이상의 매출에 대해 중간유통채널인 파트너에 의존하고 있다고 한다[5, 13, 18]. 이러한 간접유통의 최대 단점은 제조기업과 최종고객과의 접점이 없다는 점이다. 따라서 제조기업과 최종고객 사이에 이루어지는 비즈니스 전반의 관계를 관리할 수 있는 PRM 시스템 구축이 신규고객의 창출이나 기존고객 유지 등의 마케팅 정책 수립을 위해서 필수적이라고 할 수 있다[5, 15]. 이에 더하여 PRM 시스템은 다양하고 복잡한 파트너망을 가진 기업, 파트너관리에 새로운 혁신을 원하는 기업, 전

사적으로 유연한 가치사슬을 필요로 하는 기업, 또는 파트너를 통합적으로 관리·지원하고자 하는 기업들에게 반드시 필요한 요소로서 강조되고 있다[2, 7]. 그러나 국내에서는 아직 제조기업과 파트너 사이의 공동 CRM을 운영기반으로 하는 PRM 시스템이 활성화 되지 않은 실정이며, 본 연구에서 중점적으로 연구하고자 하는 식품제조업의 경우 CRM을 전제하는 PRM 구축과 활성화 시도는 여러 차례 있었으나 활성화 성공 사례는 아직까지 보고되고 있지 않은 것으로 확인되었다[6, 7].

기업의 핵심적인 전략수단으로서 PRM이 성공적으로 구축되고 운영되기 위해서는 다음과 같이 두 가지 주요 이슈가 존재한다.

- PRM 시스템의 성공적인 구축과 지속적인 운영을 위해 고려해야 하는 **핵심 성공요인**은 무엇인가?
- 고려 대상이 되는 **핵심 성공요인들의 상대적 중요도**는 어떠한가?

PRM 시스템 구축 및 운영에 대한 핵심 성공요인 도출은 이의 적절한 구현을 통해 전사적인 협조를 이끌어 낼 수 있다는 점에서 매우 중요한 이슈이다. 또한 위 핵심 성공요인들에 대한 중요도 산출은 조직의 한정된 자원을 효과적으로 배분하는 전략적 추진 차원에서 중요한 의미를 갖는다. 따라서 본 연구에서는 식품 제조기업의 PRM 시스템을 성공적으로 구축하고 이를 성공적으로 활용하는데 필수적인 핵심 성공요인들을 다양한 이해 당사자 관점에서 도출하고자 한다. 이에 더하여 계층 분석 과정(analytical hierarchy process; 이하 AHP)을 활용하여 PRM 시스템 핵심 성공요인들에 대한 상대적 중요도를 도출하여 효과적인 PRM 활성화 전략 수립에 기여하고자 한다. 본 연구의 대상이 되는 식품 제조업은 시장의 성숙성, 경쟁의 치열함, 다양한 소비자 니즈 및 빠른 변화 등의 특징으로 인해 PRM 시스템이 성공적으로 구축되고 운영될 경우 그 파급 효과가 매우 클 것으로 예상된다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는

PRM의 배경, 기능 및 구축시의 고려사항, CRM과의 관계 등에 대한 기존 연구를 고찰한다. 제 3장에서는 PRM의 핵심 성공요인 도출과 AHP 모형을 설계한 뒤, 설문자료를 바탕으로 기업관점과 파트너관점에서의 우선순위를 도출하고 그 차이를 비교·분석한다. 제 4장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 연구 결과가 지니는 의의를 서술한다.

2. 문헌연구

2.1 PRM의 정의

PRM이란 간접유통채널을 활용하는 기업이 자사의 상품 및 서비스를 이용하는 최종 고객들의 만족도를 높이기 위해 마케팅, 영업, 서비스 영역에서 파트너들과 서로 가치를 주고받으며 협업하는 비즈니스 전략, 프로세스 및 기술의 복합체를 의미한다[6, 8]. PRM은 역사가 짧은 만큼 그 정의도 다양한데 이는 파트너의 범위, 기업과 파트너가 처한 환경, 기업의 전략 및 프로세스 등을 보는 관점의 차이가 다양하기 때문이다[8]. 국내에서 파트너에 대한 범위는

연구자의 시각에 따르나 일반적으로 직영대리점, 비직영 대리점, 딜러, 특약점, 제휴점 등을 파트너로 보고 있는 반면에 미국에서는 Distributor, Reseller, Dealer, OEM 등을 파트너의 범주에 포함시키고 있다[7, 8]. PRM에 대한 대표적인 정의는 <Table 1>에 나타난 바와 같으며, 공통적인 사항을 고려하여 PRM의 일반적인 정의를 내려 보면 ‘가치사슬에서 기업과 최종고객과의 중간 단계에 위치하는 파트너와의 커뮤니케이션을 개선하고 상호이익관계를 지속적으로 수행하는 전략 및 경영활동’이라 할 수 있다.

2.2 PRM의 기능

일반적인 PRM 시스템은 크게 파트너관리, 마케팅, 영업, 서비스, 파트너분석의 다섯 가지 영역으로 구분할 수 있으며 각 영역의 기능 구성 내용은 <Table 2>에 나타난 바와 같다. 그러나 기업은 사업 방향과 전략에 따라 다양한 형태의 파트너와 협업하고 있기 때문에 개별 기업이 구축하는 PRM 시스템의 기능은 해당 기업이 추구하는 전략에 따라 조금씩 차이를

<Table 1> Definitions of PRM

| 기관 | 정의 |
|-------------------|--|
| Entrue Consulting | 제조기업이 파트너와의 상호이해 관계를 지속적으로 개발하고 유지하기 위해 수행하는 전략적인 활동 |
| Whatis.COM | 기업과 채널 파트너들 간의 커뮤니케이션을 위한 비즈니스 전략 |
| CRMGuru.com | CRM의 한 분야로 간접 영업 채널 고유의 요구사항에 대한 관계관리 전략과 기술 |
| AMR Research | 기업과 파트너 간의 판매와 생산성을 향상시키기 위한 전략 |
| 한국CRM 협회 | 고객의 개념을 유통 및 전략적 제휴에 있는 협력사 또는 대리점으로 확대하여 파트너들과의 일련의 업무를 효율적으로 개선시키고, 본사와 최종소비자의 관계를 강화시키는 관점에서 파트너들과의 파트너십을 형성하여 서로의 관계를 효과적으로 관리하기 위한 전략적 개념 |

<Table 2> PRM functions[8]

| 영역 | 기능 |
|-------|--|
| 파트너관리 | 프로파일링, 파트너 등록, 파트너 분류, 콘텐츠 관리, 계약 관리, 커뮤니티 관리, 딜러 로케이터, 개인화 기능, 파트너 보상 등 |
| 마케팅 | 캠페인, 관측관리, 이벤트 관리, 프로모션관리 등 |
| 영업 | 주문관리, 리드관리, 송장관리, 반송관리, 가격관리, 활동관리, 건적관리, 영업예측, 영업 일정관리 등 |
| 서비스 | 서비스요청관리, 웹-셀프 서비스, 원투원 서비스, 문제해결, 교육, 훈련 등 |
| 파트너분석 | 파트너 평가, 설문조사, 예측모델링, 이탈분석, 다차원분석, 분석 템플릿 |

보이게 된다. 글로벌 조사연구기관인 가트너(Gartner Research)에 따르면 기업들이 가장 많이 도입하는 PRM의 기능 순위는 다음과 같다[7, 8].

- 1순위 : 파트너 프로파일링
- 2순위 : 분석, 콘텐츠, 리드관리
- 3순위 : 실적모니터링, 영업
- 4순위 : 파트너 등록 및 매칭, 교육, 훈련, 파트너 평가
- 5순위 : 캠페인관리, 팀판매, 자료관리, 계약관리

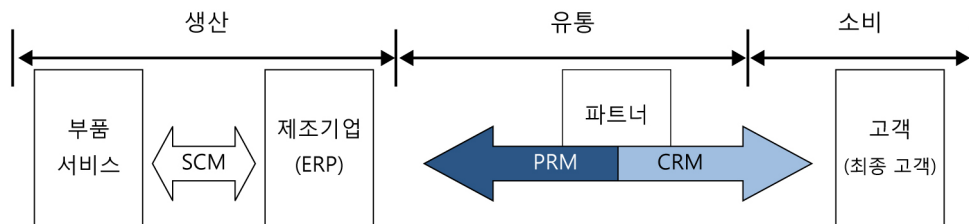
이러한 구축 순서는 기능적인 면에서 우수성이나 기술의 난이도와 관련된 것이 아니며 기업의 당면 과제나 우선적으로 적용하기를 원하는 선호도를 나타내는 것이라고 할 수 있다.

소비재 산업의 기업들은 비교적 최근까지 PRM 시스템 구축에 어려움을 겪고 있는데 그 이유는 다음과 같다[6]. 첫째, 제조기업과 파트너 사이의 긴밀한 협조 체계의 부재이다. 제조업체들은 산업의 특성상 제품 생산부터 최종 소비자 판매까지 몇 단계의 유통과정을 거치는 것이 일반적이다. 이렇게 중간유통단계를 거치는 경우 제조업체들은 최종 소비자와 접촉할 수 있는 기회가 거의 없기 때문에 최종 소비자에 대한 정보를 전적으로 파트너에게 의지하게 된다. 그러나 파트너들의 제조기업에 대한 신뢰가 낮은 경우에는 유통과정의 각 단계에서 생성되는 정보가 공개되지 않고 고립되는 상황이 발생하게 된다. 둘째, 품질 지상주의를 표방하는 제조업체들의 인식과 직접적인 고객관리에 대한 회의적인 시각이다. 과거 소품종 대량생산 체제에서

는 우수한 품질의 제품을 상대적으로 저렴한 가격에 판매할 경우 어느 정도 시장에서의 성공이 보장되었다. 그러나 다품종 소량생산 체제로 변화된 지금의 비즈니스 환경에서 다양하고 빠르게 변화하는 소비자의 니즈를 적절히 반영하지 못할 경우 시장에서 도태될 위험이 존재한다. 따라서 전사 차원에서 최종 고객 정보를 활용할 수 있게 해주는 PRM 시스템의 구축 및 운영이 더욱 절실하게 요구된다고 할 수 있다.

2.3 PRM과 CRM의 비교

PRM은 CRM과 맥을 같이하고 있지만 CRM이 최종 고객을 대상으로 직접 판매를 수행하는 기업을 주요 대상으로 하는 반면, PRM은 유통 채널을 통한 간접 판매를 수행하는 기업을 대상으로 한다는 점에서 차이가 있다[9]. CRM의 관리 대상은 최종 고객인 반면에 PRM의 주 관리 대상은 고객관련 업무를 함께 수행하는 파트너가 된다[5, 8, 21, 32]. 비록 CRM이 PRM보다 많은 기업에서 활용되고 있는 실정이나, 상품 및 서비스를 최종 고객에게 직접 판매하지 않고 중간채널을 통해서 판매하는 기업은 CRM보다 PRM의 역할이 훨씬 중요하다고 할 수 있으며 그 이유는 다음과 같다[5, 8]. 첫째, 제조기업이 자사 제품을 이용하는 최종고객에 대한 정보를 수집하는 데 큰 어려움을 겪고 있다. 둘째, 제조기업의 전체 매출 중에서 파트너를 통한 매출의 비중이 절대적이다. 셋째, 제조기업이 맞이고 있는 현재의 경영 환경에서는 경영 주체 간의 관계가 매우 강조되고 있다.



PRM : Partner Relationship Management, CRM : Customer Relationship Management, SCM : Supply Chain Management, ERP : Enterprise Resources Planning

<Figure 1> Corporate Value Chain

따라서 기업 경영에서 외부 경영 주체들과의 관계를 고려하지 않고 자사의 전략만을 고집하는 것보다는 파트너를 포함한 여러 경영 주체들과 상호 이익을 함께 추구하는 관계를 구축할 때 비즈니스 환경의 급격한 변화와 심화되는 경쟁 속에서 기업의 장기적인 생존 확률이 높아지는 것이다. 이러한 PRM 시스템은 기업 가치 사슬에서 <Figure 1>과 같은 위치에 있으며 SCM, ERP, CRM 등의 시스템과 뚜렷한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

2.4 CRM 성공 요인에 관한 연구

PRM은 기업이 상품과 서비스의 최종사용자인 고객의 만족도를 높이고 이를 통해 매출을 증가시키고자 마케팅, 영업, 서비스 등의 영역에서 파트너와 공동으로 정보와 가치를 주고받으며 협업하는 비즈니스 전략 및 프로세스의 복합체이다[9, 23]. PRM에서는 서로 독립체인 제조기업과 파트너가 밀접하게 협업한다는 것이 가장 큰 특징이며 이 외에는 CRM과의 상당히 많은 공통점을 가지고 있다. 따라서 PRM 시스템의 핵심 성공요인에 관련된 연구가 미비한 상황에서 CRM에 대한 핵심 성공요인을 살펴보고 이에 더하여 PRM만이 가지는 특징적인 요인을 도출하는 것이 현실적인 대안이 될 수 있을 것이다.

CRM의 성공요인과 관련된 연구는 크게 조직관점, 시스템 관점, 그리고 정보 활용 관점을 중심으로 수행되어 왔다. 먼저 조직관점에서 CRM 성공요인을 조사한 기존 연구들은 다음과 같다. Ryals et al.[34]은 CRM 성공을 위한 핵심요인으로 고객중심 조직문화, 최고 경영자의 경영지표와 CRM 목표의 연계, 그리고 CRM 관련 부서간의 유기적인 통합과 교육을 강조하였다. 박찬욱[10]은 마케팅 및 전산관련 조직의 CRM 전문성을 강조하였으며, Wilson et al.[37]은 최고경영자의 의지, 조직의 시장 지향성 문화 등을 강조하였다. 또한 고창배 등[1]은 전문 인력의 확보, 부서간의 협조, 최고경영자의 의지 및 지원과 고객지향 문화를 CRM 성공 요인으로 도출하였다. Bendapudi et al.[22]은 B2B 산업에서 특정 고객을

직접적으로 관리해 오던 기업의 담당 직원이 조직을 이탈하게 되면 그 고객 역시 이탈할 가능성이 높아 지므로 핵심직원의 유지가 조직의 성과와 직접적인 상호관련성을 갖는다고 하였다. Reinartz et al.[31]의 연구에서는 직원들에 대한 교육·훈련과 성과보상 제도 등을 포함한 조직제도가 중요한 요소로 판별되었다. 김형수 등[6]의 연구에서는 프로젝트 참여 부서간의 협조가 활발하고 고객지향적인 기업문화가 성숙된 기업에서 성공적인 CRM 시스템이 구축되고 발전하는 것을 볼 수 있었다고 하였다.

시스템 관점에서 CRM 성공요인을 조사한 기존 연구들은 세부적으로 CRM 시스템 자체의 품질을 강조한 연구[36], CRM 시스템을 통해 제공되는 고객 정보의 품질의 중요성을 강조한 연구[28], 그리고 CRM 시스템의 통합성을 강조한 연구[12]로 구분될 수 있다. 우정희[12]는 CRM 시스템의 품질, 데이터의 통합, 데이터의 지속적인 축적 및 축적된 정보의 질 등을 CRM 시스템 성공의 주요 요소로 도출하였으며, 정경수 등[20]의 연구에서는 정보시스템 자체의 품질이 CRM 시스템의 성공적 구축에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 한편, Reinartz et al.[31]의 연구에서는 CRM 시스템을 위시한 주변의 정보 시스템 인프라 역시 중요한 고려 대상임을 강조하였다.

정보 활용 관점에서 CRM 성공요인을 조사한 기존 연구들은 다음과 같다. 과거 CRM 도입 실패의 사례들을 통해 CRM은 시스템과 같은 기술적인 측면보다는 전략이나 업무 프로세스적인 측면이 더욱 중요하다는 인식이 나타나기 시작했다[6, 22], 이를 바탕으로 여러 연구에서 고객 데이터를 분석하여 그 결과를 마케팅, 영업 및 고객서비스에 활용하는 것이 CRM의 주 성공요인으로 강조되었다[25, 29, 30]. CRM 시스템을 통해 수집된 정보들을 활용하는 분야로는 잠재고객 탐색 및 분석/휴면 고객 활성화/메시지 차별화 등의 고객 획득 활동, 고객관계분석/쌍방향 커뮤니케이션/고객 불만 해소/이탈방지/로열티 프로그램/다이렉트 마케팅 등과 같은 고객 유지 활동, 그리고 교차 판매/상승 판매/고객 간 네트워크

관리/고객 소개/추천 관리 등의 고객 확장 활동 등이 제시되었다[19, 29, 34]. 이에 더하여 간접유통채널을 이용한 기업에서는 본사와 파트너 사이의 신뢰를 바탕으로 한 정보의 공유가 매우 중요한 CRM 성공 요인인 것으로 나타났다[8, 21].

3. PRM 성공요인 도출과 중요도 분석

3.1 PRM 성공요인 도출 및 모형설계

CRM 시스템을 구축하여 운영하고 있는 기업의 매출의 대부분이 파트너를 통해서 발생한다면 PRM을 이용한 효과적인 파트너 관리 전략은 CRM 활동이 성공적으로 수행되기 위한 선결 조건이라고 할 수 있다[6, 8]. 파트너는 영업적 측면에서는 시장 확대를 위한 판매활동과 물류의 전진기지로서 적정재고 유지, 주문, 출하, 배송의 기능을 담당하며, CRM 측면에서 고객의 정보 획득 및 전달에 대한 매개체 역할을 함으로써 지역 상권 고객의 유지 및 관리 측면에서 중요한 역할을 수행하기 때문이다[9, 17]. 따라서 본 연구에서는 기존 PRM 관련 연구를 바탕으로 국내 S사의 PRM 운영을 담당하는 전문회사 소속 임직원들에 대한 심층 인터뷰를 통해 네 가지 관점에서 13가지의 세부 핵심 성공요인 항목들을

<Table 3>과 같이 도출하였다.

첫째, 조직적 관점에서는 “최고 경영자의 의지 및 지원”, “중간 관리자의 관심 및 참여”, “전문 인력 확보 및 교육”, “고객중심 기업문화”의 네 가지가 선정되었다. CRM 성공 요인 도출 관련 연구에서 나타난 것처럼 PRM 역시 장기적인 비전을 가진 최고경영자의 의지 및 지원이 필요할 것으로 조사되었다. 또한 실제 PRM 시스템의 활발한 활용을 위해서는 중간관리자 계층의 적극적인 참여 또한 필수적이라고 할 수 있다. 특정 시스템이 구축될 경우 본사 및 파트너사의 임직원들은 이를 활용하는데 어려움을 겪는 것이 일반적이다. 따라서 PRM 전문가의 적절한 활용 및 직원 대상 교육 프로그램 제공 역시 PRM 활성화의 중요한 요소가 될 수 있다. 마지막으로 CRM 성공요인 관련 연구에서 다수 언급된 것처럼 고객을 중심에 두는 전사적인 기업문화 구축 또한 PRM 활성화의 주요 요인 중 하나로 판별되었다.

둘째, 시스템 및 데이터 관점에서는 “시스템의 질(편리성과 유연성)”, “고객 데이터 통합”, “고객 데이터의 지속적인 축적”의 세 가지가 선정되었다. 기업에서 구축한 새로운 시스템이 성공적으로 정착하기 위해서는 사용자들이 해당 시스템을 편리하게 이용할 수 있어야 하며, 업무상 필요한 추가 기능이 발생할 경우 이를 유연하게 시스템에 반영할 수 있어야

<Table 3> Key Success Factors for PRM System

| 관 점 | 요인 | 참고문헌 |
|--------------|------------------|---|
| 조직적 관점 | 최고 경영자의 의지 및 지원 | [1, 6, 10, 12, 20, 24, 29, 33, 34, 37] |
| | 중간 관리자의 관심 및 참여 | [1, 6, 10, 12, 20, 23] |
| | 전문 인력 확보 및 교육 | [1, 6, 10, 12, 22, 29, 31, 33, 34] |
| | 고객중심 기업문화 | [1, 6, 12, 20, 34, 36] |
| 시스템 및 데이터 관점 | 시스템의 질(편리성과 유연성) | [6, 7, 8, 12, 20, 25, 29, 31, 33, 35] |
| | 고객 데이터 통합 | [2, 5, 6, 11, 12, 14, 15, 20, 21, 25, 28, 35] |
| | 고객 데이터의 지속적인 축적 | [6, 12, 14, 20, 25, 26, 28, 35] |
| 활용 관점 | 고객 분석의 다양성 | [6, 8, 25, 30, 35] |
| | 파트너사 기업경영시스템 만족도 | [8, 11, 14, 22, 25, 26, 27, 28, 30, 35, 36] |
| | 고객 서비스 기여도 | [8, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35] |
| 협력관계 관점 | 본사와 파트너의 신뢰 구축 | [3, 7, 8, 11, 14, 15, 17, 18, 21] |
| | 파트너와 마케팅 정보공유 | [3, 4, 7, 8, 11, 14, 15, 18, 21, 24] |
| | 공동 마케팅 시행과 효과공유 | [3, 4, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 21, 24] |

한다. 또한 PRM의 최종적인 목적은 파트너와의 관계를 통한 기업의 이익 증대에 있으므로 제조기업부터 최종소비자에 이르는 모든 고객 데이터를 하나의 시스템에 통합적으로 저장·관리할 수 있어야 한다. 또한 이렇게 구축된 통합 고객 데이터베이스에 향후 마케팅 및 기타 비즈니스 활동에 필요한 다양한 데이터들이 지속적으로 축적되어야 PRM 시스템의 활용도가 높아질 것이다.

셋째, 활용 관점에서는 “파트너사 기업경영시스템 만족도”, “고객 분석의 다양성”, “고객 서비스 기여도”의 세 가지가 선정되었다. PRM 시스템의 성공적인 안착을 위해서는 본사직원 뿐만 아니라 파트너사의 직원 또한 제조기업의 경영시스템을 적극적으로 활용할 수 있어야 한다. 따라서 파트너사가 제조기업의 경영시스템에 얼마나 만족하느냐가 유기적인 PRM 수행의 핵심 요인으로 도출되었다. 또한 PRM 시스템을 통해 통합된 고객 데이터를 바탕으로 다양한 관점에서 여러 가지 분석이 수행될 수 있어야 해당 분석결과를 바탕으로 새로운 비즈니스 아이디어를 도출할 수 있게 된다. 마지막으로 본사 및 파트너 관점이 아닌 최종 고객 관점에서도 PRM 시스템 도입 후 제품 및 서비스에 대한 만족도가 향상되어야 PRM을 수행하는 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, 협력관계 관점에서는 “본사와 파트너의 신뢰 구축”, “파트너와 마케팅 정보 공유”, “공동 마케팅 시행과 효과 공유”의 세 가지가 선정되었다. 파트너 입장에서는 보유하고 있는 정보를 본사에 제공하는 것이 본사가 파트너를 관리하는데 사용될 수 있다는 우려를 나타낼 수 있다. 따라서 본사와 파트너 사이에 PRM 시스템 구축 및 활용을 위한 정보 활용 가이드라인 마련 등을 통한 신뢰 관계 구축이 PRM의 성공적 수행에 있어 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다. 또한 구축된 PRM 시스템을 통해 개별적으로 수행된 마케팅 활동에 대한 정보를 공유하는 것과 공동으로 마케팅을 시행하고 효과를 공유하는 것 또한 협력관계 관점에서 PRM 수행의 주요 성공 요인으로 도출되었다.

3.2 설문 데이터 수집

본 연구에서 제시한 네 가지 관점의 13개 세부 성공요인들에 대한 상대적 중요도를 도출하기 위해 현재 국내 식품제조업 S기업의 PRM 시스템 운영을 담당하고 있는 별도법인 소속 임원 중 13명을 대상으로 AHP 설문조사를 실시하였다. 해당 임원들은 본사 직원과 파트너인 대리점 대표 중에서 50:50의 비중으로 선출된다. 이는 대리점은 각자의 영업독립성과 각 대리점의 정보에 대한 권리를 보장받으며 본사는 마케팅에 필요한 정보를 대리점으로부터 효율적으로 제공받는 상생 전략을 반영하기 위한 것이다. 설문 대상자들은 PRM 시스템의 실질적인 의사결정자로서 제조기업을 대표하는 최소 15년에서 30년 이상 경력의 마케팅 전문가 6인, 파트너를 대표하는 대리점 경영 경험이 풍부한 대리점 대표 6인, 그리고 PRM 시스템 운영 책임자인 IT 전문가 1인으로 구성되었다. AHP 설문지는 성공 요소들 사이의 상대적 중요도를 1에서 9점까지의 9점 리커트 척도를 부여할 수 있도록 설계되었으며, 수집된 결과를 제조기업 관점과 파트너 관점으로 구분하여 PRM 성공요인의 상대적 중요도와 순위를 각각 산출하고 그 차이를 분석하였다.

3.3 PRM 핵심 성공요인 우선순위

PRM 시스템의 성공적인 활용을 위한 핵심요소들에 대한 제조기업 관점의 상대적 중요도는 <Table 4>에 나타난 바와 같으며, 파트너 관점의 상대적 중요도는 <Table 5>에 나타난 바와 같다. PRM 시스템의 성공요소들에 대한 중요도가 제조기업과 파트너 관점에서 서로 다르게 나타난 이유는 기업과 대리점의 시스템 사용 목적이 다르며 고객 정보수집은 대리점에서 발생되기 때문이다. PRM 시스템 구축에서 파트너인 대리점의 가장 큰 우려 사항은 자신만의 노하우로 유지·관리를 하고 있는 고객 정보가 PRM 시스템으로 이관됨으로 인해 모든 정보가 본사와 공유된다는 것이다. 이로 인해 갑(甲)-을(乙) 관계에서 을인 대리점이 본사로부터 불이익을 받을

〈Table 4〉 Importance of Each Success Factor(Company's View)

| 평가 관점 | | 세부 평가 | | | 전체 평가 | |
|--------------|-------|------------------|-------|----|-------|----|
| | | 평가 항목 | 평가점수 | 순위 | 평가점수 | 순위 |
| 조직 관점 | 0.128 | 최고경영자의 의지 및 지원 | 0.305 | 1 | 0.039 | 10 |
| | | 중간관리자의 관심 및 참여 | 0.251 | 2 | 0.032 | 11 |
| | | 전문 인력 확보 및 교육 | 0.204 | 4 | 0.027 | 13 |
| | | 고객중심 기업 문화 | 0.239 | 3 | 0.031 | 12 |
| 시스템 및 데이터 관점 | 0.302 | 시스템의 질(편의성과 유연성) | 0.502 | 1 | 0.152 | 1 |
| | | 고객 데이터 통합 | 0.240 | 3 | 0.072 | 9 |
| | | 고객 데이터의 지속적인 축적 | 0.258 | 2 | 0.078 | 7 |
| 활용 관점 | 0.278 | 파트너사 기업경영시스템 만족도 | 0.286 | 3 | 0.080 | 6 |
| | | 고객서비스 기여도 | 0.371 | 1 | 0.103 | 4 |
| | | 고객 분석의 다양성 | 0.343 | 2 | 0.095 | 5 |
| 협력관계 관점 | 0.292 | 본사와 파트너사간 신뢰 구축 | 0.362 | 2 | 0.106 | 3 |
| | | 파트너와 마케팅 정보 공유 | 0.373 | 1 | 0.109 | 2 |
| | | 공동 마케팅 시행과 효과 공유 | 0.265 | 3 | 0.077 | 8 |

〈Table 5〉 Importance of Each Success Factor(Partner's View)

| 평가 관점 | | 세부 평가 | | | 전체 평가 | |
|--------------|-------|------------------|-------|----|-------|----|
| | | 평가 항목 | 평가점수 | 순위 | 평가점수 | 순위 |
| 조직 관점 | 0.105 | 최고경영자의 의지 및 지원 | 0.293 | 1 | 0.031 | 10 |
| | | 중간관리자의 관심 및 참여 | 0.237 | 2 | 0.025 | 12 |
| | | 전문 인력 확보 및 교육 | 0.204 | 4 | 0.021 | 13 |
| | | 고객중심 기업 문화 | 0.266 | 3 | 0.028 | 11 |
| 시스템 및 데이터 관점 | 0.290 | 시스템의 질(편의성과 유연성) | 0.527 | 1 | 0.153 | 2 |
| | | 고객 데이터의 통합 | 0.282 | 3 | 0.082 | 5 |
| | | 고객 데이터의 지속적인 축적 | 0.191 | 2 | 0.055 | 9 |
| 활용 관점 | 0.262 | 파트너사 기업경영시스템 만족도 | 0.480 | 3 | 0.126 | 3 |
| | | 고객서비스 기여도 | 0.284 | 1 | 0.074 | 6 |
| | | 고객 분석의 다양성 | 0.236 | 2 | 0.062 | 8 |
| 협력관계 관점 | 0.343 | 본사와 파트너사간 신뢰 구축 | 0.543 | 1 | 0.186 | 1 |
| | | 파트너와 마케팅 정보 공유 | 0.257 | 2 | 0.088 | 4 |
| | | 공동 마케팅 시행과 효과 공유 | 0.200 | 3 | 0.069 | 7 |

수 있다는 우려가 꾸준히 제기되었다. 또한 비공식적으로 인정되고 있는 적게는 수천만 원부터 많게는 수억 원에 이르는 권리금을 보장 받을 수 없다는 현실적인 문제점 또한 존재한다[14, 21].

제조기업 본사 관점에서의 성공 요인들에 대한 중요도를 살펴보면 시스템 및 데이터 관점이 0.302로 가장 중요한 것으로 나타났으며 협력관계 관점(0.292), 활용관점(0.278), 조직 관점(0.128)순으로

중요도가 높게 산출되었다. PRM 및 CRM이 도입되던 초창기에는 조직 관점이 중요하게 인식되었으나 최근에는 그 중요도가 다소 감소한 것으로 확인되었다. 파트너인 대리점 입장에서는 본사와 대리점의 협력관계 관점의 중요도가 0.343으로 가장 높게 나타났으며, 시스템 및 데이터 관점(0.290), 활용관점(0.262), 조직관점(0.105)순으로 중요도가 높은 것으로 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이 대리점

에서 획득한 고객 정보를 본사와 공유하는 것에 대한 두려움으로 인해 파트너들은 협력관계 관점에 가장 높은 점수를 준 것으로 분석되었다.

세부 성공요인간의 상대적 중요도에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 본사는 조직관점에서 최고경영자의 의지 및 지원이 가장 중요(0.305)하다고 응답하였으며 다음으로 중간관리자의 관심 및 참여(0.251)를 지목하였다. 대리점관점에서는 최고경영자의 의지 및 지원에 대한 가중치가 0.293으로 가장 높게 나타났다. 이는 내부조직에서 느끼는 중요도보다는 다소 낮은 수치이나 여전히 조직 관점의 네 가지 세부 핵심요소 중에서 가장 중요한 요인인 것으로 판별되었다. 다음으로는 고객중심기업 문화에 대한 가중치가 0.266으로 높게 나타났는데, 외부조직인 파트너는 고객중심의 기업 문화를 본사보다 더 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 요약하면 본사 관점에서는 최고 경영자와 중간관리자 등 내부 구성원의 참여가 중요하다고 답변하였으나 외부조직인 파트너 관점에서는 본사 최고경영자의 의지 및 지원과 더불어 고객중심 기업 문화가 PRM 활성화에 있어 중요하다고 답변하여 두 관점 사이에 약간의 차이가 나는 것을 확인할 수 있다.

시스템 및 데이터 관점에서는 시스템의 질(편의성과 유연성)에 대한 상대적 중요도가 본사입장에서는 0.502, 파트너 입장에서는 0.527로 나타나 두 조직 모두에게서 가장 중요한 성공요인인 것으로 확인되었다. 다음으로 본사는 고객데이터의 지속적인 축적이 중요하다고 답변하였으나 파트너는 데이터의 통합을 더 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 본사 입장에서는 대리점에서 데이터를 지속적으로 관리하지 않고 비정기적으로 혹은 본사에서 이벤트가 있을 때에 한해 고객에 대한 정보를 업데이트하는 상황을 문제점으로 인식하여 고객데이터에 대한 지속적인 관리를 강조한 것으로 풀이된다. 반면, 파트너는 여러 시스템에 존재하는 데이터의 통합을 보다 중요하게 여기고 있는데, 이는 실제 데이터를 단기적 활용에 보다 높은 우선순위를 부여했기 때문으로 판단된다.

활용 관점에서의 성공 요인들의 중요도를 살펴보면

본사 입장에서는 고객서비스 기여도(가중치 0.371)가 가장 중요한 요소로 인식되었으나, 파트너 입장에서는 기업경영시스템 만족도(가중치 0.480)를 가장 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 본사는 수집된 정보를 활용한 마케팅 및 고객 분석 활동에 가치를 두는 반면, 파트너는 시스템을 통해 직접 데이터를 입력하고 관리하는 측면에서 사용의 수월함 등을 포함한 시스템 만족도에 높은 가치를 두고 있음을 알 수 있다.

협력관계 관점에서는 본사는 대리점과 마케팅 정보 공유에 대해 0.373으로 가장 높은 가중치를 부여하였으며 다음으로 본사와 대리점간의 신뢰에 대해 0.362의 가중치를 부여하였다. 반면, 대리점은 본사와 파트너의 신뢰 구축에 대한 가중치를 0.543으로 가장 높게 부여하여 PRM 시스템의 성공적인 구축과 운영을 위해서는 두 주체 간의 신뢰 구축이 절대적으로 중요하다는 의견을 피력한 것으로 풀이된다. 본사 관점에서는 대리점과의 정보 공유를 통해 효율적이고 효과적인 마케팅 전략 수립을 원하므로 정보 공유에 대한 니즈가 높은 반면에, 대리점 입장에서는 파트너가 관리하는 정보를 본사에서 세부적으로 분석하여 파트너와의 계약을 해약하기 위한 기초 자료로 사용하거나 파트너의 영업 독립성을 보장하지 않고 간섭함으로써 대리점 운영에 어려움을 겪지 않을까하는 두려움이 투영된 것으로 해석할 수 있다. 이러한 우려를 불식시키기 위하여 파트너는 데이터 공유 이전에 본사와 파트너 간의 신뢰 구축을 요구하고 있음을 알 수 있다.

PRM 구축 및 활성화와 관련하여 세부성공요인에 대한 전체적인 순위를 살펴보면 다음과 같다. 본사 관점에서는 시스템의 질이 가장 중요한 성공요인으로 판별되었으며 그 다음으로는 본사와 파트너사의 신뢰 구축, 파트너와 마케팅 정보 공유 순으로 높은 중요도를 갖는 것으로 나타났다. 반면 파트너 입장에서는 본사와 파트너사간 신뢰 구축이 가장 중요하다고 답변하였으며, 시스템의 질과 파트너사 기업경영시스템 만족도가 각각 2위와 3위의 중요도를 갖는 것으로 나타났다. 본사와 파트너사의 순위가 가장 차이가 나는 항목은 고객 데이터의 통합(본사 관점

9위, 파트너 관점 5위)과 고객 분석의 다양성(본사 관점 5위, 파트너 관점 8위)으로 확인되었다. 이러한 결과는 고객 데이터에 대해 본사는 보다 장기적인 관점에서 접근하는 시각을 견지하는 반면에, 파트너인 대리점은 단기간의 성과 향상을 위해 현재 데이터의 통합에 대한 보다 높은 관심을 나타내고 있기 때문인 것으로 해석된다.

PRM의 성공적인 구축과 활용을 위한 AHP 분석 결과를 종합하면 본사와 파트너간의 굳건한 신뢰가 구축된 상황에서 사용이 편리한 시스템을 통해 본사와 대리점이 정보를 공유함으로써 파트너가 본사의 기업경영에 만족하는 시스템을 구축하는 것이 필요하다고 하겠다. 이렇게 되면 본사에서는 PRM 시스템을 통해 마케팅 정보와 최종 고객 정보를 획득할 수 있으며 파트너인 대리점은 본사와 마케팅 정보를 공유하여 매출 증대를 추구할 수 있을 뿐만 아니라 본사와 공동으로 운영하는 PRM 시스템 도입을 통해 비용을 절감하여 대리점 경영의 효율화를 꾀할 수 있을 것이다.

V. 결 론

핵심 고객의 거래 및 행동 패턴에 대한 이하를 바탕으로 고객유지정책을 수립하기 위해 PRM 시스템을 구축·운영하는 것은 제조기업과 파트너(대리점) 모두에게 도움이 될 수 있다. 특히 간접 유통채널을 영업활동의 주 채널로 채택하고 있는 많은 제조기업들은 PRM 구축에 깊은 관심을 갖고 다양한 노력을 기울이고 있으나 여러 가지 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 이에 본 연구에서는 최근 핵심적인 기업경쟁력 원천으로 주목 받고 있는 고객데이터를 효과적으로 관리하고 활용하기 위한 PRM 시스템의 성공적인 구축 및 운영을 위한 핵심 성공요인들을 도출하고 AHP 기법을 활용하여 각 요인들의 우선순위를 도출하였다. 핵심 성공요인의 도출을 위해 다양한 기존 연구사례와 국내 S사의 PRM 운영을 담당하는 전문회사 소속 임직원들에 대한 심층 인터뷰를 통해 네 가지 관점에서 13가지의 세부 핵심 성공요

인 항목들을 도출하였다. 이를 바탕으로 AHP 기법을 활용하여 본사와 파트너 관점에서 바라보는 각 요인들의 우선순위를 도출하고 그 차이점을 분석하였다. AHP 분석 결과 파트너인 대리점은 협력관계 관점(0.343)과 시스템 및 데이터 관점(0.290)을 중요하게 생각하고 있는 것으로 밝혀졌으나 제조기업 본사는 시스템 및 데이터 관점(0.302) 및 협력관계 관점(0.292)순으로 중요도를 인식하여 두 주체 사이에 PRM을 바라보는 인식의 차이가 다소 존재한다는 것을 확인하였다. 세부 핵심 성공요인에 대해서 대리점은 기업과 파트너사간 신뢰 구축, 시스템의 질, 파트너사 기업경영시스템 만족도 순으로 중요하다는 응답을 하였으며 제조기업은 시스템의 질, 파트너사와 마케팅 정보 공유, 본사와 파트너사간 신뢰 구축 순으로 중요하다고 답변하였다. 이러한 결과를 볼 때 파트너와 기업 간의 굳건한 신뢰관계 구축이 PRM 성공 요인의 매우 중요한 요소인 것으로 재차 확인되었다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 의의를 갖는다. 첫째, 기 구축된 CRM 시스템을 기반으로 하는 PRM 시스템의 도입 요구가 증가하고 있으나 PRM 시스템의 구축 및 운영과 관련된 연구가 미진한 상황에서 PRM 시스템의 성공적인 구축 및 운영을 위한 핵심 성공요인의 개념적 틀을 마련했다는 것이다. 특히 기존 연구들이 주로 취하고 있는 기업(본사)의 관점뿐만 아니라 파트너의 관점까지 통합하여 핵심 성공요인을 도출했다는 점이 본 연구가 가지는 특징이라고 할 수 있다. 둘째, 간접 채널을 유통전략으로 선택한 기업의 경우 PRM 시스템의 성공적 정착을 위해 필요하다고 느끼는 핵심 성공요인에 대한 중요도가 본사와 파트너의 두 관점에서 분명한 차이를 보인다는 것을 확인했다는 점이다. 따라서 파트너와의 긴밀한 협력이 요구되는 PRM 시스템 구축 및 운영은 기업 본사의 일방적인 정책이 아닌 서로의 신뢰에서 출발해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 셋째, 본 연구에서 산출된 핵심 성공요인들의 가중치는 향후 실제 PRM 구축을 담당하는 실무자에게 전략적 우선순위에 대한 가이드라인 역할을 할 수 있을 것

으로 기대한다.

본 연구는 상기에 기술한 의의에도 불구하고 한 기업의 데이터를 기반으로 설문과 사례 연구를 수행하여 기업의 특성에 따른 차이점을 고려하지 못했다는 한계점을 지니고 있다. 따라서 다양한 업종을 영위하는 기업 및 파트너들을 대상으로 본 연구를 확장할 경우 보다 일반화된 PRM 핵심 성공요인 및 우선순위 도출을 수행할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 고창배, 윤종수, 강재성, 윤종욱, “CRM 관점에서 조직적 특성이 추진 성과에 미치는 영향”, 『한국경영정보학회 춘계학술대회논문집』, (2004), pp.358-365.
- [2] 권금택, 『전략적 고객관계관리』, 5판, 피앤씨미디어, 2014.
- [3] 김민정, 최진영, 이진호, “유통기업에서 PRM 시스템 구축에 관한 연구”, 『한국정보처리학회 춘계학술대회논문집』, 제18권, 제1호(2011), pp.1337-1340.
- [4] 김영걸, 『소크라테스와 CRM』, 초판, 쌤앤파커스, 2011.
- [5] 김태경, “파트너관계관리(PRM)의 전략적 활용”, 『LG주간경제』, 2001, pp.33-39.
- [6] 김형수, 김영걸, 박찬욱, 『CRM 고객관계관리 전략 원리와 응용』, 2판, 사이텍미디어, 2012.
- [7] 문영주, 이종호, “파트너관계관리(PRM)에서의 파트너의 효율적 관리방안”, 『한국전자거래학회』, 2003종합논문집, (2003), pp.66-71.
- [8] 박세정, 『CRM을 넘어 PRM으로』, 초판, 새로운 제안, 2003.
- [9] 박연우, 허철무, 김차영, 『식품유통의 전략포인트』, 초판, HNCOM, 2011.
- [10] 박찬욱, “데이터베이스 마케팅의 실행 수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구”, 『마케팅연구』, 제14권, 제2호(1999), pp.45-68.
- [11] 성도경, “유통채널 갈등 감소를 위한 PRM 도입에 관한 연구”, 경기대학교 산업정보통신대학원 석사학위논문, 2004.
- [12] 우정희, “CRM 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한국외국어대학교 경영정보대학원 경영정보학과 석사학위논문, 2003.
- [13] 우창명, 『농식품 마케팅』, 초판, 우리경영혁신연구소, 2011.
- [14] 이범희, “공동 CRM 마케팅 운영이 대리점의 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : S전자 대리점 중심으로”, 『산업경제연구』, 제21권, 제5호(2008), pp.2149-2177.
- [15] 이선영, 윤행제, “제조기업의 고객관계관리 강화를 위한 PRM 전략 수립 및 구축 방안”, 『Entrue Journal of Information Technology』, 제3권, 제2호(2004), pp.153-159.
- [16] 이호택, “유통 유통의 현황과 개선방향”, 『한국유가공기술학회』, 제21권, 제1호(2002), pp.40-44.
- [17] 임성식, 권영식, “제조업의 성공적인 고객관계경영(CRM) 구현전략 : L기업의 사례”, 『한국IT서비스학회, 창립기념 학술대회』, (2002), pp.238-243.
- [18] 임정목, “국내 전통공구 제조업의 PRM적용 방안에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문, 2005.
- [19] 전치혁, 『데이터마이닝 기법과 응용』, 1판, 한나래, 2012.
- [20] 정경수, 노미진, “조직의 특성을 고려한 CRM 성공 요인에 관한 실증 연구”, 『한국경영정보학회 춘계학술대회』, (2004), pp.342-349.
- [21] 채동국, “유제품업체의 PRM 적용방안 연구”, 강원대학교 소프트웨어대학원 석사학위논문, 2006.
- [22] Bendapudi, N. and R.P. Leone, “Managing B2B Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm,” *Journal of Marketing*, Vol.66, No.2(2002), pp. 83-101.
- [23] Bull, C., “Strategic Issues in Customer Relationship Management(CRM) Implementation,” *Business Process Management Journal*, Vol.

- 9, No.5(2003), pp.592-602.
- [24] Suh, E., S. Kim, J. Hong, and S. Kim, "Rule-based Partner Relationship Management(PRM) for Collaborative e-business," *Computer Science and Engineering*, Vol.19, No.1(2005), pp.49-60.
- [25] Flanagan, T. and E. Safdie, Building a Successful CRM Environment, *The Technology Guide Series*, (1998), pp.2-34.
- [26] Kim, H. and Kim, Y., "A Study on Developing CRM Scorecard," in Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science, Big Island, Hawaii, (2007), pp.150-161.
- [27] Lebas, M.J., "Performance Measurement and Performance Management," *International Journal of Production Economics*, Vol.41, No.1-3 (1995), pp.23-35.
- [28] Padmanabhan, B., Z. Zheng, and S.O. Kimbrough, "An Empirical Analysis of The Value of Complete Information For eCRM Models," *MIS Quarterly*, Vol.30, No.2(2006), pp.247-267.
- [29] Peter, L.K., "The Critical Success Factors of Customer Relationship Management Technological Initiatives," *Master Thesis of Concordia University*, 2001.
- [30] Raaen, D.A., "A Strategic Approach to CRM," *America's Network*, Vol.104, No.6(2000), pp. 35-38.
- [31] Reinartz, W., M. Krafft, and W.D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process : Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3 (2004), pp.293-305.
- [32] Rigby, D.K., F.F. Reichheld, and P. Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, (2002), pp.101-109.
- [33] Roh, T., C. Ahn, and I. Han, "The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success," *Expert Systems with Applications*, Vol.28, No.4(2005), pp.641-654.
- [34] Ryals, L. and S. Knox, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, Vol.19, No.5(2001), pp.534-542.
- [35] Ryan, J., Achieving Business Success through Customer Relationship Management, *The Technology Guide Series*, (1999), pp.1-31.
- [36] Srivastava, R.K., T.A. Shervani, and L. Fahey, "Marketing Business processes and shareholder value : An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63 (1999), pp.168-179.
- [37] Wilson, H., E. Daniel, and M. McDonald, "Factors for Success in Customer Relationship Management(CRM) Systems," *Journal of Marketing Management*, Vol.18, No.1(2002), pp.193-219.