

제조업체의 CRM 동향 및 선진사례



Entrue Consulting

2001. 8. 14

발표자: 강신길 책임 컨설턴트

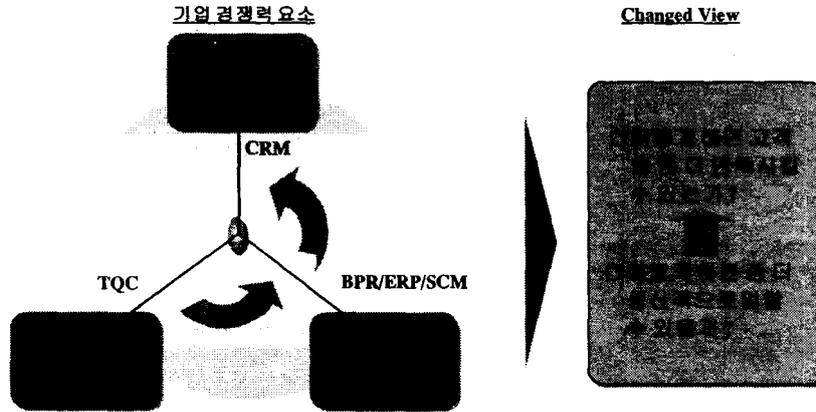


▶ CRM의 개요

- ▶ 제조산업의 CRM 현황 및 특성
- ▶ 제조업체의 CRM Model
- ▶ 제조업체의 CRM 구축 접근방안
- ▶ 결론

**CRM
동장배경**

❖ 경쟁권천의 변화-경영혁신의 도구로서의 CRM

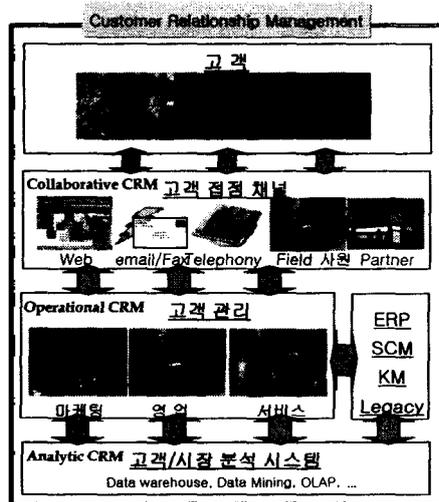


CRM이란

CRM의 정의

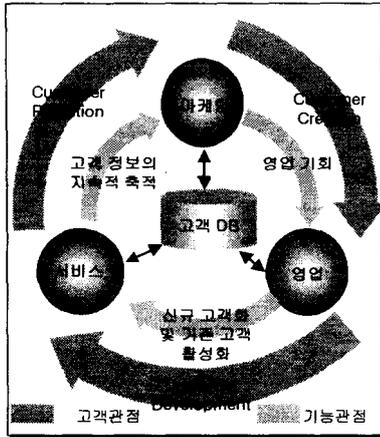
- 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능하게 하는 솔루션 (Oracle)
- 자사의 고객이 누구인지, 고객이 무엇을 원하는지를 파악하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 이를 통해 고객의 평생가치를 극대화하여 수익성을 높이는 통합된 고객관계 관리 프로세스 (Siebel)
- 수익 예측 그리고 고객양을 극대화 하기 위해 정교하게 계획된 비즈니스 전략 (Gartner Group)
- 개별 임직원 및 마케팅 통사자, 그리고 고객으로부터 조직에 대한 긍정적 선호도를 획득함으로써 고객보유율과 경영 성과를 모두를 향상시키는 경영전략(LG-EDS)

CRM의 구성범위



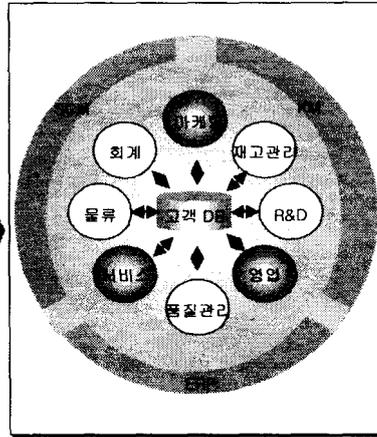
CRM 기본

협의의 CRM



주로 Front-End가 강조되는 조직에 적합

광의의 CRM



고객을 가지는 모든 조직에 적합

이러한 정의를 따른다에 따라

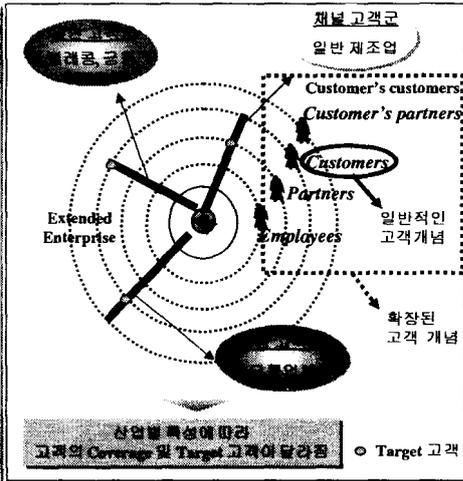
CRM의 적용 가능 여부
목표 Image
효과가 달라짐

CRM의 필요성

CRM을 왜 해야 하는가?

- 우수 고객 1명을 확보한 신규 고객 10명을 확보해야 한다. (Customer.com)
- 기업들은 매 5년마다 기존 고객의 50%를 잃는다. (Harvard Business Review)
- 많은 경우 우수 고객 이탈률 5% 절감은 두 배의 수익을 창출한다. (Harvard Business Review)
- 불만 고객이 4%만이 여의를 제기하는 반면, 65~90%의 고객은 해당 제품을 구매하지 않는다. (Anderson Consulting)
- 고객 이탈의 45%는 서비스 불만 때문이다. (Anderson)
- 만족도가 Good인 고객은 재구매율이 80%의 반면, Excellent인 고객은 90%를 차지한다. (CRM Brown)

CRM의 고객정의



Source: BroadVision, 1999

Agenda

- CRM의 개요
- 제조산업의 CRM 현황 및 특성
- 제조업체의 CRM Model
- 제조업체의 CRM 구축 접근방안
- 결론

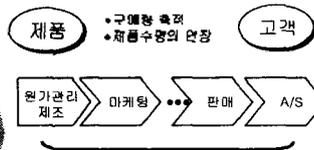
❖ 모든 것이 변하고 있다

전통적 제조업과 Hi-Tech

원가관리	원가관리	원가관리
생산관리	생산관리	생산관리
품질관리	품질관리	품질관리
인사관리	인사관리	인사관리
재고관리	재고관리	재고관리
물류관리	물류관리	물류관리
고객관리	고객관리	고객관리
마케팅	마케팅	마케팅
판매	판매	판매
A/S	A/S	A/S

Source : HBR

제조업의 Value



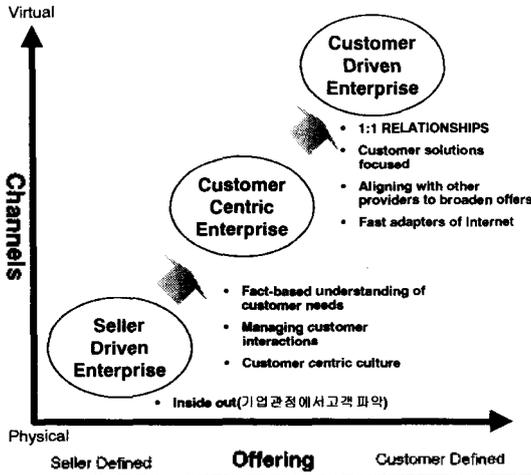
제조업자들은 가치사슬을 제품판매로부터
처분에 이르는 Product Life Cycle 동안
고객이 제품을 사용하고 유지하기 위해
행하는 모든 활동을 통해 찾아야 함

전통적인 제조기업은 제조 이전 단계부터 원가관리를 시작하여 제품 판매 후 관리에 주력해 왔으나,
성공적인 제조기업의 대열에 들어가려면 제조 이전 단계부터의 원가관리와 제조, 판매 이후의 고객에
대한 A/S에 이르기까지 가치사슬의 전후방에 대하여 CRM System을 통한 통합적 관리를 하여야 한다.

제조산업의 CRM 발전 방향

제조산업의 시장환경 변화는 경쟁의 심화와 고객 특성의 다양화, 급격한 혁신의 추세 등에 의해 효율적인 고객관리의 중요성이 더욱 증대되고 있음.

Transforming Relationships

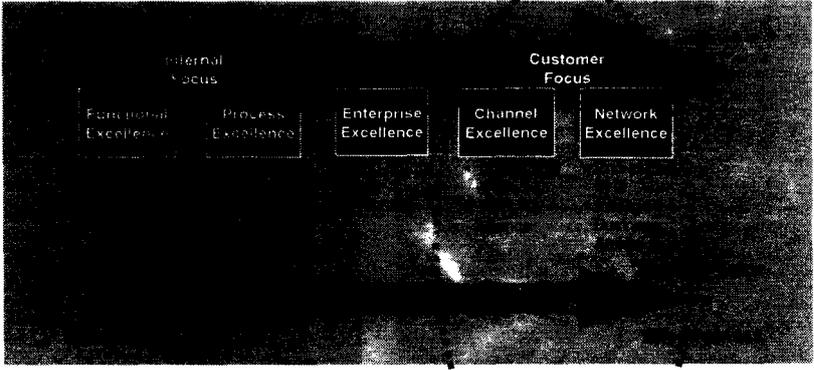


시사점

- 제조산업 경쟁의 심화 및 체계화
 - > 구매자의 파워가 커짐
 - > 고객의 기대치가 커짐
- 고객 특성/성향/나즈 세분화
 - > Mass Marketing의 한계
 - > 다양한 고객군별 효과적인 대응 필요
- From 'Bricks & Mortar' To 'Clicks & Mortar'
 - > on-line과 off-line의 효과적 통합 추세
 - > 프로세스 및 전략적 제휴나 Outsourcing을 통한 선제적 집중
- Production => Customer Focusing
 - > 가치사슬 전반에 걸친 고객 지향적 접근이 필요함
- Partner Network, Dealer Collaboration이 중요함

CRM 발전 방향

이러한 환경변화에 대해 제조업의 CRM은 ERP를 기반으로 한 기업 내부 Integration 단계를 거쳐 최종적으로 유통채널과 최종고객을 효과적으로 통합하는 Intelligent e-Business의 형태로 나아가고 있음.



성공적인 제조업체의 CRM Point



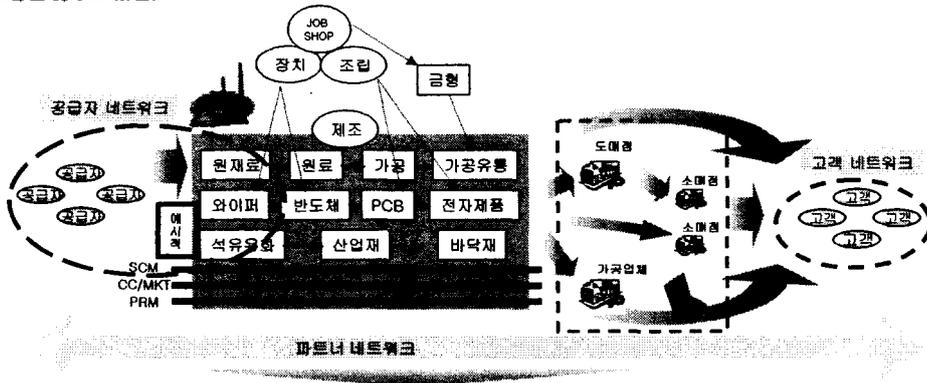
❖ 제조업에서의 CRM 효과

Global 제조업체들은 CRM 추진을 통하여 다음과 같은 정성적인 효과를 얻고 있음.

DELL	<ul style="list-style-type: none"> Online 판매 - 100만/day, 37억/year 주요 및 필수상품 Online 조달 고객수 - 100,000명/week
SHARP	<ul style="list-style-type: none"> 고객과의 5,000여종의 상품종류(Gross Margin - 8,000만원) 주요인기 1,000여종의 상품 제공
Cisco Systems	<ul style="list-style-type: none"> Online 판매 - 1,500만/day, 50억/year Online 판매의 70%는 직영점 대상으로 함 평균 450만원의 판매가격 달성 주요인기 72%가 Online이며 90%의 정액도 유지
COMPAQ	<ul style="list-style-type: none"> Online 판매 - 10억/day > 30% 이상의 매출증대 효과 (일정규모부터의 기업)
intel.	<ul style="list-style-type: none"> 1년 이상의 고객당 Online 고객지원 시간 단축 Online 비즈니스 부서 포함 100여개 부서 지원



제조산업에 있어서 Business의 핵심어 되는 가치 네트워크는 파트너 네트워크이며, 따라서 제조업의 CRM은 최종소비자를 주 대상으로 하는 서비스 산업과 달리 도매점 및 대리점 등을 중심으로 한 기존의 채널관리에 주로 초점을 맞추고 있음.



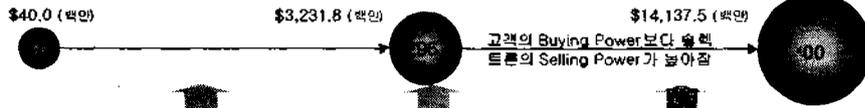
- 산업이나 사업의 성격에 따라 핵심적인 Network는 상이하며 일반적인 제조업체의 경우 파트너 Network의 중요성이 가장 크다고 볼 수 있음.
- 성공적인 제조업체는 가치사슬의 전반에 걸쳐 고객 중심으로 혁신을 추구하고 있다.

Best Practice

Solectron의 성장*

선진사례

- | | |
|--|--|
| <p>회사 현황</p> <ul style="list-style-type: none"> • 세계 50개 지사를 운영하는 세계 최대 OEM 공급업체(자사 브랜드 없음) • 매출 : 141.4억불(2000년) • 직원수 : 2만여명 | <p>주요 특징</p> <ul style="list-style-type: none"> • 단순 OEM 생산이 아닌 고객기업의 요구에 기초한 설계, 개발, 생산까지를 일괄처리 • 고객기업으로부터 인터넷으로 설계자료를 넘겨받아 4시간 이내에 생산 준비 착수가능 • 고객과의 Long-Term Partnership(IBM: 27년, HP: 19년, SUN: 14년) • "일하는 것은 내기 하고, 남이 더 잘하는 것은 그들에게..." |
|--|--|



Customer Interface

- 정기적 회의를 통해 고객 의견을 생산 및 설계에 반영
 - Progress 미팅: 주별
 - Performance 미팅: 월별
 - Business 미팅: 분기별
 - Executive 미팅: 연별
- 매주 고객경영진에 Reporting
- 관심분야의 수정/변경 사항

풀타임 생산시스템

- 고객별로 영업/설계/생산 조직을 mapping함
- 고객사가 제공하는 시장수요에 따른 적기 대응으로 생산/구매량 조정
- 이를 위해 VAN에 의한 ECR 구축
- 효과: 재고량관리, 주문비용감소

One Customer One Process

- 전세계 공장의 구매/생산/경영관리 시스템의 표준화
- 효과: 부품구매의 통합적 재고, 미국적 기업고객에 대한 대응력 강화

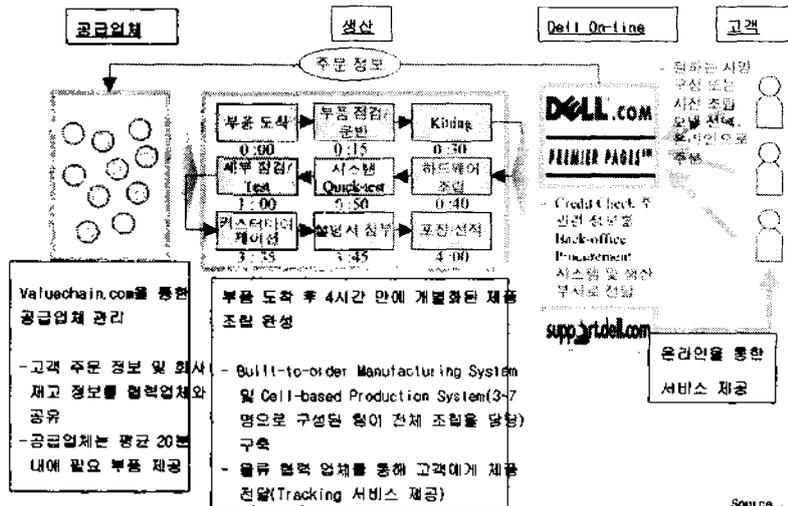
- 시사점**
- 고객 의견의 생산/설계 반영
 - 고객 Needs의 선반영에 의한 제품개발
 - Key person 관리에 의한 정보 획득의 중요성
 - 고객사의 ERP와 시스템적 연계 필요
 - 일관된 고객용대
 - 영업표준화의 필요성

Best Practice

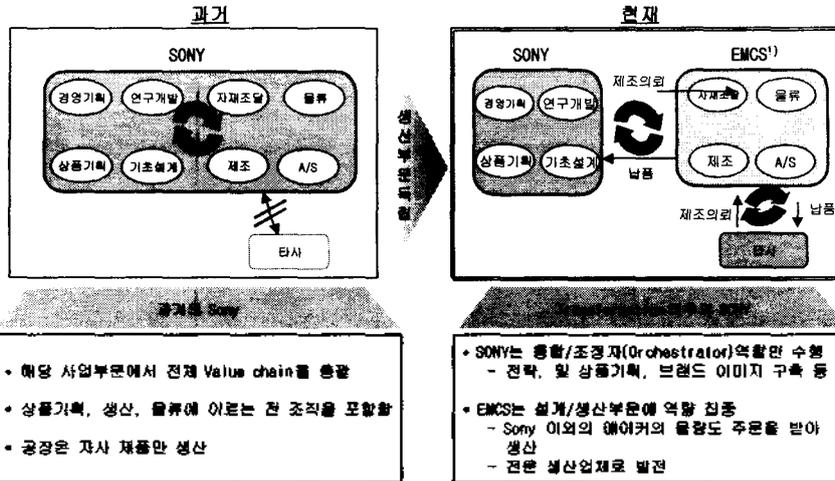
Value Chain Integration 사례 - Dell

선진사례

선진 기업들은 공급업체, 자사의 생산 시스템, 고객 등과 관련된 기업의 전체 Value Chain을 연계함으로써 생산 효율을 획기적으로 높이고 고객 주문 처리 및 서비스 활동을 신속하게 함



강력한 브랜드, 핵심정보 통제, 특허 등의 핵심 역량 등을 활용하여 전체 Value Chain에 걸쳐 있는 타 기업들의 활동을 통합/조정하는 역할을 함



1) EMCS : Engineering, manufacturing and Customer Service



- > CRM의 개요
- > 제조산업의 CRM 현황 및 특성

제조업의 CRM Model

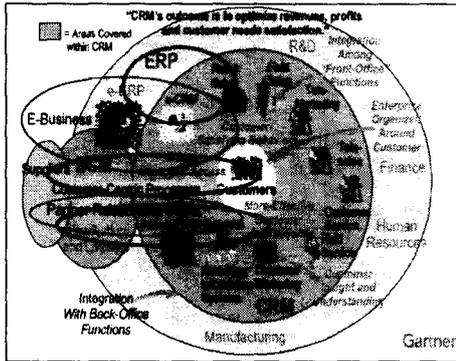
- > 제조업체의 CRM 구축 접근방안
- > 결론

제조업체의 CRM

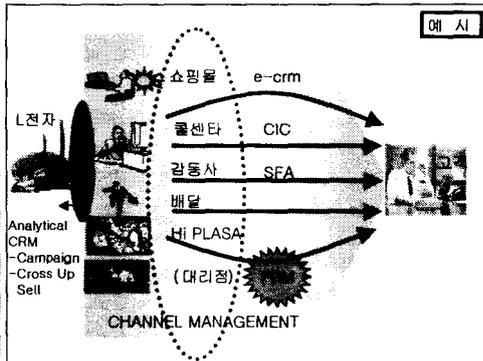
제조업체의 CRM 구성요소 및 Issue

◆ 제조산업의 CRM에 있어서는 비즈니스 전략, 프로세스 및 기술에 대한 총체적인 접근이 필수적이며, 따라서 ERP, SCM, PRM과의 유기적 통합이 과제로 떠오른다. 또한 Collaborative CRM을 통한 다양한 고객 접점 Channel의 통합, Analytic CRM을 통한 360°의 고객 관점 수립, 그리고 이들을 마케팅/영업/서비스로 구성되는 Operational CRM과 통합이 중요하게 대두된다.

CRM 주요 비즈니스 구성요소



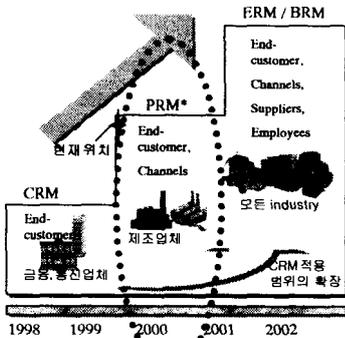
제조업체의 CRM



PRM

PRM 정의 및 고려사항

CRM 개념의 진화



- 제조업 실적 매출의 80% 이상이 Partner를 통해 이루어짐
- 국내 제조업종 특성상 유통채널에 대한 고려가 중요시 → PRM* 도입이 적절함

*PRM: Partner Relationship Management
ERM: Enterprise Relationship Management
BRM: Business Relationship Management

** 참고: 유통CIO, emerging technology

PRM 정의와 고려사항

PRM 정의

- 대리점, 발인점등과 같은 협력업체의 업무 프로세스를 개선, 자동화하고 최적의 파트너 관리 전략을 수립하여 운영하는 것

PRM의 고려사항

파트너와의 Collaboration

- 파트너들의 의견 수렴과 포섭
- 파트너를 1차 고객으로 정립
- 2차고객인 consumer의 요구사항 수렴

자사에 적합한 모델수립

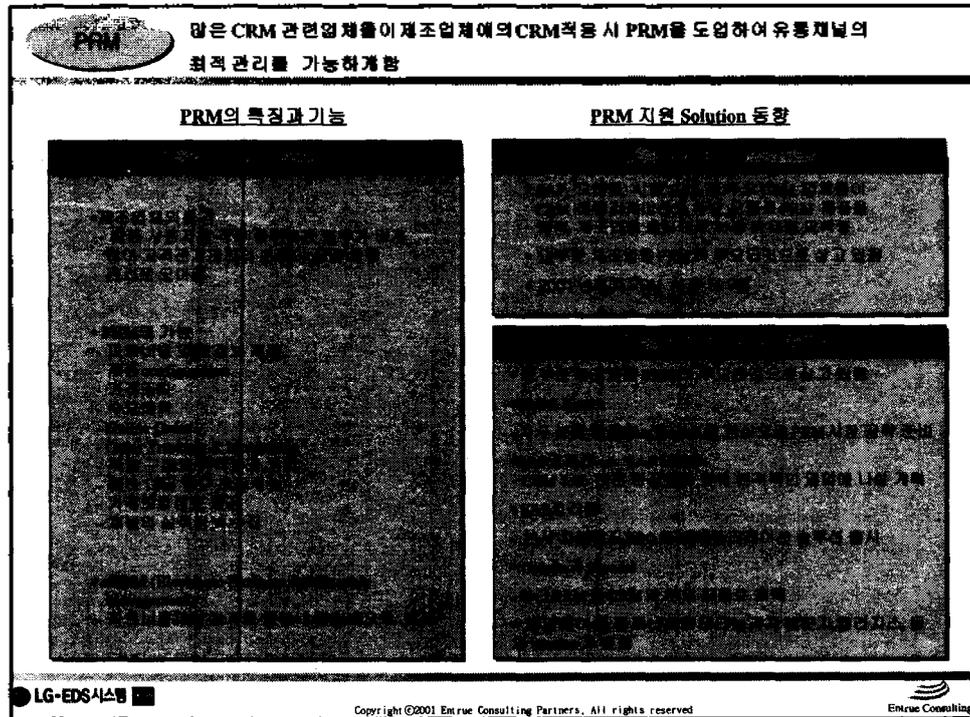
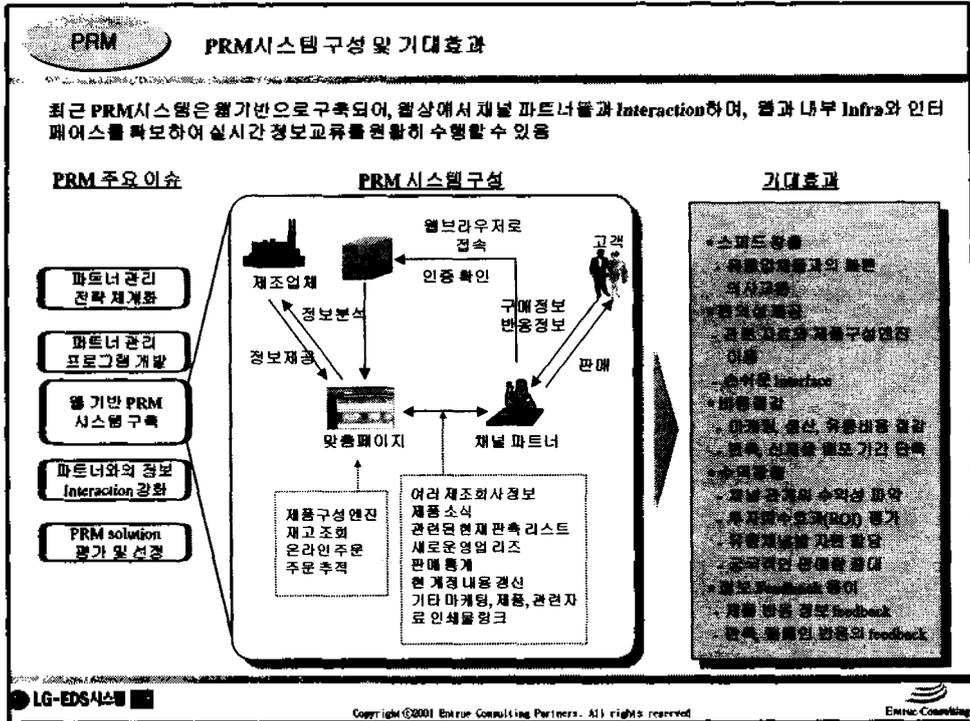
- 현 채널 파트너들의 업무와 비즈니스 문제에 적합한 solution 도입
- In-House or package or ASP 결정

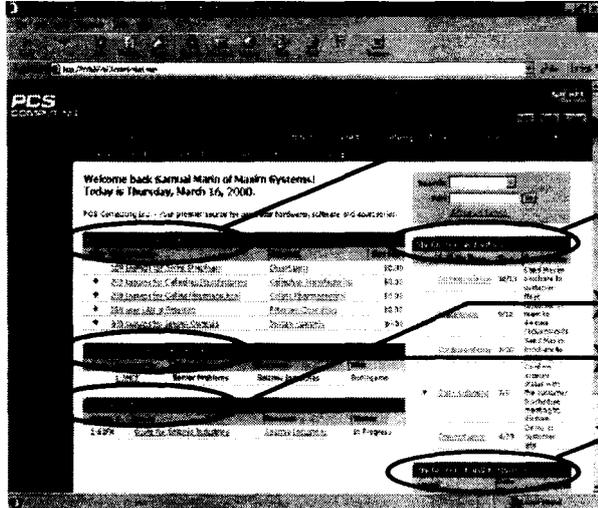
PRM vendors Evaluation

- 강력한 추진조직 결성
- 채널 특화와 파트너들의 PRM focus를 면밀히 검토

장기적 추진 전략 수립

- 현재 sales에서 향후 마케팅과 Service로까지 영역 확대
- 파트너와의 지속적 제휴/공조체제수립





• PCS제조업체로부터의 Lead Generation

• 수행해야 할 Activity

- Correspondence
- Appointment
- Call-outbound
- Demo

• 작성해야 할 견적

• 업체에 요청한 서비스

• Partner의 Fund 요청내역

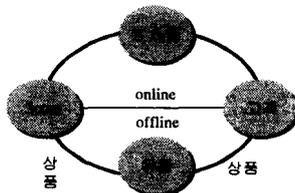
3com 등의 제조업체에서 PRM 시스템을 도입한 후 꺾목할 만한 성과를 거두었음

3COM

- 현물
 - 제품의 90%를 채널 파트너를 통해 간접판매
 - Leads 정보 제공 - 영업과 판매에 필요한 정보
- Web-based 영업-Leads 추적 시스템
 - 사업부, 영업인력, 채널 파트너들을 연결
 - 3COM => 웹사이트에 Leads 등록
 - 파트너 => 결과와 현황 보고
 - 3COM => 마케팅 프로그램의 효과와 각 파트너 성과 추적 가능



Channel conflict 해결



- 온라인 채널과 기존채널의 협력에 중점
 - 온라인상점 개발시점부터 유통업체들을 참여시켜 기존 채널들이 온라인의 중요성을 이해
 - 온라인채널을 실질적 판매가 아닌 상품에 대한 정보 제공자로 한정
- e-Showroom - 기존 유통업체의 웹사이트가 제공하지 못하는 광범위한 상품정보 및 기존의 영업경험을 집약한 다양한 정보 제공
- 차별적 소품 구성
 - 다양한 소품에서 상품정보와 함께 유통업체 특유의 상품번호, 가격리스트 등을 제공하여 유통업체들에게 실질적 도움
 - 상품판매에서 얻어지는 영업이익은 유통업자의 몫

CIC (Customer Interaction Center) 정의 및 필요성

CIC의 개념

물리적 상호작용

- 방문
- 언대면
- 유선물

전화통화통신

- 전화
- 셀프 서비스
- 팩스

다중상호작용방식

- 인터넷
- 웹전화와 이메일
- 음성연석통화서비스

CIC 정의와 필요성

CIC 정의

- 기존의 단순한 콜 센터의 의미에서 더욱 확장된 개념
- 고객과의 서비스 접점이 통합되어 실시간 Interaction을 수행하고 효율적인 고객응대를 가능하게 해주는 다중 상호방식의 고객상호작용센터의 의미

CIC 필요성

- 현대의 시장경쟁 하에서는 On,Off-line의 서비스경쟁 통합을 통한 효과적인 Customer Care가 필수적임
- 마케팅, 영업, 서비스 전 영역에 걸친 online과 offline이 통합 필요성
- 고객과의 실시간 Interaction을 통한 적시에 정확한 고객응대 능력
- Pre Sales, Point of Sales, Post Sales 각각의 단계에서 CIC의 효과적인 기능수행이 요구됨

LG-EDS시스템

Copyright ©2001 Entrac Consulting Partners, All rights reserved

Entrac Consulting

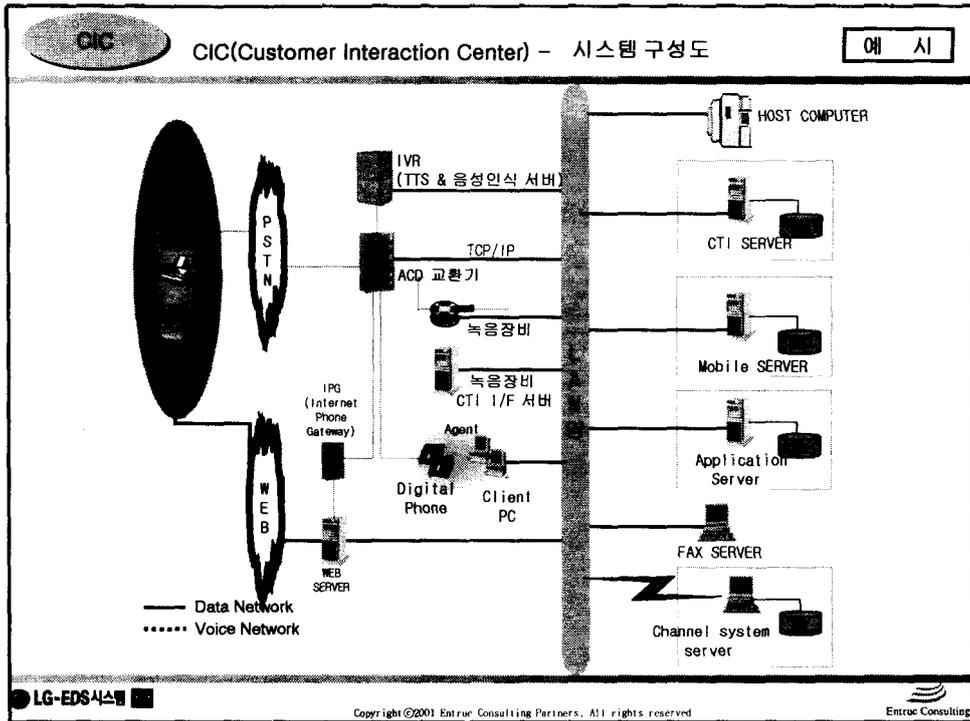
CIC(Customer Interaction Center)의 부문별 기능

	<p>전화응답(상담) 및 상담 - reserved call을 통한 일일 접수</p>	<p>전화응답 - 구매과정 지원 및 주문접수 - 상품정보 제공/확인</p>	<p>서비스관련 정보제공 - self-service(IVR) - 셀프 서비스로의 이관</p>
	<p>웹사이트(Web), Email, blogging 및 문의(email, Web) - Personalized message</p>	<p>구매지원 (agent) - Configuration & Pricing - 구매접수, 상품정보 제공/확인</p>	<p>self-service(FACs) - assisted service (Interactive chat, VoIP)</p>
	<p>고객과 대한 상세한 상담 - 고객상담</p>	<p>구매 프로세스 지원 - 주문접수</p>	<p>상담 서비스 제공</p>
	<p>제품문의 상담대행 상담 - Web지원 - 상품정보 제공/확인 서비스</p>	<p>주문접수 - 상품결제</p>	<p>상담 서비스 제공</p>
	<p>문의 상담</p>	<p>주문접수</p>	

LG-EDS시스템

Copyright ©2001 Entrac Consulting Partners, All rights reserved

Entrac Consulting



CIC Cisco Systems 선진사례

특히 Customer Care라고 불리는 인터넷 기반의 Customer Contact Center는 Cisco의 전자상거래와 고객 서비스를 통합 관리하여 높은 비용 절감 및 고객 만족도 향상의 효과를 보임

Customer Care Image

전화

Internet

80% 고객이 접속

Customer Contact Center

eCommerce / eService

GOAL: Add the Web to make voice-based interactions more efficient and effective

GOAL: Add people to make e-commerce and e-service more effective and distinctive

구현 내용

- Cisco Collaboration : Web 상에서의 전자상거래와 고객 서비스의 통합
- Cisco eMail Manager : 고객의 eMail을 기업차원에서 관리하는 솔루션
- Cisco Media Blending : Customer Contact Center내 다양한 미디어 타입의 통합관리 지원
- Cisco Media Manager : 웹 상의 고객 움직임을 관리하는 S/W 지원

- 80%의 call Center 활용에 의해 \$173M을 절감
- 인터넷의 on-line Download 활용을 통해 \$118M 절감 : 매주 50,000 pieces의 S/W가 다운로드됨
- 온라인 Configuration과 documentation으로 \$151M 절감함
- 총 \$506M 절감
- 고객 만족도 향상 (25% 이상)

LG-EDS시스템 Entruc Consulting

Copyright ©2001 Entruc Consulting Partners. All rights reserved.

SFA(Sales Force Automation) 정의 및 기능, 활용

SFA 정의

사람의 판매업무에 디지털정보기술을 도입하여 기업영업 업무의 생산성 및 효율성을 높임

- 고객관계에서 Customer Relationship을 향상시켜 고객 서비스를 강화함
- 대중 광고 및 홍보 등 다양한 마케팅을 위한 도구

SFA 기능

SFA의 활용*

- Telesales & 현장영업사원**
 - 고객 및 제품 정보에 대한 빠른 응답
 - CTI와의 통합
 - 의견상에서의 유연한 Navigation
- 영업지원**
 - Reporting
 - 콜아웃 수요 예측
 - 영업조직 및 인원 관리
- 유통거래처**
 - 본사 시스템에 접속
 - 제품/가격 정보 조회
 - 담당위판 매지원
 - 본사 영업 지원
- 영업관리**
 - 영업조직 및 인원에 대한 관리
 - 영업영역 관리
 - 매출 목표 관리
 - 판매 보상 관리
- 고객**
 - 셀프 서비스 제품 선택
 - 서비스 요청
 - 지불에 대한 보안

* Source: Oracle CRM Industry Solution

LG-EDS시스템 | Copyright ©2001 Entrus Consulting Partners. All rights reserved. | Entrus Consulting

국내 SFA(Sales Force Automation) 적용목적 및 효과

<국내의 영업현장상황>

- 영업정보의 체계화 미흡 (개인 메모에 의존)
- 영업활동 Know-How의 개인화
- 영업/마케팅 활동 분절

<SFA시스템의 목적/효과>

- 영업력 및 영업시스템 통합
- 상품, 고객정보 등 각종정보의 DATABASE화 및 공유
- 각종정보의 실시간 현장조회 및 활용
- 고객(Customer)기법의 마케팅분석 지원

진정한 의미의 CRM 구현이 가능한 Infra 확보

영업사원의 활동분석

영업구분

사무처리

SFA 시스템 적용 시 효과

- ✓ 영업업무의 표준화
- ✓ 비용절감
- ✓ 매출증대의 실현
- ✓ 영업정보의 체계적인 축적으로 관리의 효율성 증대

Source : <http://www.mobileit.co.kr>

LG-EDS시스템 | Copyright ©2001 Entrus Consulting Partners. All rights reserved. | Entrus Consulting

SFA

SFA(Sales Force Automation)구성 및 기대효과

예시

SFA 시스템 구성

- 영업활동정보
- 고객사정보
- 실적평가
- 지원내용
- 영업활동 공유 및 추적

SFA 기대효과

- 영업사원들의 간접적인 영업교육 효과
- 대고객 관리의 효율성 증대
- 세일즈 주기 단축 (영업활동 자동화)
- 영업사원들의 판매기회 포착능력 제고

Copyright ©2001 Entree Consulting Partners. All rights reserved.

e-CRM

e-CRM 정의 및 특성, 기대효과

예시

e-CRM 정의 및 특성

e-CRM 정의

- 인터넷 채널을 기반으로 한 CRM Framework
- 영업 사이클과 영업 비용을 줄이고 매출을 증가시키며, 신시장 개척 및 채널 확대 기회를 파악하여 공격적으로 고객가치, 만족도, 수익성 및 Loyalty를 증대시키는 경영 규칙이자 소프트웨어와 기술들의 결합체

e-CRM 특성

쌍방향 커뮤니케이션

- 고객행동 분석 용이(쇼핑패턴, 정보 탐색 패턴)
- 고객특성에 맞는 서비스 제공가능
- 실시간 정보 관리
- 고객관리에 대한 인건비 절감
- 지역, 시간적 제약 탈피
- 수요에 상대적 탄력성
- 제공서비스에 대한 접근성이성 증가
- 고객정보수집 및 유지가 용이함

eCRM의 특성에 의한 기대효과

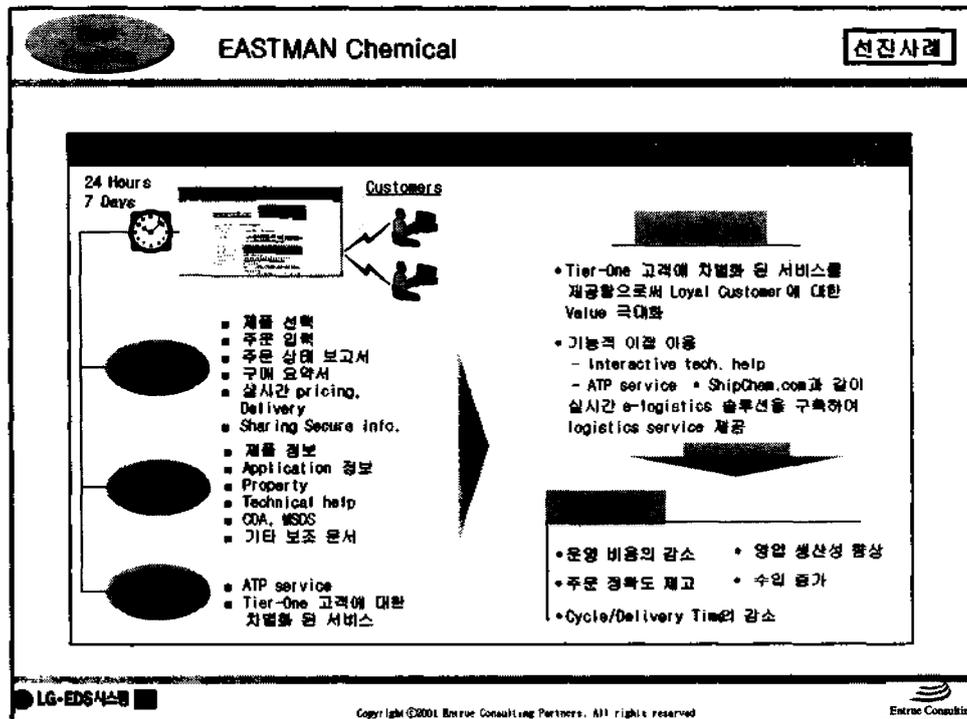
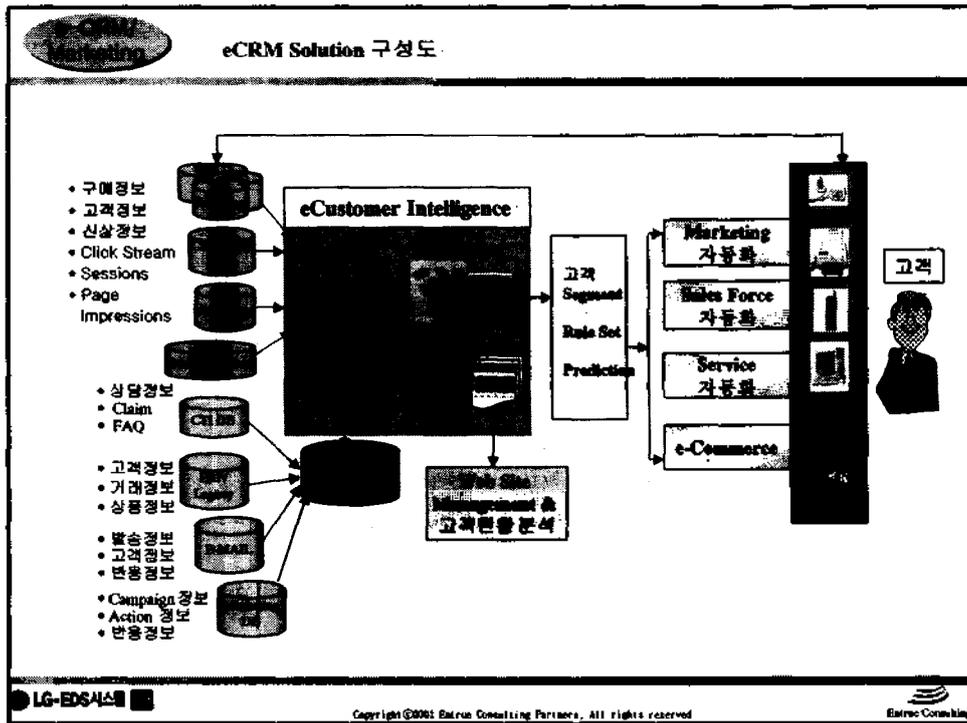
기존 사업의 성과 향상

- 수익성 향상의 원천(LTV)
- Internet으로 인해 축약된 가격 경쟁의 구도를 벗어나 고객 서비스를 통한 차별화를 가능케 함.

신규 사업 진출의 Platform으로 활용

- 제품 지식이 아닌 고객에 대한 지식 (고객의 행동 양식, needs, 라이프 사이클 등에 관한 지식)과 고객과의 관계를 통한 사업 다각화가 가능함.

Copyright ©2001 Entree Consulting Partners. All rights reserved.



CRM의 개요

제조산업의 CRM 현황 및 특성

제조업체의 CRM Model

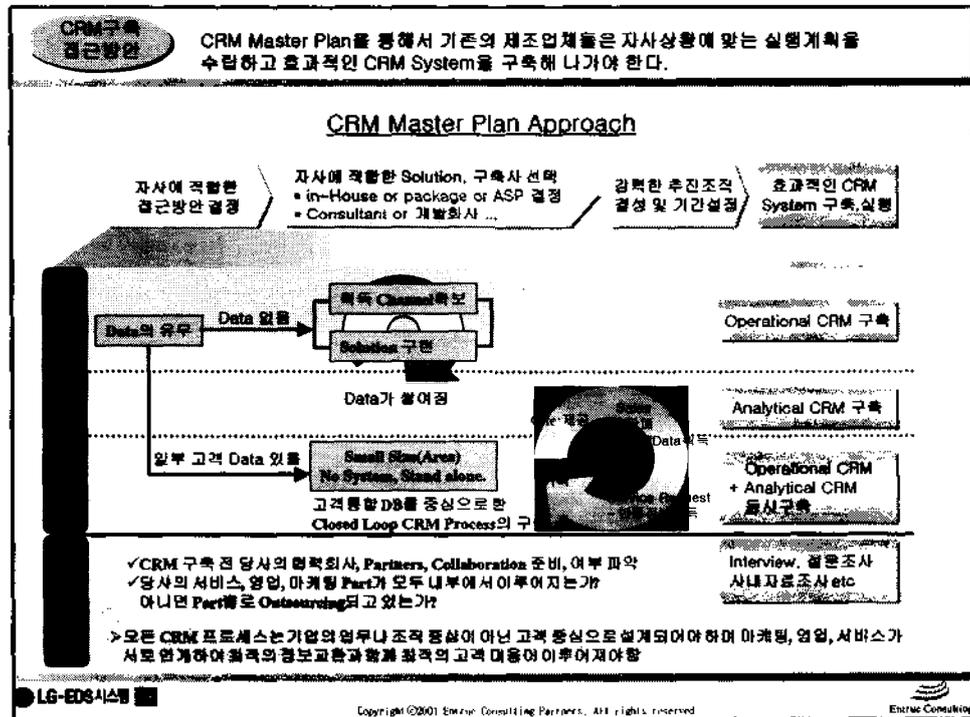
제조업체의 CRM 구축 접근방안

결론

LG-EDS시스템

Copyright ©2001 Entrac Consulting Partners. All rights reserved.

Entrac Consulting



Agenda

- CRM의 개념 및 필요성
- 제조산업의 CRM 현황 및 특성
- 제조업체의 CRM Model
- 제조업체의 CRM 구축 및 접근방안

제조업에서의 성공적인 CRM 구축과 실행의 Point

1. 자사의 상황에 적합한 CRM 전략 수립
 - CRM 전문 업체에 견적으로 의존하거나, 어떤 단기적인 트렌드에 휩쓸리기 보다는 자사에 적합한 유형의 CRM을 추구해 나가야 함.
2. 장기적 관점에서 CRM 활동 수립
 - CRM은 단순한 시스템 구축이나, 몇 번의 시도도 끝나는 활동이 아니라, 지속적인 일상적 활동을 인식해야 함.
3. 가치사슬의 전반에 걸친 고객 중심의 혁신 추구
 - 공급업체, 자사의 생산 시스템, 고객 등과 관련된 기업의 전체 Value Chain을 연계함으로써 생산 효율을 획기적으로 높이고 고객 주문 처리 및 서비스 활동을 신속하게 하여야 함.
4. 제조업체의 CRM 특성상 중요한 파트너관리(PRM) 뿐만 아니라 CIC, SFA, eCRM의 효과적 통합 운영에의 노력
 - 일기반 PRM 시스템 구축을 통해 영업에서 채널 파트너들과 Interaction하며, 영업 내부 Infra와 인터페이스를 확보하여 원활한 실시간 정보교류 추구
 - SFA의 도입을 통한 영업정보의 체계적인 축적으로 관리의 효율성 증대
 - CIC의 구축과 활용을 통해 고객 서비스를 통합 관리하여 높은 비용 절감 및 고객 만족도 향상을 추구
 - SFA의 도입을 통한 영업정보의 체계적인 축적으로 관리의 효율성 증대
 - 자사의 상황에 맞는 Online과 Offline의 적절한 통합(온라인 채널과 기존채널의 협력에 중점)

