

CRM 주요 성공 전략과 신한금융지주 GDW/CRM Project

이 인 규 팀장
신한금융지주 IT기획팀

What is CRM, Anyway?

Customer Retention

Customer Satisfaction

1:1 Marketing

Target Marketing

Campaign Management

Channel Analysis

Call Center

Real-Time Web Marketing

Behavior Prediction

Event-Driven Marketing

Contact/Pipeline Management

Lifetime Customer Value

CRM: A Working Definition

The infrastructure that enables the delineation of and increase in customer value, and the correct means by which to motivate valuable customers to remain loyal, indeed, to buy again.

from The CRM Handbook

(Addison Wesley, Summer 2001)

...신규 고객 획득, 기존 고객 유지, 수익성 등을 향상시키기 위한 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 고객의 행동을 이해하고 영향을 끼치기 위한 광범위한 접근이다.

<가트너 그룹>

CRM의 일반적 정의

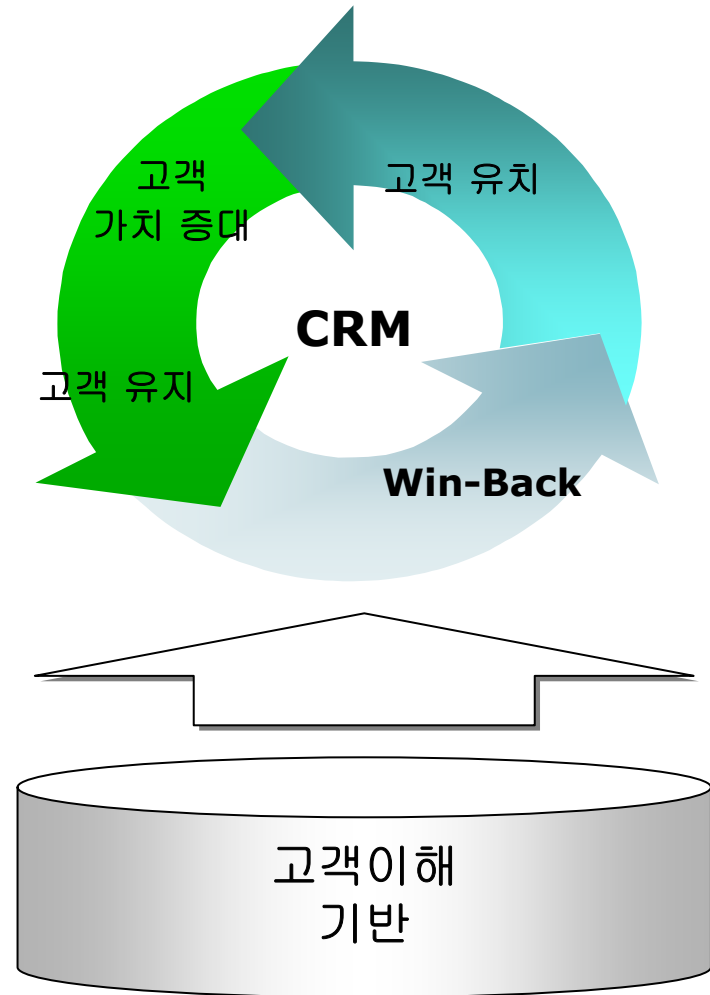
C
R
M
의

경영혁신 전략이다.

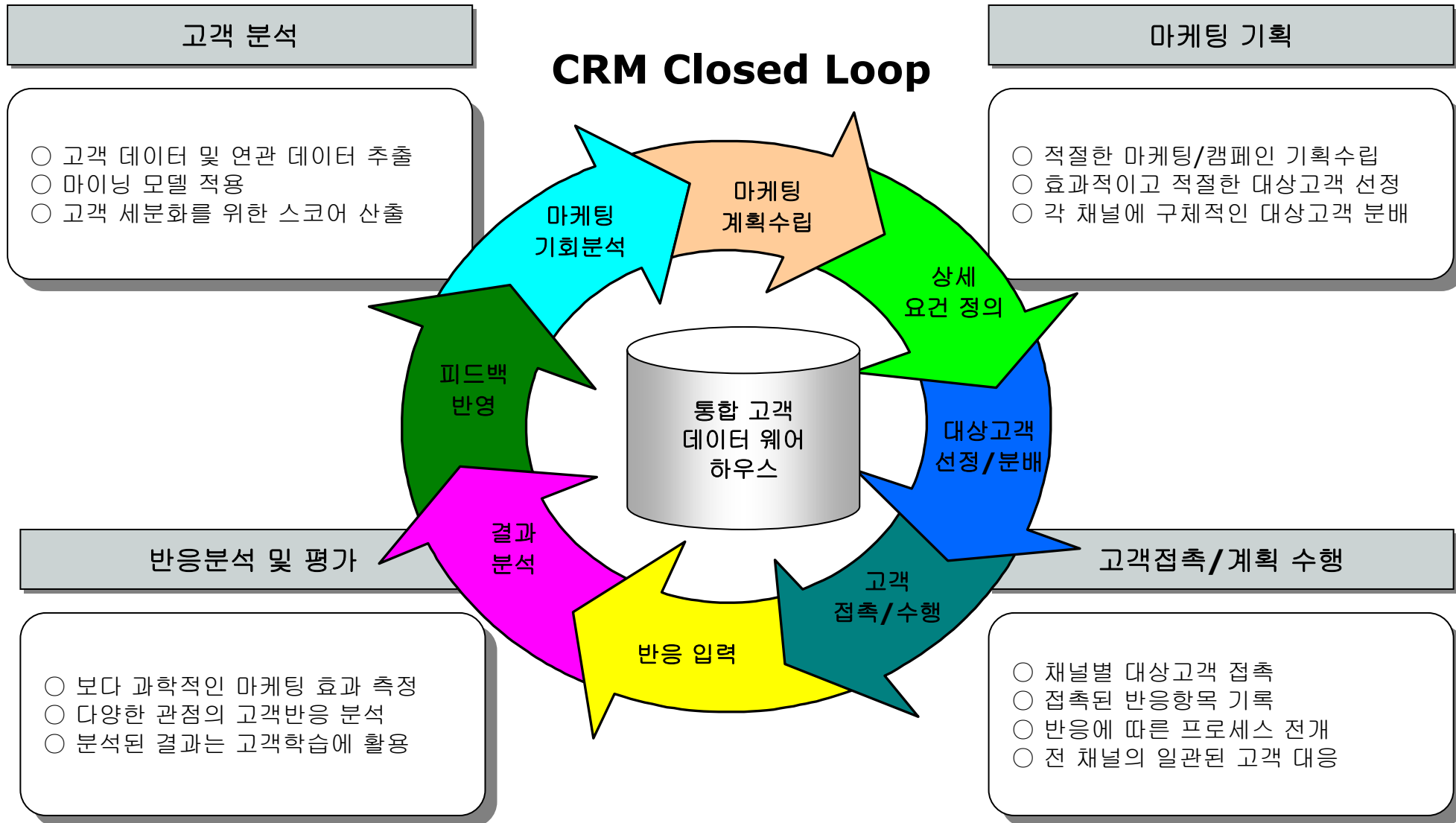
전사적 고객 관리이다.

고객관리를 위한 통합 솔루션이다.

- CRM은 수익성 증대라는 목적을 위하여 가장 가치 있는 고객을 찾아내고 유치하며 유지하는 일련의 활동이다.
- CRM은 기업들이 고객에 대한 지식을 활용하여 개개인에게 적합하게 맞춘 상품 및 서비스를 제공하고, 이를 통하여 상품, 서비스 판매의 극대화를 이루는 과정이다.
- CRM은 세일즈, 마케팅, 고객 서비스 및 지원 등의 영역에 있어 고객관계를 관리하는 것과 관련된 Biz Process들을 자동화하고 개선하기 위한 개별적인 S/W와 기술인 것과 동시에 하나의 체계적 이론이다.



CRM의 일반적 프로세스



CRM 프로젝트 구축시 관련 위험 요인

CRM 프로젝트 수행시 시스템 관련 위험도보다 비즈니스 관련 위험도가 현저히 높음. 따라서 CRM 추진시 고객 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 비즈니스 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 비즈니스 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

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 Stage**에 대한 정의와 고객의 **Needs**와 **Value**에 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

CRM Issues

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 접점에서의 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

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

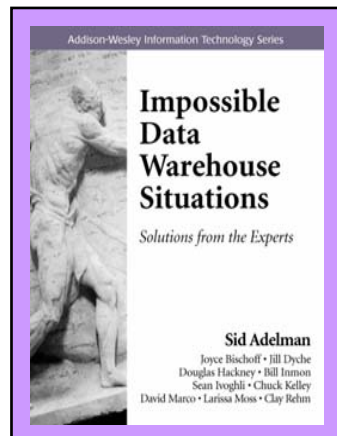
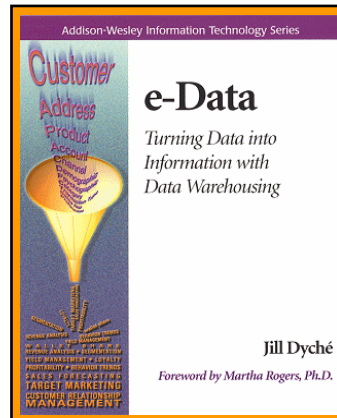
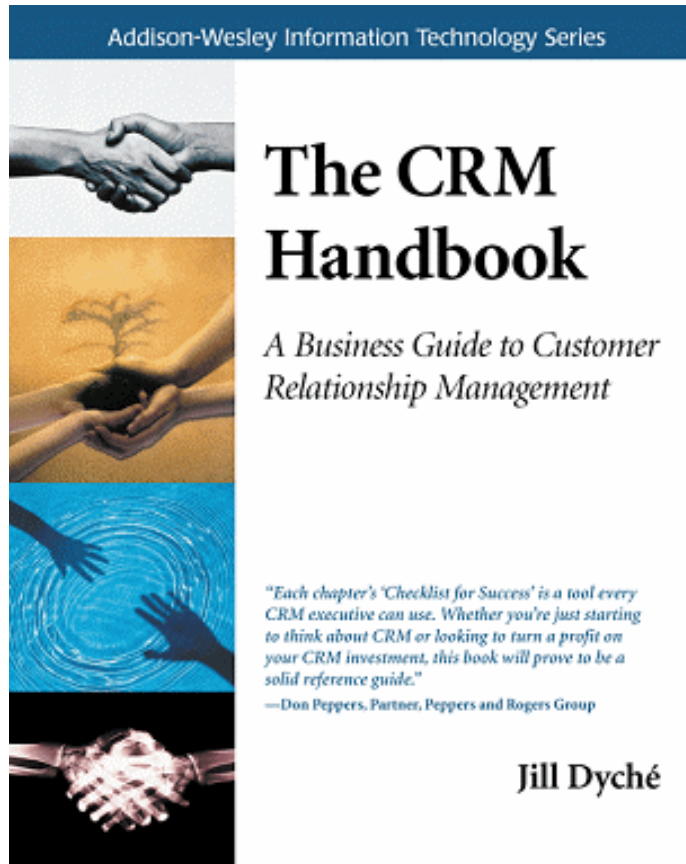
운영시스템 이슈

- 영업 조직의 요구를 반영한 시스템 및 현장 활용도 미흡
- 영업지원 시스템과 서비스지원 시스템간의 연계 미흡
- 캠페인을 중심으로 한 **ROI**를 증대할 수 있는 시스템 미흡

분석시스템 이슈

- CRM 인프라로서의 **DW** 역할 재정립
- 마트 중심 시스템으로 인한 정보의 중복/자원의 중복
- 기업의 다양한 정보가 **EDW**로 통합/관리되고 분석을 통하여 운영 시스템을 통하여 채널에서 활용될 수 있는 체계 정립 미흡
- 양적인 측면, 질적인 측면에서의 분석 정보 미흡

CRM CSFs



Jill Dyche
Partner, Baseline Consulting Group
& Author

Sin #1: No Unified CRM Strategy



Marketing



Sales



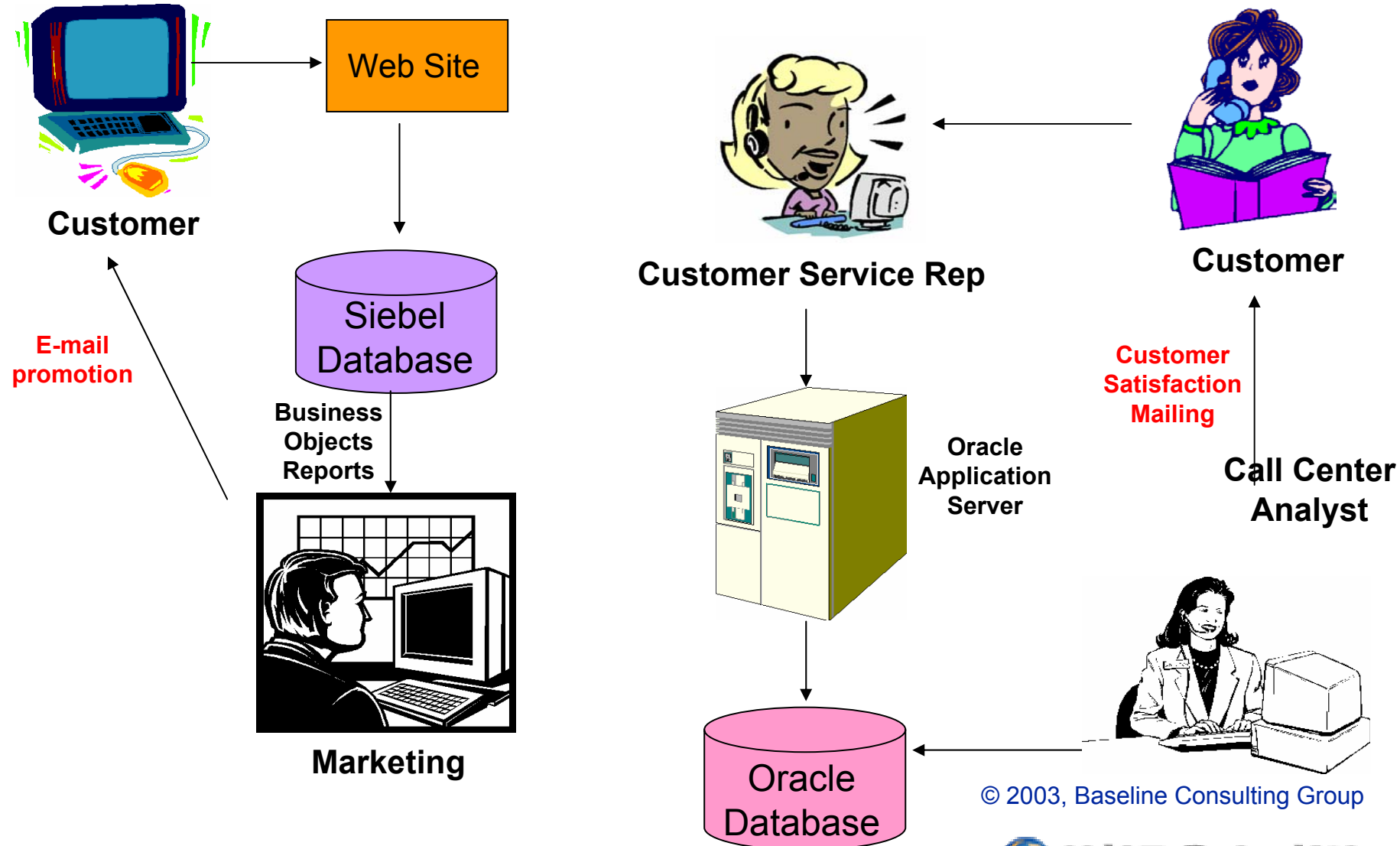
Management



Customer
Support

© 2003, Baseline Consulting Group

Sin #1: A Real-Life Example:

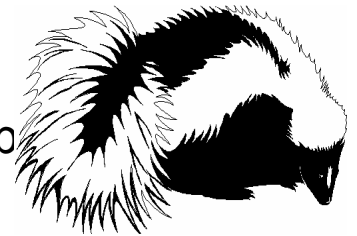


© 2003, Baseline Consulting Group

Sin #1: The Repercussions

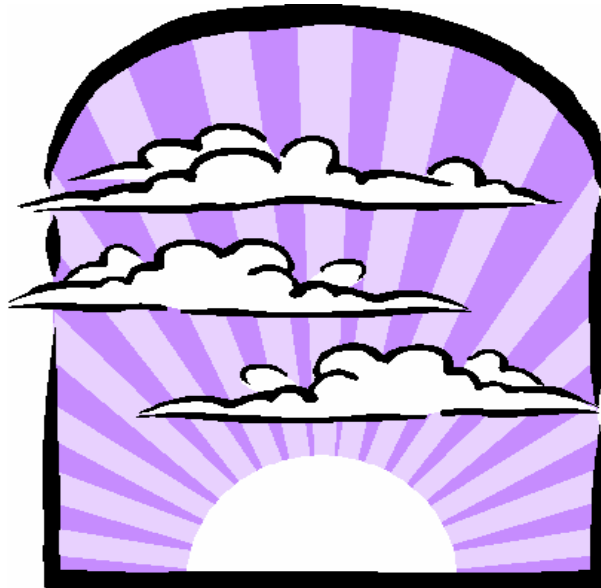
- Duplicate efforts
 - > Technology evaluation
 - > Installation and integration
 - > Database construction
 - > Technical support
 - > End-user training
- Strategy changes (e.g., “We want to compare web purchases with brick and mortar sales”) are more complex
- Customer activity reports can be inaccurate

There's a skunkworks CRM project going on somewhere in your company right now.



Sin #2: Failing to Manage Staff Expectations

And It Is Written:
Thou shalt use the new contact
management system starting
Sunday...er, Monday!



© 2003, Baseline Consulting Group

Failing to Manage Staff Expectations

- Involve business people as stakeholders at the beginning of a CRM implementation:
 - > During product selection (demos, trials, etc.)
 - > During requirements gathering (for customization)
 - > During prototyping and rollout
- Develop and advertise a training program for all staff members
- Offer incentives for tool usage (compensation)
- Require usage of the tool part of new hires' job descriptions and evaluation CSFs.

Sin #3: Failure to Define Success

Customer
Profitability

=

Customer
Loyalty

=

Customer
Lifetime Value



- Understand which of these is important to your business.
- If they are ALL important, define separate metrics for each one.
- Be willing to differentiate customers as a result of their loyalty/profitability/value bands.

Sin #4: Outsourcing Hastily (or Not at All)

- CRM represents 64% of all ASP revenues*
- Companies are seeing this trend toward ASPs and choosing to outsource newer complex systems
- Web delivery is making outsourcing more realistic for many companies.

The ability for all of our users, regardless of location, to access our CRM system remotely over the web via a VPN is the main reason for choosing the ASP approach.



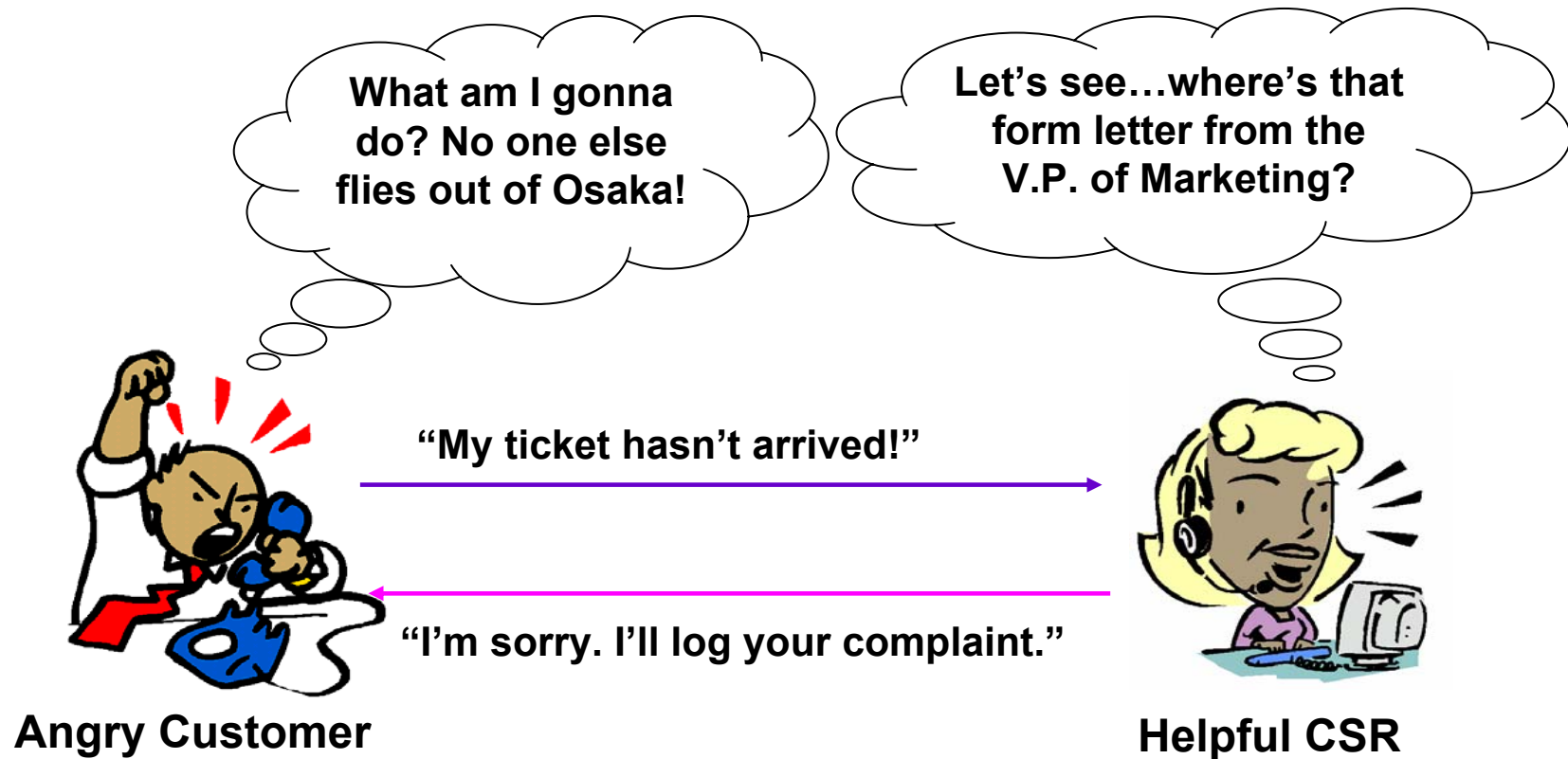
Yes, but what about customization? And integration with existing systems? And security?

Good God. I don't know this man!

* According to Forrester Research, 12/99

© 2003, Baseline Consulting Group

Sin #5: Failure to Change Business Processes



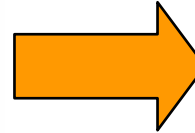
Sin #5: Not Changing Business Processes



**Overbooked
Flight**



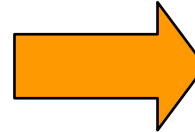
Leisure Traveler



**\$200 credit voucher for
future travel.**



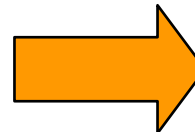
Web-buyer



**\$300 credit on next ticket
purchased over the web.**



Road Warrior

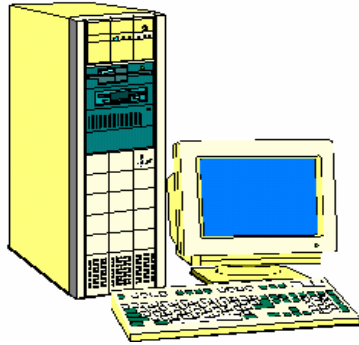


**Complimentary lounge
pass... Free upgrade on next
available flight... \$400 credit
voucher.**

© 2003, Baseline Consulting Group

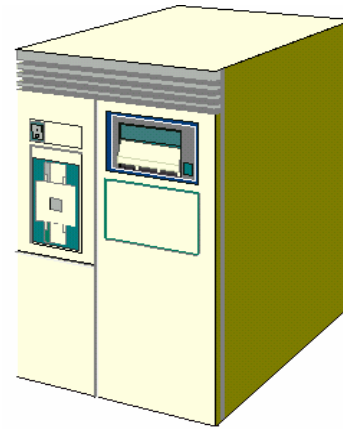
Sin #6: Not Understanding Product Features

“Operations”

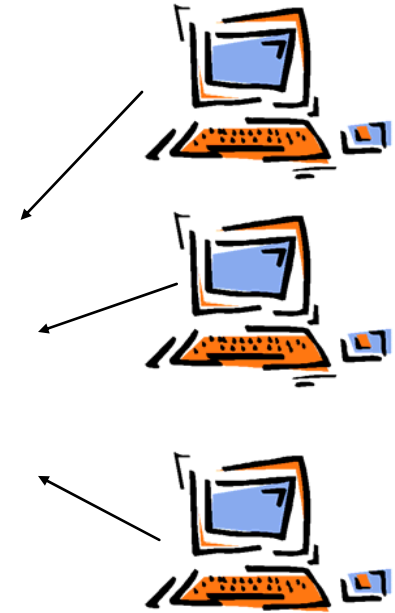


- Functionally-specific
- Front-office oriented
- Analysis is post-facto:
“What’s the most recent product this customer bought?”

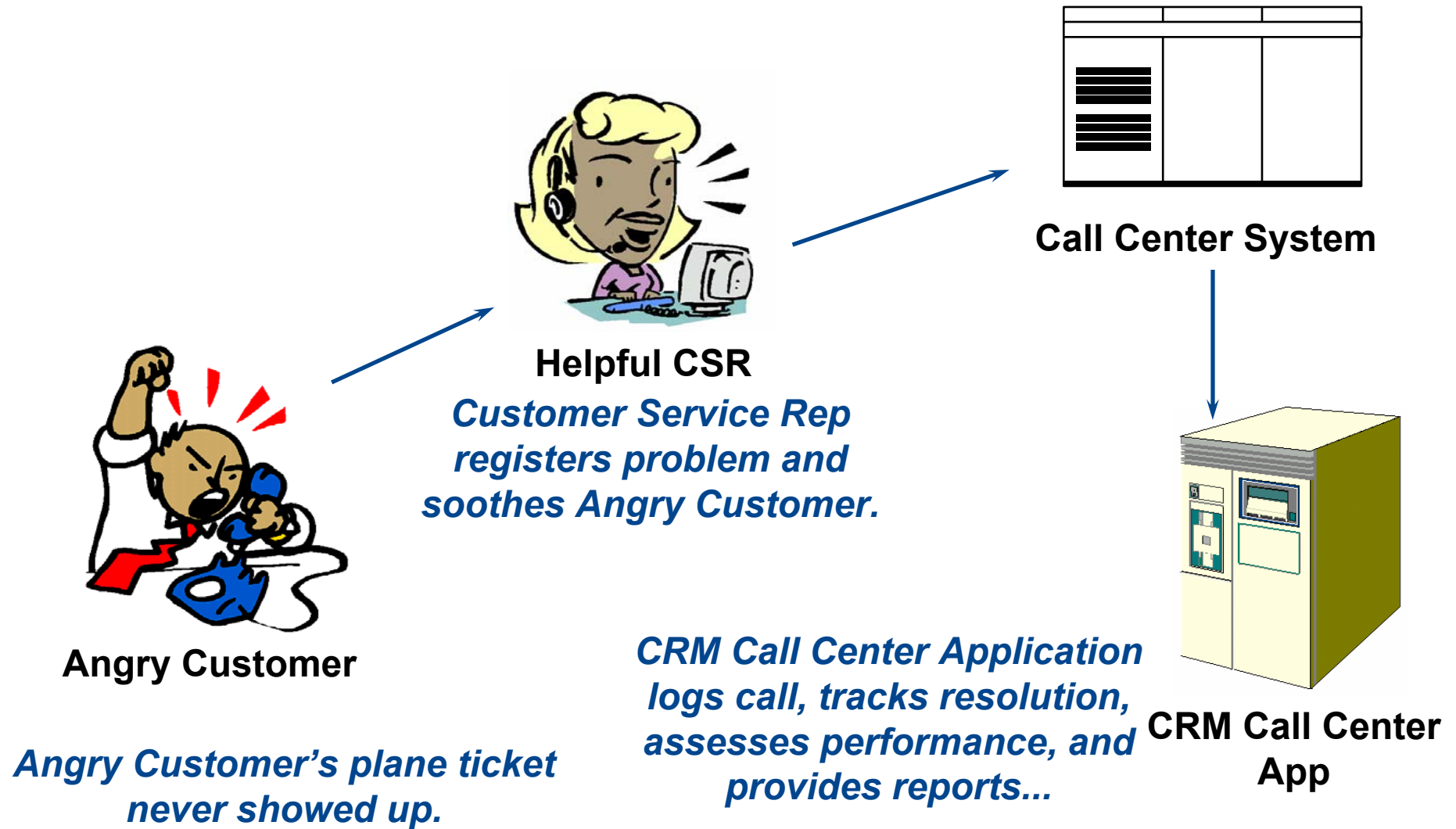
“Analytics”



- Focused on a range of analysis and functions
- Enterprise-oriented
- Analysis is predictive: “What will this customer be buying next?”



A CRM Application At Work



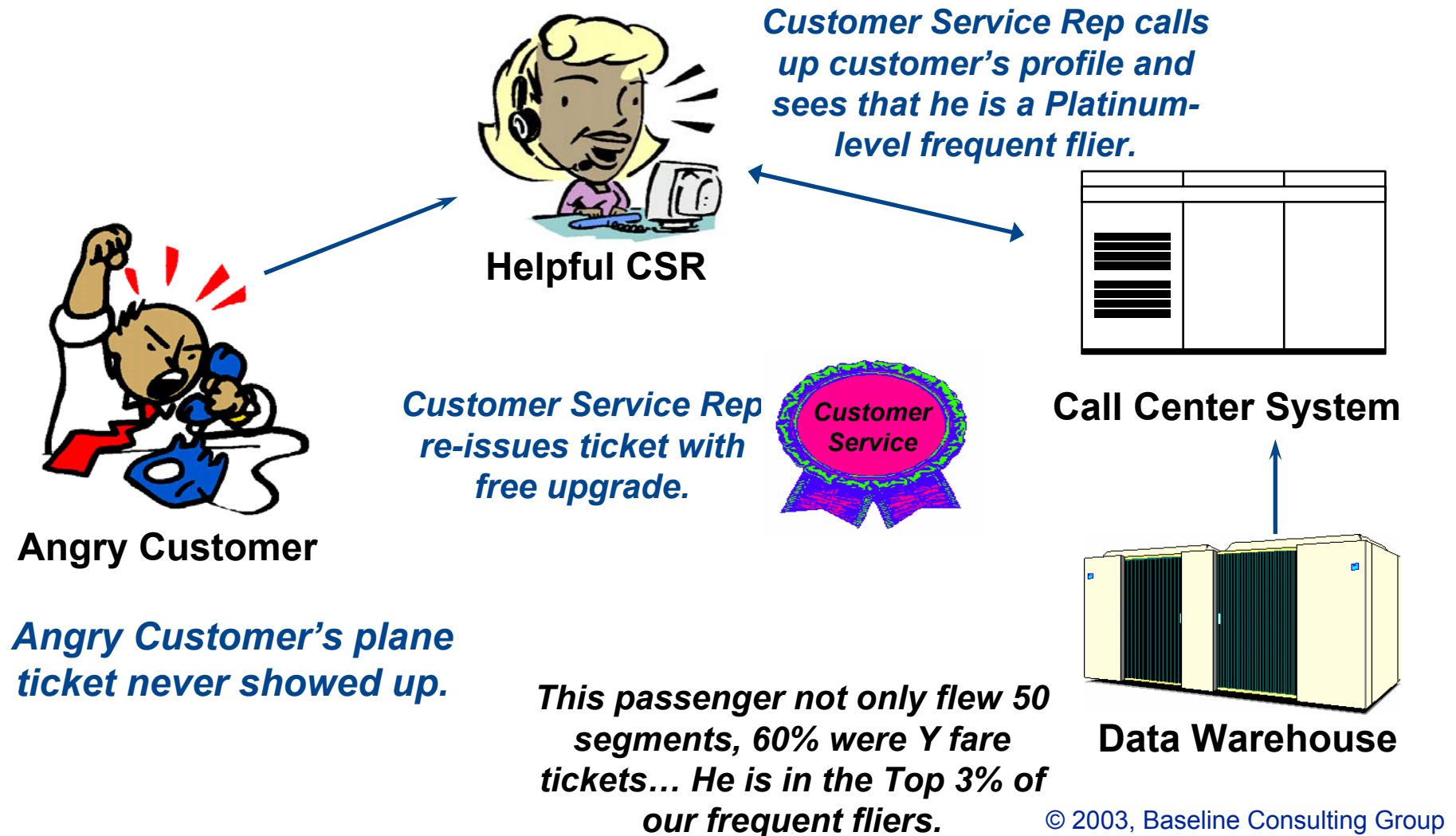
Sin #6: Operational CRM Is In Favor...

- It's often a “point solution” addressing a very specific business problem (for example, contact management)
- It's easier to understand
- It's easier to cost justify
- It is (often) easier to use
- It is modular, offering a choice of functionality
- It dictates the data requirements
- Cost and infrastructure requirements aren't as daunting
- Consensus isn't important

Sin #6: ...but Analytical CRM is Important!

- More cross-functional
- Addresses a variety of customer reporting needs
- Easily extensible (supporting a variety of tools and vendors)
- Offers a “single version of the [customer] truth”
- Supports a range of analysis, often including data mining
- More flexible as business requirements evolve and additional data is needed

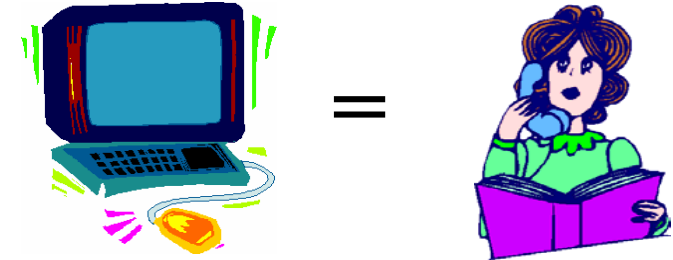
Analytical CRM Filling the Void:



© 2003, Baseline Consulting Group

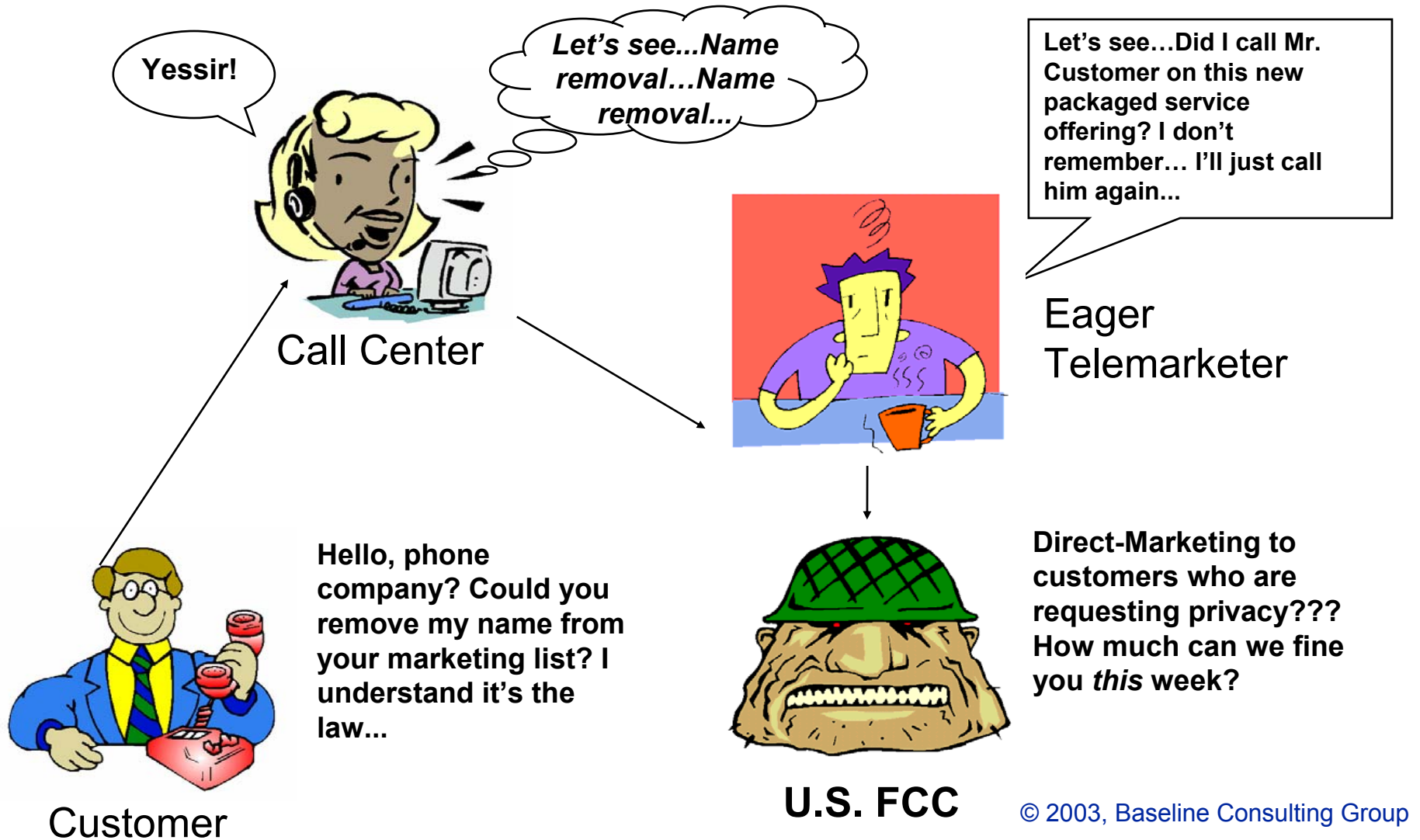
Sin #7: Lack of Data Integration

Remember Sin #1? The customer was the same person!



- The company doesn't recognize the customer as one person
- The customer doesn't see a unified version of the company
- This can result in BOTH parties getting the wrong information
- Perception can suffer:
 - ✦ Company: "This is a low-value customer."
 - ✦ Customer: "This company doesn't think I'm important"

Sin #7 = No “Single Version of the Truth”



© 2003, Baseline Consulting Group

Sin #7: The Case for Integrated Data

“A panoramic view of the customer is only possible with an analytic view of the customer.” --
META Group

“Analysis drawn from comprehensive data can go beyond personalization, cross-selling, or up-selling--it can transform a company's relationship with its customers.” --Information Week, April 10, 2000











“In order to compete in a truly customer-driven manner, the 1:1 enterprise must integrate its entire range of business functions around satisfying the individual needs of each individual customer.” --
Peppers and Rogers, Enterprise One to One

“Information is power, and power creates value.” --
Watts Wacker, The Visionary's Handbook

“You need a single source of clean and consolidated customer information to do customer relationship management and e-commerce well.” --Patricia Seybold Group

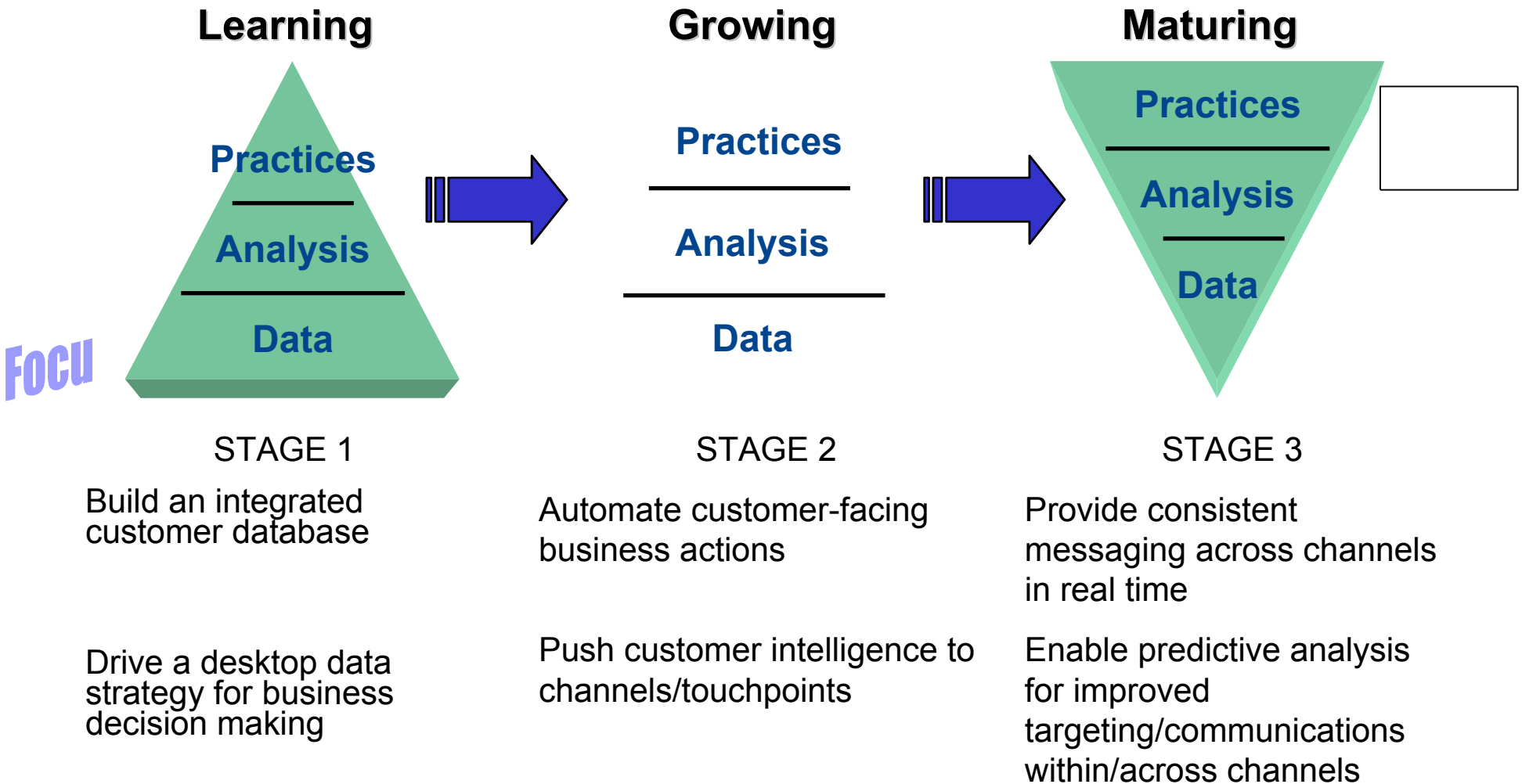
“Get it!” –
Seema Williams,
Forrester Research

The Ten Mistakes to Avoid

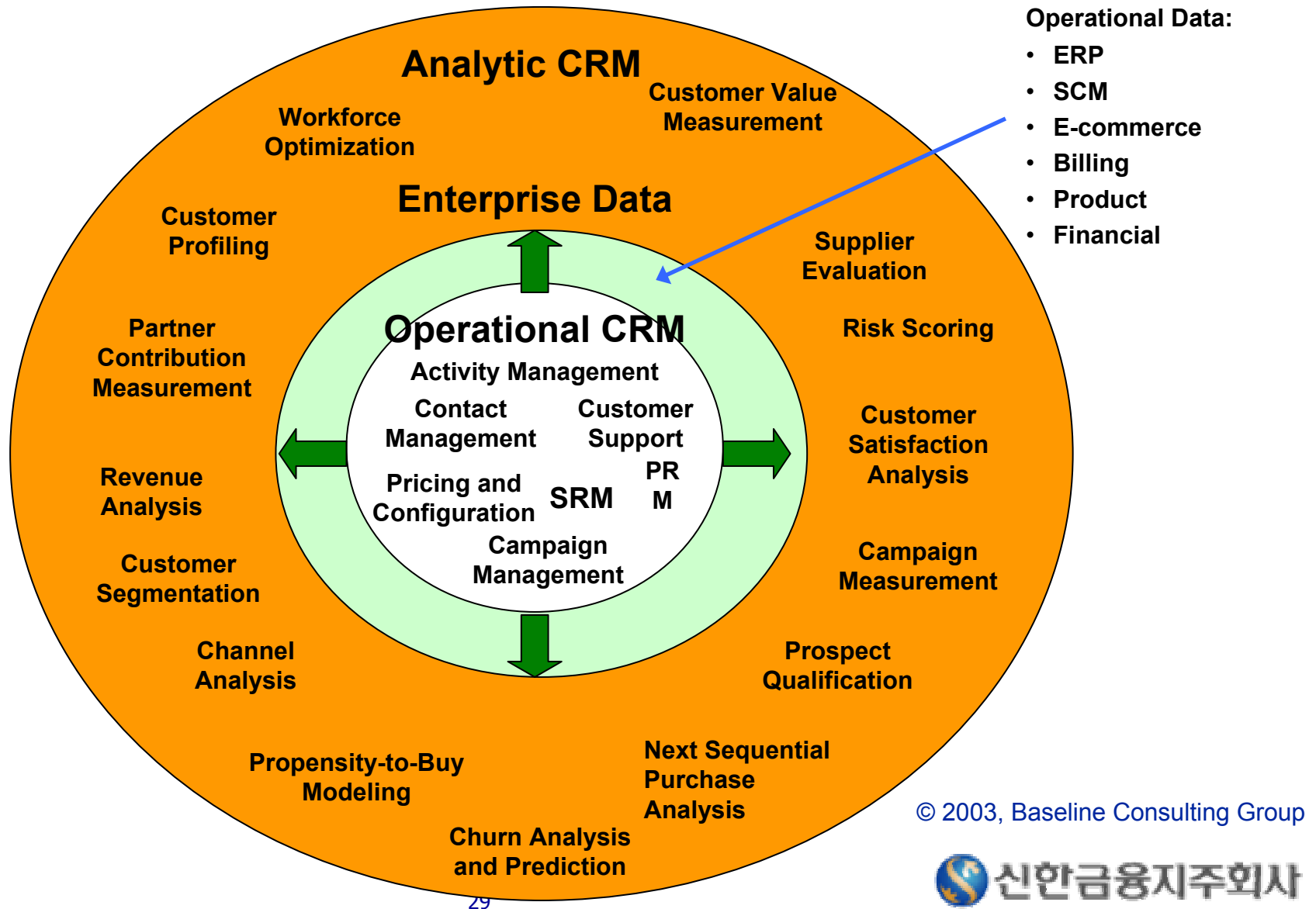
-  Failure to Factor in Strategy
-  Letting Vendors, Not Requirements, Drive the Need
-  Bypassing Success Metrics
-  Underestimating Data Integration Issues
-  Underestimating System Integration Issues
-  Ignoring Business Processes
-  Underestimating—Or Overestimating—Organizational Change
-  Deferring Discussions of Privacy
-  Assuming All CRM Users Are LAN-Connected
-  Not Closing the Loop Back to Development

© 2003, Baseline Consulting Group

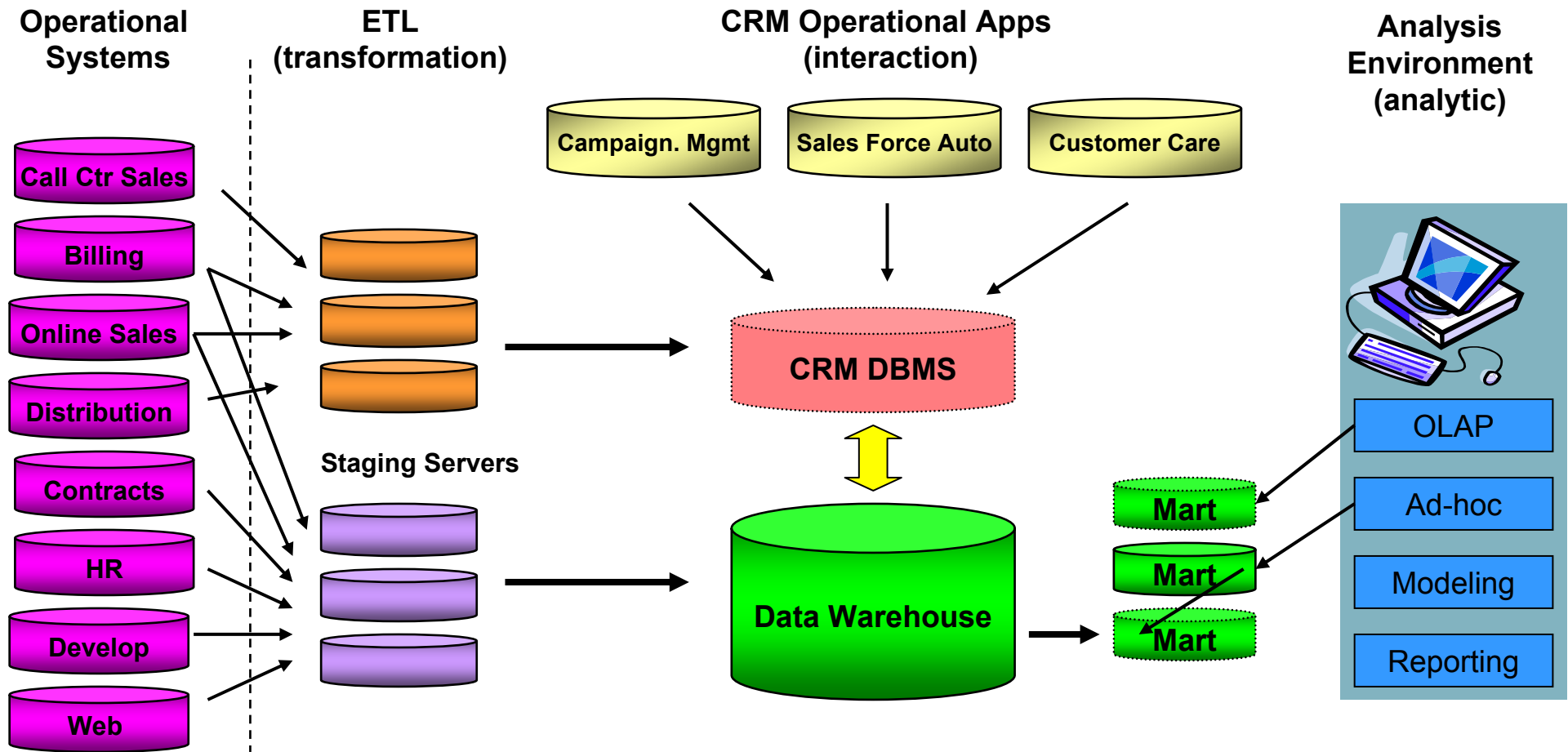
CRM Evolution



The Right CRM Infrastructure



What's Working? An Integrated Technology Architecture

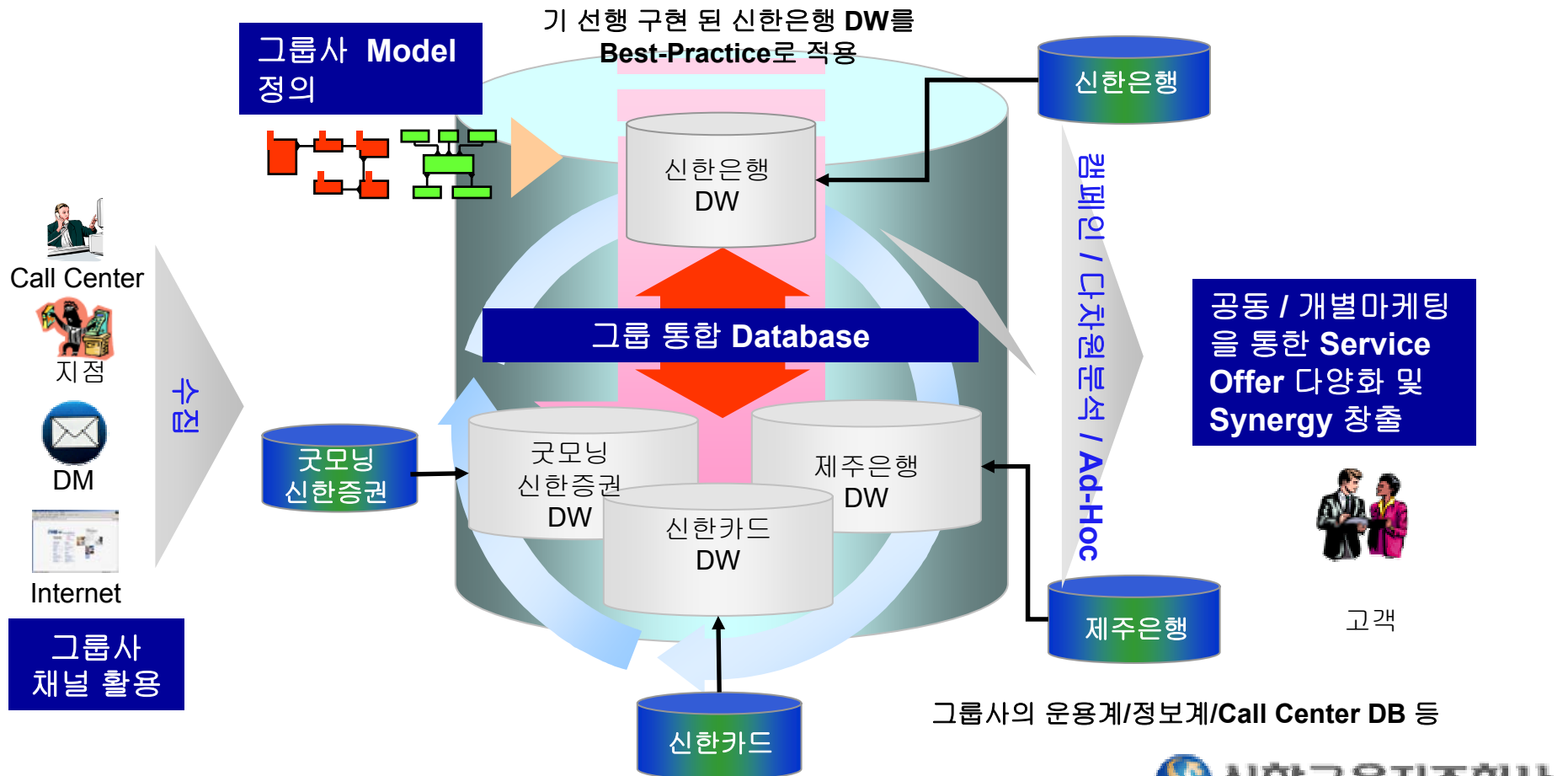


© 2003, Baseline Consulting Group

신한금융그룹
GDW/CRM 프로젝트

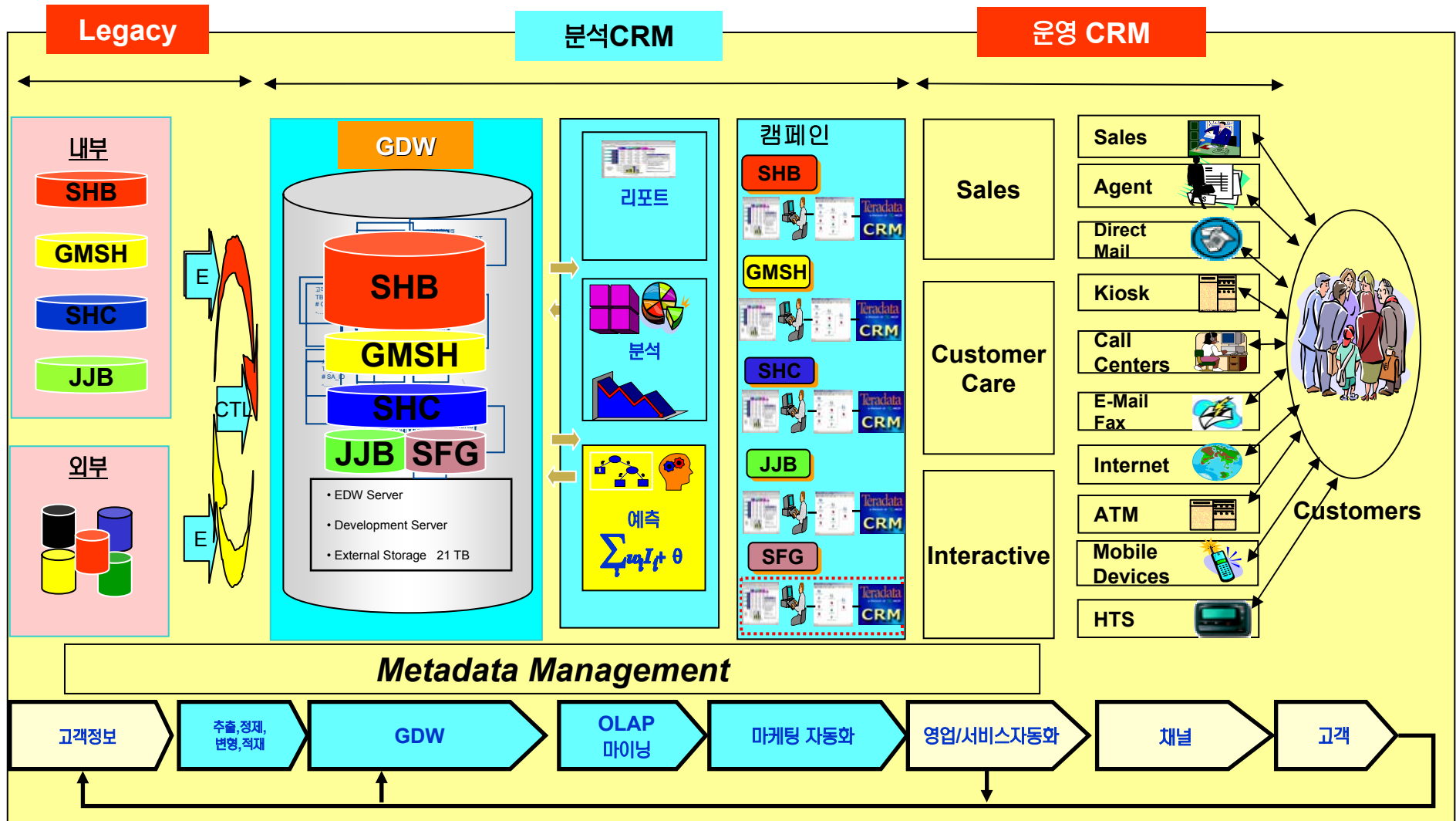
프로젝트 목표

“고객 중심의 그룹사 통합 **DW/CRM** 시스템”을 구축을 통한 신한금융그룹의 **One Portal Marketing** 영업 체계 및 그룹 시너지 영업의 극대화 실현 지원 / 각 그룹사의 정보 인프라 구축을 통한 경영 활동 지원 체계 구현

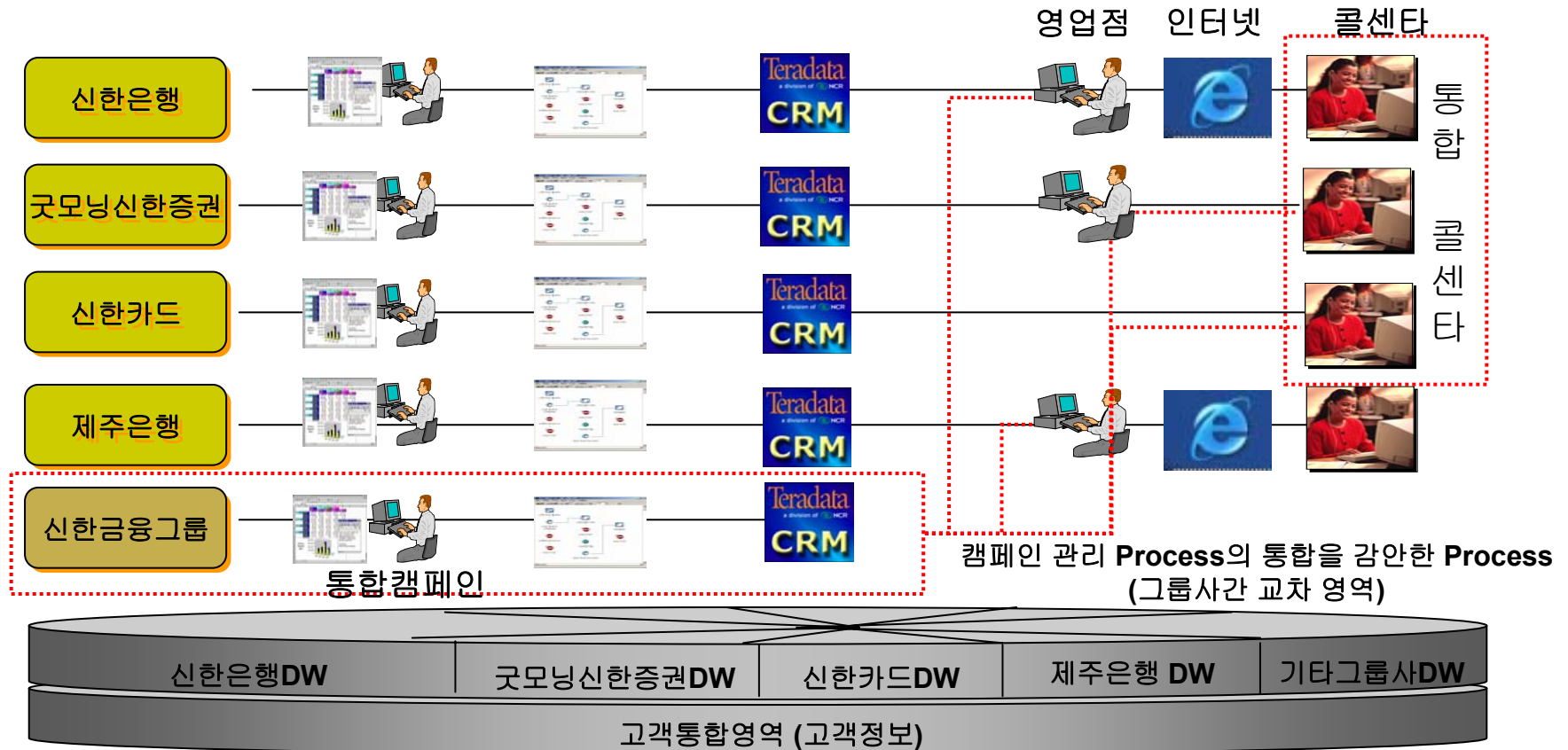


GDW/CRM 아키텍처

프로젝트 범위

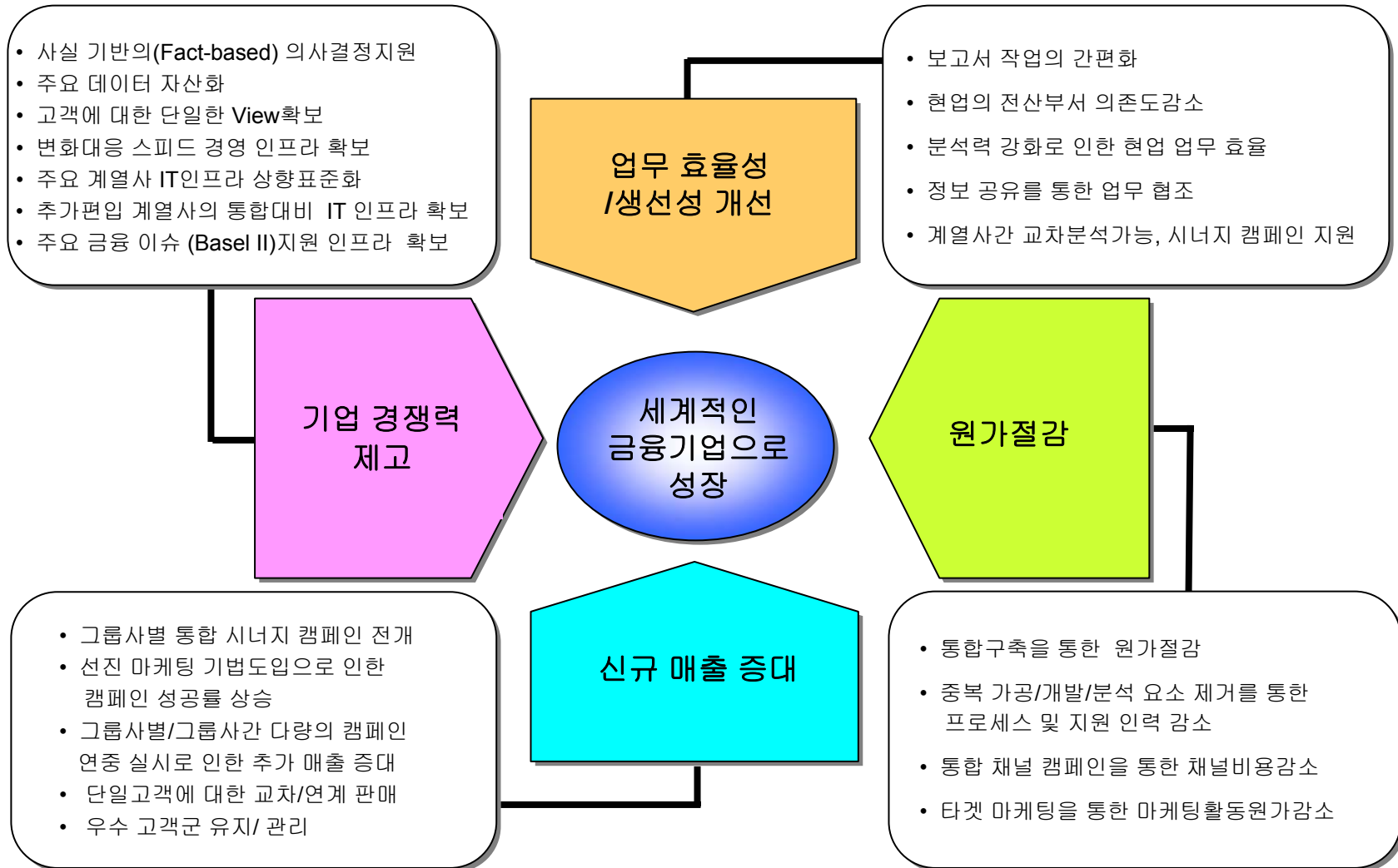


캠페인관리 시스템 구성도



- ❖ 통합캠페인과 각 그룹사별 독립 캠페인의 구성
 - > 그룹 시너지 캠페인을 위한 **통합 캠페인**과 각 그룹사별 **독립적 캠페인**을 분리 운영.
 - > 그룹사는 각 사의 캠페인 관리 시스템을 통해 독자적으로 캠페인 실시.
 - > 그룹 차원의 시너지 캠페인이 필요한 경우 통합 캠페인 관리 시스템을 활용하여 캠페인 실시.
 - > 향후 통합 캠페인 관리 시스템의 단일화를 위한 표준 정의.

기대 효과



inkyulee@shinhan.com