

OLAP 기반의 CRM 개발전략 및 효과에 관한 연구

유통산업의 사례를 중심으로

조남재*•이용범**•정창미***

Analysis of OLAP-based CRM Development Strategies and Effects

요 약

For a continuous revenue increase, a new scheme to increase sale volume is a necessity. This new scheme is based on a reevaluation of the customer value for the sake of the future of a company. The concept and use of CRM and OLAP(On-Line Analytical Processing) are introduced in this report. The effectiveness of OLAP-based CRM is demonstrated through a case study of a typical retail company.

The research suggests the need for the establishment of a marketing strategy to build a long-term relationship with individual customers. The needs for a scientific and systematic analysis of the industry, competitors and customers are elaborated.

Key words : OLAP, CRM Development

I. 서론

기업에서 벌이고 있는 다양한 마케팅 활동들이 순간의 매출액 증대를 위한 방법들로 인식되고 있다. 그러나 지속적인 매출 증대를 위해서는 순간의 이익보다는 매출액을 증대시킬 수 있는 새로운 방안을 고려

해야 한다. 이 대안은 바로 기업의 생존과 미래를 위해 고객을 재평가 하는 작업이라고 할 수 있다. 고객에 대한 이해는 불황을 극복 할 수 있는 힘을 제공하게 되며, 지속적인 수익을 얻는 힘이 된다. CRM(Customer Relationship Managements) 개념적인 측면이나 효과는 기업들에 과급되고 있지만 국내 시장에는 초기단계이기 때문에 국내 대형

*한양대학교 경영대학 경영학과 교수(njcho@email.hanyang.ac.kr)

** OPEN BUSINESS CONSULTING (ukfor@abc.co.kr)

***한양대학교 일반대학원 경영학과(jcm1004@digital.re.kr)

SI 업체나 컨설팅 회사들에 의해 구축되고 있으나 완성된 성공사례는 아직 드물다.

본 연구에서는 아직 초기이기는 하지만 확산단계에 있는 CRM의 개념 및 OLAP(On-Line Analytical Processing)에 대하여 소개하고, CRM 및 OALP(On-Line Analytical Processing)과 관련기술과의 관계를 조명해보며, 효율적인 CRM 구축을 위해서 OLAP을 기반으로 하는 CRM의 구축 전략을 제시한다. 그리고 사례연구를 통해 그 효과를 분석함으로써, OLAP을 기반으로 한 CRM으로 OLAP을 이용한 CRM 시스템 데이터의 지속적 활용에 따른 효과성을 연구하는데 목적이 있다.

II. CRM에 대한 이론적 고찰

1. CRM의 개요

CRM은 개방화에 따른 외국기업의 시장 참여와 더불어 동종업계 간의 경쟁이 심화되고 소비자 욕구의 변화추세가 가속화됨에 따라 새로운 시장상황에 대처하기 위한 현안으로 부각되었다. 이는 개인 및 조직의 목표를 충족시키는 교환(Exchange)을 창출하기 위해 아이디어, 상품, 서비스를 정립하는 활동과 가격 설정, 프로모션, 유통경로 등을 계획하고 집행하는 과정으로 새롭게 정의된다. 또한 기업의 관심사와 시장에 대한 접근 방법의 변화에서 기인되었다고 할 수 있다.

CRM이란 기업이 지속적인 성장을 유지하기 위하여 고객관련 데이터를 이용하여 고객의 가치를 파악하고 고객의 획득 및 유지를 위한 일련의 활동으로, 마케팅(Marketing), 판매(Selling), 고객서비스

(Service) 등이 포함되며, CRM의 구현은 대고객 활동들과 관련된 조직, 업무 프로세스 및 IT 인프라를 고객가치 위주로 재편하는 것을 포함한다. 그리고 기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개인의 특성(Individuality)에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정을 의미한다. CRM의 목적은 고객에 대한 정보를 데이터 베이스화 하여 고객에게 보다 질 높은 서비스를 제공하고, 고객과 적극적인 관계를 구축할 수 있는 수단으로 활용함으로써 고객의 평생 가치를 극대화하는데 있으며, 이는 정보기술과 마케팅이 결합한 첨단 마케팅 기법이다.

CRM 시스템을 효과적으로 구현하기 위한 CRM 구성요소로는 다음과 같은 6가지가 있다.

고객 데이터 웨어 하우스 (Customer Data Warehouse), 다차원 분석 도구(OLAP) 및 데이터 마이닝 (Data Mining), 캠페인 시스템 (Campaign System), 채널 시스템 (Channel System), 영업 자동화 시스템 (Sales Force Automation), 고객 지원 및 서비스 시스템 (Customer Support & Service System) 등이다.

2. OLAP의 개요

OLAP은 데이터의 분석과 관리의 목적을 위해서 다차원 데이터를 모으고, 관리하고, 프로세싱하고, 표현하기 위한 응용프로그램 및 기술들의 종류를 뜻한다. 이를 좀더 쉽게 표현하면, 최종 사용자가 데이터 베이스에 쉽게 접근하여 필요로 하는 정보를 직접 작성하고 의사결정에 활용하는 일

련의 과정이다.

OLAP의 특징은 첫째, 분석을 위해 활용되는 정보의 형태가 다차원적이라는 사실이다. 정보의 다차원성은 OLAP을 다른 시스템과 구분하는 가장 중요한 개념이고 OLAP를 다른 용어로 표현한다면 바로 “다차원 분석”이다. 둘째, 최종사용자는 중간 매개자(정보처리 담당자)나 매개체(인쇄된 보고서)없이 온라인 상에서 직접 데이터에 접근하는 것이다. 셋째, 최종사용자는 대화식(interactive)으로 정보를 분석한다는 것이다. 넷째, OLAP의 목적은 최종사용자가 기업의 전반적인 상황을 이해할 수 있게 하고 의사결정을 지원하는 데 있다.

OLAP과 관련된 기술로서 데이터 웨어하우스와 MOLAP 등이 있다. 데이터 웨어하우스는 데이터를 저장하고 관리하며, OLAP은 데이터 웨어하우스의 데이터를 전략적인 정보로 변환한다. 또한 OLAP은 구성에 따라 MOLAP(Multi-dimensional OLAP)과 ROLAP(Relational OLAP)으로 구분한다. MOLAP은 다차원의 데이터베이스를 큐브 형태의 데이터 뷰로 작성하여 사용자 OLAP 제품을 이용하여 다양한 분석을 할 수 있도록 구성되어 있고, ROLAP은 사용자의 요건 분석을 취합하여 사용자 관점의 뷰를 메타 데이터로 구성하여 그를 통한 사용자 쿼리 및 보고서 작성, 다양한 분석을 할 수 있도록 구성되어 있다.

III. OLAP 기반 CRM 개발 사례연구

1. 연구방법

1.1 연구 대상 기업의 선정 및 자료수집 방법

본 사례연구에서는 유통산업에서 OLAP 기반 CRM 개발의 대표적인 구축사례를 살펴보고자 한다. 사례 대상기업은 국내 백화점 유통업의 대표적 기업으로 1990년대 하반기부터 DBM(Database Marketing)시스템으로 시작하여 CRM을 도입하였다. CRM 도입과정에서 보면 동업계의 타기업들이 검증된 일본 패키지를 도입한데 비하여, H사는 자체적인 CRM 구축을 추진하였다. 이 연구는 유통업계에서 OLAP을 활용한 CRM 구축 사례를 통하여 OLAP 기반 CRM의 효과성을 연구하는데 그 목적이 있으므로, 한국형 CRM을 4년여 동안 개발 및 구축한 H사를 연구대상으로 하였다.

연구 대상인 백화점 업계의 자료는 인터넷을 통하여 조사하였으며, 기업의 매출규모는 인터넷 증권사에서 제공하는 실제 매출액을 근거로 하였고, H사 및 경쟁사의 CRM 시스템의 도입 및 구축에 대한 자료는 시스템 개발 실무 자료와 인터넷 검색을 활용하였다.

2. 사례분석

2.1 개발 절차

기업에 있어서 데이터 웨어하우스나 CRM을 도입하게 된 배경은 유사하다. 고객에 대한 차별화 된 서비스가 중요한 이슈로 떠오르게 되면서 H 백화점은 기존 유통업계의 저가격, 상품중심 전략의 한계극복을 위한 마케팅전략을 필요로 하게 되었다. 명품 중심의 특화 전략에 따라 우량 고객을 대상으로 하는 CRM 전략의 필요성이 더욱 중요한 과제로 떠오르게 되었다.

H사는 자체적인 CRM을 구축하는 과정에서 표준적인 CRM 구축 단계를 순서대로 밟

았기 때문에 구축 기간이 오래 걸렸다. 이와 관련한 H 사의 CRM 시스템 구축 전체 일정을 살펴보면 [표-1]과 같다.

1998 년	전략 수립 단계	기획 프로젝트(마케팅 전략), 분석 프로젝트(전략 상세화 및 단계별 계획)
1999 년	전략검증단계 Pilot 시스템 구축	마케팅 3 개 전략(명절/이탈/동시구매)
	아파트 상권 분석 시스템 구축	집중 상권인 아파트 거주고객 분석 시스템 구축
2000 년	CRM 시스템 1 단계 구축 (정보경영)	경인 지역 5 개점 시스템 구축, 백화점 부분 CRM 초기 시스템 구축
	CRM 시스템 2 단계 구축 (지식경영인프라)	지방점 5 개점 시스템 추가 구축, 전사 백화점 부문 CRM 시스템업그레이드 (Upgrade)
2001 년	CRM 시스템 3 단계 구축 (지식경영)	타 사업부문 추가 구축(호텔, 여행, 쇼핑몰) On-Line, Off-Line 통합

[표-1] H 백화점의 CRM 구축 전체 일정

2.2 개발 조직 및 추진 방식

2.2.1 개발 조직

CRM 시스템은 각 분야의 요소기술을 필요로 한다. 그래서 각 분야의 전문 기술을 보유하고 있는 여러 업체들이 협력관계를 구축하여 프로젝트를 수행하는 것이 일반적이다. H 사의 경우에도 백화점의 CRM 팀을 비롯하여 H 정보기술, DBMS 업체, 데이터 추출 업체, OLAP 구현업체 등이 상호간에 협력체제를 구축하여 진행이 되었다. 또한 CRM 시스템을 개발하는 단계에서 현업 인력을 잘 활용하였다. 그리고 더욱 중요한 것은 CRM 시스템의 개발 후에도 CRM 시스템을 지속적으로 확산 및 활용할 목적으로 조직을 재구

성하여 CRM 팀을 지속적으로 운영하고 있다.

2.2.2 추진 방식

CRM 을 추진함에 있어 H 백화점의 경우 다음 사항을 추진 전략으로 삼았다. 먼저 시스템적인 측면에서는 외국의 패키지 도입이 아닌 한국형 CRM 을 목표로 하였고 이를 위해서 데이터 웨어하우스를 기반으로 하는 CRM 시스템을 구축하였다. 또한 활용을 위해서 CRM 시스템을 시스템 중심보다는 비즈니스 중심으로 하여 사용자의 편의성, 속도를 핵심으로 보았고, 결국 프로젝트에서 현업이 중심이 되어 주도적 역할을 할 수 있도록 하였다.

H 사는 자체적인 한국형 CRM 을 목표로 하여 1998 년 전략수립 단계에서 기획 프로젝트와 전략 프로젝트를 수행하였다. H 사는 마케팅 전략 수립 과정에서 CRM 전략을 수립하였다. CRM 의 주요 내용은 고객 활성화, 고객애호도 제고, 고객관계 유지 및 신규고객 확보가 있었다. 이 내용을 기반으로 총 129 개의 분석 기능을 도출하였으며 OLAP 구현단계에서 이를 활용한 시스템을 구현하였다.

2.3 OLAP 기반 CRM 의 Architecture 및 산출물

2.3.1 OLAP 기반 CRM 의 Architecture

OLAP 기반 CRM 시스템의 구성은 CRM 서버, 데이터 추출 및 이행 그리고 OLAP 분석 환경의 세가지 영역으로 구분된다. CRM 서버는 일반적으로 읽기전용(Read-Only)의 데이터 베이스를 사용한다. H 사의 경우 데이터 베이스를 위해 NCR Teradata 를 사용하였다. 그리고, 데이터 추출 및 이행을 위해서는

SAS Warehouse Administrator 가 적용되었다. CRM 시스템의 데이터를 이용한 정보분석의 도구로는 OLAP 을 이용하였다.

2.3.2 OLAP 기반 CRM 의 산출물

CRM 시스템의 개발 과정에는 많은 산출물이 있으나 H 사의 OLAP 기반 구현 과정에서 도출되는 산출물을 중심으로 분석을 수행하고자 한다.

OLAP 기반의 CRM 개발과정에서 H 사가 채택한 OLAP 의 구현단계를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 업무요건 정의 및 설계 단계로서 OLAP 시스템의 구축단계에서 실질적인 시스템의 구현에 앞서 OLAP 사용자들의 관점에서 주요 분석 관점들을 발췌하여 OLAP 시스템의 구축 기반을 정리하는데 그 목적이 있다.

둘째, 메타 데이터(사용자 관점의 뷰)정의 단계는 OLAP 시스템의 구현 단계에서 실질적인 시스템의 구현을 하는 단계이다. 업무 정의 및 설계 단계에서 정의된 분석관점(분석 장표 목록) 및 사용자 관점의 뷰 (Classes & Objects List) 생성의 결과를 기반으로 하여 메타 데이터(Universe)를 작성하는 단계이다.

셋째, 정형화면의 개발 단계로 데이터를 OLAP 을 이용하여 사용자에게 제공하기 위해서 각 업무 영역별로 정의된 분석 관점들을 화면으로 표현한 것이다.

넷째, 비정형 화면의 개발단계에서는 업무 단위별 메타 데이터를 이용하여 사용자가 직접 CRM 시스템에 접근하여 필요한 항목을 조합하거나 데이터베이스에 질의하도록 한다. 이러한 비정형 화면의 사용을 위해 선행되어지는 또 다른 작업으로 사용자에게 대

한 지속적 교육이 필요하다.

대분류	중분류	주요분석 관점
고객 관계 관리 성과	신규고객관리성과	신규고객 증감 분석
	유지고객관리성과	유지고객관리성과분석
	이탈고객관리성과	이탈고객관리성과분석
고객 만족 관리 성과	고객불만관리성과	고객 불만 추이분석
	반품/취소관리성과	매출 반복 취소 분석
	결제수단포션	점별 팀별 결제수단 포션 분석
	파레토 법칙	점별 팀별 파레토 법칙 분석
영업 실적 성과	경쟁사대비 영업실적	경쟁사대비영업실적 및 추이분석
	경쟁상권관리성과	경쟁상권 신규, 유지, 이탈분석
프로모션 성과	캠페인 결과	행사진행 및 결과분석
CRM 사용 활성화	C-TOP 사용분석	

[표-2]H사의 KPI(Key Performance Indicator)의 개요

다섯째, OLAP 을 적용함에 있어 매우 중요한 것으로 사용자 교육을 들 수 있다. 비정형 질의에 대한 보고서를 작성하고 이를 이용한 다차원 분석을 위해서는 사용자 교육이 필수 요소가 된다.

여섯째, OLAP 활용도 제고를 위해 KPI(Key Performance Indicator)개발 및 적용단계에서는 CRM 시스템의 데이터 활용을 높이기 위한 대응 방안의 하나로 KPI 를 개발하였다. CRM 시스템의 사용현황을 이용하여 활용도를 검증하는 프로세스를 개발하였다. KPI 를 선정한 궁극적인 목적은 각 사용자

들이 기업이 원하는 방향으로 갈 수 있도록 동기를 부여하는 것과 기업의 활동을 제대로 측정하는데 있다. KPI의 선정 원칙에는 관리의 중요성, 통계의 가능성 그리고 측정의 가능성이 있다.

H사는 [표-2]와 같은 KPI를 개발하여 OLAP을 이용하여 화면을 개발하였고, 사용자들에게 CRM 시스템 데이터 활용의 활성화 방안으로 적용하였다.

2.4 개발 효과

CRM 시스템의 구축에 따른 구축 및 적용 효과는 무형의 효과와 유형의 효과로 구분할 수 있다. 무형의 효과는 데이터에 근거한 과학적이 상품정책 반영, 우수고객에 대한 집중관리로써 안정적인 매출을 보장하는 것과 전략적 신규고객 확보로 고객 로열티의 향상이 있다.

유형의 효과로는 DM, 카달로그, 할인권, 경품 그리고 사은품 등의 각종 행사 시에 객관적인 분석이 가능하고 반응율이 향상된 것이다. 그리고 우량 신규고객 확보로 매출 향상 및 자사 카드 사용 사용률의 증가가 있다. OLAP을 활용하여 각종 report 및 보고서 작업시간의 대폭적인 단축도 있다. 그러면 OLAP 기반의 CRM 시스템을 구축하여 얻어지는 대표적인 적용효과를 정리하면 다음과 같다.

2.4.1 각종 보고서 및 Report 작업시간 단축

H사는 CRM 시스템의 구축 이전에는 현업 사용자의 요구 사항이 조금만 변경이 있어도 일일이 IT실에 의뢰하여 프로그램을 수정하였다. 사용자가 원하는 Report 출력을 위해서 며칠이 소요되기도 하고 사용자의

요구사항이 제한적으로 수용되기도 하였다. CRM 시스템 구축 후에는 사용자가 원하는 대부분의 Report를 사용자가 직접 다양한 형태로 수초~수분 이내로 결과를 출력할 수 있다. 따라서 현업의 업무처리 시간 단축 및 IT 작업실의 작업을 경감함으로써 얻을 수 있는 기회비용이 막대한 경제적 효과가 있는 것으로 평가되었다.

2.4.2 DM 업무 프로세스 변경으로 업무 수행시간 단축 및 명확한 결과 분석

DM 업무 프로세스의 경우도 CRM 구축이전에는 각 영업팀에서 의뢰하는 DM 요구사항이 4~15일 가량의 처리시간이 소요되며 다양하고 즉각적인 요구사항을 반영하기 어려웠다. 그러나 CRM 시스템의 구축 이후에 업무절차가 기존의 5단계에서 3단계로 간소해졌고, DM 인출 및 발송시간도 4~15일에서 1~2일로 줄어들었다.

구분	CRM 도입전			CRM 도입후			
	의뢰 건수	처리 건수	처리 비용	의뢰 건수	처리 건수	처리 비용	
각종 보고서	월평균 추정	300	(80%) 240	(건원) 8,460	750	(50%) 375	(건원) 13,219
	년평균 추정	3600	2880	(건원) 101,520	9,000	4,500	(건원) 158,625
	산출근거	①대리급 2명 투입전제 ②전당 처리 비용=₩35,250 원					
각종 행사 및 DM	월평균 추정	52	(100%) 52	(건원) 4,230	130	(100%) 130	(건원) 10,575
	년평균 추정	624	624	(건원) 50,760	1,560	1,560	(건원) 126,900
	산출근거	①대리급 2명 투입전제 ②전당 처리 비용 = ₩81,346 원					
비고	*각종 보고서 ①의뢰건수 = 2.5배 증가로 가정 ②CRM 시스템 처리율 50%로 가정 ③대리급 평균 SM 연봉 = 50,750(건원)으로 전제한다. *각종 행사 및 DM ①의뢰건수 = 2.5배 증가로 가정 ②CRM 시스템 처리율 100%로 가정						

[표-3] CRM 시스템 도입 전후의 효과 추정

2.4.3 행사 히트율의 향상

데이터 마이닝과 OLAP 을 이용한 설날 행사시 CRM 타겟팅 적용방식이 적용전에 비하여 무려 3 배 가량 히트율(Hit Ratio)이 향상 되었다.

3. 사례분석의 결론

연구 대상 기업에 대한 사례분석 결과를 특징별로 묶어서 비교분석 하면 다음과 같다.

3.1 사례분석 결과 요약

3.1.1 한국형 CRM 의 구축

H사는 한국형 CRM 으로 표현되는 자체적인 CRM 시스템을 구축하였다. 패키지를 도입한 경쟁사와 비교하였을 때, 자사 실정에 맞는 시스템을 비즈니스(업무팀)와 IT 가 공동 개발을 하여 단계별로 적용하였고, 전사적인 고객 데이터를 다양한 분석 관점에 의해 사용자가 직접 필요한 분석을 OLAP 도구를 이용하여 언제라도 사용이 가능하도록 하였고, 질의 속도도 동시사용 및 결과가 수분 내에 가능하도록 하였다. 이로 인한 업무 프로세스의 변화는 상당한 시간절감 효과를 가져오며 시스템의 확장성 및 유연성을 확보하게 만든다.

3.1.2 전형적인 CRM 의 구축 단계

CRM 구축에 있어서 H사는 전형적인 구축 단계를 거쳐서 4년 여의 오랜 기간이 걸렸다. 자체적인 CRM 시스템을 구축하기 위해서 H사는 준비 및 전략 수립 단계에서 CRM

구축의 목적 및 자사의 가치 증대의 내용을 구체적으로 파악하고 마케팅 전략 및 마케팅 전략 실행을 위한 분석 기능을 개발하였다. CRM 인프라 구축단계에서는 전략 검증 및 상권 분석을 PILOT 시스템 구축을 통하여 진행하여 CRM의 이해와 구축의 효과를 검증하였다. 고객 분석 및 마케팅 단계에서는 경인지역을 중심으로 CRM 시스템 구축 1 단계를 진행하여 시스템에 대한 이해와 사용자 층을 확보하였다. 고객분석 결과 활용의 단계로는 CRM 시스템 2 단계를 진행하여 지방점을 포함한 전점을 대상으로 시스템을 확장하였고 CRM 시스템 데이터의 활용에 초점을 맞추어 사용자들이 OLAP 을 이용하여 비정형질의(Ad-hoc Query) 및 보고서(Reporting)를 활용할 수 있게 되었다. 서비스와 피드백 관리 단계에서는 고객 데이터의 전사적 통합을 하여 시너지 효과를 기대하고 있다.

3.1.3 마케팅 전략의 수립

H사는 전략수립의 단계에서 자사의 고객의 특성을 파악하여 마케팅 전략을 수립하였다. H사의 고객 구성비와 매출 구성비의 분석 결과로 상위 20%의 고객에 69%의 매출을 차지한다는 파레토-법칙에 따른 결과를 얻었다. 고객의 유형을 RFM(Recently, Frequency, Monetary)의 결과를 이용해 초우량고객, 우량고객, 고정고객, 일반 고객, 신규고객, 이탈고객, 가망고객으로 분류하였다. 이를 기반으로 하여 4개의 고객관계 마케팅 전략을 세웠고 내용은 다음과 같다.

- ① 고객 활성화로 자사의 기존 고객을 대상으로 구매를 활성화 시킨다.
- ② 고객애호도 제고를 통해 고객에게 자사에 대한 호의적인 정서를 심어준다.

③ 고객관계 유지로 초우량 고객들을 자사의 가족화 한다.

④ 신규고객 확보를 통해 우량 고객이 될 가능성이 있는 가망고객을 확보하여 차사 고객화 한다.

3.1.4 마케팅 전략의 사전 검증

H 사는 마케팅 전략의 사전 검증을 위하여 PILOT 시스템을 구축하였다. PILOT 대상 업무는 아파트 상권분석으로 하였는데, 그 선정의 배경은 IMF 구제금융 체제하에서 고객의 구매성향이 크게 변화하였고, 경쟁 업체들의 치열한 상권경쟁으로 인해 집단 성향이 강하고 구매력이 높은 아파트 회원들에 대한 마케팅을 강화하였기 때문이다.

1998 년 H 사의 경인지역 전체회원 대비 아파트 회원의 구성비율은 32.7%이지만 이들이 차지하는 매출 비중은 54.8%에 달했다.

3.1.5 CRM 시스템 구축의 단계적 접근

H 사는 CRM 시스템의 구축 및 적용을 단계적으로 진행하였다. CRM 구축의 단계별 접근에 따라 CRM 구축 1 단계에서는 사용자들에게 OLAP 에 대한 개념소개와 교육에 목표를 두었고, 마케팅 전략 실행을 위한 분석 기능을 OLAP 을 이용한 정형화면으로 구현하여 사용자 층을 확보 하였다.

CRM 구축 2 단계에서는 OLAP 이 어느 정도 사용자들에게 확산된 상태이어서, 비용성 화면(Ad-hoc Report)에 대한 중요성을 인식하고 전체화면의 70%이상을 비정형으로 대체하였다. 이 결과로 120 명의 OLAP 사용자 를 확보하였다. 이 중에서 정형화면을 주로 사용하는 일반사용자가 웹 사용자를 포함하여 100 명이고, 비정형 화면을 자신이 직접 작성하여 사용하는 고급사용자가 20 명에

달하였다.

3.1.6 자사에 적합한 고객분석관점의 개발 전략 수립의 단계에서 도출한 고객 마케팅 전략을 기반으로 하여 H 사에 적합한 고객 분석 기능 및 관점을 개발하였다. 고객 분석 기능은 자사의 마케팅 전략의 실행을 목적으로 한 것이고, 고객의 분석 관점들은 OLAP 을 이용하여 사용자들에게 고객의 분석 데이터를 제공하기 위한 것이다. 그래서 129 개의 분석기능을 개발하고 OLAP 구현을 위한 분석 과정에서 총 14 개의 업무영역별 사용자 메타데이터를 구성함으로써 정형보고서의 개발에 대해 사용자들이 직접 다양한 비정형 보고서를 작성 할 수 있도록 하였다.

3.1.7 사용자 분석도구의 적용

경쟁사인 S 사와 L 사는 분석 데이터를 애플리케이션에 의존하고 있는 반면, H 사는 사용자 분석 도구인 OLAP 을 적용하였다. 또한 사용자의 질의(Query), OLAP(다차원분석), MAP 분석과의 연계, EIS 분석 등에 적용하여 그 활용 범위를 넓혔다. 그리고 고객 세분화 및 RFM 분석에 OLAP 을 이용하였다.

3.1.8 CRM 시스템 데이터의 활용방안 개발

CRM 시스템 데이터의 활용방안은 DM 업무 프로세스 변경과 KPI 적용이 있다. DM 업무 프로세스의 변경은 기존에 5 개의 수행조직에 의해 처리되던 것이 CRM 도입으로 인해 3 개로 축소되었으며, IT 실에서 일일이 프로그래밍 하던 것이 CRM 도입 후에는 현업이 직접 사용자 도구(OLAP)를 이용하여 DM 대상 고객을 추출하게 되었다. 그리고 분석 업무도 매출, 지역, 연령 등 위주의 분석에서

모든 범위의 분석으로 확장되었고, 불가능하던 결과분석이 CRM 도입으로 익일에 반응률의 조치가 가능해졌다.

KPI의 선정의 궁극적인 목적은 각 사용자들이 기업이 원하는 방향으로 갈 수 있도록 동기를 부여하는 것과 기업의 활동을 제대로 측정하는데 있다. CRM 시스템 구축 과정에서 H사는 어떻게 하면 CRM 시스템의 데이터 활용도를 높일 수 있을까에 대하여 많은 고민을 하였다. 그 방안중의 하나가 KPI의 개발 및 OLAP을 이용한 적용이다. 그리고 KPI를 개발 보급하여 사용자들의 CRM 시스템 활용을 권유하여 활용도를 제고하였다.

3.1.9 CRM 팀의 지속적 유지

CRM의 핵심 기반이 데이터 웨어하우스인 관계로 IT 부서의 역할이 크기는 하지만 프로젝트를 이끌어가는 주체는 마케팅 부서이어야 한다. H사는 CRM의 전략수립 단계, 전략 검증 및 CRM 시스템의 구축에 이르기까지 비즈니스 인력을 주축으로 CRM 팀을 구축하였고, 여기에 IT 인력이 지원하는 형식의 조직편제를 하였다. 그리고 CRM 시스템의 구축 이후에는 CRM 팀의 조직을 연계 조직으로 변경하여 지속적으로 운영하여 CRM 시스템의 지속적 운용 및 확산을 꾀하고 있다.

3.2 효과의 의미

OLAP 기반의 CRM 개발 적용효과는 무형의 효과와 유형의 효과로 구분하여 앞서 살펴보았다. OLAP은 CRM 시스템의 핵심인 고객 데이터의 분석 및 세분화 등에 적용되고, 사용자들에게 CRM 시스템 데이터의 다양한 분석 환경을 제공한다. 그리고 마케팅 전략에서 도출된 전략 실행을 위한 분석 기능을

구현하는 수단으로 적용된다. 그러나 OLAP 기반의 CRM 개발 과정에서 OLAP 도구의 제약 사항이 나타나기도 하였다.

향후 유사한 환경으로 유통산업에서 OLAP 기반의 CRM 개발을 진행하게 된다면 H사의 노하우를 적용하여 보다 발전된 유통 산업의 CRM 개발을 위한 한국형 템플레이트(template)가 만들어질 수 있을 것으로 기대한다.

IV. 결론

본 연구는 유통 산업에서 OLAP 기반 CRM 개발 전략 및 효과를 검증하기 위하여 CRM 개발 사례를 통하여 살펴보았다. 이에 대한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

유통산업에서 OLAP 기반의 CRM 개발을 성공적으로 하기 위해서는 다음과 같은 항목들을 고려해야 한다.

첫째, 한국형 CRM을 구축한다. 둘째, 표준적인 CRM의 구축단계를 거친다. 셋째, 마케팅 전략을 수립한다. 넷째, 마케팅 전략을 사전에 검증한다. 다섯째, CRM 시스템 구축을 단계적으로 접근한다. 여섯째, 자사에 적합한 고객 분석 관점을 개발한다. 일곱번째, 사용자들에게 데이터 분석도구를 제공한다.

여덟번째, CRM 시스템의 데이터 활용방안을 개발한다. 아홉번째, CRM 팀을 시스템 구축 후에도 지속적으로 유지한다.

본 연구의 결과를 통하여 유통산업에서 자체적인 CRM 개발을 성공적으로 하기 위해서 OLAP 기반으로 한 한국형 CRM 구축의 효과가 큰 것으로 나타났다. 그러나 CRM 시스템을 도입하기 위해 해결하여야 할 과제로는 다양하게 분산되어 있는 고객데이터를 정련하는 것과 데이터마크, 데이터 분석도구, 마

케팅 적용업무 등을 총괄 할 수 있는 통합된 정보시스템체계의 구축 등이 지적되었다. OLAP 기반의 CRM 프로젝트를 추진함에 있어서 중요한 점은 데이터의 활용방안 개발 및 확산 그리고 지속적인 사용자 교육과 분석된 데이터에 대한 신뢰이다.

본 연구의 한계점은 CRM 이 아직 국내 도입 초기이고 관련자료가 충분치 않으며, 따라서 사례연구 대상을 다양하게 확보 할 수 없었던 점이라고 할 수 있다. 향후 연구에서는 더 많은 기업에서 자체적인 CRM 도입이 이루어지고 난 후에, 다양한 산업분야의 CRM 개발 전략 및 효과에 대한 연구가 진행되어 한국형 CRM 개발에 대한 산업별 특성을 감안한 전략 개발이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 청, 2000.5
- 아사오카 토모 외, *CRM 에서 CRE 로*, 영진.COM, 2000.8
- 프레드릭 뉴웰, *인터넷 시대의 고객관계경영 CRM.COM*, 21세기북스, 2000.9
- A.Berson, *Building Data Mining Applications for CRM*, McGraw-Hill, December, 1999.
- W.H. Inmon, "WHAT IS A DATA WAREHOUSE", THEC TOPIC, Volume No.1,1995, Prism Solution, Inc.
- 송경근, BSC 구축& 실행 사례, 한국언론자료간행회, 2000.6
- 송현수, CRM 경영혁명, 새로운제안, 2000.10
- 이화직, CRM 의 이론과 사례, 한국능률협회, 2000.6
- 장동인, 실무자를 위한 데이터 웨어하우스, 대청, 1998.12
- 조재희, 데이터 웨어하우징과 OLAP, 대청, 1998.12
- 조재희, OLAP 테크놀로지, 시그마 컨설팅 그룹, 1992.2
- 한국소프트웨어산업협회, "S/W 산업 부문별 동향조사보고서-CRM", 한국소프트산업협회, 2000.6
- 무라야마 토오루 외, *CRM 고객관계관리*, 대