

정보기술 프로세스와 조직특성이 CRM 성과에 미치는 영향

A Effects of IT Process and the organizational characteristics on the CRM Performance

권 영 식(Kwon, Young-sik)* · 이 민 권(Lee, Min-kweon)**

〈차 례〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 연구모형
- III. 실증분석
- IV. 결론 및 제언

【국문초록】

최근 급격한 경제 환경의 변화는 기업의 경영전략에도 많은 영향을 미치고 있다. '2000년 이후로 기업들은 앞 다투어 기업전략의 최적의 솔루션으로 IT와 CRM기법을 도입하였다. 하지만 기업경영자들이 의도한 바와는 달리 IT와 CRM 전략도입에 따른 성과에 미흡하고 심한 경우 IT와 CRM 전략기법은 실패로 돌아갔다고 한다.

따라서 본 연구는 CRM 전략도입에 따른 CRM 성과에 미치는 영향 요인이 무엇인지에 대한 모형을 설정하여 실증분석하고 있다. CRM 성과에 영향을 미치는 핵심 요인은 IT 프로세스, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입, 고객지향성을 설정하였다.

실증분석 결과, 기업의 IT 프로세스와 최고경영자의 CRM에 대한 몰입이 CRM 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면, CRM 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 고객지향성은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 하지만 본 연구의 모형에서 설정한 인과관계의 방향성은 일치하는 것으로 분석되었다. 끝으로 본 연구가 갖는 전략적 의미와 미래 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주제어 : CRM 성과, 정보기술 프로세스, 조직특성, 고객지향성, 몰입

* 광운대학교 경영학과 외래교수

** 시장경영지원센터 경영혁신지원 실장

I. 서론

세계적인 경제 환경의 급격한 변화와 정보기술의 발달은 기업 간 경쟁관계를 더욱 첨예화시키고 있다. 이러한 환경변화와 더불어 고객의 라이프사이클도 또한 빠르게 변화하고 있는 실정이다. 기업 활동에 직·간접으로 영향을 미치는 핵심기술이 정보기술이라 해도 과언은 아닐 것이다. 이전에 기업에서는 차별화 전략의 일환으로 고객별 세분화 전략을 이용하였다. 하지만 현재의 상황은 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰 등을 통해 제품을 구매하는 고객이 급속하게 증가하면서 기업은 시장세분화의 차원을 넘어선 고객관계 전략모색에 고심하고 있다. 또한 인터넷의 시대의 도래는 기존의 생활방식과 거래방식을 획기적으로 변화시키고 있다. 정보기술의 발달에 대한 기업의 대응전략은 과연 무엇일까?

최근 기업계 전반과 학계에서는 고객관계관리(Customer Relationship Management : CRM; 이하 CRM이라 지칭함)의 중요성이 화두로 제시되고 있다. 기업은 고객이 기업에게 또 다른 경제적 가치를 가지고 있다는 것을 인식하고 목표고객에 따라 다른 커뮤니케이션 전략과 제품을 적용하고 있다. 이와 같은 현상은 기존의 제품-브랜드마케팅에서 고객중심 마케팅사고로 전환하는 것을 의미한다. 즉 마케팅 전략을 일대일 마케팅(One-to-One Marketing)으로 전환하는 것을 의미한다.

고객관계관리(CRM)란 “고객관계에 실제 적용을 필요로 하는 특정 고객관계를 강조하는 관계마케팅의 가치와 전략”(Gummesson, 2004). 개인고객이나 일련의 고객그룹을 유

치하거나, 기존 고객의 개발 및 우수 고객의 유치를 위한 전사적인 활동으로써 고객을 중심으로 하는 마케팅, 판매, 전략을 실행하는 과정이다”(Kalakota et al, 1999). 정보기술 관점에서 CRM이란 “데이터 웨어하우스, 웹사이트, 인트라넷/익스트라넷, 콜센터, 회계, 영업, 마케팅, 생산과 같은 조직차원의 기술통합”을 의미하기도 한다(Bose 2002).

정보화 시대로 접어들면서 대부분의 모든 기업들은 각각의 업무 분야에서 정보화를 위한 투자를 가속화 하고 있다. 과거에는 소프트웨어를 중심으로 한 개발이 주된 내용이었으나 정보기술산업의 발달에 힘입어 전사적 자원관리(ERP), BPR, KMS, CRM, SCM, EC, 가치경영 등 다양한 관점으로 경영관리를 위한 시스템과 정보기술이 개발되고 있다.

국내외 연구에 의하면 CRM에 대한 투자 규모는 1999년부터 연간 30% 이상씩 성장하고 있으며 앞으로도 지속적인 성장을 할 것으로 전망하고 있다. 이러한 분위기에 편승해 국내에서도 많은 기업들이 CRM을 도입하고 있으며, 앞으로도 이러한 분위기는 지속될 것이다. 특히 고객들의 만족에 직접적인 영향을 받는 서비스 산업인 유통, 금융, 통신 업계에서는 경쟁하듯이 앞 다투어 CRM을 도입하고 있다. 이들이 구축하는 CRM시스템에는 DW, 데이터 마이닝, 캠페인 관리 프로그램, 콜센터 등의 CRM을 위한 하드웨어와 소프트웨어를 망라하고 있다.

CRM 시스템 구현의 근본적인 목적은 고객 만족을 극대화 할 수 있는 고객서비스를 효과적으로 수행함으로써 신규고객의 창출, 충성도 제고, 고객 유지, 비용의 효율적 분배 등을 통한 기업의 수익성 향상 등 기업의 목

적을 달성하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

그러나 이러한 CRM의 장점에도 불구하고 이를 도입한 기업에서 여러 가지 문제점이 대두되고 있다. CRM을 도입하고도 고객의 만족도를 높이지 못하고 있으며(Karimi et al. 2001), CRM 시스템에 대한 이해 부족으로 활용에 대한 문제점이 드러나고 있다.(Nelson et al. 2001). 또한 CRM을 도입한 기업의 67%가 그 성과에 부정적 견해를 보인다는 보고서도 발표되었으며(Boston Consulting Group 2000), 약 75%의 기업들이 CRM 목적을 달성하지 못했다는 평가도 있다(Boslet 2001). 이는 CRM을 적극적으로 도입한 기업들이 사전적으로 충분한 분석과 검토 없이 단순히 CRM 시스템을 도입한 결과로 풀이된다. 결과적으로 많은 기업들이 CRM시스템 도입 당시 예상했던 것과는 달리 별다른 성과를 보지 못하는 결과를 초래하였다고 할 수 있다. CRM시스템을 도입하기 위해서는 상당히 많은 투자가 뒷받침되어야 가능하다.

본 연구는 CRM 시스템 도입에 관한 문제점과 CRM 성과에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 규명함으로써 CRM 시스템의 효율적인 실행방안을 제시하기 위해 다음과 같은 연구목적들을 제시한다. 첫째, 기존의 CRM 시스템 구현의 실패의 문제점을 체계적으로 제시한다. 둘째, CRM 시스템 구현에 따른 성과에 최고경영자의 몰입의 정도가 어떠한 영향을 미치는 가를 규명하고, 셋째, 기업의 고객지향성이 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 규명한다. 마지막으로 연구결과에 대한 관리적 의미를 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구모형

1. CRM 시스템 구축의 문제점

고객관계관리(CRM) 전략의 개념적 토대는 문제가 없지만 CRM 실행과 관련한 문제는 무수히 많은 것으로 나타나고 있다. CRM 프로젝트의 70% 이상이 기존 기업이 안고 있는 문제점을 개선시키지 못하는 것으로 나타나고 있다(Gartner 2003). 지금까지 CRM 시스템 구축의 성과 요인과 실패원인에 대한 명확한 실증적 결과가 없었다. 더욱이 CRM 시스템 구축에 대한 명확한 개념적 구성요소가 무엇인지에 대한 제시가 없었다. 어떤 기업에서는 CRM을 기술개발과 소프트웨어에 대한 투자로 보지만, 어느 기업에서는 CRM을 고객과의 관계형성을 위한 마케팅 전략을 개발하는 과정으로 보고 있다. CRM 시스템 도입의 적용범위는 기업의 성과평가에 많은 영향을 미치게 된다. 그러면 왜 CRM 프로젝트 70% 이상이 실패로 돌아갈까? CRM이란 기업운영, 기술적 요건, 종업원 그리고 정보 등의 요소가 결합되어 새로운 고객을 창출할 수 있는 전략적 접근법인 것이다.

CRM 프로젝트는 CRM 전략 계획을 실행하기 위해 실행된다. 하지만 CRM 시스템 구현은 기업의 재무적 상황과 기업의 환경적 요건에 많은 영향을 받고 있다. 기업의 CRM 구현에 영향을 미치는 요소를 적절히 고려하여 진행된다면 기존 또는 새로운 고객 만족, 생산성 향상, 그리고 수익 향상이라는 놀라운 결과를 얻어 낼 수 있는 것이다. 다음과 같은 요인들은 CRM 시스템 구축시 발생할 수 있는 요인들이라 할 수 있다.

1) CRM 시스템 구축의 구체적 전략 또는 목표가 없다.

일반적으로 기업에서는 다음과 같은 목표를 설정한다. “올해는 CRM 시스템 구현의 해로 정한다” 또는 “CRM 시스템 구현 대비 매출액 몇 % 신장”과 같은 목표를 설정한다. 기업의 추상적 목표인 것이지 구체적인 기업의 전략적 목표가 아닌 것이다. CRM 전략은 고객을 대상으로 CRM 구현이 왜 필요한지를 명확하게 정의를 할 필요가 있는 것이다. 또한 CRM 구현 목표를 달성하기 위해서 어떻게 해야 할 방법을 규정할 필요가 있다.

2) 부문별 CRM 전략이 기업 전체 CRM 전략이 될 수 없다.

CRM 전략을 기업 전체 전략과 분리해서 하나의 프로젝트로만 볼 수 없다는 것이다. 하지만, 현재 기업들은 CRM 시스템 구현이 전략 개발의 독자적인 요소인 것처럼 여기고 있다. 기업이 고객관계를 구축하고 유지하는 것은 기업의 생존과도 같은 것이다. 현대 기업에서의 고객자산은 기업의 전체적인 사업전략의 핵심전략이 되기 때문이다.

3) CRM 시스템 구축이 기업성공의 열쇠로 간주한다.

CRM 시스템 구축시 도입되는 시스템이 곧 CRM 구현 성공의 열쇠라고 생각하는 경우가 있다. 시스템 도입이 곧 성공이라는 공식으로 성립되지 않으며 시스템이 제공하는 요소를 전략적 계획과 연계한다면 기업 성과 향상이라는 측면으로 연결될 수 있는 것이다.

4) CRM 시스템 구축시 조직문화를 고려하지 않는다.

CRM 시스템 구축시 가장 중요한 것이 구체적인 조직 구성원들의 욕구와 문화이다. 대부분의 기업에서는 조직 구성원의 문화와 욕구를 추상적으로 고려하고 있다는 점을 들 수 있다. 따라서 조직문화와 구성원들의 요구에 관련된 정보를 지속적으로 피드백할 필요가 있다.

5) CRM 시스템 구축시 고객 관련 투입요소가 결여되어 있다.

CRM 시스템 구축시 가장 중요한 것이 고객의 욕구(Needs)이다. 대부분의 기업에서는 고객의 욕구를 추상적으로 고려하고 있다는 점을 들 수 있다. ‘고객들이 원하는 서비스의 형태는 무엇인가?’, ‘고객이 원하는 제품은 무엇인가?’ 등의 고객 관련 요소가 필요하다. 기업에서는 ‘고객의 요구를 충족시킬 수 있는 방법이 무엇인가?’를 고려하여야 하며, 고객의 요구에 관련된 정보를 지속적으로 피드백할 필요가 있다.

6) IT 전략과 CRM 전략을 동일시한다는 점이다.

단순한 시스템 도입을 CRM 전략도입으로 오인하는 경우가 있다. CRM 전략은 고객과의 관계전략의 일환이다. 고객은 기업의 여러 가지 원천(종업원, 진행과정, 전자메일 등)에 의해 거래를 하게 된다. 하지만 고객은 내부 운영조건에 대해서는 잘 알지 못하고 있다. 따라서 고객과의 거래에 따른 시스템의 성능, 품질, 기능 그리고 신뢰성 등이 중요한 요소이다. 구현된 시스템을 어떻게 활용하느냐에 따라 기업의 성과는 달라지는 것이다.

7) CRM 시스템 구축시 명확한 평가 매트릭스 없이 진행된다.

새로운 프로세스의 중요한 부분이 전체 시스템 기능의 혁신성에 있다. 성과가 향상되지 않으면 성과를 측정할 수도 없게 되는 것이다. 시스템 구현에 따른 성과향상에 대한 기대감을 설정하는 것이 중요하며 이에 대한 정확한 평가시스템이 있어야 한다.

8) CRM 시스템 구축을 단기전략(One-Time Event)으로 간주한다.

CRM 시스템 구현은 단기적 전략이 아닌 장기적 전략 요소인 것이다. 새로운 시스템 구현은 내부 구성원의 저항에 부딪히게 된다. 때문에 항상 기존의 전략을 새롭게 구성하고 새로운 목표를 설정하는 것이 중요하다. 새로운 목표를 달성하기 위한 전략계획을 개발하는 것이 중요하다.

9) CRM 시스템 구축에 대한 최고 경영자와 일선 업무 담당자의 괴리현상

CRM 시스템 구축에 대한 최고 경영자의 의사결정 여부에 따라 진행된다. 중요한 것은 일선 업무 담당자와의 원활한 의사소통이 필수 요소라 할 수 있으나 이에 대한 충분한 고려가 이루어지지 않고 있다. 전사적 차원에서 CRM 전략을 효과적으로 실행하기 위해서는 상·하향 및 하·상향 방식의 원활한 의사소통이 중요하다고 볼 수 있다.

2. 연구가설 및 모형

1) 정보기술 프로세스

CRM은 조직 전체의 참여 및 후원을 필요로 하며, 성공적인 CRM을 구현하기 위해서

는 구조, 프로세스, 문화, 기술에 대한 전환이 필요하다. 전사적으로 고객정보를 공유할 필요가 있으며 이를 위하여 고객관련 부서들이 효율적으로 상호작용 할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 또한 업무를 수행하기 위한 사고방식의 변화를 필요로 하는데 다른 부서 또는 기업들과 효과적인 커뮤니케이션이 필요하며, 고객을 관리하기 위한 최신의 도구가 필요하다.

관계마케팅(Relational Marketing) 관련 학자들은 오래 동안 기업의 이익과 성장을 위해 단속적 거래접근법 대신 장기거래관계를 연구해왔다(Morgan and Hunt 1994). 고객관계관리(CRM)는 고객과의 장기관계를 확립하고, 유지하며, 강화하는 거래방식인 것이다(Srivastava, Shervani, and Fahey 1999).

정보기술의 급속한 발달은 기업과 고객간의 거래방식에 정보기술(Information Technology)을 접목한 CRM이라고 하는 새로운 거래방식을 도입하게 하였다. 정보기술 분야는 CRM 프로세스를 효율적으로 실행하는데 필요한 정보기술 솔루션을 제공한다(Rigby, Reichheld and Scheffer 2002). 많은 기업들은 CRM 시스템 기술에 투자하였고(Day 2000), 기업에서는 미래의 이익 발생가능 고객과 이익 발생 불가능 고객을 파악하고, 기업에서는 고객들의 각종 주문서비스와 고객 유지를 할 수 되었다(Peppers, Rogers and Dorf, 1999). 하지만 CRM 시스템 기술사용의 결과는 여러 가지 형태로 발생할 수 있으며(Reinartz, Krafft and Hoyer 2004), 이러한 현상은 기업의 성과에 대한 CRM의 효율성이 무엇인가라는 근본적인 문제에 관심을 갖게 한다(Rigby & Reichheld and Scheffer 2002).

기업의 전략적 측면에 CRM 시스템 기술

을 적용한다는 것은 그리 쉬운 과제는 아닐 것이다. 이 같은 상황은 기업들이 기업 활동을 자동화하기 위해 정보기술 시스템을 사용하였던 1980년대 말의 경우와 비슷하다. 기업에서는 IT 시스템에 적합하도록 기업의 전략적 측면에서 조직구조를 재설계하고 업무프로세스를 재조정하기도 하였다. CRM 시스템을 효율적으로 활용함으로써 기업에서는 많은 성과를 얻을 수 있다. 그 예로 고객 유지율, 고객만족도, 고객수익성을 제고시킬 수 있으며(Julta et al. 2001), 조직관점에서는 조직내부의 성과가 향상되고, 고객관점에서는 고객만족이라는 성과가 향상된다고 할 수 있다(Gather Group 2001).

CRM 기술의 구성요소는 지원 판매, 마케팅 그리고 서비스, 자료 보관이 프린트 오피스이고 자료를 분석하고 통합하는 백오피스 기능을 포함한다(Greenberg 2001). 백오피스 CRM 시스템은 일반적으로 기업전산시스템의 근간을 이루는 네트워크, 데이터베이스관리시스템 등의 소프트웨어 인프라 및 이를 기반으로 동작하는 그룹웨어, 워크프로우, Http 서버, 메일 서버 등의 기간정보시스템을 뜻한다.

프린트오피스 CRM 솔루션은 마케팅, 세일즈, 고객획득 서비스 활동의 고객관리의 폐쇄 순환(Closed Loop) 활동을 관리함으로써 일련의 고객획득(Acquisition), 고객유지(Retention), 협력사간 고객공유(Sharing)의 대 고객 활동의 효율성을 전사적 차원에서 향상시킨다. 프린트오피스 CRM솔루션은 효과적인 타겟 마케팅 및 프로세스를 통한 팀단위의 조직적 판매활동, 고객데이터의 다각적 정보추출, 판매기회의 단계별 관리, 콜센터와의 유기적 통합, 체계적 고객지원기록의

유지 등의 실질적 고객 영업활동에 사용한다. 기업에서 효과적인 CRM 시스템을 구현함으로써 판매의 증가와 고객 충성도(Loyalty)의 증대를 기대할 수 있으며, 이를 통하여 비용절감, 수익증대, 이윤을 기대할 수 있을 것이다.

또한 CRM은 고객 충성도 향상 뿐 아니라 기업내부 프로세스의 효율성 향상을 기대할 수 있으며, 마케팅 시각에서 RFM(Recency, Frequency, Monetary)에 기초한 우수고객을 식별하고 목표 고객으로 선정할 수 있으며, 조직구성원들이 실시간 정보를 공유함으로써 판매관리를 향상시킬 수 있다(Xu et al. 2002). CRM 시스템 기술의 사용은 효과적인 기업-고객 상호작용을 촉진시키며, 정보의 공유를 통합함으로써 정보흐름을 강화하고 기업에 이로운 고객관계를 유지하기 위한 조직의 능력을 향상시킬 것이다(Day 2003).

가설 1 : 정보기술 프로세스는 CRM 성과는 증가할 것이다.

2) 최고경영자의 CRM에 대한 몰입

몰입(Commitment)의 개념은 사회학에서 개인이나 조직을 분석하는데 사용되었다. 사회학자들은 이 용어를 특정한 개인이나 집단의 행동특성을 설명하기 위한 기술적 개념으로 사용하는 한편 그 행동을 설명하는 독립변수로 사용하기도 하였다. 연구자들은 몰입의 개념을 통하여 권력, 종교, 직원채용, 관료적 행동 정치적 행동 등을 설명하는데 광범위하게 몰입의 개념을 사용하였다(Becker 1960). 하지만 몰입이란 무엇이며 몰입을 어떻게 측정해야 할 것인가에 대해서는 연구자들 간의 일치된 견해는 없다. Becker(1960)는 몰입의 개념을 “사람들이

기왕의 투자 때문에 지대한 관심을 가지고 어떠한 행위를 지속하려는 현상"이라고 정의하고 있고, Staw와 Salancik(1977)은 조직몰입을 한 개인이 그의 행위에 구속되어 지고 그 행위를 통하여 자신의 활동과 몰입을 유지시켜 주는 신념에 구속되는 정도에 따라 결정된다고 정의하고, 한 개인이 조직을 선택한 동기가 명료할수록, 행위의 자의성이 높을수록, 자신의 행위가 타인에게 널리 알려질수록 몰입은 높아진다고 제시하고 있다.

몰입은 신뢰와 함께 관계 마케팅의 핵심 개념으로 간주되고 있다. CRM 관련연구에서도 거래쌍방의 CRM에의 몰입이 CRM의 성공적인 개발 및 이의 실행에 필수적임이 확인되고 있다. 몰입이 없다면 필요한 자원의 투입은 이루어지지 않을 것이며 무관심과 조직적인 저항을 초래하고 CRM은 개발 이전 혹은 실행 도중에도 포기될 수 있다(Ewusi-Mensah and Przasnyski 1991). 몰입의 부족으로 CRM의 개발 기간이 너무 길거나 투자가 불안정하게 이루어지는 경우에는 핵심인력이 빠져나가 실패하기도 한다.

CRM와 같은 조직간 시스템의 개발은 시스템 개발의 의사결정과 실제 개발의 단계를 거친다. 여기서는 의사결정자가 IOS 개발 중 발생 가능한 문제와 기회를 사전에 평가할 수 있으리라고 가정한다. 그러나 현실적으로 시스템 개발과정에는 사전에 수많은 예기치 못한 문제와 기회가 발생한다. 따라서 시스템 개발에는 정기적으로 재몰입과 투자가 필요해진다.

Gupta, Lemann 그리고 Stuart(2004)들은 CRM구축은 고객획득과 유지비용이 중요하며 기업가치에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결

과를 제시하였다. Jayachandran et al(2005)와 Mihas, Krishnan 그리고 Fornell(2005)은 기업의 CRM 기술 투자와 CRM 성과간의 긍정적인 관계가 있다는 연구결과를 제시하고 있다. Day and Van den Bulte 2002 ; Reinartz, Krafft and Hoyer(2004)의 연구에서는 기업의 능력으로서 CRM 구현 시스템을 계획하고 실현하는 방법론을 제시함으로써 CRM과 기업의 사업성과에 긍정적인 영향이 있다는 것을 보고하였다.

가설 2 : 최고경영자의 CRM에 대한 몰입이 클수록 CRM 성과는 커질 것이다.

3) 고객지향성

기업에서의 고객과의 관계구축은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 갖고, 고객에게 정확하고 관련 있는 정보를 제공하고 고객과의 약속을 지키는 등의 활동에 의해 이루어진다(Berry and Parasurman 1991). 높은 고객지향성을 갖고 있는 서비스 제공자는 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 또한 고객지향적 행동은 서비스 제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도하기 때문에 중요하다(Kelly 1992).

기업이 고객의 입장에서 기업 활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향성은 표적고객의 욕구를 파악하여 경쟁자보다 고객들의 욕구를 보다 잘 충족시키기 위하여 판매조직의 반응을 적응시키기 위한 철학과 행동으로 묘사되는데, 이는 경쟁자보다 고객들의 욕구를 보다 잘 충족시켜 경쟁우위를 창출하기 위한 것이다

(Williams 1998). 이러한 고객지향성은 기업의 수익성에 중요한 영향을 미치며(Narver and Slater 1990), 경쟁우위를 위한 필수적인 요소로 받아들여지고 있다(Ganesan 1994). 기존의 연구에서는 서비스부분에 대한 장기적인 관계의 중요성이 강조되어 왔다(Crosby et al. 1990 ; Gwinner et al. 1998 ; Gupta et al. 1999). 즉, 구매자와 판매자간의 관계적 교환에 대한 연구는 고객이 거래비용이나 미래의 혜택의 불확실성을 줄이고, 단기적인 거래관계에서는 얻을 수 없는 특정한 이들을 획득하기 위해 장기적인 결속을 한다고 제안하였다. 장기적 결속인 서비스관계는 고객이 동일한 서비스 제공자와 반복적인 상호작용을 하는 가운데 형성되는 반면, 서비스 조우는 서비스 제공자와 한 번의 상호작용을 하며 더 이상 미래의 상호작용을 기대하지 않는 상황으로 볼 수 있다(Gupta et al. 1999).

Narver & Slater(1990)는 고객지향성은 고부가가치 제품과 서비스 창출을 위한 충분한 고객이해를 의미한다고 주장한다. 경쟁자 지향은 정보창출이라는 점에서 고객지향과의 의미가 유사하며 경쟁자의 고객만족 능력 측정을 위한 경쟁자의 기술적 역량에 대한 완벽한 이해를 포함한다. 부서간 협력은 우월한 고객가치 창출을 위한 전사적 조정에 기초한 기업 자원의 활용을 의미한다. 조직의 모든 구성원은 고객을 위한 가치 창조의 일익을 담당할 수 있다. 조정에 기초한 기업 자원의 통합은 고객, 경쟁자 지향과 밀접하게 연관되어 있다. 부서간 협력은 정보창출, 조정에 기초한 기업자원의 활용, 조직 내 정보의 전파를 촉진시킨다.

한편, Deshpande et al.(1993)은 시장지향

성과 고객지향성을 동일한 의미로 간주하는데, 시장이라는 용어가 전통적으로 기업의 모든 잠재적 고객들의 집합으로 정의되기 때문이라고 설명한다. 그리고 고객지향과 경쟁자지향을 구분하고 기능 부서간의 조정은 고객지향의 핵심적 본질을 유지하는데 있어 기본적인이라고 주장하고 있다. 또한 고객지향을 기업의 장기적인 목적을 달성하기 위해 고객의 이해를 우선시하는 신념들의 집합체로써 보다 근본적인 기업의 문화로 파악하고 있다. 고객가치의 개념은 미래연구에 필요한 두 가지 핵심적인 요소가 있다.

첫째, 기존고객과 잠재고객의 이윤가능성은 다른 고객과 고객 분야에 걸쳐 변경할 수 있는 방법을 결정하기 위해서 필요한 것이다. 둘째, 교차판매(Cross-Selling), Up-Selling, 그리고 설정 고객 지지를 위한 고객 획득, 고객유지 그리고 기회의 경제학이 이해되어야 한다. 이러한 고객의 평생가치를 증가시키는데 공헌한 이러한 요소들은 가치 창조에 통합된다. 고객유지는 기업의 가치창출 연구에 중요한 부분으로 표현된다. 예를 들면 Reichheld and Sasser(1990)는 유지고객의 이익증가에 의한 순 현재가치를 확인하였고, Rust and Zahorik(1993), Rust, Zahorik, and Keiningham(1995)은 고객유지와 시장점유율에 대한 만족과 품질개선 노력의 영향을 평가하기 위한 가이드라인을 제시하였다. 더욱이 최근에는 고객자산의 중요성을 강조하고 있다. 다른 분야의 평생고객가치를 추정하는 것은 기업들에게 최상의 이윤 가능한 고객과 목표 고객 집단에 초점을 기업의 마케팅활동을 집중할 수 있도록 해준다. CRM의 궁극적인 목적을 달성하기 위해서 기업은 종업원 가치, 고객

가치 그리고 주주가치를 설정하기 위한 방법과 비용을 절감하는 방법을 고려하여야 한다. 서비스 이익 체인 모델과 관련된 연구에서는 종업원 만족, 고객 충성도, 이윤 가능성, 그리고 주주가치에 초점을 맞추고 있다(Heskett et al. 1994 ; Loveman 1998). CRM 시스템과 관련하여 비용절감의 두 가지 수단은 웹상에서의 전화서비스와 온라인, self-service 시설과 같은 새로운 전자 채널을 이용하는 것이다. 서비스 이익 체인과 같은 모델 개발은 주주 이윤을 개선하는 전략적 수준에서 CRM의 효과성을 고려할 수 있게 한다.

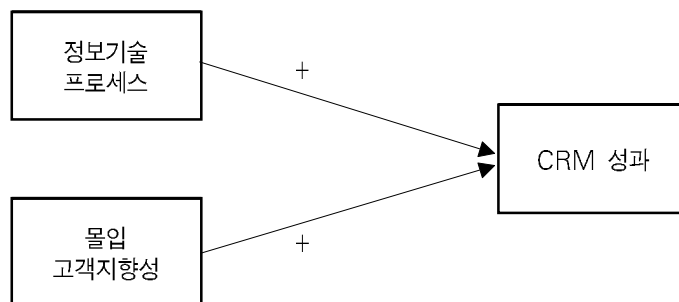
고객가치는 고객제안을 강화시킬 수 있는 이점을 유도할 수 있는 것이다(Levitt, 1996;

Lovelock 1995). Lanning(1998)의 가치제안에 대한 후기 연구에서 공동창출의 관점을 반영하고 있다. 가치제안이 우수한 고객 경험의 결과에서 발생하는지를 결정하기 위해서 기업은 고객들이 다양한 제품속성에서 제기하는 상대적인 중요성을 계량화하고, 계량화된 수치를 사용하여 가치평가를 할 필요성이 있다.

가설 3 : CRM의 고객지향성이 클수록 CRM 성과는 커질 것이다.

앞에서 논의한 이론적 배경으로 바탕으로 <그림 1>의 연구모형을 제시한다.

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 실증분석

1. 표본 및 자료 수집 절차

본 연구의 목적을 검증하기 위한 표본은 CRM 시스템을 도입하여 고객관리를 실행하고 있는 국내 기업을 대상으로 하고 있다. 국내 CRM 시스템을 도입한 주요 기업을 대상으로 하여 주 고객과의 거래관계를 분석 대상으로 하고 있다. CRM 시스템을 이용하

여 고객관계관리 프로그램을 구현하고 있는 300여 개 업체를 표본으로 선정하였다. 사전 조사에 의해 CRM 시스템을 구현하고 있는 기업체를 선정하고, 설문서 배포에 앞서 조사원들로 하여금 기업체에 전화를 걸어 현재 사무실의 주소를 다시 확인하고 설문에 참여해 줄 것을 다시 한번 더 요청하였다. 본 연구의 목적에 비추어 핵심응답자(Key Informants)로는 CRM에 대한 지식이 풍부하고 관련 의사결정 권한이 있는 전산 부서

담당자 또는 실제 CRM 시스템을 이용해 고객관계 업무를 담당하고 있는 부서장으로 한정하여 응답해 줄 것으로 요청하였다.

설문서의 회수기간은 약 2007년 2월부터 3

월까지 약 4주간 정도가 소요되었으며 최종적으로 총 134부(전체 표본의 44%)의 설문서가 회수되었다. <표 1>에는 본 연구에 사용된 표본의 일반적 특성을 제시한 것이다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

구 분	항 목			
성 별	남	84(62.7%)	여	44(32.8%)
연 령	20대	30대	40대	50대
	33(24.6%)	89(66.4%)	6(4.5%)	6(4.5%)
학 력	고졸	전문대졸	대졸	대학원이상
	1(4.5%)	45(66.7%)	57(42.5%)	20(14.9%)
근속년수	1년 이하	1~5년	6~10년	10년 이상
	4(3.0%)	55(41.0%)	41(30.6%)	28(20.9%)
직 급	대리	과장	차/부장	임원
	89(61.9%)	15(11.2%)	30(22.4%)	6(4.5%)
담당업무	기획	회계/총무	마케팅	IT
	6(4.5%)	6(4.5%)	44(32.8%)	27(20.1%)

2. 개념의 조작적 정의

본 연구에서는 사용하고 있는 모든 개념에 대한 측정치는 자사 종업원들의 IT관련 지식, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입의 정도, 고객지향성 정도에 대해 설문에 응답하도록 하였다. 연구모형에 포함된 모든 개념

은 5점 리커트 척도를 이용하여 관련 문항에 대해 “전혀 그렇지 않다(1점)-정말 그렇다(5점)”의 정도로 측정하였다. 본 연구의 종속개념인 CRM 성과는 Adrian Payne & Pennie Frow(2005)와 Emmelhainz(1986)의 연구에서 사용된 개념들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 이용하고 있다.

<표 2> 종속변수의 측정문항

측정변수(성과)	설 문 문 항
CRM 성과	고객유지율의 향상(CRM1), 이탈고객 재유치율(CRM2), 고객 수익성 향상(CRM3), 신규고객 획득 비용감소(CRM4), 기존고객 유지비용 감소(CRM5), 투자수익률(ROI)(CRM6)

CRM 성과에 영향을 미치는 독립변수인 정보기술 프로세스(IT Process)문항은 Jayachandran et al(2005), Mihas, Krishnan, and Fornell (2005) 등의 연구에서 사용한

문항을 본 연구에 맞게 재구성하여 사용하였고, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입은 Moorman, Deshpande, and Zaltman(1993), Morgan and Hunt(1994), Fullerton(2003),

Hansen, Sandvik, and Selnes(2003), Johnson et al.(2001) 등의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성 하였다. 고객지향성의 측정치는 Deshpande et

al.,(1993), Rajl Srinivasan and Christine Moorman(2005)의 연구에서 사용한 문항을 수정 보완하여 본 연구에 맞게 재구성하여 사용하였다.

〈표 3〉 독립변수의 측정문항

측정 변수	설 문 문 항
정보기술 프로세스	우리는 지속적으로 고객들과 상호정보교환(IT1) 조직 내부 자원을 이용해서 고객 정보 획득(IT2) 고객 프로파일을 개발하기 위해 고객정보 사용(IT3)
CRM에 대한 몰입	우리는 조직구성원들에게 CRM 시스템 구축목표와 목적을 정확하게 제시하고 있다.(CMT1) 우리는 CRM 시스템 활용과 관련하여 물적, 인적 자원을 충분히 지원하고 있다.(CMT2) 우리는 최고경영층은 CRM 시스템을 활용을 적극 권장하고 있다.(CMT3) 우리의 최고경영층은 B2B거래관계에 있어서도 CRM 시스템을 적극 권장하고 있다.(CMT4) 우리의 최고경영층은 고객관계관리의 중요성을 강조한다.(CMT5)
고객 지향성	우리는 유지고객을 최우선으로 고려한다.(CUS1) 종업원들은 고객관계의 중요성에 대해 주기적으로 교육을 받는다.(CUS2) 우리의 최고경영층은 고객의 중요성을 강조한다.(CUS3)

3. 측정치의 타당성과 신뢰성 분석

본 연구는 설문지를 이용한 실증적 분석 방법을 이용하고 있기 때문에 가설의 검증에 앞서 설문지에 사용된 각 개념들의 측정치에 대한 단일차원성과 신뢰성을 검토하였다. 단일차원성(타당성)은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있느냐 하는 정도를 의미하는 것으로써, 본 연구는 각각의 개념의 측정치들을 대상으로 요인분석을 통해서 검증하고 있다. 요인의 추출방법으로는 공통요인분석(Common Factor Analysis)을 이용하였으며, 회전방법으로는 요인간의 상관관계인 다중공선성(Multicollinearity)을 제거하기 위한 직교회전 중 VARIMAX 방법을 이용하고 있다.

요인분석 결과는 〈표 3〉에 나타나 있다. 여기서 보면 모든 변수들의 측정치들이 단일 요인으로 적재되는 것으로 나타나고 있어 일차원성을 충족시키고 있는 것으로 나타났다.

종속변수와 선행변수에 대한 요인분석의 결과는 〈표 4〉에 나타나 있다. CRM 성과는 고객유지율의 향상(CRM1), 이탈고객 재유치율(CRM2), 고객 수익성 향상(CRM3), 신규고객 획득 비용감소(CRM4), 기존고객 유지비용 감소(CRM5), 투자수익률(ROI)(CRM6) 등으로 구성되어 있다. 정보기술프로세스(IT)는 지속적으로 고객들과 상호정보교환(IT1), 조직 내부 자원을 이용해서 고객 정보 획득(IT2), 고객 프로파일을 개발하기 위해 고객 정보 사용(IT3) 등으로 구성되어 있다. 최고경영자의 CRM에 대한 몰입(CMT)은 우리

는 조직구성원들에게 CRM 시스템 구축목표와 목적을 정확하게 제시하고 있다(CMT1), 우리는 CRM 시스템 활용과 관련하여 물적, 인적 자원을 충분히 지원하고 있다(CMT2), 우리는 최고경영층은 CRM 시스템을 활용을 적극 권장하고 있다(CMT3), 우리의 최고경영층은 B2B거래관계에 있어서도 CRM 시스템을 적극 권장하고 있다(CMT4), 우리

의 최고경영층은 고객관계관리의 중요성을 강조한다(CMT5) 등으로 구성되어 있다. 고객지향성(CUS)은 우리는 유지고객을 최우선으로 고려한다(CUS1), 종업원들은 고객관계의 중요성에 대해 주기적으로 교육을 받는다(CUS2), 우리의 최고경영층은 고객의 중요성을 강조한다(CUS3) 등으로 구성되어 있다.

〈표 4〉 단일차원성 분석결과

개념/문항	적재치		Eigen-value	분산비율(%)
CRM 성과	CRM3	.967	4.326	72.100
	CRM4	.966		
	CRM1	.898		
	CRM2	.838		
	CRM5	.749		
	CRM6	.624		
정보기술 프로세스	IT2	.779	3.813	76.270
	IT1	.767		
	IT3	.764		
최고경영자의 CRM에 대한 몰입	CMT3	.912	2.386	47.725
	CMT4	.726		
	CMT1	.696		
	CMT2	.547		
	CMT5	.494		
고객지향성	CUS3	.878	1.819	60.637
	CUS1	.783		
	CUS2	.660		

〈표 5〉의 신뢰성 분석 결과, 측정개념의 내적 일관성계수인 Cronbach' α 값이 Nunally (1978)가 제시한 허용기준인 0.6을 모두 넘는 것으로 나타나고 있다. 그러므로 실험연

구를 위해 만족할 만한 수준으로 볼 수 있으며, 전체 항목을 하나의 스케일로 간주하여 분석할 수 있다.

〈표 5〉 신뢰성분석 결과

측 정 변 수	최초 문항수	최초 문항수(삭제문항)	신뢰도 계수(Cronbach' s α)
CRM 성과	6	6	.893
정보기술 프로세스	3	3	.655
최고경영자의 CRM에 대한 몰입	5	5	.712
고객지향성	3	2(CUS2 제거)	.721

4. 가설 검증

앞서 제시한 가설들을 검증하기 위한 회귀분석을 실시하기 전에 주요 개념들 간의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을

하였다. 〈표 6〉는 가설 검증에 이용될 개념들 간의 단순상관계수를 보여주고 있다. 제 개념들 간의 관계는 유의적인 정(+)의 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 6〉 개념들 간의 상관관계분석

	CRM 성과	정보기술 프로세스	최고경영자의 CRM 몰입	고객지향성
CRM 성과	1.000			
정보기술 프로세스	.394**	1.000		
최고경영자의 CRM에 대한 몰입	.411**	.529**	1.000	
고객지향성	.247**	.241**	.496**	1.000
평 균	3.534	3.087	3.055	3.940
표준편차	1.130	.714	.604	.831

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

CRM 성과에 영향을 미치는 변수를 정보기술 프로세스, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입, 그리고 고객지향성으로 분류하여 인과관계를 분석한 결과는 〈표 7〉에 제시되어 있다. 〈표 7〉를 살펴보면, 정보기술 프로세스 인프라가 잘 구축되어 있을수록 기업의 CRM성과($\beta = 0.248$, $t\text{-value} = 2.722$)는 좋아 지는 것으로 분석되었다. 따라서 정보기술 프로세스의 잘 구축되어 있을수록 CRM 성과가 향상된다는 〈가설 1〉은 채택된다. 최고경영자의 CRM에 대한 몰입은 CRM 성과($\beta = 0.251$, $t\text{-value} = 2.468$)에 중요한 역할을 하는 것으로 나타나고 있다. 기업의

최고경영자의 CRM 몰입은 조직 전 구성원의 CRM 시스템 구현에 커다란 영향을 미칠 수 있기 때문에 최고경영자의 CRM 몰입이 증가할수록 성과가 향상된다는 〈가설 2〉는 채택된다. 그리고 고객지향성은 CRM 성과($\beta = 0.063$, $t\text{-value} = 0.798$)에 미치는 영향이 비록 예상된 방향으로 나타나고 있지만 통계적으로 비유의적인 것으로 나타나고 있어 이와 관련된 〈가설 3〉은 기각된다. 비록 가설은 기각되었지만 정보기술 프로세스와 고객지향성 그리고 최고경영자의 CRM에 대한 몰입간의 단순상관관계는 정(+)의 관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 7〉 성과에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	
	CRM 성과	
	beta	t-값
정보기술 프로세스	.248	2.722**
최고경영자의 CRM에 대한 몰입	.251	2.468*
고객지향성	.063	0.708
R ²	.216	
F	11.971	
sig.	.000	

주 : ** p<0.01, * p<0.05

IV. 결론 및 제언

정보기술의 발달은 기업실체를 크게 변화시키고 있다. 정보기술의 한 형태로서 CRM은 조직간 그리고 고객 간 거래관계에 있어 효율성을 제고할 수 있는 많은 잠재력을 지니고 있다. 이러한 이유로 많은 기업이 CRM을 수용하고 있거나 수용을 적극 검토하고 있다. 그러나 상당수 CRM 시스템을 도입한 기업들이 중도에서 포기하거나 실패로 끝나고 있다. CRM 시스템이 실패로 끝나는 중요한 이유 중의 하나는 CRM에 대한 전사적 차원의 시각이 부족하고 명확한 목표, 성과평가가 없다는데 기인한다고 할 수 있다.

본 연구의 주요 관심 주제는 CRM 시스템 구현에 기술적요인(정보기술 프로세스)과 관계요인(몰입과 고객지향성)이 CRM 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 분석초점을 맞추고 있다.

분석 결과, 기업의 최고경영자의 CRM에 대한 몰입 수준이 높을수록 CRM 성과는 높게 나타나는 것으로 나타났다. 정보기술 프로세스에 인프라 구축이 잘 되어 있을수록

기업의 CRM 성과는 높게 나타나는 것으로 분석되었다. 비록 기업의 고객지향성의 경우가설은 기각되었지만 기업의 CRM 성과와는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 고객지향성의 경우에는 비대면적인 관계에서 고객관계가 이루어지는 CRM 시스템의 특성상 고객관계성에 정(+)의 영향의 정도 혹은 아무런 영향을 미치지 않는지에 대해서는 추후 지속적인 연구가 필요하다고 생각된다.

본 연구의 결과가 갖는 이론적 의미가 있음에도 불구하고 갖고 있는 한계점과 향후 연구과제를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래관계에 대한 연구는 경로쌍방으로부터 자료를 얻는 것이 바람직하다. 어느 한편으로부터 수집한 자료는 결과의 일반화가 어렵기 때문에 기업과 고객 모두의 관점을 포괄하기 위해서는 쌍방으로부터 자료를 수집하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구에서 사용하고 있는 표본은 한 산업만을 대상으로 하였기 때문에 다른 기업과 다른 산업의 성과를 분석하기에는 다소 미흡하다. 본 연구의 결과가 보다 일반화되기 위해서는 보다 많은 기업을 분석대

상으로 삼을 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 사용하고 있는 자료에 응답오류가 상당부분 차지하고 있어 개념간의 관계를 정확히 분석하는데 다소 문제가 있다. 따라서 추후의 연구에서는 보다 정확한 설문조사가 필요하다.

참고문헌

- Adrian Payne and Pennie Frow(2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 69(October), pp.167-176.
- Berry, L. L., and Parasurman, A.(1991), "Marketing Service : Competing through quality", Free Press, New York.
- Becker, Gary. S (1973), A Theory of Marriage : *Journal of Political Economy*, pp.813-846.
- Boslet, M.(1999), "CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price", *The Industry Standard*, August 6-13, pp.61-65.
- Boston consulting Group(2000), "Getting Value from Enterprise Initiatives: A Survey of executives", BCG REPORT, Mar.
- Buchanan, B.Ⅱ (1974), "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp.533-542.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D.(1990) "Relationship Quality in Services Selling and Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, pp.68-81.
- Day, George S.(2000), "Capabilities for Forging Customer Relationships", Report No. 00-118. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Day, George S.(2003), "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *Sloan Management Review*, 44(3), pp.77-83.
- Deshpande, R., John F & Frederick W.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp.23-37.
- Emmelhainz, M. A. (1986), The Impact of on the Purchasing Process, Ph.D. Dissertation, Ohio State University.
- Evert, Gummesson(2004), "Return on relationship(ROR) : the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, Number 2, pp.136-148.
- Fullerton, Gordon(2003), "When Does Commitment Lead to Loyalty?" *Journal of Service Research*, 5(May), pp.333-44.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- Gartner(2001), "Customer relationship Management : the gartner perspectives" Inside Gartner Group.
- Gartner Group(2003), "CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software", March, [available at <http://www.gartner.com>].
- Glazer, Rashi(1997), "Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The

- Relationship Between Marketing and IT", *Journal of Market Focused Management*, 2(1), pp.65-81.
- Greenberg, Paul(2001), *CRM at the Speed of Light*, Berkeley, CA: Osborne/ McGraw-Hill.
- Gutek, Barbara A.(1999), Anita. D. Bhappu, Mathew A. Liao-Troth and Bennett Cherry "Distinguishing Between Service Relationships and Encounters", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.2, pp.218-233.
- Gwinner, K. P., Gremler, D.D. & Bitner, M.J.(1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, Spring, pp.101-114.
- Hansen, Havard, Kare Sandvik, and Fred Selnes(2003), "Direct and Indirect Effects of Commitment to a Service Employee on the Intention to Say", *Journal of Service Research*, 5 May, pp.356-368.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 82 March-April, pp.164-174.
- Loveman, Gary W. (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance", *Journal of Service Research*, 1 August, pp.18-31.
- Hunt, Shelby D. & Lawrence B. Chonko, and Van R. Wood(1985), "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, 49 Winter, pp.112-126.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp.1-8.
- Kelly, S. W. (1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, Winter, pp.27-36.
- Karimi J., M.T. Somers & P.Y. Gupta(2001), "Impact of Information Technology Management Practice on Customer Service", *Journal of Management Information System*, Vol. 17, No. 4, pp.125-158.
- Kalakota R. and M. Robinson(1999), "e-Business road map for success", Addison Wesley
- Julta, D., Craig, J. & Bodoril, P.(2001), "Enabling and measuring electronic Customer relationship management readiness", *Proceeding of the 34 Hawaii International Conference on system sciences*.
- Lanning, Michael J.(1998), *Delivering Profitable Value*, Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Levitt, Theodore(1969), *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, Christopher(1995), "Competing on Service: Technology and Teamwork in Supplementary Services", *Planning Review*, 23(July-August), pp.32-39.
- Milgrom, Paul and John Roberts(1995), "Complementarities and Fit : Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), pp.179-208.

- Mowday, Richard T. and Thomas W. McDade (1979), "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment : A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes", Academy of Management Proceeding, pp.84-88.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, 58 July, pp.20-38.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Relationships", Journal of Marketing, 58 July, pp.81-101.
- Naver, J. C and Slater, S.F.(1990), "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, Vol. 54 Oct. pp.20-35.
- Nelson, S., R. Singhal, W. Janowski & N. Frey(2001), "Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM", Gartner's Strategic Analysis Report, 26 Nov.
- Peppers, Don and Martha Rogers, and Bob Dorf(1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" Harvard Business Review, 77(1), pp.151-61.
- Raji Srinivasan & Christine Moorman, "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", Journal of Marketing, Vol 69, October, pp.193-200.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser Jr.(1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, 68 September-October, pp.105-111.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer(2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", Journal of Marketing Research, 41 August, pp.293-305.
- Rigby, Darrell K., Frederick Reichheld, and Phil Schhfter(2002), "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, 80(2), pp.101-109.
- Rigby, Darrell K., Frederick Reichheld, and Phil Schefter(2002), "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, 80(2), 101-109.
- Bose R.(1999), "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success", Industrial Management & Data System, pp.89-97.
- Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, and Anthony L. Keiningham(1995), "Return on Quality(ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing, 59 April, pp.58-70.
- Satish Jayachandran, Subhash Sharma, Peter Kaufman, & Pushkala Raman(2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management", Journal of Marketing, Vol 69 October, pp.177-192.
- Stern, Louis W. and James Heskett(1969), "Conflict Management in Inter organization Relations : A Conceptual Framework, in Distribution Channels : Behavioral Dimensions, Louis Stern, ed. New York: Houghton-Mifflin Company, pp.288-305.
- Staw. B. M and G. R. Salancik(1977), New Directions in Organizational Behavior, Chicago, Clalir Press, p.62.

Srivastva, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey(1999), "Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 october.

Williams, F. M.(1998), "The influence of

salesperson's customer orientation on buyer-seller relationship management", *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 13, No.3, pp.271-287.

Xu, Y., Yen D. C., Lin, B., Chou, C. D.,(2002) "Adopting customer relationship management technology", *Industrial Management and data system*, pp.442-452.

Abstract

A Effects of IT Process and the organizational characteristics on the CRM Performance

Kwon, Young-sik* · Lee, Min-kweon**

Customer relationship management(CRM) is perceived to be failing, and there is an urgent need for some practical ways to address this issue. The research presented in this article demonstrates that the implementation of CRM activities delivers greater profits. The author examine the key drivers and information technology process in implementing CRM using data collected from a diverse sample of firms. The results show that IT processes and top manager's commitment of CRM play a vital role in enchancing an organization's customer relationship performance. The study provides insights into why the use of customer orientation might not always deliver the expected customer relationship performance outcome.

Keywords : CRM performance, Information technology process, Organizational characteristics, Commitment, Customer orientation

* Lecturer, Department of Business, Kwangwoon University

** Director, Market management support center