

# CRM 활성화를 위한 조직관련 요인에 대한 연구: 학습조직이론을 바탕으로\*

## A Study on the Organizational Factors for the Activation of CRM: Learning Organization Theory Approach\*

박 찬 욱(Park, Chan Wook)\*\*

본 연구는 우리나라의 CRM 발전을 위해 어떠한 조직문화가 형성되어야 하는가에 대한 이론적, 실증적 연구를 수행하는데 그 목적을 두었다. 본 연구는 먼저 인사조직 분야의 학습조직이론을 도입하여 CRM의 활성화를 위해서는 어떠한 조직문화가 조성되어야 하는가를 제안하고 그 결과 CRM의 활성화를 위해서는 개인학습의 활성화와 전사적 차원에서의 정보공유의 활성화가 전제되어야 함을 도출하였다. 더 나아가 개인학습의 활성화 차원에서는 전사적 참여, 권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화, 최고경영진의 조성적 리더십 등의 세 가지 요인을, 정보공유의 활성화 차원에서는 커뮤니케이션의 활성화 및 조직기업의 보유 등의 두 가지 요인을 도출하였다. 또한 본 연구에서는 우리나라 CRM관련 실무자를 대상으로 하는 설문조사를 통해 본 연구에서 제시된 내용들을 실무적인 관점에서 검증하였다.

핵심개념: CRM, 조직학습, 권한위양, 조직기업

### I. CRM의 현황과 연구의 목적

이제 우리나라에서도 고객관계관리(customer relationship management, 이하 CRM)가 점차 유효한 마케팅 수단으로 점차 자리잡아가고 있다. 우리나라의 CRM 역사는 다음과 같이 두 개의 시기로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째 시기

는 CRM의 전신(前身)이라고 할 수 있는 데이터베이스마케팅(이하 DBM)이 도입되기 시작한 1990년대 중반부터 인터넷이 활성화되는 1990년대 후반까지의 약 5년간으로 일부 업종의 기업들을 중심으로 CRM 시스템 구축을 위한 적극적인 IT투자가 이루어진 시기라고 할 수 있다. 즉, 이 시기에는 금융, 통신, 유통 부

\* 본 연구는 경희대학교 자유공모과제 지원에 의해 이루어졌음.

\*\* 경희대학교 국제경영학부 교수(cwpark@khu.ac.kr).

문의 대기업들을 중심으로 CRM IT투자가 이루어졌으며 특히 1990년대 말에는 인터넷 비즈니스의 활성화에 따라 인터넷 공간상에서의 CRM 즉, eCRM 구현을 위한 IT투자가 활성화되었다(e.g., 김용덕, 안철경 2002). 두 번째 시기는 2000년에서 현재에 이르기까지의 기간으로 CRM에 대한 양적 및 질적 성장이 이루어진 시기라고 할 수 있다. 양적인 측면에서는 일부 업종에 국한되는 경향을 보이던 CRM에 대한 관심 및 투자가 내구소비재, 일용소비재, 서비스, 산업재, 공공부문 등 전 업종으로 확산되었다는 점을 들 수 있으며(e.g., 머니투데이 2002), 질적인 측면에서는 CRM 구현을 위한 IT투자가 가시적인 성과를 보이지 못하는 현상이 빈발함에 따라 시스템 구축보다는 수익 창출과 경쟁력 강화를 위한 고객정보 활용 전략이 우선되어야 한다는 인식이 확산되었다는 점을 들 수 있다(e.g., 최대우 2003). 이러한 인식 변화에 따라 기업들은 처음부터 CRM 시스템의 구축에 나서기보다는 CRM TFT를 구성하여 상당 기간 동안 기존의 시스템을 이용한 테스트를 통해 어떠한 CRM 활동이 효과적인지를 검토한다거나 혹은 시스템 구축 이전에 컨설팅사에 자사의 CRM 전략 수립을 의뢰하는 사례들이 늘고 있다.

이처럼 우리나라의 CRM은 90년대 중반 이후 많은 변화와 발전을 이루어왔지만 아직 기업의 핵심적인 마케팅 역량으로 자리를 잡고 있지는 못하고 있다(e.g., 한경선, 백승익 2001). CRM이 성공적으로 수행되고 있다고 하는 경우도 대부분 CRM 시스템이 성공적으로 구축되었다거나 혹은 몇몇 캠페인이 성공적으로 수행되었다는 정도일 뿐 CRM이 조직 전체에 뿌리를

내리고 있는 사례는 찾기 어렵다. 그럼에도 불구하고 CRM이 조직에 접목되지 않고 있는 근본적인 원인을 발견하고 이를 근원적으로 해결하려는 노력은 거의 이루어지고 있지 않다. 이러한 현상이 발생하는 가장 큰 원인은 기업이 CRM을 조직문화(corporate culture)라는 관점에서 파악하기보다는 단순히 기능적인 측면에서 파악하고 있기 때문이다. 즉, 우리나라의 기업들은 CRM을 과거에는 수행되지 않았거나 혹은 수행하기 힘들었던 일련의 기능들(예를 들어 고객정보의 관리 및 분석, 마케팅 의사결정이나 고객접점 관리를 위한 정보의 추출, 캠페인 실행에 필요한 고객 리스트의 추출 등)을 가능케 해주는 수단으로만 이해하였지 CRM을 새로운 패러다임으로 인식하고 이를 원활하게 수행하기 위해서는 조직문화에 어떠한 변화가 있어야 할 것인가에 대해서는 숙고하지 않았다고 할 수 있다(e.g., *Korea Herald* 2002, 한국데이터베이스마케팅협회 2000).

CRM을 활성화시키기 위한 조직문화와 이의 조성을 위한 변화관리에 대해 본격적인 논의가 거의 이루어지지 않는 것은 조직 구성원들이 과거 관행의 변화라는 고통스러운 과정(Roth 2001)에 대해 상당한 거부감을 갖게 되기 때문이다(Honey 1991). CRM의 성공적인 수행을 위해서는 CRM 정착을 위한 조직문화의 변화에 가장 많은 노력을 기울여야 하고(e.g., Mighore 2001, Simpson 2002) 그 다음으로 수익창출을 위한 CRM 전략의 수립과 집행, 마지막으로 CRM의 활성화를 위한 IT시스템의 구축에 자원을 배분하여야 하는데 우리나라 기업의 경우는 이와는 반대의 순서로 CRM에 대한 노력을 기울여 왔다고 할 수 있다. 그 결과 우리나라

기업들의 CRM에 대한 높은 관심과 세계적 수준의 CRM IT시스템의 보유에도 불구하고 CRM이 기업의 경쟁력 강화에 결정적인 기여를 하지 못하고 있다.

이러한 인식을 바탕으로 본 연구는 우리나라의 CRM 발전을 위해 어떠한 조직문화가 형성되어야 하는가에 대한 이론적 및 실증적 연구를 수행하는데 그 목적을 두고 있다. 그런데 CRM은 원래 학술적인 관점에서 도출된 개념이라기보다는 산업계에서 이 분야의 시장을 활성화시키기 위한 의도에서 만들어진 개념이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 CRM에 대한 명확한 학술적인 개념이 정립되어 있지 않고 있으며(박종서 등 2002) 또한 이에 대한 이론적인 접근도 거의 이루어지고 있지 않다. 본 연구는 첫째, 인사조직 분야의 학습조직이론을 도입하여 CRM의 활성화를 위해서는 어떠한 조직문화가 조성되어야 하는가를 제안하고 둘째, CRM관련 실무자를 대상으로 하는 설문조사를 통해 본 연구에서 제시된 내용들을 탐색적으로 검증하는데 그 목적을 두고 있다.

## II. CRM과 조직관련 요인에 대한 기존연구

CRM의 성장과 함께 CRM의 성공여부에 영향을 주는 조직관련 요인들에 대한 연구들이 일부 이루어졌다. 예를 들어 Fletcher와 그의 동료들은 1990년대 중반에 성공적인 DBM의 실행을 위한 조직관련 요인들에 대한 연구들을 수행하였으며(Fletcher and Wright 1995; Fletcher et al. 1994, 1996), 마케팅지향성, 마케팅 전문

가의 보유, 영업 및 마케팅 조직의 통합, 최고경영진의 지원, 마케팅 부서와 IT 부서의 협력, 조직의 규모, 조직의 구조 등을 CRM의 성공적 수행을 위한 주요 조직관련 요인들로 지적하였다.

우리나라의 몇몇 연구들도 CRM의 성공 요인에 대한 분석에서 조직 관련 요인들을 언급하고 있다. 박종서 등(2002)은 CRM 역량을 방향성 차원의 역량과 실행 차원의 역량으로 구분하고 방향성 차원의 역량으로 CRM에 대한 비전과 최고경영진의 의지, CRM 전략 등의 2개 요인을 들고 있으며 실행능력 차원의 역량으로 정보기술과 정보관리 역량, CRM 프로세스 역량, 고객과 정보지향적인 기업문화, 업무프로세스 및 시스템의 통합, 변화관리와 직원들의 참여, 데이터의 양 등의 6개 요인을 들고 있다. 한경선, 백승익(2001)은 CRM의 성공 요인으로 CRM 시스템 개발자 관련 요인, 마케팅 요원의 CRM 추진 능력 관련 요인, CRM 운영 인프라 관련 요인, 고객 데이터 관리 관련 요인 등 4개의 요인을 지적하였다. 김용덕, 안철경(2002)은 보험회사를 대상으로 한 조사를 바탕으로 전사적 차원의 고객정보 관리, 조직의 전문성 및 연계성 확보, 업무 프로세스의 효율화, 차별화된 고객관계전략의 실행, IT 인프라 및 통합시스템의 구축 등의 5개 요인을 CRM 성공요인으로 들고 있다. 또한 박찬욱(1999)은 우리나라 은행의 DBM 실행 수준에 영향을 미치는 요인들로 전문인력의 확보 정도, 다이렉트마케팅 실행 능력, 장기적 관점의 보유 정도, 마케팅지향성을 지적하고 있다.

그런데 국내외의 이러한 연구들은 CRM과 조직문화와의 관련성을 초점을 두고 있는 것은

아니며, 또한 잠재적인 성공 요인을 추출함에 있어서도 이론보다는 과거 연구에 대한 문헌조사나 CRM 실무자를 대상으로 하는 인터뷰와 같은 탐색적 수단에 의존하고 있다. 이러한 측면에서 과거의 연구들이 CRM의 활성화를 위한 조직 관련 요인들에 대해 본격적으로 이론적 접근을 시도하고 있다고 보기는 힘들다. 본 연구에서는 우선 학습조직이론을 바탕으로 이론적인 관점에서 CRM의 성공적인 수행을 위한 조직관련 요인들을 도출하고 이렇게 도출된 요인들이 실제로 CRM 실무자들에게는 어떻게 인식되고 있는지를 확인하는 방식을 채택하였다.

### III. 학습조직이론과 CRM

학습조직이론을 기반으로 CRM의 성공요인을 제시하기 위해서는 먼저 학습조직이라는 조직문화적인 풍토가 왜 CRM의 원활한 수행을 위한 필요조건이 되는가에 대한 논의가 선행되어야 한다. 학습조직이론은 Cyert and March(1963)에 의해 주창되었으며, 이에 대한 본격적인 연구는 이 분야의 대표적인 이론가인 Peter M. Senge의 저서 *The Fifth Discipline*이 1990년에 출간되면서 시작되었다(DeTienne and Thompson 1996; Garvin 1993; Sinkula 1994). 학습조직에 대해 Senge(1990)은 “조직 구성원 모두의 학습을 촉진시키고 이를 통해 끊임없이 변신을 시도하는 조직”이라고 정의하였으며, David A. Garvin(1993)은 “지식을 창조, 획득 및 전파하는 기술을 가지고 있을 뿐만 아니라 새로운 지식과 통찰을 통해 스스로의 행동을 변화시키는 데 능숙한 조직”이라고 정의하였다. 이처럼 학

습조직이론에서는 조직을 단순히 환경에 반응하는 존재가 아니라 환경과 끊임없이 교류하며 능동적으로 학습하는 인지적 존재로 파악한다(DeTienne and Thompson 1996). 따라서 학습조직에서의 학습은 단순히 기존의 기능을 보다 효율적으로 수행하기 위한 목적으로 수행되는 것이 아니라 기존 관행에 대한 근원적인 의문을 통해 새로운 사고방식을 제시함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 수행된다(Slater and Narver 1995).

이미 많은 연구들이 마케팅과 학습조직의 관련성에 대해 논하고 있다(e.g., Day 1994; DeTienne and Thompson 1996; Sinkula 1994; Slater and Narver 1995). 예를 들어 Slater와 Narver(1995)는 마케팅지향성이 학습조직을 위한 조직문화적 기초를 제시해줄 수 있음을 지적하고 있으며, Sinkula(1994)는 조직은 조직학습의 관점에서 도출된 원칙에 근거할 때 시장정보에 대한 처리 방식을 보다 잘 이해할 수 있음을 지적하고 있다. DeTienne and Thompson (1996)의 연구는 CRM과 학습조직이론의 연계성을 명시적으로 기술하고 있는 거의 유일한 연구라고 할 수 있다. 이들은 “학습조직이론을 DBM에 적용하면 조직에서의 정보흐름에 대한 새로운 이론적 기반을 마련할 수 있을 것”이라고 예측하고 있다. 그런데 학습조직이 성공적인 CRM을 위한 조직문화적 기반이 되어야 한다는 주장이 설득력을 지니기 위해서는 우선 학습조직과 CRM이 공통점을 지니고 있음을 확인하여야 한다. 이들 간의 공통점은 등장 배경, 지향 목적, 주요 내용, 실행 과정, 적용 범위 등의 측면에서 찾아질 수 있다.

### 3.1 등장 배경에서의 공통점

첫 번째로 학습조직과 CRM은 비즈니스 환경의 급속한 변화를 등장 배경으로 하고 있다는 공통점이 있다. 비즈니스 환경의 급격한 변화로 환경에 대한 적응능력은 기업의 생존과 성공에 필요한 가장 중요한 요소가 되었으며(e.g., Day 1994; West 1994), 이는 미래의 추세와 환경의 변화를 예측하고 이를 기반으로 끊임없이 변신해가는 것이 조직의 생존을 위한 필요조건이 되었음을 의미한다(e.g., Senge 1990; Gardiner and Whiting 1997). 변신이 끊임없이 이루어지기 위해서는 무엇보다 유연한 조직체계가 요구되는데 이러한 배경에서 학습조직의 개념이 등장하였다. 학습조직이론은 전통적인 계층적 통제에 의해 규제되는 조직보다는 협조와 갈등해소의 능력으로 무장한 유연한 조직이 급변하는 환경에서는 보다 생존력을 높일 수 있음을 지적하고 있다(e.g., West 1994). CRM도 급변하는 비즈니스 환경에 적응하고자 하는 기업들의 노력의 산물이다. 즉, 소비자욕구의 다양화 및 개성화, 성숙되고 포화된 시장, 점증해가는 기업간의 경쟁 등의 급속한 환경 변화는 고객과의 릴레이션십의 중요성을 제고시켰고 이러한 배경에서 CRM이라는 개념이 등장하였다. Slater and Narver(1995)가 지적한 바와 같이 학습조직은 변화가 심하고 세분화되어 가는 시장에서 기회를 인지하고 대응해 나가는데 탁월한 능력을 발휘할 수 있으며, 이러한 의미에서 학습조직은 CRM의 수행을 위한 가장 적절한 형태의 조직이라고 할 수 있다.

### 3.2 지향 목적에서의 공통점

두 번째로 학습조직과 CRM은 고객만족의 극대화를 궁극적인 목표로 삼고 있다는 공통점이 있다. 기업의 학습활동은 고객만족을 최우선으로 하여 이루어질 때 비로소 기업의 발전과 연계될 수 있다(정인서 1996). CRM에서 추구하는 고객평생가치의 극대화 또한 고객만족이 전제되어야 실현될 수 있다. 즉, 고객평생가치가 극대화되기 위해서는 고객과의 지속적인 거래 관계가 이루어져야 하고 이는 릴레이션십을 바탕으로 하는 고객만족이 전제될 때 가능해진다(Rust et al. 2000).

### 3.3 주요 내용에서의 공통점

세 번째로 학습조직과 CRM은 모두 정보를 중심으로 하는 개념이라는 공통점이 있다. Sinkula (1994)는 조직학습은 정보의 획득, 정보의 배분, 그리고 정보에 대한 해석의 공유 등의 3단계로 이루어지고 있음을 지적하였다. Huber (1991)도 조직학습의 요체를 ‘여러 정보원천으로부터 정보가 획득되면 이 정보는 조직의 모든 부문에 걸쳐 공유되어 조직 전체가 공감할 수 있는 해석이 내려지며, 이러한 과정에서 생산되는 지식은 향후의 이용을 위해 저장된다’는 정보 중심의 과정으로 파악하고 있다. CRM은 고객에 대한 정보를 어떻게 획득하고 축적할 것이며, 이에 대한 분석 결과를 어떻게 활용하고, 활용의 결과물로 산출되는 정보를 어떻게 시스템에 흡수시킬 것인가에 대한 것이라고 할 수 있다(Swift 2001). 이러한 의미에서 고객 개개인과의 릴레이션십의 구축을 목표로 하는 CRM

에서도 ‘정보’의 중요성은 절대적이다. CRM 이외의 마케팅 형태, 예를 들어 세분화마케팅에서도 세분시장의 니드에 대한 정보가 중요하지만 고객 개개인의 정보에 초점을 두는 CRM은 어떠한 형태의 마케팅보다도 정보의 중요성이 강조된다.

### 3.4 실행 과정에서의 공통점

네 번째로 조직학습과 CRM은 모두 순환적인 과정을 통해 이루어진다는 공통점을 가지고 있다. 학습조직은 단순히 외부의 자극에 의해 변화해 가는 조직이 아니라 스스로 발전적인 변신을 시도하는 조직이며, 이러한 의미에서 조직 학습의 진수는 ‘시작도 끝도 없는 순환적인 과정’이라는 점에 있다(West 1994). 즉, 조직이 환경에 대해 행위를 취하면 환경은 이에 반응하는데 조직은 행위와 반응과의 관계를 파악하여 향후에 환경에 대해 어떠한 행위를 취할 것인가를 결정해간다. 이러한 관점에서 조직은 환경에 대해 지속적으로 적응적인 행위를 표출하는 적응시스템이라고 할 수 있다(Cyert and March 1963). CRM의 경우도 폐쇄고리(closed loop)의 개념에서 나타나 있는 바와 같이 고객 정보의 획득 및 추적, 고객정보의 분석, CRM 전략의 수립 및 집행, 결과의 분석 및 피드백이라는 발전 지향적이며 지속적인 순환 과정을 전제로 한다. DeTienne and Thompson(1996)은 CRM의 이론적 도구로서의 학습조직이론의 장점은 이러한 순환적 특성에 가장 크게 의존하고 있음을 지적하고 있다.

### 3.5 적용 범위에서의 공통점

다섯 번째로 조직학습과 CRM은 전사적(全社的)인 관점에서 수행되어야 하는 업무라는 공통점이 있다. 학습조직은 전사적인 차원에서의 조직문화의 형성을 지향하고 있으며, 따라서 학습조직의 실현을 위해서는 조직 내의 모든 구성원의 적극적인 참여가 필요하다(e.g., Bennett and O'Brien 1994). 조직학습은 조직 자체가 학습을 한다는 개념으로 임직원 개개인에 대한 훈련과는 전혀 다르다. 개인에 대한 훈련이 아무리 잘 이루어져도 조직학습을 위한 시스템이 없으면 특정 개인이 회사를 떠날 때 학습의 결과도 같이 사라진다. CRM에서의 고객관리도 특정 부서에서 자기 완결적으로 수행되는 업무가 아니라 최고경영진에서 말단 직원에 이르기까지 모두가 참여하여야 하는 전사적인 업무이다(e.g., Meta Group 2000; Ryals and Knox 2001; Swift 2001). CRM 시스템이나 전략에 대한 구성원 개개인의 지식도 중요하지만 이를 기업의 자산으로 엮어낼 수 있는 조직 체계를 갖추지 못하면 몇몇 직원들의 퇴사는 CRM의 실패로 직결된다. Swift(2001)는 CRM을 “고객 획득, 고객유지, 고객로얄티 제고, 고객수익성 향상 등을 목적으로 하는 대고객 커뮤니케이션 활동을 전개함으로써 고객 행동을 이해함은 물론 고객 행동에 영향을 미치고자 하는 전사적 접근 방법”이라고 정의함으로써 모든 임직원의 참여를 강조하고 있다. CRM이 전사적인 업무라는 점을 명시적으로 표현하기 위해 전사적 CRM(enterprise CRM)이라는 용어를 쓰기도 한다(Peppard 2000).

## IV. 조직문화 관점에서의 CRM 활성화 요인

학습조직과 CRM의 공통점에 대한 고찰을 통해 학습조직이론이 CRM의 이론적 도구로서의 역할을 수행할 수 있음을 살펴보았다. 이제 학습조직의 활성화 요인을 통해 CRM의 조직문화적 활성화 요인을 도출하기로 하겠다.

조직 구성원 차원에서의 개인학습이 없이 조직학습이 이루어질 수는 없기 때문에 원활한 조직학습이 이루어지기 위해서는 개인학습이 활성화되어야 한다(e.g., Hodgkinson 2000; Kim 1993; Leitch et al. 1996; Sinkula 1994). 즉, 개인학습과 조직학습은 학습조직을 구성하는 두 개의 근간이라고 할 수 있다(Hodgkinson 2000). 개인학습은 학습조직 구축의 충분조건은 아니지만 필요조건으로서의 역할을 수행한다(Argyris and Schon 1978). 그런데 실제로 학습이 이루어지는 단위는 조직구성원 개개인이라기보다는 팀이기 때문에(Senge 1990), 본 연구에서는 개인학습을 조직 개개인의 학습은 물론 팀 단위의 학습을 포괄하는 개념으로 사용하였다. 개인학습이 학습조직 구축의 필요조건이라고 하면 첫째, 개인학습을 어떻게 활성화시킬 것에 대한 문제와 둘째, 개인학습을 조직학습으로 연계시키기 위한 정보공유의 문제가 논의되어야 한다. 본 연구에서는 개인학습의 활성화와 관련된 요인으로 전사적인 참여, 권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화, 최고경영진의 조성적 리더십 등의 3개 요인을 도출하였으며, 정보공유의 활성화와 관련된 요인으로는 커뮤니케이션의 활성화와 조직기억의 보유 등의 2개 요인을 도출하였다.

## 4.1 개인학습의 활성화 요인

### 4.1.1 전사적 참여

학습조직은 참여적 조직문화의 정착을 전제로 한다(손태원 1995; Senge 1990). 즉, 학습조직의 구축을 위해서는 모든 조직 구성원이 지식 생산자의 역할을 수행하여야 하며(e.g., Hodgkinson 2000; Nonaka 1991; West 1994), 따라서 학습 조직에서는 기존의 주요부서 직원뿐만 아니라 주변적 위치에 있었던 직원들도 주된 역할을 담당할 수 있다(Cahill 1997). 모든 조직 구성원의 자발적인 참여를 유도하는 가장 효율적인 방법은 조직 구성원들에게 학습을 통한 성과를 가시적으로 보여주는 것이라고 할 수 있다(Hodgkinson 2000; West 1994). 이를 위해 소규모의 학습 프로그램을 성공적으로 수행하고 이를 구성원들에게 피드백 함으로써 구성원들이 학습의 효과에 대해 확신을 가질 수 있도록 유도하는 방법을 활용할 수 있다.

CRM도 몇몇 부서의 업무가 아닌 조직 구성원 모두의 업무라는 인식이 보편화될 때 조직에 성공적으로 안착(安着)할 수 있다. CRM에 대한 접근이 IT 시스템이나 데이터 분석 등과 같이 특정 업무만을 중심으로 이루어지면 CRM이 특정 부서에서만 수행되는 업무로 인식되어 버리기 때문에 전사적인 참여를 기대할 수 없다. 전사적 참여를 유도하기 위해서는 구성원의 업무와 관련된 소규모의 CRM 프로그램을 성공적으로 수행함으로써 구성원들이 CRM이 본인 업무의 효율화에도 도움이 된다는 확신을 가질 수 있도록 유도하는 것이 중요하다.

#### 4.1.2 권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화

학습조직의 토양이라고 할 수 있는 복잡하고 변화가 심한 환경에서는 하향식이 아닌 상향식 의사결정이 이루어져야 하며, 이의 활성화를 위해서는 구체적인 전략의 수립이 사내기업가라 할 수 있는 직원들에 의해 주도되어야 한다(Hart 1992). 따라서 이들의 가치를 어떻게 증진시킬 수 있는가는 기업 경쟁력 강화를 위해 매우 중요한 과제가 된다. 이를 위한 방법으로는 먼저 훈련이나 교육을 들 수 있다(King 2001). 즉, 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 통해 필요한 정보나 지식을 습득할 수 있는 기회를 부여할 수 있다. 그런데 훈련이나 교육 등을 통한 별도의 학습도 중요하지만 업무 과정 자체가 학습 현상이 되도록 하는 노력이 더욱 중요하다. 즉, 개인의 역량을 지속적으로 넓혀가기 위해서는 일상 업무 속에서 경험하는 시행착오들로부터 지식을 축적하여야 하고 나타난 현상들을 설명할 수 있는 기본원리를 발견하려는 노력이 기울여져야 한다(손태원 1995; Senge 1990).

개인학습이 활성화되기 위해서는 구성원들에 의한 실험적 시도가 지속적으로 이루어져야 한다(e.g., Garvin 1993; Hodgkinson 2000; Senge et al. 1994). 왜냐하면 실험적 시도는 어떠한 전략이 효과를 발휘할 수 있는가에 대한 통찰력을 얻기 위한 가장 효과적인 방법이기 때문이다. 이러한 실험적 업무수행을 활성화시키기 위해서는 실무진에 대한 권한이양(empowerment)이 이루어져야 한다는 점이 지적되고 있다(e.g., Bennett and O'Brien 1994; Gardiner and Whiting 1997; Griego et al. 2000; Senge 1990). 권한이양을 바탕으로 하는 실험적 업무수행은

직원이나 업무 수행팀이 관행적인 업무수행에서 벗어나 스스로의 의사결정에 의해 실험적인 시도를 할 수 있도록 허용된다는 것을 의미한다.

학습조직의 조성을 위해서는 실험적 시도가 실패로 종결되더라도 수행 주체가 이에 대해 개인적으로 비난을 받거나 문책의 대상이 되어서는 안 된다(Bennett and O'Brien 1994). Cahill(1997)은 실패는 오히려 장려되고 보상받아야 한다고 지적하고 있다. Garvin(1993)은 실험적 시도의 활성화를 위해서는 위험 부담을 촉진시키는 인센티브 제도가 필요함을 지적하고 있다. 왜냐하면 실험에서의 위험 부담이 실험을 통해 얻을 수 있는 혜택보다 크다고 인식하면 누구도 실험적 시도를 하려 하지 않을 것이기 때문이다. Argyris(1977)는 조직학습을 “실수를 발견하고 수정해나가는 과정”이라고 정의하였는데, 이는 실수가 곧 지식의 원천이 될 수 있음을 의미한다(Roth 2001). 즉, 실험적 시도에서의 실패는 그 자체가 학습을 위한 또 하나의 기회이며 미래의 성공을 위한 유용한 수단이라고 인식되어야 한다(Garvin 1993; Maidique and Zirger 1985). 학습조직은 생산적인 실패를 지향하고 비생산적인 성공을 배제하는 조직으로도 설명될 수 있다(Garvin 1993). 생산적인가 비생산적인가는 실패 혹은 성공의 경험이 차후의 실험에 유용한 정보를 제공하는지의 여부에 의해 결정된다. 따라서 생산적인 실패는 대상에 대한 통찰력을 기르고 이해하는데 도움이 되는 실패를 의미하며, 비생산적인 성공은 좋은 결과가 나왔지만 어떻게 그러한 결과가 나왔는지를 알 수 없는 성공을 의미한다.

CRM은 시장에 대한 비교적 새로운 접근방식이기 때문에 대부분의 CRM 관련 업무들은 새



로운 시도에 해당한다. 따라서 CRM에 대한 노하우를 축적하고 이를 바탕으로 기업 경쟁력을 강화시키기 위해서는 실무진들이 보다 다양한 실험적 시도를 스스로의 의사결정에 의해 수행할 수 있도록 권한이양이 이루어져야 한다. 그렇지만 이것이 실무진이 어떠한 CRM 관련 시도이든 할 수 있도록 하여야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 우선 실험적 시도를 위해서는 실험에 대한 설계가 선행되어야 한다. 이러한 설계가 전제될 때 실험적 시도의 결과에 대한 분석이 가능해지고 이에 따라 CRM 관련 지식이 축적될 수 있다. 또한 위험부담이 큰 실험의 경우에는 이를 소규모로 수행함으로써 큰 부담 없이 지식을 축적하고 이러한 지식이 충분히 축적되었을 때 보다 높은 성공 확신을 가지고 큰 규모의 실험을 수행함으로써 위험부담을 감소시킬 수 있다.

#### 4.1.3 최고경영진의 조성적 리더십

최고경영진은 구성원들이 자긍심을 가지고 자기발전과 자기실현을 위해 학습조직의 형성에 적극 동참할 수 있도록 하는 분위기를 형성하는데 있어서 결정적인 역할을 한다(e.g., Bennett and O'Brien 1994; Meister 2000). 몇몇 학자들은 보상 및 인지가 학습조직 구축을 위한 환경 조성에 있어서 가장 핵심적인 요소라는 점을 지적하고 있는데(Bennett and O'Brien 1994; Griego et al. 1997), 이러한 보상 및 인지 시스템의 구축에 있어서 가장 큰 영향력을 행사하는 것이 최고경영진이다. 더욱이 한국 기업에서는 다른 나라의 경우에 비해 리더의 성향이나 의지가 조직 개혁에 있어서 결정적인 역할을

하는 경우가 많기 때문에(공병호 1993) 학습조직의 활성화를 위해서는 우선 최고경영진이 고정된 가치체계나 행동양식을 제거하기 위한 노력을 주도적으로 수행하여야 한다(정인서 1996).

변화가 심한 환경에서는 최고경영진이 주도하는 전사적인 차원에서의 의사결정의 중요성은 감소하고 하부조직에서의 분권화된 의사결정의 중요성은 증가한다(Senge 1990). 왜냐하면 상위 차원에서의 계획에서는 너무 많은 요소들이 고려되어야 하기 때문에 현상에 대한 정확한 판단이 어려운 반면, 하위 수준에서는 이러한 작업이 상대적으로 수월하게 이루어질 수 있기 때문이다. 이 경우 최고경영진의 역할은 새로운 아이디어의 개발과 실천을 독려하는 한편 하위 조직에서의 다양한 계획들이 전사적인 차원에서 서로 연관성을 가지고 이루어질 수 있도록 하는 것이다(Hart 1992; Eisenhardt 1989). 따라서 학습조직에서의 최고경영진은 카리스마적 리더십보다는 조성적(助成的) 리더십을 갖추어야 한다. 조성적 리더십은 조직 구성원들로 하여금 일을 수행하는 올바른 방법을 가르치기보다는 스스로 학습하도록 유도하며, 조직의 관행을 당연시하기보다는 그 정당성에 대해 의문을 던지고 업무의 수행에 앞서 업무의 본질을 파악하게 함으로써 스스로의 책임 하에 보다 더 좋은 의사결정을 내릴 수 있는 능력을 배양하도록 유도한다(Meen and Keough 1992; Senge 1990; Slater and Narver 1995). 즉, 조성적 리더십의 역할은 조직 구성원이 현실에 안주하지 않도록 창조적 혼돈을 조장하는데 있다(Nonaka 1989).

CRM에서도 최고경영진의 역할은 가장 중요한 이슈 중의 하나이다(e.g., 한경선, 백승익 2001;

한동철 2001; DeTienne and Thompson 1996; Fletcher and Wright 1995; Ryals and Knox 2001). 조직에서 CRM을 적극적으로 확산시킬 수 있는 거의 유일한 존재는 최고경영진이라고 할 수 있다. 최고경영진이 아닌 중간관리자가 CRM을 주도하면 전사적인 차원에서의 업무가 추진되는 것이 아니라 특정 기능을 효율화시키는 차원에서의 업무가 추진되기 때문에 성공할 수 없다(Simpson 2002). CRM 활성화를 위해 최고경영진의 적극적인 지원이 필요한 이유는 다양하다. CRM의 추진 상에서 부서간의 갈등과 비협조가 발생할 때 이를 조정하여줄 수 있는 거의 유일한 존재는 최고경영진이다. 왜냐하면 CRM을 둘러싼 부서간의 갈등은 조직에서 힘을 잃지 않거나 더 많이 갖기 위해 일어나기 때문에 원칙이나 합리성을 명분으로 해결될 수 있는 문제가 아니기 때문이다(e.g., Hughes 1994). 또한 CRM의 성공적인 수행을 위해서는 업무 프로세스의 변화가 필요한데(Newell 2000; Peppers et al. 1999), 이러한 변화에는 조직의 저항이 따르기 마련이고 이를 해결할 수 있는 유일한 존재도 최고경영진이다. 특히 우리나라의 기업 환경에서는 CEO의 결단이 없이는 조직과 관련된 변화가 이루어지기가 힘들다(한동철 2001). 그런데 우리나라의 경우 CRM은 대부분 최고경영진의 충분한 관심을 얻고 있지 못하고 있다. 이는 최고경영진이 CRM은 투자에 비해 단기적인 수익 기여도가 낮다는 인식을 갖고 있기 때문이다(한국데이터베이스마케팅협회 2000). 이를 극복하기 위해서는 최고경영진에게 CRM이 장단기적으로 기업의 경쟁력 강화에 어떻게 기여할 수 있는가에 대한 구체적인 청사진을 제시할 필요가 있다.

## 4.2 정보공유의 활성화 요인

학자들은 조직학습을 개인학습의 연장선상에서 인식하는 것은 조직학습을 과도하게 단순화시킬 우려가 있다고 지적하고 있다(e.g., Kim 1993). 즉, 조직학습은 개별학습에 의해 획득된 지식의 총합이 아니며, 개별학습을 통해 획득된 지식이 모든 구성원에 의해 공유되고 기업 목적의 달성에 활용될 때 이루어진다(Cahill 1997; Senge et al. 1994). 따라서 개인학습의 활성화와 더불어 학습조직의 형성을 위한 또 하나의 이슈는 개인학습의 결과물인 정보나 지식이 조직 구성원 개인의 차원에서 머무르지 않고 공간적 및 시간적으로 어떻게 조직의 모든 구성원들이 공유할 수 있도록 할 것인가에 대한 것이다.

### 4.2.1 커뮤니케이션의 활성화

학습조직이 여타 조직과 다른 점은 정보 및 정보에 대한 해석을 조직 전체가 공유한다는 점에 있다(e.g., Gardiner and Whiting 1997; Griego et al. 2000; Iles 1994; Leitch et al. 1996; Slater and Narver 1995). 정보의 전사적인 공유를 통해 정보는 조직 전체의 관점에서의 새로운 해석, 수정, 보완 등의 과정을 거쳐 그 가치가 증대된다(Glazer 1991). 또한 정보에 대한 즉각적이고도 공개적인 접근을 통해 조직 구성원은 상호간에 신뢰를 구축할 수 있으며, 이러한 과정에서 진정한 학습조직이 이루어진다(West 1994).

정보와 지식의 확산이 효율적으로 이루어지기 위해서는 부서간의 공식적 및 비공식적인 의사

소통이 빈번하게 이루어져야 한다(Bennett and O'Brien 1994; Gupta and Govindarajan 1991). 이를 위해서는 우선 정보의 흐름을 저해하는 구조적인 장벽이 없어야 한다. 부서간의 장벽은 정보의 흐름을 저해하는 가장 중요한 요인으로 지적되고 있다(Hodgkinson 2000). 이를 극복하기 위해 수평적인 의사소통이 적극적으로 이루어지고 서로에 대한 의존도를 높일 수 있는 분권화된 조직구조 즉, 유기적(有機的) 형태의 조직구조를 도입할 수 있다(Miles and Snow 1992; Slater and Narver 1995). 유기적인 조직의 구축을 위해서는 여러 부서의 직원으로 구성된 위원회나 특정 업무를 한시적으로 수행하는 매트릭스 구조 등이 사용된다. 이러한 구조는 업무환경을 모호하게 만들기 때문에 구성원들에게 혼란을 가져올 수 있고, 빈번한 수평적 의사소통이 필요하기 때문에 의사결정에 이르기까지 많은 노력과 시간이 소요되어야 한다는 단점이 있다(Slater and Narver 1995). 그러나 이러한 유기적 형태의 조직구조는 경쟁이나 시장의 변화를 빨리 인지하는 능력을 제고시킬 수 있고, 정보의 효율적인 공유를 도모할 수 있으며, 의사결정과 행동 사이의 시간적 격차를 줄일 수 있다는 장점이 있다. 부서간의 장벽을 제거하기 위해 기업은 관행적인 절차나 명령체계, 심지어는 부서를 구분하는 사무실내의 칸막이 등을 제거함으로써 경계 없는 조직 만들기를 시도하기도 한다(Bennett and O'Brien 1994).

CRM의 수행 상에서도 커뮤니케이션의 부재는 주로 부서간의 장벽에 기인한다. CRM에서의 부서간의 장벽은 CRM 담당 부서와 MIS 부서 사이에서 가장 첨예하게 발생한다(e.g., DeTienne and Thompson 1996; Fletcher and

Wright 1995; Ryals and Knox 2001). 이의 원인으로서는 두 부서 구성원들의 개성이 상이하고 마케팅전략에 대한 시각이 다르다는 점도 지적될 수 있지만(DeTienne and Thompson 1996) 무엇보다 고객데이터베이스의 오너십을 둘러싼 갈등 때문이라고 할 수 있다. 즉, 고객데이터베이스가 조직 내에서 새로운 힘의 원천으로 인식되면서 MIS 부서 입장에서는 CRM의 활성화가 부서의 힘의 감소로 이어질 것이라는 우려를 가질 수 있기 때문이다(Hughes 1994). Fletcher et al.(1992)은 이러한 갈등을 해소시키기 위한 방안으로 두 부문을 동시에 담당하는 임원을 임명하는 방안을 제시하고 있다. 그런데 CRM 실행 상에서의 부서간의 갈등은 비단 CRM 담당 부서와 MIS부서 간에만 발생하는 것은 아니다. CRM 담당 부서, MIS부서, 영업부서, 콜센터, 광고부서 등 고객접촉 및 고객정보의 관리와 관련이 있는 모든 부서는 그 업무 영역을 둘러싸고 갈등관계를 형성할 수 있다. 더욱이 CRM 관련 예산이 추가적으로 편성되는 것이 아니라 광고 예산이나 브랜드 프로모션 예산과 같은 타부서의 예산에서 배분되는 경우에는 예산의 감소가 예상되는 타부서는 CRM의 활성화에 적극 반대하는 입장을 취하게 되는 것이 일반적이다(Hughes 1994). 공식적, 비공식적 커뮤니케이션의 활성화를 통해 부서간의 장벽을 극복하지 못하면 정보의 공유는 이루어질 수 없으며 따라서 원활한 CRM의 수행은 불가능해진다.

#### 4.2.2 조직기억의 보유

과거의 경험을 기억하지 못하는 조직은 똑같

은 실수를 반복할 수밖에 없으며(Garvin 1993), 따라서 어떻게 조직기억이 유지될 수 있도록 할 것인가는 학습조직이론에서 매우 중요한 위치를 차지한다(Sinkula 1994). 즉, 사람이 과거의 경험을 기억하듯이 조직도 과거의 경험을 기억할 수 있어야 한다. 그런데 인간의 기억은 한계가 분명하고 또한 구성원의 이탈과 함께 사라져버리기 때문에 조직기억의 활성화를 위해서는 어떠한 형태로든 기록이 남겨져야 한다(Slater and Narver 1995). 따라서 조직구성원이 시간적, 공간적 구애를 받지 않고 정보에 접근할 수 있도록 하기 위해서는 정보시스템을 이용하여 조직기억을 구축하는 것이 바람직하다. 이러한 이유로 학습조직은 정보의 획득과 분배를 위해 정보기술을 적극 활용하려는 경향이 있다(Bennett and O'Brien 1994).

일반적으로 마케팅과 관련한 조직기억은 재무, 생산, 회계 분야의 조직기억과는 달리 조직의 여러 부문에 걸쳐 분산되어 있기 때문에 접근하기가 매우 힘들며, 규모가 크고 분권화된 조직일수록 이러한 현상은 더욱 심화된다(Sinkula 1994). CRM에서의 주요한 조직기억인 고객데이터베이스는 고객에 대한 학습과정을 보다 시스템화시킬 수 있는 기회를 제공한다. 왜냐하면 많은 수의 고객을 대상으로 CRM을 실현하기 위해서는 고객정보를 일정한 장소에 저장하고 분석하는 업무가 필수적인 요소가 되기 때문이다. 이러한 이유로 CRM의 전개를 위해서는 정보기술이 적극 활용되지 않으면 안된다. 또한 정보기술은 전사적인 CRM을 가능케 해주는 요인이 된다. 즉, CRM의 실행을 위해서는 고객정보의 공유가 전사적인 차원에서 이루어져야 하고, 정보기술은 고객정보의 공유

를 가능케 함으로써 여러 관련 부서들을 결합시켜주는 역할을 수행한다(e.g., Ryals and Knox 2001). CRM의 성공적인 수행을 위해서는 고객데이터베이스를 통해 모든 조직 구성원들이 고객에 대한 모든 정보와 지식에 시간적 공간적 제약 없이 접근하여 학습에 활용할 수 있도록 하여야 한다. 이러한 의미에서 고객데이터베이스는 기계적 조직기억으로서의 역할을 수행하고 있다고 할 수 있다(DeTienne and Thompson 1996).

## V. 우리나라의 CRM 실무자 대상의 설문조사

### 5.1 설문조사의 목적과 개요

본 연구에서 제시한 조직문화 관련 CRM 활성화 요인들에 대해 우리나라 CRM 실무자를 대상으로 하는 설문조사를 실시하였다. 이 설문조사는 두 가지 목적을 가지고 있다. 첫 번째 목적은 본 연구에서 제시된 조직문화 관점에서의 CRM 활성화 요인들이 우리나라 기업에서는 어느 정도의 수준에서 실행되고 있는가를 파악하는 것으로, 이를 위해 CRM 실무자들에게 각 요인별로 자사에서의 실행 수준을 평가하도록 하였다. 또한 각 요인들이 자사에서 기대만큼 실행되지 못하고 있다고 판단하는 경우에는 이에 대한 원인을 상세히 기술하도록 함으로써 CRM 활성화의 관점에서 우리나라 기업에 어떠한 조직문화 관련 문제점이 있는지에 대해서도 탐색적으로 조사하였다. 두 번째 목적은 우리나라 실무자들은 어떠한 조직문화적 요

인이 CRM 정착을 위해 중요하다고 판단하는 지를 분석하는 것이다. 이를 위해 CRM 실무자들에게 CRM이 자신이 소속된 기업에 성공적으로 정착되어 있는지의 여부를 평가하게 하고, 이를 종속변수로 하고 앞서 기술한 각 조직문화 관련 활성화 요인들의 실행 수준에 대한 평가를 독립변수로 하는 분석을 수행하였다.

이 설문조사는 우리나라 기업에서 CRM 관련 업무를 1년 이상 수행하고 있는 실무자를 대상으로 실시하였다. 응답의 보편성을 위해 동일 기업에서 3명 이상이 추출되지 않도록 하였다. 19개 기업에서는 실무자 1명으로부터, 14개 기업에서는 2명의 실무자로부터 자료를 수집하여 모두 33개 기업에 소속된 47명의 실무자로부터 자료를 수집하였다. 그런데 우리나라에서의 CRM 도입이 주로 금융 및 유통 부문을 중심으로 이루어져 왔기 때문에 이 두 개 분야의 실무자들이 조사 대상자의 대부분을 차지하였다. 이들의 소속사는 은행, 보험사 등 금융 부문이 31.9% (15명), 백화점, 의류체인 등 유통 부문이 55.3% (26명), 통신, 레저, 제조업 등 그 외의 부문이 12.8%(6명)를 차지하였으며, 33개 기업별로 보면 금융부문이 33.3%(11개), 유통부문이 48.5% (16개%), 그 외의 부문이 18.2% (6개)를 차지하였다. 실무자들의 실무경력 기간은 1-2년이 34.0%(16명), 3-5년이 44.7%(21명), 6년 이상이 21.3%(10명)을 차지하였다.

## 5.2 조직문화 관련 CRM 활성화 요인의 측정을 위한 척도

위에서 기술한 설문조사의 목적을 달성하기 위해서는 우선 조직문화 관련 CRM 활성화 요

인들에 대한 척도의 개발이 필요하다. 척도 개발은 항목의 개발, 항목의 정화, 항목의 신뢰성 및 타당성 검증의 3단계의 과정을 거쳐 진행되었다.

### 5.2.1 항목의 개발 및 정화

조직문화와 관련한 CRM 활성화 요인들에 대한 기존의 척도는 존재하지 않기 때문에 본 연구에서는 이들 요인들에 대한 항목 개발을 시도하였다. 먼저 본 연구에서 기술된 각 요인들의 구체적 내용을 중심으로 5점 리커트 척도 형태의 4-5개 항목을 개발하였다. 그 결과 개인 학습의 활성화와 관련된 3개 요인(전사적 참여, 권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화, 최고경영진의 조성적 리더십)에 대해 각각 5개, 5개, 4개의 항목을 개발하였으며, 정보공유의 활성화와 관련된 2개 요인(커뮤니케이션의 활성화, 조직기억의 보유)에 대해서는 각각 5개 및 4개의 항목을 개발하였다. 즉, 조직문화 관련 CRM 활성화 요인들의 측정을 위해 모두 23개의 항목을 개발하였으며 이를 기반으로 항목의 정화 과정을 진행하였다.

항목의 정화 과정은 두 개의 단계를 거쳐 이루어졌다. 첫 번째 단계에서는 우리나라 기업에서 3년 이상 지속적으로 CRM을 담당하고 있는 실무자 3명을 대상으로 대인면접을 통해 설문조사에 응하게 한 후, 조사의 목적 및 항목들의 특성에 대해 설명해 주면서 항목들 가운데 응답하기 어려웠거나 의미가 모호한 항목, 또한 실무를 적절히 반영하고 있지 못한 항목 등을 지적해줄 것을 요청하였다. 그 결과 항목의 삭제보다는 모호하거나 혼동되는 용어의 변경 등

과 같은 의견들이 제시되었으며, 이를 반영하여 항목들을 일부 수정하였다. 두 번째 단계에서는 47명의 실무자로부터 수집된 자료에 대한 통계 분석을 통해 항목들을 정화하는 작업을 수행하였는데, 분석 방법으로는 신뢰성 분석과 탐색적 요인분석을 이용하였다. 먼저 본 연구에서 제시된 5개 요인 각각에 대해 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산한 후 전체 항목과의 상관계수가 현저히 낮은 개별 항목들을 제거하고자 하였다. 그러나 제거 대상이 될만한 항목은 발견되지 않았으며, 모든 요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 가 0.84 이상의 높은 수준을 보였다.

그리고 난 후 23개 항목에 대해 탐색적 요인 분석을 실행하였다. 첫 번째 탐색적 요인분석 실행 결과 본 연구에서 제안된 요인들이 의도한대로 나타나지 않았기 때문에 두 가지 원칙에 따라 항목을 제거해 가면서 반복적으로 탐색적 요인분석을 실행하였다. 즉, 탐색적 요인 분석 실행 후 특정 요인에 대한 요인적재치가 0.70에 이르지 못하였거나 혹은 특정 요인에 대한 요인적재치가 0.70을 초과하였더라도 동시에

다른 요인(들)에 대한 요인적재치가 0.30 이상인 항목을 하나씩 제거하면서 반복적으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 모든 요인들의 항목수가 대폭 줄어들었으며 정보공유의 활성화에 해당하는 두 개의 요인(커뮤니케이션의 활성화 및 조직기억의 보유)은 통합되었다. 최종적으로 개인학습 활성화와 관련된 세 개의 요인은 모두 2개 항목으로 구성되었고, 통합된 정보공유 활성화 요인은 3개 항목으로 구성되었다(최종 항목들의 내용은 <부록> 참조). 최종적인 항목을 대상으로 한 요인분석의 요인 적재치는 최소치 0.775에서 최고치 0.924로 타나났으며(<표 5-1> 참조), 4개 요인의 전체 변동량에 대한 설명력은 82.9%로 매우 높게 나타났다.

## 5.2.2 항목의 신뢰성 및 타당성 검증

정화된 항목들의 신뢰성 검증을 위해서 도출된 5개 요인별로 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였으며, 그 결과 모두 0.80이상으로 Nunnally(1978)가

<표 5-1> 탐색적 요인분석에서의 요인 적재치

구분	요인명	항목	요인 적재치
개인학습 활성화	전사적 참여	V1	0.910
		V2	0.924
	권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화	V3	0.865
		V4	0.895
	최고경영진의 조성적 리더십	V5	0.918
		V6	0.875
정보공유 활성화	커뮤니케이션의 활성화 조직기억의 보유	V7	0.775
		V8	0.803
		V9	0.882

<표 5-2> 도출된 요인들의 신뢰도

구분	요인명	최초 항목수	최종 항목수	α계수
개인학습 활성화	전사적 참여	5	2	0.8712
	권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화	5	2	0.8024
	최고경영진의 조성적 리더십	4	2	0.8119
정보공유 활성화	커뮤니케이션의 활성화	5	3	0.8141
	조직기억의 보유	4		

<표 5-3> 요인들 간의 추정 분산, 공분산, 상관계수

	A	B	C	D
A. 전사적 참여	1.0 1.219(0.565)*			
B. 실험적 시도의 활성화	0.262 0.267(0.148)	1.0 0.851(0.313)**		
C. 최고경영진의 조성적 리더십	0.152 0.096(0.098)	0.224 0.119(0.109)	1.0 0.328(0.254)	
D. 정보공유 활성화	0.211 0.139(0.102)	0.441 0.243(0.109)*	0.318 0.109(0.096)	1.0 0.356(0.175)*

\* p<0.05, \*\* p<0.01

제시한 허용기준(0.70)을 모두 상회하고 있어 4개의 요인 모두 충분한 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(<표 5-2> 참조).

타당성의 검증을 위해 Amos 5.0을 이용하여 모든 요인들을 대상으로 하는 확인적 요인분석과 두 개씩의 요인들을 대상으로 하는 확인적 요인분석을 실시하였다. 사용된 요인들 간의 추정된 분산, 공분산, 상관계수 행렬은 <표 5-3>과 같다. 먼저 모든 요인을 대상으로 하는 확인적 요인분석 결과의 모델 적합도 지수 가운데  $\chi^2=21.3(df=21, p=0.443)$ , GFI=0.912는 만족스러운 수준이었으나 AGIF=0.811, RMR=0.076으로 만족스러운 수준에는 미치지 못하였다. 그

러나  $Q=\chi^2/df$ 의 값은 1.01로 학자들이 제시한 2이하, 3이하, 5이하 등의 기준을 만족시켰으며 (Arbuckle and Wothke 1999), Bollen(1989)이 제시한 표본수의 제약을 덜 받는 적합지수인  $\Delta_0=(\chi^2_b-\chi^2_m)/(\chi^2_b-df_m)$ (b는 기본모델, m은 추정모델)의 값도 0.998로 나타났다. 또한 측정항목들의 표준화된 계수의 t값이 p<0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 본 연구의 항목들이 집중타당성을 어느 정도 확보하고 있음을 의미한다.

본 연구에서의 4개 요인들을 두 개씩 묶어 두 개 요인간의 상관계수가 자유롭게 추정되는 모델과 두 개 요인간의 상관계수가 1.0으로 제약

되는 모델을 비교함으로써 두개 요인 간에 판별성이 존재하는가를 확인적 요인분석을 통해 조사하였다. 모두 6개의 쌍에 대해서 두 모델의  $\chi^2$ 값의 차이가 자유도가 1인 경우의 임계치인  $\chi^2(1)=3.84$ 를 훨씬 넘어섰다(<표 5-4> 참조). 이러한 결과를 근거로 각 요인들이 판별타당성을 확보하고 있다고 할 수 있다.

### 5.3 분석 결과

#### 5.3.1 CRM 활성화 요인 실행 수준에 대한 분석

먼저 각 요인별로 해당 요인에 포함된 복수 항목들의 평균값을 계산하였다. 이 평균값은 각 기업에서의 CRM 활성화 요인들의 실행 수준

을 나타낸다고 할 수 있다. 따라서 이 평균값들의 평균을 계산하면 조사 대상 33개 기업에서의 조직문화 관련 CRM 활성화 요인들의 평균적인 수준을 알 수 있다. 그런데 앞에서 언급한 바와 같이 1개 기업에서 2명의 실무자가 응답한 경우가 있기 때문에(14개 기업) 각 기업별로 동등한 비중을 부여하기 위해 2명이 응답한 경우에는 2명의 평균치를 해당 기업의 점수로 간주하였다. 이러한 과정을 거쳐 계산된 각 요인별 평가 점수는 <표 5-5>와 같다.

분석 결과 ‘전사적 참여’ 요인의 점수가 가장 낮았으며(2.37) ‘최고경영진의 조성적 리더십’ 요인의 점수가 가장 높았다(3.17). 각 항목들이 5점 척도로 측정되었다는 것을 고려할 때 전반적으로 조직문화 관련 CRM 활성화 요인들의

<표 5-4> 확인적 요인분석을 이용한 판별타당성 검증 결과

번호	요인	비제약모델		제약모형		$\Delta\chi^2(1)$
		df	$\chi^2$	df	$\chi^2$	
1	전사적 참여 <--> 실험적 시도 활성화	1	0.2	2	88.2	88.0
2	전사적 참여 <--> 조성적 리더십	1	3.0	2	114.2	111.2
3	전사적 참여 <--> 정보공유 활성화	4	2.7	5	72.0	69.3
4	실험적 시도 활성화 <--> 조성적 리더십	1	0.1	2	63.3	63.2
5	실험적 시도 활성화 <--> 정보공유 활성화	4	1.3	5	109.2	107.9
6	조성적 리더십 <--> 정보공유 활성화	4	2.9	5	49.4	46.5

<표 5-5> CRM 활성화 요인별 평가 점수

구분	활성화 요인	평균 (N=33)	분산
개인학습의 활성화	전사적 참여	2.37	0.98
	권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화	2.84	0.82
	최고경영진의 조성적 리더십	3.17	0.88
정보공유의 활성화	정보공유의 활성화	3.04	0.90



실행 수준이 그다지 높지 못한 것으로 해석할 수 있다. 또한 설문 응답자의 대부분이 우리나라에서 CRM이 가장 활발하게 이루어지고 있는 금융 및 유통 관련 기업에 소속되어 있는 실무자들인 점을 감안하면 우리나라 전체 기업의 수준은 <표 4>에 제시된 것보다 낮은 것으로 예상할 수 있다.

그런데 4개 요인 가운데 상대적으로 낮은 수준의 요인들(전사적 참여, 실험적 시도의 활성화)과 상대적으로 높은 수준의 요인들(구성적 리더십, 정보공유의 활성화)을 비교하면 다음과 같은 해석이 가능하다. 최고경영진의 구성적 리더십은 최고경영진의 의지를 통해 이루어지고, 정보공유의 활성화도 상당 부분 고객데이터베이스의 보유를 통해 이루어지기 때문에 경영진의 의지가 확고하고 예산이 확보되면 이 두 개의 요인은 단기적으로도 이루어질 수 있는 과제라고 할 수 있다. 반면에 전사적 참여, 실험적 시도의 활성화 등은 전 조직원의 인식 변화가 선행되어야 하는 장기적인 과제라는 특징을 갖는다. 결론적으로 우리나라 기업에서는 최고경영진의 의지나 예산확보와 같이 단기적으로 해결할 수 있는 CRM 활성화 요인들의 수준은 상대적으로 높은 반면 전 구성원의 인식변화가 필요한 CRM 활성화 요인들의 수준은 상대적으로 낮다고 할 수 있다.

각 요인들이 자사에서 기대만큼 실행되고 있지 못한 원인에 대한 기술을 분석하면 구체적으로 각 요인별로 어떠한 문제가 있는지에 대해 파악할 수 있다. 먼저 CRM에 대한 '전사적 참여'가 기대만큼 이루어지고 있지 않은 원인으로 응답자들은 CRM을 통해 단기적인 실적을 올리기가 어렵다는 점을 가장 빈번하게 지적하

고 있다. 이는 CRM을 수행하더라도 즉각적이고 가시적인 실적이 나타나지 않기 때문에 CRM을 통해 조직으로부터의 인정이나 보상 등을 받기 힘들다는 점이 조직 구성원들의 자발적인 참여를 저해하는 가장 주된 원인이 되고 있음을 의미한다. 그 밖에도 CRM에 대한 이해 부족이나 고객마인드의 부족 등이 지적되었다. 두 번째 요인인 '권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화'가 기대만큼 실행되고 있지 못한 이유로는 다양한 실험적 시도를 수행할 수 있을 만한 노하우나 인프라가 사내에 축적되어 있지 않다는 점이 가장 빈번하게 지적되었다. 즉, 다양한 실험적 시도를 수행할 수 있는 인력의 부족, 담당 인력의 경험이나 분석 능력의 부족, 실험적 시도의 수행과 관련된 전산 인프라의 부재 등이 가장 중요한 원인으로 지적되었다. 이는 다양한 실험적 시도가 잘 이루어지지 않는 가장 근본적인 원인이 실험적 시도에 대한 의사결정 권한이 부여되고 있지 않기 때문이라기보다는 다양한 실험적 시도를 수행할 수 있는 역량이 부족하기 때문이라는 것을 의미한다. 즉, 이 요인에 대해서는 조직문화 차원에서 보다는 개인능력 차원에서의 역량부족이 보다 문제가 되고 있음을 알 수 있다. 그 밖에도 실험적 시도를 실패하였을 때의 부담감, 연관부서의 협조를 얻기 어렵다는 점 등이 지적되었다.

세 번째 요인인 '최고경영진의 구성적 리더십'이 기대만큼 발휘되고 있지 못한 원인으로 최고경영진이 단기적으로 실적을 올려야 하는 부담감 때문에 CRM에 대해 지속적으로 관심을 갖기는 어렵다는 점이 가장 빈번하게 지적되었다. 이러한 지적은 임기가 한정되어 있는 최고경영진이 단기적인 성과가 불투명한 CRM 관

<표 5-6> 회귀분석 결과

요인명	회귀계수	t값	유의수준
전사적 참여	0.305	2.383	0.022
권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화	0.315	2.372	0.023
최고경영진의 조성적 리더십	0.087	0.678	0.502
정보공유의 활성화	0.233	1.714	0.094

런 업무를 확신으로 가지고 지속적으로 추진하기는 힘들다는 것을 의미한다. 그 밖에도 최고경영진의 CRM에 대한 명확한 이해나 노하우의 부족 등이 지적되었다. 네 번째 요인인 '정보공유의 활성화'가 기대만큼 이루어지지 않는 원인으로 부서 이기주의로 인해 부서간 정보공유가 매우 제한적이며, 특히 고객접점을 담당하고 있는 부서가 고객과의 접점에서 발생하는 정보를 타 부서의 직원들과 공유하려 하지 않는다는 점이 빈번하게 지적되었다. 또한 데이터베이스에 대한 측면에서는 정보의 질적인 측면이 미흡하다는 점이 가장 빈번히 지적되었다. 즉, CRM IT 시스템이나 정보의 양에 대한 문제도 있지만 이 보다는 접촉정보의 최신화, 다채널 고객정보의 통합, 고객에 대한 다양한 정보의 확보, 중복정보의 제거 등 정보의 질적인 측면에 많은 문제가 있음을 지적하고 있다.

### 5.3.2 활성화 요인들의 상대적 영향력에 대한 실무자들의 인식

우리나라의 CRM 실무자들은 본 연구에서 제시된 여러 활성화 요인들의 상대적 영향력을 어떻게 인식하고 있는지를 평가하기 위해 전사적 차원에서의 CRM 정착에 대한 실무자들의 평가를 종속변수로 하고 도출된 5개 요인의 요

인점수를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 회귀식의 R<sup>2</sup>는 0.437로 나타났으며, 4개의 회귀계수 중 2개(전사적 참여 및 실험적 시도의 활성화)가 5% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하고 한 개 요인(정보공유의 활성화)은 10% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(<표 5-6> 참조). 이러한 결과는 CRM 실무자들은 조직 구성원들이 자발적으로 CRM과 관련된 다양한 실험적 시도에 나서고 또한 이러한 시도의 결과가 전 조직에 걸쳐 공유될 수 있을 때 CRM이 조직에 정착되어 있다고 판단하는 경향이 강하다는 것을 의미한다. 최고경영진의 조성적 리더십은 유의하게 나타나지 않았는데 이를 최고경영진의 조성적 리더십의 평가 점수가 4개의 요인 가운데 가장 높게 나타났던 것과 연결시켜 생각하면 최고경영진의 조성적 리더십은 상대적으로 이미 높은 수준에 있어서 각 기업에서의 CRM 활성화 수준에 크게 영향을 미치고 있지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

## VI. 결론 및 토의

본 연구는 우리나라에서의 CRM의 발전을 위해서는 이제 IT 시스템이나 고객정보의 활용전

략이라는 차원을 넘어서서 조직문화의 변화라는 차원에서 그 발전 방향이 모색되어야 한다는 문제의식에서 출발하였다. 이를 위해 인사조직 분야의 학습조직이론을 바탕으로 CRM에 대한 이론적 접근을 시도하였다. 본 연구의 주된 주장은 기업이 학습조직으로서의 특성을 지닐 때 CRM도 조직에 정착될 수 있는 가능성이 커진다는 것으로 요약될 수 있다. 즉, CRM의 활성화를 위해서는 전사적 참여, 실험적 시도의 활성화, 최고경영진의 조성적 리더십, 그리고 정보공유의 활성화가 이루어져야 함을 지적하였다.

본 연구에서의 우리나라 CRM 실무자를 대상으로 하는 설문조사는 CRM 활성화를 위한 학습조직을 구현함에 있어 우리나라 기업들이 어떠한 문제점을 가지고 있는지를 보여주고 있다. 우선 우리나라의 대표적인 CRM 실행 기업들에서도 조직문화 관련 CRM 활성화 요인들이 그다지 활발하게 실행되고 있지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상이 나타나고 있는 가장 중요한 원인 중의 하나로 단기적인 업적을 중시하는 기업문화로 인하여 CRM에 대한 전사적 참여가 이루어지지 못하고 있음은 물론 최고경영진도 CRM에 대해 지속적인 관심을 기울이지 않고 있다는 점이 지적되고 있다. CRM이라고 하면 고객평생가치의 개념이 시사하는 바와 같이 장기적인 관점에서의 수익성 제고라는 측면이 강조되지만, CRM이 이상론이 아닌 현실로서 존재하기 위해서는 장기적인 관점에서의 수익성이나 생산성의 제고에 기여하여야 함은 물론 단기적인 관점에서의 수익성이나 생산성 제고에도 적극 이바지할 수 있어야 한다. 단기적인 관점에서 생산성이나 수익성을

제고하기 위해서는 무엇보다 현업에 대한 CRM의 기여도를 증진시켜야 하며 이는 CRM 부서와 현업부서와의 연계 강화라는 형태로 나타난다. 즉, CRM 부서는 현업에서 단기적인 매출 증대나 고객만족 증진을 위해 수행하는 일상 업무들을 면밀히 파악하고 CRM의 관점에서 이러한 업무를 보다 체계적이고 과학적으로 수행할 수 있도록 지원하는 방안을 모색하여야 한다. 이는 CRM이 CRM 부서에서 자기완결적으로 수행되는 업무가 아니라 CRM의 핵심적인 업무를 수행하는 부서는 영업 부서와 같은 현업 부서이며 CRM 부서는 이를 지원하는 부서라는 인식을 갖지 않으면 CRM이 조직에 정착될 수 없다는 것을 의미한다. 정보공유의 차원에서 현업부서는 자신의 부서에서 획득한 정보를 CRM 부서를 비롯한 타부서와 공유하기를 꺼려하는 측면이 있다는 점이 발견되었다. 현업 부서가 고객접점에서 수집된 정보를 개인 혹은 개별 부서의 자산으로 간주하는 태도에도 문제가 있지만 CRM의 관점에서는 CRM 부서가 고객접점 정보를 활용하여 현업이 매출을 증대시키고 생산성을 향상시킬 수 있도록 지원한다면 적어도 현업 부서와 CRM 부서간의 정보 공유는 자연스럽게 이루어질 수 있다.

또한 실험적 시도의 활성화가 잘 이루어지지 않는 원인으로 실험적 시도에 대한 노하우의 부족이 주된 원인으로 지적되고 있다. 이는 양적으로 CRM 실무자의 수는 대폭 증가하였지만 이들 실무자들의 고객정보 분석 능력, 분석 정보를 바탕으로 CRM 전략을 수립하는 능력, 전략을 실행에 옮기기 위한 대고객 커뮤니케이션 관리 능력 등이 매우 부족하다는 점을 시사하고 있다. CRM 관련 업무들이 관행적이고 반

복적인 업무가 아니라 비교적 새로운 업무이고 또한 고객이나 경쟁 환경의 변화에 따라 매우 민감하게 반응하여야 하는 업무라는 점에서 볼 때 단순히 고객정보의 분석 차원이 아니라 현업과의 연계를 통해 이를 실무적으로 수행할 수 있고 또한 이를 통해 수익성과 생산성 제고를 실현할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 고객 데이터베이스의 관점에서 IT 투자를 통해 고객정보를 담을 수 있는 틀은 갖추었지만 이 틀 속에 담겨져 있는 고객정보의 최신화(update), 정보확충(enhancement), 중복정보 통합(purge and merge) 등은 만족스럽지 않은 준에 있다는 점이 지적되었다. 이러한 문제들은 시스템 투자를 통해 해결될 수 있는 것이 아니라 고객 접점에서 발생하는 모든 정보를 자산화하려는 기업차원의 총체적인 노력이 뒷받침될 때 해결될 수 있다.

학습조직을 구현하는 것은 많은 위험과 실패의 부담을 져야 하는 고통스러운 과정이다(e.g., Cahill 1997). 학습이 없이는 조직의 지속적인 개선은 이루어질 수 없으며(Garvin 1993), CRM의 지속적인 개선 역시 학습을 통해서만 이루어질 수 있다. 따라서 CRM의 성공적인 구현도 그만큼 힘든 작업이라고 할 수 있다. 그렇지만 학습조직을 바탕으로 하는 CRM의 활성화는 경쟁우위를 확보하는데 있어서 결정적인 역할을 할 수 있다. 왜냐하면 학습조직의 구축을 위해서는 전사적 공감대 형성, 분권화된 의사결정 및 계획수립, 원활한 부서간 커뮤니케이션, 최고경영진의 조성적 리더십 등의 요소들이 모두 원활하게 갖추어져야 하는데(Slater and Narver 1995) 이러한 작업은 매우 어렵고 복잡해서 경쟁사들이 단기적으로 모방하기는 불가능하기

때문이다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같은 점들을 들 수 있다. 먼저 본 연구는 학습조직 자체에 대한 연구가 아닌 학습조직이론을 CRM과 연계시키려는 시도라고 할 수 있으며, 따라서 본 연구는 학습조직에 대한 심층적인 이론을 모두 다루고 있는 것은 아니다. 이를 감안하여 향후의 연구에서는 학습조직이론에서 다루어지고 있는 심층적인 주제들에 대한 추가적인 연구가 필요하며 이를 바탕으로 하는 가설검증 형태의 연구도 필요할 것으로 판단된다. 또한 CRM 실무자를 대상으로 하는 설문조사에 있어서도 편의추출 혹은 판단추출 방법을 사용하였기 때문에 분석 결과가 우리나라 CRM의 보편적인 현상을 반영하고 있다고 보기는 힘들다. 또한 표본수가 작다는 것도 본 연구의 한계점으로 지적할 수 있다. 이는 숫자가 많지 않은 전문인을 대상으로 하는 연구이기 때문에 자료수집이 매우 힘들다는 점을 감안하더라도 본 연구의 일반화를 저해하는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 따라서 차후의 연구에서는 우리나라의 CRM 현황에 대한 보다 체계적이고 대규모적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 CRM의 활성화에 대해 처음으로 이론적 접근을 시도하였다는데 그 의미를 찾을 수 있으며, 또한 실무자들을 대상으로 하는 설문조사 결과도 CRM의 발전을 위한 현실적인 시사점을 제공하고 있다고 판단된다.

<논문 접수일: 2004. 5. 28>

< 게재 확정일: 2004. 8. 16>

## 참고문헌

- 공병호(1993), **한국기업홍망사**, 명진출판사.
- 김용덕, 안철경(2002), “보험회사 부문별 및 산업별 CRM 성공요인에 관한 실증적 연구,” **리스크 管理研究**, 13(1), 121-153.
- 머니투데이(2002), CRM 시장 올 1200억원, 10월10일.
- 박종서, 조성수, 김병초(2002), “성공적인 eBusiness를 위한 CRM역량 진단모형개발,” **한국경영정보학회 2002 춘계학술대회 논문집**, 760-769.
- 박찬욱(1999), “데이터베이스 마케팅의 실행 수준에 영향을 미치는 요인 등에 대한 연구 : 한국 은행들을 중심으로,” **마케팅연구**, 14(2), 45-68.
- 손태원(1995), “학습조직과 시스템 사고의 이론적 배경,” **經濟研究**, 16(2), 109-131.
- 정인서(1996), “學習組織의 開發과 實踐戰略,” **한국경영학회 96년 춘계학술연구발표회**, 345-366.
- 최대우(2003), “전략적 CRM, 현재와 미래,” **정보과학회지**, 211(10), 74-78.
- 한경선, 백승익(2001), “CRM구축에 영향을 미치는 위험 요인 분석,” **한국서비스경영학회 추계 학술발표대회 논문집**, 113-126.
- 한국데이터베이스마케팅협회(2000), **한국의 DBM /CRM의 문제점과 해결방안**, 12월21일 제 29차 포럼 패넬토론.
- 한동철(2001), 2장: CRM은 최고경영진의 절대적인 지원이 있어야 성공한다, in **고객관계 관리 CRM**, 우용출판사.
- Arbuckle, James L. and Werner Wothke (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, SmallWaters Corporation.
- Argyris, Chris(1977), “Double Loop Learning in Organizations,” *Harvard Business Review*, September-October, 115-125.
- Argyris, Chris and Donald A. Schon(1978), *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*, MA: Addison-Wesley.
- Bennett, Joan Kremer and Michael J. O'Brien (1994), “The Building Blocks of the Learning Organization,” *Training*, 31(6), 41(s).
- Bollen, Kenneth A.(1989), *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons Inc.
- Cahill, Dennis J.(1997), “The “Real World” as Classroom: The Learning Organization and Innovation,” *The Learning Organization*, 4(3), 106-108.
- Cyert, Richard M. and James G. March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Day, George S.(1994), “Continuous Learning About Markets,” *California Management Review*, 36(Summer), 9-31.
- DeTienne, Kristen Bell and Jeffery A. Thompson(1996), “Database Marketing and Organizational Learning Theory toward a Research Agenda,” *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 12-34.
- Eisenhardt, Kathleen M.(1989), “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments,” *Academy of Management Journal*, 32(september), 543-576.

- Fletcher, Keith, Colin Wheeler, and Julia Wright(1994), "Strategic Implementation of Database Marketing: Problems and Pitfalls," *Long Range Planning*, 27(1), 133-141.
- Fletcher, Keith and George Wright(1995), "Organizational, Strategic and Technical Barriers to Successful Implementation of Database Marketing," *International Journal of Information Management*, 15(2), 115-126.
- Fletcher, Keith, George Wright, and Caroline Desai(1996), "The Role of Organizational Factors in the Adoption and Sophistication of Database Marketing in the UK Financial Services Industry," *Journal of Direct Marketing*, 10(1), 10-21.
- Gardiner, Penny and Peter Whiting(1997), "Success Factors in Learning Organizations: an Empirical Study," *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41-48.
- Garvin, David A.(1993), "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Glazer, Rashi(1991), "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset," *Journal of Marketing*, 55(October), 1-19.
- Griego, Orlando V., Gary D. Geroy, and Phillip C. Wright(2000), "Predictors of Learning Organizations: a Human Resource Development Practitioner's Perspective," *The Learning Organization*, 7(1), 5-12.
- Gupta, Anil K. and Vijay Govindarajan(1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hart, Stuart L.(1992), "An Integrative Framework for Strategy-making Processes," *Academy of Management Review*, 17 (April), 327-351.
- Hodgkinson, Myra(2000), "Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a "Learning Organization," *The Learning Organization*, 7(3), 156-166.
- Honey, Peter(1991), "The Learning Organization Simplified," *Training and Development*, July, 30-33.
- Huber, George P.(1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, 2(February), 88-115.
- Hughes, Arthur M.(1994), Chapter 16: Database Marketing and the Internal Struggle for Power, in *Strategic Database Marketing*, IRWIN.
- Iles, Paul(1994), "Developing Learning Environments: Challenges for Theory, Research and Practice," *Journal of European Industrial Training*, 18(3), 3-9.
- Kim, Daniel H.(1993), "The Link between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, Autumn, 37-50.
- King, William R.(2001), "Strategies for Creating

- a Learning Organization,” *Information Systems Management*, 18(1), 12-20.
- Korea Herald(2002), “Korean CRM Market Growing, but Stifled by Low Understanding of True CRM,” April 4.
- Leitch, Claire, Richard Harrison, John Burgoyne, and Chris Blanter(1996), “Learning Organizations: the Measurement of Company Performance,” *Journal of European Industrial Training*, 20(1), 31-44.
- Meen, David E. and Mark Keough(1992), “Creating the Learning Organization,” *The McKinsey Quarterly*,(1), 58-86.
- Meister, Jeanne C.(2000), “The CEO-Driven Learning Culture,” *Training & Development*, June, 52-58.
- Meta Group(2000), *The Customer Relationship Management Ecosystem*.
- Mighore, Matt(2001), “A Philosophical Look at Customer Relationship Management,” *Enterprise Systems*, January, 52-65.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1992), “Causes of Failure in Network Organizations,” *California Management Review*, 34(Summer), 53-72.
- Maidique, Modesto A. and Billie Jo Zirger (1985), “The New Product Learning Cycle,” *Research Policy*, 14(6), 299-309.
- Newell, Frederick(2000), Chapter 3: 경영진의 신념부터 바꾸어라, in *Loyalty.com*(번역서, CRM.com, 21세기북스).
- Nonaka, Ikujiro(1989), “Creating Organizational Order out of Chaos: Self Renewal Firms,” *California Management Review*, 30(3), 57-73.
- Nonaka, Ikujiro(1991), “The Knowledge Creating Company,” *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Nunnally, Jum(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Peppard, Joe(2000), “Customer Relationship Management(CRM) in Financial Services,” *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
- Peppers, Don, Martha Rogers, and Bob Dorf (1999), Chapter 9: The One-to-One Organization and Culture, in *The One To One Fieldbook*(번역서, 김영사).
- Roth, Gene(2001), “Information Technology Systems and the Learning Organization,” **교육이론과 실천**, 11(2), 7-28.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon(2000), *Driving Customer Equity*, Free Press.
- Ryals, Lynette and Simon Knox(2001), “Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management,” *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Senge, Peter M.(1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, New York, NY.
- Senge. Peter M., Charlotte R. Roberts, Rick B. Ross, Bryan J. Smith, and Art Kleiner (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook:*

*Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.

Simpson, Liz(2002), "The Real Reason Why CRM Initiatives Fail," *Training*, May, 50-56.

Sinkula, James M.(1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.

Slater, Stanley F. and John C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.

Swift, Ronald S.(2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice-Hall.

West, Penny(1994), "The Concept of the Learning Organization," *Journal of European Industrial Training*, 18(1), 15-21.



<부록> 각 요인별 최종 분석 대상 항목  
(5점 리커트 척도)

I. 개인학습의 활성화 관련 문항

A. 전사적 참여

- V1. 많은 직원들이 CRM과 관련된 활동에 적극 참여하고 있다.
- V2. 자발적으로 참여하는 직원이 많기 때문에 CRM의 필요성에 대해 일일이 설득하는 작업이 크게 필요하지 않다.

B. 권한이양을 통한 실험적 시도의 활성화

- V3. CRM 캠페인에 대한 의사결정은 복잡한 의사결정 과정 없이 실무진의 판단에 의해 원활하게 이루어지고 있다.
- V4. 실무진은 비교적 자유롭게 CRM 캠페인을 기획하고 집행할 수 있다.

C. 최고경영진의 조성적 리더십

- V5. 최고경영진은 CRM에 대해 확고한 신념을 가지고 있다.
- V6. CRM의 수행을 위한 업무 프로세스의 변화가 요구될 때 최고경영진은 이를 적극 수용하는 편이다.

II. 정보공유의 활성화 관련 문항

- V7. 어느 부서의 직원이든 고객정보와 같은 CRM 관련 정보에 비교적 자유롭게 접근하여 검색할 수 있다.
- V8. 고객데이터베이스와 관련된 IT 시스템이 비교적 잘 갖추어져 있다.
- V9. 고객과 관련된 정보들이 한 장소에 통합되어 있어서 이에 대한 분석이 용이하게 이루어지고 있다.

# A Study on the Organizational Factors for the Activation of CRM: Learning Organization Theory Approach

Chan Wook Park\*

## Abstract

The purpose of this study is to conduct a theoretical and empirical study to identify the appropriate organizational culture for the activation of CRM. The contents of this study are consisted of two parts: First, using the organizational learning theory originated in the organizational behavior area this study proposed which culture related factors are indispensable for the activation of CRM. Second, the propositions in the first part were confirmed by analyzing the survey data from the CRM practitioners in Korean companies. Conclusively the results show the follows: First, for the activation of CRM not only the individual learning(including team learning) but also the enterprise-wide sharing of the information is the crucial element. Second, for the activation of the individual learning, the enterprise-wide participation, the active experimental trials based on the empowerment, and the facilitative leadership of top management must be encouraged. Third, for the activation of the information sharing the active communication among the departments and the possession of organizational memory must be realized.

Key words: CRM, organizational learning, empowerment, organizational memory.

---

\* Professor, School of Management, Kyung Hee University.