



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](#)

經營學碩士學位論文

고객관계관리 (CRM) 요인이 BSC관점에서
기업성과에 미치는 영향에 대한 연구
-컨테이너 정기선사를 대상으로-

A Empirical Study on the Effects of the Factors of CRM on the
Business Performance of the Container Shipping Companies
Based on BSC Perspective

指導教授 安 奇 明

2015年 2月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

港灣物流學科

朴有慶

本 論文을 朴有慶의 經營學碩士 學位論文으로 認准
함.

委員長 辛 瀚 源 印

委員 劉 成 眞 印

委員 安 奇 明 印



2014년 12월

韓國海洋大學校 海事産業大學院
港灣物流學科

<제목 차례>

Abstract	vii
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법과 논문의 구성	4
제2장 컨테이너 정기선 해운의 이론적 배경 및 정기선 해운 시장의 현황	5
제1절 컨테이너 정기선 해운의 이론적 배경	5
1. 해운의 정의와 특성	5
2. 컨테이너 정기선 해운의 정의와 특성	6
제2절 컨테이너 정기선 해운시장의 현황	8
1. 세계 경제와 해운 물동량	8
2. 선박의 대형화	12
3. 전략적 제휴 및 M&A	15
제3절 컨테이너 정기선사의 고객관리 필요성	19
1. 화주의 다양한 선택권	19
2. 서비스의 평준화	20
3. 컨테이너 정기선 고객의 특성	21
제4절 컨테이너 정기선사의 CRM 구축 사례	23
제3장 CRM(Customer Relationship Management)의 이론적 배경	30
제1절 CRM (Customer Relationship Management)의 등장 배경 및 필요성	30
1. 시장의 변화	30
2. 기술의 변화	30
3. 고객의 변화	31
4. 마케팅 커뮤니케이션의 변화	31
제2절 CRM의 정의 및 특징	32
제3절 CRM 시스템 분류와 구성요소	34
1. CRM 시스템 분류	35
2. CRM 시스템의 구성요소	36
제4절 CRM의 프로세스의 구축과 전략적 활용	39
제5절 CRM의 성공요인과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 선행 연구	42
제4장 연구모형과 실증분석	49
제1절 연구모형 및 가설	49
1. 연구모형	49
2. 연구가설	51
제2절 연구변수의 정의와 측정방법 및 자료 분석	53
1. 독립변수의 정의와 측정방법	53
2. 종속변수의 정의와 측정방법	54
3. 자료수집과 연구대상	56

4. 자료 분석 방법	60
제3절 통계분석 결과	61
1. 빈도분석	61
2. CRM 요인의 순위 분석을 통한 실태조사	77
3. 독립변수의 요인분석	78
4. 독립변수의 신뢰성 분석과 순위검정	80
5. 가설검정	81
6. 가설 검정 결과	98
제5장 결론	102
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	102
제2절 연구의 기여도 및 한계	104
참고문헌	106
부록	110



<그림 차례>

<그림 2-1> 컨테이너 해상물동량 및 선복량 추이	9
<그림 2-2> 세계 경제 성장률 및 세계 교역량 증가율 전망	10
<그림 2-3> 노선별 얼라이언스 점유율	18
<그림 2-4> A사의 CRM Project Timeline	24
<그림 2-5> CRM 도입 전후 변화와 기대효과	25
<그림 2-6> SAP CRM Business Process Overview	25
<그림 2-7> CRM을 이용한 마케팅 데이터 구축	26
<그림 2-8> CRM을 이용한 마케팅 비즈니스 프로세스	27
<그림 2-9> CRM을 이용한 영업 프로세스	27
<그림 3-1> CRM시스템의 분류	34
<그림 3-2> CRM 활동의 대표적 순환 프로세스	40
<그림 4-1> 연구모형	49



<표 차례>

<표 2-1> 금융위기 전후 컨테이너 해상물동량 및 선복량 연평균 증가율(%,%p)	10
<표 2-2> 글로벌 컨선사 2012/13 실적 비교	11
<표 2-3> 2001년 대비 2013년 글로벌 탑10 선사 현황 비교	12
<표 2-4> 선사별 7,500TEU급이상 초대형선 보유 및 발주 현황	13
<표 2-5> 2013~2016년 극초대형선(ULCV) 운영 및 발주 현황	14
<표 2-6> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기	16
<표 2-7> 얼라이언스별 선복현황	17
<표 2-8> SERVQUAL의 서비스품질의 평가기준과 해운서비스에의 적용	19
<표 2-9> 컨테이너 정기선 고객의 특성	21
<표 2-10> A사의 리모델링 목표	23
<표 2-11> A사의 아시아 지역의 국가별 CRM 사용현황	28
<표 3-1> CRM의 정의	32
<표 3-2> 고객관계관리(CRM) 시스템의 구성요소	38
<표 3-3> CRM 시스템 구축 단계	39
<표 3-4> CRM의 주요 기능	41
<표 3-5> 선행연구에서 제시된 CRM에 영향을 주는 변수	47
<표 4-1> 선행연구에서 제시된 CRM 성과 변수	56
<표 4-2> 측정변수와 설문항목	57
<표 4-3> 성별분포도	57
<표 4-4> 종업원 수 분포도	57
<표 4-5> 근속년수 분포도	58
<표 4-6> 근무부서 분포도	58
<표 4-7> CRM 구축기간 분포도	58
<표 4-8> 국적선사, 외국적 선사 비율	59
<표 4-9> 응답회사 분포도	59
<표 4-10> 고객만족도 조사	61
<표 4-11> 고객 상호작용 업무프로세스	61
<표 4-12> 고객정보공유 의사소통	62
<표 4-13> 고객요구신속대응	62
<표 4-14> CRM 시스템 구현필요성	62
<표 4-15> CRM시스템이 제공하는 정보의 정확성	63
<표 4-16> CRM 시스템이 제공하는 정보의 신뢰성	63
<표 4-17> CRM 시스템이 제공하는 정보의 적시성	63
<표 4-18> 차별화된 고객관계유지	64
<표 4-19> 맞춤형 커뮤니케이션 제공	64
<표 4-20> 맞춤형 서비스 제공	64
<표 4-21> CRM 구현 적극성	65
<표 4-22> CRM 구현 적극적 활용	65
<표 4-23> 고객유지	65

<표 4-24> 고객관계장려	66
<표 4-25> 고객중심업무노력	66
<표 4-26> 고객정보 증시	66
<표 4-27> 업무별 전문 인력 보유	67
<표 4-28> CRM 전문 인력 보유	67
<표 4-29> CRM 교육훈련	67
<표 4-30> 통합시스템구현	68
<표 4-31> 업무정보공유시스템구축	68
<표 4-32> 내외부정보 통합시스템	68
<표 4-33> 정보기술활용 강조	69
<표 4-34> 정보기술활용 빈도	69
<표 4-35> 고객정보접근수월성	69
<표 4-36> 영업이익 증대	70
<표 4-37> 매출액 증대	70
<표 4-38> 투자수익률 증대	70
<표 4-39> 기존고객유지	71
<표 4-40> 신규고객유치	71
<표 4-41> 고객만족도 향상	71
<표 4-42> 고객불만처리시간 단축	72
<표 4-43> 업무프로세스표준화	72
<표 4-44> 업무 생산성 향상	72
<표 4-45> 종업원의 전문지식증대	73
<표 4-46> 종업원의 업무만족도	73
<표 4-47> CRM 요인에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이	74
<표 4-48> CRM 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이	76
<표 4-49> 독립변수의 요인분석	79
<표 4-50> 크론바하 알파 검정에 의한 신뢰성 분석	80
<표 4-51> CRM 영향요인과 영업이익증대효과	82
<표 4-52> CRM 영향요인과 매출액증대효과	83
<표 4-53> CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과 분석	84
<표 4-54> CRM 영향요인과 기존고객유지효과 분석	86
<표 4-55> CRM 영향요인과 신규고객유치효과 분석	87
<표 4-56> CRM 영향요인과 고객만족도 효과 분석	89
<표 4-57> CRM 영향요인과 고객 불만 처리 단축효과 분석	90
<표 4-58> CRM 영향요인과 업무프로세스표준화 분석결과	91
<표 4-59> CRM 영향요인과 업무생산성 증대 효과 분석	93
<표 4-60> CRM 영향요인과 전문지식증대효과 분석	94
<표 4-61> CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과 분석	96
<표 4-62> CRM 영향요인과 영업이익 증대율 가설 검증	98
<표 4-63> CRM 영향요인과 매출액 증대효과 가설 검증	98
<표 4-64> CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과 가설 검증	98

<표 4-65> CRM 영향요인과 기존고객유지효과 가설 검증	99
<표 4-66> CRM 영향요인과 신규고객유치효과 가설 검증	99
<표 4-67> CRM 영향요인과 고객만족도 증대 효과 가설검증	100
<표 4-68> CRM 영향요인과 고객불만처리 단축효과 가설검증	100
<표 4-69> CRM 영향요인과 업무프로세스표준화 가설검증	100
<표 4-70> CRM 영향요인과 업무생산성증대효과 가설검증	100
<표 4-71> CRM 영향요인과 전문지식 증대효과 가설검증	101
<표 4-72> CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과 가설검증	101



Abstract

A Empirical Study on the Effects of the Factors of CRM on the Business Performance of the Container Shipping Companies Based on BSC Perspective

Park, You-Kyung

Department of Port Logistics
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University

The several shipping research institutes expect that container liner industry will show recovery trend later this year while the recession has been continued since last global financial crisis in 2008 triggered by Lehman Brothers Holding Inc.'s moratorium. In spite of this positive outlook, container shipping companies do not feel better yet.

Most container shipping companies had ordered lots of new vessels competitively in boom period to secure the high position in the market without foreseeing the global financial crisis. But vessels were supplied after 2009 due to time lag, and it has caused excess supply in the shipping market. The competition among the liners to gain the shipments have been deepening owing to imbalance between demand and supply.

Liners are trying to reduce operational cost by up-sizing vessels and expansion of the global alliance. To realize the economy of scale, the global alliances among the shipping container companies become mandatory trend.

Recently, top two global shipping companies, Mearsk and MSC have announced the formation of new alliance called as 2M, and French shipping container lines, CMA-CGM also has announced that they'll compose OCEAN3 alliance with CSCL and UASC. After composition of two new alliances, the four global alliances will lead the market including existing

CKYHE(COSCO, K-Line, Yangming, Hanjin Shipping, Evergreen) and G6(Hyundai Merchant Marine, APL, MOL, Hapag-Lloyd, NYK, OOCL).

Those four global alliances will compete to survive.

The expansion of global alliance means that the shipping service of each carrier become the same quality, the only freight could be an option to be selected by customers. It also means that most carriers will be dropped out from the cost competition except some of mega carriers which are making the profit at this point.

Under the this circumstance, liners need to establish customer oriented strategy newly to retain the loyal customers who are willing to pay the freight for the high quality of services.

So this study is suggesting that container shipping companies adopt CRM(Customer relationship Management) to develop a differentiated services.

The purpose of this study is to find the effect of the factors of CRM on the Business Performance of the Container Shipping Companies Based on BSC Perspective. The survey has been carried out targeting the staff of container shipping companies to measure variable derived from advanced research and analyzed the collected data with Multiple Regression and Factor Analysis of SPSS package.

As a result of survey, the three factors (process efficiency/quality of information, customer interaction/participation of end users, securing experts) affect financial and non-financial business performance of the container shipping companies and the factor of utilization of information system affect financial and non-financial business performance partially and the factor of integration of system affect non-financial business performance partially.

This study could be a guideline for those companies who are hesitating to adopt CRM at current due to difficulties of validating profitability in a short term. In a long term view, container shipping companies should implement CRM with focusing on those factors. It will be a solution for container shipping companies to survive in the age of limitless competition successfully.

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

2008년 리먼 브라더스 파산에서 시작된 글로벌 금융위기로 인한 세계 경기 침체의 영향으로 최근 수년간 해운 경기는 바닥을 모르고 추락한 가운데 올 하반기를 기점으로 하여 해운 전체 상황이 회복기를 보일 것이라는 긍정적인 전망이 나왔다.

IMF에 따르면 세계 경제는 지난해 3% 성장에서 올해 3.6% 내년에는 3.9% 성장할 전망이다. 특히 미국을 포함한 주요 선진국들의 경기회복이 가시화되어 세계 경제 성장을 견인할 것으로 예상된다. 위기극복과정에서 활용했던 양적완화 정책의 축소로 신흥국 금융시장의 급변동과 위기 가능성, 유럽의 재정 위기, 중국의 성장 둔화, 글로벌 기업의 리쇼어링(공장의 자국 소환)등의 불안 요인 역시 상존하지만 미국 제조업을 중심으로 회복세를 보이며, 중국을 제외한 세계 경제는 전반적으로 양호한 상태이다.¹⁾

글로벌 해운시장 회복 조짐에도 불구하고 컨테이너 정기선사들의 체감도는 낮은 실정이다. 글로벌 금융위기 이후, 해상물동량 증가폭이 선복량 증가폭을 크게 밑돌면서 선복량 과잉이 초래되었고, 운임 수준은 정체되었다. 이러한 현상은 컨테이너 정기선사들 간의 경쟁을 심화시켰다. 선사들은 공통적으로 선박의 대형화를 통한 단위당 운항비용 절감, 감속운항을 통한 유류비 절감, 구조조정을 통한 조직 개편 등 불황을 극복하기 위한 자구 노력을 지속해왔다. 또한 선사 간의 선박 공동 운항을 통한 원가 절감을 위해 글로벌 선사 간 전략적 제휴를 확대하고 있다.

세계 3대 해운사인 머스크(Maersk), MSC, CMA-CGM이 2014년 5월 'P3 네트워크'를 결성하기로 하였으나, 2014년 6월 중순 중국 정부가 'P3 네트워크'가 시장 집중현상을 가중시켜 공익에 맞지 않는다고 반독점법을 근거로 불허 결정을 내렸고 3개사는 중국정부의 결정을 받아들여 자체 해산하였다. 'P3 네트워크'의 출범이 무산되자 머스크는 7월 10일 MSC와 연합한 '2M'의 결성을 발표하였고 세계 3위인 프랑스 CMA-CGM은 지난 9월 9일 중국 CSCL과 UAE의 UASC와 'OCEAN 3'(O3 얼라이언스)를 구성할 것이라고 발표하였다. 이로써 세계 컨테이너선의 경쟁구도는 CKYHE(COSCO, K-LINE, 양밍, 한진해운, 에버그린), G6(현대상선, APL, MOL, Hapag-Lloyd, NYK, OOCL), 그리고 출범 예정인 2M(머스크, MSC)과 O3(CMA-CGM, CSCL, UASC)의 4대 얼라이언스 경쟁체제로 재편될 전망이다. 얼라이언스에 가입하지 않은 선사의 입지는 더욱 좁아지고, 또한 얼라이언스 내에서도

1) 김성귀, 『2014 상반기 해운시황 및 이슈 세미나 자료집』, 한국해양수산개발원, 2014, p.02.

치열한 생존경쟁이 벌어질 것으로 예상된다.²⁾

최근의 기사를 통해 보도된 2014년 상반기 외국선사 경영실적을 보면 일부 머스크, NYK, MISC 등은 실적의 호조세를 이어 나간 것으로 보고되었다. 특히 머스크라인의 경우 전년 동기 대비 3억 6,000만 달러가 증가한 10억 달러의 순운항수익(NOPAT)을 올렸다. 영업이익은 10억 7,000만 달러를 거두었으며 매출액은 전년 동기 대비 3.1% 증가한 133억 달러를 기록했다.³⁾ 이는 NOL 및 하팍로이드가 각각 1억5,200만불, 5,420유로의 적자를 기록한 것과 크게 대비된다. 2014년 1분기 머스크의 FEU당 운항비용은 한진해운에 비해 28% 낮은 수준이다.⁴⁾ 세계 해운시장이 비용경쟁력을 중심으로 하는 경쟁질서가 자리를 잡았다는 점에서 지속적으로 운항비용을 줄일 수 있는 선사들이 해운 시장을 주도할 것이며, 코스트 리더쉽을 가진 얼라이언스가 공격적인 운임경쟁을 전개할 경우 일부 선사들은 생존경쟁에서 낙오할 가능성도 있다.⁵⁾ 이러한 어려운 환경에서 살아남기 위해서는 타사와 비교하여 경쟁우위를 가질 수 있는 차별화 전략이 절실히 요구되어진다.

공급 과잉으로 인하여 비즈니스의 주도권이 선사에서 화주로 넘어간 현 시점에서 컨테이너 정기선사들도 고객관계관리(Customer Relationship Management)에 주목할 필요가 있다.

경영환경이 끊임없이 변화하는 무한 경쟁 시대에 경쟁력 확보를 위해 기업은 고객 및 시장의 변화와 요구에 신속히 대응해야 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.⁶⁾

2013년 5월 발표된 '2012 소프트웨어산업연간보고서'에 따르면 경기침체가 지속되면서 금융, 서비스 업종을 중심으로 맞춤형 CRM 마케팅이 강화되고 클라우드, 모바일, 소셜네트워크 기반의 비즈니스 및 주요 고객 활동 증가로 CRM 고도화 수요가 증대 될 것으로 기대된다. 2012년 세계 CRM 시장 규모는 2011년 대비 6.4% 성장한 203억 3,900만 달러로 추산되며 2011년부터 연평균 6.8%씩 성장하여 2016년에는 265억 2,600만 달러에 이를 전망이다.⁷⁾ 이러한 추세에 맞추어 현재

2) 한국해양수산개발원, "해운시황포커스 227호", 2014, p.01.

3) 강미주, "2014년 상반기 외국선사(10개사 경영실적)", 해양한국, 492호, 2014.08.27.

4) 전형진, 『2014 상반기 해운시황 및 이슈 세미나 자료집』, 한국해양수산개발원, 2014, p.21.

5) 한국해양수산개발원, "해운시황포커스 227호", 2014, p.01.

6) 박승현, 『기업의 CRM 도입과 활용에 관한 연구』, 동의대학교 대학원, 석사학위논문, 2004, p.01.

7) 정보통신산업진흥원, 『2012 소프트웨어산업연간보고서』, 2013, p.134.

우리나라의 많은 기업에서 CRM을 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 CRM의 도입에는 소극적인 태도를 고수해왔다. CRM은 단기간에 성과를 얻기 힘든 장기간의 전사적 프로젝트이며, 시스템의 도입을 위해서는 많은 초기 투자비용을 감수하여야 한다. 또한 산업별 특성에 따라 CRM의 성과가 달리 나타날 수도 있으며 CRM에 대한 전반적인 이해와 준비가 되지 않은 상태에서 설블리 CRM을 도입하였다가 실패한 사례도 적지 않다. 따라서 기업은 CRM 구축에 따른 손실을 최소화하고 해당 기업에 알맞은 CRM을 구축하기 위해 면밀한 검토를 하여야만 한다.

각 산업에 걸쳐 CRM 성공 및 실패 사례 분석을 통하여 기업에 시사점을 제시하기 위한 연구들이 계속되고 있지만, 컨테이너 정기선사를 대상으로 한 연구는 거의 전무한 상태이며, 이와 관련된 자료도 많지 않은 실정이다. 그리하여 본 연구는 컨테이너 정기선사의 관점에서 CRM의 요인들이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하여 그에 따른 효과적인 고객관계관리 방안을 제시함으로써 CRM을 도입하고자 하는 컨테이너 정기선사들에게 실질적인 도움을 주고자 하는데 그 연구 목적이 있다.



제2절 연구의 방법과 논문의 구성

연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 절차와 방법에 의해 연구를 진행하고자 한다. 본 연구의 수행에 요구되는 이론적 배경을 구축하기 위하여 컨테이너 정기선사 및 CRM에 대한 개념과 관련된 학위 논문 및 관련 서적, 각종 보고서에 대한 문헌 고찰을 진행하였다.

다음으로 컨테이너 정기선사의 임직원을 대상으로 한 설문조사를 통하여 획득한 경험적 자료를 바탕으로 CRM 요인이 기업 성과에 미치는 영향에 대하여 실증적인 분석을 진행하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다.

제 1 장은 연구의 서론 부분으로서 연구의 배경과 목적을 설정하고 연구 목적을 달성하기 위한 연구 방법에 대하여 설정하였다.

제 2 장은 이론적 배경으로서 컨테이너 정기선 해운의 정의 및 특성을 문헌 조사를 통하여 살펴보고, 컨테이너 정기선 해운의 환경 변화에 따른 위기극복방안으로 CRM(Customer Relationship Management)의 필요성을 제기하고 A사의 CRM 구축 사례를 살펴보았다.

제 3 장은 이론적 배경으로서 CRM의 개념과 성공요인을 중심으로 문헌 조사를 진행하였고, 선행 연구자들의 연구 결과를 살펴봄으로써 본 연구의 변수들을 도출해내었다.

제 4 장은 실증적 고찰을 위한 연구 방법을 설계하였다. 연구가설을 도출하고 측정도구를 설계하였으며 자료 분석 방법에 대하여 설명하였다.

제 5 장은 본 연구의 결론으로 연구 결과를 바탕으로 정기 선사의 CRM 활용을 통한 기업 성과 향상을 위한 시사점과 연구의 한계점을 바탕으로 후속 연구를 위한 제언을 하였다.

제2장 컨테이너 정기선 해운의 이론적 배경 및 정기선 해운 시장의 현황

제1절 컨테이너 정기선 해운의 이론적 배경

1. 해운의 정의와 특성

국제운송이란 국제간에 교환경제가 형성됨에 따라 인간과 재화의 공간적 거리극복과 장소적 이전을 가능케 하는 용역을 의미한다. 국제물류를 주도 하는 국제운송의 형태는 해상운송이다. 해상운송을 줄여서 해운(shipping, marine, sea 혹은 ocean transportation)이라고 하는데, 이것은 해상에서 선박을 이용하여 사람 혹은 화물을 운송하고 그 대가로서 운임을 받는 상행위를 말하며 선박에 의한 해상운송업무를 말한다. 해운업은 도로, 철도, 항공 운송 산업과 비교하여 다음과 같은 특징을 가진다.⁸⁾

첫째, 대량수송과 장거리 운송이다. 해운의 경쟁 우위적 특성은 대량 수송이 가능하다는 것이다. 모든 운송수단 중에서 선박만큼 대규모의 화물을 수송할 수 있는 수단은 없다. 해운은 장거리 운송 측면에서 비교 우위를 가지고 있다.

둘째, 운송비용의 저렴성이다. 선박은 자동차나 항공기와 같은 다른 운송 수단보다 이동에 필요한 에너지가 매우 적게 들기 때문에 선박을 이용하면 비용이 훨씬 적게 든다. 해상 운송은 대량 수송이 가능하므로 단위 거리 당 수송비가 다른 운송수단의 수송비와는 비교가 안 될 정도로 저렴하다.

셋째, 수송로의 자유성이다. 1609년 네덜란드의 그로티우스(Hugo Grotius)가 공해자유론을 주장하였으며 18세기에 이 원칙이 국제법으로서 공인되었다. 해양자유 원칙(freedom of sea)에 따라 공해에 있어서 자유로운 항해가 보장될 수 있었으며, 이것은 해운의 발달에 가장 큰 기여를 한 것 중에 하나가 되었다.

넷째, 시장의 불확실성과 위험성이다. 해운업은 다른 산업과 비교해 보았을 때 복잡하고 역동적이며, 불확실성이 높은 산업이라고 할 수 있다. 해운업은 어떤 형태이든 주요 영업용 고정자산인 선박과 관련되어 있으며 생산과 판매가 동시에 이루어지는 서비스 산업으로서 해운 수요와 공급에 대한 비탄력성으로 인해 운임과 수요, 공급 간에 격한 운임률의 변동을 초래하는 대단히 위험이 큰 산업이다. 해운 경기의 변동은 일반 경기변동과 연동하거나 더욱 격심하게 나타나는 경우가 많은데 이 때문

8) 방희석, 『국제운송론』, 박영사, 1999, pp.05~06.

에 해운 시황은 자주 일반 경기의 선행지표로도 사용된다.

다섯째, 자본 집약적이며 국제화된 업종이다. 해운업은 막대한 선박취득비용과 항만 부대시설 등 자본투자비율이 다른 산업에 비해 월등히 높을 뿐만 아니라, 글로벌화된 해운 시장에서 경쟁력 유지를 위해서는 대형 컨테이너선, 특수 전문화된 벌크선, LNG(Liquefied Natural Gas) 등 고도의 전문화된 장비를 갖추어야 하는 국제적인 성격이 강한 글로벌 산업으로서 경제적 자원 사용의 효율화와 경영활동의 전문화가 필요한 업종이다.⁹⁾

2. 컨테이너 정기선 해운의 정의와 특성

해운은 운항 형태에 따라 정기선과 부정기선으로 구분된다. 정기선은 어떤 특정 항로를 주기적으로 운항하는 것을 말하며, 부정기선은 필요에 따라 수시로 운항하는 배를 말한다.

1950년대 미국의 말콤 맥린이 발명한 컨테이너 박스를 이용하여 1957년 미국의 Sea Land사가 푸에르토니오에 취항시킨 것을 최초로 컨테이너 정기선 운송이 시작된 이후 원산지에서 발생한 화물을 일정 간격으로 운송을 하기 위한 송하주와 화물을 받기 원하는 수하주 사이에서의 Needs를 만족시키며 해상 운송의 60%이상을 차지하고 있는 정기선 해운은 오늘날까지 지속적으로 발전하여 왔다.¹⁰⁾ 컨테이너 정기선 서비스의 특성은 다음과 같다.¹¹⁾

첫째, 일정항로의 반복운항의 특성이 있다. 정기선 해운서비스는 일정한 간격을 유지하면서 운항계획에서 사전에 공시한 기항지를 순차적으로 기항하고 주기적으로 항해하며 운항서비스를 제공한다.

둘째, 정기선 해운업자는 밀수 또는 금지품이 아닌 적법화물(legal cargo)을 대상으로 하며, 어느 특정 화주를 위한다거나 제한된 화물만을 운송하기 위함이 아니며 불특정다수의 화물을 운송하는 보통운송인(Common Carrier) 또는 공중운송인(Public Carrier)이다.

셋째, 정기선 항로를 운항하는 선박의 대부분은 컨테이너선으로서 부정기선에 이용되는 벌크선에 비해 선가가 고가일 뿐만 아니라 컨테이너선에 의해 운송되는 화물의 대부분은 완제품(manufactured goods) 및 반제품(semi-manufactured goods)등의 공산

9) 송영규, 『컨테이너 정기선사의 효과적인 고객전략 연구』, 인하대학교 국제통상물류대학원, 석사학위논문, 2014, pp.11~12.

10) 전정태, 『정기선사의 환경 변화 인식과 대응방안 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.05.

11) 안웅기, 『컨테이너 정기선사와 포워드 간의 관계지속 요인에 관한 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2008, pp.09~11.

품으로 벌크선에 의해 대부분 운송되는 원자재 또는 농산물, 광산물에 비해 송장가격이 고가이다. 따라서 일반적으로 컨테이너 정기선 화물의 운임은 부정기 벌크선 화물에 비해 고가이다.

넷째, 컨테이너 정기선 해운에서는 화물의 종류 및 수량에 관계없이 표준화된 계약인 선하증권(Bill of Lading)을 사용한다.

다섯째, 취항항로 구간마다 취급하고자 하는 화물의 운임표(Tariff)를 사전에 작성하여 공시해야 하며, 경우에 따라서는 관련정부는 정기선 해운업자 또는 운임동맹에 운임률을 조정하고 신고를 하도록 요구할 수 있다.

여섯째, 컨테이너 정기선 운항선박은 불특정 다수의 화주를 대상으로 다양한 화물을 취급할 뿐만 아니라 사전에 정해져 있는 항구들을 기항해야 하기 때문에 컨테이너 정기선사는 기항지뿐만 아니라 내륙지역의 대리점이나 지사 또는 현지법인을 설립하고 집화 활동을 해야 함으로 광대한 조직을 필요로 한다.

일곱째, 컨테이너 정기선사는 특정항로에서 일정하게 반복되는 해운서비스를 제공하기 위해서 해당규모의 컨테이너 선대, 컨테이너 용기, 내륙운송장비, 전용터미널 및 전자정보 교환 장비의 설치가 반드시 구축되어야 한다. 따라서 컨테이너 정기선 해운시장은 타 산업에 비해서 초기설비마련에 필요한 자본을 많이 필요로 한다.

여덟째, 정기선 운항 선박은 화물이 있든 없든 일정에 맞춰 규칙적으로 운항을 해야 하기 때문에 많은 선박을 필요로 하고 조직규모도 커서 막대한 자본이 소요된다.

서비스 제공자인 정기선사가 영업을 위한 선박을 취득하기 위해서는 막대한 선박 취득 자금이 필요하기 때문에 재무위험이 비교적 높은 편이다. 또한 용선을 할 경우에도 해운시황에 따라 용선료의 변화와 선가의 변화 폭이 크기 때문에 이에 따른 경영상의 위험도가 대단히 높다고 볼 수 있다.

제2절 컨테이너 정기선 해운시장의 현황

1. 세계 경제와 해운 물동량

선진국 경제는 미국과 유로지역의 1/4분기 실적이 기대보다 낮았지만 여전히 완만한 회복세를 보이고 있다고 판단되며, 특히 유로지역은 2013년 대비 1.5%(전기 대비 연율 -2.9%)로 예상을 크게 밑돌았으나 이는 계절적 및 기술적 요인에 기인하는 바가 크다고 판단되며, 2/4분기부터 빠른 성장세를 회복하여 전년의 성장률(1.9%)과 비슷한 연평균 2.0% 수준의 성장이 가능할 것으로 전망된다. 유로경제는 2013년 마이너스 성장(-0.4%)에서 벗어나 상하반기 고른 성장세를 보이며 1.1% 성장할 것으로 보이며, 특히 독일 경제는 전년의 성장률(0.5%)을 크게 상회하는 1.8%의 성장을 달성할 것으로 전망된다. 영국경제 또한 민간소비와 투자가 본격적으로 회복되면서 전년의 성장률(1.7%)을 크게 웃도는 연간 3.0% 수준의 높은 성장이 예상된다. 일본 경제는 2014년 4월의 소비세 인상, 양적 완화정책의 실물경제로의 파급효과 약화, 성장전략의 부진 등으로 인하여 전년의 성장률(1.6%)을 밑도는 1.3%의 성장이 예상된다.

그러나 신흥국 경제는 과잉투자의 구조적 문제를 해결하기 위한 거시정책, 글로벌 유동성 제약의 강화로 인한 국제금융시장의 변동성 확대 등의 대내외적 요인으로 말미암아 전반적인 성장세 둔화가 현저히 나타날 것으로 전망된다. 중국 경제는 목표치(7.5%)를 밑도는 7.4%의 성장이 전망되나 이는 중국정부의 정책적 유도에 기인하는 것으로 중국경제 경착륙의 가능성은 낮다고 판단된다. 러시아 경제는 우크라이나와의 갈등으로 인한 정치적 불안으로 말미암아 전년의 성장률(1.4%)을 크게 밑도는 연간 0.2%의 낮은 성장이 예상되며, 브라질과 아세안 경제 또한 전년의 성장률(2.3%, 5.1%)을 밑도는 1.5%와 4.3%의 낮은 성장이 예상된다.

2014년 세계 경제는 선진국의 완만한 회복세에도 불구하고 신흥국들의 성장 둔화가 지속되면서 종전의 전망치(2013년 10월, 3.6%)보다 0.3%포인트 낮은 3.3%의 성장을 달성할 것으로 전망된다. 하지만 미국의 금리상승과 국제금융시장 변동성 증가, 일본 소비세 인상으로 인한 소비침체, 중국 부채리스크, 유럽 금융기관의 스트레스 테스트로 인한 요동성 위축 등의 하방 리스크로 인하여 예상보다 낮은 성장세를 보일 가능성이 있다.¹²⁾

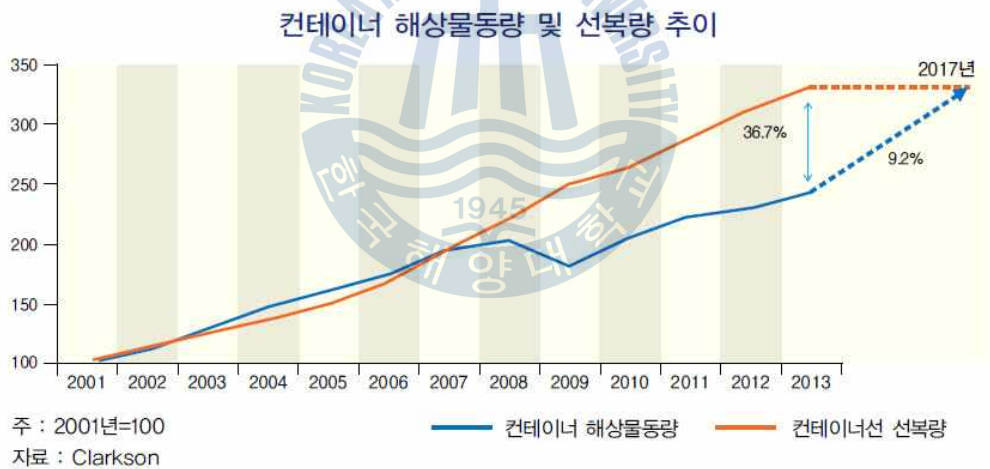
BS금융경영연구소의 추정에 따르면 2013년 기준 컨테이너 선복량은 해상물동량 대비 36.7% 과잉상태로 나타나고 있다. 전 세계 컨테이너 선복량은 2002~2007년

12) 대외경제연구원, 『2014년 세계 경제 전망』, 2013.

중에는 연평균 11.7% 증가하여 해상물동량 증가율과 거의 비슷한 수준으로 늘어났다. 하지만 2008년~2013년 중에는 컨테이너선 선복량이 연평균 8.2% 증가하여 해상물동량 증가율을 크게 상회하였다. 이와 같이 글로벌 금융위기 이후 해상물동량 증가폭이 선복량 증가폭을 크게 밀돌면서 선복량 과잉상황이 초래되었다. 이는 2~3년 정도의 선박 건조기간으로 인해 금융위기 직전 해운업체들에 의해 경쟁적으로 발주된 선박이 2009년 이후에 공급되는 시차(time lag)에 상당부분 기인한 것이다.¹³⁾

전통적인 정기선 시장의 호황과 불황의 사이클은 2003년부터 최근까지 큰 파동을 겪으면서 그 주기가 1~2년으로 점점 짧아지고 있는 추세이다. 하지만 이 같은 경기의 변동성을 인식하지 못하고 전통적인 방식으로 경기 전망을 실시한 선사들은 시장 점유율 확대를 위해 신규선박의 발주, 용선 등의 노력을 지속적으로 실시하였고 이는 곧 최근의 경기침체와 맞물려 선사들의 수익성 악화에 치명적인 원인이 되었다.¹⁴⁾ 해운업계가 운송 효율을 높이기 위해 점점 더 큰 규모의 컨테이너선을 앞다퉈 발주함으로써 선복량 과잉을 초래하고 있다.

<그림 2-1> 컨테이너 해상물동량 및 선복량 추이



자료원: Clarkson(BS금융경영연구소, 『글로벌 해운시장 전망과 동남권 조선업의 과제』, 2014, 재인용)

13) 백충기·이석용, 『글로벌 해운시장 전망과 동남권 조선업의 과제』, BS금융경영연구소, 2014, pp.01~04.

14) 황준호, 『불황기 컨테이너 선사의 대응전략』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위논문, 2013. p.04.

<표 2-1> 금융위기 이후 컨테이너 해상물동량 및 선복량 연평균 증가율(%,%p)

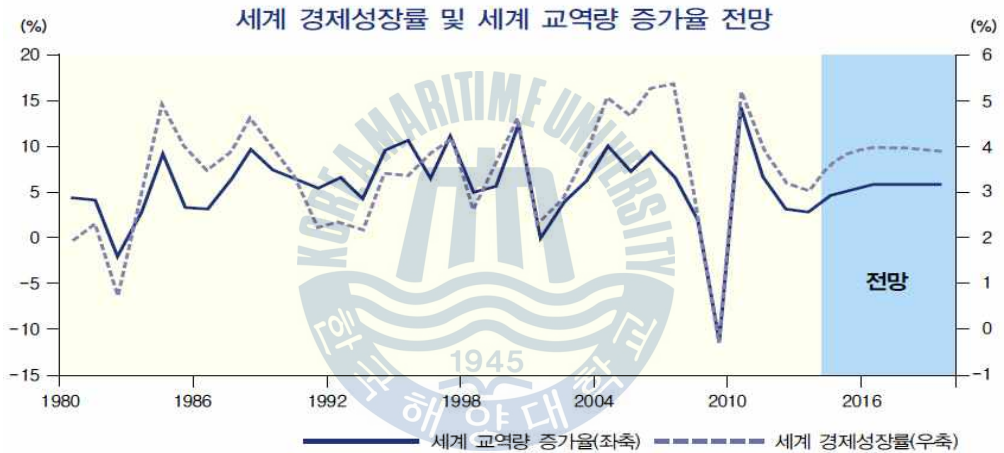
구분	2002~07년	2008~13년
컨테이너 해상 물동량(A)	11.6	3.0
컨테이너 선복량(B)	11.7	8.2
A-B	-0.1	-5.2

자료원: Clarkson(BS금융경영연구소, 『글로벌 해운시장 전망과 동남권 조선업의 과제』, 2014, 재인용)

국제통화기금(IMF)의 2014년 4월 발표에 따르면 세계 경제는 향후 5년간(2014년~18년)연평균 3.9%, 세계 교역량은 연평균 5.4% 증가할 것으로 예상하고 있다.

이를 바탕으로 컨테이너 물동량을 추정해보면 동 기간 중 연평균 9.2% 증가할 것으로 전망된다.

<그림 2-2> 세계 경제 성장률 및 세계 교역량 증가율 전망



자료 : IMF (World Economic Outlook, 2014. 4월)

자료원: IMF(BS금융경영연구소, 『글로벌 해운시장 전망과 동남권 조선업의 과제』, 2014, 재인용)

글로벌 금융기관 제프리(Jefferies)와 씨티(Citi)는 2014년, 해운시황분석 전문기관 클락슨(Clarkson)과 아이에스엘(ISL)은 2015년을 해운시장 회복시기로 보고 있다.¹⁵⁾ 그러나 이러한 조심스러운 장밋빛 낙관 속에서도 누적된 선복량 과잉으로 인한 경쟁 심화, 운임의 정체 등으로 인하여 정기 선사들의 체감 경기는 쉽게 호전되고 있지 않는 실정이다.

15) 백충기 · 이석용, 전게서, p.05.

<표 2-2> 글로벌 컨선사 2012/13 실적 비교

		매출액	영업이익	당기순이익	컨수송량	병커가
머스크	2013	29,196	1,571	1,510	17,600	595
	2012	27,117	525	461	17,000	661
	증감	(3)	199	228	4	(10)
하팍로이드	2013	6,567	64	(970)	5,496,000	613
	2012	6,844	3	(128)	5,255,000	660
	증감	(4)	2,033	적자지속	5	(7)
NOL(APL)	2013	8,831	(167)	(76)	2,946,000	617
	2012	9,512	(183)	(412)	3,020,000	665
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(2)	(7)
한진해운	2013	103,317	(2,424)	(6,802)	4,747,698	617
	2012	105,894	(1,098)	(6,380)	4,477,043	668
	증감	(2)	적자지속	적자지속	6	(7)
현대상선	2013	81,493	(3,289)	(7,140)	3,005,518	618
	2012	80,469	(5,096)	(9,886)	3,128,378	668
	증감	1	적자지속	적자지속	(4)	
함브르크슈드	2013	5,257			3,299,000	
	2012	5,470			3,265,000	
	증감	(4)			1	
ZIM	2013	3,682	(191)	(530)	2,519,000	
	2012	3,960	(206)	(428)	2,407,000	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	5	
CMA CGM	2013	15,900	756	408	11,400,000	
	2012	15,900	1,034	332	10,600,000	
	증감	0	(27)	23	8	
OOCL	2013	6,231	90	47	5,294,000	615
	2012	6,459	327	296	5,217,000	664
	증감	(4)	(72)	(84)	1	(7)
CSAV	2013	3,206	(221)		1,879,260	
	2012	3,431	(197)		1,933,411	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(3)	
에버그린	2013	1,392	(51)			
	2012	1,410	(11)			
	증감	(1)	적자지속	적자지속		
양밍	2013	1,189	(60)	(29)		
	2012	1,314	(19)	(16)		
	증감	(10)	적자지속	적자지속		
CSCL	2013	339	(24)	(26)	8,191,204	
	2012	330	4	6	8,030,428	
	증감	3	적자전환	적자전환	2	
코스코 그룹	2013	661	(13)	29	8,701,579	
	2012	683	(81)	(81)	8,016,241	
	증감	(3)	적자지속	흑자전환	9	

병커가 톤당/달러가격 : 한국선사: 억 원 ; 외국선사: 백만달러 ; 하팍로이드: 백만유로 ; 대만
선사: 억대만달러 ; 중국선사: 억위안

자료원: Shipping Daily(이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고
방안에 관한 연구』, 2014, 재인용)

2. 선박의 대형화

컨테이너선의 대형화는 규모의 경제(economies of scale) 실현에 의한 원가절감과 선사의 고도성장을 통한 경영규모의 확장을 위하여 추진되고 있다. 선박이 대형화될수록 TEU당 건조단가가 저렴해지며 수송원가 또한 낮아지기 때문이다. 컨테이너선 운항원가의 60%, 70%를 점하고 있는 육상비용을 절감하고 수송시간의 단축을 위해 기항하는 항만 수를 줄임과 동시에 선사는 대형화로 인해 운송 단위 당 원가절감을 실현하게 되면서 채산성을 도모할 수 있고, 화물 확보에 있어 경쟁사들보다 유리한 위치를 선점할 수가 있다. 컨테이너선은 1960년대 후반의 1세대 선박을 시작으로 하여 파나마급(Panamax)급, 포스트 파나마급(Post panamax)급으로 발전하였으며 90년대 후반부터 슈퍼 포스트 파나마급(Super post panamax)급으로 대형화되고 있고 2000년대에 들어 10,000TEU 이상의 울트라 슈퍼 포스트 파나마급(Ultra super post panamax)급 선박들이 등장하기 시작했다.¹⁶⁾ 2013년 초, 세계 1위 선사인 Maersk에서 투입한 Triple E 선단인 18,000 TEU급 선박의 경우 파나마급 선박에 비하여 TEU당 약 34% 정도의 비용 절감이 가능한 것으로 확인되고 있으며, Maersk가 최근 3년 동안 4~6% 수준의 영업이익을 창출하는데 크게 기여하고 있는 것으로 평가되고 있다.¹⁷⁾

Maersk는 이미 운항 중에 있는 18,270TEU급 초대형 선박 외에 최근 언론에 내년부터 5년간 150억 달러 규모의 신조선을 발주하겠다는 투자 계획을 발표하였다.

이번 발표는 해운불황이 장기화되는 가운데 친환경 대형 선박의 전진배치 등을 통한 원가절감으로 운임하락 효과를 극대화하려는 의도로 풀이된다.

<표 2-3> 2001년 대비 2013년 글로벌 탑10 선사 현황 비교

2001년 순위	선사	선복량	선대	머스크대비격차(TEU)	점유율(%)
1	머스크씨랜드	694,054	297	0	25
2	P&ONedlloyd	343,554	138	350500	13
3	에버그린	325,385	129	368669	12
4	한진해운	258,023	82	436031	9
5	MSC	246,708	138	447346	9
6	APL	224,344	81	469710	8
7	COSCO(컨)	206,120	81	487934	8
8	NYK	170,608	86	523446	5
9	CP Ships	147,995	80	546059	5
10	CMA CGM	141,842	81	552212	5

16) 이강민, 『컨테이너선 대형화에 대한 해운기업들의 인식차이에 관한 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.05.

17) 이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위논문, 2014, pp.07~08.

2013년 순위	선사	선복량	선대	머스크대비격차(TEU)	점유율(%)
1	머스크씨랜드	2,649,875	589	0	23
2	MSC	2,364,842	482	258033	21
3	CMA CGM	1,501,638	427	1148237	13
4	에버그린	806,360	197	1843515	7
5	COSCO(컨)	779,671	170	187204	7
6	Hapag-Lloyd	736,782	154	1913093	7
7	APL	641,783	123	2008092	6
8	한진해운	640,888	118	2008987	6
9	CSCS	585,265	137	2064610	5
10	MOL	548,337	111	2101538	5

자료원: Shipping daily(이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 2014, 재인용)

COSCO는 19,000TEU급 5척을 발주한 상태이며, MSC도 스킵피오를 통해 19,000TEU급 3척을 확보할 것으로 예정되어 있다.¹⁸⁾

<표 2-4> 선사별 7,500TEU급이상 초대형선 보유 및 발주 현황

선사	현존	발주량	합계
머스크	106	21	127
MSC	95	18	113
CMA CGM	53	12	65
COSCO	35	8	43
CSCS	26	8	34
OOCL	24	11	35
한진해운	21	11	32
에버그린	19	37	56
Hapag-Lloyd	20	7	27
APL	15	18	33
양명	13	6(+10)	29
현대상선	13	5	18
NYK	12	3	15
K Line	12	6(+5)	23
UASC	9		9
MOL	8	11	19
ZIM	7	13(-5)	15
Hamburg Sud	6	10	16
CSAV	2	4(+7)	13
Wan Hai	1		1
Unassinged		6	6
CCNI		4	4
	497	190	733

VLCS/UCLS(>7,500TEU) deployment(No.of units) 2013년 4월 기준

자료원: Shipping daily (이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 2014, 재인용)

18) 한국해양수산개발원, “해운시황포커스 227호”, 2014, p.01.

<표 2-5> 2013~2016년 극초대형선(ULCV) 운영 및 발주 현황

단위 (TEU)	2013		2014		2015		2016		Total ULCV capacity in 2016
	Number of vessels in service	Capacity (teu) in service	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	Number of vessels on order	Capacity (teu) on order	
over 18000	4	73080	10	182690	19	344820	3	54810	655400
16000~ 17999	3	48060	0	0	6	96000	3	53577	197637
15000~ 15999	8	124400	2	21816	4	63632	0	0	219848
14000~ 14999	23	322592	4	56000	20	280000	11	154000	812592
13000~ 13999	97	1287069	22	295415	5	69350	0	0	1651834
10000~ 12999	61	682761	22	230208	14	143300	13	142950	1199219
Total over 10000	196	2537962	60	796129	68	997102	30	405337	4736530
Year-on- year-g rowth%				31.4%		29.2%		9.4%	
Maersk/ MSC/ CMACGM share		55.2%		20.2%		36.0%		26.7%	42.8%

자료원: Shipping daily (이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 2014, 재인용)

선박의 대형화는 공급과잉을 유발하여 운임 상승의 위협 요인으로 작용하지만, 각 선사들은 원가 경쟁력 확보를 위하여 지속해서 선박 대형화를 추진할 것으로 전망된다. 컨테이너선의 대형화의 급진전은 세계 해운환경변화의 주요인이 되고 있으며 해운산업 전체에 영향을 미치고 있다. 선박이 대형화되면서 해운 선사 간 경쟁체제를 심화시키고 규모의 경제를 달성하기 위하여 선사 간 다양한 전략적 제휴 및 M&A가 활성화 되고 있다. 대형선의 출현으로 인하여 화주에게 제공할 수 있는 서비스 옵션과 운항빈도수가 줄어들기 때문에 운항선박의 운영비용을 감당하기 위해서는 일정부분 이상의 소석율을 달성해야만 규모의 경제를 달성할 수가 있으며, 소석율을 달성하기 위해서는 선사 간 전략적 제휴 및 M&A 또한 필연적인 것이다.¹⁹⁾

19) 조민영, 『컨테이너선 대형화의 영향과 해운기업의 대응방안에 관한 연구』, 중앙대학교 대학

3. 전략적 제휴 및 M&A

경영환경이 글로벌화 되면서 기업이 시장에서 생존하기 위해서는 기업 간의 제휴 관계 구축이 필수적인 요소로 자리 잡게 되었다. 이러한 맥락에서 컨테이너 정기선사간 전략적 제휴는 규모의 경제효과와 이를 통한 비용절감을 실현할 수 있는 수단으로 인식되고 있다. 컨테이너 선사 간 전략적 제휴는 개별 선사가 기간 항로에 자사의 선박만을 투입하여 서비스를 수행하기가 힘들기 때문에 선사들이 공동으로 선박을 투입하면서 확산되었다. 그리고 시황에 민감한 정기선 해운시장의 특성상 단독으로 광범위한 서비스를 수행하기엔 위험요소가 크기 때문에 대형 선사들을 중심으로 시장 환경에 대응, 위험을 분담하면서도 규모의 경제와 서비스 향상을 위한 방편으로 전략적 제휴를 적극 추진하고 있다.²⁰⁾

이와 같은 선사들의 노력은 화주들이 요구하는 해운 물류망을 구축함에 있어서 추가적인 투자를 최소화하는 한편 비용은 획기적으로 절감하여 경제적인 효과를 극대화하여 단시일에 전 세계에 걸친 서비스망을 구축하면서 운항빈도(Frequency)를 확대하고 운송시간(Transit Time)은 단축하는 방향으로 진행되고 있으며, 세계 정기선 해운공동운항체제의 새로운 형태로 나타나고 있는 해운 얼라이언스의 특징은 다음과 같다.²¹⁾

첫째, 얼라이언스 선사들 간에는 서비스, 장비, 경영기반 등에 있어서 상호보완의 관계가 유지되고 있다.

둘째, 서비스 항로 및 지역은 물론 물류에 있어서도 광범위한 제휴관계가 형성되고 있다.

셋째, 제휴기간이 짧으면 2~3년에 불과하던 과거와는 달리 최고 10~15년 이상으로까지 장기화되고 있다.

넷째, 제휴의 내용이 선박 및 운항에 국한되었던 과거와는 달리 내륙운송, 컨테이너사용, 선박보유, 정보관리, 영업조직 등 까지도 포함하여 실질적으로는 흡수합병에 접근하는 수준으로 발전하고 있다.

다섯째, 터미널의 공동사용, 정보관리의 통합, 장비의 공동관리, 재무회계의 통합 또는 인력의 공동관리 등에 의하여 인적자원을 공유하게 됨에 따라 추가적인 인력의 충원이나 교육을 최소화 할 수 있다는 것 등으로 나타나고 있다.

그리고 주요 대형선사들이 경쟁적으로 글로벌 얼라이언스 그룹을 형성함에 따라 나타나는 선사의 운영 형태는 4가지로 요약할 수 있다.²²⁾

원, 석사학위논문, 2007, p.02.

20) 김현중, 『컨테이너 정기선사의 제휴요인과 유형에 관한 연구』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 2013, pp.28~29.

21) 이영훈, 전계서, 2014, p.11.

첫째, 북미, 구주, 대서양 등 3대 기간항로를 포함한 세계 주요 항로에서 공동운항 체제가 전반적으로 재편되거나 강화되고 있다.

둘째, 세계 정기선사들은 글로벌 얼라이언스 그룹에 참여하여 전 세계에 걸친 해운물류서비스를 제공하는 메가캐리어(Mega Carrier)의 그룹과 이를 보완하거나 중남미, 지중해, 아프리카, 유럽북부, 극동, 서남아 등 주요 지역 내에서의 서비스만을 제공하는 니치캐리어(Niche Carrier)의 그룹으로 양분되고 있다.

셋째, 터미널의 장비 및 하역작업, 컨테이너의 규격, 선박, 운항관리 등에 있어서의 표준화가 급진전하고 있다.

넷째, 선사간의 교류확대로 기업문화 및 경영기법 등에 있어서 상호보완적인 발전을 초래하여 대부분의 선사에 있어서 생산성 및 경영효율이 크게 개선되고 있다.

<표 2-6> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기

경영전략	전략적 제휴의 동기
시장 안정화 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 운임의 안정화 • 외부 경쟁의 제한
서비스 차별화 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 범위의 확대 • 서비스 빈도의 확대 • 복합운송서비스 제공 • 종합물류서비스 제공
비용절감 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 규모의 경제를 통한 이익달성 • 재정적인 시너지의 극대화 • 운영적 시너지의 극대화 • 합리적인 서비스 루트 • 컨테이너 박스의 효율성 제고 • 새로운 정기선 서비스 제공에 따른 위험 공유 • 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본 이용 절감 • 경비투자의 재무적인 부담의 경감
시장개발 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 점유율의 증가 • 특정 세부시장에 대한 정기선 서비스의 개발 • 새로운 정기선 시장에 신속한 진입 • 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계

자료원: 류동근, “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”, 『한국항해학회지』, 제24권 3호, 2000, 06. (이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 2014, 재인용)

22) 이영훈, 상계서, 2014, p.12.

최근 머스크, 엠에스씨(MSC), 씨엠에이-씨지엠(CMA-CGM) 등 컨테이너 1~3위 선사들은 'P3 네트워크' 구성을 통해 선박 뿐 만 아니라 연료와 항만까지 공유하려고 하였으나 경쟁 제한을 이유로 중국이 반대하여 무산되었다. 하지만 세계 1~2위 해운사인 머스크라인과 엠에스씨는 10년간 선박공유협정(Vessel Sharing Agreement)을 체결하여 2M이라는 동맹체 구성을 추진하고 있다고 밝히고 있다.²³⁾

또한 세계 3위 선사인 프랑스 CMA-CGM은 지난 9월9일 중국 CSCL과 UAE의 UASC와 함께 OCEAN3(O3 얼라이언스)구성할 것이라고 발표하였다. 이로써 세계 컨테이너선 시장의 경쟁구도는 기존 CKYHE(COSCO, K-LINE, 양밍, 한진해운, 에버그린), G6(현대상선, APL, MOL, Hapag-Lloyd, NYK, OOCL), 그리고 출범 예정인 2M(머스크, MSC)와 O3(CMA-CGM, CSCL, UASC)의 4대 얼라이언스 경쟁체제로 개편될 예정이다. 4대 얼라이언스의 점유율은 2M이 527만TEU로 28.5%, G6가 328만 TEU로 17.9%, CKYHE가 307만TEU로 16.6%, O3가 256만TEU로 13.9%를 차지하여 이들 4대 얼라이언스가 전체 시장의 77%를 점유하는 것으로 나타나 얼라이언스에 가입하지 않은 독립선사의 입지가 매우 좁아질 것으로 예상된다.²⁴⁾

<표 2-7> 얼라이언스별 선박현황

구분	얼라이언스	선박수	선박량 (천TEU)	평균 (TEU)
보유 2014년 7월	2M	75	1,045	13,936
	O3	51	646	12,670
	CKYHE	45	546	12,143
	G6	41	515	12,569
인도예정 2016년	2M	23	405	17,583
	O3	20	292	14,600
	CKYHE	43	593	13,778
	G6	20	239	11,910
합계	2M	98	1,450	14,792
	O3	71	938	13,213
	CKYHE	88	1,139	12,942
	G6	61	754	12,353

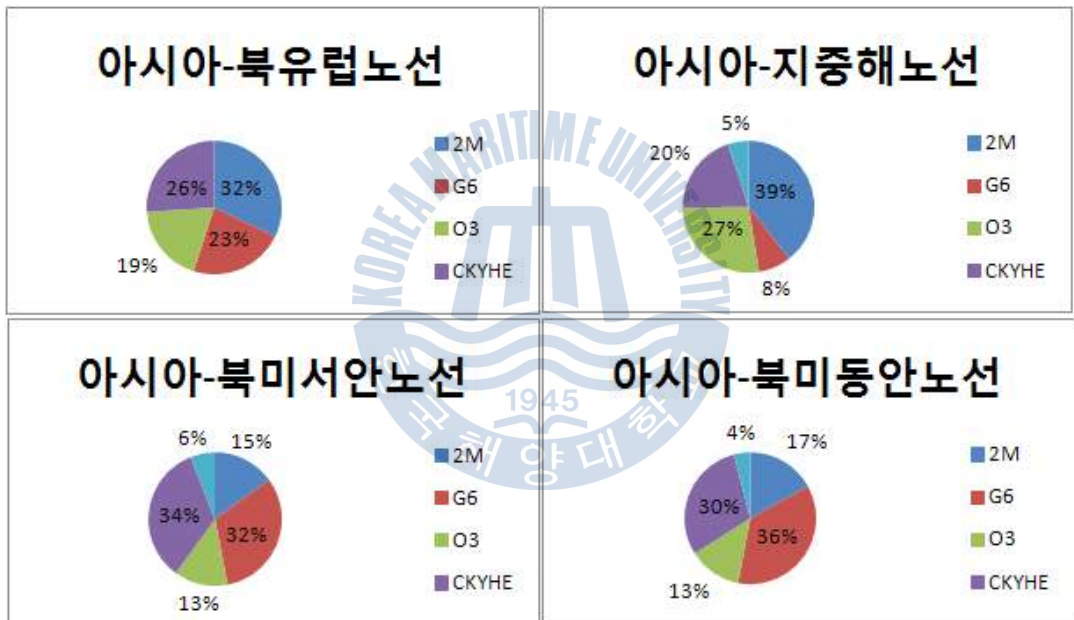
자료원: Drewry (SHIPPING GAZETTE, 2014.09.26. 재인용)

23) Financial Times, 2014.7.11.

24) 한국해양수산개발원, “해운시황포커스 227호”, 2014, p.01.

이와 같이 4대 얼라이언스가 출범하게 될 경우, 세계 컨테이너선 시장은 사상 유례 없는 규모의 전쟁이 벌어질 것으로 전망된다. 상대적으로 규모가 작고 비용경쟁력이 약한 얼라이언스는 경쟁에서 밀려날 가능성이 높으며, 이는 컨테이너선 시장에서 경쟁구조를 재편하는 계기가 될 것이다. 2M의 경우 압도적인 비용경쟁력을 바탕으로 운임 하락 시에도 대규모 이익을 창출하고 있어 이들이 막강한 자금력을 무기로 공격적인 운임경쟁을 전개할 경우 소수의 독립선사는 물론 G6나 CYHKE와 같은 얼라이언스도 큰 타격을 입을 가능성이 높다. 또한 얼라이언스 내에서도 치열한 생존경쟁이 벌어질 것으로 예상된다. 자금력이 부족하여 초대형 선박을 확보하지 못하는 선사들은 얼라이언스 내에서 탈락할 가능성이 높고, 얼라이언스에 탈락하는 순간부터 생존 가능성이 더욱 낮아질 것으로 예상된다.²⁵⁾

<그림 2-3> 노선별 얼라이언스 점유율



자료원: Drewry (SHIPPING GAZETTE, 2014.09.26. 재인용)

25) 한국해양수산개발원, “해운시황포커스 227호”, 2014, p.01.

제3절 컨테이너 정기선사의 고객관리 필요성²⁶⁾

송영규(2014)의 연구를 근거로 컨테이너 정기선사에서 고객관리의 변화를 인식해야 하는 이유를 다음과 같이 정리해보았다.

1. 화주의 다양한 선택권

최근까지 컨테이너 정기선사들은 계선, 감속운항, 서비스 감축을 통하여 인위적인 선복 공급량 조절을 시행하고 있지만 누적된 선복량 과잉 현상으로 운임의 하락을 저지하는 효과는 제한적이라고 할 수 있다. 초과 공급량 형성은 선사들의 집하 경쟁력 심화를 의미하며, 고객들의 입장에서는 저렴한 운임에 다양한 서비스를 구매할 수 있다는 것을 의미한다. 윤지명의 연구²⁷⁾ 결과에 의하면 정기선사 화주의 상당 부분을 차지하고 있는 국제물류주선업자 즉 해상화물 프레이트 포워더의 선사 선택요인으로는 해상운임이 가장 높게 고려되었다. 그 다음으로는 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 선사 선택의 주요한 요인이기도 하였다. 수송 과정에서 세심한 케어가 필요한 화물들이 늘면서 서비스가 중요한 고려 항목이 된 것이다. 이러한 해운 시장의 변화 덕분에 외국선사들 또한 합리적인 운임과 고품격 서비스만 갖춘다면 화주들에게 선택 받을 수 있는 충분한 기회를 얻고 있다.²⁸⁾ 서비스 품질의 대표적인 측정방법인 SERVQUAL의 평가 기준을 해운 서비스에 적용하면 다음 표 <2-8>과 같다.

<표 2-8> SERVQUAL의 서비스품질의 평가기준과 해운서비스에의 적용

차원	SERVQUAL 차원의 정의	해운서비스에의 적용
유형성	시설과 장비, 의사소통도구 등의 외형	보유선대의 규모, 선급, 선령, 직원 용모, 물리적인 시설
신뢰성	약속을 정확하게 수행하는 능력	선박운항일정준수와 정시인도
반응성	고객에 대한 신속한 반응	고객 요구에 대한 신속한 대응, 서비스 실패에 대한 신속한 대응
확신성	직원의 지식과 고객에 대한 예절, 신뢰	전문지식 보유, 선박 안전 운항, 화물 안전 운송, 영업 사원의 태도
공감성	고객에 대한 이해, 배려	화주의 요구에 대한 이해와 배려, 화주와의 의사소통, 접근 용이성

자료원: 최영로, 『정기선사에 대한 지각된 서비스 품질, 고객 만족 및 관계질 간의 구조적 관계에 관한 실증연구』, 2010

26) 송영규, 전제서, pp.39~43

27) 윤지명, 『국제물류주선인의 컨테이너 정기선사 선택요인에 관한 실증적 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2009, p.59.

28) Korea Shipping Gazette, 2014.10.10.

저렴한 운임에만 집중하는 전략을 구사한다면 일부 비용 경쟁력이 있는 선사를 제외하고는 생존 자체가 어려우며, 기업의 수익성 또한 악화될 것이다. 표<2-8>과 같이 화주가 인지할 수 있는 서비스 품질을 차별화하여 경쟁우위를 점하기 위해서는, 화주의 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.

2. 서비스의 평준화

선복과잉으로 인한 시장 환경의 악화로 인하여 정기선사간의 경쟁은 심화되었고, 이러한 경쟁의 심화로 인하여 정기선사간의 서비스 질의 차이가 줄어들고, 시장이 거대화되고 다극화됨으로서 선사 단독으로 서비스 영역을 확대하여 범세계적인 서비스망을 구축하는데 한계가 있기 때문에 독립적인 마케팅 및 영업활동을 허용하면서 선박이나 컨테이너, 기타 항만, 하역장비 등을 공동으로 사용하여 서비스질의 향상을 도모하는 동시에 비용절감을 실현할 수 있는 정기선사간 전략적 제휴의 필요성이 증대되었다.²⁹⁾ 선사 간 전략적 제휴의 목적은 운항 및 투자비용을 감소시키고 서비스의 수준의 향상을 추구하는 것으로 보다 많은 운항 빈도(more frequency), 더 많은 직접 기항(more direct call), 단축된 수송시간(shorter transit time)을 실현하는 것이다.³⁰⁾ 이러한 선사 간 전략적 제휴의 확대에 인하여 운송 및 운송 이외의 터미널, 장비, 내륙운송, 업무지원 등으로 제휴의 범위가 확대되었고, 이는 컨테이너 정기선사의 선정에 가장 중요한 해운서비스 품질의 본원적 요소가 동일화 되어 가고 있다는 것을 의미하며, 각 정기선사의 서비스가 평준화 되어 가고 있음을 의미한다. 서비스를 차별화하기 위해서는 선적 및 양하 작업 이후 보관 및 내륙 운송까지 서비스를 확장하여 화주의 요구에 맞는 통합된 물류서비스를 제공하는 방법이 제안되고 있는데 빈부격차가 심해지는 정기선 해운 업계에서 수익을 내고 있는 일부 대형 선사를 제외하고는 선박 수송 외의 범위까지 비용 투자를 하는 것은 쉬운 일이 아니다.

그리하여 실제 대부분의 정기선사들은 영업사원들을 비롯한 점점 직원들의 재교육을 통하여 화주의 불편 사항을 해결해주고, 만족을 줄 수 있도록 고객관리에 있어 차별성을 두기 위한 자구 노력을 지속하고 있다. 전산의 발전으로 인하여 업무의 지리적 한계가 없어짐에 따라 실제로 선하증권 입력, 적하목록 신고, 인보이싱 등의 단순하고 반복적인 서류 작업들을 상대적으로 비용이 저렴한 중국, 필리핀 등의 제 3

29) 김주택, 『컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구』, 중앙대학교 글로벌 인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.19.

30) 김현중, 전계서, p.28.

국으로 이관하여 인건비를 절약하고, 국내 직원들이 이로 인해 추가로 확보된 시간을 화주를 만족시켜 이익을 창출할 수 있는 상업적 활동에 할애 할 수 있도록 Documentation 업무를 아웃소싱하는 트렌드가 선사들 간에 자리 잡고 있다. 이는 정기선사들에게 비용 절감 및 업무 효율성을 가져다 줄 수 있으며, 이로 인해 절감된 시간과 비용을 대고객 서비스에 보다 더 투자하여 어려운 시기를 극복하겠다는 선사들의 생존 전략으로 볼 수 있다.

3. 컨테이너 정기선 고객의 특성

<표 2-9> 컨테이너 정기선 고객의 특성

<ol style="list-style-type: none"> 1. 서비스 구매결정 단위는 기업이 개인보다 크다. 2. 서비스 구매금액, 물량 및 중요성 등이 개인 소비자 구매 보다 크다. 3. 서비스 계약 내용의 작성 4. 고객의 수가 제한적 5. 파생적 고객 수요 6. 서비스 내용이 복잡, 운송기간이 길며, 장기간에 걸친 서비스 체결에 따른 구매 후 과정이 중요하다. 7. 선사와 고객의 상호 의존성은 물류와 공급망 관리 개념으로 확장 8. 당사자간 협상빈도 높음 9. 운송인 선택에 대한 평가 기준이 다르다.

자료원: 신희철, 『기업 간 관계 형성의 경향원인이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구』, 2003 (송영규, 2014 재인용)

해운 서비스는 제품의 특성상 서비스로서의 특성이 강하다. 하지만 해운서비스를 구매하는 상황과 과정 및 구매 고객은 산업재(B2B)와 유사한 특징을 가진다. 해운 서비스를 구매하는 고객들은 일반서비스를 구매하는 고객들과 비교해보면 표<2-9>와 같은 독특한 특성을 지니고 있다.

김가영(2011)은 국내 해운선사와 해상운송을 의뢰하는 화주업체를 중심으로 국내 해운선사의 서비스품질이 고객인 화주업체와의 관계의 품질과 운송계약 후 추후 재계약, 즉 재이용의도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다.³¹⁾ 그 결과 화주업체가 지각하는 서비스품질은 상호 간의 관계의 품질과 추후 재계약의도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

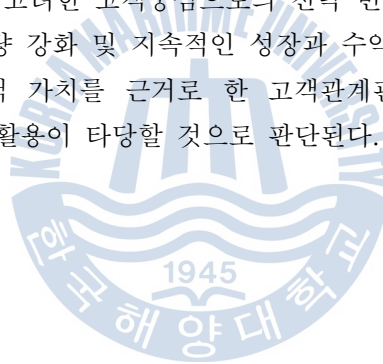
연구 결과, 컨테이너 정기선 고객의 경우 거래 물량이 100TEU 이상인 화주가

31) 김가영, 『해운서비스품질이 화주와의 관계의 품질과 재이용의도에 미치는 영향』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사논문. 2011, pp.34~36.

43.5%로 가장 많고, 다음으로 50TEU 이상 35.2%, 10TEU 이상 17.6%, 10TEU 미만 3.7% 순으로 지속적으로 일정 부분 이상의 거래 물량이 있으며, 현재 운송인을 지속적으로 이용할 의향이 있는 충성도 있는 고객이 47.2%로 많은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 컨테이너 정기선 영업에서 화주와의 장기적인 관계강화가 중요하다는 것을 인지할 수 있게 해준다.

정기선사의 입장에서라도 비용절감을 위해 도입된 초대형 선박을 채우는 일은 쉽지 않기 때문에 대형화주(BCO)와의 계약을 늘리면서 선박을 채우려고 노력하고 있는 실정이다. 대형화주의 특성상 상대적으로 저렴한 운임을 제공받기 때문에, 영업이익에는 실제로 도움이 되지 않는 경우도 많다. 그러므로 정기선사는 이익 창출에 기여할 수 있는 우량 화주를 선별하고자 하는 노력을 기울여야 한다. 영업 자원을 낭비하지 않고 우량 화주들에게 집중하여, 이들의 고객만족을 극대화하고 나아가 운송 계약 후 타 해운선사로 이들을 빼앗기지 않고 지속적으로 재계약을 이루기 위해서는 고객인 화주와의 관계의 품질, 즉 신뢰와 관계몰입을 높일 필요가 있을 것이다.

이러한 환경 변화는 초과 공급이 지속되는 컨테이너 정기선 시장에서 수요자 중심 즉 고객의 특성과 가치를 고려한 고객중심으로의 전략 변화가 필요하다는 시사점을 주고 있다. 이에 기업의 역량 강화 및 지속적인 성장과 수익 창출을 위해서는 고객 관리 강화에 기반을 두고 고객 가치를 근거로 한 고객관계관리(Customer Relationship Management)의 전략적 활용이 타당할 것으로 판단된다.



제4절 컨테이너 정기선사의 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.

<표 2-10> A사의 리모델링 목표

1. 모든 고객들의 문의는 e-Tool을 이용하여 실시간으로 응답되어야 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.

자료원: A사 내부 자료

이러한 리모델링의 일환으로 엑센츄어사의 SAP CRM 프로그램을 도입하게 되었다. 2009년 본사 차원에서 각 지점의 필요조건들을 취합하여 프로그램에 이를 반영하기 위한 데이터 게더링 작업이 시작되었으며 하기와 같은 일정으로 단계적인 Roll Out을 통하여 각 나라별로 CRM을 안정적으로 도입하기 위해 노력하였다.

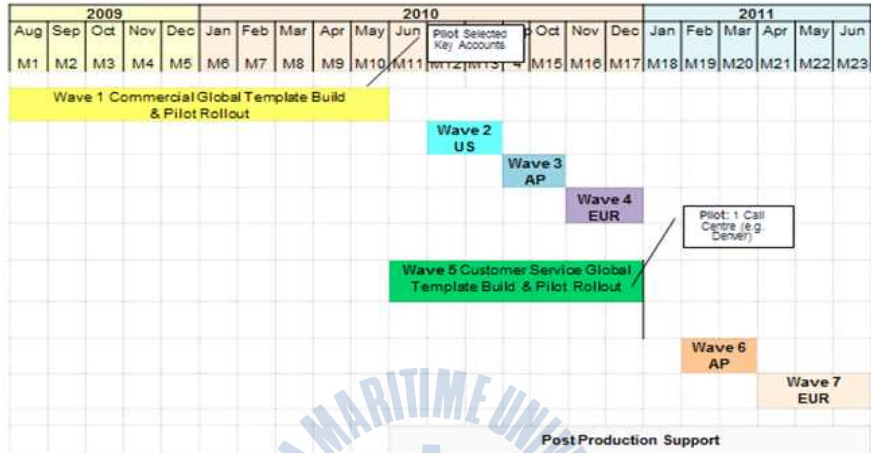
CRM 프로젝트는 트레이드, 마케팅, 영업, 고객지원 등의 다양한 커머셜적인 업무 영역을 SAP CRM 프로그램을 통해 통합하는 것이며, 자사에서 주안점을 둔 세분화된 기능은 아래와 같다.

1. Customer Segmentation Models
2. Campaign Management
3. Customer Profiling
4. 360 Degree View of Customer Data, Performance, Other KPIs
5. Territory and Account Management
6. Call Center Automation

<그림 2-4> A사의 CRM Project Timeline

REMODEL CRM High Level Project Timeline

The CRM implementation is partitioned into two phases: Commercial and Customer Service rollout - which includes the design of a CRM Global Template Solution which is validated through a Pilot deployment prior to being rolled-out to the rest of the world



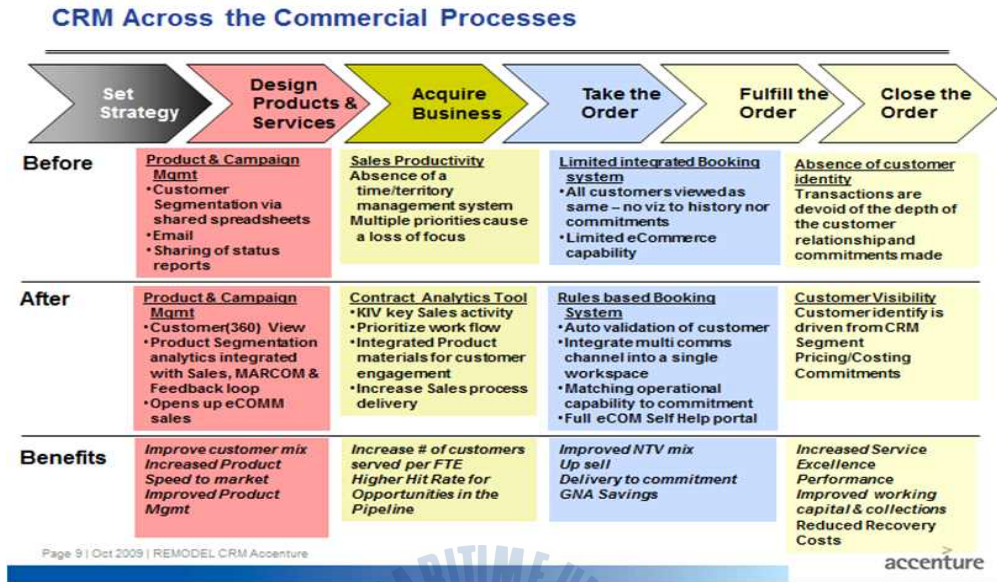
* The selection of the pilots of each phase will be reviewed and confirmed at the completion of the design phase of the Global Template Build phase.

자료원: A사 내부 자료, accenture

A사는 다양하고 이질적인 현재 시스템을 CRM을 통해 통합함으로써 고객확보, 고객유지에 있어 비용 절감 뿐 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. CRM의 도입을 통하여 얻게 되는 변화와 기대효과를 정리하여 나타내면 다음 그림과 같다.

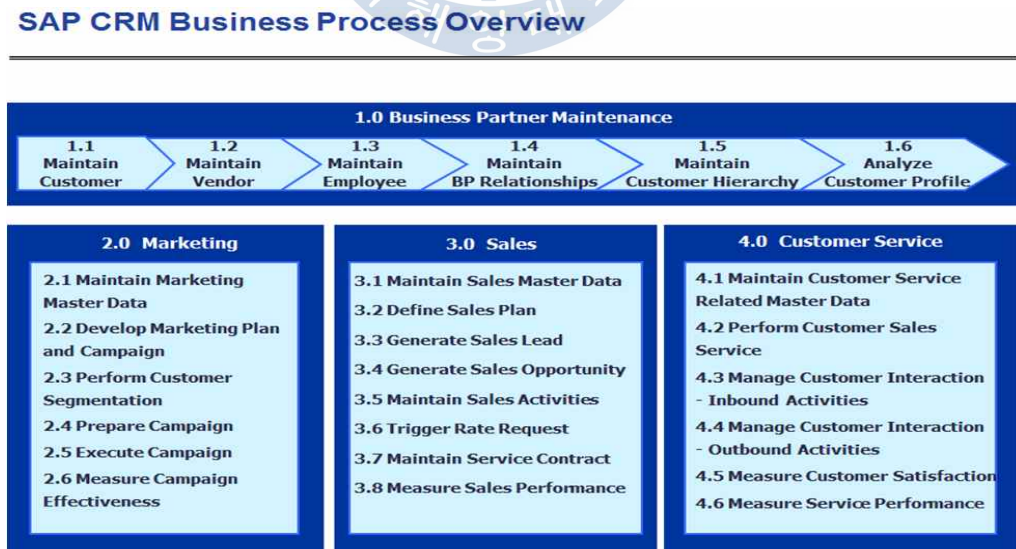
<그림 2-5> CRM 도입 전후 변화와 기대효과



자료원: A사 내부자료, accenture

아래는 엑센츄어 사의 SAP CRM에서 구현 가능한 비즈니스 프로세스의 개괄적인 내용이다.

<그림 2-6> SAP CRM Business Process Overview



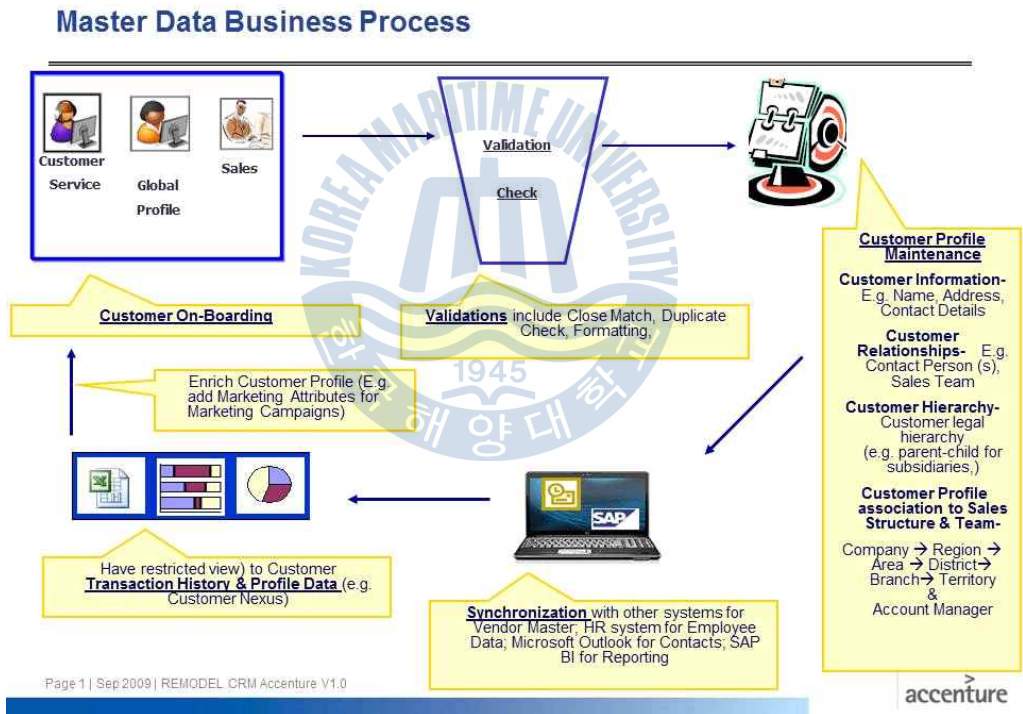
자료원: A사 내부자료, accenture

기본적인 데이터들은 고객서비스부서, 영업부서 등을 통하여 검증되고 수집된 후 구축된 CRM 시스템을 통하여 프로파일링된다. 상호 및 주소, 담당자 등의 고객정보, 영업과 관련된 고객관계정보, 고객분류정보, 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.

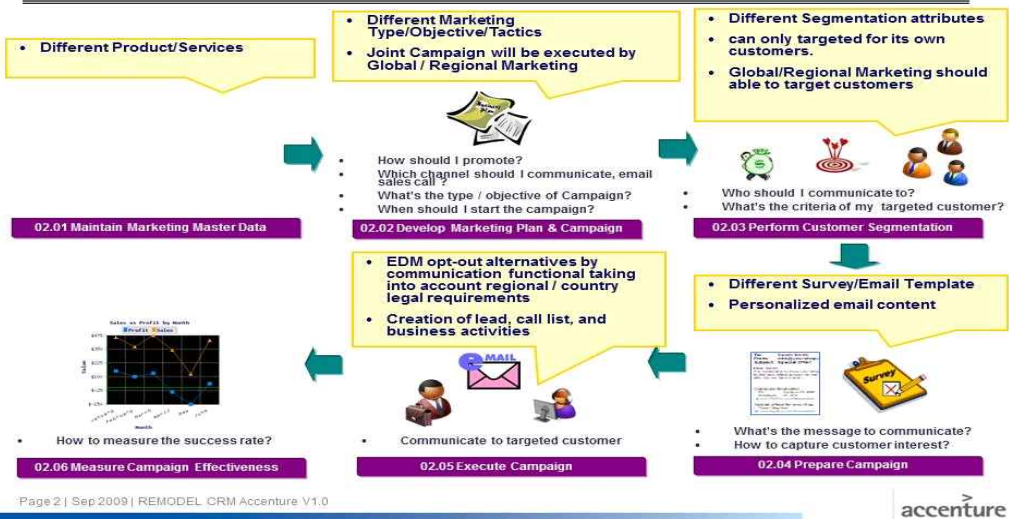
<그림 2-7> CRM을 이용한 마케팅 데이터 구축



자료원: A사 내부자료, accenture

<그림 2-8> CRM을 이용한 마케팅 비즈니스 프로세스

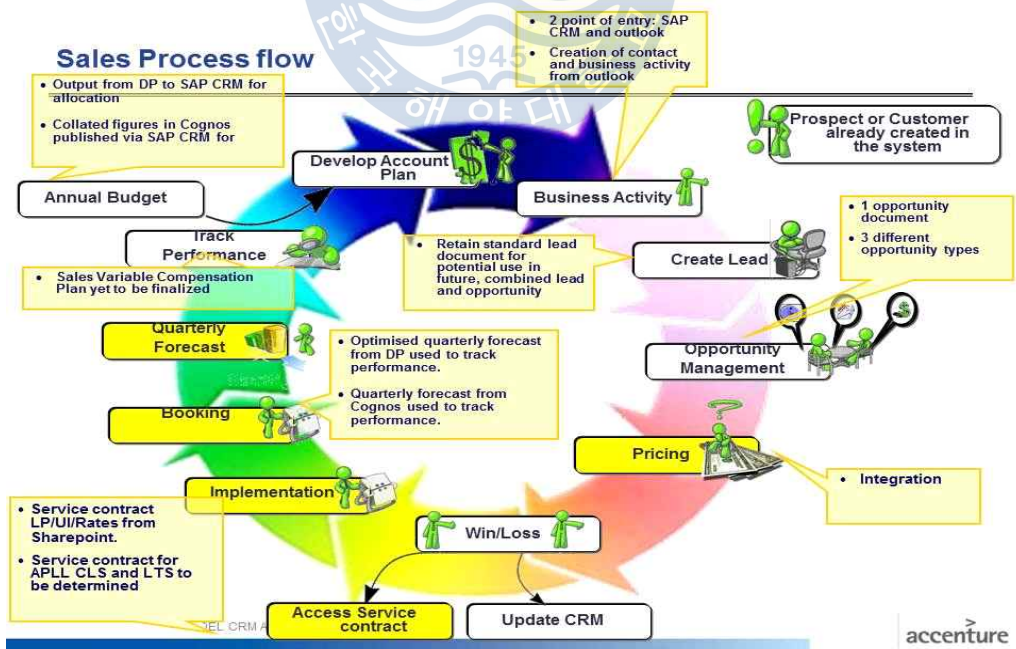
Marketing Business Processes



자료원: A사 내부자료, accenture

영업과 관련된 프로세스에도 CRM은 다음과 같이 활용된다.

<그림 2-9> CRM을 이용한 영업 프로세스



자료원: A사 내부 자료, accenture

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

지금 현재 A사의 아시아 지역의 국가별 CRM 사용현황은 아래와 같다.

<표 2-11> A사의 아시아 지역의 국가별 CRM 사용현황

Cluster	Country	CRM Adoption
India	India	100%
NE Asia	Japan	100%
NE Asia	Korea	90%
Oceania	Australia	0%
Oceania	New Zealand	0%
SE Asia	Cambodia	60%
SE Asia	Philippines	70%
SE Asia	Thailand	15%
SE Asia	Vietnam	60%
S I M	Indonesia	100%
S I M	Malaysia	100%
S I M	Singapore	100%
SUBCON	Bangladesh	60%
SUBCON	Pakistan	98%
SUBCON	Sri Lanka	20%

자료원: A사 내부 자료

한국 지사의 경우 주로 고객센터 부서에서 CRM을 사용하고 있으며 앞서 설명한 CRM의 여러 가지 기능 중 Customer Interaction 관리, 고객 만족도 조사 등의 기능에 집중하여 CRM을 활용하고 있다. 화주의 질의를 CRM 시스템을 통하여 확인하고 응대함으로써 기존의 전화 업무에 치중하였던 업무 패턴을 바꾸고 특정 시간대에 집중하였던 전화를 이메일로 전환하여 보다 효율적인 시간관리가 가능하도록 하였다. 화주와 관련된 정보 및 고객과 주고 받았던 커뮤니케이션 히스토리를 저장, 관리함으로써 추후 고객 응대에 활용할 수 있도록 데이터를 구축하고 있다. 또한 CRM 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 서

비스 론칭 및 여러 가지 홍보물을 화주에게 발송하고, 세일즈 콜 등의 영업 일정을 체계적으로 관리하며, 영업 결과에 대한 내용을 주기적으로 CRM에 업데이트하여 공유하고 이에 따른 영업 전략을 구상하는 등 CRM의 활용 영역을 조금씩 넓혀 나가고 있다. 하지만 데이터 입력 과정에서 직원들의 워크로드가 증가하고, 유선상의 업무 처리가 익숙한 화주들의 CRM에 대한 이질감을 극복해야 하는 점, 이미 구현되어 있는 CRM의 많은 기능을 제대로 활용하지 못하는 등 전사적인 CRM 정착에 대해서는 아쉬운 점이 많다. 본사 차원의 CRM 사용 독려가 지속되고 있으나 아직까지는 형식적인 활용에 치우친 면이 있다. 앞으로 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.



제3장 CRM(Customer Relationship Management)의 이론적 배경

제1절 CRM (Customer Relationship Management)의 등장 배경 및 필요성³²⁾

CRM은 기업 환경의 변화에 따라 자연스럽게 형성된 경영 전략이라고 할 수 있다. 21세기를 맞이한 현 시점에서는 큰 기업의 형태를 유지하면서 단골고객과 일대일 대화를 가능하게 만들어주는 환경의 뒷받침이 존재한다. 큰 기업의 형태를 유지하면서 단골 고객과 일대일 커뮤니케이션을 가능하게 해주는 그것이 바로 CRM이다.

CRM의 등장 배경인 구체적인 환경변화를 살펴보면 다음과 같다.

1. 시장의 변화

시장의 규제완화로 인하여 새로운 시장으로의 진입 기회가 늘어남에 따라 동일 업종에서의 경쟁사가 많아지기 시작했다. 시장의 수요가 별로 늘지 않는 상황에서 공급자들이 늘어나고 대체될 만한 상품과 서비스가 많아지면서 그 시장은 실제 수요자가 중심이 되는 구매자 시장으로 변화하며 경쟁은 심화되었다. 이러한 시장 상황에서 고객에 대한 정보를 바탕으로 전략적인 고객 세분화를 하여 목표 고객군, 더 나아가서 우량고객과 우량고객 후보자만을 선별하여 그에 적절한 마케팅 믹스를 기획하고 실행하여 기존 고객과의 관계를 강화해야 할 필요성이 대두되었다.

2. 기술의 변화

CRM이 등장하게 된 환경적 요인으로 컴퓨터 및 그에 관련된 정보기술의 급격한 발전을 들지 않을 수 없다. 기술면에서의 빠른 진전으로 인하여 응용 프로그램들을 통해 고객 데이터나 관련 데이터를 과학적인 분석 기법으로 처리하여, 고객 및 시장에 관한 중요한 정보와 지식을 다양한 영업 활동에 이용할 수 있게 되었다. 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크의 변화와 개인 정보화 기기의 보급 등 이러한 전반적인 기술 진전이 영업 활동에 여러 가지 혜택을 가져온 반면, 전산 시스템과 정보기술을 영업에 도입하는 비용은 기업에 유리한 쪽으로 낮아졌다. 이처럼 컴퓨터와 관련 정보기술의 발달은 고객 니즈 분석의 발전과 고객 데이터 추적 기술의 발전을 가져오

32) 최정환 · 이유재, 『죽은 CRM 살아있는 CRM』, 2001, pp.66~73.

며, 본격적으로 CRM이 확산될 수 있는 외적 환경을 형성해 왔던 것이다.

3. 고객의 변화

최근 들어 고객들이 갖고 있는 기대와 요구가 다양화되고 있다. 뿐만 아니라 고객의 가치 및 라이프스타일도 시간의 흐름에 따라 매우 달라지고 있다. 이러한 현실에서 끊임없이 변화하는 고객의 기대와 요구에 부응하여 고객과의 관계를 유지하고 적절한 상품과 서비스의 차별화를 통해 장기적으로 기업의 경쟁적 우위를 고수하는 것이 현재 기업들이 당면한 도전이다. 이를 위해 많은 기업들은 고객중심적인 경영 방식인 CRM의 도입을 서두르고 있고, CRM은 기업의 필수적인 전략적 선택이라는 생각이 보편화되고 있는 것이다.

4. 마케팅 커뮤니케이션의 변화

고객의 이질성이 심하고 시장이 세분화되고 있는 환경에서 획일적인 마케팅 커뮤니케이션의 방식은 더 이상 효과적이지 못하다. 고객과의 장기적인 관계유지라는 관점에서 고객에게 능동적으로 정보를 제공할 수 있도록 멀티채널을 통해 기업에 진정한 가치를 가져다 줄 수 있는 고객을 상대로 하는 일대일 커뮤니케이션을 수행함으로써 프로모션의 효율성과 효과성을 동시에 제고할 수 있는 마케팅 커뮤니케이션 전략의 개발이 시급히 요구되고 있다.

지금까지 살펴본 바와 같이 기업은 심화된 경쟁, 세분화된 시장에서 기존의 제품 중심의 마케팅 전략만으로는 다양하고 복잡한 고객의 니즈를 충족시키기가 더욱 어려워지고 있는 상황이다. 따라서 CRM은 변화된 경영 환경에서 반드시 취해야 할 필요조건으로 등장하게 되었다.

제2절 CRM의 정의 및 특징

CRM은 'Customer Relationship Management'의 약자로서 우리말로 ‘고객관계관리’라고 일컫는다. 즉 직관적인 의미로 고객과의 관계를 효율 및 효과적으로 관리하고자 하는 행위 혹은 활동이라고 볼 수 있다. (김형수, 김영걸, 박찬욱, 2009)

하지만 학자들 사이에도 CRM에 대한 일치된 정의가 없는 상황이며 관점에 따라 그 의미가 분분한 것이 실상이다. CRM의 주요 정의를 정리하면 다음과 같다.

<표 3-1> CRM의 정의

연구자	정의
Levene(2000)	고객과 관련된 정보 또는 지식을 전략적으로 활용하는 것으로 고객에게 보다 적합한 제품 또는 서비스를 전달하기 위해서 고객의 데이터를 분석하여 기업의 수익을 높이는 활동
Light(2001)	관계 마케팅 (relationship marketing)과 같은 비즈니스 프로세스에서 진화되어 나온 것으로 고객들을 유지하는 증가된 관심
Gartner Group(2001)	신규고객 획득, 기존 고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객활동을 이해하고 영향을 주기 위한 접근
Meta Group(2001)	고객에 대한 지식을 지속적으로 듣고 추출하고 대응하는 일련의 프로세스로 고객의 욕구, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하고 이를 통해 사업기회나 변화에 기민하게 대처할 수 있도록 도와주는 것
IDL System(2002)	기업의 기업문화 (business culture)를 적절한 고객을 유지하고 찾아내는데 집중하는 것
Ovum(1999)	기업이 우수고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규고객을 확보하고 고객관련비용을 최소화하여 기업의 가치를 극대화하기 위한 경영개념
한국소프트웨어 산업협회(2001)	기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정
Rygnelski 등(2002)	CRM이란 기존의 고객을 유지시키고 새로운 고객을 유치함으로써, 그 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관리를 유지시키는 솔루션이라 할 수 있는 현대적 경영기법 즉, 수익을 창출하는 고객을 선별하고 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 마케팅활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정으로서 고객수익성을 향상시킬 수 있는 시스템
Khanna(2001)	CRM은 전자상거래(e-commerce)용 응용프로그램
Stone과 Woodcock(2001)	CRM은 고객관리를 하기위해 기업이 사용한 방법론, 기술 그리고 전자상거래 역량을 의미
Buttle(2001)	CRM은 우량고객과의 호혜적 관계를 장기적 관점으로 개발하고 유지하는 전략
Peppers, Rogers와 Dorf(1999)	CRM은 일대일 마케팅과 관계마케팅의 응용으로써 검토될 수 있다. 이것은 고객의 요구와 고객 정보에 근거하여 개별 고객에 반응하는 것
Swifter(2000)	CRM은 고객 획득, 유지, 고객충성도, 고객 수익성을 향상시키기 위해 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고 영향력을 미치기 위한 전사적 접근법
최정환, 이유재(2001)	CRM이란 고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등)을 고객중심으로 정리 통합하여 고객활동(customer interaction)을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영 방식이다.
김형수, 김영걸, 박찬욱(2009)	기업의 다양한 자원과 역량을 활용하여 고객과의 관계 획득, 유지, 그리고 강화 등 전체 고객생애주기에 걸쳐 고객과 기업 상호간의 이익극대화를 추구하기 위한 기업의 모든 경영 활동의 기반이 되는 경영 전략 또는 패러다임
김승욱, 강기두(2008)	고객에 대한 정보를 수집하고, 수집한 정보를 분석한 후 효과적으로 활용함으로써 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화시키기 위한 기업 마케팅 전략이 IT 기술과 결합한 것.

자료원: 윤기형(2010)이 “성공적 CRM 구현요소와 CRM 효과가 경영성과에 미치는 영향” 건양대학교 박사학위 논문에서 수정 인용한 내용을 연구자가 보완함.

본 연구에서는 여러 학자들의 연구를 종합하여 CRM을 통합적인 프로세스의 관점에서 고객에 대한 정보를 수집하고, 수집한 정보를 분석한 후 효과적으로 활용함으로써 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화시켜 기업의 경영 성과를 개선하기 위해 사용하는 기업 경영 전략이 IT 기술과 결합한 것으로 정의하도록 한다.

Reicheld & Sasser에 의하면 서비스 기업들이 그들의 단골고객에 대한 이탈률(customer defection rate)을 5% 정도만 낮출 수 있다면 순이익에는 25%에서 85%까지의 효과를 볼 수 있다고 한다. 시장 점유율보다는 고객 점유율에 비중을 둔다는 점, 고객 획득보다는 고객유지에 중점을 둔다는 점, 제품판매보다는 고객관계에 중점을 둔다는 점에서 CRM은 과거 기업이나 학계에서 제시되었던 데이터 마케팅과 차별화되는 특징이 있다.³³⁾

CRM의 특징³⁴⁾을 자세히 살펴보면 아래와 같다.

첫째, CRM은 고객지향적이다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계 관리에 기업의 초점을 맞추는 고객중심적(customer-centric)인 경영방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구한다. CRM은 일회적이거나 단기적인 이윤 추구가 아니라, 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하는 동적인 경영 방식이다.

셋째, CRM은 기본적으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 한다. 그러므로 고객과 기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(win-win)의 결과를 위한 쌍방향의(Interactive) 관계를 형성하고, 지속적으로 발전시켜야 한다.

넷째, CRM은 정보기술에 기반한 과학적인 제반 환경의 효율적 활용을 요구한다.

고객관리를 통한 고객 데이터를 분석하는 등, 구체적인 ROI와 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영 개선에 역점을 둔다. 그래서 마케팅에 있어서도 비효율적인 매스마케팅보다는 차별적인 타킷마케팅(target marketing)을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율을 통합적으로 제고해야 한다.

다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속한다.

특히 멀티채널의 경우에 통합적이고 일관성 있는 메시지와 커뮤니케이션을 구사함으로써 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 이러한 상호작용적 고객 접촉을 활용하여 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있다.

33) 김승욱·강기두, 『고객관계관리 CRM 원론』, 법문사, 2009, pp.9-10.

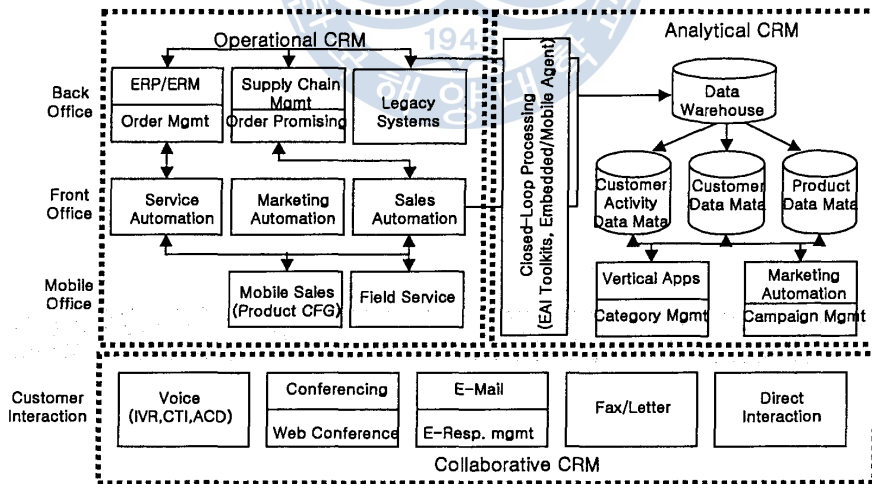
34) 최정환, ·이유재, 전게서, pp.79-80.

여섯째, 마지막으로 CRM은 단순히 마케팅 만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 관계 관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무 프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부 구조, 영업 요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업 전략, 영업정보(business intelligence)등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영 방식이다.

제3절 CRM 시스템 분류와 구성요소

CRM 시스템은 전통적인 DBM(Data Base Marketing)이 DW(Data Warehouse), Data Mining 기술을 통해 발전된 것, ERP(Enterprise Resource Planning)의 기능 영역이 프론트오피스(Front Office)영역으로 확장된 것, CTI(Computer Telephony Intergration)를 근간으로 한 콜센터 시스템이 인터넷 기술과 결합하여 발전한 것 등으로 다른 세가지 접근 방식으로 발전하여 왔으며, 광의의 CRM 시스템은 프론트오피스와 백오피스(Back Office)의 프로세스가 유기적으로 통합된 시스템을 말한다. 그리고 일반적으로 DB 마케팅의 핵심 구성요소인 고객데이터베이스와 분석기반(분석도구 및 분석능력)에 마케팅, 판매, 서비스를 지원하는 어플리케이션과 고객접점관리를 지원하는 통합채널 시스템(콜센터, 인터넷)으로 구성된 시스템을 말한다.³⁵⁾

<그림 3-1> CRM시스템의 분류



(자료원: Meta Group, 2000)

자료원: 고창배, "CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구", 2003. 재인용

35) 고창배, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구』, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 2003, pp14~15.

1. CRM 시스템 분류

Meta Group은 산업보고서(The CRM Ecosystem, 1999)에서 CRM의 발전과정과 시스템 구축에 대한 접근방법을 기준으로 하여 분석(Analytical) CRM, 운영(Operational) CRM, 협업(Collaborative) CRM 등으로 분류하고 있다.³⁶⁾

1) 분석 CRM (analytical CRM) : 분석 CRM은 전체 CRM 시스템의 기반이 되는 영역으로서 고객데이터를 축적, 관리, 분석하기 위한 모든 과정을 지원하는 정보기술 요소들로 구성되어 있다. 분석 CRM 영역에는 각 부서나 사업 단위에서 개별적으로 사용하고 있는 운영 데이터베이스(operational DB)에서 데이터를 추출, 변환, 전송하여 전사적인 관점에서 정보를 축적한 데이터웨어하우스와 대규모의 데이터웨어하우스에 보다 효과적으로 접근하기 위해 구축된 데이터마트, 그리고 OLAP이나 데이터마이닝도구와 같이 축적된 정보를 효과적으로 분석하기 위한 분석도구들이 포함된다.

2) 운영 CRM (operational CRM) : 분석 CRM 시스템을 통해 도출된 다양한 고객정보와 통찰력은 실질적인 CRM 전략 운영의 기반으로 활용된다. 운영 CRM은 이렇게 CRM 전략을 수행하는 관점에서 분석된 고객정보를 응용하여 구체적인 CRM 프로세스 전략을 마련하고 전개해 나가기 위한 일련의 정보기술을 제공한다.

운영 CRM 시스템에는 마케팅 자동화 시스템, 영업 자동화 시스템, 그리고 고객서비스 자동화 시스템과 같이 전형적인 고객접점 부서에서의 CRM 프로세스 전략을 지원하는 정보기술뿐 아니라, CRM이 활용되는 범위에 따라서 직원관계관리(ERM)나 파트너관계관리(PRM)와 같이 확대된 고객유형에 적용되는 CRM 기술도 운영 CRM 영역에 포함된다고 할 수 있다. 한편, 최근 운영 CRM 시스템들은 CRM 전력이 조직의 다른 업무 영역 관점에서도 그 중요성이 강조됨에 따라 ERP나 SCM(Supply Chain Management)와 같은 다른 전사적 정보 시스템과 점차 통합·연계되는 추세에 있다.

3) 협업 CRM (collaborative CRM) : 협업 CRM 시스템은 콜센터, 인터넷, 휴대폰, DM, 그리고 오프라인 매장 등과 같은 다양한 고객접점채널에서 기업과 고객 간의 상호 작용을 보다 효율·효과적으로 지원하기 위한 일련의 기술적 요소들을 포함한다. 협업 CRM에 있어서 중요한 점은 모든 고객접점채널에서 고객을 동일한 시각으로 바라보고자 하는 고객단일시각(customer single view)을 확보하는 것인데, 이를 위해 각 채널을 전략적으로 통합 운영할 수 있는 고객상호작용센터(CIC, Customer Interaction Center)의 중요성이 점차 증대되고 있다.

36) 김형수·김영걸·박찬욱, 『CRM 고객관계관리 전략원리와 응용』, 사이텍미디어, 2009.

고객상호작용센터는 기업의 모든 고객접점채널들을 전사적인 CRM 전략을 바탕으로 관리 및 운영하여 고객과의 모든 상호 작용을 총괄하는 역할을 담당한다.

한편, 협업 CRM의 역할은 고객과의 실질적인 상호 작용을 지원한다는 점에서 운영 CRM의 역할과 다소 중복된다고 볼 수도 있기 때문에 학자에 따라서 협업 CRM을 CRM 시스템의 독립적인 구성요소로 보지 않는 경우도 있다.

2. CRM 시스템의 구성요소

CRM을 가능하게 하는 구성요소를 살펴보면, 데이터 웨어하우스(Data Warehouse), OLAP 및 데이터 마이닝(Data Mining) 기법, 캠페인시스템(Campaign System), 채널 시스템(Channel System), 고객지원 시스템(Customer System & Service System) 그리고 마지막으로 판매지원 시스템(Sales Force Automation)이 있다. 이러한 구성요소들의 역할에 대하여 조금 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 데이터 웨어하우스 : 데이터 웨어하우스는 개별 시스템의 데이터들을 활용목적별로 통합하여 유연한 분석이 가능하도록 만들어 놓은 방대한 양의 데이터를 저장한 대형 전자창고(electronic warehouse)로서, 구축 시에 상당한 비용과 시간이 소요된다. 데이터 웨어하우스는 전사적 데이터를 통합하여 보관함으로써 다양한 분석 목적에 적합한 형태로 데이터를 제공하는 기능을 수행한다. CRM은 모든 데이터가 상품이나 기능중심이 아니라 고객중심의 통합 데이터 웨어하우스를 필요로 한다. 고객중심으로 통합한 데이터베이스가 갖추어지면 고객에 대해서는 일관성 있는 관점을 가질 수 있게 된다.³⁷⁾
- 2) OLAP (Online Analytical Processing) : OLAP는 사용자가 다양한 각도에서 직접 대화식으로 정보를 분석하는 과정을 말한다. OLAP 시스템은 단독으로 존재하는 정보 시스템이 아니며, 데이터 웨어하우스나 데이터 마트와 같은 시스템과 상호 연관된다. 데이터 웨어하우스가 데이터를 저장하고 관리한다면, OLAP은 데이터 웨어하우스의 데이터를 전략적인 정보로 변환시키는 역할을 한다.³⁸⁾
OLAP은 피보팅(pivoting), 필터링(filtering), 리포팅(reporting), 분해(slice & dice), 드릴링(drilling) 등의 유용한 분석 기능을 통해 사용자가 원하는 다양한 형태의 정보를 손쉽게 얻을 수 있도록 지원한다.³⁹⁾
- 3) Data Mining 기법 : 데이터 마이닝(data mining) 기법은 데이터베이스 내에 숨

37) 정남용, 『고객 관계 관리를 통한 은행의 수익성 제고 방안: 국민은행의 프라이빗뱅킹 구축사례를 중심으로』, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2002, p.10.

38) 매일경제용어사전

39) 김형수·김영걸·박찬욱, 전계서, 2009.

어있는 일정한 패턴이나 변수들 간의 관계를 정교한 분석모형을 사용하여 쉽게 드러나지 않는 유용한 정보까지 찾아내는 과정이라고 할 수 있다. 기업이 보유하고 있는 일일거래 데이터, 고객 데이터, 상품 데이터 혹은 각종 마케팅 활동의 고객 반응 데이터와 이외의 기타 외부 데이터를 포함하는 모든 사용 가능한 근원 데이터를 기반으로 감춰진 지식, 기대하지 못했던 경향 또는 새로운 룰을 발견하고 이를 실제 비즈니스 의사결정 등을 위한 정보로 활용하고자 하는 것이 바로 데이터 마이닝이다.⁴⁰⁾

- 4) Campaign System : 캠페인 시스템(campaign system)은 OLAP, 데이터 마이닝 등을 통해서 세분화된 고객을 대상으로 그 고객의 니즈(needs)를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 제화와 용역을 제안하는 시스템이다.⁴¹⁾
- 5) Channel System : Campaign처럼 마케팅 활동을 지원하기 위한 시스템으로 TV, 라디오 광고와 같은 매스마케팅과 달리 1:1 마케팅 및 서비스를 지원하는 시스템으로 주로 콜센터, 인터넷 기반 1:1 시스템, DM (Direct Mail)이 사용된다.⁴²⁾
- 6) Customer Support & Service System : 고객지원 및 서비스 시스템(Customer Support & Service System)은 상품판매 후 대고객서비스를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 서비스 관련 담당자들이 사용하는 시스템이며 유지, 보수, A/S 활동을 지원하는 시스템이다.⁴³⁾
- 7) Sales Force Automation : 영업 프로세스를 정비하고, 영업 사원의 역량을 강화시켜 줄 수 있는 시스템을 제공하며, 비생산적 업무를 줄이고, 원활한 영업 정보 공유를 통해, 궁극적으로 영업 생산성 증대와 고객 만족을 달성하는 일련의 프로세스와 시스템을 통칭한다. SFA가 중요한 이유는 기업의 수익의 주 원천이 되는 Key Account를 관리하기 위해 유용한 도구이기 때문이다. Key Account를 신속하고 정확하게 지원하기 위해서는 영업 사원들이 고객에 대한 모든 사항을 관리할 수 있어야 하는데, SFA는 이를 지원한다. SFA의 주요 기능으로는 고객 정보를 관리하는 Account Management, 고객과의 접촉 이력을 관리하는 Contact Management, 영업 기회를 관리하는 Opportunity Management, 계약을 관리하는 Contract Management 기능이 있다. 또한 주문 관련 기능인 Order Management, 제품 정보를 관리하는 Product Management, 각종 Report를 생성하는 Reporting Management, 일정 관리 도구인 Calendar 등이 있다.⁴⁴⁾

40) 정남용, 전계서, p.12.

41) 오미애, 『생명보험회사의 고객관계관리(CRM)에 관한 연구: 모집인과 고객관계를 중심으로』, 전남대학교 산학협력대학원, 석사학위논문, 2010, p.13.

42) 백승돈, 『데이터 웨어하우징을 이용한 CRM 시스템 개발』, 충남대학교 대학원, 박사학위논문, 2001, p.20.

43) 문규식, 『기업의 고객관계관리(CRM) 시스템의 도입이 고객관계관리(CRM) 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 고려대학원 행정대학원, 석사학위논문, 2006, p.12.

이와 같은 고객관계관리(CRM) 시스템을 구성하는 구성요소들의 내용을 요소별로 정리해보면 다음의 표와 같다.

<표 3-2>고객관계관리(CRM) 시스템의 구성요소

구성요소		내용
Analytical CRM System	Customer Data Warehouse	고객에 대한 정보를 보관하는 데이터 창고로써 고객관계관리(CRM)의 각 구성요소들은 이 Customer Data Warehouse로부터 필요한 정보를 추출, 갱신, 추가하게 된다.
	OLAP, Data Mining	OLAP, Data Mining은 Customer Data Warehouse의 정보를 기반으로 고객에 대한 다차원적 분석과 각종 지표간의 상관관계 조사를 통해 고객세분화 및 의사결정에 필요한 작업을 수행함
Operational CRM System	Campaign System	OLAP, Data Mining 등을 통하여 세분화된 고객을 대상으로 욕구를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 재화와 용역을 제안하는 시스템
	Channel System	캠페인처럼 마케팅 활동을 지원하기 위한 시스템으로 TV, 라디오, 광고와 같은 대중 마케팅과는 달리 1:1 마케팅 및 서비스를 지원하기 위한 시스템이며 주로 콜센터, 인터넷 기반 1:1 시스템, DM이 사용된다.
	Sales Force Automation	기존고객 및 잠재고객에 대한 정보를 활용하여 영업사원의 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 ERP의 Back-Office의 부분과 유기적인 관계를 갖는다.
	Customer Support&Service System	상품판매 후 대고객 서비스를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 서비스 관련 담당자들이 사용하는 시스템이며, 유지, 보수 등 A/S 활동을 지원하는 시스템이다.

자료원: 한국소프트웨어산업협회, 2002; 이윤상, 2002; 정남용, 2003; 문규식, 2005, 재인용

44) 이재욱, 『고객상호작용(CIC)을 통한 CRM Business 모델 구축에 관한 연구』, 중앙대학교 산업경영대학원, 석사학위논문, 2001, pp.38~41.

제4절 CRM의 프로세스의 구축과 전략적 활용

현재 CRM의 구축에는 다양한 방법 및 순서가 적용되고 있다. 이러한 여러 방법들을 종합하여 일반적인 내용을 취합해 보면 계획, 분석, 설계, 구축, 실행, 결과평과의 6가지 단계로 분류할 수 있다. 이를 정리해보면 표<3-3>과 같다.⁴⁵⁾

<표 3-3> CRM 시스템 구축 단계

구분	내용	산출물
계획	최적의 CRM 전략 계획 수립 데이터 환경을 정의	프로젝트 마스터 플랜, 사업방향정서, 사업 환경 분석서, 목표정서, IT 평가보고서, 정보 기술 현황 분석
분석	외부환경 분석 (고객분석, 경쟁사분석, 거시환경분석) 내부환경 분석 (자사의 고객 지향성분석, 전략적 적합성 분석, 외부 환경에 대한 적합성 분석)	고객 세분화 및 프로파일링, 분석 결과 보고서, 분석 결과 평가보고서, 요구사항 종합, 해결방향 종합
설계	비즈니스 계획 수립 IT 계획 수립	비즈니스 계획서, IT 계획서
구축	analytical CRM system을 구축 operational CRM system을 구축	Scoring 모델, IT 시스템, 프로그램 구성요소
실행	적합성 테스트(pre-test) 실행의 확대(roll out)	프로그램 결과물
결과 평가	프로그램의 결과와 효과를 평가	전략 검토, 프로그램 검토

자료원: 이윤상, "고객관계관리시스템이 경영성과에 미치는 영향", 중앙대학교 대학원석사논문, (2001,p.28)

성공적인 CRM 시스템의 구축을 위해서는 철저한 계획 하에 기업의 외부 환경 및 내부 환경에 대한 충분한 분석을 거쳐, 현업의 업무 요건과 IT 환경이 충분히 반영 되도록 시스템을 설계해야하며, 합리적인 시스템 구축 및 사전 테스트를 통한 단계적 실행으로 조직원들이 시스템에 대한 충분한 이해를 가지고, 이를 전사적으로 실행할 수 있도록 하여야 하며, 이를 평가 할 수 있는 절차 또한 필수적이다.

성공적인 CRM의 활용을 위해서는 고객과 접촉하는 순간부터 고객을 유지하는 단계까지 전 과정에 있어서 고객 데이터를 획득하고 활용하는 프로세스의 정립이 필요하다. 고객의 데이터 수집에서는 다양한 경로를 통해 고객의 데이터를 획득하고 고객 활동을 측정·예측할 수 있는 도구를 개발하며, 고객의 요구에 따라 고객을 세분화하고 고객의 기대 수준을 정의할 수 있어야 한다. 전략수립 단계에서는 최적의 채

45) 이윤상, 『고객관계관리시스템이 경영성과에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 2001, pp.24~28.

널을 선택하고 예측에 따른 타깃고객을 선정하며, 수익 강화를 위한 기회포착 단계에서는 고객 요구에 맞는 적합한 제품 및 서비스를 정의하고 적절한 제시 시점을 찾아내야 한다. 새로운 업무설계 단계에서는 축적된 고객 지식을 바탕으로 업무를 재설계하고 조직을 개편하며, 마지막으로 고객과의 지속적인 상호작용을 위해 고객의 의견에 귀기울이고 고객 경험을 체계적으로 관리하는 것이 필요하다.

아래의 그림은 CRM의 일반적 프로세스를 나타내고 있는데, 이러한 프로세스의 전과정을 통해 우리는 CRM이 고객 지식을 축적하고 고객과의 경험을 토대로 이루어지는 순환적 개념의 동적 프로세스임을 알 수 있다.⁴⁶⁾

<그림 3-2> CRM 활동의 대표적 순환 프로세스



자료원: 최정환, 이유재 “죽은 CRM 살아있는 CRM”, 2001, p.153

CRM의 전략적 활용은 두 가지 차원에서 이루어질 수 있는데 첫 번째는 고객과의 관계에 따른 것이고, 다른 하나는 업무 영역에 관한 것이다. 먼저, 고객과의 관계에 따른 CRM의 전략적 활용에 대해 살펴보면, 첫째는 잠재고객을 발굴 하는 것이다. 기존의 고객데이터를 중심으로 우리기업에 수익을 가져다 줄 수 있고, 바람직한 관계를 지속할 수 있는 고객의 유형을 찾아내어 그들과 관계를 맺기 위해 다양한 채널을 통해서 접근하는 것이다.

둘째, 고객의 충성도를 높이는 것인데, 지속적인 고객만족 프로그램과 다양한 커뮤니케이션 활동 및 로열티 프로그램 등을 통해 고객의 관여와 충성도를 높이고 장기적인 관계를 강화하는 것이다. 다음으로 교차판매와 업셀링을 통한 수익증대이며, 고

46) 최정환 · 이유재, 전제서, p.153.

객의 거래데이터 분석을 통해 고객 구매패턴을 발견하고 적절한 구매 시점을 파악하여 고객에게 제안함으로써 수익성을 증대시키는 것이다.

마지막으로 고객의 이탈을 방지하고 이탈한 고객을 재탈환하는 것인데, 다양한 고객 정보를 기반으로 고객의 평가 및 이탈 시점 예측을 통해 이탈이 예상되는 고객에게 이탈방지 마케팅을 시도하거나 이탈한 고객을 다시 돌아오게 함으로써 고객이탈로 인한 비용의 손실을 줄일 수 있다.

업무 영역에 관한 CRM의 전략적 활용은 마케팅, 영업, 고객 서비스의 세 가지로 구분해 볼 수 있다. 마케팅에서는 고객의 가치 분석 및 평가를 통해 고객 세분화를 이루고, 타겟 마케팅 및 일대일 마케팅을 실천하는 것이다. 영업 측면에서는 고객 접점에서 제품 및 서비스에 관한 다양한 정보를 제공할 수 있도록 하거나 과거 고객의 구매 패턴 및 정보 분석에 기초하여 적절한 업셀링 및 교차판매를 유도할 수 있다.

또한 고객 서비스에 있어서는 고객의 구매 정보를 비롯한 각종 고객 접촉 정보를 통한 고객 불만 처리 및 고객의 목소리(VOC; Voice of Customer) 청취, 또는 일대일 커뮤니케이션의 실천을 이룰 수 있다.

이러한 전략적 활용들은 모두 고객의 데이터에 기반을 두고 있으며, 고객 데이터의 수집을 위해 각 영역의 활동들은 각종 고객 접촉 지점을 통해 언제든지 고객의 데이터를 수집할 수 있는 기술적 기반 및 시스템상의 지원을 갖추어야 한다. 또한 업무 프로세스에 있어서도 이들 세 영역은 고객 접점을 중심으로 통합되어 중복된 업무를 제거시키고, 서로 유기적인 협조 체제 하에서 고객 관계 증진이라는 하나의 목표를 가지고 일관된 업무를 수행 할 수 있어야 할 것이다.⁴⁷⁾

<표 3-4> CRM의 주요 기능

분야		주요 기능
영업	영업지원	주문관리, 견적관리, 계정관리, 제품선정, 예측, 담당자관리, 활동관리, 일정관리, 경쟁사 정보관리, 협력업체관리, 계약관리
	캠페인 관리	캠페인 정의, 목표고객 리스트 관리, DM, TM, 이메일, 응답관리 및 분석
마케팅	고객데이터 관리	인구통계분석, 시장세분화, 구매이력관리, 고객가치 산출, 관계 이력관리
	상품관리	제품구조관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품 검색관리
	채널관리	채널별 고객관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품 검색관리
	촉진관리	촉진기획, 예산관리, 효과관리, 할인내역관리, 촉진대상 제품관리
서비스	서비스 관리	서비스 요청관리, 서비스 요청배정 및 상태관리, Trouble Ticket 관리, 서신관리, CIC(Customer Interaction Center) 관리
기타	업무운영	직원관리, 배정관리, 업무흐름관리, 메세지방송, 게시물관리, 자료관리, 보고서 작성

자료원: 최정환, 이유재, "죽은 CRM, 살아있는 CRM", 2001,p.87

47) 상계서, pp.85~87.

제5절 CRM의 성공요인과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 선행 연구

CRM의 경제적인 투자대비 효과에 대한 긍정적인 실증들이 늘어감에도 불구하고 CRM 시행 기업의 30%에서 75%에 이르는 기업들이 애초에 CRM을 계획하며 기대했던 수익의 향상을 달성하지 못하고 있다.⁴⁸⁾ 이러한 높은 실패율에도 불구하고 어려운 상황을 극복하기 위한 하나의 솔루션으로 CRM에 대한 기업들의 관심은 커져만 가고 있는 실정이다. CRM에 대한 투자가 과연 가치가 있는 것인가 하는 질문이 빈번히 제기되고 있는 가운데, CRM 도입 시의 성공요인과 도입 후 이러한 요인들이 경영성과에 실질적으로 미치는 영향을 파악하기 위한 학자들의 노력은 지속되어왔다. 관련된 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

Delone과 Mclean(1992)은 시스템의 질, 정보의 질, IS 사용이 CRM의 성공 요인이라고 주장하였다

Kettinger와 Grover(1995)는 혁신적인 정보기술의 도입이 최고경영자의 충분한 지원 하에서 이루어졌을 경우 CRM은 급진적이고 전사적인 방향으로 추진될 가능성이 크다고 하였다.

Flanagan 과 Safdie(1998)는 시스템 구현 측면에서 시스템 구조, 분석과 자료 축적을 위한 도구와 기술, 서로 다른 고객 접점에서 고객에게 동일한 정보를 제공하는 것, 추진 방법론적 측면에서 활동 기획과 관리 전략, 단계적 구현, 능력 있는 사업 관리자의 선정, 변화 관리 능력, 전략 계획, 최고 경영자 지원, 시스템 투자, 자료 통합, 전문가 참여, 고객과의 상호작용 등을 CRM 성공 요인으로 꼽았다.

Ryan(1999)은 상호작용과 통합능력, 시공을 초월한 고객 서비스, 지능형 작업관리, 정보접근 용이성, 응용프로그램의 설계, 개발, 구현의 신속성, 절차에 따른 적용 가능성, 유연성과 민첩성, 확장 가능성, 관리 용이성이 CRM 성공 요인이라고 밝혔다.

메타 그룹은 고객과 기술을 고려한 최종사용자 중심의 방법론, 경영층의 지원, 고객 지향적 조직문화, 현실을 고려한 자동화, 휴대전화 기능지원, 고객 관점의 설계, 확장성에 대한 고려를 성공요인으로 꼽았다. ⁴⁹⁾

Tafitie(2001)은 전략적 계획, CRM 프로젝트 관리, CRM 시스템을 중요한 성공 요인으로 제시하였다.

Massy(2001)은 효과적이고 통합적인 정보 기술을 활용함으로써 고객과 기업의 성과를 높일 수 있다고 하였다.⁵⁰⁾

48)Obaid Mobarak Al-Shuridah, 『Customer Intention As The Key To Successful CRM Implementation: Empirical Insight From An Sem Application』, 2005, p.01.

49)이명학, 『고객관계관리(CRM)가 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구』, 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위논문, 2013, pp.30~32, 재인용.

50)윤기형, 『성공적 CRM구현요소와 CRM효과가 경영성과에 미치는 영향 : 지역농협을 대상으

Chan(2002)은 측정 가능한 비즈니스 목표, 업무와 IT 운영방향을 일치시킬 것, 최고경영자의 지원, 비즈니스 목표가 기능적일 수 있도록 할 것, 커스터마이제이션 최소화, 훈련되고 경험 있는 컨설턴트, 최종사용자 참여, 최종사용자 훈련, 단계별로 짜여진 일정, 시스템의 효과성 측정 및 모니터가 CRM의 성공요인이라고 주장하였고, Gafen & Ridings(2002)는 사용자에게 대한 교육, 조직적 요인, 기술, 최고 경영자 지원과 IT 구현을 활용하는 것이라고 주장하였다.⁵¹⁾ Arthur(2002)는 고객정보를 보유하기 위한 부서 재구조화의 필요성, 부서들이 협업을 수행함으로써 상호작용할 수 있는 방안모색, 타부서 또는 기업들과 효율적인 업무 수행을 하기 위해 최신의 틀을 활용하는 것이라고 하였다.⁵²⁾

문정식(2000)은 관리지원특성(최고경영층의 지원, 사용자 태도 및 참여, 컨설팅 지원), CRM구현특성(구현방법론, 시스템 수정가능성, 시스템 확장 가능성, 웹기반 기능) 그리고 업무 프로세스 특성(업무 프로세스 개선, 고객과의 상호작용, 업무 영역별 특성) 등 3개의 범주화된 특성에 포함된 총 10개를 독립변수로 하고, 상황변수로 ON/OFF LINE 사업 영역, CRM 성과를 종속 변수로 하여, 연구결과 최고경영층의 지원, CRM 구현 방법론, 업무 프로세스 개선, 업무 영역별 특성이 CRM 성과에 영향을 미칠 것으로 분석하였고, ON/OFF LINE 사업영역에 따라 최고경영층의 지원, 사용자태도 및 참여가 차이가 있는 것으로 나타났다.⁵³⁾

송신근(2009)은 CRM 성공요인으로서 관리적 요인, 정보기술 요인 및 전략적 요인을 독립변수로 사용하였고, 매개 변수로서 CRM 역량, 조절변수로서 전략목표 연계성, 종속변수로서 CRM 정보 만족도와 BSC의 고객관점 성과, 재무관점 성과를 사용하였다. 분석결과 CRM 역량에는 CRM 성공요인 중 부서 간 의사소통과 변화관리 능력이 모든 CRM 역량에 유의적인 영향을 미치며, 최고경영층 지원, IS 자원 지원 및 전략 목표 연계성은 CRM 역량변수 일부에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. CRM 역량은 CRM 정보 만족도와 고객관점 성과 및 재무관점 성과 모두에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, CRM 정보만족도는 고객관점 성과 중 고객확보율에만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전략 목표 연계성은 CRM 역량 중 시장지향 정보 능력과 고객관점 성과 간에 유의적인 조절 효과를 지니는 것으로 나타났다.⁵⁴⁾

로 내부구성원만족과 고객성과의 매개효과』, 건양대학교 대학원, 박사학위논문, 2011,p.14, 재인용.

51)이명학, 전계서, p.32, 재인용.

52)윤기형, 전계서, p.14, 재인용.

53)문정식, 『CRM 구현의 핵심성공요인 분석에 관한 연구』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문. 2000, pp.84~86.

54)송신근, "전략적이니셔티브로서의 CRM 역량이 고객관점 및 재무관점 성과에 미치는 영향과 그 영향요인", 『회계저널』, 한국회계학회, 제18권 4호, 2009, p.93.

신성식, 허동욱(2005)은 CRM의 성공요인인 고객관계지향성, 부서간의 업무 프로세스, 정보기술완성도를 독립변수로 하여 종속변수인 CRM의 성과에 유의적으로 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 입증하였으며,⁵⁵⁾ 정경수, 노미진(2005)은 CRM 시스템에 영향을 미치는 요인을 프로세스 특성, 관리적 특성, 기술적 특성으로 범주화하여 실증분석을 실시하였고 그 결과 대부분의 영향 요인들이 CRM 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁵⁶⁾

전일호(2006)는 금융기관에서 CRM의 성과에 영향을 미치는 요인을 경영지원 특성, 조직원 성향 특성, 정보기술특성으로 구분하고, 경영지원 특성은 경영진 지원, 제도적 지원, 평가보상시스템으로, 조직원 성향 특성은 고객지향마인드, 정보공유마인드, 고객응대능력, 자료분석능력으로, 정보기술특성은 정보기술 지원정도, 고객데이터 통합으로 다시 구분하여 이들이 CRM 재무적 성과 및 비재무적 성과(고객성과, 프로세스 성과, 학습 및 성장성과)에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다.⁵⁷⁾

문규식(2006)은 마케팅 전략적 의미로써 CRM 시스템을 기업 운영에 도입할 때 고려해야 할 CRM 시스템 구성 요인들의 영향력 관계를 차별적으로 규명하기 위해, 독립변수를 고객관리시스템, 고객접점, 마케팅 및 세일즈, 고객정보의 변환, 시스템 통합, 종속 변수를 고객관리 성과, 경영성과로 하여 다중회귀분석을 통하여 고객관계관리시스템은 기업의 고객관리성과에 유의수준에서 통계적으로 유의한 정의 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다. 고객정보의 정보변환시스템이 가장 큰 영향을 미치고, 다음은 시스템 통합, 다음은 고객접점의 순이었으며, 마케팅 및 세일즈는 통계적으로 유의하지 않다는 사실을 밝혀냈다. 고객관리 시스템은 기업의 경영성과에 유의 수준에서 통계적으로 유의한 정의 영향을 미치고, 재무적, 비재무적 모두 유의한 영향을 미쳤다.⁵⁸⁾

조문제(2007)는 독립변수로 CRM 성공요인을 고객지향특성, 조직운영특성, 기술 운영특성, 고객정보특성으로 범주화하였고 고객자산가치관리역량을 매개변수로 하여 종속변수인 CRM 성과에 미치는 영향에 대한 연구를 하였다. 연구를 통하여 CRM의 성공요인이 기업성과에 직접적인 영향을 미치기보다 고객자산가치관리역량을 통해 기업성과에 영향을 미친다는 이론을 입증하였다.⁵⁹⁾

장형유(2008)는 마케팅 관점에서의 성공적 CRM 구축을 위한 선행요인을 발견하

55) 신성식·허동욱, "BSC를 이용한 CRM시스템의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 『회계연구』, 대한회계학회, 제10권 1호, 2005, p.25.

56) 정경수·노미진, "프로세스 특성, 관리적 특성, 기술적 특성이 CRM 성과에 미치는 영향", 『Journal of Business Research』, 한국산업경영학회, 제20권 4호, 2005, pp.175~205.

57) 전일호, 『성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 우리은행을 중심으로』, 동국대학교, 석사학위논문, 2006, p.67.

58) 문규식, 전계서, 2006, pp.80~82.

59) 조문제, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객자산가치관리역량 매개효과를 중심으로』, 한국외국어대학교 대학원, 박사학위논문, 2007, p.76.

고, 이러한 요인들이 마케팅관점의 관계품질과 실무적인 CRM에 어떤 영향을 미치는지를 분석함과 동시에 관계품질과 CRM 성과 간의 강도까지 실증적으로 분석하였고, 분석 결과 일부 요인을 제외하고는 대체적으로 관계품질 및 CRM 성과를 높이는 데 상당한 기여를 하고 있음을 확인하였다. 시장지향성, 고객정보 지향성, 핵심고객 지향성, 고객지향성의 순서대로 고객만족에 유의한 영향을 미쳤으며, 핵심고객지향성을 제외한 나머지 요인들이 고객신뢰에 정의 영향을 미쳤음이 확인되었다. 또한 고객유지와 고객점유에의 영향력을 검정한 결과 시장 지향성을 제외한 모든 변수들이 고객유지에 정의 영향을 행사하는 것으로 확인되었다. 마지막으로 이러한 관계품질이 CRM 성과에 미치는 정의 영향력이 매우 높게 나타나는 결과를 얻었다.⁶⁰⁾

황성운(2008)은 관계특성, 시스템특성, 조직환경특성을 독립변수로, 판매효과성, 고객관계강도라는 CRM 성과를 종속변수로 하여 그 결과 관계특성, 시스템 특성, 조직환경특성이 판매 효과성과 고객관계강도에 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻었다.⁶¹⁾

김현정(2009)은 경영성과를 측정하는 성과시스템인 BSC를 사용하여 4가지 개념적인 틀인 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점으로 구분하여 CRM 시스템 수준(마케팅 정보 시스템, 영업 사원 실적 평가 시스템, 고객 분석 시스템)이 기업의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 규명하였으며, CRM 시스템 수준이 궁극적으로 기업의 수익성 개선에 유의적인 영향을 미친다는 결과를 얻었다.⁶²⁾

유창조, 정채봉, 이상준(2010)은 CRM 시스템의 사용자 만족도에 영향을 미치는 CRM 특징 요인(데이터 통합, 시스템 성능, 업무 프로세스 개선)을 개발한 후 이를 중심으로 CRM 활동의 선행변수와 결과변수에 관한 구조적인 모형을 제시하였다. 연구모형에서 선행변수로 CRM 시스템 특징에 영향을 미치는 조직적 요인(CEO의 지원, 사용자 참여, 고객관계 지향성)이 설정되었고, 사용자 만족도 결과 변수로 고객관리활동의 성과가 설정되었다. 그 결과 사용자 만족도는 고객관리와 관련된 CRM 성과에 유의한 영향을 미치고, 데이터 통합, 시스템 성능, 업무 프로세스 개선과 같은 시스템 특징들이 사용자 만족도에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.⁶³⁾

윤기형(2011)은 성공적 CRM 구현요소와 CRM 효과를 독립변수로 하고 지역농협 경영성과(재무적, 비재무적)를 종속변수로 하여 내부구성원만족, 고객성과의 매개효과를 분석하였다. 성공적 CRM 구현요소의 최고경영자지원과 내부 인프라의 경우 CRM

60) 장형유, "CRM 구축과정에서 마케팅요인이 관계품질과 CRM 성과에 미치는 영향", 『마케팅 과학연구』, 한국마케팅과학회, 제18권 4호, 2008, p.124.

61) 황성운, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, 2008, p.71.

62) 김현정, 『고객관계관리시스템의 수준이 BSC 관점에서의 기업성과에 미치는 영향: 제약회사를 중심으로』, 송실대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2009, p.66.

63) 유창조·정채봉·이상준, "CRM 활동의 선행변수 및 결과변수에 관한 구조적 모형의 검증: 금융기관에서 CRM 시스템 사용자의 평가를 중심으로", 『마케팅연구』, 한국마케팅학회, 제25권 2호, 2010, p.01.

효과와 비재무적 경영성과에 직접적인 효과를 미치며, 전략적요인의 경우 CRM 효과와는 인과관계가 있는 것으로 분석되었지만 고객성과와는 부분적 영향, 내부 구성원 만족과 비재무적 경영성과, 재무적 경영성과와는 관련성이 없는 것으로 나타났다.⁶⁴⁾

이상섭(2012)은 고객관계관리 요인을 관계요인, 조직환경적 요인, 시스템적 요인으로 구분하여, 이러한 요인이 정량적 및 정성적 성과요인에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 프레이트 포워더를 대상으로 하였으며, 연구 결과, 관계 특성 요인은 정량적 CRM 성과에 정의 영향을 미쳤으며, 조직환경특성요인은 정량적 및 정성적 CRM 성과에 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁶⁵⁾

김은희(2012)는 관계특성에서 고객그룹구성, 고객데이터베이스 구축, 고객맞춤형 정보 제공, 데이터베이스 업데이트, 시스템적 특성에서 고객평가에 따른 인센티브 제공 등을 성공요인으로 제시하고 이러한 성공요인을 뒷받침하고 성공적으로 고객관계관리의 도입 및 운영하기 위해서는 최고 경영자의 지원이 선행되어야 한다고 주장하였다.⁶⁶⁾

이명학(2013)은 수입 패션 상품 기업을 대상으로 CRM 마케팅 우선순위에 대한 종업원 인식과 소비자 인식의 차이점을 규명하고, CRM을 도입한 기업의 경영성과를 규명하여 이를 분석하였다. 소비자 성향 및 종업원 성향에 따라 마케팅의 인식 정도의 차이가 있고, 소비자의 인식과 종업원은 인식은 차이가 있다는 결과를 얻었으며, 고객 차별화와 고객유지는 기업의 재무적, 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

CRM의 성공요인으로는 모든 조직 계층에 걸친 전사적 참여, 조직 구조 및 내부 업무 절차의 변화, 조직 구성원의 정보 기술에 대한 사고와 인식의 전환, 고객 관련 정보에 대한 내부 공유, 부서 간 협력과 상호 작용, 정보 시스템의 효과적인 설계와 운영을 CRM의 성공요인으로 제시하고 있다.⁶⁷⁾

린웨이잉(2014)은 중국 남방항공을 표본으로 한 실증적 연구를 통해 고객관리의 기본적 요소인 시장과 고객에 대한 이해, 최적 서비스 개발, 기존고객의 유지가 기업의 정량적, 정성적 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것이라는 결과를 도출하였다.⁶⁸⁾

모미현(2014)은 CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 BSC 관점에 기초하여 카지노 기업을 대상으로 실증 조사하였는데, 조직요인 중에서 부서 간 통합 업무 프로세스는 BSC 성과, 즉 고객성과, 학습 및 성장, 내부프로세스관점

64)윤기형, 전계서, 2011, pp.93~94.

65)이상섭, 『고객관계관리(CRM)요인이 프레이트 포워더의 경영성과에 미치는 영향 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, pp.49~50.

66)김은희, 『공공기관의 고객관계관리(CRM)개선방안에 관한 연구』, 전남대학교 대학원, 석사학위논문, 2012, pp.81~84.

67)이명학, 전계서, pp.114~119.

68)린웨이잉, 『CRM이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중국남방항공을 중심으로』, 호남대학교 대학원, 석사학위논문, 2014, p.39.

에서는 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나, 재무적 관점에 미치는 영향은 매우 높은 것으로 나타났다. 한편 최고 경영층의 지원 요인은 BSC 성과의 모든 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객지향성 요인은 재무적 성과를 제외한 고객성과, 학습 및 성장 요인, 내부프로세스 관점 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.⁶⁹⁾

선행 연구들에서 제시한 CRM에 영향을 주는 변수들을 표로 정리하면 아래와 같다.

<표 3-5> 선행연구에서 제시된 CRM에 영향을 주는 변수

	고객 관계 지향성	고객 정보 활용성	고객 상호 작용성	전문인력 확보	프로세스 효율성	최종사용 자 참여	정보시스템 활용성	시스템 통합수준	정보의 질
Delone과 Mlean(1992)		○					○		○
Kettinger와 Grover(1995)							○		
Flanagan과 Safdie(1998)	○		○	○		○	○	○	
Ryan(1999)	○		○		○		○	○	
메타그룹	○					○	○		
Tafitie(2001)					○		○		
Massy(2001)							○	○	
Chan(2002)	○			○		○	○		
Gafen&Ridings(2002)					○	○	○	○	
Arthur(2002)					○		○		
송현수(2000)	○					○			
문정식(2000)					○	○	○	○	
문정민(2004)	○	○			○	○		○	
송신근(2009)							○		
신성식, 허동욱(2005)	○				○		○		
전일호(2006)	○	○				○	○		
황성윤(2008)	○				○		○	○	
유창조, 정채봉, 이상준(2010)	○				○	○	○	○	
김은희(2012)		○							○
이명학(2013)		○			○	○	○		

CRM 성공요인에 대한 선행연구들을 종합하면, 해외의 경우 초기에는 CRM 시스템 개발과 관련된 기술요인에 집중되어 왔고, 시간이 경과하면서 기존고객의 정보

69) 모미현, 『CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향: 카지노종사원을 대상으로』, 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문, 2014, pp.96~98.

분석을 통한 고객세분화와 목표고객선정과 관련된 마케팅 요인을 기술적 요인과 접목하는데 집중해왔으며, 최근에는 고객생애가치 창출을 통한 기업수익성 제고와 관련된 전략적 성공요인으로 보다 포괄적인 접근방법을 강조하고 있다. 국내 실증연구의 경우에는 이러한 해외의 탐색적 연구에서 소개된 다양한 CRM 성공요인들을 이용하여 CRM 성과에 미치는 영향을 검증해왔다.⁷⁰⁾

이와 같은 선행 연구들은 나름대로의 기준에 의해 CRM 성과에 영향을 미치는 주요 변수들을 다양하게 제시하고 있으나, 성공 요인과 관련된 내용을 종합해보면 기업 목표에서의 고객지향성, 고객 정보를 이용하여 핵심고객 및 그들의 니즈를 알아내고 이를 마케팅에 활용하는 고객정보활용성, 고객과 상호작용함으로써 지속적으로 CRM의 효과를 모니터하고 이를 전략에 반영하는 고객상호작용성, 뚜렷한 목표의식과 전문 인력 및 컨설팅을 구비하여 CRM 관련 전략을 전사적으로 실행할 수 있는 조직의 경영 능력과 역량, 조직원 개개인의 적극적인 참여와 인식변화, 고객데이터 수집, 통합, 분석 등 고객관리에 필수적인 최신 기술 인프라스트럭처 구비, 이러한 시스템을 통해 분석된 데이터를 부서 간 공유 및 통합하고 활용하는 것으로 정리하여 볼 수 있다.

대부분의 선행 연구들은 금융 및 보험, 병원, 호텔, 통신, 제조 등 일부 산업에 국한되어 있었고, 컨테이너 정기선사와 관련된 연구는 사례 분석의 유형으로 소수 진행되었으나 실질적인 CRM 성과에 대한 실증적 연구는 전무한 상태였다.

김유비(2012)의 연구⁷¹⁾에서 조사된 바와 같이 산업별 기업 제품의 특성은 고객관계관리 특성에도 차이를 나타내며, 기업제품 특성에 따라 고객관계관리 중점이 다른 것으로 나타났다. 그러므로 다른 산업을 대상으로 한 이러한 선행 연구들의 결과를 컨테이너 정기선사에도 동일하게 적용할 수 있는지 여부에 대한 실증적 분석의 필요성이 제기된다.

그리하여 본 연구에서는 CRM의 요인이 컨테이너 정기선사의 기업성과에는 어떠한 영향을 주는지 여부를 실증 분석하여 의미 있는 결과를 도출하는 데 중점을 두겠다.

70) 조문제, 전계서, 2007, p.18.

71) 김유비, 『기업의 제품특성과 고객관계관리특성이 CRM 성과에 미치는 영향: 산업별기업사례 중심으로』, 국민대학교 대학원, 석사학위논문, 2012, pp.44~45.

제4장 연구모형과 실증분석

제1절 연구모형 및 가설

1. 연구모형

본 연구에서는 선행 연구들을 바탕으로 도출된 CRM 요인에 대한 변수를 이용하여 이러한 CRM 요인이 정기컨테이너 선사의 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 경영성과 측정 시스템인 BSC의 4가지 관점으로 규명하여 실증 분석하도록 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 4-1> 연구모형





재무적 관점 성과요인 비재무적 관점 성과요인

- Y₁:영업이익증대
- Y₂:매출액증대
- Y₃: 투자수익률증대

- Y₄:기존고객 유지율
- Y₅: 신규고객 유치율
- Y₆: 고객만족도증대
- Y₇:고객불만처리단축
- Y₈:업무프로세스표준화
- Y₉:업무생산성증대
- Y₁₀: 전문지식증대
- Y₁₁: 업무만족도증대

2. 연구가설

최초 설문지 상의 CRM 요인 변수는 선행 연구를 바탕으로 9개 범주의 27개의 변수로 구성되었으나 요인분석결과를 반영하여 연구모형과 같이 6개의 요인, 26개의 변수로 수정하였다. 한편 BSC 관점 성과요인은 BSC의 4가지 관점 중, 고객관점 성과요인, 내부프로세스관점 성과요인, 학습 성장 관점 성과요인은 비재무적 관점으로 통합하여 이를 재무적 관점과 비재무적 관점으로 범주화하고 재무적 관점은 3개의 변수, 비재무적 관점은 8개의 변수로 구성하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. CRM 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 프로세스 효율성 및 정보품질 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 고객상호작용 및 최종사용자 참여 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 고객관계지향성 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 전문인력확보 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 시스템 통합수준 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 정보시스템 활용성 요인은 컨테이너 정기선사의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. CRM 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 프로세스 효율성 및 정보품질 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 고객상호작용 및 최종사용자 참여 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 고객관계지향성 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 전문인력확보 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 시스템 통합수준 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6. 정보시스템 활용성 요인은 컨테이너 정기선사의 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.



제2절 연구변수의 정의와 측정방법 및 자료 분석

1. 독립변수의 정의와 측정방법

본 논문에서 주요 독립변수는 기존의 선행 연구에서 도출된 CRM 영향 요인을 바탕으로 구성되었다. 다만 변수의 타당성을 검증하는 요인분석에서 이러한 영향 요인들이 6요인으로 묶여서 추출되었기 때문에 본 연구에서는 독립변수를 6개의 요인으로 구분하였다.

제1단계 변수는 프로세스효율성 및 정보품질 요인으로서 주기적인 만족도조사, 고객상호작용 업무프로세스, 고객정보공유 의사소통, 고객요구 신속대응, CRM 구현 필요성, 정확성, 신뢰성, 적시성의 8가지 변수로 구성되었다.

제2단계 변수는 고객상호작용 및 최종사용자 참여 요인으로서 차별화된 고객유지, 맞춤형 커뮤니케이션 제공, 맞춤형 서비스 제공, CRM 구현 적극성, CRM 구현 적극적 활용의 5가지 변수로 구성되었다.

제3단계 변수는 고객관계지향성 요인으로서 고객유지, 고객관계장려, 고객중심업무노력, 고객정보중시의 4가지 변수로 구성되었다.

제4단계 변수는 전문인력확보 요인으로서 업무별 전문인력 보유, CRM 경험 전문인력 보유, CRM 교육훈련의 3가지 변수로 구성되었다.

제5단계 변수는 시스템통합수준요인으로서 통합시스템구현, 업무정보공유시스템 구축, 외부정보와 내부정보 통합시스템의 3가지 변수로 구성되었다.

제6단계 변수는 정보시스템 활용성 요인으로서 정보기술활용강조, 정보기술활용빈도, 고객정보접근수월성의 3가지 변수로 구성되었다.

상기 변수들은 해당 기업이 얼마나 고객지향적인 구조를 가지고 CRM을 구축하기 용이한 환경을 가지고 있는지를 알아보기 위한 사항들로써, 다수의 학자들이 성공요인으로 강조한 내용들을 독립변수로 구성하였다.

한정된 기업의 자원을 수익을 가져다주는 우량고객에 집중하여 이익을 최대화하고자 하는 것이 CRM의 본질적인 목표이다. Galbreath(1998)에 따르면 새로운 고객을 확보하는 것은 기존의 고객을 유지하는 것보다 5배에서 7배에 이르는 비용이 소요되며, 기존고객유지율을 2%를 유지하는 것이 운영비를 10% 절감하는 것과 동일한 효과가 있다. 15%에서 40%에 해당하는 만족한 고객들이 매년 기업을 운영하는 것이나 마찬가지로, 98%의 불만족한 고객들은 불평 없이 경쟁사로 이동해버린다.

이러한 기존 고객들에 대한 중요성을 인지하고 이들에 대한 정보를 활용하여 맞춤

서비스를 제공함으로써 고객 만족을 극대화시키는 것은 CRM의 성공을 위한 첫 번째 단계라고 할 수 있겠다. 그러기 위해서는 CRM의 수행을 위한 업무 프로세스가 효율적으로 정비되어야 하며, 수집된 정보의 품질은 활용하기에 충분하여야 한다. 또한 고객지향적인 마인드를 가진 조직 내의 전 구성원의 적극적 참여 또한 필요 조건이다.

CRM은 고객과의 관계를 구축하는 것에서부터 시작된다. 따라서 기업이 얼마나 고객지향적인 목표를 가지고, 고객으로부터 수집된 정보를 활용하여 핵심 고객 군을 분류해내며, 이들의 니즈를 분석하여 이에 맞는 관리활동을 진행하고 고객과 상호작용하면서 CRM의 성과를 모니터 및 재반영 하는지를 알아보기 위해 고객 관계지향성과 관련된 요인을 독립변수로 선정하였다.

어려운 비즈니스 환경에서 경쟁우위를 갖기 위하여 유행처럼 번진 CRM을 사전에 충분한 준비 없이 도입하였다가 낭패를 본 기업들의 사례를 많이 볼 수 있다. CRM을 제대로 성공시키기 위해서는 조직 전반에 걸친 CRM에 대한 충분한 이해가 필수적이며, 이를 위한 전문인력 확보는 반드시 필요하다.

CRM의 성공적 수행은 고객과 접촉하는 순간부터 보유에 이르기까지의 업무상 전 과정에서 고객데이터를 획득하고, 활용하는 업무 프로세스를 포함하는 시스템의 구축이 이루어질 때 가능(Reinartz, 2004)하므로 이를 측정하기 위한 독립변수로 정보시스템활용정도, 시스템 통합 수준을 선별하였다.

상기 6가지 유형의 독립변수는 선행 연구 및 요인분석을 통하여 6단계 총 26개의 변수로 구성되었으며, 측정방법은 글로벌 컨테이너 정기선사의 임직원을 대상으로 설문조사에 의한 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

2. 종속변수의 정의와 측정방법

전통적인 성과측정은 주로 재무적 관점에서 이루어져 왔다. 재무적 성과측정은 재무관리의 도구로 성과에 대한 계량 측정치를 사용하여 조직의 광범위한 목적을 지원하기 위해서 재무적으로 효율적인 자원분배를 피하고, 사업조직의 주요 목적, 이익, 투자이익률(Return on investment: ROI) 또는 경제적 부가가치(Economic value added: EVA)와 같은 주주가치 창출여부를 평가하며, 조직 내 사업 활동의 재무적 측면에서의 동기부여와 통제를 가능케 한다는 순기능을 가진다. 이러한 기능으로서의 재무적 정보는 특정 사업 활동이 재무적 측면에서 투입물과 산출물의 관계가 명확하고 적절한가를 평가할 수 있게 하여준다. 하지만 이러한 재무적 성과측정치는 과거 지향적이며, 근시안적인 성과를 부추기는 성과지표들이 많다. 또한 성과지표들

이 궁극적인 목표를 향하여 인과관계로 연결되어 있지 않아 부분최적화(local optimization)을 추구하는 경향이 있다. 또한 진부하고 필요 없는 성과지표들의 존속으로 너무도 많은 것을 측정하려고 함으로써 기업의 노력을 분산시키는 경우도 있으며 측정대상과 방법이 잘못된 경우도 많고, 조직의 전략과 성과지표들 간의 통합이 부족한 면이 있다. 이러한 재무적 성과측정의 문제점이 제기되면서 기업의 성과를 다양한 각도에서 전략과 연계하여 다차원적으로 측정하고자 하는 새로운 시도들이 이루어지기 시작했다.⁷²⁾

이러한 시도의 하나로써 BSC(Balanced Scorecard)의 개념은 'Harvard Business Review'에 실린 'Robert S. Kaplan과 David P. Norton의 연구'를 통하여 알려졌다. BSC는 전통적으로 중요시되어 오던 재무적 관점 외에 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 3가지의 비재무적인 관점도 함께 고려함으로써, 조직의 전략을 입체적으로 관리할 수 있도록 도와주는 성과관리 기법이다. BSC의 모든 성과지표들은 궁극적으로 미래의 재무목표(성과)와 연결이 되어야 한다. 투자수익률, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등의 지표가 대표적인 재무적 성과지표이다. 재무적 성과지표는 사업의 라이프 사이클을 고려하여 성장률, 신제품 매출비중, 시장 점유율, ROI, 회수율, 투자회수 기간 단축율 등이 될 수 있다. 고객관점의 성과지표는 고객들의 주요 관심사항을 반영한 구체적인 성과지표로 나타내야 하는데, 내부 프로세스 관점에서의 지표들이 선행지표가 되고 고객관점에서의 지표가 후행지표가 된다고 할 수 있다. 즉 고객의 요구를 만족시키기 위하여 내부 프로세스를 개선하는 것이다. 시장 점유율, 고객 확보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등의 지표가 대표적인 성과지표이다. 내부 프로세스 관점에서는 자신 기업만의 고유한 핵심 역량을 파악해 향상시킴으로써 고객의 욕구를 충족시키게 되고, 궁극적으로 기업의 재무 성과와 연결시키게 되는데, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가 등이 대표적인 재무지표이다. 마지막으로 학습 및 성장관점은 그 기업의 가치창출과 직결되는 기본적인 관점이다. 학습 및 성장관점은 BSC의 네 가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점이다. 현재에는 그 가치가 보이지 않지만 회사의 장기적인 잠재력에 대한 투자가 기업성장에 얼마나 영향을 미칠 수 있을지를 이 관점에서 파악할 수 있다. 학습 및 성장 관점은 다른 세 가지 관점의 성과를 이끌어내는 원동력이라 할 수 있으며, 특히 구성원의 역량을 강조하고 있다. 예를 들면 종업원 만족도, 직원 유지도, 생산성, 정보시스템 구축 정도가 주요지표가 될 수 있다.⁷³⁾

본 연구에서는 선행연구자들의 변수를 참고로 하여 재무적 관점의 측정지표는 수익성, 성장성, 투자성과, 고객 관점의 측정지표는 고객유지율, 고객확보율, 고객만족

72) 김현정, 전제서, pp.21~22.

73) 강신우, 『국내기업 균형성과표 도입사례에 대한 연구』, 고려대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2006, pp.11~17.

도, 내부프로세스 관점의 측정지표는 고객불만처리시간, 업무프로세스 표준화, 학습 및 성장관점은 직원 생산성, 직원 교육시간, 종업원 만족도로 선정하였으며, 측정방법은 글로벌 컨테이너 정기선사의 임직원을 대상으로 설문조사에 의한 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

<표 4-1> 선행연구에서 제시된 CRM 성과 변수

		김현정(2009)	김성환(2006)	문규식(2006)	이운상(2001)
재무적 관점	수익성	○	○	○	○
	성장성	○		○	○
	투자성과	○	○	○	○
고객 관점	고객유지율	○	○	○	○
	고객확보율	○	○	○	○
	고객만족도	○	○	○	○
내부 프로세스 관점	고객 불만 처리시간	○	○		○
	업무프로세스 표준화	○	○		
학습 및 성장 관점	직원생산성	○	○	○	○
	직원교육시간	○			○
	종업원 만족도		○	○	

3. 자료수집과 연구대상

CRM 성공요인과 정기선사의 기업성과간의 연관성을 분석하기 위해 글로벌 컨테이너 정기선사에 근무하는 임직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다음의 표는 설문조사의 항목과 조사개요이다.

24개 글로벌 컨테이너 정기선사를 대상으로 총 120부의 설문지를 배포하여 회수된 유효설문지는 84매이다. 따라서 본 연구에서는 이 설문지를 대상으로 본 연구목적 달성을 위한 실증분석을 수행하였다.

<표 4-2> 측정변수와 설문항목

변수명		설문문항	비고
고객관계지향성/고객정보활용성/고객상호작용성		1-3	등간척도
전문인력확보/프로세스효율성/최종사용자참여		4-6	등간척도
정보시스템활용성/시스템통합수준/정보의 품질		7-9	등간척도
최고경영자의 지원		10	등간척도
재무적 관점/비재무적관점		11-12	등간척도
일반사항	성별, 인원수, 근무경력, 부서, 구축기간, 기업형태, 조사대상 업체 등	1-7	명목척도와 비율척도

1) 성별 분포

응답자의 성별 분포는 남성이 47명으로 56%, 여성이 37명으로 44%로 나타났다.

<표 4-3> 성별분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
남성	47	56.0	56.0	56.0
여성	37	44.0	44.0	100.0
합계	84	100.0	100.0	

2) 종업원 수 분포

응답자의 사업장 종업원 수의 분포는 50명 미만인 16명으로 19%, 50-100명 미만인 30명으로 35.7%, 100-150명 미만인 20명으로 23.8%, 150명 이상이 18명으로 21.4%로 나타났다.

<표 4-4> 종업원 수 분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
50명미만	16	19.0	19.0	19.0
50-100명미만	30	35.7	35.7	54.8
100-150명미만	20	23.8	23.8	78.6
150명이상	18	21.4	21.4	100.0
합계	84	100.0	100.0	

3) 근무년수

<표 4-5> 근속년수 분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
3년 이하	21	25.0	25.0	25.0
3-6년 미만	16	19.0	19.0	44.0
6-9년 미만	12	14.3	14.3	58.3
9-12년 미만	24	28.6	28.6	86.9
12년 이상	11	13.1	13.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

응답자 근속년수 분포는 3년 이하가 21명으로 25%, 3-6년 미만이 16명으로 19%, 6-9년 미만이 12명으로 14.3%, 9-12년 미만이 24명으로 28.6%, 12년 이상이 11명으로 13.1%로 나타났다.

4) 근무부서

응답자의 근무부서 분포는 영업부서가 23명으로 27.4%, 업무부서가 31명으로 36.9%, 고객센터서비스부서가 23명으로 27.4%, 기타가 7명으로 8.3%로 나타났다.

<표 4-6> 근무부서 분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
영업부서	23	27.4	27.4	27.4
업무부서	31	36.9	36.9	64.3
고객서비스부서	23	27.4	27.4	91.7
기타	7	8.3	8.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

5) CRM 구축기간

응답자 회사의 CRM 구축기간에 대한 분포는 1년 미만이 19명으로 22.6%, 3년 미만이 20명으로 23.8%, 5년 미만이 20명으로 23.8%, 7년 미만이 20명으로 23.8%로 나타났다.

<표 4-7> CRM 구축기간 분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
1년 미만	19	22.6	24.1	24.1
3년 미만	20	23.8	25.3	49.4
5년 미만	20	23.8	25.3	74.7
7년 미만	20	23.8	25.3	100.0
합계	79	94.0	100.0	
무응답	5	6.0		
	84	100.0		

6) 선사유형

응답자가 근무하는 선사 유형에 대한 분포는 국적선사가 21명으로 25%, 외국적선사가 63명으로 75%로 나타났다.

<표 4-8> 국적선사, 외국적 선사 비율

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
국적선사	21	25.0	25.0	25.0
외국적 선사	63	75.0	75.0	100.0
합계	84	100.0	100.0	

7) 응답회사 분포

응답자의 소속회사 분포는 부산 및 서울 소재 24개 글로벌 컨테이너 정기선사로 구성되어 있으며 세부 분포사항은 다음의 표<4-9>에 나타난 바와 같다.

<표 4-9> 응답회사 분포도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
Maersk	6	7.1	7.1	7.1
MSC	3	3.6	3.6	10.7
CMA-CGM	6	7.1	7.1	17.9
Evergreen	1	1.2	1.2	19.0
Line	5	6.0	6.0	25.0
COSCO	2	2.4	2.4	27.4
Hapag-Lloyd	3	3.6	3.6	31.0
CSCCL	4	4.8	4.8	35.7
한진해운	4	4.8	4.8	40.5
MOL	10	11.9	11.9	52.4
APL	2	2.4	2.4	54.8
OOCL	4	4.8	4.8	59.5
NYK Line	7	8.3	8.3	67.9
현대상선	1	1.2	1.2	69.0
K-Line	5	6.0	6.0	75.0
Zim	1	1.2	1.2	76.2
UASC	2	2.4	2.4	78.6
X-Press	3	3.6	3.6	82.1
Feeder	15	17.9	17.9	100.0
KMTC	84	100.0	100.0	
기타				
합계				

4. 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 가설검정에 사용될 변수들이 설문지에 타당하게 구성되었는가와, 설문항목에 대한 응답자의 지각된 자료가 신뢰성 있게 수집되었는가를 검토하기 위해서 타당성과 신뢰성을 검사하였다. 신뢰성검사는 응답의 동질성을 측정하고자 하는 다항목간의 상관관계를 분석하는 크론바하 알파 측정방법에 의해 검사하였으며, 타당성은 탐색적 요인분석 방법을 이용하여 검증하여, 독립변수의 요인을 묶어서 추출하는 데 이용하였다.

둘째, 국적선사와 외국적선사의 응답인식도 차이검정은 집단별 T-Test 분석방법을 사용하였다.

셋째, 본 연구의 가설에 대한 검정을 위해서는 SPSS 프로그램(18.0)의 다중회귀분석을 이용하였다.



제3절 통계분석 결과

1. 빈도분석

1) CRM 요인의 빈도분석

① 프로세스 효율성 및 정보 품질에 대한 빈도분석

주기적인 고객만족도 조사에 대한 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하지 않는 비율이 14.3%이고 동의하는 비율이 53.6%로 절반 이상의 응답자들이 주기적인 고객 만족도 조사를 통하여 고객의 반응을 모니터하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 고객만족도 조사

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	10	11.9	11.9	14.3
보통이다	27	32.1	32.1	46.4
동의함	31	36.9	36.9	83.3
매우 동의함	14	16.7	16.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객 상호작용 업무프로세스에 대한 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 보통이다의 비율이 46.4%, 동의하는 비율이 34.5%, 동의하지 않는 비율이 19.1%로 대부분의 응답자들이 대체적으로 고객 상호작용 업무프로세스에 비중을 두고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 고객 상호작용 업무프로세스

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	13	15.5	15.5	19.0
보통이다	39	46.4	46.4	65.5
동의함	20	23.8	23.8	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객정보공유의사소통 문항에 대한 응답결과를 살펴보면 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 15.7%로 동의하는 비율이 더 높게 나타났다.

<표 4-12> 고객정보공유 의사소통

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	13	15.5	15.7	19.3
보통이다	33	39.3	39.8	59.0
동의함	25	29.8	30.1	89.2
매우 동의함	9	10.7	10.8	100.0
합계	83	98.8	100.0	
시스템 결측값	1	1.2		
	84	100.0		

고객요구신속대응 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 50%, 동의하지 않는 비율이 13.1%로 나타나 과반수의 응답자들이 고객의 요구에 신속히 대응하기 위해 노력하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 고객요구신속대응

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	5	6.0	6.0	6.0
동의안함	11	13.1	13.1	19.0
보통이다	26	31.0	31.0	50.0
동의함	27	32.1	32.1	82.1
매우 동의함	15	17.9	17.9	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 시스템 구현필요성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 51.2%, 동의하지 않는 비율이 14.3%로 과반수의 이상의 응답자들이 CRM 시스템 구현의 필요성에 대하여 인지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-14> CRM 시스템 구현필요성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	9	10.7	10.7	14.3
보통이다	29	34.5	34.5	48.8
동의함	31	36.9	36.9	85.7
매우 동의함	12	14.3	14.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 시스템이 제공하는 정보의 정확성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 39.3%, 동의하지 않는 비율이 11.9%이나 보통인 비율이 48.8%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-15> CRM시스템이 제공하는 정보의 정확성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	9	10.7	10.7	11.9
보통이다	41	48.8	48.8	60.7
동의함	25	29.8	29.8	90.5
매우 동의함	8	9.5	9.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 시스템이 제공하는 정보의 신뢰성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 36.8%, 동의하지 않는 비율이 10.7%이나 보통인 비율이 52.4%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-16> CRM 시스템이 제공하는 정보의 신뢰성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	8	9.5	9.5	10.7
보통이다	44	52.4	52.4	63.1
동의함	22	26.2	26.2	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 시스템이 제공하는 정보의 적시성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 36.9%, 동의하지 않는 비율이 10.7%이나 보통인 비율이 52.4%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-17> CRM 시스템이 제공하는 정보의 적시성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	8	9.5	9.5	10.7
보통이다	44	52.4	52.4	63.1
동의함	24	28.6	28.6	91.7
매우 동의함	7	8.3	8.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

② 고객 상호작용 및 최종사용자참여에 대한 빈도분석

차별화된 고객관계유지 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 57.1%, 동의하지 않는 비율이 6%로 과반수 이상의 응답자가 차별화된 고객관계유지 활동을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 차별화된 고객관계유지

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	4	4.8	4.8	6.0
보통이다	31	36.9	36.9	42.9
동의함	29	34.5	34.5	77.4
매우 동의함	19	22.6	22.6	100.0
합계	84	100.0	100.0	

맞춤화된 커뮤니케이션 제공 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 13.1%이나 보통인 응답이 45.2%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-19> 맞춤화된 커뮤니케이션 제공

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	11	13.1	13.1	14.3
보통이다	38	45.2	45.2	59.5
동의함	25	29.8	29.8	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

맞춤화된 서비스 제공 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 15.5%이나 보통인 응답이 44%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-20> 맞춤화된 서비스 제공

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	12	14.3	14.3	15.5
보통이다	37	44.0	44.0	59.5
동의함	23	27.4	27.4	86.9
매우 동의함	11	13.1	13.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 구현 적극성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 38.1%, 동의하지 않는 비율이 11.9 %이나 보통인 응답이 50%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-21> CRM 구현 적극성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	7	8.3	8.3	11.9
보통이다	42	50.0	50.0	61.9
동의함	23	27.4	27.4	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 구현 적극적 활용 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 39.7%, 동의하지 않는 비율이 19%이나 보통인 응답이 51.2%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-22> CRM 구현 적극적 활용

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	15	17.9	17.9	19.0
보통이다	43	51.2	51.2	70.2
동의함	17	20.2	20.2	90.5
매우 동의함	8	9.5	9.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

③ 고객관계지향성에 대한 빈도분석

고객유지 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 83.3%, 동의하지 않는 비율이 8.3%로 대부분의 응답자들이 자사가 고객유지에 대한 중요성을 인지하고 있는 부분에 수긍하는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 고객유지

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	5	6.0	6.0	6.0
동의안함	2	2.4	2.4	8.3
보통이다	7	8.3	8.3	16.7
동의함	41	48.8	48.8	65.5
매우 동의함	29	34.5	34.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객관계장려 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 83.8%, 동의하지 않는 비율이 9.5%로 대부분의 응답자들이 자사가 고객관계장려에 비중을 두고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

<표 4-24> 고객관계장려

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	5	6.0	6.0	9.5
보통이다	14	16.7	16.7	26.2
동의함	37	44.0	44.0	70.2
매우 동의함	25	29.8	29.8	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객중심업무노력 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 81.4%, 동의하지 않는 비율이 9.5%로 대부분의 응답자들이 자사가 고객중심으로 업무처리하기 위해 노력하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 고객중심업무노력

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	5	6.0	6.0	6.0
동의안함	3	3.6	3.6	9.5
보통이다	16	19.0	19.0	28.6
동의함	40	47.6	47.6	76.2
매우 동의함	20	23.8	23.8	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객정보 중시 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 59.5%, 동의하지 않는 비율이 9.5%로 과반수 이상의 응답자들이 자사가 고객정보를 중요시하고 있다고 수긍하는 것으로 나타났다.

<표 4-26> 고객정보 중시

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	6	7.1	7.1	9.5
보통이다	26	31.0	31.0	40.5
동의함	33	39.3	39.3	79.8
매우 동의함	17	20.2	20.2	100.0
합계	84	100.0	100.0	

④ 전문인력확보에 대한 빈도분석

업무별 전문 인력 보유 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 42.9%, 동의하지 않는 비율이 17.9%로 나타났다.

<표 4-27> 업무별 전문 인력 보유

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	13	15.5	15.5	17.9
보통이다	33	39.3	39.3	57.1
동의함	24	28.6	28.6	85.7
매우 동의함	12	14.3	14.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

CRM 전문 인력 보유 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 36.9%, 동의하지 않는 비율이 20.5%로 나타났다.

<표 4-28> CRM 전문 인력 보유

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	17	20.2	20.5	22.9
보통이다	33	39.3	39.8	62.7
동의함	23	27.4	27.7	90.4
매우 동의함	8	9.5	9.6	100.0
합계	83	98.8	100.0	
시스템 결측값	1	1.2		
합계	84	100.0		

CRM 교육훈련 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 32.1%, 동의하지 않는 비율이 22.9%로 나타나 CRM 교육에 대한 기업의 노력이 다소 부족한 것으로 나타났다.

<표 4-29> CRM 교육훈련

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	4	4.8	4.8	4.8
동의안함	15	17.9	18.1	22.9
보통이다	37	44.0	44.6	67.5
동의함	18	21.4	21.7	89.2
매우 동의함	9	10.7	10.8	100.0
합계	83	98.8	100.0	
시스템 결측값	1	1.2		
합계	84	100.0		

⑤ 시스템 통합 수준에 대한 빈도분석

통합시스템구현 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 47.6%, 동의하지 않는 비율이 13.1%이나 보통인 비율이 52.4%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-30> 통합시스템구현

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
동의안함	11	13.1	13.1	13.1
보통이다	33	39.3	39.3	52.4
동의함	28	33.3	33.3	85.7
매우 동의함	12	14.3	14.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

업무정보공유시스템구축 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 48.8%, 동의하지 않는 비율이 11.9%이나 보통인 비율이 51.2%로 가장 높게 나타났다.

<표 4-31> 업무정보공유시스템구축

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
동의안함	10	11.9	11.9	11.9
보통이다	33	39.3	39.3	51.2
동의함	30	35.7	35.7	86.9
매우 동의함	11	13.1	13.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

내외부정보 통합시스템문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 38.5%, 동의하지 않는 비율이 22.9%이며 보통인 비율이 39.3%로 나타났다.

<표 4-32> 내외부정보 통합시스템

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	17	20.2	20.2	22.6
보통이다	33	39.3	39.3	61.9
동의함	24	28.6	28.6	90.5
매우 동의함	8	9.5	9.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

⑥ 정보시스템 활용수준에 대한 빈도분석

정보기술활용 강조 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 47.6%, 동의하지 않는 비율이 14.3%이며 보통인 비율이 52.4%로 나타났다.

<표 4-33> 정보기술활용 강조

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
동의안함	12	14.3	14.3	14.3
보통이다	32	38.1	38.1	52.4
동의함	27	32.1	32.1	84.5
매우 동의함	13	15.5	15.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

정보기술활용 빈도 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 41.7%, 동의하지 않는 비율이 15.5%이며 보통인 비율이 58.3%로 나타났다.

<표 4-34> 정보기술활용 빈도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
동의안함	13	15.5	15.5	15.5
보통이다	36	42.9	42.9	58.3
동의함	26	31.0	31.0	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객정보접근수월성 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 48.8%, 동의하지 않는 비율이 10.8%이며 보통인 비율이 50.6%로 나타났다.

<표 4-35> 고객정보접근수월성

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
동의안함	9	10.7	10.8	10.8
보통이다	33	39.3	39.8	50.6
동의함	30	35.7	36.1	86.7
매우 동의함	11	13.1	13.3	100.0
합계	83	98.8	100.0	
무응답	1	1.2		
	84	100.0		

2) 기업성과에 대한 빈도분석

① 재무적 성과에 대한 빈도분석

영업이익 증대 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 34.5%, 동의하지 않는 비율이 13.1%이며 보통인 비율이 52.4%로 나타났다.

<표 4-36> 영업이익 증대

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	9	10.7	10.7	13.1
보통이다	44	52.4	52.4	65.5
동의함	23	27.4	27.4	92.9
매우 동의함	6	7.1	7.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

매출액 증대 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 35.7%, 동의하지 않는 비율이 11.9%이며 보통인 비율이 50%로 나타났다.

<표 4-37> 매출액 증대

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	10	11.9	11.9	14.3
보통이다	42	50.0	50.0	64.3
동의함	24	28.6	28.6	92.9
매우 동의함	6	7.1	7.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

투자수익률 증대 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 30.9%, 동의하지 않는 비율이 13.1%이며 보통인 비율이 56%로 나타났다.

<표 4-38> 투자수익률 증대

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	8	9.5	9.5	13.1
보통이다	47	56.0	56.0	69.0
동의함	20	23.8	23.8	92.9
매우 동의함	6	7.1	7.1	100.0
합계	84	100.0	100.0	

② 비재무적 성과에 대한 빈도분석

기존고객유지 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 59.5%, 동의하지 않는 비율이 8.3%으로 과반수 이상의 응답자가 CRM 실행이 기존고객유지에 도움이 된다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-39> 기존고객유지

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	5	6.0	6.0	8.3
보통이다	27	32.1	32.1	40.5
동의함	34	40.5	40.5	81.0
매우 동의함	16	19.0	19.0	100.0
합계	84	100.0	100.0	

신규고객유치 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 47.6%, 동의하지 않는 비율이 14.3 %, 보통인 비율이 52.4%로 나타났다.

<표 4-40> 신규고객유치

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	10	11.9	11.9	14.3
보통이다	32	38.1	38.1	52.4
동의함	33	39.3	39.3	91.7
매우 동의함	7	8.3	8.3	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객만족도 향상 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 48.8%, 동의하지 않는 비율이 11.9%, 보통인 비율이 51.2%로 나타났다.

<표 4-41> 고객만족도 향상

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	1	1.2	1.2	1.2
동의안함	9	10.7	10.7	11.9
보통이다	33	39.3	39.3	51.2
동의함	25	29.8	29.8	81.0
매우 동의함	16	19.0	19.0	100.0
합계	84	100.0	100.0	

고객불만처리시간 단축 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 11.9%, 보통인 비율이 59.5%로 나타났다.

<표 4-42> 고객불만처리시간 단축

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	10	11.9	11.9	14.3
보통이다	38	45.2	45.2	59.5
동의함	26	31.0	31.0	90.5
매우 동의함	8	9.5	9.5	100.0
합계	84	100.0	100.0	

업무프로세스표준화 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 10.7%, 보통인 비율이 59.5%로 나타났다.

<표 4-43> 업무프로세스표준화

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	7	8.3	8.3	10.7
보통이다	41	48.8	48.8	59.5
동의함	25	29.8	29.8	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

업무 생산성 향상 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 11.9%, 보통인 비율이 59.5%로 나타났다.

<표 4-44> 업무 생산성 향상

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	8	9.5	9.5	11.9
보통이다	40	47.6	47.6	59.5
동의함	24	28.6	28.6	88.1
매우 동의함	10	11.9	11.9	100.0
합계	84	100.0	100.0	

종업원의 전문지식증대 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 44%, 동의하지 않는 비율이 10.7%, 보통인 비율이 56%로 나타났다.

<표 4-45> 종업원의 전문지식증대

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	2	2.4	2.4	2.4
동의안함	7	8.3	8.3	10.7
보통이다	38	45.2	45.2	56.0
동의함	28	33.3	33.3	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

종업원의 업무만족도 문항에 대한 응답결과를 살펴보면, 동의하는 비율이 40.5%, 동의하지 않는 비율이 16.7%, 보통인 비율이 59.5%로 나타났다.

<표 4-46> 종업원의 업무만족도

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 동의안함	3	3.6	3.6	3.6
동의안함	11	13.1	13.1	16.7
보통이다	36	42.9	42.9	59.5
동의함	25	29.8	29.8	89.3
매우 동의함	9	10.7	10.7	100.0
합계	84	100.0	100.0	

3) CRM 요인 및 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이

① CRM 요인에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이

프로세스효율성 및 정보품질 요인 중에서 주기적인 고객만족도조사, 고객상호작용 및 최종사용자 참여 요인 중에서 차별화된 고객관계유지, 맞춤형 커뮤니케이션 제공, 맞춤형 서비스 제공, CRM 구현 적극성, 고객관계지향성 중 고객유지, 정보시스템활용성 요인 중 정보기술활용빈도에서는 국적선사와 외국적선사간에 유의적인 인식차이를 보이고 있었다. 외국적 선사에 비하여 국적선사에서 해당 변수들에 대한 평균 값이 높았으며, 이를 통해 외국적 선사에 비하여 국적선사들의 CRM에 대한 이해 정도가 높고, CRM을 통한 고객관계관리에 보다 적극적임을 알 수 있다.

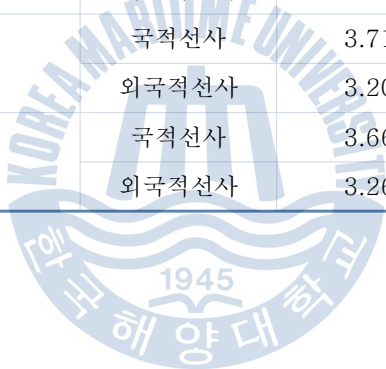
<표 4-47>CRM 요인에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이

변수명	t 값	유의확률(p)
고객유지	1.788	0.077*
고객관계장려	0.495	0.622
고객중심업무노력	0.787	0.434
고객정보중시	1.252	0.214
고객정보활용	1.506	0.136
차별화된 고객관계유지	1.899	0.061*
맞춤화된 커뮤니케이션 제공	1.874	0.064*
맞춤화된 서비스제공	2.296	0.024**
주기적인고객만족도조사	1.744	0.085*
업무별전문인력보유	0.063	0.950
CRM경험전문인력보유	0.902	0.370
CRM교육훈련	0.177	0.860
고객 상호작용 업무 프로세스	1.116	0.268
고객정보공유의사소통	-1.276	0.208
고객요구신속대응	0.906	0.368
CRM구현필요성	1.544	0.127
CRM구현적극성	2.271	0.026**
CRM구현적극적활용	0.567	0.572
정보기술활용강조	1.581	0.118
정보기술활용빈도	1.825	0.072*
고객정보접근성수월성	0.620	0.537
통합시스템구현	-0.070	0.945
업무정보공유시스템구축	-1.012	0.314
외부정보와 내부정보 통합시스템	0.587	0.559
정확성	0.445	0.659
신뢰성	0.445	0.657
적시성	0.309	0.758

주1. 표본수: 국적선사=21, 외국적 선사=63

2. 유의확률: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

집단통계량			
변수명	선사유형	평균	표준편차
고객유지	국적선사	4.3810	.66904
	외국적선사	3.9206	1.11155
차별화된고객관계유지	국적선사	4.0476	.80475
	외국적선사	3.6190	.92333
맞춤화된커뮤니케이션제공	국적선사	3.6667	.79582
	외국적선사	3.2540	.89746
맞춤화된서비스제공	국적선사	3.7619	.88909
	외국적선사	3.2381	.91077
주기적인고객만족도조사	국적선사	3.8571	.91026
	외국적선사	3.4286	.99538
CRM구현적극성	국적선사	3.7143	.84515
	외국적선사	3.2063	.90087
정보기술활용빈도	국적선사	3.6667	.79582
	외국적선사	3.2698	.88366



② CRM 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이

CRM 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이는 없는 것으로 나타났다. 다만 비재무적 성과 중 업무만족도 변수에 대한 부분은 유의적인 차이가 있는 것으로 확인되었다. 외국적 선사에 비해 국적선사가 CRM을 통한 종업원의 업무 만족도 증대 성과에 대하여 보다 높게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-48>CRM 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이

변수명	t 값	유의확률(p)
영업이익증대	1.361	0.177
매출액증대	1.337	0.185
투자수익률증대	1.338	0.184
기존고객유지	-0.336	0.738
신규고객유치	-0.07	0.944
고객만족도	0.391	0.697
고객불만처리시간단축	0.842	0.402
업무프로세스 표준화	0.286	0.776
업무생산성증대	1.117	0.267
전문지식증대	0.641	0.523
업무만족도증대	2.011	0.048**

주1. 표본수: 국적선사=21, 외국적 선사=63

2. 유의확률: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

집단통계량			
변수명	선사유형	평균	표준편차
업무만족도증대	국적선사	3.6667	.79582
	외국적선사	3.1905	.98139

2. CRM 요인의 순위 분석을 통한 실태조사

전체적인 순위 검정 결과를 살펴보면 고객관계지향성 요인의 고객유지, 고객관계 장려, 고객중심 업무 노력이 가장 잘 수행되어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 각 글로벌 컨테이너 정기선사마다 고객중심 경영을 강조하며 이에 초점을 둔 영업활동을 전개해나가고 있는 현재 실정을 잘 반영한 결과라고 판단된다.

CRM 요인별로 변수 각각의 순위를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 프로세스 효율성 및 정보품질에 대한 순위 검정 결과를 살펴보면, 해당 변수 중에 고객에 대한 주기적인 고객 만족도 조사가 가장 잘 수행되고 있는 것으로 인식되어 있는 것으로 나타났다. 그 다음으로는 CRM 구현 필요성, 고객 요구 신속 대응, CRM 시스템의 신뢰성, CRM 시스템의 정확성, CRM 시스템의 적시성, 고객 정보 공유를 위한 의사소통, 고객 상호 작용 업무 프로세스의 순으로 우선순위가 나타났다.

둘째, 고객 상호작용 및 최종사용자참여 요인에 대한 순위 검정 결과를 살펴보면 차별화된 고객관계 유지활동, 맞춤형 서비스 제공, 맞춤형 커뮤니케이션 제공, CRM 구현 적극성, CRM 구현 적극적 활용성의 순으로 우선순위가 나타났다.

셋째, 고객관계지향성 요인에 대한 순위 검정 결과를 살펴보면 고객유지, 고객관계 장려, 고객중심업무 노력, 고객 정보 중시의 순으로 우선순위가 나타났다.

넷째, 전문 인력확보 요인에 대한 순위 검정 결과를 살펴보면 업무별 전문 인력보유, CRM 경험전문인력보유, CRM 교육훈련 순이었으며,

다섯째, 시스템 통합 요인에 대한 순위 검정 결과는 업무정보공유시스템구축, 통합 시스템구현, 외부정보와 내부정보통합시스템의 순이었다.

마지막으로 정보시스템 활용 수준에 대한 전체 순위 검정 결과는 고객정보접근 수월성, 정보기술활용강조, 정보기술활용빈도의 순으로 우선순위가 나타났다.

3. 독립변수의 요인분석

본 연구에서 독립변수들의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 주축요인 추출과 직교회전방법인 베리맥스 방법(Varimax Rotation)을 이용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 기본원리는 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어 하나의 요인을 형성하게 하고, 형성된 요인들이 상호 독립적이 되도록 하는 것이다. 즉 하나의 요인 내에 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것이므로 간주할 수 있고, 요인들 간의 상관관계는 없으므로 각 요인은 서로 상이한 개념이라고 판단할 수 있는 것이다. 따라서 요인 내의 항목들은 집중타당성에 해당되며 요인 간에는 판별타당성이 적용된다고 볼 수 있다. 타당성 검정에 앞서 요인분석에 적합한 표본인가를 판별해야 하며, 이를 위해 KMO 표본적합도와 Bartlett의 구형성 검정을 이용하였다. 일반적으로 KMO 값이 0.70 이상이면 적절한 것으로 판단된다.

본 연구의 독립변수인 CRM 영향요인은 총 26개 변수로 구성되어 있으며 이들 변수에 대한 요인분석 결과는 다음의 표<4-49>에서 보는 바와 같다.

요인의 설명력은 프로세스 효율성 및 정보품질 요인(요인1)이 17.05%, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여 요인(요인2)이 13.04%, 고객관계지향성 요인(요인3)이 13.04%, 전문 인력 요인(요인4)이 12.90%, 시스템 통합 수준 요인(요인5)이 10.01%, 정보시스템 활용수준 요인(요인6)이 7.48%이며 6개 요인의 전체 설명력은 73.52%, KMO 값은 0.875이고 Bartlett 구형성 검증의 유의확률 값은 0.000수준으로, 변수들이 서로 독립적이고 각 요인에 대한 변수들의 구성이 타당한 것으로 검정되었다.

요인분석 결과에 의하면 첫째, 주기적인 고객만족도 조사, 고객상호작용업무프로세스, 고객정보공유의사소통, 고객요구신속대응, CRM 구현 필요성, 정확성, 신뢰성, 적시성의 8개의 변수가 제1요인으로 묶여서 추출되었다. 둘째, 차별화된 고객관계유지, 맞춤형 커뮤니케이션 제공, 맞춤형 서비스 제공, CRM 구현 적극성, CRM 구현 적극적 활용의 5개의 변수가 제2요인으로 묶여서 추출되었다. 셋째, 고객유지, 고객관계장려, 고객중심 업무노력, 고객정보중시의 4개의 변수가 제3요인으로 묶여서 추출되었으며, 넷째, 업무별 전문 인력 보유, CRM 경험전문인력보유, CRM 교육훈련의 3개의 변수가 제4요인으로 묶여서 추출되었다. 다섯째, 통합시스템구현, 업무정보 공유시스템구축, 외부정보와 내부정보 통합시스템의 3개의 변수가 제5요인으로 묶여서 추출되었으며, 마지막으로 정보기술활용강조, 정보기술활용빈도, 고객정보접근수월성의 3개의 변수가 제6요인으로 묶여서 추출되었다.

<표 4-49> 독립변수의 요인분석

요인명	변수명	변수기호	요인적재값						공통성
			요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	
프로세스효율 성및정보품질 (요인1)	주기적인고객만족도조사	a9	.465	.374	.195	.186	-.222	.200	.518
	고객상호작용업무프로세스	a13	.510	.337	.197	.472	.198	-.133	.692
	고객정보공유 의사소통	a14	.527	.142	.157	.463	.404	-.106	.711
	고객요구신속대응	a15	.553	.240	.236	.364	.162	-.097	.587
	CRM구현필요성	a16	.603	.359	-.019	.133	.121	.312	.623
	정확성	a25	.824	.192	.083	.117	.263	.233	.860
	신뢰성	a26	.836	.182	.153	.185	.206	.160	.858
	적시성	a27	.815	.173	.121	.137	.240	.198	.825
고객 상호작용 및 최종사용자참여(요인2)	차별화된고객관계유지	a6	.107	.623	.328	.144	.195	.249	.629
	맞춤화된커뮤니케이션제공	a7	.262	.867	.139	.149	.081	.078	.875
	맞춤화된서비스제공	a8	.264	.835	.105	.128	.104	.063	.809
	CRM구현적극성	a17	.484	.549	.106	.431	.016	.147	.754
	CRM구현적극적활용	a18	.363	.566	.049	.545	.152	.129	.792
고객관계지향성 (요인3)	고객유지	a1	.038	.025	.868	-.023	.185	.152	.814
	고객관계장려	a2	.112	.154	.870	.078	.040	.120	.814
	고객중심업무노력	a3	.146	.128	.837	.204	.042	-.009	.782
	고객정보증시	a4	.224	.359	.600	.276	.235	.139	.690
전문 인력 (요인4)	업무별전문인력보유	a10	.148	.067	.236	.704	.109	.242	.648
	CRM경험전문인력보유	a11	.231	.233	.011	.751	.125	.332	.797
	CRM교육훈련	a12	.158	.181	.109	.769	.135	.187	.713
시스템통합수준 (요인5)	통합시스템구현	a22	.164	.187	.006	.091	.823	.182	.781
	업무정보공유시스템구축	a23	.247	.046	.254	.294	.736	-.013	.755
	외부정보와내부정보통합시스템	a24	.195	.055	.160	.071	.775	.152	.696
시스템활용수준 (요인6)	정보기술활용강조	a19	.133	.171	.389	.295	.012	.647	.705
	정보기술활용빈도	a20	.213	.125	.393	.347	.177	.630	.764
	고객정보접근수월성	a21	.277	.158	-.024	.202	.270	.638	.623
	요인설명력(교유치)		4.43	3.39	3.39	3.35	2.60	1.95	
	요인설명력(분산율)		17.05	13.04	13.04	12.90	10.01	7.48	73.52
모형적합도:			KMO 측도=0.875, $\chi^2=1602.9$, $df=325$, $P=0.000$						

주1.요인추출 방법: 주성분분석, 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

2. a- 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

4. 독립변수의 신뢰성 분석과 순위검정

크론바하 알파 검정에 의한 신뢰성 분석결과에 의하면, 제1요인인 프로세스 효율성 및 정보품질 요인의 신뢰성 계수는 0.900이고, 제2요인인 고객 상호작용 및 최종 사용자참여요인은 0.894, 제3요인인 고객관계지향성요인은 0.888, 제4요인인 전문인력확보요인은 0.842, 제5요인인 시스템통합수준은 0.826, 제6요인인 정보시스템 활용수준요인은 0.797이며, 전체 26개 변수로 구성된 CRM 영향요인의 신뢰성 계수는 0.945으로서 설문조사 응답의 일관성은 매우 높게 판명되고 있다.

<표 4-50> 크론바하 알파 검정에 의한 신뢰성 분석

요인명	변수명	변수기호	평균	표준편차	평균 순위	순위	신뢰도
요인1 (프로세스효율성/정보품질)	주기적인고객만족도조사	a9	3.5357	.98722	14.40	6	.900
	고객상호작용업무프로세스	a13	3.2262	.96131	11.80	22	
	고객정보공유의사소통	a14	3.2892	.98191	11.94	21	
	고객요구신속대응	a15	3.4286	1.11167	13.72	10	
	CRM구현필요성	a16	3.4762	.98759	13.80	9	
	정확성	a25	3.3571	.84515	12.67	16	
	신뢰성	a26	3.3571	.84515	12.70	15	
	적시성	a27	3.3333	.81156	12.43	20	
요인1 평균			3.3754	.9414			
요인2 (고객 상호작용/최종 사용자참여)	차별화된고객관계유지	a6	3.7262	.90980	16.09	4	.894
	맞춤화된커뮤니케이션제공	a7	3.3571	.88689	12.83	14	
	맞춤화된서비스제공	a8	3.3690	.92853	12.90	13	
	CRM구현적극성	a17	3.3333	.90957	12.57	18	
	CRM구현적극적활용	a18	3.1905	.88462	11.17	25	
	요인2평균			3.3952	.9039		
요인3 (고객관계지향성)	고객유지	a1	4.0357	1.03489	18.51	1	.888
	고객관계장려	a2	3.9048	1.01339	17.59	2	
	고객중심업무노력	a3	3.7976	1.03876	16.60	3	
	고객정보증시	a4	3.6786	.95892	15.60	5	
	요인3평균			3.8542	1.0115		
요인4 (전문인력확보)	업무별전문인력보유	a10	3.3690	.99128	12.60	17	.842
	CRM경험전문인력보유	a11	3.2169	.96333	11.30	24	
	CRM교육훈련	a12	3.1566	1.00586	10.61	26	
	요인4평균			3.2475	.9868		
요인5 (시스템통합수준)	통합시스템구현	a22	3.4881	.89838	13.55	12	.826
	업무정보공유시스템구축	a23	3.5000	.87123	13.85	8	
	외부정보와내부정보통합시스템	a24	3.2262	.96131	11.56	23	
	요인5평균			3.4048	.9103		
요인6 (정보시스템활용성)	정보기술활용강조	a19	3.4881	.92481	13.65	11	.797
	정보기술활용빈도	a20	3.3690	.87509	12.45	19	
	고객정보접근수월성	a21	3.5181	.86054	14.07	7	
	요인6평균			3.4584	.8868		

한편 요인별로 평균값을 비교해 보면, 고객관계지향성 요인이 3.8542로 가장 높고, 그 다음으로 정보시스템활용성 요인이 3.4584, 시스템통합수준요인이 3.4038, 고객 상호작용 및 최종사용자참여 요인이 3.3952, 프로세스효율성 및 정보품질 요인이 3.3754, 전문인력 확보 요인이 3.2475로 나타났다. 다소 차이가 있기는 하나 6개의 요인의 평균값은 대체적으로 비슷한 수준을 나타내고 있다.

5. 가설검정

본 연구의 가설은 26개 독립변수로 구성된 6개의 CRM 영향요인(프로세스 효율성 및 정보품질, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여, 고객관계지향성, 전문인력 확보, 시스템 통합수준, 정보시스템 활용수준)이 BSC 성과지표인 기업의 재무적 비재무적 성과에 영향을 미치는 가를 검정하는 것이다. 이러한 영향관계를 검정하기위한 다중 회귀분석모형을 다음과 같이 설정하였다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \epsilon$$

Y: 글로벌 컨테이너 정기선사의 BSC 성과 (재무적, 비재무적)

X₁: 프로세스 효율성/정보품질요인(요인1의 요인점수)

X₂: 고객 상호작용 및 최종사용자참여요인(요인2의 요인점수)

X₃: 고객관계지향성요인(요인3의 요인점수)

X₄: 전문인력확보요인(요인4의 요인점수)

X₅: 시스템통합수준요인(요인5의 요인점수)

X₆: 정보시스템활용수준요인(요인6의 요인점수)

β_i : 모수(회귀계수) ϵ : 오차항

독립변수의 측정치는 요인분석결과 베리맥스 회전에 의해 도출된 요인점수(Factor Score) 값을 사용하였으며, 종속변수는 11개의 BSC성과의 개별적인 변수를 사용하였고 분석결과는 다음과 같다.

1) CRM 영향요인과 영업이익증대효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-51>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.568이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 56.8%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 16.216이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.825로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-51> CRM 영향요인과 영업이익증대효과

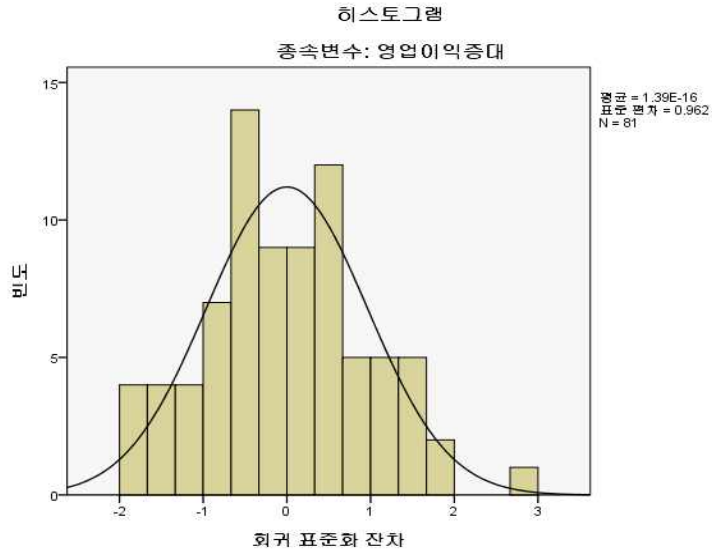
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.568	.533	.57966	.568	16.216	6	74	.000	1.825

1. 영업이익증대효과 (상수)	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.400	.065	.472	6.172	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.291	.065	.344	4.497	.000***
요인3(고객관계지향성)	.032	.065	.037	.491	.625
요인4(전문인력확보)	.394	.065	.464	6.072	.000***
요인5(시스템통합수준)	.068	.065	.081	1.054	.296
요인6(정보시스템활용성)	.056	.065	.067	.871	.386

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-51>의 CRM 영향요인과 영업이익 증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인의 3개의 요인이 BSC의 재무적 성과인 영업이익 증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.472으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 전사의 영업이익 증대효과에 중요한 변수로 사료된다.



2) CRM 영향요인과 매출액증대효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-52>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R^2 은 0.574이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 57.4%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 16.617이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.854로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-52> CRM 영향요인과 매출액증대효과

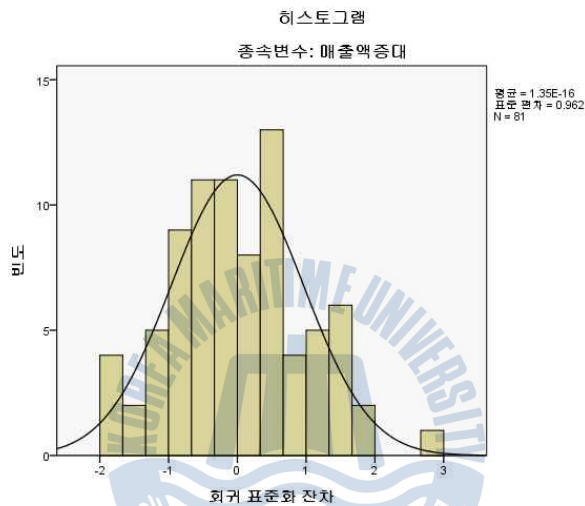
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.574	.539	.58554	.574	16.617	6	74	.000	1.854

2.매출액증대효과	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.259	.065		50.096	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.401	.065	.465	6.130	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.315	.065	.365	4.812	.000***
요인3(고객관계지향성)	.031	.065	.035	.467	.642
요인4(전문인력확보)	.392	.065	.454	5.985	.000***
요인5(시스템통합수준)	.085	.065	.099	1.304	.196
요인6(정보시스템활용성)	.073	.065	.084	1.111	.270

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-52>의 CRM 영향요인과 매출액 증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴 보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인의 3개의 요인이 BSC의 재무적 성과인 매출액 증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.465로 가장크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 매출액 증대효과에 중요한 변수로 사료된다.



3) CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-53>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.519이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 51.9%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 13.316이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.674로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-53> CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과 분석

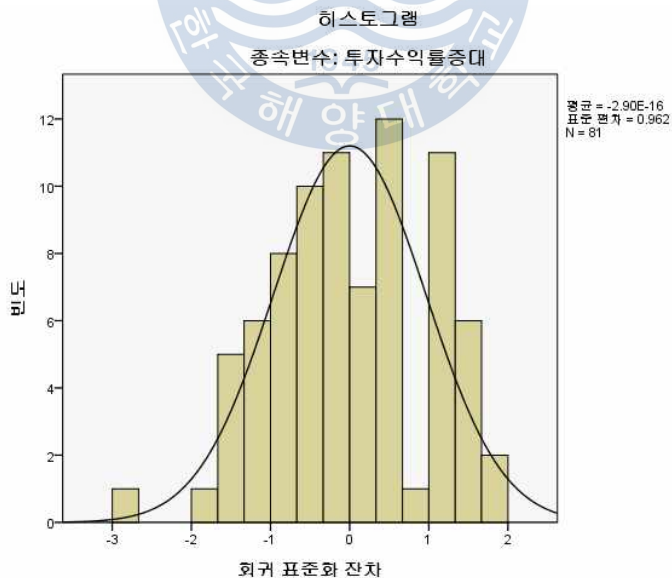
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.519	.480	.62144	.519	13.316	6	74	.000	1.674

3.투자수익률증대효과	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.210	.069		46.487	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.383	.069	.444	5.512	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.262	.069	.304	3.768	.000***
요인3(고객관계지향성)	.030	.069	.035	.436	.664
요인4(전문인력확보)	.364	.069	.422	5.241	.000***
요인5(시스템통합수준)	.102	.069	.118	1.461	.148
요인6(정보시스템활용성)	.163	.069	.189	2.350	.021**

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-53>의 CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종 사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 정보시스템활용성요인의 4개의 요인이 BSC의 재무적 성과인 투자수익률 증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.444로 가장크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 정보시스템활용성요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 투자 수익률 증대효과에 중요한 변수로 사료된다.



4) CRM 영향요인과 기존고객유지효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-54>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.411이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 41.1%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 8.608이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.871로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-54> CRM 영향요인과 기존고객유지효과 분석

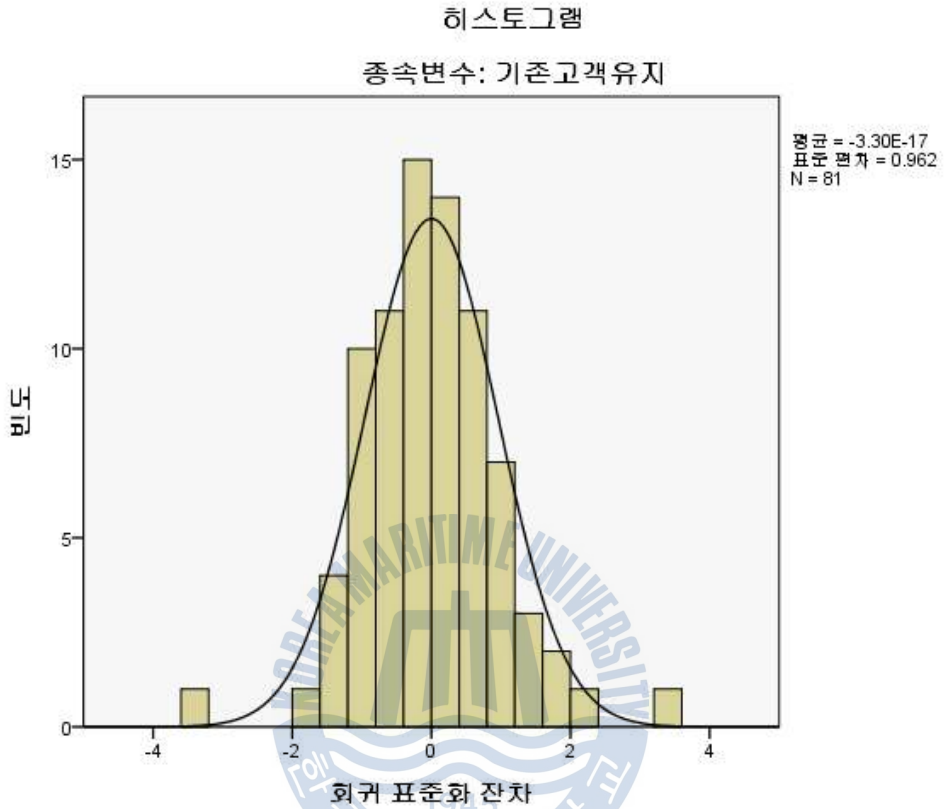
R	제공	수정된 R	수정된 R 제공	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				Durbin-Watson	
					R 제공 변화량	F	변화량	df1		df2
.411		.363		.74456	.411	8.608	6	74	.000	1.871

4.기존고객유지효과	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.679	.083		44.471	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.473	.083	.507	5.684	.000***
요인2(고객상호작용/최종사용자참여)	.223	.083	.239	2.683	.009***
요인3(고객관계지향성)	.010	.083	.011	.126	.900
요인4(전문인력확보)	.251	.083	.270	3.021	.003***
요인5(시스템통합수준)	.112	.083	.120	1.341	.184
요인6(정보시스템활용성)	.091	.083	.098	1.098	.276

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-54>의 CRM 영향요인과 기존고객유지 효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인의 3개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 기존고객유지효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.507으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 기존고객유지효과에 중요한 변수로 사료된다.



5) CRM 영향요인과 신규고객유치효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-55>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R^2 은 0.376이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 37.6%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 7.441이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 2.135로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-55> CRM 영향요인과 신규고객유치효과 분석

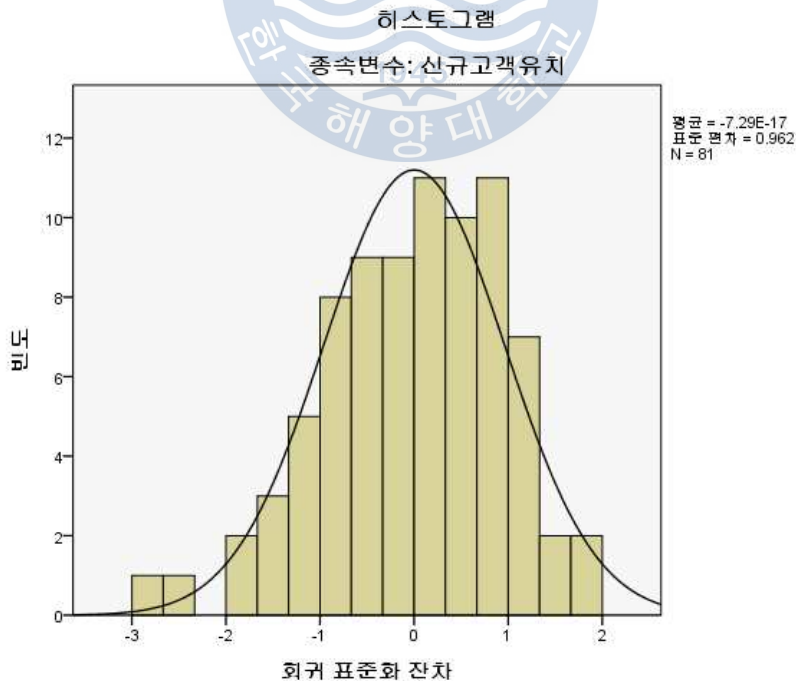
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				유의확률 F 변화량	Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2		
.376	.326	.74220	.376	7.441	6	74	.000	2.135

5.신규고객유치효과 (상수)	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	3.395	.082		41.169	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.386	.083	.427	4.656	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.230	.083	.254	2.767	.007***
요인3(고객관계지향성)	.061	.083	.068	.736	.464
요인4(전문인력확보)	.318	.083	.351	3.827	.000***
요인5(시스템통합수준)	.029	.083	.032	.349	.728
요인6(정보시스템활용성)	-.002	.083	-.002	-.018	.985

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-55>의 CRM 영향요인과 신규고객유치 효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인의 3개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 신규고객유치효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.427으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 신규고객유치 효과에 중요한 변수로 사료된다.



6) CRM 영향요인과 고객만족도 효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-56>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.455이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 45.5%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 10.315이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.880로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-56> CRM 영향요인과 고객만족도 효과 분석

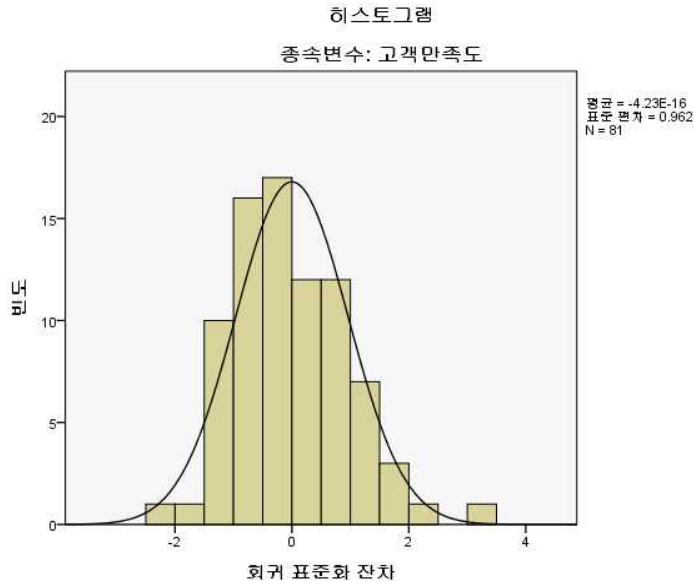
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.455	.411	.73844	.455	10.315	6	74	.000	1.880

6.고객만족도효과	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	3.543	.082		43.184	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.484	.083	.503	5.864	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.241	.083	.251	2.924	.005***
요인3(고객관계지향성)	.057	.083	.060	.696	.489
요인4(전문인력확보)	.317	.083	.330	3.845	.000***
요인5(시스템통합수준)	.156	.083	.162	1.888	.063*
요인6(정보시스템활용성)	.029	.083	.030	.349	.728

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-56>의 CRM 영향요인과 고객만족도 효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴 보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준의 4개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 고객만족도 효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.503으로 가장크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 시스템 통합수준 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 고객만족도 향상에 중요한 변수로 사료된다.



7) CRM 영향요인과 고객 불만 처리 단축효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-57>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R^2 은 0.422이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 42.2%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 9.000이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관을 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.691로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-57> CRM 영향요인과 고객 불만 처리 단축효과 분석

R	제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				유의확률 F 변화량	Durbin-Watson	
				R 제곱 변화량	F	변화량	df1			df2
.422		.375	.71807	.422	9.000		6	74	.000	1.691

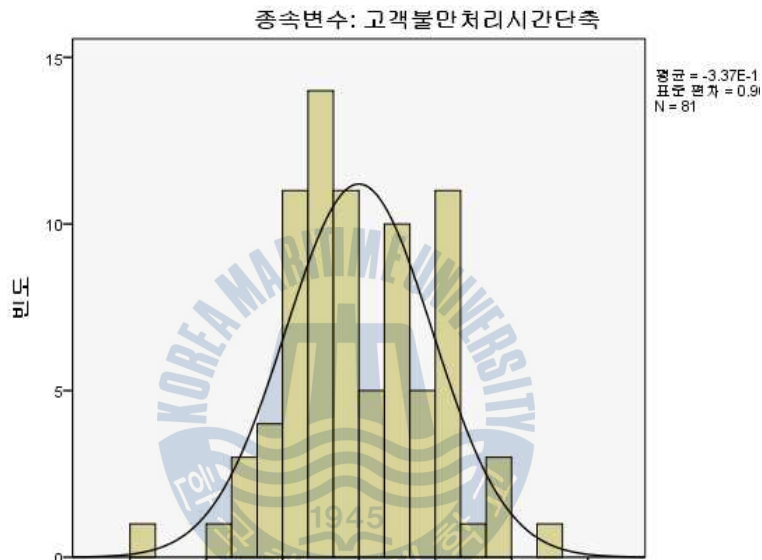
7.고객불만처리단축효과	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.333	.080		41.779	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.425	.080	.468	5.290	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.256	.080	.282	3.189	.002***
요인3(고객관계지향성)	.040	.080	.044	.500	.618
요인4(전문인력확보)	.236	.080	.260	2.945	.004***
요인5(시스템통합수준)	.183	.080	.202	2.284	.025**
요인6(정보시스템활용성)	.105	.080	.115	1.306	.195

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-57>의 CRM 영향요인과 고객불만처리 단축효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준의 4개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 고객만족도 효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.468으로 가장 크고, 그 다음으로는 고객상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 고객불만처리시간 단축을 달성하는데 중요한 변수로 사료된다.

히스토그램



8) CRM 영향요인과 업무프로세스표준화 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-58>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R^2 은 0.524이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 52.4%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 13.577이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.915로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-58> CRM 영향요인과 업무프로세스표준화 분석결과

R	제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				유의확률 F 변화량	Durbin-Watson
				R 제곱 변화량	F	변화량	df1		
.524	.485	.63728	.524	13.577	6	74	.000	1.915	

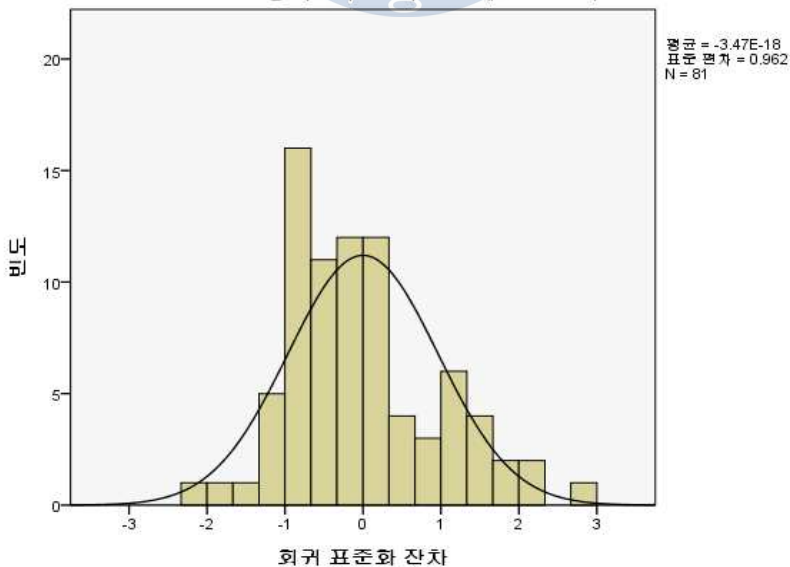
8.업무프로세스표준화 (상수)	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	3.383	.071		47.773	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.467	.071	.526	6.552	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.234	.071	.264	3.290	.002***
요인3(고객관계지향성)	.132	.071	.148	1.847	.069*
요인4(전문인력확보)	.301	.071	.339	4.229	.000***
요인5(시스템통합수준)	.151	.071	.170	2.126	.037**
요인6(정보시스템활용성)	.098	.071	.110	1.375	.173

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-58>의 CRM 영향요인과 업무프로세스표준화에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종 사용자 참여요인, 고객관계지향성, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준의 5개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 업무프로세스표준화에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.526으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 시스템 통합수준, 고객관계지향성 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 업무프로세스를 표준화하는데 중요한 변수로 사료된다.

히스토그램
종속변수: 업무프로세스 표준화



9) CRM 영향요인과 업무생산성 증대 효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-59>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.616이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 61.6%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 19.817이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.618로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-59> CRM 영향요인과 업무생산성 증대 효과 분석

R	제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson	
				R 제곱 변화량	F	변화량	df1	df2		유의확률 F 변화량
.616		.585	.58994	.616	19.817		6	74	.000	1.618

9.업무생산성증대효과	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	3.383	.066		51.606	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.501	.066	.547	7.593	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.247	.066	.270	3.751	.000***
요인3(고객관계지향성)	.045	.066	.049	.681	.498
요인4(전문인력확보)	.386	.066	.421	5.847	.000***
요인5(시스템통합수준)	.213	.066	.233	3.236	.002***
요인6(정보시스템활용성)	.095	.066	.103	1.433	.156

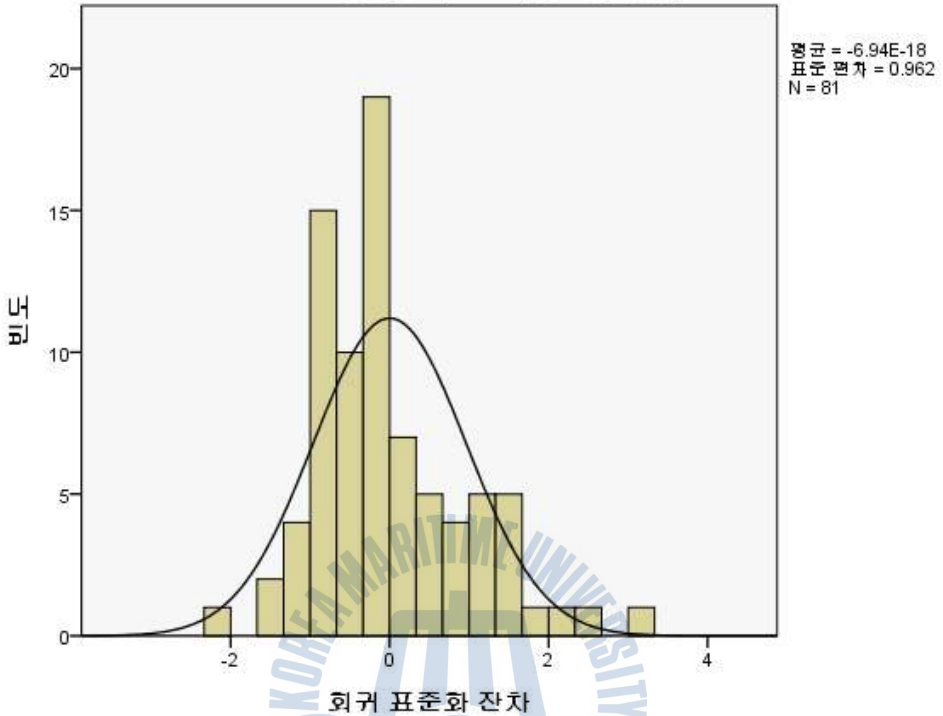
유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-59>의 CRM 영향요인과 업무생산성증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종 사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준의 4개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 업무생산성증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.547으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 시스템 통합수준요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 업무생산성을 증대시키는데 중요한 변수로 사료된다.

히스토그램

종속변수: 업무생산성증대



10) CRM 영향요인과 전문지식증대효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-60>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R^2 은 0.500이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 50%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 12.327이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.957로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-60> CRM 영향요인과 전문지식증대효과 분석

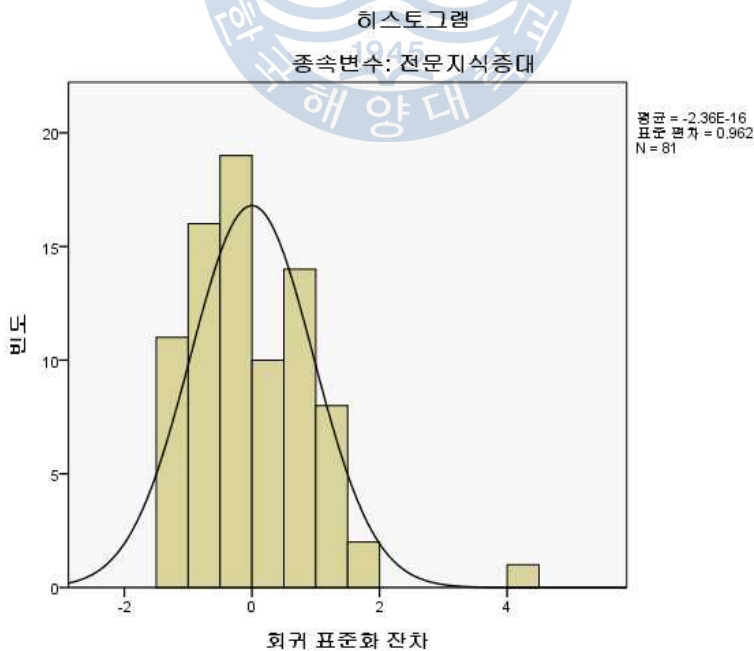
R 제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				유의확률 F 변화량	Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F	변화량	df1		
.500	.459	.65628	.500	12.327	6	74	.000	1.957

10.전문지식증대효과 (상수)	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률
	B	표준오차			
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.453	.073	.508	6.177	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.232	.073	.259	3.156	.002***
요인3(고객관계지향성)	.059	.073	.066	.806	.423
요인4(전문인력확보)	.296	.073	.332	4.033	.000***
요인5(시스템통합수준)	.210	.073	.236	2.869	.005***
요인6(정보시스템활용성)	.062	.073	.069	.842	.402

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-60>의 CRM 영향요인과 전문지식증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준의 4개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 전문지식증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.508으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 시스템 통합수준요인 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기컨테이너 선사의 종업원들의 전문지식을 증대시키는데 중요한 변수로 사료된다.



11) CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과 분석결과

가설 검증을 위한 다중회귀분석의 적합도 분석결과는 <표4-61>와 같다. 회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 R²은 0.604이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 60.4 %임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 18.793이며 유의확률은 0.000으로 다변량 회귀분석모형은 적합한 것으로 나타나고 있다. 또한 회귀분석모형의 독립변수의 자기 상관관계를 표시하는 더빈-왓슨 계수도 1.797로서 자기상관관계는 없는 것으로 나타나고 있어 모형은 적합한 것으로 사료된다.

<표 4-61> CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과 분석

R	제곱	수정된 R 제곱	추정 값의 표준오차	통계량 변화량				Durbin-Watson
				R 제곱 변화량	F	변화량	df1	
.604	.572	.63491	.604	18.793	6	74	.000	1.797

11.업무만족도증대효과	비표준화 계수 B	표준화 계수 표준오차	표준화 계수 베타	t	유의확률
(상수)	3.309	.071		46.901	.000
요인1(프로세스효율성/정보품질)	.543	.071	.560	7.652	.000***
요인2(고객 상호작용/최종사용자참여)	.259	.071	.267	3.649	.000***
요인3(고객관계지향성)	.046	.071	.048	.655	.514
요인4(전문인력확보)	.378	.071	.389	5.319	.000***
요인5(시스템통합수준)	.196	.071	.202	2.763	.007***
요인6(정보시스템활용성)	.151	.071	.156	2.129	.037**

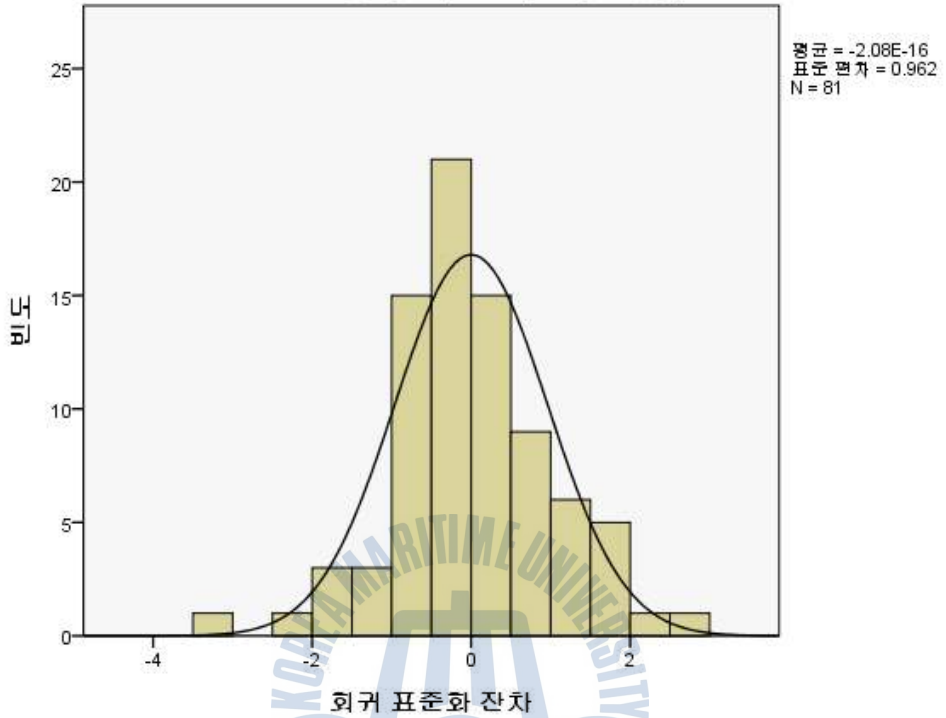
유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-61>의 CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 6개의 요인 중 프로세스효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종 사용자 참여요인, 전문인력확보요인, 시스템 통합수준요인, 정보시스템활용성 요인의 5개의 요인이 BSC의 비재무적 성과인 전문지식증대효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향크기순으로 보면, 프로세스효율성 및 정보품질 요인의 베타 값이 0.560으로 가장 크고, 그 다음으로는 전문인력확보요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 시스템 통합수준요인, 정보시스템활용성 순이며, 해당 CRM 영향 요인들이 정기 컨테이너 선사의 종업원들의 업무만족도를 증대시키는데 중요한 변수로 사료된다.

히스토그램

종속변수: 업무만족도증대



6. 가설 검정 결과

본 연구의 가설 1은 26개의 독립변수로 구성된 6개 CRM 영향요인(프로세스효율성 및 정보품질, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여, 고객관계지향성, 전문인력확보, 시스템통합수준, 정보시스템활용수준)이 BSC관점의 재무적 기업성과에 영향을 미치는 가를 검정하는 것으로 상기 다중회귀분석에 대한 검정결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 4-62> CRM 영향요인과 영업이익 증대율 가설 검증

가설명	CRM 영향요인	영업이익 증대율		P값	채택여부
		베타	t		
1-1	프로세스효율성/정보품질	.472	6.172	.000***	채택
1-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.344	4.497	.000***	채택
1-3	고객관계지향성	.037	.491	.625	기각
1-4	전문인력확보	.464	6.072	.000***	채택
1-5	시스템통합수준	.081	1.054	.296	기각
1-6	정보시스템활용수준	.067	.871	.386	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-63> CRM 영향요인과 매출액 증대효과 가설 검증

가설명	CRM 영향요인	매출액 증대효과		P값	채택여부
		베타	t		
1-1	프로세스효율성/정보품질	.401	6.130	.000***	채택
1-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.315	4.812	.000***	채택
1-3	고객관계지향성	.031	.467	.642	기각
1-4	전문인력확보	.392	5.985	.000***	채택
1-5	시스템통합수준	.085	1.304	.196	기각
1-6	정보시스템활용수준	.073	1.111	.270	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-64> CRM 영향요인과 투자수익률 증대효과 가설 검증

가설명	CRM 영향요인	투자수익률 증대효과		P값	채택여부
		베타	t		
1-1	프로세스효율성/정보품질	.444	5.512	.000***	채택
1-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.304	3.768	.000***	채택
1-3	고객관계지향성	.035	.436	.664	기각
1-4	전문인력확보	.422	5.241	.000***	채택
1-5	시스템통합수준	.118	1.461	.148	기각
1-6	정보시스템활용수준	.189	2.350	.021**	채택

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

프로세스 효율성 및 정보품질 요인과 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전

문인력확보 요인은 BSC 관점의 재무적 성과인 영업이익, 매출액, 투자수익률 증대에 $p < 0.01$ 유의수준에 부합하므로, 가설 1-1, 1-2, 1-4는 채택되었다. 정보시스템활용수준요인은 재무적 성과 중 투자수익률 증대효과 요인에 대해서만 유의 수준에 부합하므로 부분적으로 영향이 있는 것으로 조사되었다.

본 연구의 가설 2는 26개의 독립변수로 구성된 6개 CRM 영향요인(프로세스효율성 및 정보품질, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여, 고객관계지향성, 전문인력확보, 시스템통합수준, 정보시스템활용수준)이 BSC관점의 비재무적 기업성과에 영향을 미치는 가를 검정하는 것으로 상기 다중회귀분석에 대한 검정결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 4-65> CRM 영향요인과 기존고객유치효과 가설 검증

가설명	CRM 영향요인	기존고객유치효과		P값	채택 여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.444	5.512	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.304	3.768	.000***	채택
2-3	고객관계지향성	.035	.436	.664	기각
2-4	전문인력확보	.422	5.241	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.118	1.461	.148	기각
2-6	정보시스템활용수준	.189	2.350	.021**	채택

유의확률 * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

<표 4-66> CRM 영향요인과 신규고객유치효과 가설 검증

가설명	CRM 영향요인	신규고객유치효과		P값	채택 여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.427	4.656	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.254	2.767	.007***	채택
2-3	고객관계지향성	.068	.736	.464	기각
2-4	전문인력확보	.351	3.827	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.032	.349	.728	기각
2-6	정보시스템활용수준	-.002	-.018	.985	기각

유의확률 * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

<표 4-67> CRM 영향요인과 고객만족도 증대 효과 가설검증

가설명	CRM 영향요인	고객만족도효과		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.503	5.864	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.251	2.924	.005***	채택
2-3	고객관계지향성	.060	.696	.489	기각
2-4	전문인력확보	.330	3.845	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.162	1.888	.063*	채택
2-6	정보시스템활용수준	.030	.349	.728	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-68> CRM 영향요인과 고객불만처리 단축효과 가설검증

가설명	CRM 영향요인	고객불만처리 단축효과		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.468	5.290	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.282	3.189	.002***	채택
2-3	고객관계지향성	.044	.500	.618	기각
2-4	전문인력확보	.260	2.945	.004***	채택
2-5	시스템통합수준	.202	2.284	.025**	채택
2-6	정보시스템활용수준	.115	1.306	.195	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-69> CRM 영향요인과 업무프로세스표준화 가설검증

가설명	CRM 영향요인	업무프로세스표준화		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.526	6.552	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.264	3.290	.002***	채택
2-3	고객관계지향성	.148	1.847	.069	기각
2-4	전문인력확보	.339	4.229	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.170	2.126	.037**	채택
2-6	정보시스템활용수준	.110	1.375	.173	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-70> CRM 영향요인과 업무생산성증대효과 가설검증

가설명	CRM 영향요인	업무생산성증대효과		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.547	7.593	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.270	3.751	.000***	채택
2-3	고객관계지향성	.049	.681	.498	기각
2-4	전문인력확보	.421	5.847	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.233	3.236	.002***	채택
2-6	정보시스템활용수준	.103	1.433	.156	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-71> CRM 영향요인과 전문지식 증대효과 가설검증

가설명	CRM 영향요인	전문지식 증대효과		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.508	6.177	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.259	3.156	.002***	채택
2-3	고객관계지향성	.066	.806	.423	기각
2-4	전문인력확보	.332	4.033	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.236	2.869	.005***	채택
2-6	정보시스템활용수준	.069	.842	.402	기각

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 4-72> CRM 영향요인과 업무만족도 증대효과 가설검증

가설명	CRM 영향요인	업무만족도 증대효과		P값	채택여부
		베타	t		
2-1	프로세스효율성/정보품질	.560	7.652	.000***	채택
2-2	고객 상호작용/최종사용자참여	.267	3.649	.000***	채택
2-3	고객관계지향성	.048	.655	.514	기각
2-4	전문인력확보	.389	5.319	.000***	채택
2-5	시스템통합수준	.202	2.763	.007***	채택
2-6	정보시스템활용수준	.156	2.129	.037**	채택

유의확률 *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

프로세스 효율성 및 정보품질 요인과 고객 상호작용 및 최종사용자 참여요인, 전문인력확보 요인은 BSC 관점의 비재무적 성과인 기존고객유치효과, 신규고객유치효과, 고객만족도 증대효과, 불만처리시간 단축효과, 업무프로세스 표준화, 업무 생산성 증대, 종업원의 전문지식 증대, 업무 만족도 증대에 모두 $p < 0.01$ 유의수준에 부합하므로, 가설 2-1, 2-2, 2-4는 채택되었다. 시스템통합수준 요인은 고객만족도 증대효과, 불만처리시간 단축효과, 업무프로세스표준화, 업무생산성 증대, 전문지식 증대, 업무만족도 증대에 대해서만 유의 수준에 부합하므로 부분적으로 영향이 있는 것으로 조사되었다. 정보시스템활용수준 요인은 기존고객유치효과와 업무만족도 증대에 대해서만 유의수준에 부합하므로 부분적으로 영향이 있는 것으로 나타났다.

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

2008년 글로벌 금융위기로부터 시작된 해운시장의 불황이 이어지며 장기간에 걸친 경영악화로 인해 컨테이너 정기선 시장이 그 어느 때보다 추운 겨울을 맞이하고 있다. 이러한 어려운 경영 환경을 극복하기 위한 방안으로 각 선사는 글로벌 선시간 전략적 제휴를 강화하고 있다. 세계 컨테이너선의 경쟁구도는 CKYHE(COSCO, K-LINE, 양밍, 한진해운, 에버그린), G6(현대상선, APL, MOL, Hapag-Lloyd, NYK, OOCL), 그리고 출범 예정인 2M(머스크, MSC)과 O3(CMA-CGM, CSCL, UASC)의 4대 얼라이언스 경쟁체제로 재편될 전망이다. 얼라이언스 체제의 강화로 우려되는 점은 일부 대형선사의 독점이다. 드류리에 따르면 올해 정기선사의 누적 순이익은 50억 달러로 예측되는데 그 중 머스크 등 상위 정기선 업체의 누적 수익이 대부분을 차지해 선사들 간 실적 차이는 갈수록 심화되고 있는 실정이다. 코스트 리더십을 가진 선사들은 지속적으로 대형선을 발주하여 단위당 비용 절감의 노력을 계속할 것이며, 중소형 선사들은 이러한 대형 선사들과의 운임 경쟁에서 경쟁우위를 가지기 힘들 것이다. 이러한 현실에 대응하기 위해서는 이미 얼라이언스로 인하여 동질화되어 있는 기본적인 서비스 외에 고객관계관리를 통해 차별화된 서비스를 제공하는 것이 하나의 솔루션이 될 수 있다. 따라서 본 연구는 이미 다른 산업에서 도입되어 있는 CRM(Customer Relationship Management)의 영향요인들을 분석하여 이러한 요인들이 컨테이너 정기선사의 기업성과에도 유의한 영향을 미치는지를 알아보았으며, 컨테이너 정기선사들의 경쟁력을 제고시키기 위한 보다 효율적인 고객관계관리 방안을 찾기 위하여 노력하였다.

분석된 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 26개의 CRM 영향 요인들이 요인분석(Factor Analysis)에서 크게 6개의 요인(프로세스 효율성 및 정보품질, 고객 상호작용 및 최종사용자참여, 고객관계 지향성, 전문인력확보, 시스템통합수준, 정보시스템 활용수준)으로 묶여서 추출되었으며, 기술통계상 평균값을 분석한 결과 대부분의 글로벌 컨테이너 선사들의 고객관계관리 실태는 기본적인 수준인 것으로 나타났다. 26개의 변수 중에 고객 유지, 고객관계 장려, 고객중심 업무노력에 대한 평균값이 각각 4.03, 3.90, 3.79로 가장 높게 나타나 최근의 컨테이너 정기선사의 고객중심경영 트렌드를 반영한 것으로 사료된다. 다만 이러한 고객 지향적 경영 방침 설정 외에 실질적인 고객관계관리를 수행하기 위한 프로세스 관리, 시스템 구비, 전문 인력 확보 및 교육에 대한 적극적인 투자에 대해서는 미비한 부분이 있어 이에 대한 체계적인 검토가 필요할 것으

로 판단된다. 또한 국적선사와 외국적선사 간의 T검정 비교분석 결과 CRM 영향요인 의 프로세스효율성 및 정보품질 요인 중 주기적인 고객만족도조사, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여 요인 중 차별화된 고객관계유지, 맞춤형 커뮤니케이션 제공, 맞춤형 서비스 제공, CRM 구현 적극성, 정보시스템활용성 요인 중 정보기술활용빈도의 6개 변수에 있어 국적선사와 외국적선사간에 유의적인 인식차이를 보이고 있으며, 이를 통해 국적선사가 외국적선사에 비하여 CRM을 통한 고객관계관리에 대해 보다 충분한 이해를 가지고 적극적인 노력을 하고 있는 것을 알 수 있다.

CRM 성과에 대한 국적선사와 외국적선사간의 인식차이는 크게 없는 것으로 나타났다. 다만 비재무적 성과 중 업무만족도 변수에 대한 부분은 유의적인 차이가 있는 것으로 확인되어 외국적 선사에 비해 국적선사가 CRM을 통한 종업원의 업무 만족도 증대 성과에 대하여 보다 높게 인식하는 것으로 나타났다.

둘째, 가설 검증 결과 CRM의 일부 영향요인은 글로벌 컨테이너 정기선사의 재무적, 비재무적 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 CRM의 영향요인 중 프로세스 효율성 및 정보품질 요인, 고객 상호작용 및 최종사용자 참여 요인, 전문인력확보 요인은 11개의 재무적, 비재무적 BSC 성과요인에 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 정보시스템활용수준 요인은 재무적 성과에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었고, 시스템통합수준 요인과 정보시스템활용수준 요인은 비재무적 성과에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 바탕으로 한 시사점은 다음의 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 컨테이너 정기선사들은 CRM 시스템 구현의 필요성을 충분히 인식하고, 화주 정보를 공유하는 의사소통을 하기 위한 시스템 개발에 노력하여야 한다. 화주와의 상호작용이 용이할 수 있도록 시스템 개발에 투자를 하여 체계적으로 화주의 경험을 관리할 수 있는 프로세스를 구축해야한다. 업무 프로세스 개선을 통해 전사적으로 화주의 정보를 수집하고 수집된 정보의 품질을 향상시켜 이를 이용하여 핵심 고객을 분류해 낼 수 있도록 노력해야 할 것이다.

둘째, CRM 시스템을 통해 선별된 핵심 고객 군에 제공할 차별화된 서비스 개발에 노력하여야 한다. 그들에게 맞춤형 커뮤니케이션 및 서비스를 제공하여 화주 만족을 구현함으로써 다소 비싼 운임을 지불하더라도 해당 선사를 선택할 수 있도록 기존의 고객을 대상으로 관계강화활동을 지속하여야 한다. 우량화주 초청행사 등을 통해 화주와의 관계를 돈독히 하고, 화주가 원하는 정보를 주기적으로 발송하여 화주의 니즈를 만족시킬 뿐만 아니라 추가적인 비즈니스의 기회를 모색하며 업체마다 전담 직원을 두어 커뮤니케이션 통로를 일원화함으로써 화주 편의를 도모하고, 물류 및 통관 업무까지 지원하여 수출입 전체 절차 전반에서 화주가 차별화된 서비스를

인지할 수 있도록 서비스 영역을 확장하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다. 효율적인 업무 프로세스 개선을 통하여 반복적이고 시간이 많이 소요되는 단순 업무를 줄일 수 있는 방안을 고심하고, 이로 인하여 확보된 시간을 화주에게 할애하여 화주의 요구사항을 먼저 읽어내고, 필요한 서비스를 사전에 제공할 수 있도록 앞서나가는 서비스를 창출해야 한다.

셋째, CRM 전문 인력을 고용하여 CRM 시스템을 충분히 활용할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 종업원들을 대상으로 지속적인 CRM 교육훈련을 수행하여 형식적인 CRM 활용에 그치는 것이 아니라 해당 시스템을 활용하여 업무 만족도를 얻을 정도로 적극적인 지원을 하여야 한다. 화주 정보에 대한 충분한 데이터의 입력은 데이터의 활용을 위한 기본적인 사항이라고 할 수 있겠다. 현업의 종업원 입장에서 이러한 데이터 입력 자체가 추가적인 업무 부담이 될 수 있으므로, 종업원 역시 해당 시스템의 활용을 통하여 업무 생산성이 증대될 수 있도록 시스템에 대한 충분한 교육은 선행되어야 하며, 이에 대한 보상 또한 적절하게 이루어져야 할 것이다.

결론적으로 CRM은 컨테이너 정기선사의 경영성과에 유의적인 영향을 미치므로, CRM 요인 중 주요한 영향을 미치는 요인에 집중하여 고객관계관리 노력을 지속해 나간다면 어려운 환경을 극복할 수 있는 돌파구를 찾을 수 있을 것으로 생각된다.

제2절 연구의 기여도 및 한계

본 연구의 기여도는 다음의 두 가지로 제시할 수 있다.

첫째, 대부분의 글로벌 컨테이너 정기선사에 CRM 시스템 또는 고객관계관리를 위한 내부 시스템이 구축이 되어 있으나, 사용자에게 불편하게 고안되었거나 종업원들조차 이러한 시스템에 대하여 제대로 인식하고 있지 못하여 형식적인 사용에 그치고 있는 현실에 착안하여 본 연구에서는 컨테이너 정기선사의 위기 극복 방안으로 고객관계관리 활용을 통한 차별화된 서비스의 필요성을 강조하고 CRM의 주요 영향요인들 중에 컨테이너 정기선사들이 중점을 두어야 할 요인들을 선별하여 이에 집중하는 구체적이고 실행 가능한 전략 방안들을 제시하였다.

둘째, 컨테이너 정기선사에 CRM을 적용한 기존의 연구는 사례 중심으로써 실증분석은 전무하였으나, 본 연구에서는 글로벌 컨테이너 정기선사의 임직원을 대상으로 설문조사를 통한 실증분석을 진행하여 현재 글로벌 컨테이너 정기선사의 고객관계관리에 대한 실무자들의 인식 내용을 조사하고 CRM이 컨테이너 정기선사 업계의 기업성과에도 유의적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

그리고 본 연구의 한계점은 다음의 두 가지로 제시할 수 있다.

첫째, CRM이 글로벌 컨테이너 정기선사에 미치는 영향을 실증 분석하기 위해 24개의 글로벌 컨테이너 정기선사의 임직원을 대상으로 설문조사를 하였으나 금융업계나 제조업체에 비해 국한된 CRM 활용으로 인한 이해부족과 자료 수집의 제약으로 수집된 표본의 수가 다소 부족하여 선행연구들에서 주요하게 고려되었던 CRM 요인 중 고객관계지향성, 최고경영자의 의지 등과 같은 일부 주요 변수가 기각되었다. 또한 글로벌 상위 25개 컨테이너 선사 중 국내 컨테이너 선사는 한진해운, 현대상선, KMTC 3개사에 불과해 국적선사와 외국적선사간의 표본수의 차이로 비교 분석 결과가 제대로 도출되지 못한 한계점이 있다.

둘째, 본 연구의 결과를 보다 구체화하고 객관화하기 위해서는 컨테이너 정기선사의 실제자료를 입수하여 분석할 필요가 있으나, 조사대상의 과반수이상 선사의 CRM 구축기간이 3년 미만으로 짧아 실측된 CRM 기업 성과에 대한 자료를 수집하는데 어려움이 있는 관계로 설문조사에 의해 글로벌 컨테이너 정기선사 임직원들의 인식도만을 조사하여 이로 인한 연구결과의 표본추출편의(Selection Bias)문제를 통제하지 못한 점도 본 연구의 한계점이다.

대부분의 글로벌 컨테이너 정기선사가 CRM 도입의 초기 단계임을 감안하여 계량적인 성과를 확인할 수 있을 만한 연구기간을 설정하여, 충분한 표본수를 확보한 뒤 다양한 변수들을 대상으로 실측 자료에 입각한 분석을 추가적으로 진행하여 본 연구 결과를 보완하는 것은 향후 연구 과제이다.

참고문헌

국내문헌

- 1) 강미주, “2014년 상반기 외국선사(10개사 경영실적)”, 해양한국, 492호, 2014.08.27.
- 2) 강신우, 『국내기업 균형성과표 도입사례에 대한 연구』, 고려대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2006, pp.11~17.
- 3) 고창배, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구』, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 2003, pp14~15.
- 4) 김가영, 『해운서비스품질이 화주와의 관계의 품질과 재이용의도에 미치는 영향』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사논문, 2011, pp.34~36.
- 5) 김승욱·강기두, 『고객관계관리 CRM 원론』, 법문사, 2009, pp.9~10.
- 6) 김양렬, 민충기, 『경영경제통계학』, 명경사, 2005
- 7) 김유비, 『기업의 제품특성과 고객관계관리특성이 CRM 성과에 미치는 영향: 산업별기업사례중심으로』, 국민대학교 대학원, 석사학위논문, 2012, pp.44~45.
- 8) 김은희, 『공공기관의 고객관계관리(CRM)개선방안에 관한 연구』, 전남대학교 대학원, 석사학위논문, 2012, pp.81~84.
- 9) 김주택, 『컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.19.
- 10) 김현정, 『고객관계관리시스템의 수준이 BSC 관점에서의 기업성과에 미치는 영향: 제약회사를 중심으로』, 숭실대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2009, pp. 21~22, p.66.
- 11) 김현중, 『컨테이너 정기선사의 제휴요인과 유형에 관한 연구』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 2013, pp.28~29.
- 12) 김형수·김영걸·박찬욱, 『CRM 고객관계관리 전략원리와 응용』, 사이텍미디어, 2009.
- 13) 대외경제연구원, 『2014년 세계 경제 전망』, 2013.
- 14) 린웨이잉, 『CRM이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중국남방항공을 중심으로』, 호남대학교 대학원, 석사학위논문, 2014, p.39.
- 15) 매일경제용어사전
- 16) 모미현, 『CRM의 조직요인과 관리요인이 경영성과에 미치는 영향: 카지노종사원을 대상으로』, 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문, 2014, pp.96~98.
- 17) 문규식, 『기업의 고객관계관리(CRM) 시스템의 도입이 고객관계관리(CRM) 및

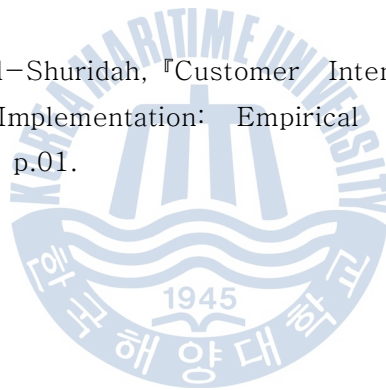
- 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 고려대학원 행정대학원, 석사학위논문, 2006, p.12, pp.80~82.
- 18) 문정식, 『CRM 구현의 핵심성공요인 분석에 관한 연구』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문. 2000, pp.84~86.
 - 19) 박승현, 『기업의 CRM 도입과 활용에 관한 연구』, 동의대학교 대학원, 석사학위논문, 2004, p.01.
 - 20) 방희석, 『국제운송론』, 박영사, 1999, pp.05~06.
 - 21) 백승돈, 『데이터 웨어하우징을 이용한 CRM 시스템 개발』, 충남대학교 대학원, 박사학위논문, 2001, p.20.
 - 22) 백충기·이석용, 『글로벌 해운시장 전망과 동남권 조선업의 과제』, BS금융경영연구소, 2014, pp.01~05.
 - 23) 송신근, "전략적이니셔티브로서의 CRM 역량이 고객관점 및 재무관점 성과에 미치는 영향과 그 영향요인", 『회계저널』, 한국회계학회, 제18권 4호, 2009, p.93.
 - 24) 송영규, 『컨테이너 정기선사의 효과적인 고객전략 연구』, 인하대학교 국제통상물류대학원, 석사학위논문, 2014, pp.11~12, pp.39~43.
 - 25) 신성식·허동욱, "BSC를 이용한 CRM시스템의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 『회계연구』, 대한회계학회, 제10권 1호, 2005, p.25.
 - 26) 안광호, 임병훈, 『SPSS 활용한 사회과학조사방법론』, 학현사, 2005
 - 27) 안웅기, 『컨테이너 정기선사와 포워드 간의 관계지속 요인에 관한 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2008, pp.09~11.
 - 28) 오미애, 『생명보험회사의 고객관계관리(CRM)에 관한 연구: 모집인과 고객관계를 중심으로』, 전남대학교 산학협력대학원, 석사학위논문, 2010, p.13.
 - 29) 유창조·정채봉·이상준, "CRM 활동의 선행변수 및 결과변수에 관한 구조적 모형의 검증: 금융기관에서 CRM 시스템 사용자의 평가를 중심으로", 『마케팅 연구』, 한국마케팅학회, 제25권 2호, 2010, p.01.
 - 30) 윤기형, 『성공적 CRM구현요소와 CRM효과가 경영성과에 미치는 영향 : 지역 농협을 대상으로 내부구성원만족과 고객성과의 매개효과』, 건양대학교 대학원, 박사학위논문, 2011,p.14, pp.93~94.
 - 31) 윤은주, 『물류환경변화에 대응한 부산항 컨테이너 운영사 전략 효과진단연구』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위 논문, 2013
 - 32) 윤지명, 『국제물류주선인의 컨테이너 정기선사 선택요인에 관한 실증적 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2009, p.59.
 - 33) 이강민, 『컨테이너선 대형화에 대한 해운기업들의 인식차이에 관한 연구』, 중

- 양대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.05.
- 34) 이명학, 『고객관계관리(CRM)가 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구』, 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위논문, 2013, pp.30~32, pp.114~119.
- 35) 이상섭, 『고객관계관리(CRM)요인이 프레이트 포워더의 경영성과에 미치는 영향 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, pp.49~50.
- 36) 이영훈, 『글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위논문, 2014, pp.07~12.
- 37) 이운상, 『고객관계관리시스템이 경영성과에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 2001, pp.24~28.
- 38) 이재욱, 『고객상호작용(CIC)을 통한 CRM Business 모델 구축에 관한 연구』, 중앙대학교 산업경영대학원, 석사학위논문, 2001, pp.38~41.
- 39) 이종인, 『국제해상운송론』, 효성출판사, 2005
- 40) 임정아, 『코피티션 전략에 의한 부산 북항과 신항 간 균형 발전 방안에 관한 연구』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위 논문, 2008
- 41) 전일호, 『성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 우리은행을 중심으로』, 동국대학교, 석사학위논문, 2006, p.67.
- 42) 전정태, 『정기선사의 환경 변화 인식과 대응방안 연구』, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문, 2012, p.05.
- 43) 정경수·노미진, "프로세스 특성, 관리적 특성, 기술적 특성이 CRM 성과에 미치는 영향", 『Journal of Business Research』, 한국산업경영학회, 제20권 4호, 2005, pp.175~205.
- 44) 정남용, 『고객 관계 관리를 통한 은행의 수익성 제고 방안: 국민은행의 프라이빗뱅킹 구축사례를 중심으로』, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2002, pp.10~12.
- 45) 정보통신산업진흥원, 『2012 소프트웨어산업연간보고서』, 2013, p.134.
- 46) 조문제, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구: 고객자산가치 관리역량 매개효과를 중심으로』, 한국외국어대학교 대학원, 박사학위논문, 2007, pp.18~78
- 47) 조민영, 『컨테이너선 대형화의 영향과 해운기업의 대응방안에 관한 연구』, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 2007, p.02.
- 48) 조철호, 『SPSS/AMOS 활용 구조방정식 모형 논문통계분석』, 도서출판 청람, 2005

- 49) 최영로, 『정기선사에 대한 지각된 서비스 품질, 고객만족 및 관계질 간의 구조적 관계에 관한 실증연구』, 2010
- 50) 최정환·이유재, 『죽은 CRM 살아있는 CRM』, 2001, pp.66~80, p.153.
- 51) 한국해양수산개발원, 『2014 상반기 해운시황 및 이슈 세미나 자료집』, 2014, pp.02~21
- 52) 한국해양수산개발원, “해운시황포커스 227호”, 2014, p.01.
- 53) 황성운, 『CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, 2008, p.71.
- 54) 황준호, 『불황기 컨테이너 선사의 대응전략』, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위논문, 2013. p.04.
- 55) Financial Times, 2014.7.11.
- 56) Korea Shipping Gazette, 2014.10.10.

해외 문헌

- 1) Obaid Mobarak Al-Shuridah, 『Customer Intention As The Key To Successful CRM Implementation: Empirical Insight From An Sem Application』, 2005, p.01.



부록

고객관계관리(CRM) 요인이 BSC 관점에서 기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구
-컨테이너 정기선사를 대상으로 -

안녕하십니까?

저는 한국해양대학교 해사산업대학원 항만물류학과에서 석사 학위 논문을 준비하고 있는 박유경입니다.

본 설문지는 고객관계관리(CRM) 요인이 컨테이너 정기선사 업계에서 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 사항을 파악하기 위해 작성되었습니다. 귀하께서 응답해주시는 설문결과는 본 연구의 목적 외에는 절대 사용되지 않을 것이며, 응답해주시는 귀하와 관련된 각종 정보들은 철저히 보장될 것을 약속드립니다. 바쁘신 와중에 다소 번거로우시더라도 귀하의 소중한 의견을 제시하여 주시면 저에게는 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

본 설문에 대한 문의사항이 있을 경우에는 아래에 있는 연락처로 연락해주시면 정성껏 답해 드리겠습니다. 또한 연구 결과를 이메일을 통해 받아보고 싶으신 분은 설문지 마지막 장에 이메일 주소를 기입하여 주십시오.

본 설문에 응해 주신 것에 대해 깊이 감사드리며, 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2014 년 11 월

한국해양대학교 항만물류전문인력 양성사업단장 : 안 기 명 교수
한국해양대학교 항만물류학과 석사과정 : 박 유 경

◆ 다음 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

◆ 다음 문항은 CRM의 관계 요인에 관한 질문입니다.

1. 고객 관계 지향 성	1. 우리 회사는 기존 고객의 유지가 무엇보다 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사는 종업원으로 하여금 고객관계에 초점을 맞추도록 장려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 고객중심으로 업무를 처리하기 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 고객 정보 활용 성	1. 우리 회사는 고객관계를 수립·유지·개선하기 위한 중요한 원천으로 고객정보를 우선시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사는 고객프로파일을 개발하기 위해 고객정보를 활용한다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 고객 특성에 따른 분류를 통해 차별화된 고객관계유지활동을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객 상호 작용 성	1. 우리 회사의 CRM 시스템은 개별 고객에게 맞춤화된 커뮤니케이션을 제공할 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사의 CRM 시스템은 개별 고객에게 맞춤화된 서비스를 제공할 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 주기적인 고객만족도 조사를 통하여 고객의 니즈가 무엇인지를 파악하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

◆ 다음 문항은 CRM의 관리 요인에 관한 질문입니다.

4.전문인력 확보	1. 우리 회사는 마케팅, 세일즈, 서비스, IT 등의 각 업무분야별로 전문지식을 보유한 인력이 많다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사는 CRM에 대한 경험과 Know-how가 풍부한 전문인력이 많다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 CRM 시스템 운영 및 고객과의 상호작용을 위한 직원의 교육 및 훈련을 충분히 실시한다.	①	②	③	④	⑤
5.프로세스 효율성	1. 우리 회사의 업무 프로세스는 고객과의 상호작용을 높이기 알맞게 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사는 고객과 관련된 정보 및 자원을 여러 부서가 공유하며 이에 필요한 부서 간 의사소통이 활발히 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 고객의 요구(불만처리 등)에 매우 신속하고 적절하게 대응하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6.최종사용자 참여	1. 우리 회사의 종업원들은 CRM 구현의 필요성을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사의 종업원들은 CRM 구현에 적극적인 태도를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사의 종업원들은 적극적으로 CRM을 활용한다.	①	②	③	④	⑤

◆ 다음 문항은 CRM의 기술 요인에 관한 질문입니다.

7.정보시스템 활용성	1. 우리 회사는 다양한 업무 분야(마케팅, 서비스 등)에서 수집된 정보를 목적에 맞게 사용할 수 있도록 정보 기술의 활용을 강조하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사의 종업원들은 고객관련 업무를 지원하기 위해 관련 정보기술을 많이 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사의 CRM 시스템은 조직 구성원들이 언제든지 고객정보에 접근할 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
8.시스템 통합수준	1. 우리 회사는 다양한 커뮤니케이션 채널(전화,우편,이메일,인터넷,팩스,개인접촉 등)을 통하여 수집된 고객정보를 통합하는 시스템을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사는 부서 간, 업무 담당자 간 업무 정보를 공유할 수 있는 시스템을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사는 외부원천으로부터 수집된 정보를 내부정보와 통합하는 시스템을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
9.정보의 품질	1. CRM 시스템은 정확한 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
	2. CRM 시스템은 믿을 수 있는 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
	3. CRM 시스템은 적시에 필요한 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤

◆ 다음 문항은 최고경영자의 지원에 관한 질문입니다.

10.최고경영자 지원	1. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM 시스템의 필요성에 대해 충분히 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM 시스템의 사용을 적극 권장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM 시스템에 대한 물질/인적/재정적 지원을 우선적으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤
	4. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM에 관련한 의사 결정에 많이 참여하였다.	①	②	③	④	⑤
	5. 우리 회사의 최고 경영자는 CRM에 대한 이해 정도가 높다.	①	②	③	④	⑤

4. 귀하가 근무하는 부서는 어디입니까?

- (1) 영업부서() (2) 업무부서() (3) 고객서비스부서() (4) 기타()

5. 귀사의 CRM 구축 기간은 얼마나 되십니까?

- (1) 1년 미만() (2) 3년 미만() (3) 5년 미만() (4) 7년 미만()

6. 귀사는 기업형태는?

- (1) 국적선사() (2) 외국적 선사()

7. 귀사의 사명에 표시하여 주십시오.

- (1) Maersk() (2) MSC() (3) CMA-CGM() (4) Evergreen Line()
(5) COSCO() (6) Hapag-Lloyd() (7) CSCL() (8) 한진해운()
(9) MOL() (10) APL()
(11) OOCL() (12) NYK Line() (13) Yang Ming() (14) 현대상선()
(15) K-Line() (16) Zim() (17) Sinokor() (18) CSAV Group()
(19) Wan Hai Lines() (20) X-Press Feeder () (21) KMTC()
(22) 그 외()

◆ 설문에 응하여 주셔서 대단히 감사합니다. 결과를 이메일로 받기를 원하시면 이메일 주소를 기재하여 주십시오.

())

감사의 글

가장 먼저 바쁘신 와중에도 미숙한 저를 끝까지 지도하여 주신 안기명 교수님께 감사드립니다. 교수님께서 열어주신 배움의 길을 따라 걸어왔던 지난 2년여 간의 대학원 생활도 이제 끝이 보이고 있습니다. 교수님의 가르침 덕분에 저에게는 도전이었던 논문을 완성할 수 있었습니다. 부족한 논문을 심사하여 주신 신한원 교수님, 유성진 교수님께도 진심으로 감사드립니다.

대학원이라는 곳에서 새로운 인연을 맺어 서로 의지하며 함께 수학하였던 박태환 부장님, 양승헌 팀장님과 그 동안 동고동락하였던 16기 동기분들에게도 감사의 인사를 전합니다.

회사 생활과 병행하는 학교 생활에 대해 충분히 이해해주시고 꾸준한 격려를 해주신 홍종연 이사님, 많은 배려로 저에게 힘이 되어 주었던 인바운드 식구들(AY, 은영 대리님, 유경, 석남), 내 일처럼 설문을 도와주셨던 정천마 상무님, 임승영 이사님, 노동욱 부장님, 오창현 과장님, 인턴 성훈 모두 감사합니다. 논문 작성 과정에서 주위의 많은 분들에게 큰 도움을 받았습니다. 항상 감사의 마음 잊지 않겠습니다.

사랑하는 우리 가족들은 살아오는 동안 늘 저에게 든든한 버팀목이 되어 주었고 어떤 힘든 상황에도 용기를 북돋아주는 삶의 원천이 되었습니다. 일 학업을 병행하는 딸에게 항상 격려와 지원을 아끼지 않았던 부모님의 응원과 따뜻한 관심 덕분에 무사히 졸업하게 되었습니다. 하나를 보낸 줄 알았더니 셋이 되어 돌아온 철없는 큰 딸, 더없이 아껴주시고 품어주시는데 그 사랑 보답할 길이 없습니다. 아빠, 엄마의 딸로 태어나서 너무 행복합니다. 사랑합니다. 항상 건강하세요.

학교며 직장이며 바쁜 며느리 늘 이해해주시며 어여뻐 여겨주시는 아버님, 어머님께도 감사 인사드립니다. 앞으로 더 잘하겠습니다.

그리고 세상에 하나뿐인 자랑스러운 보물 같은 내 동생, 혜진이. 언니가 늘 고마워하는거 알지? 사랑하고 지금처럼 일, 인생 모두 즐기면서 행복하게 살자.

마지막으로 남편 최광우 씨에게 사랑과 감사의 인사를 전합니다. 남편의 편이 아닌 내 편으로 항상 든든하게 나를 지켜주고, 지지해주어서 너무 고맙습니다. 다가오는 3월이면 만나게 될, 지난 9개월 동안 뱃속에서 건강하게 잘 지내며 나와 함께 공부해준 우리의 소중한 주니어, 봉공주와 함께 지금처럼 건강하고 행복한 가정을 꾸려나가요.

힘들었지만 작은 결과물을 완성하여 개인적으로 큰 기쁨을 느낍니다. 그 과정에서 얻은 배움과 끈기로 앞으로의 삶도 열정으로 가득 채우며 감사의 마음으로 살아가도록 하겠습니다.

2015년 1월 28일 박유경 올림