

은행의 고객관계관리와 학습능력이 조직혁신성에 미치는 영향

The Effect of Customer Relationship Management and Learning Capability on Organizational Innovation in Banks

권재현 (Jae-Hyun Kwon) 장안대학교 물류경영학과 (jhkwon@jangan.ac.kr)¹
최영준 (Youngjun Choi) 서울시립대학교 경영학부 (yjchoi@uos.ac.kr)²

ABSTRACT

Customer satisfaction dominates research on customer-firm performance relationships; however, with a few exceptions, the authors of most prior studies did not examine the possibility that an organizations' customer relationship management can increase its knowledge management. Building on previous literature of information processing theory and transaction cost perspective, this paper investigates the effect of various characteristics of customer relationship an organization cultivates on its own innovativeness. Specifically, we identify closeness, communication, sympathy as three critical components of managing customer relationship. Data from a multi-informant survey conducted to 442 organizations in Korean bank industry show that an organization's relationship with its customers has significant effects on its innovativeness. This study highlights the importance of customer relationship in terms of enhancing innovations, and helps to explain interactive effects among customer relationship, organizational learning, and innovativeness.

Keywords: Customer Relationship, Organizational Learning, Learning Capability, Innovativeness, Bank

1. 서론

국내 금융 산업은 1990년대를 거치며 금융 개방화
에 발맞춘 규제완화가 진전되어 왔으며, 2000년 들어

겸업화와 대형화, 고객 니즈의 다양화, 그리고 디지털
금융의 활성화라는 뚜렷한 특성을 보이고 있다. 여기에
다 2008년 리먼브라더스 파산으로 촉발된 글로벌 금
융위기는 금융기관들로 하여금 생존을 위해 전략 방
향의 재설정, 수행 조직 체계의 변화, 그리고 금융상품 및
서비스 생산성 혁신을 요구하고 있다(최홍식, 2007; 이

¹ 제1저자

² 교신저자

상욱, 2013). 특히 자본시장통합법은 고객 접점 확보가 용이하고 종합금융서비스 제공에 많은 경험을 보유하고 있는 은행의 소매금융 업무에 긍정적으로 작용할 것으로 예상되나, 이와 동시에 주요 수입원이었던 이자수입을 구조적으로 축소시키고 있으며(김동환, 2007; 제갈정웅, 최도성, 2008), 만성적 자금부족 주체였던 기업들이 자금인여 주체로 바뀌어 대출수요가 감소하는 것도 은행의 경영혁신을 절실하게 요구하고 있다(김동환, 2007; 서병오, 2009). 이러한 은행환경의 변화는 은행에 있어 기회와 위협으로 동시에 작용하고 있으며, 빠르게 전개되는 환경변화에 속에서 살아남기 위해 우리나라 은행들은 나름대로 끊임없는 노력을 경주하고 있다. 이에 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행하여 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 경영혁신활동은 은행에 있어서 하면 좋은 것이었던 개념에서 조직의 생존과 발전을 위해 반드시 해야만 하는 은행의 주요한 활동으로 변하게 되었다. 하지만, 은행과 같은 금융업 분야에서는 재무적 안정성과 운영효율성을 중시하는 가운데 미래에 대한 불확실성이 높은 혁신활동을 동시에 수행한다는 것은 매우 어려운 경영환경이며, 이에 기존의 시장에서 보다 깊숙이 침투하는 시장밀착활동이 당면과제로 떠오르고 있다(김병연, 2006; 이상욱, 2013).

최근 은행들은 경영혁신의 일환으로 리엔지니어링(reengineering), 벤치마킹(benchmarking), 지식경영(knowledge management), 사무자동화(automation) 등 새로운 운영 기법과 방식을 도입하는 등 혁신에 관심을 기울이고 있다. 하지만 단순한 혁신기법의 도입만으로는 실질적인 혁신성과를 창출하기에 많은 한계를 가지고 있다. 효과적인 경영혁신활동을 수행하기 위해서는 경영자의 의지 등 다양한 요소들이 요구되지만, 이 중에서도 혁신을 추진할 수 있는 새로운 정보와 아이디어를 폭넓고 빠르게 수집하고 습득하는 것은 필수적이며 핵심적인 요소이다(Kiesler and Sproull, 1982).

이에 은행들도 혁신활동의 계획수립과 수행에 필요한 지식과 아이디어를 발굴하기 위해 다방면으로 노력을 경주하고 있다.

한편, 최근의 혁신연구들은 꾸준히 새로운 정보를 공유하고 지식을 교환할 수 있는 외부 원천으로서 고객의 중요성에 주목하기 시작했다(Hansen and Birkinshaw, 2007; Puranam et al., 2000; 강수영 외, 2011). 은행산업에서도 고객접근성과 친근성을 강화하는 방향으로 점포전략을 수정하고 있으며, 고객과의 대면, 비대면 거래를 통해 고객의 목소리를 듣고 이를 경영에 반영하는 고객밀착의 중요성에 대한 관심이 빠른 속도로 증가하고 있다(이상욱, 2013; 최영준 외, 2011). 이에 더하여, 은행이 고객들이 제공하는 정보와 지식을 충실히 반영한 변화를 시도하기 위해서는 새로 접하게 된 정보를 효과적으로 활용할 수 있는 조직적 역량이 필요하다(Collis, 1994; Tushman and O'Reilly III, 1997). 일반적으로 고객들로부터 얻게 되는 정보들은 산만(chaotic)하고 단편적(fragmented)이며 내용이 다양하면서 불분명(multifaceted and unfocused)하다(Grant, 1996; Kogut and Zander, 1992). 이에 은행들은 고객으로부터 획득한 정보들을 이해하고, 그 활용도를 평가하며, 기존의 지식과 통합하고, 이를 활용하는 방안을 모색하는 지식학습과정이 필요하다. 따라서 학습능력이 높은 조직은 상대적으로 이러한 학습과정을 효과적으로 운영할 수 있다. 결론적으로 학습능력은 고객으로부터 획득한 정보와 지식이 조직의 혁신활동에 미치는 영향의 정도에 관여하게 된다.

이와 같은 현상에 주목하여, 본 연구는 은행산업을 대상으로 고객관계관리의 특성이 조직의 혁신성에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하는 데 초점을 맞추었으며, 아울러 이러한 관계에 조직 학습역량의 수준이 미치는 역할을 동시에 살펴봄으로써 은행의 경영혁신활동을 보다 폭넓고 체계적으로 이해하고 설명을 할 수 있도록 노력했다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 제2절에서는 고객관계, 경영혁신과 관련한 기존연구를 구체적으로 검토하고, 제3절에서 본 연구의 연구모델을 제시한 후, 이를 토대로 고객관계의 특성, 조직혁신성, 조직학습능력의 관계에 대한 가설을 제시하고 있다. 제4절에서는 가설을 실증적으로 검증하기 위한 분석 과정 및 실증 분석결과에 대해 논의하고, 마지막 제5절에서는 실증결과를 바탕으로 본 연구를 요약하고 향후의 연구과제에 관해 제시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 경영혁신과 혁신성

혁신은 조직에서 채택하는 무언가 새로운 것으로, Rogers and Shoemaker(1971)는 혁신을 새로운 생각, 기술의 조기수용, 그리고 그 밖에 것들과 관련하여 채택하는 개인 또는 그룹의 성향으로 간주하였다. 즉, 새로운 장치, 시스템, 프로세스, 정책, 프로그램, 제품 또는 서비스와 관련된 생각 또는 행동 등의 채택을 혁신으로 볼 수 있다(Zaltman et al., 1973). Staw(1990)의 연구에서는 혁신을 대안탐색과 선택적 보존 및 결과 산출이라고 정의하여 결과물(outcome)에 중점을 맞춰 혁신을 이해하였다. 이에 비해 Robinsons(1998)는 혁신을 창의적인 아이디어를 선택하고, 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 유용한 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 과정(process)자체에 초점을 맞춰 혁신을 이해하고자 하였고, Van de Ven(1986)은 혁신을 새로운 아이디어를 지칭하는 것으로 현재의 질서나 공식에 변화를 주면서 기존의 아이디어들의 재조합되고 관련된 조직원들에게 새롭게 인지하는 과정과 방법으로 정의하였다. 따라서 혁신의 의미를 종합적으로 이해하자면 기존의 지식을 응용하거나 이를 새로 결합하여 새로운 상품이나 시스템 등을 창조하는 과정 또는 산출물로

볼 수 있으며(Damanpour, 1991), 경영혁신은 새로운 제품이나 서비스, 새로운 구조나 관리시스템, 처리과정 등을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것으로 이해될 수 있다(Birkinshaw et al., 2008). 이와 같이 경영혁신은 기업의 생존과 발전의 핵심적인 요소이기 때문에 여러 학자들에 의해 혁신활동에 영향을 미치는 원인에 대해 다양한 연구가 이루어졌다. Amabile(1988)를 비롯한 여러 연구자들이 기업 외부의 환경적인 요소에 초점을 맞추어 시장에서 경쟁업체들과의 경쟁정도와 경쟁자들의 혁신활동, 시장의 복잡성과 동태성 등이 혁신활동에 미치는 영향을 분석했다(Christensen, 1997; Katila and Shane, 2005; Kimberly and Evanisko, 1981). 이와 반대로 Hill and Snell(1988)과 같은 학자들은 기업의 조직구조 및 지배구조, R&D 활동, 경영자의 특성 등 기업 내부적인 측면에서 혁신의 발현에 대해 연구하고 있다(Argyres and Silverman, 2004; Damanpour and Evan, 1984). 이와 비슷하게, Kotter(1996)와 Knight(1967)는 경영혁신에 있어서 인적자원과 조직문화의 중요성을 강조하였다. 이들 모두의 연구는 지속적인 경영혁신활동에 있어서 끊임없는 새로운 지식과 정보의 탐색활동이 필요함을 강조하고 있다.

위와 같이 기업의 경영혁신 도입 과정 및 혁신창출 수준 등으로 표출되는 외재적 혹은 행동적 특성에 관심을 가진 연구와 더불어 혁신을 적극적으로 추구하는 기업의 내재적 특질 혹은 성향이라 할 수 있는 ‘혁신성’에 초점을 맞춘 연구들도 등장하였다(Calantone et al., 2002; Hult et al., 1977). 이들 연구는 경영이나 기술적인 측면에서 구현된 혁신창출 성과물보다는 이러한 결과를 창출하고 장려하고자 하는 끊임없는 노력의 중요성을 강조하고 있으며(Hult and Teigen, 1977; Rogers and Shoemaker, 1971), 일련의 학자들은 이러한 조직의 내재적인 혁신성과 실제 성공적으로 수행된

혁신활동의 수와 높은 상관관계가 있음을 제시하였다(Hurley et al., 1998). 이에 본 연구에서는 은행의 혁신성을 조직 내에서 기업가 정신을 바탕으로 한 혁신추구의 노력으로 이해하고(Amabile, 1988; Zahra, 1993), 은행이 얼마나 혁신추구성향을 가지고 있는가하는 경영혁신의 내재적 특성에 초점을 맞추어 분석하였다.

2.2 고객관계관리

Gruen(1997)과 Gronroos(1989)는 비즈니스 철학이 생산지향으로부터 판매지향, 시장지향 그리고 최종적으로 관계지향으로 변화되어 왔음을 강조하였다. 또한 이러한 관계지향은 전통적인 단기계약지향에서 구매자와 판매자 간 관계의 장기적 계약으로 대체되어야 함을 제안하였다. 경영학에 있어서는 상호작용과 네트워크 접근에 초점을 맞춘 연구들이 고객과의 관계에 대한 연구 발전에 공헌하였다(Anderson et al., 1994; Easton, 1995; Ford, 1984; Wilson, 1995; Gronroos, 1990; Hakansson, 1982). Berry(1983)는 고객관계의 개념을 구체화하였으며, 고객관계지향을 '고객과의 관계유지와 강화를 통하여 고객을 만족시키는 것'으로 정의하였다. 이후, Gronroos(1991)는 관계지향을 '상호교환과 계약이행에 따른 고객과 다른 당사자와의 관계형성'이라고 주장하였고, Harker(1999)는 '관계지향은 상호관계를 형성하고 발전시켜 유지하는 것'이라고 정의하였다.

이들 연구를 종합해보면, 고객관계관리는 조직 구성원이 그들의 고객에게 문제를 해결하거나 욕구를 만족하게 하는 의사결정을 함에 있어 도움이 되도록 노력하는 고객지향적 행위 또는 성향을 의미한다(Saxe and Weitz, 1982). 이러한 고객지향적인 활동은 현재 뿐만 아니라 미래의 잠재고객에 대한 가치사슬을 이해하는 것이 필수적이며(Day and Wensley, 1988), 본질적으로 상호이익 창출을 위해 구매자와 판매자와의 동태적이고 장기적인 상호작용 관계에 기반하고 있다

(Dunlap et al., 1988). 따라서 마케팅 및 전략 연구자들은 기업에서 제공하는 제품이나 서비스에 대한 고객만족을 직원과 고객과의 상호관계에 따른 산출물로 간주하고 있으며(Berry and Parasuraman, 1993; Gronroos, 1990), 고객들과의 장기적인 관계의 질과 양을 발전시키는 것이 고객 만족은 물론 기업의 재무적인 성과에도 절대적인 영향요소임을 강조하였다(Berry, 1983; Gronroos, 1991; Gummesson, 1987; 강수영 외, 2011). 이와 같은 맥락에서 많은 연구들이 고객관계의 관리가 고객의 만족에 미치는 영향에 대해 분석하였고, 이러한 연구들의 주장은 은행산업에도 동일하게 적용될 수 있다(김우진, 2014). 실제 국내 은행들도 최근 기존의 기업 중심의 운영전략에서 벗어나 소매 금융부분의 고객 서비스를 강화하여 우량고객을 유치하기 위해 노력을 기울이고 있으며, 고객서비스 품질의 중요성을 새롭게 인식하고 밀접한 고객과의 관계를 구축하고자 노력하고 있다(이병윤, 2010). 하지만, 이와 같은 관계지향을 강조하는 고객관계 관리를 새로운 경쟁력을 창출할 수 있는 혁신의 원천으로서 살펴본 연구는 미미한 실정이다(Sinkula 1994; Slater and Narver, 1995; Sinkula et al., 1997). 따라서 조직의 혁신성 제고와 고객관계의 관리가 동시에 관심이 높아지고 있는 은행산업의 여건에서 은행의 고객관계관리와 혁신활동의 관계에 대하여 체계적으로 살펴볼 필요성이 제기되고 있다(Lee and Tsai, 2005; Hult et al., 2004).

2.3 조직학습능력

환경의 불확실성(uncertainty)을 접하는 조직은 조직 내부에 발견되는 문제점들을 해결하기 위해 끊임없는 학습활동을 수행하게 된다. 조직학습의 개념적 정의는 March and Simon(1958), Cyert and March(1963) 등의 연구에서 시작되었다고 볼 수 있다. 특히 Cyert and March(1963)의 연구에서 조직학습이라는 용어가 최초로 등장하였는데, 이들은 조직학습을 기업의 통제

력이 미치지 못하는 외부환경의 변화에 대응하여 이에 적절히 적응할 수 있도록 조직의 문화, 규칙, 시스템 등을 조정해나가는 과정으로 정의하였다. Huber(1991)는 조직학습이 동태적 경영환경에 대한 대응으로서 새로운 지식을 창출하여 해당기업의 시장위치를 파악하기 위한 효과적인 수단이 될 수 있으며 정보의 획득(acquisition), 전파(distribution), 해석(interpretation), 그리고 기억(memory)으로 이어지는 프로세스의 집합으로 간주하였다. Sinkula(1994)는 시장을 올바르게 이해하기 위하여 반드시 충족되어야 할 조건으로서 조직학습의 중요성을 강조하였다. 그는 조직학습을 조직, 조직구성원, 외부환경 사이에 지속적인 순환 관계가 이루어지는 과정으로 정의하였는데, 특히 조직학습을 축적하는 과정에서 조직구성원 개개인을 가장 기본적인 요소로 인식하였다. Templeton et al.(2002)의 연구에서는 조직학습을 조직의 변화를 긍정적인 방향으로 유도하는데 영향을 미치는 일련의 조직행위들로 규정함으로써, 기존연구자들과 공통된 입장을 취하였다. 이러한 조직학습에는 경쟁자들보다 우수한 새로운 상품들을 만들기 위한 새로운 기술들의 개발뿐만 아니라 고객의 요구, 시장변화, 그리고 경쟁자들의 활동에 대해 정보를 공유하고 획득하는 것 또한 포함된다(Hurley et al., 1998; Moorman and Miner, 1998). Garvin(1993)은 조직학습이 잘 반영된 조직은 지식을 창조하고 습득하며 공유하는 일에 능숙하며 새로운 지식과 통찰을 반영하기 위하여 자신의 행위를 수정하는 데 뛰어난 능력을 갖고 있는 조직으로 정의하였고, DiBella et al.(1996)은 조직학습을 고취시키는 조직의 능력을 학습능력이라 정의하고, 조직 학습능력을 높이기 위해서는 외부환경에 대한 개방성, 조직 구성원들에게 새로운 사고유형 장려를 통한 조직과 구성원 간 공동목표의 자유로운 조성, 그리고 시장정보의 조직 내 공유방법의 지속적인 탐색이 요구됨을 강조하였다.

이상에서의 연구들을 종합해보면, 조직학습은 하나

의 전략 실행과정으로 볼 수 있으며, 조직의 학습능력은 조직을 새롭게 변화시키는 중요한 역할을 담당하게 된다(Anderson, 1982). 즉, 조직학습은 주요한 혁신의 선행요인으로서, 또한 혁신적인 기술들과 프로세스 수용을 위한 전략실행 단계에서도 조직의 경영혁신에 영향을 미칠 수 있다(Damanpour, 1991; Verona, 1999; Calantone et al., 2002).

III. 연구모형 및 가설의 제시

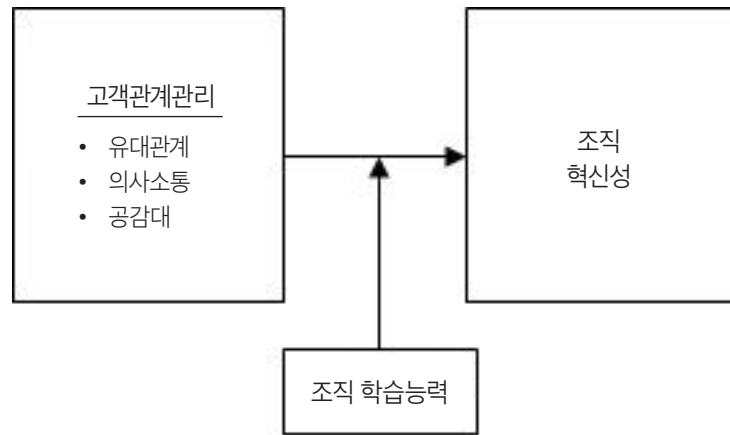
기업의 경영혁신활동은 “조직목표 달성에 더욱 기여하고자 기업에 의해 의도적으로 새로운 운영 방식(practice), 프로세스(process), 구조(structure), 기술(technique) 등을 고안하고 실행하는 것(Birkinshaw et al., 2008: 825)”을 의미한다. 기업은 이러한 혁신활동을 통해 지속적으로 새로운 가치를 창출하며, 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있기 때문에(Zahra, 1993), 기업의 혁신활동은 해당기업의 생존 및 수익성과 성장에 중대한 영향을 미친다(김우진, 2014; Henderson and Clark, 1990; Knight and Cavusgil, 2004). 즉, 혁신을 통해 기업은 새로운 지식을 습득하고 개발하며, 이를 제품이나 서비스, 조직구조, 운영방식, 프로세스 등의 변화에 적용함으로써 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 이러한 경쟁우위는 조직의 성과와 효과성 향상의 기반이 된다(Knight, 1967).

이와 같이 지속적인 경영혁신활동을 수행하기 위해서 기업은 끊임없이 기존의 지식을 응용하거나 이를 새롭게 결합할 수 있게 하는 새로운 정보와 지식의 획득을 필요로 하며(Dewar and Dutton, 1986; Nelson and Winter, 1982; Grant, 1996), 이는 은행들도 예외일 수 없다(제갈정웅, 최도성, 2008). 하지만 은행 내부의 구성원들은 보통 비슷한 환경에 노출되어 있어 조직 자체적 자원이나 역량으로는 새로운 정보나 지식을

개발하거나 접하는 것이 제한적일 수밖에 없다(March and Simon, 1958; 이병윤, 2009). 이에 대응하여 은행은 혁신활동에 필요한 새로운 정보와 지식을 얻기 위해 조직의 경계를 넘어 외부와 다양한 접촉이 필요하며(Thompson, 1967; Selznick, 1949; Powell et al., 1996), 고객으로부터도 많은 정보와 지식을 얻을 수 있다(Narver and Slater, 1990).

한편, 앞서 살펴본 고객관계관리에 관한 기존 연구들은 기업이 고객과의 상호작용을 통해 형성하고 유지하는 고객관계가 기업 또는 조직에 따라 다를 수 있으며,

이러한 차이가 고객만족이나 재무적인 성과의 차이를 만드는 것을 제시하고 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 유추해보면, 고객관계관리 활동이 활발하여 고객과 밀접한 관계를 구축하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 고객으로부터 다양하고 유용한 정보와 지식 습득하고, 현상을 새롭게 보는 시각을 접할 수 있는 기회를 더욱 많이 가질 수 있게 된다(Evans and Laskin, 1994; Gronroos, 1989, 1991). 즉, 기업의 고객관계관리 활동은 고객만족을 향상시키는 수단이 될 뿐만 아니라 고객을 통해 새롭게 접하는 정보와 지식은 기업의 혁신 활동에도 중대한 영향을 미칠 수 있다.



<그림 1> 연구모델

이에 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하고, 고객과의 유대관계(Daniel and Darby, 1997), 의사소통(Dubinsky and Staples, 1981), 공감대(Evans and Laskin, 1994) 등 고객관계관리의 주요 특성들이 해당 은행의 본사나 지점의 혁신활동에 어떻게 영향을 미치는지를 보다 자세하고 체계적으로 분석하고자 한다. 아울러 고객관계를 통해 얻어지는 다양하고 중요한 정보와 지식과 은행이 보유한 학습능력의 상호작용에 대해서도 살펴보려고 한다.

3.1 고객관계관리와 혁신성

고객관계관리는 조직 구성원이 그들의 고객에게 문제를 해결하거나 욕구를 만족하게 하는 의사결정을 함에 있어 도움이 되도록 조력하는 고객지향적 행위 또는 성향을 의미한다(Saxe and Weitz, 1982). 이러한 고객지향적인 활동은 본질적으로 상호이익 창출을 위해 구매자와 판매자와의 동태적이고 장기적인 상호작용 관계에 기반하고 있다(Dunlap et al., 1988). 따라서 마케팅 및 전략 연구자들은 기업에서 제공하는 제품이나 서비스에 대한 고객만족을 직원과 고객과의 상호

관계에 따른 산출물로 간주하고 있으며(Berry and Parasuraman, 1993; Gronroos, 1990), 고객들과의 장기적인 관계의 질과 양을 발전시키는 것이 고객 만족은 물론 기업의 재무적인 성과에도 절대적인 영향요소임을 강조하였고(Berry, 1983; Gronroos, 1991; Gummesson, 1987), 이와 같은 주장은 은행산업에도 동일하게 적용되고 있다(김우진, 2014; 강수영 외, 2011). 따라서 고객관계관리에 관련한 기존 연구들을 통해 기업이 고객과의 상호작용을 통해 형성하고 유지하는 고객관계가 기업 또는 조직에 따라 다를 수 있으며, 이러한 차이가 고객만족이나 재무적인 성과의 차이를 만드는 것을 알 수 있다.

Jaworski and Kohli(1993)는 이러한 고객과의 관계가 기업이 혁신활동을 추구하는데 있어서도 중요한 자산이 될 수 있음을 제시하였다. 즉 고객과의 밀접한 관계가 시장정보의 탐색을 통한 지식추출의 기회가 될 수 있으며, 이러한 과정에서 새로운 아이디어, 기술, 그리고 프로세스 등의 채택에 영향을 미칠 수 있다. Hurley et al.(1998)도 깊은 고객관계의 구축을 통해 고객으로부터 조직이 새로운 아이디어와 행동의 도입에 대한 필요성을 인식하게 되는 계기가 되며 고객관계지향이 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하였다. 다시 말해, 밀접하고 유대적인 고객관계로부터 얻을 수 있는 새롭고 다양한 정보와 지식들은 기업 지식자산의 범위(scope)와 규모(scale)를 확대시킬 수 있으며, 이렇게 증대된 기업지식자산은 새로운 제품과 서비스 개발, 조직 개선 등의 혁신활동을 활발하게 추진할 수 있는 밑바탕이 될 수 있다. 이러한 고객관계 관리와 혁신활동의 관계에 대한 추론은 은행산업에서 더욱 큰 의미를 가질 수 있다. 왜냐하면 앞서 살펴본 바와 같이 은행산업은 이제 경쟁이 치열해진 경영환경에서 혁신활동이 기업의 성패를 좌우하게 되었고, 서비스 업종으로 점차 변모하여 고객과의 관계가 보다 다양해지고 빈번해졌기 때문이다(국제금융센터, 2015; 최영준 외,

2011).

고객과의 유대관계는 고객의 만족스런 의사결정을 돕겠다는 강한 동기를 가지고 친절한 태도로 고객을 대하면서 서로를 이해하게 되며, 이러한 상호작용 관계가 장기적이고 지속적으로 연결되고 결합되는 정도를 의미한다(Daniel and Darby, 1997; Narver and Slater, 1990). 고객과 밀접한 유대관계를 거래비용(transaction cost) 이론의 관점에서 살펴보면, 은행구성원과 고객 사이에 긍정적인 상호거래가 반복적으로 지속되면서 이들 사이에 신뢰가 쌓이게 되고 거래비용이 줄어들게 되며, 이는 상호호혜의 관계로 발전하게 된다(Williamson, 1985). 즉, 고객과 기업과의 관계가 단순히 경제적 거래만을 중시하던 시장관계(market relations)가 신뢰를 매개로 사회적 관계(social relations)로 변모하게 되며, 은행과 신뢰로 구축된 유대관계를 접하게 된 고객은 이러한 관계에 몰입하여 보다 높은 관여의 욕구를 가지고 자신의 의도와 정보를 은행과 적극적으로 공유하고자 한다(Adler and Kwon, 2002). 은행의 입장에서선 선한 의지(good will)를 지닌 고객과의 접촉이 많아질수록 조직구성원들이 이러한 고객들의 의견을 귀담아듣고 조직활동에 적용하고자하는 동기가 부여될 수 있다(Gruen, 1997; 최영준 외, 2011). 즉, 고객과의 유대관계 구축을 통한 은행의 조직경계확장(boundary spanning)은 조직의 정보수집활동을 증대시켜 범위와 깊이에 있어 확장되고 축적된 지식자산을 보유하게 된다. 이를 통해 은행은 서비스품질 향상, 지점효율 향상, 리스크관리 체제의 개선 등 혁신활동을 더욱 효과적이고 효율적으로 추진할 수 있게 된다. 특히 고객과의 밀접한 유대관계는 은행들을 고객의 욕구와 이해관계에 대해 더욱 고민하게 만들게 되고 고객과 밀접한 관계를 구축하지 못한 은행에 비해 상대적으로 고객에 적합한 상품과 서비스를 개발하고, 업무 프로세스를 개선하는데 경쟁력을 가질 수 있게 된다(Ibarra, 1993; Gummesson, 1987;

김병연, 2006). 이러한 주장들을 종합하면, 은행의 고객과의 유대관계와 혁신활동에 대한 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 고객과의 유대관계가 깊을수록 은행의 조직혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 고객과의 원활한 의사소통 관계를 구축하고, 유지하는 것 또한 은행의 혁신활동에 영향을 미칠 수 있다. 은행과 고객 간의 의사소통은 상호간에 시의 적절하고 의미있는 정보를 공식적, 비공식적으로 신속하고 정확하게 공유하거나 교환하는 정도를 의미한다 (Anderson and Narus, 1990). 이처럼 은행은 고객에게 신속한 반응과 제품을 정확하게 기술하고 설명하며, 기만적이거나 인위적인 영향력을 행사하지 않을 때 원활한 의사소통 관계를 구축하고 유지할 수 있다(Swan et al., 1985). 보통 은행들은 고객으로부터 무수히 많은 정보를 접하게 되고, 고객과의 의사소통과정에서 상호간의 의사전달과 해석에서의 오류로 인해 정보처리의 속도와 정확성이 떨어지게 된다(Tushman and Nadler, 1978, 강수영 외, 2011). 하지만, 은행과 고객과의 원활한 의사소통은 은행이 다양한 정보들을 빠르고 정확하게 수집하고 처리할 수 있도록 하며, 은행의 의사결정 속도를 높일 수 있다(Smith and Grimm, 1991). 즉, 고객과의 원활한 의사소통을 통해 실시간적인 정보를 지속적으로 접할 수 있게 된 조직은 상대적으로 환경의 기회나 위협을 빠르게 감지하고 파악할 수 있게 되고, 이에 대응하는 혁신적인 대안들도 자연스럽게 빠르고 효과적으로 수립되고 추진될 수 있다(Kiesler and Sproull, 1982). 실제, Judge and Miller(1991)는 그들의 연구에서 실시간으로 정보를 수집하고 처리하는 기업들이 경쟁자들에 비해 변화에 민첩하게 대응하여 새로운 기술개발활동을 수행함으로써 높은 수익을 창출하고 있음을 보여주었다. 유사한 맥락에서, Lovas and

Ghoshal(2000)은 정보의 처리 속도가 기업의 전략과정과 간의 관계를 조정(moderating)하는 효과를 나타내고 있음을 제시하였다. 그러므로 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출해 낼 수 있다.

가설 2: 고객과의 의사소통이 활발할수록 은행의 조직혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

고객과의 공감대 형성은 고객이 희망하는 의도와 목적을 이해하고 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 제시하는 것을 의미한다(Saxe and Weitz, 1982). 기업의 입장에서는 혁신활동에 필요한 새로운 정보나 지식을 접하는 것도 중요하지만, 이렇게 접하게 된 새로운 지식이나 정보를 제대로 이해할 수 있는 단서나 실마리를 찾는 것이 기업입장에서는 더욱 중요한 일이 될 수도 있다(Smith and Grimm, 1991). 더군다나 고객들이 보유한 정보나 지식이 복잡하고 암묵적일 경우에는 이를 이해하는 어려움의 정도는 더욱 높아진다(Nonaka, 1994). 은행의 다양한 고객들과의 공감대 형성은 다양하면서도 복잡한 고객의 의도와 목적을 이해하려는 반복적인 노력과 과정을 통해 서로 간의 입장과 이해관계를 상호 인지하고 이해하게 된다. 이러한 공감대 형성을 통해 은행은 고객이 전달하는 정보 속에서 심도있는 이해를 가능하게 하는 단서나 실마리를 얻을 수 있는 가능성을 높일 수 있다(Garvin et al., 2008).

한편으로, 사전에 예측할 수 없는 신제품이나 프로세스의 개발은 기존의 시장전략으로는 성공할 수 없다. 통상적인 시장조사방식으로는 새로운 시도에 대한 결과예측이 대부분 부정적일 수밖에 없는 은행산업의 현실은 은행들이 새로운 시도를 더욱 어렵게 만들기 때문이다. 이에 대응하여 은행들은 아주 새로운 '발견과 시행착오의 기회'가 필요하며, 여기에 고객에 대한 심도 깊은 이해는 큰 작용을 할 수 있다(Christensen, 1997;

이병윤, 2009). 즉 고객과의 공감성 형성은 선도고객의 요구에 대해 심도깊은 이해를 가능하게 하며, 은행이 추진하고자 하는 혁신활동들이 시장변화나 수요에 밀접하게 기획되고 추진되도록 유도하여 미래 시장에서의 성공확률을 높일 수 있다. 아울러 고객과 공감대 강화는 시장이나 환경이 원치 않은 사안에 대해서는 신속하게 폐기할 수 있는 효과적인 피드백 시스템을 구축할 수 있게 만든다. 즉, 새로운 방법을 시도하는 여러 경쟁적 대안들 사이에서 하나를 선택하여 한정된 자원을 투입해야 하는 은행의 혁신활동의 과정에서 고객과 호흡을 같이하는 공감대 형성은 중요한 지식원천과 실행원동력이 될 수 있다. 실제로 Tsai and Ghoshal(1998)은 전자산업의 한 다국적 기업의 자회사들을 연구한 결과, 고객들과 인지적(cognitive)으로 공감대를 형성하고 있는 자회사가 그렇지 않은 자회사에 비해 신제품 혁신활동의 수준이 높은 것을 발견하였다. 따라서 고객관계의 구성요소인 공감성과 은행과의 혁신활동의 관계에 대해 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 3: 고객과의 공감성이 높을수록 은행의 조직혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 학습능력의 조절효과

고객관계로부터 얻은 정보와 지식은 자동적으로 기업의 혁신활동으로 이어지지 않는다. 즉 새롭게 습득한 지식이 경쟁력을 갖기 위해서는 습득된 지식을 실제 활용할 필요가 있다(Grant, 1996). Senge(1990)은 이러한 기업의 활동을 조직학습으로 명명하며, 기업은 무엇을 익히고 어떻게 활용하는지를 결정하는 학습활동이 기업의 생존과 발전에 중요한 요소임을 제시하였다.

일반적으로 외부로부터 얻어지는 지식이나 정보는 여러 곳으로부터 단편적인 형태로 습득되는 경우가 많으며, 이를 조직내부에 축적하고 활용하기 위해서는 이러한 정보와 지식들을 체계적으로 통합하고 재해석하는

가공의 과정이 필요하다(Nonaka, 1994). 다시 말해, 인간과 마찬가지로 기업도 새로이 얻게 된 정보와 지식을 기억하고 활용하기 위해서는 이러한 정보와 지식을 내재화(embedded)시키는 과정이 필요하며 조직학습이 이러한 과정에 관여하는 것이다(Grant, 1996).

한편으로 기술의 비약적인 발전과 고객의 기호변화로 인해 금융 산업에서도 경쟁이 심화되고 있는 지난 십 년간, 이제 학습은 은행의 생존과 경쟁우위를 위한 조직의 중요한 특성으로 인식되어져 왔다(김우진, 2014; Mol and Birkinshaw, 2006). 즉 조직의 학습활동이 취약하다면 그 조직과 개인은 오래된 관행과 타성에 젖어 생존에 필요한 개선과 변화에 많은 어려움을 겪는 반면, 학습능력이 뛰어난 조직은 지식을 습득하고 공유하는 일에 능숙하며 새로운 지식과 통찰을 반영하여 자신의 행위를 능동적으로 변화시킨다(Garvin, 1993). 아울러 학습능력이 뛰어난 조직은 새롭게 익힌 지식과 기술을 기존의 지식과 융합하여 조직의 실수를 교정하고 문제를 해결하는 방법에 있어서도 보다 참신하고 창조적으로 접근할 수 있다(Cohen and Levinthal, 1990). 결론적으로 학습능력은 은행이 외부로부터 얻은 지식을 평가하고 통합하며 활용하는데 중대한 역할을 수행하고 있으며, 궁극적으로 다른 경쟁자들과 비교하여 차별화된 우위를 가질 수 있는 기회를 제공하게 된다. 즉 지속적으로 보유지식의 범위를 확장시키고, 새롭고 발전적인 사고를 양성할 수 있는 은행의 학습능력은 고객관계관리와 혁신성의 관계를 더욱 강화시키는 조절효과를 발생시킬 수 있다.

고객과의 깊은 유대관계를 통해 신뢰를 획득한 은행은 고객으로부터 여러 가지 아이디어와 제안을 얻을 수 있다. 이에 더하여 신뢰와 관심 없이는 얻기 어려운 허심탄회하고 강한 피드백을 접할 수 있게 된다. 이 상황에서 학습능력이 뛰어난 은행은 그렇지 않은 은행에 비해 상대적으로 외부로부터 새로 유입되는 다양한 정보와 지식의 효용성을 인지하고 평가하며, 이를 활용하는

과정에 있어서 보다 효과적이고 효율적일 수밖에 없다 (Garvin et al., 2008). 더군다나 학습능력이 뛰어난 은행은 장기간에 걸쳐 이루어지는 고객과의 상호작용 속에서도 집중력을 잃지 않고 지속적으로 지식과 정보들을 습득하고 체계적으로 축적하는 것을 가능하게 하여 현재 조직이 직면한 문제들을 해결할 수 있는 혁신 활동을 계획하고 실행하는데 큰 영향을 끼칠 수 있다.

학습능력이 높은 조직은 새롭게 습득한 지식과 지식을 내재화(internalize)하는 학습속도 또한 빠르다 (Garvin, 1993). 현장에서 개인수준에서 습득한 지식과 정보를 조직수준에서 인지하고 학습하기 위해서는 내부 구성원 간의 원활한 의사소통과 대화를 도모하게 만들고, 이런 과정이 반복되면서, 외부로부터 접하는 지식과 정보를 이해하고, 기존의 지식자산들과 통합하여 활용하는 일련의 학습과정이 루틴(routine)화되어 조직의 학습속도가 높아지게 된다. 따라서 학습능력이 뛰어난 은행은 고객과의 원활한 의사소통을 통해 빠르게 습득된 정보와 지식을 조직 내부에 축적하고 활용하는 조직학습마저도 빠르게 진행할 수 있어, 궁극적으로 기업 활동을 개선하거나 조직이 당면한 문제점을 해결할 수 있는 혁신적인 대안들을 빠르게 추진할 수 있다 (Moorman and Miner, 1998; Chiva and Alegre, 2009; Nonaka, 1994).

아울러 학습능력이 뛰어난 조직은 경영자를 비롯한 조직 내부의 구성원들로 하여금 현재 조직의 지식확장과 문제점 해결을 독려하게 된다. 즉 구성원들은 현재 조직에서 문제점이 있거나 역량이 부족한 부분에 대해 능동적으로 점검하게 되고(self-examination), 부족한 부분을 정확하게 파악하여 새로 습득한 지식과 기술로 이를 해결하고자 하는 강한 자극을 받는다. 이와 같은 능동적인 점검과 처방을 통해 은행은 단순히 표면적으로 드러난 조직의 문제를 해결하는 것이 아니라, 이론과 실무적으로 조직이 가지고 있는 문제의 이면에 감추어진 문제의 근원을 파악하고 이를 개선할 수 있게 된

다(최영준 외, 2011). 결론적으로 은행은 고객과의 공감대 형성과 학습능력을 통해 고객으로부터 접한 정보의 심도깊은 이해와 활용이 가능하게 되고, 이를 통해 조직 내부에 근원적이고 실질적인 문제를 해결할 수 있는 새로운 시스템, 프로세스, 프로그램과 관련된 생각 또는 행동 등의 도입과 채택을 보다 능동적으로 수행할 수 있을 것이다(Huber 1991; Zaltman et al., 1973). 이러한 논의를 종합하여 학습능력이 가지는 조절효과에 대해 다음과 같은 가설들을 제시할 수 있다.

가설 4-1: 조직의 학습능력이 높을수록 고객과의 유대관계가 조직혁신성에 대해 미치는 영향이 커질 것이다.

가설 4-2: 조직의 학습능력이 높을수록 고객과의 의사소통이 조직혁신성에 대해 미치는 영향이 커질 것이다.

가설 4-3: 조직의 학습능력이 높을수록 고객과의 공감감이 조직혁신성에 대해 미치는 영향이 커질 것이다.

IV. 연구방법 및 결과

본 연구에서 제시한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 설문조사를 통해 자료를 수집하고 다양한 통계기법을 이용하여 가설을 검증하고 분석을 시도하였다. 본 연구에서는 사전통계분석과 기초통계분석을 위해 신뢰도분석, 요인분석 등을 사용하였고, 가설검증을 위해 상관관계분석과 다중회귀분석을 수행하였다.

4.1 자료수집 및 측정

본 연구는 자료를 수집하기 위해 국내 외국환은행들의 예금보험 업무 담당, 대출상담, 본사의 CRM, 마케팅, 신상품개발, 고객지원을 담당하는 부서에서 현재 3년 이상 근무하고 있는 은행 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이와 같은 방법을 사용한 이유는 연구자가 직접적으로 측정할 수 없는 정보의 많은 부

분을 용이하게 수집할 수 있는 장점이 있기 때문이다 (Cook and Campbell, 1979). 자료의 수집은 우선, 전화연락 후 직접 방문하여 설문지를 배포하는 방식으로, 설문조사에 대한 간략한 인터뷰를 실시한 후에 응답하도록 하였으며 필요한 경우, 1~2일 후 재방문을 통하여 설문지를 회수하였다. 본격적인 설문조사를 실시하기 전에 은행 산업 전문가 및 한 은행의 본사 및 지점의 고객지원 담당자들과 면담을 통해서 설문항목의 문제점을 파악하고 수정하는 예비조사 과정을 거쳤다.

설문조사기간은 예비조사기간을 포함하여 2012년 10월 10일부터 2012년 11월 15일까지 36일간이었으며, 총 200부의 설문지 중에서 180부의 설문지를 회수하였다. 이는 사전 안내 및 직접 방문배포와 수집에 의해 보통의 회수율보다 높았다. 그러나 결측치(missing data)가 포함되었거나 측정값의 극단치(outlier)를 보이는 44부를 제외한 136부를 최종실증분석에 이용하였다(양병화, 2006).

표본의 주요 인구통계학적 특성을 살펴보면 먼저 응답자의 성별 분포가 남성이 약 38%, 여성이 62%로 나타나 여성이 24%p 높은 것으로 나타났다. 그리고 연령 분포에서는 30대와 40대가 대다수를 차지하였고, 학력은 대졸이 76.6%로 가장 많았으며, 다음으로 고졸 21.3%, 석사 0.7%, MBA 1.4% 순으로 나타났다. 직급별 특성을 살펴보면, 사원, 주임, 대리, 과장 직급의 분포가 고르게 나타나고 있으나 차장은 11.3%로 상대적으로 낮게 나타났다.

표본추출의 편향성(response bias)을 점검하기 위해 이후 응답하지 않은 대상자들을 상대로 조사원이 방문하여 수집한 결과와 기존에 수집된 결과를 t-test와 chi-square test를 통해 비교분석하였고, 두 집단 사이에 별다른 차이가 없음을 확인하였다. 아울러 답변내용에 대한 신뢰도를 확보하고자 수집된 자료 중 10%를 무작위 추출하여 조사원이 전화통화를 시도하여 인구 특성 및 2개의 조사문항을 다시 수집하여 원래의 자료

와 비교하는 차이분석(t-test & chi-square test)을 수행하였으며, 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다. 아울러, 본 논문에서 제안된 연구모형을 평가하고 구성개념의 조작적 정의를 위하여 관련 선행연구를 심층적으로 분석했고, 이를 토대로 최초 설문문항을 개발하였으며, 이를 통해 높은 수준의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다.

본 연구에서 종속변수로 사용된 조직의 혁신성은 인지적 혁신활동으로 정의하고, Hurley et al.(1998)의 연구를 참고하여 응답자가 자신이 속한 팀이나 지점의 혁신활동에 대해 평가하는 7점 척도로 조사된 5개의 설문항목으로 측정하였다. 즉 조직 내 다른 팀/지점들과 비교하여 새로운 아이디어 제안, 창의적 업무처리, 운영방법, 서비스 혁신, 신상품/제도 수용정도에 대해 응답자들에게 '우리 팀은 새로운 아이디어 수가 다른 팀들에 비해 어떠한가'의 문항에 대하여 '평균보다 극히 높다', '평균보다 많이 높다', '평균보다 조금 높다', '평균 수준이다', '평균보다 조금 낮다', '평균보다 많이 낮다', '평균보다 극히 낮다' 등의 7단계로 구분하여 답하도록 했다. 혁신성 변수의 신뢰도는 0.83이었다.

다음으로 본 연구의 독립변수인 고객관계관리의 세 가지 특성인 유대관계, 의사소통, 공감성은 선행 연구에서 사용된 측정도구들을 번안하여 Likert 7점 척도로 측정되었다. 고객과의 유대관계 정도는 Sin et al.(2005)이 '당사자 간에 희망했던 목표에 대하여 일치된 태도와 행위의 정도'라는 정의 아래 개발한 3개의 측정항목들을 통해 은행이 고객과의 장기적인 관계형성을 위한 노력, 긴밀함의 정도, 관계의 지속성을 중심으로 측정하였다. 동 측정항목들은 Sin et al.(2002)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증되었으며 고객 관계형성에 대한 다수의 선행연구들에 인용되어 왔다. 본 연구에서 Cronbach's α 계수는 0.72로 나타났다. 의사소통은 Evans and Laskin(1994)의 연구 등을 바탕으로 3개의 측정항목을 사용하여 고객과 상품 및 서비스,

경영환경 대화에 대한 가치에 대한 주제에 있어 시의적절하고 의미 있는 정보를 공식·비공식적으로 공유하고 교환하는 정도를 측정하였으며 신뢰도는 0.79였다. 고객관계관리 활동 중 고객과의 공감성의 정도를 측정하기 위해 은행이 고객이 희망하는 의도와 목적을 이해하고자 하는 노력을 중심으로 Morgan and Hunt(1994)가 제시한 3개의 측정항목을 사용하여 측정하였으며, α 값은 0.82였다. 한편으로 학습능력은 Calantone 등 (2002)이 제시한 '외부로부터 새롭게 접한 지식과 정보를 인지하고 효용성을 평가하며, 인지된 지식과 정보를 이해하고 기존의 지식자산들과 통합하며, 이들을 공유하고 활용하는 정도' 등 3개 항목으로 측정하였으며, 이들의 신뢰도는 0.72로 나타나 변수의 구성개념들은 신뢰성이 있는 것으로 판단했다. 아울러 상호작용의 값

은 센터링을 통해 추출했다.

본 연구는 또한 조직의 규모, 본사 및 지점 구분 등을 통제변수로 설정하여 분석에 포함시켰다. 먼저 규모는 5명에서 15명 사이에 있으면 1, 아니면 0으로 처리했다. 업무의 성격은 본사와 지점을 구분하여 지점이면 1, 지점이외에는 0으로 입력하여 더미변수로 처리했다.

4.2 실증분석 결과

가설을 검증하기 위한 회귀분석에 앞서 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 등의 기초 통계자료는 다음 <표 1>과 같이 나타났다. 따라서 상관관계결과를 통해 변수들이 서로 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 기초통계 및 변수들 간의 상관관계 분석표

변수	평균 (표준편차)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 혁신성	5.764 (.727)									
2. 규모	.669 (.472)	.211*								
3. 업무	.677 (.469)	.469**	.115*							
4. 유대관계 (a)	5.981 (.624)	.640**	.168*	.333**						
5. 의사소통 (b)	5.605 (.676)	.674**	.167	.387**	.547**					
6. 공감성 (c)	5.757 (.642)	.692**	.039	.384**	.563**	.618**				
7. 학습능력 (d)	5.664 (.550)	.749**	.061*	.358**	.567**	.615**	.676**			
8. a×d	.186 (.600)	.348**	-.033	.133	.227**	.224**	.253**	.311**		
9. b×d	.364 (.847)	.300**	-.025	.085	.069	.226**	.210*	.273**	.481**	
10. c×d	.306 (.699)	.427**	-.015	.209*	.254**	.269**	.243**	.344**	.451**	.516**

* p<.05, ** p<.01

<표 2> 회귀분석 결과

변수	혁신성				
	모델 1	모델 2	모델 3-1	모델 3-2	모델 3-3
규모	.159*	.096*	.116*	.113*	.120*
업무	.451**	.148*	.129*	.133*	.116*
유대관계 (a)		.245**	.164**	.191**	.159**
의사소통 (b)		.261**	.166*	.152*	.156*
공감성 (c)		.333**	.185**	.183**	.199**
학습능력 (d)			.343**	.338**	.324**
axd			.107*		
bxd				.113*	
cxd					.163**
R2	.234	.639	.715	.710	.722
F-value(Sig.)	21.609**	48.758**	47.863**	48.196**	51.064**

* p<.05, ** p<.01, 표준화된 회귀계수

본 연구에서는 은행직원들의 고객관계관리 특성과 조직혁신성의 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 독립변수인 지점규모와 기업연령에 대한 조직혁신성의 관계를 살펴보고(모델 1), 다음으로 본 연구의 주요변수들인 고객관계관리의 특성 변수들을 투입하여 조직혁신성과 관계를 분석하는 가설 1부터 가설 3까지를 검증했다(모델 2). 다음 단계로 표본의 개수를 고려하여 학습능력 변수 및 고객관계특성과 학습능력의 상호작용 변수를 차례로 투입하여 조직혁신성에 미치는 조절효과의 영향을 살펴보았다(모델 3-1, 모델 3-2, 모델 3-3). 이들의 위계적 조절회귀분석 결과는 <표 2>와 같이 나타났다.

분석결과, 지점규모, 기업연령 등 통제변수를 포함하는 모델 1의 적합도는 통계적으로 유의하게 나타났으며($F=21.609$, $p<.01$), 조직의 규모가 적정하고, 지점에서 조직의 혁신성이 높게 나타나고 있음을 제시하고 있다. 모델 2에서는 고객관계관리 관련 변수들을 추가하여 분석했다. 모델 2의 적합도는 고객관계관리 관련 변수들이 통계적으로 유의미하게 조직의 혁신성에 영향

을 미치고 있음을 알 수 있다($F=45.758$, $p<.01$). 가설 1, 가설 2, 가설 3은 고객관계관리가 조직혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상했는데, 분석결과 통계적으로 유의한 수준(유대관계: $B=.245$, $p<.01$, 의사소통: $B=.261$, $p<.01$, 공감성: $B=.333$, $p<.01$)에서 본 연구에서 제시한 고객관계특성과 혁신성의 관계에 대한 가설들을 모두 지지하고 있다. 즉 고객관계관리는 조직의 혁신성으로 연결될 수 있는 것으로 판단할 수 있다. 이와 같은 이유로 동태적이고 장기적인 상호작용 관계에 기반한 관계지향적인 고객관계관리는 고객과의 상호작용을 형성하고 유지하여 시장정보 탐색을 통해 새롭고 다양한 정보와 지식들의 범위와 규모를 확대시켜 조직의 혁신활동에 영향을 미칠 수 있는 것으로 이해될 수 있다. 특히 3개의 고객관계 특성 중에서는 고객과의 공감대 형성이 혁신성에 가장 큰 영향력을 행사하는 것을 알 수 있었다.

학습능력 변수 및 학습능력의 조절효과 변수를 포함하는 모델 3-1, 모델 3-2, 모델 3-3의 적합도 또한 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(모델 3-1: $F=47.863$,

$p < .01$, 모델 3-2: $F = 48.196$, $p < .01$, 모델 3-3: $F = 51.064$, $p < .01$). 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-3은 고객관계관리와 학습능력의 상호작용이 조직혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상했는데, 분석결과 학습능력의 조절효과에 대한 가설 모두 통계적으로 유의한 수준에서 지지되었다. 이 중에서도 유대관계와 학습능력의 상호작용 효과가 다른 조절효과에 비해 다소 높게 설명력이 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 조직 학습능력은 은행이 외부로부터 얻은 정보와 지식을 내재화하여 평가하고 통합하며 활용하는데 중요한 역할을 수행하고 있고 고객관계관리와 혁신성의 관계를 더욱 강화시키는 조절효과를 발생시킨다는 본 연구의 가설을 지지하고 있다.

V. 결론 및 논의

기업들은 극심해지는 경쟁 속에서 끊임없는 시장의 변화에 능동적으로 대응하기 위해 지속적인 혁신활동의 수행이 요구되고 있다. 은행산업도 이와 같은 생존의 법칙에 예외될 수 없으며, 제한되고 부족한 경영자원을 끌어 모아 혁신을 통해 경쟁력 유지와 향상을 꾀하고 있다. 본 연구에서는 은행의 고객만족도 제고를 위해 수행하던 고객관리의 특성을 혁신활동과 연관지어 분석을 진행했고, 학습능력이라는 조직 내부의 특성이 함께 고려될 때 혁신성과에 대한 설명이 더욱 효과적으로 이루어질 수 있음을 제시했다.

구체적으로 본 논문은 기존연구의 검토를 통해 은행 지점들이 수행하고 있는 고객들과의 관계지향요인들을 유대관계, 의사소통, 공감성 등으로 구분하여 이들의 특성이 해당 조직의 혁신성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 기존 연구에서 사용되었던 측정항목들을 사용하여 실증적으로 검증했다. 고객들의 관계지향을 구성하는 요인들 모두 조직의 혁신활동에 정(+)

의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 각각의 학습능력은 고객관계의 특성과 상호작용을 통해 혁신에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 다음과 같은 공헌들을 할 것으로 기대된다. 첫째, 기존의 많은 연구들이 고객과의 관계가 재무적인 성과 혹은 고객만족과 연관을 지어 진행되었으나, 고객관계가 조직의 경영혁신에 미치는 연구는 그 중요성에 비해 많이 다루지지 않았다(오영수, 2007; 김병연, 2006; 김동환, 2007). 이에 본 연구는 고객관계관리의 세부적인 특성들이 경영혁신에 미치는 영향을 분석함으로써, 본 현상에 대한 심층적인 이해를 도모하고 더 나아가 고객관계와 혁신을 연결시키는 새로운 연구방향을 제시하고 있다. 그러므로 금융기관에 있어, 고객과의 관계지향은 조직의 경쟁력을 강화시키기 위한 지식을 창조하고 이용하는 혁신활동에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 이해하고 기존의 고객과의 관계관리를 혁신향상의 관점에서 새롭게 활용할 수 있는 기회를 모색할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 외부로부터 접하는 정보와 지식이 조직혁신성에 미치는 영향의 정도는 조직의 학습능력에 따라 달라질 수 있음을 제시하고 있다. 이를 통해 새롭게 접한 정보와 아이디어의 습득과 활용에 있어 이를 체계적으로 통합하고 관리하는 조직수준에서의 학습능력에 의해 그 효과가 달라질 수 있음을 시사하고 있다. 즉 구축된 고객과의 긴밀한 관계를 활용하기 위해서는 이를 흡수하고 내부화할 수 있는 역량을 향상시키는 것에 관심을 기울일 필요가 있다. 종합적으로, 새로운 금융환경의 등장 앞에서 생산성 혁신을 바탕으로 한 고성능과 창출을 달성하고자 하는 은행은 고객 정보에 기초한 고객 관리 강화와 충성도 제고를 위한 고객지향적 마케팅 활동에 주력하여야 할 것이며, 이를 응용하여 혁신적인 금융 상품 및 서비스 개발로 연결시킬 수 있는 학습능력을 갖추어야 할 것이다 (Eisenhardt and Martin, 2000; Van den Bosch et al., 1999; Zollo and Winter, 2002). 마지막으로 본

논문에서는 마케팅 분야, 전략경영 분야, 그리고 조직 관리 분야의 주요 이론들을 통합하여 분석을 시도했다. 본 논문의 이러한 시도는 기업의 성과를 경영환경과 내부여건 간의 다차원적 상호작용으로 이해하려는 최근의 움직임(Farjoun, 2002; Lovas and Ghoshal, 2000)과 일맥상통하는 연구 노력의 결과로 볼 수 있다. 이러한 노력을 통해 도출한 본 연구의 결과는 은행조직들에게 보다 효과적인 고객 중심의 금융서비스를 위해서는 고객과의 관계지향을 통해 고객의 요구, 시장변화, 그리고 경쟁자들의 활동에 대한 자료와 정보를 획득하고, 이와 같은 자료와 정보를 개별 금융기관만이 가질 수 있는 독특한 지식으로 전환시키고 이를 경영실무상에 활용할 수 있는 조직학습이 강조되어야 함을 주장하고 있으며, 궁극적으로 수익성 제고를 실현시킬 수 있도록 혁신활동을 수행해야함을 입증하고 있다.

이상의 본 연구의 공헌과 시사점과는 별도로 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이를 고려하여 향후 연구를 추진할 필요가 있다.

첫째, 은행조직의 혁신활동과 성과를 측정함에 있어 객관적 지표를 통한 측정을 통해 고객관계관리와 혁신의 관계에 대한 추가적인 분석과 검증이 필요하다. 일례로 조직의 혁신아이디어 제안 및 채택의 회수, 혁신개량지표에서의 성과 등을 객관적인 지표로 활용하여 혁신활동을 측정함으로써 연구 결과의 신뢰도를 한층 제고할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 다양한 통제변수들을 통한 이들의 영향관계에 대한 분석이 부족하다고 볼 수 있다. 조직의 혁신성과 관련한 통제변수로서 조직의 규모, 업력, 지역 및 인원 구성 등에 따라 다양한 연구 결과가 나타날 수 있을 것으로 예상된다. 이는 향후 연구에서 추가 반영하여 분석함으로써 본 연구결과의 타당성을 강화시킬 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 일정시점을 기준으로 단일의 조사를 통하여 획득한 자료를 가지고 횡단 연구한 것이

다. 따라서 이를 보완하기 위해서는 향후 동태적 관점에서 이들의 관계를 종단적으로 분석하는 연구가 이루어져야 할 것이다. 이러한 한계점들을 보완하여, 향후 조직의 혁신성 향상을 위해 유용한 고객관계관리 방법에 대해 많은 발전이 이루어지기를 기대한다.

참고 문헌

[국내 문헌]

1. 강수영, 오평석, 김상만 (2011), 고객지식을 활용한 병원 CRM활동이 고객관계상태 및 향후 행동의도에 미치는 영향, 지식경영연구, 제12권, 제3호, 39-58.
2. 국제금융센터 (2015), 미국 은행들의 점포전략 혁신, 한국금융연구원, 주간금융브리프, 제24권, 제29호, 14-15.
3. 김동환 (2007), 자본시장통합법 시행과 은행의 대응방안, 한국금융연구원, 주간금융브리프, 제16권 제32호, 10-11.
4. 김병연 (2006), 새로운 수익원 창출을 위한 은행의 경영혁신, 한국금융연구원, 주간금융브리프, 제15권, 제49호.
5. 김우진 (2014), 국내은행의 경쟁력 제고방안 : 해외사례를 중심으로, 한국금융연구원, KIF 연구보고서, 제2014권, 제4호, 1-116.
6. 서병오 (2009), 은행 및 금융지주회사 : 외형경쟁에 따른 리스크와 경영과제, 한국금융연구원, KIF 금융논단 모음집, 제2008권, 154-159.
7. 양병화 (2006), 다변량 데이터 분석법의 이해, 커뮤니케이션북스.
8. 오영수 (2007), 자본시장통합법 이후 보험산업의 진로, CEO Report, 보험개발원.
9. 이병윤 (2009), 최근의 은행경영 환경과 과제, 한국금융연구원, 주간금융브리프, 제18권, 제19호, 3-7.
10. 이병윤 (2010), 은행 대형화의 장·단점 비교, 한국금융연구원, 주간금융브리프, 제19권, 24호.
11. 이상욱 (2013), 정부소유 은행관계와 기업 경영성과, 지식경영연구, 제14권, 제1호, 57-72.
12. 제갈정웅, 최도성 (2008), 지식경영을 활용한 기업 인수 후 합병 후 통합(PMI): 한일은행과 상업은행의 합병 사례를 중심으로, 지식경영연구, 제9권,

제1호, 97-116.

13. 최영준, 권기환, 권재현 (2011), 은행의 고객에 대한 관계지향이 조직의 학습과 혁신 역량에 미치는 효과, 한국생산성학회, 생산성논집(구 생산성연구), 제25권, 제3호, 231-262.
14. 최홍식 (2007), 자본시장통합법의 의의와 과제, 국제무역경영연구원, International Trade Business Institute Review, 제13권 제1호, 65-81.

[국외 문헌]

1. Adler, P.S., and Kwon, S.W. (2002), Social capital: Prospects for a new concept, Academy of management review, 27(1), 17-40.
2. Amabile, T.M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, Research in organizational behavior, 10(1), 123-167.
3. Anderson, J.C., Hakansson, H. and Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, Journal of Marketing, 58(4), 1-14.
4. Anderson, P.F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, Journal of Marketing, 46(1), 15-26.
5. Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, Journal of Marketing, 54(1), 42-58.
6. Argyres, N.S., and Silverman, B.S. (2004), &D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge, Strategic Management Journal, 25(8-9), 929-958.
7. Berry, L.L., (1983), Relationship Marketing, American Marketing Association, 25-28.

8. Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), Building a New Academic Field-The Case of Services Marketing, *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
9. Birkinshaw, J., Hamel, G., and Mol, M.J. (2008), Management innovation, *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
10. Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., and Zhao, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
11. Chiva, R. and Alegre, J. (2009), Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry, *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
12. Christensen, C.M. (1997), *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
13. Collis, D.J. (1994), How Valuable Are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152.
14. Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
15. Cook, T. D., and Campbell, D. T. (1979), "Quasi-experimentation: design & analysis issues for field settings," Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
16. Cyert, R. and March J. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, New York: Prentice-Hall.
17. Damanpour, F. (1991), Organization Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
18. Damanpour, F., and Evan, W.M. (1984), Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag", *Administrative science quarterly*, 23(3), 392-409.
19. Daniel, K., and Darby, D.N. (1997), A dual perspective of customer orientation: a modification, extension and application of the SOCO scale, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
20. Dewar, R.D., and Dutton, J.E. (1986), The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis, *Management science*, 32(11), 1422-1433.
21. Day, G.S., and Wensley, R. (1988), Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
22. DiBella, A.J., Nevis, E.C., and Gould, J.M. (1996), UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY, *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
23. Dubinsky, A.J., and Staples, W.A. (1981), Are industrial salespeople buyer oriented?, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17(3), 12-19.
24. Dunlap, B.J., Dotson, M.J., and Chambers, T.M. (1988), Perceptions of Real-estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175-187.
25. Easton, G. (1995), Comments on Wensley's 'A Critical Review of Marketing: Market Networks and Interfirm Relationships, *British*

- Journal of Management, 6(6), 83-86.
26. Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
 27. Evans, J.R. and Laskin, R.L. (1994), The Relationship Marketing Process: a Conceptualization and Application, *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
 28. Farjoun, M. (2002), Towards an Organic Perspective on Strategy, *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594.
 29. Ford, D. (1984), Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 13(2), 101-112.
 30. Garvin, D.A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
 31. Garvin, D.A., Edmondson, A.C., and Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization?, *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
 32. Grant, R.M. (1996), Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
 33. Gronroos, C. (1989), Defining Marketing: A Market-Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
 34. Gronroos, C. (1991), The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s, *Management Decision*, 29(1), 7-13.
 35. Gronroos, C. (1990), Marketing Redefined, *Management Decision*, 28(8), 5-9.
 36. Gruen, T.W. (1997), Relationship Marketing : The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness, *Business Horizons*, 40(6), 32-38.
 37. Gummesson, E. (1987), The New Marketing- Developing Long-term Interaction Relationships, *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
 38. Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Chichester: Wiley.
 39. Harker, M.J., (1999), Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions, *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
 40. Hansen, M.T., and Birkinshaw, J. (2007), The innovation value chain, *Harvard business review*, 85(6), 121.
 41. Henderson, R.M., and Clark, K.B. (1990), Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative science quarterly*, 35(1), 9-30.
 42. Hill, C. W., and Snell, S. A. (1988), External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries, *Strategic Management Journal*, 9(6), 577-590.
 43. Huber, G.P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
 44. Hurley, R.F., and Hult, G.T.M. (1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
 45. Hurley, R.F., Hult, G. and Tomas, M. (1998), Innovation, Marketing Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of*

- Marketing, 62(3), 42-54.
46. Hult, G.T.M., Hurley, R.F., and Knight, G.A. (2004) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
 47. Hurt, T.H. and Teigen, C.W. (1977), The Development of a Measure of Perceived Organizational Innovativeness, *Communication Yearbook*, 1(1), 377-385.
 48. Hurt, T.H., Joseph, K., and Cook, C.D. (1977), Scales for the Measurement of Innovativeness, *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
 49. Ibarra, H. (1993), Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles, *Academy of Management journal*, 36(3), 471-501.
 50. Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences, *The Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
 51. Judge, W.Q. and Miller, A. (1991), ANTECEDENTS AND OUTCOMES OF DECISION SPEED IN DIFFERENT ENVIRONMENTAL CONTEXT, *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-465.
 52. Katila, R., and Shane, S. (2005), When does lack of resources make new firms innovative?, *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
 53. Kiesler, S., and Sproull, L. (1982), Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
 54. Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. (1981), Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
 55. Knight, K.E. (1967), A descriptive model of the intra-firm innovation process, *The journal of business*, 40(4), 478-496.
 56. Knight, G.A., and Cavusgil, S.T. (2004), Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
 57. Kogut, B., and Zander, U. (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization science*, 3(3), 383-397.
 58. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
 59. Lee, T.S., and Tsai, H.J. (2005), The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
 60. Lovas, B. and Ghoshal, S. (2000), Strategy as Guided Evolution, *Strategic Management Journal*, 21(9), 875-896.
 61. March, J.G. and Simon, H.A. (1958), *Organization*, Wiley, New York.
 62. Mol, M.J., and Birkinshaw, J.M. (2006), Against the flow: Reaping the rewards of management innovation, *In European Business Forum*, 27, 24-291, Kogan Page Ltd..
 63. Moorman, C. and Miner A.S. (1998), Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
 64. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), The

- Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(1), 20-38.
65. Narver, J.C., and Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *The Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
66. Nelson, R.R., and Winter, S.G. (1982), The Schumpeterian tradeoff revisited, *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
67. Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
68. Powell, W.W., Koput, K.W., and Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
69. Puranam, P., Singh, H., and Zollo, M. (2000), Bringing some discipline to M&A mania. *Financial Times*, Mastering management series, October 30, 85-89.
70. Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior* (8th ed.), N.J., Prentice Hall.
71. Rogers, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971), *Communication of Innovations*, The Free Press, New York.
72. Saxe, R., and Weitz, B.A. (1982), The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
73. Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (Vol. 3), Univ of California Press.
74. Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
75. Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y., and Lau, L.B.Y. (2002), The Effect of Relationship Marketing on Business Performance in a Service-Oriented Economy, *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
76. Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y., and Lau, L.B.Y. (2005), Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Research*, 58(2), 185-194.
77. Sinkula, J.M. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
78. Sinkula, J.M., Baker, W.E., and Noordewier, T. (1997), A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
79. Slater, S.F., and Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization, *The Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
80. Smith, K.G., and Grimm, C.M. (1991), A communication-information model of competitive response timing, *Journal of Management*, 17(1), 5-23.
81. Staw, B.M. (1990), An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, In: M.A. West and J.L. Farr (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York: Wiley, 287-308.
82. Swan, J.E., Trawick, I.F., and Silva, D.W. (1985), How Industrial Salespeople Gain Customer Trust, *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
83. Templeton, G.F., Lewis, B.R. and Snyder, C.A. (2002), Developing of A Measure for The Organizational Learning Construct, *Journal of Management Information Systems*, 19(2),

- 175-218.
84. Thompson, J. D. (1967), Organizations in action: Social science bases of administrative theory, Transaction publishers.
 85. Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS, Academy of Management Journal, 41(4), 464-476.
 86. Tushman, M.L. and Nadler, D.A. (1978), Information processing as an integrating concept in organizational design, Academy of Management Review, 3(3), 613-624.
 87. Tushman, M.L. and O'Reilly III, C.A. (1997), Winning through Innovation, Harvard Business School Press.
 88. Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation, Management science, 32(5), 590-607.
 89. Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. and de Boer, M. (1999), Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, Organization Science, 10(5), 551-568.
 90. Verona, G., (1999), A Resource-Based View of Product Development, Academy of Management Review, 24(1), 132-142.
 91. Williamson, Oliver E. (1985). The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting. New York, London: Free Press ; Collier Macmillan.
 92. Wilson, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 335-345.
 93. Zahra, S.A. (1993), New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables, Entrepreneurship: Theory & Practice, 18(2), 47-70.
 94. Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. (1973), Innovations and Organizations, Wiley, New York.
 95. Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, 13(3), 339-351.

● 저 자 소 개 ●



권재현 (Jae-hyun Kwon)

현재 장안대학교 물류경영학과 조교수로 재직 중이며 NCS지원센터장을 맡고 있다. 성균관대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 물류전략 분야와 고등직업교육 분야의 NCS 및 역량기반 교육과정 관련 연구를 수행하고 있다.



최영준 (Youngjun Choi)

현재 서울시립대학교 경영학부 부교수로 재직 중이다. 서울대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 경쟁전략, 지식경영 분야에서 연구를 수행하고 있다.