



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

物流學碩士 學位論文

정기선 해운기업의 조직특성에 따른
고객관계관리(CRM)와 경영성과에 관한 연구

A Study on the Customer Relationship Management(CRM)
according to Organization Trait and Business Performance
of the Liner Shipping Companies

指導教授 辛 容 尊



2017年 2月

韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院

海運港灣物流學科

金 正 浩

本 論 文 을 金 正 浩 의 物 流 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 申 英 蘭 印

委 員 金 光 翼 印

委 員 辛 容 尊 印



2016年 12月 19日

韓 國 海 洋 大 學 校 海 洋 金 融 · 物 流 大 學 院

< 목 차 >

제1장 서론

1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구방법 및 구성	2

제2장 이론적 고찰

2.1 고객관계관리(CRM)의 정의와 성공요인	4
2.1.1 고객관계관리의 정의	4
2.1.2 고객관계관리의 성공요인	8
2.2 해운기업의 고객관계관리와 경영성과	13
2.2.1 해운기업의 기존영업과 고객관계관리 중심의 영업	13
2.2.2 고객관계관리와 경영성과	15
2.3 해운기업의 고객관계관리 사례	16
2.3.1 해운기업의 고객관계관리 개요	16
2.3.2 해운기업의 고객관계관리 사례내용과 효과	17

제3장 해운기업 CRM과 경영성과에 대한 연구 설계

3.1 연구모형의 설계	26
3.2 연구가설의 설정	26
3.2.1 정기선 해운기업의 조직특성과 고객관계관리 활동수준과의 관계	27
3.2.2 고객관계관리 활동수준과 조직성과와의 관계	28
3.3 변수의 조작적 정의	28
3.3.1 조직특성	28
3.3.2 고객관계관리 활동	30
3.3.3 조직성과	32

제4장 실증분석

4.1 조사의 개요	34
4.2 타당성 및 신뢰성 분석	39
4.2.1 타당성 검증	39
4.2.2 신뢰성 검증	43

4.3 연구가설의 검정	44
4.3.1 가설 1의 검정	44
4.3.2 가설 2의 검정	46
4.4 가설검증결과의 요약	50
제5장 결론	
5.1 연구결과의 요약과 시사점	51
5.2 연구의 한계 및 향후 연구과제	52
참고문헌	53

[부 록] 설문지



List of Tables

Table 1	고객관계관리에 대한 정리	8
Table 2	고객관계관리의 성공적 운영을 위한 조직 관리 방식	9
Table 3	컨테이너 선사의 고객관계관리의 운용 현황	17
Table 4	A사의 고객관계관리의 리모델링 목표	18
Table 5	A사의 새로 도입된 고객관계관리의 기능	18
Table 6	측정변수와 설문항목	35
Table 7	변수들의 상관관계 분석결과	36
Table 8	응답자 인구·통계적 특성	37
Table 9	응답기업 인구·통계적 특성	38
Table 10	조직특성의 요인분석 통계량	39
Table 11	조직특성의 회전된 요인행렬표	40
Table 12	고객관계관리의 요인분석 통계량	41
Table 13	고객관계관리의 회전된 요인행렬표	41
Table 14	조직성과의 요인분석 통계량	41
Table 15	조직성과의 회전된 요인행렬표	42
Table 16	고객만족과 재구매 의도의 요인분석 통계량	42
Table 17	조직성과의 회전된 요인행렬표	43
Table 18	측정도구의 신뢰성 분석	44
Table 19	해운선사 조직특성과 고객관계관리 간 다중회귀분석결과	45
Table 20	해운선사 고객관계관리와 조직성과 간 다중회귀분석결과 1	47
Table 21	해운선사 고객관계관리와 조직성과 간 다중회귀분석결과 2	48
Table 22	연구가설의 채택결과	50

List of Figures

Fig. 1	Z사의 CRM 전략	20
Fig. 2	Z사의 CRM 영업조직	21
Fig. 3	연구의 이론적 모형	26



A Study on the Customer Relationship Management(CRM) according to Organization Trait and Business Performance of the Liner Shipping Companies

Kim, Jung-Ho

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Korea Maritime University

Abstract

To secure stable shipping demands for liner shipping company, it is important to have maintaining continuous transactions with the shippers and the forwarders who provide the demands on carriage of goods. So it is necessary to improve and also maintain customer satisfaction through efficient customer management of the shippers and the forwarders. This is the reason why the research on the desirable customer relationship management for the liner shipping company is important. The liner shipping companies usually conclude a contract in various forms with the shippers and the forwarders who provide the cargos.

The liner shipping companies often make quarterly contracts or yearly basis contracts equivalent to the cargos for the U.S.A which is so-called Service Contract (S/C), then they provide constant ocean freight and space within fixed-period of time whereas the shippers consistently offer the certain amount of cargos to their vendors, so they pursue profit each other. Thus, the liner shipping company register their contracted shippers as Key Account and keep maintaining the customer satisfaction sustainedly and economically with customer management.

In terms of Long-term Relationship Orientation the marketing was used to be one-time transactions or exchanges in the past, while Relationship Marketing is the concept that people who are directly involved in the transaction would all benefit by making those transactions and exchanges consistently continued in a long term. Those benefits of Relationship Marketing include all types of benefits that the corporation provides to shape and retain the relationship with the customers. In order to ensure competitiveness in the era of endless competition for

continuously changing business conditions, corporations should make prompt responses to the customers and the demands for the market changes. The provision of customized goods and services to customers and markets has become imperative.

The recent enterprises have identified the concept of Customer Relationship Management as the most important way of management in order to raise their profits and to create the new opportunities which also meet the customers' needs and satisfactions. In this regard, the Customer Relationship Management (CRM) system, designed to leverage customer information in a scientific and systematic manner, is a system that must be built to strengthen corporate competitiveness.

Currently, many companies in Korea use CRM to introduce and utilize it. In the case of a liner shipping companies, there is a willingness and effort to realize the importance of Customer Focus Management and to provide a variety of customer service as their ultimate goal. However, due to the nature of the industry, it has been reserved a trend which relied on the ability of individuals of salesman about marketing and customer management, and has remained passive in the adoption of CRM.

CRM is a long-term enterprise project that is difficult to achieve in a short period of time, and it costs a lot of initial investment costs for the introduction of the system. In addition, the results of CRM can be seen differently depending on the characteristics of CRM, and there are few cases that have failed to introduce CRM without overall understanding and preparation of CRM. Therefore, companies should be careful to minimize the losses due to CRM construction and build a suitable CRM for the company.

Existing studies on Customer Relationship Management of a liner shipping company have focused on identifying trends in internal and external factors that affect on customer relationship management or investigating the connection between CRM and organizational performance. However, there is little research on the key strategies or key contents of CRM that lead to the actual improvement of the management of a liner shipping company. Also, the comprehensive research which is stated about the relationship between the overall characteristics of organization and customer relationship management such as strategies, structures, cultures and the management systems of the organization to make CRM more efficient is still in need.

Some of shipping companies are introducing CRM or a similar type of it in a innovative vid of the shipping company, while other companies do not yet adopt the system at all. According to many of existing studies, there are some corporations who have unsatisfying

outcomes for the management due to passive reaction to members in organization. It is true that the logic of the suitable organization culture should be established for the sake of the success of CRM, but it is also true that there is no real debate dealing with it.

Therefore, this study examines the actual contents of Customer Relationship Management for the liner shipping company, then analyses the relationship between the organization characteristics and CRM considering overall characteristics of organization that promote these customer relationships, and then verifies the impact how CRM affects the achievement of organization.

To succeed these steps, it is required to analyze the actual examples of liner shipping companies and examine the key strategies and contents of customer relationship management, then outline the overall characteristics of the organization that affect customer relationships. Lastly, this study has demonstrated how this CRM impacts customer satisfaction and achievement of organization.



제1장 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

경영환경이 끊임없이 변화하는 무한 경쟁 시대에 경쟁력 확보를 위해 기업은 급변하는 시장의 변화에 적극적으로 대처해야 하며, 고객과 시장에 대한 맞춤형 재화와 서비스의 제공은 필수적인 것이 되었다. 최근의 기업들은 고객의 니즈와 만족도를 충족시키면서 수익을 늘리고 새로운 기회를 창출하는 경영방식으로 고객관계경영이라는 개념을 가장 중요한 부분으로 인식하게 되었다. 이러한 측면에서 볼 때 과학적이고 체계적으로 고객정보를 활용할 수 있도록 설계된 고객관계관리(CRM)시스템은 기업의 경쟁력 강화를 위해 반드시 갖추어야 할 시스템이라고 할 수 있다(박승현, 2004).

현재 우리나라의 많은 기업에서 고객관계관리를 도입하여 활용하고 있다. 컨테이너 정기선사의 경우 고객 중심 경영의 중요성을 인식하고 이를 기업의 목표로 하여 다양한 고객 서비스를 제공하고자 하는 의지와 노력은 있으나, 업종의 특성상 마케팅 및 고객관리에 대하여 영업사원 개인의 역량에 의존하는 경향을 보이며 고객관계관리의 도입에는 소극적인 태도를 고수해왔다. 고객관계관리는 단기간에 성과를 얻기 힘든 장기간의 전사적 프로젝트이며, 시스템의 도입을 위해서는 많은 초기 투자비용을 감수하여야 한다. 또한 산업별 특성에 따라 고객관계관리의 성과가 달리 나타날 수도 있으며 고객관계관리에 대한 전반적인 이해와 준비가 되지 않은 상태에서 선불리 고객관계관리를 도입하였다가 실패한 사례도 적지 않다. 따라서 기업은 고객관계관리 구축에 따른 손실을 최소화하고 해당 기업에 알맞은 고객관계관리를 구축하기 위해 면밀한 검토를 하여야만 한다(박유경, 2015).

정기선 해운기업의 안정적인 운송 수요를 확보하기 위해서는 화물운송 수요를 제공하는 화주 및 포워더와의 지속적인 거래관계 유지가 중요하다. 이를 위해서는 화주 및 포워더에 대한 효율적인 고객관리를 통해 고객만족도를 제고 및 유지해 나가는 것이 필요하다. 이에 따라 정기선 해운기업의 바람직한 고객관계관리를 위한 연구가 중요하다고 하겠다. 정기선사는 화물을 제공하는 화주 및 포워더와 여러 형태로 계약을 맺는다. 분기별 계약이나 주로 미국행 화물에 해당하는 연도별 계약 형태인 서비스 콘트랙트(Service Contract, S/C)를 맺어 정기선사는 계약된 기간 내에서 일정한 해상운임과 선복을 제공하고 반면에 화주는 일정한 화물을 거래 선사에게 지속적으로 제공함으로써 서로의 이익을 추구하게 된다. 그러므로 정기선사는 계약된 화주를 주요고객(Key Account)로 등록하여 고객관리를 통해 지속적이고 효율적으로 고객만족도를 유지해 나간다.

장기적 관계지향성 측면에서 과거의 마케팅은 일회적 거래나 교환이 중심이었다면, 관계마케팅은 거래 당사자의 관계를 중심으로 이러한 거래나 교환이 장기적으로 지속되도록 해서 당사자 모두 이익을 보도록 한다는 개념이다. 이러한 관계마케팅의 혜택은 기업이 고객과 관계를 형성하고 유지하기 위해 고객에게 제공하는 핵심서비스의 근본적인 혜택과 더불어 제공하는 모든 종류의 혜택을

포함한다(신영란, 2008).

정기선 해운기업의 고객관계관리에 대한 기존 연구들은 고객관계관리가 조직의 경영성과를 향상시킨다는 입장에서 고객관계관리에 영향을 미치는 일부 조직 내·외부 요인에 주목하거나 고객관계관리와 조직성과와의 관계를 규명하는 연구가 주류를 이루고 있다. 그러나 정기선 해운기업의 실제적인 경영성과 향상을 가져오는 고객관계관리의 주요 전략이나 핵심내용을 파악해 보고자하는 연구는 거의 없으며, 고객관계관리를 효율적으로 수행하는데 필요한 조직의 전략, 구조, 문화, 관리체계 등 전반적인 조직특성과 고객관계관리와의 관련성을 포괄적으로 다루는 연구는 매우 부족한 실정이다.

정기선 해운기업의 혁신노력의 일환으로 일부 정기선 해운기업들이 고객관계관리이나 이와 비슷한 시스템을 도입하여 운영 중에 있거나 아직 고객관계관리 시스템을 전혀 도입하지 않은 선사들도 있다. 고객관계관리를 도입한 선사들 중에서도 고객관계관리에 대한 조직 구성원의 적극적이지 못한 반응으로 인하여 그 경영성과가 미진한 기업들이 있음을 기존의 여러 연구에서도 볼 수 있다. 고객관계관리의 성공을 위해서는 이에 적합한 조직문화가 전제되어야 한다는 논리가 성립되나 지금까지 이에 대한 본격적인 논의가 이루어지지 않고 있는 것 또한 사실이다.

따라서 본 연구는 정기선 해운기업의 고객관계관리의 실제적인 내용을 살펴보고, 이러한 고객관계관리를 촉진시키는 조직의 전반적인 특성들을 고찰하여 조직특성과 고객관계관리와의 관계를 분석하고, 고객관계관리가 조직성과에 미치는 영향을 검증해 보도록 한다. 이를 위해 정기선 해운기업의 실제 사례를 분석하여 고객관계관리의 주요 전략과 내용을 고찰하고, 고객관계관리에 영향을 미치는 조직의 전반적인 특성들을 도출해 보도록 한다. 그리고 이러한 고객관계관리가 고객만족과 조직성과에 어떠한 영향을 미치게 되는지를 실증분석 하였다.

1.2 연구방법 및 구성

본 연구에서는 고객관계관리와 이에 영향을 미치는 조직특성 그리고 고객관계관리와 경영성과와의 관계에 대한 전문서적과 선행논문을 고찰하여 이들 변인들 간의 관계를 규명하고자 하는 문헌연구를 수행하였다.

다음으로 실제 정기선 해운기업의 고객관계관리 실태를 정확히 파악하기 위하여 자료 수집 및 설문지를 통해 고객관계관리의 전략 및 활동을 조사 분석하는 사례연구방법을 활용한다. 그리고 정기선 해운기업의 조직특성과 고객관계관리 그리고 경영성과와의 관계를 검증하기 위하여 설문조사를 통해 이들 변수를 측정하고, 각 변인들 간의 인과관계를 실증적으로 검증하는 실증연구를 수행하도록 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구의 방법 및 구성을 기술한 서술 부분으로서, 이 연구를 수행하게 된 근본적 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 본 연구의 이론적 고찰부분으로 기존의 문헌과 선행연구를 활용하여 정기선 해운기업의

조직특성과 고객관계관리(CRM)의 이론적 체계를 정리하고 해운기업의 고객관계관리 사례연구를 통하여 연구모형과 연구가설을 도출하기 위한 근거를 마련하였다.

제3장은 문헌연구에 의한 이론적 근거를 토대로 연구모형 설계, 그리고 가설의 설정, 변수의 조작적 정의와 측정 등 실증조사 설계에 관하여 기술하였다.

제4장은 실증 분석부분으로 수집된 자료를 분석하여 연구가설을 검증하였으며 연구의 분석결과를 종합하고, 이에 대한 해석과 논의를 진행하였다.

제5장은 본 연구의 결론 부분으로 연구의 결과를 요약하고 그 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.



제2장 이론적 고찰

2.1 고객관계관리(CRM)의 정의 및 성공요인

2.1.1 고객관계관리(CRM)의 정의

최근 고객확보와 유지가 어려워지면서 기업은 고객관계관리(CRM)에 집중하고 있는 실정이다. CRM(Customer Relationship Management)이란 고객관계관리를 의미한다. 고객관계관리는 “고객에 대한 정확한 정보를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치(Life Time Value, LTV)를 극대화하여 고객과 기업 상호간의 이익극대화를 추구하기 위한 기업의 모든 경영 활동의 기반이 되는 경영전략 또는 패러다임”으로 정의할 수 있다.

여기서 고객의 평생가치란 “고객이 특정회사의 제품이나 서비스를 구매하였을 때부터 마지막으로 구매할 것이라고 판단되는 시점까지의 예상 누적매출 또는 누적이익”이라 할 수 있다. 따라서 고객의 평가가치 극대화란 고객이 평생 동안 경쟁사의 제품 또는 서비스를 구매하지 않고 자사의 것만을 구매할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 이를 위해서는 진정한 가치를 주는 고객은 누구인가, 고객이 어떤 특징을 가지고 있는가, 고객이 진정 원하는 것이 무엇인가 등 고객에 대한 올바른 이해가 선행되어야 한다. 이러한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공하고 고객에 따라 차별화 된 마케팅 전략을 구사하는 등 적절한 대응 전략을 수립하여 실행함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가야 한다(전타식, 2014).

고객관계관리는 이렇듯 고객과의 관계를 긴밀히 유지함으로써 새로운 고객을 획득하고, 이탈고객을 최소화하며, 기존 고객을 좀 더 우량 고객으로 변화시키는 것을 목적으로 한다. 그러나 고객관계관리를 도입했다고 하는 많은 업체들을 보면 고객관계관리 개념에 대해 잘못 이해하는 경우가 종종 있다. 이는 외부의 컨설팅업체나 IT업체가 자신의 영업적인 측면을 강조한 설명만을 주장하며 생긴 오해라고 볼 수 있다. 데이터베이스나 데이터웨어하우스 업체는 “기업 내외의 고객 데이터를 추출하여 고객 DB(database)를 구축하는 것이 고객관계관리의 거의 전부이다”라고 말한다. 또한 데이터마이닝 업체의 경우는 고객관계관리를 “데이터마이닝 도구를 사용해 고객의 특성을 분석하는 것이라 말하고 CTI(computer telephony integration)업체는 “CTI에 마케팅 기술을 결합한 것으로 가장 중요한 요소는 고객 점점 관리이다”라고 강조한다.

그러나 고객관계관리는 고객, 정보, 영업, 전략, 조직 등 경영 전반에 걸친 관리체계이며, 이를 IT기술이 뒷받침하는 것으로 보아야 할 것이다. 기업의 입장에서 새 고객을 이끌어 유치하는 것은 기존 고객을 보유하는 것 보다 10배나 더 많은 비용을 초래하기 때문에 항상 보다 높은 고객 만족도 및 보다 좋은 서비스를 제공해서 기존 고객을 붙잡아 두는 것이 기업 입장에서는 이익이다. 그렇게 함으로써

고객들은 보다 저렴한 비용으로 기업의 서비스를 이용할 수 있는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 기업은 고객관계를 좀 더 효율적으로 관리, 유지할 필요가 있다. 그렇기 때문에 기업에는 고객관계마케팅이 필요한 것이다.

기업 입장에서 CRM이란 앞에서 이야기했듯이 고객관계관리를 말하는 것으로, 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 함으로써 보다 높은 이익을 창출할 수 있는 솔루션을 말한다. 즉, 고객과 관련된 기업의 정보를 데이터베이스화하여 고객 특성에 따른 마케팅 및 영업 활동을 계획하고, 평가하는 과정을 말하는 것이다. 따라서 고객관계관리의 기본은 목표 설정, 고객 분석, 전략 수립, 실천을 얼마나 잘하는가에 따라 그 결과가 달라진다.

예를 들어 고객관계관리를 자신의 생활중심으로 이해해 보면, 매일매일 자기 스스로 오늘의 목표를 설정하고 정보를 분석, 계획 및 전략을 수립한 후 그에 맞도록 행동으로 옮긴다. 그것은 자신의 고객관계관리를 진행하고 있는 것이다. 물론 중요한 일과 사소한 일 모두에 적용되며 자신의 삶에 있어 중요한 의사결정을 내릴 때도 마찬가지이다. 이처럼 고객관계관리는 다양한 접근과 해야 할 일이 많지만 사회 전반에 걸쳐 적용되고 있기 때문에 기업과 개인은 고객관계관리의 활용여부에 따라 그 경쟁력이 달라지고 있는 것이다(전타식, 2014).

고객관계관리가 등장하게 된 배경을 살펴보면, 첫째, 기존 기업마케팅의 한계를 드러내게 한 기업과 고객 간의 관계의 변화를 들 수 있다. 둘째, 이러한 변화된 시장 환경에 대한 대안으로 고객관리에 대한 새로운 개념이 학계에서 제시되었다. 마지막으로 인터넷과 정보통신기술의 발전으로 개념적으로 제기된 새로운 고객대응 전략이 현실에서 가능하게 되었다. 고객관계관리가 등장하게 가장 큰 요인으로는 컴퓨터 및 그와 관련된 정보기술의 급격한 발전이라 할 수 있다(안영면 · 김정승, 2002).

기존의 고객관계관리에 대한 개념적 정의를 살펴보면, Zablah, Bellenger & Johnston (2004)과 같이 프로세스, 전략, 철학, 정보역량 등으로서의 고객관계관리를 구분하기도 하지만, 일반적으로 크게 3가지 흐름으로 구분할 수 있다. 먼저 마케팅관점에서의 고객관계관리는 관계마케팅과 같이 고객지향성을 핵심으로 하는 마케팅개념을 중점으로 하고 있으며, 기업과 고객의 지속적인 관계 및 장기적인 고객관계를 위해 고객의 니즈를 관리하는 활동으로 CRM을 정의하였다(Kohli, Piontek, Ellington, Vanosdol, Shepard & Brazel, 2002).

Parvatiyar & Sheth (2001)는 기업과 고객 간의 보다 나은 가치를 창조하기 위한 선별적 고객의 확보 및 유지를 위한 전략 및 과정으로 고객관계관리를 정의하면서 효율적인 고객관계관리 실행을 위하여 고객지향성, 서비스 경쟁력, 정보기술의 채택이 전제가 되어야한다고 주장 하였다. 이와 같은 개념의 정리는 신규고객을 획득하고 기존고객을 유지하며, 고객의 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 고객접점을 통해 고객의 요구를 이해하고, 고객의수익성을 극대화하고자 하는 활동을 중심으로 한 관점의 정의이다. 즉 주요 고객과의 관계를 형성, 유지, 발전시키는 지속적인 활동을 통하여 고객의 가치를 극대화하는데 중점을 둔 정의라고 할 수 있다.

둘째, 정보 기술적 관점에서의 고객관계관리는 기업이 보유하고 있는 고객정보를 수집, 통합, 분석을 통하여 고객의 특성에 맞는 마케팅활동을 하는 것 혹은 고객정보 분석, 그리고 이를 이용하는 마케팅 부분들을 통합하는 솔루션으로 정의하고 있다(Konana & Ram, 1999). 이러한 정의는 고객과의 관계가 감정적인 유대와는 별도로 기업의 높은 매출을 위해 고객의 과거 구매행동에 대한 데이터를 이용하는 것으로 단순 판매지향적인 사고가 토대를 이룬다고 할 수 있다(이학식·임지훈,2003). (Bennett,1996)은 기업이 고객만족과 지속적인 이익창출을 위해 정보 및 품질관리시스템, 서비스지원, 사업전략, 기업사명 등을 총체적으로 통합함으로써 고객과 상호보상적인 관계를 개발하고 유지하는 것이라고 고객관계관리를 정의하였다.

마지막으로 전략적 관점에서의 고객관계관리의 정의를 살펴보면, 모든 고객과의 상호작용에서 기업이익을 극대화하기 위한 기업의 전략, 문화와 조직을 결합한 것이라 정의하고 있다(Imhoff & Gentry, 2000). 전사적으로 통합된 마케팅영업 및 서비스전략을 통하여 개별고객의 평생가치를 극대화하는 것(Kalakota & Robinson,1999) 혹은 고객관계를 관리하기 위하여 기업이 사용하는 계층적 분류, 기술 등으로 정의하고 있으며(Stone & Woodcock, 2001), 전략적 프로세스의 성과로는 고객충성도 증가, 고객만족도, 매출증가 등이며, 신규 고객관계관리의 성과는 신규사업, 신규상품 및 서비스, 신규고객창출 등을 제시하고 있다.

이와 같이 여러 연구자들의 다양한 정의를 종합해보면 모두 고객과의 거래관계를 통해 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 활동(Buttle, 2001; Parvatiyar & Sheth, 2001; Payne & Frow, 2005 ; Zablah, 2004)과 이런 활동의 효율성과 관련한 시스템을 어떻게 하면 보다 의미 있게 하느냐에 관련한 활동(Stone & Woodcock, 2001; Rigby, Reichheld, & Scheffer, 2002) 및 이러한 활동들을 수행해 나가는 조직 환경의 효율적 구축과 관련된 것으로(Imhoff & Gentry,2000; Singh & Agrawal, 2003) 분류할 수 있다. 즉 고객과의 의미 있는 관계 및 이러한 관계를 유지, 발전시키는 모든 고객정보의 수집, 활용하는 프로세스를 포함하는 기업의 모든 시스템을 구축 및 이를 바탕으로 한 조직 환경이라는 특성을 고려하고 있다.

고객관계관리는 고객관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 정리하고 통합하여 고객 상호작용(customer interaction)을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식이라고 할 수 있다(배미경, 2004). 또한 고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적 제품서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅/경영혁신활동이라고 정의할 수 있다(김재문, 2000).

결국 고객관계관리란 마케팅, 영업, 고객서비스 및 고객지원영역에서 고객관계관리와 관련된 비즈니스 프로세스를 자동화하고, 개선시키는데 초점을 두고 소프트웨어와 기술을 통합한 것이다. 이는 마케팅 비용을 절감하고, 수익을 증가시키며, 확장시켜야 할 새로운 시장과 서비스 과정을 확인하고 고객가치, 고객만족, 수익성 및 고객유지증대를 목적으로 하고 있다(부기덕, 2001).

한편, 고객관계관리의 목적을 살펴보면, 신규고객의 유치에서부터 시작하여, 고객과의 거래관계를

고객의 전 생애에 걸쳐 유지하고, 제고해나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이다. 즉 새로운 고객과의 거래를 시작한 후 다양한 마케팅활동을 전개하여 그 고객과의 관계를 강화시켜 평생고객으로 발전시키고자 하는 것이다(최정환·이유재, 2003). 또한 고객과 관련된 기업 내 외부의 자료를 바탕으로 우수고객과 불량고객을 구분하여, 우수고객은 지속적으로 수익을 창출할 수 있도록 고객유지비용을 늘리고, 불량고객은 오히려 비용을 줄이며, 일대일 마케팅과 캠페인활동의 비용절감과 효율성 극대화 등을 목적으로 한다(고창배, 2003).

고객관계관리의 가장 큰 특징은 고객중심적인 접근법이라는 점이며, 고객의 니즈에 따른 시장세분화와 통합된 고객의 프로파일에 맞춘 서비스를 통해 고객가치를 전달하는 것이다(안광호, 하영원, 박홍수, 2004). 이를 위해 IT를 이용하여 고객과 직접대화하고, 고객만족도를 향상시키려는 노력이 요구되고 있다. 이러한 점에서 고객관계관리는 기존의 데이터베이스 마케팅이나 One-to-One 마케팅에서 논의되는 것보다 폭넓은 자원으로 거론되고 있다(최민숙, 2007).

고객에 대한 만족이 중요한 화두로 등장하게 되면서 고객만족을 통한 경쟁우위 확보의 수단으로 등장한 것이 고객관계관리이며, 특정고객의 욕구를 충족시키기 위해 고객들의 행동을 지속적으로 예측할 수 있도록 하는 관리과정을 통해 충성도 높은 고객을 효과적으로 유지하기 위한 전략의 하나가 고객관계관리이라고 할 수 있다. 이상 고객관계관리의 정의에 관한 내용을 정리하면 다음과 같다.



Table 1 고객관계관리에 대한 정의

연구자	내용
Bennett(1996)	고객만족과 시스템, 서비스지원, 사업전략, 기업사명을 통합하여 상호보완적 관계를 유지하는 것
Peppers, Rogers & Dorf(1999)	one-to-one마케팅의 일환으로 특정고객에 대한 요구조건을 기준으로 개인적 대응을 하기 위해 적용됨
Konana & Ram(1999)	기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 개인의 특성에 맞는 마케팅활동을 하는 것
Imhoff & Gentry(2000)	기업이윤을 촉진하기 위한 기업전략, 기업문화와 조직을 결합한 것
Stone & Woodcockm(2001)	고객관계를 관리하기 위해 기업이 사용하는 계층적 분류, 기술, e-commerce 능력
Parvatiyar & Sheth(2001)	선택적 소비자의 확보 및 유지를 위한 전략과정
Kohli et al., (2002)	장기적인 고객관계를 위해 고객의 기대를 정리하는 과정
Singh & Agrawal(2003)	조직의 모든 부문에 활용되는 환경체계
Zablah et al.,(2004)	고객과의 관계유지를 통한 최대이익의 구축 및 유지
배미경(2004)	고객관리에 필수요소들을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객 상호작용을 개선하여 고객과의 장기적인 관계 구축, 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식임

출처: 모미현 “고객관계관리의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향” 경기대학교 대학원 박사학위논문. 2014, P.10

2.1.2 고객관계관리의 성공요인

기업의 대부분은 고객정보에 둘러싸여 있으며 각 기업들은 고객들과의 접점에서 정보를 수집한다. 고객들과의 접점은 영업사원의 고객방문, 서비스 지원에 대한 전화요청, 만족도 조사, 시장조사 등 기업과 고객의 모든 접촉을 말한다. 문제는 정보의 데이터베이스, 계획, 기록들이 다른 부서와 기업의 기능 속에 묻혀있거나 각 조직에 널리 흩어져 있을 수 있다. 이러한 문제점의 해결과 함께 많은 기업들은 고객의 충성도를 극대화하기 위해 개별고객의 상세한 정보를 관리하고 고객접점을 관리하는 고객관계관리를 시도하고 있다. 고객관계관리는 고객의 충성도를 극대화하기 위해 개별고객의 구체적인 정보를 관리하고 고객과의 접촉점을 세심하게 관리하는 과정이다. 즉, 기업이 탁월한 고객가치와 고객만족을 제공함으로써 수익성 있는 고객관계를 구축·유지하는 전반적인 과정이라 할 수 있다.

학자들은 고객관계관리를 마케팅 데이터베이스의 분석 및 활용과 다양한 커뮤니케이션 기술의 응용을 통해 개별 고객의 생애가치를 극대화하도록 기업의 모든 관습과 방법들은 정의하는 기법이라 하였다. 즉 고객관계관리는 기업의 다양한 자원과 역량을 활용하여 고객과의 관계를 획득·유지·강화하기 위해 고객의 생애주기에 걸쳐 고객과 기업 상호 간의 이익 극대화를 추구한다. 고객에 대한 정보를 데이터베이스(database)화 하여 저장하고 고객자료의 분석을 통해 가장 적합한 제품과 서비스를 제공하는

정보시스템이라 할 수 있다. 기업의 자원과 역량은 정보기술, 다양한 인적자원, 기업의 보유기술, 뛰어난 조직 문화, 고객 지향적 조직체제, 효율적인 업무 프로세스 등을 모두 의미한다(전타식, 2014).

고객관계관리의 성공요인에 관련된 연구들을 살펴보면, 조직특성과 관련된 연구가 중요하게 다루어져 있다. 조직은 개인들의 모임에서부터 시작되며, 하나의 유기체처럼 형성되고 성장하면서 성숙상태에 도달한다고 할 수 있다. 먼저, 최고경영자의 관심과 지원이다. 최고경영자는 정보기술의 실행에 수반되는 인적, 물적 자원에 대한 권한을 가지고 있는 사람이다. 또한 최고 경영자는 정보시스템의 실행에 대한 포괄적인 방향을 제시해야하는 책임과 권한을 가지고 있으며, 정보기술의 성공적인 구축과 활용에 대해서 실무자들은 최고경영자의 장기적인 관점에서의 관심과 지원이 필수적이라고 지적하고 있다(Borowsky, 1994). 이것은 고객관계관리 정보시스템을 구축한 후, 가시적인 성과를 보이기까지는 수 년 간의 긴 시간이 소요되기 때문에 정보기술에 대한 투자는 최고경영자의 폭 넓고 적극적인 지원이 있어야만 고객관계관리 시스템이 성공될 수 있음을 의미한다.

Table 2 고객관계관리의 성공적 운영을 위한 조직 관리 방식

고객 중심조직	고객 중심의 통합적 업무 처리를 통한 업무 프로세스의 효율성과 고객 입장을 배려한 신축적이고 동적인 조직으로 개편
	조직구성원들의 변화를 전제로, 변화의 상을 전체적으로 제시하고 구성원의 참여를 원동력으로 한 전략적, 포괄적 비전 제시
	단순한 수평적 통합이 아니라, 기능적 경계를 초월하는 횡적 중심의 고객조직체제 구축
	지식 기반의 고객 중심 조직체제 지향
변화 관리방식	변화의 촉진자로서의 고객관계관리에 대한 미션과 고객관리 역량 개발의 권한을 가진 고객관리책임자 선정하여 변화관리 주도
	고객관계관리 추진의 공감대가 조성되도록 점진적이고 단계적인 변화관리의 단계를 거침
	조직구성원의 교육과 훈련에 의해 학습중심의 변화 관리를 지속 추진해야하며, 최고경영진의 함께 지지와 동참이 필수적.
	조직내부의 이기주의와 관료주의의 타파를 위해 고객중시의 철학과 마인드를 가진 조직풍토를 조성하여 고객중심 문화의 변화관리 정착
평가와 보상체계	보상과 평가의 척도가 되는 성과는 과거의 판매량 중심이 아닌 고객유지율이나 재구매율, 점유율 등을 기반으로 하는 고객생애가치증가분으로 표시되어야함
	구성원들이 수동적 태도를 가지지 않도록 성과의 척도는 구성원들을 동기 부여시키는 촉매로서의 역할을 하도록 개발 필요하며, 이를 위해 목표설정은 명확하게 하고, 비전에 적합한 합리적 보상제도 필요
	고객으로부터의 피드백에 의한 반응을 점수화해서 평가하고 보상해야하며 양적 평가보다는 질적 평가 중심으로 평가 기반 되어야 함
	공정성을 확보할 수 있도록 목표관리의 개념 하에서 고객관계관리 업무의 업적이 자동적으로 평가되는 시스템의 설계가 주요

출처: 노영성“CRM실행의 성공요인에 관한 연구”2002, P.20

고위경영층의 고객관계관리 도입에 대한 신념과 전폭적인 지원에 의해 조직 내의 커뮤니케이션이나 정보공유 등이 원활하게 실행될 수 있으며, 시스템의 변경이나 지연 시에 최고경영자의 이해를 통하여 필요한 자금이나 인력의 추가투입 또는 기간연장 등을 통하여 프로젝트 수행을 적절히 실시할 수 있다. 모든 조직에는 조직자체의 철학이나 관습이 있으므로 고객관계관리를 통하여 이러한 철학이나 관습을 변경하려면 최고경영자의 도움 없이는 불가능하다고 할 수 있다(지용 · 이종학, 2001).

시스템구축 과정에서 무엇보다 중요한 것은 최고경영자의 적극적인 지원이며, 고위경영층의 지원과 전사적인 공감대형성이 있어야만 조직 내의 의사교환이 잘 이루어지며 교육훈련을 통해서 조직구성원들의 변화에 대한 두려움에 효과적으로 대처하여 불안정한 요소를 제거 시킬 수 있으며, 고객관계관리의 성공을 위해서는 최고경영진의 책임과 리더십이 매우 중요하다고 할 수 있다(Peter,2003).

다음으로 고객관계관리의 성공요인으로 고객 및 정보 지향적인 기업문화를 들 수 있다. 고객관계관리 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 하고 있으므로, 고객 지향적이고 정보지향적인 기업의 성향이 높을수록 고객관계관리의 수용도는 높아진다고 볼 수 있다(박찬욱, 1999; Flectcher & Wright, 1996). 기업이 고객 중심적이 되기 위해서는 우선 정보 시스템이 집중되어야 한다는 전제조건이 충족 되어야 하고, 정보혁명시대에서 고객의 재발견된다는 것은 매우 중요한 일이라 하겠다(Blattberg & Deighton, 1996). 고객중심적인 조직이 기업성공의 결정적 요소가 되어가고 있기 때문에 기술적인 발전은 기업의 수익성을 보장할 정도로 충분하지 않다고 주장하는 학자도 있으며, 과거의 판매지향성의 조직을 고객지향성 조직으로 바꾸기 위해서는 고객관계관리의 조직문화로 바뀌어야 한다는 주장을 하기도 하였다(Kostecki, 1994).

셋째, 전문 인력의 확보이다. 경영혁신에 영향을 미치는 조직의 특성변수로 전문 인력의 보유, 의사결정의 몰입, 조직의 규모, 기능적 다양성 등을 제시하고 있으며, 혁신적 전략의 수립을 위해 필요한 투입요인으로서 전문 인력확보, 경쟁사의 전략을 이해할 수 있는 능력, 기술적 환경변화에 적극적으로 대처할 수 있는 능력 등을 거론하고 있다(박찬욱, 1999). 마케팅 및 전산부서 등 부서전문 인력의 능력이 뛰어날수록 DB마케팅의 실행수준도 높아진다고 할 수 있을 것이다.

넷째, 부서 간 업무협조이다. 고객관계관리는 시스템의 계획, 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 고객관계관리의 구성요소에 대한 정확한 이해와 부서들 간의 참여와 긴밀하고 원활한 협조가 필수적이다. 기업의 업무처리가 체계적이고 정확할수록, 또 부서간의 협조가 원활 할수록, 의사결정이 분권화되어 있을수록 고객관계관리 정보시스템의 기능은 다양하다(김상수 · 문준연, 1996).

마지막으로 평가 및 보상체계이다. 이는 인적자원관리에서 중요한 부분이며, 인사관리시스템에 바로 반영할 수 있어야 한다. 또한, 종업원들의 각종 영업 및 업무활동에서 습득한 정보들이 공유될 수 있도록 평가 및 보상시스템을 갖추는 것은 기업의 경영성과에 많은 영향을 미칠 수 있다. 평가 및 보상은

고객관계관리의 성공적인 실행에서 반드시 필요한 것이며 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요소로서 다음과 같은 실행요건을 갖추어야 효과를 발휘할 수 있다(노영성, 2002).

첫째, 평가와 보상의 척도가 되는 성과는 과거의 판매량을 중심으로 고객유지율이나 고객재구매율, 또는 신규 고객발굴을 기반으로 하는 고객생애가치의 증가분으로 측정하여야 한다. 고객중심의 척도가 정착되면 고객관계관리 조직의 협력 분위기가 형성되고, 고객가치 중심의 마인드가 정착되어 고객관계관리의 변화관리에 도움이 된다.

둘째, 고객관계관리 조직의 구성원들이 평가에 적극적 관심을 가져 성과의 척도는 조직구성원들의 동기부여 촉매로서 역할을 하도록 해야 한다. 따라서 조직구성원들이 목표설정을 명확하게 하고, 고객관계관리 업무에 몰입할 수 있도록 고객관계관리 활동의 목표에 적합한 합리적인 보상 제도를 구비해야 한다.

셋째, 고객으로부터의 피드백에 의한 반응을 점수화해서 평가하고 보상을 주는 제도화를 추진하여야 한다. 특히 양적 평가보다는 질적 평가를 위해 고객관계관리 업무수행의 고객반응도 조사를 실시하고 영업활동에서의 고객과의 관계를 측정하는 평가지표를 개발함으로써 고객과의 관계를 향상시키는 평가 및 보상제도의 마련이 가능해진다. 마지막으로 고객중심의 문화함양과 고객중심 조직으로의 전환을 위해서는 평가와 보상이 공정성을 확보할 수 있도록 목표관리의 개념 하에서 고객관계관리 업무의 업적이 자동적으로 평가되는 시스템의 설계가 중요하다고 할 수 있다(김성규, 2001; 노영성, 2002).

기업들이 고객관계관리를 도입, 구현하고 있는 필요성에 대해 살펴보면, 첫째, 기존의 마케팅방식은 마케팅팀을 위한 마케팅부서만의 마케팅이 실시되어 왔다. 특히 기존의 마케팅투자는 정확한 방향이나 본질적인 요건을 정의하지 못한 채, 변화하는 시장 환경을 따라잡는데 급급하였다. 이러한 마케팅의 방향과 환경, 제도를 바꾸는 방안이 고객관계관리라고 할 수 있다.

둘째, 고객들은 다양한 채널을 통해 많은 광고와 정보의 홍수 속에 살고 있으며, 이들 고객들은 누구보다도 많은 정보를 접하고 있는 것이 사실이다. 그러나 이러한 고객에 대한 기업의 분석력은 제자리에 머물러 있거나 따라가지 못하고 있다. 이에 고객에 대한 이해에 있어서 많은 문제점을 노출하고 있는 실정이다(김종권, 2002). 지금까지 기업들은 전통적으로 서비스 또는 비즈니스부서에 구조화된 고객데이터를 가지고 있었으므로, 한사람의 고객에 대한 완전한 정보를 얻는 데 어려움이 있었다. 결과적으로 분리된 고객데이터만 보게 됨으로써 통합된 고객 관계를 형성하지 못하였다(Hegemeyer, 2001).

셋째, 더욱 향상된 고객서비스를 위해서라면 어느 부서에서 일을 하든 항상 고객을 위한 마음 자세 즉 고객 지향적이어야 한다. 영업사원들의 고객에 대한 정보, 즉 고객의 불만, 고객의 특징, 고객의 취향 등의 정보를 고객관계관리를 사용하는 마케팅부서에서 활용한다면 직접적인 시장의 변화를 느낄 수 있으며, 고객의 변화를 통한 새로운 마케팅이 가능할 것이다(황훈숙, 2002).

넷째, 고객에 대한 세분화, 목표고객의 설정, 목표고객에 대한 포지셔닝, 고객에 대한 수익증가방안

등의 문제에 대한 해답을 제공할 만한 인프라의 구축이다. 고객관계관리는 정보인프라구축을 통해 마케팅기회를 탐색하고, 새로운 고객에 대한 전략을 실시할 수 있다(김상훈, 2002). 인터넷의 발달로 글로벌 시장에 용이하게 접근할 수 있도록 하고, 혁신적인 비즈니스모델의 생성과 실현을 가능하게 하고 있다. 이상과 같이 치열한 경쟁 환경 속에서 고객을 유지하고 고객 만족을 향상시키기 위하여 앞으로 기업들은 고객관계관리 시스템구축에 적극적으로 참여할 것이다(Trepper, 2000). 고객관계관리 시스템은 개별기업이 추구하는 경영전략이나 주요 관점에 따라 다양하게 개발하여 사용하기도 하고, 소프트웨어 제작사의 제품을 그대로 사용하기도 하는데, 고객관계관리 시스템을 구성하는 요소들은 공통적으로 고객 데이터 웨어하우스(data warehouse), OLAP(On Line Analytical Processing), 데이터 마이닝(data mining), 데이터 마트(data mart), 채널시스템 등을 들 수 있다(임진경, 2001).

먼저 분석 고객관계관리를 살펴보면, 고객의 다양한 데이터를 통합하여 저장, 관리 하는 데이터웨어하우스와 분석 시 필요한 데이터를 데이터 웨어하우스로부터 별도로 추출하여 저장한 데이터 마트를 시작으로 기본 인프라가 구축된다고 할 수 있다. 이러한 데이터웨어하우스나 데이터마트에 있는 데이터를 분석하여 고객을 세분화하고, 각 고객 특성별로 개인화된 서비스를 할 수 있게 하는 것을 데이터마이닝이라고 한다(김상훈, 2002). 데이터웨어하우스(data warehouse)를 통하여 고객데이터를 통합, 저장, 관리하게 되면 다차원분석(OLAP)을 하게 되는데, 다차원적으로 옵션을 주어 현재 고객의 특성을 이해 하고자 할 때, 가장 간편하면서도 유용한 도구라 할 수 있다. 다양한 이벤트를 중심으로 캠페인모델을 구축하고 활동을 벌인 후에 그 효과에 대한 분석을 하는 것도 분석 고객관계관리의 한 분야라고 할 수 있다(우정희, 2003).

운영 고객관계관리는 기업의 운영과정에서 발생하는 모든 데이터를 관리·운영하는 것으로 마케팅, 판매, 서비스 활동 등에 필요한 통합고객정보, 서비스정보, 지원자료 정보 등을 통합관리하고, 후방조직(back office)의 ERP, SCM, 재무 회계, 구매 등의 시스템과 연계하여 고객데이터의 관리 및 운영을 원활하게 하는 것을 말한다. 고객지원 및 서비스시스템은 상품판매 후 대고객 서비스를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 서비스관련 담당자들이 사용하는 시스템이며, 유지, 보수, A/S 활동을 지원하는 시스템이다(한국 소프트웨어 산업협회, 2002). 협업 고객관계관리는 고객정보를 획득하거나 고객에게 서비스를 제공하는 채널에 관한 관리를 말하는 것으로 영업점, 콜센터, 인터넷관리 등을 들 수 있다. 인터넷 채널의 폭발적 사용증가로 인터넷이용자를 대상으로 한 고객관계관리를 e-CRM 이라하며, 고객의 웹상에서의 행동을 정리하고 분석하는 웹마이닝 (web-mining)이 등장하였다. 중요한 것은 고객은 필요에 의해 다양한 채널을 혼용하여 사용하게 되므로 각 채널을 통합하여 고객을 중심으로 한 단일 고객관리의 데이터를 정리하고 분석하는 것이 중요하다고 할 수 있다(이근배, 2004).

이상과 같이 고객관계관리 시스템의 조직요인 구성요소를 분석, 운영, 협업으로 나누어 살펴보았다. 고객관계관리 시스템은 협업을 통하여 고객의 접점이 확보되고, 운영 고객관계관리를 통하여 기존의 기업데이터베이스와 통합, 정리되어 궁극적으로 모든 고객의 정보는 분석 고객관계관리의 데이터웨어하우스에 저장되는 것이다. 분석 고객관계관리의 OLAP이나 데이터마이닝 분석을 통하여

세분화된 고객을 대상으로 운영 고객관계관리의 솔루션이나 협업 고객관계관리의 다양한 채널을 통하여 세분화된 고객에게 서비스가 제공된다. 고객의 반응 결과는 다시 데이터웨어하우스에 저장되어 좀 더 개선된 방법으로 세분화된 고객에게 다시 서비스가 제공되고 그 피드백이 저장된다. 이러한 순환과정을 거쳐 기업의 고객관계관리가 완성되어 진다고 할 수 있다(최정환 외, 2001).

2.2 해운기업의 고객관계관리와 경영성과

2.2.1 해운기업의 기존 영업과 고객관계관리 중심의 영업

영업의 관점에서 보았을 때 고객관계관리 전략의 도입은 일차적으로 기존의 비효율적이었던 영업 업무 프로세스를 고객 지향적으로 개선해나갈 수 있다는 계기를 마련한다는 점에서 의미가 있을 것이다. 하지만, 고객관계관리를 통해 기업의 실질적인 영업성과가 개선되기 위해서는 고객관계관리 전략 도입의 의미를 단지 이러한 기능적 역할의 제공만으로 한정해서는 곤란하다. 마케팅과 마찬가지로 고객관계관리는 여러 가지 관점에서 영업의 근본적인 접근 방식을 변화시키기 때문이다. 다음은 일반기업의 기존영업과 고객관계관리 중심의 영업을 비교하였으나 이는 해운기업에도 적용 될 수 있다(김형수 · 김영걸, 2011).

1) 영업의 목표 : 서비스의 판매 vs. 고객의 문제 해결

일반적으로 영업활동은 서비스의 판매 자체가 핵심 목표이다. 즉 고객의 니즈가 결국 자사가 제공하는 서비스에 맞지 않는다는 판단이 이루어지면, 실질적으로 영업 활동은 종료가 되는 것이며, 자사의 서비스를 구매하지 않는다면 접촉해 왔던 고객들은 더 이상 자사의 고객이 아니라고 판단한다. 하지만, 고객관계관리 관점에서 영업 활동은 고객과의 관계를 형성하고, 유지해 나가는 고객관계관리 과정의 일부이기 때문에, 영업을 위해 고객과 접촉하는 것은 고객의 문제점을 해결하기 위한 공동 노력의 과정이라고 본다. 따라서 고객의 문제 해결을 위해서는 자사의 솔루션이 맞지 않는다면 기꺼이 타사의 서비스를 권장해줄 수 있는 마인드가 있어야 한다.

2) 영업의 범위 : 단기적 거래 관계 vs. 장기적 상호 관계

기존 영업 방식의 핵심 목표가 오로지 서비스 판매에 있었기 때문에 영업의 활동 범위 역시 대단히 단기적일 수밖에 없다. 즉, 서비스 계약이 이루어지면 모든 영업 활동은 사실상 종료되는 것이라고 보는 것이다. 설사 향후 그 고객이 또 다른 서비스 구매를 희망한다는 사실이 발생해도 그것은 엄연히 또 다른 독립적인 영업 활동으로 간주되며, 이러한 새로운 영업 기회가 발생하지 않는 한 과거 판매 시점 이후에 특별한 상호작용은 이루어지지 않는다. 한편, 고객관계관리 중심의 영업 방식에서는 한 번의 서비스 판매 활동 자체가 고객관계관리 과정의 일환으로 보기 때문에 단기적인 거래로 영업 활동이 종료되는 것이 아니라, 장기적인 상호 관계를 이끌기 위한 사후 프로세스를 정의하게 된다. 이 과정에서 고객이 구매한 서비스가 고객의 문제점을 해결하고 있는지 지속적인 모니터링이 필요하며, 새로운 고객 니즈를 파악하기 위해 체계적인 접근을 시도한다. 따라서 새로운 제품의 판매 기회는 독립적인 사건이

아니라, 고객과의 장기적 상호 관계 속에서 발생하는 자연스러운 현상이라고 간주한다.

3) 영업 기획의 파악 : 수동적 vs. 능동적

단기적 거래 관계의 특징을 갖는 영업은 고객의 니즈 파악과 대응이 수동적일 수밖에 없다. 단순적인 서비스의 판매가 주목적이기 때문에 서비스 구매에 관련된 문의나 요청이 들어오기 전까지는 해당 고객에 대한 별다른 접촉을 수행하지 않기 때문이다. 하지만 고객관계관리는 고객과의 장기적인 상호 관계를 형성해 나가는 일련의 과정이기 때문에 현재 서비스 구매에 대한 문의나 요청이 없어도 지속적인 고객과의 접촉이 이루어지고, 이는 제품 판매라는 실익의 관점에서도 능동적인 고객니즈의 파악을 가능하게 만들기 때문에 새로운 영업 기획의 탐색이 더욱 용이해진다.

4) 영업 프로세스 : 비체계적 vs. 체계적

서비스 판매 중심의 영업 방식에서는 고객 측에서 구매 니즈를 제시해 주기 전까지 어떠한 사전 및 사후 활동도 정의하지 않기 때문에 체계적인 영업 프로세스를 구축할 이유가 약하다. 물론 이러한 영업 형태에서도 개별 단위 업무를 지원하는 시스템을 활용할 수 있어도, 이것은 어디까지나 개별 업무 기능에 대한 자동화나 부분 업무 최적화를 이루는 수준이다. 하지만, 고객관계관리 중심의 영업 방식에서는 개별 고객에 대한 니즈와 접근 방식이 모두 다르다는 것을 전제로 하기 때문에 잠재 고객의 탐색에서, 영업 기획의 발견, 초기 접촉, 영업 리드관리, 영업 종료, 사후 관리 및 지속적 고객니즈 파악 등에 이르는 영업 프로세스 전반에 걸친 모든 업무 절차가 과학적이고, 체계적으로 구성되어 있어야 한다. 이렇게 체계적인 절차에 의한 영업 프로세스는 기업의 마케팅 및 고객서비스 전략과 유기적인 연계를 도모함으로써, 조직의 전사 고객관계관리 관점에서 전체 최적화를 이룰 수 있는 핵심 요소이다.

5) 핵심 역량 : 개인적 영업 능력 vs. 고객지식

경쟁사간의 서비스의 품질이 동일하다는 가정 하에서는, 서비스 판매 중심의 영업 방식이 갖는 영업 실적이 전적으로 영업 사원 개인의 역량에 의해 좌우된다. 따라서 이러한 상황에서 기업은 영업 역량이 뛰어난 사원을 영입하거나 양성하는 것이 가장 중요한 핵심 과제가 된다. 하지만, 개인 역량에 전적으로 의존하는 영업 방식은 개인별 편차와 시기적 변화에 따라 기업의 영업성고가 크게 달라지기 때문에 영업 패턴이 안정적이지 못하고, 영업 관리 체계가 비효율적으로 이루어질 수 있다는 단점이 있다. 또한, 기업의 성과가 개별 인적 자원 요소에 지나치게 종속됨으로써, 핵심 영업 사원의 이탈에 따른 문제점이 매우 커질 수 있다는 한계점 또한 내포하고 있다.

반면, 고객관계관리 중심의 영업 전략에서 중요시하는 핵심 자원은 무엇보다 조직이 보유하고 있는 고객지식과 이를 전사적으로 활용할 수 있는 지식 경영의 역량이라고 할 수 있다. 전사적인 고객지식 관리 체계는 신입 영업 사원에게도 접촉 고객에 대한 모든 영업 및 접촉 이력을 실시간으로 제공해 주기 때문에 마치 해당 영업 사원이 접촉 고객과 오랫동안 관계를 형성해 왔던 것과 유사한 역량을 제공해 주게 된다. 물론, 이러한 영업 관리 체계가 효과적으로 수행되기 위해서는 영업 사원에 대한 성과 보상의 기준이 달라져야 하고, 고객지식 기반의 새로운 영업 방식에 대한 교육과 훈련이 함께 이루어져야

2.2.2 고객관계관리와 경영성과

이재율(1999)은 해운기업의 시장지향성과 경영성과에 관한 연구를 통해 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 시장 지향성이 높을수록 종업원만족도는 높아진다. 둘째, 시장지향성이 높을수록 서비스 경쟁력은 향상된다. 셋째, 시장지향성이 높을수록 고객만족도는 강해진다. 넷째, 서비스 경쟁력이 향상될수록 고객만족도는 강해진다. 다섯째, 서비스 경쟁력이 향상될수록 경영성과는 높아진다. 일곱째, 고객만족도가 강해질수록 경영성과는 높아진다. 여덟째, 시장지향성이 높을수록 경영성과는 높아진다. 이러한 결과는 즉 해운기업의 시장 지향적 노력은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치게 되며, 또한 종업원들의 만족수준의 향상을 통한 서비스 경쟁력의 향상을 가능하게 하고, 이를 통하여 고객과의 거래관계에 있어서 만족도를 강화시킬 수 있게 됨으로써 궁극적으로 기업의 경영성과가 향상될 수 있다고 해석할 수 있다. 또한 기업의 시장 지향적 노력은 경영성과의 향상이라는 표면적인 효과뿐만 아니라 종업원들의 사기증대, 기업이미지의 향상, 사회적 인식의 긍정적 변화, 기업의 잠재적 역량의 개발 등 다양한 부대효과를 누릴 수 있다는 사실을 강조하였다.

안청홍 등(2007)은 해운기업과 화주와의 관계를 중심으로 기업의 서비스 지향적 노력이 기업의 경영성과를 향상시킨다는 선행연구들을 바탕으로 해운기업의 서비스지향성과 경영성과간의 관계에 종업원 만족, 종업원의 조직몰입, 서비스 경쟁력이 매개하는가에 관한 연구에서 해운기업의 서비스지향성이 높으면 종업원 만족도가 높으며 종업원 만족이 높을수록 해운기업의 재무적 성과가 높다는 결과를 도출하였다. 이에 대해 해운기업의 종업원이 느끼는 임금수준, 승진 그리고 상사 및 동료에 대한 만족, 종사하는 회사에 대한 충성도가 높을수록 기업의 경영성과 중 재무적 성과는 높을 것이라고 통계적으로 입증하였다.

따라서 해운기업 종업원의 기업 환경적인 측면에서의 만족과 충성도가 높을수록 기업의 재무적 성과가 높게 나타난다는 결과에 따라 기업차원의 투자관리가 필요하며 해운기업의 접점에 있는 조직구성원들의 고객지향적인 태도와 행동에 대한 능력함양과 경영자의 끊임없는 협조와 노력이 뒤따라야 할 것이라고 주장하였다. 일반적으로 해운 서비스 제공자와 해운 서비스구매자 사이에 지속적인 관계가 이루어지기 위해서는 최종적으로 서비스제공자가 다양한 구매자의 욕구를 얼마나 효과적으로 충족시키며 합리적인 서비스를 구현하는가, 또한 구매자는 그것을 충분히 만족하는가 하는 것이 중요한 요소로 작용할 것이다.

앞서 많은 선행연구들을 통해 고객관계관리의 조직특성인 서비스지향성이나 고객지향성이 기업성과에 있어서 정(+)의 영향을 미친다는 것은 쉽게 인지 할 수 있다. 결국 서비스제공자 입장에서 조직과 조직구성원이 얼마나 고객들의 입장에서 서비스제공을 위한 노력을 기울이고 있는가 하는 것은 서비스지향성과 고객지향성의 측정을 통해 살펴 볼 수 있다. 이러한 조직과 조직구성원의 행동이 궁극적으로 고객만족을 끌어올려 결국 긍정적 감정인식과 믿음, 신뢰 등을 통한 재 구매 활동을

유발시킬 수 있으며, 이는 재무적으로 볼 때 거래량을 지속적으로 늘리고 더 많은 구매자를 확보할 수 있는 기회라 해석할 수 있다. 즉, 화주는 해운선사의 해운서비스를 직접 구매하는 형태와 운송주선인을 통하여 운송을 맡기는 형태를 취하는데, 이 과정에서 화주는 운송인의 선정에 서비스품질을 고려하게 된다. 또한 화주로부터 선정된 운송주선인은 해운선사를 선정하여 해운서비스를 구매하게 되는데 이 경우에도 서비스 품질을 고려하게 된다(황석준 2007),

2.3 해운기업의 고객관계관리 사례

2.3.1 해운기업의 고객관계관리 개요

해운기업의 한국 지사의 경우 주로 영업이나 고객서비스 부서에서 고객관계관리를 사용하고 있으며 앞서 설명 한 고객관계관리의 여러 가지 기능 중 Customer Interaction 관리, 고객 만족도 조사 등의 기능에 집중하여 고객관계관리를 활용하고 있다. 그러나 정기선사인 A사, Z사, 국적선사인 K사등 일부 해운기업은 고객관계관리를 구축하여 운영하고 있으나 또 일부 회사는 아직 고객관계관리를 활용하지 않고 있거나 고객관계관리와 비슷한 시스템을 운영하고 있음을 확인하였다. 고객관계관리를 구축한 정기선사는 화주의 질의를 고객관계관리 시스템을 통하여 확인하고 응대함으로써 기존의 전화 업무에 치중하였던 업무 패턴을 바꾸고 특정 시간대에 집중하였던 전화를 e-메일로 전환하여 보다 효율적인 시간관리가 가능하도록 하였다. 화주와 관련된 정보 및 고객과 주고받았던 커뮤니케이션 히스토리를 저장, 관리함으로써 추후 고객 응대에 활용할 수 있도록 데이터를 구축하고 있다.

또한 고객관계관리 시스템을 이용하였던 화주를 상대로 정기적인 만족도 조사를 진행하고, 이에 대한 결과를 모니터하여 화주 불만을 개선하고자 노력하고 있다. 과거 형식적인 조사에 그쳤던 고객 만족도 조사를 실질적인 유저 그룹을 대상으로 시행함으로써 보다 확실한 고객들의 피드백을 받을 수 있는 장점이 있었다. 또한 영업부서에서도 새로운 서비스 론칭 및 여러 가지 홍보물을 화주에게 발송하고, 세일즈 콜 등의 영업일정을 체계적으로 관리하며, 영업 결과에 대한 내용을 주기적으로 고객관계관리에 업데이트하여 공유하고 이에 따른 영업 전략을 구상하는 등 고객관계관리의 활용 영역을 조금씩 넓혀 나가고 있다. 하지만 데이터 입력 과정에서 직원들의 워크로드가 증가하고, 유선상의 업무 처리가 익숙한 화주들의 에 대한 이질감을 극복해야 하는 점, 이미 구현되어 있는 고객관계관리의 많은 기능을 제대로 활용하지 못하는 등 전사적인 고객관계관리 정착에 대해서는 아쉬운 점이 많다. 본사 차원의 고객관계관리 사용 독려가 지속되고 있으나 아직까지는 형식적인 활용에 치우친 면이 있다.

예를 들어 영업사원들에게 의무적으로 매일 영업활동 보고서를 작성하여 고객관계관리 시스템에 입력하게 한다든지 고객관계관리 시스템에 있는 여러 폴더나 항목들을 제대로 사용하고 있는지를 알아보기 위해서 각 개인의 고객관계관리 시스템에 클릭한 회수를 확인한다든지 등이다. 일정 기간 후에 데이터 구축량이 상당해지면 이러한 데이터를 활용하여 보다 효율적인 시스템 운용이 가능해 질 것이라고 예상되지만, 많은 비용을 투입하여 도입한 시스템인 만큼 이를 적극 활용할 수 있도록

시스템에 대한 이해, 충분한 정착 기간과 직원들의 인식 변화, 본사 차원의 교육 등 앞으로도 꾸준한 노력이 필요해 보인다. 해운기업의 한국 지사의 경우 주로 영업이나 고객센터 부서에서 고객관계관리 시스템을 사용하고 있으며 앞서 설명 한 고객관계관리의 여러 가지 기능 중 고객 상호관리, 고객 만족도 조사 등의 기능에 집중하여 고객관계관리 시스템을 활용하고 있다.

Table 3 컨테이너 선사의 CRM 운용 현황

	단일 ERP 시스템 (Data 통합)		콜센터 / 텔레 세일즈		SFA		e-CRM		VOC	
	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항	운영 여부	주요사항
한진해운	O	전체 선적 내역 기록/유지/추출/활용 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 도입은 없으며, 고객 응대는 고객센터 부서에서 담당함	O	2015년 부로 SALES PORTAL 프로그램 전면 개선 후 영업 부서 및 해외 법인 등에서 활용 중	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	O	화주 불만 및 요구사항 접수 및 DATA 관리 진행 중이나 활용은 미진함
현대상선	O	전체 선적 내역 기록/유지/추출/활용 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	O	영업부서 및 해외 법인 등에서 활용 중이며, 실적 관리 프로그램으로 폭넓게 활용	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
장금상선	O	자체프로그램 사용 중이며, 국내 및 해외 전체 data 통합 관리 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	별도 프로그램 활용 없으며, 통합 시스템을 통해 실적 추출 후 활용 수준 진행	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
흥아해운	O	한진해운 프로그램 도입하여 동일한 기능 사용 중	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	별도 프로그램 활용 없으며, 통합 시스템을 통해 실적 추출 후 활용 수준 진행	X	e-SERVICE 에 DATA LOG 추출은 가능하나 활용은 없음	X	화주 불만 사항 접수 내용만 별도 파일로 관리 중
NVK	O	한진해운 프로그램 도입하여 동일한 기능 사용 중	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	통합 시스템을 통해 실적 추출 및 확인 정도 가능 (데이터 다운로드 후 엑셀 파일 등으로 관리)	X	e-SERVICE 도입하여 일부 시행 중이며 데이터 활용은 전무함	X	별도의 관리 활동 없음
CHINA SHIPPING	O	자체프로그램 사용 중이며, 본사 (중국) 및 해외 전체 data 통합 관리 가능	X	콜센터 및 텔레 세일즈 업무 진행 없이 고객센터 시스템에서 업무 전담	X	통합 시스템을 통해 실적 추출 및 확인 정도 가능 (데이터 다운로드 후 엑셀 파일 등으로 관리)	X	e-SERVICE 도입하여 일부 시행 중이며 데이터 활용은 전무함	X	별도의 관리 활동 없음
고려해운	O	기간제 시스템 (ICC)에서 전체 관리	O	콜센터 조직은 없으며, 텔레 세일즈 조직 구성하여 시행 중	O	SFA 프로그램 도입하여 시행 중이나 활용 미진함	X	BA(Business Analytics) 개념 도입 검토 중	O	화주 불만 및 요구사항 접수 및 DATA 관리 진행 중이나 활용

출처: 김동현(2016), “국적 컨테이너 선사의 효율적인 CRM 시스템 운영에 관한 연구” 한국해양대학교 해양금융물류대학원 석사학위논문 p.61

2.3.2 해운기업의 CRM 사례내용과 효과

1) 컨테이너 정기선사인 A사의 CRM 구축 사례

A사는 보다 큰 성장과 혁신, 차별화를 위해 비즈니스 프로세스를 합리화시키고 비즈니스 도구를 전환하고, 비즈니스의 기초를 다져서 업계에서의 경쟁 우위를 확고히 하기 위한 일환으로 5년에 걸친 시스템 리모델링을 계획하였다.

Table 4 A사의 CRM 리모델링 목표

1. 모든 고객들의 문의는 e-Tool을 이용하여 실시간으로 응답 되어져야 한다.
2. 그룹 내 value Chain에 의거하여 빠르고 효율적인 의사결정이 이루어져야 한다.
3. 자동화된 정보와 정보교환의 높은 기준을 마련하여 업무를 수행하는 개개인의 직원들에게 정확한 정보를 제공한다.
4. 실행 어플리케이션은 사용하기 쉽고, 생산성이 높으며 사용자 수용성이 높아야 한다.
5. 성과 기준 및 내외부의 서비스 레벨 기준에 따라 결과는 모니터 되어져야 한다.
6. 안정성 있는 예측과 법적 규약을 준수할 수 있는 강력한 도구가 필요하다.
7. 우리는 끊임없이 우리의 상품을 혁신하고 개발하고 전달할 것이며, 업계를 리드할 서비스와 솔루션을 제공할 것이다.
8. 우리는 비즈니스 모델과 환경의 변화를 통해 넓은 범위의 강건하고 유연한 네트워크를 가질 것이다.
9. 로열티를 가진 프리미엄 고객을 대상으로 하여 우리의 비즈니스는 계속해서 성장할 것이다.
10. 우리는 낮은 운영비와 고수익을 달성하여 주주들의 가치를 증가시킬 것이다.

출처: 박유경(2015), “고객관계관리(CRM) 요인이 BSC관점에서 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구”
한국해양대학교 석사학위논문 p.23

이러한 리모델링의 일환으로 액센츄어사의 SAP CRM 프로그램을 도입하게 되었다. 2009년 본사 차원에서 각 지점의 필요조건들을 취합하여 프로그램에 이를 반영하기 위한 데이터 게더링 작업이 시작되었으며 하기와 같은 일정으로 단계적인 도입을 통하여 각 나라별로 고객관계관리를 안정적으로 도입하기 위해 노력하였다. 고객관계관리 프로젝트는 트레이드, 마케팅, 영업, 고객지원 등의 다양한 커머셜적인 업무 영역을 SAP CRM 프로그램을 통해 통합하는 것이며, 자사에서 주안점을 둔 세분화된 기능은 다음과 같다.

Table 5 A사의 새로 도입된 고객관계관리의 기능

1. Customer Segmentation Models (고객 세분화 모형)
2. Campaign Management (홍보 관리)
3. Customer Profiling (고객 분석)
4. 360 Degree View of Customer Data, Performance, Other KPIs (전사적으로 수집된 고객정보 및 실적과 KPI 구축)
5. Territory and Account Management (관할 및 회계 관리)
6. Call Center Automation (콜 센터 자동 시스템)

출처 : 박유경(2015), “고객관계관리(CRM) 요인이 BSC관점에서 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구”
한국해양대학교 석사학위논문 p.23

A사는 다양하고 이질적인 현재 시스템을 고객관계관리를 통해 통합함으로써 고객 확보, 고객 유지에 있어 비용 절감뿐 만 아니라 고객 수익을 극대화하고, 효율성과 생산성을 떨어뜨리는 다루기 힘든 수작업을 감소시켜 주요한 업무를 수행할 수 있을 것이라고 기대하였다. 통합된 시스템의 부재로 인하여 비효율적으로 진행되었던 캠페인을 고객세분화를 통하여 보다 높은 성과를 얻을 수 있도록 체계적으로 변화시키고 영업 활동에 소요되는 시간을 시스템을 통해 효율적으로 관리함으로써 보다 많은 화주들에게 시간을 할애하여 영업 역량을 강화하는 하나의 기회로 삼고자 하였다. 또한 통합된 부킹 시스템을 이용한 정확한 비용 계산을 통하여 순이익을 향상 시키고 세분화된 고객 분석을 통해 서비스의 질을 향상시키고자 하였다.

기본적인 데이터들은 고객서비스부서, 영업부서 등을 통하여 검증되고 수집된 후 구축된 고객관계관리 시스템을 통하여 프로파일링 된다. 상호 및 주소, 담당자 등의 고객정보, 영업과 관련된 고객관계정보, 고객 분류정보, 담당 영업자 정보 등이 이에 포함된다. 이러한 정보들은 다른 시스템과 함께 동기화되고 관련된 정보들은 통합되어 일종의 마케팅 소스로 활용 될 수 있도록 저장된다. 마케팅 비즈니스 프로세스는 하기와 같이 진행된다. 저장된 마케팅 마스터 데이터를 통해 목표 고객에 맞춘 각각의 다른 마케팅 형태, 마케팅 목표, 전략을 고안하고 캠페인을 함께 실행한다. 고객 데이터의 분류를 통한 세분화 후 목표고객에 맞춘 개인화된 메일이나 서베이를 통해 캠페인을 계획하고 실행한 후 캠페인의 성과에 대해서 측정한다.

기존의 A선사 영업은 영업사원 개개인의 역량에 따라 성과가 결정되었고, 영업과 관련된 화주 정보는 영업사원 고유의 자산으로 공유되기 어려웠다. 하지만 화주를 개발하고, 비즈니스를 확보하는 과정을 고객관계관리를 통하여 로그 함으로써 이와 관련된 정보가 함께 공유되고 부서 차원의 전사적인 화주 캐어가 가능하게 되었다. 또한 이를 부킹 정보와 연관시켜 정확한 실적을 측정함으로써 실질적인 성과 예측에 많은 도움을 받을 수 있게 되었다.

2) 컨테이너 정기선사인 Z사의 CRM 내용

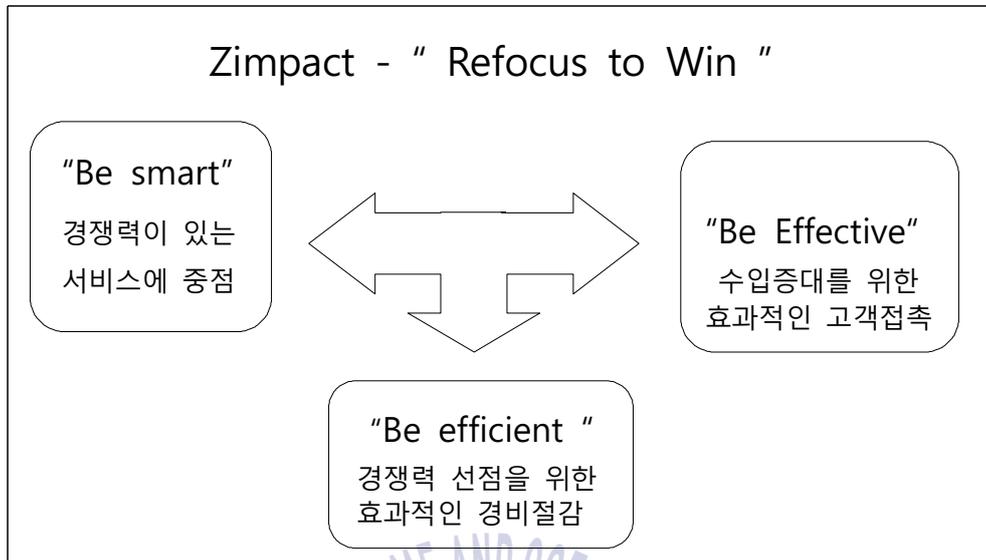


Fig. 1 Z사의 CRM 전략

(1) 글로벌 세일즈의 비전과 임무

첫째, 고객중심의 글로벌 영업력은 Supply Chain 전문가로서 명성을 얻을 것이다. 둘째, 최상의 Supply Chain 솔루션을 제공한다. 셋째, 최상의 영업력을 개발하고 선발한다. 넷째, 세일즈 목표를 적극적으로 설정하고 도달하도록 한다. 다섯째, 글로벌 팀으로서 '우리는 할 수 있다'라는 팀 정신을 항상 가진다. 고객중심의 사업조직을 구축하여 영업력을 증대시킨다.

(2) 고객중심의 영업전략 요소

고객지향적인 조직을 위해 각각의 고객에 한 명의 전담 영업사원을 배치한다.

고객과의 관계유지와 새로운 영업기회를 가지기 위해 대면영업에 집중한다.

신규 고객을 발굴, 유지하기 위해 최대한의 영업을 집중한다.

고객관계관리를 위한 조직의 분야와 영역을 특성화 시킨다.

내부영업과 외부영업을 분리시켜 생산적이고 효과적인 고객 서비스를 제공한다.

영업목표를 설정하고 그에 따른 성과를 모니터링 한다.

새로운 시장조사를 수시로 하여 조직구성원들에게 효과적으로 전달한다.

고객관계관리 도구와 훈련 프로그램을 통하여 영업성과를 향상시킨다.

(3) 특성화된 영업활동에 따른 역할과 책임

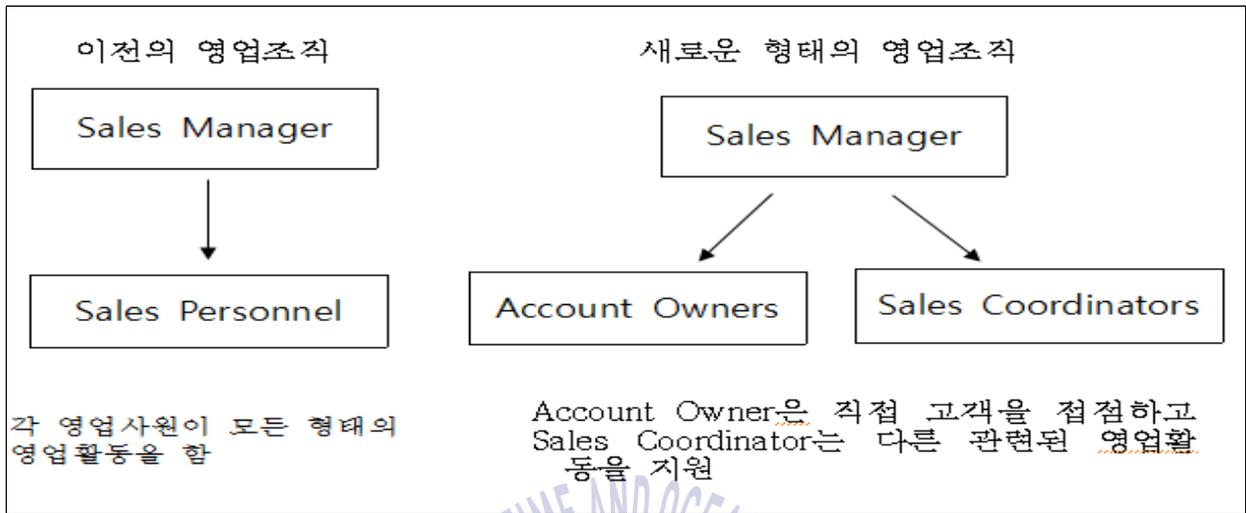


Fig. 2 Z사의 고객관계관리의 영업조직

(4) 고객관계관리 목표

- 첫째, 영업사원을 위한 완전한 작업환경을 조성한다.
- 둘째, 새로운 시장진입과 글로벌 세일즈 개편을 위한 계획을 지원한다.
- 셋째, 고객정보를 적극적으로 활용하는 서비스로 개선한다.
- 넷째, 영업팀장은 효과적인 관리 도구를 사용할 수 있도록 한다.

(자료원: Z사 내부 자료)

3) 국적 컨테이너 선사 K사의 고객관계관리 운용사례

(1) K사의 고객관계관리 시스템 운영에 대한 성공 사항.

첫째, 강력한 자체 개발 ERP 프로그램을 바탕으로 한 고객정보통합 기능이다. 컨설턴트의 가이드 내에서 실무자의 필요와 수요에 맞춰서 개발된 K사의 ERP 프로그램은 K사의 비즈니스 내·외부 환경에 가장 적합한 형태로 개발 되어 실무자들이 매우 편리하게 사용되는 장점이 있다. 그로 인해 모든 업무의 활용은 통합 ERP 시스템을 통해서 진행되고 모든 데이터들이 ERP 시스템 내에서 내재되어 있다. 고객사용 위주의 e-서비스를 비롯하여 각 부서별 업무 프로그램은 사용자 위주의 편의성이 매우 극대화 되고 일원화 되어 있어서, 모든 데이터가 통합 관리될 수 있게 되었다. 문제는 이러한 통합된 빅데이터를

어떤 방식으로 활용 할지에 대한 연구이다.

둘째, 고객 세분화를 통한 맞춤형 서비스 제공의 시도이다. 매출액과 단위당 공헌이익을 통해 고객의 기여도나 중요도를 구분하여 관리하는 개념이 처음으로 도입되어 완벽한 활용에는 미치지 못하나 어느 정도 의사결정이나 마케팅 등에 활용되어 지고 있다. 그러나 좀 더 다양한 요소를 포함한 수치화된 고객 가치 평가를 통해 객관적이고 실질적인 고객 세분화가 이뤄질 필요가 있다 .

셋째, 최초 도입 당시 분석 고객관계관리 위주의 활용도 수준에서 운영 고객관계관리와 협업 고객관계관리로 내용이 확대되고 있다. 시스템 구축 단계에서 벗어나 실질적으로 활용하고 실적을 도출할 수 있는 구체적인 프로세스 운영 단계에 있다고 할 수 있다. SFA, e-CRM, VOC, 텔레세일즈 등의 프로세스가 실제 운영이 되면서 성과와 문제점을 함께 도출하고 있다고 할 수 있으며, 어떻게 하면 이러한 문제점들을 개선하고 극복해 나갈 것인가가 중요하다.

넷째, 사내 고객관계관리 전문가의 양산과 사용자의 숙지도 향상이다. 도입 당시 컨설팅 업체를 통해 개념을 이해하고 K사 내부 시스템에 접목시키기 위한 작업이 계속되었으나, 현재는 최초 도입 당시의 부서별 담당자가 그대로 남아 문제점을 해결하고 개선방안을 연구하고 있으며, 실무적인 특징을 가장 잘 고려한 내부 고객관계관리 시스템 개선에 일임하고 있다. 또한 사용자들 역시 2~3년간의 지속적인 사용을 통해 관련 프로그램에 익숙해지면서 능률이 향상되고 있다. 대부분이 자체 개발된 프로그램이다 보니 결국 사용자가 어떻게 활용하고 FEED BACK되는 지가 성공의 핵심이다.

(2) K사의 현행 CRM 프로세스의 한계와 미비점

K사의 경우 직원들의 헌신적인 노력과 최고경영자의 의지로 자체 개발 고객관계관리 시스템 자체의 수준은 매우 높은 수준을 보여 주고 있다. 그러나 초기의 의지와는 다르게 최초 개발 이후 관리와 운영 면에서 몇 가지 한계점을 보여 주고 있으며 활용 면에서도 매우 제한적인 부분을 많이 보여 준다.

첫째, 무엇보다 먼저 고객관계관리가 도입될 때 정확한 고찰이나 평가 없이 되어 정확한 목표와 활용방안을 가지고 있지 못하다. 즉 전사적인 관점에서 뚜렷한 목표와 활용방안을 가지고 있지 못하다 보니, 필요에 따라 이런 저런 기능을 난립해서 개발하고 활용하게 되어 정성적 효과는 도출 가능하지만 정량적 효과를 도출하지 못하고 있다. 개인고객을 상대하는 다른 업계의 경우 정확한 정량적 목표를 산정하여 고객관계관리를 구축 활용하고 고객관계관리 운영 시 정량적 목표를 측정할 수 있는 시스템을 같이 구축하고 있다. 그러나 K사는 많은 비용과 노력을 들였지만 그 효용에 대해서는 정확하게 측정이 불가능한 상태이다.

둘째, 단기적인 성과에 치중하다 보니 활용 가능성이 무한한 개념을 축소해서 사용하는 면이 크다. 실제로 고객관계관리 시스템 운영을 주관하는 부서는 실제 운영하고 활용해야 될 고객서비스팀이나 영업팀이 아닌 정보 전략팀(IT)에서 하고 있는 실정이다 보니 기술적인 특면만이 강조되고 실무와는 동떨어져서 움직이는 경향이 크다. 한 예로 화주의 정보를 기록 유지해야 하는 VOC의 경우 대부분 기재가 되지 못하여 활용되지 못하는 사례가 많다. 즉 직원들 중에 사용자의 편의와 활용을 위한 목적

보다는 관리자의 관리 도구로 활용되는 경향이 크다.

셋째, 고객 데이터베이스의 문제이다. 국내 및 해외법인의 고객과 영업조직의 고객정보의 통합관리에 성공했지만 해당 정보의 최신화 및 운용에 대한 조직적 관리가 부족하다. 일부 고객관리 및 영업 조직에서 고객 데이터베이스를 등록하고 갱신을 진행하지만 업무 프로세스 상 필요한 경우에만 업데이트가 되는 등 시시각각 변하는 고객데이터를 따라 잡지 못하며, 국내 고객에 대한 데이터베이스는 비교적 높은 데이터 수준을 가지고 있지만 그에 비해 해외의 경우 본사차원의 통합목표로 활용 및 관리되지 못하고 있다.

넷째, 성과 측정 TOOL 부재로 인한 효용 측정 불가이다. 완전하지는 않다 하더라도 이미 도입되어 사용되어지는 프로세스에 대하여 투입된 비용대비 얼마만큼의 효용을 만들고 있는지에 대한 성과 측정들이 전혀 없다. 이로 인해 고객관계관리 프로세스 자체에 대한 공감과 이해가 부족하게 되고 개선을 위한 투자가 줄어들 수밖에 없게 된다.

다섯째, 직원들의 이해도와 공감대의 부족이다. 직원들에 대한 공감과 이해 없이 최고 경영자의 의지에 의해 최초 도입되어 운영되다 보니 직원들은 기존 고객관계관리 프로그램 중 익숙한 몇 가지 기능에만 활용도가 크게 되고 새로운 기능에 대한 활용도가 떨어지면서 필요에 의한 추가개발 자체도 매우 더디게 진행되고 있다. 또한 최초 도입 당시 강력한 최고 경영자의 의지와는 다르게 시간이 지나면서 정량적이 효과가 도출되지 못하다 보니 활용에 대한 활용 및 개발 의지가 약해진 실정이다. 고객관계관리라는 틀은 도입되어 운영하고 있지만 여전히 고객 데이터의 오류 및 비현행화, 고객관계관리 전문 인력의 부족, 현장조직과의 연계 부족은 그대로 도출되고 있다(김동현, 2016).

4) 국적 컨테이너 선사의 고객관계관리 시스템 도입 및 운용 현황

K사 외에 국적 컨테이너 선사의 고객관계관리 추진 및 운영 현황을 살펴보면, 먼저 국내 리딩 컨테이너 국적 선사인 한진해운이 2005년부터 시작된 전사적 경영혁신(PI)의 일환으로 고객 중심의 경영과 마케팅 활동을 펼치고자 고객관계관리를 구축하여 활용하고 있다. 현대상선은 PI 2단계 프로젝트를 통해 2011년 2월부터 고객관계관리(CRM) 시스템 구축을 진행해 2012년 2월에 성공적으로 완료하여 활용 중이다. 기타 컨테이너 국적선사들의 고객관계관리 구축현황은 SFA 도입과 e-서비스 도입 및 재구축을 위한 해당 기업 자체적인 고객관계관리 정비 수준에 아직까지는 한정되어 있다.

대외비로 분류되는 고객관계관리 정보의 특성으로 인해 여러 국적 컨테이너 선사에 대한 세부적이고 면밀한 조사는 실시되지 못하였으나, 각 국적 컨테이너 선사 내부 직원, 즉 실제 사용자의 개괄적인 정보와 의견을 종합하여 보았을 때, 규모가 큰 한진해운과 현대상선과 비교적 고객관계관리의 도입이 빨랐던 K기업의 경우 e-CRM, SFA, VOC 등의 프로그램이 성공적으로 도입되어 활용되어 지고 있으나, 실제로 가시적인 효용이나 성과를 이끌어 내기는 힘든 수준이며 도입 단계이후 지속적인 개선을 통해 효용성을 이끌어 내는 계획적인 작업이 미진하다 할 수 있으며, 이는 앞서 언급한 K사의 한계 및

미비점에 그대로 일치한다고 할 수 있다.

장금상선, 흥아해운 등의 중견 선사들은 단일화된 ERP 시스템을 통해 통합 고객관계관리 정보의 관리가 가능한 수준이며, 구체적인 고객 분류는 이루어지고 있기는 하나, 고객관계관리를 통해 실제적인 성과를 만들어 낼 수 있는 SFA 나 VOC, e-CRM 등의 기능이 프로그램화 되지는 않고 아직 개념적인 도입만 되어 있었다. 결론적으로 리딩 컨테이너 선사를 통해 고객관계관리의 활용이 구체적으로 시도는 되었으나 실질적인 성과를 만들어 내지 못하였으며, 그 외의 중견 선사들은 아직 큰 필요성을 가지고 적극적으로 도입 활용하려는 움직임이 부족한 실정이다.

외국계 선사들 역시 고객관계관리의 활용이 소극적이라고 볼 수 있으며, 이는 폐쇄적인 컨테이너 선사의 영업 환경과 제한적인 고객관계관리 대상(업체 수) 그리고 아직은 완벽하게 고객(화주)이 주도한다 하기 보다는 공급자(선사)가 일부 마켓을 주도하는 것이 남아 있음으로 인한 것이라 해석된다(김동현, 2016).

5) 사례기업의 고객관계관리 효과

첫째, 기존의 마케팅 방식은 마케팅을 위한 마케팅 부서만의 마케팅이 실시되어 왔다. 특히 기존의 마케팅 부서는 정확한 방향이나 본질적인 요건을 정의하지 못한 채, 변화하는 시장 환경을 따라잡는데 급급하였다. 이러한 마케팅의 방향과 환경, 제도를 바꾸는 방안이 고객관계관리이다. 고객관계관리는 고객에 대한 중요성을 마케팅의 전면에 배치하여 사내 모든 정보의 방향과 프로세스, 그리고 사내 마인드를 고객관계에 집중하는 것이다.

둘째, 고객들은 다양한 채널을 통해 많은 광고와 정보를 접하고 있으나 현재, 각 기업의 마케팅은 이러한 고객의 니즈를 파악하지 못하고 있는 등 고객에 대한 이해에 있어 많은 문제점들이 노출된다. 기존의 기업들은 전통적으로 서비스 또는 비즈니스 부서에 의해 구조화된 고객데이터를 가지고 있었기 때문에, 한 명의 고객에 대한 완전한 정보를 얻기가 어려웠다. 결과적으로 분리된 고객데이터만 다루고 보게 됨으로써, 통합된 고객 관계의 형성이 필요한 것이다.

셋째, 기존에는 고객에 관한 정보는 하루가 다르게 변화하고 있지만 이러한 고객정보를 뒷받침 할 수 있는 시스템이 미흡하여 고객에 대한 니즈를 제대로 파악할 수 없었다. 고객에 대한 세분화, 목표고객의 설정, 목표고객에 대한 포지셔닝, 고객에 대한 수익증가 방안 등의 문제에 대한 해답을 제공할 만한 인프라가 구축되지 않았던 것이다. 고객관계관리는 정보 인프라 구축을 통해 새로운 마케팅 기회를 탐색하고 새로운 고객에 대한 전략을 실시하는 것이다.

넷째, 전사적이고 고객 지향적이다. 다양한 고객 접점에 위치한 직원들의 고객에 대한 정보가 가장 현실적이고 신뢰할 수 있는 정보임에도 불구하고 기업들은 이러한 정보를 제대로 활용하지 못하고 있다. 고객의 불만, 고객의 특징, 고객의 취향 등의 정보를 마케팅 부서에서 활용한다면, 직접적인 기장 변화를 느낄 수 있으며 고객의 변화를 통한 새로운 마케팅이 가능하게 될 것이다. 이와 같이 고객관계관리는

전사적으로 고객과 고객 정보에 대한 마인드를 바꾸고 개선하며 집중적인 과정을 통해서 완전한 정착단계를 이룰 수 있다.

다섯째, IT 기술의 발달을 가져온다. Global Marketing에 용이하게 접근할 수 있도록 하고 혁신적 비즈니스 모델의 생성과 실현을 가능케 한다. 그리고 고객과 기업 모두에게 편리하고 비용을 절감시키고 효율적인 상호작용 채널을 다양화시키고 현실화 시킬수 있다. e-business 환경에서의 CRM은 eCRM의 구현을 가능케 한다(김동현, 2016).



제3장 해운기업의 고객관계관리와 경영성과에 대한 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 정기선 해운기업을 대상으로 기업의 조직특성에 따른 고객관계관리 활동수준 및 조직성과 간의 관계, 기업의 조직특성과 조직성과 간의 관계에서 고객관계관리 활동의 매개효과에 대해 살펴보고자 한다. 해운기업의 조직특성으로는 시장지향성, 조직구조(분권화), 최고경영자 지원, 보상시스템, 교육훈련 등이 있으며, 고객관계관리 활동 수준으로는 고객 차별 서비스, 전담 영업사원 배치, 고객욕구 충족, 고객관계관리 정보기술 활용, 고객정보 관리 등이다. 기존 문헌을 보면 기업에서 성공적인 고객관계관리를 수행하기 위해서는 최고경영자로부터 고객접점의 종업원에 이르기까지 모든 조직계층에 걸쳐 전사적인 참여와 조직구조 및 내부 업무 프로세스에서의 변화, 조직구성원들의 정보기술에 대한 사고와 인식의 전환을 필요로 한다. 조직성과는 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 이용하여 성과를 측정하였으며 조직성과의 평가요소로는 종업원만족도, 서비스 경쟁력향상, 수익성, 성장성, 고객만족도, 재구매의도 등이 있다. 이러한 관점을 반영하여 본 연구에서 연구모형을 제시하면 다음과 같다.

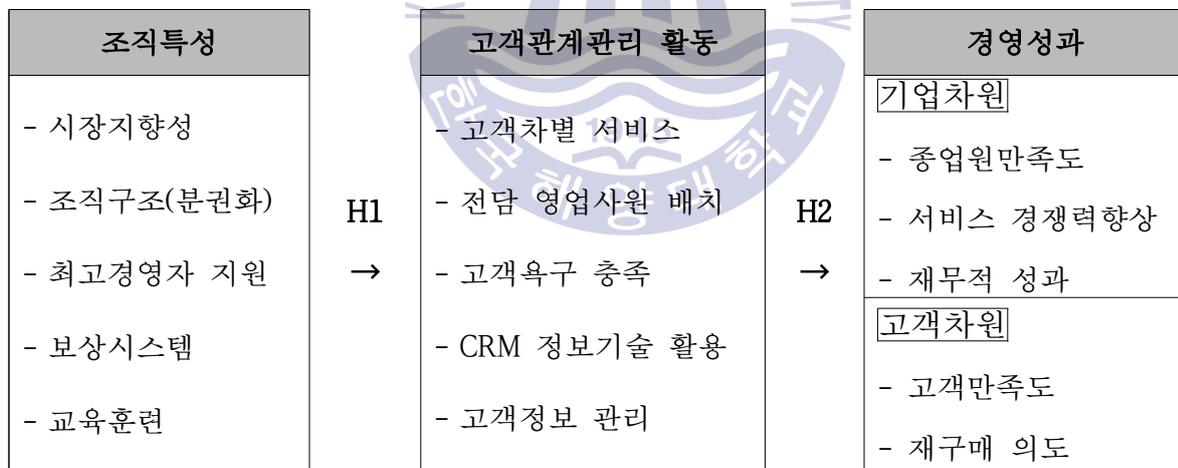


Fig. 3 연구의 이론적 모형

3.2 연구가설

본 연구에서 검증하고자 하는 가설은 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있다. 선행연구와 Fig.3의 연구모형을 바탕으로 살펴보면, 첫째, 해운기업의 조직특성인 시장지향성, 조직구조 즉 분권화, 최고경영층의 지원, 보상시스템, 교육훈련이 고객관계관리 활동 수준에 영향을 미친다는 것을 검증한다. 둘째, 고객관계관리 활동 수준인 고객차별 서비스, 전담 영업사원 배치, 고객욕구 충족, 고객관계관리

정보기술 활용, 고객정보 관리가 조직성과에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 다음으로 기업의 조직특성이 조직성과요인인 종업원만족도, 서비스 경쟁력향상, 수익성, 성장성, 고객만족도, 재구매 의도 관점에 영향을 미친다는 것이다. 마지막으로 기업의 조직특성과 조직성과 간의 관계에서 고객관계관리의 활동 수준이 존재함에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라진다는 가설을 설정하였다. 즉, 해운기업에서 고객관계관리 시스템의 어떠한 요인들이 성과에 영향을 미치는지 알아보는 것이 고객관계관리에 매우 중요한 일이라 할 수 있을 것이다.

3.2.1 정기선 해운기업의 조직특성과 고객관계관리 활동수준과의 관계

고객관계관리 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객 지향적이고, 조직이 분권화 되어야하며 최고경영자의 지속적인 지원과 관심이 필요하다. 또한 추진력과 책임감이 지속적으로 유지되어야 하며, 정보기술의 성공적인 구축과 활용에 대해서 최고경영자의 장기적인 관점에서의 폭넓은 이해가 필수적이다. 또한 조직의 보상시스템에 따라 고객관계관리의 활동수준이 달라 질 것이며 교육훈련을 통해서 조직구성원들의 변화에 대한 두려움이나 불안정한 요소를 효과적으로 설명하고 중화시킬 수 있다(Borowsky, 1994).

정보지향적인 성향이 높은 기업일수록 고객관계관리의 수용도는 높아지며(Menon & Varadarajan, 1992), 효율적인 고객관계관리 활동을 위해서는 고객지향성, 프로그램, 기술의 채택이 전제가 되어야 한다(Parvatiyar & Sheth, 2001).

이와 같은 선행연구를 바탕으로 해운기업의 조직특성과 고객관계관리의 활동수준과는 많은 관련성이 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

연구가설 H1 : 정기선 해운기업의 조직특성에 따라 고객관계관리 활동 수준은 달라질 것이다

가설 H1-1 : 정기선 해운기업의 시장지향성은 고객관계관리 활동 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-2 : 정기선 해운기업의 분권화된 조직구조는 고객관계관리 활동 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-3 : 정기선 해운기업 고객관계관리에 대한 최고경영자의 지원은 고객관계관리 활동 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-4 : 정기선 해운기업의 고객관계관리에 대한 보상시스템은 고객관계관리 활동 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-5 : 정기선 해운기업의 고객관계관리에 대한 전문교육훈련은 고객관계관리 활동 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 고객관계관리 활동수준과 조직성과와의 관계

기존 고객들 중 우대고객 (Key Account)을 선별하고 전담 영업사원을 배치하여 고객의 욕구를 충족시키는 고객차별 서비스를 시행함으로써 성공적인 성과를 이끌어 낼 수 있다고 예상된다. 고객관계관리(CRM) 시스템을 효과적으로 구축하여 정보를 활용할 경우, 고객만족이 증가하여 재구매 의사를 이끌어 낼 수 있어 성장성과 수익성 향상에 영향을 미치는 것으로 검증된다.

기업들이 고객관계관리 시스템을 도입하여 운용할 경우, 나타날 수 있는 고객관리 성과로서는 고객에 대한 커뮤니케이션 채널의 개발로 고객과 기업의 유기적인 관계가 형성되고, 발전된 정보기술로 인해, 고객과의 다양한 상호작용이 가능해진다고 하였다(Imhoff & Gentry, 2000).

이상에서 제시된 선행연구의 고객관계관리 활동 수준과 조직성과 간의 관계를 살펴보면, 이들 변수 간에는 일정한 영향관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이들 변수 간의 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 H2 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-1 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 서비스 경쟁력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-3 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-4 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-5 : 정기선 해운기업의 고객관계관리 활동 수준은 고객의 재구매 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 각 변수의 측정항목들은 실증분석을 위해 연구의 주요변수들에 대한 조작적 정의를 내린 후, 이를 기초로 설문항목을 수정, 보완하였다. 모든 설문항목은 기존 연구에서 사용되었던 척도들을 근거로 하여 정기선 해운기업에 맞추어 조정하였다. 그리고 이러한 변수들은 리커트 형식의 7점 척도를 이용하여 측정되었으며, 본 연구에 사용된 각 변수들에 대한 측정항목을 설명하면 다음과 같다.

3.3.1 조직특성

조직특성이 영업, 마케팅, 고객서비스 시스템을 둘러싼 동적인 환경에서 주요한 역할을 수행하며,

이는 조직문화에 영향을 받을 것이고, 결과적으로 고객관계관리 시스템 성공에 영향을 미칠 것이기 때문에 조직적인 요인이 중요한 요소로 작용할 것이다. 또한 고객관계관리는 고객과의 장기적인 관계를 가지는 것을 목적으로 하기 때문에 고객지향의 조직문화가 중요하며, 고객지향의 조직문화 없이 기술만을 강조하는 것은 위험에 빠질 수 있다.

Peppard(2000)는 기업의 업무를 수행하는데 있어 여러 부서의 협조를 필요로 하며, 고객을 응대하는 부서에는 고객에 대한 정보를 가지고 있다. 이러한 정보를 활용하기 위하여 각 부서에 있는 고객의 정보를 전사적으로 조직화하여 고객정보를 공유할 수 있는 정보시스템을 필요로 함으로, 고객관계관리가 이러한 역할을 수행하며, 고객접촉을 극대화하기 위하여 업무프로세스 자동화, IT솔루션, 정보자원을 통한 마케팅, 판매 및 서비스 기능을 통합할 필요성을 강조하였다. 따라서 본 연구에서는 성공적인 고객관계관리를 활용하기 위하여 선행연구를 바탕으로 조직특성으로서 시장지향성, 분권화된 조직구조, 최고경영자의 지원, 보상시스템, CRM 교육훈련 등 5개의 범주로 구분하여 총 30개의 변수를 채택하였다.

1) 시장지향성

Narver & Slater(1990)는 시장지향성을 고객에게 가장 효과적이고 효율적으로 우월한 가치를 창조하는 기업의 문화나 분위기(culture and climate)로 보고, 이러한 문화나 분위기가 기업으로 하여금 지속가능한 경쟁우위를 달성하게 한다. 그들은 시장지향성의 구성요소를 선행 연구 조사를 통해 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 협력 등 세 가지로 보았다. 이들은 이와 함께 시장지향성을 장기적인 관점, 이윤목표를 의사 결정 기준으로 하는 단일 차원 개념으로 가정하고 이를 다 항목 척도로 측정할 수 있다고 보고 시장지향성 척도를 개발 하였다. 여기에서의 각 문항들은 정권택(2003) 등의 선행연구자가 사용한 측정문항을 기초로 6개의 설문항목을 추출하여 정리하였다.

2) 분권화된 조직구조

분권적 조직은 일반적으로 대규모 조직에 적합하고, 조직 상층의 업무 부담을 감소시킴으로써 최고 관리자들이 좀 더 중요하고 높은 차원의 일에 전념할 수 있게 하며, 조직 구성원들에게 참여와 협조 등을 통해 조직 내 의사전달 기능을 강화하고 조직내부의 의사결정시간의 단축을 통해 신속성을 증진시키며, 현장에서 직접 업무를 처리할 수 있게 함으로써 외부환경 변화에 대응력을 높일 수 있다는 장점이 있다. 단점으로는 집권화된 조직에 비하여 조직의 기능이나 업무의 중복을 초래하거나 환경의 불확실성에 대응 시 중앙의 지휘감독이 약화될 수 있다는 점이 지적되고 있다(오석홍, 2009). 본 연구에서는 류병곤(2011) 등의 연구를 바탕으로 6문항으로 정리하여 리커트 7점 척도로 설문지를 구성하였다.

3) 최고경영자의 지원

최고경영층의 지원은 여러 정치적인 저항을 극복하고, 조직전체에 걸친 참여를 유도할 수 있다. 최고경영자의 지원은 사용자 만족도와 높은 상관관계가 있으며, 고객관계관리의 성공요인으로 최고경영층의 지원이 필요하다. 본 연구에서는 최고경영층의 지원을 “최고 경영자의 CRM 시스템 사용권장 및 관심, 지원, 중요성의 인식정도”로 정의한다. 이기화(2008)의 선행연구를 참고로 6개의 설문항목을 추출하여 정리하였으며, 7점 리커트 척도로 설문지를 구성하였다.

4) 보상시스템

보상은 일반적으로 개인이 조직체에서 수행한 일에 대한 모든 대가를 나타낸다고 할 수 있는 것이다. 또한 보상은 일정기간 동안에 한 당사자가 다른 당사자에게 제공한 노력, 시간, 기술 등에 대해 여러 가지 형태의 반대급부를 지급하는 것이다(온돌마, 2013). 조직구성원 입장에서 보면, 보상은 조직의 목표를 달성하기 위한 가장 강력한 수단이다. 보상은 조직 구성원의 노력에 대한 대가로서 개인의 태도와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 조직측면에서 보면 보상은 조직유효성을 좌우하게 된다. 본 연구에서는 보상시스템에 관하여 이기화(2008) 등의 연구를 참조하여 6개 문항을 정리하여, 리커트 7점 척도로 설문지를 구성 하였다.

5) 고객관계관리 교육훈련

고객관계관리의 도입으로 인한 업무환경 변화에 의하여 새로운 시스템에 대한 교육 및 흥미 향상에 따른 자발적인 학습으로 조직이 장기적인 성장을 갖게 한다. 학습 및 성장 관점은 조직이 장기적인 성장과 개선을 창조하기 위해 구축해야 하는 미래지향적인 관점이다. 학습과 성장관점의 성과지표들이 다른 세 관점들을 가능하게 하는 진정한 동인이 된다(動因). 본질적으로 이 관점들은 BSC의 기반으로 고객관점과 내부프로세스관점에서 성과측정지표와 이니셔티브를 선정하였다면 직원의 숙련도나 정보시스템, 그리고 조직문화와 관련된 현재의 조직 인프라가 바라는 결과를 달성하기 위해 필요한 수준과 차이가 있음을 발견할 수 있다. 이 관점에서 설정한 성과측정지표들은 차이를 줄여서 미래의 지속적인 성과 달성을 도모할 수 있게 되는 것이다(김혜련, 2005; 서정록, 2005). 본 연구에서는 교육훈련에 관하여 정권택(2003) 등의 연구를 참조하여 6개 문항을 정리하여, 리커트 7점 척도로 설문지를 구성 하였다.

3.3.2 고객관계관리 활동

1) 고객 차별 서비스

충성도가 높은 고객들을 대상으로 또는 실적에 따른 주요고객을 분류하고 보다 차별화된 서비스를 제공하고자 하는 마케팅 활동으로서 우수고객에게 충분한 선복 확보, 충분한 장비제공, 우대고객

운임할인, 기업행사 초대, 사은품 제공, 등의 활동을 포함한다.

2) 전담 영업사원 지정

우수고객에게 전담직원을 배치하여 효과적인 영업활동을 한다.

3) 고객 욕구 충족

신속하고 적절한 마케팅 대상 고객설정 및 효과적인 활동으로 고객관계전략수행도 향상에 기여하고 시스템에 의한 고객 불만의 신속하고 적절한 관리로 고객 불만 처리시간 단축에 기여한다.

4) 고객관계관리 정보기술 활용

고객관계관리 활동을 성공적으로 수행하기 위해 부서 간의 비효율적인 경계를 제거하고 부서 간의 통합적 접근방법을 통해 고객에 대한 정보수집, 통합 및 확산, 분석, 가치창출을 함으로써 고객가치를 극대화하고자 하는 것이 부서 간 통합업무프로세스이다. 따라서 부서 간 통합업무프로세스를 “부서 간 업무, 정보교환, 커뮤니케이션 등을 통합하여 운용할 수 있는 정도”로 정의한다.

5) 고객 정보 관리

고객관계관리는 고객과의 관계형성을 주목적으로 한다는 점에서 고객정보지향성을 가진 기업일수록 고객과의 관계 중심적이 될 것이며, 성과에도 영향을 미치는 것이다. 또한 진정으로 고객과의 관계 중심적이 되기 위해서는 관심 있는 고객의 정보를 얻기 위해 노력할 때 가능한 것이다. 이때 최상의 고객관리는 무엇보다도 고객정보를 지향할 때 가능해지며(Foss, Henderson, Johnson, Murray & Stone, 2002), 고객관계관리의 성공은 고객정보의 중요성을 인식하고, 고객정보 지향적 태도를 견지할 때 가능하다고 하였다(Gronroos, 1999). 고창배(2003)는 고객정보 지향적 조직이 고객관계관리의 주된 흐름을 이루고 있으며, 과거의 판매와 시장지향성의 조직을 고객정보지향성 조직으로 바꾸기 위해서는 조직의 문화를 그렇게 만들어야 한다고 주장하였다.

고객관계관리의 수행에서는 축적된 고객데이터와 이를 관리하기 위한 기술의 노하우를 요구하므로 기존의 관리방식 및 업무프로세스는 과감히 혁신되어야 하며(Eichorn, 2004), 고객관계관리 시스템 구축에는 많은 투자비용이 소요되고 여러 부서의 업무영역이 장기간 복합적으로 요구되므로 최고경영자의 지속적 지원과 관심은 성과를 위해 꼭 필요한 요인이 된다(Gefen & Ridings, 2002).

이상 5가지 고객관계관리 활동 측정항목은 최만기(2012) 등의 연구를 참조하여 총 7개의 설문항목을 추출하여 정리하였으며, 7점 리커트 척도로 설문지를 구성하였다.

3.3.3 조직성과

1) 종업원 만족도

전통적으로 조직행동 분야에서 많이 연구되어 오는 주제인 만족과 몰입은 조직의 성과와 유의적 관계를 맺고 있으며, 직무만족은 조직과 관련하여 조직구성원들이 얼마나 만족한 태도를 가졌는가의 문제이고 조직몰입은 그 조직에 대해 얼마나 열의를 가지고 헌신하려는 태도를 가졌는가에 대한 문제이다(유시정, 서현숙, 2005). 이러한 두 가지 태도 모두가 결국 그 조직 내에서 조직을 구성하고 업무를 수행하고 있는 조직구성원들의 조직에 대한 만족과 조직 내에서 맡고 있는 자신들의 직무에 대한 만족의 척도로 이해하고 평가될 수 있을 것이다. 이들의 측정항목은 이기화(2008), 정권택(2003) 등의 연구를 바탕으로 하여 4개 항목으로 정리하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

2) 서비스 경쟁력

회주가 인지할 수 있는 서비스 품질을 차별화하여 경쟁우위를 점하기 위해서는, 회주의 요구를 구체적으로 파악하고, 이에 대해 신뢰성 있고 신속하게 대처하며, 우대 조건을 제공함으로써 고객과의 관계를 돈독히 하여 고객의 로열티를 확보하는 것이 기업이 수익을 창출할 수 있는 원천이라고 할 수 있겠다. 운송과 관련된 어떤 문제가 발생하였을 때 대처능력, 안정적인 스페이스의 제공, 운항 스케줄의 정시성 순이었다. 운임이 가장 중요한 고려 요인이기는 하나 그 밖에도 화물에 대한 안정적인 서비스도 정기선사의 서비스 경쟁력을 가지는 주요한 요인이기도 하겠다(윤지명, 2009). 이들의 측정항목은 최만기(2012) 등의 연구를 바탕으로 하여 5개 항목으로 정리하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

3) 재무적 성과

고객관계관리의 재무적 성과는 기업의 비재무적 관점 즉, 고객, 내부과정, 교육과 성장관점의 측정지표들이 인과관계로 연결되어 궁극적으로는 재무지표의 향상이라는 목표를 가지게 된다는 점에서 볼 때, 매우 중요한 지표라 할 수 있다. 그러나 고객관계관리 측면만을 강조하여 주변 환경에 따른 수익성 변화가 올 수 있다는 잘못된 결과를 보낼 수 있다는 등의 문제점이 제기되고 있는 실정이다.

본 연구에서는 수익성을 “영업이익률, 매출액, 투자수익률(ROI) 등으로 판단하여 기업의 궁극적인 목표인 재무지표의 향상이 라는 관점에서 매우 중요한 변수라고 보았다. 이들의 측정항목은 정권택(2003) 등의 연구를 바탕으로 하여 3개 항목으로 정리하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

4) 고객만족도

해운 서비스의 제공하는 과정에서의 고객 만족도 제고를 위한 활동으로서 선적 예약 만족도,

적절하고 정확한 운송, 만족스러운 업무처리, 영업사원의 매너, 해운 전문지식 제공 등을 포함하는 활동을 한다.

이들의 측정항목은 최만기(2012), 정권택(2003) 등의 연구를 참조하여 4개의 설문항목을 추출하여 정리하였으며, 7점 리커트 척도로 설문지를 구성하였다.

5) 재구매 의도

재구매 의도는 고객이 미래에도 서비스 제공자를 반복하여 이용할 가능성 이라고 정의할 수 있다. 재구매 의도는 실제적인 재구매 행동 및 고객유지와 밀접하게 관련되어 있고, 사회심리학과 마케팅에서 광범위한 개념으로 설명되고 있다. 사회 심리학의 사회교환이론과 투자이론은 재구매 의도를 관계 유지의 개념으로 설명하고 있다(김상현 · 오상현,2002). 이들의 측정항목은 최만기(2012) 등의 연구를 바탕으로 하여 5개 항목으로 정리하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.



제4장 실증분석

4.1 조사의 개요와 자료 분석

본 연구는 해운 선사기업의 조직특성이 고객관계관리(CRM)에 미치는 영향과 이러한 고객관계관리가 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하기 위해, 19개의 국적 정기선 해운선사와 21개 외국적 해운선사의 종사자와 이들 해운선사의 고객인 화주와 포워더 97개 기업을 대상으로 2016년 10월 5일부터 동년 10월 20일까지 약 2주간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 조사대상 40개 해운기업에서 총 100부의 설문지와 해운선사 고객기업에서 134부의 설문지를 회수하여 이를 대상으로 실증분석을 행하였다.

본 조사에 사용된 설문지는 제3장의 연구모형에서 제시된 해운선사의 조직특성 요인으로 시장지향성, 분권화, 보상시스템, 교육훈련, 최고경영자의 지원, 주요 주제인 고객관계관리(CRM), 그리고 조직성과 요인으로 종업원 만족도, 서비스경쟁력 향상, 재무적 성과, 고객만족도, 재구매 의도 등에 대한 조작적 정의를 기초로 설문문항을 구성하였다. 조직특성 요인과 고객관계관리, 조직성과의 종업원만족도, 서비스경쟁력 향상, 재무적 성과는 해운선사 종업원을 대상으로 설문조사하였으며, 해운선사의 고객만족도와 재구매 의도는 고객기업의 종업원을 대상으로 설문하였다.

본 논문의 부록에 있는 설문지의 문항과 변수들 간의 관계를 살펴보면 Table 6와 같다. 그리고 변수들의 상관관계 분석결과는 Table 7과 같다.

Table 6 측정변수와 설문항목

구분	부	변수명	문항번호	선행연구	비고
조직특성 요인	I	시장지향성	1 ~ 6	김선동(2007), Narver & Slater(1990)	선사용 설문지 등간척도
		분권화	7 ~ 12	오석홍(2009), 류병곤(2011)	
		보상시스템	13 ~ 18	온돌마(2013), 이기화(2008)	
		교육훈련	19 ~ 24	김혜련(2005), 정권택(2003)	
		최고경영자 지원	25 ~ 30	이기화(2008)	
고객관계 관리	II	고객관계관리	1 ~ 7	Bass & Avolio(1995) Gefen & Ridings(2002).	선사용 고객용 공통 등간척도
조직성과	III (선사)	종업원만족	1 ~ 4	Podsakoff, P.M., Mackenzie, & Fetter(1990)	선사용 설문지 등간척도
		서비스경쟁력	5-9	윤지명(2009), 최만기(2012)	
		재무적성과	10-12	정권택(2003)	
	II (고객)	고객만족도	1-4	최만기(2012), 정권택(2003)	고객용 설문지 등간척도
		재구매 의도	5-9	김상현 · 오상현(2002)	
일반적 사항	IV (선사)	성별	1	최만기(2012), 정권택(2003), 모미현(2013)	선사용 고객용 공통
		연령	2		
		직급	3		
		근무연수	4		
	III (고객)	근무부서	5		
		회사 설립연도	6		명목척도와 비율척도
		회사 자본금	7		
		상시고용 종업원수	8		

Table 7 변수들의 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 자본금	1													
2. 종업원수	.574**	1												
3. 기업년수	.310	.269	1											
4. 시장지향성	-.086	.086	.128	1										
5. 분권화	-.066	-.158	.110	.731**	1									
6. 보상시스템	-.122	-.049	-.200	.453**	.507**	1								
7. 교육훈련	.040	-.070	.045	.470**	.625**	.819**	1							
8. CEO지원	-.011	-.048	.084	.675**	.850**	.668**	.793**	1						
9. 고객관계관리	.180	.107	.256	.768**	.772**	.541**	.678**	.819**	1					
10. 종업원만족	.092	.072	-.008	.480**	.496**	.727**	.793**	.728**	.692**	1				
11. 서비스경쟁력향상	.085	.039	.009	.474**	.456**	.630**	.721**	.711**	.713**	.942**	1			
12. 재무적성과	.051	.006	.046	.562**	.632**	.668**	.797**	.758**	.757**	.876**	.864**	1		
13. 고객만족도	-.015	-.327	.221	-.004	.274	.085	.190	.382	.287	.151	.128	.073	1	
14. 재구매의도	-.117	-.301	.216	.129	.418*	.046	.115	.452*	.335	.082	.053	.122	.887**	1

*** p<.01

연구모형에 포함된 변수의 판별타당성(discriminant validity)은 2가지 방법 즉, 평균분산추출값(AVE)이 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지의 여부와 각 상관계수의 95% 구간 추정치가 구성 개념간의 상관계수 값 1을 포함하는지 여부를 통해 검토할 수 있다. Table 7에서 보는 바와 같이 대각선 이하의 각 상관계수 제곱 값이 AVE 값을 초과하지 않아 모두 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 또한, 개념 간 상 관계수의 값이 최대 0.942로 나타나, 각 상관계수의 95% 구간추정치에 어떠한 상관계수도 값 1을 포함하지 않았으므로, 본 연구에서 사용한 구성개념 들은 판별 타당성을 확보했다고 할 수 있다.

Table 8 응답자 인구·통계적 특성

선사 응답자 인구·통계적 특성				고객 응답자 인구·통계적 특성			
구	분	빈도수	비율(%)	구	분	빈도수	비율(%)
성별	① 남자	79	79.0	성별	① 남자	85	61.6
	② 여자	21	21.0		② 여자	53	39.6
	계	100	100.0		계	1384	100.0
연령대	① 20대 이하	7	7.0	연령대	① 20대 이하	14	10.1
	② 30대	37	37.0		② 30대	54	39.1
	③ 40대	40	40.0		③ 40대	55	39.9
	④ 50대 이상	16	16.0		④ 50대 이상	15	10.9
	계	100	100.0		계	138	100.0
직급	① 사원	10	10.0	직급	① 사원	9	6.5
	② 계장, 주임	16	16.0		② 계장, 주임	29	21.0
	③ 과장	17	17.0		③ 과장	40	29.0
	④ 차장, 부장	48	48.0		④ 차장, 부장	38	27.5
	⑤ 이사 이상 임원	9	9.0		⑤ 이사 이상 임원	22	15.9
	계	100	100.0		계	132	100
근무 부서	① 영업	40	40.0	근무 부서	① 생산, 기술	9	6.5
	② 업무	34	34.0		② 판매, 영업	101	73.2
	③ 운항	17	17.0		③ 재무, 회계	10	7.2
	④ 인사, 총무	3	3.0		④ 인사, 총무, 기획	17	12.3
	⑤ 고객지원	6	6.0		⑤ 연구, 개발	1	.7
	계	100	100.0		계	132	100.0
근무 연한	① 5년 이하	23	23.0	근무 연한	① 5년 이하	34	24.6
	② 6~10년	12	12.0		② 6~10년	33	23.9
	③ 11~15년	28	28.0		③ 11~15년	29	21.0
	④ 16~20년	21	21.0		④ 16~20년	30	21.7
	⑤ 21년 이상	16	16.0		⑤ 21년 이상	12	8.7
	계	100	100.0		계	134	100.0

수집된 설문지의 선사와 고객에 관한 인구·통계적 특성을 정리 요약하면 Table 8과 같다. 먼저, 선사의 인구·통계적 특성에 있어 응답자 성별은 남자 79.0%, 여자 21.0%로 나타났다. 이들의 연령대는 20대 이하 7.0%, 30대 이상 37.0%, 40대 40.0%, 50대 이상 16.0%로 30대와 40대가 주류를 이루었다. 직급에 있어서는 사원 10%, 계장, 주임 16.0%, 과장 17.0%, 차장, 부장 48.0%, 이사 이상 임원 9.0%로 차장급 이상 직원 비중이 58.0%를 차지하였다. 근무부서는 영업 40.0%, 업무 34.0%, 운항 17.0%, 인사, 총무 3.0%, 고객지원 6.0%로 나타났으며 근무연한은 5년 이하 23.0%, 6년~10년 12.0%, 11년~15년 28.0%, 16년~20년 21.0%, 21년 이상 16%로 고르게 분포되어있다.

고객의 인구·통계적 특성을 살펴보면 응답자 중 남자는 61.6%, 여자는 38.4%로 나타났으며 연령대는 20대 이하 10.1%, 30대 39.1%, 40대 39.9%, 50대 이상 10.9%의 비율을 보이고 있다. 직급은 사원 6.5%,

계장, 주임 21.0%, 과장 29.0%, 차장, 부장 27.5%, 이사 이상 15.9%로 선사에 비해 좀 더 고르게 분포되어 있다. 근무부서는 생산, 기술 6.5%, 판매, 영업 73.2%, 재무, 회계 7.2%, 인사, 총무, 기획 12.3%, 연구, 개발 0.7%로 선사와 마찬가지로 영업업무의 비중이 높게 나타났다. 근무연한은 5년 이하 24.6%, 6년~10년 23.9%, 11년~15년 21.0%, 16년~20년 21.7%, 21년 이상 8.7%의 비중을 보이고 있다.

응답 기업들의 특성을 요약하면 Table 9과 같다. 선사의 경우 자본금규모 5억 원 이하 47.5%, 6억~10억 30.0%, 10억 원 초과 22.5%로 나타났고, 상시고용종업원 수는 30인 이하 17.5%, 31인~50인 12.5%, 51인~100인 45%, 100인 초과 25%로 상시고용종업원 수가 51인 이상인 기업의 비중이 70%로 나타났다. 기업연령의 경우 10년 이하 12.5%, 11년~30년 32.5%, 31년~40년 30.0%, 41년 이상 25%의 비중을 보이고 있다.

고객사의 자본규모는 5억 원 이하 53.6%, 6억~10억 원 10.9%, 10억 원 초과 35.5%로 나타났으며 상시고용종업원의 비중은 30인 이하 53.6%, 31인~50인 7.2%, 51인~100인 9.4%, 100인 초과 29.7%의 비율을 차지해 선사와 달리 50인 이하의 기업 수가 60.8%를 차지하고 있다. 마지막으로 기업연령의 경우 10년 이하 28.3%, 11년~30년 50.7%, 31년~40년 3.6%, 41년 이상 17.4%의 분포를 나타내고 있다.

Table 9 응답기업 인구·통계적 특성

선사기업 인구·통계적 특성				고객기업 인구·통계적 특성			
구	분	빈도수	비율(%)	구	분	빈도수	비율(%)
자본금 규모	① 5억원 이하	19	47.5	자본금 규모	① 5억원 이하	74	53.6
	② 6억~10억원	12	30.0		② 6억~10억원	15	10.9
	③ 10억원 초과	9	22.5		③ 10억원 초과	49	35.5
	계	40	100.0		계	138	100.0
상시고용 종업원	① 30인 이하	7	17.5	상시고용 종업원	① 30인 이하	74	53.6
	② 31인~50인	5	12.5		② 31인~50인	10	7.2
	③ 51인~100인	18	45.0		③ 51인~100인	13	9.4
	④ 100인 초과	10	25.0		④ 100인 초과	41	35.5
계	40	100.0	계	138	100.0		
기업연령	① 10년 이하	5	12.5	기업연령	① 10년 이하	39	28.3
	② 11년~30년	13	32.5		② 11년~30년	70	50.7
	③ 31년~40년	12	30.0		③ 31년~40년	5	3.6
	④ 41년 이상	10	25.0		④ 41년 이상	24	17.4
계	100	100.0	계	138	100		

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구는 설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전(varimax rotation) 방법을 이용한 요인분석을 실시하였다.

4.2.1 타당성 검증

본 연구의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항은 여러 선행연구에서 다루어진 내용을 참조하여 설문항목을 구성하였으므로, 일단 표면 타당도(face validity)는 높다고 할 수 있다. 그러나 본 연구의 탐색적(exploratory) 요인분석을 실행하는 과정에서, 조사된 자료를 이용하여 요인분석을 실시한 결과 선명한 결과를 보여주지 못하는 경우, 공통성이 상대적으로 낮은 문항들을 선별하여 제거한 후 다시 요인분석을 실시하였다. 물론 확인적(confirmatory) 요인분석을 실행하면 이러한 자료의 손실은 없을 수도 있지만, 본 연구에서 자료의 손실을 감수하면서 이렇게 탐색적 요인분석을 실행하는 이유는 보다 정직한 실증연구 결과를 얻기 위해서이다.

먼저 해운선사 기업의 조직특성에 대한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 <표 4-5>와 같다. Table 10에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .907로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 2964.254, $P = .000$ 으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

Table 10 조직특성의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.907
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2964.254
	자유도	378
	유의확률	.000

Table 11은 해운선사 조직특성의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 보상시스템, 요인 2는 분권화, 요인 3은 교육훈련, 요인 4는 최고 경영자 지원, 그리고 요인 5는 시장지향성으로 확인한다.

다음으로 해운선사 기업의 고객관계관리에 대한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 Table 12와 같다. 고객관계관리는 해운기업의 관리시스템이며 대고객 활동을 나타내는 변인이기 때문에, 설문 응답자들이 시장지향성과 분권화 및 보상시스템 같은 조직의 관리시스템 관련 요인과 고객관계관리에 따른 종업원 만족 및 서비스 경쟁력 향상과 같은 조직성과 변수들과 명확히 구분하여 인식하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

Table 11 조직특성의 회전된 요인행렬표

설 문 항 목	요인					추출 공통성
	1	2	3	4	5	
CRM 성과에 따라 인센티브 제공	.923	.046	.191	.082	.119	.911
CRM 활용실적 평가하여 포상	.864	.115	.265	.131	.153	.871
CRM 실적 평가 및 보상 기준과 절차 명확	.846	.149	.223	.222	.151	.860
CRM위한 보상체계 도입	.841	.172	.176	.200	.139	.827
CRM 평가보상 지속적 운용	.768	.095	.224	.130	.062	.670
CRM 성과 개인적무 평가와 고과에 반영	.733	.182	.234	.239	.196	.720
업무담당자에게 필요권한 부여	.091	.793	.207	.241	.213	.783
업무담당자 높은 재량권	.105	.769	.208	.118	.284	.740
독자적 의사결정 가능업무 많음	.196	.764	.181	.048	.195	.695
부서간 자율적 업무협외	.078	.649	-.035	.374	.122	.583
팀원들의 의견 중시	.102	.639	.111	.224	.310	.577
긴급, 신속 응대 상황시 선처리 후보고	.183	.536	-.137	.384	.287	.569
CRM을 위한 직원 교육훈련 충분	.521	.141	.739	.222	.104	.897
CRM교육훈련 증가	.468	.094	.723	.271	.067	.829
팀장, 담당자별 CRM 교육프로그램	.568	.100	.712	.250	.139	.922
고객관계 개선을 위한 교육훈련 프로그램	.626	.222	.634	.201	.032	.885
자발적 CRM 참여를 위한 교육훈련 프로그램	.597	.242	.620	.129	.164	.843
CRM 경험 노하우 풍부한 전문인력 양성	.568	.166	.590	.222	.203	.789
최고경영층 CRM 전략적 측면에서 중시	.229	.413	.186	.770	.107	.862
최고경영자 CRM에 대한 충분한 지식 식견	.261	.290	.322	.738	.239	.858
최고경영자 CRM시스템 사용 적극 권장	.376	.272	.365	.633	.223	.800
최고경영자 CRM 중요성 강조	.374	.275	.386	.633	.112	.777
최고경영층 고객중심 업무와 영업 노력	.329	.444	.183	.508	.166	.625
시장기회 포착위해 민감 대응	.107	.260	.094	.381	.737	.776
위험감수 환경대응 전략 수립 실행	.156	.332	.140	.145	.723	.698
외부시장변화 신속 대응	.051	.272	.115	.413	.624	.650
동종업종 타사보다 높은 시장점유율	.107	.355	-.071	.088	.542	.444
신시장 진출 주도 노력	.263	.106	.148	-.155	.489	.365
회전 제공합 적재값 분산(%)	6.769 24.17 6	4.193 14.97 7	3.677 13.13 1	3.456 12.34 2	2.731 9.752	74.37 8

따라서 고객관계관리의 타당성은 조직특성 및 조직성과 요인과는 별개로 단일의 요인에 대한 구성개념 타당성을 검증해 보기로 한다. 고객관계관리에 대한 타당성 검증의 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .882으로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 551.725, P = .000으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

Table 12 고객관계관리의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.882
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	551.725
	자유도	21
	유의확률	.000

Table 12는 해운선사의 고객관계관리의 요인행렬표로 1개 요인이 독립적으로 도출되었으며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다.

Table 13 고객관계관리의 회전된 요인행렬표

설 문 항 목	요인1	추출 공통성
영업사원들 고객문제점 해결위해 노력	.882	.778
영업사원들 고객정보 획득 위해 노력	.878	.771
영업사원들 고객미팅전 관련 정보 준비	.868	.753
영업사원들 고객욕구 사전 파악	.864	.747
고객에게 전담직원 배치하여 영업	.819	.671
실적에 따라 고객분류, 차별적 서비스 제공	.701	.491
영업사원들 CRM정보기술 활용 고객서비스 제공	.662	.439
회전 제공함 적재값 분산(%)	4.650 66.423	66.42

그리고 조직성과 요인에 대한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 Table 13과 같다. Table 13에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .916으로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 1099.668, P = .000으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

Table 14 조직성과의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.916
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1099.668
	자유도	28
	유의확률	.000

Table 14는 조직성과의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 재무적 성과, 요인2는 종업원 만족도, 요인3은 서비스경쟁력 향상으로 확인한다.

Table 15 조직성과의 회전된 요인행렬표

설 문 항 목	요인			추출 공통성
	1	2	3	
CRM 실행으로 투자수익률(ROI) 증대	.857	.313	.281	.911
CRM 실행으로 영업이익 증대	.845	.354	.341	.956
CRM 실행으로 매출액 증대	.664	.512	.420	.880
CRM 통해 업무처리 편리 향상	.409	.765	.442	.947
CRM 통해 업무 흥미 만족 증대	.477	.697	.420	.890
CRM 실행으로 업무만족도 향상	.372	.675	.486	.831
CRM 통해 고객요구응대시간 향상	.339	.438	.755	.877
CRM 통해 업무처리 정확성 향상	.434	.459	.705	.896
회전 제곱합 적재값 분산(%)	2.727 34.083	2.415 30.185	2.047 25.581	89.849

다음으로 고객에 대한 설문응답에서 고객들이 해운선사의 고객관계관리에 대한 결과로써 인지하는 해운선사에 대한 만족도와 재구매 의도에 관한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 Table 15과 같다. Table 15에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .935로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 1800.500, $P = .000$ 으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

Table 16 고객만족과 재구매 의도의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.935
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1800.500
	자유도	36
	유의확률	.000

Table 16는 조직성과의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 재구매 의도, 요인 2는 고객만족도로 확인한다.

Table 17 조직성과의 회전된 요인행렬표

설 문 항 목	요인		추출 공동성
	1	2	
장기적 관계 유지 의향	.833	.478	.922
고객관계 계속 유지 의향	.828	.473	.909
향후 계속 거래 의사	.787	.533	.904
거래 선사 동종업계에 추천	.738	.542	.838
주거래 선사 우선적 고려	.736	.574	.870
선사 고객관리에 만족	.471	.797	.857
선사 거래결과에 만족	.505	.779	.864
선사와 의사소통에 만족	.510	.777	.862
선사 업무관계 만족	.488	.762	.818
회전 제곱합 적재값	4.058	3.786	
분산(%)	45.088	42.070	87.158

4.2.2 신뢰성 검증

측정한 자료의 적합성을 검증하는 두 가지 주요한 기준은 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)이다. 신뢰성의 측정방법으로 널리 사용되고 있는 신뢰도 계수의 하나는 크론바하 알파(Cronbach's α)이다. 따라서 본 연구에서도 크론바하의 알파계수에 의한 내적일관성을 확인하는 방법으로 신뢰성을 평가하였다. 알파계수는 테스트의 내적일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다. 실증분석을 위해 사용된 측정도구의 신뢰성 분석은 아래의 Table 17과 같다.

Table 17에서 볼 수 있는 바와 같이, 본 연구에서 크론바하 알파계수를 이용한 측정도구의 신뢰성 분석결과 그 값이 .70 이상이므로 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

Table 18 측정도구의 신뢰성 분석

변 수 명	문 항 수	Cronbach's α	
조직특성	시장지향성	5	.795
	분권화	6	.901
	보상시스템	6	.959
	교육훈련	6	.970
	최고경영자지원	5	.940
고객관계관리	고객관계관리	7	.928
조직성과	종업원만족도	3	.958
	서비스경쟁력 향상	2	.936
	재무적 성과	3	.960
	고객만족도	4	.959
	재구매 의도	5	.974

4.3 연구가설의 검정

4.3.1 가설 1의 검정

본 연구의 일차적 연구주제는 해운선사의 조직특성(시장지향성, 분권화, 보상시스템, 교육훈련, 최고경영자 지원)이 고객관계관리(CRM)에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 이를 위하여 가설 1을 해운기업의 조직특성에 따라 고객관계관리 활동 수준은 달라질 것으로 설정하였다. 가설 1은 해운선사의 시장지향성, 분권화, 보상시스템, 교육훈련, 최고경영자 지원 등의 조직특성을 독립변수로 하고 이에 따른 고객관계관리를 종속변수로 하는 회귀모형의 분석에 의하여 검정하도록 한다.

가설 1을 검정하기 위한 다중회귀모형은 다음과 같다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon \quad (!)$$

단, Y : 해운선사의 고객관계관리

X1 : 해운선사의 시장지향성

X2 : 해운선사의 분권화

X3 : 해운선사의 보상시스템

X4 : 해운선사의 교육훈련

X5 : 해운선사의 최고경영자 지원

α : 절편 β_i : 모수(회귀계수) ε : 오차항

독립변수와 종속변수의 측정치는 해운선사별 종업원 응답의 평균값을 사용하였으며, 가설 1 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 Table 18와 같다.

Table 18에서 볼 수 있는 바와 같이 회귀모형은 공차한계가 높다고 볼 수 없으므로 다중공선성이 다소 있다고 볼 수 있으나 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)값이 10이하이고, Durbin-Watson 값이 2에 가까우므로 자기상관이 없다고 결론지을 수 있다. 회귀모형의 결정계수는 0.823이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 82.3%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 17.968, 유의확률 .000으로 통계적 유의하였다. 즉 해운선사의 조직특성이 그들의 고객관계관리에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다.

Table 19 해운선사 조직특성과 고객관계관리 간 다중회귀분석결과

가설	상관계수 R	결정계수 R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson 값		
1	.907	.823	.777	.50663	17.968	.000***	1.989		
종속 변수	Y 고객관계관리		비표준화 계수	표준화계수	t	유의확률	공선성통계량		
			B	표준오차			베타	공차한계	VIF
	(상수)		.680	.431	1.576	.125			
통제 변수	자본금		.001	.001	.213	2.076	.046	.546	1.831
	종업원수		.000	.000	-.041	-.384	.704	.505	1.978
	기업연수		.008	.006	.112	1.257	.218	.721	1.386
독립 변수	X ₁ 시장지향성		.391	.117	.409	3.325	.002	.377	2.650
	X ₂ 분권화		.082	.179	.079	.460	.649	.196	5.103
	X ₃ 보상시스템		.029	.130	.034	.219	.828	.241	4.151
	X ₄ 교육훈련		.086	.143	.107	.600	.553	.180	5.544
	X ₅ CEO 지원		.282	.151	.360	1.871	.071	.155	6.452

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

Table 18의 회귀계수의 분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이, 시장지향성은 t = 3.325, p = .002 로 나타나 p<.01의 수준에서 그들의 고객관계관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1은 채택되었다. 한편, 분권화는 t = .460, p = .649로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의

영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-2는 기각되었다. 보상시스템은 $t = .219$, $p = .828$ 로 나타나 고객관계관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-3은 기각되었다. 또한 교육훈련은 $t = .600$, $p = .553$ 으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-4도 기각되었다. 그러나 최고경영자의 지원은 $t = 1.871$, $p = .071$ 로 나타나 $p < .1$ 의 수준에서 고객관계관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-5는 채택되었다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었으며, 고객관계관리에 영향을 미치는 조직특성은 시장지향성과 최고경영자의 지원으로 확인되었다.

4.3.2 가설 2의 검정

본 연구의 가설 2는 해운선사의 고객관계관리가 조직성과에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 따라서 가설 2의 검증은 고객관계관리를 독립변수로 하고 종업원만족도, 서비스경쟁력 향상, 재무적 성과, 고객만족도, 재구매의도 등의 조직성과를 종속변수로 하는 회귀모형의 분석에 의하여 검정하도록 한다.

연구가설 2를 검정하기 위한 다중회귀모형은 다음과 같다.

$$Y_i = \alpha + \beta X + \varepsilon \quad (2)$$

단, Y_i : 해운선사의 조직성과(종업원만족도, 서비스경쟁력 향상, 재무적 성과, 고객만족도, 재구매의도)

X : 조직 구성원들에 대한 리더십(관계적특성)

α : 절편 β_i : 모수(회귀계수) ε : 오차항

가설 2의 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 Table 19 및 Table 20과 같다. 고객관계관리가 종업원만족도에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석에 있어서 Table 18에서 볼 수 있는 바와 같이 회귀모형은 공차한계가 높다고 볼 수 없으므로 다중공선성이 다소 있다고 볼 수 있으나 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)값이 10이하이고, Dubin-Watson 값이 2에 가까우므로 자기상관이 없다고 결론지을 수 있다. 회귀모형의 결정계수는 0.518이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 51.8%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 9.402, 유의확률은 .000으로 통계적 유의하였다.

Table 20 해운선사 고객관계관리와 조직성과 간 다중회귀분석결과 1

가설	상관계수R	결정계수R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson 값	
2-1	.720	.518	.463	.94200	9.402	.000***	2.134	
종속 변수	Y 종업원 만족도	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	(상수)	.277	.702		.395	.695		
통제 변수	자본금	-3.533E-5	.001	-.006	-.040	.968	.638	1.568
	종업원수	.000	.001	.052	.357	.723	.662	1.512
	기업연수	-.018	.011	-.209	-1.646	.109	.850	1.176
독립변수	X 고객관계관리	.889	.146	.741	6.069	.000	.923	1.084
가설	상관계수R	결정계수R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson 값	
2-2	.736	.541	.489	.83531	10.322	.000***	1.904	
종속 변수	Y서비스경쟁력향상	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	(상수)	.529	.623		.850	.401		
통제 변수	자본금	1.733E-5	.001	.003	.022	.983	.638	1.568
	종업원수	2.977E-5	.001	.006	.045	.965	.662	1.512
	기업연수	-.015	.010	-.188	-1.517	.138	.850	1.176
독립변수	X 고객관계관리	.828	.130	.760	6.380	.000	.923	1.084
가설	상관계수R	결정계수R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson 값	
2-3	.774	.599	.554	.82994	13.094	.000***	2.359	
종속 변수	Y 재무적 성과	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	(상수)	-.143	.619		-.231	.819		
통제 변수	자본금	.000	.001	-.037	-.278	.783	.638	1.568
	종업원수	.000	.001	-.021	-.158	.876	.662	1.512
	기업연수	-.012	.010	-.142	-1.227	.228	.850	1.176
독립변수	X 고객관계관리	.930	.129	.803	7.209	.000	.923	1.084

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

회귀계수의 분석결과 고객관계관리는 $t = 6.069$, $p = .000$ 으로 나타나 $p<.01$ 의 수준에서 종업원만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운선사의 고객관계관리가 종업원의 만족도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1은 채택되었다.

해운선사의 고객관계관리가 서비스경쟁력 향상에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀모형도 공차한계가 높다고 볼 수 없어 다중공선성이 다소 있다고 볼 수 있으나 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)와 Dubin-Watson 값을 판단해 볼 때 자기상관이 없다고 결론지을 수 있다. 회귀모형의 결정계수는 0.541이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 54.1%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 10.322,

유의확률은 .000으로 통계적 유의하였다.

회귀계수의 분석결과 고객관계관리는 $t = 6.380$, $p = .000$ 으로 나타나 $p < .01$ 의 수준에서 서비스경쟁력 향상도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운선사의 고객관계관리가 서비스경쟁력 향상에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-2는 채택되었다.

다음으로 해운선사의 고객관계관리가 재무적 성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석에 있어서도 공차한계가 높다고 볼 수 없지만 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)와 Dubin-Watson 값을 고려해 볼 때 자기상관이 없는 회귀모형으로 판단된다. 회귀모형의 결정계수는 0.599이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 59.9%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 13.094, 유의확률은 .000으로 통계적 유의하였다.

회귀계수의 분석결과 고객관계관리는 $t = 7.209$, $p = .000$ 으로 나타나 $p < .01$ 의 수준에서 재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운선사의 고객관계관리가 재무적 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-3은 채택되었다.

Table 21 해운선사 고객관계관리와 조직성과 간 다중회귀분석결과 2

가설	상관계수R	결정계수R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson값	
2-4	.546	.299	.186	.78472	2.661	.056*	1.637	
종속 변수	Y 고객만족도	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	(상수)	2.801	.896		3.126	.004		
통제 변수	자본금	.000	.001	.057	.266	.793	.607	1.648
	종업원수	-.001	.001	-.285	-1.400	.174	.675	1.481
	기업연수	.007	.013	.093	.527	.603	.898	1.113
독립변수	X 고객관계관리	.403	.152	.454	2.661	.013	.962	1.039
가설	상관계수R	결정계수R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	Dubin-Watson값	
2-5	.570	.325	.217	.88152	3.005	.037**	1.143	
종속 변수	Y 재구매 의도	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	(상수)	1.980	1.007		1.967	.060		
통제 변수	자본금	-.001	.001	-.121	-.576	.570	.607	1.648
	종업원수	-.001	.001	-.138	-.689	.497	.675	1.481
	기업연수	.014	.015	.171	.985	.334	.898	1.113
독립변수	X 고객관계관리	.522	.170	.514	3.066	.005	.962	1.039

* $p < .1$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

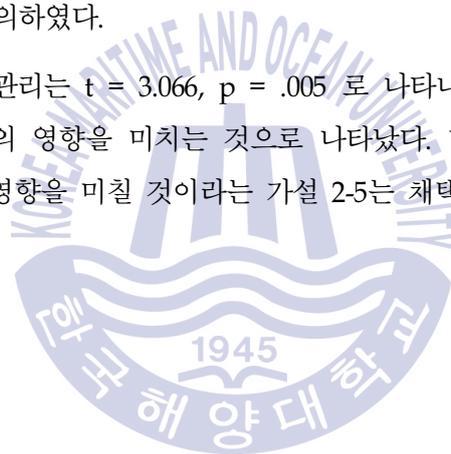
그리고 해운선사의 고객관계관리가 고객기업의 해운선사에 대한 만족도에 미치는 영향을 검증하기

위한 회귀분석결과는 Table 20와 같다. Table 20에서 볼 수 있는 바와 같이 회귀모형의 공차한계가 높다고 볼 수 없지만 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)와 Dubin-Watson 값을 고려해 볼 때 자기상관이 없는 회귀모형으로 판단된다. 회귀모형의 결정계수는 0.299이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 29.9%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 2.661, 유의확률은 .056으로 $p < .1$ 수준에서 통계적 유의하였다.

회귀계수의 분석결과 고객관계관리는 $t = 2.661$, $p = .013$ 으로 나타나 $p < .05$ 의 수준에서 고객만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운선사의 고객관계관리가 고객만족도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-4는 채택되었다.

끝으로 해운선사의 고객관계관리가 고객의 재구매 의도에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석은 공차한계가 높다고 볼 수 없지만 분산확대지수(VIF:variance inflation factors)와 Dubin-Watson 값을 고려해 볼 때 자기상관이 없는 회귀모형으로 판단된다. 회귀모형의 결정계수는 0.325이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 32.5%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 3.005, 유의확률은 .037로 $p < .05$ 수준에서 통계적 유의하였다.

회귀계수의 분석결과 고객관계관리는 $t = 3.066$, $p = .005$ 로 나타나 $p < .01$ 의 수준에서 고객의 재구매 의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운선사의 고객관계관리가 고객의 재구매 의도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-5는 채택되었다.



4.4 가설검증결과의 요약

실증분석을 통한 가설검증 결과에 따라 가설의 채택여부를 요약하면 다음의 Table 21과 같다.

Table 22 연구가설의 채택결과

가 설	가 설 내 용	결 과
가 설 1	정기선해운기업의 조직특성에 따라 고객관계관리는 달라질 것이다	
가설 1-1	정기선해운기업의 시장지향성은 고객관계관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	정기선해운기업의 분권화된 조직구조는 고객관계관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-3	정기선해운기업 최고경영자의 지원은 고객관계관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	정기선해운기업의 보상시스템은 고객관계관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-5	정기선해운기업의 전문교육훈련은 고객관계관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가 설 2	정기선해운기업의 고객관계관리는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	정기선해운기업의 고객관계관리는 종업원 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	정기선해운기업의 고객관계관리는 서비스 경쟁력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	정기선해운기업의 고객관계관리는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-4	정기선해운기업의 고객관계관리는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-4	정기선해운기업의 고객관계관리는 고객의 재구매의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

제5장 결론

5.1 연구결과의 요약과 시사점

본 연구는 정기선 해운기업의 고객관계관리의 실제적인 내용을 살펴보고, 이러한 고객관계관리를 촉진시키는 조직의 전반적인 특성들을 고찰하여 조직특성과 고객관계관리와의 관계를 분석하고, 고객관계관리가 조직성과에 미치는 영향에 대하여 실증분석을 실시하였다.

실증분석 결과, 해운기업의 조직특성 중 시장지향성과 최고경영자 지원은 고객관계관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분권화와 보상시스템 및 교육훈련은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 고객관계관리에 영향을 미치는 조직특성은 시장지향성과 최고경영자의 지원으로 확인되었다.

다음으로 해운기업의 고객관계관리는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설의 검증 결과, 고객관계관리가 종업원만족도, 서비스경쟁력 향상, 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 해운선사의 고객관계관리가 고객기업의 해운선사에 대한 만족도와 재구매 의도에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과는 해운기업의 조직성과에 영향을 미치는 각 변수 별 마케팅전략 수립의 효율성을 높이는 근거를 마련하는데 기여하였다고 할 수 있다. 또한 경영성과에 영향을 미치는 독립변수별 특성에 따라 기업에서 추구하는 성과의 효율성을 제고시키는 단서를 제공하였다고 할 수 있겠다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 고객관계관리 활동에 영향을 미치는 여러 조직특성들을 확인함으로써 고객관계관리에 대한 기본개념을 재정립하여 향후 고객관계관리 시스템을 도입하고자 하는 기업들에게 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 사료 된다 특히 고객관계관리에 대한 구체적이고 통합된 모델을 통하여 기업차원에서의 조직성과와 고객차원에서의 경영성과에 영향을 미치는 요인을 제시함으로써 성공적인 고객관계 관리의 도입 및 활용에 기여할 수 있을 것이다.

현재까지의 기업 고객관계관리 활동은 단순히 비용절감이나 경쟁차원으로 접근하는 경우가 많았으며, 고객의 직접적인 접촉 및 교류활동 자체만을 강조하여 현실적인 적용이 효율적으로 이루어지지 못하고 있다는 문제들이 제기되어 왔다. 본 연구에서는 현재 고객관계관리 활동을 하고 있는 정기선 선사의 담당자들과 선사의 고객관계관리 대상인 화주 및 포워드들을 대상으로 설문 조사를 실시하여, 정기선 선사의 실제적인 고객관리 활동과 이를 지원하는 조직의 전반적인 시스템 그리고 고객들이 인지하는 고객관계관리의 효과 등을 측정하여 분석함으로써 정기선 해운기업의 고객관계관리의 실행조건과 그 성과를 종합적으로 제시하였다.

본 연구의 가설검증 결과, 정기선 해운기업의 시장지향성과 최고경영층의 지원이 고객관계관리 활동에 유의적인 영향을 미치게 되므로, 정기선 해운기업에서 고객관계관리가 적절하게 이루어지기

위해서는 외부 시장과 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키는 서비스 제공을 중시하는 구성원들의 공유가치를 정립하고 고객 유지 창출을 위한 정보, 전략, 조직화 등의 관리체계에 대한 최고경영층의 관심과 지원이 선행되어야 한다. 이와 같이 정기선 해운기업의 고객관계관리는 고객과의 직간접적인 교류 및 영업 활동 측면뿐 만 아니라, 고객관계관리를 위한 조직차원의 관리체계의 구축 및 운영이 연계되어야 한다. 즉, 정기선 해운기업의 고객관계관리는 전사적 차원에서 시행되어야만 고객욕구를 충족하여 기존 고객을 유지하고 신규고객을 창출하는 본연의 기능이 원활하게 수행될 수 있을 것이다.

그리고 정기선 해운기업의 고객관계관리는 종업원 만족, 서비스 경쟁력 그리고 재무적 성과와 같은 정기선 해운기업의 조직성과에 유의적인 영향을 미치게 되므로, 정기선 해운기업은 고객관계관리를 통하여 재무적 차원의 재무성과와 조직구성원 행동적 차원의 종업원 만족도 그리고 조직차원의 서비스 경쟁력 등의 조직성과를 향상시킬 수 있으며, 이러한 성과 향상을 통하여 조직은 계속적으로 성장, 발전하게 된다. 따라서 정기선 해운기업의 고객관계관리는 해운서비스 기업에 필수적으로 요구되는 가장 핵심적인 경영관리 활동으로 인식되어야 할 것이다.

또한 정기선 해운기업의 고객관계관리는 고객만족과 재구매의도에도 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구에서는 정기선 해운기업의 주거래 고객(화주 및 포워드)으로부터 선사의 고객관계 활동에 대한 인식과 이에 따른 만족도와 재구매 의도를 직접 조사하여 분석하였는데, 정기선사의 고객관계관리가 고객들의 만족도와 재구매의도를 결정짓는 주요한 요인으로 작용하게 된다는 것을 제시하였다. 이는 고객관계관리가 고객과의 직간접적인 교류 활동을 통해 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키는 서비스를 제공하여 정기선 해운서비스와 선사에 대한 만족도를 제고시키며, 이러한 만족도에 의해 계속해서 그 서비스를 구매하며 선사와의 관계를 지속해 나가게 된다는 것을 의미한다. 이와 같이 고객관계관리가 잘 이루어지게 되면 고객의 가치를 중시하여 기존 고객을 유지하며 신규고객을 창출하고자 하는 그 목적을 충분히 달성할 수 있게 된다. 정기선 해운선사의 고객관계 정보, 영업, 전략실행 등의 관리활동은 고객입장에서도 그 성과와 효익이 충분히 인식되게 되어 정기선 해운기업과 그 서비스에 대한 고객태도를 호의적으로 변화시키게 되어 정기선 해운기업의 경영성과 제고에 기여하게 된다.

본 연구는 정기선 해운기업의 고객관계관리를 전사적 차원에서 조직문화와 관리체계 등의 조직특성들과 연계되어 시행되어야 한다는 것을 제시하였으며, 이러한 조직특성들을 바탕으로 한 고객관계관리 전략이 해운기업의 조직성과와 고객차원의 만족도 및 재구매의도의 전반적인 경영성과에 영향을 미치게 된다는 것을 실증함으로써, 정기선 해운기업의 고객관계관리를 선사 및 고객 관점에서 종합적으로 조사 분석하였다는데 연구의 의의가 있다고 하겠다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 고객관계관리 시스템을 구축하여 고객관계관리 활동을 수행하는 선사를 대상으로 설문조사를 시행하였으나, 실제로 아직 고객관계관리 시스템이 운영되는 않는 극히 일부의 소규모

선사들도 표본에 포함되었다. 고객관계관리 시스템을 운영하지 않는 정기선 선사와 고객관계관계가 이루어지고 있는 선사들을 명확히 구분하여 분석할 필요가 있으나, 표본의 한계로 조사대상 전체 표본을 대상으로 조직특성과 고객관리 및 경영성과의 관계를 검증하였다. 고객관계관리 시스템이 시행되고 있지 않은 정기선 해운기업의 고객관계관리 구축방안과 활용 및 기대성과 등에 대한 연구가 이루어지지 못하였는데 향후 연구에서는 정기선 해운기업의 성공적인 고객관계관리의 구축 및 활용을 위해 이에 대한 연구가 필요할 것이다.

그리고 본 연구에서는 정기선 해운기업의 고객관계관리 담당자를 대상으로 서비스 제공자인 선사입장에서 설문조사를 하였으며, 정기선사의 고객인 화주 및 포워드들을 대상으로 고객입장에서도 설문조사하였다. 고객들에게는 주거래 선사의 중복을 피하기 위하여 1~2개 주거래 선사만을 대상으로 설문에 응답하도록 하였다. 규모가 큰 화주나 포워드들은 다수의 선사를 이용하고 있으며, 이들의 거래 관계는 중소 화주 및 포워드들이 선사와 맺고 있는 고객관계보다 훨씬 규모나 영향력이 크다고 할 수 있는데, 이러한 고객관계들이 모두 설문조사 대상에 포함되지 못하였다. 또한 화주 및 포워드들을 대상으로 주거래 정기선 해운선사의 고객관계관리와 만족도 및 재구매의도를 설문조사 하였는데, 고객만족도와 재구매의도만을 해운기업의 경영성과로 활용하였다. 정기선 해운기업의 고객관계관리는 선사입장에서 뿐만 아니라 화주입장에서도 선사가 제공하고 있는 고객관계관리 활동에 대한 인식 및 평가가 중요하므로, 이에 대한 연구가 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 정기선 해운선사를 이용하고 있는 모든 화주 및 포워드 고객집단으로 표본을 확대하고 선사 및 고객 입장에서 고객관계관리와 이에 다른 경영성과를 분석하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 고창배(2003), “CRM성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구” 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 김동현(2016), “국적 컨테이너 선사의 효율적인 CRM 시스템 운영에 관한 연구” 한국해양대학교 해양금융물류대학원 석사학위논문
- 김상수·문준연(1996), “한국기업의 마케팅정보시스템 사용실태에 관한 연구”, 상품학 연구
- 김상훈(2002), “CRM을 위한 병원정보시스템 구축전략”, 한성대학교 대학원 석사학위논문
- 김성규(2001), “성공적인 eCRM구축을 위한 접근방법”, 정보처리학회
- 김종권(2002), “CRM도입의 성공요인에 관한 연구” 홍익대학교 대학원 석사학위논문
- 김형수·김영걸(2011), “고객관계관리 전략 원리와 응용”, 사이텍미디어 pp.423-425
- 김혜련(2005), “정부와 공공부문 BSC:성과관리체계구축방법론”, 서울:(주)시그마 인사이트컴, p41
- 노영성(2002), “CRM실행의 성공요인에 관한 연구”, 인터넷비즈니스연구
- 류병곤(2011), “조직구조와 조직문화가 변혁적, 거래적 리더쉽과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과에 관한 연구”, 단국대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 문규식(2005), “기업의 고객관계관리(CRM)시스템의 도입이 고객관계관리(CRM) 및 경영성과에 미치는 영향연구”, 고려대학교 행정대학원 금융재정정책전공 석사학위논문
- 모미현(2014), “CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향” 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 문정만(2004), “CRM시스템 성공 및 고객관리 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한연구”, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문
- 문정식(2000), “CRM구현의 핵심성공요인분석에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 박승현(2004), “기업의 CRM 도입과 활용에 관한 연구”, 동의대학교 대학원, 석사학위논문
- 박유경(2015), “고객관계관리(CRM) 요인이 BSC관점에서 기업성과에 미치는 영향에 대한 연

구” 한국해양대학교 석사학위논문

박찬욱(1999), “데이터베이스 마케팅의 실행수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구”, 마케팅연구

부기덕(2001), “지방은행의 CRM시스템도입방안”, 대은경제 리뷰, p.168

배미경(2004), “국내은행의 고객세분화 마케팅전략비교분석”, 한국생활과학회지, 13(3), pp.453-466

송대길(2008), “해운기업의 조직구성원의 고객지향성 및 만족이 기업성과에 미치는 영향” 한국해양대학교 박사학위논문

신영란(2008), “국제물류서비스 구매자의 관계혜택지각이 장기적 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 대학원, 박사학위논문

안광호·하영원·박홍수(2004), “마케팅원론 3판”(학연사), pp.186-187

안영면·김정승(2002), “CRM구축요인과 실행성과 간의 관계에 관한 연구” 경영논집23, pp.5-26

안청홍,신한원,최영로(2007), 전개서, pp.389-392

우정희(2003), “CRM성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문

유시정·서현숙(2004), “직원의 서비스지향성이 고객인지 서비스품질에 미치는 영향”, 「산업연구」, 제18호, 2005, pp.55-62

이기화(2008), “중소기업 최고 경영자(CEO)의 특성과 인적자원관리시스템 및 구성원들의 의식에 관한 연구” 한국해양대학교 박사학위논문 부록

이근배(2004), “성공적인 CRM구축을 위한 전략연구”, 건국대학교 대학원석사학위

이재율(1999), “국제물류서비스산업의 시장지향성, 매개변수,경영성과 간의 관련성에 관한 실증” 한국해양대학교 석사학위논문, pp.49-51

이학식·임지훈(2003), “CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할”, 경영학연구

이희자(2015), “조직과 조직행동의 이해”, 서울 : 청람

임진경(2001), “CRM구축 및 활용에 관한 주요성공요인분석” 한국외국어대학교 대학원 석사학

위논문

- 전타식(2014), “고객관계관리 C. R. M”, 서울 : 두남
- 정권택(2003), “성과주의 인사제도와 기업성과에 관한 연구”, 서강대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 지용·이종학(2001), “CRM도입에 관한 고려사항 및 구축사례연구”, 데이터베이스 연구학회지
- 최만기(2012), “항만관련업체와 해운선사와의 관계에 대한 연구”, 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 석사학위과정
- 최민숙(2007), “고객분석의 정교화수준이 고객관계관리 성과에 미치는 영향:이동통신산업을 중심으로”, 동국대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 최정환·이유재(2003), “죽은 CRM 살아있는 CRM“, 한언
- 최창복,홍성태(2012), “CUSTOMER FOCUSED MARKETING(고객중시마케팅)” 서울 : 청람
- 한국소프트웨어산업협회(2002), “CRM,S/W 산업부문별 동향조사보고서”
- 황석준(2007), “조선기자재업체의 마케팅 활용도와 성과에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 대학원 석사학위논문
- 황훈숙(2002), “CRM도입의 성공요인분석연구”, 충북대학교 석사학위논문
- Bennett, R. (1996), Relationship formation and governance in consumer markets: Transactional analysis versus the behaviourist approach, *Journal of Marketing Management*, 12(5), pp.417-436
- Blattberg, R.C.,Deighton,J.(1996), Manage marketing by the customer equity test, *Harvard Business Review*
- Borowsky,M.(1994), “A New Base For Bank Marketing“, *US Banker*
- Buttle,F.A.(2001), The CRM value chain. *Marketing Business*, pp.52-55
- Eichorn,F.L.(2004), Applying internal customer relationship management(Int CRM)principle improving business/IT integration and performance, *Problems& Perspectives in Management*, 4, pp.125-148
- Fletcher, K., and Wright, G.(1996), “The role of organizational factor sin head option and sophistication of database marketing in the UK financial service industry. *Journal of Direct*

Marketing, 10(1), pp.10-21

Foss, B.,Henderson,I.,Johnson,P.,Murray,D.,and Stone,M.(2002), Managing the quality and completeness of customer data, *Journal of Database Marketing*, 10(2), pp.139-158

Gefen,D.,& Ridings,M.C.(2002), Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management:experimental design study of social exchange theory, *Journal of Management Information System*, 19(1), pp.47-69

Gronroos,C.(1990), Relationship approach to marketing inservice contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), pp.3-11

Hegemeyer,D.(2001), "CRM Implementation choosing the Right Team for success" , Gartner Research Note

Imhoff,C.,& Gentry,J.(2000), "CRM building and environment for the future" *Technology Guide*, pp.74-80

Kalakota,R.,& Robinson,M.(1999), *e-Business: road map for success*. Addison Wesley.

Kohli,R.,Piontek,F.,Ellington.T.,Vanosdol,T.Shepard,M,andBrazel,G.(2002), Managing customer relationship through-business collaboration, *Decision Support Systems*,32, pp.171-187

Konana,P.,& Ram,S.(1999), Semantic-based transaction processing for realtime data warehousing, *Information Journal Computing*,11, pp.299-315

Kostecki,M.(1994), "Strategies for Global Service Markets" in *Marketing Strategies for service* edited by M.M.Kostecki, Oxford: Pergamon Press

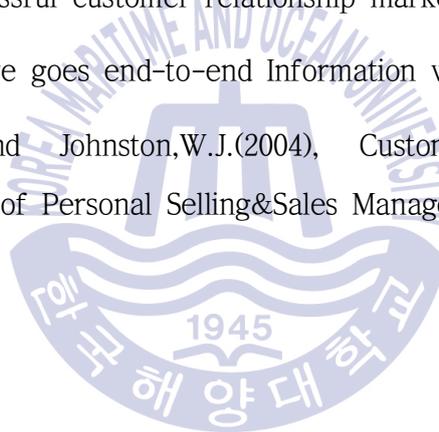
Menon,A.,and Varadarajan,R.(1992), "A model of Marketing Knowledge Use Within Firms" , *Journal of Marketing*

Parvatiyar,A.,and Sheth,J.N.(2001), Customer relationship management: Emerging practice · process and discipline, *Journal of Economic & Social Research*, 3(2), pp.1-34

Payne,A.,and Frow,P.(2005), A strategic frame work for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69(4), pp167-176

Peppard,J.(2000), "Customer relationship management(CRM)in financial services" , *European Management Journal*, 18(3), pp.312-327

- Peppers,D.,Rogers,M.,& Dorf,B.(1999), The one to one field book: the complete tool for implementing a 1 to 1 marketing program, Bantam Books
- Peter, Anne-Marie and Croteau Li(2003), “Critical success Factors of CRM Technological Initiatives” , Canadian Journal of Administrative Sciences
- Peter Keen(2001), “Winning ways” <http://www.peterkeen.com>
- Rigby,D.K.,Reichheld,F.F.,and Schefter,P.(2002), Avoid the four perils of CRM, Harvard Business Review, 80(2), pp.101-109
- Singh, D., and Agrawal, L.P.(2003), CRM practice in Indian industries, International Journal of Customer Relationship Management, 5(December/January), pp.241-57
- Stone,M.,& Woodcock,N.(2001), Defining CRM and assessing its quality, In B.Foss and M.Stone(Eds.), Successful customer relationship marketing, London:Kogan, pp.3-20
- Trepper,C.(2000), Customer care goes end-to-end Information week
- Zablah,A.R.,Bellenger,D.N., and Johnston,W.J.(2004), Customer relationship management implementation gaps, Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4), pp.279-295



[부 록] 설문지

주소 : 우 606-791, 부산광역시 영도구 동삼2동 한국해양대학교

해운경영학부 신 용 존 교수 연구실

전화 : 051)410-4382 연구실, 010-4561-4857(연구자)

Fax : 051) 410-5128(국제대행정실)

“정기선 해운기업의 조직특성에 따른

고객관계관리(CRM)와 경영성과에 관한 연구” 에 관한 설문지

CODE NO. ()

(비) 본 조사의 내용은 통계법 제 8 조에 의거 비밀이 보장되며 통계목적 외에는 사용되지 않습니다

설문서(선사용)

안녕하십니까? 귀하 및 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.
본 설문은 해운기업의 고객관계관리(CRM)와 조직특성에 관한 구성원들의 인식을 조사하는 것을 목적으로 합니다. 이 조사는 무기명으로 실시되고, 그 결과는 통계적으로 처리되므로 개인 및 기업의 응답내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다.
평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 우리나라 해운산업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2016 년 10월 5일
연구자 : 우성해운 이사 김정호 (☎ 010-4561-4857)
한국해양대학교 해운경영학부 교수 신 용 존

1. 다음은 귀사의 조직특성에 관한 평가항목입니다. 귀하의 생각과 가장 일치된다고 생각되는 번호에 0표해 주십시오.

문항내용	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 외부 시장의 변화를 신속하게 파악하고 이에 대응하고 있다고 생각한다.	1...2...3...4...5...6...7		
2. 우리 회사는 신규 고객의 발굴이 무엇보다 중요하다고 생각한다.	1...2...3...4...5...6...7		
3. 우리 회사는 위협을 무릅쓰고 환경변화에 대응할 수 있는 전략을 수립하고 실천한다.	1...2...3...4...5...6...7		
4. 우리 회사는 시장에서의 새로운 기회포착을 위해 민감하게 대응한다.	1...2...3...4...5...6...7		
5. 우리 회사는 새로운 시장 창출과 그 시장에서의 주도적 지위를 확보하기 위하여 노력한다.	1...2...3...4...5...6...7		
6. 우리 회사의 시장점유율은 동종업종의 타사와 비교하여 높은 편이다.	1...2...3...4...5...6...7		
7. 우리 부서의 업무 담당자들은 자율적으로 어떤 결정이나 행동을 취할 재량권을 많이 가지고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
8. 우리 회사는 독자적으로 의사결정을 할 수 있는 업무가 많다.	1...2...3...4...5...6...7		
9. 우리 부서의 의사 결정은 단독으로 결정하기 보다는 팀원들의 의견을 중시한다.	1...2...3...4...5...6...7		
10. 우리 회사는 업무 담당자에게 업무처리에 필요한 권한을 많이 부여하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
11. 우리 회사는 부서간 업무협약이 자율적으로 잘 이루어지고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
12. 긴급한 업무나 고객의 특별한 요구에 의해 신속히 응대하여야 할 경우에는 선 업무처리 후 부서장에게 보고한다.	1...2...3...4...5...6...7		
13. 우리 회사는 CRM 활동을 독려하기 위해 적절한 보상체제를 도입하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
14. CRM을 통해 고객관계실적에 대한 평가 및 보상의 기준과 절차가 명확하다.	1...2...3...4...5...6...7		
15. 우리 회사는 평소 CRM 시스템 활용 정도를 평가하여 포상하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
16. 우리 회사는 CRM 성과에 따라 다양한 인센티브를 제공한다.	1...2...3...4...5...6...7		
17. 우리 회사는 CRM 평가 보상을 이벤트성이 아닌 지속적으로 운용하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
18. 우리 회사는 CRM 활동에 대한 과정과 성과를 개인의 직무 평가 및 인사고과에 반영하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
19. 우리 회사는 직원들의 자발적인 CRM 참여를 위한 교육훈련 프로그램이 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
20. 우리 회사의 CRM 교육프로그램에 고객관계개선을 위한 훈련이 포함되어 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
21. 우리 회사는 팀장, 담당자 별로 CRM을 위한 교육 프로그램이 잘 짜여져 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
22. 우리 회사는 평소 CRM을 위한 직원 교육 및 훈련을 충분히 한다.	1...2...3...4...5...6...7		

23. CRM을 위한 직원교육 및 훈련이 증가하였다.	1...2...3...4...5...6...7
24. 우리 회사는 CRM에 대한 경험과 Know-how가 풍부한 전문 인력을 많이 양성하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7
25. 우리 회사의 최고 경영자는 평소에 CRM의 중요성을 강조하고 관심을 가지고 있다.	1...2...3...4...5...6...7
26. 최고경영층은 CRM이 기업의 전략적 측면에서 중요하다고 인식한다.	1...2...3...4...5...6...7
27. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM에 대해 충분한 지식과 식견을 가지고 있다.	1...2...3...4...5...6...7
28. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM 시스템의 사용을 적극적으로 권장하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7
29. 우리 회사의 최고 경영자는 효과적인 CRM 시스템 구축을 위해 재정적인 지원을 아끼지 않는다.	1...2...3...4...5...6...7
30. 최고 경영층은 고객중심의 업무 및 영업활동에 많은 노력을 한다.	1...2...3...4...5...6...7

II. 다음은 귀사 고객관계관리(CRM)에 대한 항목입니다. 귀하의 생각과 가장 일치된다고 생각되는 번호에 번호에 0표해 주십시오.

문항내용	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다
1. 실적에 따라 주요고객을 분류하고 차별적인 서비스를 제공한다.	1...2...3...4...5...6...7		
2. 우수 고객에게 전담직원을 배치하여 효과적인 영업을 하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
3. 우리 회사의 영업사원들은 고객의 욕구를 사전에 파악하고 행동한다.	1...2...3...4...5...6...7		
4. 우리 회사의 영업사원들은 고객의 문제점을 해결하기 위하여 노력한다.	1...2...3...4...5...6...7		
5.우리 회사의 영업사원들은 CRM정보기술을 활용하여 고객에게 제공한다.	1...2...3...4...5...6...7		
6. 우리 회사의 영업사원들은 고객과의 미팅 전에 반드시 관련정보를 준비한다.	1...2...3...4...5...6...7		
7. 우리 회사의 영업사원들은 고객에 관한 정보를 획득하기 위하여 노력한다.	1...2...3...4...5...6...7		

III. 다음은 귀사의 조직성과에 대한 항목입니다. 귀하의 생각과 가장 일치된다고 생각되는 번호에 0표해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다
1. CRM의 실행으로 업무 만족도가 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7		

2. CRM의 실행으로 영업활동이 활성화 되었다.	1...2...3...4...5...6...7
3. CRM을 통해 업무처리가 편리해지고 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7
4. CRM을 통한 업무가 흥미롭고 도전적이어서 만족스럽게 느낀다.	1...2...3...4...5...6...7
5. CRM을 통해 신규고객을 확보하였다.	1...2...3...4...5...6...7
6. CRM을 통해 고객의 만족도가 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7
7. CRM을 통해 고객요구응대시간이 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7
8. CRM을 통해 업무처리의 정확도가 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7
9. CRM을 통해 부서간 정보공유 정도가 향상되었다.	1...2...3...4...5...6...7
10. 우리 회사는 CRM의 실행으로 매출액이 증대되었다.	1...2...3...4...5...6...7
11. 우리 회사는 CRM의 실행으로 영업이익이 증대되었다.	1...2...3...4...5...6...7
12. 우리 회사는 CRM의 실행으로 투자수익률(ROI)이 증대되었다.	1...2...3...4...5...6...7

IV. 다음 귀하 및 귀사에 대한 일반적 사항입니다. ()에 해당사항을 기재하거나 해당번호에 “0” 표해 주세요.

1. 귀하의 성별은? ① 남 () ② 여 ()
2. 귀하의 연령은? () 세)
3. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 계장, 주임 ③ 과장 ④ 차장, 부장 ⑤ 이사 이상 임원
4. 귀하의 근무연수는? () 년)
5. 귀하의 근무부서는? ① 영업 ② 업무 ③ 운항 ④ 인사, 총무 ⑤ 고객지원
6. 귀사의 설립 연도는? () 년)
7. 귀사의 자본금은? () 원)
8. 귀사의 상시 고용 종업원 수는? () 명)

설문에 끝까지 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

CODE NO. ()

(비) 본 조사의 내용은 통계법 제 8 조에 의거 비밀이 보장되며 통계목적 외에는 사용되지 않습니다

설문서(고객용)

안녕하십니까? 귀하 및 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문은 해운선사의 서비스와 거래관계에 대한 화주기업의 인식을 조사하는 것을 목적으로 합니다. 이 조사는 무기명으로 실시되고, 그 결과는 통계적으로 처리되므로 개인 및 기업의 응답내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다.

평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 우리나라 해운산업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2016 년 10월 5일

연구자 : 우성해운 이사 김정호 (☎ 010-4561-4857)

한국해양대학교 해운경영학부 교수 신용준

1. 다음은 귀사가 주로 거래하고 있는 해운선사의 고객관리에 대한 설문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치된다고 생각되는 번호에 0표해 주십시오.

문항 내용	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다				
1. 주거래 선사는 실적에 따라 주요고객을 분류하고 차별적인 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 주거래 선사는 우수 고객에게 전담직원을 배치하여 효과적인 영업을 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 주거래 선사는 고객의 욕구를 사전에 파악하고 행동한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 주거래 선사는 고객의 문제점을 해결하기 위하여 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 주거래 선사는 고객에 관한 정보를 획득하기 위하여 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 주거래 선사는 CRM 정보기술을 활용하여 고객에게 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 주거래 선사는 고객과의 미팅 전에 반드시 관련정보를 준비한다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음은 귀사가 주로 거래하고 있는 해운선사와의 관계에 대한 항목입니다. 귀하의 생각과 가장 일치된다고 생각되는 번호에 번호에 0표해 주십시오.

문 항 내 용	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 주거래 선사와의 업무관계에 만족한다.	1	2	3
2. 주거래 선사의 고객관리에 만족한다.	1	2	3
3. 주거래 선사와의 거래결과에 만족한다.	1	2	3
4. 주거래 선사와의 커뮤니케이션에 만족한다.	1	2	3
5. 주거래 선사와의 고객관계를 계속 유지할 의향이 있다.	1	2	3
6. 주거래 선사와 장기적 관계를 유지할 의향이 있다.	1	2	3
7. 현재의 주거래 선사와 향후 계속해서 거래할 것이다.	1	2	3
8. 현재의 주거래 선사를 동종업계에 추천할 의향이 있다.	1	2	3
9. 향후 거래 선사를 선택할 때 현재의 주거래 선사를 우선적으로 고려할 것이다.	1	2	3

III. 다음 귀하 및 귀사에 대한 일반적 사항입니다. ()에 해당사항을 기재하거나 해당번호에 “0” 표해 주세요.

1. 귀하의 성별은? ① 남 () ② 여 ()
2. 귀하의 연령은? (세)
3. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 계장, 주임 ③ 과장 ④ 차장, 부장, ⑤ 이사 이상 임원
4. 귀하의 근무연수는? (년)
5. 귀하의 근무부서는? ① 생산,기술 ② 판매,영업 ③ 재무,회계 ④ 인사,총무,기획 ⑤ 연구,개발
6. 귀사의 설립연도는 ? (년)
7. 귀사의 자본금은 ? (원)
8. 귀사의 상시 고용 종업원수는? (명)

끝까지 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

感謝의 글

그동안 힘들게 준비해 온 논문이 마침내 결실을 맺게 되어 가슴이 벅차고 기쁜 마음을 감출 수가 없습니다. 학교 도서관에서 하루 종일 자료를 찾던 일, 지도 교수님이신 신용준 교수님으로부터 연구실에서 논문지도를 받던 일들이 주마등같이 지나갑니다. 논문 준비하는 동안 항상 느껴왔지만 지도교수님의 헌신적인 조언과 도움이 없이는 도저히 불가능한 일이라 생각합니다. 이 글을 빌려 저의 새로운 학문과 논문지도에 훌륭한 가르침과 아낌없는 격려를 해주신 신용준 교수님께 다시 한번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 해운항만물류학과 학과장으로 계시면서 항상 바쁘신 일정에도 불구하고 저의 논문에 신경을 써주시고 적극적으로 도움을 주신 신영란 교수님께도 감사를 드립니다. 특히 논문에 꼭 필요한 연구조사 방법론을 주말인데도 불구하고 헌신적으로 강의를 해주셔서 논문에 대한 두려움을 떨쳐버리고 자신감을 갖도록 해주셔서 정말 감사합니다.

아무런 거리낌 없이 논문심사를 맡아 주시고 또 논문작성 과정에도 적극적으로 조언과 지도를 해주신 저희 회사 부사장님으로 계시면서 해양대학교에서 강의를 하고 계신 김광익 교수님께도 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 수시로 격려를 아끼지 않고 용기를 심어 준 항만물류학과 졸업생이자 저희 회사 이사로 재직 중인 후배 박재호 이사와 현재 논문준비를 열심히 하고 있는 이성제 후배에게도 감사를 드립니다. 또한 본 연구를 위해 많은 도움을 주신 김환성 단장님과 김율성 교수님께도 감사의 마음을 전합니다.

많은 양의 설문지를 직접 화주 업체와 선사를 방문하여 돌리고 수집해준 회사동료들에게 감사를 드리며 설문에 성의껏 답을 주신 거래처와 선사직원에게도 또한 감사를 드립니다.

지난 2년 동안의 학교생활과 논문준비로 많은 시간을 같이 보내지 못한 아내와 사랑스런 딸에게 미안한 마음과 고마움을 표합니다. 그리고 항상 사랑하는 어머님과 장모님께 감사의 마음을 전하며 이 논문을 드립니다.

2017년 1월