

AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석

김형수

한국과학기술원 경영공학 박사과정
(hskim@kgsim.kaist.ac.kr)

박찬욱

경희대학교 국제경영학부 교수
(cwpark@khu.ac.kr)

고객관계관리(CRM)의 전략적 중요성이 증대함에 따라 CRM에 대한 성과평가가 최근 중요한 이슈로 등장하고 있다. 본 연구에서는 CRM 성과평가를 위한 개념적인 모델을 제시하고, 모델 내에 포함된 평가 관점과 평가 요소들간의 상대적 중요도를 분석하여 전략적 우선순위를 제시하였다. 성공적인 CRM 전략 수행을 위해 필요한 성공요인들을 광범위한 문헌연구와 각 계의 CRM 전문가들과의 인터뷰를 통해 도출하고, CRM 성과평가를 위한 네 가지 평가 관점으로 분류하였다. 그리고, 28명의 CRM 전문가들에게 평가 항목들에 대한 이원비교 설문을 실시하였고, AHP 기법을 이용하여 평가 항목들간의 가중치를 산출하였다. AHP 분석 결과, 평가 관점들간의 상대적 중요도는 고객 관점, 재무적 성과 관점, 프로세스 관점, 그리고 인프라 관점 순으로 나타났고, 평가 요소들간의 상대적 중요도는 재무적 성과 관점에서 고객 순자산 가치(customer equity)가, 고객 관점에서는 고객 충성도(loyalty)가, CRM 프로세스 관점에서는 고객 관계 강화(expansion)가, 그리고 인프라 관점에서는 최고경영자의 태도와 CRM 목표의 명확성이 비슷한 수준으로 가장 중요한 요소임이 확인되었다.

※ 주제어: 성과평가, 고객관계관리(CRM), AHP

1. 서론

산업의 생명주기 상 오늘날 많은 기업들은 이미 성숙기에 접어들어 규모의 경제효과가 약화되고, 대부분 치열한 경쟁상황에 직면하게 되면서 기존의 전통적인 제품 중심적 경영방식에 대한 한계를 느끼게 되었다(Johnson and Selnes 2004). 이러한 관점에서 1990년대 초부터 많은 기업들이 고객중심적 경영방식의 일환으로 고객관계관리(Customer Relationship Management: 이하 CRM)를 전략적

으로 도입하는 사례가 늘어나게 되었다. 하지만, 정보시스템 중심의 솔루션 구축이라는 관점에서 접근되었던 CRM 도입 초기에는 많은 기업들이 그 효과를 보지 못함으로써 CRM 도입에 대한 근본적인 의문점을 갖게 되었다. 실제로 IDC(International Data Corporation)와 Gartner 그룹은 성공적으로 CRM을 구축한 기업의 비율을 30% 이하라고 보고하고 있으며(Rigby et al. 2004; Roberts et al. 2005), 실제로 국내의 많은 기업들이 점점 조직의 CRM 전략에 대한 투자의 정당성을 확보하지 못하고 있는 실정이다.

CRM에 대한 당위성이나 잠재력에도 불구하고 그 효과를 제대로 보지 못하고 있는 CRM의 실패 원인을 규명하고, 조직의 성과에 기여할 수 있는 CRM 전략의 성공요인을 규명하기 위해 지난 10여 년 동안 학문적, 실무적 노력이 이루어져 왔다. 성공적인 CRM 구축을 위한 성공요인 연구들은 학자들의 관심과 접근방향에 따라 크게 정보기술적 요인(e.g., Bose 2002; Croteau and Li 2003; and Wilson et al. 2002), 비즈니스 프로세스적 요인(e.g., Reinartz et al. 2004; Verhoef 2003), 그리고 조직의 내적 역량에 해당하는 인프라적 요인(e.g., Chen and Popovich 2003; Corner and Rogers 2005; Rigby et al. 2002)으로 구분할 수 있다. 이러한 각 분야별 연구는 CRM의 성공적인 도입을 해당 관점(perspective)에서 설명해준다는 차원에서 의미가 있으나, CRM 전략에 대한 성공 요인을 부분적으로만 다루고 있기 때문에, CRM이 왜 성공/실패하였는가에 대한 근본적인 질문에 완전한 해답을 제공하기 어렵다는 한계가 존재한다.

다양한 관점의 성공요인을 복합적으로 다루어야 한다는 점 외에도, 본 연구에서는 기본적으로 CRM 전략에 대한 실패 원인을 각 관점 별 성공요인의 존재 유무에 앞서 조직차원에서 CRM 전략을 관리, 평가, 운영할 수 있는 또 다른 조직적 장치(organizational device)의 부재에서 기인한다는 가정에서 출발한다. CRM은 엄연히 기업의 핵심 비즈니스 전략으로 인식되고 있으며 (Srivastava et al. 1999), 모든 비즈니스 전략은 반드시 평가와 관리가 동반되어야 하기 때문이다(Lebas 1995). 따라서, 조직의 재무적 성과에 기여하는 성공적인 CRM 전략의 수행을 위해서는 다양한 관점의 CRM 성공요인을 고려하고, 이들을 지속적으로 평가 및 운영할 수 있는 성과평가 모형이 마련되어야 함을

의미한다. 한편, 이러한 CRM 평가모형을 개발함에 있어 근본적으로 검토되어야 할 두 가지 이슈가 존재할 수 있다:

- 어떤 평가 관점(perspectives)과 평가 요소(factors)들을 포함해야 하는가?
- 각 평가요소들의 중요도(importance)는 어떻게 다른가?

적절한 평가 관점과 평가 요소의 도출은 CRM 성과 평가 모형이 성공적인 CRM 전략 수행에 대한 완전한 설명력을 지향해야 한다는 점에서 중요하며, 평가요소들간의 중요도는 한정된 조직의 자원을 도출된 평가 요소들에 대해 어떻게 효과적으로 배분할 것인지에 대한 가이드로서 중요한 의미를 내포하고 있다. 따라서, 본 연구에서는 다양한 관점의 CRM의 성공요인을 포함한 CRM 평가 모형의 개념적 틀로서 이론적/실무적 차원에서의 평가 관점과 각 관점 별 평가 요소들을 도출하고, AHP 기법을 활용하여 각 평가요소들간의 중요도를 도출해보고자 한다.

II. 문헌연구

2.1 CRM 성공요인에 대한 선행연구

성공적인 CRM 전략 수행을 이끄는 핵심성공요인(critical success factors)에 대한 연구는 크게 정보기술적인 관점, 비즈니스 프로세스적 관점, 그리고 인프라적 관점 등 3가지 관점에서 주로 다루어져 왔다. 먼저 정보기술 관점의 성공요인은 기본적으로 정보기술과 같은 조직의 무형 자산(intangible assets)은 조직이 고유하게 갖는 문맥(context)에

따라 이질성(heterogeneity)을 갖고, 다른 자원과 복합(bundling)이 되었을 때 지속적인 경쟁력을 제공함으로써 조직의 성과에 기여한다는 자원 거점 이론(Resource-based theory)에 그 기반을 둔다고 볼 수 있다. Luneborg and Nielsen (2003)은 이러한 자원거점 이론을 이론적 근거로 CRM을 지원하는 정보기술이 조직의 성과에 기여하는 중요한 결정자(determinant)라는 사실을 소매은행 문맥에서 실증적으로 밝혀냈다. 구체적으로 정보기술 관점의 CRM 성공요인은 CRM 시스템 자체의 품질(e.g., Roh et al. 2005), CRM 시스템을 통해 제공되는 고객 정보의 품질(e.g., Padmanabhan et al. 2006), CRM 시스템 구축 프로젝트의 속성(e.g., Wilson et al. 2002), 그리고, CRM 시스템의 통합성(e.g., Bull 2003) 등으로 구분될 수 있다. 이러한 정보기술 관점의 CRM 성공요인에 대한 연구들은 조직의 CRM 전략이 적합한 정보기술을 바탕으로 구현되었을 때 효과적일 수 있다는 근본적인 명제에서 출발하기 때문에 반드시 고려되어야 할 사항임에는 분명하지만, CRM 시스템의 성공적인 구축이 성공적인 CRM의 실행을 위한 필요조건은 될 수 있지만 충분조건은 아니며, 또한 CRM 실행의 수단이 될 수는 있지만 그 자체가 목적은 아니라는 점에서 CRM의 성공요인으로서는 불충분하다고 볼 수 있다(박찬욱과 김형수 2006). 오히려, CRM 프로젝트가 소기한 성과를 거두지 못하고 있는 가장 근본적인 원인 중 하나는 CRM을 고객관계를 관리하는 소프트웨어로 간주하고 있기 때문이라고 볼 수 있다(Rigby et al. 2002).

최근의 CRM 도입 실패의 사례들을 통해, CRM은 시스템과 같은 기술적인 측면보다는 전략이나 업무 프로세스적인 측면이 더욱 중요하다고 인식되기 시작했으며(e.g., Bull 2003, Rigby et al.

2002), 이러한 맥락에서 비즈니스 프로세스 관점의 CRM 성공요인에 대한 연구는 중요한 의미를 가진다. 자원거점이론에서도 정보기술 자체 만으로는 조직의 역량이 될 수 없음을 강조하고 있으며, 정보기술과 같은 조직 자원이 조직의 비즈니스 프로세스 개선과 연계되어야만 비로서 고객과 조직의 성과로 이어질 수 있다(Melville et al. 2004). 정보기술이 아닌 비즈니스 프로세스로서의 CRM의 중요성은 비교적 최근에 거론되기 시작했다. Srivastava et al. (1999)은 기업의 핵심 비즈니스 프로세스로서 신제품 개발(PDM), 공급망 관리(SCM), 그리고 고객관계관리(CRM)를 언급하고, 이러한 핵심 프로세스들이 마케팅 관점으로 수립되었을 때 고객에 대한 가치를 창출할 수 있고, 궁극적으로 기업의 주주 가치 상승으로 이어진다고 주장하였다. 이중 특히 CRM 전략은 가치 사슬(value chain) 상에서 조직 내부의 역량과 외부 고객 사이에서 교두보적 역할을 담당하고 있기 때문에 기업의 전/후방 업무의 통합이 매우 중요한 CRM 성공요인이라고 할 수 있다(Peppard 2000). 한편, 고객의 가치를 향상시켜 조직의 성과에 긍정적인 효과를 주는 CRM 프로세스상의 구체적인 활동(activity)으로는 잠재고객 탐색 및 분석, 비활성 고객 활성화, 메시지 차별화 등의 고객 획득 활동, 그리고, 고객관계분석, 양방향 커뮤니케이션, 고객 불만 해소, 이탈방지, 로열티 프로그램, 다이렉트 마케팅 등과 같은 고객 유지 활동, 마지막으로 교차 판매, 상승 판매, 고객간 네트워크 관리, 고객 소개/추천 관리 등의 고객 확장 활동으로 구분할 수 있다(Kim and Kim 2006; Reinartz et al. 2004). 하지만, 산업의 특성과 환경에 따라 신규고객, 기존고객, 핵심고객들의 중요도는 기업마다 각기 다르기 때문에, CRM 프로세스가 기업의 성과를 극대화하기 위해서는 모든 활동들

을 동일하게 적용하기 보다 기업이 속한 산업의 문맥에 따라 차별적으로 적용해야 하는 필요성이 존재한다(Johnson and Selnes 2004).

한편, CRM 전략의 직접적인 구성요소인 정보기술이나 비즈니스 프로세스 외에도 최근 CRM의 성공적인 실행을 위해 다양한 인프라적 요소도 함께 고려되어야 한다고 강조되고 있다(e.g., Chen and Popovich 2003, Corner and Rogers 2005, Hill 1999, Kale 2004, McGovern and Panaro 2004, Reinartz et al. 2004). Ryals and Knox (2001)는 CRM 성공을 위한 핵심적인 인프라 요소로서 CRM에 우호적인 조직 문화, 구체적인 경영지표로서의 CRM 목표, 그리고 IT 부서와 마케팅 부서간의 유기적인 통합을 강조하고 있다. 또한, Wilson et al. (2002)은 이러한 조직의 인프라적 요소는 CRM 전략을 추진하고자 하는 기업의 의도(intent)를 결정하는 요소이므로 매우 중요하게 간주되어야 한다고 주장하면서, 실질적인 CRM 구축 이전에 최고경영자의 지원, 조직의 시장 지향성, 미래에 대한 불확실성을 허용하는 문화 등이 마련되어야 함을 강조했다. 특히, 최근에는 CRM 전략을 수행하는 인적자원의 중요성도 매우 높아지고 있다. 조직의 인적자원관리 관행은 일반적으로 조직의 생산성에 직접적인 영향을 미치기 때문에(Neal et al. 2005), CRM을 수행하는 직원들에 대한 조직적 관리 체계는 CRM을 통한 생산성 향상에 유의한 영향요인으로 간주되어야 한다. 가령, B2B 산업의 경우, 특정 고객을 직접적으로 관리해 오던 기업의 담당 직원이 조직을 이탈하게 되면 그 고객 역시 이탈할 가능성이 높아지기 때문에(Bendapudi and Leone 2002), 핵심직원의 유지는 조직의 성과와 직접적인 상호관련성을 가진다고 볼 수 있다. 이는 조직의 핵심 직원들을 내부 고객으로 간주하여 직원

들의 만족을 도모해야 한다는 것을 의미한다. 최근 Reinartz et al. (2004)은 그들의 연구에서 CRM 전략의 성공적인 수행을 위한 핵심요소로서 직원들에 대한 교육/훈련과 성과보상 제도 등을 포함한 조직제도(organizational alignment)를 중요한 변수로 관찰하고, 이것이 CRM 프로세스가 조직의 재무적 성과에 기여하는 관계에서 유의미한 중재효과(moderating effect)를 갖는 것을 실증하였다.

CRM의 성과를 궁극적으로 조직의 재무적 성과에 대한 기여라고 정의했을 때, 위에서 기술한 CRM 성공요인에 대한 세 가지 관점 즉, 정보기술적 관점, 비즈니스 프로세스적 관점, 그리고 인프라적 관점은 상호 배타적이 아닌 상호 보완적인 관점에서 반드시 함께 고려되어야 한다. 따라서, CRM 성과평가 모형은 상기 3가지 관점의 성공요인을 모두 균형적으로 포함해야 함을 의미한다.

2.2 CRM 성과평가 모델에 대한 선행연구

성과평가에 대한 연구가 전통적으로 생산, 조직, 전략, 정보기술의 영역에서 깊이 다루어져 왔음에도 불구하고, CRM 영역에서 성과평가에 대한 학술적 접근은 매우 미흡한 상황이다. CRM의 전략적 중요도와 더불어 경영전략에 대한 지속적인 관리, 평가, 운영 체제에 대한 필요성이 증대함에 따라 최근에 들어서면서 다소 실무적 관점의 CRM 성과평가 연구가 수행되어 오고 있다(e.g., Kellen 2002; Kim et al. 2003; Brewton and Schiemann 2003; Jain et al. 2003).

먼저 Kellen (2002)은 전형적인 CRM 활동 외에도 다양한 가치 창출 프로세스를 함께 고려하여 내부 측정 부분으로 분류하고, 결과적인 요소로서 고객의 행동을 외부 측정 부분으로 분류함으로써

CRM 성과평가 틀을 제시하였다. Kellen의 연구(2002)는 고객의 가치를 창출하는 다양한 비즈니스 프로세스를 포함하였다는 점에서 의미가 있으나, 성과평가 프레임워크를 개념적으로만 제시하였을 뿐, 구체적인 측정 요소들과 이들간의 관계는 제시하지 않았다는 데에 그 한계점을 지닌다. Kim et al. (2003)은 균형성과표(balanced scorecard)에 기반한 4개의 측정 관점을 갖는 CRM 성과평가 모형을 제시하였는데, 특히 고객 지식을 근본적인 CRM의 핵심 자원으로 간주하고, 이를 기반으로 모든 CRM의 성과가 창출된다고 하였다. 하지만, 그들의 성과평가 모형에서 근간이 되는 측정 요소간의 인과모형을 뒷받침 할 수 있는 이론적 배경을 제시하지 못하였고, CRM 프로세스와 다른 주요 무형자산 요소를 고려하지 못한 점이 한계로 지적될 수 있다. Brewton and Schiemann (2003)의 연구에서는 CRM의 성과평가를 위한 모형 자체보다는 조직이 CRM 전략에 대한 성과평가를 어떻게 수행하여야 하는지에 대한 방법론을 제시하는 데 보다 초점을 두었다. 이들의 연구는 CRM 성과평가를 위한 절차와 성과측정도구로서 구체적인 핵심성과지표(KPI), 그리고 주요 지표들에 대한 상세한 활용법을 제시하였다는 점에서 실무자들에게 의미를 준다고 할 수 있다. 그러나, 이들의 연구에 포함된 프레임워크의 인과모델 역시 그 이론적 근거가 함께 제시되지 않았고, 평가 모형 내에서 구체적인 측정 관점이 구분되어 있지 못하다는 점이 해당 연구의 한계점이라고 할 수 있다. 끝으로, Jain et al. (2003)은 실무자들과의 심화 인터뷰를 통해 성공적인 CRM을 위해 필요한 행위적 요소(behavioral factors) 10가지를 추출하여, CRM 성과평가를 위한 개념적인 프레임워크를 제시하였다. 이들의 연구에서는 재무적 지표와 같이 사후적인(consequential) 평가 요소 외

에 선행적인(antecedent) 평가 요소로서 다양한 행위적 요소에 보다 집중했다는 점과 도출된 각 요소들에 대한 이론적 근거들을 함께 제시하였다는 점에서 의미가 있다. 그럼에도 불구하고, 이들의 연구에서도 측정요소들에 대한 명확한 관점을 가지고 있지 못하다는 점과, 각 측정 요소들간의 선행적인 관계를 제시하지 않았다는 점에서 성과평가 도구로서의 한계를 지닌다.

한편, 상기한 4가지 CRM 성과평가에 대한 연구는 공통적으로 CRM 성과평가 도구로서 몇 가지 한계를 가지고 있다. 우선, 측정 관점의 설정이나 분류가 CRM의 성공요인들과 이에 대한 효과를 측정하기에 불충분하다는 점을 들 수 있다. 조직에서 수행하는 전략은 다양한 관점과 차원에서 관찰될 수 있을 때 이에 대한 성과가 정확하고, 효과적으로 측정될 수 있다(Cross and Lynch 1988; Kaplan and Norton 1992; Toni et al. 1995; White 1996). 둘째, 상기 평가 모형들이 내포하는 측정 요소 즉, 핵심성공요인들의 도출과정이나 매우 작위적이다라는 점이다. 연구자들의 관심영역에 따라 다소 편향적인 요소들로 구성되어 있거나, 실무적 관점을 고려하지 않은 이론적 문헌에만 의존하여 추출되었거나, 반대로 관련된 문헌의 고찰 없이 실무자들의 관점만을 통해 도출된 평가 요소들로 구성되어 있다는 점이다. 셋째, 평가 요소간의 중요도나 우선순위에 대한 고찰이 부족하다는 점이다. CRM 전략 수행에 필수적인 성공요인들간에도 중요성의 가중치는 존재할 것이며, 이러한 전략적 우선순위에 기반하여 기업의 한정된 자원을 각 평가 요소에 적절히 분배해야 한다는 필요성에서 평가 요소간의 상대적 중요도 분석은 중요한 의미를 갖는다. 이러한 기존 연구들의 한계점은 근본적으로 CRM 성과평가에 대한 연구가 최근에 와서야 중요한 이슈로 부각되었고,

아직 충분한 학술적 접근이 이루어지지 못했기 때문이라고 볼 수 있다.

III. CRM 평가 모형

3.1 평가 모형의 개요

그 동안 조직의 성과평가 연구에서 중요하게 언급되어온 성과평가 도구의 필수조건은 평가 모형 내에서 평가 요소들간의 선후관계를 파악할 수 있는 인과모델(causal map)을 포함해야 한다는 점(Labas 1995), 성과평가는 고객 관점의 측정도 함께 포함되어야 한다는 점(Toni et al. 1995), 그리고 비재무적인 평가요소를 포함하는 다양한 관점의 평가가 이루어져야 한다는 점(Kaplan and Norton 1992; White 1996)으로 요약될 수 있다. 이러한 성과평가 모형의 기본적인 조건을 만족시키고, CRM 문맥에 적용시킬 수 있는 성과평가 모형을 도출하기 위해 성과평가에 관련된 주요 프레임워크를 고찰해 필요가 있다. 본 연구에서는 정보시스템 분야의 IT business value (Melville et al. 2004), 마케팅 분야의 Service-profit-chain (Heskett et al. 1994), 그리고 조직 성과평가 분야에서 가장 많이 참조되고 있는 Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 1992)를 살펴보기로 한다.

먼저, 자원거점이론(Resource-based theory)을 기반으로 IT의 조직성과에 대한 인과관계적 모형을 제시한 Melville et al. (2004)의 IT business value 프레임워크는 조직 내적인 자원과 역량이 효율/효과적인 비즈니스 프로세스로 발현되어 조직의 비즈니스 성과로 이어지고, 궁극적으로는 조직의 지

속적인 차별화된 경쟁력으로 발전한다는 포괄적인 개념을 제공하고 있다. 이 모형은 조직 내적인 자원과 역량 관점, 비즈니스 프로세스 관점, 조직의 성과관점을 포함하고 있으나, 고객 관점의 평가를 명시적으로 제공하지 못한다는 데에 한계를 가지고 있다. 한편, Service-profit chain(Heskett et al. 1994) 모형은 기업의 다양한 마케팅 전략 및 활동에 대한 조직의 성과를 설명하기 위한 마케팅 관점의 이론적 접근 방법이라고 할 수 있다. 이들의 연구에서는 특히 조직 내적인 요소들, 즉 내부 서비스 품질, 직원만족, 직원 유지 및 생산성, 외부 서비스 품질 등의 개념과 이들간의 관계 메커니즘을 강조하고, 이러한 내적 전략 요인들이 효과적으로 연계되었을 때, 고객만족과 충성도를 이끌어낼 수 있고, 나아가 조직의 수익성에 직결된다고 주장한다. 이들의 모형은 핵심적인 조직 내적 요소들을 충분히 다루고 있다는 장점도 있지만, 비즈니스 프로세스 관점이 누락되어 있다는 한계도 있다. 마지막으로 성과평가 연구에서 실무적으로 가장 많이 활용되고 있는 Kaplan and Norton (1992)의 Balanced Scorecard 모형은 조직의 성과평가를 위해 필요한 네 가지 관점을 구분하고, 이들간의 유기적인 관계에 의해 조직의 재무적인 성과로 귀착된다는 포괄적인 시각을 제시해주고 있다. Balanced Scorecard 모형은 조직의 지속적인 가치 창출을 위한 근본적인 인프라적 요소로서 학습 및 성장 관점을, 경쟁우위를 갖는 조직의 핵심 활동을 규정하기 위해 프로세스 관점을, 이러한 조직의 프로세스에 대한 일차적인 결과로서 고객이 조직에 대한 시각을 평가할 수 있는 고객 관점을, 마지막으로 최종 결과로서 다양한 이해관계자들의 조직에 대한 시각을 평가할 수 있는 재무적 성과 관점을 제공함으로써 조직의 성과를 평가하기 위한 다양한 관점을 균형 있게

(balanced) 포함하고 있다는 평가를 받고 있다.

CRM 성과평가 모형을 위해 이론적으로 검토할 수 있는 이러한 세 가지 프레임워크들의 공통적인 특징은 모두 조직 내적인 자원과 역량들이 가장 기저에 위치함으로써, 조직의 전략적 활동들의 효율/효과적인 수행을 지원하고 있다는 사실이며, 이러한 조직의 다양한 활동들은 일차적으로 고객의 인지적(perceptual) 또는 행위적(behavioral) 결과로 나타나고, 나아가 이러한 고객 관점의 평가는 조직의 유기적 성장(organic growth)의 원동력으로서 결국 탁월한 재무적 성과로 이어진다는 개념을 내포하고 있다는 점이다. 따라서, 본 연구에서는 CRM 전략의 개념적인 평가 모형으로서 네 가지 관점, 즉 인프라, CRM 프로세스, 고객, 그리고 조직성과라는 관점을 수립하였다(그림 1 참조).

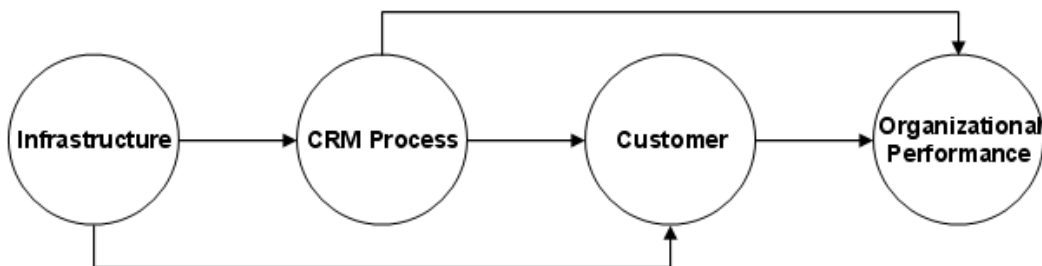
3.2 평가 요소의 도출

본 연구에서 CRM 성과평가를 위한 평가 항목은 크게 세 단계를 통해 도출하였다. 먼저, CRM 문헌뿐만 아닌, 마케팅, 정보시스템, 조직전략 등의 분야에 걸친 광범위한 문헌 연구를 거쳐 상기 도출된 각 평가 관점 내에서 주의 깊게 다루어져야 할 평가 항목들을 이론적 관점에서 추출하였다. 이 문헌 연구

과정에서는 총 190여 편의 학술 논문을 참조하여, 성공적인 CRM 전략 수행의 관점에서 반복적으로 언급되는 주요 요인들을 중심으로 평가항목을 도출하고, CRM 평가 모형의 네 가지 관점 중 하나에 적절히 분류하였다. 이 단계에서 총 16 개의 평가요소를 도출하였다(표 1 참조).

두 번째 단계에서는 실무적인 관점의 주요 평가항목을 도출하기 위해 기업의 CRM 실무 담당자들과의 인터뷰를 수행한다. 인터뷰 응답자들이 속한 기업은 총 6개 기업으로서 소매은행, 백화점, 식품전문 유통업체, 유제품 업체, 컨설팅사, 그리고 제약회사였으며, 각 기업은 해당 산업에서 선도적인 위치를 차지하는 기업이다. 인터뷰가 산만해지는 것을 방지하고, 보다 명확한 결론에 도달하기 위해서, 저자들은 구조적 질의 시나리오(Structural Query Scenario)를 개발하여 체계적인 심화 인터뷰를 유도할 수 있었다. 구조적 질의 시나리오는 응답자의 답변에 따라 다음 질의가 달리 적용되는 방법으로서 불명확하게 전달된 개념이나 논리적 비약이 발생된 부분을 보다 구체화할 수 있는 인터뷰 프로토콜(protocol)이라고 할 수 있다. 한편, 전체 인터뷰 결과의 내용들을 보다 일반화된 개념으로 승화시키고, 개념 별 계층화된 구조를 파악하기 위해 래더링(laddering) 기법(Reynolds and Guttman

〈그림 1〉 CRM 성과평가 모형



1988)을 활용하였다. 래더링 기법은 기업이 자사가 제공하는 제품/서비스의 속성이 어떻게 소비자의 가치에 연결될 수 있는지 파악하기 위한 체계적인 방법이다. 비록 래더링이 주로 소비자 행동 연구 분야에서 수단-결과 체인(means-end chain)을 도출하기 위한 방법으로 활용되어 왔지만, 성공적인 CRM 수행을 위해 중요하다고 생각하는 요인들에 대한 실무자들의 내적 사고를 체계적, 반복적으로 노출시키고 계층화시키는 데에도 유용하게 활용될 수 있다. 인터뷰 단계를 통해 총 12개의 요소가 성공적인

CRM 전략 수행과 평가를 위해 중요하다고 도출되었다. 대부분의 요소가 이론적 관점에서도 언급되었던 항목이었던 반면, '명확한 목표(explicit goal)'라는 개념은 실무적 관점에서만 발견되었던 항목이다(표 1참조). 명확한 목표란 CRM을 추진하는 근본적인 조직의 목표를 명확히 하고, 전체 조직이 공유할 수 있어야 한다는 개념으로서 CRM 실무자들은 현실적으로 상당히 중요한 개념으로 반복 언급되었다.

세 번째 단계에서는 상기 두 단계에서 추출된 평

〈표 1〉 CRM 성과평가 평가 항목

평가 관점	평가 요소	이론적 관점	실무적 관점	관련 문헌
Organizational Performance	주주가치	○		Srivastava et al. 1999
	수익성	○	○	Reinartz et al. 2004
	고객 순자산 가치	○	○	Rust et al. 2004
Customer	고객 충성도	○		Agustin and Singh 2005; Heskett et al. 1994
	고객 만족도	○	○	Fornell 1992; Heskett et al. 1994; Oliver 1980
	고객 가치	○	○	Cannon and Homburg 2001; Rust et al. 2000; Zeithaml 1998
Process	고객 획득	○	○	Blattberg et al. 2001; Johnson and Selnes 2004 ; Park and Kim 2003; Reinartz et al. 2004
	고객 유지	○	○	Blattberg et al. 2001; Johnson and Selnes 2004 ; Park and Kim 2003; Reinartz et al. 2004
	고객 강화	○	○	Blattberg et al. 2001; Johnson and Selnes 2004 ; Park and Kim 2003; Reinartz et al. 2004
Infrastructure	직원 행동	○	○	Brown et al. 2001; Maxham III & Netmeyer 2003
	직원 만족도	○		Bendapudi and Leone 2002; Maxham III & Netmeyer 2003
	경영자 태도	○	○	Sharma and Yetton 2003
	파트너십	○		Anderson and Narus 1990; Langerak 2001
	시장 지향성	○		Kohli and Jaworski 1990; Langerak 2001
	명확한 목표		○	Linderman et al. 2003; Ray et al. 2005; Rigby and Ledingham 2004
	정보기술	○	○	Bharadwaj et al. 1993; Luneborg and Nielsen 2003; Padmanabhan et al. 2006; Reinartz et al. 2004
	조직 제도	○	○	Miller 1996; Reinartz et al. 2004

가 항목들을 상호 비교하여 최종적인 평가 항목을 도출하는 단계이다. 이 과정에서는 두 단계에서 도출된 개념들을 모두 포함한다는 원칙하에 중복되는 개념들은 단일화하고, 단일화되는 개념들의 명칭은 문헌연구를 통해 추출된 명칭을 따랐다. 표 1은 최종적으로 선별된 평가 항목 17개와 각 평가 항목들에 대한 이론적 문헌을 제시하고 있다. '명확한 목표'의 경우, 최초의 문헌연구 단계에서는 도출되지 않았던 항목이므로 다시 추가적인 문헌연구를 수행하였다.

IV. AHP 분석

4.1 AHP(Analytic hierarchy Process)

본 연구에서는 CRM 성과평가를 위한 평가요소들 간의 중요도를 단계적으로 산출하고, 이에 따라 평가 요소들의 전략적 우선순위를 제시하기 위해 AHP 기법을 사용한다. AHP(Analytic hierarchy Process) 기법은 Satty (1980)에 의해 개발된 다기준 의사결정 모델(multi-criteria decision making model)로서, 의사결정 프로세스를 체계적으로 분해하고, 여러 평가항목의 가중치를 이원비교(pairwise comparison)을 통해 단계적으로 도출함으로써 대안들에 대한 합리적 평가를 지원할 수 있다.

AHP를 통한 문제해결 접근 방식은 크게 네 단계로 이루어진다. 첫째, 의사결정문제를 계층구조(hierarchy)로 분해(decomposition)한다. AHP를 다기준하에서의 대안 선택문제에 적용하기 위해서는 우선 문제 상황을 전반적 목표(overall goal),

기준(criteria), 대안(alternatives) 등으로 계층화시키는 작업이 필요하다. 따라서, 본 연구에서는 "성공적인 CRM의 수행"을 전반적인 목표로, 인프라, 프로세스, 고객, 조직성과 등 네 가지 차원을 근본 목표에 대한 일차적인 대안이자, 하위 평가 항목들에 대한 기준으로, 그리고 각 평가요소들은 해당 기준에 대한 하위 대안으로서 설정하였다.

둘째, 의사결정요소들간의 이원비교를 수행하고, 의사결정요소들간의 상대적 중요도 및 상대적 선호도를 고유치 방법(eigenvalue method)을 통해 산출한다. 이원비교는 $n(n-1)/2$ 회의를 수행하므로 본 연구에서는 네 가지 측정 관점간의 이원비교 6회, 세 가지 조직성과 관점의 평가 요소간의 이원비교 3회, 세 가지 고객 관점의 평가 요소간의 이원비교 3회, 세 가지 CRM 프로세스 관점내의 평가 요소간의 이원비교 3회, 그리고 여덟 가지 인프라 관점의 평가요소들간의 이원비교 28회를 각 응답자들을 대상으로 수행하였다.

셋째, 판단의 일관성(judgmental consistency)을 측정한다. AHP는 의사결정자가 경험과 직관에 의해 주관적으로 측정하게 되는 정성적인 요소도 평가에 고려하기 때문에 판단의 완전한 일관성을 기대하지는 않으며, 이러한 판단의 불완전성을 일관성 지수(consistency ratio)에 의해 평가한다. 일반적으로, 일관성 비율이 0.1이하이면 의사결정자가 행한 이원비교가 상당한 일관성이 있다고 판단한다. 본 연구에서는 일차적으로 각 평가자의 일관성 지수를 확인하여 판단의 일관성이 존재할 경우에만 분석에 활용하였으며, 종합적인 일관성 지수를 분석 결과에 제시하였다.

마지막 단계는 계층구조의 종합화(synthesis)를 통해 대안 또는 평가요소들의 종합적 우선순위 및 가중치를 결정하는 단계이다. 이 단계에서 도출된

각 대안 또는 평가요소들의 가중치는 비율척도이므로 의사결정상황이 대안 또는 평가요소들의 중요도에 따라 자원을 배분하는 문제일 경우 가중치에 따라 한정된 자원을 배분하는 기준으로서의 역할도 할 수 있다. 따라서, 본 연구의 AHP 분석 결과는 기업의 의사결정자로 하여금 CRM을 성공적으로 수행하기 위한 전략적 우선순위에 따라 그들의 자원을 배분할 수 있는 의사결정 가이드로서의 역할을 제공한다.

4.2 데이터수집

본 연구에서 제시된 27개의 평가 항목간 상대적 중요도를 도출하기 위해 대학교수, 연구원, 기업의 CRM 총괄 책임자, CRM 전문 컨설턴트 등 CRM 관련 분야 전문가 35 명인에게 이원비교 설문 응답을 부탁하였고, 이중 28부의 응답을 받아 Expert Choice 라는 AHP 분석 전문 프로그램을 활용하여 실증 분석을 수행하였다. 이원비교를 위한 설문서는 평가 항목들 사이의 상대적 중요성을 측정하기 위해 기준 질문을 제시하고, 각 요인의 상대적 중요성을 1에서 9까지의 척도를 부여할 수 있도록 하였다(그림 2 참조).

한편, Expert Choice와 같은 AHP 분석 도구에서는 평가 항목간의 상대적 중요도 분석 시 지역(local) 비교와 총괄(global) 비교 지표를 함께 제

시한다. 하지만, AHP 분석 기법에서 제공하는 모든 요인간의 총괄(global) 중요도 비교는 일반적인 대안 평가에 적용되었을 때 포괄적인 관점에서 우선순위를 나타낸다는 점에서 의미가 있으나, 성과평가 모형내의 평가 항목간의 중요도 분석에서는 성과평가 모형이 근본적으로 계층 모델을 바탕으로 하고 있고, 이들간에는 어느 정도 선/후행 관계를 내포하고 있기 때문에 동일한 수준을 전제로 하는 총괄(global) 비교는 큰 의미가 없다고 볼 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 4가지 관점들간의 상대적 중요도와 각 관점 내의 평가 항목간의 지역비교를 제시하지만, 모든 평가 요소를 동일한 수준으로 가정하고 수행하는 총괄(global) 비교 결과는 제시하지 않기로 한다.

4.3 분석 결과

4.2.1 평가자의 이원비교 일관성 검증

AHP 기법에서는 앞서 언급한 바와 같이 분석자료에 대한 신뢰도를 판단하기 위한 방법으로 응답자 개개인의 판단상 오차 정도를 측정하는 일관성 지수(consistency ratio: CR)를 산출해야 한다. 일관성 지수(CR)은 다음과 같이 정의된다:

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{(\lambda_{\max} - N)}{(N - 1)} \times \frac{1}{\text{R.I}} \dots\dots\dots(1)$$

〈그림 2〉 이원비교 설문 항목의 예시

2-4단계		CRM을 위한 기업의 인프라 관점에서 다음의 각 비교 대상 중에 어느 것이 더 중요하다고 생각하십니까?																	
		A쪽이 더 중요함 ←								→ B쪽이 더 중요함									
	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
	직원행동																		직원만족

여기에서 λ_{max} 는 이원비교 행렬의 가장 큰 고유치 (largest eigenvalue)를 말하며, N은 비교되는 대안(또는 평가항목)의 수를 나타낸다. R.I(random index)난수를 이용하여(1에서 9까지의 숫자를 무작위 추출하여) 이원비교행렬을 만들었을 때의 일관성 지수를 나타낸다. 일관성 비율이 0에 가까울수록 판단의 일관성이 있으며, 1에 가까울수록 판단의 일관성이 없다. 일반적으로, 일관성 지수는 0.1이하가 되어야 판단의 일관성이 있고 각 항목별 가중치가 의미 있는 것으로 간주하지만, AHP 기법에 대한 이해도가 낮은 응답자를 조사 대상으로 하는 경우에는 일관성 비율을 0.2까지 허용 가능한 것으로 보는 견해도 있다(Satty 1980). 본 연구에 포함된 이원비교 표본 28개 중에서 4명의 응답자가 일관성 지수 0.2를 초과하는 것으로 나타났다. 따라서, 본 연구에서는 총 24명의 응답자가 최종 가중치 산출 분석에 포함되었다.

4.2.2 평가 관점간 상대적 중요도

성공적인 CRM 전략의 수행을 위해 필요한 4가지 평가 관점에 대한 상대적 중요도는 표 2에서 제시되어 있다. 표 2에서 제시된 평가 관점간 상대적 중요도 분석 결과를 보면 고객 관점의 상대적 중요도가 0.452로 가장 중요한 것으로 나타났으며, 그 다음으로 조직의 재무적 성과(0.220), CRM 프로세스(0.180), 그리고 인프라(0.148)의 순으로 나타났다. 평가 관점간 상대적 중요도 분석에서 제시된 일관성 지수(CR)은 0.01이하로 나타나 평가자들의 평가가 상당한 일관성을 보이고 있으며, 분석 결과가 신뢰성이 있다고 판단할 수 있다. 평가 결과에 의하면 CRM의 가장 중요한 목표는 예상한 바와 같이 고객 관점의 성과 즉, 고객 가치 향상을 통한 만족도 및 충성도 향상임을 알 수 있다. 또한, 재무적 성과

역시 두 번째로 중요한 요소로 평가되었는데, 이는 최근에 CRM에 대한 ROI(return on investments) 이슈가 부각되면서, 막연한 고객 만족도 향상에서 그치는 것이 아니라 CRM에 대한 구체적인 재무적 효과를 기대하고 있다는 것을 의미한다. 한편, 궁극적인 CRM의 성과에 도달하기 위해 조직의 다양한 인프라적 요소의 중요성에도 불구하고, 국내 기업들에서는 실제로 아직 인프라적 요소의 중요성을 크게 인지하고 있지 못하다는 것을 본 연구 결과로 알 수 있다.

〈표 2〉 평가 관점간 상대적 중요도

평가 관점	상대적 중요도	순위
재무적 성과	0.220	2
고객	0.452	1
CRM 프로세스	0.180	3
인프라	0.148	4

* 일관성지수 (CR): 0.01 이하

4.2.3 평가 요소간 상대적 중요도

평가 관점간 상대적 중요성 분석에 이에 각 관점별로 평가 관점 내에 포함된 평가 요소간의 상대적 중요도를 분석하였다(표 3 - 표 6 참조). 먼저 조직의 재무적 성과 관점 내의 평가 요소간 상대적 중요도 분석의 결과를 보면 고객 순자산 가치(0.472), 수익성 (0.358), 그리고, 주주가치(0.169)의 순으로 나타났다(일관성 지수 = 0.002) (표 3 참조). 고객 순자산 가치 (customer equity)가 조직의 본연적인 사업 영역의 성과 향상을 통한 유기적 성장 (organic growth)의 직접적인 결과라고 보았을 때, 고객 순자산 가치의 향상이 CRM 전략 수행의 가장 근본적인 조직 성과 지표라는 것을 알 수 있다. 수익성 역시 조직의 유기적 성장에 의한 결과임에는

분명하지만, 고객 순자산 가치의 증가 외에도 원자재의 비용의 감소 등으로 인한 전반적인 비용 감소나 환율의 변동 등에 의한 환경적인 요인에 의해서도 변화될 수 있다는 점에서 그 상대적 중요도가 반영되었다고 볼 수 있다. 같은 논리로 조직의 주주가치는 가장 최종적인 조직의 성과 지표라고 볼 수 있으나, 기업의 유기적 성장 요인 외에도 다양한 외적 요인에 의해 영향을 받을 수 있는 지표라는 점에서 그 중요도는 고객 순자산 가치나 수익성에 비해 떨어진다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 재무적 성과 관점의 평가 항목간 상대적 중요도

평가 관점	상대적 중요도	순위
주주가치	0.169	3
수익성	0.358	2
고객 순자산 가치	0.472	1

* 일관성지수 (CR): 0.02

한편, 〈표 4〉에서 제시된 바와 같이, 고객 관점의 평가 항목간 상대적 중요도의 결과는 일관성 지수 0.01이하 수준에서 고객 충성도의 중요성이 가장 높은 것으로 평가되었으며(중요도 = 0.382), 그 다음으로 고객 가치(0.324), 그리고 고객 만족도(0.285)의 순으로 나타났다. 고객 충성도는 기업과의 관계에 대한 몰입(commitment)의 정도로서 기업의 제품/서비스를 향후 지속적으로 구매 및 추천할 의도를 표현(Oliver 1999)하는 개념이므로 조직의 매출증대에 의한 고객 순자산 가치의 증가에 직접적으로 영향을 미치는 선행 요인이라고 볼 수 있다. 따라서, 현재 성공적인 CRM 전략의 수행이란 고객 관점의 평가에서 고객 충성도의 개선이라고 볼 수 있으며, 이는 다시 말해 현재 기업의 CRM 전략이 조직의 성과 향상에 구체적으로

기여할 수 있는 성과지향적 활동으로 인지되고 있다는 사실을 반영한다. 또한 고객이 느끼는 기업에 대한 가치(value)가 고객 만족도보다 중요하다고 평가된 것은 그 동안 고객 만족이 고객 충성도를 이끄는 핵심 요인이라는 일반적인 견해와는 달리 두 요인간에는 상관관계가 미약한 독립적인 개념으로 접근해야 한다는 Oliver의 연구(1999)나 지속적인 고객과의 인적 가치야말로 고객의 충성도의 향상을 도모한다는 Agustin and Singh의 연구(2005) 결과를 통해 유추할 수 있는 결과이다.

〈표 4〉 고객 관점의 평가 항목간 상대적 중요도

평가 관점	상대적 중요도	순위
고객 충성도	0.392	1
고객 만족도	0.285	3
고객 가치	0.324	2

* 일관성지수 (CR): 0.01 이하

CRM 프로세스 관점내의 평가 항목간 상대적 중요도는 고객 관계 강화(expansion) 프로세스(0.428), 고객 관계 유지(retention) 프로세스(0.393), 그리고 고객 관계 획득(acquisition) 프로세스(0.188)의 순서로 나타났으며, 일관성 지수 0.02 수준으로 분석 결과를 신뢰할 수 있음을 알 수 있다(표 5 참조). 이 중 고객 관계 강화는 기존 고객에 대한 교차 또는 상승 판매를 추구하거나, 고객간의 인적 네트워크를 관리하여 고객간의 추천 및 소개 활동을 체계적으로 관리함으로써 기존 고객들을 궁극적으로 핵심고객 또는 파트너의 개념으로 관계를 심화시키는 활동이다(Johnson and Selnes 2004; Park and Kim 2003; Reinartz et al. 2004). 즉, 고객 관계 강화 활

등은 단순히 고객의 만족도 제고 차원을 넘어서 고객 충성도의 향상을 직접적인 목표로 삼는 기업의 활동이기 때문에 가장 중요한 CRM 프로세스로 평가되었다고 볼 수 있다. 하지만, 이러한 중요성이 반드시 기업의 CRM 활동이 고객 관계 강화 위주로 실행되고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 한편, 고객 관계 획득의 중요성이 나머지 두 가지 프로세스에 비해 떨어지는 것으로 나타났는데, 이는 현재 대부분의 산업에서 새로운 고객을 창출하기 위해 노력하는 것보다 기존 고객의 관계를 유지 및 강화하는 것이 기업의 수익성에 훨씬 긍정적인 효과를 가져온다는 기존의 많은 연구와 일치한다고 볼 수 있다(e.g., Blattberg et al. 2001; Johnson and Selnes 2004; Reichheld 2001; Reinartz et al. 2004; Rust et al. 2000).

〈표 5〉 CRM 프로세스 관점의 평가 항목간 상대적 중요도

평가 관점	상대적 중요도	순위
고객 관계 획득	0.188	3
고객 관계 유지	0.393	2
고객 관계 강화	0.418	1

* 일관성지수 (CR): 0.02

마지막으로 인프라 관점내의 평가 항목간 상대적 중요도의 분석 결과는 표 6에 제시되어 있다(일관성 지수 = 0.001). 분석 결과는 최고 경영자의 태도(0.197), 명확한 목표(0.188), 조직의 시장 지향성(0.140), CRM을 지원하는 다양한 조직 제도(0.125), 직원들의 고객 지향적 행동(0.103), 현업 근무자들의 직원 만족도(0.097), 파트너십(0.079), 그리고 정보기술(0.070)의 순으로 나타났다. 최고 경영자의 관심과 지원은 기업의 혁신적인 경영활동 및 전략에 있어 매우 중요한 영향

요인이고(Sharma and Yetton 2003), CRM은 이러한 조직 혁신의 일환이기 때문에 마찬가지로 최고 경영자의 의지와 태도가 매우 중요하다고 볼 수 있다. 한편, 예상과는 다르게 CRM 관련 문헌에서 탐색되지 않았던 명확한 목표의 존재 여부가 최고 경영자의 태도에 이어(비슷한 수준으로) 가장 중요한 핵심 성공 요인으로 부각되었다는 점을 주의하라. 이는 조직의 전략 수행에 있어 '최선을 다하라(do best)'는 애매한(ambiguous) 목표가 아닌 구체적이면서도 도전적인 목표가 정확히 설정될수록 조직의 성과가 향상된다는 원칙(Linderman et al. 2003)이 CRM 전략에도 해당된다 것을 의미한다. 실제로 최근 연구에 의하면, 조직의 전체 범위에 적용되는 포괄적인 접근방식의 통합 CRM 구축보다는 직접적으로 개선이 요구되는 문제지역을 선정하여 이를 해결하는 선택과 집중 방식의 점진적 CRM 전략이 더 성공률이 높다는 주장이 제기되고 있다 (Rigby and Ledingham 2004).

한편, 조직의 시장 지향적 문화(market orientation)나 CRM을 추진하기 위한 교육/훈련, 성과보상제도, 조직 구조를 포함하는 조직적 제도(organizational alignments) 역시 다른 인프라적 요소들에 비해 상당히 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다. 그리고, 인프라 관점내의 평가 항목 중 파트너십이나 정보기술요인은 그 중요성이 가장 낮은 것으로 평가되었다. 하지만, 파트너십의 경우 CRM 분야에서 점점 중요한 핵심 성공요인 중 하나로 인식되고 있으므로 실무자들은 파트너십에 대한 인식을 개선할 필요가 있다. 고객의 기업에 대한 전반적인 평가는 그 기업이 제공하는 제품/서비스의 품질뿐 아니라, 배송, 웹 서비스, 또는 콜센터 운영 등 그 제품/서비스를 제공 및 활용하는 과정에 연결되어 있는 총체적인 경험(experiences)

에 의해 결정되므로 고객 니즈를 충족시키기 위해서는 관련 기업간의 협업적 노력(coordinated effort)이 필요하기 때문이다. 한편, 본 연구의 결과 인프라 평가 요소 중에 가장 중요도가 떨어지는 정보기술의 경우에는 지난 10여 년간 정보기술 중심의 CRM 솔루션 구축이 가져다 준 회의감이 아직도 CRM 전문가들 사이에 인지되고 있다는 사실을 간접적으로 반영되었다고 판단된다.

〈표 6〉 인프라 관점의 평가 항목간 상대적 중요도

평가 관점	상대적 중요도	순위
직원 행동	0.103	5
직원 만족도	0.097	6
경영자 태도	0.197	1
파트너십	0.079	7
시장 지향성	0.140	3
명확한 목표	0.188	2
정보기술	0.070	8
조직제도	0.125	4

* 일관성지수 (CR): 0.01

V. 결론

본 연구는 최근 핵심적 경영전략 중 하나로 주목을 받고 있는 CRM 전략에 대한 성과평가를 목적으로 이를 위한 평가 관점과 항목들을 도출하고, 이들 간의 전략적 우선순위를 AHP 기법을 통해 산출하였다. 광범위한 관련 문헌들의 검토와 각 계의 CRM 전문가들과의 심화 인터뷰를 통해 성공적인 CRM 전략 수행을 위해 필요한 4가지 관점을 이론적 성과평가 프레임워크를 검토하여 도출하였고, 각

관점에 포함되는 총 17가지 평가 요소들을 도출하였다. 이원비교를 통한 상대적 중요도 분석을 통해 4가지 평가 관점 중 고객 관점이 가장 중요한 반면, CRM 전략 수행을 위한 근본적 조직 역량이라고 할 수 있는 내적 인프라의 관점은 아직 그 중요성을 실감하고 있지 못하다는 것이 밝혀졌다. 그리고, 조직의 성과 관점에서는 고객 순자산 가치가, 고객 관점에서는 고객 충성도가, 그리고 프로세스 관점에서는 고객 관계 강화 프로세스가 가장 중요한 평가 항목으로 평가됨에 따라 최근 기업에서 수행하는 CRM 전략의 특징은 직접적인 재무적 성과를 지향하는 가치 창출형 전략으로 변모하고 있다는 것을 알 수 있었다. 끝으로 인프라 관점의 평가 항목에서는 최고 경영자의 태도가 가장 중요한 핵심 성공요인이라고 CRM 전문가들은 인지하고 있으며, CRM 실행에 대한 목표의 명확성이 실무적 관점에서는 매우 중요한 요인이라는 것이 밝혀졌다.

4.1 연구의 의의

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 의의를 갖는다. 첫째, 본 연구를 통해 CRM 전략의 성과평가를 위한 개념적인 틀을 마련했다는 점이다. 정보시스템적 관점이 아닌 조직의 전략으로서의 CRM에 대한 인식과 도입의 추세가 빠르게 성장하고 있음에도 불구하고, 조직의 CRM 전략에 대한 관리, 평가, 운영을 위해 필요한 성과평가 연구는 극히 미진한 상황이었다. 본 연구에서 제시한 CRM 성과평가의 개념적 모형이 조직의 성과평가를 위해 필요한 4가지 관점을 모두 포함하고, 각 관점에서 중요한 핵심 평가 요소들을 포함하고 있다는 점은 향후 이 개념적 모델을 바탕으로 추가적인 연구가 이루어질 수 있는 발판을 마련했다는 점에서 의미를 갖는다.

두 번째로 본 연구에서 CRM 성과평가를 위한 개념적 모형은 이론적 관점과 실무적 관점을 통합하고 있다는 점에서 의의를 갖는다고 볼 수 있다. 과거의 소수 CRM 성과평가 연구에서는 지극히 이론적인 개념에만 의존하거나, 현업을 대상으로 한 탐색적 분석에만 의존한 CRM 평가 모형이 제시되어왔다. 기업의 CRM 전략 수행의 결과적 현상에 대한 근본적인 원인을 추적하고, 이를 바탕으로 한 개선 방안의 수립을 위해서는 성과평가 모델에 내재된 평가 요소들이 이론적인 공고함(soundness)와 현실적인 타당성(relevance)을 동시에 갖춰야 한다.

셋째, 본 연구에서는 평가 요소간의 가중치 산출을 통해 실무자들에게 전략적 우선순위에 대한 가이드라인을 제공할 수 있다라는 점이다. 본 연구에서 제시된 모든 평가 요소들은 학술적, 실무적 관점에서 모두 중요한 항목이라고 볼 수 있으나, 최종적인 목표에 대한 중요도는 상대적으로 다르기 때문에 AHP 분석을 통한 가중치는 조직의 한정된 자원을 평가 요소들의 중요도에 따라 적절히 배분하는 기준으로 활용할 수 있을 것이다.

4.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

상기 거론한 학술적, 실무적 연구의 의의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저, 본 연구에서 AHP 분석을 위해 포함된 표본의 수가 상대적으로 부족하다는 점이다. AHP 분석은 일반적인 통계적 분석 기법과 달리, 해당 분야의 전문가 또는 의사결정자를 응답 대상으로 하기 때문에 상대적으로 적은 표본의 수가 크게 문제가 되지 않으나(Satty 1980), 본 연구의 결과를 일반화시키기 위해서 응답자의 수를 증가시키는 것을 향후 연구에서 적극 검토할 필요가 존재한다.

두 번째로, 본 연구에서는 연구의 범위 상 제시된 CRM 성과평가의 모형에서 구체적인 측정지표(indicators)를 포함하지 않았기 때문에, 조직의 CRM 성과평가에 곧바로 활용하기 어렵다는 점이다. 하나의 평가 요소 또는 핵심성공요인(CSF)에 대한 구체적인 측정 지표는 정량적/정성적 지표의 특성을 포함하여 매우 다양한 지표가 활용될 수 있으며, 해당 지표들 중에서도 기업마다 선호하는 지표나 측정 가능한 지표가 다를 수 있다. 가령, 최고경영자의 CRM에 대한 관심과 지원은 직원들의 인지적인 측면을 평가하는 것 외에도 경영진의 CRM에 대한 이해도를 직접 측정하거나, 사내 언론이나 발표에서 언급된 CRM에 대한 강조 수준, 또는 CRM에 대한 최고경영자의 물리적인 지원 정도를 통해 평가할 수 있다. 따라서, 평가 항목간의 전략적 우선순위를 분석하는 것은 측정 지표 수준이 아닌 평가 요소 수준이 적합하다고 판단하여 본 연구에서는 측정 지표의 수준을 고려하지는 않았다. 하지만, 만약 연구의 목적이 현재 연구에서 제시된 개념적 모형을 이용하여 구체적인 CRM 성과평가 도구를 개발하는 것이라면 각 평가 요소를 반영할 수 있는 적절한 측정 지표들을 포함시키는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

마지막으로 평가 요소간의 상대적 중요도 분석에서 기업의 특성에 따른 차이점을 고려하지 못했다는 것은 본 연구의 한계점이라고 볼 수 있다. B2B 또는 B2C의 비즈니스 형태에 따라, 제조, 서비스, 또는 유통 등의 산업 특성에 따라, 그리고 기업의 매출이나 종업원 규모에 따라 CRM 성공요인들간의 상대적 중요도는 달라질 수 있다. 따라서, AHP 분석의 응답자 대상을 확대하면 기업의 특성에 따른 평가 요소간의 상대적 중요도의 차이를 관찰할 수 있고, CRM 실무자나 조직의 최고 경영자들에게 좀

더 현실적으로 적합한 연구 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 박찬욱, 김형수, "CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구," 2006, Working paper.
- Agustin, C. & Singh, J., "Curvilinear effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchange," *Journal of Marketing Research*, Feb. 2005, pp. 96-108.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Jan. 1990, pp.42-58.
- Bendapudi, N. & Leone, R.P., "Managing B2B Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm," *Journal of Marketing*, Apr. 2002, pp.83-101.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, R, and Fahy, J., "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research," *Journal of Marketing*, Oct. 1993, pp.83-99.
- Blattberg, R.C., Getz, G., and Thomas, J.S., *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Bose, Ranjit, "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success," *Industrial Management & Data Systems*, 2002, pp. 89-97.
- Brewton, J. and Schiemann, W., "Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy," *Cost Management*, Jan/Feb. 2003, pp.5-14.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T., and Licata, J.W., "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, Feb. 2002, pp.110-119.
- Bull, Christopher, "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation," *Business Process Management Journal*, (9:5), 2003, pp.592-602.
- Cannon, J. P. & Homburg, P., "Buyer-Supplier Relationship and Customer Firm Cost," *Journal of Marketing*, (65:1), 2001, pp. 29-43.
- Chen, Injazz J. and Karen Popovich, "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology," *Business Process Management Journal*, 9 (5), 2003, pp. 672-688.
- Corner, Ian and Beth Rogers, "Monitoring Qualitative Aspects of CRM Implementation: The Essential Dimension of Management Responsibility for Employee Involvement and Acceptance," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13 (3), 2005, pp. 267-274.
- Croteau, Anne-Marie and Peter Li, "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (1), 2003, pp. 21-34.
- Cross and Lynch, "The SMART way to define and sustain success," *National Productivity Review*, (8:1), 1988, pp. 23-33.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Sati-

- sfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Jan. 1992, pp. 6-21.
- Heskett, J.L, Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr., and Schlesinger, L.A., "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Mar-Apr. 1994, pp. 164-174.
- Hill, Lorne, "CRM: Easier Said than Done," *Intelligent Enterprise*, 2 (18), 1999, pp. 53-55.
- Jain, R., Jain, S., and Dhar, U. "Measuring Customer Relationship Management," *Journal of Service Research* (2:2), 2003, pp. 97-109.
- Johnson, Michael D. and Selnes, Fred, "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, (68:2), 2004, pp.1-17.
- Kale, Sudhir H., "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13 (5), 2004, pp. 42-46.
- Kaplan, R.S and Norton, D. P., "The balanced scorecard - measures that drive performance," *Harvard Business Review*, Vol.70, Jan., 1992, pp.71-79.
- Kellen, V., "CRM Measurement Frameworks," *Working Paper*, DePaul University, Feb., 2002.
- Kim, Hyung-su and Kim, Young-gul, "A Study on Developing CRM scorecard," in Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science, Big Island, Hawaii, 2007 (Forthcoming).
- Kim, J., Suh, H., and Hwang, H., "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard," *Journal of Interactive Marketing*, Spring 2003, pp. 5-19.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Apr. 1990, pp.1-18.
- Langerak, F., "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers," *International Journal of Research in Marketing*, (18), 2001, pp. 221-234.
- Lebas, M. J., "Performance measurement and performance management," *International Journal of Production economics*, (41), 1995, pp.23-35.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., and Choo, A.S., "Six Sigma: a goal-theoretic perspective," *Journal of Operations Management*, (21), 2003, pp.194-203.
- Luneborg, J. L. and Nielsen, J.F., "Customer-focused Technology and Performance in Small and Large Banks," *European Management Journal*, (21:2), 2003, pp. 258-269.
- Maxham, J. G. III and Netemeyer, R. G. "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing* (67:1), 2003, pp. 46-62.
- McGovern, Todd and Joseph Panaro, "The Human Side of Customer Relationship Management," *Benefits Quarterly*, 20 (3), 2004, pp. 26-33.
- Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxzni, V. "Review: Information Technology and

- Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value," *MIS Quarterly*, Jun.2004, pp.283-322.
- Miller, D., "Configuration Revisited," *Strategic Management Journal*, Jul. 1996, pp.505-512.
- Neal, Andrew, West, Michael A., and Patterson, Malcolm G, "Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?," *Journal of Management*, (31:4), 2005, pp.492-512.
- Oliver, R. L. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Nov. 1980, pp. 460-469.
- Oliver, R. L. "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing* (63), 1999, pp. 33-44.
- Padmanabhan, Balaji, Zheng, Zhiquiang, and Kimbrough, Steven O., "An Empirical Analysis of The Value of Complete Information For eCRM Models," *MIS Quarterly*, (30:2), 2006, pp.247-267.
- Park, C.H. and Kim, Y.G., "A Framework of Dynamic CRM: linking marketing with information strategy," *Business Process Management Journal*, (9:5), 2003, pp. 652-671.
- Peppard, Joe, "Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services," *European Management Journal*, Vol.18, No.3, 2000, pp.312-327.
- Ray, G., Muhanna, W.A., and Barney, J.B. "Information technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis," *MIS Quarterly*, Dec.2005, pp. 625-652.
- Reichheld, F.F., *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Aug. 2004, pp. 293-305.
- Reynolds, Thomas J. and Gutman, Jonathan, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation," *Journal of Advertising Research*, (28:1), 1988, pp. 11-21.
- Rigby, D. K. and Ledingham, D. "CRM Done Right," *Harvard Business Review*, Nov. 2004, pp.118-129.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. and Schefter, P., "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, February 2002, pp. 101-109.
- Roberts, Mary Lou, Raymond R. Liu, and Karyl Hazard, "Strategy, Technology and Organizational Alignment: Key Components of CRM Success," *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (4), 2005, pp. 315-326.
- Roh, Tae Hyup, Cheol Kyung Ahn, and Ingoo Han, "The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success," *Expert Systems with Applications*, 28, 2005, pp. 641-654.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: The Free Press, 2000.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N., "Return on Marketing: Using Customer

- Equity to Focus Marketing Strategy.” *Journal of Marketing*, Jan. 2004, pp. 109-127.
- Ryals, Lynette and Knox, Simon, “Cross-Functional Issues in the implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management,” *European Management Journal*, (19:5), 2001, pp.534-542.
- Saaty, T.L., *The Analytic Hierarchy Process*, New York, McGraw-Hill, 1980.
- Sharma, R. and Yetton, P., “The Contingent effects of management support and task interdependence on successful IS implementation,” *MIS Quarterly*, Dec.2003, pp. 533-555.
- Srivastava, Shervani, and Fahey (1999), “Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing,” *Journal of Marketing*, (63:SI), 1999, pp.168-179.
- Toni, A.D, Nassimbeni, G., and Tonchia, S. “An Instrument for quality performance measurement,” *International Journal of Production Economics* (38), 1995, pp. 199-207.
- Verhoef, P.C. “Understanding the effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing* (67:4), 2003, pp. 30-45.
- White, G.P., “A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing,” *International Journal of Operations Production Management*, (16:3), 1996, pp.42-61.
- Wilson, H., Daniel, E., and McDonald, M., “Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems,” *Journal of Marketing Management*, (18), 2002, pp. 193-219.
- Zeithaml, V.A., “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of evidence,” *Journal of Marketing*, Jul. 1988, pp.2-22.

Establishing the Importance Weights of CRM Evaluation Factors through AHP analysis

Kim, Hyung Su*
Park, Chan-Wook**

Abstract

As customer relationship management (CRM) has been increasingly adopted by corporations as a core business strategy, measuring performance of CRM is becoming an important managerial issue recently. In this study, we present a conceptual framework for measuring CRM performance, and provide strategic priorities among the diagnostic perspectives and factors involved in the framework by analyzing their comparative weights. We first derived critical success factors of CRM from an extensive literature review and in-depth interviews with industrial and academic CRM experts, and categorized them into one of four different diagnostic perspectives. Then, we asked a group of CRM experts to evaluate each set of diagnostic factors in a pairwise fashion with respect to each perspective, computing their comparative weights by using the Analytic Hierarchy Process (AHP) technique. In terms of diagnostic perspectives, this study shows that customer perspective was the most critical perspective, whereas infrastructure was the least weighted perspective. The result also discloses that explicit goal and top management's attitude, expanding customer relationship, strengthening customer loyalty, and enhancing customer equity are the most important factors in infrastructure, CRM process, customer, and organizational performance perspective, respectively.

※ Key Words: Performance measurement, Customer Relationship Management (CRM), Analytic Hierarchy Process (AHP)

* Ph.D. Candidate, Management Engineering, KAIST

** Professor, International Management, Kyung Hee University