

고객성공에 대한 전략의지가 기업성공에 미치는 영향에 관한 연구

임 종 원*

이 은 영**

.....

본 연구에서는 고객이 성공할 수 있도록 기업이 고객에 대한 명확한 약속을 제시하고 그 약속을 실천 하려는 전략의지가 어떻게 그 기업을 변화시켜 나가는가를 살펴보았다. 기존 연구에서 기업의 고객만족 행동 등에 대한 일부 연구는 있었으나 기업전략 측면에서 고객성공을 그 전략적 기대 성과까지를 연결하여 살펴본 연구는 부족하였다. 특히 이를 수행하는 종업원의 입장에서 살펴본 연구는 없었다. 본 연구에서는 한국의 자동차 회사가 미국의 고객에게 10년-10만 마일이라는 보증수리 책임을 선언함에 따라서 그 자동차 회사의 경쟁력이 개선되어 가는 과정을 내부 종업원들의 의식변화에 기초해 기업정신-전략의지-행동변화-구조변화-성공에 대한 기대의 모델로 설명될 수 있음을 실증적으로 검토하였다.

.....

I. 서 론

기업마다 경영전략을 수립하고 있다. 기업의 미션으로 흔히 선택되는 것으로 다음과 같은 전략목표들이 있다. “21세기 초일류 기업을 지향한다”, “세계 10위권 이내의 기업을 목표로 한다”, “슈퍼 엑셀런트(super excellent: supex) 기업을 지향한다”, “싱가폴 항공이나 스위스 항공보다 더 우수한 기업으로 만든다” 그러나 지금까지 이러한 구호들은 구호로 거칠 뿐 기업의 성과로 나타나기 위하여 어떻게 추진되어야 할 것인가에 대한 연구는 부족한 실정이다.

*서울대학교 경영대학 교수

**서울대학교 경영대학 강사

기업목표는 기업의 최종 성과지표를 제시하고 있으나 이러한 목표를 달성하기 위한 조건이나 과정에 대한 수단은 명확하게 제시되고 있지 않다. 21세기 초일류 기업으로 발전하려는 목표가 조직구성원들에게 매일 매일 수행하여야 할 과제와 그 과제를 과연 21세기 초일류기업이 되는데 기여할 수 있도록 수행되고 있는가에 대한 객관적인 평가를 스스로 확인할 수 있는 방안도 제시하지 못하고 있다.

최근에 기업의 전략 목표는 기업의 성과에 초점을 두는 것보다 기업의 사회적 책임과 기업의 경쟁력의 관계를 강조하고 있다. 즉 기업이 윤리경영을 실천한다면 매출액과 주식가격에 영향을 미친다는 실증조사를 2003년 전국경제인 연합회에서 500대기업을 대상으로 실시한 바 있다. 윤리경영이란 기업과 그 구성원들에게 윤리에 맞는 행동을 요구하고 있다. 이러한 환경에서 전략목표는 조직구성원들의 행동규범을 스스로 찾아 수행할 수 있도록 설정되어야 한다는 점을 암시하고 있다. 조직원의 윤리 행동강령은 고객들로부터 사랑을 받을 수 있을때 그 기업과 상표의 선호도가 개선되고 기업성과가 향상되어 결국 종업원들에게도 보상이 증가될 것이다. 그러므로 기업의 전략목표는 기업의 사회적 책임 중에서 가장 중요한 요소인 고객에 대한 기업의 책임을 명확하게 제시할 수 있어야 전략목표가 조직구성원의 행동에 영향을 미치고 결국은 기업성과에도 기여할 수 있다는 점을 알 수 있다.

본 연구에서는 고객에 대한 기업의 책임을 고객만족으로 측정하지 아니하고 고객 성공 개념을 도입하였다. 고객이 성공하기 위하여 기업이 고객에게 얼마나 구체적인 약속을 하며 그 약속을 얼마나 성실하게 수행하느냐에 따라 기업성과가 개선되는 과정을 전략의지, 구조개선, 행동개선, 성과변화의 관계모델(strategic intent-structure-behavior-performance)을 제시하였다.

“고객의 1달러를 아껴 드립니다”라는 전략의지를 실천하여온 미국의 월 마트는 미국에서 가장 존경받는 기업으로 성장한 바 있다. EDLP(Every Day Low Price) 전략에 따라 경쟁사가 월마트 보다 더 싸게 판매한다면 그만큼 현금으로 보상하는 제도(structure)를 채택함에 따라 모든 제품에 대하여 월마트가 가장 저렴한 가격으로 소비자들에게 제공할 수 있는 경쟁력을 확보하게 되었다. 삼성전자의 애니콜은 이제 세계적인 상표로 성장하였다. 세계 1등상표가 되겠다고 선언하기 보다는 고객에 대한 약속을 고객이 알아 들을 수 있도록 쉽게 설정하고 그 약속을 지키도록 노력하였다. “Customer Exciting”이란 약속에서 고객이 애니콜을 사용하면 Exciting한 경험을 느낄

수 있다고 약속하였다. 이러한 약속을 실천하기 위하여 끊임없이 환상적인 품질을 제공하는 신제품을 개발하였다.

본 연구에서는 고객이 성공할 수 있도록 기업의 고객에 대한 무한 책임정신을 수행하기 위해 고객에 대한 명확한 약속을 제시하고 그 약속을 실천하려는 전략의지가 어떻게 그 기업을 세계 1등 기업으로 변화시켜 나가는 가를 조사하였다. 본 연구에서는 한국의 자동차 회사가 미국의 고객에게 10년-10만 마일이라는 보증수리 책임을 선언함에 따라서 그 자동차회사의 경쟁력이 개선되어 가는 과정을 기업정신-전략의지-행동변화-구조변화-성과변화의 모델로 설명될 수 있음을 실증적으로 검토하였다.

II. 전략목표 요소로서의 고객 성공

1. 고객만족관리와 고객성공관리

공급이 부족하던 시대에는 소비자의 요구가 무시되고 소비자불만(customer complain)이 많았다. 소비자들의 불평을 해소하기 위하여 기업마다 소비자 보호 센터를 운영하였다. 소비자의 불평을 관리하는 소극적인 자세에서 소비자의 만족(customer satisfaction)을 통하여 고객들과의 단골관계(customer loyalty)를 유지 강화할 수 있다고 생각하게 되었다. '고객은 왕이다'라는 표현에는 고객에 대한 무한 서비스의 정신이 반영되어 있다고 할 수 있다. 고객에 대한 서비스 수준이 향상될수록 고객의 기대도 높아지게 되었다. 고객서비스에 대한 비용에 비하여 고객으로부터 얻을 수 있는 공헌이익이 적은 경우도 생기게 되었다.

그러나 만족한 고객이라 하더라도 새로운 대안이 있으면 과거에 만족한 경험이 있던 상표에서 새로운 상표로 전환(brand switch)하는 경우도 있어 고객만족이 곧 반복구매, 즉 고객 충성도와 직접적인 연결효과가 있다고 믿을 수 없다는 논문이 발표되어 왔다(D. Stum and A. Thiry, 1991; Reichheld, F.F., 1996).

2. CLP(Customer Loyalty Program)의 도입과 고객성공 서비스 개발

흔히 20퍼센트의 고객이 80퍼센트의 매출과 이익에 기여한다고 한다. 따라서 기업은 모든 고객에 대한 무한 서비스보다 목표고객을 선택(selection of target customer)하고 그 목표고객들과 장기적인 관계를 관리하는 것(customer relationship management, C.R.M.)이 더욱 중요하다는 점을 인식하게 되었다. 기업활동의 구입이 고객의 가치창조에 기여하는 효과가 증대할수록 고객과의 관계가 강화될 수 있을 것이다. 신용카드 업계나 금융기관에서는 고객의 평생가치(life time value of customer)를 계산하여 고객이 기업에게 기여할 수 있는 정도를 평가(customer rating)하여 선택된 목표고객(target customer)인 우대고객에 대한 특별 서비스 프로그램도 개발하고 우대고객을 관리하는 별도의 조직을 운영하기도 한다. 고객들도 우대고객으로 대우를 받기 위하여 계속적 반복적으로 특정기업과의 거래관계강도를 강화하려는 프로그램(customer loyalty program)에 가입하고 있다. 항공업계에서 빈번하게 항공여행을 하는 고객들에게 보너스 마일을 누적하게 하여 특정 항공사를 계속적 반복적으로 이용하도록 하는 판촉 프로그램이 인기를 얻게 되었다. 미국여행을 네 번하면 한번은 보너스 왕복 항공권을 얻게 되므로 최근의 기간(recency) 동안 여행의 빈도(frequency)를 증가시키는 효과와 항공권의 가격이 20퍼센트 정도 비싸더라도 마일리지 혜택을 얻기 위하여 항공여행의 예산(money)을 더 지출하게 하는 효과를 기대할 수 있다. 가격할인 경쟁에서 벗어나면서도 일정 기간이내에 고객의 이용빈도와 이용금액을 증가시켜 주는 마일리지 프로그램은 주유소, 호텔, 식당, 카드업계 등에서 광범위하게 채택되어 왔다. 고객의 사용, 구매자료를 분석함으로써 어떤 고객은 언제 어떠한 구매를 할 것인가를 예측할 수 있을 뿐 아니라 고객에게 적합한 서비스를 개발하여 제안할 수 있게 되었다. 의사는 환자의 진료기록을 분석하여 환자에 대한 정확한 이해(customer intimacy)를 통해서 환자에게 맞춤형서비스(tailored service)를 제공할 수 있을 뿐 아니라 환자의 건강생활을 회복하도록 환자가 지켜야할 사항을 권고하는 서비스(coaching service)도 제공한다. 제약회사와 의사들은 서로 협력하여 의약품개발을 위한 공동연구(partnering service)도 추진한다. 고객의 평생가치를 창조하려면 고객의 문제를 풀어주는 이상의 세가지 종류의 고객 성공 서비스(customer success service)를 제공할 수

있어야 한다. 생명보험업계에서는 고객들의 건강진단 서비스를 제공하여 고객의 건강한 활동기간을 연장하도록 도와 줄 뿐 아니라 암이 중요한 사망원인으로 등장함에 따라 암보험 상품을 개발하기도 한다. 뿐만 아니라 고객들과 평생동안 거래관계를 유지하기 위한 중신보험상품을 개발하여 성공하고 있다.

3. 고객성공 지표로서의 고객 즐거움

고객에게 상품이나 서비스를 제공함에 있어서 과연 고객의 평생가치를 얼마나 증대할 수 있는가를 강조하게 되어, LG그룹에서는 “고객을 위한 가치창조”를 강조하게 되었다. 고객과의 관계는 서로가 만나면 웃게되는 관계, 즉 즐거움을 주고 받을 수 있는 관계를 나타내기 위하여 LG의 상표는 L과 G를 연결하여 “웃는 모습”을 나타내고 있다. 엄마가 아기를 볼 때마다 느끼는 감정, 즐거움이 샘물처럼 흘러나오는 감정(customer flow)이 고객과의 관계에서 유지되어야 장기적으로 고객과의 관계가 강화될 수 있다고 생각하게 되었다. 삼성전자에서는 Digital Exciting이라는 개념을 휴대폰 마케팅에 도입하여 큰 성공을 기록하고 있다. 휴대폰이 휴대하는 전화가 아니라 인터넷이나 게임의 단말기로 변화하고, 친구들간에 음성이외의 각종 형태의 의사소통 수단을 제공함으로써 컬러 휴대폰을 사용하는 즐거움이 Exciting하다는 뜻을 전달하고 있다. 고객과의 관계에서 느끼는 감정을 고객의 편안함(customer comfort), 또는 고객의 즐거움(customer delight)으로 표현하는 논문도 있다. 편안한 마음, 즐거운 마음은 어디서 올 수 있을까? 고객이 당면하고 있는 문제들(customer problems)을 찾아 주고 또 그 해결방안(solution package)을 고객들에게 제시하여 주어야 고객들은 기업을 믿고 불안한 마음을 없애고 편안하게 거래하면서 장기적으로 고객 성공(customer success)으로 연결될 경우에 고객과의 관계가 장기적으로 강화될 것이다.

4. 고객성공과 구조개선: 고객문제의 Solution Providers들과의 고객 공유형 공동 마케팅

해외여행을 하려면 여행과 관련되는 여러 가지 귀찮은 일들이 많다. 여권의 발급, 비자 취득, 비행기 예약, 숙박장소의 선택과 예약, 낯설은 목적지에서의 여러 가지 활

등을 효율적으로 기획하기가 어렵다. 고객이 당면하게 될 문제들에 대한 해결방안을 여행상품 패키지로 만들어 값싸게 공급함으로써 해외여행의 대중화시대를 열어가고 있다. 여행사는 한국의 여행객들을 모아서 중국, 동남아, 인도 등 여러 나라의 관광관련 업계에 고객들을 소개시켜 주고 있다. 수요를 조직화하는 기능과 다양한 공급자들에게 고객들을 할당하여 주어, 협력업체의 매출증대에 기여하는 역할을 하고 있다. 고객의 건강한 생활을 즐기도록 하려면 병원, 약국, 생활 체육 기관, 등 여러 가지의 이업종이 서로 결합하여 복합서비스를 공급할 수 있다. 롯데월드는 대형 단지를 개발하여 음식점, 체육관, 어린이 놀이터, 민속촌, 영화관, 호텔, 백화점, 등 다양한 업체들에게 많은 고객들을 유치하고, 참가업체들에게는 매출 증대를 통한 이익증가를 주고 고객들에게는 한곳에서 다양한 서비스를 즐기게 하는 도움을 주고 있다. 고객에게 Exciting한 체험을 제공하려는 애니콜은 단순히 전화기능뿐만 아니라 인터넷, 사진촬영, 게임 등 다양한 기능들이 결합되어 있는 복합(convergence) 상품이다.

이와 같이 업종과 업태는 달라도 같은 고객을 공유하는 경우가 많다. 고객이 같다면 업종이 다르다고 하더라도 서로 협력하여 공동 마케팅 활동을 전개하는 것이 고객에게도 유리하다고 할 수 있다. 항공업계에서는 여러 항공사들이 협력하여 하나의 팀을 만들고 여행자들이 출발하여 목적지에 도달할 때까지 같은 서비스를 받도록 하는 코드 공유제도(code sharing program)을 활성화하고 있다.

고객성공을 실현하려면 여러 측면에서 구조변화(structural change)와 고객성공서비스(tailored service, coaching service, partnering service)가 함께 이루어져야 함을 알 수 있다.

III. 연구모델과 가설

1. 전략의지와 행동변화, 구조변화 및 기대성과와의 관계

조직구성원들의 목표, 사명, 비전 등에 대한 공유정도가 높을 수록 전략목표를 달성하려는 의지(strategic intent)가 강화되며, 조직구성원들의 신뢰와 몰입도도 증가하게 될 것이다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 종업원들의 고객성공에 대한 전략의지의 공유정도는 조직구조변화의지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 종업원들의 고객성공에 대한 전략의지의 공유정도는 고객성공서비스 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 종업원들의 고객성공에 대한 전략의지의 공유정도는 조직의 기대성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 고객성공을 위한 구조변화와 고객성공서비스행동 및 기대성과와의 관계

마케팅 커뮤니티에서 참여자들간의 관계는 구조의 주요한 특성을 설명하는데 필수적 요소이다. 관계구조는 자본소유, 정보에 대한 계약, 교환 등에 의해 조절가능하다. 만약 마케팅 커뮤니티내의 관계의 참여자간에 핵심적인 정보가 공유된다면 참여자들의 행위는 그들의 공동의 목표를 극대화시키기 위해 쉽게 협력이 가능하다. John and Reve(1982)는 '조직간 관계의 주요한 구조적 특징'으로 공식성(formalization)과 중심성(centralization)을 제시하였다. Ellram(1995)은 성공적인 파트너십을 확립하고 유지하는데 핵심적인 요소로서 파트너간 쌍방향의 정보공유를 지적하였다.

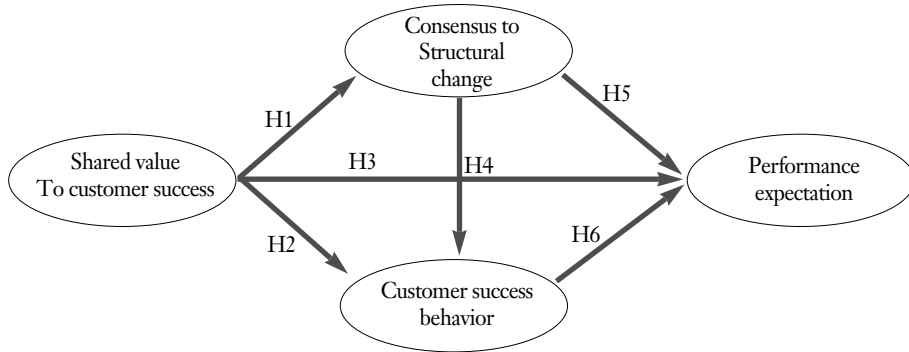
Amidon(1997)은 고객간 응집된 협력을 통해 얻어지는 지식이 고객성공의 핵심 개념임을 제시하였다. 따라서 이러한 선행연구에 비추어 고객성공을 위한 사업구조변화에 대한 공감정도는 종업원의 고객성공지향 행위와 기업의 미래 기대 성과에 영향을 미치는 주요한 예측지표로 설정할 수 있다.

가설 4: 구조변화에 대한 종업원의 동의정도는 고객성공지향 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 구조변화에 대한 종업원의 동의정도는 기업의 미래 성과에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 고객성공서비스 행동과 기대성과와의 관계

고객과의 상호작용은 비즈니스전략의 형성에 기본적 요소이다. 이러한 상호작용에



〈그림 1〉 연구의 모델

있어서 고객의 지식은 신제품이나 서비스의 개발에 중요한 요소가 된다. 고객과의 협력적 상호작용은 위험을 줄여주고 네트워크 학습을 가능케 하기도 한다(Amidon 1997).

최근의 연구에 의하면 역량있는 기업일수록 일반적 성과기준을 넘어서서 고객과의 협력을 통해 성과수준을 높이고 비용을 절감하며 새로운 기술을 개발하는 경향이 있다고 한다(Fitzgerald 1998). 기업의 내부고객인 종업원들과의 공유가치에 기반한 협력적 상호작용은 내부고객의 철학에 대한 긍정적 행동을 유발시키고 이를 통해 기업의 미래기대성과에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 종업원의 고객성공지향 행동은 미래 기대성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설에 따른 연구 모델은 〈그림 1〉과 같다.

IV. 연구방법과 연구결과

1. 연구대상 및 자료수집 방법

실증조사는 국내의 H자동차사 종업원을 대상으로 실시하였다. 구조화된 설문지를 사내 메일을 통해 발송하여 개별 회신을 받는 형식으로 조사를 실시하였으며, 배부된

〈표 1〉 표본의 특성

구분	범위	응답자(N = 961)
연령	20대	398(41.3%)
	30대	462(48.2%)
	40대	95(9.9%)
	50대	6(0.6%)
성별	남자	733(76.3%)
	여자	228(23.7%)
직급	사원급	498(51.8%)
	대리급	222(23.1%)
	과장급	152(15.8%)
	차장급	54(5.6%)
	부장급	35(3.6%)
근속년수	1~4년	600(62.4%)
	5~9년	261(27.2%)
	10~14년	75(7.8%)
	15년 이상	25(2.6%)

총 1,000부의 설문지 중 불성실한 응답을 제외한 961부가 최종 분석에 사용되었다. 조사는 2002년 10월 14부터 26일까지 약 2주간에 걸쳐 실시하였다.

조사대상 표본의 인구통계학적 특성은 〈표 1〉과 같다.

2. 주요변수의 측정

본 연구에 사용된 네 가지 주요한 개념들 — 고객성공전략에 대한 공유가치, 사업 구조변화에 대한 동의정도, 고객성공지향 행동의도, 미래 기대 성과 — 은 구조화된 설문지를 통해 측정하였다. 측정항목들의 내용타당성을 확보하기 위해 관련된 선행 연구들을 면밀히 분석하여 사용하였다. 각 측정항목에 대한 응답은 리커트 7점척도 (1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다.

1) 고객성공전략에 대한 공유가치

공유가치에 대한 선행연구들은 관계규범의 구성차원으로 상호성, 유대성, 역할의

통합, 문제해결의 공유, 갈등의 해결 등을 제시하였다(Macneil 1980; Heide and John 1992; Kafmann and Stern 1988; Noordewier 1986; Gundlach et al. 1995; Achrol 1997). 본 연구에서는 기업과 내부고객인 종업원간의 관계 규범을 기업의 문화와 철학에 대한 가치 공유정도로 정의하였다. 관계규범으로서 공유가치에 대한 항목은 Heide and John(1992), Achrol(1997)에 근거하여 측정하였다.

2) 구조변화에 대한 동의

정보공유의 질과 관련하여 Forza(1995)와 임종원(1998)은 가시성, 충분성, 정보의 내용을 주요한 차원으로 제시하였고, Berry and Parasuraman(1997)은 관련성, 정확성, 유용성, 신뢰성, 이해성, 시의적절성을 제기하였다. 본 연구에서는 구조변화에 대한 동의정도를 관련성, 이해성, 유용성으로 측정하였다.

3) 고객성공지향 행동

내부고객의 성공지향 행동을 측정하기 위해 Nwanko(1995)와 Dshpande, Farley, and Webster Jr.(1993)에 근거하여 일부 항목을 수정하여 사용하였다. 고객성공지향은 시장지향성의 행동적 요소중의 하나로 정의할 수 있다(Narver and Slater 1990). Nwanko(1995)의 연구에서는 자사의 고객지향성에 대한 평가에 초점을 맞추었으나, 본 연구에서는 고객성공지향 행위에 대한 내부고객의 평가로 수정하여 사용하였다.

4) 미래 기대 성과

많은 비즈니스전략의 타당성 평가에서 기업의 미래 성과는 경쟁력 향상이나 새로운 이익의 발생가능성으로 측정하고 있다. Aaker(2001)에 따르면 기업의 성과측정시 제품품질이나 비용 등 현재의 성과 못지않게 장기적인 수익성에 영향을 미치는 신제품개발활동이나 종업원들의 역량 등을 고려하는 것이 기업의 미래경쟁력확보를 위해 필요하다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 내부고객의 미래 성과에 대한 기대를 미래경쟁력 향상과 새로운 사업기회와 이익의 발생가능성에 대한 평가 정도로 측정하였다.

V. 연구의 결과

1. 연구의 구성개념에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

연구모형의 구성개념에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 위하여 수집된 자료를 대상으로 <표 2>의 결과와 같이 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 일반적으로 신뢰도 검증에 사용되는 크론바하 알파 계수를 통해 신뢰성 분석을 실시하였다.

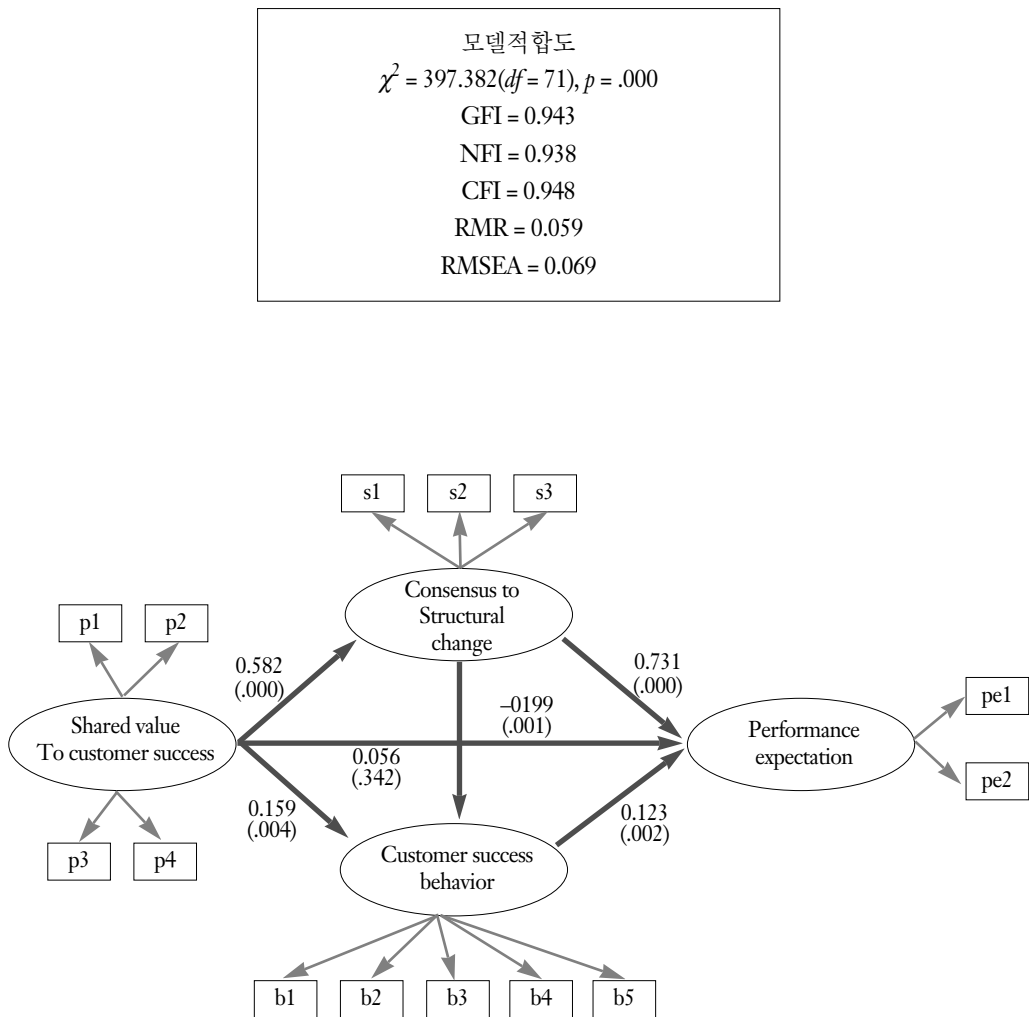
분석 결과 모든 구성개념에 대해 요인의 고유치가 1 이상, 요인부하량이 .7 이상이며 Cronbach's α 계수도 Nunnally(1967)가 주장한 .7 이상 기준을 충족시키고 있어 신뢰성이 확인되었다.

<표 2> 구성개념에 대한 신뢰성 및 타당성 분석결과

구성개념	구성항목	요인값	아이겐값	누적분산비율	신뢰성 계수
고객성공전략에 대한 공유가치	고객서비스품질	0.826	2.757	19.692	0.8422
	자동차내구성	0.808			
	제품구색 및 유통제공성	0.792			
	고객데이터 축적 및 마이닝	0.736			
구조변화에 대한 동의	복합사업구조로의 변화	0.814	2.148	15.345	0.7949
	사용시장확대	0.782			
	고객문제해결위한 사용시장관리	0.750			
고객성공지향 행동	자동차은행 데이터관리	0.863	3.422	24.441	0.8821
	성공철학구현위한 행동구체화	0.840			
	자동차은행시 결합관리	0.823			
	서비스지향	0.804			
	고객데이터관리	0.785			
미래성공에 대한 기대	미래경쟁력 향상	0.878	1.670	11.929	0.8083
	새로운 사업기회와 이익	0.860			

2. 연구결과

본 연구의 가설검증을 위하여 타당성과 신뢰성이 확보된 연구개념들을 대상으로 AMOS 4.0을 이용하여 구조방정식모델에 대한 실증분석을 실시하였다. <그림 2>는 분석결과를 나타낸 것이다.



<그림 2> 실증분석 결과

분석의 결과 조사자료가 연구모델에 잘 부합하는지를 알아보는 적합도 분석에서는 χ^2 값이 397.382, GFI가 0.943, NFI가 0.938, CFI가 0.948, RMSEA가 0.069로 상당히 만족스러운 수준을 보여주었다.

실증결과를 보면 먼저 종업원의 고객성공에 대한 공유가치가 구조변화에 대한 동의정도에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1과 고객성공 지향 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2는 지지되었다. 이러한 결과는 고객성공에 대한 전략의지로서의 공유가치가 구조변화에 대한 공감대를 형성하고 기업의 비전에 대한 종업원의 행동에도 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 기업의 구조변화와 내부혁신을 위해서는 고객성공을 염두에 둔 기업전략에 대한 전략의지, 즉 내부적 공유가치의 개발이 필수적임을 암시하고 있다.

다음으로 고객성공에 대한 전략의지로서의 공유가치가 종업원의 미래성과에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 3은 기각되었는데 이는 미래의 기대성과가 고객성공에 대한 전략의지로부터 직접적으로 도출된다기 보다, 고객성공에 대한 전략의지의 형성을 기반으로 이를 위한 구조변화에 대한 동의, 종업원의 고객성공 행동이라는 내부적 조율과정과 실행과정을 거쳐 성과로서 실현되는 것으로 해석할 수 있겠다.

한편, 구조변화에 대한 동의정도가 종업원의 고객성공지향 행동에 긍정적 영향을 미친다는 가설 4는 기각되었다. 가설 4의 실증결과는 (-)의 관계를 나타냈는데, 이는 구조변화에 대한 동의정도가 높을수록 현재의 고객성공지향 행동은 상대적으로 미흡하다고 평가하는 것으로 해석할 수 있겠다. 이러한 결과는 의도측정과 관련한 설문조사의 한계로 지적할 수 있을 것이다.

한편, 구조변화에 대한 동의 정도가 종업원의 미래성과에 대한 기대에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 5와 종업원의 고객성공지향 행동이 미래의 기대 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 6은 지지되었다. 이러한 결과는 관계커뮤니티내의 구성원간에 형성된 관계규범이 행위와 미래성과에 밀접한 관련을 가진다는 기존의 연구결과와 일맥상통하는 것이라고 해석할 수 있겠다.

VI. 결론 및 앞으로의 연구과제

본 연구에서는 “21세기 초일류기업”과 같은 기업 성과를 전략목표로 설정하는 것보다 고객에 대한 기업의 책임과 사명을 고객만족보다 고객성공의 개념을 도입하여 구체적으로 제시하고 고객에 대한 이러한 약속의 반드시 실현하겠다는 전략의지를 조직의 모든 구성원들이 공유할수록 기업의 구조(시장구조, 제품구조, 원가구조, 기술구조, 손익구조, 인력구조)가 변화하게 되고, 이러한 구조변화는 조직구성원들이 고객의 성공을 위하여 무엇을 하여야할 것인가에 대한 고객성공서비스를 개발하게 되는 과정을 설명하였다.

이러한 전략의지가 행동변화와 구조변화를 일으킬때, 조직의 성과가 개선되는 모델을 한국의 대표적인 자동차회사에 대한 실증연구로서 검정하였다.

기업성공의 첩경은 바로 기업의 고객에 대한 책임을 수행하는 것이라고 할 수 있다. 지금까지 많은 기업들은 사회적 책임이나 기업윤리의 실천을 기업성장에 직접적으로 도움이 된다는 신념을 가지기 보다 마지 못해 최소한의 의무로 생각하는 경우가 많았다. 고객중심경영을 주장하는 기업들도 고객에 대한 책임과 약속을 제시하기 보다 기업성과관리에 집착하는 경우가 많았다. 고객중심이 기업이익증가에 도움이 된다는 확신이 결여되어 있기 때문이었다. 고객성공만이 기업의 장기적 성공을 보장할 수 있다. 고객성공지향적 서비스는 비용이 아니라 투자이며 자산적 지출이라는 점을 이론과 실증자료로서 제시하고 있다는데 본 연구의 기여도가 있다고 생각한다.

본 연구에서는 기업의 고객에 대한 책임수행에 대한 전략의지를 기업성장에 이르는 과정으로 제시하였다. 앞으로도 기업의 다양한 사회적 책임과 기업윤리의 실천이 기업성공과 직접 연결된다는 실증연구를 계속 개발함으로써 기업인들에게 기업성공의 비밀이 어디에 있는가에 대한 확신을 심어 줄 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 임종원(1987), “Relationship Marketing의 導入과 展開에 관한 研究,” 「經營論集」, 第21卷 第2號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. 52-69.
- 임종원, 김기찬(1990), “企業間 關係構造를 통한 Relationship Marketing戰略에 관한 研究,” 經營論集, 第24卷 第3號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. 27-60.
- 임종원(1991), “Competitive Strength and Relationship Marketing,” 「經營論集」, 第25卷 第2號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. 64-86.
- 임종원(1992), “Relationship Marketing and Relationship Merits,” 「마케팅 研究」, 韓國마케팅學會, Vol. 3, pp. 195-217.
- 임종원(1993), “競爭力 強化와 企業集團에 관한 研究: 大企業과 中小企業關係의 韓日比較를 中心으로,” 「經營論集」, 第27卷 第1·2號, 서울大學校 經營大學 經營研究所, pp. 151-187.
- 임종원(1994), “企業間 關係構造와 Relationship Merits에 관한 研究,” 韓國中小企業學會紙, Vol. 16, pp. 27-46.
- 임종원, 전종근(1999), “customer success and relationship marketing community”, proceedings of The 15th annual IMP conference.
- 임종원, 박형진, 강명수(2002), “마케팅조사방법론”, 법문사.
- Aaker, David A.(2001), Strategic Market Management, 6th Ed., John Wiley & Sons, INC.
- Acitelli, Linda K. and Steve Duck (1987), “Intimacy as the Proverbial Elephant,” in Intimate Relationships: Development, Dynamics, and Deterioration, Daniel Perlman and Steve Duck(eds.), Newbury Park: Sage, p.297-308.
- Achrol, Ravi S.(1997), “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.1, p.56-71.
- Amidon, Debra M.(1997), “Innovation Strategy for The Knowledge Economy — The Ken Awakening”, Butterworth-Heinemann.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional

- Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, Fall, p.310-323.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Brim and Manufacturer Brim Working Partnership," *Journal of Marketing*, Vol.54, p. 42-58.
- Bagozzi, Richard P. (1995), "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), p.272-276
- Barney, Jay B. and Mark H. Hansen (1994), "Trustworthiness As a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p.175-190.
- Beatty, Sharon E. (1998), Marketing Forum in Seoul National University, May.
- Bendapudi, Neeli and Berry, Leonard L., "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers," *Journal of Retailing*, Spring 1997 v73, n1, p.15.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services*, New York: The Free Press.
- Chiles, Todd H. and John F. McMackin (1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, p.73-99.
- Cravens, David W. and Nigel F. Piercy (1994), "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, p.39-53.
- Gundlach, Grogory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, pp. 78-92.
- Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions," *Journal of Marketing*, 46 (Summer), p.92-101.
- Hochschild, Arlie Russell(1983), *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press.
- "Landmarks" (1997), *Advertising Age*, (September 29), p.62.
- Kirchner, Soren (1997), "Customer success, not satisfaction: Transforming your help desk into a smart desk," *Telemarketing & Call Center Solutions*; Norwalk; Apr.
- Liu, Hong, Lars-Uno Roos, and Robin Wensley(2003), "The dynamics of business

- orientation: the case of the Volvo Car Corporation,” *Industrial Marketing Management*, 5581.
- Madhok, Anoop (1995), “Revisiting Multinational Firm’s Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach,” *Journal of International Business Studies*, p.117-137.
- Masciarelli, James P. (1998), “Using relationship management to ensure partnership success”, *Strategy & Leadership*, Chicago; Sep/Oct.
- Oden, Thomas C. (1974), *Game Free: A Guide to the Meaning of Intimacy*, New York: Harper and Row.
- Peterson, Robert A. (1995), “Relationship Marketing and the Consumer,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), p.278-281.
- Reichheld, Frederick F., “Learning from Customer Defections,” *Harvard Business Review*, March-April, 1996, p.56-69.
- Renken, Wayne (2003), “How customer satisfaction prevents customer success,” *Electronic Business*, 29(2), p.18.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1995), “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), p.255-271.
- Schurr, Payl H. and Julie L. Ozanne (1985), “Influences on Exchange Processes: Buyers’ Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, March, p.939-953.
- Stern, Barbara B., (1997), “Advertising intimacy: relationship marketing and the services consumer,” *Journal of Advertising*, Winter, V26, n4, p.7-13.
- Wiersema, Fred(1996), “Customer Intimacy,” Knowledge Exchange, 1299 Ocean Avenue Santa Monica, California.
- Young, Louise and Sara Denize(1995), “A concept of commitment : alternative views of relational continuity in business service relationships,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 5, p.22-37.

A Study on the Effects of Strategic Intent to Customer Success for the Expected Corporate Performance

Jong Won Lim*
Eun Young Lee**

ABSTRACT

This study focuses on the customer success orientation strategy and its performance via PSSBP (philosophy-strategic intent-behavior-structure change-performance) Paradigm. Especially, we investigate the effects of strategic intent from the view of internal customer or employee's perspective. This research highlights the importance of entrepreneurship and strategic intent as the foundation of behavioral and structural change and corporate performance.

Key Words: customer success orientation, entrepreneurship, strategic intent, customer success behavior, shared value, expected performance

*Professor of Marketing, Seoul National University.

**Lecturer, Seoul National University.