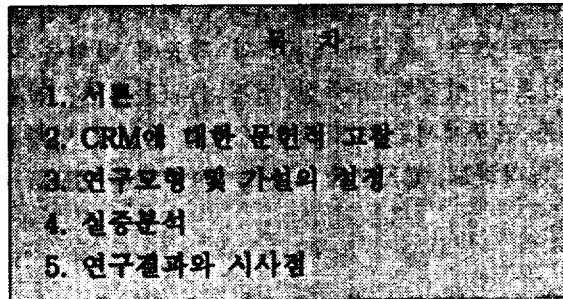


CRM 지원능력이 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구

An Exploratory study on the Effects of CRM
supporting capabilities on CRM performances

강 재정*, 고 창배**

(Kang, Jae-Jung) · (Ko, Chang-Bae)



I. 서론

최근 기업환경은 고객의 욕구가 다양화되고, 구매패턴이 급격히 변화하는 등 어느 때보다도 고객의 욕구를 충족시키기가 어렵고, 경쟁업체간의 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 이에 따라 기업체에서는 고객의 욕구를 분석하여 장기적인 고객관계를 형성하기 위한 방안으로 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)에 관심을 기울이고 있다(Gefen 등, 2002). 고객관계관리는 단지 새로운 정보기술을 도입하는 것을 의미하는 것이 아니라 전사적인 차원에서 고객을 중심으로 고객관계를 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 향상시키기 위한 경영방식이다.

그러나 국내기업들은 CRM 구축에 막대한 자금을 투자하였으나 기대한 성과를 달성하

* 제주대학교 경상대학 경영학과 부교수

** 경동대학교 경영학부 전임강사

지 못하는 사례가 많았다. 이는 CRM의 진정한 개념을 이해하지 못한 채 단지 새로운 판매기법 또는 이를 지원하는 정보시스템으로만 인식하고 있기 때문이다(박종서 등, 2002). 외국의 사례에서도 많은 기업에서 CRM을 구축하였으나 CRM이 기대했던 대로 고객의 만족도를 향상시키지 못하고 있으며(Karimi et al., 2001), CRM을 구현한 기업의 67%가 별로 효과를 보지 못한 것으로 나타났다(Boston Consulting Group, 2000).

이러한 흐름을 반영하여 기존의 CRM에 대한 연구는 단순히 CRM의 개념이나 성공요인을 나열하거나, 프로세스 모델에 대한 개념적 정의만을 제시하고 있을 뿐, 실증적인 분석에 대한 연구는 거의 이루어지지 못하고 있다(문정만, 정운, 2003; 이현수, 서영호, 2003). 또한 마케팅적인 측면만을 고려하였거나, 데이터베이스의 구축과 같은 기술적, 물리적 측면이나 데이터마이닝과 같은 분석기법들에 치중되어 연구가 수행되었다(박종서 등, 2002). 이와 같이 기존의 CRM에 관한 연구가 조직적 성공요인의 도출이나 시스템의 구축 등 물리적 측면에 집중되었으나, CRM 시스템이 보유하고 있는 지원역량에 따라 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 없다. 따라서 본 연구에서는 지원역량 관점에서 CRM 지원능력이 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 탐색적으로 조사하기 위하여 수행되었다. 최근에 CRM의 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구들이 등장하고 있으나 상당히 부족한 실정이다(문정만, 정운, 2003; 이현수, 서영호, 2003). 따라서 본 연구에서는 지금까지 CRM 성공에 영향을 미치는 조직적 변수와 시스템적 변수들을 정리하고, CRM의 지원능력에 따른 CRM 성과에 미치는 영향을 탐색하고자 수행되었다.

II. CRM에 대한 문헌적 고찰

2.1 CRM의 개념과 기능

최근 기업체에서 새로운 고객관리의 개념으로 고객관계관리를 적극적으로 도입하여 사용하고 있다. 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)란 기존의 고객을 유지시키고 새로운 고객을 유치함으로써 그 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 유지시키는 솔루션이다. 즉 수익을 창출하는 고객을 선별하고 고객과 관련된 내외의 자료를 분석 통합하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고 지원하며, 평가함으로써 고객 수익성을 향상시킬 수 있는 시스템인 것이다(Rigielski et al., 2002).

CRM의 도입은 전사적인 차원에서 고객관리에 필수적인 요소들을 고객을 중심으로 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영 방식이기 때문에 데이터마이닝, DW을 이용한 고객분석, 캠페인 관리, 고객서비스 능력

과 같은 CRM 역량이 필수적인 요소이다.

CRM의 적용을 분류해 보면 고객서비스 향상, 온라인 마케팅, 판매 자동화를 위한 운영적(operational) CRM, CRM 데이터웨어하우스 구축, 고객과 판매데이터 분석을 통한 지속적인 고객관계 향상을 위한 분석적(analytical) CRM, 그리고 웹과 온라인 커뮤니티를 형성하고, 기업간 고객 교환, 개인화된 서비스를 구축하기 위한 협력적(collaborative) CRM으로 나눌 수 있다(Trepper, 2000).

이러한 응용들은 고객서비스 활동들은 자동화하여 판매비용을 절약하고, 수익을 향상시키며, 판매기회를 지원하고 향상시키기 위한 고객데이터를 수집하는데 이용된다. 또한 이들은 마케팅, 운영, 서비스 판매부서를 지원할 뿐만 아니라 고객판매기록과 콜센터 데이터를 추적할 수 있도록 해준다. 특히 고객지원부서에서 이러한 응용들은 판매원 프로세스를 자동화하여 정보불균형과 지연을 감소시켜 효율성을 향상시키고, 고객데이터베이스와 콜센터를 통합하여 콜센터의 소유비용을 감소시키고, 전자메일, 전화, 웹 인터페이스와 통합하여 고객서비스와 서비스의 효율성을 향상시킨다. 또한 여러 가지 채널을 통하여 마케팅 캠페인을 추적하고 효율과 제안과정을 협상에서부터 종료까지 관리하게 해준다. 그리고 운영부서에서 이러한 응용들은 데이터베이스 정보와 공급업자의 파이프라인 프로세스를 통하여 수요를 보다 정확하게 예측하고 유효한 일정계획을 수립하고, 생산과정에서 제품의 흐름을 원활하게 하고 정보흐름을 향상시켜 전반적인 생산비용을 절감시키고, 리드타임을 줄이고 품질을 향상시키고, 저렴한 비용으로 고객맞춤화(customization)를 향상시킬 수 있다(Karimi et al, 2001).

2.2 CRM의 성공요인에 관한 연구

정보시스템이 성공적으로 운영되기 위해서는 기업의 비전, 가치, 목표, 전략과 같은 기업의 조직운영 원칙과 시스템, 프로세스, IT 등의 조직운영 방식이 서로 유기적인 관련성을 갖고 한 방향으로 구축되고 실현되어야 한다. 마찬가지로 CRM이 성공하기 위해서는 고객관리에 필요한 필수적인 요소인 기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 프로세스, 조직역량 등이 고객을 중심으로 정리, 통합하여 고객과의 장기적인 관계를 유지할 수 있도록 구축되어야 한다.

CRM의 성공요인에 관한 연구는 개인차원, 조직차원, 시스템 차원, 그리고 프로세스 관리차원으로 구분하여 살펴볼 수 있다(김현규, 우성범, 2002). 개인차원의 변수로는 주로 사용자의 태도 및 참여, 인구통계적 특성변수들이 사용되고 있으며, 조직차원의 변수로는 교육훈련, 최고경영층의 지원, 조직문화 변수들이 사용되었다. 시스템 차원의 변수로는 정보의 질, 시스템의 질, 시스템의 특성, 인프라 구축 등의 변수들이 사용되었다. 마지막으로 프로세스 관리차원의 변수로는 목표의 명확성, 전문성, 고객과의 상호작용 및 프로세스 개선 등이 CRM 성공에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. <표 1>는

CRM 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구결과를 보여주고 있다.

〈 표 1〉 CRM 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

Rayls와 Knox(2001)	CEO의 몰입, 고객지향적 문화, 사원에 대한 교육 및 평가, 부서간의 통합이 CRM 성공요인
Mankoff(2001)	측정가능한 비즈니스 목표설정, 비즈니스와 IT운영기능의 통합, 최고경영층의 지원, 비즈니스 목표에 따른 CRM구현, 커스터마이징의 최소화, 경험있는 컨설턴트의 참여, 최종사용자 교육, 단계적인 진행스케줄, 시스템의 효과성 측정 및 모니터링이 CRM구현의 성공요인임
Gefen과 Ridings(2002)	사용자에 대한 교육, 조직적 요인, 기술, 최고경영층의 지원이 CRM 활용에 영향을 미침
박정주(2000)	비즈니스 인텔리전스 및 분석 능력 측면에서 고객과 직접 대면하는 비즈니스 프로세스를 자동화하고 개선하는 것이 CRM 성공요인
문정식(2000)	최고경영층의 지원, 사용자의 태도 및 참여, 컨설팅 지원, 구현방법론, 시스템 수정가능성 및 시스템 확장가능성, 웹기반 기능, 업무프로세스 개선, 고객과의 상호작용, 업무영역별 특성
정진서(2001)	최고경영층의 적극적인 의지, 실무자의 전략적 중요도 인식, 의사결정 분권화, 정보지향성, 고객지향성, 경영환경변화에 대한 이해력, 데이터의 통합관리, 고객접점의 통합관리, 전문인력의 확보
김용덕, 안철경(2002)	전사적 고객정보관리, 조직의 전문성 및 연계성 확보, 업무프로세스의 효율화, 차별화된 CRS활용 및 IT 인프라 구축이 CRM 성공요인임(보험회사 대상)
노영성(2002)	업무프로세스의 혁신, 고객중심조직으로의 개편, 동적 IT시스템의 역량발휘, 분산과 통합의 조화가 CRM 실행의 성공요인
김현규, 우성범(2002)	CRM성공에 영향을 미치는 요인을 시스템 요인과 프로세스 요인으로 구분하여 분석한 결과 고객만족도에 영향을 미치는 요인으로는 시스템에 대한 태도, 교육정도, 시스템의 안정성이 유의하였으며, 시장점유율에 영향을 미치는 요인으로는 교육정도와 안정성만이, 매출액에 영향을 미치는 요인으로는 시스템에 대한 태도와 안정성만이 유의한 것으로 나타남. 프로세스변수에는 전략적 통합성만이 고객만족도에 유의한 영향을 미침
이현수, 서영호(2003)	지식지향적 조직문화, 기술적 시스템 및 신뢰가 CRM성공에 영향을 미치고 있으며, 교육, 보상, 평가와 같은 제도적 시스템은 유의한 영향이 없음
문정만, 정윤(2003)	목표의 명확성, 전문성, 사용자 참여, 경영자의 지원, 부서간 통합, 고객지향문화, 적절한 기술의 사용이 CRM 성공요인임
전경수, 노미진(2004)	고객과의 상호작용, 프로세스 개선, 사용자 태도 및 참여, 정보의 질, 시스템의 질이 사용자 만족에 영향을 미침, 그러나 최고경영층의 지원은 유의한 영향이 없음

Rayls와 Knox(2001)는 CRM의 주요성공요인으로 CEO의 몰입, 고객지향적 문화, 사원에 대한 교육 및 평가, 부서간의 통합이 중요하다고 지적하였으며, Gefen 과 Ridings(2002)는 사용자에게 대한 교육, 조직적 요인, 기술, 최고경영층의 지원이 CRM 활용에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

Mankoff(2001)은 프로세스의 관리차원에서 측정 가능한 비즈니스 목표설정, 비즈니스와 IT운영기능의 통합, 최고경영층의 지원, 비즈니스 목표에 따른 CRM구현, 커스터마이징의 최소화, 경험있는 컨설턴트의 참여, 최종사용자 교육, 단계적인 진행스케줄, 시스템의 효과성 측정 및 모니터링이 CRM구현에 중요한 성공요인이라 주장하였다. 그의 연구는 프로세스의 관리차원에서의 CRM 구현에 영향을 미치는 요인들을 포괄적으로 제시함으로써 CRM 구현에 많은 시사점을 주고 있다.

문정만과 정윤(2003)은 CRM의 성공요인으로 CRM 목표의 명확성, 전문성, 사용자 참여, 경영자의 지원, 부서간 통합, 고객지향문화, 적절한 기술의 사용을 지적하고 있으며, 전경수와 노미진(2004)은 CRM 사용자 만족에 영향을 미치는 요인으로 고객과의 상호작용, 프로세스 개선, 사용자 태도 및 참여, 정보의 질, 시스템의 질 등을 들고 있다.

문정식(2000)은 CRM의 프로세스 관리차원에서 최고경영층의 지원, 사용자의 태도 및 참여, 컨설팅 지원, 구현방법론, 시스템 수정가능성 및 시스템 확장가능성, 웹기반 기능, 업무프로세스 개선, 고객과의 상호작용, 업무영역별 특성이 CRM성공에 중요하다고 주장하고 있다.

김현규와 우성범(2002)는 CRM성공에 영향을 미치는 요인을 시스템 요인과 프로세스 요인으로 구분하여 분석한 결과 고객만족도에 영향을 미치는 요인으로는 시스템에 대한 태도, 교육정도, 시스템의 안정성이 유의하였으며, 시장점유율에 영향을 미치는 요인으로는 교육정도와 안정성만이, 매출액에 영향을 미치는 요인으로는 시스템에 대한 태도와 안정성만이 유의한 것으로 나타났으며, 프로세스 변수 중에는 전략적 통합성만이 고객만족도에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

Peppers 등(1999)은 CRM 모델을 기능적 통합과 사업부문간의 통합이라는 두 개념으로 설명하고 있다. 이들은 기업조직의 활동이 단지 마케팅 및 판매부서의 노력만으로는 쉽게 달성할 수 없으며, 특히 특정고객에게 맞춤형 관계를 구축하고자 한다면 생산 및 유통과 같은 지원부서의 업무가 판매, 마케팅 및 고객서비스와 같은 '고객접점 부서'에서 파악된 고객에 대한 지식을 바탕으로 동시에 수행될 수 있어야 한다고 주장한다. 이러한 개념을 기능적 통합이라고 하며, 이를 통하여 기업에서는 기업의 모든 기능들이 개별고객을 일관성 있게 대할 수 있도록 조정된다고 주장한다. 또한 고객간의 관계를 독자적으로 관리하는 각각의 사업부에서도 시간이 경과함에 따라 사업목표와 전략을 고객중심관점에서 수립해야 하고, 특히 사업부간의 제품의 연관성이 많고 고객기반이 중복되어 있는 경우에는 고객의 공통욕구를 완벽하게 충족하기 위한 사업활동의 조정이 필요하게 된다. 이러한 개념을 사업부간의 통합이라고 하였다.

박정주(2000)는 비즈니스 인텔리전스 및 분석 능력 측면에서 고객과 직접 대면하는 비즈니스 프로세스를 자동화하고 개선하는 것이 CRM을 구현하는데 중요한 요인이라 주장하고 있다.

Flanagan과 Safdie(1998)는 CRM 구현의 핵심 성공요인으로 CRM 개발을 위한 아키텍처, 분석과 프로파일링, 캠페인 계획과 관리, 고객과의 상호작용, 방법론의 역할 등 5가지 요인을 지적하였다. 그리고 성공적인 CRM 환경을 위해서는 솔루션 접근에 대한 계획과 모듈접근에 의한 구현이 중요하다고 하였다. 솔루션 접근에 대한 계획에서는 정보기술, 프로세스, 프로젝트 인력의 각 측면에 대한 자세한 계획을 세워야 하고 투자수익률(ROI)에 대한 계획도 설정해 최고경영층에 대해 설득할 수 있어야 한다는 것이다. 모듈 접근에 대한 구현에서는 CRM의 각 구성요소를 선택해 아키텍처를 형성하게 되는데, 데이터웨어하우스에의 데이터 저장과, 이에 저장된 정보에 대한 분석도구 및 의사결정지원 도구가 필요하다는 점을 지적하고 있다.

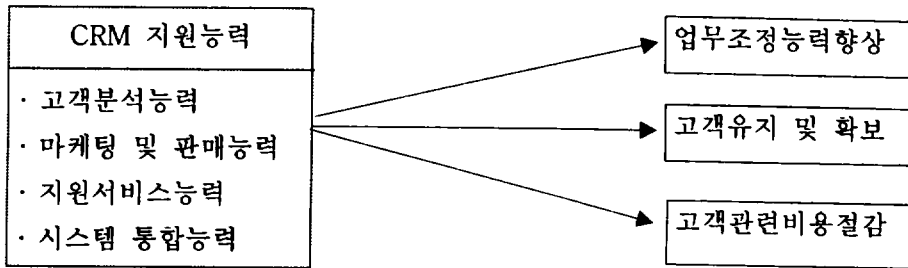
이와 같이 CRM의 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 개인차원, 조직차원, 시스템 차원, 그리고 프로세스 차원으로 구분하여 살펴볼 수 있으나 연구자들은 여러 차원의 변수를 병행하여 연구하고 있으며, 특히 CRM의 지닌 기능이나 능력에 따른 CRM 성과에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 다음 절에서는 CRM의 지닌 기능과 능력에 따른 연구를 개괄하면서 가설을 설정하고자 한다.

Ⅲ. 연구모델과 가설의 설정

3.1 연구모델의 설정

위에서 살펴보았듯이 CRM에 대한 연구가 주로 CRM의 성공에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위한 연구에 집중되어 있으며, CRM의 성공에 영향을 미치는 요인들은 주로 기존에 문헌에서 자주 사용되었던 정보시스템 성공요인들을 주로 사용하고 있다는 점이다. 본 연구는 CRM의 성공요인에 초점을 맞추기보다는 CRM의 지원역량에 초점을 맞추어 CRM의 지원능력에 따라 CRM의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 연구하기 위하여 수행하였다.

〈 그림 1〉 연구모델



3.2 가설의 설정

Winer(2001)는 CRM 프로세스를 데이터베이스 생성, 분석, 고객선정, 고객 타겟팅, 관계마케팅, 주요이슈, 성공매트릭스의 일곱 단계의 구성요소를 갖춘 모델을 제시하였다. 이는 고객데이터베이스를 구축하여 고객데이터를 분석하고 자사의 고객이 될 대상을 선정하며, 선정된 고객에 대한 표적마케팅에 필요한 도구를 개발하며, 선정된 고객과의 관계를 구축할 대안을 찾고 이를 통해 고객관계의 주요이슈를 도출함으로써, 성공적인 CRM이 가능하게 된다.(김현규, 우성범, 2002)

Raaen(2000)은 마케팅, 판매, 고객 서비스의 각 영역별로 CRM 성과에 영향을 미치는 중요한 능력을 밝혀내었다. 마케팅 영역에서는 수익을 최대화하기 위한 제품 가격, 고객정보의 효과적 공유, 효과적인 파트너십과 전략적 제휴 개발, 효과적인 마케팅 계획과 실행이 중요하며, 판매 영역에서는 효과적인 판매 인력의 Skill 개발, 효과적인 판매 계획 수립, 판매 인력에 대한 공정한 보상, 뛰어난 판매 인재의 유인과 확보가 성과에 영향을 미친다. 그리고 고객서비스 영역에서는 효과적인 Billing 시스템의 구축, 뛰어난 서비스 인재의 유인과 보유, 고객서비스 효과 측정 등이 CRM 성과에 매우 중요한 요인이라 하였다. 또한 SAS사에서 제시하는 CRM이 갖추어야 할 역량으로 고객 세분화, 이탈고객 분석, 고객가치 분석 등의 고객분석 기능, 캠페인 계획에서부터 캠페인 효과 분석까지 수행하는 캠페인 관리 기능, 콜센터, 영업자동화 및 고객지원센터, 텔레마케팅 활동 등의 고객응대기능, 마지막으로 고객 데이터 분석을 위한 시스템 통합 기능을 강조하고 있다(김병곤, 최성, 2001). 이와 같이 CRM 시스템에서 갖추어야 할 기능과 능력에 대하여 학자들마다 여러 가지를 제시하고 있으나, 어떠한 기능과 능력이 성과로 연결되는지에 대한 실증적인 연구는 거의 없다. 따라서 본 연구에서는 Raaen(2000)과 SAS에서 강조하고 있는 CRM 능력을 기준으로 하여 〈그림 1〉과 같이 CRM의 기본적인 능력을 고객분석 능력, 마케팅 및 판매능력, 지원서비스 능력, 시스템 통합능력으로 파악하여 이들의 갖고 있는 능력이 CRM 성과로 연결되는가를 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1-1: CRM을 통한 고객분석능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3: CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4 : CRM의 데이터 통합능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-1: CRM을 통한 고객분석능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2: CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3: CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4 : CRM의 데이터 통합능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-1 : CRM을 통한 고객분석능력은 고객관련비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2: CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 고객관련비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-3: CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 고객관련비용의 비용절감에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-4: CRM의 데이터 통합능력은 고객관련 비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

4.1 변수의 측정

CRM의 지원능력의 측정은 고객분석능력, 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력, 그리고 시스템 통합능력으로 구분하고, 이의 측정은 Raaen의 연구(2000), 김병곤과 최성의 연구(2001)를 참고하여 본 연구에 맞도록 수정하였다. 종속변수인 CRM의 성과변수는 Trepper(2000)와 Imhoff와 Gentry(2000) 등의 연구를 참조하여 본 연구에 맞도록 수정하였다. Trepper(2000)는 CRM의 기대성파로 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅비용의 감소, 보다 정보화된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 그리고 고객획득과 유지에 대한 낮은 비용 등을 들고 있다. Imhoff와 Gentry(2000)는 요구사항의 변화에 대한 혁신과 수정에 대한 용이성, 전체비용의 감소와 재사용 가능성, 적절한 고객에 대한 커뮤니케이션 채널의 개발로 고객과 기업의 유기적인 관계 형성, 발전된 정보기술로 기업은 고객과 다양한 상호작용이 가능함 등을 제시하였다. 그 외에 CRM의 기대 효과로 고

객 유지율 향상, 매출액 상승, 신규고객 획득, 인원절감 및 고객 수 증대, 고객 생애가치(LTV) 제고, CRM을 통한 신규사업 진출 등을 들고 있다(김성규, 2001). 최근 Kim et al.(2003)은 BSC관점에서 고객지식, 고객과의 상호작용, 고객가치 및 고객만족 차원으로 나누어 CRM의 효과성을 측정하였다. 본 연구에서는 Trepper(2000)와 Imhoff와 Gentry(2000) 등의 연구를 바탕으로 성과변수를 부서간의 업무조정능력 향상, 마케팅 및 판매능력향상, 고객관련비용의 절감을 나타내는 항목으로 측정하였다. <표 2>는 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 조작적 정의를 나타내고 있다.

<표 2> 변수의 조작적 정의

변수		변수
CRM의 지원역량	고객분석능력	- 가치분석을 통한 고객분류능력의 우수성 - 고객분석시스템의 활용능력 - 고객정보분석 및 프로파일링 능력
	마케팅 및 판매능력	- 마케팅 기획수립능력 - 파트너와의 관계수립 - 상품 및 서비스 개발능력 - 캠페인 계획과 관리 - 교차판매 및 상향판매능력 - 고객가치에 기반한 차별화된 판매서비스 - 고객별 맞춤서비스 제공
	고객서비스능력	- 고객문의에 대한 실시간 서비스제공 - 고객서비스의 일관성 및 효과성 - 고객의 불만사항 처리정도
	시스템 통합능력	- 부서간 고객데이터의 통합관리 - 다양한 고객접점의 데이터의 통합관리 - 프론트시스템과 백오피스 시스템의 통합정도
CRM의 성과	업무조정능력 향상	- 기능부서간의 정보공유 - 기능부서간의 의사소통의 향상 - 기능부서간의 업무협조
	고객확보 및 유지	- 기존고객유지율 향상 - 신규고객 획득률 향상 - 이탈고객 재유치율 향상
	고객관련비용의 절감	- 신규고객 획득 비용의 감소 - 기존고객 유지 비용의 감소 - 전사적인 마케팅 비용의 감소

4.2 자료조사

본 연구는 국내기업들을 대상으로 CRM의 지원능력에 따라 CRM성과에 유의한 영향

을 미치는가를 탐색하기 위하여 수행되었다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 국내에서 CRM을 도입하여 운영하고 있는 기업체의 CRM 관련 부서라고 판단되는 마케팅부서, 영업부서, 서비스부서, 그리고 정보시스템 부서의 담당자를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 특히 CRM를 도입하여 사용하고 있는 업체를 대상으로 연구할 필요성이 있어 CRM 솔루션 벤더와 구축업체 등의 인터넷 사이트에서 CRM 도입업체를 조사하고 CRM 담당자에게 E-Mail, 우편, FAX 및 직접방문 등을 통해 설문조사를 실시하였으며, CRM 전문가 커뮤니티인 CRM Online을 통한 E-Mail 설문 및 한국생산성본부의 CRM 관련 교육생들을 대상으로 직접 설문조사를 하였다. 본 연구에서 이용한 설문지는 CRM 솔루션 벤더와 구축업체의 고객사를 대상으로 얻은 88부의 설문지와 CRM Online 및 한국생산성본부의 교육생들을 대상으로 받은 117부를 포함하여 총 205부의 설문이 본 연구의 분석을 위하여 사용되었다.

4.3 응답자의 특성

〈표 3〉 설문응답자의 일반적 특성

업종	제조업	42	20.5	직위	사원	41	20.0
	금융/보험업	84	41.0		대리	61	29.8
	정보통신업	33	16.1		과장	51	24.9
	무역/유통업	12	5.9		차장	28	13.7
	서비스업	31	15.1		부장	12	5.9
	기타	3	1.5		임원	12	5.9
	합계	205	100.0		합계	205	100.0
부서	마케팅부서	84	41.0	매출액	100억미만	27	13.2
	IT부서	39	19.0		100-500억	29	14.1
	영업부서	44	21.5		500-1000억	21	10.2
	서비스부서	17	8.3		1000억-1조	63	30.7
	기타	21	10.2		1조이상	65	31.7
	합계	205	100.0		합계	205	100.0
학력	고졸	10	4.9	현업무 경험	1년	18	8.8
	전문재졸	10	4.9		2년	128	62.4
	대졸	138	67.3		3년	37	18.0
	대학원이상	47	22.9		4년이상	22	10.7
	합계	205	100.0		합계	205	100.0

본 연구에서 사용된 표본의 특성은 〈표 3〉에 제시되어 있다. 이 표에서 보듯이 업종별 분포는 제조업 20.5%, 금융/보험업 41.0%, 정보통신업 16.1%, 무역/유통업 5.9%, 서비스업 15.1%, 기타 1.5%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 설문 응답자들을

직위에 따른 분포를 보면 임원 5.9%, 부장 5.9%, 차장 13.7%, 과장 24.9%, 대리 29.8%, 사원이 20.0%로 나타났다. 소속 부서는 마케팅부서 41.0%, 영업부서 21.5%, IT부서 19.0% 순으로 나타났고, 학력은 전체에서 대졸이상이 91% 이상 차지하는 것으로 나타났으며, 현 업무 경험연수는 1년 미만이 8.8%, 2년 미만이 62.4%, 3년 미만이 18.0%, 4년 이상이 10.7%를 보이고 있어 대부분 현재 업무 근무연수가 2년 미만이 것으로 조사되었다.

4.4. 신뢰성과 타당성 검토

본 연구에서는 개념 타당성으로 검증하기 위하여 요인분석을 사용하였다. 사용된 요인 분석 방법은 주요인 분석 중 직각회전 방식(varimax rotation)을 사용하였고, 요인추출은 최소 고유값 1을 기준으로 하여 추출하였다. 독립변수들에 대한 요인분석결과는 <표 4>와 같이 4개의 요인으로 구분되었다.

< 표 4 > 요인분석 결과

	마케팅 및 판매능력	고객관리 능력	고객정보 분석 능력	고객분류 능력
	$\alpha=0.80$	$\alpha=0.918$	$\alpha=0.75$	$\alpha=0.81$
파트너와의 관계수립	.753	9.920E-02	.207	.295
교차판매 및 상향판매능력	.742	.367	.145	.112
상품 및 서비스 개발능력	.738	.170	.286	.212
마케팅기획수립능력	.723	.209	.233	.311
캠페인 계획 및 관리	.700	.368	.113	.204
고객별 맞춤서비스 제공	.648	.115	.379	.135
고객가치에 기반한 차별화된 서비스	.631	.339	.396	.123
고객정보분석 및 프로파일링능력	.364	.822	.141	.207
고객분석시스템의 활용능력	.219	.810	.265	.257
가치분석을 통한 고객분류능력제공	.260	.791	.297	.241
고객의 불만사항처리	.233	.219	.807	.147
고객문의에 대한 실시간 서비스제공	.329	.172	.777	.227
고객서비스의 일관성	.314	.271	.759	.248
부서간 고객데이터의 통합관리	.207	.179	.113	.838
다양한 고객접점의 데이터 통합관리	.245	.172	.280	.798
프론트시스템과 백오피스의 통합	.264	.306	.190	.700
누적분산	54.165	61.857	68.590	75.094
KMO측도: 0.928,				
Bartlett의 구형성 검정: 카이제곱값 2359.756 ($p > 0.000$)				

각 요인의 명칭은 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력, 시스템 통합 능력이라 명명하였다. 변수의 신뢰성을 측정하기 위하여 특히 크론바 α (Cronbach Alpha) 값을 산출하였다. 마케팅 및 판매능력이 0.900, 고객분석능력이 0.913, 고객서비스 능력이 0.875, 시스템 통합능력이 0.810으로 모두 0.80이상으로 나타나고 있어 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 여겨진다.

4.5 상관관계분석

독립변수들간의 다중공선성의 문제를 파악하기 위하여 이들간의 상관관계분석을 수행하였으며, 그 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 이 표에서 보듯이 독립변수들간의 상관관계는 어느 정도 있으나 매우 높은 상관관계($r=0.80$ 이상)라고는 할 수 없으므로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

< 표 5 > 독립변수들간의 상관관계표

마케팅 및 판매능력	Pearson 상관계수	1.000	.659(**)	.682(**)	.602(**)
	유의확률 (양쪽)	.	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206
고객분석 능력	Pearson 상관계수	.659(**)	1.000	.591(**)	.577(**)
	유의확률 (양쪽)	.000	.	.000	.000
	N	206	206	206	206
고객서비스 능력	Pearson 상관계수	.682(**)	.591(**)	1.000	.549(**)
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.	.000
	N	206	206	206	206
시스템 통합능력	Pearson 상관계수	.602(**)	.577(**)	.549(**)	1.000
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.
	N	206	206	206	206
** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.					

(* : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.001$)

4.6 가설 검증

CRM의 능력에 따라 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 수행하였다. 분석과정에서 다중공선성의 문제를 검토하기 위하여 공차한계와 분산팽창요인(Variance Inflation Factor: VIF) 값을 산출하도록 하였다. 다중공선성은 공차한계가 0.1이하이거나 분산팽창요인의 값이 10이상일 경우 다중공선성이 있다

고 할 수 있다(Hair et al, 1995). 확인결과 독립변수들간의 허용오차값이 0.1를 넘고 분산팽창요인도 3이하로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 부서간 업무조정 에 대한 회귀분석 결과

독립변수	부서간 업무조정				CRM 지원능력			
	(상수)	.517	.211		2.446	.015		
마케팅 및 판매	.462	.090	.414	5.127	.000***	.408	2.451	
고객분석	-9.07E-02	.066	-.101	-1.369	.172	.494	2.024	
고객서비스	.295	.073	.298	4.024	.000***	.486	2.059	
시스템 통합	.127	.063	.139	2.021	.045**	.564	1.774	
F값: 43.752***, R2: 0.467, 수정된 R2: 0.456								

(* : p<0.10, ** : p<0.05, *** : p<0.001)

〈표 6〉는 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력, 그리고 시스템 통합능력을 독립변수로 하고 부서간 업무조정향상을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 수행한 결과이다. F값은 43.732(p<0.001)로 상당히 유의하게 나타났으며, 설명력을 나타내는 R² 값도 0.467로 비교적 높게 나타났다. 이 표에서 보듯이 부서간의 업무조정 향상에 영향을 미치는 요인으로는 마케팅 및 판매능력, 고객서비스, 시스템 통합능력인 것으로 나타났다. 그러나 고객분석능력은 부서간의 업무조정 향상에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2, 1-3, 1-4는 채택되었으며, 가설 1-1은 기각되었다. 이러한 결과는 CRM의 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력, 시스템 통합능력을 향상시킴으로써 부서간의 정보공유 및 의사소통을 향상시킬 수 있다는 점을 나타내고 있다. 그러나 고객분석능력은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났는데, 이는 사용자들이 CRM을 통하여 고객을 분류한다거나 수익성 있는 고객을 발견하기 위한 방법을 모색하기는 하지만 사용자들이 혼자서 판단하거나 의사결정을 내리는데 사용하는 경향이 강하며, 부서간에 정보를 공유하고 의견을 조정하기 위한 방안으로는 활용되지 못하고 있기 때문인 것으로 여겨진다.

시스템 통합능력이 부서간의 조정에 영향을 미친다는 사실은 매우 중요하다. 이는 고객의 정보를 단위 부서별로 관리하고 운영하던 관행에서 통합된 단일의 시스템 하에 체계적으로 관리하는 것이 매우 중요하다는 점을 제시하는 것이다. 이는 마케팅이나 판매와 서비스와 같은 프론트 오피스영역의 CRM 활동을 자동화할 뿐 아니라, 생산관리, 구매관리, 물류관리, 재무·회계 등의 백 오피스 영역의 활동도 통합적으로 관리되어야 한다는 것이다. 이러한 이유는 고객은 기업으로부터 영업, 서비스, 마케팅의 기능이 항상 실시간 데이터를 요구하므로 프론트 오피스와 백 오피스영역의 활동이 통합되어야 고객에 대한

즉각적인 판매와 서비스가 일어날 수 있도록 지원해야 하기 때문이다(노영성, 2002).

〈 표 7 〉 고객확보 및 유지에 대한 회귀분석결과

독립 변수	(상수)	.994	.151		6.575	.000		
	마케팅 및 판매	.275	.064	.308	4.258	.000***	.408	2.451
고객분석	.162	.047	.225	3.422	.001***	.494	2.024	
고객서비스	.201	.053	.253	3.820	.000***	.486	2.059	
시스템통합	7.154E-02	.045	.098	1.591	.113	.564	1.774	
F값: 67.090 ***, R2: 0.573, 수정된 R2: 0.564								

(* : p<0.10, **: p<0.05, ***: p<0.001)

〈표 7〉는 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력, 그리고 시스템 통합능력을 독립변수로 하고 고객확보 및 유지를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 수행한 결과이다. F값은 67.09(p<0.001)로 상당히 유의하게 나타났으며, 설명력을 나타내는 R² 값은 0.573으로 높게 나타났다. 이 표에서 보듯이 마케팅 및 판매능력, 고객서비스, 시스템 통합능력이 고객확보 및 유지에 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 시스템 통합능력은 고객확보 및 유지에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3은 채택되었으며, 가설 2-4는 기각되었다. 이러한 결과로 볼 때, 마케팅 및 판매능력의 향상, 고객분석 능력의 향상, 고객서비스 능력의 향상이 고객확보 및 유지에 긍정적인 영향을 미치지만, 시스템 통합능력이 우수하다 해서 고객확보 및 유지가 확보된다고는 볼 수 없다는 점이다. 이는 CRM의 기술적 특성 보다는 CRM의 활용능력이 CRM성가에 영향을 미치고 있다는 사실을 암시해 주고 있다.

〈 표 8 〉 고객관련비용에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	(상수)	1.346	.181		7.425	.000		
	마케팅 및 판매	.344	.077	.393	4.457	.000***	.408	2.451
고객분석	2.823E-02	.057	.040	.497	.620	.494	2.024	
고객서비스	.135	.063	.174	2.149	.033**	.486	2.059	
시스템 통합	5.439E-02	.054	.076	1.009	.314	.564	1.774	
F값 28.945***, R2 : 0.367, 수정된 R2 : 0.354								

(* : p<0.10, **: p<0.05, ***: p<0.001)

〈표 8〉은 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력, 그리고 시스템 통합 능력을 독립변수로 하고 고객관련비용의 절감을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 수행한 결과이다. F값은 28.945($p < 0.001$)로 유의하게 나타났으며, 설명력을 나타내는 R^2 값도 0.367로 비교적 높게 나타났다. 이 표에서 보듯이 마케팅 및 판매능력의 향상이 고객관련비용의 절감에 가장 큰 영향을 미치는 요인이며, 그 다음으로 고객서비스 향상인 것으로 나타났다. 그러나 고객분석능력 및 시스템 통합변수는 고객관련비용의 절감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2, 가설 2-3은 채택되었으며, 가설 2-1과 가설 2-4는 기각되었다. 고객관련 비용은 마케팅 및 판매와 관련된 기능과 고객서비스 기능을 보강해 줌으로써 절약할 수 있다는 점을 나타내고 있다.

지금까지 검증한 내용을 요약하여 정리하면 〈표 9〉와 같이 나타낼 수 있다.

〈표 9〉 가설검증 결과의 요약

1-1	CRM을 통한 고객분석능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3	CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	CRM의 데이터 통합능력은 부서간 업무조정 능력의 향상에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	CRM을 통한 고객분석능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-4	CRM의 데이터 통합능력은 고객유지 및 확보에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-1	CRM을 통한 고객분석능력은 고객관련비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	CRM을 통한 마케팅 및 판매능력은 고객관련비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	CRM을 통한 고객지원서비스 능력은 고객관련비용의 비용절감에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-4	CRM의 데이터 통합능력은 고객관련 비용의 절감에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각

〈표 10〉은 추가적으로 분석을 하기 위하여 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력, 그리고 시스템 통합 능력을 독립변수로 하고 전체적인 성과변수를 종속변수

로 하여 다중회귀분석을 수행한 결과이다. F값은 53.831($p < 0.001$)로 상당히 유의하게 나타났으며, 설명력을 나타내는 R^2 값도 0.518 비교적 높게 나타났다. 이 표에서 보듯이 전체성과에 영향을 미치는 요인으로는 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 그리고 고객서비스 능력인 것으로 나타났다. 단지 시스템 통합변수만이 전체적인 성과변수에 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 시스템 통합능력은 직접적으로 CRM성과로 연결되기 보다는 부서간의 업무조정이나 커뮤니케이션을 향상시켜 전체성과에 간접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다.

<표 10> 전체성과에 대한 회귀분석 결과

독립변수	(상수)	1.221	.146		8.342	.000		
	마케팅 및 판매	.305	.062	.375	4.879	.000***	.408	2.451
	고객분석	.107	.046	.163	2.333	.021**	.494	2.024
	고객서비스	.174	.051	.241	3.428	.001***	.486	2.059
	시스템 통합	3.027E-02	.044	.045	.695	.488	.564	1.774
F값: 53.831***, R2: 0.518, 수정된 R2: 0.509								

(* : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.001$)

V. 연구결과와 시사점

5.1 연구의 결과

본 연구는 CRM의 능력이 어떻게 CRM의 성과에 영향을 미치는가를 규명함으로써 CRM 프로세스 설계에 필요한 개념적인 틀을 제공하고자 수행되었다. CRM의 지원능력은 여러 학자들이 통합적으로 제시하고 있는 고객분석능력, 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력, 시스템 통합능력을 포함하는 개념으로 규정하였고, 성과변수로는 부서간의 업무조정능력의 향상, 고객확보 및 유지, 고객관련비용의 절감을 선택하였다. 가설을 검증하기 위하여 CRM을 도입하여 활용하고 있는 국내 기업체를 대상으로 205개의 설문지를 회수하여 다중회귀분석을 수행하였으며, 그 결과는 다음과 같다..

첫째, 부서간의 업무조정의 향상에는 CRM의 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력, 시스템 통합능력이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객분석능력은 유의한 영향을 미치지 않았다. 고객분석 능력은 시스템 사용자들이 혼자서 고객의 특성을 분석하기 위하여 사용하는 것이므로 부서간의 업무조정에 영향이 없는 것으로 판단된다. 또한

현재 사용되고 있는 CRM을 통하여 고객분석 결과를 조직구성원들에게 전파하여 공유할 수 있는 시스템적 장치가 마련되지 못하고 있는 것으로도 판단된다.

둘째, 고객확보 및 유지에 영향을 미치는 요인으로는 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. CRM의 기본적인 목표가 고객확보 및 유지라는 관점에서 볼 때 당연한 결과로 여겨진다. 그러나 데이터 통합 능력이 고객확보 및 유지에 유의한 영향이 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 고객의 데이터를 통합적으로 관리하는 것만으로는 고객의 확보와 유지에는 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 해석된다.

셋째, 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력은 고객관련비용의 절감에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 고객분석능력과 시스템 통합능력은 고객관련비용의 절감에는 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. CRM을 통하여 효율적으로 고객을 분류하거나 수익성 있는 고객을 발굴함으로써 고객관리비용을 절감할 수 있을 것이라는 가설은 지지되지 못하였다. 이러한 이유로는 현재 CRM 시스템을 통하여 고객관리가 제대로 이루어지지 못하고 있거나 데이터웨어하우스의 구축이 미흡한 결과가 아니가 여겨진다.

마지막으로 전체성과변수에 영향을 미치는 요인으로는 마케팅 및 판매능력, 고객분석능력, 고객서비스 능력이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 시스템 통합 능력은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 시스템 통합능력이 고객분석능력과 마케팅 및 판매능력, 고객서비스 능력에 간접적으로 영향을 미침으로써 성과에 영향을 미치는 것으로 간주할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 시사점과 한계

대부분 CRM을 도입하면 경영성과가 향상된다는 관점에서 CRM의 어떠한 능력이 경영성과로 연결되는지에 대한 과정적 측면에서의 연구가 거의 이루어지지 않았다. 따라서 실무적 차원에서 본 연구의 시사점은 CRM의 지원능력에 따라 CRM성과에 미치는 영향을 규명함으로써 CRM 지원능력이 CRM 성과로 연결되는 과정을 이해할 수 있게 해주었다. 또한 CRM을 도입하고자 하는 기업체에게 CRM의 도입에 따른 CRM 성과발생 과정을 제시해 줌으로써 CRM 도입의 타당성을 설명해 줄 수 있을 것이다. 이론적 시사점으로는 CRM의 성공요인에 집중된 연구에서 CRM성과의 과정을 제시해 줌으로써 향후 과정연구의 중요성을 제시해 주었다는 점이다. 그러나 본 연구의 한계점으로는 CRM의 지원능력을 고객분석 능력, 마케팅 및 판매능력, 고객지원서비스 능력, 데이터의 통합능력으로 한정하여 연구를 수행하였다는 것이다. 추후 CRM의 지원능력을 다각적인 관점에서 정의하여 연구를 수행할 필요가 있으며, CRM 지원능력간의 상호작용 효과도 존재하는지, 그리고 업종별로 지원능력의 차이가 존재하는지에 대한 연구도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

- 김병곤, 최성(2001), "eCRM시스템의 개념 및 발전 전망", 정보처리학회지, 8권 6호, pp.7-17.
- 김성규(2001), "성공적인 eCRM 구축을 위한 접근방법", 정보처리학회지, 8권 6호, pp.93-98
- 김용덕, 안철경(2002), "보험회사 부문별 및 산업별 CRM 성공요인에 관한 실증연구", 한국리스크관리연구, 제 13권 제 11호, pp.121-150.
- 김재문(2003), "e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM", 기획출판 거름.
- 김현규, 우성범(2002), "CRM 프로세스의 연계성 및 전략적 통합성과 성과와의 관계", 한국경영정보학회 추계학술대회, pp.565-571.
- 노영성(2002), "CRM 실행의 성공요인에 관한 연구", 인터넷 비즈니스연구, 3권, 2호, pp.125-141
- 문정만, 정윤(2003), "CRM성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 2003년 한국경영정보학회 추계학술대회, 2003, pp. 99- 106.
- 박정주,(2000), CRM시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공요인 분석, 홍익대학교 석사학위논문.
- 박종서, 조성수, 김병초,(2002). 성공적인 eBusiness를 위한 CRM 역량 진단모형 개발", 한국경영정보학회, 2002년 춘계학술대회 논문집, pp.760-769.
- 이현수, 서영호(2003), "지식경영의 조직요인, CRM의 시스템 요인, 신뢰가 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구", Information Systems Review, pp.113-125.
- 전경수, 노미진(2004), "조직의 특성을 고려한 CRM 성공요인에 관한 실증연구", 한국경영정보학회 춘계학술대회, 2004, pp.342-349.
- Boston Consulting Group(2000), Getting Value from Enterprise Initiatives: A Study of Executives, BCG Report, March.
- Flanagan, T. and Safdie, E.,(1998) "Building a Successful CRM Environment "
- Gefen, D. and Ridings, C. M.(2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", Journal of Management Information Systems, Vol.19, No.1, pp.47-69
- Hair, F. T. et al.(1995), Multivariate Data Analysis, Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, 1995.
- Imhoff, C. and J. Gentry(2000), "CRM Building an Environment for the

Future", Technology Guide.

Karimi, J., T. M. Somers, and Y. Gupta(2001), "Impacts of Information Technology Management Practices on Customer Service," Journal of Management Information Systems: Vol.17, No. 4, Spring, pp.125-156.

Kim, J., Suh, E. and Hwang, H.(2003) "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard," Journal of Interactive Marketing, Spring, Vol.17, No.2, 2003, pp.5-19.

Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B.(1999), "The One to One Field Book: The Complete Toolkit for Implementing a 1To1 Marketing Program, Bantam Books.

Raaen, D. A.(2000). "A strategic Approach to CRM", America's Network: Technology for the information highway, April 15, pp.35-38.

Ruals, L. and Knox, S.(2001). "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management," European Management Journal, Vol. 19, No.5, pp.534-542.

Rygielski, C., Wang, J. C., and Yen, D. C.(2002). "Data Mining Techniques for Customer Relationship Management", Technology in Society, Vol. 24, pp.483-502. Technology Guide.

Trepper, C.,(2000) "CRM : Customer Care Goes End-To-End", InformationWeek.com, May , pp.55-73.

Winer, R. S.(2001) "A Framework for Customer Relationship Management," California Management Review, Vol. 43, No. 4, pp.89-107.

An Exploratory on the Effects of CRM supporting capabilities on CRM performances

Kang, Jae-Jung . Ko, Chang-Bae

Abstract

Unlike previous CRM studies, this paper made assumption that CRM supporting capabilities might have influence on the CRM performances. CRM supporting capabilities consisted of customer analysis capability, marketing and sale capability, customer service capability, and system integration capability. Also CRM performances are divided to the improvement of cross-functional task coordination, customer acquisition and maintenance, and the reduction of customer-related costs. Multiple regressions of survey response from 205 korean companies provide the following significant findings.

(1) marketing and sale, customer service, and system integration capabilities had effects on the improvement of cross-functional task coordination.

(2) customer analysis, marketing and sale, and customer service capabilities had effects on the customer acquisition and maintenance.

(3) marketing and sale, and customer service capabilities had effects on the reduction of customer-related costs.

Overall, customer analysis, marketing and sale, and customer service capabilities had effects on the CRM performances, but system integration capability had no effect on the CRM performance.

Key words : CRM, CRM Supporting Capabilities, CRM Performances.