

고객관계관리(CRM)의 도서관 도입*

The Application of Customer Relationship Management(CRM) into Libraries

유 길 호(Kil-Ho Yoo)**

목 차

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. 서 언 | 3. 도서관과 CRM |
| 2. CRM 개관 | 4. CRM의 도입 |
| 2. 1 CRM의 개념 | 4. 1 CRM 도입 유형 |
| 2. 2 CRM의 특징과 모델 | 4. 2 CRM 도입의 전제조건 |
| 2. 3 CRM의 구성 | 5. 결 언 |

초 록

도서관은 지속적인 고객 관련 정보수집과 그 결과를 도서관의 활동, 정책 및 절차와 연관시킬 수 있는 방법을 모색할 시점이다. 고객이탈을 방지하고 새로운 고객을 획득하기 위해서는 고객과의 접촉, 고객의 요구 및 만족 등 고객과 관련된 모든 서비스를 효과적으로 제공하기 위한 프로세스가 필요하다. 이것이 고객관계관리(CRM)이다. 연구의 목적은 도서관에서 고객가치를 우선시 하는 새로운 마케팅 전략의 필요성을 강조하고 CRM의 개념, 구성요소, CRM의 도입과 활용에 관련된 이론을 소개하고, 도서관 적용의 가능성을 탐색하기 위함에 있다.

ABSTRACTS

Libraries today have to investigate the methods connecting the results from continuously collected customer information with their activities, policies, and procedures. In order to prevent customer secession and to obtain new customers, it is necessary to effectively offer the processes for every customer related service, that is, the contact, the request, satisfaction, etc. This is Customer Relationship Management(CRM). This study aims to introduce the concept, the constitution elements, and theories for importation and application of CRM, and to investigate the possibility for library application. Also, it is emphasized the necessity for new marketing strategy putting the customer value preferentially in libraries.

키워드: 도서관, 고객관계관리, CRM, 마케팅

* 이 연구는 2002년도 신라대학교 교내학술연구비에 의한 것임.

** 신라대학교 문헌정보학과 교수(khryu@silla.ac.kr)

논문접수일자 2002년 4월 30일

게재확정일자 2002년 6월 19일

1. 서 언

최근 들어 기업간, 상품간 경쟁이 치열해지고 선택 가능한 대안이 증가함에 따라 고객들의 정보요구는 전문화, 다양화되고 기대수준 또한 더 높아지고 있다. 비록 상품 자체에는 만족한다 할지라도 고객은 끊임없이 더 나은 서비스나 차별화된 대우를 기대하고 요구하는데 이것이 바로 관계에 대한 가치이다. 모든 조직이 이러한 고객의 관계가치에 부응하지 못한다면 즉, 고객들이 자신의 개성에 맞는 제품이나 서비스를 제공받지 못한다면 고객은 다른 업체로 쉽게 옮겨간다.

기업뿐만 아니라 서비스를 제공하는 모든 조직의 존재 근거는 고객이다. 고객이 없으면 존재의의가 없어진다. 과거 공급자 주도 시장에서는 고객을 경영활동의 주요 고려요소로 생각지 않았으나 다수의 공급업자가 제한된 시장을 놓고 경쟁을 벌이는 구매자 주도 시장으로 이전되면서 고객만족, 고객감동 등의 고객지향적 마케팅 활동의 중요성이 대두되었다.

고객이탈을 방지하고 새로운 고객을 획득하기 위해서는 고객과의 접촉, 고객의 요구 및 만족 등 고객과 관련된 모든 서비스를 효과적으로 제공하기 위한 일련의 프로세스가 필요하다. 이에 따라 정보기술의 발전을 기반으로 고객정보를 기업가치 창출의 수단으로 적극 활용하려는 노력이 이루어 지고 있다. 이것이 고객 중심적 경영방식인 고객관계관리(customer relationship management : CRM)이다.

도서관도 고객의 소리를 경청하고 그들로부터 배우는 것이 중요하며 고객의 소리로부터 서비스를 개선하기 위한 통찰력을 얻는 것도

중요하다. 그러나 지금까지 많은 도서관들은 고객을 무시해 왔다. 이는 도서관의 고객들을 마치 버스안에서 운전기사가 틀어놓은 음악을 아무 불평도 못하고 들을 수 밖에 없는 승객처럼 인식하고 있기 때문이다(Hernon, Peter and Ellen Altman 2001). 그러나 도서관의 독점적 역할에 도전하고 있는 수많은 경쟁기관이 존재하고 있다는 사실을 인식하게 된다면 고객을 무시할 수는 없을 것이다. 도서관에 고객이 없거나, 도서관 장서가 고객에게 흥미와 의미를 동시에 불러 일으키지 못한다면 도서관은 값비싼 창고에 지나지 않는다는 진실만 있을 뿐이다.

- 당신은 고객들과 교육적 관계를 유지하고 있습니까?
- 당신은 고객들을 확보하고 있습니까?
- 당신은 고객들과 유기적인 관계를 맺고 있습니까?
- 당신은 새로운 고객들을 유인하고, 모든 고객들을 단골고객으로 만들고 있습니까?

이제 사서들은 이와같은 고객중심 모델의 서비스를 적용하기 위한 새로운 사고방식과 대안을 찾아야 할 시점이다. 미래에 대한 도서관 서비스 계획은 고객이 주요 핵심요인이라는 점을 알고 있어야 한다. 모든 고객지향적인 조직은 현재나 미래에 상관없이 제공되는 서비스 및 제품의 창출과 개선의 측면에서 고객의 요구와 그들의 기대치에 초점을 맞추고 있다(National Performance Review, 1997, 6). 따라서 도서관은 고객과 관련된 내외부 자료를 분석 통합하여 고객 개개인의 특성에 기초한 마케팅 활동을 전개하고, 고객의 요구에

적합한 정보와 서비스를 신속하고 정확하게 생산하여 고객만족을 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 유지하게 하는 CRM의 도입을 고려할 만하다.

본 연구는 3세대 마케팅이라 불리는 CRM의 개념, 구성요소 및 도서관 도입과 활용전략에 대해서 고찰해 보고자 한다.

2. CRM 개관

2.1 CRM의 개념

1980년대 들어 시장경쟁이 치열해짐에 따라 기업은 고객의 중요성을 제대로 인식하면서 품질관리에 대한 관심을 가지게 되고 경영자들은 고객 서비스와 고객만족을 경영실천에 반영하기 시작하였다. 1990년대에는 정보기술의 발전에 따라 데이터베이스 마케팅(DBM)이 등장하게 된다. 고객만족이라는 일률적 마케팅 캠페인으로는 다양화, 개성화된 고객의 요구를 충족시키기에는 역부족이기 때문이다. DBM에서의 고객과 관련된 내외부 자료는 주로 관리목적으로 사용되었고 DM(direct mailing), TM(tele-marketing)과 같은 방식을 이용한 일방향적인 마케팅이었으므로 고객의 상표이탈이나 상품전환 등을 방지하는 기능에는 한계를 드러내었다.

1990년 후반부터 기업과 고객이 쌍방향적 동반자로 바뀌게 되고, 이에 따라 전사적으로 고객관리를 지향하는 고객관계관리(CRM)을 도입하게 된 것이다. CRM은 인터넷의 확산에 따라 eCRM이라는 개념을 새롭게 탄생시

키고 있다.

고객관계관리에서 '관계관리'란 자신에게 중요하다고 생각되는 관계를 계속 관찰하고 더 나은 방향으로 개선되도록 계획하는 것을 의미한다(Picot 1999).

Berson(2000, 61-62)은 고객의 사이클을 다음과 같이 분석하였다.

- 새로운 고객의 유치에는 기존 고객의 유지보다 더욱 많은 비용이 든다.
- 고객을 처음에 만족하도록 하는 것보다 고객들이 떠난 후 다시 유인 하는데 훨씬 많은 비용이 든다.
- 새로운 고객보다는 기존 고객에게 새로운 제품을 판매하는 것이 훨씬 쉽다.
- 어떤 고객은 다른 고객보다 훨씬 더 수익성이 높다. 일부 고객은 수익은 내지 않고 어떤 고객은 현재 뿐 아니라 미래에도 수익에 도움을 주지 않는다.

따라서 불특정 다수를 대상으로 하는 획일화된 광고보다는 일단 찾아온 고객의 특성과 요구에 맞는 메시지를 전달하여 친밀한 관계를 유지하고 평생고객으로 유도할 수 있는 마케팅, 즉 기존 고객의 관리가 중요함을 시사하고 있다.

Kalakota와 Robinson(1999)은 CRM을 전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 세일즈 및 고객서비스 전략을 통하여 개별 고객의 평생가치(lifetime value)을 극대화 하는 것이라고 하였다.

Ernst & Young 컨설팅은 CRM을 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객

평생가치를 극대화하여 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계관리 프로세스라고 하였다 (Oracl Co. 2000). 특히 대량의 DB로부터 과거에 인지하지 못했던 의미있고 근거있는 정보를 추출하는 데이터 마이닝(data mining)의 등장은 고객관련 DB로부터 보다 정확한 정보를 획득하여 전략적으로 활용해야만 하는 CRM의 효과를 더욱 가시화할 수 있는 기반을 제공하고 있다.

이도현(2000)은 CRM이란 고객과의 상호작용을 통해 고객의 요구를 알아내고 이를 기억하고, 기억한 정보를 바탕으로 보다 효과적인 영업전략을 세우는 것이라고 하였다.

이상의 정의를 종합하면 CRM은 고객관련 데이터를 이용하여 가치고객의 파악, 고객 획득 및 유지를 위한 일련의 활동이며, CRM의 구현은 대 고객관련 활동들과 관련된 조직, 업무프로세스 및 IT 인프라를 고객가치 위주로 재편하는 것을 의미한다. 따라서 CRM은 시장점유율보다는 고객점유율을, 고객의 단순한 수적증대 보다는 고객유지를 그리고 제품판매 보다는 고객관계에 중점을 둔 활동이다. 고객 점유율을 높이기 위해 기존 고객 뿐만 아니라 잠재고객을 대상으로 고객유지 및 이탈방지, 교차판매 등을 실현하기 위해 1:1 마케팅전략을 사용한다. 또한 다양한 분석기법을 통해 분류된 기준을 토대로 우수고객 유지에 많은 노력을 기울인다. 그리고 CRM은 전사적 정보 관리 활동의 성격을 띠고 고객 수익성을 우선시하여 콜센터, 캠페인 관리도구와의 결합을 통해 고객정보를 적극적으로 활용하며 조직내 사고를 바꾸자는 비즈니스 프로세스 리엔지니어링적인 성격이 강하게 내포되어 있다. 고객

데이터의 세분화를 실시하여 신규고객, 우수 고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리, 유도하며 고객의 가치를 극대화 시킬 수 있는 전략이 있는지의 여부가 CRM 성공의 관건이다.

2. 2 CRM의 특징과 모델

CRM은 고객관리에 필수적인 기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업정보 등을 고객중심으로 정리·통합하여 고객과의 접촉을 통해 이루어지는 모든 고객활동을 개선함으로써 고객과 장기적인 거래관계를 구축하고 이를 통하여 경영성과를 지속적으로 개선하려는 목적을 달성하기 위한 새로운 경영방식이다.

CRM의 특징을 정리하여 보면 다음과 같다 (이유재 2001).

첫째, CRM은 고객 지향적이다. 과거 기술 지향적 내지 상품 지향적 경영방식에서 벗어나 고객에게 필요한 상품과 서비스 그리고 고객에 대한 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계관리에 중점을 두는 고객 중심적 경영방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 구축하고 강화시켜온 고객과의 관계를 통해 장기적인 이윤을 추구하고자 한다. 비록 단기적으로는 손해를 본다 하더라도 고객과의 관계를 잘 경작하여 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하는 동적인 경영방식이다.

셋째, CRM은 기본적으로 개별 고객의 생

에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 한다. 즉, 고객과 기업사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(win-win)의 결과를 위한 쌍방적인 관계를 형성하고 지속·발전시키고자 한다.

넷째, CRM은 고객관계관리를 위해 고객데이터를 분석하고 컴퓨터 기술과 정보 기술에 기반한 과학적인 경영방식이며 구체적인 투자 수익률 또는 경영효율을 측정하여 가시적인 경영 결과를 개선하는데 역점을 둔다.

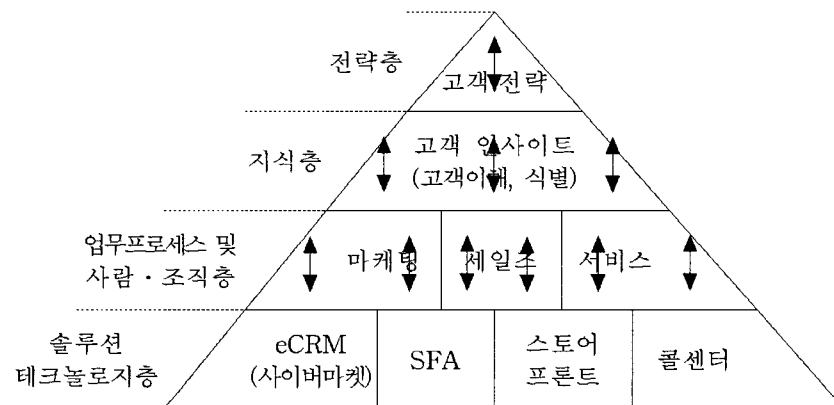
다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속하고 특히 멀티채널의 경우에 어느 채널 상에서나 일관된 메시지와 커뮤니케이션을 통해 고객관계를 관리한다.

여섯째, CRM은 단순히 마케팅만에 역점을 두는 것이 아니라 고객관계관리에 필요한 모든 부분 즉, 표준화된 업무프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이다.

지금까지 기술하여 온 CRM의 개념과 특징 등을 체계적으로 정형화하여 보면 <그림 1>과 같은 CRM 모델로 나타낼 수 있다(무라야마 토오루 2000, 27-29).

CRM 모델의 제1단계는 전략(strategy)이다. 고객을 축으로 세운 전략이기에 고객전략이라 부른다. 신규고객 확보, 기존고객으로부터 수익성 강화, 우수고객과의 관계유지 등에 관한 재평가와 재구축은 조직의 사활을 건 사업이며 모든 역량을 투입해야 한다. 제2단계는 고객전략이 제시하는 방향에 부합되도록 고객 인사이트(customer insight)가 움직이고 업무 프로세스가 사원 개개인에 의해 수행된다. 고객에 대한 지식과 견문을 쌓고 고객을 이해하고 식별하여 고객 DB를 꾸준히 축적해야 한다.

모델의 제3단계는 업무프로세스 및 사람·조직이다. CRM 모델은 고객접점의 세가지 업무 프로세스인 마케팅, 세일즈, 서비스에 주목한다. 마케팅을 타킷 고객층의 마음을 사로잡아 수요를 창조한다. 세일즈를 매료시킨 고객을 획득한다. 서비스는 획득한 고객을 유지



<그림 1> CRM 모델

하고 구매욕을 자극시켜 다음의 수요를 만들어 간다. 이 3단계에서는 2단계에 기초한 수요의 창조, 획득 및 유지하는 역할과 고객인사이드에 대한 공헌과 피이드백의 역할을 완수해야 한다.

마지막 단계는 솔루션 기술(enabling technologies)로서 정보기술에 의한 해결책 제공을 의미한다. 사이버마켓(eMarketplace)으로 대표되는 eCRM, SFA(sales force automation), 스토어 프론트(store front : 차세대점포), 콜 센터(call center)등의 역할에 주목하고 있다.

2. 3 CRM의 구성

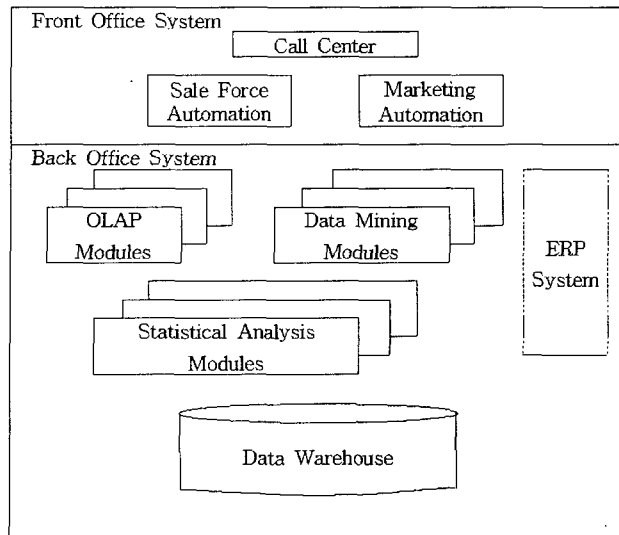
CRM 시스템은 고객관계관리에 필요한 다양한 기능 모듈의 복합체이며, 크게 전방시스템(front office system)과 후방시스템(back office system)으로 나눌 수 있다(Forsyth, 1999). <그림 2>는 CRM 시스템의 개념적인 구조도

조를 도시하고 있다.

1) 전방시스템

전방시스템은 주로 고객관계관리의 표면적인 운영을 담당하기 때문에 운영적(operational) CRM이라고도 한다. 전방시스템은 고객과 직접 상호작용을 하는 모듈의 집합체로서 대표적으로 콜센터(call center), 판매자동화(sale force automation ; SFA), 마케팅자동화(marketing automation)로 구성된다.

① 콜센터는 고객으로부터 걸려오는 전화통신을 담당하는 채널로서 단순한 상품 및 가격 문의로부터 주문, 결제, 유지보수 요청과 같은 다양한 업무를 처리할 수 있다. 고객으로부터 걸려온 전화는 적절한 내용의 전화인지 판정한 후 담당자에게 연결하고 그 내역을 로그에 기록한다. 고전적인 의미의 콜센터는 전화접수 창구를 의미하지만 최근에는 웹사이트를 통한 고객대응 창구도 콜센터의 범주에 포함



<그림 2> CRM 시스템의 개념적인 구조도

시킨다.

② 판매자동화는 계약 혹은 주문으로부터 회계, 배송까지의 전과정을 자동화한 시스템이다.

③ 마케팅 자동화 시스템은 마케팅 분석을 통하여 홍보 및 마케팅 전략을 세우고 이 전략을 캠페인 관리를 통하여 시장에 전달한다. 캠페인 관리 단계에서는 캠페인 내용과 프로세스를 상세하게 정의하고 대상 고객리스트를 확보한 후 채널의 성격에 맞게 적절히 분배하여 마케팅을 실행하고 그 성과를 분석한다.

2) 후방시스템

후방시스템은 주로 자료의 분석에 주안점이 있기 때문에 분석적(analytical) CRM이라고도 한다. 후방시스템은 고객관리에 관련된 데이터의 분석 및 가공을 담당하는 모듈의 집합체로서 대표적인 구성요소로는 데이터 웨어하우스(data warehouse), OLAP(online analytical processing) 모듈, 데이터 마이닝(data mining) 모듈, 통계적 분석모듈 및 ERP(enterprise resource planning) 시스템이 있다.

① 데이터 웨어하우스(DW)는 기업의 의사결정 과정을 지원하기 위한 주제 중심적이고 통합적이며 시간성을 가지는 비휘발성 자료의 집합이라고 하였다(Innon 1996). 즉, 기업의 OLTP(online transaction processing) 시스템에 누적된 내외부 데이터를 추출하고 의사결정을 지원하도록 가공하며 현재 및 과거 이력과 요약 데이터를 주제별 형태로 통합하여 저장하는 분석용 DB이다. DW는 수집 가능한 모든 분석용 정보를 한곳에 통합시키고

적절한 내용과 형태의 분석을 위한 기초 데이터를 제공하는 정보의 저장소이다.

② OLAP모듈은 다차원 분석도구로서 각종 정보를 집계하고 가시화함으로써 지역별, 시기별, 제품별 매출 따위를 쉽게 볼수 있으며 각각의 차원도 세분화하여 분석할 수 있다. 이러한 분석도구를 이용하여 수익성이 좋은 고객을 선별하고, 그들을 대상으로 우대 프로그램을 작성하고 이탈 가능성이 높은 고객을 유지하기 위한 특별 마케팅 프로그램도 만든다. OLAP는 DB에 대한 특별한 조작없이 다양하고 유연한 분석을 수행하도록 지원하는 기술이다.

③ 데이터 마이닝은 자동화되고 지능을 갖춘 데이터베이스 분석기법으로서 다량의 데이터 중에서 미처 발견하지 못했던 데이터 사이의 패턴, 연관성 등을 밝혀내는 기법으로 컴퓨터가 데이터 마이닝 알고리즘을 이용하여 스스로 패턴을 발견하여 보여주기 때문에 기존에 알려진 사실 또는 전혀 예상치 못했던 결과가 나올 수도 있다. 이 기법을 이용하여 고객을 새로운 시각에서 분류하기도 하고 이탈할 만한 고객을 예측해 주기도 한다(박송미 2000). 그리고 고객의 구매성향, 우수고객의 특성과 같은 정보를 추출하여 준다.

④ 통계적 분석모듈은 기존의 통계적 분석 기법을 이용하여 가설검증, 회귀분석과 같은 작업을 처리한다.

⑤ 전사적 자원관리(ERP)시스템은 고객 정보는 물론 조직의 모든 자원에 대한 정보를 유지 관리하기 때문에 CRM에 필요한 데이터를 추출하거나 필요한 조치를 실현하는데 활용한다.

이상의 CRM의 각 구성요소는 유기적으로 연결되어 있으므로 어느 한 부분만 구축되어서도 안되고, 한 부분이 빠져도 제대로의 효과를 기대하기 힘들다. 그러나 이를 한 순간에 모두 구축한다는 것 또한 불가능한 일이기 때문에 장기적인 관점에서 CRM을 논하여야 할 것이다.

3. 도서관과 CRM

환경변화에 적응하지 못하는 생물은 살아남지 못한다. 시장의 변화에 경제의 변화에 적응하지 못하는 조직도 물론 같은 운명이다. CRM은 살아남기 위한 적응법이며, 예전의 경영과 근본적으로 다른 신경영이다. 추구하는 목표가 다르고 맞추어진 초점이 다르며 활용하는 도구가 다르다. CRM은 정보기술에 기반을 두고 있다. 정보기술을 활용하여 고객과 즉각적 쌍방향 커뮤니케이션을 이루고 이를 바탕으로 고객을 영원한 자기 고객으로 만들어가는 신경영기법이다(허경희 2001).

경영활동은 기본적으로 가치창조의 과정이다. 공급업자와 고객과의 교환은 자발적 참여 과정이며 양자는 교환을 통해 더 나은 상태로의 전환을 기대하게 된다. 즉, 교환과정은 가치에 의해 결정되는 것(Czepiel 1992, 35-36)이며, 가치체계가 무너지면 고객은 떠나 버린다. 이제, 도서관도 자체의 이익, 가치보다는 고객가치를 우선시하는 새로운 마케팅 철학이 필요하다. 이것은 고객만족을 겨냥한 도서관 내적 노력의 한계에 기인한다. 실제로 수요감소와 경쟁의 격화라는 미래 도서관 환경을 고

려할 때 향후의 경쟁우위는 내적지향성이 아니라 보다 우월한 고객가치 전달이라는 외적지향성에서 나올 것이라 기대된다. 이제 도서관은 내적과정 및 구조에 초점을 두는데서 벗어나 고객이라는 외부에 더 관심을 기울여야 하는 시점이다.

기업의 경우 고객서비스 전략이 사업 성공의 핵심요소가 되어 왔으며 고객만족을 위한 공식적인 계획을 통하여 그들의 성공을 도모해 왔다. 심지어 비기업인 도서관의 경우에도 훌륭한 서비스가 도서관의 자원에 가치를 부여한다(Wehmeyer 1996)라는 사실을 인식한다면 고객서비스 전략을 개발하지 못할 이유가 없다.

기업은 판매수익을 통해 고객들과의 관련성 강도를 평가하고 있다. 도서관은 상품의 판매에 해당하는 대출, 이용 및 서비스 요구(참고질의, 도서관 방문, 전자파일의 접속)를 분석할 수 있다. 이것들이 사실상 도서관에서의 판매를 의미하는 것이기 때문에 기업의 고객과 다를바가 없다. 이러한 도서관의 제반기록들이 전산화됨으로써 고객 개개인에 관한 것은 물론 그들의 도서관 이용에 관한 자료도 확보할 수 있게 되었지만 도서관 사회에서는 이러한 자료들이 즉, 고객관련 정보가 거의 활용되지 않고 있는 것은 범죄행위나 다름없다고 지적하고 있다(Atkins 1996).

도서관을 자주 이용하는 고객을 확인하고 그들에게 더욱 충실히 서비스하는 것은 모든 조직의 성공에 있어 중요한 부분이다. 신규고객을 확보하는 것보다 현재의 고객을 지속적으로 보유하는 것이 더욱 용이하고 비용이 적게 소요된다. 도서관을 자주 이용하는 현재의

고객들은 이미 도서관에 대한 자신들의 지지를 지속적으로 표명하고 있는 것이다. 현재의 고객이 도서관을 버리고 자신들의 정보요구를 해결하기 위해 다른 곳으로 가게 되면 도서관에 대한 부정적인 경험을 친구나 동료들에게 전달함으로써 더 많은 고객을 잃게 되는 결과를 가져온다.

도서관은 고객관계관리(CRM)의 도입을 통해 고객지향 운영에 대한 방향과 통찰력을 확보할 수 있고 시간이 경과하면서 고객확보를 위한 도서관 능력을 제고 시킬 수 있는 가치있는 단서를 제공할 것이다. 고객을 지속적으로 유지하는 것은 조직의 안정과 성공의 발전에 매우 중요한 점이다. 도서관을 활발하게 이용하는 고객, 이용을 중단한 고객, 오랫동안 이용하는 고객 등의 행태와 특성을 파악함으로써 그들의 기대치는 어떤 것이며 그 기대치를 충족시키기 위하여 지속적으로 제공하여야 할 자원이 무엇인지를 확인할 수가 있을 것이다.

도서관이 CRM 전략을 수행하고자 한다면 고객과의 다양한 접점채널을 최대한 활용하기 위한 많은 노력이 요구될 것이고 이러한 다양한 채널을 통해 어떤 방식으로 고객과의 관계를 설정하고 유지, 관리해 나갈 것이지가 중요한 과제로 등장한다. CRM은 이에 대한 해답을 제공할 것이다.

4. CRM의 도입

4. 1 CRM 도입 유형

CRM은 고객과의 관계를 강화함으로써 고

객가치를 제공하고 나아가 기업가치를 높이고자 하는 활동이지만 실제로 업무영역에 활용될 때에는 내용이 달라질 수 있다. 그것은 CRM에 대한 개념이 다소 차이날 수 있고 CRM 세부요소 중 어느것에 초점을 맞추느냐에 따라 구체적인 CRM 유형이 달라질 수 있기 때문이다(김재문 2000).

1) 전략 중심 CRM

조직 전체의 전략과 부합하는 CRM 구축에 대한 명확한 목표를 설정하고 CRM 전략을 수립한다. 조직의 핵심역량이 무엇이며, 핵심역량을 중심으로 사업을 전개하는데 필요한 요소들은 무엇인지를 분명히 한 후 고객접점 채널에서 수행하는 업무 프로세스와 운영, 조직 및 고객정보와 채널을 통합하기 위한 IT 시스템의 요건을 유기적으로 연계하기 위한 계획을 수립하는 것이다. 전략을 통해 도출된 시스템 요건을 지원하는 정보시스템 체계를 설계하고, 이 설계에 부합하는 시스템을 도입하는 구현전략이다.

전략은 CRM 도입기관이 직접 수립하기도 하지만 대부분이 업체에 의뢰하여 컨설턴트의 주도로 CRM 마스터 플랜이 수립된다. 이럴 경우 해당 기업의 상황에 적합한 전략이 아니라 공급업체의 CRM 시스템 패키지가 지원하는 기능위주의 전략이 수립되는 현상이 발생할 수도 있다.

2) 분석 중심 CRM

CRM은 고객에 대한 이해를 바탕으로 하므로 고객 데이터베이스 구축을 시발점으로 하는 방법이다. 보통 운영계 데이터는 분석에 적

합하지 않은 한계를 가지므로 분석에 적합한 데이터 웨어하우스(DW)나 데이터 마트에 대한 시스템 구축이 선행되어야 한다. 데이터가 DW에 적재되기 시작하면 OLAP 분석도구나 데이터 마이닝 도구를 이용하여 고객의 특성을 분석하면 그 동안 알 수 없었던 새로운 사실이 발견될 것이라는 전제를 가지고 시스템을 구축한다. 의사결정 나무(decision tree)나 신경망(neural network) 분석과 같은 고도의 분석모델을 내장한 데이터 마이닝 도구를 사용하여 고객을 세분화하며 고객의 이익 기여도 점수, 이탈확률, 재구매 가능성 등을 계산해 내면 자연스럽게 관리 대상 고객과 마케팅 활동을 전개할 수 있는 방안이 나온다는 CRM 구현전략이다.

국내에서는 DW와 콜센터의 연계방식의 CRM 구축이 가장 주목을 받았다. DW, 데이터 마이닝, 콜센터 솔루션을 통합적으로 구축하여 캠페인 관리 솔루션을 이용한 CRM을 구축하는 것이다. 데이터 마이닝 도구를 이용하여 캠페인 대상 고객을 추출하여 콜센터와 인터넷 채널을 통해 캠페인을 전개하는 방법이 국내 기업들에게 CRM의 핵심으로 이해되고 있다.

분석 중심의 CRM은 실제 활용 가능한 의미있는 사실을 발견하기가 쉽지 않다는 한계를 지닌다. 또 데이터 분석 소프트웨어들은 겉으로 보기에는 이용하기 쉽게 보이지만 그 이면에는 여러 종류의 가정과 복잡한 단계를 거치게 된다. 따라서 통계학 등 관련지식이 없는 사람이 사용하는데에는 부작용이 더 클 수도 있다.

3) 데이터베이스 중심 CRM

어떤 유형의 CRM이든 간에 고객을 이해하는데 바탕이 되는 데이터베이스가 반드시 필요하다라는 입장에서 출발한다. 이 CRM은 데이터 웨어하우스의 등장과 함께 그 강도가 높아졌다. CRM은 고객에 대한 지식을 바탕으로 하는 것이므로, 데이터베이스는 필수 조건이다. 이 유형은 CRM을 위해서는 다양한 분석이 필요하며, 그 분석의 형태는 미리 예측하기 어렵기 때문에 분석의 필요성이 조금이라도 있는 정보는 포괄적으로 데이터베이스에 적재하여 미래의 정보 수요에 대응해야 한다고 주장한다. 물론 이런 막강한 데이터베이스를 갖추면 좋다. 문제는 시간과 돈이다. 방대한 데이터베이스를 구축해도 실제 분석에 쓰이는 것은 몇 가지 반복적인 분석들이 대부분이다. 따라서 많은 데이터들이 한번 제대로 분석도 되지 못한 채 시스템과 데이터가 진부화되는 경우가 많다. 정말 필요한 데이터만으로 데이터베이스를 구축한다면, 훨씬 적은 비용으로 신속하게 구축할 수 있다.

데이터 웨어하우스는 분석의 기반이 되는 가치 중립적 수단일 뿐, 그 자체로는 아무런 해답도 제공하지 않는다. 따라서 명확한 목적과 분석 스킬 없이 데이터 웨어하우스를 구축한다면, 꽤지 않은 구슬처럼 현실적으로 아무런 의미가 없게 된다.

4) 패키지 중심 CRM

고객과의 거래 과정을 마케팅, 판매, 서비스로 이어지는 일련의 업무 프로세스로 보고 이 전체 과정을 고객관점에서 관리하도록 만들어진 패키지를 도입하는 방법이다. 보통의 ERP

가 제품의 주문에서부터 출하까지의 업무 프로세스를 관리하는데 비해 CRM 패키지는 이 범위를 확장하여 주문 이전의 영업과정과 판매 이후의 고객서비스 업무를 지원한다. CRM 패키지 등장 초기에는 DW를 기반으로 운영하던 CRM 패키지가 선보였으나 큰 호응을 얻지 못하였고, SAP나 Oracle과 같은 기존의 ERP 시스템 및 운영계 시스템과 인터페이스 할 수 있도록 한 CRM 패키지가 대세를 이루고 있다. 패키지의 기능을 충분히 활용하기 위해서는 DW 및 채널과의 유기적인 연계가 필수적이므로 내부 기능보다는 타 시스템과의 인터페이스 요건이 중요한 성공 요인이 된다.

5) 고객관리 채널 중심 CRM

최근 IT 업체들이 가장 강하게 주장하는 CRM의 유형이다. 데이터 분석 중심의 CRM 구축 사례를 통해 데이터베이스 구축만으로는 한계가 있음을 알게 되었고, 그 결과 고객과 접촉하기 위한 채널의 효율적인 활용 방법이 필요하게 되었다. 여기에 전통적인 방문판매 방식에서 정보통신 매체를 더 선호하는 라이프 스타일의 변화, 인터넷의 폭발적인 보급 속도 등의 영향으로 인해 최근 가장 강하게 대두되고 있다. 그 동안 ARS 자동응답 서비스나 수동적으로 전화응대를 하던 콜센터를 유선전화, 이동전화, 인터넷 전화(Web Phone), 팩스, 음성메일, E-mail 등 고객과 양방향 커뮤니케이션이 가능한 모든 매체를 수용한 통합 콜센터를 구축하는 기업이 등장하고 있다. 이런 콜센터는 한 부분의 업무에 국한하지 않고 각종 텔레마케팅, 고객서비스, 소비자 조사 등

기업의 프런트 엔드(front-end) 업무 전반을 소화하는 형태로 확장되고 있다. 최근에는 ERP 기반의 CRM 솔루션에도 콜센터 모듈과 인터넷 마케팅 모듈이 포함되어가고 있는 추세이다. 기존의 오프라인 기업들도 판매 채널의 확대와 고객서비스를 위한 고객접점 단일화(single point of contact)를 위해 인터넷과 콜센터를 중요한 수단으로 인식하고 있으며, 온라인 기업은 별도의 오프라인 유통망 없이 인터넷과 콜센터를 중심으로 사업을 전개하고 있다. 이는 백 오피스와 연계된 프런트 오피스를 구현하여 단순한 직접 판매 및 서비스 접수 업무에 국한하지 않고 채널을 이용한 마케팅 프로그램 운영 및 고객관리 기능을 수용하여 CRM을 구현하는 방식이다.

4. 2 CRM 도입의 전제조건

CRM의 도입 및 활용에는 비용과 투자가 적지 않음을 고려할 때 사전에 체계적으로 준비되어 실행하여야 할 것이다. CRM 도입과 관련하여 전제되어야 할 조건들은 다음과 같다.

1) 고객통합 데이터베이스가 구축되어야 한다.

CRM은 궁극적으로 고객에게 서비스를 제공하여 장기적인 관계를 형성하는 것이 목적이므로 충분한 고객파일의 획득은 CRM의 성공적인 수행을 위한 필수요건이다. 조직이 보유하고 있는 고객과의 거래 데이터와 고객 서비스, 웹사이트, 콜센터, 캠페인 반응 등을 통해 생성된 고객반응정보 및 고객의 인구통

계학적 데이터를 데이터 웨어하우스 관점에 기초하여 통합한다. 즉, 고객과 관련된 전사적인 정보의 공유체제가 확립되고 수집된 데이터 구조는 시계열적으로 축적되고 표준화되고 통합되어야 한다.

2) 데이터 마이닝 도구가 준비되어야 한다.

구축된 고객 통합 데이터베이스를 대상으로 데이터 마이닝 작업을 통해 고객의 특성을 분석할 수 있어야 한다. 데이터 마이닝 작업은 고객 개개인의 행동을 예측하기 위한 목적으로 모형을 구축하는 것으로 신경망과 같은 다양한 분석모형을 활용하여 차별화된 정보를 획득할 수 있는 통찰력을 제공하기 때문이다.

3) 캠페인 관리용 도구가 필요하다.

분류된 고객 개개인에 대한 특성을 바탕으로 해당 고객에 대한 적절한 캠페인 전략을 지원, 관리하는 애플리케이션, OLAP, Web 등의 다양한 형식의 도구가 있어야 한다.

5. 결 언

고객의 유지와 확보는 모든 서비스 제공기관에 있어 가장 기본적이고 핵심적인 사항이다. 고객이 무엇을, 언제, 어떤 방식으로 서비스를 제공받기를 원하고 그와 관련된 문제를 얼마나 신속하게 해결할 수 있으며 미래에는 어떠한 것을 원하는지를 예측할 수 있을 때 성공적인 도서관 운영이 가능하다.

도서관의 존재 근거는 고객이다. 도서관 서비스에 불만을 품은 고객들이 도서관을 버리

고 자신들의 정보요구를 해결하기 위해 다른 경쟁기관으로 가게 되고 도서관에 대한 부정적인 경험을 친구나 동료들에게 전달함으로써 우리는 더 많은 고객을 잃게 된다. 일단 관계를 맺은 고객과의 양호한 관계 유지가 신규고객 확보보다 더욱 중요하다는 사실을 인식한다면 고객의 요구에 근거한 서비스 계획수립이나 고객의 요구와 기대에 관한 정보를 획득하여 활용하는 것이 성공으로의 투자라 할 수 있다.

고객관계관리(CRM)란 신규고객 유치, 기존고객의 가치 증대, 우량고객의 이탈방지로 이어지는 고객 라이프 사이클 전반을 보다 효과적으로 관리하기 위한 프로세스 혹은 시스템이다. 그것의 핵심은 모든 고객을 개인별로 파악하고 각 고객에 맞춘 제품이나 서비스를 제공함으로써 장기적이고 상호이익이 되는 관계를 형성하려는 것이다.

CRM이 제대로 도입, 활용되기 위해서는 고객에 대한 이해를 바탕으로 고객의 평생 가치를 극대화하는 방안의 모색 및 실천이라는 관점에서 이루어져야 한다. 도서관의 모든 서비스는 철저히 고객 중심적 접근이 필요하다. 고객정보를 수집, 정리, 분석하고 고객 대응체계를 만들며 고객에 대응하는 모든 CRM 활동이 한명 한명의 고객에게 초점을 맞출 수 있어야 한다. 또한, 도서관 내부의 고객중심적인 인식과 조직구조의 변화가 이루어지고 고객중심의 문화가 구축되어야 한다. 고객은 부서간의 서로 다른 목적에 따라 다른 시각으로 접근하는 대상이 아니라 고객중심으로 프로세스가 이루어져야 한다는 인식전환이 중요한 과제이다.

도서관은 CRM 도입의 가능성을 숙고하면서 고객과의 관계를 추구하고 고객을 최우선으로 하는 전략을 마련할 필요가 있다. 아울러서 지속적인 고객 관련 정보수집 전략과 얻어

진 결과를 도서관의 활동, 정책 및 절차와 연관시킬 수 있는 방법을 모색할 시점이라 판단된다.

참 고 문 헌

- 김재문. 2000. CRM, 모든 기업에 다 필요한가?. 『주간경제』, (LG 경제연구원). 제586호(8월 30일).
- 무라야마 토오루. 2000. 『CRM 고객관계관리』. 권태경·양경미 역. 서울: 대청미디어.
- 박송미. 2000. 차별화된 고객서비스로 장기적인 고객신뢰 구축을 위한 CRM. 『정보과학회지』, 18(11): 36-45.
- 손용락. 2000. 고객관계관리의 현황 및 구축방법. 『서경대 산업기술연구소 논문집』, 7: 205-214.
- 이도현. 2000. 데이터 마이닝을 이용한 CRM. 『정보과학회지』, 18(11): 4-11.
- 이유재. 2001. 경쟁우위 확보를 위한 뉴패러다임 : CRM. 『마케팅』, 35(6): 26-31.
- Berson, Alex. 2000. 『CRM을 위한 데이터 마이닝』. 홍성완 역. 서울: 대청미디어.
- 허경희. 2001. CRM: 신경영패러다임. 『정보과학회지』, 19(8): 10-12.
- Hernon, Perter and Ellen Altman. 2001. 『도서관 서비스 품질 관리론』. 이은철 역. 서울: 한국도서관협회
- Informix Co. 2000. 인포믹스의 CRM 전략과 솔루션. 『Informix Magazine Summer』.
- Oracle Co. 2000. CRM: 고객중심의 경영혁신. 『Oracle Korea Magazine』. Vol. 24.
- Adriaans, Pieter and Dolf Zantinge. 1996. *Data Mining*. Harlow, England: Addison-wesley.
- Atkins, Stephen. 1996. "Mining Automated Systems for Clection Management." *Library Administration & Management*, 10(1): 16.
- Berson, Alex and Stephen Smith. 1997. *Data Warehousing, Data Mining and OLAP*. New York: Mc Graw-Hill.
- Czepiel, J.A. 1992. *Competitive Marketing Strategy*. Engle Wood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Forsyth, R. 1999. "Components of a CRM System and a Value-Driven Approach to lementation." CRM Forum Report. <http://www.crm-forum.com/crm-forum-presentations/cva/ppr.htm>.
- Inmon, Bill. 1996. *Building the Data*

- Warehouse*. New York: wiley computer pub.
- Kalakota, Ravi and Marcia Robinson. 1999. *e-Business: Roadmap for Success*. Harlow, England: Addison-Wesley.
- National Performance Review. 1997. *Securing the American Public: Best Practices in Customer Driven Strategic Planning*. Washington D.C.: Government Printing Office.
- Pick, Polly. 1999. "Building Customer Supplier Relationship in Electronic." *Long Range Planning*, 32(2): 263-272.
- Wehmeyer, S. et al. 1996. "Saying What We Will Do, and Doing What We Say: Implementing a Customer Service Plan." *Journal of Academic Librarianship*, 22(3): 170-180.
- Weingand, Darlene E. 1997. *Customer Service Excellence: A Guide for Librarians*. Chicago: American Library Association.