

CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향*

The Effects of CRM Commitment and Organizational Culture on CRM Performance*

박 태 훈(Park, Tae Hoon)**

임 영 균(Lim, Young Kyun)***

1990년대 중반 이후 기업의 마케팅활동에 있어 경쟁우위를 지속하기 위한 핵심요소로 고객관계관리(CRM)의 중요성이 크게 부각되었다. 최근 들어 CRM 성과에 대한 회의론이 퍼지면서 학계에서는 어떤 경우 CRM이 소기의 성과를 성취할 수 있는가에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 본 연구는 이러한 연구추세에 따라 CRM 성과가 CRM 몰입과 조직문화로 대변되는 몇 가지 조직특성에 의해 영향을 받을 수 있음을 가설로 제시하고 검증하고 있다. 본 연구는 CRM 성과를 고객성과와 업무성적으로 구분하고 이들 성과에 최고경영자의 몰입, 전략적 준비성, CRM 투자, 변화에 대한 저항, 부서간 협력, 고객지향성의 여섯 가지 조직특성변수가 미치는 영향을 분석하고 있다.

123명의 국내 CRM 담당자를 대상으로 한 서베이분석 결과, 상당수의 조직특성변수가 CRM 성과변수인 업무성과와 고객성과에 직접 혹은 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. CRM 투자가 많을수록 CRM 성과의 두 차원, 즉 업무성과와 고객성과가 향상되는 것으로 나타났으며 CRM 투자가 많아지기 위해서는 최고경영자의 CRM에 대한 몰입과 기업의 전략적 준비성이 필요한 것으로 나타났다. 또한 기업의 고객지향성이 높을수록 업무성과가 향상되는 것으로 나타났으며 고객지향성은 CRM 투자와 부서간 협력이 증가할수록 높아지는 것으로 나타났다. 본 연구는 업무성과의 향상에 의해 고객성과가 높아지고 있음도 확인하고 있다. '변화에 대한 저항'의 경우에는 여타 선행변수나 CRM 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 이상의 분석결과를 토대로 국내 기업의 CRM 성과를 향상시키기 위한 전략적 시사점을 연구의 한계와 함께 제시하고 있다.

핵심개념: 고객관계관리 (CRM), CRM 실행, CRM 몰입, 조직문화, CRM 성과

* 이 연구는 2007학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** (주)티엠에듀컨설팅 마케팅리서치 연구소장(nicedrim@paran.com)

*** 광운대학교 경영대학 경영학부 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

I. 연구의 배경

지난 10년간 CRM은 대형유통업체, 소비재 제조업체, 보험 및 금융회사, 통신사를 중심으로 기업이 고객에 대한 수익성 분석을 실시하면서 빠르게 확산되었다. CRM의 확산 배경에는 마케팅활동이 브랜드중심에서 고객중심으로 옮겨가면서 고객관계와 고객자산(customer equity)의 중요성이 크게 부각되었으며, 고객정보를 획득하고 관리하며 모형화할 수 있는 능력이 경쟁우위를 지속하는데 핵심요소가 되었고, CRM이 이를 구현할 수 있는 유효한 수단이라는 인식이 깔려있었기 때문이다.

그러나 최근 CRM은 그 성과에 대한 회의가 이를 도입한 일부 기업과 컨설팅 업체를 중심으로 제기되면서 성장세가 주춤하고 있다. 회의론자들은 CRM에 대한 투자가 기대에 미치지 못하는 것으로 평가하고 있으며 심지어는 CRM이 21세기 초 최대의 실패작이라는 혹평을 하고 있다. 실제로 Gartner Group(2003)에 의하면 CRM에 대한 투자 수익률은 기대 이하인 것으로 나타나고 있다. 일부 성급한 CRM 회의론자들은 CRM이 경제학에서의 가치극대화이론이나 관계마케팅이론에서의 아이디어와 근본적으로 다르지 않으며, 솔루션 공급업체(vendor)들이 이를 그럴듯하게 재포장하여 일시적인 유행을 불러일으킨 것에 불과하다고 주장하기도 한다.

그럼에도 불구하고 여전히 다수의 학자와 솔루션 공급업체는 CRM이 분명한 성과를 가져올 수 있는 것으로 믿고 있다. CRM을 도입한 사업단위의 이익이 세 배 가까이 향상되었다거

나, CRM 투자가 많은 기업일수록 고객만족도가 높다거나, CRM 솔루션을 적극 활용하고 있는 기업일수록 고객지식이 풍부하고, 고객유지 수준이 높으며, 프로모션 전략의 효과성이 높아지는 것으로 보고되는 등 CRM을 도입한 기업의 성과가 향상된 사례도 많이 제시되고 있다.

CRM의 효과에 대한 회의론에 퍼지면서 학계에서는 왜 CRM의 성과가 어떤 경우에 성공하고 어떤 경우에 실패하는가에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그러나 기존의 CRM 관련 연구는 CRM의 성과요인에 대한 탐색적 연구나 개념적 연구가 주를 이루고 있으며 실증분석에 의한 연구는 거의 찾아볼 수 없다(Buttle 2001). 그나마 실증 연구의 경우에도 CRM 성과에 대한 개념적 정의와 조작적 정의가 불분명하며, 무엇을 성과변수로 삼는 것이 타당한 것인가에 대한 평가도 이루어지고 있지 않다는 한계를 지니고 있다. 또한 기업의 혁신 노력의 일환으로서 CRM에 대한 조직구성원의 반응과 이러한 반응이 CRM 성과에 미치는 영향을 간과하고 있다.

본 연구는 CRM을 도입하여 경영성과를 높이려는 기업에게 실제로 요구되는 노력이 무엇인가를 제시하는 것을 목적으로 하고 있다. 본 연구에서 다루고 있는 연구문제는 크게 두 가지이다.

첫째, 본 연구는 CRM 성과에 대한 정의와 각 성과간의 관계를 분석하고 있다. CRM 성과와 관련하여 기존 연구는 다양한 기준을 제시하고 있다. 본 연구는 Kaplan and Norton(1996)이 제시한 균형성과표(Balanced Scorecard)에서의 다차원적 관점을 수용하여 CRM 성과를 고객성과와 업무성과로 구분하고 있으며 각각

의 성과가 선행변수와 어떤 관련을 맺고 있는가를 분석하고 있다. 특히 본 연구는 IT 혹은 기술적 관점에서의 CRM 성과변수인 업무성과가 향상될 때 비로소 고객성과가 향상될 수 있음을 실증분석을 통하여 보여주고 있다.

둘째, 본 연구는 CRM 프로세스에 영향을 미치는 의미있는 조직특성을 파악하고 이들 특성이 CRM 성과에 미치는 영향을 파악하고 있다. 이를 위해 본 연구는 기존 문헌을 바탕으로 CRM 성과가 몇 가지 조직특성에 의해 영향을 받을 수 있음을 가설로 제시하고 있으며 이를 실증자료를 통해 검증하고 있다. 본 연구에서 선행변수로 다루고 있는 조직특성은 CRM 몰입과 조직문화의 두 가지 특성이며, CRM 몰입에는 CRM 도입과 관련한 전략적 준비성, 최고경영자의 몰입, CRM에 대한 투자가, 조직문화에는 기업의 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력이 포함된다.

II. CRM의 정의와 CRM 성과

2.1 CRM의 정의

CRM을 도입하고자 하는 기업의 의사결정에 있어서 가장 어려운 문제는 CRM이 무엇인지에 대한 개념정의가 불분명하여 기업이 이를 왜 도입하여야 하는가에 대한 관점이 관련 담당자의 입장에 따라 다르고 따라서 이에 대한 의사결정에 있어 많은 혼란이 야기되고 있다는 점이다.

CRM에 대한 정의는 그 영역을 어떻게 해석

하느냐에 따라 다양하게 제시되어 왔다. 협의의 CRM은 고객관계를 관리하기 위해 기업이 활용하는 방법론, 테크놀로지, 내지는 전자상거래(e-commerce) 역량으로 정의된다. 그러나 광의의 CRM은 기업의 장기적인 수익성과 주주 가치를 창출하기 위해 고객관계를 관리하는 총체적 접근(holistic approach)으로 정의된다.

CRM에 대한 정의가 다양하게 제시되고 있는 이유는 CRM과 관련된 이론적 기반과 이를 구현하는 기술적 기반이 통합하여 발전하여 왔기 때문이다. CRM의 발전은 관계마케팅의 발전과 궤를 같이 하고 있다. CRM과 직접적으로 관련된 이론적 아이디어는 주로 관계마케팅에 관한 연구로부터 나오고 있다. 그 결과 관계마케팅에서의 핵심개념인 상호교환, 약속이행, 신뢰, 몰입, 커뮤니케이션 등은 CRM에 있어서도 매우 중요한 변수로 다루어져 왔다(Gummesson 1994; Ryals and Knox 2001). 심지어 일부에서는 관계마케팅과 CRM을 혼용하는 것이 가능한 것으로 보고 있기도 하다(Sheth and Parvatiyar 2001).

현재의 CRM이라는 용어는 1990년 중반에 IT 발달에 따라서 처음 등장하였으며, 이는 관계마케팅에서의 문제를 해결함에 있어 IT를 활용하는 것이 CRM의 핵심적인 특징이라는 것을 의미하고 있다. 실제로 CRM은 관계마케팅에서의 아이디어에 새로운 데이터와 테크놀로지, 조직형태가 접목되어 진화하면서 통합 발전하여 왔다. CRM은 기업성과, 특히 고객만족과 고객유지(customer retention)를 목적으로 일대일 마케팅(one-to-one marketing), 대량고객화(mass customization), 교차판매(cross-selling), 시장세분화(segmentation) 등을 실현하는 솔루션을 공

급하고, 전사적 관점에서 기능간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구개발 등 핵심기능의 통합을 시도하는 방향으로 발전하여 왔다.

관계마케팅과 IT의 통합에 의해 CRM이 발전해 온 배경에 의해 일부에서는 CRM을 CRM 기술과 동일시하는 경향이 있다. 그러나 CRM과 이를 구현하는 CRM 기술은 엄연히 다른 개념이며 이를 동일시하는 것은 CRM 성과평가와 관련하여 많은 혼란을 가져오고 있다. Kale(2004)은 CRM이 실패하는 핵심적인 이유를 기업이 CRM을 기술적인 관점에서 접근하고 있기 때문이라고 보고 있으며, Osarenkhoe and Bennani(2007) 역시 CRM이 단순히 기술적 해법을 의미하는 것은 아니며 기업의 다양한 전략적 이슈와 실행 이슈를 포함하는 것으로 보고 있다.

2.2 CRM 성과

기업은 일정한 목표를 성취하기 CRM을 도입한다. 기업이 CRM을 도입하는 궁극적인 목적은 신규고객의 획득에서부터 고객의 전 생애에 걸쳐 지속적인 거래 관계를 유지하고 확대시켜 기업의 수익성을 장기적으로 극대화하는 것이다. 보다 구체적으로 기업은 CRM 도입을 통해, 첫째, 전사적이고 고객지향적인 관점으로 기능간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구개발 등 핵심기능을 통합할 수 있으며(Xu et al. 2002), 둘째, 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 시장을 세분화하고 표적고객을 선정하여 일대일 맞춤 서비스를 신속히 제공함으로써 고객충성도 제고, 고객이탈 감소, 고객유지율 증가, 시장 점유율 증가 등의 효과를 기대할 수 있고(Julta

et al. 2001), 셋째, 판매관리 측면에서 크로스셀링(cross-selling), 업셀링(up-selling) 등을 통해 고객생애가치(customer lifetime value)를 극대화시킬 수 있으며, 넷째, 재무적 측면에서 매출액증가, 서비스 비용과 마케팅 비용의 절감, 그리고 투자수익률 증가 등의 성과를 달성할 수 있다(Gupta et al. 2004).

CRM은 그 자체가 막대한 비용과 시간, 노력이 요구되는 혁신작업이기 때문에 이에 대한 올바른 기준에 의한 평가가 가지는 의의는 매우 크다고 할 수 있다. 기업은 CRM 성과에 대한 평가를 통해 기대목표가 성취되었는가와 투입된 예산과 인력, 시스템이 과연 적절한가를 분석하고 향후 어떠한 개선노력이 필요한가를 판단할 수 있다. 그러나 정작 CRM 성과를 측정하고 모니터링하기 위한 평가기준이 정교하게 개발되어 있지 못한 것이 현실이다.

CRM 성과와 관련된 기존 연구에서는 CRM 성과평가를 크게 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분하여 제시하고 있다. 거시적 관점에서의 평가는 CRM이 종업원의 가치, 고객의 가치, 주주의 가치를 얼마나 증가시켰고, 매출과 이익을 얼마나 향상시켰으며, 비용을 얼마나 절감시켰는가에 관심을 두고 있다. 따라서 거시적 관점에서의 평가는 주로 재무적 성과와 내부업무 프로세스의 효율성에 초점을 두고 있다고 할 수 있다. 미시적 관점에서의 평가는 주로 고객 성과에 초점을 두고 있다. 즉, CRM이 고객만족과 고객유지에 얼마나 기여하였는가에 관심을 두고 있다.

최근 들어서는 다양한 성과평가기준을 통합하고 이들 기준 간의 관계를 규명하는 방향으로 연구가 발전하고 있다. 그 주요 내용은 크게 다

음의 두 가지라 할 수 있다.

첫째, CRM 성과 평가기준의 통합과 관련하여 CRM부서, 마케팅부서, 연구개발부서, 생산부서 등 기능부서간 통합성과측정치를 개발하는 방향으로 연구가 이루어지고 있다. 예를 들어 서비스이익사슬모형(service profit chain model)은 종업원 만족, 고객충성도, 수익성, 주주가치간의 관계를 분석하고 있으며(Loveman 1998), 균형성과표(balanced scorecard)와 같은 평가모형을 통해 기업의 재무상태 뿐만 아니라 고객, 내부비즈니스프로세스, 조직학습 및 성장과 관련된 정보를 종합적으로 평가할 수 있는 척도의 개발이 모색되고 있다. 또한 근본적으로 기업이 고객과의 관계네트워크를 형성하고 유지함으로써 발생하는 장기 순재정수익을 측정하기 위해 관계수익율(return on relationship)과 같은 지표가 제시되고 있다(Gummesson 2004).

둘째, 성과평가기준 간의 상호연계성과 관련하여 이들 평가기준 간의 상쇄효과(tradeoff)를 고려하여야 한다는 주장이 제기되고 있다. 예를 들어, CRM의 대표적 성과척도인 고객생애가치, 고객유지, 고객획득은 상호 연계되어 있다. 고객생애가치는 고객유지보다는 고객획득에 보다 민감하게 반응한다. 지나치게 고객유지를 강조하다 보면 비록 단기적인 수익성은 향상될 수 있을지는 모르나, 신규고객획득이 어려워져 고객생애가치를 상실하는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 성과평가기준으로 고객유지와 고객획득의 균형을 모색하고 고객포트폴리오관리를 실천하는 것이 필요하다는 주장이 제기되고 있다.

본 연구는 CRM 성과평가와 관련한 최근의 주장을 고려하여 고객성과와 업무성과(혹은 내부운영성과)로 구분하는 한편 이들 간의 관

계를 살펴보고 있다. 고객성과와 업무성과는 재무성과, 학습 및 성장 성과와 함께 균형성과표(BSC)를 구성하는 핵심성과지표이며(Kaplan and Norton 1996), 통합적이고 균형잡힌 성과 측정을 위해 반드시 포함해야 하는 평가요소라 할 수 있다. 논리적으로 고객성과를 향상시키기 위해서는 업무성과를 향상시키는 것이 전제되어야 한다는 점에서 업무성과가 고객성과에 영향을 미친다는 인과관계의 설정이 가능하다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

혁신의 한 형태로서 CRM은 정보기술과 시스템에 대한 투자뿐만 아니라 조직전반에 걸친 변화를 요구한다. 무엇보다 CRM은 기업이 추구하는 목표달성의 수단이라는 점에서 전략적으로 계획되고 실행되며 평가되어야 한다.

기존 문헌을 보면 성공적인 CRM은 최고경영자로부터 고객접점의 종업원에 이르기까지 모든 조직계층에 걸쳐 전사적인 참여와, 조직구조 및 내부업무프로세스에서의 변화, 조직구성원의 정보기술에 대한 사고와 인식의 전환을 필요로 한다. CRM은 고객중심적인 사고를 근간으로 하고 있기 때문에 고객관련정보를 관련 부서 전체가 공유해야 하며, 이를 위해 부서 간 협력과 상호작용을 필요로 한다. 또한 CRM은 IT의 발전을 기반으로 하고 있기 때문에 정보시스템의 효과적인 설계와 운영도 CRM 성공의 요건으로 요구하고 있다(Teo and King 1997). 결

국, CRM이 성공하기 위해서는 전략, 투자, 조직구조와 조직문화에 걸쳐 광범위하고 통합적인 변화가 요구된다고 할 수 있다.

본 연구에서 관심을 가지고 있는 연구문제는 CRM 프로세스에 영향을 미치는 의미 있는 조직특성을 파악하고 이들 특성이 CRM 성과에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 앞에서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 본 연구는 여러 성공요건 중 CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. CRM 몰입은 CRM에 대한 기업차원의 전략적 준비성과 CEO의 몰입, CRM 투자를 포함하며, 조직문화는 기업의 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력을 포함하고 있다. <그림 1>은 본 연구에서 설정하고 있는 연구모형이다.

3.2 가설

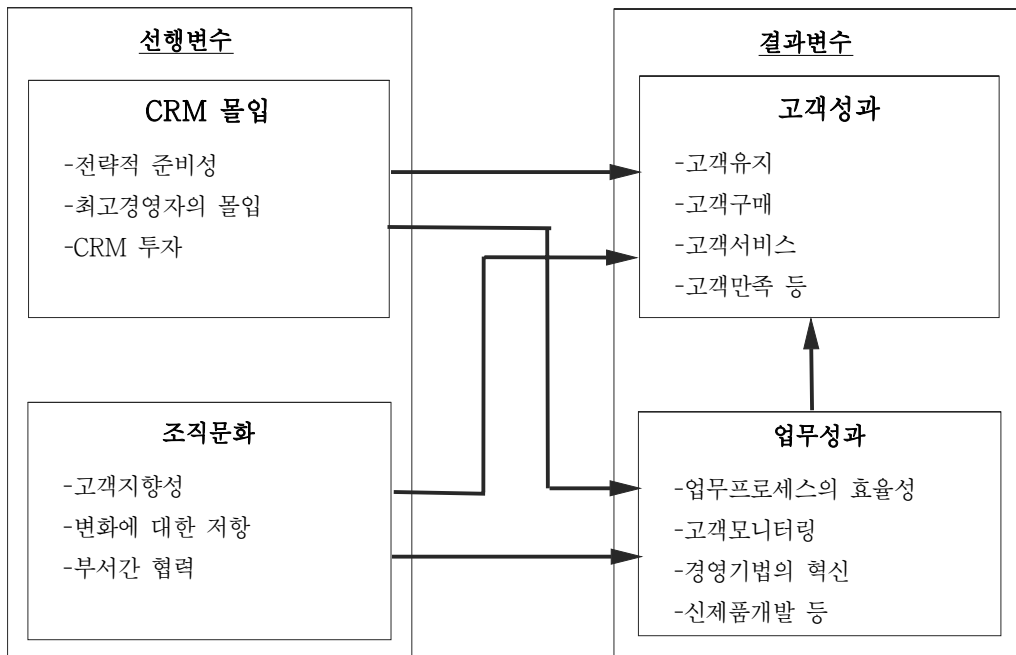
3.2.1 CRM 몰입이 CRM 성과에 미치는 영향

CRM 몰입은 CRM이 기업에게 전략적으로 중요한 정도와 기업의 CRM에 대한 관심과 투자의 정도를 말한다. 본 연구에서는 CRM 몰입을 세 가지 변수, 즉 CRM 도입에 따른 전략적 준비성, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입 수준, CRM에 대한 투자의 규모로 구분하고 있다.

3.2.1.1 전략적 준비성

전략적 준비성(strategic readiness)은 CRM의 도입에 앞서 CRM이 전략적 차원에서 분명하고 일관되게 계획된 정도를 말한다. CRM의 핵심요소는 기업과 고객 간의 상호작용에서 발생

<그림 1> 연구모형



하는 모든 전략적 과정을 파악하는데 있다. 이는 기업의 목표 혹은 핵심성과지표를 설정하는 것에서부터 기업의 표적고객을 정하고 마케팅에서부터 생산, 인적자원의 관리에 이르기까지 모든 실행프로세스가 체계적으로 수립되어 있어야 함을 의미한다.

CRM전략계획은 사업전략을 수립하는 과정과 고객전략을 수립하는 과정으로 구성된다. 사업전략은 고객전략이 어떻게 개발되어야 하며 그리고 시간이 지남에 따라 어떻게 수정 보완되어야 하는지 등의 고객전략을 수립하기 위해 반드시 최우선적으로 수립되어 있어야 하며, 기업의 비전과 산업 및 경쟁 환경에 대한 검토 및 기술진보가 미치는 영향 등이 여기서 검토된다. 사업전략은 최고경영자가 책임지며 최고경영자는 IT와 마케팅을 포함해 기능적으로 연관된 여러 부서의 정렬과 통합을 모색한다. 고객전략은 잠재고객의 존재를 검증하고 시장세분화의 형태가 가장 적절하다는 것을 검증하는 것과 관련된다. 고객전략 수립단계에서는 현재 및 잠재 고객기반을 검토하고 어떤 형태의 표적시장 전략(예를 들어, 일대일 마케팅, 매크로 마케팅, 마이크로 마케팅)이 적절한가에 대한 검토가 이루어진다.

CRM 관련 다수의 연구는 전략적 준비성이 결여되어 있는 경우 CRM의 성공을 기대하기 어려운 것으로 보고 있다. Payne and Frow(2005, 2006)는 성공적인 CRM 실행을 위해 'CRM 준비성의 평가'(CRM readiness assessment)가 선행되어야 하며 이를 통해 기업의 전반적인 목표와 CRM 활동에 대한 성과지표의 설정과 같은 전략개발과정(strategy development process)이 적절한가를 검토하여야 하는 것으로 보고

있다. Rigby and Ledingham(2004) 역시 CRM 시스템을 평가함에 있어 CRM이 지닌 기술적 역량보다 기업의 전략적 목표가 우선시되어야 하는 것으로 보고 있다. 기업의 경영자는 CRM이 무엇을 할 수 있는가보다는 CRM이 기업과 고객을 위해 무엇을 해야 하는가를 명확하게 인식하고 있어야 한다. CRM을 도입하는 전략적 목표가 분명할 때 기업은 자신에게 적합한 CRM 솔루션을 보다 적은 시간과 금전적 노력으로 도입하여 효율적으로 활용할 수 있다.

Lederer and Sethi (1992)는 CRM을 포함한 정보시스템의 철저한 계획이 정보시스템 이용자와 정보시스템 부서 간의 의사소통을 개선시키고 시스템에 대한 최고 경영층의 지원을 증가시키며, 정보 시스템 자원에 대한 요구사항을 보다 잘 예측하여 자원의 효율적인 배분이 이루어지게 하는 것으로 보고 있다. Hansotia(2002)는 CRM이 성공하기 위해서는 CRM 실행 이전에 철저한 준비와 기획, 적절한 분석도구 및 기술이 확보되어야 하는 것으로 보고 있다. 이상의 연구결과를 볼 때 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1: 기업의 전략적 준비성이 수월할수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.1.2 최고경영자의 몰입

CRM은 기업의 모든 구성원이 참여하는 하나의 역동적인 과정이다. 특히 구성원의 역할을 계획하고 조정하는 역할이 부여된 최고경영자(이하 CEO)의 CRM에 대한 몰입은 CRM의 성공에 있어 매우 중요한 의미를 가진다. 몰입(commitment)은 “사람들이 기왕의 투자 때문

에 지대한 관심을 가지고 어떠한 행위를 지속 하려는 현상”으로 정의되며(Becker 1960), 조직 이론분야에서는 “특정한 조직에 대한 관여와 동일시의 상대적 강도”로 정의된다(Mowday and McDade 1979). 따라서 최고경영자의 CRM에 대한 몰입은 ‘CRM에 대한 최고경영자의 관여 (involvement)와 이를 지속하려는 성향’으로 정의할 수 있다.

CRM을 포함한 정보기술의 성공적인 활용에 있어 최고경영자의 몰입은 매우 중요한 변수로 인식되고 있다(Osarenkhoe and Bennani 2007). CRM이 실패하는 결정적인 이유 중의 하나는 CEO가 CRM의 실행과정을 제대로 이해하고 있지 못하거나 이에 소요되는 비용이 어느 정도이고 언제까지 투자가 이루어져야하는가에 대한 판단을 하고 있지 못하기 때문이라는 연구 결과(Rigby, Reichheld, and Schefter 2002)도 발표되었다.

CRM 프로세스가 효과적으로 실행되기 위해서는 전략계획의 수립에서부터 실행, 통제에 이르기까지 최고경영자의 지속적인 몰입이 중요하다. CRM에는 솔루션의 도입에서부터 많은 투자가 요구되며 실제로 성과가 나타나기까지는 많은 시간이 필요할 수 있기 때문에 CEO의 지속적인 몰입이 없으면 기대한 성과를 달성하기 어렵다.

대다수의 정보기술은 기업의 업무프로세스를 근본적이고도 혁신적으로 변화시키는 것이기 때문에 최고경영자의 몰입이 없다면 이의 성공을 보장하기 어렵다(Ryals and Knox 2001). 새로운 기술에 대한 CEO 몰입은 종업원의 기술에 대한 신념에 영향을 미친다. 조직구조와 문화를 변화시키는데 있어서는 종업원에 대한

CEO의 리더십과 미래에 대한 명확한 비전의 제시가 절대적으로 필요하다(Payne and Frow 2006). CEO의 몰입과 지원은 조직의 규범과 가치, 문화와 역사를 변화시키며 이로 인해 종업원의 사고와 행동이 영향을 받는 것으로 밝혀지고 있다(Milis and Mercken 2002). CEO 몰입은 종업원으로 하여금 새로운 기술이 자신의 업무프로세스와 활동에 유용하고 이를 활용할 경우 보상이 주어질 것이라는 신념을 가지게 하며 조직적인 저항을 극복할 수 있게 해준다(Wixom and Watson 2001). 또한 CRM은 여러 부서의 상호작용을 필요로 하기 때문에 이를 통합하고 조정하는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다(Hansotia 2002).

가설 2: 최고경영자의 CRM에 대한 몰입수준이 높을수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.1.3 CRM 투자

CRM 투자는 CRM 프로젝트를 성공적으로 구현하기 위해 투입된 자원을 말한다. CRM은 다양한 고객접점에서의 데이터 수집, 분석, 활용을 필요로 하며 따라서 많은 투자를 필요로 하는 정보기술이다(Day 2000). 보다 구체적으로 CRM에 대한 투자는 데이터 웨어하우스 및 이와 관련된 데이터마트와 데이터베이스와 같은 정보저장소, 컴퓨터하드웨어 및 이와 관련된 소프트웨어와 미들웨어로 이루어지는 IT시스템, 데이터마이닝 및 특정목적의 수행을 위해 고안된 응용기술패키지와 같은 분석 툴, SFA나 콜센터와 같은 전방업무 응용기술(front office applications) 및 인적자원관리, 로지스틱스 소프트웨어와 같은 후방업무 응용기술(back office

applications), 그리고 CRM 응용기술이 포함된다.

CRM에 대한 적절한 수준의 투자는 프로젝트 구현 기간이나 품질에 영향을 미치지 않기 때문에 CRM에 대한 투자가 부족하면 효과적인 정보 시스템 구현이 어려울 뿐만 아니라, 시스템의 효과적인 활용도 어려워진다(Milis and Mercken 2002).

가설 3: 기업의 CRM에 대한 투자가 많을수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.2 조직문화가 CRM 성과에 미치는 영향

조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 가치와 신념의 패턴을 말한다. CRM에 대한 기존 연구는 조직문화가 CRM의 성공적인 구현을 위해 매우 중요한 것으로 보고 있다(Bentum and Stone 2005). 심지어 일부에서는 많은 기업이 조직문화를 변화시키지 않고 CRM에 대한 투자를 서두르는 경향이 있어 CRM 구현에 실패하고 있음을 지적하며, 조직문화가 전략계획이나 CRM에 대한 투자보다도 우선하는 것으로 보고 있다(박찬욱 2005). 본 연구는 조직문화의 변수로 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력의 세 변수를 설정하고 있다.

3.2.2.1 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 기업의 장기적인 목적을 달성하기 위해 고객의 이해를 우선시하는 신념들의 집합체로 정의된다(Deshpande et al. 1993) 고객지향성은 시장지향성을 구성하는 개념의 하나로 고객지향성이 높은 기업일수록 고객에 대한 정보가 풍부하고 관련부서가

이를 공유하며 고객의 욕구에 적합한 반응전략을 수립한다(Kohli and Jaworski 1990). 구체적으로 고객지향성은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 관심을 가지며, 고객이 필요로 하는 정보를 제공하고, 고객을 만족시키기 위한 다양한 행위를 포함한다. 고객지향적인 기업일수록 고객만족을 증가시키기 위해 노력하며 고객과의 장기적인 관계구축에 관심을 가진다. 고객지향성은 기업의 성과를 결정짓는 중요한 마케팅자원의 하나로, 고객지향적인 기업일수록 경쟁사보다 고객 욕구를 잘 충족시킴으로써 경쟁우위를 지닌다(Naver and Slater 1990; Williams 1998).

CRM을 성공적으로 구현되기 위해서는 고객지향적인 조직문화가 필요하다. 고객지향적인 기업문화가 수반되지 않은 CRM 투자는 실패로 끝날 수 있다(Ryals and Knox, 2001). CRM은 용어 자체가 고객과의 관계를 관리하는 것이고 이의 성과척도로 고객만족과 고객유지가 포함되어 있기 때문에 CRM의 성공요건으로 고객지향성을 포함시키는 것은 당연하다고 할 수 있다.

고객지향성은 학습지향적인 조직의 문화적 기초가 되고 CRM은 개별 고객에 대한 정보를 고객관계에 활용하는 지속적인 학습과정이라는 점에서, 성공적인 CRM은 높은 고객지향성을 필요로 한다(Slater and Naver 1995; Osarenkhoe and Bennani 2007). 또한 고객지향적인 기업일수록 CRM의 핵심프로세스인 가치창출프로세스(value creation process)에서 성공적일 수 있다. 가치창출프로세스는 기업과 고객이 가치교환과정에서 어떠한 가치를 주고받는지에 대한 파악과, 성공적인 가치교환을 통해 고객세분시장의 평생가치를 얼마나 극대화할 수 있는가에

대한 검토를 필요로 한다. 고객지향적인 기업일 수록 고객과의 협력에 의해 새로운 가치를 공동으로 창출할 수 있다(Vargo and Lusch 2004).

가설 4: 기업이 고객지향적일수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.2.2 변화에 대한 저항

‘변화에 대한 저항’(resistance to change)은 개인 혹은 집단의 조직변화에 대한 거부적 행위를 말한다(Helliwell and Fowler 1994). ‘변화에 대한 저항’은 조직행위분야에서 정보기술의 도입을 어렵게 하는 인적자원요소의 하나로 다루어져 왔다(Lapointe and Rivard 2007). ‘변화에 대한 저항’은 정보기술이 습관의 파괴, 고용 불안 및 경제적 손실을 초래할 것이라는 두려움으로부터 발생하며, 이는 정보기술에 대한 몰이해나 무지 혹은 수동적 태도, 정보기술이 종업원에 대한 통제나 종업원의 잉여가치를 착취하기 위한 수단이나 정리해고의 수단이라는 인식으로부터 발생하기도 한다. CRM은 하나의 혁신이기 때문에 기존 사고와 업무방식을 따르 고자 하는 종업원에게 많은 심리적 긴장을 초래한다. 심리적 긴장은 ‘변화에 대한 저항’, 즉 CRM에 대한 거부로 나타나기 쉽다.

CRM과 같은 대단위의 복잡한 프로젝트를 성공적으로 실행하기 위해서는 조직구조와 문화에 있어 많은 변화를 요구한다(Payne and Frow 2006). CRM이 요구하는 변화는 작게는 업무를 담당하는 종업원 개개인의 의식 변화에서부터 크게는 기업의 전략적 목표에 대한 변화를 모두 포함한다. CRM에서 실패하는 다수의 기업은 변화관리의 중요성을 인식하고 있지 못하고

있으며 이에 소요되는 예산배정에도 인색한 것으로 나타나고 있다(Payne and Frow 2006). Arthur(2000)는 성공적인 CRM을 구현하기 위해서는 구조, 프로세스, 문화, 기술의 전환이 필요하다는 점을 강조하면서, 55~75%의 CRM 프로젝트들이 실패하는 이유를 변화에 대한 적응실패에서 찾고 있다.

‘변화에 대한 저항’은 조직내 불신, 근무의욕 감퇴, 갈등 등과 함께 혁신의 수용을 어렵게 하는 조직분위기의 핵심변수 중의 하나이며 ‘변화에 대한 저항’이 클수록 혁신 성과는 감소한다(Burton, Lauridsen, and Obel 2004). CRM의 성공적인 실행을 위해서는 종업원의 변화에 대한 저항을 최소화하는 것이 중요하다. CRM 수용을 위한 동기부여가 되어 있고 잘 훈련된 종업원의 참여가 없이는 CRM과 같이 고객지향적인 시스템을 개발하고 운영하는 것이 어렵다(Payne and Frow 2006). 종업원은 고객서비스의 제공자로서 고객에게 기업에 대해 확신을 주고 반복구매를 유도하며 고객과의 상호작용을 토대로 축적된 경험을 제공하는 수단으로서 매우 중요한 의미를 가진다.

이상에서 살펴본 바와 같이 혁신 프로그램을 성공적으로 수행하고 변화에 따른 부작용을 최소화하기 위해서는 변화관리(change management)가 필요하다. 기업의 경영자는 CRM이 도입되는 경우 시간이 지남에 따라 기업성과가 꾸준히 향상될 것으로 기대한다. 그러나 이러한 기대와 달리 기업현실은 CRM 도입 후 기업성과는 감소하다가 일정 기간이 흐른 뒤에야 서서히 향상되는 것으로 나타나고 있으며 그 주된 이유는 변화에 대한 저항이 작용하기 때문인 것으로 밝혀지고 있다(Petouhoff 2006).

가설 5: 기업내 구성원의 변화에 대한 저항이 클수록 CRM 성과는 감소한다.

3.2.2.3 부서간 협력

부서간 협력(interdepartmental collaboration)은 조직내 부서 간 가치공유, 상호몰입과 부서간 협동적 행위를 말한다(Chakrabarti and Souder 1987). CRM은 마케팅부서나 기술부서가 독자적으로 수행할 수 있는 것이 아니다. CRM은 고객서비스, 영업, 고객 마케팅과 관련하여 여러 부서에 산재하고 있는 데이터와 각 부서 활동의 유기적 통합을 통해 이루어진다. 고객과 관련을 맺는 모든 부서들은 일반적으로 고객관련 데이터를 가지고 있으나, 전사적으로 고객관련 정보를 공유하기 위하여 산재해 있는 정보 시스템들을 집중시킬 필요가 있다.

부서간 협력은 성공적인 학습조직의 특징 중 하나이다. 부서간 협력은 고객가치 창출을 위한 전사적 차원의 노력으로, 기업은 이를 통해 유용한 정보의 창출과 전파, 효율적인 자원의 활용을 촉진한다(Naver and Slater 1990). 부서간 통합을 통하여 기업은 고객니즈에 맞는 상품을 개발하고, 상품이나 서비스를 효과적으로 제공할 수 있으며 전반적인 기업성과를 향상시킬 수 있다(Khan 2001).

CRM은 데이터와 테크놀로지, 프로세스와 시스템이 통합적으로 관리될 때 성공할 수 있으며 따라서 고객접점부서(영업부서 혹은 콜센터)에서부터 마케팅부서, 정보기술부서, 생산부서, 인적자원관리부서 등 여러 관련 부서간의 협력은 필수적이라 할 수 있다(Payne and Frow 2006; Ryals and Knox 2001; Arthur 2000). 기술적 솔루션이 CRM을 지원하도록 하기 위

해서는 기능적이거나 제품중심적인 부서와 그 활동을 독자적으로 계획하기보다는 완벽한 고객서비스를 제공한다는 관점에서 여러 부서가 참여하여 계획되는 것이 중요하다. 심지어 조직 내부 뿐만이 아니라 공급사슬관리(Supply Chain Management) 차원에서 협력업체와의 통합이 잘되어 있는 기업일수록 CRM 응용기술로부터 많은 혜택을 볼 수 있으며 고객지식을 향상시킬 수 있다.

가설 6: 부서 간 협력이 증대될수록 CRM 성과는 향상된다.

3.2.3 업무성과와 고객성과 간의 관계

본 연구는 CRM 성과변수를 고객성과와 업무성과(혹은 내부운영성과)로 구분하고 있다. 균형성과표에 의할 때 고객성과와 업무성과는 명확히 다른 개념으로 이들 간의 상호연계성을 연구하는 것은 매우 의미있다 할 것이다. 그러나 이들 성과변수간의 관계에 대한 연구는 많지 않다.

업무성과는 CRM을 활용함으로써 얻어지는 조직내부의 업무수행과정에서 나타나는 성과를 말한다. 구체적으로 업무성과는 내부운영프로세스의 효율성, 고객모니터링기능의 강화, 경영기법의 혁신, 신제품개발 성과 등을 포함한다. 업무성과는 CRM 기술의 활용도를 의미한다는 점에서 고객유지율이나 고객만족도 등으로 대표되는 고객성과와는 구분된다.

업무성과를 CRM이라는 정보기술의 활용도로 정의할 때 업무성과는 고객성과에 영향을 미치는 것으로 기대된다. 정보기술에 관한 기존 연

구는 기술활용도(technology usage)가 높을수록 기업의 성과가 향상되는 것으로 보고하고 있다(Devaraj and Kohli 2003). Greve and Albers(2006)는 CRM 기술 활용도가 높을수록 고객획득(customer acquisition) 및 고객회복(customer recovery) 비율은 물론, 크로스셀링 및 업셀링, 고객만족도와 지출점유율(share of wallet), 고객유지(customer retention) 비율이 향상되고 있음을 보여주고 있다.

가설 7: CRM 업무성과가 높을수록 CRM 고객성과는 높아진다.

IV. 연구방법

4.1 측정치의 개발

각 개념의 측정치는 기존 문헌을 토대로 개발되었다. 모든 개념은 동의-비동의 5점 리커트척도에 의해 측정하였다.

CRM 성과는 Payne and Frow(2005)의 개념정의를 기초로 측정항목을 개발하였다. 고객성과의 측정 항목으로는 고객유지율(고객성과1), 이탈고객 재유치율(고객성과2), 고객의 구매횟수(고객성과3), 인당 구매금액(고객성과4), 서비스의 신속성(고객성과5), 고객만족도(고객성과6), 고객서비스 수준(고객성과7)의 7개 문항을 활용하였다. 업무성과 측정 항목으로는 고객 선호도 모니터링(업무성과1), 업무 교육에서의 효과(업무성과2), 새로운 경영기법의 도입(업무성과3), 신제품 개발(업무성과4), 신제품 개발

에서의 고객정보 활용(업무성과5), 고객욕구의 이해(업무성과6), 효율적 업무의 진행(업무성과7), 전사적인 조직변화(업무성과8) 등 8개 문항을 활용하였다.

전략적 준비성은 Rigby and Ledingham(2004), Payne and Frow(2006)의 연구를 기반으로 측정항목을 개발하였다. 여기에는 CRM 도입 목적의 숙지정도(전략준비1), CRM 도입효과 주기적 모니터링(전략준비2), CRM도입에 대한 구체적 전략제시(전략준비3), CRM 도입 성과 평가를 위한 가이드라인 제시(전략준비4), 전사적 차원에서 CRM 시스템 구현(전략준비5)이 포함된다.

CEO 몰입의 측정문항으로는 Srinivasan and Moorman(2005)에서 활용하고 있는 문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다. 여기에는 최고경영자의 CRM 중요성에 대한 인식정도(CEO몰입1), CRM에 대한 관심(CEO몰입2), CRM 의사결정에의 참여정도(CEO몰입3), CRM 활용의 장려(CEO몰입4), CRM에 대한 지원 정도(CEO몰입5), CRM에 대한 이해 정도(CEO몰입6)와 관련된 문항이 포함된다.

CRM 투자의 측정치는 Payne and Frow(2005), Srinivasan and Moorman(2005)의 개념정의를 기초로 측정문항을 개발하였다. 여기에는 CRM 등 정보기술에 대한 투자(CRM투자1), 실시간 고객서비스 시스템(CRM투자2), 고객정보 활용을 위한 정보기술 인프라 구축(CRM투자3), 고객관계 정보를 위한 데이터웨어하우스 구축(CRM투자4), CRM 시스템의 구비정도(CRM투자5)와 관련된 문항이 포함된다.

고객지향성의 측정치는 Deshpande et al.(1993)의 연구에서 사용한 문항을 수정 보완하였다.

고객만족을 위한 노력 정도(고객지향1), 상품 또는 서비스에 대한 고객만족도 모니터링(고객지향2), 경쟁사 대비 고객지향성의 정도(고객지향3), 고객만족도의 주기적 측정(고객지향4), 애프터서비스의 전략적 중요성(고객지향5), 고객관계 가치의 중요성(고객지향6)이 여기에 포함된다.

변화에 대한 저항은 Terziowski, Fitzpatrick, and O'Neill (2003)의 개념정의를 기초로 본 연구에 맞게끔 수정된 문항을 활용하여 측정하였다. 여기에는 새로운 시스템의 불편함(변화저항1), 새로운 시스템 활용에 투입된 시간과 노력(변화저항2), 새로운 시스템 도입 후 기존 방식을 이용한 업무수행(변화저항3), 새로운 시스템에 의한 업무진행(변화저항4, 역문항)과 관련된 문항이 포함된다.

부서간 협력은 Khan(2001)의 연구에서 사용한 문항을 재구성하여 활용하였다. 여기에는 새로운 전략 도입 시 협조(부서협력1), 새로운 시스템 도입시 부서간 협조(부서협력2), CRM시스템 사용관련 부서간 의사소통(부서협력3), 영업부서와 마케팅팀의 CRM 구축에의 참여(부서협력4), 문제발생시 공동해결 노력(부서협력5)과 관련된 문항이 포함된다.

4.2 표본 및 자료의 수집

분석에 활용된 자료는 CRM을 도입하고 있거나 도입을 검토하고 있는 기업의 CRM 담당자를 대상으로 한 전화 및 방문인터뷰, 예비설문조사 및 본 설문조사를 통해 수집되었다. 대상 기업은 유통업, 제조업, 통신업, 금융업, 서비스업 등 다양한 업종에 분포되어 있다.

인터뷰와 예비설문조사는 서울소재 유통업체와 금융업체를 대상으로 직접방문방식에 의해 실시되었다. 이를 통해 CRM 관련 업계 현실을 파악하고 본 설문에 활용할 최종설문서의 문항을 확정하였다. 예비설문조사를 통해 이해하기 어려운 문항과 측정치로 부적절한 문항이 제외되었으며 CRM 성과평가와 관련된 항목이 일부 수정되었다.

본 설문조사는 CRM 도입 업체를 대상으로 2006년 11월 1일부터 12월 20일까지 50일간에 걸쳐 진행되었다. 설문의 핵심응답자(key informants)는 CRM 부서 또는 전산부서에 근무하는 담당자로 한정하였다. 전화인터뷰를 통해 이들 핵심응답자는 CRM 관련 업무와 정보기술에 대해 전문적인 지식을 지니고 있는 것으로 평가되었다. 설문서의 회수율을 높이기 위하여 대상 기업의 CRM 부서장을 대상으로 설문조사에 협조하여 줄 것을 요청하였으며, 또한 연구자가 직접 해당 업체를 방문하거나 전화 인터뷰를 통해 연구의 목적, 배경 등을 설명하여 설문조사에 적극 참여하고 성실하게 응답하여 줄 것을 요청하였다.

설문서의 회수는 조사원이 직접 업체를 방문하여 협조에 대한 감사를 표시하고 회수하였다. 직접 회수가 어려운 경우에는 인터넷 e메일과 팩스를 활용하여 회수하였다. 최종 회수된 설문은 127부이며, 이중 불성실하게 응답한 것으로 판단된 4부를 제외한 123부가 분석에 활용되었다. 응답자는 유통업(48%)과 금융업(31%) 종사자가 대부분이며 일부가 서비스업, 통신업, 제조업 등에 종사하는 것으로 나타났다. 응답자는 남자가 전체의 67%, 여자가 33%이며, 연령대는 30대가 전체의 70%, 대졸이상의 학력을

가진 자가 92%를 차지하고 있다.

V. 분석 및 토의

5.1 측정치의 타당성 및 신뢰성 검증

가설검증에 앞서 각 개념의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 타당성 검증에서는 각 개념의 측정치를 대상으로 단일차원성과 판별타당성을 검증하였다. 단일차원성은 주성분 요인분석에 의한 요인분석을 활용하였으며, 판별타당성의 검증은 확증요인분석(confirmatory factor analysis)을 활용하였다.

주성분 요인분석 결과, 모든 개념의 측정치가 하나의 요인에 적재되어 단일차원성을 지니는 것으로 나타났다(〈표 1〉 참조). 또한 LISREL을 활용한 판별타당성 검증 결과, 두 개념 간의 상관모수(Φ_{ij})를 1로 고정한 제약모델(constrained model)과 두 개념 간의 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델(unconstrained model) 간의 χ^2 값 차이는 유의적인 것으로 나타났으며($\Delta df = 15$, $\Delta \chi^2 = 5950.64$, $p = .000$), 따라서 각 개념의 측정치는 판별타당성을 지니고 있는 것으로 나타났다 (Steenkamp and van Trijp 1991).

신뢰성은 내적 일관성(internal consistency)의 통계량인 Cronbach's α 를 통해 검증하였다. 그 결과 모든 개념이 Nunnally(1978)가 제시한 허용기준인 0.7보다 큰 α 값을 가지는 것으로 나타났다. 단일차원성과 신뢰성에 대한 검증결과를 토대로 이하 가설검증에서는 각 개념의 측정치의 합산치를 활용하였다.

5.2 상관관계 분석

〈표 2〉는 연구모형에 포함된 개념간의 상관계수를 보여주고 있다. 여기서 보면, 변화에 대한 저항을 제외한 모든 개념이 유의적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타나고 있다. 변화에 대한 저항은 CRM 성과뿐 만 아니라 여타 선행변수와도 관련을 맺지 않는 것으로 나타나고 있다. 각 개념의 평균값을 보면 응답자는 종속변수인 CRM 성과가 보통 수준보다 약간 높은 것으로 평가하고 있다. 선행변수인 자사의 고객지향성, 최고경영자의 몰입수준, CRM에 대한 투자는 여타 선행변수에 비해 비교적 높은 것으로 평가하고 있는 반면, 전략적 준비성이나 부서간 협력, 변화에 대한 저항은 상대적으로 낮은 것으로 평가하고 있다.

5.3 가설 검증 및 토의

본 연구의 연구모형은 13개의 세부 가설로 구성되어 있으며, 이들 가설의 검증에는 구조방정식모델(structural equation model)을 활용하였다. 〈그림 2〉는 분석에 활용된 구조방정식모델을 보여주고 있으며 〈표 3〉은 추정된 파라미터 값을 보여주고 있다. 분석결과, 모형의 적합도를 나타내주는 통계량은 $\chi^2 = 0.0$, $df = 0$, $p = 1.0$, RMSEA = 0인 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 설정하고 있는 모형이 완전모형(full model)임을 반영하고 있다. 개별 추정파라미터의 통계적 유의성을 보면 CRM 몰입변수와 조직문화변수가 CRM 성과에 미치는 영향은 CRM 성과변수가 무엇이나에 따라 다르게 나타나고 있다. 고객성과에 대해 CRM 몰입 변수와 조직문화

〈표 1〉 단일차원성 및 신뢰성 검증결과

개념 및 측정 문항		요인적재값	아이겐값	분산비율(%)	Cronbach's α	
CRM 몰입	전략적 준비성	전략준비3	.861	3.063	61.262	.838
		전략준비2	.854			
		전략준비1	.785			
		전략준비4	.777			
		전략준비5	.611			
	최고경영자의 몰입	CEO몰입 4	.893	4.109	68.484	.906
		CEO몰입 5	.866			
		CEO몰입 2	.862			
		CEO몰입 1	.826			
		CEO몰입 3	.761			
		CEO몰입 6	.747			
	CRM 투자	CRM투자5	.828	3.030	60.596	.836
		CRM투자2	.785			
		CRM투자1	.773			
CRM투자3		.755				
	CRM투자4	.748				
조직문화	기업의 고객지향성	고객지향성4	.834	3.552	59.195	.861
		고객지향성3	.806			
		고객지향성2	.805			
		고객지향성5	.781			
		고객지향성1	.781			
		고객지향성6	.582			
	변화에 대한 저항	변화저항1	.793	2.178	54.454	.720
		변화저항3	.786			
		변화저항4	.720			
		변화저항2	.643			
	부서간 협력	부서협력5	.827	2.950	58.998	.823
		부서협력1	.783			
		부서협력2	.769			
부서협력3		.729				
부서협력4		.727				
CRM 성과	고객성과	고객성과3	.803	4.048	57.831	.877
		고객성과7	.783			
		고객성과6	.782			
		고객성과1	.766			
		고객성과4	.758			
		고객성과5	.751			
		고객성과2	.672			
	업무성과	업무성과4	.862	4.871	60.887	.903
		업무성과3	.852			
		업무성과6	.836			
		업무성과5	.825			
		업무성과7	.804			
		업무성과2	.750			
		업무성과8	.695			
업무성과1	.574					

〈표 2〉 개념 간 상관관계 (N=123)

		고객 성과	업무 성과	전략적 준비성	CEO 몰입	CRM 투자	고객 지향성	변화에 대한 저항	부서간 협력
CRM 성과	고객성과	1.000							
	업무성과	.670 a	1.000						
CRM 몰입	전략적 준비성	.515	.694	1.000					
	CEO몰입	.466	.476	.520	1.000				
	CRM투자	.550	.625	.628	.510	1.000			
조직문화	고객지향성	.543	.682	.531	.519	.572	1.000		
	변화에 대한 저항	-.085	.023	.030	-.092	-.017	-.059	1.000	
	부서간 협력	.400	.526	.464	.230	.347	.362	.056	1.000
평균		3.491	3.306	3.172	3.702	3.513	4.007	2.952	3.161
표준편차		.539	.619	.729	.760	.707	.665	.600	.657

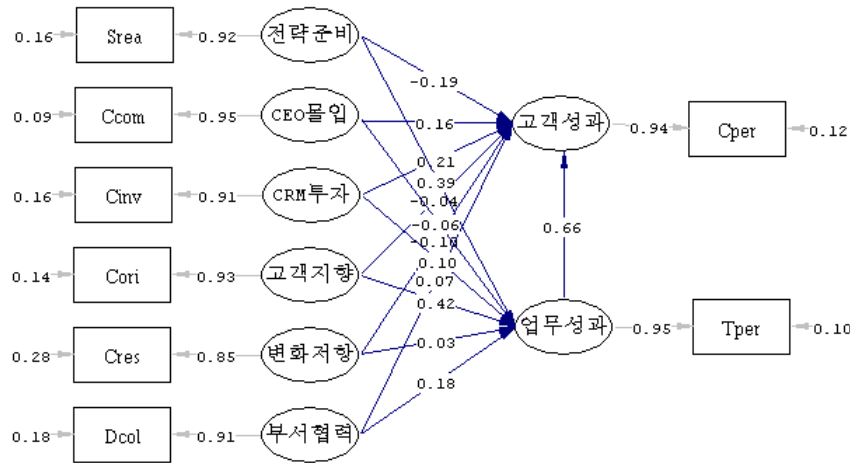
(주) a: 변화에 대한 저항을 제외한 모든 개념 간 상관계수가 p=.05 수준에서 유의적임.

〈표 3〉 연구모형에 대한 구조방정식모델의 결과 분석표*

경로		Parameter	추정치	t-value
업무성과	---> 고객성과	β21	.66	3.16
전략적 준비성	---> 고객성과	γ21	-.19	-.97
최고경영자 몰입	---> 고객성과	γ22	.16	1.42
CRM 투자	---> 고객성과	γ23	.21	1.40
고객지향성	---> 고객성과	γ24	-.04	-.26
변화에 대한 저항	---> 고객성과	γ25	-.10	-1.23
부서간 협력	---> 고객성과	γ26	.07	.62
전략적 준비성	---> 업무성과	γ11	.39	2.95
최고경영자 몰입	---> 업무성과	γ12	-.06	-.67
CRM 투자	---> 업무성과	γ13	.10	.83
고객지향성	---> 업무성과	γ14	.42	4.17
변화에 대한 저항	---> 업무성과	γ15	.03	.40
부서간 협력	---> 업무성과	γ16	.18	2.20

주) *: λ_x , λ_y 의 합산척도는 각 개념의 측정오차를 반영하기 위하여 α 의 제곱근 (square root)으로, 해당 개념의 잔차는 $(1-\alpha)$ 로 고정하였음 (Bagozzi and Phillips 1982).

〈그림 2〉 연구모형에 대한 구조방정식모델



변수 모두가 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 하지만 업무성과에 대해서는 일부 변수가 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

보다 구체적으로, CRM 몰입변수 중 전략적 준비성은 $p=0.05$ 수준에서 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다($t=2.95$). 그러나 전략적 준비성은 고객성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다($t=-0.97$). 따라서 〈가설 1〉은 부분적으로 지지되고 있다. 최고경영자의 몰입과 CRM 투자는 업무성과와 고객성과에 모두 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 〈가설 2〉와 〈가설 3〉은 기각되었다.

조직문화변수가 CRM 성과에 미치는 영향을 보면, 고객지향성은 업무성과에 매우 강한 긍정적 영향을 미치고 있으나, 고객성과에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. (〈가설 4〉 부분 지지). 변화에 대한 저항은 기대와 달리 업무성과와 고객성과 모두에 유의적인 영

향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 〈가설 5〉는 기각되었다. 부서간 협력은 업무성과에는 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 고객성과에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. (〈가설 6〉 부분 지지). 한편, CRM 성과변수인 업무성과와 고객성과와의 관계를 보면, 업무성과가 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (〈가설 7〉 채택).

구조방정식모델에 의한 이상의 가설검증 결과는 선행변수 모두가 고객성과에 유의적인 영향을 미치지 않으나 업무성과에는 일부 변수가 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 전략적 준비성, 고객지향성, 부서간 협력은 업무성과를 향상시키고 이를 통해 고객성과가 향상될 수 있는 것으로 나타나고 있다. 하지만 〈표 2〉의 상관계수는 '변화에 대한 저항'을 제외한 모든 변수가 고객성과와 매우 밀접한 상관관계를 갖고 있음을 보여주고 있다. 따라서 이들 선행변수가 고객성과, 나아가 업무성과에 미치는 영향이 비유의적인 것으로 나타난 이유는 선행변수

간의 높은 상관계수로 인해 고유설명력이 낮아졌다는 통계적 해석이 가능하다.

변화에 대한 저항이 CRM 성과에 영향을 미치지 않는 것은 이들 간의 단순상관계수가 비유의적이라는 점에서 보다 철저한 해석을 요구하고 있다. 변화에 대한 저항은 개인 차원에서의 저항과 조직 차원에서의 저항으로 구분할 수 있다. 본 연구는 변화에 대한 저항을 개인 혹은 업무차원에서의 저항을 측정하고 있으며 이 경우 변화에 대한 저항은 성과변수와 관련을 맺지 않을 수 있다.

변화에 대한 저항과 관련하여 모든 조직구성원이 변화에 저항하는 것은 아니다(Kotter 1995; Joshi 1991; Dent and Goldberg 1999). Kotter (1995)는 변화에 대한 개인 차원의 저항은 거의 발생하지 않는 것으로 보고 있으며, 오히려 잘못된 조직구조나 성과평가 및 보상시스템에 대한 저항 즉, 조직차원의 저항이 보다 흔히 발생하는 것으로 보고 있다. Joshi(1991)는 공정성 이론(equity theory)에 근거하여 정보시스템 기술의 실행에 있어 종업원에게 주어지는 보상(이득이나 손실)이 자신의 노력이나 투자 혹은 다른 종업원의 노력이나 투자에 비해 합당하지 않다고 인식될수록 변화에 대한 저항이 큰 것으로 보고 있다. Dent and Goldberg(1999)는 대부분의 조직구성원이 변화 자체에 대해 저항하는 것이 아니라 변화로 인한 지위, 임금, 혹은 심리적 안정의 상실에 저항하는 것으로 보고 있다. 요약컨대 변화에 대한 저항이 CRM 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해서는 변화에 대한 저항이 개인차원의 성향이 아니라 역동적인 조직구조나 시스템에 의한 압력 때문에 발생하는 것으로 보아야 하며 조직차원의 저항

을 분석하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

5.4 수정모형의 개발

앞서 구조방정식모델에 의한 분석결과를 보면 선행변수 모두가 고객성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 본 연구가 설정하고 있는 상당수의 가설을 기각하는 것으로 <표 2>의 선행변수와 고객성과와의 단순상관계수가 모두 크고 유의적이라는 사실에 비추어 볼 때 다소 의외의 결과라 할 수 있다.

이와 관련하여 본 연구에서는 이들 선행변수 간의 인과관계를 설정하여 모형을 새롭게 추정하고 있다. 수정모형은 CRM 몰입의 세 변수간의 인과관계, 조직문화의 세 변수간의 인과관계를 설정한 다음, CRM 몰입변수인 CRM 투자가 조직문화변수 중 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정하고 있다. 수정모형의 논리적 근거는 다음과 같다.

우선 CRM 몰입과 관련된 세 변수 중 전략적 준비성과 CEO의 몰입이 CRM 투자에 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 전략적 준비성은 CRM 시스템의 구축에 있어 가장 먼저 선행되어야 할 요소이다(Payne and Frow 2006). CRM은 시스템을 기반으로 하므로, 다른 시스템을 도입할 경우와 마찬가지로 사전적인 정보시스템 기획 절차와 과정이 필요하다(Boar 2000). CRM에 대한 투자는 전사적 차원의 전략계획 하에 추진되는 것이 일반적이다. CEO의 몰입 역시 전략적 준비성과 함께 CRM 투자에 앞서 반드시 선행되어야 할 요소라 할 수 있다(Rigby, Reichheld and Scheffer 2002). CRM 투자는

정보기술의 한 분야이며, 정보기술은 CEO의 몰입을 필요로 한다(Liebeskind 1998). 대규모 자금이 투입되는 CRM에 대한 투자는 기업의 최고 의사결정자인 최고경영자의 몰입이 없으면 불가능하다고 할 수 있다. CRM에 대한 투자는 결국 기업의 전략적 준비성과 최고경영자의 몰입을 반영하고 있는 변수라 할 수 있다.

조직문화변수 간의 인과관계는 변화에 대한 저항과 부서간 협력이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정하였다. 많은 기업들이 CRM을 도입하고 있으나 그의 성과가 명확하게 나타나고 있지 않는 이유로 CRM 도입을 위한 조직문화가 성숙되어 있지 않기 때문으로 보고 있으며(Burton, Lauridsen, and Obel 2004), CRM을 성공적으로 활용하기 위해서는 고객을 중심으로 하는 조직문화의 변화를 필요로 한다(Ryals and Knox 2001). 즉, CRM이 성공하기 위해서는 고객지향적 조직문화가 필수적이나 대부분의 기업들이 고객지향적인 조직문화를 채택 갖추지 못한 상태에서 CRM을 도입하고 있으며, 고객지향적인 조직문화를 갖추지 못하는 이유는 고객지향적인 새로운 조직문화로의 변화에 대한 저항이 크기 때문이라고 할 수 있다. 또한 부서간 협력수준이 높을수록 고객지향성이 높을 것으로 기대된다. 기능 부서간의 조정은 고객지향성을 유지하는데 기본적인 요소이다(Deshpande et al. 1993). 고객지향성은 시장지향성(market orientation)의 하위개념으로 조직의 시장지향성이 커지기 위해서는 부서간 정보공유와 반응전략의 공동설계를 포함한 부서간 협력이 필수적이라고 할 수 있다(Naver and Slater 1990).

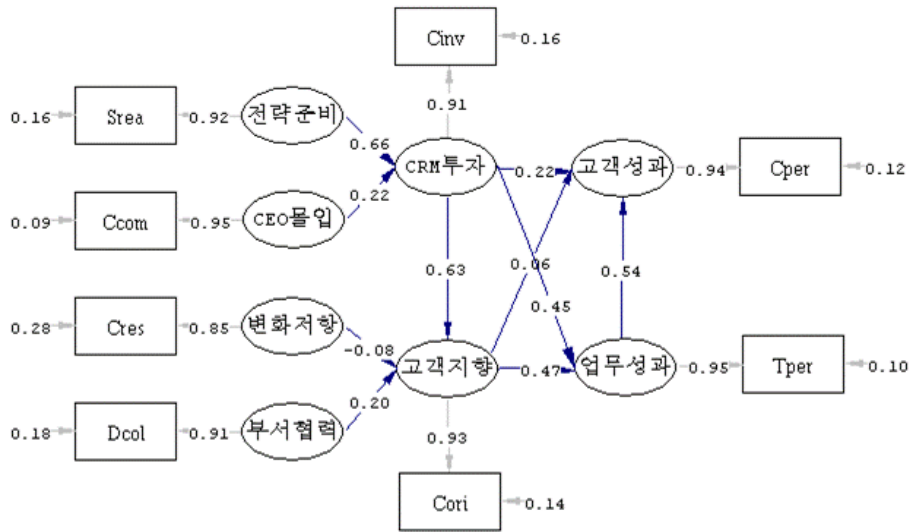
한편 CRM 몰입변수인 CRM 투자는 조직문

화 변수인 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 설정되었다. Xu et al.(2002)는 CRM 도입으로 인해 기업이 전사적이고 고객지향적인 관점에서 핵심기능을 통합할 수 있는 것으로 보고 있다. 이는 CRM 투자가 하나의 기업이 고객지향적인 조직으로 발전하기 위한 선행요건임을 시사하고 있다. 고객지향성은 고객에 대한 정보수집과 분석, 정보의 부서간 공유, 새로운 전략의 수립을 특징으로 한다. 이는 고객관련 데이터를 수집하고 분석하기 위한 하드웨어와 소프트웨어에 대한 투자 없이는 매우 실천하기가 어렵다. 따라서 CRM 투자가 많이 이루어진 기업일수록 고객지향성이 높을 것이라는 기대가 가능하다.

수정모형은 <그림 3>과 같이 전략적 준비성과 CEO 몰입이 CRM 투자에 영향을 미치고, 변화에 대한 저항과 부서간 협력이 고객지향성에 영향을 미치며, CRM 투자가 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 수정하였다. CRM 투자와 고객지향성은 CRM 성과 변수인 업무성과와 고객성과에 영향을 미치며, CRM 성과 변수 간의 관계는 기본 연구모형과 같이 업무성과가 고객성과에 영향을 미치는 것으로 설정하였다.

구조방정식모형을 활용한 수정모형에 대한 분석결과 χ^2 검증에 의한 적합도 평가에서는 비록 유의적인 것으로 나타나고 있으나($\chi^2=35.94$, $df=12$, $p=.00$), 나머지 적합도 통계량인 표준적합지수(NFI $\Delta=.95$)와 적합지수(GFI=.93), 평균잔차(RMSR=.052) 등은 모두 만족할 만한 수준인 것으로 나타나고 있다. <표 4>는 수정모형에서의 선행변수와 성과변수 간의 추정파라미터 값을 보여주고 있다. 추정파라미터의 유의성 검증결과, 변화에 대한 저항이 고객지향성에 미

〈그림 3〉 수정모형의 구조방정식모델



〈표 4〉 수정모형에서의 추정파라미터*

경로	Parameter	추정치	t-value
CRM 투자 ---> 고객지향성	β_{21}	.63	6.42
CRM 투자 ---> 업무성과	β_{31}	.45	4.16
고객지향성 ---> 업무성과	β_{32}	.47	4.45
CRM 투자 ---> 고객성과	β_{41}	.22	1.52
고객지향성 ---> 고객성과	β_{42}	.06	.39
업무성과 ---> 고객성과	β_{43}	.54	3.29
전략적 준비성 ---> CRM 투자	γ_{11}	.66	6.66
CEO 몰입 ---> CRM 투자	γ_{12}	.22	2.36
변화에 대한 저항 ---> 고객지향성	γ_{23}	-.08	-.92
부서간 협력 ---> 고객지향성	γ_{24}	.20	2.02

주) *: λ_x, λ_y 의 합산척도는 각 개념의 신뢰성을 반영하기 위하여 α 의 제곱근(square root)으로, 해당 개념의 잔차들은 $(1-\alpha)$ 로 고정하였음.

치는 영향, CRM 투자와 고객지향성이 고객성과에 미치는 영향을 제외한 모든 파라미터가 유의적인 것으로 나타나고 있다.

VI. 결론 및 제언

기업간 경쟁이 치열해지고 제품-브랜드 중심의 마케팅으로부터 고객 중심의 마케팅으로 사

고방식이 변화함에 따라 경쟁우위의 원천으로서 고객관계관리의 중요성이 커지고 있다. 이를 반영하듯 지난 10년간 많은 기업들이 CRM의 효과를 기대하며 앞 다투어 막대한 투자를 하여 왔다.

그러나 실제로 CRM 성과는 기대에 크게 미치지 못하는 것으로 평가받고 있으며 따라서 이에 대한 회의론이 급속히 확산되었다. CRM을 도입하고도 고객만족도가 향상되지 않거나, CRM 시스템에 대한 이해 부족으로 CRM이 활용되지 못하는 문제점이 드러나고 있다(Nelson et al, 2001). CRM을 도입한 기업의 67%가 그 성과에 부정적 견해를 보이고 있으며(Boston Consulting Group 2000), 약 75%의 기업이 CRM 목표를 달성하지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다(Boslet 2001).

CRM 회의론은 왜 CRM 성과가 기대에 못 미치는가에 대한 연구를 촉진하였으며, 이제까지의 연구를 통해 내려진 결론은 CRM이 실패하는 이유가 CRM이 정보기술 측면에서의 결함이 있거나 투자가 미흡하였다기 보다는 CRM을 뒷받침하는 조직문화나 전략체계가 미흡하기 때문인 것으로 보고 있다.

본 연구는 이러한 주장에 근거하여 조직특성 변수인 CRM 몰입과 조직문화가 CRM 성과에 영향을 미치는 영향을 분석하고 있다. CRM 몰입의 변수에는 전략적 준비성, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입, CRM에 대한 투자가 포함되며, 조직문화의 변수로는 고객지향성, 변화에 대한 저항, 부서간 협력이 포함된다. 이들 변수는 CRM 성과변수인 업무성과와 고객성과에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 기대되었다. LISREL을 활용하여 구조방정식모형을 검증한

결과 CRM 몰입 변수와 조직문화 변수의 상당수가 직접 혹은 간접적으로 CRM 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주요 분석결과와 이의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, CRM 성과를 높이기 위해서는 CRM에 대한 투자가 선행되어야 하는 것으로 나타났다. 비록 고객성과가 직접적으로 향상되는 것은 아니지만 CRM 투자가 많을수록 업무성과가 향상되고 그 결과 간접적으로 고객성과가 향상되는 것으로 나타났다. 이는 CRM이 기대한 성과를 올리기 위해서는 고객정보의 입수에서부터 분석, 활용에 이르기까지 정보기술과 시스템, 교육에 지속적이고 상당한 투자가 이루어져야 한다는 것을 암시하고 있다.

둘째, 최고경영자의 CRM에 대한 몰입과 기업의 전략적 준비성이 높을수록 CRM 투자가 커지는 것으로 나타났다. CRM을 도입하고 있는 기업의 상당수 최고경영자는 기대한 성과가 바로 나타나지 않는다는 이유 때문에 CRM 투자에 회의를 느끼는 성향이 있다. CRM 투자가 CRM 성과를 높이기 위한 선행조건이라는 점에서 본 연구는 CRM의 유용성과 성공가능성에 대한 최고경영자의 확신과 지속적인 관심이 CRM 성과를 높이기 위해 중요하다는 점을 암시하고 있다. 한편 CRM은 전사적 차원의 전략 계획의 틀 안에서 계획되고 실행될 필요가 있다. 전략적 준비성과 관련하여 국내 상당수 기업은 CRM이 기업에 어떤 전략적 의미를 가지고 있는가를 간과하거나 단기적인 재무성과를 지나치게 기대하고 있다(박찬욱 2007). 그 결과 “CRM 시스템 구현 대비 올해 매출액 몇 % 신장”과 같은 잘못된 목표를 설정하고 있다. 본 연구는 CRM이 기대한 성과를 올리기 위해서

는 전략계획의 틀 안에서 CRM이 가지는 전략적 의미를 이해하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

셋째, 본 연구는 고객지향성이 고객성과에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 업무성과를 향상시키는데 있어 중요한 변수임을 보여주고 있다. 기업의 고객지향성은 부서간 협력수준이 높을수록 또한 CRM 투자가 많을수록 높아지는 것으로 나타났다. 이는 성공적인 CRM 구현을 위해서는 CRM이 다양한 업무프로세스에 응용되어야 하며, 고객정보의 입수와 갱신, 그리고 관련부서의 고객정보 공유를 통한 적절한 전략 개발 등 고객욕구를 충족시키기 위한 지속적인 노력을 기울일 때 가능하다는 것을 암시하고 있다.

넷째, CRM 성과는 업무성과와 고객성으로 구분할 수 있다. CRM은 고객만족이나 고객유지와 같은 고객성과를 향상시켜 궁극적으로 기업의 수익성을 높이기 위한 정보기술이다. 본 연구는 고객성과를 높이기 위해서는 그 선행조건으로 조직내 업무프로세스에서의 CRM 활용도를 높이는 것이 중요하다는 점을 시사하고 있다.

마지막으로, 변화에 대한 저항은 CRM 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. CRM이 하나의 혁신적인 정보기술이기는 하지만 이에 대한 조직구성원의 저항은 그다지 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 대부분의 기업에서 CRM 도입이 최고경영자의 의사결정에 의해 이루어지고 있어 조직구성원이 이를 거부하기 힘들고 최근 고객중심의 마케팅이 강조되고 있는 기업현실을 반영하고 있는 것으로 풀이된다.

본 연구는 지금까지의 CRM 성과연구와 비교할 때 적어도 다음의 몇 가지 점에서 이론적으

로 또한 방법론적으로 그 의의를 찾을 수 있다. 첫째, 기존의 CRM 성과에 대한 연구에서는 대부분이 정보기술이나 시스템적인 관점에서의 연구가 이루어져 왔으나, 본 연구는 조직문화적인 관점에서 접근하고 있다. 본 연구의 분석결과는 CRM을 IT 관점으로만 접근해서는 많은 투자를 하고도 높은 성과를 보장할 수 없으며, 따라서 조직문화적인 측면이 동시에 고려되어야 한다는 것을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구는 CRM 성과를 업무성과와 고객성으로 구분하고 있으며 이들 간의 관계를 분석하고 있다. 비록 성과변수로 Kaplan and Norton(1996)이 제시한 균형성과표의 네 가지 관점을 모두 사용하고 있지 않다는 한계를 지니고는 있으나, 본 연구는 업무성과와 고객성의 구분이 가능하며 업무성과의 향상을 통해 고객성과가 향상시킬 수 있음을 확인하고 있다.

셋째, 국내 CRM 연구가 대부분 사례중심으로 이루어지고 있는 반면에 본 연구는 CRM 담당자를 대상으로 서베이조사를 실시하여 이론적 모형에 대한 검증은 도모하고 있다는 점에서 기존 연구와 구별된다. 기업의 CRM 관련 데이터는 대부분 대외비로 분류되고 있어 이를 입수하는 것은 매우 힘든 작업으로 여겨지고 있다. 본 연구의 경우에도 간곡한 요청과 사전 면담, 직접방문방식에 의해 자료의 수집이 약 2개월에 걸쳐 수행되었다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 CRM 담당자를 분석단위로 하고 있다. 기업이 아닌 개인이라는 점에서 본연구의 분석결과를 기업차원에서 해석하는 것은 무리가 있다. 향후 연구에서는 조사대상 기업을 확대하여 기업차원에서

의 분석을 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 서베이를 통해 입수된 횡단 면자료를 활용하고 있다. CRM은 도입에서 정착에 이르기까지 많은 시간을 필요로 하며, 선행변수인 CRM 몰입이나 조직문화 역시 시간을 두고 서서히 변화하는 것으로 이해할 수 있다. 향후 연구에서는 장기간의 자료를 활용하여 시간이 지남에 따라 이들 변수간의 관계가 어떻게 변화하는가를 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 CRM 성과 중 업무성과와 고객성과만을 분석대상으로 삼고 있다. 균형성과표에 의할 때 CRM 성과는 이들 성과 이외에도 재무성과와 학습·성장성과를 함께 고려하는 것이 바람직하다.

그밖에 CRM 성과에 영향을 미칠 것으로 기대되었던 일부 변수가 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것과 관련하여 향후 연구에서는 보다 정교한 모형을 이론적으로 제시하고 검증할 필요가 있다. 예를 들어 변화에 대한 저항의 경우에는 개인차원이 아닌 조직차원에서 저항이 미치는 영향을 분석할 필요가 있으며, 변화관리(change management)의 관점에서 이론적으로 보완될 필요가 있다.

〈논문 접수일: 2007. 08. 09〉

〈게재 확정일: 2008. 01. 30〉

참고문헌

박찬욱(2005), **한국적 CRM의 실천방안**, 시그마인사이트컴.

박찬욱(2007), “한국적 CRM의 실천방안,” **FMG**

월례 세미나 발표자료.

Arthur B. L.(2000), “Implementing a CRM Strategy,” *American Marketing Association*, www.marketingpower.com.

Bagozzi, Richard P. and Lynn W. Phillips(1982), “Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal,” *Administrative Science Quarterly*, 27(September), 459-89.

Becker, H. S.(1960) “Notes on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bentum, Ralph van and Merlin Stone(2005), “Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture - A European Study,” *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 13 (1), 28-54.

Boar, B. H.(2000), *The Art of Strategic Planning for Information Technology*, 2nd Ed., New York, Wiley

Boston Consulting Group(2000), “Getting Value from Enterprise Initiative: A Survey of Executives,” *BCG REPORT* (Mar.).

Boslet, M(2001), “CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price,” *The Industry Standard*, (August 6-13) 61-65.

Burton, Richard M., Jorgen Lauridsen, and Borge Obel(2004), “The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit in Firm Performance,” *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.

Buttle, Francis A.(2001), “The CRM Value

- Chain," *Marketing Business*, (Feb.), 52-55.
- Chakrabarti, A.K. and W.E. Souder(1987), "Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers: A Managerial Evaluation," *Technovation*, 6 (2), 103-14.
- Day, George S.(2000), "Capabilities for Forging Customer Relationships," *Report: Marketing Science Institute*, 118, All.
- Dent, E. B. and S. G. Goldberg(1999), "Challenging Resistance to Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- Deshpande, R., F. John, and W. Frederick (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (Jan), 23-37.
- Devaraj, S. and R. Kohli(2003), "Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?" *Management Science*, 49 (3), 273-89.
- Gartner Group(2003), "CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software," (accessed March 3), www.gartner.com.
- Greve, Goetz and Sonke Albers(2006), "Determinants of Performance in Customer Relationship Management - Assessing the Technology Usage-Performance Link," *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Gummesson, E.,(1994), "Making Relationship Marketing Operational," *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-20.
- Gummesson, E.,(2004), "Return On Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 136-48.
- Gupta, S., D. R. Lehmann, and J. A. Stuart (2004), "Valuing Customers," *Journal of marketing research*, 41 (1) 7-18.
- Hansotia(2002), "Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation," *Journal of Database Marketing*, 10 (2), 121-32.
- Helliwell, Jonathan and Alan Fowler(1994), "Introducing IT into a Mature Production Related Work Environment: The Human Resource Factor," *Journal of Information Technology*, 9, 39-50.
- Joshi, Kallsh(1991), "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation," *MIS Quarterly*, June, 229-42.
- Julta, D., J. Craig, and P. Bodoril(2001), "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," *Proceeding of the 34 th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Kale, Sudhir H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13 (Sep/Oct), 42-46.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.

- Khan B. K. (2001), "Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-23.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*. 54 (April), 1-8.
- Kotter, J. P.(1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Lapointe, Liette and Suzanne Rivard(2007), "A Triple Take on Information System Implementation," *Organization Science*, 18 (1), 89-107.
- Lederer, A. L. and V. Sethi(1992), "Meeting the Challenges of Information Systems Planning," *Long Range Planning*, 25 (2), 72-83.
- Liebeskind, David(1998), "Reengineering R&D Work Processes," *Research Technology Management*, 41 (2), 43-48.
- Loveman, Gary W.(1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Service Research*, 1 (August), 18-31.
- Milis, K. and R. Mercken(2002), "Success Factors Regarding the Implementation of ICT Investment Project," *International Journal of Production Economics*, 80 (1), 105-17.
- 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*, 84-88.
- Naver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (Oct), 20-35.
- Nelson, S., R. Singhal, W. Janowski, and N. Frey(2001), "Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM," *Garter's Strategic Analysis Report*, 26.
- Nunnally Jum C, (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Osarenkhoe, Aihie and Az-Eddine Bennani (2007), "An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy," *Business Process Management Journal*, 13 (1), 139-64.
- Payne, Adrian and Pennie Frow(2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management" *Journal of Marketing*, 69 (October), 167-176.
- Payne, Adrian and Pennie Frow(2006), "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Petouhoff, Natalie(2006), "The Scientific Reason for CRM Failure, Part II: Reduce Resistance and Increase ROI with Change Management," *Customer Relationship Management*, (April), 48.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter(2002), "Avoid the Four Perils

- of CRM," *Harvard Business Review*, 80 (Feb), 101-109.
- Rigby, Darrell K. and Dianne Ledingham(2004), "CRM Done Right," *Harvard Business Review*, 82 (Nov.), 118-29.
- Ryals L. and S. Knox(2001), "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Marketing," *European Management Journal*, 19 (5), 534-42.
- Sheth, Jagdish N and Atul Parvatiyar(2001), "Handbook of Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, 18 (2), 179-89.
- Slater, Stanley F. and John C. Naver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (3), 63-74.
- Srinivasan, R. and C. Moorman(2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 193-200.
- Steenkamp, J. E. M. and H. C. M. van Trijp (1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-99.
- Teo, T. S. and, W. R. King(1997), "Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 14 (1), 185-214.
- Terziovski, Mile, Paul Fitzpatrick, and Peter O'Neill(2003), "Successful Predictors of Business Process Reengineering(BPR) in Financial Services," *International Journal of Production Economics*, 84 (1), 35-50.
- Vargo Stephen L. and Robert R. Lusch(2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 1-17.
- Williams, F. M.(1998), "The Influence of Salesperson's Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Management," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (3), 271-87.
- Wixom, B. H. & H. J. Watson(2001), "An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehouse Success," *Management Information Systems Quarterly*, 9 (1), 17-41.
- Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and C. D. Chou (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology," *Industrial Management and Data System*, 102 (8), 442-52.

The Effects of CRM Commitment and Organizational Culture on CRM Performance*

Park, Tae Hoon**
Lim, Young Kyun***

Abstract

The purpose of this study is to identify the organizational characteristics that enhance CRM performances of a company. Based on a review of diverse definitions of CRM performance, this study examines the relationships among CRM performance measures and organizational characteristics.

A questionnaire survey of 123 CRM managers of Korean companies was conducted to test the proposed research model, and a series of structural equation modeling identified the strong effects of organizational characteristics on CRM performance. It was found that top management commitment to CRM and a firm's strategic readiness lead to high levels of CRM investment, which, in turn, enhance directly task-related performance and indirectly customer-related performance. This study also confirmed that customer orientation is significantly related to task-related CRM performance and that the variables of CRM commitment and organizational culture may enhance customer-related performance indirectly through their effects on the task-related performance. However, organizational members' resistance to change was found to have no effects on CRM performance. Overall our research broadly supports the role of organizational characteristics revealed in the CRM literature.

Key words: Customer Relationship Management(CRM), CRM Implementation, CRM Commitment, Organizational Culture, CRM Performances

* This study was supported by the 2007 Research Fund of Kwangwoon University.

** Director of Marketing Research Center, TM-Edu Consulting Co.,Ltd.

*** Professor of Marketing, College of Business, Kwangwoon University.

I. Introduction

From the middle of 1990s, the belief that 'customer is always right' has been challenged. Many companies began to doubt whether their customers really deserve to be served. They began to realize that some of their customers might be harmful to the company's interests.

It was the spread of CRM(Customer Relationship Management) that helped companies to understand the value of their customers and to develop a better way to manage them. As the marketing paradigm emphasized the customer-oriented logic, CRM was considered as an important source of a firm's competitive advantage. Also, a firm's capabilities for gathering, managing, and modeling customer information became the key to maintain a dominant position in a highly competitive market. Reflecting this trend, for the past decade many companies increased their level of investment to develop a more sophisticated CRM systems and applications.

Despite an enormous amount of investment and explosive growth, a skepticism toward the effects of CRM recently arouse among many CRM practitioners (Nelson et al. 2001; Boston Consulting Group 2000; Boslet 2001). Some companies adopting CRM systems found that their systems did not contribute significantly to the increase of their asset values or even customer satisfaction. Others claimed that their

systems failed to reach the anticipated return on investment.

Many academic researchers are now focusing on investigating the relationship between a firm's CRM investment and its performance. And they insists that the failure of a CRM mostly stems from the misfit between organizational culture and the strategic framework for successful CRM implementations.

The purpose of this study is to identify organizational characteristics that enhance CRM performances of a company. This study argues that a successful CRM needs not only investments in information technology and system development, but also the changes in every aspect of an organization. Most of all, it is argued that CRM, as an IT tool, should be planned and implemented strategically to accomplish a company's goal.

Extant research reveals that a successful CRM requires organization-wide commitment and change in organizational structure, internal business processes, and employees' beliefs and attitudes toward information technology. The success of CRM also requires sharing of customer information and interdepartmental collaborations and interactions because it is based on customer-oriented marketing paradigm. In addition, effective design and operation of an information system should be provided in that CRM is highly related to the development of information technology (Teo and King 1997). As a whole, extant research points out

that to be successful in CRM implementation, a company should change its strategy, investment plans, and its organizational structure and culture. Based on the above argument, the current study purports to answer the following two questions.

Firstly, this study examines the relationship among CRM performance measures. Adopting the multidimensional perspective of Balanced Scorecard suggested by Kaplan and Norton (1996), this study classified CRM performance measures into two different groups, i.e., customer-related measures and task-related measures. It was hypothesized that an increase in task-related performance leads to an increase in customer-related performance.

Secondly, this study identifies significant organizational characteristics which are supposedly to affect CRM performance. This study investigates the effects of the two groups organizational characteristics. One group of variables consists of strategic readiness, top management commitment, and CRM investment, and these variables were considered as reflecting the level of organizational commitment to CRM. The other group consists of culture-related variables - customer orientation, resistance to change, and cross-functional collaborations.

II. Research Model and Hypotheses

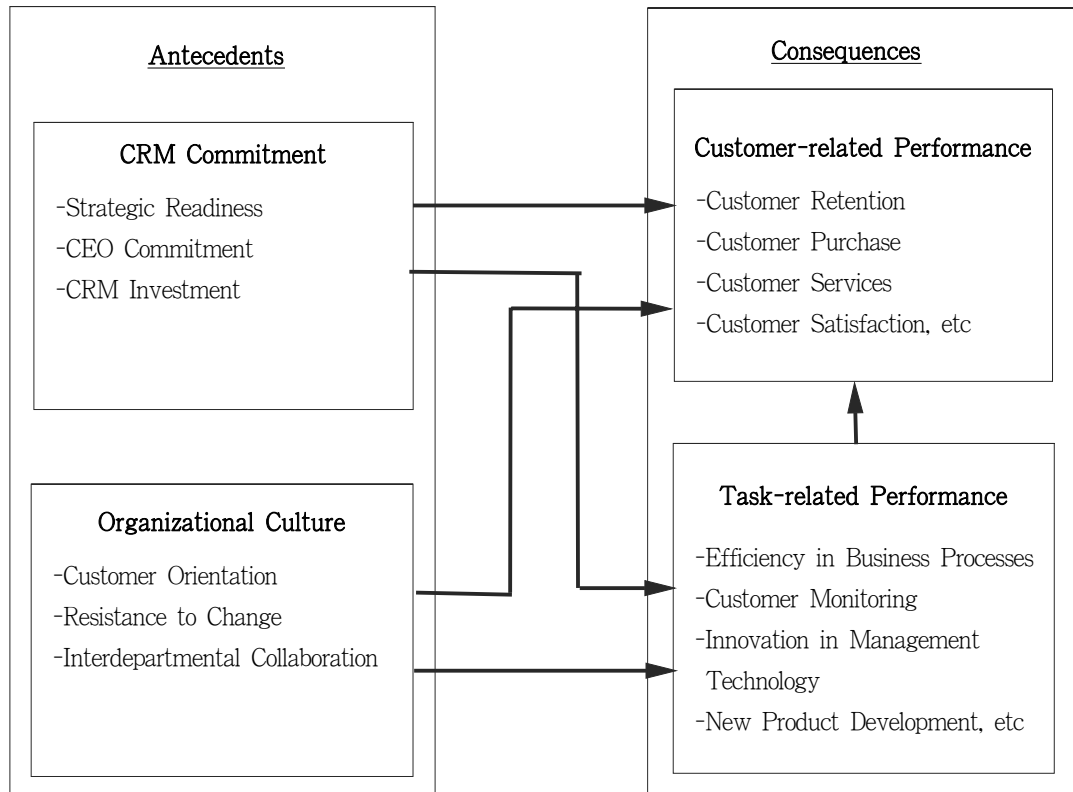
〈Figure 1〉 illustrates the research model of the current study. In this model it was hypothesized that the two groups of organizational characteristics, i.e., CRM commitment and organizational culture, have both direct and indirect effects on customer-related CRM performance measures. Task-related performance measures were assumed as mediating the effects of organizational characteristics. The hypothesized relationships are as follows.

2.1 Effects of CRM commitment on CRM performance

CRM commitment defined in this study is the level of strategic importance of CRM to a firm and its interest in and investment on CRM. Related to the concept of CRM commitment are strategic readiness, top management commitment, and CRM investment.

Strategic readiness refers to the level on which CRM is planned strategically and consistently prior to its adoption. It is well recognized that the lack of strategic readiness impedes the success of CRM implementations (Payne and Frow 2005, 2006; Rigby and Ledingham 2004; Hansotia 2002). Payne and Frow (2005, 2006), for example, stressed that a firm should review the adequacy of the

<Figure 1> The research model



strategy development processes including the development of company goals and the assessment of performance measures prior to CRM implementation. Accordingly, they defined CRM as a “strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments.” A more sophisticated strategic planning helps companies to improve communications between information users and operators of the information system department. It also increases top management supports for information

system and the efficiency of a firm’s resource allocation (Lederer and Sethi 1992).

CRM is a dynamic process in which entire people of a firm engage. *Top management commitment to CRM*, in particular, has been regarded as a key to successful implementation. CRM fails when top management does not understand the processes of CRM implementation or the amount and time-span of CRM investment (Rigby, Reichheld, and Schefter 2002). Top management commitment is critical in a successful CRM implementation (Payne and Frow 2006; Milis and Mercken 2002; Wixom

and Watson 2001; Hansotia 2002): it influences employee's beliefs in new technology; with the help of strong leadership and a clear vision it changes organizational structure and culture; it changes the norms, values, and even history of an organization; it encourages employees to use new technologies for their everyday works; and it stimulates cross-functional interactions and coordinations. Because most IT applications including CRM change a firm's fundamentals of business processes, the success of CRM implementation is not guaranteed without top management's consistent commitment (Ryals and Knox 2001).

CRM investment in this study refers to the resource input devoted to CRM projects.

CRM is an IT application by which data gathered from all customer contact points are analyzed and used to generate meaningful business strategies. It needs an enormous amount of investment in such areas of CRM implementation as data repository, data systems, analytical tools, and front/back office applications (Payne and Frow 2005). The amount of CRM investment affects the quality of a CRM project, and an inappropriate level of investment impedes the development and usage of an effective CRM system (Milis and Mercken 2002).

2.2 Effects of Organizational Culture on CRM performance

Organizational culture refers to the values and beliefs that members of an organization share in common. Prior research on CRM stresses the role of organizational culture in establishing a successful CRM implementation (Bentum and Stone 2005). Some researchers have criticized the managerial practices of CRM investment with no cultural changes and insisted that organizational culture should be changed prior to strategic planning or CRM investment (Park 2005). This study examines three factors of organizational culture - customer orientation, resistance to change, and cross-functional collaborations.

Customer orientation is defined as a set of beliefs that understanding customer interests is most important to accomplish a company's long-term goals (Deshpande et al. 1993) CRM investment fails if it is not accompanied with strong customer-oriented organizational culture (Ryals and Knox, 2001). The success of CRM depends on the strength of customer-oriented culture in that CRM is a type of continuous learning processes in which customer information is used for managing a firm's relationship with customers (Slater and Naver 1995; Osarenkhoe and Bennani 2007). Furthermore, customer-oriented firms are successful in creating new customer values, because they are equipped with a strong value creation process which is

critical to CRM implementation (Vargo and Lusch 2004).

Resistance to change refers to any reluctant behavior an individual or a group shows toward organizational changes (Helliwell and Fowler 1994). According to organization theories, it was thought as a human resource factor that impedes the adoption of information technology (Lapointe and Rivard 2007). The success of CRM, as a typical form of information technology, needs company-wide changes in organizational structure and culture. Many firms fail in CRM implementation mostly because they underestimate the importance of the management of organizational change and do not have sufficient budgets or well trained employees (Payne and Frow 2006; Arthur 2000). Like distrust, job dissatisfaction, and conflict within an organization, resistance to change has negative consequences on the performance of an innovation (Burton, Lauridsen, and Obel 2004; Petouhoff 2006).

Interdepartmental collaboration means value sharing, mutual commitment, and cooperative behaviors among departments within an organization (Chakrabarti and Souder 1987). CRM is implemented through organic integration of customer data of many functionally related departments such as marketing, production and R&D, IT, and human resource management departments (Payne and Frow 2006; Ryals and Knox 2001; Arthur 2000), and with strong interdepartmental collaborations a firm can

stimulate the creation and dissemination of useful information and efficient use of company resources (Naver and Slater 1990). Interdepartmental collaboration also plays a key role in developing and providing products and services that are customized to target market's needs. This, in turn, enhances a firm's overall business performances (Khan 2001).

2.3 Relationship between task-related performance and customer-related performance

Task-related performance is defined in this study as the operational results of CRM applications. More specifically it includes efficiency in internal business processes, improvement in customer monitoring capabilities, innovations in management technologies, new product development outcomes, etc. It differs from customer-related performance in that it represents the degree of CRM technology usage. Extant research on information technology reveals that higher levels of technology usage lead to successful business performance (Devaraj and Kohli 2003). Greve and Albers(2006) found that an intensive use of CRM technologies results in higher customer-related performance in customer acquisition and recovery ratio, cross-selling and up-selling, customer satisfaction, share of wallets, and customer retention ratio. Thus we expect that an increase in task-related performance would improve customer-

related performance.

III. Sample and the Data Collection Procedure

Data used in this study were collected from a questionnaire survey of CRM managers of Korean companies in diverse industries including retailing and wholesaling, manufacturing, telecommunications, and banking services. In advance to sending questionnaires, we explained the purpose our survey to the CRM managers and asked them to participate the survey.

The questionnaire was developed from the interview and preliminary survey of a limited number of CRM managers, and the key informants were all responsible and knowledgeable for CRM planning and implementations of the sample companies. It took about 7 weeks to finish all the data collection procedure.

A total number of 127 questionnaires was returned and 4 of them were discarded because of poor and inappropriate responses. About 80% of respondents were engaged in distribution (48%) and banking (31%) industries.

IV. Results and Discussions

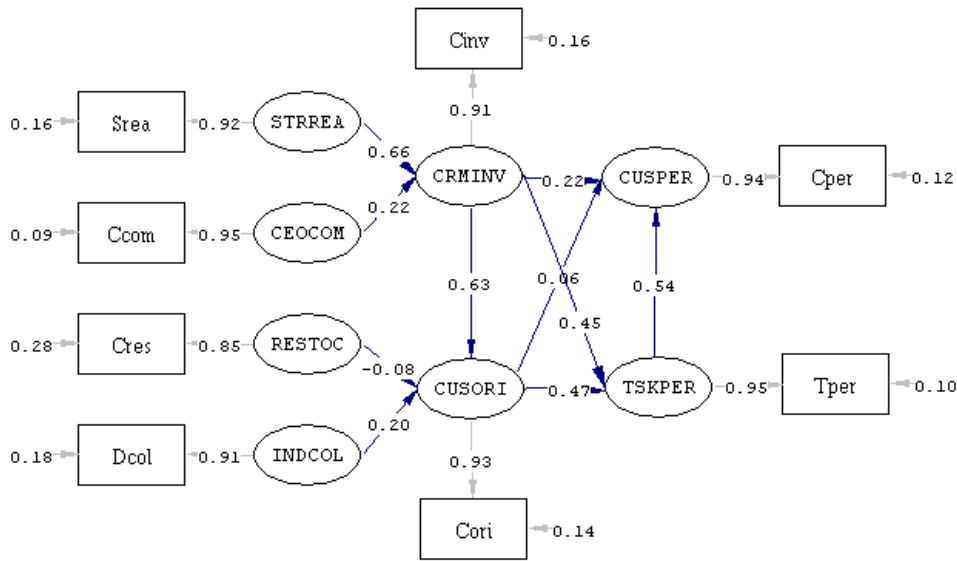
We tested our research model with the use

of structural equation modeling. Unfortunately many hypotheses in the original research model were not supported because of high multicollinearity among the variables of CRM commitment and organizational culture. By allowing causal relationships among these antecedents, we developed and tested several alternative theoretical models. <Figure 2> and <Table 1> show the test results of the final revised model. Some notable findings and their implications are as follows.

First, in order to have a CRM system performing well, there should be high levels of CRM investment. CRM investment enhances directly the task-related performance and indirectly the customer-related performance of CRM implementation. A significant and continuous CRM investment must be made in such areas as data collection and analysis, information technology and systems development, employee education and training, etc.

Second, top management's commitment to CRM and a firm's strategic readiness were positively related with CRM investment. Many CEOs who have adopted CRM hesitate to increase their CRM investment because the effects of CRM are not realized in the short run. In this regard, CEOs' confidence in the usefulness and success of CRM and their strong commitment to CRM are needed to increase CRM investment. With respect to strategic readiness, many firms overlook the strategic meaning of CRM and expect too

<Figure 2> The final revised model



STRREA : Strategic Readiness
 CEOCOM : CEO Commitment
 RESTOC : Resistance to Change
 INDCOL : Interdepartmental Collaboration
 CRMINV : CRM Investment
 CUSORI : Customer Orientation
 CUSPER : Customer-related Performance
 TSKPER : Task-related Performance

much in short-term financial returns (Park 2007). This study implies that for a firm expecting high levels of performance, CRM should be planned and implemented in the framework of a firm's strategic planning.

Third, this study confirmed that customer orientation is significantly related to task-related CRM performance. A firm's customer orientation increases as interdepartmental collaboration and CRM investment increase. This result implies that for a successful CRM implementation firms need to apply CRM technology for satisfying the needs of target customers,

Fourth, CRM performance can be classified into two distinct groups; task-related vs. customer-related performances. CRM is an information technology which aims at increasing a firm's profits through customer satisfaction and retention. The result of this study indicates that if a firm wants to enhance customer-related performance, it should increase the use of CRM in every aspect of internal business processes.

Finally, resistance to change was found not to affect CRM performances. Despite of its innovative nature, CRM may not incur

<Table 1> Parameter estimates of the final model*

Paths		Parameter	Estimates	t-value
CRM Investment	---> Customer Orientation	β_{21}	.63	6.42
CRM Investment	---> Task-related Performance	β_{31}	.45	4.16
Customer Orientation	---> Task-related Performance	β_{32}	.47	4.45
CRM Investment	---> Customer-related Performance	β_{41}	.22	1.52
Customer Orientation	---> Customer-related Performance	β_{42}	.06	.39
Task-related Performance	---> Customer-related Performance	β_{43}	.54	3.29
Strategic Readiness	---> CRM Investment	γ_{11}	.66	6.66
CEO Commitment	---> CRM Investment	γ_{12}	.22	2.36
Resistance to Change	---> Customer Orientation	γ_{23}	-.08	-.92
Interdepartmental Collaboration	---> Customer Orientation	γ_{24}	.20	2.02

*: The loadings (λ_x and λ_y) and error variances were constrained at the square root of α and $1-\alpha$ of each construct, respectively (Bagozzi and Phillips 1982).

significant resistance on the part of the organizational members reflecting the current trends that emphasize the customer-oriented marketing practices. The result implies that CRM, when initiated by top management's strong belief in customer-oriented culture, can be adopted successfully into an organization with minimal resistance.

V. Conclusion

Overall our research has at least three major contributions to the CRM literature. First, most extant CRM research focused on the role of information technology and its impacts on CRM performance. This study provides strong supports for the role of organizational culture and suggests that a firm should consider both technological and organizational perspectives

simultaneously when measuring CRM performances.

Second, this study identified two distinct groups of CRM performance measures and analyzed their relationship. It was found that the variables of CRM commitment and organizational culture might have no direct effects on customer-related performance. But these organizational characteristics may enhance customer-related performance indirectly through their effects on task-related performance.

Finally, most CRM studies are based on case analysis. Unlike this, the current study attempted to test the theoretical hypotheses employing a questionnaire survey of CRM practitioners.

References

- Park, Chan Wook(2005), *Korean Ways of CRM Implementation*, Sigma Insight Com.
- _____ (2007), "Korean Ways of CRM Implementation," a paper presented at *FMG monthly Seminar*.
- Arthur B. L.(2000), "Implementing a CRM Strategy," *American Marketing Association*, www.marketingpower.com.
- Bagozzi, Richard P. and Lynn W. Phillips (1982), "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal," *Administrative Science Quarterly*, 27(September), 459-89.
- Becker, H. S.(1960) "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bentum, Ralph van and Merlin Stone(2005), "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture - A European Study," *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 13 (1), 28-54.
- Boston Consulting Group(2000), "Getting Value from Enterprise Initiative: A Survey of Executives," *BCG REPORT* (Mar.).
- Boslet, M(2001), "CRM: The Promise, The Peril, The Eye-Popping Price," *The Industry Standard*, (August 6-13) 61-65.
- Burton, Richard M., Jorgen Lauridsen, and Borge Obel(2004), "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit in Firm Performance," *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.
- Buttle, Francis A.(2001), "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (Feb.), 52-55.
- Chakrabarti, A.K. and W.E. Souder(1987), "Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers: A Managerial Evaluation," *Technovation*, 6 (2), 103-14.
- Day, George S.(2000), "Capabilities for Forging Customer Relationships," *Report: Marketing Science Institute*, 118, All.
- Dent, E. B. and S. G. Goldberg(1999), "Challenging Resistance to Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- Deshpande, R., F. John, and W. Frederick

- (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (Jan), 23-37.
- Devaraj, S. and R. Kohli(2003), "Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?" *Management Science*, 49 (3), 273-89.
- Gartner Group(2003), "CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software," (accessed March 3), www.gartner.com.
- Greve, Goetz and Sonke Albers(2006), "Determinants of Performance in Customer Relationship Management - Assessing the Technology Usage-Performance Link," *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Gummesson, E.,(1994), "Making Relationship Marketing Operational," *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-20.
- Gummesson, E.,(2004), "Return On Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 136-48.
- Gupta, S., D. R. Lehmann, and J. A. Stuart (2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41 (1) 7-18.
- Hansotia(2002), "Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation," *Journal of Database Marketing*, 10 (2), 121-32.
- Helliwell, Jonathan and Alan Fowler(1994), "Introducing IT into a Mature Production Related Work Environment: The Human Resource Factor," *Journal of Information Technology*, 9, 39-50.
- Joshi, Kallsh(1991), "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation," *MIS Quarterly*, June, 229-42.
- Julta, D., J. Craig, and P. Bodoril(2001), "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," *Proceeding of the 34 th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Kale, Sudhir H.(2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13 (Sep/Oct), 42-46.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Khan B. K.(2001), "Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-23.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*. 54 (April), 1-8.
- Kotter, J. P.(1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Lapointe, Liette and Suzanne Rivard(2007),

- "A Triple Take on Information System Implementation," *Organization Science*, 18 (1), 89-107.
- Lederer, A. L. and V. Sethi(1992), "Meeting the Challenges of Information Systems Planning," *Long Range Planning*, 25 (2), 72-83.
- Loveman, Gary W.(1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Service Research*, 1 (August), 18-31.
- Milis, K. and R. Mercken(2002), "Success Factors Regarding the Implementation of ICT Investment Project," *International Journal of Production Economics*, 80 (1), 105-17.
- 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*, 84-88.
- Naver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (Oct), 20-35.
- Nelson, S., R. Singhal, W. Janowski, and N. Frey(2001), "Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM," *Garter's Strategic Analysis Report*, 26.
- Nunnally Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Osarenkhoe, Aihie and Az-Eddine Bennani (2007), "An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy," *Business Process Management Journal*, 13 (1), 139-64.
- Payne, Adrian and Pennie Frow(2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management" *Journal of Marketing*, 69 (October), 167-176.
- Payne, Adrian and Pennie Frow(2006), "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Petouhoff, Natalie(2006), "The Scientific Reason for CRM Failure, Part II: Reduce Resistance and Increase ROI with Change Management," *Customer Relationship Management*, (April), 48.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter(2002), "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, 80 (Feb), 101-109.
- Rigby, Darrell K. and Dianne Ledingham(2004), "CRM Done Right," *Harvard Business Review*, 82 (Nov.), 118-29.
- Ryals L. and S. Knox(2001), "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Marketing," *European Management Journal*, 19 (5), 534-42.
- Sheth, Jagdish N and Atul Parvatiyar(2001), "Handbook of Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, 18 (2), 179-89.
- Slater, Stanley F. and John C. Naver(1995),

- “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol. 59 (3), 63-74.
- Srinivasan, R. and C. Moorman(2005), “Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing,” *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 193-200.
- Steenkamp, J. E. M. and H. C. M. van Trijp (1991), “The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs,” *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-99.
- Teo, T. S. and, W. R. King(1997), “Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective,” *Journal of Management Information Systems*, 14 (1), 185-214.
- Terziovski, Mile, Paul Fitzpatrick, and Peter O’Neill(2003), “Successful Predictors of Business Process Reengineering(BPR) in Financial Services,” *International Journal of Production Economics*, 84 (1), 35-50.
- Vargo Stephen L. and Robert R. Lusch(2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 1-17.
- Williams, F. M.(1998), “The Influence of Salesperson’s Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Management,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (3), 271-87.
- Wixom, B. H. & H. J. Watson (2001), “An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehouse Success,” *Management Information Systems Quarterly*, 9 (1), 17-41.
- Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and C. D. Chou (2002), “Adopting Customer Relationship Management Technology,” *Industrial Management and Data System*, 102 (8), 442-52.