

효율적인 CRM 운영을 위한 문제점 분석

- The Problem Analysis for Effective CRM Operation -

오 동 진*

강 경 식*

1. 서론

최근 기업들은 더 이상 단기적인 수익 창출을 위해 일회성으로 이루어지는 기업활동과 노력은 기업에 장기적인 수익을 보장하지 못함은 물론 새로운 고객을 끊임없이 유치하기 위한 비용을 증가시키는 요인이 되므로 기존 고객과의 장기적인 구축을 통하여 고객가치를 향상시키고 이를 통하여 기업의 장기적인 발전을 도모하려고 한다. 따라서 기업들은 고객에 대한 정보를 수집, 분석하여 파악된 고객성향을 이해하고 그들과 장기적인 관계 구축을 통하여 수익을 창출하고자 하는 CRM(Customer Relationship Management)에 엄청난 비용과 시간을 투자하고 있다. 하지만 CRM의 많은 문제점들로 인해 기업들의 거대한 혼란을 겪고 있다. 프로젝트는 중단, 예산 삭감은 물론 CRM 도입에 대한 계획이 연기되거나 취소되고 있다. 결과적으로 수많은 CRM 소프트웨어 판매상들과 기술 컨설팅 회사들 또한 심각한 경영위기를 맞고 있다. 하지만 이는 과도기에 겪는 자연스러운 혼란이라고 볼 수 있으며, CRM의 도입에 성공한 몇몇의 조직은 대개 작은 규모로 시작하여 여러 가지 실험을 거치면서 보다 큰 규모의 시스템으로 옮겨가고 있다. 따라서 본 논문은 CRM을 실행하고 있는 업체의 문제점을 파악하고, 평가항목별 상대적 중요도 즉, 문제점에 대한 우선순위 결정에 대한 기법으로 많이 사용되고 있는 Satty가 제안한 다기준(Multi-criteria) 의사결정 방법론의 하나인 AHP (Analytic Hierarchy Process)을 활용하여 기존의 중요도 평가방법에서 탈피하고 보다 체계적이고 객관적으로 평가할 수 있게 하여 CRM에서 나타나는 문제점 중에서 현재 기업에서 가장 필요하고, 우선 되는 항목이 어떤 것인가를 분석하고자 한다.

2. CRM의 문제점

2.1 고객 데이터의 질

실제로 데이터가 존재한다 하더라도 데이터 현재성의 문제도 중요하다. 많은 개별 고객 데이터가 오래되어 현재의 사실을 반영하지 못하는 경우도 많다. 예를 들면, 고객의 거주 지역이나 주소, 결혼상태, 자녀수, 소득수준, 직업 등 고객의 인구통계 데이터는 자주 바뀌므로 데이터가 쉽게 현재성을 잃게 되어 관련성을 잃은 데이터가 될 수 있다.

* 명지대학교 산업시스템공학부

이런 면에서도 데이터의 질을 평가해야 하므로 사실 데이터에 질에 대한 염려는 생각보다 더욱 심각할 수 있다. 여하튼, 유용한 고객정보를 얻기 위해 엄청난 투자를 하는데, 이러한 데이터의 질에 대한 회의가 CRM추진에 큰 걸림돌이 되는 경우가 적지 않다.

2.2 데이터 통합의 어려움

많은 기업들이 과거에 데이터베이스, 또는 데이터웨어하우스를 구축할 때 장기적 안목으로, 또는 CRM을 염두에 두고 만든 것이 아니었다. 그러므로 단기간 동안 CRM을 위한 시스템으로의 전환을 피한다는 것은 사실상 불가능한 일이다. 많은 기업의 경우, 기존에 있던 레거시 시스템(legacy system)은 여러 형태나 모습으로 어떤 기준이나 호환성이 없어 편재되어 있는 실정이다.

2.3 CRM 비용

CRM 투자에 드는 비용이 커다란 걸림돌이 된다는 것은 바꾸어 생각하면 그만큼 그 투자대비 효과에 대한 불확실성이 크다는 것을 말한다. 왜냐하면 만일 투자대비 효과가 확실하다면 기업은 CRM에 드는 투자비용이 아무리 많다 하여도 이를 기꺼이 감당하고도 남을 것이다. 그러나 여러 가지 변수가 많고 설사 모든 외형적, 기술적 준비를 다 갖추었다 하더라도 실행상의 문제점이 CRM 투자대비 효과를 저하시킬 수도 있기 때문에 기업의 최고경영진의 결정이 쉽지 않은 것은 당연하다.

2.4 CRM 실천 프로그램에 대한 내부저항

CRM은 분명 급속히 진행되는 패러다임 변천으로 볼 수 있지만, 아무리 좋은 장점이 있다고 하더라도 자신에게 익숙한 모든 시스템이나 프로그램을 포기하고 새로운 것을 받아들여 단기간 동안 익힌다는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히, 컴퓨터나 기술적인 응용이 익숙하지 않은 사람의 경우에는 기술 주도의 CRM이 가져오는 변화가 두려움으로 다가올 수 있다.

3. AHP를 활용한 CRM 문제점 분석

문헌 고찰을 통하여 알아본 CRM의 문제점을 본 연구에서 분석하고자 계층분석과정 (Analytic Hierarchy Process ; AHP)을 이용하여 CRM 문제점을 평가한다.

3.1 표본의 선정과 설문조사

CRM의 문제점 중 가장 시급한 문제점을 찾아 대책을 찾기 위해 전문가로부터 설문을 수행하여 계층과정분석으로 분석을 하였다. 표본으로 선정된 전문가들은 인터넷

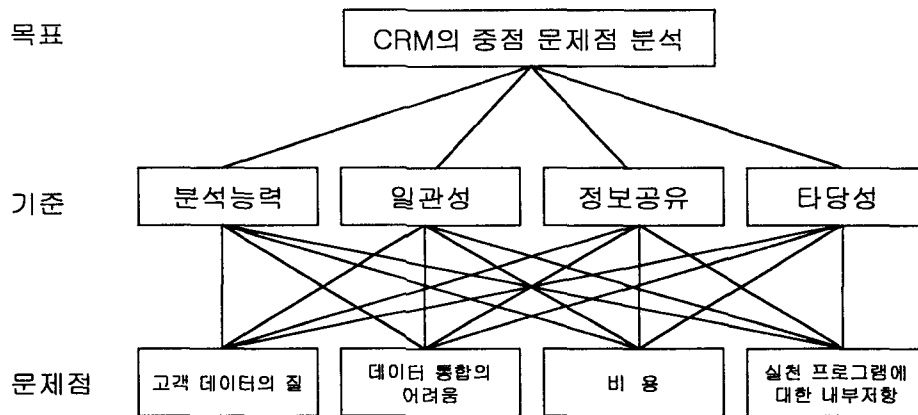
CRM 포럼에 가입되어 있으며, 현재 국내에서 수행되고 있는 CRM 시스템을 개발하여 운영하고 있거나, 개발 또는 해외의 CRM 시스템의 도입을 검토하고 있는 기업의 담당자들로 CRM 시스템의 문제점에 대해 잘 알고 있는 것으로 판단된다.

CRM의 문제점을 분석하는 기준사항은 분석능력, 일관성, 정보공유, 타당성으로 정하였으며, 그 내용은 다음과 같다.

- ① 일관성 : CRM은 기업의 내부사항과 시장의 환경에 따라 기업마다 다르게 적용
- ② 분석능력 : 조직 내부의 숙련정도 문제, 마케터의 분석능력이나 활용능력에 대한 우려
- ③ 정보공유 : 전사적으로 연결한 정보공유의 실현 가능성
- ④ 타당성 : CRM에 대한 비현실적인 기대감, 최고경영진의 미래를 내다보는 직관

3.2 CRM 문제점 분석 방법

7명의 기업체 담당자들로부터 설문을 받아 일관성 비율(CR)을 검사 한 후, 계층분석 과정을 통하여 CRM의 문제점을 분석하였다. 문헌 고찰을 통한 CRM의 문제점은 고객 데이터 질의 문제, 데이터 통합의 어려움, 비용의 문제점, 실천 프로그램에 대한 내부저항으로 나타낼 수 있으며, 그 계층구조는 [그림 3.1]에 간략히 제시되어 있다. 한편, 이러한 계층구조를 이용하여 각 단계에서의 요인들은 다음 상위 단계(Higher Level)의 모든 요인들에 의하여 평가된다.



[그림 3.1] 의사결정의 계층 구조

3.3 AHP 분석결과

3.3.1 의사결정 기준에 대한 평가

4개의 문제점 원인을 선택하기 위한 의사결정 기준의 선택 요인을 의사결정 목표인 'CRM 문제점 분석'의 측면에서 할당하면 <표 3.1>과 같다. 이를 통하여 기준 선택 요

인의 상대적 중요도(relative importance)를 판단할 수 있다.

<표 3.1> 기준에 대한 선택요인의 비교

입 력 행 렬	기준	분석능력	일관성	정보공유	타당성		
	분석능력	1	2.26	1.97	3.35		
	일관성	0.44	1	0.9	3.73		
	정보공유	0.51	1.11	1	3.74		
	타당성	0.3	0.27	0.27	1		
	합계(S _i)	2.25	4.64	4.14	11.82		
정 규 화 행 렬	기준	분석능력	일관성	정보공유	타당성	행의 합	중요도
	분석능력	0.444	0.487	0.476	0.283	1.690	0.423
	일관성	0.196	0.216	0.217	0.316	0.945	0.236
	정보공유	0.227	0.239	0.242	0.316	1.024	0.256
	타당성	0.133	0.058	0.065	0.085	0.341	0.085
가 중 치 행 렬	기준	분석능력	일관성	정보공유	타당성	행의 합	
	분석능력	0.423	0.533	0.504	0.285	1.745	
	일관성	0.186	0.236	0.230	0.317	0.969	
	정보공유	0.216	0.262	0.256	0.318	1.052	
	타당성	0.127	0.064	0.069	0.085	0.345	
λ_{max} 4.099		C. I. 0.033		C. R. 0.037			

3.3.2 중점 대책 문제점의 선택

CRM 문제점 중 가장 시급한 문제점을 결정하기 위해 기준(분석능력, 일관성, 정보공유, 타당성)의 측면에서 각 문제점을 평가하고 중요도를 계산하는 방법은 위에서 설명한 절차와 같으며, 문제점 원인의 선택요인(분석능력, 일관성, 정보공유, 타당성)의 측면에서 각 문제점을 평가하여 계산된 중요도 벡터들의 값을 해당하는 기준들의 중요도와 곱하여 총 중요도를 계산하였다.

<표 3.2> 원인과 문제점의 합성

	분석능력 (0.423)	일관성 (0.236)	정보공유 (0.256)	타당성 (0.085)
고객데이터	0.413	0.376	0.128	0.404
데이터통합	0.285	0.427	0.249	0.143
비용	0.134	0.086	0.443	0.242
내부저항	0.159	0.111	0.181	0.211

한편, 원인에 따른 문제점의 일관성 비율을 살펴보면 <표 3.3>과 같다.

<표 3.3> 원인에 따른 문제점의 일관성 비율(C.R.)

	C. R.
분석능력에 대한 문제점의 비교	0.027
일관성에 대한 문제점의 비교	0.018
정보공유에 대한 문제점의 비교	0.097
타당성에 대한 문제점의 비교	0.005

일관성 비율(C.R.)이 0.1 보다 모두 작으므로 수용할 수 있는 것으로 판단되었다.

<표 3.4>에서 제시된 결과는 CRM 문제점 중에서 고객 데이터의 질에 대한 문제점이 가장 크다고 생각하며, 그 다음으로 데이터 통합의 어려움, 비용 문제, 실친 프로그램의 내부저항의 순서인 것을 보여주고 있다.

<표 3.4> 중점 대책 문제점의 선척

	분석능력 (0.423)	일관성 (0.236)	정보공유 (0.256)	타당성 (0.085)	총 중요도
고객데이터	0.175	0.089	0.033	0.034	0.331
데이터통합	0.121	0.101	0.064	0.012	0.298
비용	0.057	0.020	0.113	0.021	0.211
내부저항	0.067	0.026	0.046	0.018	0.157

4. 결론 및 향후 연구과제

본 연구에서는 CRM에서 가장 시급한 문제점을 찾아 대책안을 마련하기 위한 것으로서 의사결정집단에 합의된 계층구조를 이용하여 의사결정에 참여한 기업체의 CRM 담당자들을 대상으로 각 요인들에 대한 배정값을 할당하도록 하였다. 이러한 각 요인들에 대한 배정값을 할당함에 있어서는 집단의 합의를 도출하도록 하였다. 비록 이러한 과정이 교육이 많이 소요된다는 단점이 있으나, 기존의 연구들이 많이 사용한 개인의 판단을 종합하면 가중평균법에 비하여 집단 전체의 의견을 수렴할 수 있다는 장점이 있다. 일반적으로 많이 이용되는 척도는 9점 척도를 사용하였다. 9점 척도 외에 다른 척도를 사용하는 것도 가능하지만, Harker(1987), Harker와 Vargas(1987), Saaty(1980)에 의해 수행된 광범위한 실질적 연구에서 9점 척도가 사용하기에 아주 좋다는 것을 제시하고 있다.

물론 본 연구에서는 CRM의 문제점 중 고객 데이터의 질에 대한 문제점이 중점적으로 연구해야 할 문제점으로 선택되었지만, 고려요인이 변경되거나 확장되면, 이에 따라

최종 결과는 변경될 수 있을 것이다. 또한, 의사결정과정에서 배정값을 할당하는 방법에 따라 최종적인 결과 또한 달라질 수 있다고 판단된다.

5. 참고 문헌

- [1] 김두경 외, "ERP 시스템 활용과 CRM의 이해", 사이버출판사, 2002
- [2] 지식정보센터, "CRM 기술/시장 보고서 2001", 한국전자통신연구원, 2001
- [3] 최정환·이유재, "죽은 CRM 살아있는 CRM", 한국언론자료간행회, pp89-95, 2001
- [4] 토마스 사티 저, 조근태 외 역, "리더를 위한 의사결정", 동현출판사, 2000
- [5] Leung Lawrence C., Cao Dong, "On the Efficacy of Modeling Multi-Attribute Decision Problems Using AHP and Sinarchy" European Journal of Operational Research (132)1 (2001) pp.39-49
- [6] P.T.Harker, "Incomplete pairwise comparisons in the analytic hierarchy process", Mathematical Modeling, Vol. 9, No. 11(1987), pp. 837-848
- [7] P.T.Harker and L.G.Vargas, "Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process", management Science, Vol. 33(1987), pp. 1383-1403
- [8] Saaty Thomas L., "Highlight and Critical Points in the Theory and Application of the Analytic Hierarchy process, Eur. J. Operational Research (74)3 (1994) pp.426-447
- [9] T.L.Saaty, "The Analytic Hierarchy Process", Mcgraw-Hill, 1980