CRM Issues와 CRM 성공 전략

2002. 3.

YI.YOO@NCR.COM

Teradata
a division of NCR

목 차

✍ CRM Review

- CRM Redefine
- 기업환경 변화와 기업전략 시사점
- 고객중심의 비즈니스 모델
- CRM구축시 관련 위험요인
- CRM Issues

✍ CRM CSF

- 고객에 대한 상세한 이해
- 고객의 다양한 분류
- 고객정보의 상세한 이해
- CRM 관련 Intelligence Model 개발 및 활용
- 고객중심의 CRM 전략수립 및 이행
- Closed Loop CRM 프로세스 설계
- 고객중심의 CRM 프로세스 설계
- 고객가치흐름에 기반한 CRM 프로세스 정립
- Enabler Technology 이해와 활용
- 고객중심의 CRM 조직구성
- 채널/운영/분석 시스템 연계 및 통합된 CRM시스템 구축
- Operational & Analytical CRM의 연계
- CRM 인프라로서의 EDW 재구축
- CRM을 위한 정보요구와 전사 데이터모델링
- 고객중심의 ON/OFF Line 채널전략
- CRM 핵심역량 강화를 위한 인력양성과 활용
- 고객중심의 변화관리와 평가관리 체계수립

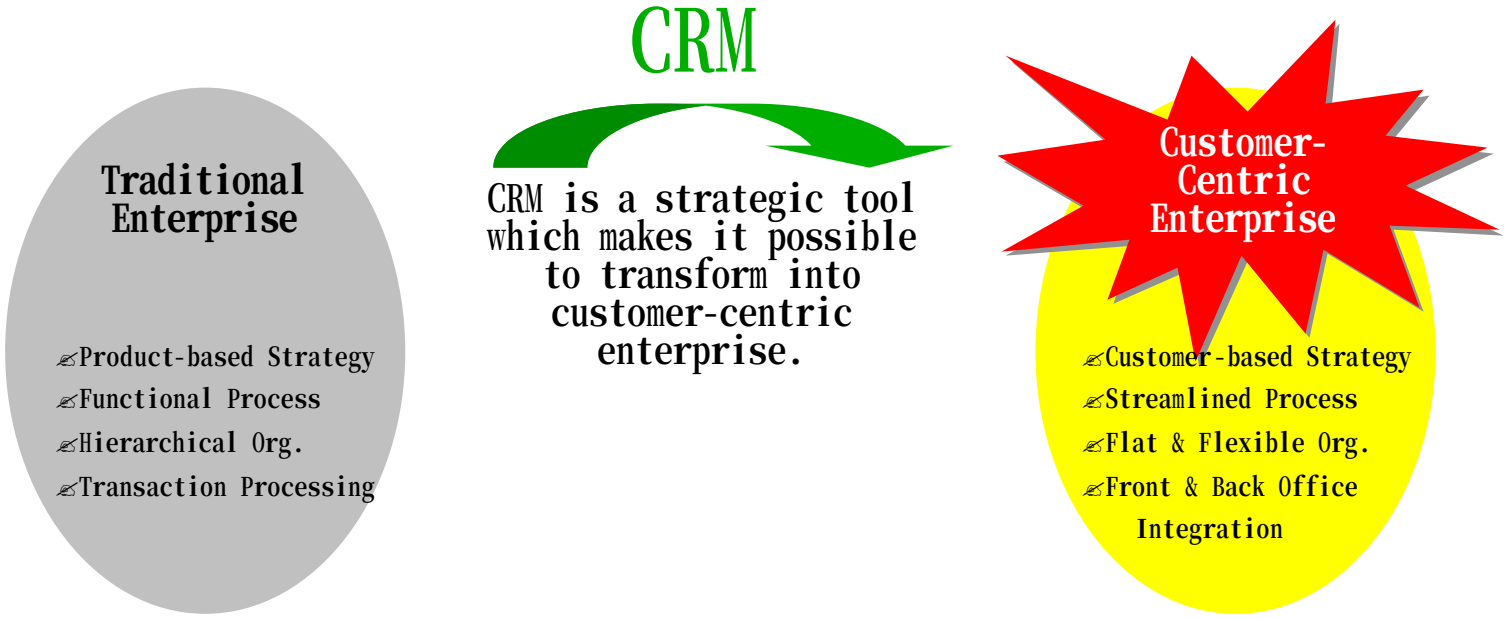
✍ CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중

- Customer Insight
- Strategy
- Process
- Organization
- IT Infrastructure
- Change Management

Teradata a division of NCR

CRM Redefine - CRM를 되돌아 보면....

고객주도의 빠른 시장변화에 신속한 대처를 통하여 지속적인 수익창출 및 확대를 위해서는 기존의 상품/서비스중심 기업이 고객중심 기업(Customer-Centric Enterprise)으로 전환(Transformation)하여야 하며, CRM은 이러한 변화를 가능하게 하는 전략적 도구임.



기업 환경 변화와 기업 전략 시사점

기업환경이 급격하게 고객중심, 수익중심으로 변해 가고 있으며, 이에 대응할 수 있는 고개중심의 변화전략이 요구되고 있음.

내외적 환경 변화

- 고객요구 다변화와 고객중심 비지니스
- 수요를 초과하는 공급
- 전통적인 산업의 성숙화
- 생존을 위한 대형화, M&A
- 인터넷을 기반으로 한 디지탈화
- 신개념의 신규비지니스 등장
- Enabled-IT에 의한 비즈니스 지원
- 정보의 전략적 중요성

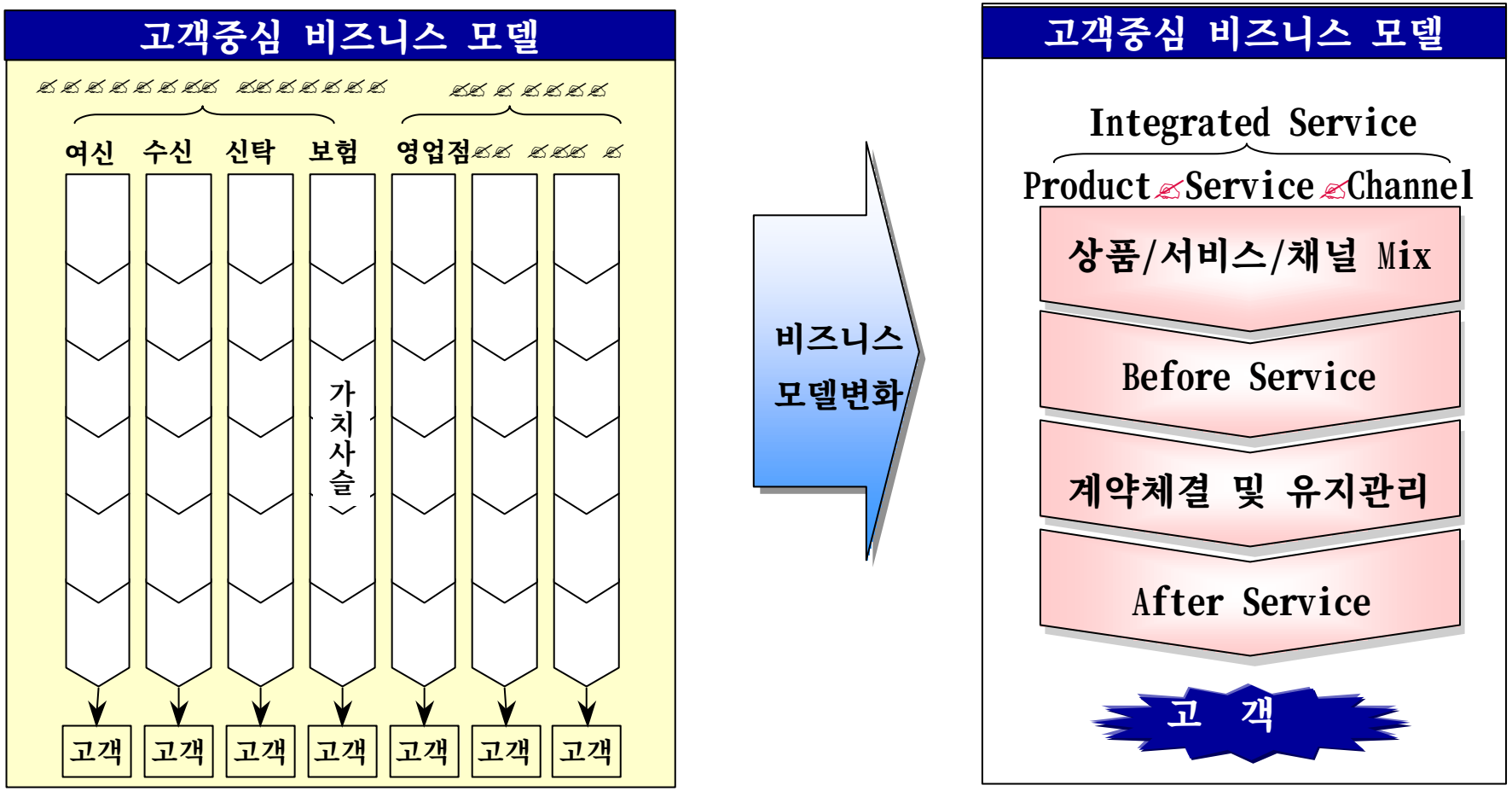
새로운 변화를 위한 모델요구

비즈니스 전략 시사점

- 규모중심에서 수익중심으로 Focus Shift
- 상호 시너지 제고를 위한 업종간 전략적 제휴
- 핵심역량강화와 아웃소싱
- 상품중심에서 고객중심의 비즈니스 전환
- 개별 고객 중심 마케팅
- IT의 전략적 활용
- 기존채널의 슬림화 및 정예화와 디지털 채널 활용도 제고

고객중심의 비즈니스 모델

고객의 요구가 다양화 되고 개별화 되는 추세에 따라 과거 각기 독립적으로 제공되던 상품/ 서비스가 개별 고객을 중심으로 통합서비스 형태로 제공됨.



CRM 프로젝트 구축시 관련 위험 요인

CRM 프로젝트 수행시 시스템 관련 위험도보다 비지니스 관련 위험도가 현저히 높음.
따라서 CRM 추진시 고객을 이해와 비즈니스 이해 그리고 이에 기반한 전략과 시스템 구축이 요구됨.

위험 / 실패요인	Banking	High Tech	Insurance	Manufacturing	Retail	Telecom	Other
인센티브/성과평가 메트릭스와의 연계 실패		20%	14%	8%	67%	20%	
부적합한 IT투자	40%	20%	14%	23%	33%	60%	33%
적합한 CRM 비지니스 전략 부재	40%	20%	71%	69%	33%	0%	17%
cross functional 기획 부족	60%	80%	43%	62%	67%	20%	50%
세일즈 & 마케팅 프로세스의 변화 부족	60%	60%	29%	38%	67%	60%	17%
경영진의 지원 부족	20%	20%	71%	15%	33%	60%	50%
교육 및 내부지원 부족	20%	40%	14%	15%	33%	20%	33%
프로젝트팀의 비지니스 이해 부족	20%	20%	43%	31%	0%	60%	17%
세일즈 & 마케팅 결과 측정 미흡	20%	20%	43%	15%	33%	20%	33%
부적합한 벤더 선정기준	20%	40%	14%	23%	33%		50%

Source: META Group, CRM Study

Teradata a division of NCR

CRM Issues

CRM관련 이슈는 고객, 전략, 프로세스, 정보, 조직, 제도, 변화관리 등으로 살펴볼 수 있음.

고객 이슈

- 고객중심의 사고와 전사적인 공감대 형성 미흡
- 고객에 대한 상세한 이해 미흡
- 고객의 Life Cycle Stage에 대한 정의와 고객의 Needs와 Value에 기반한 상품/서비스 개발 필요
- 고객가치 모델 개발 필요
- 고객과 관련한 다양한 Intelligence Model 개발 미흡

전략 이슈

- 업의 특성과 회사의 핵심가치에 근거한 CRM 전략 수립과 이행 노력 부족
- 고객 중심의 전략 보다는 Solution/System 중심으로 접근
- issues 중심의 접근으로 인한 통합과 연계 어려움
- 비즈니스와 IT의 연계/통합 미흡- Enabler IT
- 관계와 수익 기반의 마케팅 체계 정립 미흡
- ROI 전략과 이행 필요

프로세스 이슈

- 고객중심의 가치에 근거한 프로세스 정립 미흡
- 고객요구에 기반한 고객유치, 유지, 서비스 프로세스 혁신 및 Closed loop 반영 미흡
- 인터넷 등 신기술 활용한 프로세스 혁신 미흡
- Sales 이후의 Customer Care 방안 미흡

Teradata a division of NCR

CRM Issues(계속)

정보 이슈	✍CRM 정보 이해 및 필요 정보 파악 미흡 ✍다양한 소스/채널을 통한 정보수집/관리 방안 및 체계 미흡 ✍정보통합 및 신뢰도 미흡 ✍현업의 정보 활용 마인드 및 역량 부족
조직 이슈	✍경영층의 CRM 이해와 전폭적인 지원 마인드 부족 ✍CRM필요성에 대한 인식은 높으나 적용의 어려움 ✍CRM 전문 인력 부족(업무, 정보, 마이닝, 시스템 등) ✍CRM에 대한 전조직의 명확한 개념공유 방안 미흡 ✍CRM 전사 적용을 위한 최적화 방안 및 조직변화관리 방안 미흡
제도/문화 이슈	✍고객가치 중심이 아닌 매출/시장 점유율 중심의 문화 ✍단기적인 성과위주의 사고와 평가 및 보상 체계 ✍고객 섬김과 고객 감동 문화의 확산과 정착 ✍권한과 책임의 고객 접점으로의 위양 어려움
변화관리 이슈	✍학습을 통한 CRM 조기 정착화 및 역량 강화 프로그램 부재 ✍CRM 관련 사내 전도사 양성과 다양한 교육과정 및 지속적인 교육훈련 ✍중장기적인 CRM 전략과 단계별 변화관리

CRM Issues - 시스템 (계속)

정보시스템 이슈	✍CRM 정보 요구사항 파악과 시스템 반영의 어려움 ✍전사적인 관점보다는 단위업무 및 issues 중심의 시스템 구축 ✍고객 정보 통합의 어려움 ✍Closed Loop 시스템 체계 미흡
채널시스템 이슈	✍Online & Offline 채널통합 체계 및 통합채널 지원시스템 미비 ✍고객 이해에 근거한 채널믹스 전략 및 지원시스템 필요 ✍채널을 통한 정보수집 및 활용 체계 및 지원시스템 미흡 ✍Digital 채널 역할 미 정립 및 활용도 미흡
운영시스템 이슈	✍영업 조직의 요구를 반영한 시스템 및 현장 활용도 미흡 ✍영업지원 시스템과 서비스지원 시스템간의 연계 미흡 ✍캠페인을 중심으로 한 ROI를 증대할 수 있는 시스템 미흡
분석시스템 이슈	✍CRM 인프라로서의 DW 역할 재정립 ✍마트중심 시스템으로 인한 정보의 중복/자원의 중복 ✍기업의 다양한 정보가 EDW로 통합/관리되고 분석을 통하여 운영 시스템을 통하여 채널에서 활용될 수 있는 체계 정립 미흡 ✍양적인 측면, 질적인 측면에서의 분석 정보 미흡

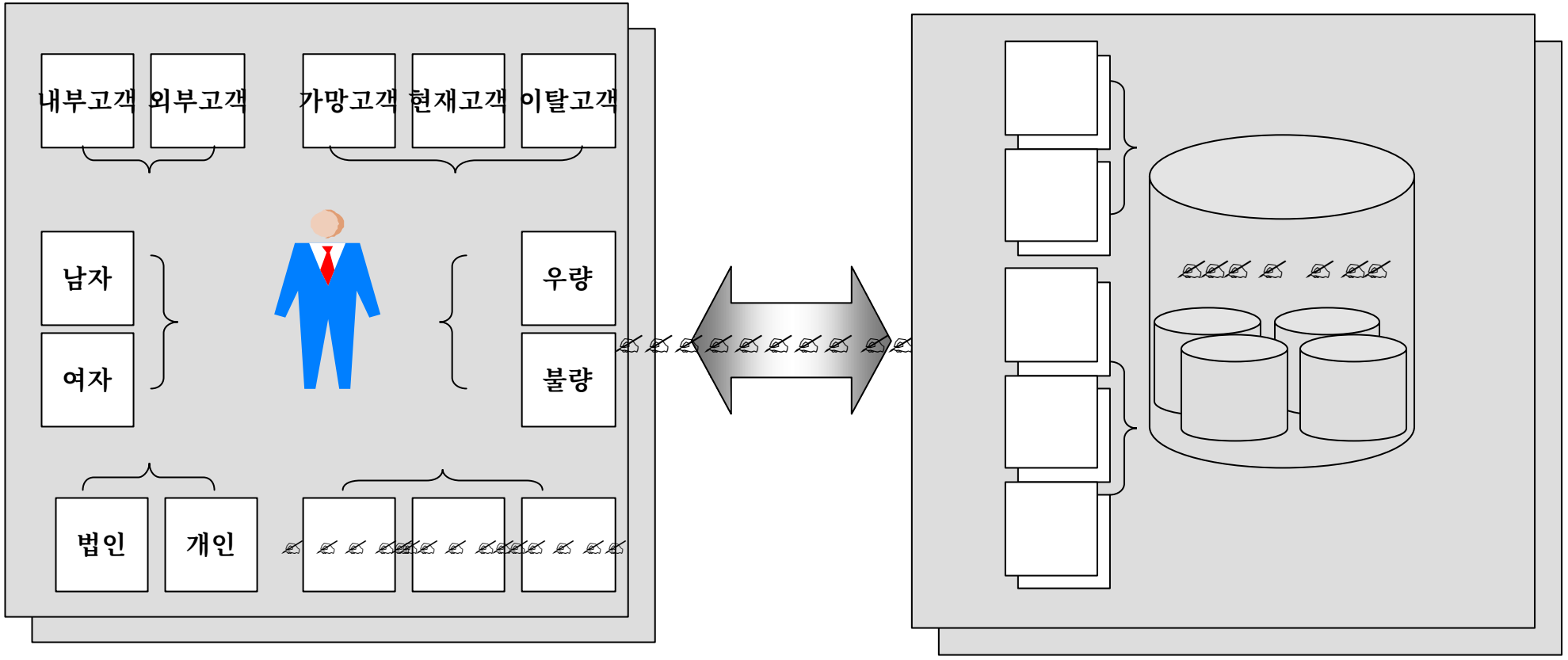
- CRM Review
  - CRM Redefine
  - 기업환경 변화와 기업전략 시사점
  - 고객중심의 비즈니스 모델
  - CRM구축시 관련 위험요인
  - CRM Issues
- CRM CSF
  - 고객에 대한 상세한 이해
  - 고객의 다양한 분류
  - 고객정보의 상세한 이해
  - CRM 관련 Intelligence Model 개발 및 활용
  - 고객중심의 CRM 전략수립 및 이행
  - Closed Loop CRM 프로세스 설계
  - 고객중심의 CRM 프로세스 설계
  - 고객가치흐름에 기반한 CRM 프로세스 정립
  - Enabler Technology 이해와 활용
  - 고객중심의 CRM 조직구성
  - 채널/운영/분석 시스템 연계 및 통합된 CRM시스템 구축
  - Operational & Analytical CRM의 연계
  - CRM 인프라로서의 EDW 재구축
  - CRM을 위한 정보요구와 전사 데이터모델링
  - 고객중심의 ON/OFF Line 채널전략
  - CRM 핵심역량 강화를 위한 인력양성과 활용
  - 고객중심의 변화관리와 평가관리 체계수립
- CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중
  - Customer Insight
  - Strategy
  - Process
  - Organization
  - IT Infrastructure
  - Change Management

CRM CSF - 고객에 대한 상세한 이해

- Top-down/Bottom-up 관점에서 고객 이해
  - Customer Object view
  - Customer Information Analysis view
- 다양한 시각에서 고객분류/고객 유형화
  - 상품/서비스
  - 고객 정보
  - 거래정보
  - 수익성
  - 비용
  - 리스크
- 차별화 대상 고객 선정과 상세한 이해
  - 유형별 고객 기술
  - 고객니즈/불만요인
  - 고객특성(구매행동, 선호채널, 선호상품/서비스….)
  - 고객 만족요인

CRM CSF - 고객의 다양한 분류(계속)

- 고객 이해 및 분류
  - Top Down & Bottom Up
    - Segment Objective : differentiation & effectiveness
    - Catch Interesting Dimension



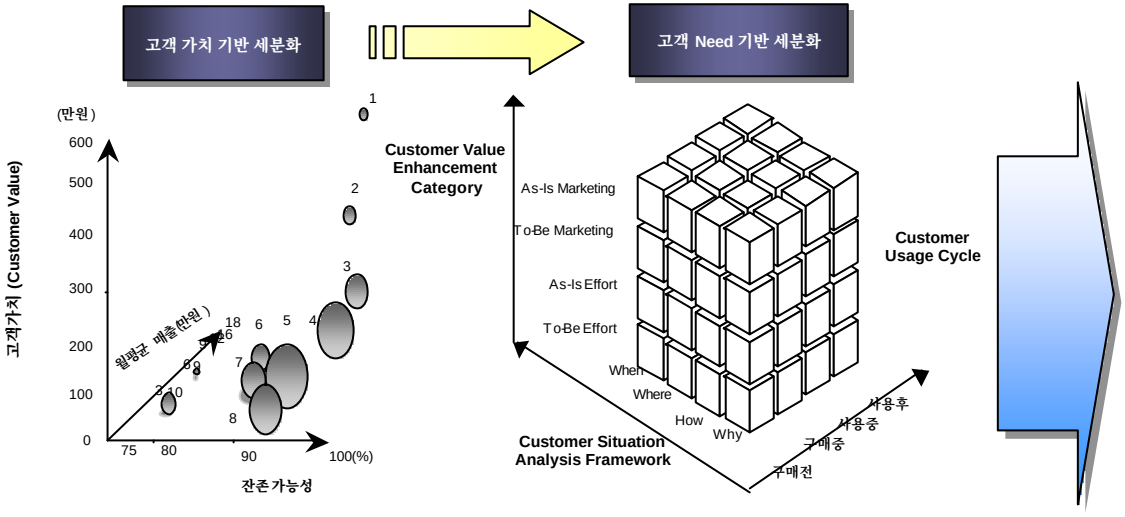
CRM CSF - 고객 정보의 상세한 이해(계속)

- CRM을 위한 정보요구사항을 파악
  - 기능별
  - 계층별
  - 조직별
  - 채널별
- 고객유형별 정보를 파악
- CRM을 위한 고객 정보요소를 파악하고 상세하게 정의
  - 정보요소 파악
  - 정보원천
  - 수집채널
  - 활용채널
- 현 고객정보를 파악하고 문제점들을 파악
- 고객정보 흐름을 이해하고 고객 정보관리체계를 재설계
  - 고객정보 수집/관리/활용

CRM CSF - CRM관련 Intelligence Model 개발 및 활용(계속)

CRM을 성공적으로 지원하기 위한 고객, 상품, 채널, 수익 관점의 다양한 Intelligence Model개발과 활용이 요구됨.

Intelligence Model모델 개발



- 고객 가치모형
- 고객 수익성 분석
- RFM 분석
- 이탈 가망고객 분석
- 고객 유지율 분석
- 휴면고객 활성화 분석
- 연관성 구매 상품분석
- Life Stage별 구매분석
- 고객 생애가치 분석
- 상품분석
- 채널분석

CRM CSF - 고객중심의 CRM 전략(계속)

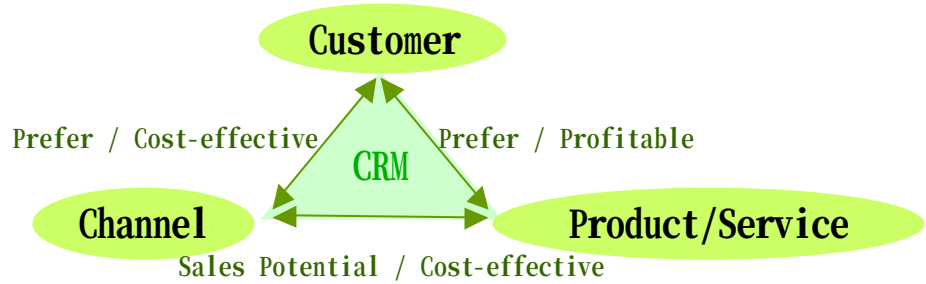
고객중심기업(Customer-Centric Enterprise)으로 전환하기 위한 Customer/Channel/ Product Strategy, Business Process, IT, Organization 등 기업전반에 관한 Transformation Strategy임

CRM Vision

CCP Strategy *

기업 내/외부환경의 분석을 통하여 고객, 채널, 상품/서비스 전략의 유기적 관계를 고려하여 수립

- Customer Segmentation
- Channel Transformation
- Product/Service Innovation



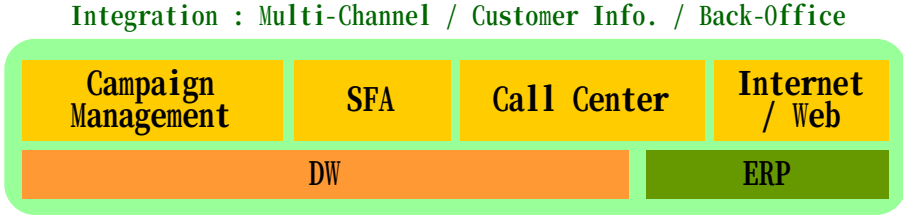
Process / Organization

고객중심의 효율적 기업운영을 위한 마케팅, 세일즈, 서비스영역의 변화전략

- To-Be CRM Process Design
- To-Be Organization Design

IS / IT

- CRM Application/Data 도출
- To-Be Architecture Design
- Solution Evaluation

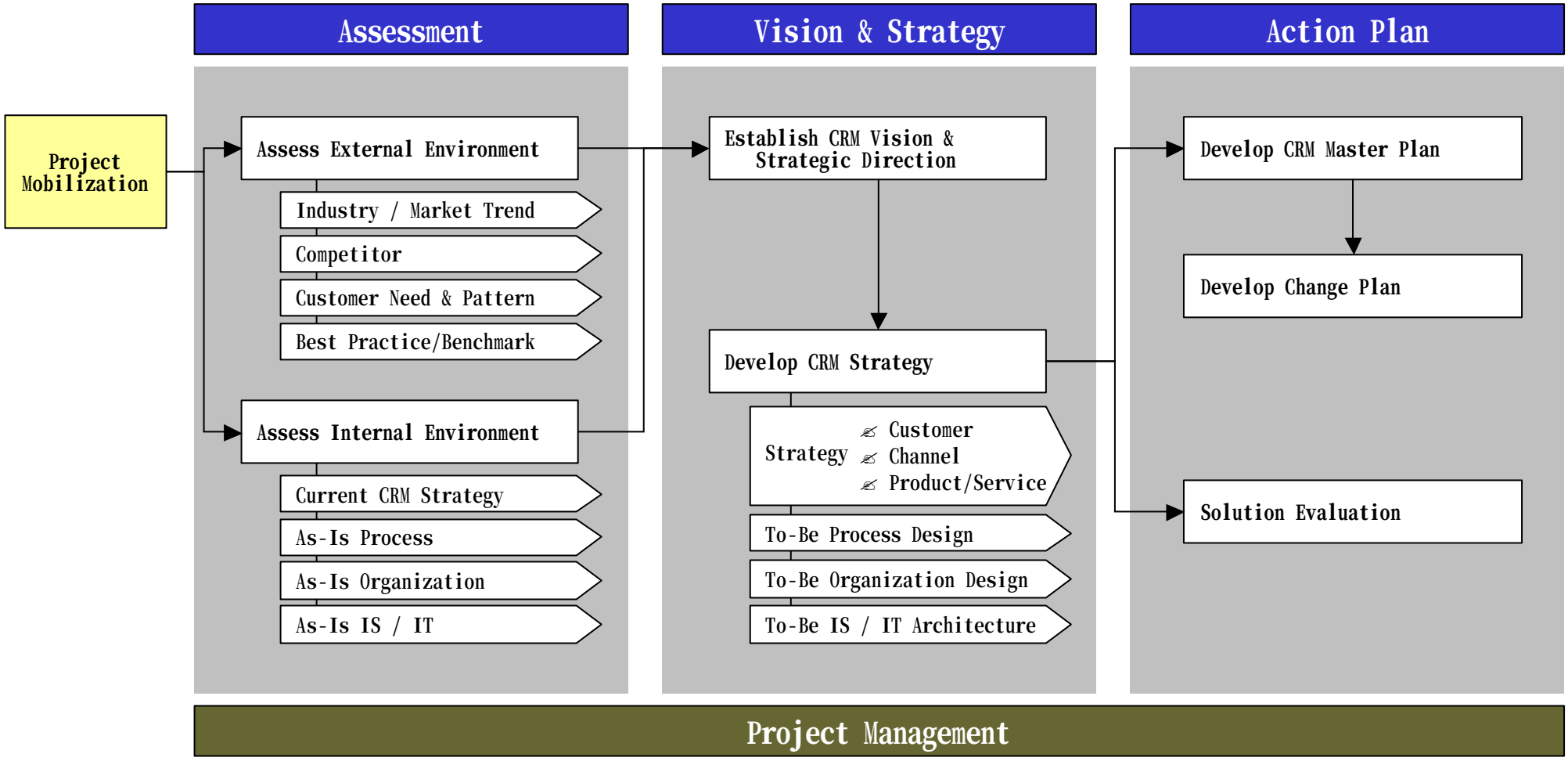


* CCP Strategy : Customer/Channel/Product&Service Strategy

Teradata a division of NCR

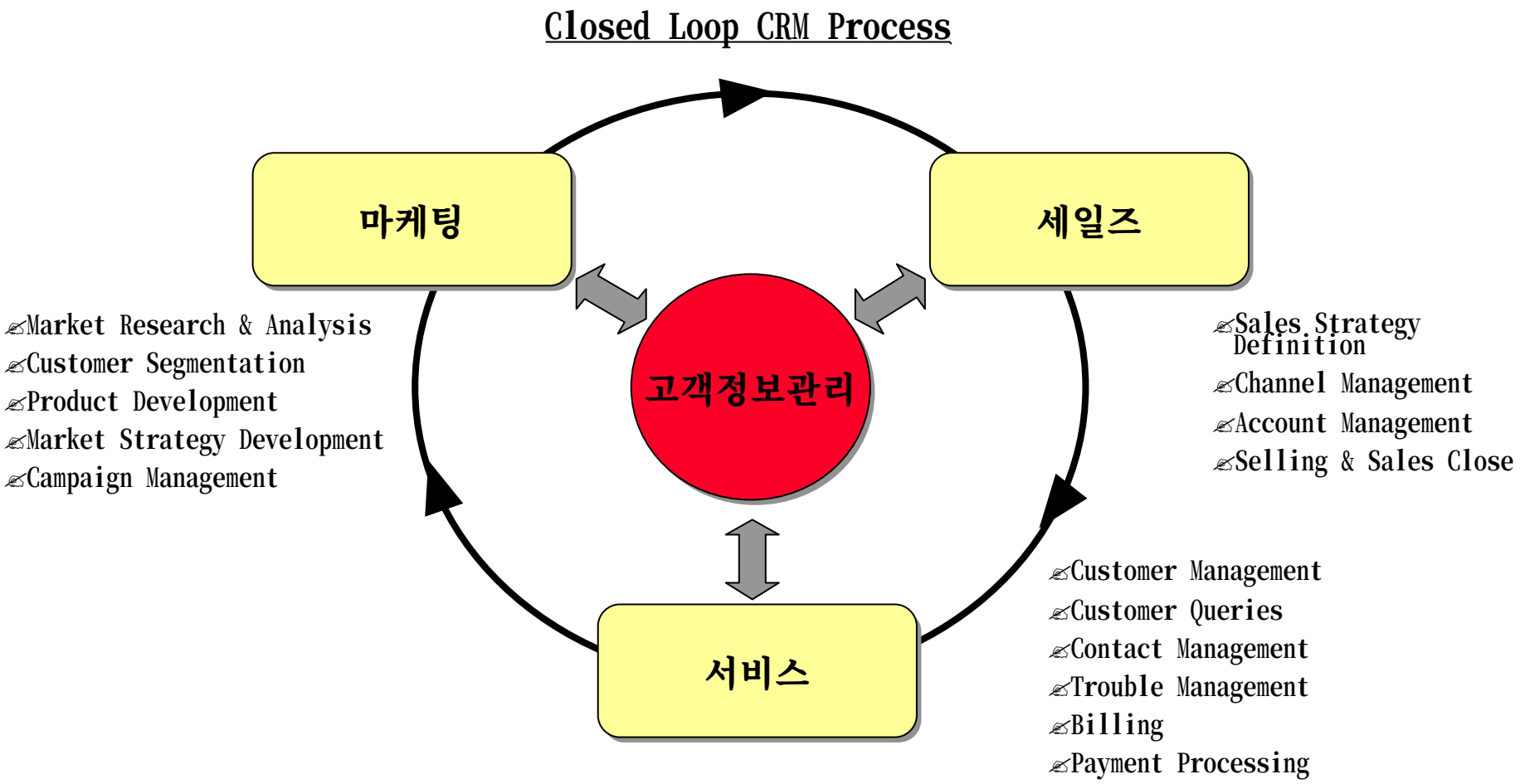
CRM CSF - 통합적 CRM 전략 수립 및 이행(계속)

CRM전략 프로젝트 수행방법론은 Assessment, Vision & Strategy, 그리고 Action Plan의 3가지 단계로 구성됨.



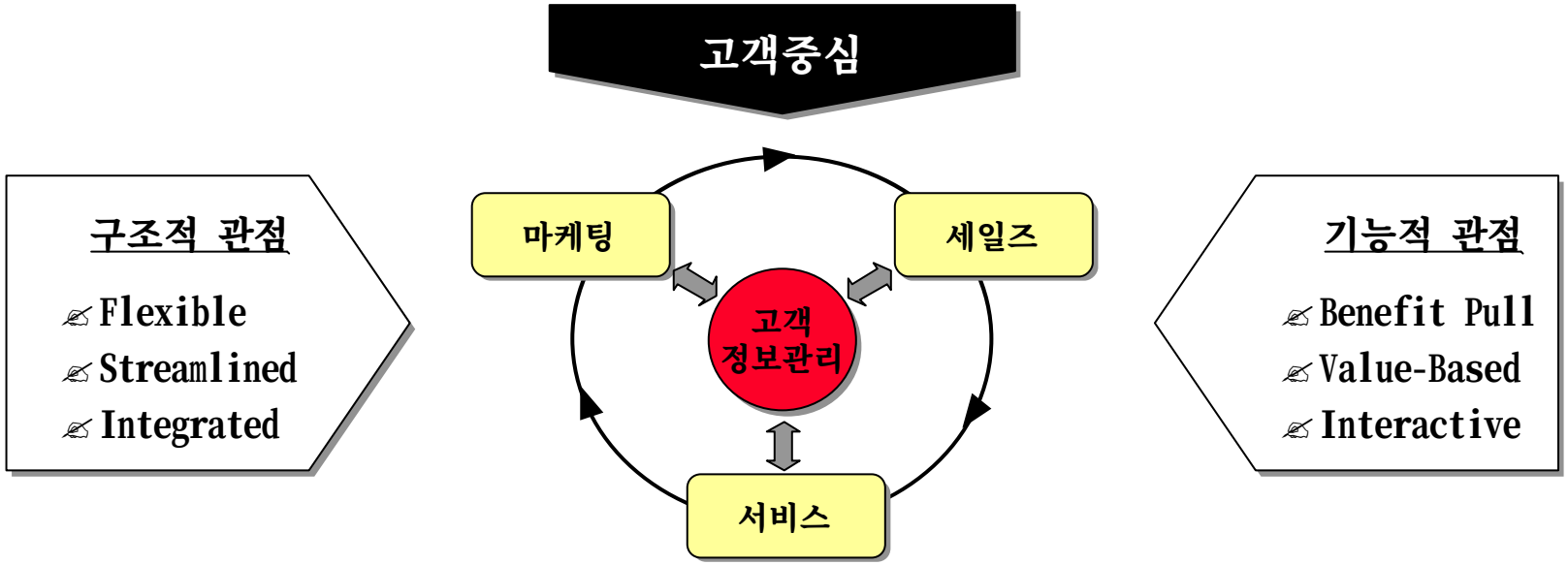
CRM CSF - Closed Loop CRM 프로세스 설계(계속)

CRM 프로세스는 고객정보관리를 중심으로 마케팅, 세일즈, 서비스 프로세스가 상호 유기적으로 결합되어 Closed Loop 프로세스를 형성하도록 설계되어야 함.



CRM CSF - 고객중심의 CRM 프로세스 설계(계속)

고객을 위한 구조적/기능적 관점을 고려한 고객중심으로 통합된 CRM 프로세스의 설계를 통하여, 능동적인 고객관리 및 과학적인 업무수행 등이 가능하게 됨.

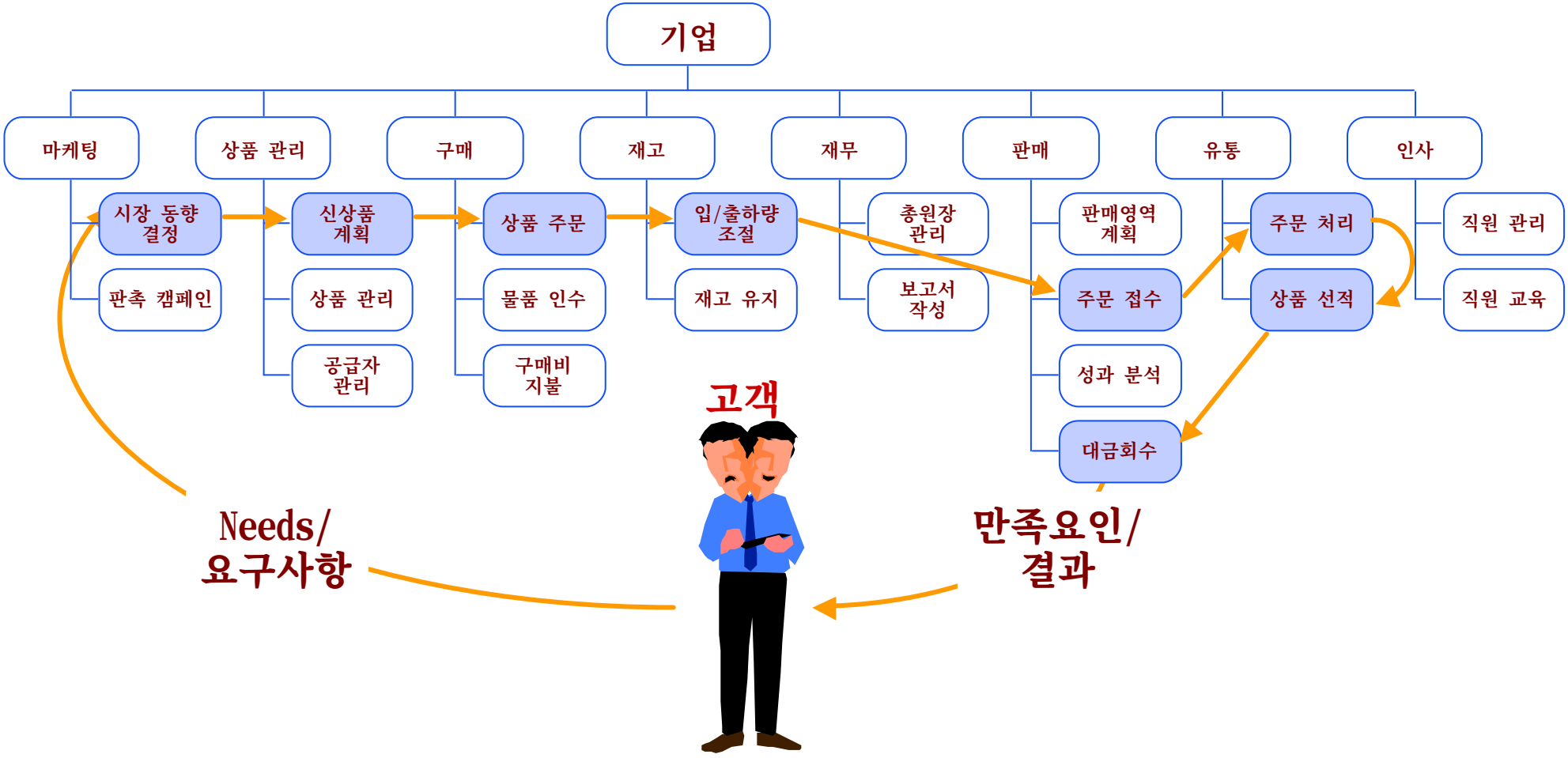


CRM 프로세스의 변화

프로세스 변화 이전	프로세스 변화 이후
수동적인 고객관리	능동적인 고객관리
임기응변적인 관리	범기능적인 업무의 통합
비과학적인 관리	과학적인 업무수행
비경제적인 활동의 수행	업무프로세스의 자동화

CRM CSF - 고객 가치흐름에 기반한 CRM 프로세스 정립(계속)

고객의 니즈와 만족요인에 초점을 맞추어 기존 마케팅 프로세스에 대하여 고객중심으로 가치흐름을 재설계하는 것이 중요함.



CRM CSF - Enabler Technology 이해와 활용(계속)

디지털 기술의 진전에 따라 기업에 있어서 정보기술의 역할이 증대하고 있으며 경영자를 비롯한 현업의 Enabler IT에 대한 전략적인 이해와 활용이 요구되고 있음.

기존 정보기술

- Supporting IT로서의 역할
- 프로세스의 자동화
- 현업의 업무 경감/효율화

새로운 변화를 위한 IT

디지털 정보기술

- 기업변화에 중요한 Impact 요소
- Enabler IT로서의 역할
  - 전략
  - 프로세스
  - 조직
  - 정보시스템
  - 조직문화
- Enabler IT
  - Internet
  - Database
  - Multimedia
  - Mobile/Wireless

Teradata a division of NCR

CRM CSF - 고객 중심의 CRM조직 구성(계속)

CRM을 성공적으로 추진하기 위해서는 고객에 대한 통합적인 이해와 전사적인 고객 마케팅 기획과 통합/조정을 수행할 수 있는 고객중심의 조직이 필요함.

CRM 기획팀

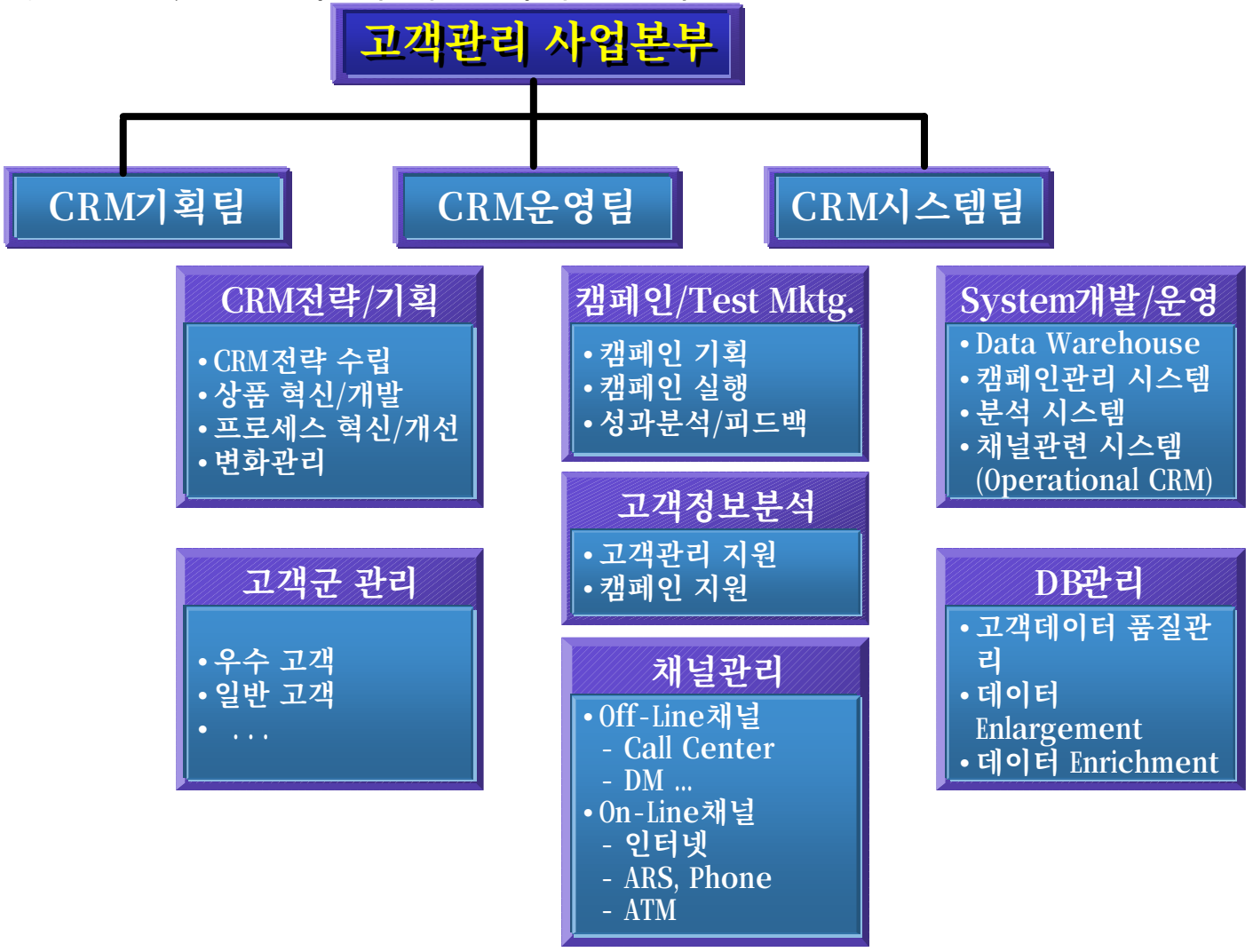
CRM기회를 발견하고 전사 CRM체제를 관리와 고객중심으로의 변화관리를 수행함

CRM 운영팀

조직내 마케팅 의사결정 지원정보를 제공하는 동시에 CRM의 실행기능을 수행함

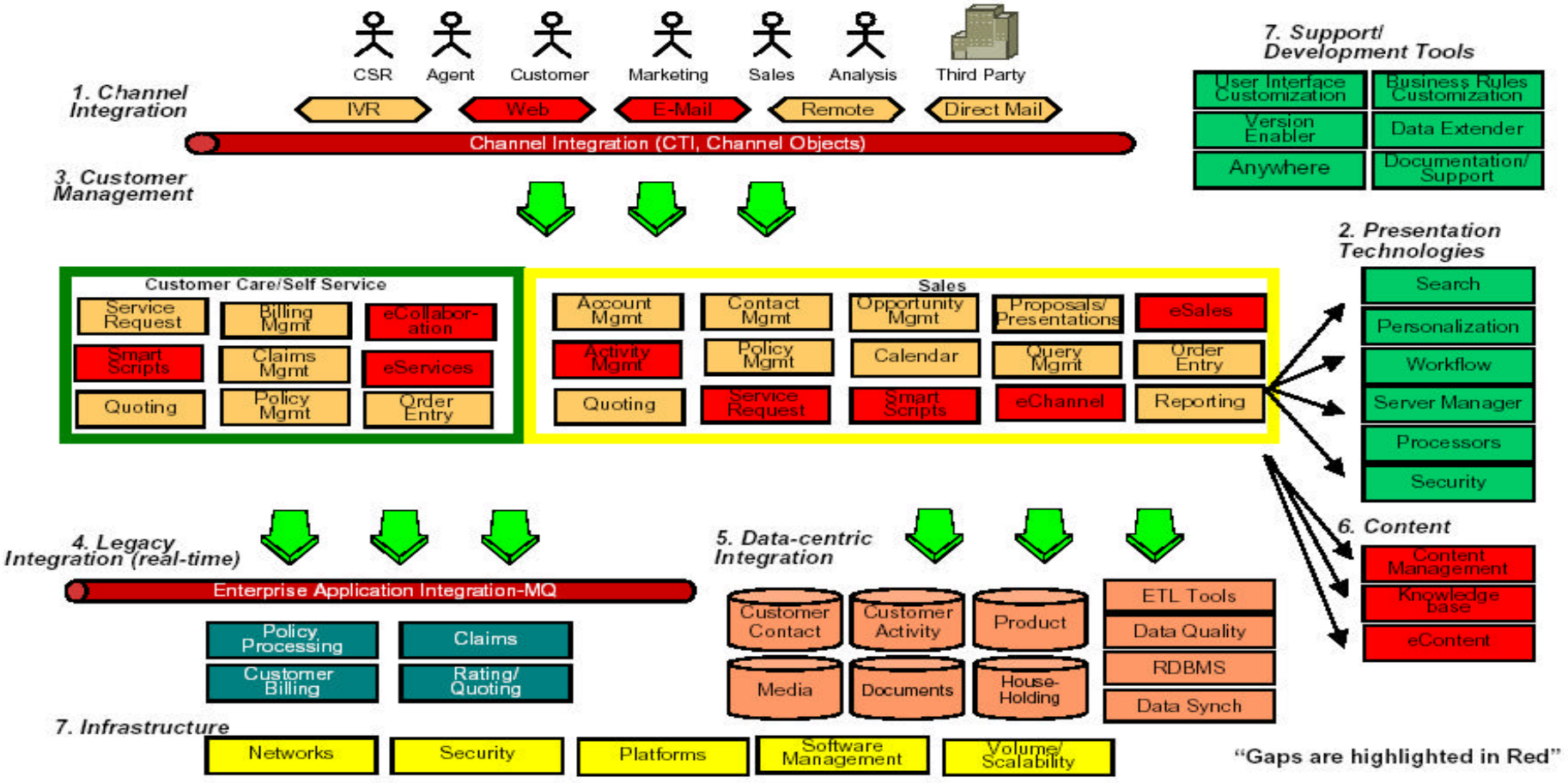
CRM 시스템팀

CRM 시스템 개발과 운영을 담당하며, 아울러 고객정보 관리와 분석을 지원함



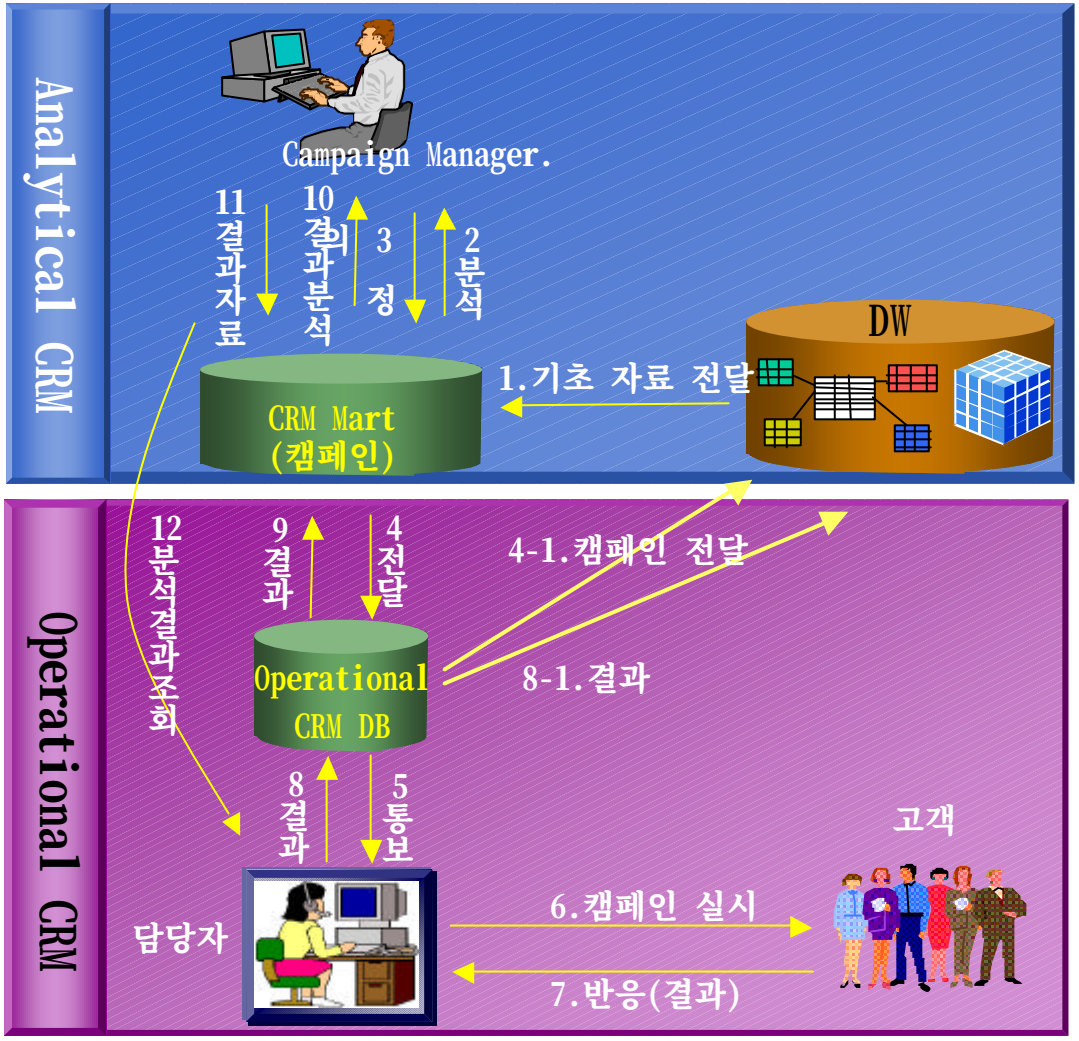
CRM CSF - 채널/운영/분석 시스템 연계/통합된 CRM시스템구축

CRM 전체 시스템 Architecture와 이를 지원할 채널시스템, 운영시스템, 분석 시스템의 구축과 고객관점에서의 통합과 연계가 필요함.



CRM CSF - Operational & Analytical CRM의 연계(계속)

대고객 접점에서 발생되는 데이터는 DW로 집계되며 집계된 데이터는 Analytical CRM에서 분석되어 다시 Operational CRM 캠페인에서 활용되어야 됨.

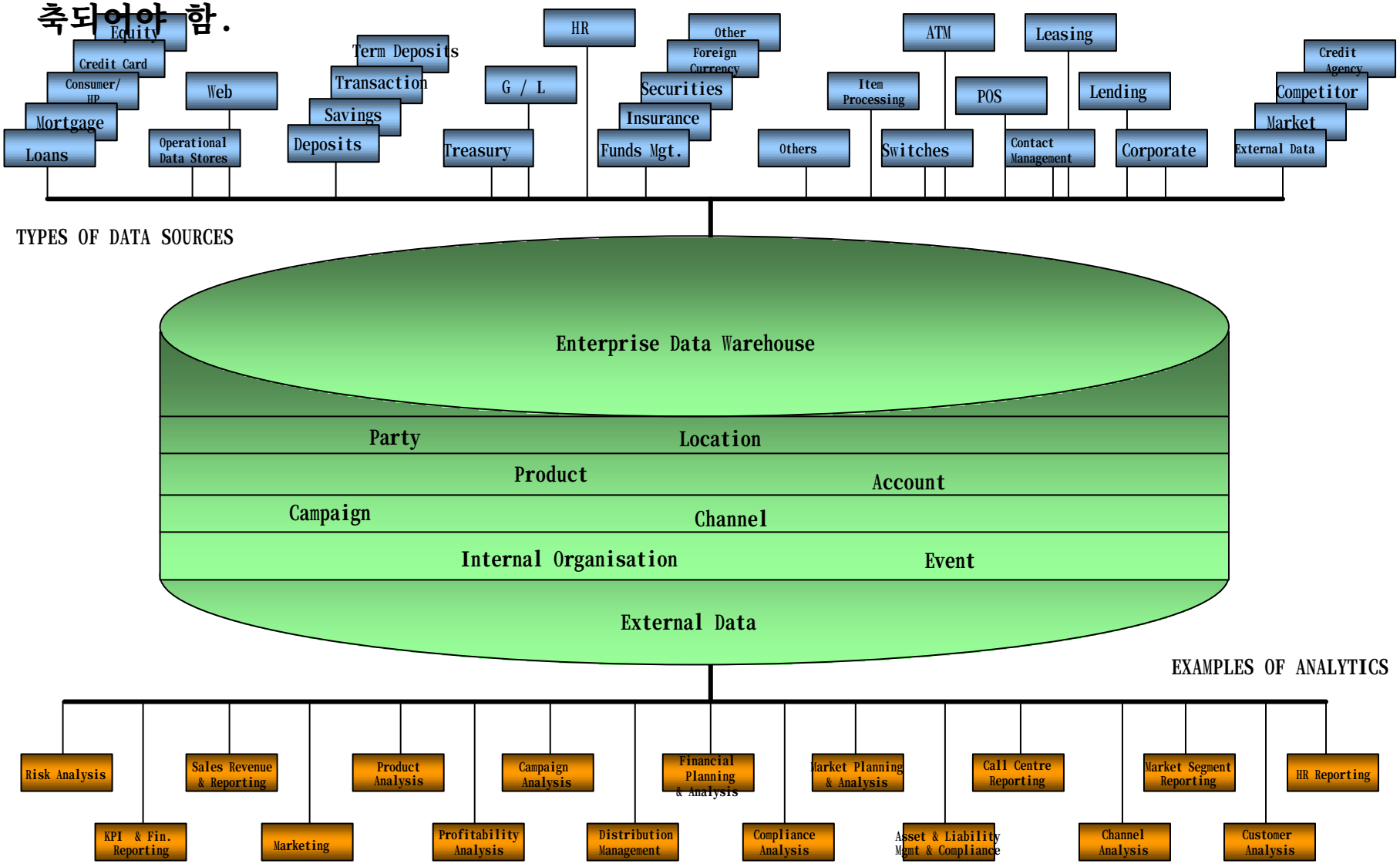


- 이탈고객의 발생원인 파악
- 상품연계 판매기회 마련
- 채널의 효율화, 영업 극대화
- 가망 고객 추출 방안
- 고객세분화에 의한 고객응대
- 기존 보고서 대체 및 활용

- 고객등록/조회/유지보수
- 약정등록/조회/유지보수
- 관계관리
- 섭외(접촉)
- 서비스요청
- 코멘트
- 제약
- 캠페인
- 리포팅
- 서류관리

CRM CSF - CRM 인프라로서의 EDW 재구축(계속)

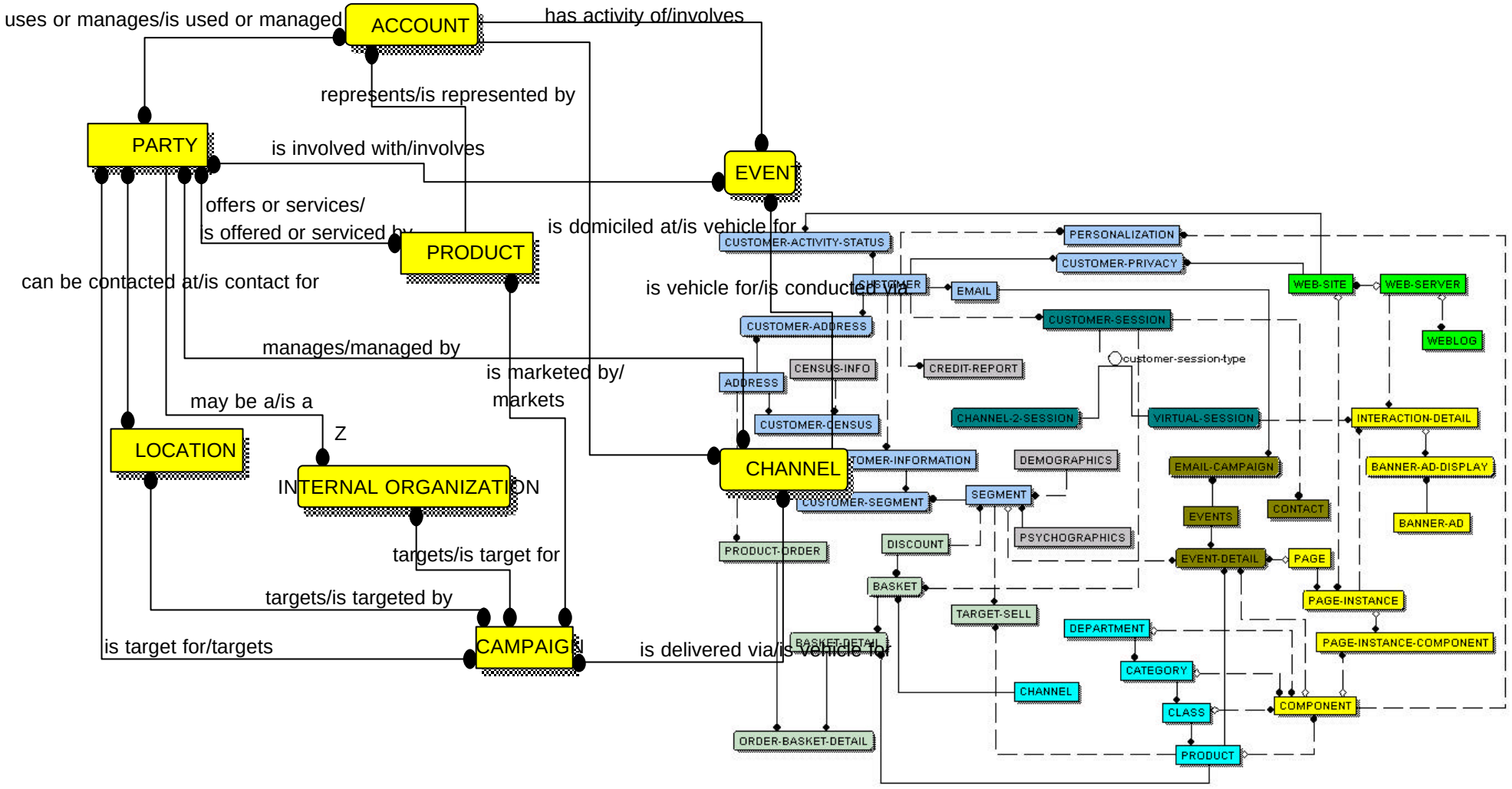
현행 마트 중심의 시스템이 CRM을 성공적으로 지원할 수 있는 통합된 분석 인프라로서 재구축되어야 함.



Teradata
a division of NCR

CRM CSF - CRM을 위한 정보요구와 전사 데이터모델링(계속)

CRM에 대한 정보 요구사항의 파악과 On/Off line을 통합한 전사적인 데이터 모델링이 요구됨.



CRM CSF - 고객 중심의 ON/OFF Line 채널전략(계속)

CRM을 성공적으로 구현하기 위해서는 기존 채널뿐만 아니라 디지털 채널을 활용할 수 있는 전략과 고객중심의 채널 믹스 전략이 요구됨.

보험사의 채널전략

회사	전속 대리점	독립 대리점	직판	은행	인터넷	직급
	■				■	
	■	■	■		■	
	■		■			
	■	■	■	■	■	■
		■	■		■	
			■		■	
			■		■	
	■					■
		■	■		■	

자료: 손해보험

직판채널

기존채널의 보완기능 수행

- 대리점이 주채널인 보험사에서 적용
- 대리점 수준높은 재무상담
- 직판채널 서비스 기능제공 판매 연결수단

기존채널 취약지역에서 확대

- 고효율 대리점 확보에 주력하는 보험사에서 적용

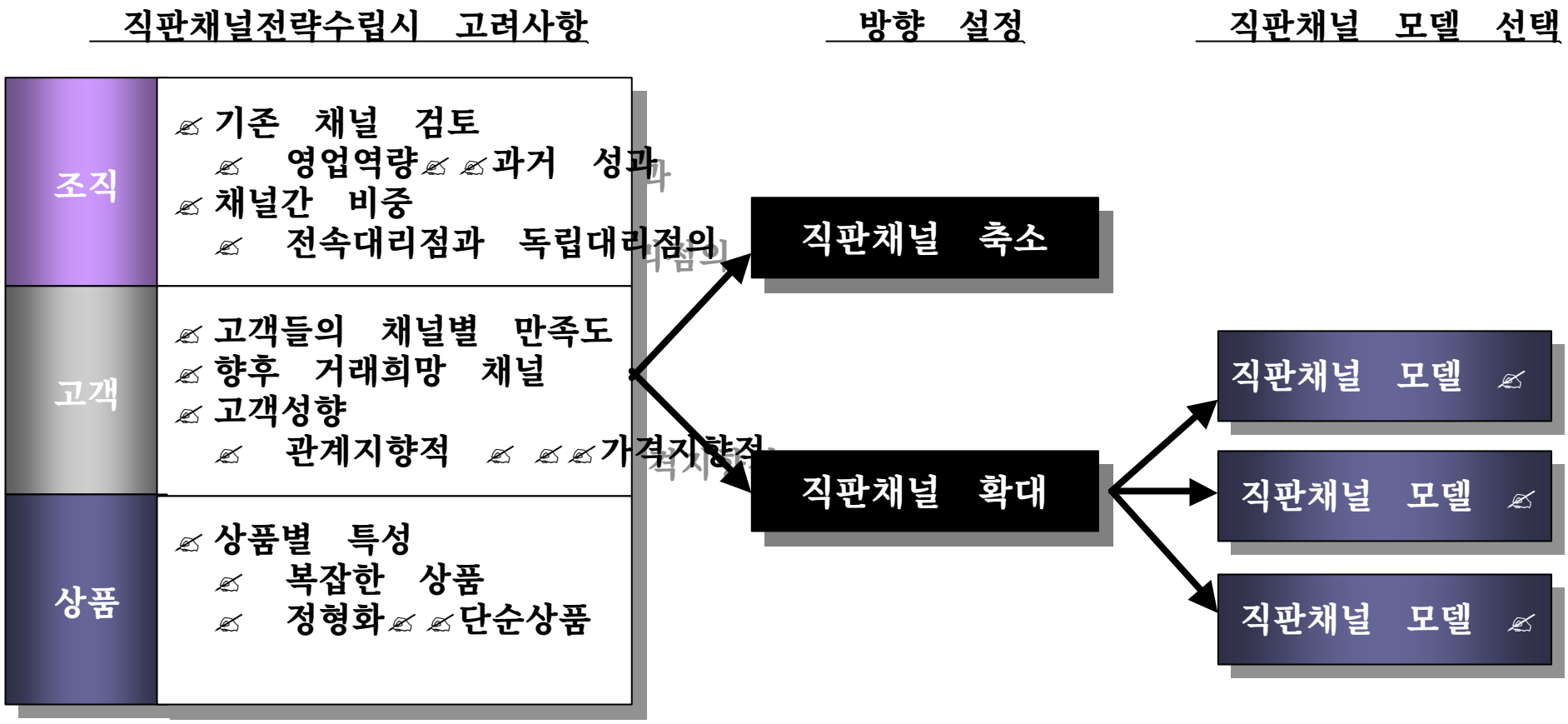
기존채널과 직접적인 경쟁

- 독자적 사업자성격의 독립대리점이 주채널로 채널간 갈등이 적은 보험사에서 적용
- 전사적인 직접판매채널 적용

Teradata a division of NCR

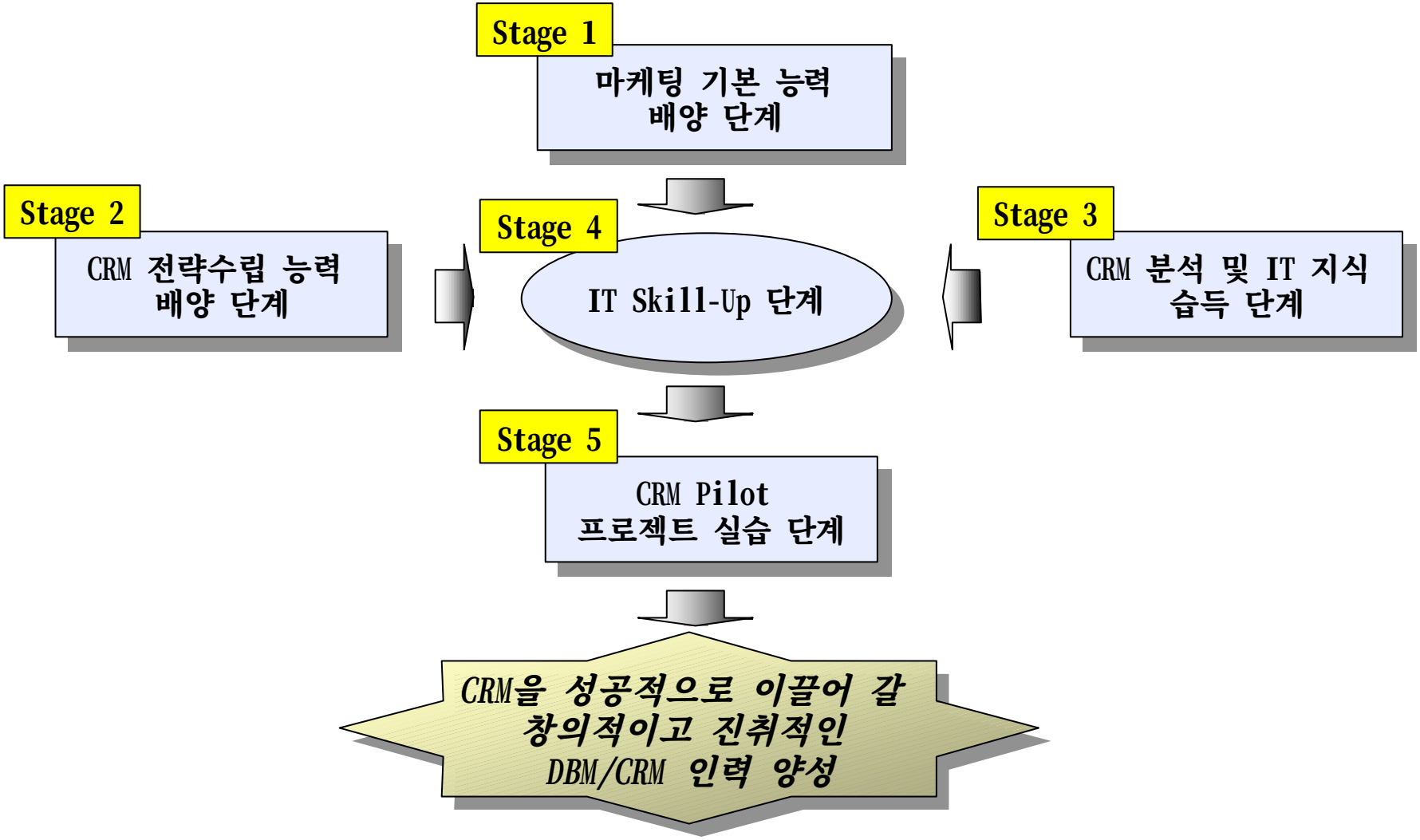
CRM CSF - 고객 중심의 채널전략(계속)

고객 관리를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직, 고객, 상품등을 고려한 채널 전략과 이에 따르는 채널모델 개발이 요구됨.



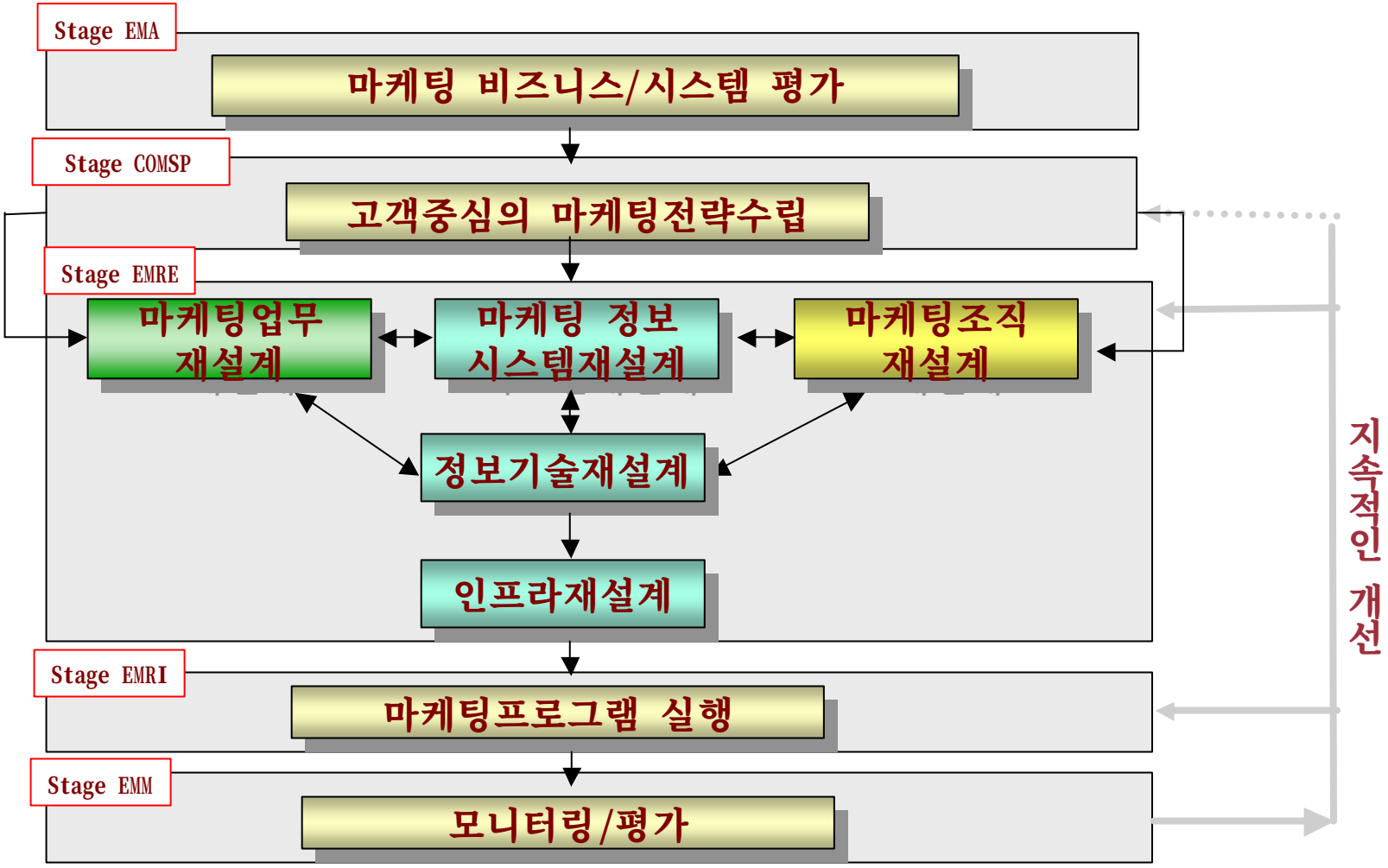
CRM CSF - CRM 핵심역량 강화를 위한 인력양성과 활용(계속)

CRM을 성공적으로 추진하는 데 있어 CRM Marketer, 마케팅 전략전문가, 캠페인 전문가, 마이닝 전문가, 정보전문가, E-BIZ.전문가, 정보기술전문가 등을 양성하고 사내 컨설턴트화가 요구됨.



CRM CSF - 고객중심의 변화 관리와 평가관리 체계 수립(계속)

기업 경영과 정보기술 사이에 GAP을 극복하고 변화를 통해 경쟁력을 확보하기 위해서 전사적인 측면에서 고객 중심적인 변화 전략과 이를 지속적으로 관리할 수 있는 체계가 요구됨.



✍ CRM Review

- CRM Redefine
- 기업환경 변화와 기업전략 시사점
- 고객중심의 비즈니스 모델
- CRM구축시 관련 위험요인
- CRM Issues

✍ CRM CSF

- 고객에 대한 상세한 이해
- 고객의 다양한 분류
- 고객정보의 상세한 이해
- CRM 관련 Intelligence Model 개발 및 활용
- 고객중심의 CRM 전략수립 및 이행
- Closed Loop CRM 프로세스 설계
- 고객중심의 CRM 프로세스 설계
- 고객가치흐름에 기반한 CRM 프로세스 정립
- Enabler Technology 이해와 활용
- 고객중심의 CRM 조직구성

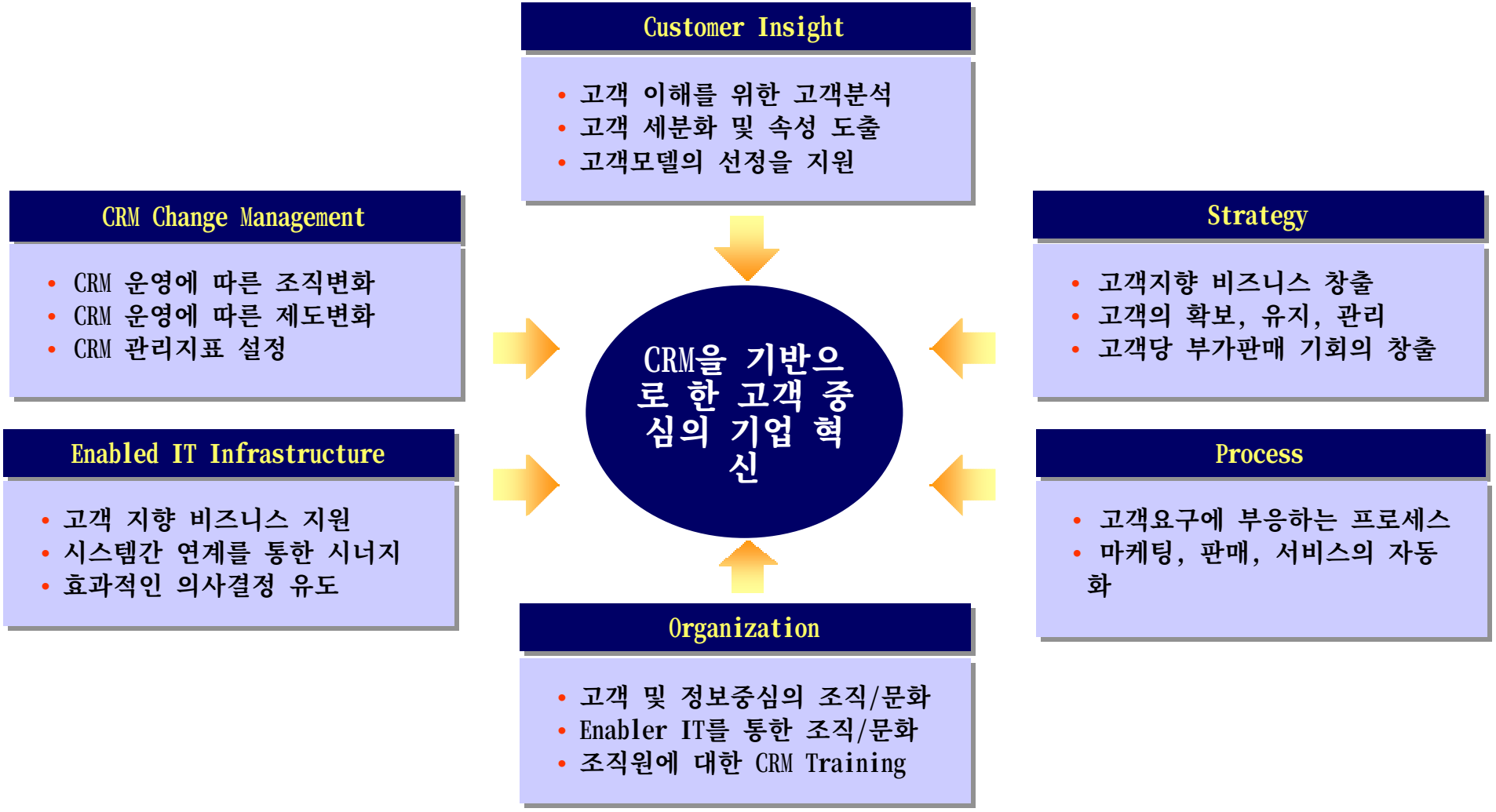
- 채널/운영/분석 시스템 연계 및 통합된 CRM시스템 구축
- Operational & Analytical CRM의 연계
- CRM 인프라로서의 EDW 재구축
- CRM을 위한 정보요구와 전사 데이터모델링
- 고객중심의 ON/OFF Line 채널전략
- CRM 핵심역량 강화를 위한 인력양성과 활용
- 고객중심의 변화관리와 평가관리 체계수립

✍ CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중

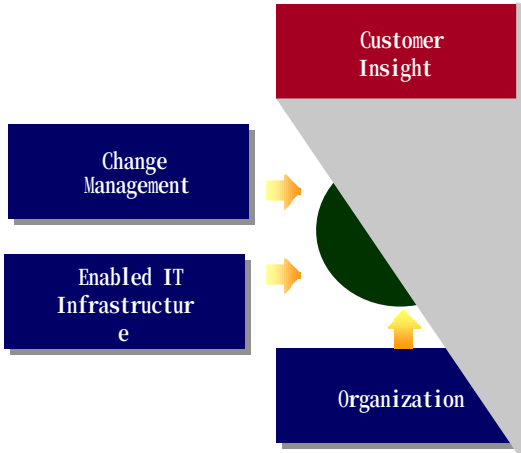
- Customer Insight
- Strategy
- Process
- Organization
- IT Infrastructure
- Change Management

CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중

고객 중심 비즈니스로 전환하고 선진 마케팅 중심 기업이 되기 위해서는 다음의 6가지 영역에 역량을 집중해야 함.



CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중 - Customer Insight

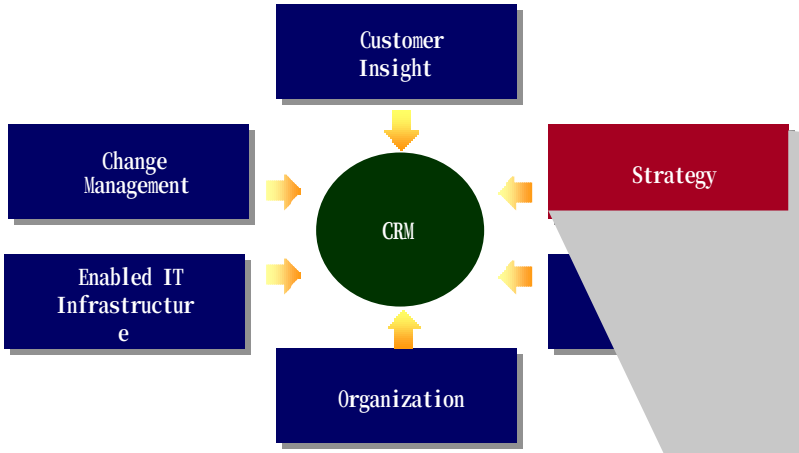


구매정보
서비스정보
속성정보
접촉정보
채널정보
관계정보
평가정보
캠페인정보
Demo정보

Customer Insight

- 우리회사의 Customer Map 이해
- 고객이 바라보는 우리기업의 모습 이해
- 고객, 상품, 채널, 수익 관점의 다양한 Intelligence Model 개발
- 현재 고객의 특성과 To-Be 고객 Model
- 동종업계의 Customer Segment 기준 파악
- 고객 Segment 기준과 전략적 활용방안
- Customer Loyalty, Customer Profit, Lifetime Value 측정 방안
- 우량고객 획득, 개발, 유지 방안
- 고객 Segment를 활용한 효과적인 캠페인 전개방안
- Customer Insight 의 전사적 공유방안

CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중 - Strategy

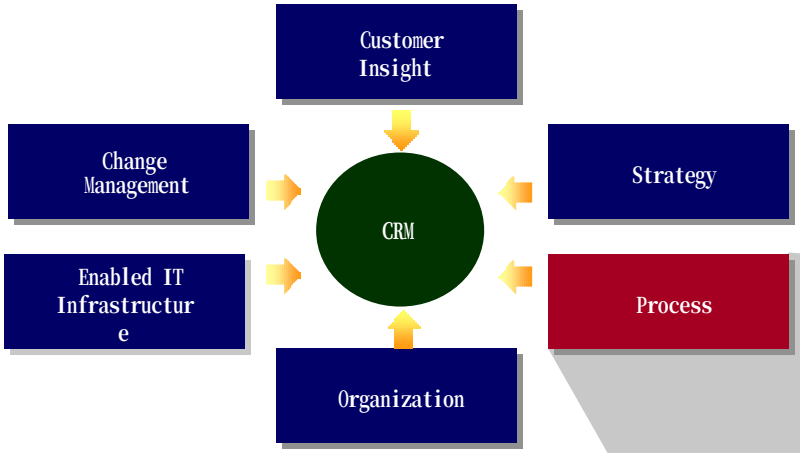


Strategy

- 시장 Trend에 대응하는 Best Practice 전략
- 선진사 및 경쟁사 CRM 추진 전략 이해
- Customer Loyalty 및 High Value Customer Retention 을 증가시키기 위한 전략
- CRM 실행주체로서의 Middle Man의 효과적 관리방안
- 고객중심의 통합마케팅 전략의 수립과 효과적인 실행방안
- 효과적인 고객관리를 위한 적절한 채널 Mix 전략
- 다양한 Channel의 효과적인 Integration방안
- Sales 전후의 Customer Care 전략 및 실행방안
- On & Off-line의 통합과 시너지 제고 방안
- 외부 제휴채널과의 마케팅 연계방안

업무처리속도, 고객만족도
신규고객율, 고객유지율
고객이탈율, 시장점유율
고객점유율

CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중 - Process

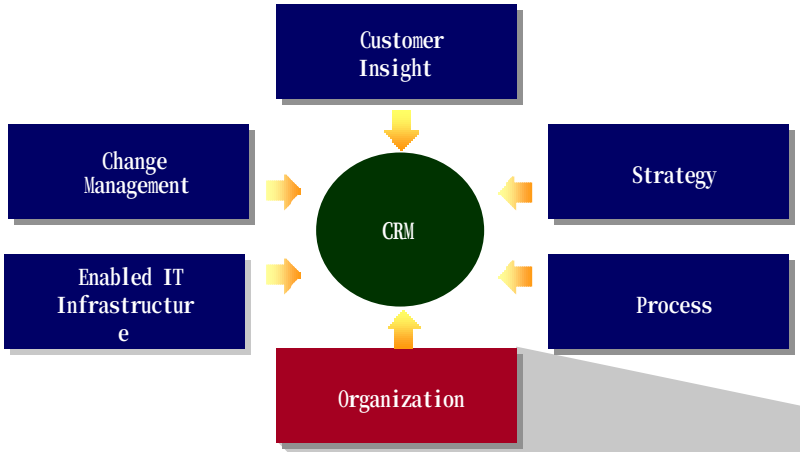


Process

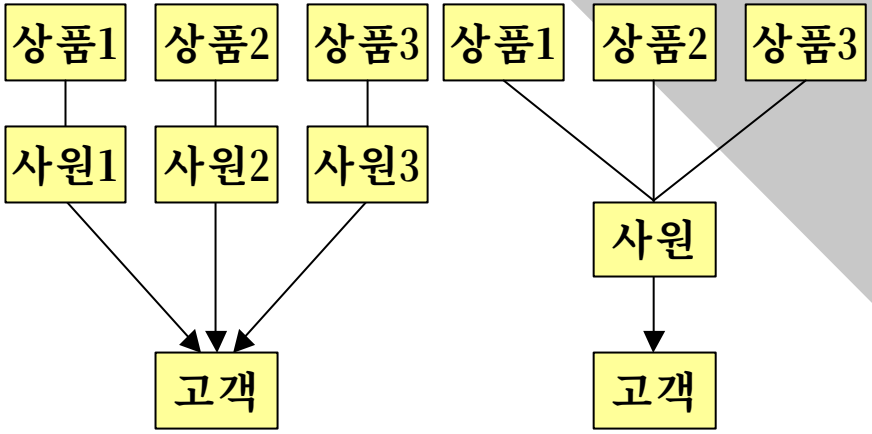
- 선진동종사의 CRM 프로세스 이해
- 우리기업의 CRM 전략을 지원하는 고객중심의 통합 To-Be 프로세스
- 고객접점 프로세스의 개선방안 및 사후 관리방안
- CRM To-Be Process의 성과관리 지표 개발
- 고객 Event의 포착과 이를 통한 효과적인 관계관리 캠페인 실행방안
- Process Flow상에서 고객정보의 획득 및 프로파일 정보의 Enrichment 방안
- Middle man의 Sales Process 개선방안
- On & Off Line Business와의 연계방안
- 고객정보 수집, 관리, 활용 체계 수립

1인당 관리고객수
1인당 매출액
점포장 직원수
영업활동건수

CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중 - Organization



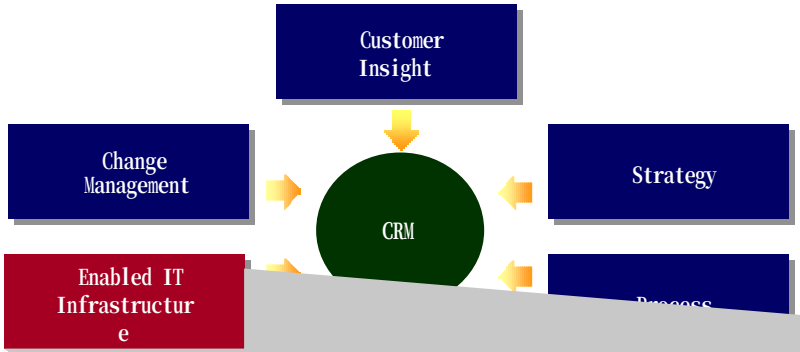
직원교육시간, 직원만족도
시스템 만족도, 제안건수
시스템사용건수..



Organization

- CRM 실행에 적절한 To-Be 조직구조
- CRM 조직의 권한과 책임 및 명확한 역할정의
- CRM 수행조직의 성과관리 측정지표 개발
- CRM 운영인력의 전문화 방안
- CRM 운영인력의 기존인력과의 관리 차별화 방안
- CRM 조직의 직무수행과 관련된 Skill-set 개발
- CRM 운영부서와 IT부서와의 역할정의

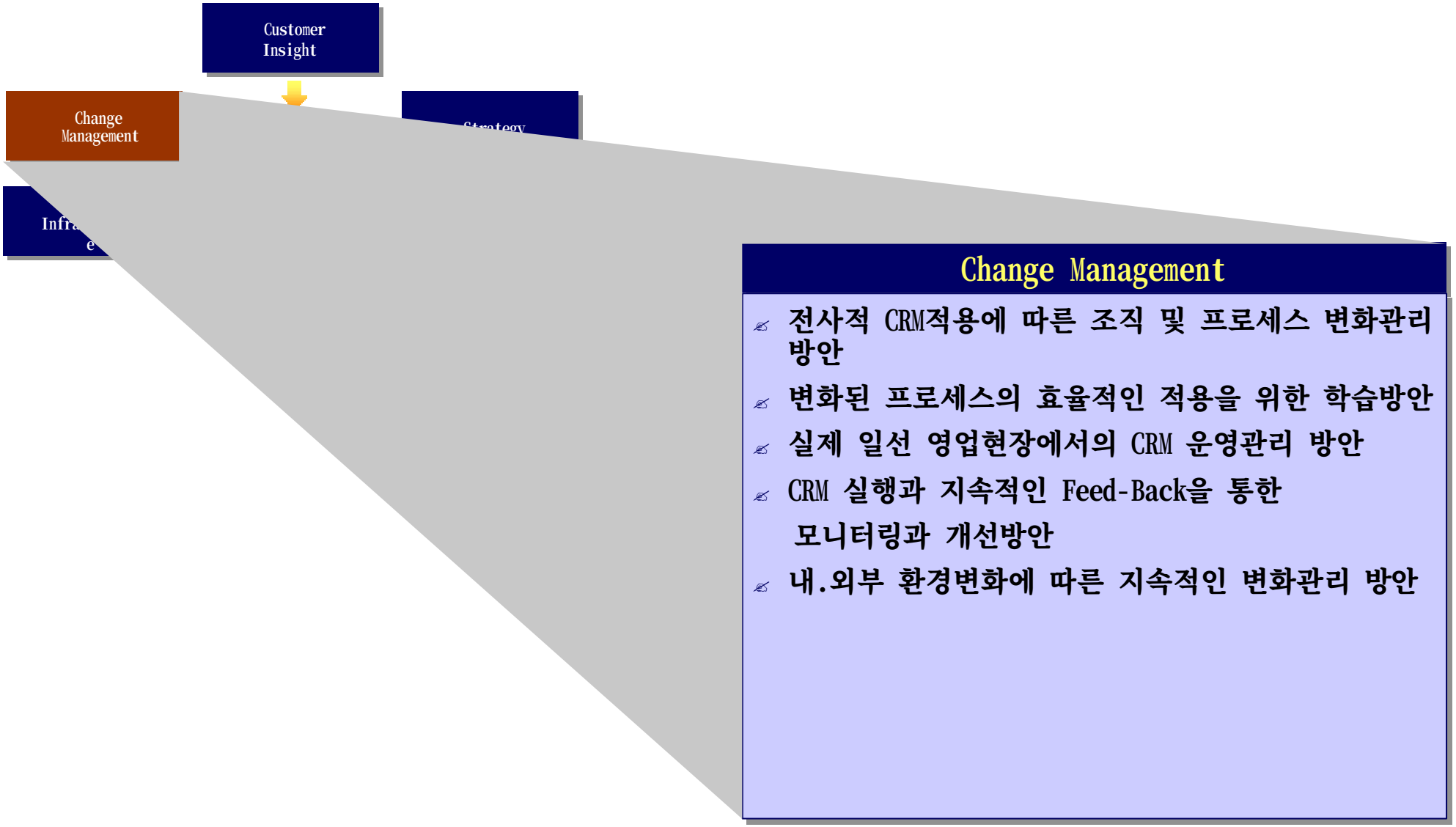
CRM 성공을 위한 전사적인 역량개발과 집중 - IT Infrastructure



Enabled IT Infrastructure

- 동종산업의 CRM 기술 동향 파악
- 우리기업에 적합한 CRM IT Infra 설계
- IT Infra의 문제점과 개선 방안
- 고객 접점 발생 Data의 EDW의 연계방안
- CRM 인프라로서의 EDW 재구축
- 우리기업 CRM IT Architecture와 비즈니스 연계방안
- Channel Integration을 위한 IT 구조설계
- EDW와 Mining과의 상호 활용방안
- CRM IT 투자에 대한 ROI 측정 및 관리방안

Change Management



Change Management

- 전사적 CRM적용에 따른 조직 및 프로세스 변화관리 방안
- 변화된 프로세스의 효율적인 적용을 위한 학습방안
- 실제 일선 영업현장에서의 CRM 운영관리 방안
- CRM 실행과 지속적인 Feed-Back을 통한 모니터링과 개선방안
- 내.외부 환경변화에 따른 지속적인 변화관리 방안