

## CRM에 대한 비판적 고찰 연구

### 박정은

이화여자대학교 경영학과, 조교수  
(jepark@ewha.ac.kr)

### 양 영

이화여자대학교 경영학과, 박사과정  
(Lovefr0@hanmail.net)

### 이성호

서울시립대학교 경영학부, 교수  
(shlee@uos.ac.kr)

한 경쟁 시대를 맞아 기업의 기존 고객 유지의 중요성이 강조되고 있는 가운데 여러 분야에서 CRM에 관한 연구가 진행 되어 왔다. 본 연구는 기존의 CRM연구들을 고찰하고 이를 통해 CRM의 정의 및 종류를 재정립하여 실무자들을 위한 제언과 학계의 연구자들을 위해 미래 연구방향을 제시하고자 하였다. 1990년 이후의 국내외 연구들을 정리하여 CRM의 과거의 연구과제와, 현재의 위상 그리고 미래 방향 부분으로 나누어서 이슈들을 제시하고자 하였다.

※ 주제어: CRM, 관계마케팅, 마케팅전략, 경쟁우위

## 1. 서론

세계화(globalization)와 환경의 급변(예. FTA)으로 인한 무한 경쟁 시대가 도래함에 따라 기업은 신규 고객의 창출 못지 않게 기존 고객을 유지하는 것을 매우 중요시 하고 있다. 이에 기존 고객을 보다 효율적, 효과적으로 유지하기 위해 CRM(Customer Relationship Management)의 중요성이 어느 때보다도 강조되고 있다. 따라서 CRM의 정의를 보다 명확히 하고, 그 적용 범위 및 성공/실패 사례에 대한 고찰을 통해 CRM 연구의 방향성을 재정립하는 것이 학계 및 업계에 있어 매우 중요하다.

CRM에 대한 관심은 1990년대 들어 커지기 시작

하였는데(Ling & Yen, 2001; Xu et al., 2002) 현재에도 많은 조직들은 그 규모와 관계없이 CRM을 도입하고자 하고, CRM을 통해 고객과의 관계를 보다 효과적으로 창조하고 관리하고자 노력하고 있다. 이는 강화되고 향상된 고객 관계는 증대된 고객 충성도, 유지 및 수익으로 이어지기 때문이다 (Ngai, 2005). 급속도로 진행된 인터넷 및 관련 기술의 발전은 마케팅 기회를 크게 증대시킴과 동시에 기업과 고객 간의 관계가 관리되는 방식을 변화시켜 (Bauer et al., 2002) CRM의 확산에 도움을 주었다.

CRM의 태동 및 발전을 설명하는 가장 중요한 개념은 CRM의 모태라고 할 수 있는 관계 마케팅(Relationship Marketing)이다. 관계마케팅은 1980년대에 주창된 이후 집중적인 관심을 받은 개념으로

서 시장지향성을 바탕으로 고객 서비스와 품질을 통합적으로 관리하는 활동이다(Christopher et al., 1991). 이러한 관계 마케팅과 현 CRM의 개념은 다음과 같은 몇 가지 공통점을 지닌다(Zineldin, 2005):

- 관계(relationship)는 오늘날 시장환경의 역동적인 본성을 반영한다;
- 관여 당사자는 이러한 관계로부터 상호긍정적인 기대를 가진다;
- 상호의존성은 중요한 조건이다;
- 적응성 또한 강조되어야 할 중요한 요소이다;
- 관계의 질과 본질은 상호작용 프로세스 및 내용의 질(예. 사회(social), 재무(financial), 정보(information))에 달려있다.

이렇듯 관계 마케팅과 CRM은 핵심요소를 함께 공유하고 있으며, 관계 마케팅을 바탕으로 CRM의 기본적인 정의가 태동된 이후 여러 환경적 상황과 맞물려 급속도로 발전을 거듭해 왔다고 볼 수 있다. 특히 기업성과 향상을 위한 자원 배분 의사결정에 대한 설명력(accountability) 증진의 필요성이 대두되고, 기술 발전에 따른 상세한 고객 정보의 확보 가능성(availability)이 높아짐에 따라 CRM에 대한 니즈(needs)가 더욱 커지기 시작하였다. 니즈의 증대로 인해 CRM 기술과 데이터 웨어하우스에 대한 대규모 투자가 이루어졌고 이는 데이터를 종합 분석해야 하는 관리자의 능력을 넘어선 데이터를 제공하기 시작하였다. 이에 보다 합리적인 전략적 의사결정에 대한 새로운 접근법의 필요성이 강조 되기 시작했고, 제품, 고객 서비스, 커뮤니케이션, 심지어는 가격에 대한 개인별 맞춤화(personalization)까지 가능하게 하는 새로운 기술이 등장함에 따라 CRM의 발전이 보다 가속화 되었다고 볼 수 있다.

이러한 요소들을 바탕으로 CRM이 중요한 비즈니스

스 접근법(business approach)으로 광범위하게 인식되게 되었음에도 불구하고, CRM에 대한 단일화되고 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다는 문제점이 지적되고 있다. 또한 CRM에 대한 학계와 실무의 견해 차이가 매우 큼에 따라 이론적인 CRM과 현업(영업 및 마케팅)의 관계를 재정비 해야 할 필요성도 대두되고 있다. 이에 본 연구는 CRM의 정의를 살펴보고, CRM에 대한 기존 연구들의 고찰을 통해 과거 및 현재에 이슈가 되고 있는 부문이 무엇인지를 점검하며, 이를 바탕으로 향후 CRM이 나아가야 할 방향을 제안하고자 한다.

## II. 기존 연구에 대한 비판적 고찰

### 2.1 CRM 연구분야

#### 2.1.1 CRM 연구의 주도분야

〈표 1〉에서 보듯이 지금까지 CRM 관련 연구를 주도해온 학문 분야는 크게 마케팅(주요 저널: JM, JAMS, JBR), MIS(주요 저널: DM&CSM, Behavior & Information Technology), 영업(주요저널: JPSSM, IMM)의 세 가지로 나눌 수 있다.

먼저, 마케팅 분야에서는 관계 마케팅 및 마케팅 전략의 관점(Payne & Flow, 2005)에서 접근 하였으며, 경쟁 우위 이론, 자원 기반 이론 및 거래 비용 이론 등의 다양한 이론들에 근거하고 있다. 한편 MIS 분야에서는 합리적 의사결정 이론 및 IT 기반 이론들을 바탕으로 시스템의 개발 및 효율적인 데이터 관리(Jackson, 2005 DM&CSM)에 중점을 두었다. 마지막으로 영업 분야에서는 네트워크와 이해관계자(network & stakeholder) 이론(Plouffe

〈표 1〉 CRM 연구의 주도분야

<b>마케팅</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계 마케팅 및 마케팅 전략의 관점에서 접근 (Payne &amp; Flow 2005 JM)</li> <li>• 경쟁우위 이론, 자원 기반 이론 및 거래 비용 이론에 근거</li> </ul>
<b>MIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시스템 개발 및 효율적인 데이터 관리 (Jackson, 2005, DM&amp;CSM)</li> <li>• 합리적 의사결정 이론 other IT based theories</li> </ul>
<b>영업</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효율적인 영업 행위 및 성과 향상을 위한 지원 시스템 혹은 tools</li> <li>• Network and Stakeholder 이론 (Plouffe et. al. 2004, JPSSM)</li> </ul>

et al., 2004, JPSSM)에 근간을 두고 효율적인 영업 행위 및 성과 향상을 위한 지원 시스템 혹은 도구(tools)로 CRM을 해석하였다.

이렇듯 각 분야에서 CRM을 조명하는 관점은 조금씩 다르며, 향후 보다 정확하고 포괄적인 개념을 위해 각 관점에서의 관계 및 정의를 재정립하고, 통합연구를 진행할 필요성이 있다고 보여진다. 보다 체계적인 통합 연구를 위해 학계에서는 CRM의 중요성 및 개념을 구체적으로 정립할 필요가 있으며, 소프트웨어 개발업자는 CRM 시스템과 도구를 개발함과 동시에 기술적인 측면을 보완하고, 컨설턴트는 효율적인 CRM 전략과 시스템 구축을 위해 제언을

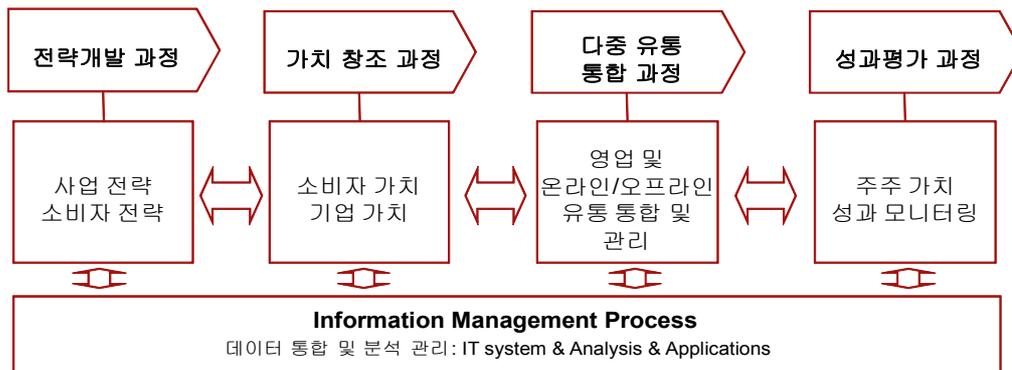
하며, 실무(IT/마케팅)에서는 각 업무에 적합하게 맞춤화(customized)된 CRM을 갖추어 나갈 필요성이 있다.

## 2.2 CRM의 정의 및 범위

### 2.2.1 CRM의 Framework 개발

Payne과 Frow(2005)는 CRM 전략의 프레임워크를 크게 전략개발, 가치창조, 다중유통통합, 성과평가의 네 가지 과정으로 나누어 제안한 바 있다 (그림 1 참조). 첫 번째 과정인 전략개발 과정은 사업 전략과 소비자 전략을 개발하는 과정이며, 두 번째

〈그림 1〉 Payne & Frow(2005)의 전략적 Framework



제 과정인 가치창조 과정은 소비자 가치와 기업 가치를 만들어내는 과정이다. 세 번째 과정인 다중유통 통합과정은 영업 및 온/오프라인 유통을 통합하고 관리하는 과정을 말하며, 마지막 과정인 성과평가 과정은 주주가치 및 전반적인 성과를 모니터링하는 과정이다. 이들 각 과정은 서로 상호작용함은 물론, 데이터 통합 및 분석을 관장하는 정보관리 과정(Information Management Process)과도 지속적으로 상호작용을 거치게 된다. 그러나, Payne과 Frow의 프레임워크는 CRM 전략의 단편적인 측면만 조명하고 있어 보다 통합적인 프레임의 개발이 필요함을 시사하고 있다.

### 2.2.2 CRM의 사용 내용적 분류

CRM은 기업에서 사용하는 목적 및 사용 내용에 따라 다음 두 가지로 구분해볼 수 있다.

#### (1) Operational CRM(or “front-office” CRM):

Touching the customer

운영적 CRM(Operational CRM)은 직접적인 고객과의 접촉과 관련된 개념으로 시장에 존재하는 대부분의 “자칭” CRM 상품은 이러한 운영 카테고리에 해당된다고 볼 수 있다.

#### (2) Analytical CRM(or “back-office” CRM):

Understanding the customer

분석적 CRM(Analytical CRM)은 고객접점(front office)에서 일어나는 고객 행동을 이해하는 것과 관련이 있으며, 고객분석의 기반이 되는 수많은 고객 데이터를 수집 및 처리하는 기술을 필요로 함과 동시에 고객 충성도와 수익성 증진을 위한 고객 업무를 개선할 수 있는 새로운 비즈니스 프로세스 또한 필요로 한다.

### 2.2.3 세 가지 CRM의 적용 범위 및 수준에서의 분류

#### (1) 기능적, 기술적 수준에서의 정의

대부분 기능적 수준에서 CRM을 정의한 연구가 다수를 차지하고 있으며, 특정 단위 별 기술 솔루션 프로젝트의 실행(Butler, 2000)이나 서비스, 콜센터, 영업과 같은 기능적 분야에서의 투자, 잘 통합된 고객 데이터 베이스를 기반으로 고객과의 장기적인 관계를 관리 및 증대시키는 도구, 고객 지원 및 서비스 시스템(CSS)과 영업자동화 시스템(SFA) 등이 이에 해당한다.

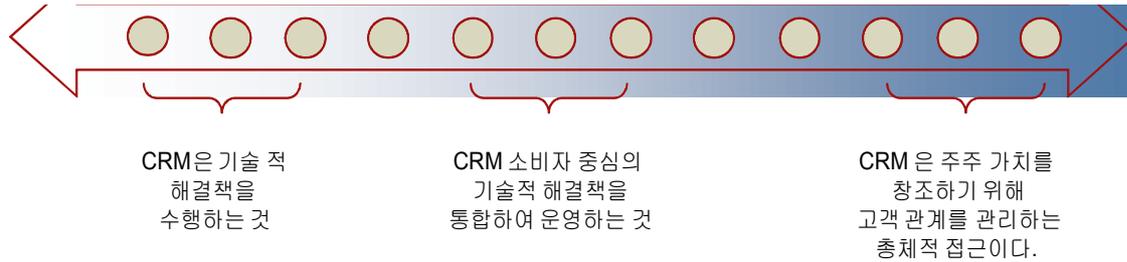
#### (2) 고객 대면 활동의 통합적 수준에서의 정의

기능을 통합하는 연구 및 고객 관점을 강조하는 연구에서 보여지는 정의로서 고객 대면 활동을 통합적으로 만들기 위한 고객 지향적 기술 솔루션 프로젝트의 실행을 의미한다. 이들 연구에 따르면 CRM은 기업이 고객과의 관계를 관리하기 위해 사용하는 방법론, 기술, 그리고 E-commerce 역량(capability)이며(Payne & Frow, 2005), 전체적인 고객경험의 증진을 위한 비즈니스 능력에 주안점을 두고(Kumar & Reinartz, 2006), 고객 정보와 지식을 고객관련 기능 부서에 전달할 수 있는 기술적 측면에 초점을 맞춘 개념이다.

#### (3) 전략적 수준에서의 정의

이 수준에서의 정의는 견고한 개념 정리를 통해 정의수준을 보다 명확히 정립할 필요성이 있다. 또한 측정 도구 및 유형화(typology)에 대한 보다 많은 연구도 필요한 실정이다. 전략적 수준에서의 CRM은 기업의 가치 창출을 위하여 고객과의 관계를 관리하는 기업의 통합적 접근 방법을 의미하며, 전략

〈그림 2〉 The CRM Continuum (Payne & Frow, 2005)



적으로 중요한 고객과의 장기적이고, 상호 혜택적인 관계를 개발하고 유지하는 것을 기반으로 한다. 또한 CRM은 조직의 모든 분야에서 공유하는 기업 차원의 전략(Singh & Agrawal, 2003)이자, 전사적 마케팅 자동화 시스템(EMA)으로서 단순한 기술과 시스템 측면을 넘어선 고객 중심 경영을 실행하는 비즈니스 프로세스와 주주가치의 중요성을 강조하는 개념이다.

〈그림 2〉에서 보듯이 종합적으로 CRM은 기존의 협소하고 전문적인 ‘기술적 해결책 수행’ 개념에서 ‘소비자 중심의 기술적 해결책 통합 운영’ 개념으로 변화하였고, 궁극적으로 ‘주주가치를 창조하기 위해 고객 관계를 관리하는 총체적 접근’이라는 보다 광의의 전략적 개념으로 전환하고 있다.

#### 2.2.4 CRM의 개념화 및 측정 도구 개발

일반적으로 학계에서 CRM을 개념화할 때 관계 마케팅과 CRM을 서로 혼용해서 사용하는 경향이 있고, 다른 한편으로는 CRM을 기술을 바탕으로 한 관계 마케팅이라는 개념으로도 널리 사용하고 있는 실정이다. 즉, CRM을 기업 철학적인 측면에서 조명하여 관계 마케팅과 사촌 지간이라고 보고 있는 것이다.

반면, 업계에서는 CRM을 시스템 측면 또는 기능

적 프로그램 측면에서 개념화하고 있으며, 기능적인 측면이나 온라인 솔루션(online solution) 측면을 강조하고 있다. 전반적으로 CRM을 개념화하는데 있어 점차적으로 전략적인 접근이 강조되고 있는 반면, 전략적 의미에서의 측정에 대한 노력은 많이 부족한 실정이다.

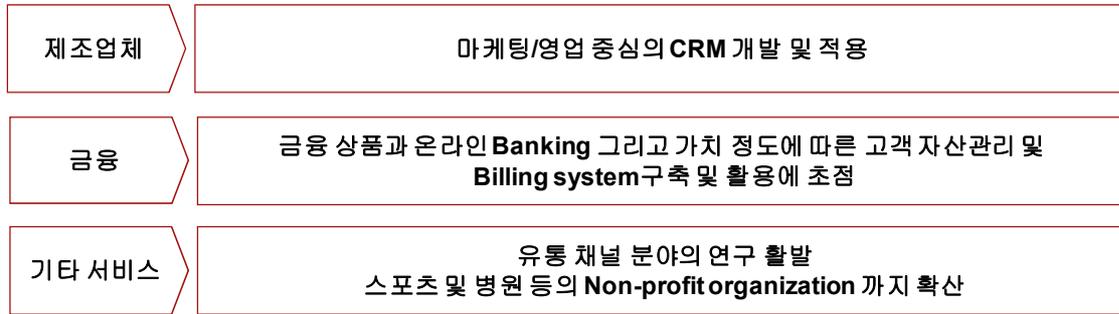
지금까지는 CRM 과정(process), CRM 관점(perspectives), CRM 사용자 지각(user perception), CRM 기능 및 요소(functions & elements), CRM 실행(implementation) 등의 CRM의 단면이나 과정 혹은 기술적인 측면만이 강조되어 왔고, 측정 또한 이들 개념 위주로 발달되어 왔다. 이에 마케팅적인 측면에서의 보다 전략적이고, 기업 철학적인 면을 포괄하는 개념의 정립과 측정도구의 개발이 시급하다고 보여진다.

### 2.3 CRM의 적용

#### 2.3.1 제조업체 및 서비스 업체

〈그림 3〉에서 보듯이 마케팅적 측면에서 CRM은 다양한 제조업체 및 서비스 업체에 적용되고 있다. 제조업에서는 마케팅/영업 중심의 CRM 개발 및 적용에 초점을 맞추고 있고, 금융업에서는 금융 상품

〈그림 3〉 CRM 적용분야



과 온라인 banking, 그리고 가치 정도에 따른 고객 자산 관리 및 billing system(billing system) 구축 및 활용에 보다 중점을 두고 있으며, 기타 서비스 업계에서는 유통 채널 분야를 위시하여 스포츠 및 병원 등의 비영리조직(non-profit organization)에까지 그 연구분야를 확대시키고 있다. 이에 각 관점에서의 관계 및 정의에 대한 재정립이 필요한 실정이며, 이들 모두를 아우르는 통합연구의 필요성 또한 확대되고 있다.

2.3.2 시스템 개발 및 소프트웨어 개발

〈그림 4〉에서 보듯이 CRM은 콜센터, 고객 서비스, 프로모션/마케팅 프로그램, 학습센터, 비용통

제, billing system, 신제품 개발, 가격 번들링, 지식센터, TQM, 유통 시스템, STP, 웹-지원 시스템, 데이터 센터, 변화관리 등의 다양한 분야에의 적용을 통한 시스템과 소프트웨어의 개발 및 발전을 필요로 하고 있다.

2.4 CRM의 성공 및 성과 연구

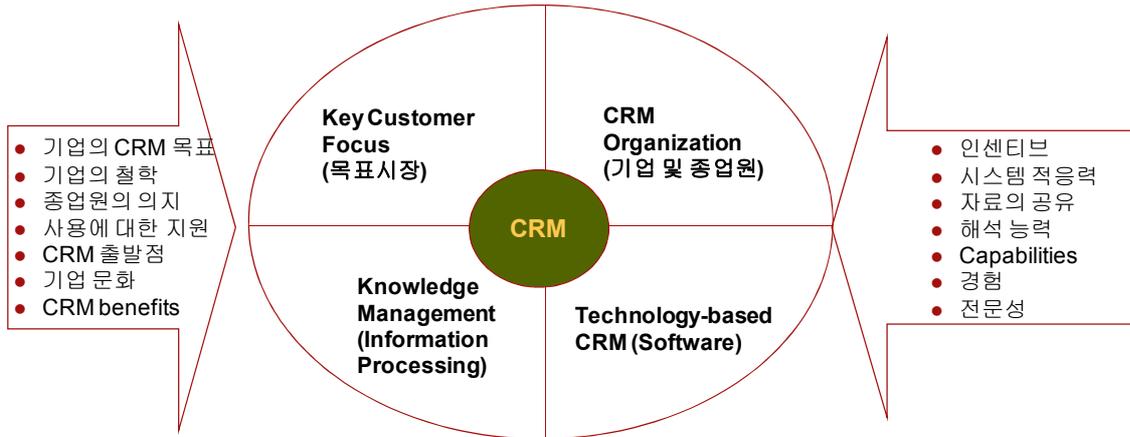
2.4.1 CRM의 요소

CRM은 크게 네 가지 요소인 핵심고객 중심 (key customer focus-목표시장), CRM 조직 (CRM organization-기업 및 종업원), 지식 관리 (knowledge management-정보 프로세싱), 기술기반 CRM

〈그림 4〉 CRM 적용범위



〈그림 5〉 CRM의 요소



(technology-based CRM-소프트웨어)으로 이루어진다(그림 5참조). 이들 요소에는 기업의 CRM 목표, 기업의 철학, 종업원의 의지, 사용에 대한 지원, CRM의 출발점, 기업문화, CRM의 혜택(benefits), 인센티브, 시스템 적응력, 자료의 공유, 해석 능력, 역량(capabilities), 경험 및 전문성 등이 영향을 미치게 된다. 그러나, 각 요소 간 정확한 인과관계는 규명되지 않은 실정이며, 기술적인 요소 이외의 다양한 요소의 영향력을 검증해 보는 작업 또한 필요하다.

#### 2.4.2 결정 요인 및 결과 변수

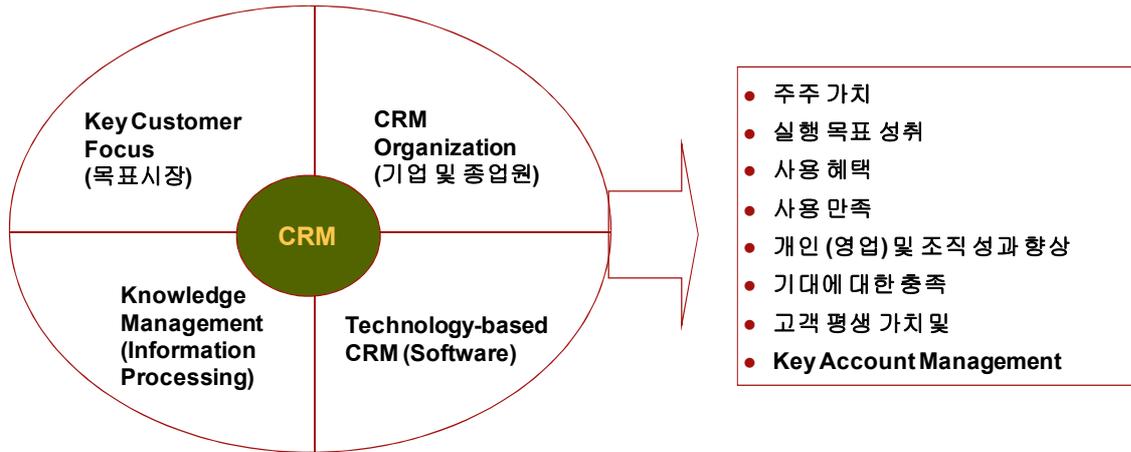
앞서 언급한 CRM의 네 가지 요소는 결과적으로 주주 가치, 실행 목표 성취, 사용 혜택, 사용 만족, 개인(영업) 및 조직 성과 향상, 기대에 대한 충족, 고객 평생 가치 및 핵심 거래 관리(key account management) 등의 성과적 측면에도 영향을 미치게 된다. 따라서 성과를 고려한 CRM의 개발 및 적용 또한 필요할 것이며, 이 때 성공 사례 및 실패 사례에 대한 고려를 충분히 거쳐야만 한다. 〈그림 6〉은

CRM의 결정 요인 및 결과변수들을 보여주고 있다.

한국의 경우 CRM은 도입기인 1990년대 중반을 거쳐, 90년대 말과 2002년 정도까지 금융 및 통신 산업을 중심으로 성장기를 이루다가 이후 정체된 분위기를 보였다. 그러나 최근 들어 다시 CRM의 중요성이 재평가 되면서 기업 유형에 맞는 CRM을 구축하고자 하는 노력이 엿보이고 있다.

미국의 경우에는 부분적 시스템을 관련 현업이 사용하고 그 결과와 경험이 반영되어 다음 차원의 시스템 구축과 활용으로 발전해온 반면, 한국은 금융과 통신 산업을 중심으로 기업의 이해 및 흡수 역량(absorptive capacity)을 고려하지 않고 많은 기능을 가진 CRM 시스템 패키지가 한꺼번에 구축되어 역효과가 많이 나타나고 있는 실정이다. 그러나, 현업의 경험과 지식이 축적되면서 활용 측면이 먼저 구체화된 후 시스템이 수정 또는 재 구현되어가고 있는 실무계의 전환은 한국 CRM의 전망을 보다 밝게 해주고 있다.

〈그림 6〉 CRM의 결정 요인 및 결과 변수



### III. CRM의 현안

#### 3.1 전략적 활용: 4P 믹스 & 기타 실행

CRM을 전략적으로 활용할 수 있는 방안에는 제품 개발, 가격결정, 판촉 및 유통 혁신을 아우르는 4P 믹스에의 적용, STP에의 적용, 전략을 뒷받침 할 수 있는 논리 및 자료제공 등이 있으며, 전략적 지향성 (strategic orientation-Williams, 1998), 효과적인 판매 및 학습 행동(effective selling & learning behavior-Hunter & Perreault, 2006) 또한 CRM의 전략적 활용에 도움이 되는 요소로써 작용한다.

#### 3.2 성과 평가: CRM과 마케팅 성과와의 관계

CRM과 마케팅 성과와의 관계는 관계적 자산 (relational equity)의 측정 및 활용(Sawhney & Zabin, 2002), 고객 포트폴리오 관리(Sanchez, 2005), 조직역량 개선(Raman et al., 2006), 고

객가치 측정 및 유지, 관계의 다양성 및 역동성 측면에 대한 다각적 연구를 통해 고찰될 수 있다.

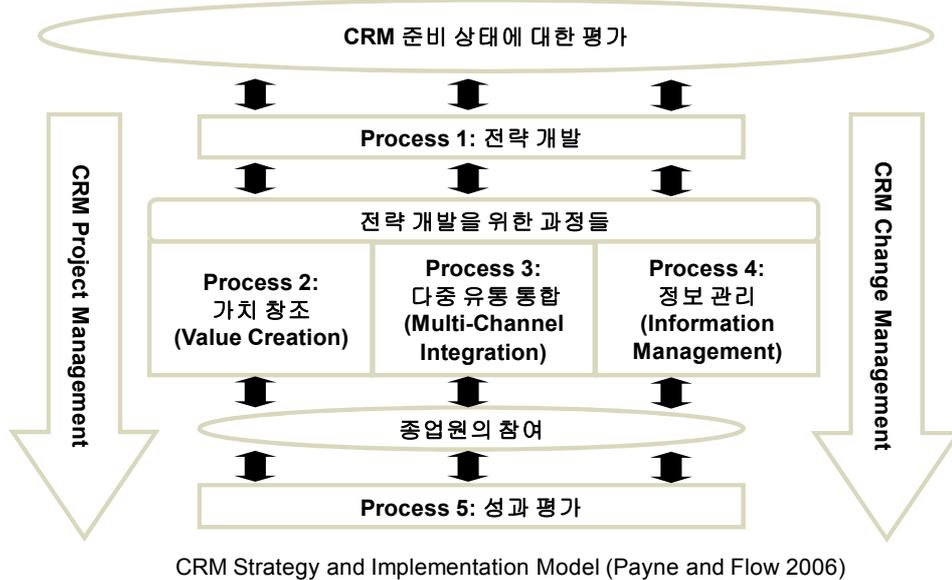
#### 3.3 내부 관리(internal management): 기업내부 자료 활용 및 맞춤화(customization)

CRM을 통해 기업 내부자료를 맞춤화함은 물론, 보다 효과/효율적으로 활용할 수 있다. 이러한 기업 내부관리 과정은 기업 데이터 구축(corporate data warehousing-Payton & Zahay, 2005), 기업 정보시스템 구축 및 활용에서 영업 사원의 역할증대 (Pass et al., 2004), 전사적 CRM 프로세스와 기능적 CRM 프로세스의 통합 및 확산, 고객의 비용 측면(Bevland, 2001) 등에 대한 연구를 통해 설명될 수 있다.

#### 3.4 상호작용적(interactive) 마케팅: 온라인 어플리케이션의 확대

CRM은 또한 신유통 채널 또는 구유통에 대한 보

〈그림 7〉 CRM Strategy and Implementation Model (Payne &amp; Frow, 2006)〉



완벽으로서의 온라인 망 구축 및 활용, 정보 활용 (information utilization-Kim & Pae, 2007), 고객 및 주주들과의 정보 공유, B2B로의 확장 등을 통해 상호작용적 마케팅에도 영향을 미치고 있다.

〈그림 7〉은 이상에서의 기업의 전략적 CRM의 활용과 적용에 관한 것을 나타낸 것이다.

#### IV. 향후 연구를 위한 제언

CRM의 중요성이 재조명되고 있는 만큼 향후 연구 분야 및 방향에 대한 제언 또한 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이상에서의 논의와 기존 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 앞으로 CRM에서 중점적으로 다루어야 할 분야들은 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 최근 일련의 정보 유출 사건의 영향 및 파급 효과를 고려한 사생활침해(privacy) 문제가 중요한 사안으로 대두될 수 있다. 둘째, 재무적 성과와 CRM 성과의 효과적인 통합 또한 해결해야 할 문제로 남아있다. 셋째, 고객관점에서의 CRM 전략 개발(Arnett, 2005)이 필요한 실정이다. 넷째, 학계에서는 업계와의 정보 공유를 통해 보다 많은 실증 데이터 기반 연구를 진행해야 한다. 다섯째, 고객 정보를 가지고 무엇을 더 할 수 있을지에 대한 심층적 고찰을 통해 CRM의 적용 범위를 보다 확산시킬 필요성이 있다. 여섯째, CRM 실행에 있어서의 기술상의 문제점 및 맞춤화 사안에 대해서도 생각해 보아야 한다. 일곱째, 고객 이외의 주주들과의 관계의 질 및 가치 측면에 대한 연구가 필요하다. 여덟째, CRM을 전술에서 전략으로 전환시킬 때 그 효과 및 결과가 어떠한가에 대한 연구는 전무한 실정이

므로 이에 대한 실증 연구가 필요하다. 아홉째, 변화관리와의 연계성 측면에서 사용자 및 정보 수집자(information gatherer)의 태도 및 의도에 대한 연구를 시행하여야 한다. 열 번째, CRM에서 개인화(personalization)가 어디까지 가능한가(Jackson, 2007)에 대한 고찰 또한 필요하다.

## V. 결론

### 5.1 학계에서 생각해야 할 사안들

CRM 학계에서는 기본적으로 명확한 정의 부재에 대한 문제를 해결해야 하고, CRM의 통합 프레임워크/유형화(typology)를 개발할 필요성이 있으며, 측정도구의 개발 및 과학화를 가속화시키고, 전략 수립 및 실행과의 연계성을 고려해야 할 것이다.

보다 세부적으로는 개별고객 및 산업수준의 고객 데이터 확보 및 연구에의 활용, 손익계산서뿐만 아니라 대차대조표 상에서 마케팅의 효과를 추적하는 문제, 미래의 수입을 적절히 모델화하여 예측 모형으로 활용하는 문제, 고객생애가치의 극대화 방법 및 측정 사안, 고객관리활동에 중점을 둔 조직의 설계 및 구성 (특히 성과측정 및 인센티브), 고객정보의 민감성 존중 문제, 효율성 프로그램/도구로부터 전략적 목적으로의 최고경영층의 관심 전환 등의 사안에 대한 중점적 고찰을 통해 CRM이 가지는 학문적 가치를 진일보 시켜야 할 것이다.

### 5.2 업계 종사자들을 위한 기본적인 질문들

업계에서는 CRM을 충분히 활용하기 위해 다음과

같은 문제들을 생각해 보아야 할 것이다.

첫째, 현안이 전략적인가?

둘째, 시스템이 고객불만요인(pain point)을 중점적으로 다루고 있는가?

셋째, 완벽한 데이터가 필요한가?

넷째, 초기 실행을 확대시키기 위해 옳은 방안은 무엇인가?

이러한 질문들은 CRM의 장점을 극대화시키기 위해 언제, 그리고 어떻게 CRM을 전개할 것인가에 대한 문제를 상기시켜 주며, 기업이 1차적인 CRM 프로젝트를 성공시켰다면 그 경험을 기타 문제를 해결하기 위한 도약점으로 삼을 수도 있을 것이다.

### 5.3 기존연구 종합

지금까지 살펴본 CRM은 많은 실무자들과 학자들의 주목을 이끌어왔으며, 지난 십여 년의 시간 동안 CRM에 대한 연구는 광범위하게 발전해왔다. 그 동안 많은 연구가 되어 왔다고는 하나, CRM과 관련된 연구분야는 아직도 무궁무진하며, 이로 인해 당분간은 CRM에 대한 관심이 지속될 전망이다.

전반적으로 지금까지 가장 많이 연구되어 온 CRM 분야는 CRM 전반에 대한 고찰, CRM의 개념, CRM의 관리, 계획, 전략 등이며, 대부분의 연구들은 CRM의 개념에 대해 개괄적으로 설명하고 있다. 근래 들어 가장 인기 있는 분야는 소프트웨어(software), 실행도구(tools), 시스템 (systems-DSS, ES, IS, ERP 등), 데이터 마이닝(data mining), 지식관리(knowledge management) 등이고(Ngai, 2005), 이 중에서도 특히 데이터 마이닝과 지식관리 분야는 현재의 극도로 고객 중심적인 경영 환경에서 필수불가결하고 보다 심도 있게 논의되어야 할 주제로 보

여진다 (Shaw et al., 2001 in Ngai, 2005).

반면, 상대적으로 가장 적은 수의 논문이 발표된 분야는 고객 사생활(customer privacy) 침해 분야이다. 기업은 CRM 기술을 통해 고객정보를 획득하고 분석하며, 이를 전략 계획에 활용한다. 그러나 문제는 고객이 자신의 정보가 활용되고 있는지 모르거나, 심지어는 자신의 정보가 기업 측에 넘어가는 것조차 바라지 않을 수 있다는 사실이다. 고객 사생활 존중은 신뢰를 구축하는데 도움을 주므로 기업은 사생활 침해 문제를 간과해서는 안될 것이며 (Cannon, 2002; Schoenbachler & Gordon, 2002), 고객들이 점점 더 까다롭고 세련되어짐에 따라 향후 보다 많은 연구가 필요한 분야이다.

이에 더불어 마케팅, 세일즈, 서비스, 지원(support) 등의 보다 세분화된 CRM 기능들에 대한 분석, 기타 가치 있는 관리 도구에 대한 고찰, CRM의 성공적 실행을 위한 핵심사안에 대한 협의, 강력한 경영층과 비즈니스 단위 리더십에 대한 연구, 신중한 전략적 계획과 CRM 성과 간의 관계, 명확한 성과측정 도구 개발, 조직 및 프로세스 변화를 신기술의 적용과 결합시키는 통합된 프로그램 개발 등의 과제를 해결하는 것도 CRM 분야 전반을 보다 생산적인 방향으로 확대시키는데 큰 기여를 할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- Bauer, H.H., Grether, M. and Leach, M. (2002), Building customer relations over the internet, *Industrial Marketing Management*, 31(2), 155-163.
- Bevland, M. (2001), Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), Summer, 207-215.
- Butler, S. (2000), Changing the game: CRM in the e-world, *Journal of Business Strategy*, 21(2), 13-14.
- Cannon, D.A. (2002), The ethics of database marketing, *Information Management Journal*, 36-38(3), 42.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hunter, G.K., and Perreault Jr., W.D. (2006), Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performances, *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVI (2), Spring, 95-113.
- Jackson, T.W. (2005), CRM: From 'art to science', *Database Marketing & Customer Strategy Mgt* 13(1), 76-92.
- Kim, N. and Pae, J.H. (2007), Utilization of new technologies: organizational adaption to business environments, *Journal of the Academy Marketing Science*, 35, 259-269.
- Kumar V. and W. J. Reinartz (2006), Customer relationship management - A databased approach, John Wiley & Sons, Inc.,
- Ling, R. and Yen, D.C. (2001), Customer Relationship Management: an analysis framework and implementation strategies, *Journal of Computer Information Systems*, 14(3), 92-97.
- Ngai, E. W. T. (2005), Customer relationship management research (1992-2002), An academic literature review and classification, Marketing

- Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Pass, M.W., Evans, K.R., and Schlacter, J.L. (2004), Sales Force Involvement in CRM Information Systems: Participation, Support, and Focus, *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIV (3), Summer, 229-234.
- Payne, A. & Frow, P. (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(Oct), 167-176.
- Payne, A. & Frow, P. (2006), Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation, *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Payton, F.C. and Zahay, D. (2005), Why doesn't marketing use the corporate data warehouse? The role of trust and quality in adoption of data-warehousing technology for CRM adoptions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20/4/5, 237-244.
- Pouffe, C.R., Williams, B.C., and Leigh, T.W. (2004), Who's on First? Stakeholder Differences in Customer Relationship Management and the Elusive Notion of "Shared Understanding," *Journal of Personal Selling & Sales Mgt* XXIV(4) fall, 323-338.
- Sawhney, M. & Zabin, J. (2002) Managing and Measuring Relational Equity in the Network Economy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 313-332.
- Schoenbachler, D.D, and Gordon, G.L. (2002), Trust and customer willingness to provide information in database-driven relationship marketing, *Journal of interactive marketing*, 16(3), 2-16.
- Singh, P., & Agarwal, N.C. (2003), Executive Compensation: Examining an Old Issue from New Perspectives, *Compensation & Benefits Review*, Mar/Apr, 35(2), p48-54.
- Shaw, M.J., Subramaniam, C., Tan, G.W., and Welge, M.E. (2001), Knowledge management and data mining for marketing, *Decision Support Systems*, 31(1) 127-137.
- Raman, P., Wittmann, C., and Rauseo, N.A. (2006), Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities In Successful CRM Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIV (1) Winter, 39-53.
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B., and Chou, D.C. (2002), Adopting customer relationship management technology, *Industrial Management & Data Systems*, 102(8/9), 442-452.
- Zineldin, M. (2005), Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry, *The TQM Magazine* 17(4), 329-344.

## Critical Review of CRM Studies

Park, Jeong Eun\*  
Yang, Young\*\*  
Lee, Sungho\*\*\*

### Abstract

Because of today's intensive competitive environment, companies are taking new avenues to make inroads into or maintain their existing customers. Also many researchers have been studying areas of CRM in different perspectives. In this study, we review the previous studies critically and synthesize the concept and types of CRM from different points of view. Based on the consensus about the definition of CRM, this study propose some issues for the future study while suggesting some advices for the CRM managers. This paper review the most papers in major marketing journals after 1990 and consist of three parts (past, present and future of CRM) and its research issues.

※ Key Words: CRM, Relationship Marketing, Marketing Strategy, Competitive Advantage

---

\* Ewha Womans University  
\*\* Ewha Womans University  
\*\*\* University of Seoul