

전사적 CRM 전략의 진단 및 평가 방법론 개발*

김형수**† · 정한근**

A Diagnosis and Assessment Methodology for Enterprise CRM Strategy

Hyung-Su Kim** · Han Geun Jeong**

■ Abstract ■

As Customer Relationship Management (CRM) strategy is becoming a core competence more recently, many companies want a reliable CRM assessment system which enables measuring and diagnosing corporate customer strategies for building an optimized CRM strategy. However, there has been short of researches on developing the CRM diagnosis methodology that is directly applicable to real practices. Drawing upon the theoretical framework of CRM scorecard, we developed and suggested a corporate CRM diagnosis methodology that can systematically understand and assess the corporate CRM capability and performance, guiding their future directions. Companies can search the important but weak areas among various CRM strategy subjects through the proposed diagnostic procedures. This framework has a hierarchical structure that has four evaluative domains each of which has several evaluative subjects consisting of many evaluative themes: the score of upper factor is the weighted average of its subordinate factor scores. And the score of each evaluative theme is the weighted average of quantitative and qualitative evaluative indexes. Quantitative indexes are calculated by analyzing customer and sales data and qualitative ones are derived from survey data. Each evaluative index has more than one measure and its score can be derived from its own formula consisting of the measures. To prove the concept, we applied this framework to a real company and concluded that it might be appropriate to understand the corporate CRM strategy situation, find the pain points, and resolve them for better CRM implementation.

Keyword : CRM Scorecard, Customer Relationship Management, Performance Measurement

논문접수일 : 2012년 05월 18일 논문게재확정일 : 2012년 07월 01일

논문수정일(1차 : 2012년 06월 26일)

* 이 논문은 한성대학교 교내 학술연구 지원에 의하여 연구되었음.

** 한성대학교 공과대학 산업경영공학과

† 교신저자

1. 서 론

1.1 연구의 배경

1990년대 초반에 등장한 고객관계관리(Customer Relationship Management : 이하 CRM)가 마케팅이나 정보기술(IT) 업무영역의 일부가 아니라 다양한 업무영역을 지원하고 조정하는 통합된 경영전략으로 인지되기 시작하면서, 하나의 핵심적인 비즈니스 프로세스로 구현되어야 함이 강조되고 있다[41, 46]. 또한, 가트너사(Gartner, Inc.)의 보고서에 따르면 전세계 CRM 시장이 5년 연속 성장해 2008년에는 전년 대비 12.5% 성장했으며, 전세계 CRM 시장은 91억 5000만 달러 규모라고 보고했다[1]. 게다가 가트너사는 전세계 서비스로서의 소프트웨어(software as a service : SaaS) 매출이 2010년의 100억 달러에서 20.7% 늘어나, 2011년에는 121억 달러를 기록할 것으로 예상했으며, 서비스로서의 소프트웨어의 최대 시장은 CRM이라고 주장하고 있다[19]. CRM 분야의 경우 투자가 이루어진 이후의 효과(ROD)를 바로 측정하기 어렵기 때문에 CRM에 대한 투자 감소로 이어질 것으로 예상했지만, 국내외 기업들은 경기침체에도 지속적으로 투자할 것으로 조사되었다[11]. 이러한 주장들을 종합하면, CRM 시장은 성장하고 있으며 기업들이 지속적으로 투자할 계획이고, 투자의 크기 또한 증가하고 있음을 의미한다. 특히, 은행, 증권, 보험, 닷컴 등의 기업에서 CRM 프로젝트를 활발하게 진행하고 있다[11]. 이러한 CRM 프로젝트들은 진단을 통해 문제점 및 개선방향을 파악하고, 문제점 해결을 통해 올바른 방향으로 나아가기 위해 진행되는 것이 바람직하다. 하지만, 막연히 CRM이 필요하다는 의사결정에서 프로젝트를 시작하고, 프로젝트의 내용을 뒷받침 하기 위한 방안으로 진단 결과를 활용하는 경우가 대부분이다[2].

CRM의 적절한 도입은 기업이익의 증대를 가져올 수 있지만, 그 반대의 경우에는 대규모의 비용 발생과 손실을 가져올 수 있다[18]. 이러한 손실을 막기 위해서는 CRM 현황 진단을 통해 투자가 필요한

영역을 도출하여 최소의 비용으로 최대의 효과를 가져올 수 있어야 한다. 효과적인 투자 방안을 찾지 못한다면 CRM을 성공적으로 도입하는 것은 어려울 것이다. 실제로, IDC(International Data Corporation)와 Gartner 그룹은 성공적으로 CRM을 도입한 기업이 30% 이하라고 보고하고 있으며[42, 44], 실제로 많은 국내기업들이 CRM 전략에 대한 투자의 정당성을 확보하지 못하고 있는 실정이다[3]. 기존에 CRM 전략을 수행하고 있는 기업의 경우에도 CRM 전략을 올바르게 수행하고 있는지, CRM에 대한 투자가 효율적인지의 여부 판단을 위해 성과평가는 절실히 필요하다. 이러한 성과평가는 기업의 합리적이고 객관적인 보상을 결정할 수 있게 하여 수익성이나 생산성을 향상시켜 주며, 업무 개선과 기업 경영의 질 개선을 통해 기업의 경쟁력을 높여주게 된다[33]. 또한, CRM 진단은 현재의 문제영역을 파악하고 새로운 기회영역을 도출할 수 있는 방안을 제시한다. 진단을 통해 CRM 전략의 강점 및 약점을 파악하고, 약점에 대한 대책 및 강점을 이용한 새로운 기회영역 도출은 CRM 성과평가의 중요한 목적이 될 수 있을 것이다. 한 예로, Olson and Slater[37]의 연구에서는 성과평가의 기준을 기업 전략으로 간주하고, 성과평가 결과를 통한 전략의 구체적인 방향을 제시하기도 하였다. 요약하자면, CRM 진단은 현재까지의 CRM 전략 결과를 평가하는 활동임과 동시에 향후 더욱 발전된 CRM 전략을 위해 개선사항을 도출하고 새로운 기회영역을 탐색하는 양면적 의미를 가지게 된다[30]. CRM 진단을 통해 얻을 수 있는 의미는 산업의 종류와 기업의 규모 등에 따라 다르겠지만, 위에서 언급한 양면적 의미를 모두 포함한다.

1.2 연구의 목적

CRM이 중요한 비즈니스 프로세스로 인식, 확산되면서 CRM의 중요성이 부각되고 있지만, 국내에서 기업의 전사적 CRM 전략을 진단하는 방법론에 대한 연구는 미흡한 실정이다. CRM 성과평가에 대

한 많은 선행연구가 존재하지만[예 : 21, 28, 31, 34, 51], 성과평가 틀이 갖추어야 할 5가지 기준인 고객 관점, 인과모형, 복수평가관점, 선행요소, 인지적 요소 등의 요인을 충족시키지 못하고 있다[30]. 게다가 기존에 연구되었던 성과평가 체계를 활용하여 CRM 진단 방법론을 개발한 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구에서는 Kim and Kim[30]이 제안하였던 CRM 성과평가체계인 CRM 스코어카드(Scorecard)를 기반으로 기업의 CRM 진단 방법론을 제안하였다. 본 연구에서는 CRM의 진단을 위해 체계적인 진단절차를 개발하고, CRM 스코어카드의 각 진단 영역/주제/테마에 대한 평가지표 및 측정지표를 개발하였다. 이렇게 개발된 지표들을 활용하여 기업의 전사적 CRM 종합점수를 산출하고 각 영역 별 세부점수를 산출하여 기업이 CRM을 도입하고 수행하는데 있어 필요한 통찰력을 제공하고자 한다. 또한, 진단 이후에 핵심 CRM 과제으로써 중요하지만 현재 취약한 영역을 파악하기 위한 방법론을 제안하여 기업의 투자를 집중할 수 있도록 하였다. 마지막으로, 개발한 CRM 진단 방법론을 제조 산업에 종사하고 있는 A기업에 적용하여 적용 타당성을 검증하고자 한다.

2. 선행 연구

2.1 기존 CRM 성과평가 연구

CRM 진단 방법론에 대한 선행연구는 아직 미흡한 실정이지만, 비교적 CRM 성과평가체계에 대한 연구는 활발히 진행되어 오고 있다. 성과평가체계 개발에 관한 연구를 살펴보면, Lindgreen et al.[34]은 고객관계관리 평가를 위해 총 10개의 구성요소를 제안하였다. 고객전략, 고객상호작용 전략, 브랜드 전략, 가치 창출 전략, 문화, 사람, 조직, 정보 기술, 관계관리 프로세스, 지식관리 및 학습에 이르는 10개의 구성요소에 대해 평가 도구를 개발하였다. Kim et al.[31]은 CRM 평가를 위해 인지적 고객가치, 고객 상호작용, 고객만족, 고객 지식을 활용한 고객중심

의 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC) 평가체계를 제안하였다. 또한, 기업 중심의 균형성과표와 고객중심의 균형성과표를 비교하며 고객 중심의 균형성과표가 CRM을 평가하는데 보다 적합하다고 주장하고 있다. Kellen[29]은 기업에서 CRM 성과평가 체계 및 시스템을 도입하는 경우, 고려해야 할 사항과 가이드라인을 기술하고 있다. CRM 성과평가를 위해 브랜드 구축 관점, 고객자산가치 구축 관점, 고객접점 운영 관점에서 성과평가가 이루어 질 수 있도록 구성되어야 한다고 주장하고 있다. 이에 따라, 고객접점 운영 요소들이 관계의 질을 거쳐 행동적 로열티에 이르는 과정에서 CRM의 성과평가가 이루어져야 함을 강조하고 있다. 기존 CRM 성과평가에 대한 연구에는 인과모델이 존재하지 않거나[예 : 28, 29], 성공적 CRM 구현을 충분히 설명하기에는 부족한 측정관점을 제기하고 있다[예 : 21, 31, 50]. 또한, 대부분의 기존 CRM 성과평가 연구에서 제기된 측정도구나 핵심성과지표(KPI)들은 정량적 지표 위주로 구성되어 있다. 따라서 본 논문에서는 정성적 요인을 포함하며, 인프라, CRM 전략, 고객 경험, 조직성과의 인과모델을 포함하는 CRM 스코어카드 평가체계[30]를 본 연구 진단방법론의 개념적 모델로 활용하였다.

진단방법론에 관한 기존의 연구문헌으로는 성도경[9]이 행정서비스의 고객지향성 평가를 위한 방법론으로, 6가지 기준에 따라 행정서비스의 고객지향성 정도를 평가하는 방법론을 제안하였다. 하지만, 실제 기업 진단에 적용 가능한 방법론을 제안했다기 보다는 성과평가를 위해 고려하여야 할 기준을 제시하고 있다. 임춘성 등[15]은 핵심성과지표(KPI)별 정보기술(IT)의 전략기여도를 산출하는 방법으로, 기업의 정보화 정도가 전략의 핵심성과지표(KPI)에 미치는 기여수준을 평가하는 방법론을 기술하고 있다. 김형수 등[3]은 CRM 성과평가를 위한 개념적인 모델을 제시하고, 모델 내에 포함된 평가관점의 평가 요소들간 상대적 중요도를 분석하여 전략적 우선순위를 제시하였다. 전략적 우선순위 도출을 위해 CRM 전문가들에게 평가 항목들에 대한 이원비

교 설문을 실시하였으며, 계층화 분석기법(Analytic Hierarchy Process : AHP)을 이용하여 평가 항목들 간의 가중치를 산출하였다.

성과평가체계란 성과평가의 목적 달성을 위해 평가내용을 정의하고, 평가내용을 평가하기 위한 기준을 정의한 개념적 체계라 할 수 있다. 진단 방법론은 성과평가체계에서 정의된 평가 내용의 점수 산출을 위한 절차, 점수산출 공식 등을 의미한다. 예를 들어, CRM 스코어카드가 CRM 성과평가를 위한 성과평가체계라면 CRM 스코어카드에 따라 실제 진단점수를 산출하기 위한 지표 및 점수산출을 위한 서베이 방법, 데이터 분석 방법 및 점수산출 공식 등이 진단 방법론에 해당한다. <표 1>과 같이 CRM 성과평가체계 개발에 관한 연구문헌은 활발히 진행되고 있는 반면, CRM 진단 방법론에 관한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 대부분의 진단 방법론 관련 논문은 CRM 이외의 주제에 대한 내용이 주를 이루고 있다. 게다가, CRM 진단 방법론을 기업에 적용하여 타당성을 확보한 연구는 아직 없었다. 따라서 본 연구에서는 CRM 스코어카드를 활용하여 체계적인 CRM 진단 방법론을 개발하고, 실무 적용사례를 제시하고자 한다.

2.2 CRM Scorecard

1990년대 초반에 등장한 CRM에 대해 학계와 업계에서는 CRM 성패의 원인을 규명하기 위해 정보 기술 중심적인 관점[5, 47], 인적자원, 조직구조, 성과보상제도와 같은 조직요인 관점[13, 16, 43], 또는 비즈니스 프로세스 관점[41]을 중심으로 연구해왔다. 이러한 과거 연구들은 CRM의 성공적인 구현과 운영을 위한 특정 관점 하에서의 주요 영향요인들을 규명한다는 점에서 의미를 가지고 있지만, 기업의 핵심 경영전략으로서의 CRM 성패에 대한 포괄적인 시각을 제공해주지는 못하였다[30]. 이에 따라, Kim and Kim[30]은 인프라 관점, 비즈니스 프로세스 관점, 고객 관점, 그리고 조직 성과 관점을 유기적으로 연계하여 CRM 성과를 평가하기 위한 CRM 스코어카드 평가체계를 제안하였다.

CRM 스코어카드 평가체계 개발을 위해 조직의 성공적인 CRM 전략 수행에 필요한 성공요인들을 포괄적으로 도출하고, 이들간의 기초적인 인과모형을 형성하여 이론적 관점의 인과모형을 생성하였다. 그 다음으로 실무자 관점에서의 CRM 수행을 위해 중요한 요인들을 도출하여, 실무적 관점의 계층모형을 도출하였다. 이후 3번째 단계에서는 위에서 도출

<표 1> 성과평가 체계 및 방법론 연구

연구영역	주제 요약	저자	년도
성과평가 체계 개발	인터넷 서비스에 대한 평가기준 및 평가척도 개발	이문규	2002
	지방공기업의 성과평가지표 개발	이환범 등	2005
	계층적 구조의 전략 비즈니스 로드맵 연구	Brewton et al.	2003
	경제 기반의 CRM 평가 방법론 개발	Jain et al.	2003
	BSC를 활용한 고객 중심의 평가체계 개발	Kim et al.	2003
	전사적 CRM 성과평가 체계 개발	Kim et al.	2009
	CRM 평가의 10가지 구성요소에 대한 평가도구 개발	Lindgreen et al.	2006
	CRM 성과평가를 위한 가이드라인 제시	Vince Kellen	2002
성과평가 방법론 개발	CRM 평가를 위한 개념적인 평가체계 구축	Zablah et al.	2004
	행정서비스의 고객지향성 평가 방법론 제안	성도경	2004
	CRM 평가 관점의 상대적 중요도 분석	김형수, 박찬욱	2006
	KPI 기반의 정보화 수준진단 방법론 개발	임춘성 등	2006
정보기술의 성과 측정을 위한 KPI 개발	Grembergen et al.	1997	

된 두 가지 모델을 통합하여 CRM 스코어카드의 개념적 체계를 제시한 다음, 도출된 각 주요 영역에 대한 실제 측정지표를 개발하였다. 마지막으로, 기업의 CRM 또는 마케팅 책임자, 관련분야 교수 및 연구원 등을 대상으로 CRM 스코어카드 평가요소들 간의 이원비교를 수행하고, 계층화 분석기법(AHP) [49]을 활용하여 각 평가관점과 평가요소들간의 우선순위를 도출하였다. CRM 스코어카드의 성과평가에 대한 적합성을 판단하기 위해 국내 대형소매은행에 적용한 사례연구를 제시하여, 연구에서 개발된 성과평가체계의 적용 타당성을 검증하였다.

CRM 스코어카드 개발의 학술적 시사점으로는 선행연구에서 논의되어 왔던 다양한 CRM 관련 연구들을 토대로 통합적인 평가체계를 제시함으로써 조직의 CRM 전략 수행에 대한 총체적인 연구시각을 제시해줄 수 있다는 점이다. 또한, CRM 스코어카드의 체계적인 개발절차를 통해 설계과학 방법론[27]이 기업전략에 대한 경영도구 개발에도 적용될 수 있음을 시사하였다. CRM 스코어카드 개발 연구의 실무적 시사점은 CRM 전략 수행에 있어 인프라 요소 및 CRM 관점으로 재정비한 업무프로세스가 마련되지 않고, CRM 솔루션만의 도입은 결코 조직성과로 이어지기 어렵다는 점을 보여주고 있으며, CRM

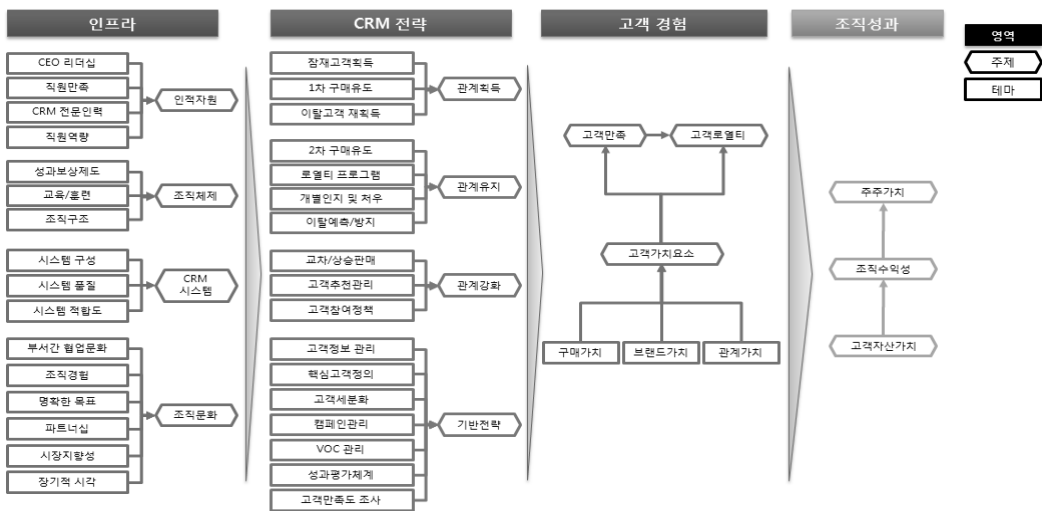
전략 구현의 실질적인 책임을 지고 있는 관리자들에겐 어느 영역에 좀 더 집중해야 할지 파악할 수 있는 통찰력을 제공할 수 있을 것이다. 하지만, 기존 Kim and Kim의 연구에서는 4개의 평가영역과 14개에 해당하는 평가주제를 도출하였지만, 각 주제에 속하는 평가테마는 도출하지 않았다. 또한, 전사적 CRM 진단을 위한 프레임워크를 제공하였지만, 진단을 위한 지표의 개발 및 총체적인 진단점수 산출 방법을 제시하지는 않았다. 따라서 본 연구에서는 기존의 CRM 스코어카드 평가체계에 중요한 평가주제를 추가하고 새롭게 평가테마를 개발하여 보다 발전된 CRM 스코어카드 평가체계를 수립하였다. 또한, 각 평가요소들에 대한 측정지표와 평가지표를 개발하고, 체계적인 진단 절차 및 진단방법론을 개발하였다.

3. CRM 평가영역 및 진단 방법론

3.1 평가체계 및 진단 절차

3.1.1 평가체계

본 연구에서 개발한 진단방법론의 기반이 되는 CRM 스코어카드는 Kim and Kim[30]에 의해 CRM



[그림 1] CRM Scorecard 평가체계 개념도

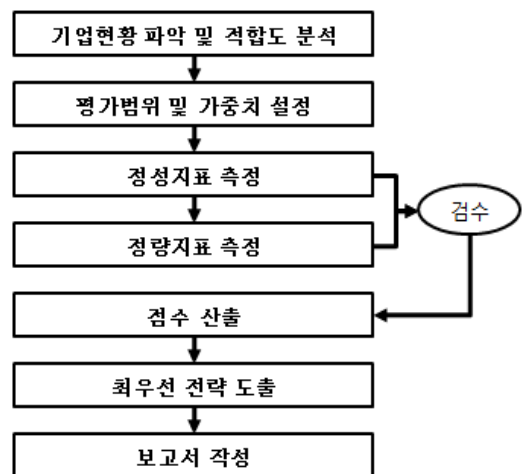
전략이 성공적으로 수행되기 위해 필요한 선후행적 요인들을 규명하고, 이들 간의 관계적 메커니즘을 내포하는 개념적인 성과평가 틀을 기반으로 개발된 CRM 성과평가 프레임워크다. 형태적으로는 가장 많이 활용되는 경영전략 성과평가 체계인 균형성과표(BSC)와 유사한 체계를 가지고 있으나, 4가지의 각 평가관점 내에는 CRM 전략 진단에 필요한 평가요소로 구성되어 있다. [그림 1]은 CRM 스코어카드를 구성하는 4개의 평가영역에 대한 각각의 평가주제와 평가테마들을 개념적으로 표현하고 있다.

본 연구에서는 4개의 평가영역과 17개의 평가주제로 구성되어 있었던 CRM 스코어카드[30] 평가체계에 최하위 개념인 평가테마와 필요에 따라 새로운 평가주제를 추가하였다. 새롭게 개선된 CRM 스코어카드는 4개의 평가영역, 14개의 평가주제, 36개의 평가테마가 전사 전략으로서의 CRM 성과평가를 위해 개별 평가테마(CRM 활동), 평가주제(전략의 목적), 평가영역(전략의 관점)에 이르는 계층적 구조로 구성되어 있는 것을 확인할 수 있다. 상위 개념의 평가점수는 하위 개념의 개별 측정값의 단계적 합계 또는 평균을 통해 반영되는 계층적 구조로 이루어져 있다. 예를 들어, 하위 항목인 잠재고객획득, 1차 구매유도, 이탈고객 재획득의 가중평균 합을 통해 관계획득 평가주제의 평가점수가 구해질 수 있으며, 관계획득, 관계유지, 관계강화, 기반전략 등의 하위항목 가중평균 합을 통해 CRM 전략영역의 평가점수가 구해질 수 있다.

3.1.2 진단 절차

본 연구에서 제안하는 진단 방법론은 여섯 단계의 과정으로 진행되며, 진행과정을 그림으로 나타내면 [그림 2]와 같다. 가장 먼저 기업의 현황을 파악하고, 진단대상 기업의 CRM 적합도 분석을 실시한다. 이 단계에서는 기업의 매출액 규모, 기업의 핵심사업영역, 고객관리 현황 등을 파악하고, 진단대상 기업에 대한 CRM 경영전략의 필요성 정도를 파악하기 위해 적합도 분석을 실시한다. 여기서 적

합도 분석은 설문을 통해 경쟁상황, 산업성숙도, 제품관여도, 가치투명성, 니즈 다양성, 니즈 변화를 2차원 그래프에 나타내어 현 기업이 CRM을 얼마나 필요로 하고, CRM의 수행에 적합한지 여부를 판단하기 위한 방법론을 말한다. 기업 현황 파악 및 적합도 분석 실시 후에 CRM 평가범위를 선택하고 각 범위의 가중치를 설정한다. 선택된 평가범위에 대한 가중치는 CRM 관련 업무를 10년 이상 수행해온 전문가의 의견을 수렴하여 설정하는 방법을 활용하였다. 평가범위의 결정 및 가중치 설정이 완료되면 기업의 평가 범위에 해당하는 정성지표 및 정량지표를 측정한다. 정성지표는 기업의 CRM 관련 업무 부서에 배포하여 설문을 수행하고, 정량지표는 기업의 고객 데이터를 분석하여 값을 도출한다. 정성지표와 정량지표 측정 후 검수를 통해 문제점이 발견되거나, 이상치가 존재할 경우 인터뷰 혹은 관찰 및 체험 방법을 이용하여 보다 정밀한 조사를 수행하게 된다. 이와 같은 검수 단계에서 발견되는 이상치 값을 수정하고 난 후 전사적 CRM의 진단 결과표를 산출한다. 진단결과와 중요도 점수를 바탕으로 진단 기업에서 최우선으로 개선해야 할 전략요소를 도출하고 보고서를 작성하여 기업에서 활용 가능한 통찰력을 제공한다.



[그림 2] 진단절차

3.2 CRM 진단 방법론

3.2.1 평가지표와 측정지표

기업 CRM의 진단을 위해 사용되는 지표는 크게 평가지표와 측정지표로 나눌 수 있다. 평가지표는 CRM 스코어카드의 최하위 개념인 평가테마의 점수 산출을 위해 사용되는 지표를 말한다. 예를 들어, 고객 만족도를 평가하기 위해 불만족 고객의 비율을 조사하여 고객의 만족도를 측정한다면 불만고객 비율이 고객만족도에 대한 평가지표가 될 수 있다. 측정지표는 평가지표의 점수 산출을 위해 활용되는 지표로서 불만고객 비율이라는 평가지표의 값을 전체 고객 수와 불만제기 고객 수의 비율로 정의하였다면, 전체 고객의 수와 불만을 제기한 고객의 수가 측정지표로 활용될 수 있다. 하나 이상의 측정지표를 통해 평가지표의 값이 산출되는데, 데이터 분석은 1개 이상의 측정지표를 통해 평가지표의 값을 구할 수 있으며, 설문조사의 경우 1개의 측정지표 값이 그대로 평가지표의 값이 된다. 본 연구의 적용사례에서는 59개의 정성적 평가지표와 56개의 정량적 평가지표를 포함하여 115개의 평가지표, 평가지표의 점수 산출을 위해 154개의 측정지표가 활용되었다.

3.2.2 PDOL 평가체계

PDOL 평가체계란 분석/기획(Plan), 실행(Doing), 성과(Outcome), 학습(Learning)의 모든 과정에 걸쳐 평가해야 하는 활동중심적인 CRM 전략영역의 평가를 위한 세부평가 요소이다. PDOL 평가체계는

plan-do-see. 폐쇄순환(Closed-loop), PDCA(Plan, Do, Check, Action) 사이클[6, 8]과 유사한 관점의 평가체계라 할 수 있다. plan-do-see의 절차가 모든 경영전략에 적용되듯이, 기업의 CRM 활동 역시 분석(Analysis), 기획(Planning), 실행(Execution), 이라는 끊임없는 폐쇄순환(closed-loop)의 형태를 통해 수행되기 때문에[예 : 7, 23, 39, 41, 48], CRM 활동에 해당하는 CRM 전략영역의 평가요소들의 진단을 위해 PDOL을 개발하였다. 고객세분화 평가주체의 경우를 예로 들면, 세분화 기준의 보유 여부를 통해 분석 및 기획단계를, 고객세분화의 정기적인 수행 여부를 통해 실행단계를 평가한다. 고객 세그먼트 별 기여가치의 차이가 있는지의 여부로 성과를, 세분화의 기준에 대한 검토 및 수정 과정을 수행하고 있는지의 여부를 통해 학습단계를 평가한다.

3.2.3 점수산출 및 점수화 체계

전사적 CRM 점수를 산출하기 위해 최하위 개념인 측정지표에서 최상위 개념인 평가영역에 이르는 평가점수 산출 과정을 거친다. 측정지표의 값을 점수산출 공식에 대입하여 평가지표의 점수를 산출하고, 평가지표의 평균 값을 이용하여 평가테마의 점수를 산출한다. 평가주체 및 평가영역의 점수는 하위 개념의 가중평균 합을 통해 산출한다. 이렇게 계산된 점수를 동일한 범위의 점수로 변환하기 위해 점수산출 기준에 적용한다. 쉽게 말해, 평가지표의 값 (금액, 고객 수, 기간 등)을 점수산출 기준에 적용하여 동일하게 10점 기준의 점수로 변환하게 된다. 다양한 점수산출 기준 중 대표적인 예는 <표 2>와 같다.

<표 2> 점수산출 기준 예시

측정지표	평가지표	점수산출 기준(루브릭)
◦ 고객만족도	◦ 고객만족도	◦ 10점 만점의 리커트 척도 점수
◦ 월평균 구매빈도 ◦ 유효 고객 수	◦ 유효고객 평균 구매빈도	◦ 10점 : 5.1회 이상, 9점 : 5회, 8점 : 4회, ...
◦ 객 단가 ◦ 유효 고객 수	◦ 유효고객 평균 객 단가	◦ 10점 : 50만원 이상, 9점 : 30~50만원, ...
◦ 매출액 시장점유율 ◦ 보유고객 점유율	◦ 시장점유율	◦ 10점 : 51% 이상, 9점 : 46~50%, 8점 : 41~45%, ...

3.2.4 CRM 전략 우선순위 도출

기업의 성공적인 CRM 수행을 위해 기업이 가장 우선적으로 개선해야 할 요소가 무엇인지 도출 하는 것은 매우 중요하다[7]. 우선적으로 개선해야 할 요소 도출을 위한 간단한 방법으로 진단결과가 가장 낮게 나타난 요소에 우선순위를 둘 수 있다. 하지만, 가장 낮은 점수를 보이는 요소를 가장 중요한 전략요소로 정의할 수 없기 때문에 중요도와 진단결과를 함께 고려할 필요가 있다. 따라서 기존에 설정된 가중치로 중요도 점수를 계산하고, 중요도 점수와 도출된 진단결과의 차이를 통해 CRM 전략 우선순위를 도출하는 방법을 제안하였다. CRM 전략의 우선순위 도출을 위해 가장 먼저 각 테마 별 부여될 수 있는 가중치의 평균값 대비 실제로 부여된 가중치의 비율을 산출한다. 예를 들어, 총 4개의 테마가 하나의 주제에 속해 있을 경우 각 테마 별 부여될 수 있는 가중치의 평균값은 0.25이고 테마 1에 실제로 부여된 가중치가 0.4일 경우 $1.6(0.4/0.25)$ 의 가중치 비율 값이 계산된다. 1.6이 가지는 의미는 테마 1에 부여될 수 있는 평균 가중치 보다 1.6배 높은 가중치가 부여되었기 때문에, 다른 3개의 테마보다 1.6배 더 중요하다고 할 수 있다. 1.6의 값을 진단점수와 비교하기 위해 점수화 체계에 따라 0~100점의 점수체계로 변환하고, 진단점수와 중요도 점수의 차이 값을 통해 전략의 우선순위를 도출한다. 만약 테마 A의 중요도 점수가 80점의 높은 점수를 보이는데 비해 진단점수가 25점으로 나타날 경우, -55점의 차이 값이 계산된다. 이는 중요한 전략 요소이지만 아직 미흡하기 때문에 우선적으로 개선되어야 하는 요소임을 의미한다.

4. 적용사례

4.1 회사소개 및 진단개요

본 장에서는 국내 제조업에 종사하고 있는 A기업을 대상으로 본 연구에서 제안하는 진단방법론을 적용한 사례연구를 제시하고자 한다. A기업은 동물

용 사료 및 조제식품 제조업에 종사하고 있는 기업으로, 가축사육을 위한 사료를 생산한다는 측면에서 산업계 제품에 속한다. 상품 단위 별 가격은 저가이지만 대량으로 주문하는 산업의 특성에 따라 총 구매가격은 고가에 해당하며, 고관여의 특성을 가진다. 본 사례연구의 대상 기업은 시장의 포화상태로 인해 더 이상 신규고객을 확보하기 어려우며, 치열한 경쟁상황에서 고객의 이탈율이 점차 증가하고 있음을 발견하였다. 따라서, 고객을 효과적으로 관리하여 기존고객을 유지하는데 관심을 가지게 되었으며, 더 이상의 신규고객 획득이 어렵기 때문에 기존고객 기여가치의 증대가 필요하였다. 즉, 기존고객 유지 및 기존고객의 기여가치 증대를 목적으로 CRM 경영전략 도입 계획을 세우게 되었다. 이에 따라, A기업이 CRM을 성공적으로 도입하기 위해 우선적으로 무엇을 준비해야 하며, 현재 우선적으로 해결해야 하는 과제는 무엇인지 파악하기 위해 CRM 진단을 수행하였다.

4.2 진단 과정

A사의 전사적 CRM 진단은 2011년 9월 A사의 기업현황 파악에서부터 12월 최종 보고서 작성까지 총 4개월에 걸쳐 진행되었다. A사의 CRM 진단을 위한 첫 번째 단계로 A사에 필요한 자료를 요청하여 핵심사업 분야, 고객관리, 각 사업 영역에 대한 수입창출 과정, 마케팅, 영업 및 고객서비스 업무, 정보시스템과 데이터베이스(Database), 조직구조 등의 현황을 파악하였다. 적합도 분석에서는 6가지 요인에 대해 3개의 2차원 그래프를 통해 진단 대상기업이 CRM이 얼마나 필요하고, CRM에 적합한지 여부를 판단하였다. A사의 경우 산업성숙도는 성숙 단계에 속해 있으며, 경쟁상황 또한 치열한 것으로 나타났다. 또한 제품관여도 및 가치투명성 또한 높게 나타났으며, 고객 니즈의 다양성과 니즈의 변화 정도도 높게 나타나 성공적인 CRM 도입을 위해 진단이 필요함을 시사하고 있었다. 두 번째 단계에서 A사 실무자의 의견을 수렴하고, 토의를 통해 평

가범위를 결정한 결과 모든 영역에 대해 평가를 실시하기로 결정되었다. 가중치는 전문가와 대상 기업의 의견을 모두 고려하여 설정하였다. 평가범위와 가중치 설정 후 정성지표 및 정량지표를 측정하고 검수과정을 거쳐 점수를 산출하였다. 정성지표 59개 항목의 경우에는 설문지를 진단 대상기업의 실무 담당자에게 전달하고 자기 응답식으로 설문 진행 후 다시 수집하였다. 정량지표 56개 항목의 경우 담당자에게 각 항목에 대해 응답하게 하고 고객의 데이터를 직접 분석하여 응답 값과 데이터 분석 결과 값을 비교하여 수정하는 과정을 거친 후 최종 값을 산출하였다. 응답 값과 분석 값의 차이가 크게 나타나는 경우에는 인터뷰를 통해 문제점을 해결하여 올바른 값을 도출하였다. 정량지표에서 해당기업의 응답이나 데이터 분석만으로 측정이 불가능한 경우 외부자료 조사도 함께 병행하였다. 모든 지표 측정 후 측정지표 및 측정지표에 의한 평가지표의 계산과정에 대한 검수작업을 통해 종합 진단결과를 도출하였다. 진단결과를 통해 앞서 설명한 방법에 따라 CRM 전략 우선순위를 도출하고 보고서를 작성하였다. 보고서는 그래프와 테이블을 통해 각 영역, 주제, 테마 별 산출된 점수를 한눈에 볼 수 있게 작성하였다. 또한, A사의 점수와 함께 대상 기업이 속해있는 산업의 평균, 국내 산업 평균, 최우수 사례 등의 점수를 함께 제공하였다. 산업 평균, 국내산업 평균, 최우수 사례 등은 기존 Kim and Kim [30]의 연구에서 진행되었던 기업진단 점수를 바탕

으로 하였다. 이 정보를 통해 A사의 CRM 역량이 현재 동종 업계에서의 수준 파악이 가능하며, 국내 산업 평균 혹은 최우수 사례를 향후 목표 설정에 활용할 수 있을 것으로 판단된다.

4.3 진단결과 요약

A사의 CRM 진단 결과를 살펴보면 조직성과 영역을 제외한 고객경험, CRM 전략 및 인프라 영역은 모두 취약한 것으로 조사되었으며, 특히 CRM 전략과 인프라 영역에 대한 효과적인 전략수립이 필요하다고 판단된다. 인프라 및 CRM 전략 영역이 취약하게 나타난 것에 비하면, 조직성과 영역의 점수는 상당히 높게 나타나고 있다. 이러한 진단 결과를 통해 기업의 투입 자원에 비해 조직의 성과는 다소 높게 나타나고 있다는 결론을 내릴 수 있다. 공정가치선 이론에 의하면 이러한 형태의 조직성과는 장기적으로 지속될 수 없기 때문에[2], A사는 고객전략에 대한 투자와 노력에 집중하여 조직의 성과가 높은 만큼 고객에게 양질의 상품 및 서비스를 제공함으로써 A사와 고객 양자간의 가치 극대화를 추구해야 할 것이다.

각 진단영역에 대해 자세히 살펴보면, 조직성과 영역은 종합적으로 제조산업 평균보다 비교적 양호한 점수를 보이고 있다. CRM 활동에 대한 직접적인 재무적 결과를 나타내는 지표라고 할 수 있으며, 조직의 유기적 성장 지표로써 기업의 장기적 가치를

〈표 3〉 A사의 CRM 진단 과정

진단 절차	진단 내용
기업현황 파악	A사의 경영활동 및 CRM 관련 현황 파악
CRM 적합도 평가	6가지 항목 기준으로 A사의 적합도 평가 수행
평가범위/가중치 설정	평가를 수행할 범위를 결정하고, 각 범위에 대한 가중치 설정
정성지표 측정	A사의 CRM 관련 실무자 대상 설문 진단 수행
정량지표 측정	A사의 고객 데이터 분석을 통해 정량지표 측정
검수 및 점수 산출	측정된 지표의 값을 검수하고, 수정 후 최종 점수 산출
CRM 전략 우선순위 도출	진단결과 점수와 중요도 점수의 차이를 통해 핵심 과제 도출
보고서 작성	대상 기업의 CRM 현황 및 미래의 기회영역 제안

〈표 4〉 A사의 CRM 진단 결과 표

영역	점수(제조업 평균)	주제	점수(제조업 평균)	테마	점수(제조업 평균)	
조직성과	75.95(64.68)	주주가치	78.50(63.27)			
		조직수익성	87.50(67.43)			
		고객자산가치	68.00(63.34)			
고객경험	52.39(66.94)	고객로열티	41.75(70.38)			
		고객만족	76.50(68.59)			
		고객가치요소	50.98(61.84)	구매가치	78.00(66.94)	
				브랜드가치	34.33(61.90)	
관계가치	46.17(56.68)					
CRM 전략	38.63(50.32)	기반전략	28.94(56.25)	핵심고객 정의	26.50(72.23)	
				고객 세분화	23.00(54.44)	
				캠페인관리	28.50(55.39)	
				VOC 관리	37.00(64.08)	
				성과평가체계	47.25(31.42)	
				고객 만족조사	18.00(59.92)	
		관계획득	43.90(50.65)		잠재고객획득	51.00(49.05)
					1차 구매유도	48.25(52.70)
					이탈고객 재획득	27.00(50.19)
		관계유지	48.10(45.49)		2차 구매유도	54.25(38.07)
					로열티 프로그램	37.00(60.36)
					개별인지 및 처우	56.00(32.19)
					이탈방지	45.50(51.35)
		관계강화	22.48(48.91)		교차/상승 판매	25.25(56.57)
고객 추천관리	19.25(46.89)					
고객 참여정책	18.00(43.26)					
인프라	31.37(53.85)	인적자원	37.90(57.29)	CEO 리더십	32.00(60.75)	
				직원만족	63.00(58.17)	
				CRM 전문인력	21.50(39.57)	
				직원역량	36.25(70.66)	
		조직체제	32.10(49.32)		성과보상제도	21.50(46.22)
					교육/훈련	23.00(51.89)
					조직구조	71.50(49.83)
		정보시스템	28.30(57.06)		시스템 구성	28.00(52.71)
					시스템 품질	36.50(62.08)
					시스템적합도	20.50(56.39)
		조직문화	28.33(51.73)		부서간 협업문화	29.50(41.37)
					조직경험	19.50(45.22)
명확한 목표	19.50(59.27)					
파트너십	21.25(59.35)					
시장지향성	30.50(62.00)					
장기적 시각	70.50(43.16)					

평가함에 있어 매우 중요한 기준인 고객자산가치 [25, 45] 상대적으로 낮게 나타나고 있기 때문에, 고객 기여가치 증대의 필요성을 시사하고 있다. 기존의 연구를 살펴보면, 세 가지 고객가치요소들이 고객만족이라는 집합적인 개념으로 연결되고[26, 36], 고객만족은 고객로열티와 유의한 인과관계를 가진다[26]. 하지만 A사의 진단 결과에서는 고객만족 점수가 상당히 높게 나타남에도 불구하고, 고객로열티와 고객가치요소의 점수는 낮게 나타나고 있다. 이러한 결과는 A사에 고객의 소리를 수집할 수 있는 채널 부족으로 고객불만 접수율이 낮게 나타났기 때문에 고객만족이 높게 평가 된 것으로 판단된다. 고객가치요소 중 특히 브랜드 가치가 가장 낮게 나타나고 있기 때문에, 브랜드 홍보에 초점을 맞춘 전략 구상이 필요할 것으로 판단된다.

CRM 전략 영역 중 기반전략과 관계강화 전략이 가장 취약하게 나타나고 있기 때문에 기반전략에 대한 우선적인 노력과 투자가 필요하다. 또한, 관계진화관점에서 고객과의 관계를 획득, 유지, 그리고 강화시켜나가는 일련의 CRM 전략 과정[38, 41] 중

강화활동에 대한 기업의 관심과 투자가 필요하다. 마지막으로 인프라 영역은 모든 영역 중 가장 취약하게 평가되었으며, 특히 정보시스템과 조직문화 주제의 점수가 현저히 낮게 나타났다. 인프라 영역은 CRM 전략을 원활히 수행하기 위한 사전 준비단계이기 때문에[2], 최고경영진의 관심하에 전사적인 차원에서의 역량집중을 통한 인프라 구축이 요구된다. 특히, 조직의 지속 가능한 경쟁우위를 갖추기 위한 핵심 자원 중의 하나가 정보기술이라는 관점에서[20] A사의 정보시스템에 대한 투자는 CRM 전략에 있어 주요 성공요인으로 작용 할 수 있을 것으로 판단된다.

진단 결과를 바탕으로 A사의 CRM 전략 우선순위를 도출하기 위해 각 주제 및 테마에 대해 가중치를 설정하고, 중요도 점수를 산출하였다. 중요도 점수와 진단결과 점수를 비교하여 도출된 최우선 전략은 <표 5>와 같다. 고객세분화는 고객의 니즈를 포착하고 고객 행태를 가늠하기 위해 반드시 선행되어야 하기 때문에[4], A사가 CRM을 성공적으로 도입하기 위해 가장 먼저 선행되어야 할 것이다.

<표 5> A사의 CRM 전략 우선순위

영역	주제	테마	점수 차이	영역	주제	테마	점수 차이
CRM 전략	기반전략	핵심고객 정의	-23.0	인프라	인적자원	CEO 리더십	-38.0
		고객세분화	-77.0			직원만족	23.0
		캠페인관리	N/A			CRM 전문인력	-8.5
		VOC 관리	7.0			직원역량	-23.8
		성과평가체계	17.3		조직체제	성과보상제도	-38.5
		고객만족조사	-2.0			교육/훈련	-37.0
	관계획득	잠재고객획득	1.0		조직구조	41.5	
		1차 구매유도	-11.8		정보 시스템	시스템 구성	-32.0
		이탈고객 재획득	-3.8			시스템 품질	-3.5
	2차 구매유도	-5.8	시스템 적합도			-19.5	
	관계유지	로열티 프로그램	-13.0		조직문화	부서간 협업문화	-0.5
		개별인지 및 처우	16.0			조직경험	-10.5
		이탈방지	-4.5			명확한 목표	-40.5
	관계강화	교차/상승 판매	-64.8			파트너십	-68.8
		고객추천관리	9.3			시장지향성	-29.5
		고객참여정책	-22.0			장기적 시각	40.5

고객세분화를 통해 세분화된 고객그룹 중 최상위 고객들의 정보를 통해 핵심고객을 정의하고, 기업 수익의 새로운 성장엔진이 될 수 있는 교차판매[17]의 대상고객을 선정하는데 세분화된 고객그룹의 정보를 활용할 수 있을 것이다. 또한, 고객의 세그먼트 결과에 따른 차별화된 로열티 프로그램을 수행으로 고객의 이탈방지 및 로열티 제고를 기할 수 있을 것이다. 인프라 영역에서 가장 우선적으로 개선되어야 할 요소로 파트너십, 명확한 목표, CEO 리더십, 성과보상제도 등이 도출되었다. 최고경영자의 태도는 CRM과 같은 혁신적인 전략에 대한 최고경영자의 메시지라고 할 수 있기 때문에[22], 도출된 우선순위 테마 중 가장 먼저 개선되어야 할 과제 중에 하나일 수 있다. 또한, 성과보상제도는 CRM에 적합한 기업문화 구축[예 : 35, 41, 43]과 고객 데이터의 품질[40]에 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, CRM에 대한 성과보상제도가 고객중심적으로 변화해야 할 것이다[3].

4.3 한계점

A사의 진단에서 가중치를 객관적으로 설정할 수 있는 방법이 존재하지 않는다는 어려움이 있었다. 적용사례의 대상이 되는 기업은 제조업에 종사하고 있는 기업에 대한 기존의 데이터가 존재하지 않아 전문가의 의견을 활용하여 가중치를 설정하고, 진단대상 기업과의 협의에 따라 가중치를 설정하였다. 또한, 지표측정 및 검수에 오랜 시간이 소요되어 계획된 기간 내에 진단을 완료하기가 쉽지 않았다. 정량지표의 경우 진단 대상 기업의 데이터가 분석에 적합하지 않아 분석을 위한 데이터 전처리 작업에 많은 시간이 소요되기도 하였으며, 정의된 관찰기간의 고객 데이터가 존재하지 않아 측정이 불가능 하여 관찰기간을 재 정의 하여 분석을 실시하기도 하였기 때문이다. 데이터 속성값이 모두 다르게 입력되어 있는 경우도 있었으며, 데이터 속성이 전혀 존재하지 않아 측정이 불가능 한 경우도 발생하였다. 정성지표 측정의 경우에도, 다수의 실무자

에게 설문을 받아야 하기 때문에 진단에 소요되는 시간을 증가시키기도 하였다. 설문에 응하는 실무자들 본인의 업무 때문에 본 적용사례의 설문에 즉각적으로 응답할 수 없는 문제점 때문이었다.

5. 결 론

본 연구의 학술적 의미 중 하나는 국제적으로 널리 알려진 CRM scorecard 프레임워크[30]를 활용하여 기업의 CRM을 진단할 수 있는 방법론을 개발 하였다는 점이다. 기존의 연구에서 개발된 CRM 진단 프레임워크에 새로운 평가관점들을 추가하고, 실제 기업 진단에 활용할 수 있는 진단 방법론을 개발하여 국내 기업 적용사례를 통해 진단의 타당성을 검증하였다. 지금까지 해외에서만 기업 CRM 진단 서비스가 제공되었지만, 본 연구에서 국내 기업의 CRM 진단에 맞춤형된 측정도구, 진단 방법론 등을 개발하여 제공할 수 있다는 점이 또 하나의 학술적 의미라 할 수 있다. 정량적 요인과 정성적 요인을 고려한 측정도구의 개발을 세 번째의 학술적 의미로 들 수 있다. 지금까지 개발된 측정도구는 정성적 요인만을 혹은, 정량적 요인만을 고려한 측정도구가 대부분이다[30]. 하지만 정성적 요인과 정량적 요인을 모두 고려한 측정도구를 개발 함으로써, 보다 객관적으로 기업의 CRM을 진단 할 수 있을 것이다.

본 연구는 실무적 측면에서도 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다. 지금까지 프로젝트가 컨설팅 업체에 의존하여 진행되었다면, 본 연구의 진단을 통해 프로젝트 대상 기업이 주체가 되어 프로젝트를 이끌 수 있는 기반을 제공하였다. 기존 CRM 컨설팅의 경우, 컨설팅 대상 기업의 의견은 반영되지 않고 컨설팅 업체의 주관적인 진행이 대부분이었다. 하지만, 본 연구에서 제시하는 진단 방법론에 의해 기업에서 역량이 부족한 영역을 정확히 파악하고, 부족한 부분에 대해 컨설팅을 의뢰함으로써 보다 효율적인 컨설팅 진행이 가능 할 것으로 판단된다. 또한, CRM 실무자가 자사 CRM 전략 중 약

한 부분을 파악하여, 집중적인 투자로 미흡한 부분을 보충할 수 있는 통찰력 제공과 우수한 CRM 전략 영역에 대한 새로운 기회영역 도출에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구의 주제는 기업의 실제 적용사례를 통해 방법론의 타당성을 검증하고 있지만, 향후 연구에서 다음과 같은 연구가 필요할 것이다. 산업 별 가중치를 객관적으로 설정할 수 있는 방법론에 대한 향후 연구가 필요하다. 예를 들어, 이동통신산업의 경우 경쟁사로서의 고객 이탈 방지가 가장 중요할 수 있지만, 유통 산업의 경우에는 고객에게 다양한 상품을 판매함으로써 매출을 향상 시킬 수 있는 교차 판매가 가장 중요할 수 있다. 따라서, 산업의 형태, 산업의 성장주기 등에 따라 적용되는 각 영역, 주제, 테마의 가중치를 객관적으로 부여할 수 있는 방법론 개발이 필요할 것이다. 또한, 동일한 산업이라 하더라도 생산제품의 특성(소비재/산업재, 고관여/저관여/고가/저가)에 따라 가중치가 다르게 적용되어야 할 것이다. 향후 국내 기업에 대한 진단을 꾸준히 수행하여 진단 기업들의 데이터가 늘어남에 따라, 수치적인 방법으로 가중치를 부여할 수 있게 될 것으로 판단된다. 향후에는 기업의 유형과 규모에 따라 점수화 기준을 설정할 수 있는 방법에 대한 연구 또한 필요하다. 예를 들어, 주주가치나 고객 수 등의 정보에 의해 부여되는 점수화 기준이 기업의 규모나 매출액에 따라 달라야 할 것이다. 따라서 향후 연구에서는 기업의 현황을 파악하고, 진단 대상 기업에 알맞게 점수를 부여할 수 있는 점수화 기준을 마련할 수 있는 방법에 대한 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- [1] 김인순, “가트너, 올해 CRM 성장세 가장 클 것”, Etnews, 2009.
- [2] 김형수, 김영걸, 박찬욱, “고객관계관리 전략 : 원리와 응용”, 1판, 사이텍 미디어, 2009.
- [3] 김형수, 박찬욱, “AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석”, 『CRM 연구』, 제1권, 제1호(2006), pp.3-22.
- [4] 김환민, 정도현, 김혜선, 신기정, “과학기술 정보서비스 고객 세분화와 마케팅에 대한 연구”, 『한국정보관리학회』, 제15회 학술대회 논문집(2008), pp.81-88.
- [5] 김희웅, 박기영, “CRM 시스템 구현 성공 메커니즘에 관한 탐색적 연구”, 『한국경영과학회지』, 제29권, 제1호(2004), pp.1-16.
- [6] 박찬식, 김원태, “건설 프로젝트의 효율적 품질 관리체계 구축을 위한 총체적 품질 향상 프로세스”, 『대한건축학회』, 제15권, 제8호(1999), pp.101-109.
- [7] 박찬욱, 김형수, “CRM 활동에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색적 연구”, 『마케팅관리연구』, 제13권, 제1호(2008), pp.69-92.
- [8] 백인희, “PDCA Cycle 적용을 통한 건설현장 품질관리에 관한 사례연구”, 『한국건축시공학회지』, 제8권, 제1호(2008), pp.49-56.
- [9] 성도경, “행정 서비스의 고객지향성 평가”, 『한국사회와 행정연구』, 제14권, 제4호(2004), pp.97-122.
- [10] 송광행, “서베이 연구의 특성”, 『고시연구사』, 제32권, 제12호(2005), pp.328-333.
- [11] 오정숙, “국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점”, 『KISDI IT FOCUS』, 2001.
- [12] 이문규, “e-SERVQUAL : 인터넷 서비스 품질의 소비자 평가 측정 도구”, 『마케팅연구』, 제17권, 제1호(2002), pp.73-95.
- [13] 이현수, 채영일, “고객지식의 획득/활용과 고객관계관리에 영향을 미치는 요인”, 『경영과학』, 제22권, 제1호(2005), pp.127-148.
- [14] 이환범, 송건섭, 김병문, “지방공기업의 경영성과관리와 평가지표개발 : 자료포락분석(DEA)에 의한 효율성 측정”, 『한국사회와 행정연구』, 제5권, 제4호(2005), pp.275-298.
- [15] 임춘성, 유은정, 문형준, “KPI 기반의 정보화 수준진단 방법론 개발 및 적용”, 『Entrue Journal

- of Information Technology, 제5권, 제2호(2006), pp.21-32.
- [16] 정현주, 고 준, 김영걸, “고객관계관리(CRM)에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인 : 서비스 산업을 중심으로”, 『경영과학』, 제19권, 제2호(2002), pp.1-23.
- [17] 지동현, “은행수익의 새로운 성장엔진으로서 교차판매의 중요성”, 『주간 금융 브리프』, 제14권, 제3호(2005).
- [18] 지 용, 이종학, “CRM 도입에 관한 고려사항 및 구축사례 연구”, 『데이터베이스 연구』, 제17권, 제1호(2001), pp.37-49.
- [19] 이광표, “올해 전세계 SaaS 매출, 21% 성장 예상”, EBN 산업뉴스, 2011.
- [20] Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan, and J. Fahy, “Sustainable competitive advantage in service industries : A conceptual model and research,” *Journal of Marketing*, Vol.27, No.4 (1993), pp.83-99.
- [21] Brewton, J. and W. Schiemann, “Measurement : The missing ingredient in today’s CRM strategy,” *Cost Management*, Vol.17, No.1 (2003), pp.5-14.
- [22] Dorothy, L.B. and D. Isabelle, “Managerial influence in the implementation of new technology,” *Management Science*, Vol.34, No.10 (1988), pp.1252-1265.
- [23] Dyche, J., “The CRM handbook : A business guide to customer relationship management,” *Addison-Wesley*, Boston, MA, (2002), pp.19-27.
- [24] Grembergen, W.V. and R.V. Bruggen, “Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique,” *Forth European Conference on the evaluation of Information Technology*, Paris, France(1997), pp.163-171.
- [25] Gupta, S., D.R. Lehmann, and J.A. Stuart, “Valuing customers,” *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.1(2004), pp.7-18.
- [26] Heskett, J.L, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger, “Putting the service-profit chain to work,” *Harvard Business Review*, (1994), pp.164-174.
- [27] Hevner, A.R., S.T. March, J. Park, and S. Ram, “Design science in information systems research,” *MIS Quarterly*, Vol.28, No.1(2004), pp.75-105.
- [28] Jain, R., S. Jain, and U. Dhar, “Measuring customer relationship management,” *Journal of Service Research*, Vol.2, No.2(2003), pp.97-109.
- [29] Kellen, V., “CRM measurement frameworks,” *Chicago : Blue Wolf and DePaul University*, 2002.
- [30] Kim, H.S. and Y.G. Kim, “A CRM performance measurement framework : Its development process and application,” *Industrial Marketing Management*, Vol.38, No.4(2009), pp.477-489.
- [31] Kim, J., H. Suh, and H. Hwang, “A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17, No.2(2003), pp.5-19.
- [32] Lebas, M.J., “Performance measurement and performance management,” *International Journal of Production economics*, Vol.41, No.1/3 (1995), pp.23-35.
- [33] Lee, H., W. Kwak, and I. Han, “Developing a business performance evaluation system : An analytic hierarchical model,” *The Engineering Economist*, Vol.40, No.4(1995), pp.343-357.
- [34] Lindgreen, A., R. Palmer, J. Vanhamme, and J. Wouters, “A relationship management assessment tool : Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer rela-

- tionships," *Industrial Marketing Management*, Vol.35, No.1(2006), pp.57-71.
- [35] Maselli, J., "People problems," *Information Week*, Vol.845(2001), pp.35-39.
- [36] Oliver, R.L., "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol.17, No.4(1980), pp.460-469.
- [37] Olson, E.M. and S.F. Slater, "The balance scorecard, competitive strategy, and performance," *Business Horizons*, Vol.45, No.3(2002), pp.11-16.
- [38] Park, C.H. and Y.G. Kim, "A framework of dynamic CRM : Linking marketing with information strategy," *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5(2003), pp.652-671.
- [39] Peppers, D. and M. Rogers, *Managing customer relationships : A strategic framework*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.
- [40] Reid, A. and M. Catterall, "Invisible data quality issues in a CRM implementation," *Database Marketing and Customer strategy Management*, Vol.12, No.4(2005), pp.305-314.
- [41] Reinartz, W., M. Krafft, and W.D. Hoyer, "The customer relationship management process : Its measurement and impact on performance," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3(2004), pp.293-305.
- [42] Rigby, D.K. and D. Ledingham, "CRM done right," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.11(2004), pp.118-129.
- [43] Rigby, D.K., F.F. Reichheld, and P. Scheffer, "Avoid the four perils of CRM," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.2(2002), pp.101-109.
- [44] Roberts, M.L., R.R. Liu, and K. Hazard, "Strategy, technology and organizational alignment : Key components of CRM success," *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol.12, No.4(2005), pp.315-326.
- [45] Rust, R.T., K.N. Lemon, and V.A. Zeithaml, "Return on marketing : Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1(2004), pp.109-127.
- [46] Srivastava, R.K., T.A. Shervani, and L. Fahy, "Marketing, business processes, and shareholder value : An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4(1999), pp.168-179.
- [47] Wilson, H., E. Daniel, and M. McDonald, "Factors for success in customer relationship management systems," *Journal of Marketing Management*, Vol.18, No.1/2(2002), pp.193-219.
- [48] Winer, R.S., "A framework for customer relationship management," *California Management Review*, Vol.43, No.4(2001), pp.89-105.
- [49] Wind, Y. and T.L. Saaty, "Marketing applications of the analytic hierarchy process," *Management Science*, Vol.26, No.7(1980), pp. 641-658.
- [50] Woodcock, N., "Does how customers are managed impact on business performance?," *Interactive Marketing*, Vol.1, No.4(2000), pp.375-389.
- [51] Zablah, A.R., D.N. Bellenger, and W.J. Johnston, "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon," *Industrial Marketing Management*, Vol.33, No.6(2004), pp.475-489.