

AHP 기법을 이용한 CRM 수준 평가 모형 개발에 관한 연구: 기업의 운영 성과를 중심으로

Developing an Evaluation Model for the CRM Level of Corporation Based on AHP Method.

이규태^a, 이주연^b, 김영균^a

^aBSC Consulting Korea, ^bOracle Korea

#253, Yonghyun-Dong, Nam-Gu, Incheon, 402-751, South Korea

Tel: +82-32-860-7737, Fax: +82-32-866-6877, E-mail: lkt0207@bcline.com; juyeoun.lee@hanmail.net; kkart1@hanmail.net

Abstract

Now a day, the company must strengthen the contact-point of the customer who the company has and has to block the secession of the customer by providing services or goods on time. Under this market situation, the corporation extends the CRM for the customer management and strategic management, and set the CRM-strategies up for managing the customer relationship. For this, the present enterprise's level and the business-ability for the management of the customer relationship should be considered. Therefore, in this study, we will analyze the critical factors to set the CRM up as a strategy by studying the literature review. In the critical factors, the factors of enterprise level as well as the technical factor will be included. Secondly, as you know, the BSC is used to evaluate the corporation as a index. In this study the BSC model is changed and re-arranged for the applied BSC model to measure the CRM level of companies. Thirdly, based on the model developed, the factors in the first step are classified by levels and weighted values are calculated by using AHP method. As a result, we will show the diagnostic model for check the operational performance of management, marketing and sales etc.

Key Words: CRM, eCRM, BSC, AHP, Evaluation Model

1. 서론

최근 인터넷과 정보 네트워크의 발달로 인해 기업의 마케팅 활동에 있어서는 고객이 접하게 되는 정보가 월등하게 많아지면서, 신규 고객의 확보보다는 고객 관계 관리를 통하여 기존의 고객이 경쟁사로 이탈하는 것을 막는 것이 기업의 이슈가 되고 있다.

이러한 활동을 위하여 CRM을 도입하는 국내 기업들의 수도 빠르게 증가하고 있는데, 국내에서는 1998년부터 외국계 컨설팅회사가 CRM 패키지를 판매하면서 필요성을 인식하기 시작했다. 이후

지속적으로 시장은 확장되고 있다. 이처럼, 고객관리 및 기업의 전략 경영에 있어 CRM이 확장되고 있는 상황에서, 성공적인 고객관계관리를 위해서 중요한 것은 자사의 상황에 적합한 CRM 전략을 세우는 것이다. 이를 위하여 전사적 차원에서의 현재상황 및 고객관계관리 역량에 대한 파악이 선행되어야 한다. 즉 기업들은 현재 자신의 고객관리 수준이 어느 정도인지를 파악해야 하며, CRM 관점에서 자신들이 지향해야 할 목표수준은 어느 정도인지 그리고 이를 달성하기 위해서는 어떤 방향으로 추진해야 하는지에 대해서도 생각해야 한다[6]. 그러나 기존의 CRM에 관한 경영전략이나 관련

연구는 소프트웨어 패키지 도입에 대한 단순 ROI 측정 등에만 중점을 두어 왔다. 또한 CRM 성과의 측정 지표에 있어서도 김정태(2002), 박종서 외 2인(2002) 그리고 Vince (2002) 등의 선행 연구가 있지만, CRM을 성공적으로 기업의 경영전략으로 활성화하기 위한 CRM에 관련된 제반 기술 및 경영활동 전반에 걸친 연구 및 CRM 평가 수준을 평가할 수 있는 정량적인 모형은 부족한 실정이다.

위와 같은 필요성에 따라 본 논문에서는 첫째, 기존의 문헌 연구를 통해서, CRM을 기업 전략으로서 성공적인 구축을 위한 기술적 요인 및 기업 경영의 전반에 걸쳐 CRM을 성공적으로 도입할 수 있도록 하는 요인과 위험 및 실패 요인을 분석할 것이다.

둘째, 기업을 평가하기 위한 주요 지표로 BSC가 주로 사용되고 있는데, 본 연구에서는 CRM 수준을 평가하기 위한 요소로 BSC 모형을 기반으로 하기 위한 기존의 BSC 모형을 CRM 수준 평가를 위한 모형으로 재구성 하고자 한다.

셋째, 이렇게 개발된 모형을 기반으로, 첫번째 단계에서 분석된 요인들을 분석적 계층 기법(AHP)을 사용하여 수준별로 분류하고, 항목별 가중치를 확인할 것이다. 이러한 분석을 바탕으로 현재 기업의 CRM 수준을 경영 활동 수준 및 기술 수준과 연관지어 운영성과를 파악할 수 있는 진단 모형을 제시하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제2장에서는 CRM 및 eCRM의 정의를 설명하고, 이것의 성공적 구현을 요인 및 실패 요인에, 그리고 기술적 요인을 고찰한다. 제3장에서는 CRM 수준 평가를 위한 응용 BSC 모형과 AHP 계층 모형을 제시한다. 제4장에는 개발된 응용 BSC 모형을 이용하여 가중치 산출을 위한 작업을 하고, 제5장에서는 결론 및 연구의 한계점과 향후 연구과제를 언급한다.

2. CRM에 관한 문헌 연구

2.1 CRM 및 eCRM의 정의

e-Business의 발달과 더불어 CRM과 Web을 이용한 eCRM이란 용어도 나오고 있고, 서로 혼용되고 있는 현실이다. CRM이란 개념은 1990년 후반에 등장하여 여러 분야에서 응용되고 있는 데, 그것에 대한 학문적인 정의는 아직 정확하게 내려지지 못하고 있는 현실이다. 그러나, 이와 관련된 연구가 학자들과 기관들을 중심으로 활발하게 진행되고 있고, 이들을 중심으로 다양한 정의가 시도되고 있다. 또한, CRM과 거의 같은 시기에 CRM이 온라인 기반으로 이루어 짐에 따라 eCRM이란 새로운 용어가 생겨나게 되었다. 이 개념은 CRM이 가지는 내용에 있어서의 차이보다는 방법론의 차이를 나타낸다고 할 수 있다[3]. 방법론의 차이에는 여러 가지가 있을 수 있는 데, 주로 고객정보의 획득 및 커뮤니케이션 방법에 차이가 있는 것을 말한다[4]. CRM에 관한 학자들의 정의에 대해서 살펴보면 표 1과 같다.

CRM에 대한 다양한 정의가 있는 것처럼, 기업에 있어 CRM의 적용범위도 비즈니스나 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. Joanne(2002)는 CRM을 구성하는 범주로 고객서비스와 지원(Customer Service and Support: CSS), 기술 주도의 서비스(Technology-Enabled Service: TES), 그리고 기술 주도의 마케팅(Technology Enabled Marketing: TEM)으로 분류하고 있다. 최현희(2000)는 Meta Group의 분류를 재인용하여 운영 CRM(Operational CRM), 협업적 CRM(Collaborative CRM), 그리고 분석 CRM(Analytical CRM)으로 분류하고, 각각의 범주를 세부 분야로 다시 분류하였다. 또한 Vince(2002)은 CRM을 기술중심(technology centric), 고객 생애 중심(customer lifecycle centric), 그리고 전략 중심(strategy centric)으로 구분하였다. 마지막으로 박진휘(2002)는 CRM의 영역을 고객, 고객 접점, 기능의 관점으로 나누어 설명하였다.

위의 CRM의 범주에 대해서 본 것처럼, 학자들에 따라 약간의 차이는 있지만, 기업 경영 활동의 전반, 예를 들어 제반 기술, 고객, 기업 전략, 마케팅 등을 모두 CRM 안에 포함시키고 있는 것을 알 수 있다. 그러므로 기업의 CRM 수준을 측정하는 데

있어서도, CRM이 기업의 전반적인 경영 활동에 미치는 영향들을 종합적으로 고려하여 평가하는 것이 필요하다.

표 1-CRM 및 eCRM의 정의

	학자	정의
CRM의 정의	Wendy(2001)	CRM은 신규 고객의 획득, 기존고객 유지 및 고객의 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근 방법이다.
	Meta Group (2000)	고객의 획득, 유지 및 고객의 수익성을 개선하기 위해, 지속적이고 적절한 커뮤니케이션을 통해 고객의 행동을 이해하고 고객의 행동에 영향을 미칠 수 있도록 하는 전사적인 접근 방법이다.
	Kalakota et al.(2000)	전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 영업 및 고객 서비스 전략을 통해서 개별 고객의 평생 가치(Life Value Time: LTV)를 극대화 하는 것이다.
	Vince(2002)	최적으로 고객 가치를 전달하고 기업 가치의 추출을 통해서 장기적인 경쟁이익을 얻기 위한 전략이다
	허경희(2001); Elsenpeter et al.(2001)	CRM이란 기업이 수익을 창출하는데 필요한 고객을 획득하고 유지하기 위하여, 기업의 현재 고객과 잠재 고객을 파악하고, 이들의 요구를 이해하고 예측하기 위한 경영 전략이다
	Han et al. (2001)	CRM은 고객에 대한 정확한 이해를 통하여, 고객 개개인이 원하는 상품과 서비스를 제공하고, 각 고객과의 긴밀한 관계를 형성하고 유지하며, 고객의 요구에 즉시 반응할 수 있는 전략도구라고 할 수 있다.
eCRM의 정의	김균태 (2001)	eCRM이란 다양한 IT 기술을 활용하여 CRM을 수행하는 것으로 최근 인터넷의 확산에 따른 필연적인 발전 방향으로 인터넷을 통한 고객의 자료를 수집, 가공, 활용을 통해 One-to-One 마케팅을 실현하고자 하는 것이다.
	최정환과 이유재 (2001)	인터넷 기반의 정보 시스템을 활용한 온라인 상에서의 고객관계관리를 통하여 고객 활동을 개선하여, 고객의 로열티를 제고하고 이를 통해 고객으로부터의 수익을 최대화하는 일련의 활동으로 정의할 수 있다.

2.2 CRM 전략의 성공과 실패 요인

기업의 CRM 수준을 측정하기 위해서는 CRM을 도입한 기업의 성공 요인을 분석하여, 기업은 이러한 성공 요인 중 어떠한 것을 가지고 있는지, 또는

기업이 보완해야 할 부분은 어떤 것인지를 결정해야 한다. 선행연구에서 CRM의 도입은 단순한 소프트웨어 도입 이상의 의미를 가지고 있다고 이미 언급하였다. 즉 CRM의 도입에 앞서 기업은 그들의 업무 프로세스 및 조직을 CRM에 맞도록 재정비해야 하는 동시에, CRM 시스템의 도입에 있어서도 현재 기업의 프로세스나 조직과 가장 잘 융합할 수 있는 시스템을 도입해야 한다. 또한 성공 요인과는 반대로 CRM 전략의 실패 요인에 대해서도 여러 학자들이 연구를 하였다. CRM 구축의 성공 요인의 반대 개념을 실패요인이라고도 볼 수 있지만, 핵심 실패 요인이 무엇인지를 알아보고, 기업의 CRM 수준을 평가한다면, CRM의 자체 특성으로 인한 실패 및 위험 요인을 제거할 수 있을 것이고, 기업의 CRM 수준을 높일 수 있을 것이다.

그러나 표 2 및 표 3에 나와있는 기존의 선행연구를 보면 CRM 전략의 성공 및 실패 요인에 대한 기업 경영 전반에 대한 고찰 및 이들의 정량적 가중치에 관한 연구는 아직 부족한 현실이다.

표 2-CRM 전략의 실패 요인

연구자(년도)	주요 실패 요인
조진호 (2001)	CRM 도입에 있어서의 시스템 구축 이외의 요인 배제. 단기간에 이루려는 과도한 의욕. CRM 추진에 있어서 현재의 조직 구조의 부적합성. 측정 가능 지표의 부재.
한경선과 백승익 (2001)	CRM 개발자 관련 리스크: 기업의 CRM 활동에 대한 이해부족, 마케팅 활동에 대한 이해 부족, 고객분석기술에 대한 이해 및 경험 부족, 고객요구사항에 대한 이해 부족 마케팅요원의 CRM 추진 능력에 관한 리스크: 고객 데이터 분석 툴 시스템 활용 능력 부족, 고객 니즈에 대한 이해 부족, 고객 데이터 분석 자료 능력 부족 CRM 운영을 위한 인프라와 관련된 리스크: CRM 활동 보조를 위한 경영진의 의지 및 지원 부족, CRM 전담요원/ 부서/ 협력업체의 부재, 연결되어지지 않은 네트워크 고객 데이터 관련 리스크: 데이터의 통합성, 데이터의 적합성, 데이터의 정제성, 고객데이터의 확보
CIO 매거진 (2000)	전사적인 CRM 전략의 부재, 직원들의 동참 부족, 중요 기준에 대한 정의 결여, CRM 아웃 소싱 시 중요한 사항의 간과, 비즈니스 프로세스의 변화 부족, CRM 솔루션에 관한 정보의 결여, 통합된 고객정보의 결여

표 3-CRM 전략의 성공요인

연구자(년도)	주요 성공 요인
Peter(2000)	고객유지에 CRM 역량을 집중, 고객의 총체적 경험을 설계, 고객의 프로파일링, 소프트웨어에 탑재된 비즈니스 프로세스의 사용, 선택적 아웃 테스킹(out-tasking), 채널을 조화 및 통합의 명확화, 고객 정보의 신뢰성을 확보, 종업원을 충원 및 교육, 정보활용 문화의 창조
Kalustian et al(2002)	고객 유지를 위한 지속적 투자, 기업의 고객 가치에 따른 투자, 고객 점유율을 위한 경쟁, CVM으로의 진화, 고객 데이터의 유지와 분석, thought-ware에 집중, 고객 채널의 통합, 파트너 관계 관리를 통한 최종 소비자 가치의 극대화, CRM을 위한 플랫폼을 개발 및 시스템 선정, 장기적인 관점
Ronald (2001)	계획과 방향 설정, 서비스와 커뮤니케이션 관리, 관계 기술 전략, 직원의 개발과 전사적 기업관리, 정보자산보호, 자원의 투입과 어플리케이션 전략, 공헌에 따른 보상, CRM & DW 어플리케이션/고객상호작용 시스템/ 고객분석 시스템의 보유 및 활용
Patricia B. Seybold (2002)	목표고객의 정확한 타게팅, 총체적인 고객경험의 소유, 고객관련 업무의 개선, 고객 주도형 거래의 도입, 고객업무처리의 지원, 고객맞춤형 서비스의 지원, 고객 공동체의 육성
Chiraj jeev (2000)	강력한 CRM 비전의 공식화, CRM 프로젝트에 대해 임원진의 참여, 비즈니스 프로세스가 CRM 구현의 동인이 되게 하는 것, 기술 파트너의 폭넓은 선택, 탁월한 팀의 구성, 조직변화의 성공적 관리
Raen (2000)	마케팅 역량 : 수익을 최대화하기 위한 제품 가격결정, 고객정보의 효과적 배분, 효과적인 파트너십과 전략적 제휴, 효과적인 마케팅 계획의 실행 세일즈 역량 : 세일즈 인력의 효과적인 기술(skill)개발, 효과적인 세일즈 계획 수립, 세일즈 인력에 대한 공정한 보상, 뛰어난 세일즈 인재의 유인과 보유 고객서비스 역량 : 효과적인 빌링 시스템의 구축, 뛰어난 서비스 인재의 유인과 보유, 고객 서비스에 대한 효과 측정
Ryan (1999)	상호작용과 성과측정을 통합시키는 능력, 어떤 장소와 시간과 방법도 가능한 고객 서비스, 지능형 작업관리, 손쉬운 정보 접근성, 신속한 어플리케이션 설계/개발/구현, 프로세스 규정에 대해 커스터마이징 가능할 것, 유연성과 민첩성, 확장가능성, 관리가능성
문장식 (2000)	경영층의 지원, 사용자 태도 및 참여, 컨설팅 지원, 구현방법론, 시스템 수정 가능성 및 시스템 확장 가능성, 웹 기반 기능, 업무 프로세스개선, 고객과의 상호작용, 업무역역별 특성
정진서 (2001)	최고경영자의 적극적 의지, 실무자의 전략적 중요도 인식, 의사결정 분권화, 정보지향성, 고객 지향성, 경영환경 변화에 대한 이해력, 데이터의 통합관리, 고객접점의 통합관리, 전문인력의 확보

이상의 선행 연구는 주로 CRM 구축에 관한 비기술적인(non-technical) 요인들에 관한 것이었다. 그러나 기업이 CRM을 도입하는 데 있어, 중요한 필요조건 중의 하나가 CRM을 위한 솔루션의 도입 및 기술 인프라의 확보이다. CRM의 출발이 고객 데이터의 수집 분석에서 시작하여 고객에게 장기적인 관계를 유지하도록 하는 것이 있기 때문에 기업이 성공적인 CRM 구축을 위해서는 기업의 환경에 맞는 CRM 솔루션 패키지의 도입이 필수적일 것이다. 또한 인터넷의 보급과 확산으로 인해서 이제는 단순한 CRM 솔루션의 구축 뿐만 아니라 기업의 업무 프로세스 및 Web 환경에서의 적응성도 기업이 고려해야 할 사항이 되었다. 이들에 관한 기존의 선행연구는 표 4와 같다.

이상의 선행 연구로 미루어 보아, CRM 구축을 위해서는 기술적으로 프론트 오피스와 백 오피스의 요구 사항에 따른 맞춤화된 패키지가 도입되는 동시에, 이들의 업무를 유기적으로 통합시킬 수 있는 능력을 고려해야 한다. 또한 CRM의 성공 요인과 실패 요인에서 본 것처럼, CRM 패키지는 기업을 둘러싸고 있는 모든 경영활동을 전사적인 차원에서 지원해 줄 수도 있어야 하며, 타 시스템과도 유연성 있게 통합될 수도 있어야 한다.

표 4-CRM 구축을 위한 기술적 요인

조문래(2001)	정보의 통합적 처리 능력, 타겟 고객 분석 능력, 프로세스 자동화 워크플로우, 데이터마이닝과의 연계, 다양한 고객 채널 지원, ROI 측정 가능
구태훈(2000)	시스템의 균형된 분석력과 실행능력, CRM을 통한 지식 격차의 극복, 기술적 인프라와의 시너지, 다양한 채널의 수용, 시스템적 유연성
Mario(2002)	적절한 권한 할당을 위한 매니저, 판매 생산성의 추적 능력, 기업의 운영 전략과 기술의 맞춤화, 통합성
PWC 컨설팅 코리아 CRM그룹(2001)	타 시스템과의 연계 능력, 고객 니즈 관련 정보 활용 가능성

이상의 선행 연구로 미루어 보아, CRM 구축을 위해서는 기술적으로 프론트 오피스와 백 오피스의 요구 사항에 따른 맞춤화된 패키지가 도입되는 동시에, 이들의 업무를 유기적으로 통합시킬 수 있는 능력을 고려해야 한다. 또한 CRM의 성공 요인과 실패 요인에서 본 것처럼, CRM 패키지는

2.3 CRM 구축을 위한 기술적 요인

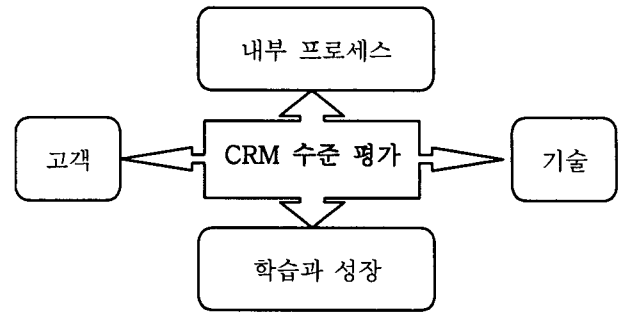
기업을 둘러싸고 있는 모든 경영활동을 전사적인 차원에서 지원해 줄 수도 있어야 하며, 타 시스템과도 유연성 있게 통합될 수도 있어야 한다.

3. CRM 수준 평가 모형의 개발

3.1 BSC와 CRM 수준 평가를 위한 응용 BSC

BSC는 최고 경영자들에게 사업 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와주는 성과 척도들의 집합이다[25]. 이러한 BSC는 기존의 재무 측정지표를 보완하면서 미래의 경영성과에 영향을 주는 네 가지 관점의 지표 즉, 실행결과를 나타내는 재무적 관점과 이를 보완하는 즉, 미래의 재무 성과에 영향을 주는 세가지 운영활동의 관점(고객 만족, 내부 프로세스, 학습 및 성장)으로 되어있다. 경영자는 네 가지 관점에서 본 균형적인 정보를 통하여 기업의 비전과 경영목표를 달성하기 위한 장단기 전략을 가시적인 성과목표와 측정지표로 전환시킴으로써 각각의 목표에 대한 성과뿐만 아니라 과정까지 평가하여 시행착오를 최소화할 수 있다[35]. 사후적인 재무성과관리만으로도 성과파악이 가능하지만, 고객과의 관계 개선 또는 고객과의 장기적인 유대 관계의 유지라는 CRM 본연의 시각에 있어서는 재무적 성과 관리는 한계성을 가지고 있다. 단순히 사후적인 재무 성과 지표만을 가지고는 고객과의 관계개선을 위해 어떠한 노력이 부족하고 어떤 계획을 세워야 하는지에 대한 충분한 의미를 얻을 수는 없다. 또한 재무분석은 그 자체의 성격으로 인해서, 미래 수준의 가치를 측정하기 보다는 현재의 이익에 가치를 두고 있고, 새로운 기술의 가치에 대한 정확한 파악을 하기가 쉽지 않다[23]. 그러므로 본 연구에서는 재무, 기업 내부 프로세스, 고객, 학습과 성장의 4가지 관점을 가지고 있는 BSC 모형의 재무적 관점을 수정하여 CRM의 운영활동을 평가하는 데 적합하도록, 그림 1과 같이 기술, 기업 내부 프로세스, 고객, 학습과 성장의 4가지 관점으로 재구성할 것이고 구성 요인에 대한 용어를 재정의 할 것이다.

그림 1-CRM 수준 평가를 위한 응용 BSC 모형



3.2 평가 모형을 위한 AHP 모형의 구성

AHP는 다기준(Multi-criteria) 의사결정 기법 중에 하나로써 계층 모형으로 의사 결정 문제를 표현하며 의사 결정 대안을 선택하기 위한 기준을 마련하고 잠재적인 대안들에 가중치를 구하여 상대적인 중요도를 찾아낸다[34]. AHP는 일반적으로 의사 결정 프로세스를 분해 정리하고, 속성과 대안들의 요소들을 상위단계의 요인들에 대해 둘 씩 비교해 나가는 접근법을 취하는데, 의사결정자가 생각하는 두 요인 혹은 속성들간의 선호도는 1~9까지의 수치로 정량화하며, 동일 수준에서의 의사 결정자의 선호도를 행렬로 표현, 고유값 계산을 통해 의사 결정 요인에 대한 가중치를 구할 수 있게 된다[14].

한경선과 백승익(2001)에 따르면, AHP 모형은 의사결정의 목표, 분류기준, 대안 순서의 계층적 모형으로 이루어 진다고 하였다. CRM 평가 수준 측정 모형을 AHP 모형으로 접근할 경우, 각각에 해당하는 속성들을 다음과 같이 대응시켜 설명할 수 있다.

이 연구는 기업의 CRM 수준을 평가하고, 그에 따른 평가 요소 가중치를 얻기 위한 것이므로, CRM 수준의 평가가 이 모형에서의 의사결정의 목표가 된다. 또한 BSC 모형이 성과 측정을 위해서 사용되는 것이므로 CRM 수준의 평가를 하는 것이 응용 BSC 모형을 사용하는 목적이 된다. 응용 BSC의 4가지 관점인 기업 내부 프로세스, 고객, 기술, 학습과 성장이라는 4가지 관점은 기업의 활동 분류 기준으로 볼 수 있다. 그리고 각각의 활동 분류 기준에 따른 세부 항목들이 각각의 영역의 하위에 놓이게 된다. 이러한 AHP 계층 모형은

그림 2와 같이 나타낼 수 있다. 그리고 선행 연구를 통한 각각의 요인에 대한 설명은 다음과 같다.

▶ 기업 내부 프로세스

BSC에 있어서의 기업 내부 프로세스는 기업 내부의 프로세스 관점에서 고객 가치와 재무적 결과를 나타내는 영역인 혁신, 운영 및 판매 후 서비스를 의미한다[25]. 이와 비슷하게 CRM 성과 평가를 위한 기업 내부 프로세스는 고객에게 부가가치 즉: 전달하기 위한 제반 활동 즉, 재화나 서비스를 제공하기 위한 기업의 운영활동을 의미한다.

각각의 하부 요소에 대한 정의는 다음과 같다.

- CRM 전략에 관한 기업 목표의 확립: CRM 전략을 기업이 왜 구축해야 하는 지에 대한 필요 인식과 함께 전략과 적합한 목표를 가지고 있는 것을 말한다.
- 기업의 CRM 프로세스의 확립: CRM 전략을 실행하기 위한 업무가 확립되었는가를 말한다.
- 조직과 CRM 프로세스의 적합도: 기업의 조직이 CRM 프로세스를 적용하기에 적절한지를 말한다.
- 시장 및 경쟁사 정보 등 외부 데이터의 활용: 기업이 경영전략을 수립하는데 있어 CRM을 통하여 얻어진 외부 데이터를 활용하는가를 의미한다.
- 수요 예측과 생산 계획의 반영: 기업이 CRM을 이용하여 수요예측과 생산계획에 반영하고 있는 지를 의미한다.
- 측정 가능한 성과 지표의 확립: 기업이 CRM을 통하여 얻어질 수 있는 결과에 대해서 측정 가능한 성과 지표를 가지고 있는 지를 말한다.
- 제품 가격 결정: 기업이 제품 가격을 결정하는 데 있어 CRM을 활용하고 있는지를 의미한다.
- 공급망 관리: 기업이 CRM을 통하여 고객 관리 뿐만 아니라 그와 관련된 공급망을 통합하여 관리하고 있는 지를 의미한다.
- CRM 전담 요원의 확보: 기업이 기업의 조직 내에 CRM만을 전담하는 부서 또는 인력을 가지고 있는지를 의미한다.

▶ 학습과 성장

원래의 BSC에서 학습과 성장은 기업이 장기적인

성장과 개선을 위해 필요한 기반을 의미하는 것[25]과 비슷하게 본 연구를 위한 응용 BSC에서는 기업내의 조직이 CRM과 관련해서 장기적인 성장과 개선을 위한 조직 내의 학습과 지식 활동으로 재정의한다.

각각의 하부 요소에 대한 정의는 다음과 같다.

- 최고 경영층의 참여와 지원: 기업의 최고 경영층이 CRM 전략을 사원들이 이해하고 참여하도록 하는데 얼마나 지원을 하는지 그리고 최고 경영층 자신들이 CRM에 대해서 이해하고 참여하는지를 의미한다.
- 정보 지향적 기업문화 및 문화창조: 기업의 조직원들이 CRM을 통하여 수집된 정보를 공유하고 사용하는지 그리고 그러한 문화가 조직 내에 얼마나 확산되어 있는지를 의미한다.
- 종업원 교육: 기업이 CRM 전략을 종업원들이 이해하고 사용하도록 종업원 교육을 실행하는지 만약 한다면 얼마나 하고 있는지를 의미한다.
- 보상 체계의 확립: 기업이 CRM을 적극적으로 이용하여 기업에게 긍정적 영향을 가져다 줄 때, 그러한 것에 대한 보상 체계가 확립되어 있는지를 의미한다.
- 직원들의 참여도: 직원들이 CRM 전략 및 구축된 CRM을 적극적으로 활용하고 있는지 또는 적극적으로 활용하려는 마인드를 가지고 있는지를 말한다.

▶ 고객

원래의 BSC의 고객 관점은 고객이 기업을 어떻게 보는가를 나타내는 것으로 이를 위해서 고객 및 세분화 시장을 정의하고, 타겟으로 삼은 시장에서 기업 성과의 측정 지표를 정의하는 것을 의미하였다[25]. 그러나 응용 BSC에서는 CRM의 근본적인 목적과 비슷하게 기업이 CRM을 이용하여 고객과의 장기적인 유대 관계형성에 노력하는 것으로 정의한다.

각각의 하부 요소에 대한 정의는 다음과 같다.

- 고객 개발을 위한 투자 정도: 기업이 CRM을 활용하여 신규 고객을 확보하기 위하여 투자하고 있는 지를 말한다.

- 고객 만족도 및 고객 충성도의 증가: 기업이 CRM 전략을 통해서 고객 만족도 또는 고객 충성도의 증가를 경험하였는가를 말한다.
- 목표 고객의 정확한 타게팅(targeting): 기업이 CRM을 통한 수집된 고객의 정보를 이용해 얼마나 목표고객을 정확하게 선별할 수 있는지를 의미한다.
- 고객 유지 정도: 기업이 CRM을 활용하여 기존의 고객을 잘 유지하고 있는 지를 말한다.
- 고객 채널의 집중: 기업이 CRM 활용하여 다양한 고객의 채널, 즉 고객과의 접점에 잘 집중하고 있는지를 말한다.
- 고객 가치의 극대화: 기업이 CRM을 활용하여 고객 가치의 극대화를 위해 노력하고 있는 것을 의미한다.
- 고객 업무 처리의 지원: 고객의 업무 처리의 지원을 위해서 기업이 CRM을 활용하고 있는 지를 의미한다.
- 고객 니즈에 대한 이해: 기업이 CRM을 활용하여 고객의 니즈를 파악하고 이해하고 있는지를 말한다.
- 광고 효과 상승: 기업이 CRM을 도입한 후 광고효과가 상승하였는지를 의미한다.
- 맞춤형 고객 서비스: 기업이 CRM을 도입하여 맞춤형 고객 서비스를 제공하고 있는 지를 의미한다.
- 커뮤니케이션의 관리: 기업이 CRM을 활용하여 고객과의 커뮤니케이션을 관리하고 있는지를 의미한다.
- 브랜드 인지도 상승: 기업이 CRM을 기업의 경영 전략으로 도입 한 후 기업의 브랜드 인지도가 상승하였는지를 말한다.

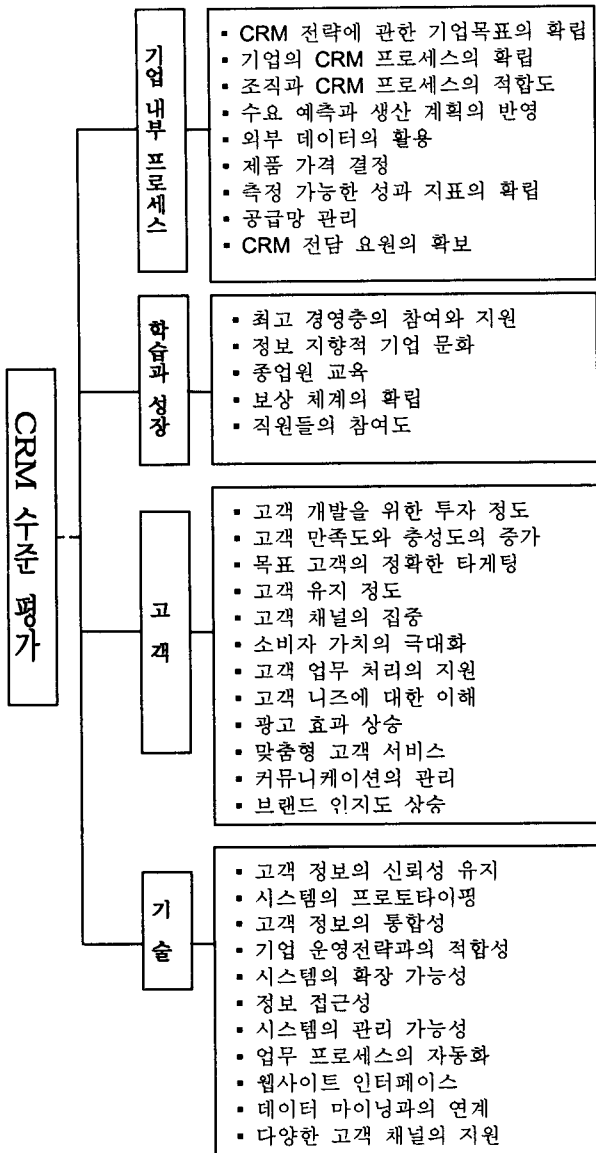
▶ 기술

WWWebster 사전에서 정의된 기술의 사전적 의미는 “특정 영역에서의 지식의 실용적 응용”이다. 그러나 본 논문에서는 원래의 BSC의 재무적 성과를 대신하는 개념으로써 기술을 ‘조직 내에서 CRM을 위하여 사용되는 도구’로서 정의하고, 그 도구의 수준을 파악하고자 한다. 즉 기업의 운영활동에 영향을 주는 CRM 솔루션의 기술 및 제반 기술들, 예를 들어 데이터 처리, 기업과 솔루션과의 적합성 등을 의미한다.

각각의 하부 요소에 대한 정의는 다음과 같다.

- 고객 정보의 신뢰성 유지: 기업이 CRM을 통해 얻어진 고객의 데이터 및 정보를 오염되지 않도록 잘 관리하고 있는지를 의미한다.
- 시스템의 프로토타이핑: 기업의 CRM 시스템이 정형화 되어 있는지를 의미한다.
- 기업 운영전략과의 적합성: 기업의 CRM 전략을 운영하는데 현재의 시스템이 적절한 지를 말한다.
- 고객 정보의 통합성: 기업이 CRM을 통해서 얻어진 고객의 정보를 부서간 혹은 계열사 간에 통합하여 가지고 있는지를 의미한다.
- 시스템의 확장 가능성: 기업이 확장함에 따라 현재 사용하고 있는 기업의 CRM 솔루션을 확장하여 사용할 수 있는 지를 의미한다.
- 시스템의 관리 가능성: 현재 기업이 도입하여 사용하고 있는 CRM 솔루션을 기업이 자체적으로 관리할 수 있는지를 말한다.
- 업무 프로세스의 자동화: 기업이 도입한 CRM 솔루션이 기업의 업무 프로세스 자동화에 기여하고 있는 지를 의미한다.
- 데이터마이닝과의 연계: 기업이 CRM을 활용하여 얻어진 데이터를 데이터 마이닝과 연계하여 의미 있는 정보를 도출해 내고 있는 지를 말한다.
- 웹사이트 인터페이스: 현재의 기업의 CRM 솔루션이 Web 기반으로 변함에 따라, 현재 기업이 보유하고 있는 홈페이지 등의 채널과 CRM이 잘 연계되어 운영되고 있는 지를 의미한다.
- 정보 접근성: CRM을 활용하여 기업이 보유하고 있는 정보에 기업 내의 조직원이 원활하게 접근할 수 있는지를 의미한다.
- 다양한 고객 채널의 지원: 현재 기업이 보유하고 있는 CRM 솔루션이 기업의 다양한 고객과의 채널을 지원할 수 있는지를 의미한다.

그림 2-CRM 수준 평가를 위한 AHP 계층 모형



3.3 평가 요소의 가중치 산출을 위한 설문 과정

표 5-설문 대상 기업

그룹	설문대상
CRM 활동기업	대한 투자 신탁, 푸르덴셜 보험, 삼성생명
컨설팅	Accenture, DMS Lab, 삼성 SDS, Deloitte, SAP Korea, Oracle Korea
솔루션	Oracle Korea, 삼성 SDS, SAP Korea

완성된 평가 요소의 가중치를 구하기 위한, 설문 대상 기업은 기업의 CRM을 다양한 관점에서 볼 수 있도록 하기 위하여, 현재 기업 내에서 CRM 솔루션을 도입하면서 동시에 전담 부서를 가지고 있는 기업, 현재 CRM 관련 컨설턴트 업체 그리고

CRM 솔루션 기업 등의 CRM 관련 기업들을 대상으로 설문을 하였다. 설문 대상들의 의견을 고르게 반영하기 위하여 한 기업에서 설문의 수를 5부 이상 넘지 않도록 하였다. 설문 대상자의 업무에 따른 가중치의 차이를 알아보기 위하여, 설문지에 업무를 기입하도록 하였다. 설문에 참여한 기업은 표 5와 같다.

설문을 통하여 얻어진 총 33부의 데이터들 중 일관성 지수가 0.1 이상이어서 신뢰도를 확신할 수 없는 설문지 4부를 배제한 후, 총 29부의 결과를 분석하였다. 설문을 통해서 얻어진 이들 개별 전문가의 평가 요소 가중치를 산술 평균을 사용하여 항목 별로 평균값을 구했다. 설문 대상자들의 인구통계학적 분석은 SPSS 10.0을 이용하였고, AHP 분석은 Excel 2002 version을 통해서 AHP 분석 과정을 프로그래밍 하여 이루어졌다. 설문 대상자들의 인구 통계학적 특성은 다음과 같다.

표 6-설문대상자의 인구통계학적 분석

CRM업무 경력			
1년 미만	1년 ~ 2년	2년 ~ 3년	3년 이상
6.7%	26.7%	26.7%	40.00%
현재 업무			
CRM 컨설턴트	CRM 솔루션 기술자	고객 CRM 담당자	
46.7%	33.3%	20.0%	

4. CRM 수준 평가 모형의 결과

4.1 업무에 따른 수준 평가 모형의 가중치

완성된 AHP 모형에 관한 평가 기준을 업무별로 가중치를 도출하여 계산한 결과는 표 7과 같다.

표 7- 기업 활동 분류 기준별 가중치

	솔루션 기술자	컨설턴트	CRM 담당자
내부프로세스	0.303	0.248	0.288
고객	0.428	0.396	0.380
학습과 성장	0.223	0.272	0.232
기술	0.046	0.084	0.099

(C.R은 각각 0.054, 0.031, 0.084)

표 7에서 알 수 있는 것처럼 기업의 CRM 수준을 평가하기 위한 가중치는 CRM 담당 업무에 따라 약간씩 차이가 있는 것을 알 수 있다. 즉 솔루션 기술자에 있어서는 내부 프로세스, 고객, 학습과 성장, 그리고 기술에 대해 각각 0.303, 0.428, 0.223, 0.046을 가지는 반면에, CRM 컨설턴트들은 0.248, 0.396, 0.272, 0.084를 그리고 CRM 담당자들은 0.228, 0.380, 0.232, 0.099의 가중치를 가진다는 것을 알 수 있었다. 전체적으로 담당업무와 상관없이 CRM 특성으로 인하여 고객을 가장 중요하게 여긴다는 사실을 알 수 있었고 이와는 반대로 기술에 대해서는 업무 특성과는 무관하게 상대적으로 가장 작은 가중치를 가지는 것을 알 수 있었다. 특히 기술에 대한 가중치의 정도에 있어서는 일반적인 생각과는 반대로 솔루션 기술자는 상대적으로 작은 중요도를 0.046 가지는 반면에, 고객 CRM 담당자에게 있어서는 상대적으로 가장 높은 가중치인 0.099를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 내부 프로세스와 학습과 성장에 관한 항목에 있어서는 솔루션 기술자와 기업의 CRM 담당자는 내부 프로세스에 상대적으로 높은 가중치를 가지는 반면에 컨설턴트는 학습과 성장에 상대적으로 높은 가중치를 가지는 것을 알 수 있었다.

각각의 기업활동 별 세부사항 중 첫째로 기업의 내부 프로세스에 관한 세부사항의 가중치에 있어서는 표 8에서 확인할 수 있는 것처럼, CRM 전략에 관한 기업의 목표의 확립, CRM 프로세스의 확립 그리고 기업의 내부 프로세스와 CRM 프로세스의 적합도에 있어서는 업무에 따른 특성과는 무관하게 모두 비슷한 수준으로 높게 나왔다. 그러나 그 밖의 전담요원의 확보, 제품 가격의 결정 그리고 공급망 관리 등의 가중치에 있어서는 업무별로 약간의 차이가 있다는 것을 알 수 있었다.

두번째로, 학습과 성장 측면에서는 최고 경영층의 참여와 지원 그리고 직원들의 참여도 항목은 업무의 특성과는 상관없이 높은 가중치를 가지는 것으로 나타난 반면 그 밖의 것들에

대해서는 업무에 따른 차이가 있다는 것을 알 수 있었다.

세번째로, 고객에 관한 세부 항목의 가중치에 있어서는 고객 니즈에 대한 이해, 고객 만족도 및 고객 충성도에 대한 이해 그리고 소비자 가치의 극대화에 있어서는 업무의 특성과는 상관없이 모두 상대적으로 높은 가중치를 가지는 것으로 나타났다.

표 8-세부사항 별 가중치

		솔루션	컨설턴트	CRM
		기술자		담당자
내부 프로세스	전략에 대한 목표	0.252	0.272	0.192
	프로세스확립	0.198	0.154	0.156
	프로세스적합	0.167	0.139	0.147
	외부데이터	0.021	0.051	0.134
	생산계획	0.033	0.048	0.053
	성과지표	0.085	0.090	0.153
	제품가격결정	0.074	0.052	0.035
	공급망	0.020	0.069	0.063
	전담요원의 확보	0.151	0.125	0.066
고객	고객개발	0.008	0.030	0.033
	고객만족도	0.194	0.193	0.135
	타케팅	0.070	0.071	0.107
	고객유지	0.028	0.110	0.161
	고객채널집중	0.036	0.051	0.064
	소비자가치	0.112	0.095	0.144
	고객업무처리	0.042	0.071	0.064
	고객니즈	0.143	0.094	0.099
	광고효과	0.072	0.031	0.040
	맞춤형고객	0.112	0.120	0.079
	커뮤니케이션	0.077	0.080	0.036
	브랜드인지도	0.105	0.055	0.039
학습과 성장	최고경영층의 지원	0.346	0.392	0.226
	정보지향적기업 문화	0.176	0.194	0.127
	종업원 교육	0.095	0.068	0.174
	보상체계의 확립	0.146	0.120	0.218
	참여도	0.237	0.226	0.254
기술	정보의 신뢰성	0.165	0.172	0.089
	프로토타이핑	0.023	0.048	0.058
	운영전략	0.155	0.118	0.134
	통합성	0.190	0.165	0.151
	확장가능성	0.061	0.055	0.043
	관리가능성	0.082	0.050	0.053
	자동화	0.099	0.104	0.120
	연계	0.040	0.052	0.052
	웹 인터페이스	0.038	0.058	0.047
		접근성	0.068	0.077
	채널지원	0.079	0.100	0.150

(C.R은 각각 0.049, 0.037, 0.078)

그러나 그 밖의 항목에 있어서는 컨설턴트 업무 담당자와 고객 CRM 담당자들만이 고객 유지의 정도에 높은 가중치를 준 반면에 컨설턴트와 솔루션 기술자들은 커뮤니케이션의 관리에 상대적으로 높은 가중치 주었다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로, 기술항목의 세부사항에 있어서는, 고객정보의 통합성, 업무 프로세스의 자동화 그리고 기업

운영전략과의 적합성에 있어서는 3 가지 업무 담당자들 모두 높은 가중치를 주었다. 그러나 그 밖의 항목에 있어서는 고객 CRM 담당자들은 채널 지원에 상대적으로 높은 가중치를 준 반면, 컨설턴트와 솔루션 기술자들은 다양한 고객 정보의 신뢰성 유지와 시스템의 관리 가능성에 상대적으로 높은 가중치 주었다는 것을 알 수 있었다.

4.2 CRM 수준 평가를 위한 전체 가중치

위에서 이미 언급한 것처럼, 설문 응답자의 업무 특성에 따라서 가중치가 차이를 가지고 있었기 때문에 CRM 수준을 종합적으로 평가하기 위해서는 이들의 가중치를 종합하여 보는 것이 필요하다. 이를 위하여 각 설문지의 가중치를 평균한 계산 결과는 표 9와 같다. CRM의 목적이 고객의 평생 가치를 높이기 위한 전략인 것처럼, CRM 수준의 평가 모형에 있어, 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것은 기업이 고객과의 장기적인 유대 관계 형성을 위한 노력을 의미하는 고객(0.386)이라는 것을 알 수 있다. 또한 기업의 내부 프로세스(0.237)와 학습과 성장(0.257)이 기업의 CRM 수준을 평가하는 데 있어 비슷한 가중치를 가지고 있음을 알 수 있었다. 반면에 기업이 현재 도입하여 사용하고 있는 CRM 솔루션의 기술 수준 및 제반 기술 수준을 나타내는 기술 항목은 상대적으로 작은 가중치(0.078)를 가지는 것으로 나타났다.

또한 CRM 수준을 평가하기 위한 세부 평가 항목의 가중치는 표 9에서 확인할 수 있다. 세부 항목에 있어서는 최고경영층의 참여와 지원이 약 0.0815로 가장 높은 가중치를 가지는 것을 확인할 수 있었고 다음으로 고객 만족도 및 고객 충성도의 증가(0.064), 직원들의 참여도(0.0586) 및 전략에 대한 목표(0.0529) 순으로 비교적 높게 나타났다. 그 외에도 기업의 프로세스 확립 및 조직과 CRM 프로세스의 적합도, 정보 지향적 기업 문화, 보상체계의 확립, 목표 고객의 정확한 타겟팅, 고객 유지 정도, 소비자 가치의 극대화, 고객 니즈에 대한 이해, 맞춤형 고객 서비스 등이 0.03이상의

상대적으로 높은 가중치를 가지는 것으로 나타났다. 반면에, 기술적 요인에 있어서는 고객 정보의 통합성 및 운영전략과 적합성 등 만이 0.01이상의 가중치를 가질 뿐, 그 외의 기술적 세부 요인의 가중치는 모두 0.01미만으로 미미한 것으로 나타났다.

표 9-평가항목별 가중치

의사 결정 목표	평가 요소 그룹	평가 요소(가중치)
CRM 수준 평가	기업 내부 프로세스 (0.237)	<ul style="list-style-type: none"> CRM 전략에 관한 기업 목표의 확립 (0.0374) 기업의 CRM 프로세스의 확립(0.0374) 조직과 CRM 프로세스의 적합도(0.0377) 외부 데이터의 활용(0.0180) 수요 예측과 생산 계획의 반영(0.0128) 측정 가능한 성과 지표의 확립(0.0273) 제품 가격 결정(0.0130) 공급망 관리(0.0140) CRM 전담 요원의 확보(0.0237)
	학습과 성장 (0.257)	<ul style="list-style-type: none"> 최고 경영층의 참여와 지원(0.0815) 정보 지향적 기업 문화(0.0465) 종업원 교육(0.0290) 보상 체계의 확립(0.0414) 직원들의 참여도(0.0586)
	고객 (0.386)	<ul style="list-style-type: none"> 고객 개발을 위한 투자 정도(0.0104) 고객 만족도 및 충성도의 증가(0.0637) 목표 고객의 정확한 타겟팅(0.0340) 고객 유지 정도(0.0382) 맞춤형 고객 서비스(0.0428) 커뮤니케이션의 관리(0.0239) 브랜드 인지도 상승(0.0232) 고객 채널의 집중(0.208) 소비자 가치의 극대화(0.0455) 고객 업무 처리의 지원(0.0239) 고객 니즈에 대한 이해(0.0417) 광고 효과 상승(0.0170)
	기술 (0.078)	<ul style="list-style-type: none"> 고객 정보의 신뢰성 유지(0.0111) 시스템의 프로토타이핑(0.0035) 기업 운영전략과의 적합성(0.0108) 업무 프로세스의 자동화(0.0081) 데이터 마이닝과의 연계(0.0037) 다양한 고객 채널의 지원(0.0087) 웹사이트 인터페이스(0.0037) 정보 접근성(0.0068) 시스템의 관리 가능성(0.0047) 고객 정보의 통합성(0.0128) 시스템의 확장 가능성(0.0041)

(C.R = 0.086)

5. 연구결과의 적용

이 연구의 목적은 기업의 현재 CRM 수준을 측정 및 개선할 부분을 파악하거나 또는 신규로 CRM 전략을 수립하기 위한 전략적 지침을

제공하는데 있다. 과거 CRM 전략 수립 시 단순히 프로그램 패키지를 도입하는 정도로만 간주하거나 또는 콜센터(call center) 운영 정도 간주한 것과는 달리, CRM 전략은 전사적 차원에서 다루어야 할 전략임을 확인할 수 있었다. 그리고 결과의 가중치를 분석하여 볼 때, CRM이 고객 차원의 관계관리가 목적이기 때문에 고객이 가장 높은 가중치를 가지는 것으로 나타났고, 기업의 내부프로세스와 학습과 성장이 그 다음을 차지했다. 즉 기술적 요인을 제외한 나머지 요인들이 전체 가중치의 0.9 이상을 나타냄으로써 CRM 구축에 있어 비기술적 요인이 기술적 요인보다 훨씬 더 중요하다는 것을 알 수 있었다.

이상의 연구 결과를 기업에서 CRM을 도입하기 위한 전략을 수립하거나 또는 현재의 CRM 수준을 파악하고자 할 때, 다음과 같이 적용할 수 있을 것이다. 첫째, 기업은 자사의 CRM의 수준을 파악하고자 할 경우, 응용된 BSC관점에서 요인 별로 자사의 수준을 파악한 뒤, 각각의 가중치를 곱하여 점수화 한다면 현재의 수준을 파악할 수 있을 것이다. 둘째, 위의 항목별 점수를 바탕으로 하여 현재 자사의 CRM의 강점과 약점을 분석할 수 있다. 또한 분석 결과를 바탕으로 세부 항목을 확인해 본다면 자사의 약점을 구체적으로 파악할 수 있을 것이다. 셋째로, 기업이 CRM 전략을 신규로 수립을 하거나 또는 기존의 전략을 수정하려고 할 경우에는, 위의 분석 결과 중 가중치가 높게 나타난 항목, 예를 들어 고객 관점에 집중화 전략을 한다면 기업은 높은 CRM 수준을 얻을 수 있을 것이다. 마지막으로, 위의 방법에 따른 분석을 매년 실시할 경우, 과년도 분야별 대비를 할 수 있을 것이고 그 결과를 다음 년도 경영전략에 수립에 반영할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구에 있어, 기업의 CRM 활동이 기업의 특성에 따라 다양하기 때문에, 모든 기업을 포괄하는 종합적인 모형을 만드는데 있어서는 한계점이 있었다. 특히 설문 대상 기업에서 알 수 있는 것처럼, 설문 대상 기업 중 CRM 활동 기업에 있어서는 주로 금융권을 중심으로 이루어져 있기

때문에, 이동통신 기업이나 인터넷 쇼핑몰 등의 기업에 적용에 있어서는 한계점을 가지고 있다. 그러므로 전체 산업에 적용할 수 있는 CRM 수준 평가 모형에 관한 연구가 추가적으로 필요하다.

References

- [1] 구태훈(2001), *CRM과 마케팅 자동화*, e-net corporation.
- [2] 김경태(2002), "CRM 성과 향상을 위한 5 가지 포인트," LG 주간경제 5월호, pp.37-43.
- [3] 김군태(2001) "eCRM과 고객접점센터 구축 전략," 정보처리학회지, 제8권 6호, pp.25-30.
- [4] 김병곤과 최성곤(2001), "eCRM 시스템의 개념 및 발전 전망," 정보처리학회지, 제8권6호, pp.7-17.
- [5] 문정식(2000), "CRM 구현의 핵심 성공 요인 분석에 관한 연구," 홍익대 대학원 석사학위 논문.
- [6] 박종서, 조성수, 김병초 (2002), "성공적인 e-Business를 위한 CRM 역량 진단 모형," 한국경영정보학회 춘계학술대회 논문집, pp.760-769.
- [7] 박진휘(2002), "Maturity Model을 활용한 CRM 평가 모델 개발," 경희대 대학원 석사학위 논문.
- [8] CIO 매거진(2000), "비즈니스 프로세스를 바꾸지 않으면 돈 낭비일 뿐이다," CIOKorea.
- [9] 정진서(2001), "성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구(금융산업을 중심으로)," 경희대학교 석사학위 논문.
- [10] 조문래(2001), *금융권 CRM 추진 현황 보고서*, KRG Report.
- [11] 조진호(2002), *CRM의 도전과 미래*, e-net corporation.
- [12] 최정환과 이유재(2001), *죽은 CRM 살아있는 CRM*, 한언.
- [13] 최현희(2000), "성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM," IE 매거진, Vol.7, No.2. pp.41-46.
- [14] 최혜진(2001), "AHP를 활용한 e-Business 기업 평가 모형 구축 및 평가사례 연구," 한국과학기술원 석사학위논문.
- [15] PWC 컨설팅 코리아 CRM그룹(2001), *세계최고*

기업들의 CRM 전략, 21세기 북스.

[16] 한경선과 백승익(2001), “CRM 구축에 영향을 미치는 위험 요인 분석,” 한국 서비스 경영학회 추계 학술 발표대회, pp.115-126.

[17] 허경희(2001), “CRM-신경영 패러다임,” 정보과학회지, Vol.19, No.8, pp.10-12.

[18] Chiranjeev, B.(2000), *CRM Project: A Framework For Success*, Q4hire.Inc.

[19] Elsenpeter, R. C and Velte, T. J.(2001), *e-Business A Beginner's Guide*, McGraw-Hill(Berkely).

[20] Han, J. and Kamber, M.(2001), *Data Mining: Concepts and Techniques*, Morgan Kaufmann.

[21] Joanne, G.(2002), “Embrace CRM by Implementing the Full Suite of Offerings,” *Managed Healthcare Executives*. Vol.12, No.11, pp.50.

[22] Kalustian, J., Lombardi, B. and Fletcher, W.(2002), “CRM Checklist for Success,” *Pharmaceutical Executive*, Vol.22, No.2, pp.64.

[23] Kahneman, D. and Tversky, A.(1979), *Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk*, *Econometrica*, pp.263-291.

[24] Kalakota, B. and Robinson, M.(2000), *e-Business 2.0: Roadmap for Success*, Addison Wesley.

[25] Kaplan, R. S. and Norton, D.P.(1992), “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*. Vol.70, No.1, p.71.

[26] Kip, M.(2002), “Relating E-Business to Relationship Management,” MetaGroup.

[27] Mario, M.(2002), “Improving Business with the Right CRM Solution,” *Computer Reseller News*, Issue 1014..

[28] Meta Group(2000), “The Customer Relationship Management Ecosystem,” MetaGroup.

[29] Patricia, B. S.(2002), “Comparative Analysis of Customer Centric CRM Analysis,” Patricia Seybold Group.

[30] Peter, K.(2000), “Winning ways,” *Business magazine*. 페이지, pp.23-24.

[31] Raaen, D. A.(2000), “A Strategic Approach to CRM,” *America's Network*, pp.35-38.

[32] Ronald, S. S.(2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice hall, pp.197~224.

[33] Ryan, J.(1999), “Achieving Business Success through Customer Relationship Management,” *Technology Guide*.

[34] Saaty, T.(1990), “The Analytic Hierarchy Process, 2nd ed.,” RWS Publications.

[35] Shih-Jen, K. H. and McKay, R. B.(2002), “Balanced Scorecard: Two Perspectives,” *CPA Journal*, Vol.72, Issue 3, p.20.

[36] Vince, K.(2002), *CRM Measurement Frameworks* <http://www.bluewolf.com>.

[37] Wendy, C.(2001), *CRM at work: Eight Characteristics of CRM Winners*, Gartner Group.