

AHP 기법을 이용한 CRM 도입의 성공요인분석 An Analysis on Success Factor of CRM Implementation Using AHP Technique

신태수*, 함준석**, 황재훈*

* 연세대학교 정경대학 경영정보학전공, ** 연세대학교 정경대학원

* tsshin@dragon.yonsei.ac.kr, jwhang@dragon.yonsei.ac.kr, ** hamjuneseok@hanmail.net

Abstract

This paper suggests the evaluation method of success factors of CRM implementation using AHP technique, and presents why firms implement CRM, how it could be successfully implemented, and what is the most important factor. For the purpose, this study applies the method to department stores' industry.

AHP structure consists of three steps to determine CRM's key success factors. First of all, strengthening loyalty of customers, improvement of service quality, upgrade of intelligence system and advancement of management process are selected as superordinate object (i.e. CRM-implementation goal). The next, project factor, technology/data factor and organizational factor were decided as success factor of CRM-implementation. Subordinate criteria of project factor consist of 11 criteria.

The experimental results of this study show that department stores think advancement of management process and improvement of service quality as most important purposes for CRM implementation. The results also indicate that among the subordinate success factors, accuracy of customer information, conversion to customer-oriented business model, practical use of experienced consultant, and establishing IT infrastructure for CRM are evaluated as most important success factors for CRM implementation.

Key Word: AHP Technique, CRM Success Factor, Department Stores' Industry

1. 서론

21 세기는 기업의 경쟁력이 기술, 지식, 정보에 의해 결정되는 지식정보화 사회로 급속히 전환되고 있다. 기업의 경쟁력 확보에 있어 정보화 도입 및 활용의 중요성이 더하고 있으며, 여행사, 호텔, 항공사, 테마파크 등의 관광사업체에 있어서도 정보화를 통한 경쟁력 확보는 세계적으로 거스를 수 없는 추세로 자리잡고 있다.

특히, 인터넷의 활용에 의한 기업경영의 패러다임이 변화하는 와중에서 마케팅, 영업, 서비스의 차별화로 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고, 장기적인 고객관계를 가능케 하는 고객관계관리(CRM)의 강화가 주요 이슈로 떠오르면서 최근 CRM 시스템에 대한 기업들의 관심이 높아지고 있다.

현재 고객 중심적인 전략을 갖추고 있는 기업들은 CRM 을 이용하여 고객 관련정보를 효과적으로 관리하고 전략적으로 활용하려 하고 있는데 반해,

가장 고객서비스에 앞서간다는 백화점에서의 적용에는 미진한 면이 있었다.

그러나, 확고한 오프라인 영업기반과 온라인 마인드 부재 등으로 e-Business 에 둔감했던 국내 백화점들도 CRM 시스템 구축 붐이 불면서 변화의 바람을 타고 있다. 그렇지만 한 기업의 CRM 구축에 성공하기 위해서는 기업들은 타사와 차별적인 시스템을 보유해야 하며 자사의 특성에 맞는 핵심성공요인(CSF: Critical Success Factor)에 중점을 두고 CRM 구축을 추진해야 한다.

이에 본 논문에서는 기존의 CRM 성공요인에 대한 분석을 기초로 국내 백화점들의 CRM 도입에 있어서의 주요 성공요인을 제시하고, 더 나아가 CRM 솔루션의 성공적인 구현을 위한 핵심 성공요인의 중요도를 평가하기 위한 모형을 제안한다. 이를 위해 CRM 시스템을 직접 활용하고 있는 실무자들의 실질적인 견해를 충분히 반영할 수 있도록 CRM 의 성공적 도입을 위한 효과적인 의사결정기법인 AHP 기법을 이용하였다. 이를 통해 핵심성공요인에 대한 평가를 모형화하였으며, 또한 백화점기업 사례를 통해 이를 실증적으로 분석하였다.

우선 CRM 을 도입한 기업에 대한 현황자료를 CRM 관련 컨설팅 개발회사 및 인터넷 조사를 통해 자료를 수집하고 이를 분석하였다. 본 연구의 실증적 자료라 볼 수 있는 CRM 시스템을 도입한 기업의 사례연구는 성공적으로 구축, 운영중인 백화점을 선정하여 시스템 구축에 참여한 컨설팅 및 기관의 연구결과와 설문결과를 비교하여 문제점 및 개선과제를 도출, 규명하였으며 업체별 CFM 구축사례 부분에서 연구된 기업으로서, 모두 3 개의 업체들(현대백화점, 신세계 백화점, 갤러리아 백화점)을 중심으로 자료를 수집하여 사례연구를 수행하였다. 또한 이와 더불어 AHP 기법을 이용한 CRM 도입의 성공요인분석을 위해 설문조사를 통해 이를 분석하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2 절에서는 기존의 CRM 성공요인에 관한 연구를 중심으로 문헌조사하였다. 제 3 절에서는 AHP 기법을 이용하여 CRM 핵심성공요인 분석을 위한 평가기준 및 모형을 제시한다. 제 4 절에서는 본 연구에서 제시한 평가모형을 실제 백화점업종에 적용하여 실증적으로 분석하였다. 마지막으로 결론부분에서는 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점 및 한계점을 제시하고 향후 연구방향에 관해 제언하였다.

2. CRM 성공요인에 관한 연구

CRM(Customer Relationship Management)이란 고객중심의 경영전략이며, 또한, 고객의 소리를 듣고 고객의 요구에 응하여 고객의 만족도를 충족시켜가면서 기업의 이익을 창출해 나가는 시스템이다.

CRM은 여러 학자들이나 기관에 의해 다르게 정의되고 있다. 가트너 그룹은 CRM이란 '신규고객 획득, 기존고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근'이라고 정의하였고, IBM에서는 CRM은 '기업이 고객을 발굴하고, 선정하고, 획득하고, 개발하고, 유지하는 모든 비즈니스 프로세스이다'라고 정의하고 있다.

또 다른 의견으로는 CRM은 고객과의 보다 인간적인 신뢰관계를 전제로 하되 고객의 진정한 니즈를 발견하여 그것을 충족시키고 감동을 불러일으킬 수 있는 전략적인 대안과 경영기법을 발굴하는데 의의를 둔다고 정의하고 있다.

이것은 다시 말하면 회사 체제를 철저한 고객지향으로 바꾸는 적극적인 신 경영 기법으로 '고객과의 네트워크'를 강화함으로써 경영의 안정과 고객을 통한 안정적이고 장기적인 수익구조를 실현할 수 있는 최선의 경영 방법으로 볼 수 있다(송현수, 2000).

기업은 CRM을 도입함으로써 신규 고객을 유치하고 우량 고객과의 관계를 강화시키는 전략을 통하여 기업의 수익 극대화를 달성할 수 있다. 그러나 CRM을 도입하여 구축한다고 해서 모든 기업이 성공적으로 기업의 이익 증가를 가져오는 것은 아니다.

막대한 투자비용을 지불하고도 손실을 가져오거나 제대로 활용하지 못하는 경우도 있다. 그것은 기업마다 기업이 속한 환경이 다르고, 그것을 수행하는 인력이 CRM에 대한 이해 및 인식에서 차이가 나기 때문이다.

따라서, 각 기업들은 CRM 도입전 이미 CRM을 도입하여 구축에 성공한 기업의 솔루션 선택을 고려하거나, 기존의 연구되었던 성공요인을 바탕으로 기업의 특성에 맞는 CRM을 구축해야 한다.

본 연구에서는 지금까지 기존연구에서 제시되어 온 CRM 성공요인들을 분류, 요약하였으며, 이를 분석한 결과는 <표 1>에서 보는 바와 같다.

<표 1> CRM 핵심성공요인 특성 분석

구분	요인	측정 항목	관련 연구자
CRM	프로젝트 요인	도입목적에 맞는 CRM 도입	Kalakota and Robinson(2000), 스탠리브라운(2001), 임진경(2001), 최문길(2001), 문정만, 정윤(2001),
		경험있는 컨설턴트 활용	Raen(2000), 스탠리브라운(2001), 임진경(2001), 김종권(2002), 문정만, 정윤(2001)
	기업의 다른 전략과의 조율	Peppard(2000), 문정식(2001), 스탠리브라운(2001), 최문길(2001), 박종서(2002), 김종권(2002)	

핵심	기술/데이터 요인	CRM 솔루션에 대한 전략 이해	Peppard(2000), 임진경(2001), 송현수(2001)
		고객 데이터의 통합	임진경(2001), 송현수(2001), 박종서(2002)
		대량의 고객정보의 지속적인 추적	임진경(2001), 이보현(2001), 송현수(2001), 박종서(2002)
		고객정보의 정확성	문정식(2001), 이보현(2001), 송현수(2001), 최문길(2001), 박종서(2002)
		전문화된 솔루션 지향	Dutta et al.(1998), 스탠리브라운(2001)
조직적 요인	최고 경영자의 관심	CRM을 위한 IT 인프라 구축	KCG(2000), 임진경(2001), 이보현(2001), 최문길(2001), 문정만, 정윤(2001), 김용덕, 안철경(2002)
		전 관리자로부터 관심과 참여 유도	Kalakota and Robinson(2000), 문정식(2001), 김종권(2002), 문정만, 정윤(2001)
		고객중심의 비즈니스 모델로 전환	Bordoloi(2000), Swift(2001), 스탠리브라운(2001), 김종권(2002)
		조직구성원과의 지속적인 커뮤니케이션 실시	Seybold et al.(2001), 노영성(2002), 문정식(2001), 임진경(2001), 이보현(2001), 최문길(2001), 박종서(2002)
		조직구성원에게 지속적인 교육 실시	Swift(2001), 스탠리브라운(2001), 박종서(2002)
		조직구성원에게 지속적인 교육 실시	Lloyd et al.(2001), 스탠리브라운(2001), 송현수(2001), 박종서(2002), 문정만, 정윤(2001)

3. AHP 기법을 이용한 CRM 도입 성공요인 평가

3.1 AHP 기법

AHP는 다수의 속성들을 계층적으로 분류하여 각 속성의 중요도를 파악함으로써 최적 대안을 선정하는 기법으로 Tomas L. Saaty에 의해서 개발되었다. 이 기법은 의사결정요소들의 속성과 그 측정 척도가 다양한 다기준 의사결정문제에 효과적으로 적용되어 의사결정자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안들을 체계적으로 순위화 시키고, 그 가중치를 비율척도(ratio scale)로 도출하는 방법을 제시한다(Saaty, 1980).

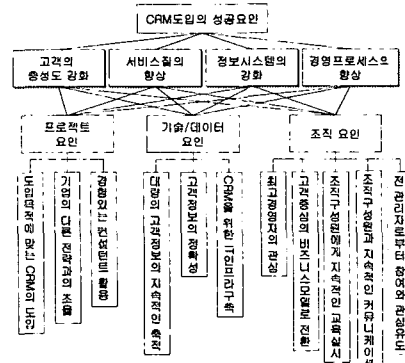
이러한 의사결정요소 및 대안간의 비교와 이에 따른 의사결정의 응용과 같은 방법론적 특징을 지닌 AHP는 다양한 분야 특히 R&D 프로젝트의 결과를 비교·평가하는 분야에 응용될 수 있는 확장성을 갖고 있다. 이는 AHP가 의사결정 및 판단에 필요한 속성의 식별과 이에 대한 대안간의 비교라는 개념적인 특징을 지니고 있기 때문이다.

또한, 다양하며 서로 상충될 가능성이 있는 평가기준과 평가항목들에 대한 중요도를 결정하기 위해서는 관련 분야의 전문가들이 내린 주관적인 판단을 종합하여 하나의 대안을 구성할 수 있도록 하는 의사결정문제의 경우에도 이러한 방법론의 적용이 가능하다.

이렇게 AHP는 이렇게 정량적인 분석이 곤란한 의사결정 분야에 전문가들의 지식을 이용하여 경쟁되는 요소의 가중치 또는 중요도를 구하는데 유용하게 응용될 수 있다.

3.2 평가요인 도출

지금까지 CRM 구현시 성공요인에 관한 연구는 있지만, CRM 을 도입한 기업의 성공요인 중 구성요소별 계층적인 성공요인분석에 관한 연구는 미흡하였다. 본 연구에서는 이에 대한 분석을 제시하고자 하며, 이를 위해 CRM 도입 목적은 고객의 충성도 강화, 서비스 질의 향상, 정보시스템의 강화, 경영프로세스 향상으로 구분하여 구성하였고, CRM 도입성공요인의 측정도구는 제 2 절의 기존 CRM 성공요인 분석에서 제시한 프로젝트 요인, 기술/데이터요인, 조직적 요인으로 구분한 다음, 각 요인별 세부 하위요인들을 선정한 후, 요인들간의 상대적 중요도를 측정하였다. 또한, 위에서 언급한 CRM 도입목적 및 CRM 도입성공요인들은 아래와 같이 정의된다.



<그림 1> CRM 도입시 핵심성공요인 모델

3.2.1 CRM 도입 목적

- 1) 서비스 질의 향상
- 2) 정보시스템의 강화
- 3) 고객의 충성도 강화
- 4) 경영프로세스 향상

3.2.2 CRM 도입 성공요인

1) 프로젝트 요인

- ① 도입목적에 맞는 CRM 도입
- ② 기업의 다른 전략과 조율
- ③ 경험있는 컨설턴트 활용

2) 기술 / 데이터 요인

- ① 고객정보의 지속적인 축적
- ② 고객정보의 정확성
- ③ CRM을 위한 IT 인프라 구축

3) 조직적 요인

- ① 최고경영자의 관심
- ② 고객중심의 비즈니스 모델로 전환
- ③ 조직구성원에게 교육 실시
- ④ 조직구성원과 지속적인 커뮤니케이션
- ⑤ 전 관리자로부터 관심과 참여 유도

3.3 모형 개발

본 연구에서는 3.2 절에서 제시한 평가기준을 토대로 <그림 1>과 같이 CRM 도입의 핵심성공요인 모델을 제시한다.

4. 백화점 기업사례를 이용한 모형분석 결과

본 연구에서는 1 차적으로 CRM 을 성공적으로 도입한 백화점 업체들을 중심으로 CRM 도입사례를 조사한 후, 이들 업체들을 대상으로 제 3 절에서 설정된 모형에 따라 CRM 도입의 성공 요인들에 대한 항목을 평가하기 위한 방법으로, AHP 분석기법을 이용한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 현대, 신세계, 갤러리아 백화점 등 3 업체에 현재 종사하고 있는 CRM 전문가 15 명을 대상으로 실시하였다. 즉, 각 백화점 당 판매 및 영업기획 부서에서 종사하고 있는 CRM 전문가 5 명씩 총 15 명의 전문가를 선정하여 설문을 실시하였다.

본 설문서에 대한 이해를 높이기 위해 먼저 각각의 기준에 대한 명확한 정의와 아울러 AHP 기법에 대한 간략한 설명을 하였고, 각 항목에 대한 개인적인 추가 설명을 통해 설문에 대한 신뢰성을 높일 수 있도록 하였다. 또한 접수된 설문지를 1 차로 분석하여 전체에 대한 일관성 지수를 검증하여 일관성을 유지하였다. 전체 설문지는 총 15 명에게 배포되어 14 부가 회수되었고, 일관성비율이 0.2 를 초과하는 설문지는 제외하여 총 11 부의 설문지가 분석 자료로 활용되었다.

또한, 다수 평가자의 의견 종합방법으로는 기하 평균을 이용하였다. 이런 방법을 이용하는 가장 큰 이유는 기하 평균법이 쌍별 비교의 역수 성질을 만족하는 유일한 방법이기 때문이다. 따라서 모든 의견을 종합하여 쌍별 비교행렬의 각 행렬값의 평균값을 Saaty 의 1, 3, 5, 7, 9 척도에 적용하여 가중치를 계산하였다.

<표 2> 백화점의 CRM 도입목적에 대한 중요도 분석

구분	중요도	우선순위			
		전체	현대	신세계	갤러리아
고객의 충성도 강화	0.2596	1	3	3	2
서비스 질의 향상	0.2108	3	4	2	1
정보시스템의 강화	0.1121	4	2	4	4
경영프로세스 향상	0.2548	2	1	1	3

<표 8> 백화점의 CRM 성공요인에 대한 중요도 분석

구분	중요도	세부항목	중요도	우선순위			
				전체	현대	신세계	갤러리아
프로젝트 요인	0.2125	도입목적에 맞는 CRM 도입	0.0794	5	4	2	7
		기업의 다른 전략과 조율	0.0343	10	11	10	10
		경험있는 컨설턴트 활용	0.0988	3	2	5	5
기술/데이터 요인	0.3526	대량의 고객정보의 지속적인 축적	0.0364	9	9	9	9
		고객정보의 정확성	0.2201	1	1	1	1
		CRM 을 위한 IT 인프라 구축	0.0961	4	7	3	3
조직적 요인	0.3038	최고경영자의 관심	0.0503	8	6	7	8
		고객중심의 비즈니스 모델로 전환	0.1054	2	5	4	2
		조직구성원에게 지속적인 교육 실시	0.0632	7	8	6	4
		조직구성원과 지속적인 커뮤니케이션	0.0223	11	10	11	11
		전 관리자로부터 관심과 참여 유도	0.0676	6	3	8	6

<표 7>과 <표 8>에서 보는 바와 같이 백화점별 CRM 도입 목적에 대한 중요도 분석 결과를 종합해 볼 때, 약간의 차이는 있지만 표본기업 전체 백화점들은 CRM 도입을 통해서 고객의 충성도 강화를 최우선으로 실시하고자 하는 것으로 판단된다.

각 요인별로는 기술/데이터 요인의 중요도가 제일 높았으며, 프로젝트 요인에서는 경험있는 컨설턴트 활용이, 기술/데이터 요인에서는 고객정보의 정확성이, 조직적 요인에서는 고객중심의 비즈니스 모델로 전환의 중요도가 높게 나타났다.

그리고 각 성공요인 중에는 고객정보의 정확성이 제일 중요한 성공요인으로 나타났다. 그 다음으로 고객중심의 비즈니스 모델로 전환, 경험있는 컨설턴트 활용, CRM 을 위한 IT 인프라 구축 순으로 나타났다.

성공요인 중에서 백화점 전체의 우선 순위와 각 백화점별 우선 순위가 차이가 크게 나는 요인이 있는데, 그 중 고객중심의 비즈니스 모델로 전환 요인은 전체 우선 순위는 2 위인데 반해, 현대 백화점 경우 5 위로 나타났다. 이는 현대 백화점의 경우 기존의 경영체제가 고객중심으로 구축되어있기 때문에 고객중심의 비즈니스 모델 전환보다는 CRM 도입시 경험있는 컨설턴트를 활용하여 빠른 기간내에 CRM 을 성공적으로 구축하는 것이 더 중요했을 것이라 판단된다.

5. 결론

본 연구는 CRM 성공요인에 대한 기존연구결과 및 우리나라 기업 중 백화점의 CRM 도입사례를 토대로 CRM 도입 성공요인을 도출하고, 아울러 AHP 기법을 이용하여 CRM 성공요인들에 대한 중요도를 파악함으로써, CRM 을 도입중이거나 도입하고자

하는 기업들에게 하나의 도입전략을 제시하고자 하였다.

본 연구결과를 토대로 볼 때 백화점 업종의 CRM 의 성공요인으로는 다음과 같이 4 가지를 제안할 수 있다.

첫째, 고객정보의 정확성이다. 항상 변하는 고객 정보를 시스템에 수시로 반영하여 고객 정보의 신뢰도를 높여야 고객의 정확한 Needs 를 파악할 수 있고 그래야 적합한 전략을 수립 실천할 수 있기 때문이다. 곧 고객정보의 정확성이 신규고객 확보 및 기존 고객의 로열티를 강화를 위해 필수요소임을 명심해야 한다. 둘째, 고객중심의 비즈니스 모델로 전환이다. 고객중심의 비즈니스는 시작도 고객이고 끝도 고객이다. 따라서 고객을 정확하게 이해하고 정의하는 것이 중요하다. 즉, 기업의 모든 경영층, 관리층, 실무자들은 고객에 대한 일관된 이해와 정의가 필요하다. 이를 통해서 고객과 일관된 커뮤니케이션이 가능하기 때문이다. 셋째, 경험있는 컨설턴트 활용이다. 우리나라의 경우 CRM 은 1998 년에 본격적으로 도입되기 시작하여 아직까지는 초보단계이므로 경험있는 컨설턴트를 활용하여 시행착오를 줄이는 것이 중요하다. 넷째, CRM 을 위한 IT 인프라 구축이다. 고객정보를 수집하게 되는 경로가 다양해지면서 수집되는 고객데이터를 일괄적으로 집적 / 분산하여 자사의 마케팅 활동의 기반으로 사용하기 위해서는 우선적으로 필요한 것이 통합시스템의 구축 등 IT 인프라를 지원하는 것이다. 다만 IT 에 대한 투자는 자사의 역량과 전략에 따라 탄력성 있게 지원되는 것이 필요하다.

그 외 여러 가지 성공요인이 있지만 CRM 도입 및 구현은 막대한 자금과 시간, 인력을 투입하여 회사의 전체 업무 프로세스의 변혁인 만큼, 각 기업마다 구현방법이 다를 수밖에 없다. 또한 다양한 요소를 고려해야 하기 때문에 CRM 구현은 중·장기적인 접근이 필요하다. 따라서 이를 구현하려고 하는 기업은 반드시 철저한 구현 전략과 마스터플랜을 세워야 할 것이다.

한편, 본 연구는 조사 대상 기업을 CRM 을 도입하여 성공적으로 수행하고 있는 기업으로 한정하였기 때문에 각 산업내에 충분한 표본을 확보하는데 무리가 있었다. 또한 CRM 을 진단하기 위한 척도를 개발하는데 있어서, 기존연구의 CRM 구현의 핵심성공요인(CSF)에서 제시되는 일반적인 변수들을 도출하여 사용함으로써, 각 업계의 특성을 충분히 반영하지는 못했다. CSF 이외에도 진단척도를 개발하는데 있어서 다른 변수들이 있을 거라 판단되며, 향후에는 이러한 변수들에 대한 고려도 필요하다고 판단된다. 또한, 진단척도의 개발에 있어서 세부 항목을 구체화시켜 더욱 정교한 진단 항목을 개발함으로써 실제 어느 곳의 활동이 잘 이루어져야 기업의 성과가 개선될 수 있고 어디에 주안을 두고 구축해야 하는지를 발견할 수 있는 척도의 개발 연구가 필요할 것이다.

<참고문헌>

(참고문헌은 지면관계상 생략하며, tsshin@dragon.yonsei.ac.kr 로 문의 바랍니다.)