

고객관점에서의 CRM 평가와 개선방안에 관한 실증연구

서창적

서강대학교 경영학과
(cjsuh@sogang.ac.kr)

방해경

서강대학교 경영학과 박사과정
(hkpgang@korea.com)

본 연구는 기존 CRM 연구들에서 일반적으로 검토되고 있는 고객의 만족요소보다도 불만족 요소가 기업 성과에 더 크게 작용되고 있을 우려에 대해 가정해 보고, 고객 관점에서 기업 CRM 빈도의 적절성과 내용 차별성의 중요성을 강조하였다. 기업의 CRM에 대한 주요 대상으로 예측되는 소비자들을 표본으로 추출하여 그에 대한 인식과 태도를 관찰해 봄으로써 CRM 개념상 실행기법에 대한 개선점을 고객관점에서 조명하였고, 그 결과를 기업전략에 반영할 수 있도록 하여 궁극적으로는 기업 CRM 성과개선에 기여하고자 했다. 이러한 접근은 CRM 연구에서는 처음 시도되는 차원에서 의미 있을 것으로 기대된다.

표본에 대한 사전조사로 소비자들이 반응하는 기업 CRM에 대한 주요개념을 추출하여 구성개념과 분석항목을 선정하였고, 최종 응답표본 선정에 반영하였다. Oliver(1980)가 제시한 기대-성과 불일치(expectancy-performance disconfirmation) 개념을 시차적으로 선행하여 적용하여 CRM에 대해 만족할 경우와 그렇지 않을 경우의 두 경로로 구분하고, Herzberg(1959)가 처음 제시한 이요인 이론(two-factor theory)에 따라 각 각 다른 원인항목을 근거로 하여 구조방정식 모형을 적용하고 분석하였다. 또한 CRM 주요표본에 대한 반응결과 도출은 많은 시사점을 내포하는데, 그 사항들을 기술통계부분에 추가하여 향후 기업 CRM 전략 개선에 반영할 수 있도록 했다.

연구결과에 따르면 CRM 핵심 표본그룹들은 기업들의 일 대 일 커뮤니케이션에 너무나 많이 노출되어 있으면서 차별화되지 못한 정보를 접하는 것으로 조사되어 그것이 고객만족보다는 기업접촉의 거부감과 불편도로 작용하여 고객 태도와 행동에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그들은 현재로서는 기업들의 일 대 일 커뮤니케이션에 대해 부정적 태도를 보였으면서도 향후 고객만족을 위해 CRM은 필요하다고 응답했고, CRM이 개선되길 희망하고 있었다. 구체적으로 어떠한 요소들이 고객 만족과 불만족에 영향을 미치고 있으며, 문제점과 개선점은 무엇인지를 제시하여, 기업과 고객 상호간 긍정적 기대일치를 위해 반영될 수 있도록 했다.

한글색인어: CRM, 고객만족/고객불만족, 경영전략

1. 서론

최근 기업들은 보다 적극적인 방법으로, 보다 저비용, 고효율성을 고려한 커뮤니케이션 도구를 사용하여 고객들과의 직접적 커뮤니케이션을 시도하고 있다. 한편, 고객의 욕구는 날로 다양해질 뿐

만 아니라 까다로워지고 있으며, 고객들은 축적된 구매경험을 바탕으로 고급화, 개성화를 추구하고 있다. 따라서 많은 기업들은 출시한 제품들을 보다 빠르고 효율적인 방법으로 최종 소비자들에게 전달하기 위해 치열한 유통 전략들을 도입하고 있다. 그 과정에서 각 기업들의 대고객 판촉활동에 유통업체들의 판촉활동까지 가세되어 소비자들과의 직

접 커뮤니케이션을 시도하고 있는 실정이다.

얼마 전까지만 해도 기업의 효과적인 고객관리를 위한 커뮤니케이션 도구로 인적대면 방법과 미디어의 발달에 따른 일 대 다, 즉 기업 대 고객들간의 커뮤니케이션 방법이 선호되어왔으나, 산업의 발달과 컴퓨터 기술의 발달로 보다 더 경제적이고 효율적인 방법으로 기업과 고객의 욕구를 동시에 만족시켜줄 수 있는 전략도구를 추구하게 되었다. 그의 일환으로 CRM(Customer Relationship Management) 솔루션이 개발되었고, 최근 많은 기업들이 이를 도입하여 운영하고 있거나 도입을 추진하고 있으며, 특정 CRM 솔루션이 아니더라도 나름대로의 방법들을 동원하여 CRM을 실행하고 있다.

가트너사(Gartner)가 실시한 최근 조사에서는 응답한 기업의 50% 이상이 CRM을 비즈니스 최우선 과제로 꼽았다고 밝혔다(Gartner, 2001). 이와 유사하게 캡 제미니 어니스트 앤드 영(Cap Gemini Earnist & Young)사와 가트너사가 공동으로 실시한 조사결과(Gartner, 2001)에서도 응답기업의 67%가 1999년과 2001년 사이에 CRM을 도입하였으며, 이들 중에서 3분의 1에 해당하는 기업이 CRM을 비즈니스의 최우선 과제로 인식하고 있는 것으로 나타나 CRM이 기업전략의 중요한 요소가 되고 있음을 확인할 수 있다. 그러나 CRM에 대한 기업의 관심과 열의가 높음에도 불구하고 CRM 도입에 따른 경영성과는 만족스럽지 않은 것으로 나타났다(Boston Consulting Group, 2000). Boslet(2001) 또한 75%의 기업들이 CRM 목적을 달성하지 못했다고 평가했다.

CRM 관련 선행연구들의 대부분은 기업입장에서 기업 대 고객의 일 대 일 관계로서의 연구가 대부분이며(Gefen과 Ridings, 2002; 이학식 과 임지

훈, 2003), 기업 대 고객의 다 대 일 관계에서의 검토는 이루어지지 않았다. 또한 기존 연구들은 기업의 수익창출 성과실현 결과보다 가능성 측면에 초점을 두었다. 본 연구는 지금까지 시도되지 않았던 기업 대 고객간의 커뮤니케이션 패러다임 전환에 따른 근본적 문제와 그에 따른 소비자 입장을 다루었으며, CRM 특성을 고려한 표본을 선정한 실증연구란 점에서 의미 있다.

CRM에 대한 고객만족과 고객불만족의 선행요인을 도출한 후, 이를 향후 기업 CRM 전략성교화 요소에 포함시킬 수 있도록 함으로써, 기업과 고객의 상호만족도 향상에 기여하고자 했다. 이러한 연구목적 달성을 위해 기업들이 CRM 활동 시 고객들에게 전달하는 정보에 대한 차별성과 빈도를 고객만족과 고객불만족에 대한 선행요인으로 도출하여 설정하였다. 판단표본 추출방법에 의한 설문 조사를 수행하여 기업들의 CRM 차별성과 빈도에 대한 소비자들의 태도를 알아보기 위하여 기술통계 분석을 하였다. 또한 기업들의 차별성과 빈도가 고객만족과 고객불만족에 서로 다른 영향을 주고 있음을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 적용하였다. 마지막으로 기술통계분석과 구조방정식 모형결과를 토대로 전략적 개선점을 도출해 보았다.

II. 이론적 배경

2.1 CRM의 개념

가트너 그룹은 고객관계관리(CRM)란 모든 기업 활동을 고객 지향적으로 관리하기 위한 전략적, 프로세스, 조직적, 기술적 변화 과정 자체를 의미하

는 것으로써 기업은 고객과 관련된 지식을 획득하여 각 조직으로 확산시키고, 다양한 방법으로 고객과 만나면서 그러한 정보를 활용하게 되며, 그 결과 기업의 매출이 증대되고 기업이 효율적으로 활동하게 된다는 것을 의미한다고 정의하였다(Dyche, 2002). CRM은 다양한 마케팅 채널을 통해 고객 관련 데이터를 획득, 분석하여 수익창출에 기여할 고객과의 장기적인 관계를 유지하기 위한 일련의 프로세스라고 할 수 있다. 이 정의와 유사하게 Kalakota와 Robinson(1999)은 고객중심의 마케팅, 세일즈, 서비스전략을 실행하는 일련의 과정을 통하여 기존고객과의 관계를 유지하고 가치가 높은 고객을 확보한다고 하였다. 최정환과 이유재(2001)는 CRM을 고객관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식이라고 정의하였다. 기업의 상황에 따라 필요로 하는 CRM 활동은 각기 상이하지만 고객이 지니고 있는 정보를 바탕으로, 개개인에게 적합한 서비스를 제공함으로써, 고객과의 관계를 지속적으로 강화, 유지한다는 공통된 특성을 지니고 있다.

한편, CRM은 전략프로그램 운영, 즉 캠페인 과정에서 교차판매(cross-selling)와 상향판매(up-selling)기회를 적극적으로 모색하게 되는데, 교차판매란 또 다른 구매의 결과로 고객에게 다른 제품이나 서비스를 판매하는 행위를 말한다. 셔츠를 구

매하면서 넥타이를 함께 구매하는 것이 그 예이다. 상향판매는 기존에 구매했던 제품보다 고급의 관련 제품을 고객에게 추천하는 경우이다. 기업들은 이미 확보된 고객에게 더 많은 제품을 판매함으로써 그 고객으로부터 더 많은 매출을 발생시킬 수 있을 뿐 아니라 그렇게 하는 비용이 신규고객을 확보하는 비용보다 덜 든다고 주장한다. 즉, 신규고객에게 제품을 판매하는 것은 기존 고객에게 하는 것보다 5배나 더 많은 비용이 들기 때문에(Rosenberg와 Czepiel, 1984) 기업들은 기존 고객과의 관계를 극대화하기 위해 적극적인 노력을 기울이고 있다.

CRM은 각 단계별로 성과 있는 업무실현을 위해 고객과의 직접접촉이 불가피하다고 볼 수 있는데, 본 연구에서는 <그림 1>과 같이 직접적으로 소비자들에게 노출되는 고객 접점에서의 운영형 CRM 측면을 소비자관점에서 접근하여 기업의 운영문제점을 찾아내어 개선점을 제안하고자 한다. <그림 1>은 실제 CRM 활동시 그 특성상 대고객과 기업간 일대일 커뮤니케이션이 불가피하며 다양한 방법 및 도구접목에 따른 중복가능성 및 전략적 중복정보 제공에 대한 가능성과 그 결과로 인한 고객 불평도 야기 우려에 대해 생각하게 한다. 또한 CRM의 대상이 되는 소비자들은 직접적 기업의 접촉이 전제되어야 하기 때문에 어느 정도 규모의 구매력이 확보되어야 하고, 그 구매이력 결과와 고객제공 개인정보가 기업 CRM 활동의 근거가 되기 때문에, 어느 기간 동안의 주거안정이나 동일 연락처

(그림 1) 운영형 CRM(Operational Customer Relationship Management):
다양한 도구를 활용한 고객과의 직접 접촉

고객						
고객터치 포인트	콜센터	인터넷 접속	이-메일	핸드폰 문자	직접 영업	우편물
정교화 된 비즈니스 활동						

〈그림 2〉 분석형 CRM(Analytical Customer Relationship Management): 고객데이터 분석과 프로세스개선

전략적 도구 선택에 따른 고객 접촉	
영업, 마케팅, 회계, 서비스 부서(협력업체)	
판촉, 영업, 기업 정보	고객 데이터 베이스(통합)
관련 데이터 기업 내부 분석	
비즈니스 프로세스 개선	

유지가 필수조건이다. 이런 측면을 반영하여 본 연구의 판단표본 집단을 서울 주요 도심의 대기업 정규 핵심 직장인 위주로 구성하였다.

〈그림 1〉과 〈그림 2〉는 바로 아래 상호 연결되는 개념인데, 〈그림 2〉는 고객 밀단 기업내부에서 CRM 솔루션 활용으로 고객 데이터를 분석하여 영업, 마케팅, 회계, 서비스부서 등에서 각각 프로세스를 개선하여 전사적으로 응용될 수 있는 측면을 요약한 것이다. 고객 데이터가 전사적으로 통합되면 전사적 판매 전략을 기초로 한 선별적이고도 전략적 고객접촉을 가능하게 하며, 올바른 고객구매 정보를 보유할 수 있게 된다. 그러나 만약 데이터가 통합되어 있지 않으면 또 다른 고객 불편도를 유발할 수 있다.

CRM의 의미와 필요성에 대해서는 인식을 같이하고 있으나, 그 운영상 최근까지도 일반적으로 지적되고 있는 문제점들은 다음과 같다(CIO Magazine, 2000). 첫째, 고객 데이터가 통합되어 있지 않다는 점을 들 수 있다. 둘째, 현재 CRM을 도입하고 있는 여러 기업들을 살펴보면 아직까지는 CRM 운영에 대한 인식과 공감의 조직 전체에 형성되어 있지 않다. 셋째, 고객과의 직접적인 접촉이 있는 종업원의 내부만족도가 낮다는 점을 들 수 있다.

이 내용을 실무 프로세스와 관련지어 본 연구 관점에서 해석해 보면, 기업별로 일관된 전략 메시지를 고객에게 전달하기가 어렵고, 부서별로 같은 메

시지를 한 고객에게 여러 번 전달하는 등의 문제가 발생되기도 한다. 이러한 문제점이 전사적으로 인식 되어 있지 못하기 때문에 그 중요성에 대한 개선필요성이 절실히 대두되어지지 못하며, 고객 접점 종업원들만이 고객의 불편사항을 전해들을 수 있기 때문에 기업내부에서는 고객의 소리를 반영하지 못한다는 문제점으로 정리할 수 있겠다.

CRM 프로그램 운영과정에서 자회사나 협력사들과 교차판매와 상향판매에 들어가다 보면 고객들이 최초로 원하지 않았던 다른 기업들에게 고객정보가 전달될 수도 있다. 지속적으로 많은 기업들 간의 교차판매와 상향판매 추진이 기업들의 수익성으로 연결되기 위해서는 소비자들이 그 많은 기업들과 제품들에 관한 정보를 지속적으로 수용해 주어야 하고, 그 많은 기업들과 지속적인 관계를 형성, 유지해주어야 할 것이다. 가트너 그룹이 유럽기업을 대상으로 한 조사결과 67% 기업이 2001년 까지 CRM을 구축했다고 한다. 그러면 현재 67% 이상의 많은 기업들이 기존 고객들을 대상으로 교차판매와 상향판매를 시도 하고 있을 텐데, 고객들이 얼마나 많은 불편을 감수해야 하는가에 대한 추정이 더욱 현실화 될 것이다. 따라서 기업별로 차별화된 전략적 메시지를 내포하지 않는 CRM정보는 소비자 정보차단 요청에 따른 고객이탈로 이어지게 될 것을 예상하게 한다.

2.2 기대이론, 고객만족, 불만족의 선행연구

본 연구에서 의미하는 소비자는 적어도 한 기업과 개인정보를 교류한 적이 있는 기업 관점에서의 고객을 말한다. 현재까지 CRM에 관한 대부분의 선행연구들은 고객 관점보다 기업의 수익모델 실현을 위한 전략도구 차원에서 진행되어 왔다. 기존 연구들과 달리 본 연구에서는 소비자행동 연구 분야에서 적용되었던 개념 및 이론들을 응용하여 적용해 보았다.

소비자의 만족, 불만족에 관한 연구는 소비자가 소비 이전에 제품이나 서비스에 대해 갖고 있던 기대치(expectation)와 그 제품과 서비스에 대한 실제 경험과의 일치 혹은 불일치(confirmation or disconfirmation)에 의해 결정된다는 결정요인에 관한 연구(Oliver, 1980), 그에 대한 측정과 관련한 연구(Westbrook과 Oliver, 1981)가 대표적이다. 정상적인 경우 CRM은 소비자들의 구매 시 기업에 대한 개인정보 제공이 전제되어야 관계형성이 이루어지게 되는데, 이 때에 소비자들은 향후 고객 만족을 위한 기업활동을 기대하며 정보제공의 불편을 감수한다. Oliver(1980)의 기대-성과 불일치(expectancy-performance disconfirmation) 개념에 의하면 소비자들은 만일 제품 성과가 기대보다 뛰어났을 경우 긍정적 불일치, 기대했던 정도이면 단순한 일치, 기대보다 못했을 경우 부정적 불일치라 한다. 따라서 소비자는 단순한 일치 및 긍정적 불일치의 경우에는 만족, 그리고 부정적 불일치의 경우에는 불만족 감정을 느끼게 된다. 즉, 긍정적 불일치는 소비자로 하여금 행복감, 환희 등의 긍정적 감정을 갖게 하여 고객만족을 증가시키는 반면, 부정적 불일치는 후회, 분노, 짜증 등의 부정적 감정을 유발하여 고객만족을 감소시킨다고

할 수 있다. 또한, Mowen과 Minor(1998)의 기대이론(expectation theory)에 따르면 이득보다 손실에 더 큰 가중치가 부여된다고 하였다.

한편, Herzberg(1959)는 만족, 불만족에 대한 이요인 이론(two-factor theory)을 처음으로 주장했는데, 이요인 이론은 만족, 불만족은 별개의 차원을 이루기에 한 개인은 하나의 개념에 대하여 만족과 불만족을 동시에 지닐 수 있다는 개념이다. 또한 만족과 불만족을 결정하는 단면들은 서로 다르고 각각 다르게 영향을 미친다고 하였다. 만족과 불만족은 서로 다른 요인에 의해 영향을 받는 서로 다른 차원을 이루고 있음을 주장하는 연구로는 Swan과 Comb(1976), Maddox(1981) 등이 있다.

본 연구에서는 위에서 제시한 이론들을 근거로 하여, 고객의 입장에서 기업 CRM에 대한 만족요소와 불만족 요소가 다를 것이라고 가정하고 만족, 불만족 각 각의 모형을 설정하였다. 연구 모형의 초기 설정에서 외생변수인 만족, 불만족을 구분하는 구성개념에는 Oliver가 제시한 기대-성과 불일치개념을 시차적으로 선행하여 적용하여 경로를 구분하고, 만족요인과 불만족 요인에 대하여 Herzberg의 이요인 이론에 따라 각 각 분석하였다. 기업 CRM 정보의 차별성 및 빈도가 소비자 기대에 일치할 경우 만족요소 내재에 따라 고객만족으로 이어지고, 그렇지 않을 경우 불만족으로 이어진다고 가정하여, 이후 경로에 대한 변수들을 각각 다르게 설정한 모형이다. 또한, 두 모형에 해당하는 모든 이론 변수에 해당하는 원인변수들을 다르게 설정하여 측정하는 부분에서는 이요인 이론을 적용하여 분석결과를 도출하였다.

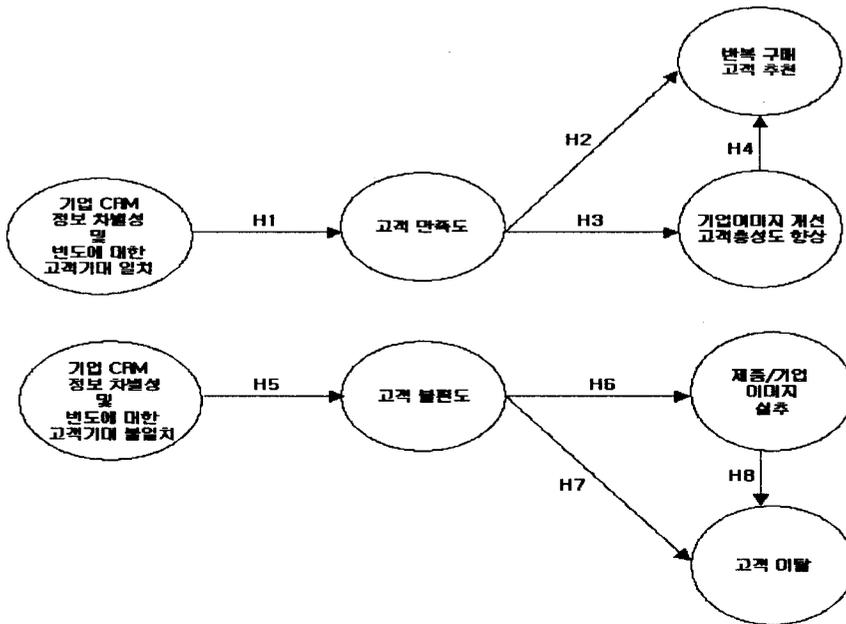
III. 연구 모형 및 가설 설정

사전조사과정에서 선정된 표본집단 40여명에 대한 심층면접 결과 기업들의 CRM에 대한 소비자 평가에 있어 핵심요소는 CRM 정보의 내용에 대한 차별성에 따른 가치성, 유용성, 그리고 빈도의 적절성임을 알 수 있었다. 본 연구에서는 심층면접 결과를 통하여 추출된 개념들을 구성개념으로 설정하였다. 위의 이론적 배경에 기초하여 기업의 CRM 차별성과 빈도의 적절성이 고객의 기대에 일치하여 가치 있는 유용한 정보로 인지되어 활용될 경우는 고객만족도 경로로 연결되어 반복구매나 고객 추천으로 이어져 기업수익성에 기여하게 될 것이다. 그러나 CRM 정보의 차별성과 빈도가 기대와 불일치하여 정보의 가치성이 떨어져서 인지 부조화

(cognitive dissonance)가 이루어지거나 너무 많은 빈도로 고객에게 노출될 경우에는 고객 불편도 경로로 연결될 것이다. 그렇게 되면 제품이나 기업 이미지에 역효과를 주어 장기적으로는 어떠한 방식에서든 손실로 연결 될 것이라고 보고 연구모형과 가설을 설정하였다.

구체적으로 본 연구에서 사용한 모형은 기업의 CRM 활동에 대한 만족요소와 불만족요소에 대해 고객들이 각기 다른 반응과 태도 및 행동을 보일 것이므로, 또한 기업에서 고객이 만족할 수 있도록 운영하는 경우와 그렇지 않은 경우에 따라 다른 반응과 태도 및 행동을 보일 것이므로 <그림 3>처럼 모형 1과 모형 2로 구분하여 설정하였다. 또한 <그림 3>의 연구모형 1에서 제시하는 고객만족도 측면과 <그림 3>의 연구모형 2에서 제시하는 고객불편도 측면의 경로계수의 상대적 크기를 비교하여

<그림 3> 연구모형 1과 연구모형 2



어느 쪽에 더 많은 영향을 받는가를 비교 검토하고 자 구조방정식모형 분석과정에서는 상관계수행렬을 사용하였다. 측정하고자 하는 소비자 반응은 특정 기업이나 업종에 국한 된 것이 아니고, 기업들의 입장에서는 일 대 일로 고객과 커뮤니케이션을 시도하지만, 고객 입장에서는 많은 기업들과의 다 대 일 커뮤니케이션 관계가 형성될 수밖에 없는 불가 피한 현실을 고려하여 적합한 모형에 일반 기업들의 CRM에 대한 대상 소비자들의 태도를 의미한다.

〈그림 3〉의 연구모형에서 제시한 바와 같이 가설의 축은 크게 두 가지로 구분하여 설정하였는데 연구모형 1은 기업 CRM 활동의 고객접촉 내용에 대한 차별성과 빈도에 대한 고객기대일치는 고객만족요소를 제시하여 고객만족도에 영향을 미쳐, 기업의 수익성을 제고하리라는 것을 보여준다. 연구모형 2는 기업 CRM 활동의 내용에 대한 차별성과 빈도에 대한 고객기대불일치는 고객불만족 요소를 제시하여 고객 불편도에 영향을 미쳐, 고객이탈을 가져올 것이라는 것을 나타낸다. 그런데 일반적으로 기업의 CRM은 기업수익창출과 고객만족을 위해 절대적으로 필요한 도구로 인식되어있는데, CRM이 기업의 수익성 개선으로 연결되기 위해서는 고객만족에 기여하는 선행요인을 찾아내는 것이 아주 중요하다. 따라서, 본 연구에서는 고객만족, 고객불편도 이후의 측면보다는 기업의 CRM 활동이 고객만족도 향상에 기여하고 있는가, 아니면 오히려 고객불편 요소를 제공함으로써 불만족에 따른 역효과를 가져 올 가능성이 있는가를 검토한 후, 개선점을 찾기 위하여 다음과 같이 연구가설을 수립하였다.

연구모형 1에 대하여 다음과 같은 배경에서 가설을 설정하였다. 고객입장에서 기업으로부터의 제품구매, 할인 정보들의 가치와 유용성 그리고 빈도의 적절성이 고객 기대에 일치 할 경우 고객만족 요소

존재에 따라 고객만족도에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보았다. 기업 CRM 활동에 대한 고객만족도가 높아질수록 고객 반응률이 높아져서 고객들의 매장 방문률, 재구매율, 고객 추천율에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보았다. 고객만족도가 높아질수록 기업이미지 개선과 고객충성도 향상에 긍정적 영향을 미칠 것이고, 고객들의 기업이미지 개선도와 고객충성도가 높아질수록 고객들의 반복구매와 고객추천에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보고 연구가설을 설정하였다.

- H1: CRM 활동 시 기업들의 고객접촉 내용 차별성 및 빈도에 대한 고객기대 일치는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 고객만족도의 증가는 고객들의 반복구매와 고객추천에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 고객만족도의 증가는 기업이미지 개선과 고객충성도 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 고객의 기업이미지 개선과 고객충성도 향상은 고객의 반복구매와 고객추천에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구모형 2에 대하여 다음과 같이 가설을 설정하였다. 소비자들이 초기고객등록 시 번거로움을 감수하고 기업들에게 개인정보를 제공하였으나, 향후 기업 CRM활동의 고객접촉 정보내용의 차별성, 가치성과 유용성 그리고 빈도가 기대에 미치지 못했을 때 오히려 고객들에게 불필요한 정보 누적에 따른 역효과로 작용하여 불편도에 영향을 미칠 것으로 보았다. 또한 소비자들은 초기 고객등록 시에 기존고객으로서의 혜택이나 할인정보, 또는 소비자의 취향과 일치하는 구매정보를 기대하나 그에 미치지 못한다고 인식될 경우 불편도가 증가할 것이

라 보았다. 고객에게 직접적으로 와 닿지 않는 구매 정보나 타기업과 차별화되지 않는 구매정보, 부서별 데이터 통합 미비 또는 협력사와 교차판매 시 조율 미비, 유통업체간 과다 경쟁으로 중복된 메시지가 소비자에게 노출될 경우 기업이나 제품에 좋지 않은 영향을 미칠 것으로 보고 가설을 설정하였다. 특별히 매스마케팅에서 접할 수 있는 정보들과 차별화되지 않는 기업 메시지를 일 대 일로 받게 될 경우 고객불편도가 더 높아지게 되어 더 이상 기존고객으로서의 의미를 상실하여 고객데이터 베이스 삭제 요청율이 높아질 것으로 보았다. 고객들의 기업이나 제품에 대한 이미지 실추에 따라 고객 이탈율이 높아질 것으로 보고 연구가설을 설정하였다.

- H5: CRM 활동시 기업들의 고객접촉 정보의 내용에 대한 차별성 및 빈도에 대한 고객 기대 불일치는 고객의 불편도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H6: 고객불편도의 증가는 기업의 제품이나 기업

- 이미지 실추에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H7: 고객불편도의 증가는 고객이탈에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H8: 고객들의 기업이나 제품에 대한 이미지 실추는 고객 이탈에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1 측정도구 및 구성개념의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 설문지는 연구목적에 적합한 40여 명의 소비자를 대상으로 연구자가 직접 심층 면접을 실시하여 CRM에 대한 고객들의 핵심반응요소를 도출한 후, 이를 실무와 학계에 종사하는 CRM 전문가들의 검토과정을 통하여 설문문항을 작성하였다. 구체적으로 본 연구에서 사용되는 설문문항은 크게 5개 부분(기업 CRM 개념적 항목과 인구통계학적 특성, 소비자의 일반적 인식, 소비자 만족도, 소비자 불편도, 향후 개선안 모색을 위한 내용)으로 구성하였다.

〈표 3-1〉 모형 1에 사용된 소비자 만족도 평가문항에 대한 변수

구성개념	문항 내용	문항 번호
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대 일치	할인혜택, 상품정보 등에 대한 정보의 가치성	문항 1
	기업제공 정보의 유용 가능성	문항 2
	기업제공 정보의 회귀성	문항 3
	기존 고객으로서의 혜택부여	문항 4
고객 만족	CRM은 고객만족을 위한 것으로 인지	문항 5
	기업, 제품, 할인 정보의 유용성	문항 6
	기업 CRM에 대한 전반적 만족도	문항 7
반복구매 고객추천	기업, 제품할인,	문항 8
	관측 정보 수신으로 재구매	문항 9
	잠재고객들과 정보 공유 여부	문항 10
	기업 CRM 구매 연결성	문항 11
기업이미지 개선 고객 충성도 향상	기업 이미지 제고	문항 12
	기업, 제품 충성도 향상에 기여	문항 13

3.1.1 소비자의 만족도 평가(연구모형 1)

제시된 연구모형 1을 기초로 기업의 CRM 활동에 대한 소비자들의 만족요소에 해당된다고 판단되는 구성개념과 문항들로 내용을 평가하였다. 고객접점 판촉 내용과 빈도에 따른 반응과 태도 및 행동을 알아보기 위해 기존고객으로서 혜택이나 차별화된 서비스를 누리고 있는지, 기업들이 제공하는 정보는 일반 매스마케팅에서 접할 수 없는 차별화된 가치 있는 것인지, 접촉빈도는 적당한지, CRM 활동에 따라 실제 구매나 기업충성도 제고에 긍정적인 영향을 미쳤는지 등을 알아볼 수 있도록 앞의 <표 3-1>과 같이 문항을 구성하였다.

3.1.2 소비자의 불편도 평가(연구모형 2)

연구모형 2를 기초로 기업 CRM이 소비자 불편도에 영향을 미친다고 판단되는 내용에 대해 다음과 같이 구성개념에 대한 평가문항을 포함하였다. 소비자들에게 기업 CRM 활동 시 전달되는 정보들

이 개인화 된 정보로서의 가치성이 있는가를 평가하기 위하여 그 차별성과 빈도를 평가하고자 했다. 또한, 소비자와 직접적 관련이 없는 기업에게 개인 정보가 유출되거나, 소비자가 허락하지 않은 기존 거래 관련 업체와의 교차판매, 상향판매에 따른 소비자의 반응과 태도 및 행동을 평가함으로써 고객 이탈이나 불편도 반응여부를 직접적으로 파악할 수 있도록 했다. 그리고 CRM 운영을 위한 기초 단서가 되는 신규고객 가입 시 작성하는 개인정보 제공 과정에서 소비자들이 얼마만큼 번거로움을 느끼고 있는지도 파악하고자 했다.

IV. 실증분석

4.1 표본설계 및 자료수집

연구목적과 일치시키기 위하여 표본의 선정은 기업의 CRM 주요 대상 집단으로 하였다. 최종 설문

<표 3-2> 모형 2에 사용된 소비자불편도 평가문항에 대한 변수

구성 개념	문항 내용	문항 번호
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대 불일치	매스마케팅 등으로 이미 알고 있는 정보 수신	문항 1
	동일회사 판촉정보 반복 수신	문항 2
	타사와 중복된 차별화되지 않은 정보 수신	문항 3
고객 불편도	고객접촉 빈도에 따른 소비자 반응	문항 4
	개인 정보 유출에 따른 개인적 접촉에 대한 반응	문항 5
	초기 고객 등록 시 번거로움	문항 6
	상향판매, 교차판매에 따른 많은 기업들로부터의 접근 반응	문항 7
	구매이력 노출에 대한 거부감	문항 8
제품, 기업 이미지 실추	기업들의 빈번한 접촉	문항 9
	과다한 판촉활동 비용에 대한 소비자전가 우려	문항 10
고객 이탈	신규 고객 대비 기존고객으로서의 혜택 부족에 따른 이탈	문항 11
	특정기업 CRM 불만족, 빈번한 접촉으로부터의 이탈	문항 12

지 작성 전에 무작위 및 편의표본 40 여 명의 소비자 심층면접을 실시하여 CRM에 대한 고객들의 핵심반응 요소를 도출하였고 그 사항들을 모형과 최종 설문문항, 그리고 표본선정에 반영하였다. 일반적으로 기업들은 파레토원칙(Pareto's law, 1897)에서의 20:80 논리에 근거하여 상위고객 20%에 해당하는 집단을 표적고객으로 선정하고 있으며, CRM이 소비자의 구매기록을 바탕으로 한 지속적 고객 관계 관리를 의미한다는 측면에서 표본을 구성하였다. 대상은 실제 구매력과 구매 영향력이 크고 거주지나 연락처가 어느 정도 안정되게 유지된다고 판단되는 서울 도심 대형건물에 입주해 있는 대기업 정규 핵심 직장인들, 자영업자와 중형 평수 이상의 아파트에 거주하는 가정주부 총 300명으로 정하였다. 사전조사는 CRM 전문가 자문으로 연구자가 직접 실시하였고, 최종설문 작업은 세부표본 대표자들을 선정하여 배분, 수거하였다. 사전조사는 2003년 9월부터 실시하기 시작하여 총 3 회의 사전측정을 거쳤고, 최종설문지는 2003년 12월 5일부터 22일까지 18일 동안 152부를 수거하였다.

사전측정 결과 발견한 주요점은 대학생들의 경우 기업차원의 유해 정보차단이 이루어 지지 않고 있기 때문에 직장인들보다 훨씬 더 많은 이-메일 판촉정보를 접하고 있었으나 그 빈도에 대해 그렇게 부정적이지 않았고, 실제 구매 경험은 높지 않으면서 기업에 대한 요구나 기대 사항은 과도하게 많은 것으로 나타났다. 따라서 구매기록에 따른 CRM 차원의 판촉 정보라기보다 스팸 메일이나 매스 마케팅 차원의 정보에 더 많이 노출되어 있어서 기업 CRM과 구분하지 못하므로 적당하지 않은 조사대상이라고 판단되어 표본에서 제거하였다. 한편, 소비성향과 구매규모가 매우 큰 소비자들은 기업들의

CRM 포함 판촉정보에 너무나 많이 노출되고 있기 때문에 특화되지 않은 기업 CRM에 대해 상당히 부정적 응답을 하였다. 또한, 일반적으로 구매경험이 높은 소비자들을 대상으로 CRM이 집중되는 것으로 확인하고, 고소득층에 집중된 표본 구성을 검토하기도 하였으나, 일반적으로 제품들이 고가에 편중되는 것만은 아니므로 표본에서 제거하고, 일반적으로 CRM 대상이 된다고 판단되는 서울 도심 대기업 직장인 위주로 최종적인 표본을 구성하였다.

4.2 기술통계분석 결과

기술통계분석 결과에서는 표본의 특징적 반응에 대해 요약하여 시사점을 제시함으로써 향후 기업 CRM 전략 개선에 반영될 수 있도록 했다. 분석 결과는 <표 4-1>에서 <표 4-4>에 요약되어 있다.

<표 4-1>에서 알 수 있는 바와 같이 연령대별 분포를 다양하게 하여 표본선정에 신중을 기하고자 했다. 응답자 중 여성이 더 많은 것은 남성보다 응답률이 더 높은 특성과 여성들의 구매에 대한 관심과 경험에 대한 비중이 반영된 것이라 판단된다. 특별히 본 연구에서는 소득과 지출의 상관관계로 간접적으로 구매규모를 유추, 파악하지 않고 소득과 상관없이 직접적인 평균 월간 구매 금액을 측정하였다. 표본에 대한 무작위 면접 결과 설문응답결과에서 보여준 성향은 실제 구매규모 보다 하향조정된 상당히 보수적인 추세였음을 확인하여 실제 구매금액은 조사결과보다 상회할 것으로 예측된다.

<표 4-2>는 고객불만족의 선행요인으로 도출한 기업들의 CRM 고객접촉빈도에 관한 소비자들의 응답 내용을 요약한 것이다. 응답자의 27%가 판촉정보를 원하지 않는다고 했고, 61%가 선택 항목 중 최소량의 1-30건이 적당하다고 응답했는데

〈표 4-1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남자	45	29.6
	여자	107	70.4
	계	152	100.0
연령	20대	46	30.3
	30대	47	30.9
	40대	40	26.3
	50대	16	10.5
	60대 이상	3	2.0
	계	152	100.0
월간구매규모	30-50만원	65	42.7
	51-100만원	47	30.9
	101-300만원	22	14.5
	301-500만원	10	6.6
	1,000만원 이상	8	5.3
	계	152	100.0

〈표 4-2〉 고객 1인당 월평균 기업 판촉물 노출건수 대비 희망노출 건수

건수/월평균	수신 빈도수	비율(%)	희망 빈도수	비율(%)
판촉정보 원치 않음	Nil	Nil	41	27.0
1-30 건	47	30.9	93	61.2
31 - 60 건	44	28.9	12	7.9
61 - 100 건	30	19.7	4	2.6
101 - 150 건	14	9.2	0	0.0
151 건 이상	17	11.2	0	0.0
많을수록 좋음	Nil	Nil	2	1.3
계	152	100.0	152	100.0

주) Nil: 해당사항 아님을 뜻하는 것으로 현재 수신빈도수 측정 문항에는 포함시키지 않았음.

이러한 결과는 소비자들이 그동안 너무 많은 판촉 정보에 노출되었고 정보의 차별성, 가치성에 대한 신뢰가 높지 않다고 유추 해석할 수 있다. 또한 응

답자들은 실제 받고 있는 기업정보 수보다 적게 받고 있다고 생각하고 응답한 후에 수정을 요청하기도 했는데 이것은 응답기간 중에 개인이 월 별 몇

건을 받고 있는지 정확히 계산할 수 없었고, 그 숫자에 대해 진지하게 계산해보지 않은 상태에서 앞에 있는 적은 수의 측정 항목을 선택한 결과라고 사후면접 결과 응답하기도 했다. 또한 많은 응답자들이 CRM 정보 이외에 스팸 정보에도 노출되어 있어 정교하게 차별화 되어있는 정보에만 관심을 갖는 것으로 조사되었다. 또 월 평균 판촉물 건수는 월초와 월말에 집중 수신되는 것으로 응답하여 빈도의 집중에 따른 불편도 또한 예측할 수 있었다.

〈표 4-3〉은 현재 기업들의 CRM 활동에 대한 소비자들의 인식과 반응 및 태도를 요약한 것으로, 본 연구에서 도출한 주요 구성개념의 선행요인들에 대한 소비자 반응을 포함한다. 〈표 4-3〉에서의 특이 사항은 고객만족 선행요인으로 추출한 문항에 대한 응답결과가 소비자들로부터 부정적으로 측정되어 고객불만족 항목에 요약되게 되었다는 점이다. 소비자들은 대체로 기업의 빈번하면서도 차별화 되지 않은 정보로 개인에게 접촉하는 것에 대해 상당히 불편해 하고 있는 것으로 조사되었다. 응답결과 72%가 동일, 판촉정보에 대한 반복수신 경험이 있었고, 62%가 제공된 정보에 대한 차별성이 없다고 생각하여 불만족을 표명하였으며, 13%

의 응답자만이 제공받은 정보가 유용하다고 했다. 응답자의 80%가 초기 고객 등록 시 번거롭다고 답했고, 81%가 너무 많은 기업들이 일 대 일로 접근한다고 답했다. 그러나 응답자의 46%는 CRM이 고객 만족요소라기 보다는 불편요소라고 응답하긴 했지만, 36%가 CRM이 고객 만족을 위한 것으로 인식하고 있었다. 응답자의 30%는 기업 CRM에 의해 구매한 경험이 있다고 답하여 그 성과와 가능성을 제시해 주었다.

다음 〈표 4-4〉는 향후 기업 CRM 운영 개선 및 전략에 반영할 수 있는 주요문항에 대한 응답 결과이다. 〈표 4-3〉에서는 현재의 기업 CRM에 대해 불만족스러운 태도를 보이는 응답자들이 많았다. 그러나 〈표 4-4〉에서는 〈표 4-3〉과 대조적으로 47%의 응답자가 향후 CRM이 고객만족 차원에서 필요한 것으로 인식하고 있다. 〈표 4-3〉에서 CRM 구매 연결에 대해 현재 30%가 경험이 있다고 답한 것으로 미루어 소비자들이 희망하는 개선사항을 어느 정도 반영할 수 있다면, 향후 CRM 구매 연결성도 높아질 것으로 예측된다. 응답자의 64%가 구매기록에 따른 혜택을 희망했는데, 이들은 사후면접에서 기존고객으로서의 혜택이 신규고객 대비

〈표 4-3〉 기업들의 CRM에 대한 소비자 반응 및 태도

고객만족도에 관한 응답결과	응답률(%)	고객불만족에 관한 응답결과	응답률(%)
고객만족을 위한 것	36%	기업 수익성 개선 위한 것	57%
CRM 정보 내용 유용성	13%	CRM 정보 유용치 않음	37%
전반적 만족	9%	동일 판촉정보 반복 수신	72%
CRM 구매 연결 경험	30%	CRM 정보의 차별성 불만족	62%
주 1) 응답률은 각 문항별(Likert 5점 척도)로 3점 기준 긍정 또는 부정적 응답결과의 누적비율임. 주 2) 고객만족 설문문항에 대한 부정적 응답은 고객불만족 응답결과에 요약하였음.		개인관련없는 기업으로부터 접근 불쾌	69%
		너무 많은 기업들이 개인접촉	81%
		신규고객 등록 절차 번거로움	80%
		CRM이 불편요소	46%

〈표 4-4〉 향후 기업 CRM 운영 개선 및 전략반영 검토 문항에 대한 응답결과

설문 문항	응답률(%)	설문 문항	응답률(%)
고객만족 차원 필요	47%	불필요	10%
개인정보 기업제공 의사	10%	개인정보 공개의사 없음	60%
현재 CRM 개선되면 공개	29%	직접적 구매정보 탐색이 효율적	47%
기업의 1:1 개인접촉 희망	10%	기업의 1:1 접촉 원치 않음	59%
월 30건이하 정보희망(최소항목)	61%	구매기록에 따른 혜택 희망	64%

주) 응답률은 각 문항별(Likert 5점 척도)로 3점 기준으로 긍정 또는 부정적 응답결과의 누적비율임.

부족하다고 느끼고 있으며, 많은 응답자들이 기업의 일 대 일 제공정보에 대해 별다른 의미를 찾지 못하고 있다고 했다. 응답자의 59%가 기업의 개인접촉을 원치 않는다고 했지만, 소비자 구매기록에 따른 혜택 희망 요구에 부응하기 위해서는 개인정보 추적이나 접촉이 전제되어야 할 것이다. 응답자의 10% 만이 향후 개인정보를 기업에 공개하겠다고 했지만, 29%의 응답자는 현재 CRM이 개선된다면 공개하겠다는 의지를 표명 했다.

4.3 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증 결과

본 연구에서는 Nunnally(1978)가 제시한 측정의 타당화 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 구체적으로 측정문항과 그 문항을 제외한 나머지 문항들의 상관관계수가 0.3 미만인 문항과 단일차원성이 확보되지 않은 문항은 연구모형 1에서 문항 1(할인혜택, 상품정보 등에 대한 정보의 가치성)과 문항 4(기존고객으로서의 혜택수여), 연구모형 2에서 문항 1(매스마케팅 등으로 이미 알고 있는 정보 수신)과 문항 5(개인정보 유출에 따른 개인적 접촉에 대한 반응) 총 네 개 문항으로 분석에서 제거한 후, 이를 기초로 하여 탐색적 요인분석을 수행한 결과 〈표 4-5〉와 같

이 나타났다.

모형 1에서 제거된 문항 1과 문항 4는 각각 상관관계수 0.254와 0.262로 0.3을 넘지 않아 제거되었다. 그러나 구성개념의 평가항목 내용 〈표 3-1〉을 보면 연구모형 1에서 문항 1의 할인혜택, 상품정보 등에 대한 정보의 가치성과 문항 4의 기존고객으로서의 혜택부여는 고객 만족을 위한 고객기대 핵심 선행요인으로 연구결과 도출되었음에도 불구하고, 측정결과 그에 대한 기대일치도가 상당히 낮게 나타나게 되어 분석결과 제거되는 현상이 나타났다.

모형 2에서 제거된 문항 1과 문항 5는 각각 상관관계수 0.035와 0.125로 0.3을 넘지 않아 제거되었다. 〈표 4-3〉의 기술통계분석 결과에서 파악된 바에 따르면 문항 1의 매스마케팅으로 이미 알고 있는 정보 수신 항목에 대해서는 상당히 긍정적으로, 문항 5의 개인정보 유출에 따른 개인적 접촉에 대한 반응 항목에 대해서는 대부분의 응답자가 부정적으로 답하여 고객불편도로 작용되고 있는 것이었으나 Nunnally(1978)가 제시한 측정의 타당화 과정에 따른 분석 결과 두 항목에 대해서는 신뢰성과 타당성이 확보되지 않는 것으로 판단되어 모형 분석 문항에서 제거하였다.

〈표 4-5〉의 결과에서 모형 1과 모형 2의 기업

〈표 4-5〉 자료의 신뢰성 및 타당성분석 결과

연구 모형 1					
요인	문항	요인 적재량	아이겐값	설명된 분산의 누적비율(%)	크론바 알파값
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대 일치	문항 2	.836	1.764	16.036	.7704
	문항 3	.836			
고객 만족도	문항 5	.770	2.843	41.882	.8090
	문항 6	.834			
	문항 7	.697			
반복구매 고객추천	문항 8	.741	3.292	71.809	.7973
	문항 9	.839			
	문항 10	.730			
	문항 11	.860			
기업이미지 개선 고객충성도 향상	문항 12	.842	1.432	84.827	.8321
	문항 13	.874			
연구 모형 2					
요인	문항	요인 적재량	아이겐값	설명된 분산의 누적비율(%)	크론바 알파값
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대불일치	문항 2	.948	1.872	17.018	.8850
	문항 3	.948			
고객 불평도	문항 4	.826	3.194	46.055	.8324
	문항 7	.879			
	문항 8	.901			
제품, 기업 이미지 실추	문항 9	.839	1.748	64.945	.7781
	문항 10	.839			
고객이탈	문항 11	.763	2.214	82.093	.8804
	문항 12	.763			

주) 추출방법: 주성분분석(principal component analysis), 회전방법: 베리맥스(verimax).

CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대 일치 여부, 고객 만족도, 고객불평도, 반복구매, 고객충성도 향상, 기업이미지 실추, 고객이탈에 대한 각 문항의 요인적재량이 모두 0.5이상이며, 아이겐값(eigenvalue)도 1이상이므로 구성개념의 집중타

당성과 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 그리고 각 구성개념에 대한 문항들의 크론바 알파값도 0.7이상이므로 자료의 신뢰성 또한 확보되었다고 볼 수 있다.

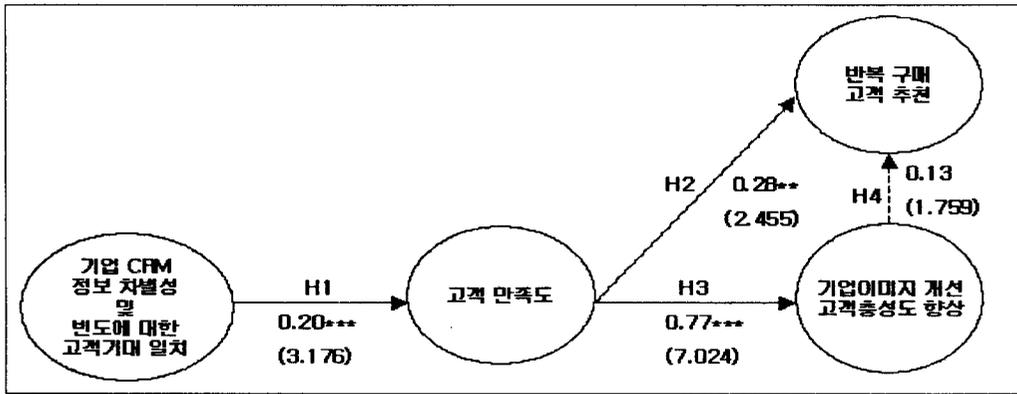
4.4 가설 검정 결과

신뢰성과 타당성이 확보된 문항의 상관계수행렬을 기초로 연구모형 1과 연구모형 2에 대한 경로 분석을 AMOS 4.0으로 수행하였고, 그 결과는 <그림 4-1>과 <그림 4-2>와 같다.

<그림 4-1>에서 Chi-square/df 값이 2.118

p-value=0.146), GFI 값은 0.993, AGFI값은 0.931, RMR 값은 0.018로서 모형이 자료에 적합한 것으로 나타났다. 또한 기업 CRM 정보 차별성 및 빈도가 고객기대에 일치할 경우 고객만족도에 영향을 미치는 경우와, 고객만족도가 기업이미지 개선/고객충성도 향상에 미치는 경우, 고객만족도가 반복구매/고객추천에 미치는 경우의 경로계수

<그림 4-1> 가설검정 결과 - 모형 1



주1) ***: p-value<=0.001, **: p-value<=0.01.

주2) ()는 추정된 경로계수에 대한 t값을 나타냄.

주3) 적합도 지수: Chi-square/df=2.118(p-value=0.146), GFI=0.993, AGFI=0.931, RMR=0.018.

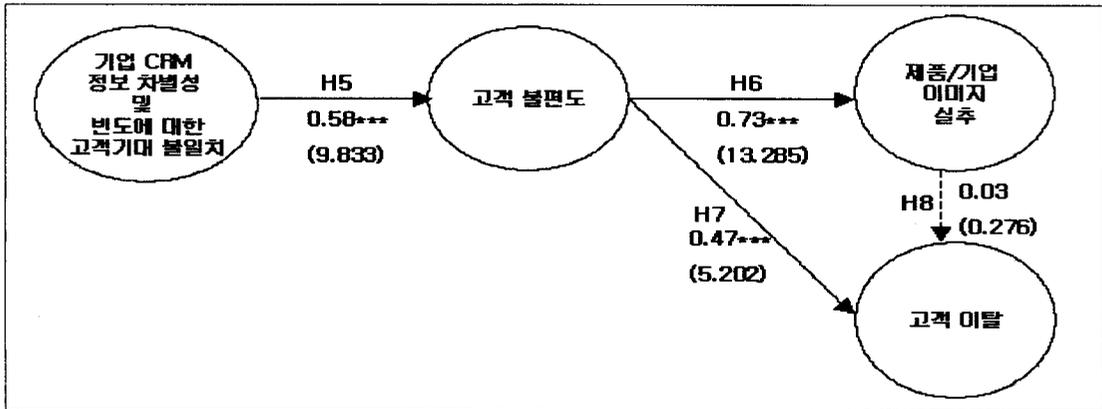
<표 4-6> 가설검정결과 - 도표

경로(A → B)		경로 계수	표준 오차	t값	p값
A	B				
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대일치	고객만족도	0.198	0.062	3.176	0.00
고객만족도	기업이미지 개선/고객충성도 향상	0.773	0.110	7.024	0.00
	반복구매/고객추천	0.279	0.114	2.455	0.01
기업이미지 개선/고객충성도 향상	반복구매/고객추천	0.126	0.071	1.759	0.08

는 각각 0.198, 0.773, 0.279 이고 이에 대한 t 값은 3.176, 7.024, 2.455로 나타나 가설 1 (H1), 가설 2(H2), 가설 3(H3)은 유의수준 1% 하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 기업 CRM 정보 차별성 및 빈도가 고객기대에 일치할 경우 고객만족도가 높아지며, 고객만족도가 높아지면 반복구매나 고객추천에 정의 영향을 미치게 됨이 밝혀졌다.

그러나 기업이미지 개선/고객충성도 향상이 반복 구매/고객추천에 영향을 주는 효과를 의미하는 경로계수 0.126에 대한 t값이 1.759로 나타나 가설 4(H4)는 유의수준 1% 하에서 기각되었다. 이는 분석과정에서 반복구매와 고객추천 그리고 기업이미지 개선과 고객충성도 향상은 약간의 상관관계를 보임에 따른 결과라고 생각된다. 또한 가설4(H4)가 기각된 이유로는 고객이미지나 충성도가 향상되

〈그림 4-2〉 가설검정 결과 - 모형 2



주1) ***: p-value<=0.001, **: p-value<=0.01.

주2) ()는 추정된 경로계수에 대한 t 값을 나타냄.

주3) 적합도 지수: Chi-square/df=3.069(p=0.216), GFI=0.990, AGFI=0.950, RMR=0.013.

〈표 4-7〉 가설검정결과 - 도표

경로(A → B)		경로 계수	표준 오차	t값	p값
A	B				
기업 CRM 정보 차별성 및 빈도에 대한 고객기대불일치	고객불편도	0.579	0.059	9.833	0.00
고객불편도	제품/기업이미지 실추	0.734	0.055	13.285	0.00
	고객이탈	0.473	0.091	5.202	0.00
제품/기업이미지 실추	고객이탈	0.025	0.091	0.276	0.78

었다 할지라도 개인 구매역량에 따라 반드시 반복 구매로 연결할 수만은 없는 것이며, 소비자 개인 성향에 따라 고객추천 여부도 달라질 수 있기 때문 이라고도 볼 수 있다.

〈그림 4-2〉에서 Chi-square/df 값은 3.069 (p-value=0.216), GFI 값은 0.990, AGFI값은 0.950, RMR 값은 0.013으로서 모델이 적합한 것으로 판명되었고, 기업 CRM 정보 차별성 및 빈도가 고객기대에 불일치할 경우 고객불편도에 영향을 미치는 경우와, 고객불편도가 제품/기업이미지 실추, 고객불편도가 고객이탈에 미치는 경우의 계수는 각각 0.579, 0.734, 0.473, t값은 9.883, 13.285, 5.202, p값은 0.01수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 제품/기업이미지 실추가 고객이탈에 미치는 영향은 계수가 0.025, t값이 0.276 그리고 이에 대한 p값이 0.78로서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 5(H5), 가설 6(H6), 가설 7(H7)은 채택되었으나 가설(H8)은 기각되었다. 그러나 모형 2에서도 모형 1과 마찬가지로 가설 6(H6)과 가설 7(H7)이 유의함에도 불구하고 가설 8(H8)이 유의하지 않은 것으로 분석결과가 도출된 것은 제품/기업이미지 실추와 고객이탈이 어느 정도 상관관계가 존재하기 때문인 것으로 해석된다. 또한 CRM 기대불일치에 따른 제품이나 기업에 대한 이미지 실추가 고객이탈이라는 적극적이고도 직접적인 소비자 행동에까지 영향을 미치는 요인이 되지는 않음을 알 수 있다.

〈그림 4-2〉에서 고객불편도에 대한 기업 CRM 정보의 차별성 및 빈도에 대한 기대불일치의 경로 계수 0.58은 〈그림 4-1〉에서 고객만족도에 대한 기업 CRM 정보의 차별성 및 빈도에 대한 기대일치의 경로계수 0.20 보다 훨씬 더 큰 값으로 나타났다. 이것은 대체적으로 소비자들이 기업 CRM에

대한 고객만족도보다 고객불만족도를 더 높게 인지하고 있다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 또한, 고객불만족은 고객불편도로 작용되어 Mowen과 Minor(1998)의 기대이론에서 제시한 소비자에게 제공된 이득보다도 손실이라는 불편도에 더 큰 가중치가 작용하는 요인으로 반응하고 있음을 확인하고 있다.

V. 결론

본 연구는 CRM이 일반적으로 기업의 수익성 제고를 위한 솔루션 차원에서 접근되어 그 성과를 측정하던 기존 연구들, 또는 CRM의 특성을 고려하지 않은 일반인들을 대상으로 한 연구 형태와 달리 하였다. 본 연구의 의의는 기업들의 CRM 활동에 대해 그에 적합하다고 판단되는 소비자들을 연구대상으로 선정하였고, 고객만족과 고객 불만족 선행요인을 도출하여, 향후 기업 CRM 전략정교화 요소에 포함시킴으로써 기업과 소비자와의 상호만족도 향상에 기여할 수 있도록 CRM의 문제점을 파악하여 개선요구 사항을 제시했다는 데 있다.

기업측면에서는 기업 대 고객의 매스커뮤니케이션 방법대비, 기업 대 기업에서 가치 있다고 판단되는 소비자와의 일 대 일 직접 커뮤니케이션이라는 보다 저비용 고효율적인 전략도구으로써 기존고객과의 유대관계 개선을 도모하며 수익성 제고를 기대한다. 그러나 소비자 관점에서 볼 때는 업체들간의 과다 경쟁에 따라 다양한 여러 기업들과 소비자간의 다 대 일 커뮤니케이션 관계가 형성되게 되어 많은 기업 만족정보가 고객들에게 집중되기 때문에, 기업 CRM 정보의 차별성과 빈도가 전략적으

로 정교하지 않을 경우 고객만족보다는 고객불편도에 더 크게 영향을 미치고 있음을 구조방정식 모형 해석 결과 경로계수의 차이로 확인할 수 있었다. 따라서 CRM이 고객만족 경로를 통한 반복구매보다는 고객불편도 경로로 연결되게 되어 제품이나 기업에 대한 이미지 실추나 고객이탈결과가 나타날 수 있다. 그러므로 기업은 수익성 향상을 기대하지만 그에 대한 성과를 얻기 어렵고, 소비자들은 기존고객 배려에 대한 고객만족을 기대하나 고객이탈을 낳게 한다.

기술통계와 구조방정식 모형의 분석결과에서 얻어진 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 소비자들은 개인정보 제공을 아주 불편하게 여기고 있었는데 그 불편함을 감수하고 기업에 제공했던 개인정보가 기업의 교차판매나 상향판매를 통해 유출되고, 기존고객으로서 신규고객보다 더 많은 혜택을 얻고 있지 못한 것으로 조사되었다. 이와 같은 현실에서의 수익성 개선을 기대하는 기업과 고객만족을 기대하는 소비자간의 기대불일치에 대한 상반된 인식은 향후 기업판촉 활동 방법의 개선과 특정 기업에 대한 충성도가 높은 고객의 적극적 관여로 개선될 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 일반적으로 기업에서는 다구매자, 고소득자들을 대상으로 CRM을 하지만 고소득자, 다구매자들은 정교화 되지 않은 기업의 CRM 활동과 자신들의 구매기록 추적에 대해 상당한 거부감을 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 고소득자들은 가격에 대한 민감도가 그렇게 높지 않아서 기업으로부터의 특별한 혜택을 기대하지도 않았고, 오히려 저소득, 저구매자들이 기업들로부터의 혜택을 더 많이 기대하는 것으로 나타났다. 그리고 20대와 30대의 다구매자들은 기업들로부터의 구매정보제공에 관심을 보이기보다는 스스로 정보를 탐색하는 것이

더 효율적이라고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 정보시스템을 활용하여 까다로운 취향 고객들의 구매실적은 추적할 수 있지만, 그들의 향후 취향을 구체적으로 예측하는 데는 한계가 있다는 시사점을 보여주어 부정확한 구매예측 결과에 따른 판촉자료발송의 신중함이 요구된다. 부정확한 구매예측 결과에 따른 고객접근은 고객들이 가장 민감하게 반응하는 고객접촉 빈도에 작용하여 고객불편도 증가가 우려 된다.

셋째, 위에서 제기된 여러 기업들로부터의 빈번한 고객접촉으로 인한 고객불편도 측면 때문에 기업에 대한 이미지가 하락하고, 그로 인해 이탈한 고객들도 상당 수 되는 것으로 나타났다. 따라서 기업의 CRM 활동은 판매촉진에서 한 단계 나아가 기업의 이미지개선과 충성도 제고에서 상당히 영향을 미치는 요소로 검증되었다.

그러므로 기업의 입장에서는 고객의 불편도 측면을 어느 정도 감안하여 운영의 방향을 수정한다면 CRM을 고객만족의 도구로도 활용할 수 있을 것이다. 현재 기업들은 고객들의 기본 데이터, 즉, 주거위치, 나이, 성별 등과 구매기록 등으로 관리하는 방식에서 고객과 더욱 밀착된 커뮤니케이션을 통해 고객이 무엇을 원하고 있는지, 그렇지 않은지를 알아내고 적용하여 고객이 어떠한 방편의 CRM을 선호하는지를 반영해 줄 필요가 있다. 예를 들어 메일을 선호하는 고객이 있는가 하면 휴대폰 문자 메시지를 선호하는 고객이 있고, 할인정보를 원하는 고객이 있는가 하면 그보다 더 가치 있는 최신제품 정보를 선호하는 고객이 있으며, 그들의 개인별 맞춤형 요구를 수용하는 과정에서, 고객 만족을 위한 노력을 하는 과정에서 기업의 이윤이 창출되어야 한다는 논리이다.

즉, 기업은 고객이 기대하는 바를 확인하지 않은

상태에서 고객의 데이터를 수집하여, 기업편의에 의해 판촉활동을 위해 벌여 오던 과거 CRM 단계에서 이제는 고객이 능동적으로 개인 취향과 목적에 따라 기업을 선택하고, 선택한 기업과 심도 있는 커뮤니케이션 활동을 통해 상호 원하는 바를 효율적으로 이루어 가야 할 것이다. 그렇게 되면 기업들이 불필요한 판촉 활동으로 고객들에게 반감을 사거나 판촉비용 낭비 부분이 줄어들게 되고, 소비자들은 기업에 대한 로열티를 높여가게 되어 결속력을 다져가게 될 것이다.

또한, 기업의 개인 직접접촉을 위한 고객데이터 공유 파트너십보다는 고객 실적공유나 판촉내용 연계 등의 전략 수정으로 개인접촉은 최소화하면서 실적 고객에게는 혜택을 줄 수 있는 방법과 같이 시스템적 실적관리와 교차판매가 상호 만족도를 더욱 높일 수 있으리라 예상된다. 기업들 간의 경쟁이 치열해 감에 따른 현상으로 경쟁사와의 장기적 안목에서의 전략차원에서 협력해야하는 현실에 이미 도래해 있다.

정보의 홍수 시대에서, 소비자들은 가치성과 유용성이 없다고 여겨지는, 차별화되지 않은 기업정보의 일 대 일 직접 접촉을 원치 않으며, 소비자들이 직접적이고도 능동적이며 효율적인 방식으로, 주체적으로 기업을 선택하고자 할 것이다. 따라서 기존고객들의 이탈을 방지하기 위해서는 기업활동이 수익우선보다는 진정한 고객만족차원과 서비스 개선 차원에서 이루어져야 Oliver(1980)가 제시한 기업과 고객 상호 기대에 대한 긍정적 일치를 얻어 궁극적으로는 기업의 성과에 실효를 가져올 수 있을 것이다.

본 연구는 CRM의 기업별 완속도나 정교함에 대한 차이를 고려하지 않고 고객의 입장에서 여러 기업들의 자료가 동시에 노출되는 특성을 고려하여

소비자 반응을 조사한 것이다. 또한 CRM에 대한 고객만족, 불만족 각 항목들과의 상관관계보다도, 그 각각의 선행요인 추출에 비중을 둔 탐색적 연구이다. 기업들이 일반적으로 데이터베이스 마케팅에서 정교한 CRM으로 진화하는 과정에서 시도하고 있는 트렌드에 대한 재검토와 개선안을 모색함으로써 향후 CRM 발전에 기여하고자 했다.

참고문헌

- 이학식, 안광호, 하영원(2001). **소비자행동**, 제 3판, 법문사.
- 이학식, 임지훈(2003). "CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할." **경영학연구**, 32, 1317-1347.
- 최정환, 이유재(2001). **죽은CRM살아있는CRM**, 한연.
- Block, Lauran G. and Keller, Punam Anand(1995). "When to Accentuate the Negative: The Effect of Perceived Efficacy and Message Framing on Intentions to Perform a Health-Related Behavior." *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, May, 192-203.
- Boslet, M.(2001). "CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price.," *The Industry Standard*, August 6-13, 61-65.
- Boston Consulting Group(2000). "Getting Value from Enterprise Initiatives: A Study of Executives.," BCG REPORT, March.
- CIO Magazine(2000). December, 15.
- Dyche, Jill(2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education, Inc.

- Dyche, Jill(2000), *e-Data*, Pearson Education, Inc.
- Gartner, Inc.(2001). Gartner Dataquest Research Report, June.
- Gefen D. and Ridings M.C.(2002). "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Consumer Relationship Management: A Quasi-experimental Design Study of Social Exchange Theory.," *Journal of Management Information System*, Vol.19, No. 1, 47-69.
- Haines, G.H., Jr.(1979). Three papers on consumer satisfaction/dissatisfaction: A Comment, *Advances in Consumer Research*, 6, 450-452.
- Herzberg, F., and Mausner. B.(1959). *The Motivation to Work.*, John Wily & Sons, Inc.
- Herzberg, F., Masuner, B., Peterson, R. O., and Capwell, D. F.(1957). *Job Attitude: Review of Reseaech and Option*. Psychological Series of Pittsburgh.
- Kahneman, Daniel and Tversky, Amos(1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science*, 211, 453-458.
- Kalwani, Manohar U., Yim, Chi Kin, Rinne, Heikki J., and Sugita, Yoshi(1990). "A Price Expectation Model of Consumer Brand Choice." *Journal of Marketing Research*, 27, 251-262.
- Karakota, Ravi and Marcia Robinson(1999). *e-Business: Roadmap for Success*, Addison-Wesley.
- Madox, R.N.(1981). "Two-Factor Theory & Consumer Satisfaction: Replication and Extension." *Journal of Consumer Research*, 8, 97-102.
- Mowen, J.C. and Minor, Michael(1998). "Consumer Behavior." *Prentice Hall*, 388.
- Nunnally, J. C(1978). *Psychometirc Theory*, 2nd de., New York; Mcgraw-Hill Company, 86-255.
- Oliver, R.L.(1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, Richard L.(1993). "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response." *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, December. 418-430.
- Peeters, G., "The Positive-Negative Asymmetry: On Cognitive Consistency and Posotovoty Bia," *European Journal of Social Psychology*, 1.
- Reichheld, Fredrick F.(1996). *The Loyalty Effect*, Bain & Company, Inc.
- Rosenberg, Larry J. and Czepiel, A.(1984). "A Marketing Approach to Consumer Retention." *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45-51.
- Shaver, Dick(1996). *The Next Step in Database Marketing*, Wiley.
- Swan, J.E., and Comb, L.J.(1976). "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept." *Journal of Marketing*, 40, 25-23.
- Westbrook, R.A., and Oliver, R.L.(1981). "Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results." *Advances in Consumer Research*, 8, 92-99.
- Woodruff, R.B., Cadote, E.R. and Jenkins, R.L. (1983). "Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience-Based Norms." *Journal of Marketing Research*, Vo..20, August, 296-304.

An Empirical Study of Evaluation and Improvement of CRM in View of Customer

Chang Juck Suh* · Hye-Kyung Pang*

Abstract

This research addresses customer's cognition of enterprise CRM(customer relationship management) activities. Most of companies adopt CRM solution expecting revenue generation by encouraging customers' repurchasing, while customers accept companies' individual contact expecting some benefit from those. Previous studies highlighted that many business organizations had difficulties yet to meet their goal of CRM due to lack of internal strategies. Moreover, the researches were focused mostly on company's point of view, not on customer's.

Unlike previous CRM studies, this paper made the assumption that CRM dissatisfiers might have greater influence on corporate performance than CRM satisfiers, and emphasized the importance of appropriateness of CRM frequency and of dissimilarity of its contents from the perspective of customers. By sampling consumers predicted to be major targets of corporate CRM and observing what perceptions and attitudes they had toward CRM, the study sought ways to improve its execution techniques from the customer's point of view, and to ensure that the results could be reflected in corporate strategies, thereby eventually contributing to improving companies' CRM performance.

Through a pre-studies, key corporate CRM concepts were extracted, and based on those, constructs and items were selected for analysis, and were reflected in the final selection of samples for the study. By applying the "expectation/performance disconfirmation" concept proposed by Oliver(1980) and thus adopting the two paths of "when they are satisfied with CRM" and "when they are not," a structural equation model was applied and analyzed based on each cause of satisfaction and dissatisfaction according to the "two-factor theory" proposed

* Dept. of Business Administration, Sogang University.

by Herzberg(1959) first. In addition, the study's identification of responses from major CRM samples revealed many significant points, which were compiled in the descriptive statistics so that they could be utilized in the future to improve companies' CRM strategies.

Consequently, the study's results revealed that core CRM sample groups encountered undifferentiated information while being excessively exposed to one-on-one communication with companies. This had an impact on customer attitudes and behavior by making customers uncomfortable and resistant to contact with companies through CRM. While they currently displayed a negative attitude regarding company's one-on-one communication with customers, they recognized the need for CRM for customer satisfaction in the future, and so hoped CRM would be improved. Which elements of CRM influenced customer satisfaction or dissatisfaction and the specific problems and improvements were dealt with in the main body of the study. This paper found the reason why company's expectation does not fit with customer's, and suggested the way to reduce mutual gap of expectation for successful CRM.

Key words: CRM, Customer Satisfaction/Dissatisfaction, Business Strategy