

## 사례 발표

# eCRM Business에서 SFA의 중요성

한 창 실\*

### ● 목 차 ●

1. 서 론
2. SFA의 목적
3. SFA의 의의
4. SFA의 영업 프로세스
5. 결 론

## 1. 서 론

현재 국내에서 CRM Business는 향후 고객관리 및 기업의 목표달성에 있어서 중요한 역할을 담당한다는 것에 대하여 반론을 제기할 수 없을 정도의 많은 진척이 있다. CRM은 Marketing 부분에서 고객관리의 핵심적 역할을 발휘할 것이고 CRM을 어떻게 구축했느냐 하는 문제가 기업의 이윤과 직접적으로 연관이 될 것이다. 고객의 중요성을 인식하고 기존에 확보한 고객을 얼마나 유지하고 관리하느냐, 또는 고객을 정확히 분류해서 기업의 무형의 가치를 얼마나 높이느냐 하는 문제는 이제는 보편화된 일상이 되어 버렸다. 이는 기업 뿐만 아니라 서비스 업계의 전반적인 경향이라 볼 수 있고 그로 말미암아 새로운 비즈니스를 누릴 수 있는 기업의 특권이 되어버린 것이다. 만약 어느 기업이 미래가치를 기대하고 영업전략을 계획하고 있다면 이제는 CRM이 낯설은 단어가 아니라 필수 요건이 된다는 것이다. 더불어 CRM은 시스템이 아니고 기업의 전략이라는 것을 항상 염두에 두어야 한다.

## 2. SFA(Sales Force Automation)의 목적

영업관리 및 영업정보 시스템의 측면에서 보자면 영업활동을 하고 그에 의하여 계약을 성사시키는 대부분의 기업조직은 10%는 기본적으로 효과를 본다고 분석된다. 이러한 10%의 한계는 현재 각 기업에서 갖고 있는 어떠한 형태의 전산데이터를 동원해서든 그에 대한 영업전략을 세움으로써 극복될 수 있다. 즉, 나머지 90%에 대한 영업전략을 어떻게 세우는가 하는 문제는 기업조직의 능력이고, 또한 기업의 미래에 대한 준비 및 투자라 볼 수 있을 것이다. 90%의 확률을 돌려 받을 수 있도록 해결 수 있는 부분 중 IT분야를 SFA(Sales Force Automation)에서 제공해 줄 수 있는 것이다. 즉 SFA는 단적으로 영업사원이 갖고 있는 프로세스를 표준화하고 합리화하며 기존의 프로세스 중 누수가 발생하는 부분을 정확한 이론 하에 보정하자는 게 첫번째 목표가 될 수 있고, 둘째로 그러한 바탕 하에 영업사원이 갖고 있는 정보를 공유하고자 하는 것이 또한 목표가 될 수 있을 것이다. 셋째로 그러한 바탕 하에 Marketing전략을 수립할 수 있는 Field 정보를 직접 현장에서 채집하고 그에 의한 계획수

\* 숭실대학교 정보과학대학원 정보산업학과 석사

림이 용이하다는 것이 SFA를 도입하고 사용하는데 주요한 이점이자 전략적 목표라 볼 수 있다.

### 3. SFA(Sales Force Automation)의 의의

SFA란, 기존의 영업 프로세스를 재평가하고 보다 생산성이 높고 정확도가 높은 영업을 실현하기 위한 방법에 대한 이론적 접근이라 볼 수 있는데, 발전된 IT기술과 방대하고 신속한 데이터 처리능력을 활용해 영업능력의 효율화를 꾀하자는 것이다. 영업자동화(SFA)의 활용이 매우 빠른 속도로 확산되고 그 효과가 입증되고 있는 미국의 경우에서 그 발생과 성장배경을 살펴보면, 첫째 영업에 있어 구체적인 회사의 통제 없이 현장에서 영업사원의 능력에만 의존해 이뤄지는 경우가 많고, 둘째 영업사원의 이직과 부서 내 이동이 자유롭기 때문에 정보의 공유와 이전이 필수적인 상황이며, 셋째 영업에 따른 인센티브와 전적에서의 할인을 등이 규정화·공식화 돼있어 SFA의 도입과 적용이 용이하다는 것이다.

영업자동화의 의의는 종래의 담당자 개인의 능력에 의존하던 영업활동에 대하여, 담당자의 능력 및 지식차이를 보완하는 것이라 할 수 있다. SFA의 그 의미를 살펴보면

- SFA는 판매과정에서 매출 측면뿐만 아니라 지속적인 고객 관계 관리를 통한 고객 Retention (Reselling, Cross selling, Upselling), 고객충성도 향상을 꾀함으로써 지속적으로 안정적인 영업 활동을 할 수 있도록 돕는 “영업 촉진 자동화 프로세스”라 할 수 있다.
  - 영업에 필요한 각종 정보를 원활히 공유하고 각종 비 부가가치 업무를 자동화 시킴으로써 궁극적으로 영업사원의 영업력 향상을 이룰 수 있도록 지원하는 프로세스라고 정의한다.
- 이러한 일련의 정의를 바탕으로 하여 SFA를 한

마디로 정의하자면 “개인의 감각과 경험에 의존하던 영업활동을 정보기술(IT)을 활용하여 속도와 질의 향상을 추구하는 전략적인 영업형태”라고 할 수 있다. 다시 말하자면 “전략적이고 공격적 영업”으로 변혁하여 기업간의 경쟁에서 살아 남는 것이라 할 수 있다.

### 4. SFA(Sales Force Automation)의 영업 프로세스

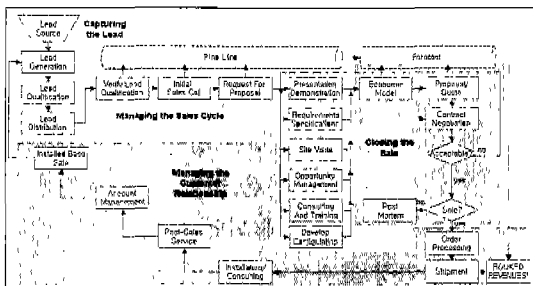
SFA(Sales Force Automation)를 구성하고 있는 주된 요소는 다음과 같다.

- 고객 / 잠재고객,
- 전자 주소록과 달력,
- 활동(력) 관리,
- 주문 관리,
- 마케팅 백과사전,
- 판매 가격정책과 판매 구성,
- 송수신 이메일
- Increased Sales Effectiveness
- Improved Sales Efficiency
- Higher Customer Satisfaction
- Estimating the Return on Investment
- Personal Productivity Tools : word processors, spreadsheet pg, expense report pg, presentation software, e-mail
- Personal Management Tools : calendar, schedule pg, contact managers, account/territory management systems
- Functional Tools : proposal generators, order entry systems, sales Configurators, sales analysis pg
- Sales Process Tools : opportunity management systems, Tele-Business Systems, Team-Selling Systems

SFA는 훌륭한 영업 프로세스를 구현하기 위한 도구라 볼 수 있다. 대부분의 영업 조직을 가진 기

업에서는 나름대로의 영업 방법과 프로세스가 있다. 다음 그림은 Navtej Khandpur와 Jasmine Wevers의 'Sales Force Automation using web technologies'에서 설명하고 있는 일반적인 영업 프로세스이다.

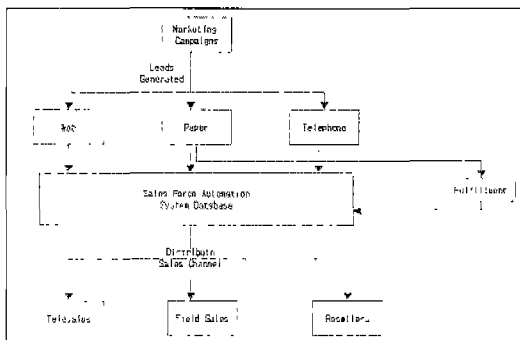
Sales Process는 다양한 형태로 나타낼 수 있지만 보편적 프로세스는 (그림 1)과 같은 형태로 표현할 수 있다.



(그림 1) SFA Process

각 프로세스의 구성요소 및 기능은 다음과 같다.

#### 4.1 Lead Management



(그림 2) Lead Management Process

##### 4.1.1 Capturing the Lead

리드(lead)란 영업 프로세스를 위한 가공되지 않은 재료( raw material for the sales process), 구체적인 영업활동의 대상이 되기 이전 상태의 것, 즉 영업활동을 시작하는 데 있어 실마리라고 표현할 수

있다. 리드의 라이프 사이클을 간략히 살펴보면 다음과 같다. 기존 고객이 추가적인 필요에 의해, 또는 마케팅 활동의 결과 관심을 가지고 연락을 취하는 회사가 생기면 리드가 생성된다.(리드 생성) 이렇게 생성된 리드는 구체적인 기준에 의해 평가하여(Lead Rating) 영업기회로 발전될 가능성이 있는 리드와 그렇지 못한 것을 구분한다.(Lead Qualification) 그리고 나서는 Routing table에서 정해놓은 규칙에 의해 Right Person, Right Channel에게 리드를 분배한다. (Lead Distribution)

##### 4.1.2 Lead Generation

리드를 발생시키기 위해 마케팅 조직에서 생성하는 이벤트를 마케팅 캠페인이라고 한다. 마케팅 캠페인 품은 타입, 이름, 시작일, 종료일, 타겟 대상, 목표, 예산, 비용 등으로 구성할 수 있다(type, name, status, Start date, End date, Target Audience, Objective, Budget, Cost).

마케팅 캠페인의 유형은 Trade Shows, Direct Mail, Seminars, Advertising, Public Relations, Web Site(White Papers, Demonstration or Trial Software, Register for Event), Referrals(소개) 등이 있다.

마케팅 캠페인 효과는 'Leads by marketing Source Report'로 판단하고 이 리포트는 얼마나 많은 리드가 각각의 마케팅 캠페인으로부터 생성되어, 한 분기에 한 Salesperson에게 얼마나 분배되었나 보여준다.

한 분기에 그 Salesperson이 받은 lead의 총수를 앞으로써 리드가 여러Salespeople에게 고루 분배되었나 분석할 수 있고, 어떤 마케팅 캠페인이 가장 많은 리드를 생성했나 알 수 있다.

##### 4.1.3 Lead Qualification Lead qualification

구매 의사를 가지고 contact하는 경우와 다른 목적(정보 수집, 경쟁사 조사)으로 contact하는 경우를 구분한다. 이러한 구분을 통해 영업 사원은 시간

낭비를 줄이고 구매 가능성이 높은 리드에 집중적으로 영업활동을 함으로써 영업 효율성(sales efficiency)이 증대된다.

Lead qualification의 방법은 리드가 prospect(가망이 있다고 여겨지는 대상)로 판명되기 전까지는 salesperson의 개입을 최소화하고 Automation이나 personnel을 활용 (웹사이트를 통해 궁금해 하는 정보를 제공해 주거나 회사내의 다른 부서에서 이를 전담)한다. 즉 영업사원으로 하여금 영업활동을 할 만하다고 인정된 것만 대상으로 영업활동을 하도록 지원해준다.

Lead Rating System은 리드를 평가하는 요인(구매 예상 시기, 거래 금액의 규모, 예산 승인 여부, 사용자수)을 가지고 리드의 등급을 매긴다.

#### 4.1.4 Lead Distribution

Lead Distribution 중 Routing Table은 리드가 어떻게 분배되어야 하는지에 대한 규칙(comprehensive set of rules)과 변수(parameter)를 정의해 놓은 것이다. 모든 routing table과 rule을 최신의 것으로 유지하도록 해야 한다. 웹 기반의 SFA시스템은 routing table이 여러사람에 의해 유지됨으로써 Routing에 있어 중요한 변수의 변경사항을 실시간으로 반영할 수 있다.

리드가 분배되면 회사이름, 리드 등급, 회사 위치, 마케팅 캠페인 소스 정보를 볼 수 있는 리포트를 생성한다. 리드는 리셀러(reseller)에게 보내질 수도 있다.

#### 4.1.5 Lead Analysis

Lead 분석을 위해서는 Lead qualification과 distribution 프로세스가 제대로 되고 있는지 분석해 볼 수 있는 정량화 된 데이터가 필요하다. 'Lead Status Report'를 통해 마케팅 대표(marketing representative)가 얼마나 많은 리드를 생성했고, 각 sales channel에 얼마씩 분배했는지 알 수 있다. 또

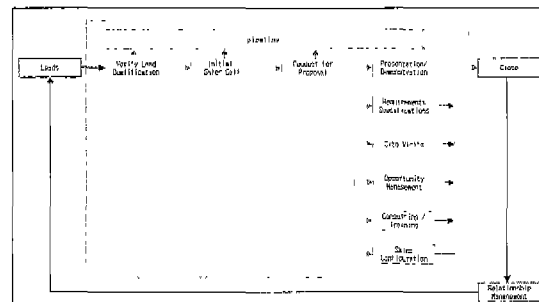
는 'Lead Action Analysis Report'를 통해 그 리드에 어떤 action까지 이루어졌는지 볼 수 있다 (converted to Opportunity, Closed, Passed to Reseller, Working 등).

Lead Metrics은 마케팅 부서에서 보고자 하는 정보와 영업부서에서 보고자 하는 정보에 따라 알맞게 구성할 수 있다.

- 마케팅부서에서 보고자 하는 정보 : 특정 기간에 생성된 리드의 수, 리드가 생성된 마케팅 캠페인의 타입, 리드의 등급, DM 캠페인의 반응 수, 세미나 참석자 수, trade show 결과
- 영업부서에서 보고자 하는 정보 : 특정 기간 동안 각 salesperson이 받은 리드의 수, 다양한 채널에 리드가 고루 분배 되었나, 어떤 마케팅 캠페인이 가장 효과적이었나, 각 리드의 예상 매출액, 구매 시기, 관심 있는 제품은 무엇인가

## 4.2 Sales Cycle

리드가 분배되면 다음과 같은 영업활동으로 이어지는 데 각 기업마다 고유 영업 프로세스를 갖고 있겠지만 보편적 영업 프로세스를 보자면 (그림 3)과 같다.



(그림 3) Sales Cycle Process

### 4.2.1 Verify Lead Qualification

영업조직에서는 자신이 분배 받은 리드에 대해 전 단계에서 수집된 정보와 리서치, 분석자료를 바탕으로 그것이 추구할 가치가 있는 opportunity인지

를 검증해 봐야 한다. Salesperson이 그 리드가 수익 가능성이 있다고 검증하고 나면 이제 그 리드는 sales opportunity가 되고 sales pipeline으로 들어간다. Opportunity로 승격되지 못한 리드는 따로 모아두고 나중에 다시 검토하거나 telemarketing 쪽으로 넘겨 follow-up을 하도록 한다. 또는 reseller에게 넘긴다.

#### 4.2.2 Initial Sales Call

리드를 검증하는 동안 수집된 정보를 가지고, 이 opportunity에 대한 전략을 세울 수 있고, 목표를 수립할 수 있다. 여기서MES(Marketing Encyclopedia System) 활용을 살펴볼 필요가 있는데 이는 sales call 준비를 위해서 필요한 회사정보, 경쟁사정보, 제품정보 등은 MES를 통해서 최신의 자료로 받아 볼 수 있고 sales call 준비에 드는 시간을 절약하는데 활용된다.

#### 4.2.3 RFP & Presentation

제안요청서와 이에 대한 Presentation 또는 Demonstration의 단계이다. 이 부분은 생략될 수 있으나 대부분의 기업이 이러한 과정을 거쳐서 Sales가 이루어지고 있다.

#### 4.2.4 Requirements Specification & Site Visits

이 프로세스는 RFP에서 미흡한 부분에 대한 고객의 요구사항에 따라 조치를 취하는 과정이다. 또한 전통적 방법의 Sales를 통하여 고객과 직접 대면하여 영업행위를 하는 단계이다. 이때 중요한 점은 방문에 대한 정확한 log를 남겨서 향후 활용해야 한다는 것이다.

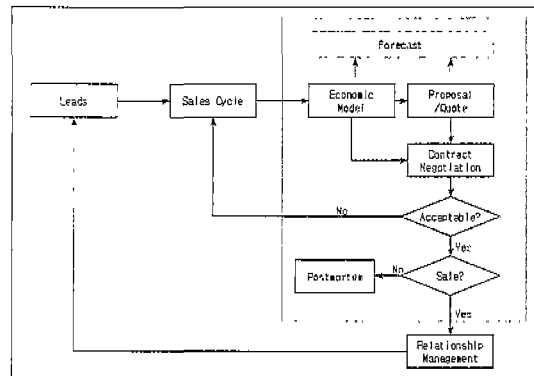
#### 4.2.5 Opportunity Management, Consulting and training, Sales Configuration

영업기회 관리 및 제품의 사용에 대한 컨설팅,

Prospect의 요구조건 및 needs에 대한 전체적 조정 과정을 거치는 프로세스 단계이다.

### 4.3 Closing the sale

Sale의 종료단계로서 한 영업기회가 발생하여 견적서 작성에서부터 프로젝트 종료까지의 과정이다. 발생한 영업기회가 Sales Cycle을 거치는 동안 영업사원이 가지게 되는 영업확실성 및 불확실성을 토대로 실제 고객과의 계약 협상이 이루어지는 단계이며, 고객과의 협상이 원활하지 않을 경우 Sales Cycle을 다시 거치는 반복작업을 통해 영업성사를 위한 보다 나은 정보를 추출한다. 영업 성공 및 실패에 대한 원인분석 및 관리과정이 포함된다.



(그림 4) Closing the Sale process 단계

#### 4.3.1 Economic Model

고객사가 제품을 구매함으로써 얻을 수 있는 이익을 Business 측면과 Financial 측면으로 영업사원에게 정보 제공하는 프로세스이다. 이는 영업사원의 목적 달성을 보다 쉽게 할 수 있게 하는 수단이라 볼 수 있다.

#### 4.3.2 Proposal / Quote

RFP에 부합되는 제안을 구성하고 그에 대한 견적서를 작성하는 프로세스이다.

#### 4.3.3 contract & Negotiation

실질적 계약단계로서 여기서는 Support renewal agreement, Consulting contract and agreement, Licensing agreement 등의 문서가 백과사전형태로 제공 될 수 있다.

#### 4.3.4 Forecast

임의의 영업기회에 대해 Sales가 시작된 순간부터 해당영업사원이 그 영업기회에 대한 성공/실패 확률을 분석 제공한다. 신뢰성 있는 예측결과를 제공하기 위해서는 정보의 정확성과 최신의 정보제공을 전제로 한다.

주요 예측 분석 항목으로는

Discount Schedule, Pricing, Sales Configuration, Confidence/Probability, Shipment Schedule, Payment Terms이 포함될 수 있다.

Pipeline Analysis는 영업단계별로 성공/실패 확률을 분석하고, Forecast는 영업 기회에 대해 어떤 시점을 기준으로 최종적으로 성공/실패 확률을 분석하는 역할을 한다.

#### 4.3.5 Closing

Sales가 종결된 후 실제 계약 내역 Report 관리기능을 제공한다. 각 회사에서 필요로 하는 보고서들을 자동으로 생성하는 기능을 제공한다.

- Sales Order(수주관련 Report)
- Product Availability (재고관련 Report)
- Bookings Report (영업사원별 실제 계약 내역관련 Report)

#### 4.3.6 Postmortem

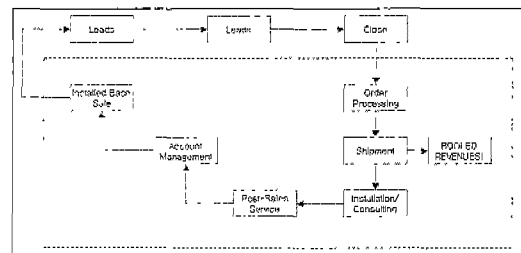
성공 또는 실패한 Sales 사례를 관리함으로써 추후 Sales 전략 수립 시 참고할 수 있는 자료를 제공한다. Sales Cycle을 거치는 동안 수집된 정보들을 단계별로 취합 할 수 있는 기능을 제공한다.

- used to prevent future Sales Losses

- 차후의 Sales에서 win 이 목적

#### 4.4 Managing the Customer Relationship

어떤 영업 건이 계약이 성사되어 고객에게 제품을 납품하거나 고객이 직접 그 제품을 사용하는데 있어서 부수적으로 발생하는 고객의 요구가 있을 수 있다. 그러한 고객의 요구는 반드시 다음의 어떤 영업기회로 이어지는 것은 아니지만 가능성은 배제할 수 없다. 그러므로 이러한 계약 후 발생하는 전반적인 활동들이 새로운 영업기회의 토대가 될 수 있으므로 고객과의 관계를 지속적으로 잘 관리 해야 할 필요성이 대두된다.



(그림 5) 고객 관계관리 프로세스

#### 4.4.1 Order Processing, Shipment

제품주문에 대한 처리 및 납품에 관련된 프로세스이며 SFA관점에서는 반드시 필요한 프로세스는 아니다.

#### 4.4.2 Booked Revenues

이것이 정확한 수입의 시점이다라고 하기에는 각 기업마다 차이가 있을 수 있다. 매출로 등록되는 시점 관리가 중요하다.

#### 4.4.3 Installation/Consulting

정확한 Installation으로 고객에 대한 신뢰를 쌓고, 고객과 지속적 접촉기회를 가져다 주는 단계이므로 적극적 대처가 필요하다.

#### 4.4.4 Post Sales Service

제품 판매후의 서비스 단계이다.

#### 4.4.5 Installed base Sales

제품판매와 관련된 모든 단계를 마친 후에는 제품을 산 고객 뿐 아니라 관련된 고객들을 끊임없이 접촉하며 예고 없이 발생하는 고객의 불만이나 요구사항에 귀를 기울이며 새로이 발생될 신규 영업전을 놓치지 않도록 지속적인 영업활동이 필요하다.

### 5. 결론

SFA(Sales Force Automation)는 기업경영에 있어서 이익 창출의 방법으로 활용된다고 볼 수 있다. 영업형태가 어떻게 이루어 지느냐에 따라서 기업의 목표 성취도가 달라 질 수 있을 것이다. 또한 이러한 목표를 달성하도록 도와줄 수 있는 IT분야의 Tool이 SFA라고 할 수 있다. 다 아는 사실이지만 경쟁력 자체가 현재 기업의 중요 이슈이기 때문이다.

### 참고문헌

- [1] Navtej Khandpur, Jasmine Wevers , “Sales Force Automation using web technologies”, Wiley, 1998.
- [2] 전성훈, 최현희, “eCRM 실무지침”, 삼각형 익스프레스, 2001.
- [3] Paul Greenburg 저, 유지원 역, “디지털 시대의 CRM”, 정보문화사, 2001.
- [4] 최정환, “죽은 CRM 살아있는 CRM”, 환원, 2001.

### 저자약력



한 창 실

1993년 제주대학교 화학과  
2001년-현재 숭실대학교 정보과학대학원 정보산업학과 (석사), 이지시스템 부설 연구소 CRM 팀 전임 연구원  
관심분야 : CRM, SFA, Database, Agent System