

대부분의 기업들은, 영업 관리, 세일즈 자동화란 이름으로 소프트웨어를 사용하고 있습니다. 100년 이상의 역사를 가지고 수 십 만 명의 직원을 둔 B2B의 대표 기업부터, 10명 미만의 영업직원을 둔 회사에 이르기까지 회사의 규모에 따라, 업(業)의 성격에 따라 차이는 있겠지만 나름의 관리 툴을 사용하고 있습니다. 하지만, 공통적인 것은 대부분의 B2B 기업들에게 효과적인 영업 관리는 아직도 遙遠한 과제입니다.

직원은 직원대로 불만이고, 리더는 리더대로 답답해 하고, 조직 전체가 효용성에 대한 부정적 의식에 지배되고 있습니다. 영업 직원은 시스템을 활용하기 보단 회사와 조직에서 요구하는 기본적인 데이터와 정보를 마지못해 입력하고 회사의 경영층은 그것으로 예측하고, 판단하고, 관리합니다. 불필요한 데이터 입력에 모두가 허덕이고, 이렇게 쌓인 데이터와 정보는 시간이 지날수록 '쓰레기'가 되고, 그런 정보와 데이터를 중심으로 관리되는 영업은 'GIGO의 악순환'을 반복합니다. 어처구니 없는 일이지만, 현실입니다.

왜 그럴까요? 기존의 세일즈 관련 툴의 출발점에 원초적 문제가 있습니다. '영업 실적을 어떻게 관리 할 것인가?' '어떻게 쉽게 결과를 예측할 수 있을까?' '어떻게 쉽게 상황을 들여다 보고 미래의 문제를 알 수 있을까?' 당연히 필요한 기능과 정보는 리더들에게 적시에 제공되어야 합니다. 그러나, 시스템의 본연의 기능이 활용되기 보다는 **관리와 통제의 수단으로 사용되는 것이 현실입니다.** 영업 직원은 데이터 입력을 끝 없이 요구 받으면서 시스템을 귀찮게 생각하고, 영업을 지원하기 위해 만들어진 시스템을 관리와 감시의 도구로 생각하게 됩니다. 이런 시스템은 제대로 운영될 수 없습니다. 시스템의 출발점이자 핵심인 영업 직원들이 시스템을 불필요하게 생각하고 귀찮게 생각한다면 정보를 제때에 입력할 리 없고, 정보의 질은 떨어지며, 데이터의 정합성은 보장되지 않습니다. 시간이 흐르면 이런 영업 시스템은 영업직원이 활용하는 시스템이 아닌 **경영층과 관리자만의 관리 도구로 변질되어**, 모두에게 고통을 주게 됩니다. 효율성을 개선하고, 생산성을 높이며, 성과를 극대화시키는 도구가 되어야 할 시스템은 비효율의 근원이 됩니다. 이것이 엄연한 현실입니다.

셀러들이 자발적으로 쓰는 시스템, 셀러에게 도움이 되는 시스템이 되어야 합니다. 셀러들에게 불필요한 업무를 요구하는 시스템이 되어선 안됩니다. 좋은 시스템을 만들어도 셀러들이 제대로 입력하지 않는다고 합니다. 당연합니다. 셀러들이 필요한 정보를 입력하지 않는다면 어떤 시스템도 의미가 없습니다. 셀러로서의 기본적인 책무와 관련된 정보 입력은 그 필요성을 교육하고 끊임없이 코칭하여야 합니다. 사용하는 시스템이 셀러에게 도움이 된다는 확신을 심어주면 셀러는 자발적으로 필요한 데이터와 정보를 입력하고 궁극적으로 시스템의 주인이 됩니다. 시스템을 결과 추출의 관점에서 시작하는 것이 아니라 **셀러를 중심으로 설계하고, 영업 활동 프로세스를 지원하면 가능합니다.** 영업 직원들이 원하는 정보를 언제든지 볼 수 있고, 활용할 수 있으며, 불필요하거나 중복된 일을 없애는 길이란 것을. 영업직원 스스로 느끼게 한다면 영업직원은 시스템의 주인이 되어 주도적으로 활용하게 됩니다. 저희는 이런 플랫폼을 구현하고자 합니다.

15년 이상 영업의 모든 부문을 직접 운영하면서, 시스템과 영업직원 사이의 불신과 Cynicalism을 경험했고 보아 왔습니다. 그래서 원인을 알고 해결 방안을 알고 있습니다. **KSI Group** 그 해결의 플랫폼을 1년여에 걸쳐 개발하였습니다. 이 플랫폼을 기반으로 회사의 상황에 맞게 함께 보완하고 정착시킬 수 있습니다.

영업의 새로운 패러다임을 제시합니다.

THE Seller's

THE **세일러스**

CRM (Customer Relationship Management)?

: 소비자들을 자신의 고객으로 만들고, 이를 장기간 유지하고자 하는 경영 방식 @wikipedia

- ✓ 고객 정보를 효과적으로 활용하여, 고객과의 관계를 유지, 확대, 개선함으로써, 고객 만족도, 평생가치(LTV, Life Time Value)를 극대화 함으로서, 기업의 지속적인 성장을 추구하는 고객 관련 제반 활동.



도입기

1997 ~ 1998

기대감고조

- CRM 효과

- 기업매출 +42%,
- 판매비용 - 35%,
- 고객만족도 +20%

- 고객정보 분석을 통한 새로운 발견들이 CRM의 신뢰감을 조성

- 막연한 기대, 성공기업의 솔루션만 도입하면 효과를 거둘 것이라고 착각함

확산기

~ 2002

급속한 확산

- 금융 및 통신업계, 대기업 중심 투자

- 2000년에 CRM을 도입한 38개사 중 76.3%가 금융과 통신 분야-

- 'CRM을 도입하지 않으면 경쟁사에 뒤쳐질 것이니 일단 시스템부터 도입'

- 도입 목적이 '업계의 추세 때문' 이라는 응답이 약 33%

- 사전에 CRM 전략을 세워 놓지 않고 시스템을 도입한 기업도 52%-

회의기

~ 2010

회의론 대두

- 고객의 46%가 CRM 활동을 불편하게 생각함

- "똑같은 판촉정보를 되풀이해서 수신하였다. ."
- "차별화된 정보를 제공하지 못한다."

- 외국기업의 프로세스에 기초한 시스템을 기업이 자사의 특성을 고려하지 않고 수정 없이 도입함으로 실제 업무와 충돌 발생

- CRM을 단순한 IT 시스템 도입으로 인식

전환기

2010 ~

빅데이터

- 양극화 혼돈의 시대

- 대부분의 기업이 나름의 CRM을 구현하여 활용중 이나 주로 마케팅 영역에 집중

- 빅데이터 블랙홀에 매몰

- 빅데이터가 고객 DW, 마이닝, OLAP 영역을 대표하는 영역으로 자리 잡히고, 4차산업혁명의 키워드와 결합되어, AI, 모바일, 소셜 등이 키워드가 됨

- 그러나, 여전히, 본질은 실증되고 있다.

고객 관리의 과제

모든 기업은 고객 중심 기업을 표방하고 지행하고 있습니다. 진정한 고객 중심 기업이 되기 위해서는 장기적 고객 관계에 기초한 총체적 영업 프로세스의 리엔지니어링이 핵심입니다. 이것을 위해 20년 전 CRM은 탄생되었습니다. 그 후, IT기술의 진화는 상상을 초월할 정도의 소프트웨어, 툴, 방법론을 가능하도록 했고, 수 없이 많은 회사들이 이 영역에 있습니다. 그러기에, 많은 기업이 CRM을 표방하며 투자를 했었고, 지금도 고민하는 기업이 끊이지 않고 있습니다. 기업은, 누구나 투자만 하면 해당 솔루션을 도입할 수 있습니다. 그러나, 근본적인 문제가 해결되었습니까?

안타깝게도 많은 기업들이 CRM이란 이름으로 프로젝트를 실행해왔지만, 진정한 의미에서의 고객중심 기업으로의 혁신은 요원한 수준입니다. 고객을 중심으로 한 혁신을 이룬 B2B 기업은 찾기 어렵습니다. 왜, 그럴까요?

CRM 도입 전 과제

- ✓ 단기 업적 위주의 거래 중심 영업
- ✓ Face to Face 에 의한 고객관리
- ✓ Warfare 모델
- ✓ 통합 프로세스와 정보 공유 부족에 따른 내부 서류 처리 시간 과다
- ✓ 고객관계의 편중
- ✓ 고객의 현재 수요에 집중
- ✓ 팀 간의 Synergy 한계
- ✓ 고객의 소리에 대한 공유 부족



CRM 도입 목표 – 1990년대 중반

- ✓ 장기적 고객 관계에 기초한 영업
- ✓ 다양한 고객관계 채널 (Digital, Mktg)
- ✓ Romance with Client
- ✓ 통합영업프로세스 및 IT에 의한 프로세스, 인력, 정보의 공유
- ✓ Top to Bottom 모델
- ✓ 고객의 미래 필요에 대한 전략지원
- ✓ 지역/ 산업별 지원
- ✓ 공유 프로세스에 의한 Synergy 극대화
- ✓ 고객 목소리, 불만의 공유와 체계적 분석 및 해결

지금은?



고객관리 - 어제 그리고 오늘



고객은 언제나 '을' 에게 표현합니다. 그러나 쌓이지 않고, 공유되지 않고, 바뀌지 않습니다.

- 당신네 회사 중역들의 방문은 **의례적인 행사로** 보인다.
- 나는 당신네 제품 부서에서 행한 설문조사에 답을 해주었다. 그로부터 한달 뒤, 다른 부서의 사람으로 부터 똑같은 질문을 받았다. **고객 정보가 잘 공유되지 않는 것 같다**
- 당신들은 당신들 스스로 고객 중심 기업이라고 말한다 그러나 매출과 수익 앞에서 쉽게 이 원칙을 포기하는 것 같다. **고객관계보다 거래를 우선으로 한다고 느껴진다**
- 일단 경쟁 업체를 **누르고 계약을 따게 되면, 갑자기 나에 대한 관심이 약해지**는 것 같다
- 나는 같이 일하는 동안 **영업대표를 2번** 만나 보았다. 한 번은 새로 같이 일하게 되었다고 인사할 때이고, 2번째는 다른 곳으로 가게 되었다고 작별 인사 할 때였다.
- 나는 단골 고객으로 존중되길 바란다. **내게 쏟는 관심이 내 기대 이하로** 느껴질 때 실망 하고 분개한다.



고객 정보의 공유를 통한 고객관계 관리가 되지 않고 있다며 직원들은 하소연 합니다.

- **정보의 공유가 어렵다.** 각 부서마다 정보는 토막토막 분산되어 있다. 이 비효율성 때문에 많은 시간과 자원을 낭비하고 있다.
- '고객의 소리'를 듣는 방법이 **불완전하며, 데이터베이스는 통합되어 있지 못하다.**
- 고객의 요구와 기대를 **하나의 총체적 자료로** 유지 관리 할 수 없다.
- 고객의 기대에 기초한 건전한 **고객관계의 수립을 불가능하게 한다**
- '고객과의 만남'은 어떤 형태로든 우리와 고객의 관계로 이어지게 된다. 그러나 우리는 어떻게 이를 **체계적으로 관리해야 할지 잘 모르고 있다.**
- 고객이나 우리 직원이 다른 회사로 옮겨 가거나 직무를 바꾸게 될 때, 지금까지 다져온 인간관계를 유용한 **자산으로 활용하는 방법에 대하여 잘 알지 못하고 있다.**

Why?



1. 소프트웨어, 솔루션 도입의 관점에서 접근합니다

패키지를 도입하기만 하면, CRM이 완성되고 저절로 고객 관리가 이루어지는 것이 아닙니다. 다른 회사에서 성공적으로 사용하고 있는 툴이 우리 회사에서도 같을 것이라고 생각하는 것은 무리입니다. **고객 정보 관리 수준, 비즈니스 모델, 방향성, 우선 순위**에 따라, **프로젝트 범위와 수행 방향, 프로젝트 형태**가 달라집니다.



2. 영업과 마케팅의 'Silo Approach'

영업과 마케팅은 하나의 Seamless Approach가 핵심입니다. 고객과의 접점을 효과적으로 유지하기 위해선 두 기능이 **계획 단계에서부터 함께 시작되어야 하고, 실행과 결과 그리고 피드백까지 공유되는 일체형 프로세스**가 구현되어야 합니다.



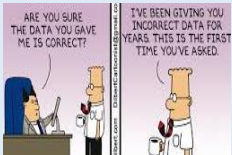
3. 'One Time' 이벤트로 끝나고 있습니다.

모든 프로젝트가 그러하듯이 고객 관리 플랫폼은 '새 집'입니다. 빈 집에 아무 것도 없고 사람이 안 살고, 관리가 안된다면 '새 집'은 이내 흉물로 변합니다. 계획한 시스템이 구현되면 그 때부터 시작입니다. 적어도 **24개월** 간은 주기적으로 진도를 관리하여야 정착됩니다.



4. Campaign Management에 치중되어 있습니다.

이제까지 CRM 프로젝트는 90%이상 캠페인에 치중되어 왔습니다. B2C기업에선 이 접근이 유효할 수 있으나, B2B 기업의 고객 관계 유지 및 관리의 핵심은 영업입니다. CRM이 자칫 캠페인 관리시스템에 머무는 것을 막으려면, **영업 프로세스가 제대로 지원되어야 합니다.**



5. 고객 정보가 쌓이지 않고, 정리되지 않습니다.

CRM의 시작과 끝은 고객 정보입니다. 영업직원, 마케팅직원, 지원조직, 대리점 등 **고객과의 접점에서 일어나는 모든 정보가 하나도 빠짐없이 축적되어야 가능해집니다.** 직원, 관리자, 임원, 최고경영자 등 직급에 관계없이 **고객Touch와 관련된 모든 정보가 입력되어야 합니다.**
여기서 CRM이 시작되고, 이것이 지켜지지 않으면 시스템은 의미 없습니다.

'영업 관리 시스템'의 현실

영업활동을 지원하는 것이 아니라, 관리를 위한 시스템이 문제입니다.

- ① 리더들은, 시스템의 자동화 기능에 의존하여 리포트, 화려한 차트, 분석 및 시뮬레이션에 의한 데이터에 함몰되어 있습니다. 영업 직원들은 반복되는 보고서와 데이터 입력을 요구 받고, 데이터 입력에 지치고, 시간이 지나면서 입력되는 데이터는 정확도가 떨어 집니다. 결국 GIGO(Garbage In Garbage Out)의 악순환이 반복됩니다.
- ② 거의 모든 기업들이 이미 20년 전 부터 어떤 형태로든 영업관리시스템을 도입하여 사용하고 있습니다. 하지만, 본질적인 것은 실행되거나 변화되지 않고, 영업관리의 10% 영역도 지원하지 못하거나, 활용되지 못하고 있습니다. (LT 10% = Less Than 10%)
- ③ B2B 비즈니스는, 기업이 곧 고객이라는 잘못된 패러다임을 가지고 접근합니다. 고객을 찾아가야 하는 B2B 비즈니스에서 '시장접 근전략'을 잊고 있습니다. B2B 비즈니스에 대한 지엽적이고 잘못된 지식을 사실로 착각하고 설계된 시스템이 대부분입니다.

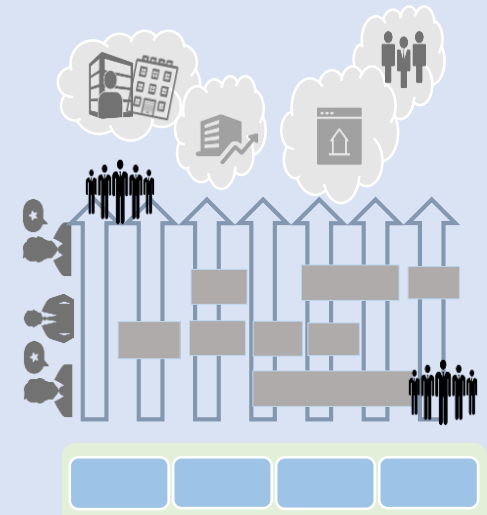
① GIGO 악순환



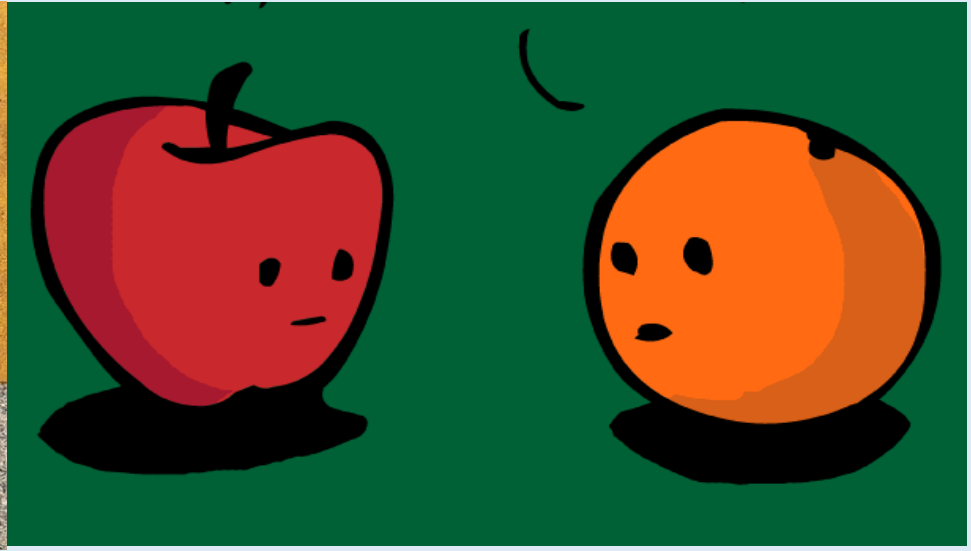
② LT 10%



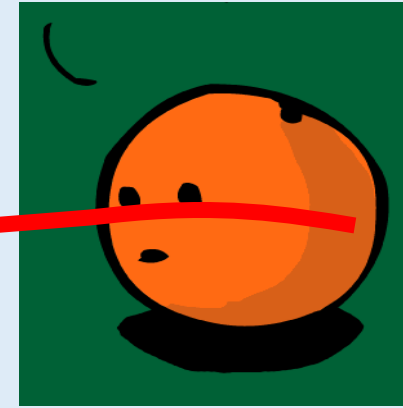
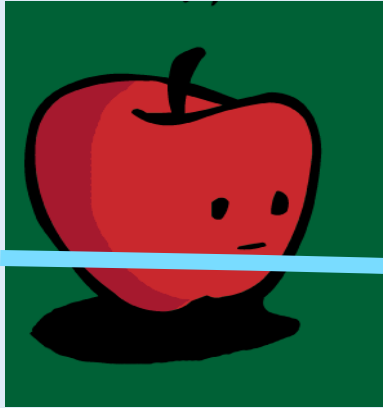
③ B2B Myth



고려 사항 - (1) 접근방법은 방향성을 좌우합니다.



고려 사항 '(2)' '무엇을 바꾸려고 하는가?'



THE 세일즈 퍼포먼스

Sales Automation 패키지

계획

고객 관리

영업활동

성과관리

업무 지원

대부분의 기업들은, 영업 관리, 세일즈 자동화란 이름으로 소프트웨어를 사용하고 있습니다. 100년 이상의 역사를 가지고 수 십 만 명의 직원을 둔 B2B의 대표 기업부터, 10명 미만의 영업직원을 둔 회사에 이르기까지 회사의 규모에 따라, 업(業)의 성격에 따라 차이는 있겠지만 나름의 관리 툴을 사용하고 있습니다. 하지만, 공통적인 것은 대부분의 B2B 기업들에게 효과적인 영업 관리는 아직도 遙遠한 과제입니다.

직원은 직원대로 불만이고, 리더는 리더대로 답답해 하고, 조직 전체가 효용성에 대한 부정적 의식에 지배되고 있습니다. 영업 직원은 시스템을 활용하기 보단 회사와 조직에서 요구하는 기본적인 데이터와 정보를 마지못해 입력하고 회사의 경영층은 그것으로 예측하고, 판단하고, 관리합니다. 불필요한 데이터 입력에 모두가 허덕이고, 이렇게 쌓인 데이터와 정보는 시간이 지날수록 '쓰레기'가 되고, 그런 정보와 데이터를 중심으로 관리되는 영업은 'GIGO의 악순환'을 반복합니다. 어처구니 없는 일이지만, 현실입니다.

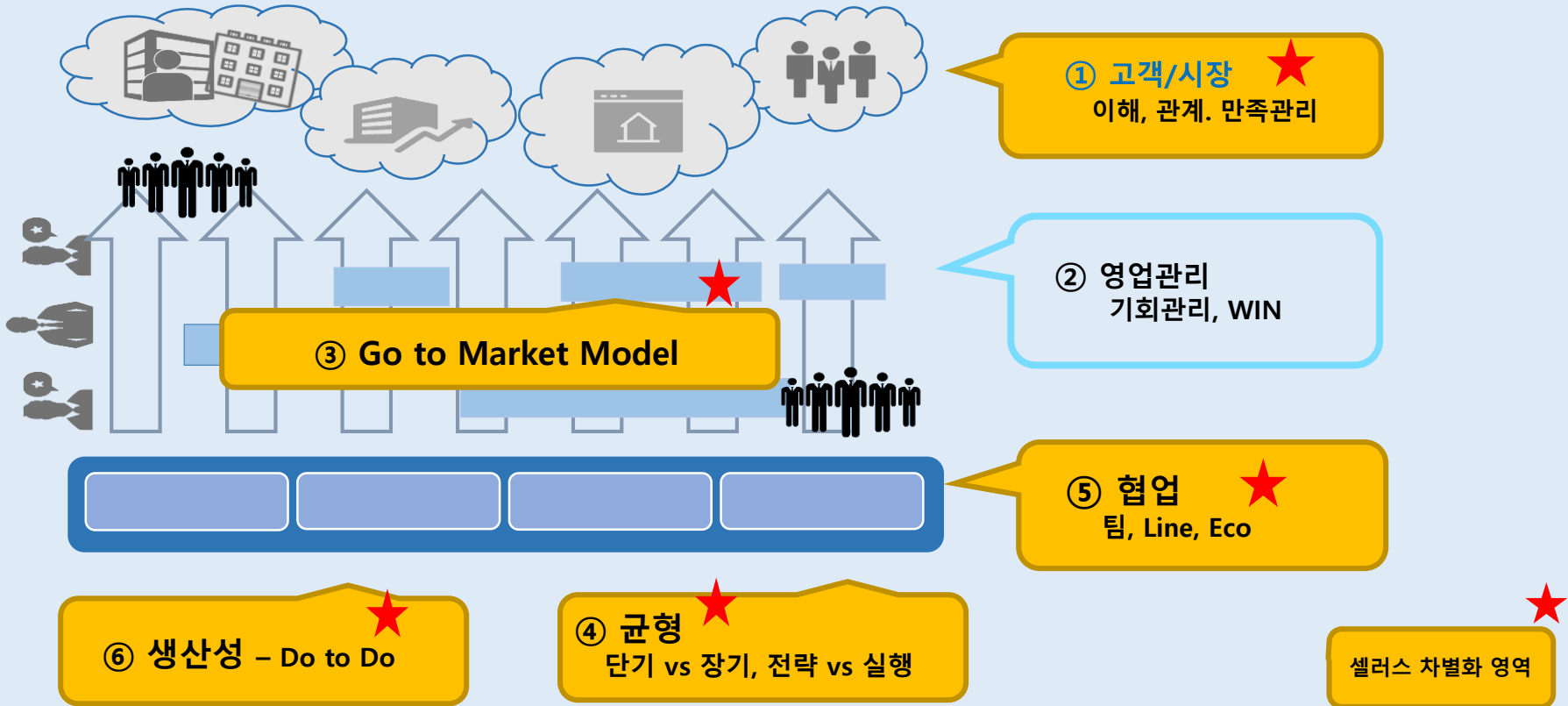
왜 그럴까요? 기존의 세일즈 관련 툴의 출발점에 원초적 문제가 있습니다. '영업 실적을 어떻게 관리 할 것인가?' '어떻게 쉽게 결과를 예측할 수 있을까?' '어떻게 쉽게 상황을 들여다 보고 미래의 문제를 알 수 있을까?' 당연히 필요한 기능과 정보는 리더들에게 적시에 제공되어야 합니다. 그러나, 시스템의 본연의 기능이 활용되기 보다는 **관리와 통제의 수단으로 사용되는 것이 현실입니다.** 영업 직원은 데이터 입력을 끝 없이 요구 받으면서 시스템을 귀찮게 생각하고, 영업을 지원하기 위해 만들어진 시스템을 관리와 감시의 도구로 생각하게 됩니다. 이런 시스템은 제대로 운영될 수 없습니다. 시스템의 출발점이자 핵심인 영업 직원들이 시스템을 불필요하게 생각하고 귀찮게 생각한다면 정보를 제때에 입력할 리 없고, 정보의 질은 떨어지며, 데이터의 정확성은 보장되지 않습니다. 시간이 흐르면 이런 영업 시스템은 영업직원이 활용하는 시스템이 아닌 **경영층과 관리자만의 관리 도구로 변질되어**, 모두에게 고통을 주게 됩니다. 효율성을 개선하고, 생산성을 높이며, 성과를 극대화시키는 도구가 되어야 할 시스템은 비효율의 근원이 됩니다. 이것이 엄연한 현실입니다.

셀러들이 자발적으로 쓰는 시스템, 셀러에게 도움이 되는 시스템이 되어야 합니다. 셀러들에게 불필요한 업무를 요구하는 시스템이 되어선 안됩니다. 좋은 시스템을 만들어도 셀러들이 제대로 입력하지 않는다고 합니다. 당연합니다. 셀러들이 필요한 정보를 입력하지 않는다면 어떤 시스템도 의미가 없습니다. 셀러로서의 기본적인 책무와 관련된 정보 입력은 그 필요성을 교육하고 끊임없이 코칭하여야 합니다. 사용하는 시스템이 셀러에게 도움이 된다는 확신을 심어주면 셀러는 자발적으로 필요한 데이터와 정보를 입력하고 궁극적으로 시스템의 주인이 됩니다. 시스템을 결과 추출의 관점에서 시작하는 것이 아니라 **셀러를 중심으로 설계하고, 영업 활동 프로세스를 지원하면 가능합니다.** 영업 직원들이 원하는 정보를 언제든지 볼 수 있고, 활용할 수 있으며, 불필요하거나 중복된 일을 없애는 길이란 것을. 영업직원 스스로 느끼게 한다면 영업직원은 시스템의 주인이 되어 주도적으로 활용하게 됩니다. 저희는 이런 플랫폼을 구현하고자 합니다.

15년 이상 영업의 모든 부문을 직접 운영하면서, 시스템과 영업직원 사이의 불신과 Cynicalism을 경험했고 보아 왔습니다. 그래서 원인을 알고 해결 방안을 알고 있습니다. **KSI Group 그 해결의 플랫폼을 1년여에 걸쳐 개발하였습니다. 이 플랫폼을 기반으로 회사의 상황에 맞게 함께 보완하고 정착시킬 수 있습니다.**

B2B 비즈니스 진실

- ✓ 기업이 아니라, 개별 고객이 진정한 고객이다 .
- ✓ 관계가 아니라, 가치가 핵심이다.
- ✓ 단순한 것이 아니라, 훨씬 복잡한 Route 방정식이다.





기업을 고객이라고 생각한다
 고객을 70년대 식으로 생각.
 인계 인수의 공백
 정보가 暗黙知 로 존재하다 없어진다.
 영업직원만의 일이라고 생각한다.

- THE 셀러스
- ✓ 고객, 새로운 패러다임 주도
 - ✓ 모든 직원의 주체의식 유도
 - ✓ New Buyer의 Coverage 확대
 - ✓ Progress Monitoring, Alert
 - ✓ 셀러가 쓰고 싶은 시스템

영업의 시작은 고객이고 그 끝도 고객입니다. 이것은 누구나 알고 있는 지극히 평범한 진실입니다. 그렇다면 B2B 비즈니스를 하는 기업들은 고객을 누구라고 생각합니까? 어떤 고객 정보를 가지고 있으며, 어떻게 관리하고 있습니까?

B2B 비즈니스의 고객이 기업이라고 생각하는 과거의 패러다임으로 많은 기업들이 고객과 관련된 소중한 정보를 흘리고, 놓치고, 썩히고 있습니다.

과거에는 고객사의 영업과 직접 관련된 고객의 의사결정자와 관련 고객은 제한된 소수였고, 변화는 예측이 가능했으며, 변화도 많지 않았습니니다. 영업직원의 이동도 지금처럼 빈번하지 않았고, 고객 정보는 선배 또는 전임자로부터 자연스럽게 전수 되었었습니다.

하지만 고객의 의사결정자 및 관련 고객은 다양해지고 변화도 예측이 어려울 정도입니다. 영업직원의 수는 늘지 않고 고객의 수는 늘어나면서 고객정보를 제대로 관리하는 것은 매우 힘든 일이 되었습니다,

고객의 변화와 관계없이 영업하는 회사의 고객관리 시스템은 여전히 '고객의 회사'를 고객으로 보고 관리하고 있습니다. 과거에는 영업직원의 변화가 있을 때, 관련자료가 인계 되었지만 지금은 전임 직원이 PC, Laptop을 회사에 반납하고 떠나면 그만입니다.

셀러스는

- ✓ 고객과 관련된 정보 및 영업활동, 고객의 인식, 의견, 입장을, 회사 단위로 부터 개별 고객 개인까지 낮추었습니다.
- ✓ 고객정보의 입력, 공유 그리고 축적된 정보를 통한 통찰력의 제고로 연결되도록 구현하였습니다.



주관적, 비현실적 positioning

The Beauty for Leaders

추가 자료의 확대 재생산

Mountains of DATA

결과 예측, 시뮬레이션 시스템

Monitoring 중심의 시스템

- ✓ 결과 개선에 집중
- ✓ 셀러의 Work Tool, 코칭 Tool 지향
- ✓ Single Source, Single Template
- ✓ Focus on Qualitative Pipeline
- ✓ Bottom-up 예측 시스템

영업 관리는 성과를 향상시키기 위해 하는 것이지, 직원을 감시하기 위함이 아닌 것은, 누구나 압니다. 영업관리 시스템은 데이터를 뽑기 위해 존재하는 것이 아니라, 실행력을 높이기 위해 존재하는 것입니다. 냉정하게 우리가 사용하고 있는 영업관리 시스템은 어떠합니까? 사용 주체인 영업직원들은 데이터 입력만 요구한다고 생각하고, 시스템으로부터 도움을 받는 것이 아니라, 업무생산성을 떨어뜨리는 주적(主敵)으로 생각하고 있습니다.

직원은 마지못해 데이터를 입력하고, 시스템은 잘못된 데이터로 가득 차며, 그로부터 생성된 보고서는 기업의 의사결정자에게 엉뚱한 정보를 제공합니다. 이것은 또 다른 악순환의 시발점이 되어 영업직원은 다시 데이터를 수정/확대 입력 해야 하고 그 다음 프로세스는 오류의 연속입니다

'영업관리 시스템'이 아니라 '영업지원 시스템'이 되어야 합니다. 셀러들이 시스템을 사용하면서 도움을 받으며 활용하고 싶도록 설계되어야 합니다. FACT를 반영하고, 문제를 정확하게 파악하고, 실행계획이 명확하게 정리되어 별도의 시스템이나 프로세스가 필요 없도록 해야 합니다.

셀러의 코칭, 상사에 대한 보고, 임원의 회의 자료 등 모두 Single Source, Single Template에 의해 지원되어야 합니다. 영업의 코칭과 실적 예측은 과학 또는 수학이 아닙니다. 분석과 예측 자동화라는 환상에 빠지지 말고 실행에 집중하는 것이 영업관리 시스템의 핵심입니다.

셀러스는

- ✓ 영업기회 초기에 코칭을 통하여 문제와 그 원인을 파악하고, 필요한 실행 계획을 수립하는 프로 세스를 정립하였습니다.
- ✓ 영업기회의 코칭, Positioning, 관리 Report가 하나의 프로세스로 설계되었으며, 잠재 영업 기회 관리도 포함하였습니다.



Scattered, Silo Approach

터지고 난 후 허둥댄다

輕 · 失 · 忘

이벤트 식 접근, Report

모호하고 **애매한 마무리**

- ✓ ALL in ONE – 불평, 불만, Issue, Survey Data
- ✓ Mgmt System에 연동 – Track & Monitoring
- ✓ 기업, 개별 고객 관점의 균형
- ✓ Focus thru the Resolution
- ✓ 차별화된 문화의 정착 Tool

고객은 언제나 표현합니다. 우리의 문제가 무엇인지, 어떤 변화를 원하는지, 자신의 입장을, 말로, 표정으로, 제스처로, 반드시 표현합니다. 하지만, 그런 고객의 진실한 표현이, 놓쳐지고 제대로 대응되지 않고, 조직에 보고되지 않고, 유기됩니다. 이것이 반복되면, 고객은 침묵하고, 포기합니다. 이러면, 더 이상 고객이 아닙니다. 이러면 고객(?)은 대안을 찾을 수 밖에 없습니다.

지금도 영업직원 외에도, 관련 임원, 마케팅 및 후선 업무직원이, 다양한 형태로 고객과 만나고 소통하고 있습니다. 이러한 과정에서, 고객은 불평, 불만, 이의제기, 충고 등 다양하게 뼈아픈 얘기를 합니다. 하지만, 이중 10%도 제대로 공유되거나 조치가 이루어지지 않습니다.

모든 기업들은 고객 만족을 강조하고, 고객 만족도 제고를 위한 다양한 활동을 합니다. 하지만, 고객 만족은 이벤트에 의해 이루어지지 않습니다. 고객만족은 서비스를 통해 수치화하는 것이 아닙니다. 행사와 식사를 하고 덕담을 주고 받는 다고 하여 고객 만족이 이루어지는 것이 아닙니다.

서비스 데이터에서 볼 수 없는 진실이 있습니다. 기업의 모든 직급의 임원, 직원들이 고객의 표현을 놓쳐선 안됩니다. 고객의 불만과 이슈, 충고는 관련 조직이 모두 인지하여야 합니다. 그로부터 원인을 분석하여 제거하고 조치된 것이 고객에게 공유되어야 합니다. 이러한 프로세스가 정립되고, 실행되며, 점검되어야 진정한 고객 만족이 이루어 집니다.

셀러스는,

- ✓ 고객의 불만, 불평, 이슈제기, 충고를 놓치지 않고 담아내는 프로세스를 제공합니다.
- ✓ 등록된 이슈(문제), 이슈의 해결 과정, 결과가 트래킹 되고, 이를 고객에게 제대로 피드백 되도록 구성하였습니다.



파트너가 아닌 丙·丁으로 인식

결과만 관리

담당자만의 업무로 인식

3 無 --- 개념·관심·전략

- ✓ Life Cycle Approach
- Capacity Assessment ~ Fulfillment
- ✓ Partner 직원 Skill 관리
- ✓ 협업 관리
- ✓ Go to Market Model 설계 지원

어떠한 경우에도 영업은 혼자 할 수 없습니다. 기업에 따라 복잡도와 유형의 차이는 있지만 Value Chain 상의 공급사 및 협력사와의 협업, 시장 확대를 위한 eco-System의 구축은 필수적입니다. 대부분의 기업이 전략수립 기능을 가지고 있지만, 이 영역에서의 전략과 실행은 간과되거나 지엽적인 접근에 머무르고 있는 것이 현실입니다.

다른 곳으로 새로운 도로가 만들어져 곧 사람과 물품의 이동 중심축이 새로운 도로로 옮겨지는데 옛 길에서 음식점을 운영하는 어리석은 사람이 있겠습니까? 하지만, 새로운 길이 어디에 생기는 지, 어떤 길로 다녀야 빠른 지도 모르는 채, 영업을 하는 것을 당연하게 생각하는 영업이 존재합니다.

시장의 Go to Market 모델을 모르고, 경쟁자의 Route 전략도 모르고, 또 알려고 하지 않습니다. 제한된 소수의 담당자에게 맡기고 기존 협력사의 관리에 머물면서, 그것이 전부인 것으로 착각하고 있습니다.'

'함께'의 중요성이 모든 영업 조직에서 인지되고, 실행으로 연결된다면 그 파괴력은 더욱 커 집니다. 파트너 협업의 시작은 시장 기회와 우리의 역량의 분석에서 시작됩니다. 그에 따라 협업의 방향이 설정되고, 협력 관계를 수립하며, 실행하여야 합니다. 이 영역은 파트너 관리 직원만의 일이 아니라, 제품 및 고객 담당 영업팀 모두의 일이 되어야 합니다.

그리고, 이 프로세스는 주기적으로 반복되고, 실행 과정과 결과는 공유될 수 있어야 합니다.

셀러스는,

- ✓ 파트너의 역량 분석, Recruitment, 기준 및 절차, 실행 평가의 프로세스를 적용하였습니다.
- ✓ 파트너 인력의 Skill Level을 관리하고, 교육 및 협업을 지원합니다. 별도의 컨설팅을 통하여 Route설계를 시스템에 반영합니다.



Beauty Works

Endless Paper Works

Results Oriented Management

THE 셀러스

- ✓ Fact Driven View 제공
- ✓ Funneling Model FCST System
- ✓ 추궁 < 개선
- ✓ ALL in ONE

영업조직의 성과는 매우 중요합니다. 그리고 성과는 조직의 성패에 직결되므로 무엇보다도 공정하게 관리되어야 합니다. 성과와 관련된 기본적인 핵심적인 데이터와 지표는 이미 구축하여 사용하고 있는 기간 시스템에서 충분히 제공됩니다. 그것을 바탕으로 리더는 과정 및 결과의 질 등 정성적인 면을 평가에 반영하면 되는 것입니다.

그러므로 성과 관리 시스템은 결과 데이터를 얻기 위한 것이 아니라 셀러와 조직이 다 나은 성과를 내도록 구현되어야 합니다. 성과를 내도록 실행 과정을 바꾸도록 하는 것이 중요합니다. 보기 좋고 다양한 형태로 제공되는 리포트 자체에 함몰되어 본원적인 문제를 풀지 못하는 것이 엄연한 현실입니다.

회사 차원에서는 목표 달성률, 실적 예측, Pipeline 분석, Yield 분석, Roadmap 등 수 많은 리포트를 생산해 내고 그것을 기반으로 영업조직을 Drive하고 있습니다. 그러나 영업 일선에서는 리더의 성향 및 조직의 특성에 따라서 실행을 위한 별도의 템플릿이 사용되고 있습니다.

관리에 중심을 둔 시스템이 실행을 위한 또 다른 시스템을 만들고, 그에 따라 데이터와 정보는 이원화되어 정확도는 떨어집니다. 그로 인해 영업직원은 영똥한 것에 시간을 빼앗기고, 생산성은 떨어지고, 결과적으로 회사의 성과는 개선되지 않는 악순환이 반복되는 것입니다.

보이는 리포트가 중요한 것이 아니라, 영업 엔진이 제대로 돌도록 하는 것이 중요합니다.

셀러스는,

- ✓ 셀러의 영업 활동, 코칭을 기반으로 한 시스템으로 모든 리포트와 성과 데이터는 이것과 연계됩니다.
- ✓ 영업직원 및 조직의 Workload 정보를 Real-Time으로 제공함으로써, 회사의 불필요한 Loss를 막도록합니다.



Lack of Accountability

Plan in the Draw – 단기 비즈니스에 매몰

Just Plan, No See

Leader's Paperwork

연례 행사

- ✓ Plan – DO – SEE : Milestone Review
- ✓ 관련자 정보공유, Monitoring
- ✓ 실행력 개선, 책임 소재의 명확화
- ✓ 장, 단기 비즈니스의 균형 실현

영업 현장은 항상 **Dynamic**합니다. 셀러와 영업의 리더는 업무가 시작되면 단 1초도 스스로 통제할 수 있는 시간이 없습니다. 고객과 만나며 시장의 변화를 항상 접하면서도 목표달성이라는 압박 속에서 내일을 주도적으로 준비하지 못합니다. 이것이 반복되면 셀러는 단기적인 실적만 쫓는 존재가 됩니다. 영업리더의 머리 한 편엔 항상 중장기 전략이라는 숙제가 자리하지만 일상에서는 당장의 실적에 매몰되어 리더로서의 균형을 잃게 됩니다.

모든 기업은 전략을 수립하고 또 주기적으로 그 전략을 수정합니다. 하지만 그 전략이 실행되는 것은 극히 일부입니다. 더 심각한 것은 계획이 실행되었는지 왜 안되고 있는 지를 제대로 점검하지 않는 경우가 더 많다는 것입니다. 결과적으로 사업의 전략은 **Paperwork**으로 인식되고 무의미하게 준비됩니다.

이러다 보니 사업을 책임지는 리더는 전략의 계획·실행·점검의 주체로서의 역할을 잊고 단기 실적 중심으로 생각하고 조직을 운영하게 됩니다. 미래의 전략과 실행의 주체는 모두 잊고 잊혀지고 최고경영자, 전략임원, 전략담당 직원만이 고민하고 또 고민합니다. 결과는 극히 당연합니다. 미래는 곧 현재가 됩니다. 현재가 된 미래를 아무도 실질적으로 준비하지 않은 조직의 앞 날은 어떻게 되겠습니까?

영업의 현장에 있는 사람들보다 시장, 고객의 니즈를 제대로 이해하는 사람은 없습니다. 그들이 미래 비즈니스 주체가 되도록 바꾸어야 합니다. 주어진 목표를 달성하면서, 미래의 먹거리를 같이 고민하는 셀러, 영업의 리더를 키워야 합니다. 영업의 리더는 의무적으로 중장기 전략, 미래 먹거리에 대한 고민을 하도록 패러다임을 바꾸어야 합니다. 그리고 계획이 주기적으로 점검하고 실행되도록 지원하는 프로세스가 필요합니다.

셀러스는

- ✓ 사업부의 리더들이 주체적으로 전략을 수립하고 실행을 주기적으로 점검, 관리할 수 있도록 프로세스를 제공합니다.
- ✓ 사업전략, 고객전략, 전략 프로젝트 등 직급에 따른 Initiative가 정의되었으며, 고객의 상황에 맞 Template을 지원합니다.



생각할 시간이 없다

Calendar System - Private Space

항상 바쁘다 ... 그런데 결과는 ???

계획을 잡아도 .. 급한 일!!

Workload Issue = 불변의 숙제

- ✓ 업무혁신 시발점 :고객대면, Punctuality
- ✓ 실시간 생산성 분석
- ✓ Plan-Do-See의 DNA화
- ✓ Work-Life Balance

셀러는 항상 시간에 쫓기고 있습니다. 고객과의 약속, 갑작스런 고객 방문 약속, 긴급 회의 및 보고, 식사 약속 등 주말까지 개인의 시간을 사용하고 있지만 시간은 항상 부족합니다. 하지만 지나고 보면 어디에 시간을 썼고 왜 시간에 쫓기고 있는 지가 명확하지 않습니다. '내부 회의가 많아서' '보고할 일이 많아서' '고객과의 미팅때문에' 등등 각기 다른 이유를 설명하지만 정확하지 않습니다.

누구나 일정관리를 위해 캘린더 시스템을 사용하고 있습니다. 회사의 업무용 캘린더 시스템도 있고, 각 모바일 기기 및 PC에서 제공되는 캘린더 기능을 활용하고 있습니다. 하지만 업무와 관련된 일정을 정확하게 입력하고 관리하는 영업 직원은 의외로 많지 않습니다. 개인의 약속, 이벤트, 기념일, 기억 하여야 할 일들은 빠짐없이 입력하고 관리하지만, 영업에 관련된 제반 활동은 정확하게 입력되거나 관리되지 않습니다.

영업 직원은 자신의 영업 활동 및 제반 활동을 모두 입력하고 돌아보고 관리하여야 합니다. 이를 통해, 효과적인 일정관리가 가능해지고, 효율적인 시간 활용을 위한 분석과 개선이 가능해집니다.

캘린더 시스템은 단순히 보조적인 기능을 부여하는 시스템이 아닌 업무 혁신의 시발점입니다. **Workload** 개선 • 생산성 향상 • 고객 접점 시간의 개선 • **Punctuality** • **Work-Life Balance** 의 시작은 제대로 된 캘린더 시스템의 활용에 의해서 가능해집니다. 다양한 캘린더 시스템이 있지만 이것이 저희가 셀러스 만의 캘린더 시스템을 개발한 이유입니다.

셀러스는

- ✓ 영업 직원이 스스로 효율적인 시간 활용을 위한 개선 영역을 찾아내어 개선하도록 설계하였습니다.
- ✓ 개인, 팀, 본부, 회사 단위의 생산성을 Real-Time으로 분석할 수 있는 기능을 구현하였습니다.

계획

고객 관리

영업활동

성과관리

업무 지원

- 전략 수립 지원
 - 사업계획, 전략과제
 - 프로젝트
 - 제품, 오퍼링 개발
- 실행 경과 관리

- 고객 정보 관리
 - 회사, 개별고객 단위
 - 개별고객 정보 통합
- 고객 Contact 관리
 - 이력 관리 : 개별고객
 - Any to ONE
 - : 모든 직원, 모든 채널
 - : 모든 주제
 - 영업기회/Complaints/잠재기회
- 고객만족관리
 - 고객만족도, 진도관리
 - Claim, 불평, 이력관리

- 기회발굴
 - 기회평가, 팀 구성
 - 코칭 툴 지원
- 기회관리
 - Win Plan
 - 코칭 툴 지원
- 목표관리
 - No Simulation
 - FACT-Driven 점검/계획
 - 코칭 툴 지원

- KPI 진도 점검
 - KPI, 기간, 조직 적용
 - 코칭 툴 지원
- 업무생산성 관리
 - 생산성 분석
 - 개선영역 발굴 및 개선

- 영업 지원 업무 연계
 - 수주/계약관리
 - Fulfillment
 - 재무업무
- ERP 연동
- 마케팅 연동
- 카렌다 시스템 연동

모든 영업조직은 전략을 수립하고 실행을 약속합니다. 그러나 그 실행 정도는 극히 저조합니다. 이것은, 당장의 현안에 휩싸이는 영업조직의 특성에 의한 일반적 현상입니다.

셀러스는
- 팀, 본부, 전사의 모든 전략과 계획이 공유되도록 하고,

- 표준화된 양식에 의한 진도관리 및 Alert 기능을 제공합니다.

고객사와 개별고객을 혼용하는 것이 고객관리의 핵심문제입니다. **영업팀이 만나는 상대는 회사나 시판상이 아니라 농민 또는 시판상의 사람입니다.**

기초고객정보가 중요한 것이 아니라, **고객과의 접촉을 통해서 듣고, 보게 된 모든 정보가 핵심입니다.** 이것을 모든 직원이 개별 고객별로 입력하고 추적되고 관리되어야 합니다.

고객만족관리는 문제가 생길 때 보는 것이 아니라, **일상업무에서 관리되고, 추적되어야 합니다.**

셀러스는 이것이 가능토록 개발되었습니다.

많은 영업직원이 불필요한 보고, 회의, 성과예측에 시간을 빼앗기면서, 영업활동보다 내부활동에 더 많은 시간을 씁니다.

그것은 영업관리와 관련된 시스템과 내부관리가 이원적으로 운영되기 때문입니다.

셀러스는
- 영업기회의 발굴, 관리를 위한 코칭이 가능하도록 설계되어 있습니다. 이로부터, 영업직원은 불필요한 보고서를 만들지 않아도 되고, 모든 조직이 일관성을 유지할 수 있습니다.

- FACT에 의한 성과 예측이 가능하도록 개발되어, 영업팀이 소설을 쓸 필요가 없도록 합니다.

성과를 예측하고, 결과를 다양하게 분석하는 것은 다음을 준비하는 과정입니다.

하지만, 간과되어선 안 되는 것이 직원들의 생산성 분석이며, 관련 저해요인을 제대로 분석하여 적시에 조치하는 것입니다.

셀러스는
- 경농의 KPI 및 기간, 빈도, 조직, 제품을 고려하여 구현 가능토록 설계되어 있습니다.

-카렌다 기능에 의해 영업직원의 생산성 분석이 가능하고, 계획 일정 대비 실행 결과도 점검할 수 있도록 지원합니다.

모든 기업은 이미 영업 후선 업무와 관련된 시스템을 보유하고 있습니다. SFE 및 SAP와의 연동 방안은 별도로 검토되어야 합니다.

셀러스는
- 영업지원업무, ERP, 마케팅 등 관련업무와의 연동을 전제로 개발되었습니다.

KSI의 제안

하나, 프로세스 혁신을 지원하는 비즈니스 파트너가 함께 합니다. (*)

영업 관리 시스템은 혁신의 플랫폼이 되어야 합니다. 주어지는 기능을 사용하는 것에 머무는 것이 아니라, 고객의 혁신을 위한 플랫폼으로 지속적으로 진화되기 위해선, 업무 프로세스의 혁신이 병행되어야 합니다. 이것은 SW 개발이 아닌 비즈니스 프로세스 혁신으로 그 시작은 영업과 마케팅입니다.

SW개발은 시간과 노력으로 해결됩니다. 하지만, 새로운 영업관리모델을 정착시키기 위해선 고객의 비전을 이해하고, 미래지향적 혁신을 함께 할 파트너가 필요합니다. KSI는 이것을 지원합니다.

둘, Flexible Pricing 체계를 제안합니다. (**)

구축 비용은 일시불로 제안하며, 사용료는 일시불과 연간 사용료방식의 두 가지를 제안합니다. 고객의 판단에 의해 의사결정을 하시면 됩니다. 구축 및 사용료는 사용자 수에 의해 산정되지만, 확정방식에 의해 제안합니다.

이로서 고객의 성장과 사용자 수 확대에 따른 추가적인 부담을 없게 하며, 장기적으로 안정적으로 플랫폼을 활용할 수 있습니다. 이것은 고객과의 파트너십 정신에 의한 제안입니다.

셋, 고객의 플랫폼을 지향하며, 고객의 자산이 되도록 지원합니다. (***)

셀러스의 개발 틀과 환경은 오픈 소스와 산업표준을 지향합니다. 초기 시스템 안정화, 기술역량이 확보되면, 장기적으로 고객의 내재화된 역량으로 시스템을 진화시킬 수 있게 됩니다.

이를 위해 KSI는 유지보수 서비스 조건을 제안하지만, 고객의 의사결정에 의해, 자체적으로 플랫폼을 관리하는 옵션을 선택할 수 있습니다. 더불어 프로젝트의 산출물인 고객 플랫폼의 소스는 고객 내부용으로 공유하겠습니다.

(*) 비즈니스 컨설턴트 지원 내용 (**) 제안가격 Option (***) 유지보수 제안 및 선택 Option 은 견적서와 함께 별도의 자료로 제출합니다.

[첨부] 제안사 KSI Group

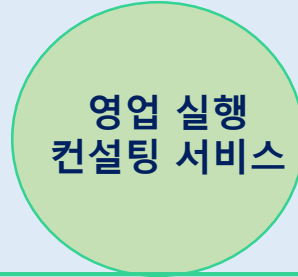
영업에 대한 제대로 된 실행, 그리고 함께 만드는 플랫폼, KSI Group이 제공합니다.

(주) 한국영업혁신그룹 (Korea Sales Innovation Group)

- 설립 : 2016년 1월 / 대표자 : 이장석
- 사업 분야 : 영업실행 컨설팅 서비스, 영업지원 플랫폼 구축 서비스 교육 서비스,
 - 2016년 11월 영업지원 플랫폼 'Seller's' 발표
 - 2016년 30 회 이상의 기업 B2B영업 교육 서비스 실행
 - 동아일보 DBR과 분기별 '리더 세일즈 프로그램' 진행



- 프로세스 점검 및 설계
- 영업활동 지원 시스템 구축
- 활성화 지원



- 영역별 실행 계획
- Management System
- 주제별 Consulting



- 교육 과정 설계
- 차별화 된 Contents의 제공
- 실행과 연계된 교육

- 협력 회사 : 동아일보(동아비즈니스리뷰), RedSky, 유니포인트, 디유넷



동아일보 미래전략연구소에서 발행하는 프리미엄 경영/경제 매거진으로, 경영 전략, 마케팅, 재무, 인사·조직, 생산 관리 등 개인과 기업의 경쟁력 강화에 도움이 되는 콘텐츠로 구성되어, 다양한 케이스 스터디가 수록되어 있습니다.

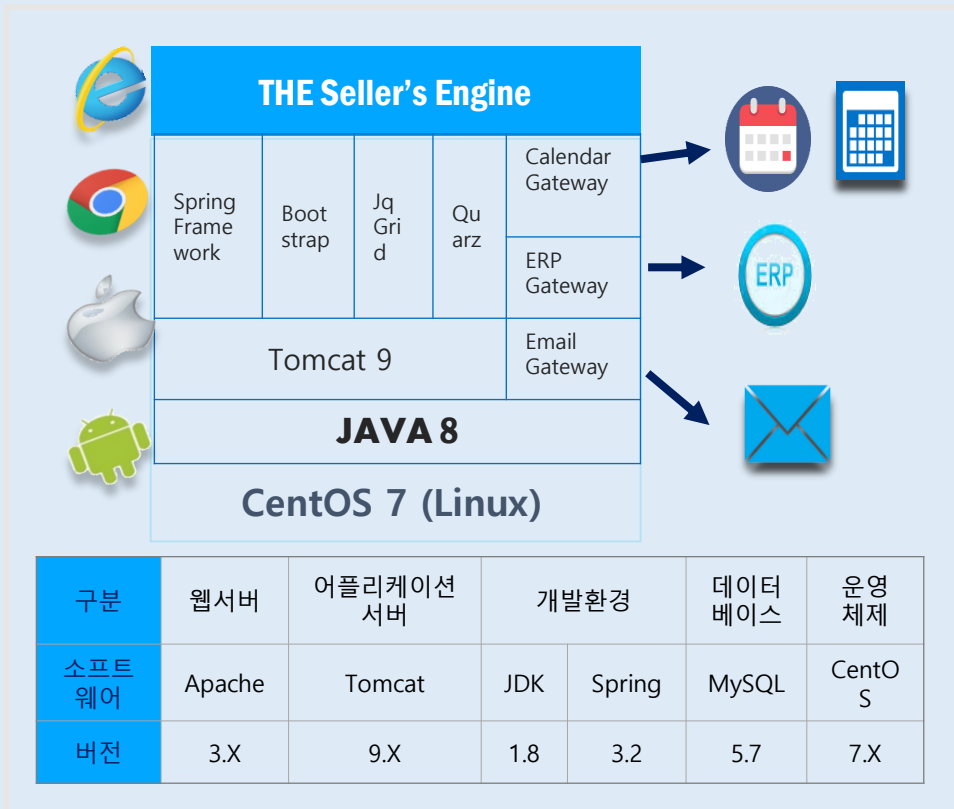


Red Sky 는 리더쉽 개발과 커뮤니케이션을 전문으로 하는 세계적 교육기관입니다. 로레알, 모토롤라, IBM K-Mart 등 글로벌 기업들을 대상으로 독특하고 전문적인 교육을 진행하고 있으며, 그 효과가 입증되었습니다.

영업 실행 플랫폼 구현

- ✓ 셀러의 셀러를 위한 솔루션입니다
- ✓ 실전에서 셀러와 리더들이 당면하고 있는 문제를 토대로, 정리하고 개발한 실전형 플랫폼입니다.
- ✓ 새로운 영업의 패러다임을 이끄는 프로세스 혁신의 파트너이며 길라잡이입니다.
- ✓ 불필요한 기능, 불요불급한 분석/예측을 지양하고, 셀러가 실행하고, 결과를 만드는데 도움이 되는 실행 지원을 지향합니다.

셀러스 운영환경





어떻게 정착시킬 수 있었는가?

“우리는 5년이 넘었지요.

처음 2년여의 시행착오 후 내린 결론은 **Top-Down 방식이 유일한 답**이란 것 입니다. 영업직원에게는 영업활동 결과와 영업기회의 입력이란 두 가지 KPI, 관리자에게는 적극적인 Feedback을 KPI로 정하고 그것을 시스템으로 모니터링하고 있습니다.

이런 KPI는 고과에 반영되고 지속적으로 교육을 병행하여 이제 정착되었습니다.

하지만 아직도 교육과 모니터링은 지속하고 있습니다.

화학 회사 임원

“지점장 보고 등 일일 보고가 영업활동 입력에 의해 **대체** 되었습니다. “
“직원들의 약속 관리, 제품정보 및 필요한 정보의 제공을 통해 직원들이 고객과 상담하기 위하여 자료를 출력하거나 **챙겨야 했던 일을 없앨 수** 있었습니다.”

“오래 운영하다 보니 우리가 **불필요한 데이터를 많이 모으고** 쌓고 있다는 것을 알게 되었습니다. 그래서 불필요한 데이터를 줄이기로 해서, **기초정보는 되도록이면 줄이고** 있습니다. 대신 중요한 것은 Contact 이력정보가 중요하다는 것을 공감하고, **영업활동 중에 생기는 정보를 입력하는데 주력하고** 있습니다.”

제약 회사 CIO



직원들에게 어떻게 동기부여를 하였는가?

CRM을 통해 직원들이 직접적으로 혜택을 받는 것을 논하지 않습니다. 회사에서는 직원들에게, 정보를 제공하고 효과적인 고객 관리를 하도록 지속적으로 노력합니다.

굳이 영업직원들에게 돌아가는 혜택을 말하라고 한다면 매출과 수익 목표의 초과달성이지요.

축적된 고객정보의 활용을 통해 Segmentation, 분석, Simulation 이 가능하고, 그것에 의해, 효과적인 마케팅, 영업이 가능하니까요, 그것이 결과로 연결되는 것을 직원들이 경험하고 있지요.

"고객정보의 축적은 선택이 아니라 **MUST**지요,

의견수렴이나 직원공감대의 주제가 아닙니다,

이 건은 회장님께서 어떤 일이 있어도 양보하지 않으셨던 사항이고

무조건 **Top Down**으로 가야 합니다."

화장품 회사 임원