CRM연구
제4권 제1호(2011. 3)

# 분석적 계층 프로세스(AHP) 기법을 이용한 e-CRM의 성공요인 분석

신동혁
국민대학교 경영정보학부
(elife@kookmin.ac.kr)
김성진
국민대학교 경영정보학부
(savitch@kookmin.ac.kr)
안현철(교신저자)
국민대학교 경영정보학부
(hcahn@kookmin.ac.kr)

최근 기업들이 고객관계관리(CRM)의 도입과 확산에 많은 노력을 기울이고 있는 가운데, 정보통신기술의 발달과 인터넷 사용의 활성화로 인하여 온라인 채널을 활용하여 CRM을 구현하는 이른바 e-CRM에 대한 기업들의 관심 역시 높아지고 있다.

지금까지 많은 연구자들이 CRM의 성공요인들을 식별하고, 각 요인들의 우선순위를 알아보고자 노력을 기울여 왔다. 하지만, e-CRM 분야에 대한 성공요인 관련 연구는 지금까지 충분히 이루어지지 못했다. 이에 본 연구에서는 기업들이 성공적으로 e-CRM을 구현을 위한 준비를 할 수 있는 가이드라인을 제시하기 위해, 기존에 연구되었던 다양한 e-CRM구축의 성공요인들을 도출, 정리하고, 각 요인별 상대적 중요도를 전문가 설문을 통해 분석하여, 우선순위를 살펴보고자 하였다. 이 때 요인별 상대적 중요도는 전통적으로 많이 활용되고 검증되어 온 분석적 계층 프로세스(AHP) 기법을 이용하여 도출하였다. 기존의 연구들은 대부분 조직적인 요소와 기술적인 요소들로 성공요인을 분석하였지만 본 연구에서는 e-CRM의 기능적인 관점으로 성공요인을 도출하고자 하였다.

분석 결과, e-CRM의 성공을 위해서는 분석-운영-협업 CRM의 세 부분이 모두 균형 있게 관리되어야 하며, 특히 최고경영자의 전폭적인 지원과 양질의 고객정보 확보, 그리고 고객의 요구사항에 효과적으로 반응하는 우수한 온라인 처리능력의 확보가 중요한 것으로 나타났다.

※ 주제어: 고객관계관리(CRM); e-CRM; 분석적 계층 프로세스(AHP)

## Ⅰ. 서 론

최근 시장은 대량구매와 대량소비의 균형을 잃고 고객의 기호와 성향에 따른 구매가 이루어지는 등 많은 변화를 겪고 있다. 이것은 과거의 만들면 무조건 팔린다는 제품 중심의 시장 환경에서 구매자의 힘이 강해지고 대안에 대한 선택의 고민을 하는 고객 중심의 시장 환경으로의 변화를 의미한다. 특히 공급의 양이 수요의 양을 넘어서고, 시장의 새로운 경쟁자의 지속적인 진출로 인해 선택의 폭이 넓어진 것과 더불어, 새로운 것과 차별화된 것을

논문접수일: 2011년 1월 6일 논문수정일: 2011년 1월 26일 게재확정일: 2011년 1월 28일

찾고자 하는 신세대의 달라진 가치관으로 인해 이러한 변화는 가속화 되고 있다. 이러한 고객의 변화하는 가치관과 기대를 만족하기 위하여 기업은 끊임없이 연구하고 분석하여 고객을 만족시켜야 하는데, 이러한 시장 환경에서 고객만족이 주요한 키워드로 등장하기 시작하였고, 최근 이것이 하나의 주요한 경영전략의 요소로 자리매김 하고 있다(장미영, 2001).

고객관계관리(이하 CRM)는 고객에 대한 지속적인 관계유지와 특정 계층에 대한 집중적인 마케팅 활동을 통해 기업 매출의 성장을 목표로 하며, 고객의 파악을 기업의 최우선 과제로 삼는다. 고객요구에 대한 만족, 나아가 고객의 성향까지 사전에 분석하여 고객에 접근하고자 하는 CRM은 현대 시장에서의 성공적인 경영전략으로 널리 활용되고 있다. 그래서 많은 기업들이 CRM을 도입하여 전사적인 경영전략의 기반으로 삼고 있으며, 성공적인 CRM 시스템 구축을 위하여 많은 노력과 투자를 경주하고 있다.

최근에는 정보통신기술 발전의 영향으로 인해, CRM의 구현에 있어 온라인 채널을 활용한 e-CRM을 고려하는 성향이 늘고 있다. e-CRM에서는 인터넷 상에서 새로운 시장과 고객을 확보하여 제품과 서비스를 소비자에게 공급할 수 있도록 해주기 때문에, e-CRM을 이용하면 오프라인 시장뿐만 아니라 온라인 시장 모두에서 연중무휴, 하루 24시간 내내 고객과 접촉하며 제품과 서비스를 제공할 수 있게 된다. 따라서 온-오프라인 상에서의 서비스 품질을 향상시키고 고객만족과 고객 충성도를 높일 수 있는 e-CRM 구축전략에 대한 필요성이 최근 크게 대두되고 있다(박경희와 민병준, 2003).

현재 국내의 빠른 인터넷 보급이 이루어지는 환경에서 CRM과 인터넷이 결합되면 고객과의 관계형성 면에서 시너지 효과를 기대해 볼 수 있을 것이다. 또한 인터넷을 활용한 관계마케팅의 대두는 필연적일 수 밖에 없으며 e-CRM은 기존의 CRM보다 유연성 있고 자유롭다는 장점이 부각될 수 있다(권영경과 한진수, 2003).

본 논문은 기업들의 e-CRM 구축에 대한 많은 관심으로 인해 e-CRM에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는 상황에서, 성공적인 e-CRM 구축을 이룬 기업의 사례와 기존의 연구를 통하여 e-CRM 구축의 성공요인을 식별하고, 각 성공요인 별 중요도(가중치)를 도출하여 그 의미를 살펴보고자 한다. 이를 통해 e-CRM을 도입하려는 기업들이 시스템의 도입 전에 기업의 사전 준비와 계획을 하는데 있어 활용할 수 있는 새로운 지식의 발견을 도모해 보고자 하였다.

특히 본 연구에서는 e-CRM 구축의 성공요인을 분석하기 위하여 e-CRM을 성공적으로 구축한 사례를 문헌을 통해 연구조사 하였으며, 이를 통해 사례 속에 내포된 성공요인들을 도출해 보고자 하였다. 아울러, 기존 e-CRM 성공요인에 대한 논문 및 서적들도 함께 조사연구 함으로서, 보다 체계적으로 정리되고 확장된 성공요인들을 발굴하고자 하였다.

이렇게 식별된 e-CRM의 성공요인들에 대해 CRM 전문가 및 현업 종사자를 대상으로 설문조사하여, 최종적으로 각 요인별 상대적 중요도도 함께 도출하고자 하였다. 이 때, 상대적 중요도를 도출하기 위한 방법론으로는 AHP 기법을 적용하였는데, AHP 기법은 요소들을 계층적으로 분류하여 각 요소별 가중치를 파악함으로써 중요도를 파악할 수 있기 때문에 기존 CRM 성공요인 분석에 관련된 연구들(이규태 외 2003; 신택수 외2004; 이정실과 임채관, 2006; 김형수, 박찬욱 2006 등)에서 이미 사

용된 바 있는 검증된 기법이다.

이후의 논문 구성은 다음과 같다. 2장은 이론적 배경으로 고객관계관리의 기초적인 이해를 위한 설명과 e-CRM의 정의 및 AHP 기법에 대해 설명하였다. 이어 3장에서는 연구모형을 소개하였는데, AHP를 추후 적용할 수 있도록 e-CRM의 성공요인들을 계층구조의 형태로 구성한 분석모형을 제시하였다. 4장에서는 설문조사를 통한 e-CRM의 성공요인에 대한 분석에 대해 기술하였다. 마지막 5장은 연구의 결언 부분으로 연구의 요약, 의의 및 연구의 한계를 기술하며 향후 연구방향을 제시하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 CRM의 기본개념 및 구성요소

CRM(Customer Relationship Management)은 다양한 시각의 차이로 인해 여러 형태로 정의될 수 있다. 그 중에서 가장 대표적인 정의는 "기술적인 지원을 통하여 고객과의 관계형성을 증진시키고자 하는 일련의 행위"라고 할 수 있다. 실제로 전략의 수립과 구현에 있어서는 기업 전사적 차원에서의 의사결정을 통하여 이루어져야 하는데, 고객중심의 비즈니스 모델을 실현하기 위한 최고경영층의 확고한 의지가 필요하다. 이를 실현하는데 있어서는 최신 기술의 지원과 올바른 추진체의 구성 및 정확한 고객 분석이 이루어져야 한다(Rahimi and Berman, 2009).

한편 Gartner Group은 CRM을 "신규고객의 획득, 기존고객 유지 및 고객의 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근방법"이라고 정의하였다(신택수 외 2004). 이러한 Gartner Group의 CRM 정의에서는 '기업이 고객과의 관계에 중점을 두는 것'을 강조하였는데, 그와 더불어 성공적인 CRM 구축을 위해서는 IT기술에 기반을 두고 데이터베이스를 활용하는 것이 필수적이다. 오늘날 기업이 고객 데이터를 가지는 것은 더 이상 장점이 아니지만, 고객 데이터가 없다는 것은 큰 단점이 될 수 있다. 즉, 기업에 있어서 고객에 대한 데이터베이스를 구축하는 것이 더 이상 경쟁우위를 위한 전략이 아니라 없어서는 안 될 중요한 요소라는 것이다. 결론적으로 CRM은 고객의 데이터를 활용하여 고객과의 긴밀한 관계를 유지함으로써 고객 유지율을 높이고, 이로 인해 기업의 수익을 증대시키는 것이라고 할 수 있다.

CRM에 대한 개념은 기업의 경쟁력을 고객으로부터 확보하기 위한 전략으로 이해되거나, 고객으로부터의 수익창출을 목표로 기존의 개별 솔루션을 통합, 활용 및 관리하는 기술로 받아 들여 지고 있다. 이것은 기업이 CRM을 통하여 고객과의 관계개선 및 고객 만족도를 향상시킴으로써 수익을 창출하고자 하는 전략과 이를 시스템으로 구현하는 것이라고 할 수 있다.

Meta Group에 의하면 CRM은 크게 분석 CRM, 운영CRM, 협업 CRM으로 나뉘어 진다. 기업이 CRM을 구축하여 전략적으로 보다 효율적이고 효과적으로 수행하기 위해서는 프로세스를 세분화 하여 기능적인 부분화를 이루어야 한다(오정숙, 2001). CRM을 기능적으로 세분화하여 분류하게 되면 그 구성요소는 다음과 같다. 분석(Analytical) CRM 시스템은 고객데이터를 축적, 관리, 분석하기 위한 모든 과정을 지원하는 정보기술 요소들로 구성되어 있다. 각 부서나 사업 단위로 사용되고 있는 운영

데이터베이스에서 전사적인 관점으로 데이터를 추출, 변환, 전송하여 정보를 축적하게 된다. 이러한 정보는 데이터웨어하우스와 대규모의 데이터웨어하우스에 보다 효과적으로 접근하기 위해 구축된 데이터마트, 그리고 OLAP이나 데이터마이닝 도구와 같은 분석 도구를 통해서 효과적으로 활용된다. 운영(Operational) CRM 에서는 분석 CRM 시스템을 통해 도출된 다양한 고객정보와 통찰력을 실질적인 CRM 전략 운영의 기반으로 활용한다. 운영 CRM 시스템은 분석된 고객정보를 응용하여 구체적인 CRM 프로세스 전략을 마련하고 전개해 나가기 위한 일련의 정보기술을 제공한다. CRM 프로세스 전략을 지원하기 위해 마케팅 자동화 시스템, 영업 자동화 시스템 그리고 고객서비스 자동화 시스템뿐만 아니라 CRM이 활용되는 범위에 따라서 직원 관계관리나 파트너 관계관리와 같이 확대된 고객유형에 적용되는 CRM 기술도 다루게 된다. 협업(Collaborative) CRM 시스템은 오프라인뿐만 아니라 온라인을 통한 고객접점채널에서 기업과 고객간의 상호 작용을 보다 효율, 효과적으로 지원하기 위한 일련의 기술적 요소들을 포함한다. 협업 CRM에 있어서 중요한 점은 모든 고객접점채널에서 고객을 동일한 시각으로 바라보고자 하는 것인데 이러한 고객단일시각을 확보하기 위한 고객상호작용센터(Customer Interaction Center, CIC)의 중요성이 점차 커지고 있다. 고객상호작용센터에서는 전사적인 CRM 전략을 바탕으로 모든 고객접점채널들을 관리 및 운영함으로써 원활한 고객과의 상호 작용이 가능하게 한다(김형수 외 2009).

## 2.2 e-CRM

e-CRM은 전통적인 CRM 개념을 인터넷 및 전자상거래 시스템이라는 새로운 환경을 통하여 실행하는 것으로서, "고객에 대한 지식을 기반으로 한 e-Sales, e-Service, e-Marketing, 그리고 e-Business 등과 같은 인터넷 채널 중심의 고객관계관리 시스템"이라고 할 수 있다. 즉, e-CRM은 웹사이트를 방문하는 고객들에 대해 분석하여 고객의 성향에 맞는 제품이나 컨텐츠를 온라인을 통하여 홍보 및 관리하는 일대일 마케팅 활동이다(이재섭과 이재억, 2005).

e-CRM은 CRM과 같은 고객관계관리를 지원하지만 접점채널에 있어서 온라인을 중심으로 이루어진다는 점에 큰 차이가 있다. 즉, 고객관계관리 활동에 있어서 온라인을 통하여 판매와 대 고객 프로모션(promotion)을 지원하는 것이다. 또한 서비스도 인터넷을 중심으로 e-Mail 을 이용하여 제공하든가 개인별로 서비스를 지원 받을 수 있도록 시스템이 구성된다. 마케팅 측면에서는 유사하지만 개인화(Personalization) 측면에서 개인별로 서비스를 더욱 더 효과적으로 지원하여 일대일 마케팅(One-to-One marketing)을 지원한다. 즉, e-CRM시스템은 주 이용대상이 e-비즈니스를 통해 온라인상에서 e-Sales, e-Service, e-Marketing을 포함하는 고객관계관리를 지원함으로써 고객 사이클을 지원하여 고객 가치를 극대화하는 동시에 기업의 경영혁신을 전략적으로 지원하는 시스템이다(민승기, 2001).

## 2.3 AHP(분석적 계층 프로세스)

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 다기준 의사결정 방법론의 하나로 1970년대 초 Thomas L. Saaty 교수에 의해 개발되었다. AHP는 의사결정 과정에서 문제를 구성하고 있는 요소들을 항

목별로 나누어 계층화하여 분석하는 방법이다. AHP의 특징은 문제해결 과정에서 여러 요소의 정성적(Qualitative), 정량적(Quantitative)인 측면을 모두 반영함으로써 논리적 일관성을 갖춘 연구를 가능케 한다. 또한 AHP는 문제의 구성요소를 구조화시킴으로써 요소들 간의 상대적인 영향력을 바탕으로 올바른 의사결정을 지원한다(Saaty, 1995).

AHP를 적용하기 위해서는 문제의 계층화가 필수적이다. 일반적인 3계층 모형에서, 우선 최상위 계층에는 궁극적인 목표가 설정된다. 그리고 다음 계층인 1단계에서는 여러 하위요소들로 구성된 상위 요소들이 위치한다. 최하위 계층인 2단계에서는 1단계의 하위 요소들로 구성된다. 여기서 주의해야 할 점은 하위 계층에 있는 요소들은 인접한 상위 계층의 요소와 연관되어야 한다. 상위 계층에 있는 요소들은 하위 계층에 있는 요소들의 상대적인 영향력 평가를 위한 기준으로서 역할을 하기 때문이다. 또한 요소들 간 동일 계층간에는 독립성을 유지해야 한다. 이후 Saaty 교수가 제안한 9점 척도를 바탕으로 쌍대비교(Pairwise Comparison) 과정을 통해 가중치를 설정하고 우선순위를 도출해 낸다(Saaty, 1995).

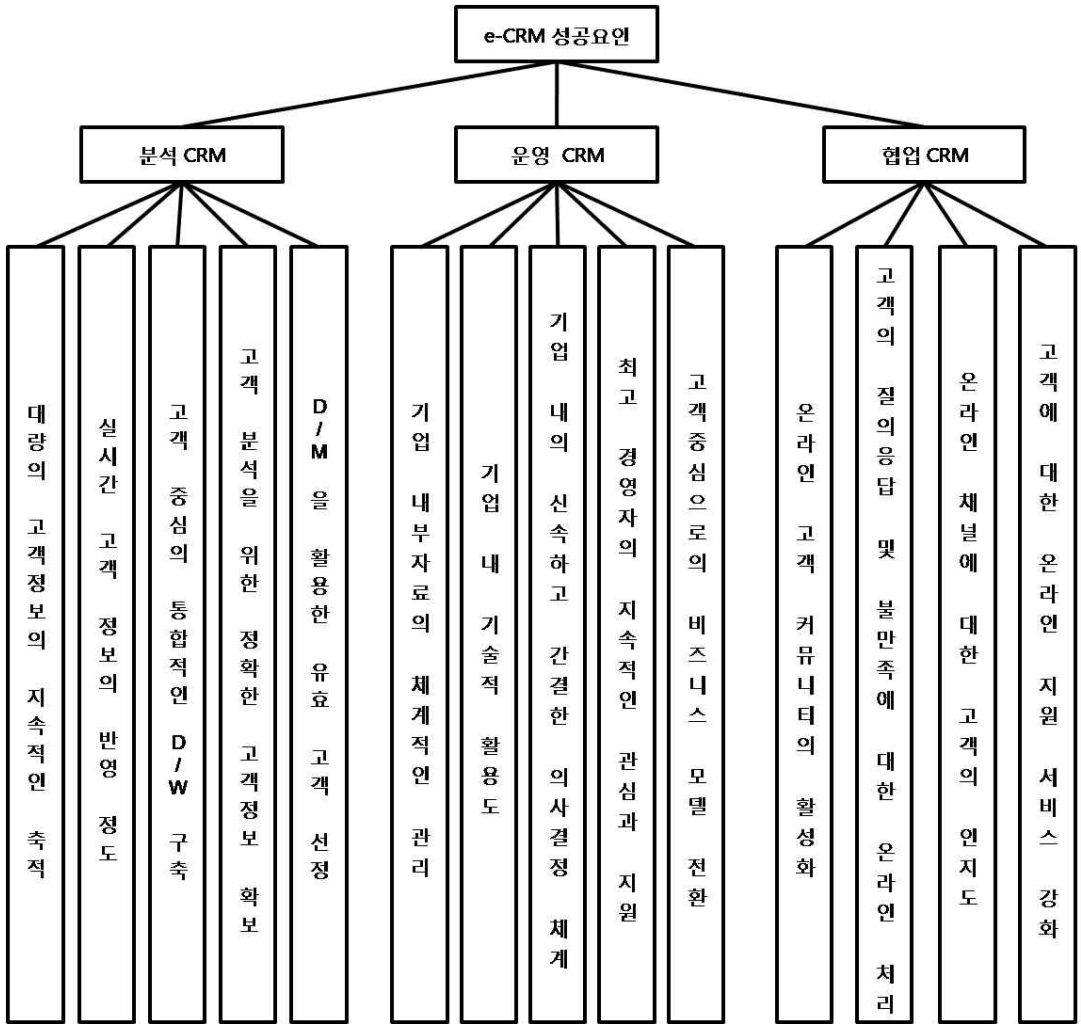
AHP에서는 쌍대비교와 비교 결과의 통합과정에서 일관성 지수(Consistency Index)를 도출하게 되며 이를 이용하여 의사결정자의 논리적 일관성 유지 여부를 확인하고 의사결정의 합리성과 논리성을 높일 수 있게 된다. 예를 들어, 'A는 B보다 중요하고, B는 C보다 중요하다고 의견을 제시한 전문가가 A는 C보다는 덜 중요하다'라고 비교를 했다면, 그 사람은 일관성이 있다고 볼 수 없다. 그리고 그런 사람이 도출한 결론은 그만큼 신뢰성이 떨어진다. 이런 응답에 있어서의 논리적인 모순을 잡아내는 것이 일관성비율(Consistency Ratio)인데 응답자가 논리적으로 모순을 유발하게 되면 이 수치는 증가하게 된다. 일반적으로 일관성 지수(Consistency Index)를 무작위 지수(Random Index)로 나눈 일관성 비율(Consistency Ratio)이 0.1을 넘게 되면 의사결정자가 논리적 일관성을 잃고 있는 것으로 판단하며, 0.2까지는 일관성을 인정할 수 있는 수준으로 판단 한다(조근태 외, 2003).

## Ⅲ. 연구모형

본 연구에서는 수많은 기존 문헌들에서 소개된 CRM 및 e-CRM의 성공요인들 중에서, 유사한 것들을 서로 묶어서 정리하고, 각 항목들을 CRM의 기능적 분류체계인 분석-운영-협업 CRM의 범주로 재정리하여, AHP 분석을 위한 계층모형을 도출하였다. 다음의 〈그림 1〉은 이렇게 도출된 e-CRM의 성공요인 모델을 도식으로 나타내고 있다.

〈그림 1〉의 계층도에서 볼 수 있듯이, e-CRM 역시 CRM의 하위개념이므로 성공적인 e-CRM 구현을 위한 성공요인들을 우선 CRM의 구성요소를 기준으로 차용하여, 분석 CRM, 운영 CRM, 협업 CRM으로 분류 할 수 있다. 다음으로는 각 분류별로 세부 성공요인을 도출하였는데, 〈그림 1〉에 제시된 바와 같이, 본 연구에서는 총 14개의 세부 요인들을 도출하였다. 이 때 AHP의 하위 요인들은 서로 MECE(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)한 관계를 유지하여야 하므로, 전문가들의 조언에 따라 각 요소 간 연관성이 가급적 최소화 될 수 있도록 설계하였다. 각 요인별 도출 배경과 참고가 된 관련 연구를 소개하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 e-CRM의 성공요인 계층구조




우선, 분석 CRM의 성공요인을 먼저 살펴보게 되면, 임진경(2001)은 대량의 고객정보를 활용하는 것이 CRM에 중요하다고 지적하였고, 송현수(2001) 역시 데이터웨어하우스 구축을 통한 대량의 정보관리기술이 CRM의 필수요소라 언급하였다. 한편 박종서(2002)는 양적인 풍부함보다는 축적의 지속성을 강조하였는데, 이상의 문헌들을 기초로 본 연구에서는 분석 e-CRM의 주요한 성공요인으로 "대량의 고객정보의 지속적인 축적"을 도출하였다.

송현수(2001)는 고객 접점에서의 커뮤니케이션과 분석 활동을 실시간에 전개하여 고객과의 거래에 관계되는 온라인과 오프라인 정보를 통합적으로 관리하는 것이 중요하다고 주장하였으며, Wendy

(2001)는 고객과의 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 고객의 행동을 이해하는 것이 중요하다고 지적하였다. 이와 같은 문헌들을 통해 본 연구에서는 "실시간 고객 정보의 반영 정도"를 성공요인으로 도출하였다.

안철경(2001)은 고객의 기본 신상정보, 통계적 정보 및 상품, 기업정보 등을 데이터웨어하우스를 활용하여 구축하여 관리하는 것이 중요하다고 지적하였고, Ronald(2001)는 데이터웨어하우스 어플리케이션, 고객 상호작용시스템, 고객 분석시스템의 보유 및 활용 등의 중요성에 대해 언급하였으며, 정진서(2001)는 고객의 데이터를 통합하여 관리할 수 있는 데이터웨어하우스의 구축이 효과적인 고객중심적 마케팅의 구현을 가능케 한다고 주장하였다. 마지막으로 Tan et al. (2002)은 데이터웨어하우스와 관련된 기술적 인프라가 효과적인 e-CRM을 구현하기 위한 중요한 요소라고 하였는데 이러한 문헌들을 기초로 하여 "고객 중심의 통합적인 데이터웨어하우스 구축"을 도출하였다.

Wang et al.(1996)은 데이터의 품질이 데이터의 사용에 있어서 큰 영향을 미치는 것에 대해 언급하며 정확한 고객 정보의 중요성에 대해서 지적하였고, 신택수 외 (2004)는 고객정보의 정확성이 신규고객 확보 및 기존 고객의 로열티를 강화하는 위한 필수요소라고 주장하였으며, 최문길(2001)은 고객에 대한 정확한 정보를 바탕으로 고객 특성에 맞는 제품과 서비스의 제공하는 것을 CRM이라고 주장하였다. 박종서(2002)는 고객정보의 안정성 및 신뢰성의 확보와 데이터의 질을 높이기 위한 프로세스의 정립의 중요성에 대해 언급하였다. Ko et al.(2008)은 정확한 고객 정보의 수집을 효과적인 CRM을 구축하기 위한 중요한 요소라고 언급하였다. 이러한 문헌들을 기초로 하여 "고객 분석을 위한 정확한 고객정보 확보"를 성공요인 중 하나로 도출하였다.

Ronald(2001)는 고객분석을 위한 데이터 마이닝의 통해 얻은 자료의 중요성에 대해 언급하였고, 조문래(2001)는 데이터웨어하우스와 데이터 마이닝의 연계에 대한 중요성에 대해 지적하였으며, Tan et al. (2002)은 데이터 마이닝은 인터넷을 활용한 CRM 활동 시의 특징이 될 수 있다고 주장 하였다. 이러한 문헌을 통하여 "데이터 마이닝을 활용한 유효 고객 선정"을 도출하였다.

운영 e-CRM의 성공요인으로도 총 5개의 성공요인을 도출하였다. 우선, Sivakumar(2002)는 기업내부에서의 데이터 활용 시 신뢰성 높은 관리와 운영을 위한 적극적인 지원이 e-CRM의 중요한 성공요인이라고 주장하였고, 신숙원 외(2006)는 분석 CRM 및 마케팅 전략 수립 및 실행을 위하여 고객의 속성 정보 및 거래 정보 등의 내부정보에 대한 통합관리에 대해 중요하다고 언급하였다. 정분도(2008)는 인터넷을 통하여 고객정보의 수집 및 고객 마케팅 측면에서의 고객정보의 전략적 활용이 e-CRM의 중요한 개념이라고 하였으며, 석동현과 최문기(2000)는 인터넷 비즈니스에 있어서 회원 수의 확보뿐만 아니라 기존 회원에 대한 관리도 중요하다고 주장하였다. 이를 통하여 "기업 내부 자료의 체계적인 관리"를 첫 번째 운영 e-CRM의 성공요인으로 도출하였다.

이경전과 이가은(2000)은 콜센터와 같은 CRM 도구와 고객 서비스의 자동화가 CRM의 수익과 비용의 관점에서 매우 중요하다고 주장하였으며, Sivakumar(2002)은 고객접점 채널을 강화하기 위하여 유무선 장치의 통합 활용의 중요성에 대해 언급하였다. 한편, 스탠리 브라운 외(2001)는 CRM 테크놀로지의 통합 운영을 통하여 전사 차원의 유

기적인 대응이 가능해진다고 주장하였으며, Croteau and Peter(2003)는 IT를 적극적으로 활용하는 기업이 CRM의 구축에 있어서 기업 내의 기술적 자원의 활용도가 높다고 주장한 바 있다. 끝으로, Wilson et al.(2002) 역시 마케팅 전략에서의 IT의 활용의 중요성을 지적하였다. 이러한 문헌들을 통하여 "기업 내 기술적 활용도"를 도출하였다.

정분도(2008)는 e-CRM의 추진에 대한 내부저항이나 기업 내의 정치적인 갈등으로 인한 비효율적인 의사결정 체계가 e-CRM 구축의 방해요소가 된다고 지적하였고, Kimiloglu and Zarali(2009)는 기업이 적용하고 있는 비즈니스 프로세스의 신속하고 효과적인 수행이 e-CRM의 중요한 성공요인이라고 주장하였다. 그리고 김도경 외(2004)는 관리자나 경영자를 위한 데이터마트의 구축과 의사결정지원시스템의 활용으로 고객에 대한 분석 및 마케팅 활동이 신속하게 이루어 질 수 있다고 주장하였다. 이러한 문헌을 통하여 "기업 내의 신속하고 간결한 의사결정 체계"를 도출하였다.

김민철(2002)은 최고경영층의 지원 및 고객관리가 CRM 도입성과에 유의한 영향을 미친다고 주장하였고, Wilson et al.(2002)은 최고 경영자의 스폰서와 IT에 대한 지원의 중요성에 대해 언급하였다. 한편 문정식(2000)은 프로젝트의 관리와 지원 차원에서의 최고 경영층의 지원을 중요한 요소라고 하였으며, 정진서(2001)는CRM의 실행성과를 위한 조직적 요인에서 최고 경영자의 적극적인 의지가 중요하다고 언급한 바 있다. 아울러, 이정실과 임채관(2006) 역시 CRM 성공요인 중 조직적 요인에서 최고경영자의 관심과 지원의 중요성을 언급하였다. 이러한 문헌들을 통하여 "최고 경영자의 지속적인 관심과 지원"을 도출하였다.

김종권(2002)은 CRM을 구현하는데 있어 온라인 및 오프라인 채널을 고객중심으로 통합하는 것이 중요하다고 주장하였고, 문정식(2000)은 CRM 구축 성공요인의 업무프로세스 특성에서 고객과 관련된 업무프로세스 개선의 중요성을 지적하였으며, 임진경(2001)은 효과적인 CRM이 되기 위해서는 우선 철저히 고객 중심적 접근이 필요하다고 주장하였다. 그리고 최문길(2001)은 고객중심의 조직체계구축과 변화 관리를 지속하여야 한다고 주장하였으며, 박종서(2002)는CRM 구현의 핵심성공요인으로 고객과 정보 지향적인 기업문화라고 하였다. 이러한 문헌을 통하여 "고객중심으로의 비즈니스 모델 전환"을 도출하였다.

마지막으로 협업 CRM의 성공요인을 살펴보게 되면 다음과 같다. 이진실(2001)은 전자우편과 같은 온라인 채널이 고객과의 주요한 커뮤니케이션 도구로 자리잡게 되어 상호작용 채널로의 인식의 중요하다고 지적하였고, 최용길(2004)은 고객과의 온라인 채널을 통한 커뮤니케이션이 e-CRM을 통한 매출 등에 중요한 영향에 미친다고 주장하였다. 한편 최근에 발표된 해외 논문인 Kimiloglu and Zarali(2009)에서는 고객들의 웹 사이트 등과 같은 온라인 채널에 대한 인식이 IT기술을 기반으로 하여 e-CRM을 구축한 기업들의 중요한 성공요인이라고 주장하였다. 이러한 문헌들을 참고하여 "온라인 채널에 대한 고객의 인지도"를 협업 e-CRM의 첫번째 성공요인으로 도출하였다.

한편 최용길(2004)은 실시간으로 고객의 불만처리에 대해 응답하고 관리가 이루어진다면 고객 만족도는 더욱 향상될 것이라고 주장하였고, 황수영(2008)은 고객의 질의나 불만사항에 대해서 빠르게 고객에게 응답을 하게 된다면 결과적으로 기업성과에 큰 기여를 할 것이라고 주장하였다. 함유근과 윤태주(2001)는 고객에 대한 온라인 처리의 소

극적인 자세가 온라인 채널에 대한 신뢰도를 잃게 할 수도 있다며 위험성을 지적하였고, 박종서(2002)는 기업이 실시간으로 다양한 채널을 통해 계속 고객과 대화를 함으로써 고객이 기업에 대해 평생가치로 보답할 수 있도록 해야 한다고 주장하였다. 아울러, Kimiloglu and Zarali(2009)는 온라인 채널을 통한 고객문제 해결의 수준이 e-CRM 성공요인의 중요한 척도라고 지적하였다. 이러한 문헌들을 통하여 "고객의 질의응답 및 불만족에 대한 온라인 처리"를 도출하였다.

최명수(2007)는 e-커뮤니케이션은 고객과의 관계유지에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하였고, 김재문(2001)은 기업은 고객의 재방문에 긍정적인 영향을 미치는 커뮤니티 채널 확보에 주력하고 있다고 지적하였다. 이를 통하여 "온라인 고객 커뮤니티의 활성화"를 도출하였다.

끝으로 최용길(2004)은 고객을 위해 최상의 e-CRM 시스템을 제공하고, 고객의 의견에 대해 항상 피드백을 제공해야 한다고 주장하였으며, 황수영(2008)은 웹사이트의 서비스/제품 정보제공과 고객 e-mail을 통한 지속적 정보 제공을 e-CRM 활동과 관련된 중요활동으로 도출하였다. 함유근과 윤태주(2001)는 자체 상품과 서비스뿐만 아니라 타사의 상품과 서비스에 대한 정보도 제공함으로써 광범위한 상품을 취급하는 포털의 모습을 통한 e-CRM의 기능을 보완해야 한다고 주장하였으며, Strauss et al.(2006)은 온라인 서비스와 웹사이트에 대한 질적 관리가 e-CRM 구축의 성공요인에 대한 중요한 척도가 될 수 있다고 주장하였다. 이러한 문헌들을 토대로 "고객에 대한 온라인 지원 서비스 강화"를 도출하였다.

지금까지 소개한 14가지의 성공요인들과 이를 뒷받침 하는 관련 문헌들을 간단히 표로 정리해 보면, 〈표 1〉과 같다.

## Ⅳ. 분석결과

설문은 e-CRM의 구성요소별 비교를 1차 레벨로 지정하였고, e-CRM의 각 구성요소 내 성공요인 별 비교를 2차 레벨로 구성하였으며, 한국CRM협회(http://www.kcrma.org/)의 협조를 받아 2009년 11월 중에 설문조사가 수행되었다. 설문조사는 현업에 종사하는 마케팅 부서 및 영업부서의 CRM 전문가 12명, 아울러 CRM 관련분야를 전공 중인 대학원생 3명 등 총 15명의 전문가를 선정하여 설문을 실시하였다. 전체 설문지는 이상 총 15명에게 배부 되었고, 이 중 12부의 설문지가 회수되었다. 최종적으로 설문대상자의 논리적 일관성을 잃고 있는 것으로 판단되는 일관성비율이 0.2를 초과하는 설문지는 분석에서 제외하였는데, 그 결과 총10부가 분석 자료로 활용되었다. 이렇게 10부를 대상으로 가중치를 산출한 결과가 〈표 2〉에 제시되어 있다.

### 4.1 1차 레벨 분석결과

1차 레벨은 e-CRM의 구성요소에 관련된 항목으로 협업 CRM이 가장 높은 가중치를 가지는 것으로 나타났다. 다음으로는 운영 CRM, 분석 CRM 의순이다. 하지만, 수치상으로는 항목별 차이가 거의 나지 않기 때문에 항목별 우열을 가리는 것은 큰 의미를 나타내지 않는다. 이것은 e-CRM의 구축에 있어서 어느 한쪽에 집중적인 중요도를 두는 것 보다 세 가지 요소의 균형적인 비중을 두는 것

〈표 1〉 도출된 e-CRM의 성공요인과 관련 문헌

| 구성요소 | 성공요인 | 관련 문헌 |
|---|---|---|
| 분석 e-CRM | 대량의 고객정보의 지속적인 축적 | 임진경(2001), 송현수(2001), 박종서(2002) |
| | 실시간 고객 정보의 반영 정도 | 송현수(2001), Wendy(2001) |
| | 고객 중심의 통합적인 D/W구축 | 안철경(2001), Ronald(2001), 정진서(2001), Tan et al. (2002) |
| | 고객 분석을 위한 정확한 고객정보 확보 | Wang and Stong.(1996), 신택수 외(2004), 최문길(2001), 박종서(2002), Ko et al. (2008) |
| | 데이터 마이닝을 활용한 유효 고객 선정 | Ronald(2001), 조문래(2001), Tan et al. (2002) |
| 운영 e-CRM | 기업 내부자료의 체계적인 관리 | Sivakumar(2002), 신숙원 외(2006), 정분도(2008), 석동현과 최문기(2000) |
| | 기업 내 기술적 활용도 | 이경전과 이가은(2000), Sivakumar(2002), 스탠리 브라운 외(2001), Croteau and Peter(2003), Wilson et al.(2002), |
| | 기업 내의 신속하고 간결한 의사결정 체계 | 김도경 외(2004), 정분도(2008), Kimiloglu and Zarali(2009) |
| | 최고 경영자의 지속적인 관심과 지원 | 김민철(2002), Wilson et al.(2002), 문정식(2000), 정진서(2001), 이정실과 임채관(2006) |
| | 고객중심으로의 비즈니스 모델 전환 | 김종권(2002), 문정식(2000), 임진경(2001), 최문길(2001), 박종서(2002) |
| 협업 e-CRM | 온라인 채널에 대한 고객의 인지도 | 이진실(2001), 최용길(2004), Kimiloglu and Zarali(2009) |
| | 고객의 질의응답 및 불만족에 대한 온라인 처리 | 최용길(2004), 황수영(2008), 함유근과 윤태주(2001), 박종서(2002), Kimiloglu and Zarali(2009) |
| | 온라인 고객 커뮤니티의 활성화 | 최명수(2007), 김재문(2001) |
| | 고객에 대한 온라인 지원 서비스 강화 | 최용길(2004), 황수영(2008), 함유근과 윤태주(2001), Strauss et al.(2006) |

이 중요하다는 점을 시사하고 있다고 하겠다.

### 4.2 2차 레벨 분석결과

분석 결과, 분석 e-CRM에서는 '고객 분석을 위한 정확한 고객정보 확보'가 가장 높은 가중치를 갖는 것으로 분석되었으며, '고객 중심의 통합적인 데이터웨어하우스 구축'과 '데이터 마이닝을 활용한 유효 고객 선정'이 각각 두 번째, 세 번째로 중요한 요인인 것으로 나타났다. 반면 운영 e-CRM에서는 '최고 경영자의 지속적인 관심과 지원'이 가장 높은 가중치를 가졌으며 다음으로는 '고객중심으로의 비즈니스 모델 전환'과 '기업 내의 신속하고 간결한 의사결정 체계' 순으로 나타났다. 협업 e-CRM에서는 '고객의 질의응답 및 불만족에 대한 온라인 처리'가 가장 높은 가중치를 가졌으며 '고객에 대한

〈표 2〉 도출된 e-CRM의 성공요인과 관련 문헌

| 구분 | 구성요소 | 성공요인 | 가중치 |
|---|---|---|---|
| e-CRM | 분석 e-CRM (0.3185) | 대량의 고객정보의 지속적인 축적 | 0.0346 |
| | | 실시간 고객 정보의 반영 정도 | 0.0385 |
| | | 고객 중심의 통합적인 데이터웨어하우스 구축 | 0.0762 |
| | | 고객 분석을 위한 정확한 고객정보 확보 | 0.1029 |
| | | 데이터 마이닝을 활용한 유효 고객 선정 | 0.0663 |
| | 운영 e-CRM (0.3364) | 기업 내부자료의 체계적인 관리 | 0.0444 |
| | | 기업 내 기술적 활용도 | 0.0316 |
| | | 기업 내의 신속하고 간결한 의사결정 체계 | 0.0516 |
| | | 최고 경영자의 지속적인 관심과 지원 | 0.1084 |
| | | 고객중심으로의 비즈니스 모델 전환 | 0.1004 |
| | 협업 e-CRM (0.3451) | 온라인 고객 커뮤니티의 활성화 | 0.0872 |
| | | 고객의 질의응답 및 불만족에 대한 온라인 처리 | 0.1059 |
| | | 온라인 채널에 대한 고객의 인지도 | 0.0617 |
| | | 고객에 대한 온라인 지원 서비스 강화 | 0.0902 |

온라인 지원 서비스 강화'와 '온라인 고객 커뮤니티의 활성화'가 그 뒤를 이었다.

세부적으로 살펴보게 되면 분석 e-CRM은 고객의 데이터를 활용한 분석을 통하여 고객의 성향과 패턴을 예측해야 하기 때문에 정확한 고객정보의 필요성과 함께 데이터 수집 및 분석을 위한 데이터웨어하우스와 데이터 마이닝의 활용에 높은 가중치가 나타났다. 반면 운영 e-CRM은 e-CRM의 운영과 관련하여 내부적인 지원이 필요하기 때문에, 최고 경영자의 지속적인 관심을 통해 단기적인 성과를 바라보지 않고 장기적인 관점으로 이루어져야 하며, 제품 중심이 아닌 고객 중심의 비즈니스 모델의 구축과 의사결정에 있어서 빠른 판단과 실행이 중요하다고 나타났다. 협업 e-CRM은 고객접점 채널에서의 고객만족을 위한 지원활동으로 온라인을 통한 고객의 불만사항 처리가 잘 이루어져야 고객의 만족도가 높아지며, 고객에 대한 지속적인 온라인 지원 서비스 제공 및 온라인 고객 커뮤니티 구축 및 활동의 지원으로 고객의 충성도를 확보하여야 CRM의 목표인 고객 유지율을 높일 수 있는 것으로 분석되었다.

## Ⅴ. 결언

### 5.1 연구요약 및 의의

이번 연구는 e-CRM의 구성요소 별 성공요인을 도출한 뒤, 요인 별 가중치를 산출하여 우선순위를 파악함으로써 e-CRM에 관심이 있거나 도입을 고려하는 기업들에게 전략을 수립하는데 있어서 도움을 주고자 하였다. 연구 결과를 토대로 e-CRM의 도입을 고려중인 기업에 대해 다음과 같은 조언이

가능하다.

첫째, 고객 분석을 위한 정확한 고객정보 확보의 필요성이다. 고객의 데이터를 확보하여 성향과 패턴을 분석하는 과정도 중요하지만 정확한 데이터를 가지고 가공해야 하는 것에 더 큰 비중을 둘 필요가 있다. 아무리 잘 만들어진 결과라도 잘못된 데이터를 가지고 만들어진 결과는 결국 무용지물이기 때문이다. 정확한 고객정보의 확보는 고객접점에 위치해 있는 담당자들에서부터 데이터를 관리하는 담당자까지 세심한 관심과 노력이 필요하며 이 과정에서부터 잘못된 길로 접어들면 결국 성공적인 e-CRM의 구축은 사실상 힘들어 진다고 볼 수 있다.

둘째, 최고 경영자의 지속적인 관심과 지원이다. e-CRM은 단기적인 성과가 아닌 장기적인 성과를 목표로 하고 있으므로 최고 경영자의 단기성과를 노린 한시적인 관심이 아닌 지속적인 관심과 지원이 필요하다. 이는 물론 일반적인 CRM에서도 중요하나, e-CRM에서 이것이 특히 중요하다고 강조되어야 하는 이유는 많은 최고경영자들이 인터넷을 단순히 저비용 고효율의 매체로만 인식하여 e-CRM을 통해 단기간 내에 효과를 기대하고 있기 때문이다. e-CRM의 구축에 있어서 실패한 기업의 사례들을 살펴보면 단기적인 성과에 너무 치중한 나머지, 잦은 계획의 수정과 담당자의 잦은 교체로 인하여 결국 우수한 구축환경과 집중적인 투자에도 불과하고 실패한 경우가 많다. 그러므로 e-CRM을 도입하고자 하는 기업의 최고 경영자는 반드시 장기적 안목을 갖고 접근할 필요가 있다고 하겠다.

셋째, 고객의 질의응답 및 불만족에 대한 온라인 처리의 철저한 관리이다. 고객의 입장에서 볼 때, 기업에 대한 불만사항이나 질의응답을 온라인으로 문의하게 되면, 콜센터나 매장 방문을 통해 들을 수 있는 답변보다 제한적일 수 있다. 그러므로 기업에서는 고객의 요구를 만족시키기 위하여 온라인으로 최대한 빠르고 정확한 답변을 제시해야 하며 자칫 담당자의 대응이 미비하게 될 경우, 온라인 채널에 대한 인식의 저하로 채널의 단절이 이루어질 수 있다는 점을 명심해야 한다. 온라인 문의는 영업시간의 제약이 발생하는 콜센터나 매장에서의 대응보다 유리하기 때문에 적극 활용한다면 고객의 요구사항을 보다 신속하고 제약 없이 처리할 수 있어 효과적이다. 때문에, 온라인을 통한 고객과의 커뮤니케이션에 지속적으로 관리와 관심이 요구된다.

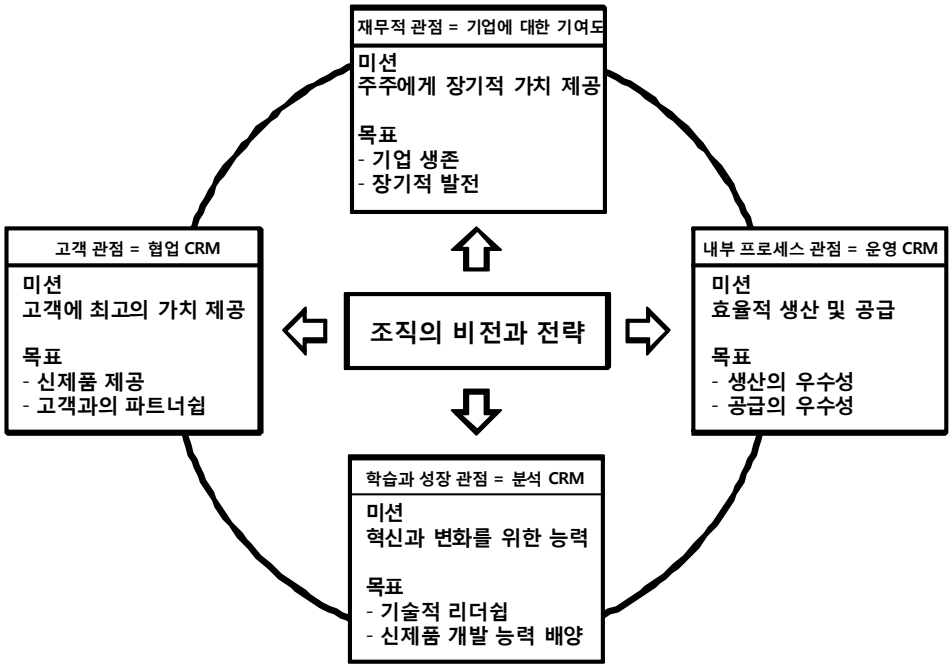
본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째로 본 연구는 본 연구는 분석 CRM, 운영 CRM, 협업 CRM의 세 가지 대분류를 토대로 e-CRM의 성공요인별 중요도를 살펴본 최초의 학술연구하는 점에서 의의를 갖는다. 비록 이전에 AHP 기법을 이용한 e-CRM의 성공요인에 대한 시도는 몇 차례 있었지만, 본 연구와 같이 계층의 구조를 분석-운영-협업의 CRM 생태계의 관점에서 접근한 사례는 찾아볼 수 없었다.

둘째, 본 연구는 비록 많은 학술논문에 근거하여 수행된 연구이나, 도출된 성공요인들의 상대적 중요도를 현업에서 e-CRM을 도입하여 활용하는 전문가를 통해 산출함으로서, e-CRM을 도입하고자 하는 실무자들에게 적지 않은 교훈을 제공해 줄 수 있다는 의의를 갖고 있다. 특히 국내 e-CRM 분야가 아직 크게 성숙되지 않은 상태에서 유관 협회의 협조를 얻어 진정한 의미의 전문가들을 대상으로 AHP 설문조사를 실시했다는 점은 본 연구결과의 신뢰성과 타당성을 높이는데 크게 기여하였다고 평가할 수 있다.

### 5.2 향후 연구방향

현재 본 연구에서의 e-CRM 성공요인에 대한 분

〈그림 2〉 BSC에 기반한 e-CRM의 분류체계




류는 CRM의 구성요소를 기본으로 하고 있는데, 향후 연구에서는 성공요인을 분류하기 위한 새로운 기준으로 〈그림 2〉와 같은 균형성과표(Balanced Scorecard, 이하 BSC)의 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장, 재무의 네 가지 관점을 활용할 수 있을 것으로 생각된다.

하지만 AHP 기법에서는 분류간의 연관성이 존재하지 않고, 분류간 서로 독립이어야 한다는 기본 가정이 요구되는데, BSC의 관점에서는 최종 목표를 재무적인 성과에 두고 있으므로 4가지 관점들 간의 연관성이 존재한다. 그래서 BSC의 관점을 기준으로 사용할 경우, AHP 분석기법은 활용될 수 없으며, 그로 인해 본 연구에는 BSC의 관점을 적용하지 못했다. 하지만 최근 새롭게 대두되고 있는 ANP(Analytical Network Process)를 이용하여 계층적 분석방법이 아닌 네트워크적 분석방법을 활용한다면 BSC의 4가지 관점을 토대로 하는 새로운 연구가 가능하게 된다. 비록 복잡성이 높아진다는 치명적인 단점은 있지만, 만약 ANP를 이용하게 되면 성공요인들 간에 계층적인 관계가 아닌 네트워크형 관계가 이루어져, 성공요인간 연관성도 보다 정밀하게 나타낼 수 있게 된다는 장점이 있다. 따라서 머지 않은 장래에 BSC의 관점으로 e-CRM의 성공요인들을 분석해 보는 추후 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

## 참고문헌


권영경, 한진수 (2003), "호텔기업의 eCRM활동이 관계의 질과 성과요인에 미치는 영향," **호텔관광연구**, 5(1), 9-31.

김도경, 박성미, 이배호 (2004), "병원 원무관리를 위한 의사결정지원시스템 개발 및 데이터 마트의 구축," **전자통신기술논문지**, 7(1), 66-70.

김민철 (2002), **CRM 도입성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구**, 국민대학교 석사학위 논문.

김재문 (2002), "유통업 CRM성과 향상을 위한 몇 가지 포인트," **유통저널**, 3(91), 92-95.

김종권 (2002), **CRM의 성공요인에 관한 연구 - CRM 구축사례를 중심으로**, 홍익대학교 국제경영대학원 석사학위 논문.

김형수, 김영걸, 박찬욱 (2009), **고객관계관리 전략 원리와 응용**, 사이텍미디어.

김형수, 박찬욱 (2006), "AHP 기법을 활용한 CRM 평가요소의 상대적 중요도 분석," **CRM연구**, 1(1), 3-22.

문정식 (2000), **CRM 구현의 핵심성공요인에 관한 연구**, 중앙대학교 석사학위 논문.

민승기 (2001), "e-CRM 개념 및 구성요소," **정보통신연구진흥원 학술정보 주간기술동향**, 993, 26-31.

박경희, 민병준 (2003), "관광산업의 글로벌 eCRM 전략에 관한 연구," **호텔관광연구**, 5(2), 51-74.

박종서 (2002), **성공적인e-Business를 위한 고객관계관리(CRM) 진단척도개발에 관한 연구**, 한국외국어대학교 석사학위 논문.

석동현, 최문기 (2000), "인터넷 비즈니스에서의 모델별 경쟁우위요소 & 우선순위 도출," **한국지능정보학회 학술대회 논문집**, 187-223.

송현수 (2001), **e-CRM 구축과 운용전략**, 새로운제안

신숙원, 배성민, 김태호, 장남식 (2006), "카드사의 효과적인 분석 CRM을 위한 회원정보 정제 및 보강 방안 사례 연구," **Entrue Journal of Information Technology**, 5(1), 65-76.

신택수, 함준석, 황재훈 (2004), "AHP 기법을 이용한 CRM 도입의 성공요인분석," **한국경영과학회 2004년 추계학술대회논문집**, 463-466.

스탠리 브라운 외(2001), **세계 최고 기업들의 CRM 전략**, 21세기북스

안철경 (2001), "**보험회사 CRM에 관한 연구: CRM 성공 요인 및 성과 분석을 중심으로**," 보험개발원 (KIDI) 연구소.

오정숙 (2001), "국내외 CRM시장의 현황, 전망 및 문제점," **KISDI IT FOCUS**, 2001년 6월호, 34-46.

이경전, 이가은 (2000), "인터넷 기반 고객 관계 관리의 비즈니스 모델과 프로세스 모델에 관한 연구," **한국지능정보학회 학술대회 논문집**, 161-168.

이재섭, 이재억 (2005), "항공사 e-CRM 사례연구 - 국적항공사를 중심으로," **관광경영학연구**, 9(23), 369-386.

이정실, 임채관 (2006), "AHP를 이용한 CRM 성공요인의 우선순위 분석: 특급호텔을 중심으로," **한국관광학회 학술대회 발표논문집**, 301-315.

이진실 (2001), "E-mail 채널관리와 CRM," 한국데이타베이스학회 국제학술대회, 158-171.

임진경 (2001), CRM 구축 및 활용에 관한 주요성공요인 분석, 한국외국어대 세계경영대학원 석사학위 논문.

장미영 (2001), e-CRM의 성과 측정 도구 개발에 관한 연구, 이화여자대학교대학원 석사학위 논문.

정분도 (2008), "국내 기업의e-CRM 도입사례 분석과 향후 발전전략 고찰," **통상정보연구**, pp. 10(1), 51-72.

정진서 (2001), **성공적인 CRM 구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구(금융산업을 중심으로)**, 경희대학교 석사학위 논문.

조근태, 조용곤, 강현수 (2003), **앞서가는 리더들의 계층적 의사결정**, 동현출판사.

조문래 (2001), **금융권 CRM 추진 현황 보고서**, KRG Report.

최명수 (2007), "인터넷 스포츠쇼핑몰의 e-CRM 요인이 관계효과에 미치는 영향," **한국체육과학지**, 16 (2), 375-385.

최문길 (2001), **CRM 구축방법과 사례분석을 통한 실증연구**, 호서대학교 산업경영벤처대학원 석사학위 논문.

최용길 (2004), "고객만족도 향상을 위한 e-CRM의 활성화 방안에 관한 실증연구," **인터넷정보학회지**, 5 (1), 98-106.

함유근, 윤태주 (2001), "고객 맞춤 웹 컨텐츠 : 국민은행 인터넷뱅킹의 eCRM 사례," **정보기술과 데이타베이스 저널**, 8(2), 1-15.

황수영 (2008), "여행, 호텔, 항공, 외식업의 e-CRM 활동에 관한 탐색적 연구," **관광학연구**, 32(6), 383-403.

Croteau, A.-M., and Peter, L. (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.

Kimiloglu, H., and Zarali, H. (2009), "What signifies success in e-CRM?," *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267.

Ko, E., Kim, S.H., Kim, M. and Woo, J.Y. (2008), "Organizational characteristics and the CRM adoption process," *Journal of Business Research*, 61, 65-74.

Rahimi, I. and Berman, U. (2009), "Building a CSF framework for CRM Implementation," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(4), 253-265.

Ronald, S. S. (2001), Accelerating Customer Relationship Management, Technology Guide.

Saaty, T. L. (1995), Decision Making for Leaders, RWS Publications.

Strauss, J., El-Ansary, A. and Frost, R. (2006), E-Marketing, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 35-41.

Sivakumar, S.C. (2002), "A critical survey of protocols proposed by the IETF as enablers for customer interaction in an electronic customer relationship management system - Part I - eCRM Metrics," *IEEE Canadian Review*, 5-9

Tan, X., Yen, D.C. and Fang, X. (2002), "Internet integrated customer relationship management: a key success factor for companies in the e-commerce arena," *Journal of Computer Information Systems*, 42(3), 77-86.

Wang, R. Y., and Strong, D. M. (1996), "Beyond accuracy: What data quality means to data consumers," *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5-34

Wendy, C. (2001), CRMat work: Eight Characteristics of CRM Winners, Gartner Group

Wilson, H., Daniel, E., and McDonald, M. (2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems," *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 193-219

# Analysis on the Success Factors of e-CRM using Analytical Hierarchy Process (AHP)

Shin, Dong Hyuk* · Kim, Seong-Jin** · Ahn, Hyunchul***

Abstract

Recently, companies have interests in the adoption and diffusion of customer relationship management(CRM). And, as information and communication technologies and Internet technologies proliferate, they also have interests in e-CRM, which implements CRM using online communication channels. Until now, many researchers have tried to identify the success factors of CRM and evaluate their relative importance. However, only a few studies have dealt with the success factors of e-CRM. For this reason, we aim at identifying and evaluating the success factors of e-CRM in order to provide the companies with the guideline for preparing the implementation of e-CRM. Our study adopts analytical hierarchy process(AHP) as a tool for evaluating these factors because it has been widely applied and validated for a long time. Whereas prior studies have analyzed the success factors from the organizational and technological perspective, our study analyzes them from the functional perspective. As a result, we found that the companies should manage all the CRM components including analytic-operational-collaborative CRM in good balance. Also, we found that the sufficient support from CEO, the acquisition of good quality customer data, and theonline processing capability for responding customers' requests effectively are important for the success of e-CRM.

※ Key Words: Customer Relationship Management, e-CRM, Analytical Hierarchy Process

* School of Management Information Systems, Kookmin University
** School of Management Information Systems, Kookmin University
*** School of Management Information Systems, Kookmin University