



eCRM에서의 고객접점관리와 영업촉진관리

김 무 엽*

● 목 차 ●

1. 서 론
2. 고객접점과 역할
3. CRM에서 성공적인 SFA 도입을 위해 필요한 성공요인
4. 정보 기술 지원-솔루션
5. 결 론

1. 서 론

21세기가 도래하면서 급변하고 있는 시장에서는 고객의 요구 사항이 다양해 지고 기업간의 경쟁이 심화되고 있다. 그러나 이런 시대에 우리의 주변을 살펴보면 최고의 수익을 올리는 기업들이 있다. 대부분의 기업들이 매출 부진에 어려움을 호소하며 년 초에 잡았던 목표를 하향 수정하고 있는 상황에서는 더욱 더 두드러져 보인다. 그 이유는 복합적인 것이겠지만 그 기저에는 고객을 끌어들이는 그 무엇인가가 존재하고 있다. 그것은 독자적인 제품과 차별화된 서비스와는 다른 고객을 끌어안을 수 있는 것들이 뒷받침해 주고 있기 때문일 것이다. 대부분의 회사들이 고객중심의 슬로건을 가지고 시장에 임하고 있지만 실제로 나타나는 현상은 단지 상품과 서비스에만 의존하고 그 자체에만 관심을 치중해왔기 때문이다.

시장 경기가 좋을 때와 아닐 때, 그리고 시장이 빠른 속도로 성장하고 있을 때와 아닐 때를 살펴보면 기업이 고객에게 관심을 얼마나 나타내고 있는지를 알 수 있다.

만일 시장 상황이 좋고 시장이 빠르게 성장하고 있다면 고객보다는 기업의 공급 능력에 더 많은 관심을 나타낼 것이다. 그러나 경기가 좋지 않은 시점에서는 기업이 시장을 냉정하게 살펴볼 수 있는 시기이다. 이 때야말로 진정한 고객과 고객관계를 되 살펴 볼 수 있는 시기이다. 이 시기야말로 기업이 고객 지향으로 나갈 수 있는 절호의 시기이다. 또한 이 시점에서 가장 필요한 것이 바로 CRM (Customer Relationship Management) 이다.

CRM에서 가장 중요한 것은 고객(Customer)이다. 하지만 각 기업들이 자사의 고객들을 어떻게 만나고 있으며 이 만남을 통해 어떠한 정보를 수집하는지 그리고 수집된 정보가 어떻게 활용되고 있는지가 CRM에서 중요한 요소가 된다. 그렇다면 CRM을 실질적으로 적용하는 기업은 고객과의 접점에서 구체적으로 어떤 활동을 펼치는 것일까 또한 그러한 행동을 지원하기 위해 솔루션으로 어떤 방법을 이용할 수 있을까 하는 질문을 생각해 보게 된다.

CRM모델에 의거하여 말하면, 마케팅, 세일즈, 서비스 측면에서 바라보는 고객접점 프로세스와 각각의 업무의 프로세스에서 고객과의 접촉을 지원해 줄 수 있는 다양한 정보 기술의 지원 즉, 솔루션 측면이 이에 해당된다.

* (주) 시엔애펜테크놀로지 대표이사

이 두 가지 요소가 결합됨으로서 기업에서는 실질적인 CRM의 효과를 기대 할 수 있다. 우리는 이 글을 통해서 고객 접점 관리가 무엇이고 이를 지원 하는 솔루션은 어떤 것들이 있는지 그리고 적용하는데 어려운 점은 무엇이 있는지 살펴 보게 될 것이다. 아울러 고객 접점 관리를 지원하는 솔루션 중 영업촉진관리(SFA: Sales Force Automation)를 중심으로 살펴 보도록 한다.

2. 고객접점과 역할

2.1 고객접점의 분류

고객과의 접점이라고 하면 역시 영업(세일즈)쪽에 눈길을 돌리게 된다. 그러나 실제로 기업은 고객과 다양한 접촉을 갖고 있다. 고객을 바라보는 측면에 따라 마케팅, 세일즈, 서비스로 나누어 살펴 볼 수 있다. 마케팅은 기업이 가지고 있는 고객의 정보를 근간으로 타겟으로한 고객 분류 안에서 양질의 거래를 생성하는 프로세스이다. 기존 고객의 정보를 분석하여 시기를 잘 포착해 정확하게 영업을 할 수 있도록 해주며 기존 우량 고객의 구매 행동을 분석하고, 그 고객들이 공통적으로 갖고 있는 특성을 식별해 내고, 아직 거래가 없는 잠재 고객층 가운데 똑같은 특성을 갖고 있는 고객을 찾아내어 기존의 고객 관리와 신규 고객 개척의 균형을 맞추면서, 효율적인 거래를 만들어 내는 것이 CRM의 방식이다.

세일즈(Sales)는 마케팅이 만들어 낸 이벤트나 전략을 실제 영업 활동으로 연결하는 것이다. 그러나 단순히 수동적으로 고객의 문의에 대응해 영업을 성사시켰다는 것만으로는 CRM의 세일즈로 불충분하다. CRM의 세일즈는 하나의 영업 기회 주변에는 많은 파생 수요가 존재하고 있으며 그러한 잠재 수요를 고객쪽에서 끄집어내는 것이 CRM 세일즈이다. 이번 영업기회는 단순히 제품을 교체하는 것인지, 그 고객은 어떤 이유에서 이 제품을 구매하게

되었는지 하는 식의 질문이 CRM에서는 자연스럽게 나오게 된다.

서비스도 판매된 제품에 대한 수동적인 애프터 서비스 차원은 CRM이 될 수 없다. CRM서비스는 계속적으로 고객과 접촉을 함으로써 그 고객에게서 나오는 정보를 지속적으로 축적하고 다음에 기대되는 영업 기회를 확보하는 과정이다. 결과적으로 이 세 가지의 측면이 유기적으로 연결되어 효율적인 하나의 순환 루프를 형성해야 완전한 고객 접점의 프로세스가 준비되었다고 볼 수 있다.

2.2 고객접점의 역할

CRM을 구현하고 운영하기 위해서는 실제로 고객과 접촉하고 있는 마케팅, 세일즈, 서비스라는 세 가지 업무 프로세스가 중요하다. 또한 이를 지원하기 위한 통합 고객 데이터 베이스가 있다고 해서 고객접점 관리가 시작될 수 있는 것은 아니다. 세 가지의 고객 접점 프로세스가 공통적으로 고려해야 할 역할이 있다.

우선 한가지는 마케팅, 세일즈, 서비스는 고객정보를 수집하는 기능을 갖추어야 한다. 영업만이 고객 정보를 수집하는 창구처럼 취급되는 경향이 있으나 그것은 한면에 불과하다. 고객과 접촉이 이루어지는 모든 접점이 정보의 발생과 획득의 기회라는 인식을 가질 필요가 있다. 이를 위해서 우리가 이해해야 할 부분이 몇 가지 있다. 그 중에 한 가지는 수집된 고객의 정보는 정확해야 한다는 것이다. 왜냐하면 수집된 데이터를 통해 철저한 분석과 활용이 이루어지기 때문이다. 그리고 다른 한가지는 고객에 대한 정보는 늘 신선해야 한다는 것이다. 고객은 끊임없이 변화한다. 한 번 입수한 고객 정보도 시간의 경과와 함께 무의미한 정보가 되어 버리기 때문이다. CRM을 구체적으로 실현하는 기업은 고객과 자주 접촉해 고객 정보를 갱신하는 노력을 계속해야 한다.

두 번째로는 고객의 정보가 모아짐에 따라 고객

이 변화하고 있다는 것을 이해하고 실제로 이를 활용해야 하는 역할이다. 예를 들어 세일즈는 모호한 정도가 심한 고객의 요구를 적절히 파악하고 차별화하는 것이 그 출발점이 되는 것과 같다. 이 시점에서 요구되는 것은 고객과의 대화를 통한 요구 사항을 도출해내는 것이다. 실제로 영업을 보면 아직도 요구 사항은 고객에게 묻는 것이라는 것이 지배적이며, 반대로 완전히 요구 사항을 이해해 모으려 하는 경우는 별로 찾아보기가 어렵다.

요구 사항을 애매모호하게 만들고 있는 고객은 자신이 무엇을 원하는지조차도 알지 못하지만 반대로 자신이 원하지 않는 제안을 받으면 분명히 아니라고 명쾌하게 답을 한다.

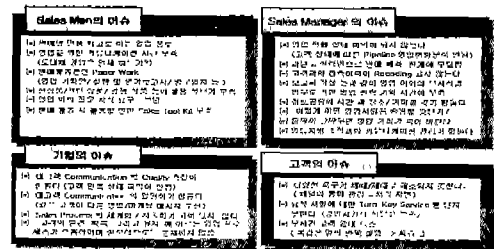
CRM의 세일즈는 고객의 요구 사항을 구체화하기 위한 방법으로 스스로 제공하는 상품서비스를 체계화할 필요가 있다. 고객의 무한한 요구 사항에 그 때마다 일일이 대응해서는 대부분의 경우 만족스런 결과를 가져오기가 어렵다. 어떤 고객의 비슷한 요구에 응하면서 그것이 공유되고, 체계화되어 있지 않기 때문에 다른 고객에 대하여 다시 처음부터 똑 같은 노력을 하고 있는 경우가 빈번하게 발생이 된다. 이와 같이 고객에게 제공할 내용을 체계화하고 무엇이 제공되고 무엇이 제공되지 않는가를 명확히 하는 것도 CRM 세일즈가 갖추어야 할 특징이다.

3. CRM에서 성공적인 SFA 도입을 위해 필요한 성공요인

3.1 영업사원을 어떻게 고객 중심으로 변화시키는가

마케팅, 세일즈, 서비스의 방침을 결정하고 그것을 실행하는 것은 사원이다. 정보기술의 발달에 의해 사람이 실시해왔던 작업이 서서히 시스템에 의해 대체되고 있지만 역시 본질적인 부분은 사원의 행동양식에 따라 좌우된다. 즉, CRM에서 사람이란 측면이 중요한 요소로 인식되고 있다.

영업사원을 예로 들어 CRM과 사람과의 관련 정도를 생각해 볼 수 있다.

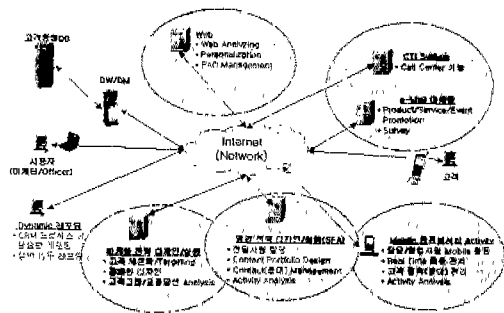


(그림 2) 각 분야별 세일즈 이슈

영업사원의 능력강화를 위해 필요한 것은 시간의 창출과 행동양식의 변화이다. 시간의 창출은 본래의 업무에 시간의 배분을 늘리는 것을 말한다. 영업사원의 경우에는 타겟 고객에 대한 접촉 시간의 확대를 의미한다.

여기서 이야기하고자 하는 것은 물리적인 방문만이 접촉의 형태가 아니라 타겟 고객에게 영업을 하기 위해 얼마 만큼의 시간을 사용할 수 있는가 하는 점이다. 시간의 창출은 바꾸어 말하면 시간 배분의 재해석이라고 할 수 있다. 다음으로 시간의 창출을 통해 활용할 수 있는 시간을 배분할 수 있게 되었다면 행동양식의 변화가 필요하다.

자원 배분을 바꾸어도 영업사원의 행동양식이 바뀌지 않으면 아무런 의미가 없다. 행동양식의 변



(그림 1) CRM을 위한 Front-end 시스템 구성도(예)

화없이 CRM을 추진했을 경우 고객 정보를 공유하기 위한 시스템을 도입했지만 누구도 중요한 정보를 입력하려고 하지 않거나, 영업사원 자체가 시스템 도입을 쓸모없는 귀찮은 작업일 뿐이라고 반발하는 등의 문제에 자주 직면하게 된다.

CRM의 개념에 따른 새로운 행동양식을 원한다면, 우리가 경험해본 SFA 프로젝트의 경험에 의하면, 첫번째로 CRM의 필요성을 이해 시키는 것이다. 두번째로는 자신의 행동을 바꾸겠다는 의욕을 갖게 하는 것이다. 마지막으로 CRM이 실천될 수 있도록 숙련된 능력을 몸에 익히도록 하는 것이다.

영업 현장의 뼈대를 받쳐 주고 있는 것은 오랜 세월 경험과 느낌에 의지하여 발로 뛰어온 고참 영업사원 이지만, 그 같은 실적과 노하우를 갖고 있는 고참 영업사원이 현재 상태를 바꾸는 일에 부정적인 경우가 많다. 그런데 안타깝게도 이런 실적과 능력을 갖고 있는 사람이야말로 변화를 주도해야 할 핵심 인물인 경우가 많은 것 또한 사실이다.

그러면 이런 사원에게는 우선 어떤 점을 이해시켜야 할까? CRM추진과 같은 근본적인 개혁에서는 지금 왜 변해야 하는가 하는 변혁의 의도 최종적으로 어떠한 자세를 가져야 하는가, 또한 본인들에게 어떠한 이익이 있는가 하는 도달점의 구체적인 상, 그리고 어떻게 하면 그 목표에 도착할 수 있는가, 이 일이라면 할 수 있을 것 같다고 실감 할 수 있는 행동 계획을 보여줄 필요가 있다. 예를 들자면 SFA을 도입함으로써 어떤 점이 좋아지고 편리해지는지를 알려주는 것이다.

대부분의 영업 사원들의 불만은 SFA 시스템이 도입되면 일단 부가적인 일이 많아지고 번거롭고 자신들이 감시 당한다고 생각한다는 것이다.

그러나 실질적으로 보고서 작성과 같은 반복적이고 번거로운 일에 들어가는 시간을 상당 부분 줄여 줄 수 있다는 것이다. 보고서 작성이나 일일 영업 일지를 작성하는데 1-2시간이 소요되는 것이 20-30분으로 단축되고 직접 회사로 돌아와서 보고

해야 하는 부분도 이동 시간을 줄여 사외에서 시스템을 통해 수행할 수 있는 편의성이 있다. 이를 토대로 재택 근무가 가능해 질 수 있다는 것을 인식시킬 필요가 있다.

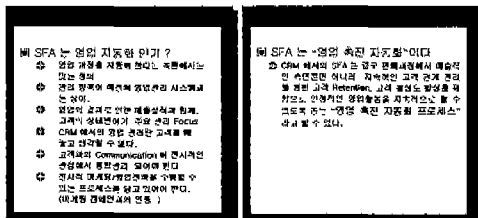
다음으로 어떻게 의욕을 고조시켜야 하는가? 여기에는 당근과 채찍이 필요하다. 예를 들어 매출 중심에서 수익성 중시로 바뀌면, 우선 평가해야 할 지표를 개인별 매출액에서 개인별 영업 이익으로 바꿔야만 한다. 성과가 좋으면 급여, 승진, 표창 등의 형태로 평가되고, 그렇지 않으면 질책 당한다고 하는 전제가 없으면 아무리 CRM의 개념을 이해한다 해도 적극적으로 되지 않는다. 새로운 업무 방법에 맞추어 평가와 보상하는 제도를 철저히 실시함으로써 사람의 행동 유형을 바꾸는 일이 비로소 가능하게 되는 것이다. 반대로 평가 기준, 보상 제도에 손대는 일에 소극적이면 CRM의 추진 자체가 중도에 끝나버릴 가능성이 높아 진다.

마지막으로 어떻게 능력을 키울 것인가 하는 문제이다. 예를 들어 대부분의 회사에서는 연말 또는 월말이 되면 영업 실적이 좋은 사원들에게 포상을 한다. 그리고 다른 영업 사원들에게 어떻게 영업을 해서 이와 같은 성과를 이룰 수 있었는지를 공유할 수 있도록 발표하는 시간을 갖도록 한다. 이를 배워서 모든 영업 사원들이 좋은 실적을 내 주기를 바라는 것이다. 결국 지식, 스킬(Skill)을 획득하기 위한 능력개발 프로그램이라는 교육 구조가 필요하다. 지금까지 익숙했던 구조와 결별하고 새로운 구조 안에서 자신이 갖고 있는 능력을 100% 발휘하려면 어느 정도의 시간이 필요할 수도 있다. 그와 같은 시기에 단순한 수치 관리자 역할을 하는 매니저가 아닌, 적시에 필요한 조언을 하는 프로세스 지원 매니저가 존재 한다면 영업사원의 능력은 서서히, 그러나 확실히 오를 것이다.

4. 정보 기술 지원 - 솔루션

4.1 영업촉진관리

다양한 정보기술의 지원에 의해 마케팅, 세일즈, 서비스 각각의 업무 프로세스에서 고객과의 접촉은 점점 고도로 진전되고, 효율적으로 이루어지고 있다. 또한 이를 지원하기 위한 정보기술-솔루션은 최근 1-2년 동안에 놀란 만한 발전을 이루고 있다. 주요 솔루션 패키지는 다양한 가격대와 업종별 버전을 갖추고 있다. 기업에게서 그것은 무엇을 의미하는가? 하나는 기술의 진보와 다양한 기능 제공에 의해 적용 범위가 확대되었다는 것을 의미한다. 또 하나는 이미 개별 기업이 소프트웨어를 주문해 만드는 시대는 끝났다고 하는 것이다. 지금은 아무도 컴퓨터의 OS를 만들려고 하지 않는다. 다소 불편하더라도 그러한 편이 뒤떨어질 위험이 적으며, 무엇보다도 다른 제품과의 호환이 보장되기 때문이다. 각 솔루션의 설명은 기본적인 내용을 소개하는 것으로 하겠다. 먼저 언급할 수 있는 솔루션은 SFA(Sales Force Automation)라는 것이다. 빈번히 사용하기 시작할지도 3년이 되어가고 있다. SFA는 영업 프로세스를 재평가하고 보다 생산성이 높고 보다 정확도가 높은 영업을 실현하기 위한 기술이다. SFA가운데는 CRM을 실현하기 위한 몇 가지 개념들이 있다. 그 개념 중에 몇 가지는 다음과 같다. 영업 생산성 향상 기능, 영업활동 계획과 관리, 팀 셀링, 정보공유를 위한 지식기반 등이다.



(그림 3) 영업자동화와 영업촉진관리의 점의



(그림 4) SFA 프로세스

4.2 SFA 와 콜 센터의 융화

고객 점점 관리 솔루션에서 또 하나 중요한 것은 콜 센터(Call Center)이다. 고객의 전화를 통하여 주문을 받는 일은 이전부터 있어왔다. 하지만 정보 기술의 발전으로 전화와 컴퓨터를 연결하여 다양한 대응을 할 수 있도록 하려는 움직임이 구현된 기술이 CTI(Computer-Telephony Integration)라는 것이다. CTI는 자동으로 고객에게 전화를 걸 수 있으며 회선이 연결되어있기 때문에 운영자에게 들리거나 자동으로 전화를 동시에 몇 백건이나 받을 수 있으며 비어 있는 운영자에게 들릴 수 있다. 게다가 컴퓨터가 음성으로 자동응대를 하여 거래를 성립시키기도 하는 것처럼 보이게 하여 처리하는 일이 가능하다. 또한 통신 규제가 완화됨에 따라 발신자 번호 통지 기능도 금지에서 풀려 걸려온 전화를 받기 전에 누구에게서 온 전화인지 컴퓨터가 판단하고 운영자가 전화를 받는 것과 동시에 그 고객의 정보를 화면에 표시하는 일도 가능하다. 이와 같은 정보 기술의 발전으로 더욱 고객에게 밀착된 응대와 마케팅을 실현하도록 콜 센터는 다양한 발전을 보이고 있다.

최근 콜 센터는 기능 확장의 연장선에서 SFA을 의식하고 있다. 고객에게 회사의 모든 부분에서 질 좋은 서비스와 응대를 하고자 하거나 수주 기회를 각 부서간의 유기적인 지원이 부족해 눈 뜨고 놓치는 일이 없도록 하기 위해서 콜 센터와 영업 부서와 마케팅 부서의 연계를 강화하고 있다.

최근의 솔루션은 단지 복잡한 콜 센터 업무를 지

원하는 것만이 아니라 SFA도 하나의 체제 안에 포함되어있는 통합형 고객 시스템으로 발전하고 있다. 고객의 입장에서 보면 콜 센터에 전화한 내용이 즉시 영업쪽에 지시되어 대응해 준다거나 영업에 관한 이야기를 콜 센터쪽에서 파악하여 착오 없이 전달하는 것이 중요하며 거기에서 신뢰관계가 형성되어 가는 것이다.

5. 결론

앞서 살펴 본 것과 같이 고객 접점과 이를 지원하는 기술인 솔루션에 대해 알아보았다. 그러나 이런 요소들이 준비되어 있다고 기업의 측면에서 성공적으로 SFA를 도입하고 더 나아가 CRM을 성공적으로 구현 할 수 있는 것은 아니다. CRM을 도입하고 구축하는데 이 외의 부수적인 요소들이 존재한다. 이들 요소들이 조화를 이루어야 실질적인 도입 효과를 얻을 수 있다.

이 요소들을 살펴보면 먼저 최고 경영자의 의지가 중요한 부분이 된다. 왜냐하면 실무자 입장에서는 CRM의 도입의 결과에 따라 여러 가지 어려움에 처하게 되기 때문에 이를 피하기 위해 최고 경영자의 눈치를 살피게 된다. 결국 이것은 최고 경영자가 얼마나 많은 관심과 열의를 나타내느냐에 따라 결과도 달라진다는 것을 알려준다. 두번째로는 타겟이 되는 마켓이나 고객에 대한 비즈니스 룰(Rule)의 정의이다. 즉 이것은 고객을 어떻게 보느냐하는 것이다. 이 부분이 고객의 세분화나 캠페인 이전에 반드시 정립되어야 할 부분이다. 세번째로 필요한 것이 고객 접점 채널(콜센터, SFA, DM, Phone Web, e-mail, Fax등)의 통합화의 전략이 필요하다. 네번째로 CRM의 전체 Closed loop을 지원하는 프로세스(Process)가 뒷받침되어야 하며 이에 따른 조직과 솔루션의 변화가 수반되어야 한다. 마지막으로 비즈니스 프로세스나 사항에 신속히 대응할 수 있는 제품의 선정이다.

SFA는 고객의 접점에서 고객의 정보를 취득하는 일부분을 담당하고 있다.

모든 기업들이 정보화를 위해 투자하는 부분은 MIS부문, 영업관리 부문 그리고 ERP로 가는 수순을 밟고 있다. 그리고 때로는 CRM의 필요성에 의해 SFA만을 도입하려고 한다. 그러나 이런 부분적인 도입은 결국 시스템의 데이터나 프로세스의 불균형을 초래하고 만다. 앞서 언급한 바와 같이 고객을 중심으로 고객을 끌어들이기 위해서는 마케팅, 세일즈 그리고 서비스의 세 개의 축이 균형을 이루고 각각의 프로세스들이 유기적으로 하나의 Closed-Loop로 묶어야 실질적인 효과를 얻을 수 있다. 아울러 이를 지원하는 기술적인 요소인 솔루션 간의 통합도 활발하게 일어나야 한다.

예를 들어 캠페인과 SFA의 통합, CTI와 SFA, 캠페인의 통합, e-mail과 캠페인, SFA의 통합을 들 수 있다. 이제 이를 지원하는 솔루션들은 하나의 플랫폼 구조로 고객에게 지원 되어야 한다. 즉, 기본 플랫폼 위에 필요한 요소 솔루션들을 필요에 따라 끼워나갈 수 있어야 한다.

참고문헌

- [1] Navtej Khandpur & Jasmine Wevers, Sales Force Automation using Web Technologies, Wiley Computer Publishing, 1998.
- [2] Bill Bishop, 관계 우선의 법칙, 경영정신, 2000.
- [3] Anderson Consulting, 고객 관계 관리, 대청, 1999.

저자 약력



김 무 엽

1986년 숭실대학교 산업공학과 (공학사)
1988년 숭실대학교 MIS 전공 (공학 석사)
1990년-1993년 한국 정보기술 연구원 선임연구원
1993년-1996년 쌍용 정보 통신(주) 근무
1996년-1999년 한국 HP 컨설팅본부 근무
1999년-2000년 한국 HP 소프트웨어 솔루션 사업부 마케팅 매니저
2000년- 현재 (주)씨앤엔테크놀로지 대표이사