
CRM 패러다임의 변화

May, 2005

[주] 애드잇 대표이사 정 해원
hwjeong@addit.co.kr

CRM 개념의 차이



Global한 개념과는 다르게 국내에서의 **CRM**인식은 **CRM** 활동 지원에 국한되어 적용 되는 **CRM**의 원초적인 목표와 맞지 않아 대다수 **CRM** 프로젝트가 실효성을 거두지 못하고 결과적으로 **CRM**의 필요성과 시장 위축을 발생시킴.

Gartner

?기업이 현재의 고객 및 잠재 고객관련 정보를 정확하게 파악하여 고객관계관리를 효과적으로 지원하기 위한 경영전략

Ovum

?기업이 우수고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규고객을 확보하고 고객관련 비용을 최소화하여 기업의 가치를 극대화하기 위한 경영개념

Cartson Marketing Group

?기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 우수고객 유지율과 경영성과를 향상시키는 전략

한국소프트웨어 산업협회

?기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 활동

?기업의 고객가치관리와 이를 통한 기업전략 및 기업가치의 개선에 초점을 두고 있음

?그러므로 **CRM**이 IT부서의 정보시스템이나 인프라 구축 차원이 아닌, 비즈니스 차원에서 정의되고 실행되고 있음

?비즈니스 전략, 프로세스, 조직, IT전반에 걸친 협업의 개념임

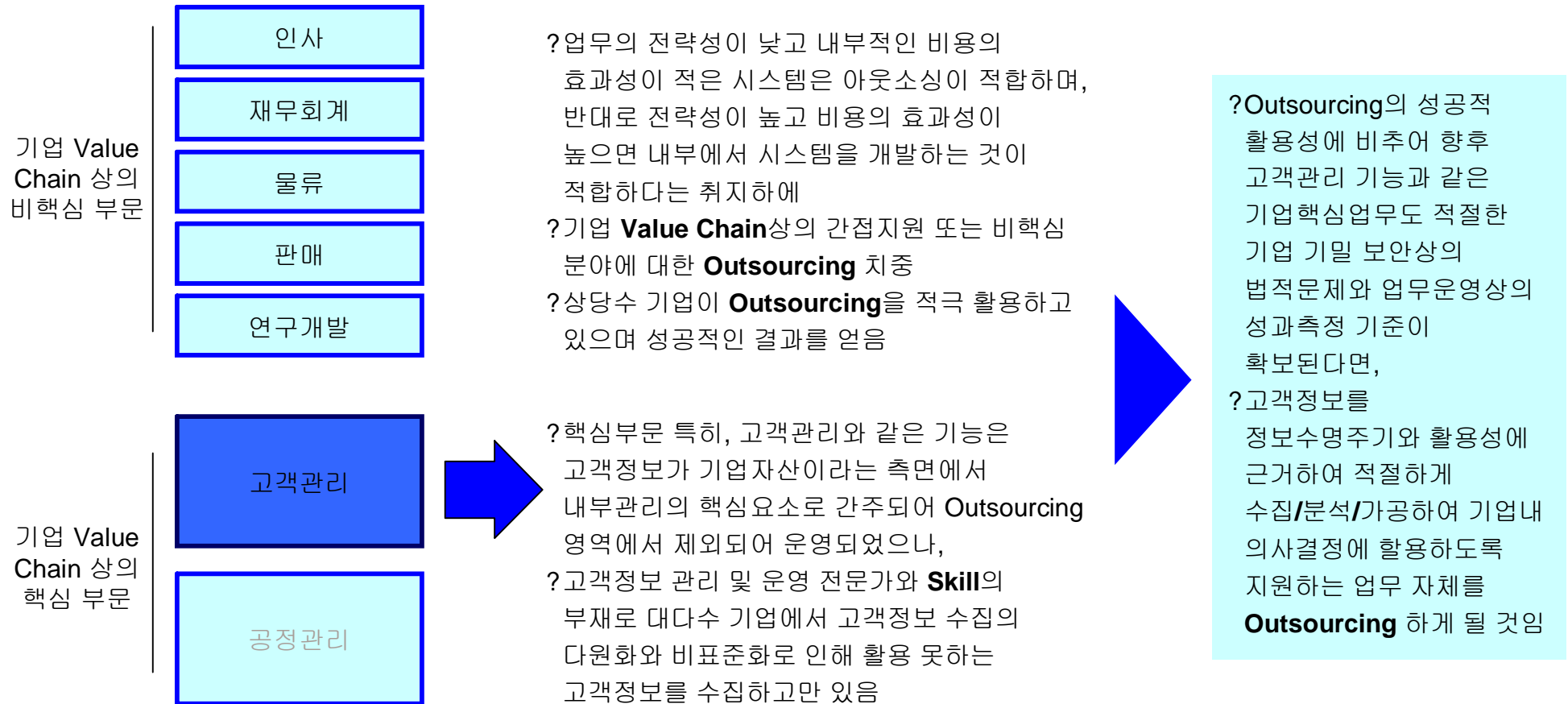
CRM 실행 및 운영에 대한 **Gap**으로 인해 **CRM**프로젝트 실패 요인의 작용

?고객 데이터의 분석을 통한 캠페인 및 영업활동 자동화 지원에 치중해 있음

?기존 업무에 맞춰 패키지를 적용

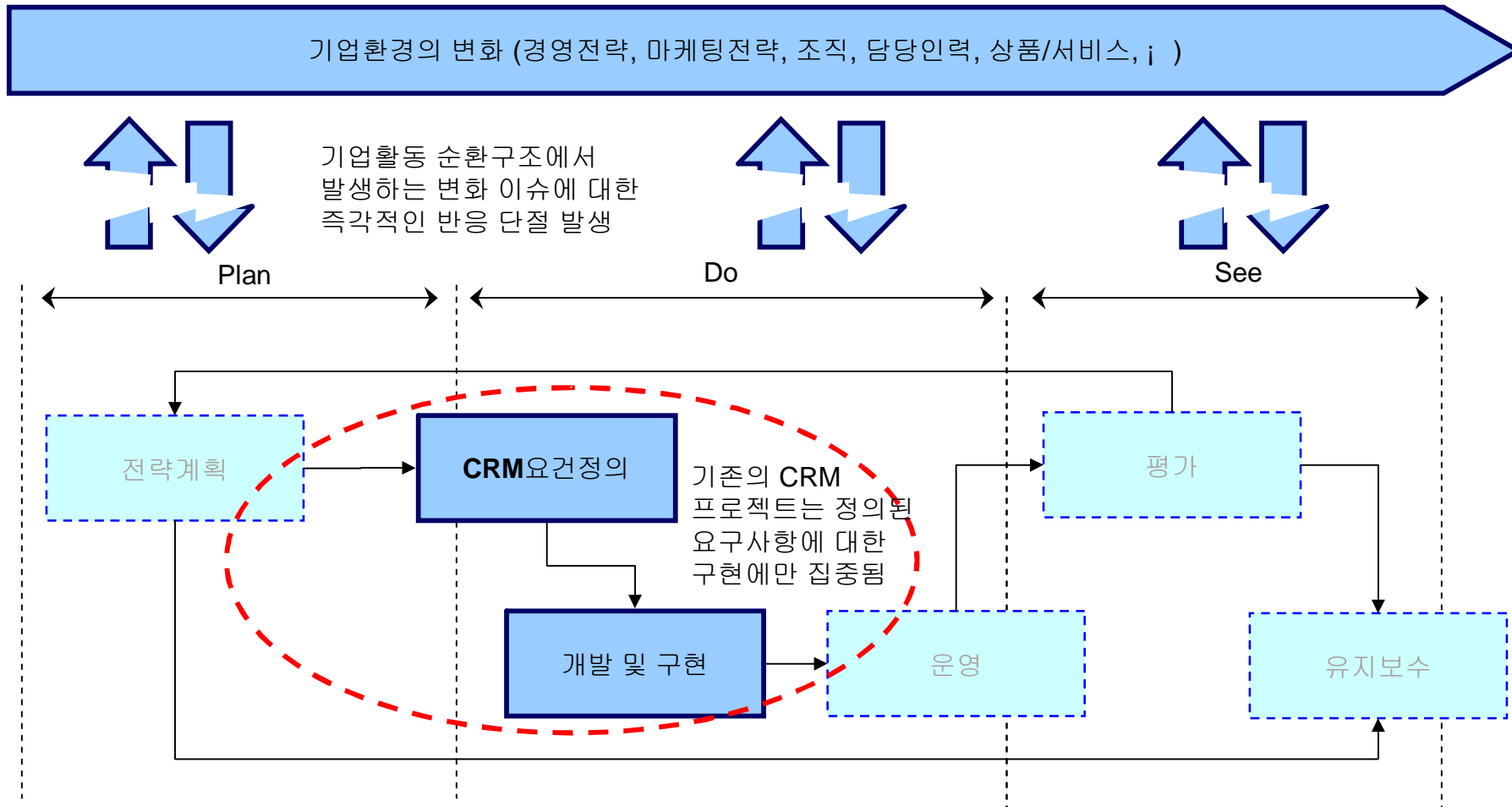
Outsourcing 영역의 확장

일반적으로 기업의 **Value Chain** 상에서 비핵심 지원부문이 **Outsourcing** 대상이었으나, 점차 핵심부문에 대한 운영 효율성과 비용절감을 위해 **Outsourcing**이 고려되는 추세임.



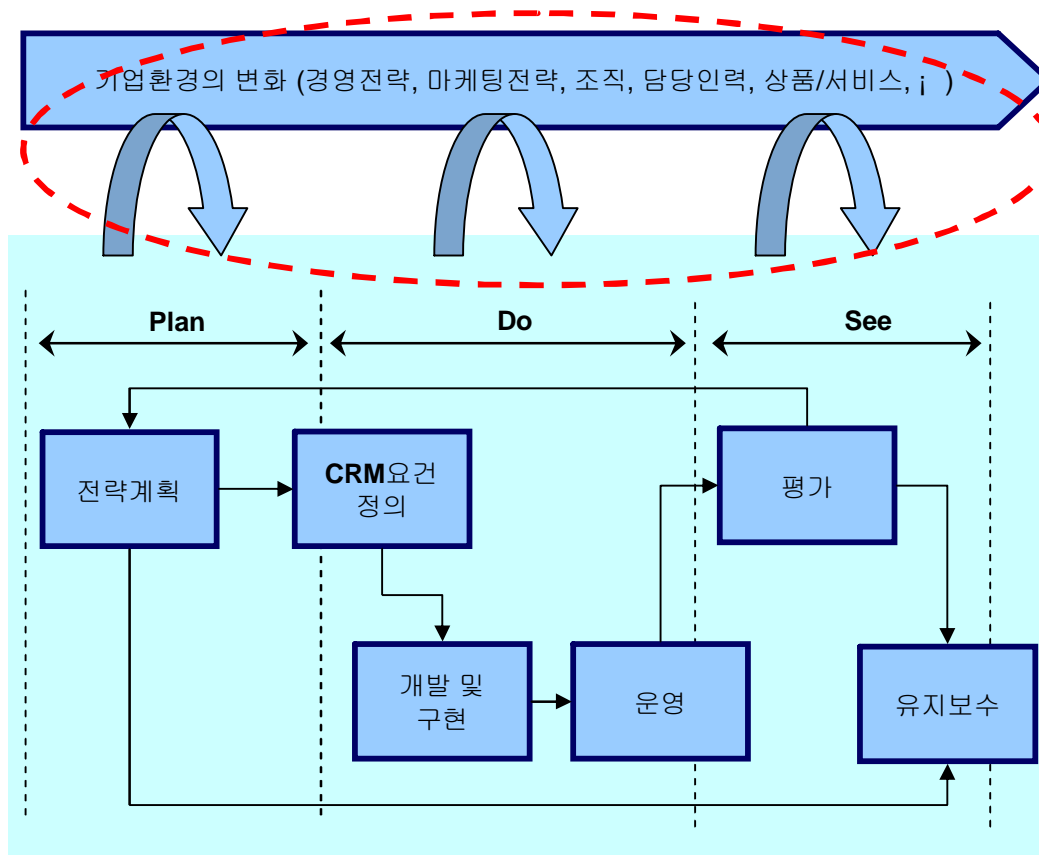
새로운 서비스에 대한 요구 발생

프로젝트 시점의 **CRM** 요건에 대한 분석과 구현에만 집중, 이로 인해 시시각각 변화하는 기업환경 변화를 수용하지 못해 **Garbage** 시스템으로 전락



새로운 서비스에 대한 요구 발생

기업의 **CRM** 전략을 바탕으로 지속적인 개선 활동을 수행하고 이에 대한 평가와 전략에의 **Feedback**을 적극적으로 수행하는 **Agent** 기능에 대한 필요성이 발생함.



? 기업활동순환구조상의 기업환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 기 구축된 **CRM** 전략 및 운영환경을 적극적으로 개선하는 활동에 대한 지속적 수행 필요

? 기업전략의 **CRM** 전략에의 신속한 반영 요구
 ? **CRM** 운영환경에의 **CRM** 전략사항 및 이슈사항의 반영 요구
 ? **CRM** 전략 수정에 따른 **CRM** 운영요건의 수정 및 개선
 ? 개발 및 구현 요소의 수정
 ? 운영 프로세스에 대한 수정
 ? **CRM** 전략에 따른 **CRM** 운영요소 및 운영 결과에 대한 평가지표 수정
 ? 향후 유지보수 관점과 개선방향에 대한 신속한 정의

실행컨설팅 접근 사례: 자동차 A사



(1) 시스템 및 고객데이터 현황

- 정비운영시스템에 고객차량출고 정비 및 정비이력 보유
- Web, 콜센터드의 채널시스템의 고객정보는 상호간에 통합이 되어있지 않고 고객정보 보유량이 낮아 CRM에 활용하기에는 현실적으로 불가능한 수준

(2) 고객정보 관리의 문제점

- 현실적으로 활용가능한 고객정보는 정비운영시스템에 국한됨
- 정비운영시스템의 경우 차량정비가 목적이므로 ;차대번호;로 정비이력 관리
예) 중고차 매매로 인해 차량소유주가 바뀐 경우 주민번호, 주소 등의 고객정보가 갱신되지 않음
- 고객식별 불가, 고객정보의 최신성 결여, e-mail 획득률 저조, DM반송율 매우 높음
- 현장 정비사업소에서의 고객정보 획득에 대한 마인드 부족
- 고객정보 획득을 위한 표준프로세스 부재

(3) CRM팀의 CRM 추진 방향

- 현재 수준의 데이터 품질상태로는 정상적인 CRM추진이 불가능하다고 판단
- 1차적으로 고객정보 품질 및 고객정보 획득 프로세스를 개선한 후 2차적으로 활용을 고려하는 단계적 접근방법 채택
- 변화관리 선행 ; 고객접점요원들의 마인드 개선이 선행되지 않는 한 시스템 도입은 무의미하다;

실행컨설팅 접근 사례: 자동차 A사



(4) 프로젝트 추진 내용

- 1단계: ① 데이터 관점 : 정비운영시스템 진단 -> 데이터 구조 및 고객정보의 품질 진단
 - ② 프로세스 관점: 고객접점에서의 고객정보 획득 프로세스 진단
 - 고객정보 획득 표준프로세스 정립, 고객정보 입력 Rule정의, 운영시스템 개선사항 도출
 - ③ 변화관리
 - 운영매뉴얼 및 교육프로그램 개발
 - 사업장별로 고객정보 품질을 진단할 수 있는 모니터링 시스템 계획 수립
- 2단계: ① 전 정비사업소 대상의 CRM마인드 교육/운영 매뉴얼 교육 시행
 - ② 운영시스템 개선 및 모니터링 시스템 개발
- 3단계: 안정화 및 전 사업장 대상으로 변경 프로세스 적용
Temp DB구축을 통하여 CRM타당성 검토(Agency와 공동진행)

(5) 시사점 및 GM대우 프로젝트의 특징

- 대부분의 프로젝트가 단발성인 컨설팅, 시스템 구축으로 진행되어. 향후 운영상의 어려움을 겪는데 반해 로드맵 수립 단계부터 내부 변화관리, CRM운영 등을 Agency와 공동 진행하여 Risk를 최소화
- CRM을 추진하면서 CRM팀의 타부서 간에 발생하는 커뮤니케이션 문제를 Agency와 공동 대처함으로써 신속한 의사결정이 가능

실행컨설팅 접근 사례: 유통 B사



(1) 시스템 및 고객 데이터 현황

- 소매유통시스템으로 통합으로 통합 포인트제 시행 초기 단계
- 현재 통합 EDW 구축 중
- 회원 마일리지 카드 중복발급으로 인한 중복고객 다수 존재

(2) 조직현황 및 CRM추진 단계

- CRM의 도입 초기단계
- 마케팅,서비스 활동을 각 개별 사업장별로 독자적으로 수행(각 사업장은 별도의 법인)하고 별도의 CRM조직은 구성되어 있지 않음
- 각 사업장에서 개별적으로 CRM을 수행하기에는 인력 및 전문성 부족
- 전단지 배포, 가격정책 등의 전통적인 매스마케팅에 의존, 부분적인 DM발송을 활용하고 있으나 반응율이 매우 높고 효과가 적다고 판단되어서 적극적으로 활용되지 못하고 있는 실정임

(3) 프로젝트팀의 고민

- 전산부서에서 EDW 및 CRM전략 컨설팅 발주, 본부 및 현장부서의 지원 및 관심이 매우 적음
- 본부 및 현장부서에 CRM관련 조직이 구성되어 있지 않고 CRM에 대한 마인드 부족
- 주어진 프로젝트 기간내에 각 사업장별로 특화된 CRM전략을 수립하기에는 많은 부담 존재

실행컨설팅 접근 사례: 유통 B사



(4) 프로젝트 수행 전략

- 전사업장을 대상으로 넓게 접근하는 것은 내용의 깊이가 낮아지고 실효성이 떨어질 것이라고 TFT내부적으로 판단하여 범위는 줄이면서 특정사업장의 **Best Practice**를 만들어서 이를 전사업장으로 확대하는 방안 채택
- 대표 사업장을 선정하고 실데이터를 추출하여 고객세분화를 수행하고 이 결과를 토대로 전사업장의 현업을 대상으로 워크샵 실시(결과적으로 CRM에 대한 1차 마인드 제고에 성공하였으며 본부부서에서 CRM팀 구성에 필요성에 대해서 인식하게 됨)
- 고객세분화를 통하여 전략고객 정의, 전략고객별 차별화 전략을 수립하고 전사 확산 방안을 수립함

(5) 프로젝트 결과

- 1단계 컨설팅 결과를 통하여 본부부서 현업과 현장부서 현업 및 전산부서를 포함한 내부 CRM TFT구성
- 2단계로 사업장별 특화전략 수립을 위하여 3개 사업장으로 확대하여 고객세분화 및 테스트마케팅 수행 예정

(6) 시사점

- Agency가 비즈니스와 IT담당자 사이의 의사소통 채널 역할을 수행하면서 CRM Best Practice를 이용하여 전사적인 CRM마인드 형성
- CRM도입 초기 단계에 Agency가 함께 참여함으로써 CRM에 대한 체계적인 접근, 업에 대한 충분한 이해가 상호 보완되는 시너지 효과가 발생

실행컨설팅 접근 사례: 보험 C사



(1) 시스템 구축 내용

- 신정보계 시스템 구축: DW시스템 구축, 캠페인, 마이닝, OLAP도입(1999년)
- 채널통합: 채널통합DB구축, 영업지원 시스템 구축(2000년)

(2) 기존 DW 시스템의 문제점

- 데이터 구조의 복잡성으로 인해 자료의 접근성, 데이터의 신뢰도가 떨어짐
- DW도입 초기에 구축된 관계로 구축 이후 발생한 업무요구에 대한 대응이 어려움
- 완전한 고객Single View가 구현되지 않아 CRM에 대한 대응도 미흡한 실정
- 신규장표의 요구가 있을 경우 테이블 생성을 통하여 일시적인 대응을 하는 경우가 많아서 과도한 데이터의 중복, Disk관리의 비효율성 발생
- 결론적으로 사용자는 필요한 정보를 신속하게 제공받지 못하여 활용도가 떨어지고 시스템의 효율은 지속적으로 하락하는 2가지 문제에 봉착

(3) IS팀의 고민

- DW의 전면 재구축 할 경우 시스템 신규투자에 대한 Risk와 개발기간 동안의 업무마비 초래
- 리모델링인 경우 리모델링 방안, 범위, 대상, 효과에 대한 정확한 기준 설정이 어려움

실행컨설팅 접근 사례: 보험 C사



(4) 실행컨설팅 내용

- DW전면 재구축과 리모델링의 장단점을 비교 검토하여 제시
- DW영역을 재분할하여 일부 영역을 CRM Mart로 전용하는 방안 추천
(기존인프라를 최대한 활용하고 활용성을 높이는 방향으로 제시)
- 기존인프라를 활용하는 경우에 To-Be CRM 활용 모델 제시
- 장.단기 CRM 로드맵 제시 및 단계별 실행 방안 제시
- 각 부서(IT,CRM팀,영업팀 등) 및 경영층 CRM 마인드 제고

(5) 시사점

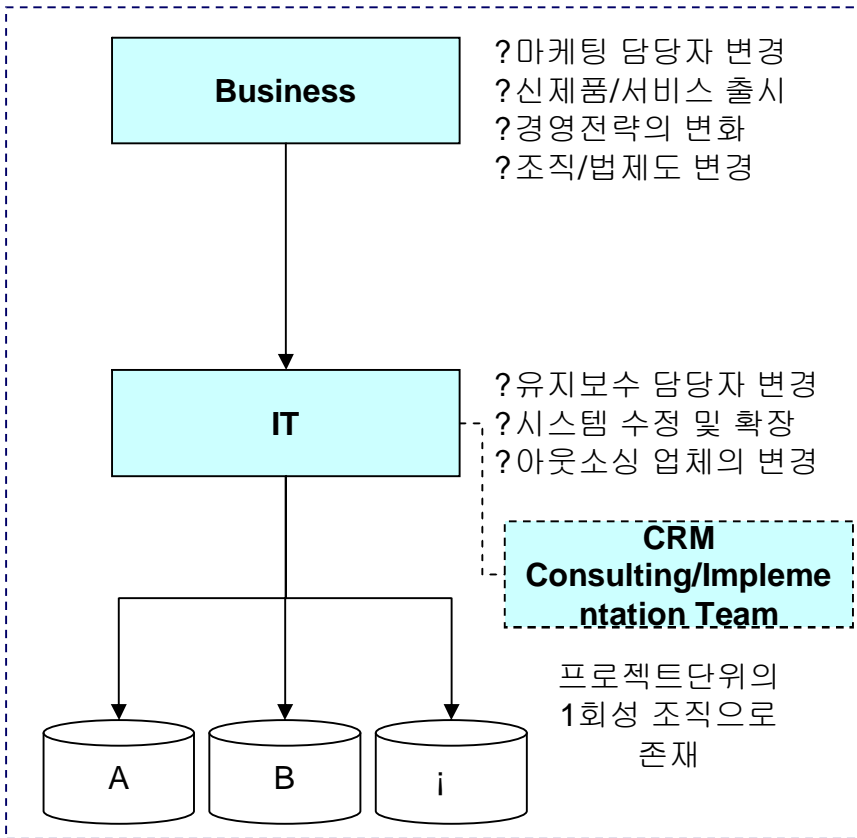
- DW나 CRM시스템 도입 이후에 급격한 비즈니스 환경변화에 시스템 환경이 적절히 대응하지 못하는 GAP을 실행컨설팅을 통하여 개선
- 프로젝트 시점의 분석요건에 대한 분석과 구현에만 집중, 이로 인해 시시각각 변화하는 기업환경 변화를 적절하게 수용하지 못해 자칫 Garbage 시스템으로 전락할 수 있는 문제점을 개선

Service Scenario

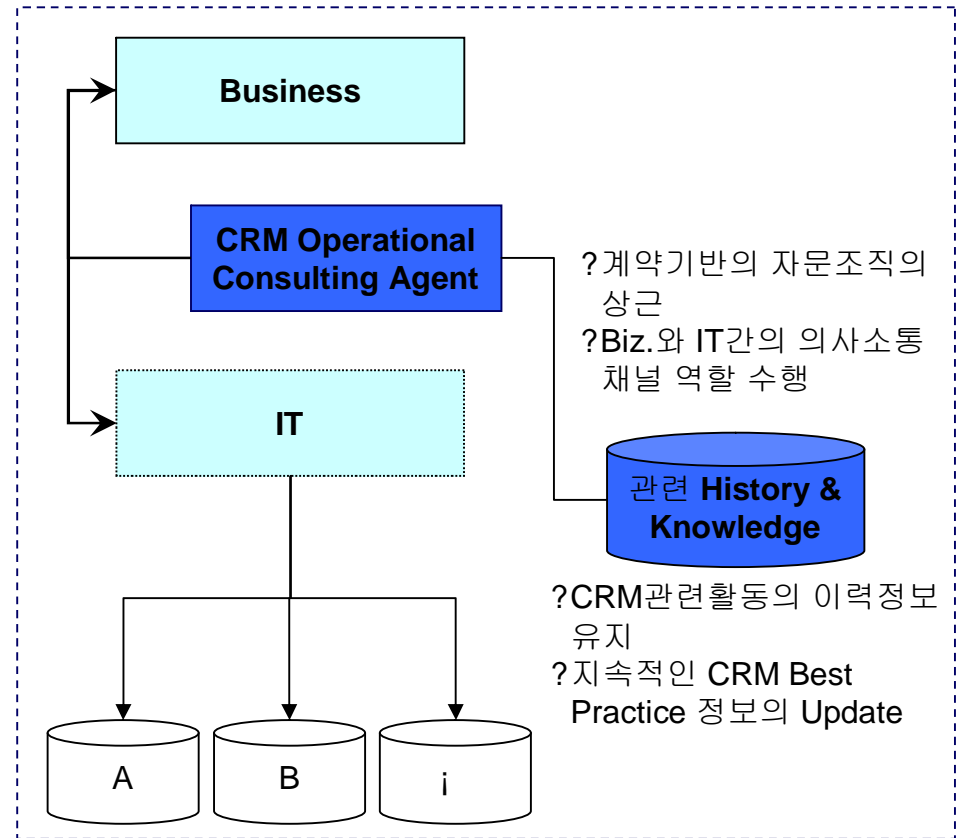


비즈니스와 IT담당자 사이의 의사소통 채널 역할을 수행하면서 최신 **CRM Best Practice**를 이용하여 지속적으로 개선기회 파악.

AS-IS

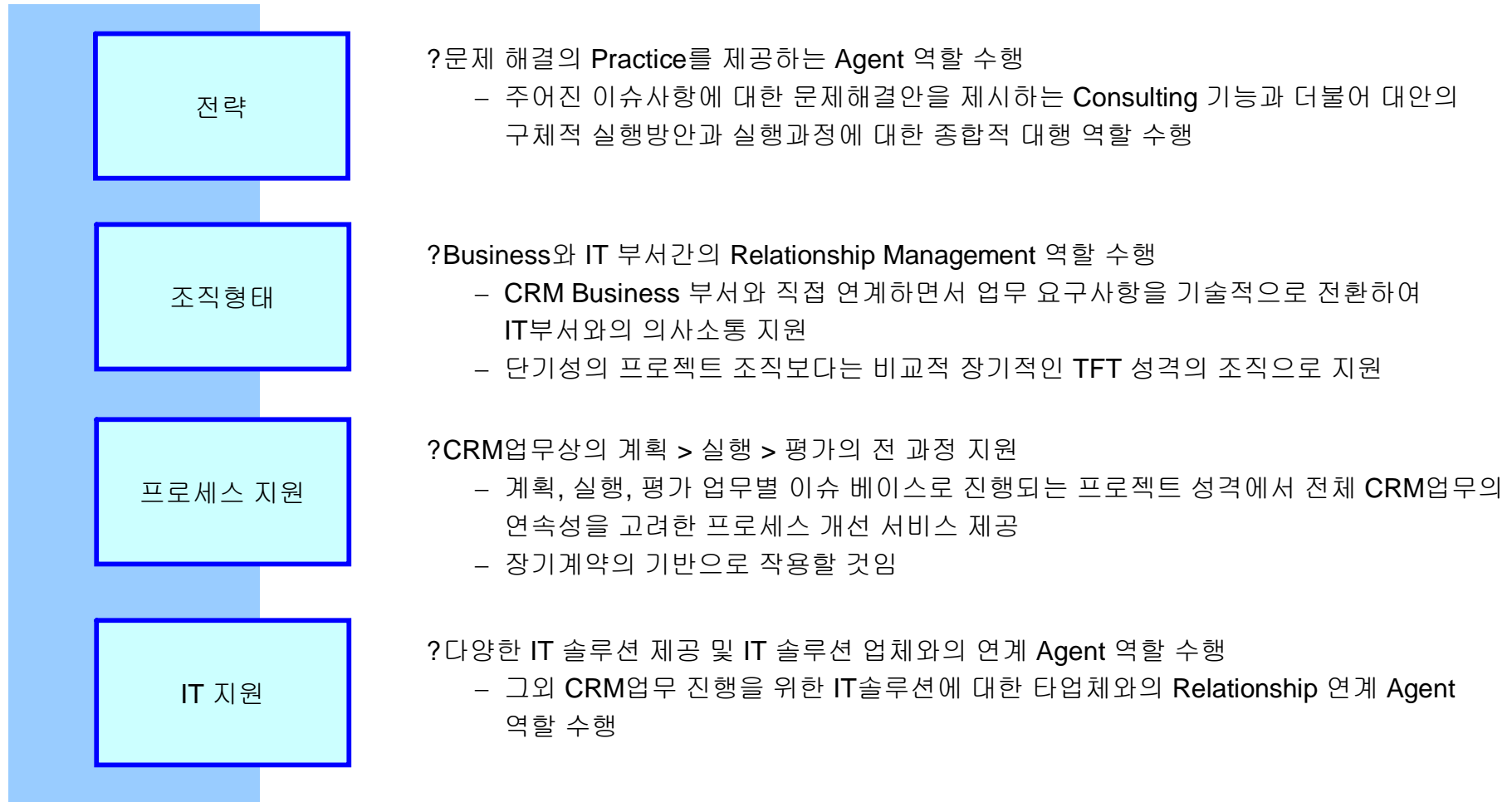


TO-BE



Agency Role Model

서비스 시나리오를 적용했을 경우 **Agency**가 고객사에서 수행하는 **Role**과 **Role**의 수행형태를 전략, 조직형태, 프로세스, **IT**측면에서 고려하여 제시.



향후 Biz. Model 운영 전략



현상 분석과 **New CRM Consulting Concept**을 바탕으로 우리가 집중해야 할 기능과 컨설팅유형, 대상 시장을 도출했고 이를 **New biz.** 운영 전략의 목표로 정의.

Initiatives

Agent 기능의 강화

- ?고객과의 **Teamwork**으로 고객을 강인하게 키우는 역할 수행
 - 단순한 IT문제에 대한 해결자가 아니라, 고객에게서 발생하거나 발생 가능한 애매한 요구사항을 형상화하고 구체적인 **Target**으로 **문제제시**
 - 요구사항을 적절하게 해결하기 위한 방안 및 필요 **resource**에 대한 제시

고객관리 기능에 대한 **Total** 컨설팅 주력

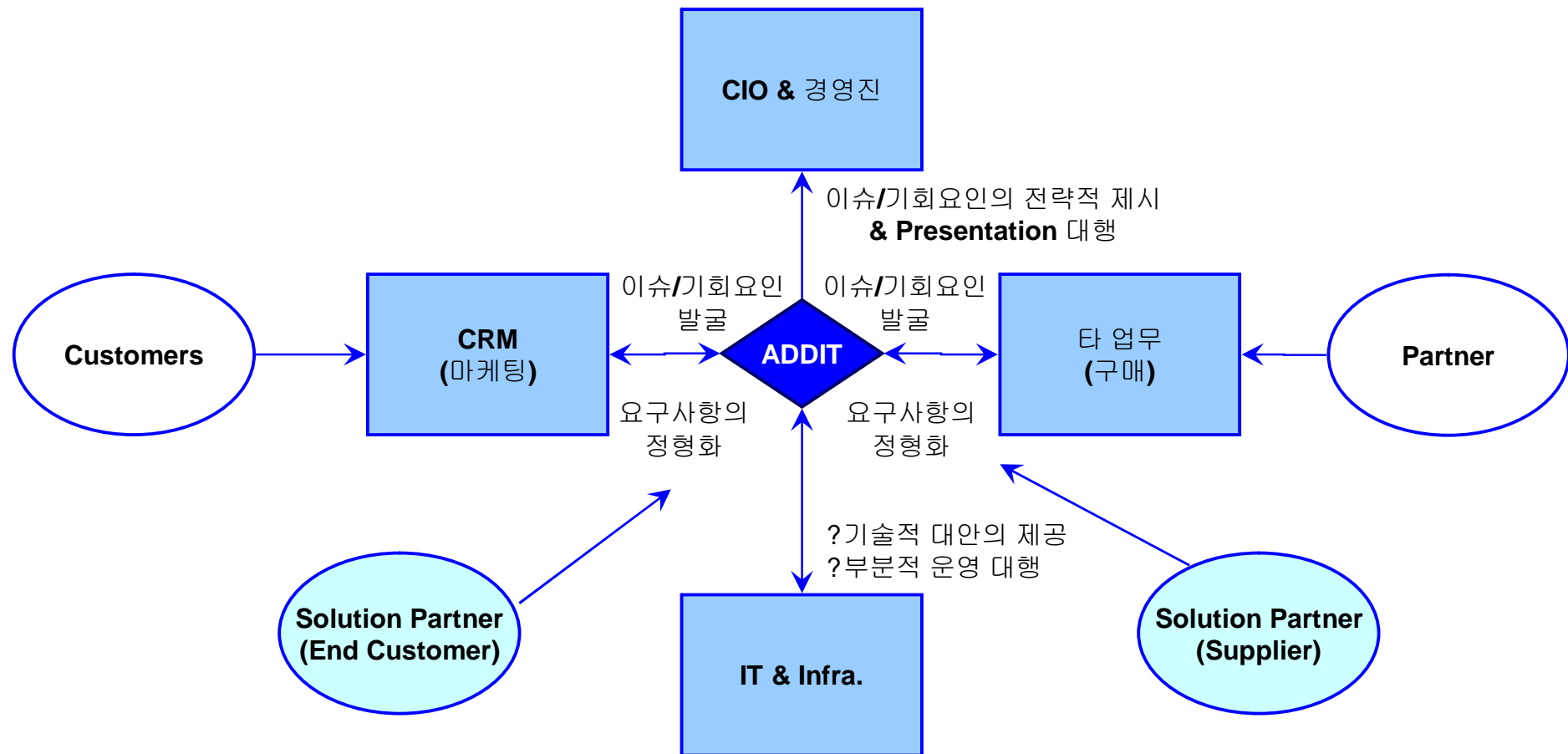
- ?기업의 고객과 관련된 제반의 전략, **IT Architecture**, 프로세스, 조직 등에 관련된 통합 컨설팅 제공
 - 기존의 고객분석 **Back-End IT**시스템 분석/구축 영역을 확대하여 고객관련 기업활동의 **Front**에서 **Back-End**까지의 통합적인 관리 및 개선에 대한 컨설팅 제공

의사소통 채널 역할 수행

- 비즈니스와 IT담당자, 기획부서와 실행부서, 본부와 사업장 등 내부조직의 간의 의사소통 채널 역할을 수행하면서 지속적인 변화관리 역할 수행
 - 부서간의 **Relationship Management** 역할 수행을 수행하면서 전사적으로 **CRM**에 대한 마인드 형성과 신속한 의사결정 지원

Agent 기능의 강화

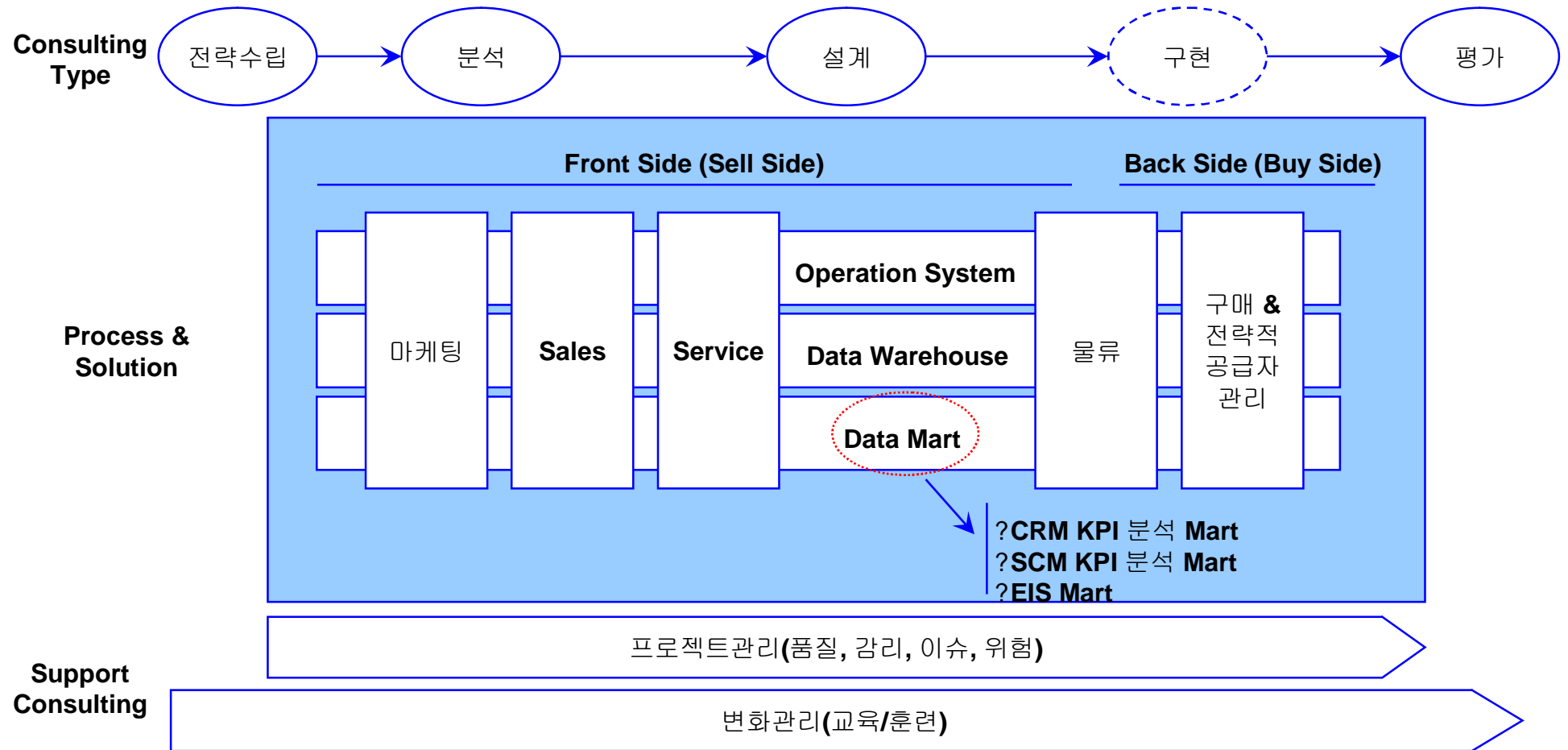
솔루션파트너 또는 **CRM**팀이 주도하는 **CRM**에서는 상호간의 이해가 상충되는 점으로 인해 솔루션 공급 위주이거나 지나친 요구사항의 구현을 위한 소모적 성격으로 전략. 중간자적 입장에서 프로젝트의 규모의 조정과 이의 실천방안 그리고 장기적 안목에서의 점진적 개선을 이끌어내는 기능을 수행할 조직 필요.



Total 컨설팅



CRM업무 및 연관업무와의 **Life Cycle**에 따라 발생하는 프로젝트와 이슈사항을 포괄적인 관점에서 조정하고 방향을 설정하며, 그 실현과 운영방안에 대한 컨설팅 제공.



Total 컨설팅 - 정리



Total 컨설팅을 위해 CRM업무Life Cycle에 발생하는 주요 이슈에 따른 필요 기능 시나리오.

기능	내용
Visioning	기업전략과 마케팅전략 변화가 CRM 정책에 반영될 충격을 예상하고 그에 따른 CRM의 미래상과 그 구체적인 이행방안 설정
현상분석 및 개선방안 구현	Visioning을 구현하기 위해 현상을 Review하고 그에 따른 개선포인트를 CRM프로세스를 기준으로 업무흐름, 조직, 정보기술 측면으로 정의 개선점을 비용대비 가장 효율적인 방안으로 구현하며, 이에 대한 테스트 또는 검증 실시
성과측정방안 설정	Visioning에 따른 실행 결과를 측정하기 위한 구체적인 목표와 그 측정 방안을 개선점과 연계하여 제시 성과측정 방안은 추후 Incentive와 연계하여 고려될 수 있음
프로젝트 관리	개선안 구현되는 시작과 종료에 대한 일정을 설계하고, 투입되는 적합한 Resource에 대한 제언 및 검증 제시 프로젝트 진행 단계마다의 평가와 검증
교육훈련	프로젝트와 연관된 분석, 설계 기술의 전파와 CRM Best Practice에 대한 교육
변화관리	개선안이 조직내에 미칠 충격의 강도를 예상하고 이에 대한 위험요인을 최소화 하는 방안 제시
기회요소 도출	유지보수 및 외부 환경 변화에 의한 CRM 기회 및 위험 요소를 파악하고 이에 대한 전문가적 대처방안 제시