

CHAPTER 13.

B2B 환경에서의 CRM 이슈





AGENDA

01 CRM과 판매자동화

02 CRM과 핵심 고객관리

03 제품에서 서비스로의 전이



01

CRM과 판매자동화

B2B(Business-to-Business: 기업 간 거래)

• 특징

- **비즈니스 마케팅 담당자**는 규모가 큰 **B2B**(Business-to-Business: 기업 간 거래) 시장을 책임지는 사람임.
- 전체 B2B 시장의 거래 규모는 우리에게 익숙한 전체 B2C 시장에 비해 **훨씬 더 크고**, B2B 고객 개개인이 차지하는 **구매 활동의 규모**도 엄청나게 높음.
- B2C 환경과 달리 B2B 환경의 고객은 조직(기업 또는 단체)이며, 이는 B2C에 비해 **고객의 수가 현저히 적다**는 것을 의미함.
- 비즈니스 고객은 개인 고객에 비해 **훨씬 더 많은 양을 구매**하며, **구매 프로세스도 훨씬 더 복잡**하여 구매자와 판매자 간의 관계가 밀접함.

• 관계관리

- 비즈니스 고객과의 관계를 **‘거래 관계’ 이상**으로 강화하기 위한 전략적 프로세스가 필요함.
- **협업 관계**를 형성하기 위해 판매자가 구매자의 내부 비즈니스 환경에 대해 **깊은 이해**를 가지고 있어야 하며, **폭 넓은 정보교환**이 이루어져야 함.

IBM: 고객 비즈니스의 이해

IBM의 기업 고객 담당 임원은 포춘 500대 기업에 속한 자사의 대형 고객사 중 일부에서 전략 기획 단계에 **직접 참여**하였다.

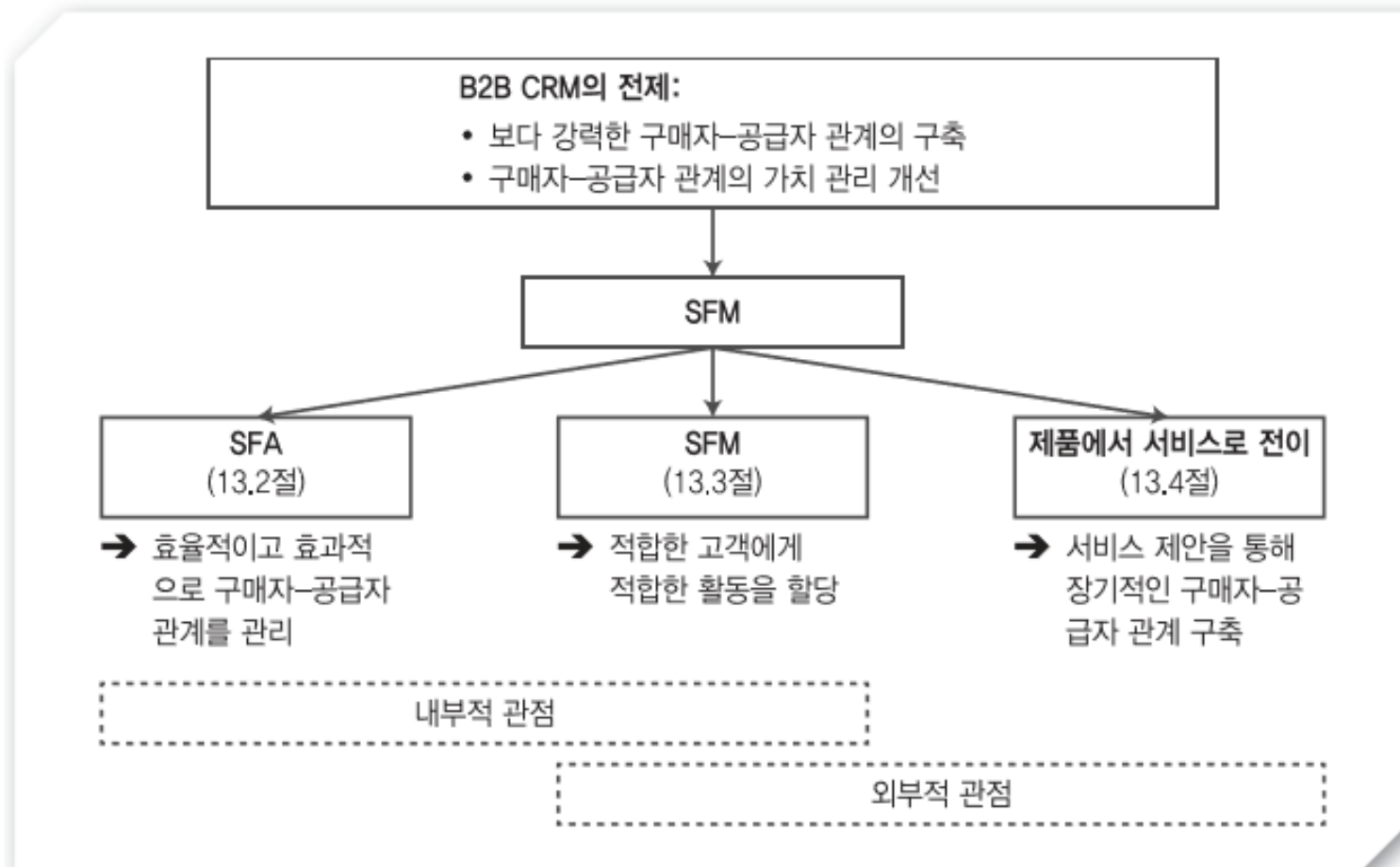
이 과정에서 IBM은 어떻게 자사의 제품과 서비스로 고객사가 **경쟁우위를 심화 시킬 수 있을지 구체적인 제언**을 함으로써, 고객과의 관계에 가치를 더하였다.

대형 고객사와의 관계가 성장하고 심화 되어감에 따라, 해당 고객사의 **니즈를 보다 잘 충족시키기 위한** 전담 영업팀이 새롭게 출범하였다.

이 팀에는 고객사가 속한 산업에 대해 방대한 지식을 갖추고 있는 영업, 서비스, 기술전문가가 포진되었다. 어떤 팀원은 특정 고객사를 위해서만 수년째 일하고 있을 정도로 **전문성이 강화**되었다.

판매자(기업)의 가장 중요한 자산인 고객을 담당하기 때문에, 우수한 영업 사원을 확보하는 것이 대부분의 판매자에게 중요하고 의미 있는 투자가 됨.

13장의 개념적 구성 도식



영업 사원관리(sales force management: SFM)

기업 성장의 거의 절반 정도는 기업이 보유한 **영업 사원의 경쟁력, 조직구성** 그리고 **품질**로부터 나온다(Karlöf & Lövingsson, 2005).

- 영업 사원은 고객과 접하며 고객과 **장기적이고 강한 관계를 형성**할 수 있는 특별한 위치에 있음.
- 영업 사원관리는 **B2B CRM 환경에서 가장 중요한 전략적 이슈**로 자리매김 함.
- 마케팅의 효율성과 효과성이 감소하고 있기 때문에, 영업 사원의 비용은 줄이면서도 만족한 고객을 획득, 유지할 수 있도록 구매자와의 관계를 **효과적**으로 그리고 **효율적**으로 잘 관리하여야 함.

CRM과 영업자동화(SFA)

- SFA란 무엇인가?

- **영업 자동화**(Sales Force Automation: SFA)란 영업 기능 지원을 목표로, 영업 상황에 적용되는 각종 정보기술을 의미함.
- **거래처리를 위한 도구**로서, SFA는 반복적이고 행정적인 **업무의 자동화**를 통한 효율성을 제고하기 위해 영업 환경에 도입되는 일련의 정보기술임.
- SFA 기술은 요구되는 하드웨어 및 소프트웨어의 역량에 따라 **다양하게 존재**하며, 기업은 자사 영업 환경의 복잡성과 기업의 인프라에 어느 정도 통합되어야 하는지 그 정도를 파악하여, 자사에 가장 적합한 SFA 기술을 선택함.

전자 데이터 교환(Electronic Data Interchange: EDI), 데이터베이스, 인터넷, 스프레드시트, 판매 예측 도구, 재고관리 시스템, 접촉 관리 프로그램, 이메일 프로그램, 그래픽 및 프레젠테이션 소프트웨어, 노트북, 휴대폰, FAX 기기 등

InvisibleCRM: 비즈니스 앱과 생산성 도구의 결합

InvisibleCRM은 캘리포니아 샌마테오(San Mateo)에 본사를 두고 있으며, 영업 및 지원부서 역시 같은 곳에 위치해 있다. 이 기업의 개발 센터는 러시아 모스크바와 우크라이나 키예프에서 운영된다.

30명의 직원을 보유한 작은 소프트웨어 회사인 Invisible CRM의 주요 제품은 **마이크로소프트의 아웃룩과 윈도우를 기반으로 후방 애플리케이션을 끊임 없이 통합하는 제품 패키지**이다.

InvisibleCRM을 이용하는 고객은 아웃룩을 통해 CRM 시스템에 보다 빠르게 접근할 수 있다. 기업 사용자를 위한 동기화 도구로 서, InvisibleCRM은 다음의 세 가지 제품으로 구성된다.

1. **CRM과 아웃룩의 통합**을 제공
2. 문서를 공유하고 기업의 중앙 저장소와 사용자 데스크탑의 하위 폴더 간 파일을 **동기화**하는 전송도구
3. 기업 시스템에서 생성된 중요한 **변화에 대한 실시간 알림**을 전송

SFA의 이득 (1)

- SFA 도구는 판매자가 각자의 CRM 목표를 충족할 수 있도록 **구체적으로 설계**됨.
- 가장 핵심적인 주제는 **영업 생산성**에 대한 SFA의 영향력임.

〈그림 13-2〉 SFA가 제공하는 이득의 두 가지 차원

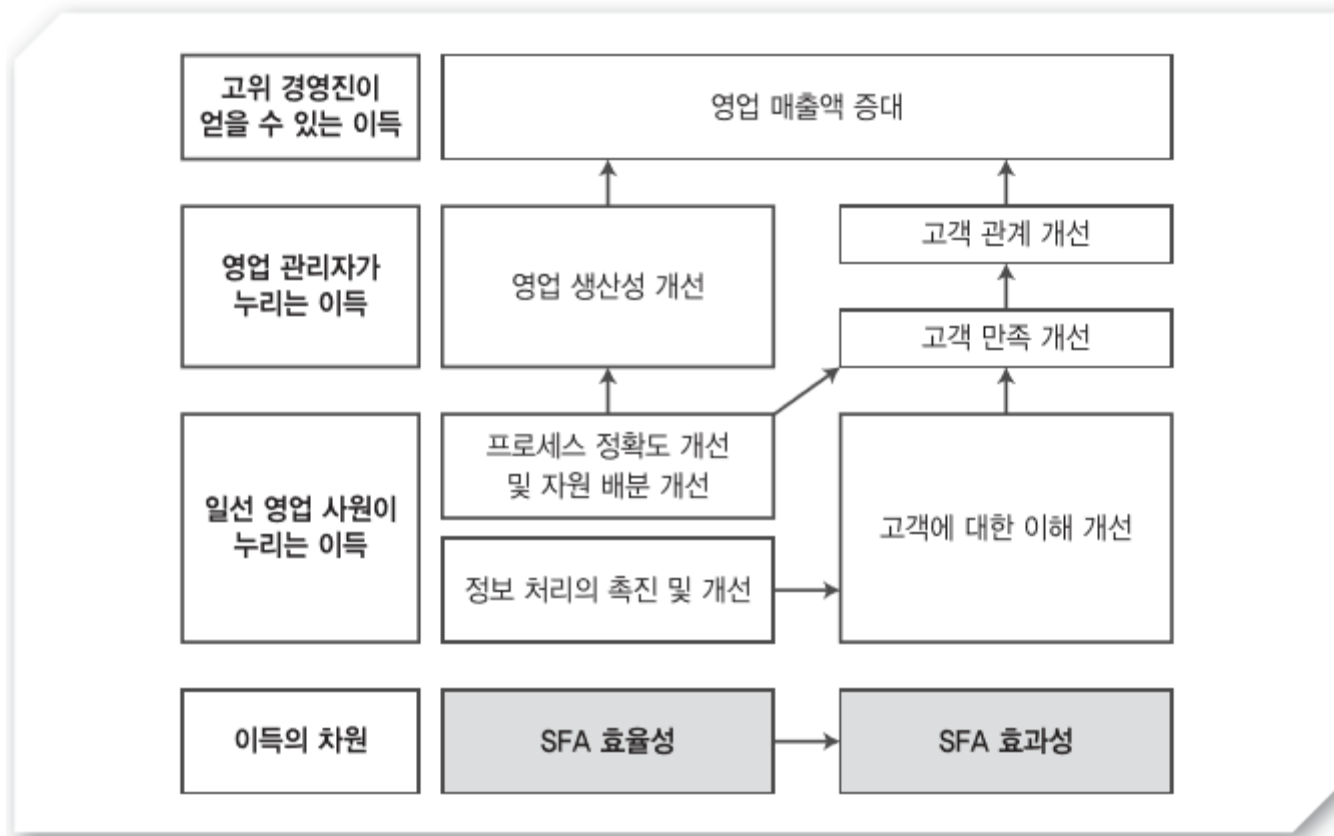


1. SFA 소프트웨어는 고객과 관련된 **데이터를 포착**하고 **저장, 분석**한 다음 영업 사원에게 **배포**하여, 영업 사원의 업무가 보다 **효율적**으로 추진될 수 있도록 하는 능력을 갖춘.
2. 영업 업무를 효율적으로 개편하게 되면, **영업 사원**은 효과적인 **구매자-판매자 관계를 형성**하기 위해 고객과 개인적인 연락을 하는 데 더 많은 시간을 할애할 수 있음.

SFA의 이득 (2)

- **영업 사원, 영업 관리자, 고위 경영진**은 SFA의 시행 과정에서 많은 이득을 얻을 수 있음.

〈그림 13-3〉 SFA의 유익한 특징



이득을 실현하기 위한 조건 (1)

- **영업 관리자와 고위 경영진은 사내 모든 영업 사원이 SFA 기술을 수용하고 사용하도록 장려하고 유도해야 함.**

SFA 수용을 촉진시키기 위해서는 우선 SFA 기술에 대한 최고 경영진과 중간 관리자 모두의 몰입(적극적 지지)이 있어야 함.

영업 사원이 인지하기에 최고 경영진과 중간 관리진 두 집단의 몰입과 지지가 서로 얼마나 일치하는가의 여부는 SFA 수용에 더 큰 영향을 미치기 때문에 몰입과 지지를 한 방향으로 정렬시키는 데 자원을 아낌없이 투입해야 함.
- **경영진의 지원, 사용에 대한 인지된 자발성, 그리고 사용자 집단의 초기 개입 및 참여 등과 같은 조직 특성 역시 SFA 기술에 대한 개인적인 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알아야 함.**

영업 사원의 SFA 수용은 개인 혁신성, 새로운 시스템에 대한 인지된 유용성 (새로운 시스템이 개인의 업무성과 향상을 가져올 것이라 믿는 정도), 새로운 시스템에 대한 전반적인 태도, 기존 시스템과의 호환성 등에 의해서 긍정적으로 영향을 받음.

ex) SFA 기술은 젊고, 남성이며, 컴퓨터 사용 능력이 높고 컴퓨터 사용을 즐기는 직원 사이에서 더 긍정적으로 나타나는 경향이 존재함.

이득을 실현하기 위한 조건 (2)

- 판매자는 최고 경영진과 관리진의 몰입과 지원을 영업 사원에게 확인시켜주고, 이와 관련해 계속해서 의사소통 하여야 함.
SFA 기술 사용의 정도는 개인 혁신성, 새로운 시스템에 대한 태도, 그리고 사용을 촉진시키는 조건(개인이 해당 시스템을 사용하는데 있어 충분한 자원과 외부 지원을 제공받고 있다고 믿는 정도)에 의해 영향을 받음.
- 인터뷰를 통해 혁신성과 높은 수준의 컴퓨터 활용 능력 및 유희성을 보이는 젊은 영업 사원을 채용해야 함.
기업은 SFA 시스템의 기능과 이득에 대해 영업 사원에게 정보를 제공해 주어야 하며, 지속적인 훈련과 교육을 제공하고, SFA 도구의 구입 및 구현에 영업 사원을 참여시켜야 함.

이득을 실현하기 위한 조건 (3)

〈표 13-1〉 SFA를 통한 판매자의 이득이 보장되기 위한 조건 점검표

| 이득이 보장되는 조건 | 측정 방법 |
|---|--|
| 수용 단계 <ul style="list-style-type: none"> • 최고 경영진과 관리진의 적극적 지원(몰입) • 개인 혁신성 • 새로운 시스템에 대한 긍정적 태도 • 인지된 유용성 및 호환성 • 개인 특성 • 조직 특성 | <ul style="list-style-type: none"> • 최고 경영진 및 관리진의 몰입과 지원에 대해 확인 및 의사소통 • 인터뷰 시 혁신성을 보이는 영업 사원을 채용 • 컴퓨터 사용을 즐기고, 컴퓨터 활용능력을 갖춘 젊은 영업 사원을 채용 • 영업 직원들에게 SFA 시스템의 기능과 이득에 대한 정보 제공 • 지속적인 기술지원과 훈련 제공 • SFA 도구의 구입 및 구현에 영업 직원 참여 • 필요한 시장 정보를 영업 직원에게 제공 |
| 사용 단계 <ul style="list-style-type: none"> • 개인 혁신성 • 새로운 시스템에 대한 긍정적 태도 • 촉진 조건 • 시장 정보 | |



02

CRM과 핵심 고객관리

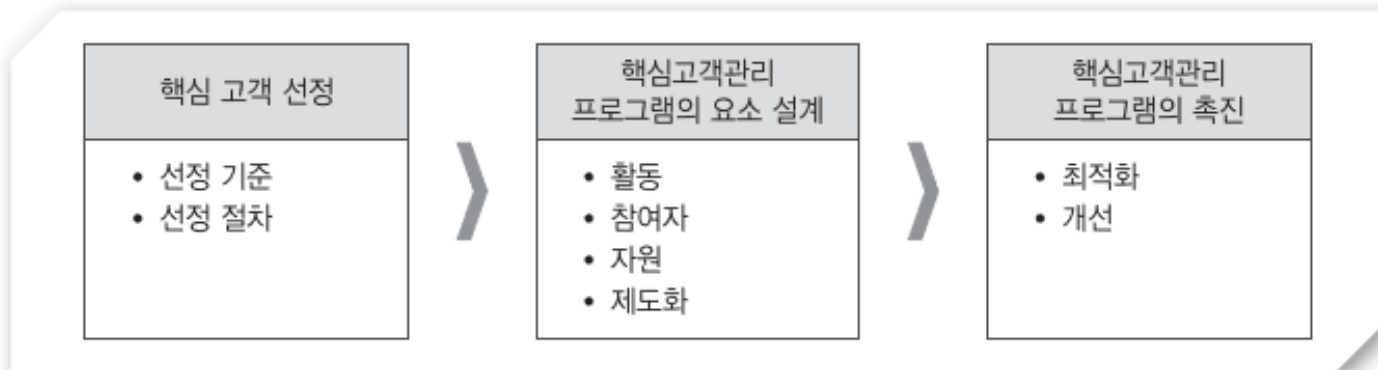
핵심 고객관리 (KAM)

- 핵심고객관리란 무엇인가?

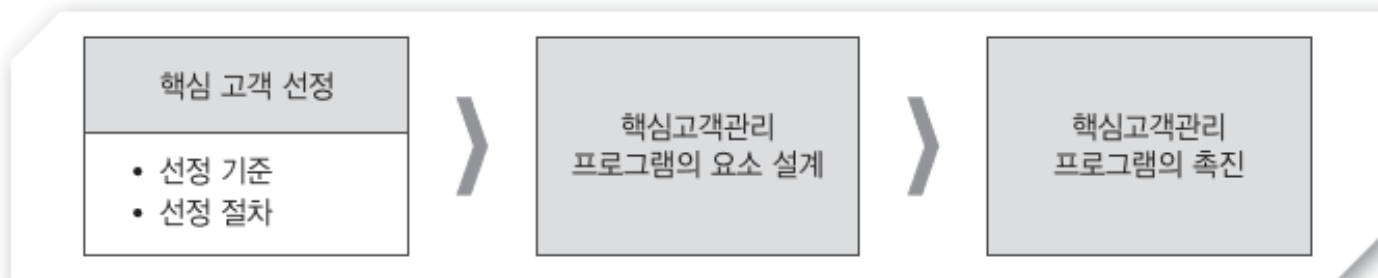
- 핵심 고객 영업, 국가적 고객 영업, 전략적 고객관리, 세계적 고객 관리 등 많은 용어가 핵심고객관리(key account management) 아래 모두 포괄될 수 있을 만큼, **다양한 의미**를 내포하고 있음.
- 기업의 **가장 중요한 고객을 향한** 부가적 활동 및 해당 고객만을 위한 전담 인력의 배치를 의미함.
- 부가적 활동은 거래에 기반을 둔 것이 아니라, **관계를 기반으로 하여 장기적인 고객관계 형성을** 목표로 함.
- 부가적 활동과 전담 인력은 **구매자**에게 혜택을 제공하는 동시에, **판매자**에게도 이익 개선을 위한 기회와 여러 중요한 혜택을 제공함.

핵심고객관리 프로그램의 실행 단계

〈그림 13-4〉 핵심고객관리 프로그램의 성공적인 구현을 위한 주요 단계



〈그림 13-5〉 구현 프로세스의 1단계



1단계: 핵심 고객 선정 (1)

- 선정 기준

- 일반적으로 어떤 고객이 **핵심 고객**이고, 어떤 고객이 **일반 고객**인지를 결정하기 위한 기준.
- **정량적(재무적) 기준**과 **정성적(전략적) 기준**이 모두 사용됨.

- 정량적(재무적) 기준

- 판매량, 시장점유율, 수익/기여/이익 등이 포함됨.
- 재무적인 데이터는 비교적 **측정이 쉽고, 고정된 비용으로 확보가 가능**하기 때문에, 대부분의 기업이 재무 관련 법칙에 따라 활용함.

- 재무 관련 법칙

1. 핵심 고객은 기업 전체 판매량의 50~60%를 차지해야 한다.
2. 파레토 법칙에 따라, 핵심 고객을 전체 매출의 80%를 차지하는 20%의 고객으로 파악한다.
3. 핵심 고객은 상위 10위 안에 드는 고객이다.

1단계: 핵심 고객 선정 (2)

- 정성적(전략적) 기준

- 이미지, 참조 가능성, 기술적 잠재 능력 및 노하우, 상호 조직 간 부합 및 문화적 부합 등이 포함됨.
- **구매자의 긍정적 이미지**는 **판매자의 이미지와 브랜드**에도 전이되어, 긍정적인 효과를 가져다 줌.
- **참조 가능성이 높은 핵심 고객**은 다른 중요한 구매자에게 긍정적인 영향을 주어, 판매자에게 **시장의 확대 효과**를 가져다 줌.
- **높은 기술적 잠재 능력과 노하우를 갖춘 구매자**는 판매자에게 새로운 지식을 전파할 수 있어, 판매자의 발전을 촉진시키는 유익한 자양제가 됨.

1단계: 핵심 고객 선정 (3)

〈표 13-2〉 선정 기준의 장단점

| 기준 | 장점 | 단점 |
|--------|---|---|
| 정량적 기준 | <ul style="list-style-type: none"> • 상대적으로 측정이 쉬움 • 고정된 비용으로 사용 가능 | <ul style="list-style-type: none"> • 재무적(금전적) 관점 중심 • 단기적 관점 중심 |
| 정성적 기준 | <ul style="list-style-type: none"> • 긍정적 전이 효과 • 구매자를 통한 시장 확대 가능 • 추가적인 지식 확보 • 장기적이고 상호조직 간 부합 관점 중심 • 전략 중심 | <ul style="list-style-type: none"> • 측정이 어려움 • 고정된 비용으로 사용 불가 |

B2B 관계에서는 구매 프로세스가 다소 **복잡**하고 구매자와 판매자의 **관계가 더 가깝기** 때문에, B2B 마케팅 담당자는 핵심 고객을 선정할 때 **정량적 측면**만 고려할 것이 아니라, 장기적 관점과 관련 있는 **정성적인 측면**과 **상호 조직 간 관계**도 함께 고려해야 함.

1단계: 핵심 고객 선정 (4)

• 선정 프로세스의 예

| 1. 기준 | 2. 가중치(W) (%) | 3. 평가 점수(E) | 4. 최종 점수(W×E) |
|---------------------|---------------|-------------|---------------|
| 판매량 | 40 | 5 | 2 |
| 시장점유율 | 5 | 1 | 0.05 |
| 이미지 | 30 | 8 | 2.4 |
| 상호 조직 간 및 문화적 부합 정도 | 25 | 9 | 2.25 |
| 5. 합계(최종 총점) | 100 | | 6.7 |

평가 점수는 1(낮음) ~ 10(높음) 척도로 측정.

• 선정 프로세스 과정

1. 모든 **선정 기준을 나열**함.
2. 판매자 입장에서 기준을 가장 중요한 것부터 가장 덜 중요한 것까지 순서대로 **정렬**한 뒤, 각 기준에 **적절한 가중치를 부여**함.
3. 각 기준별로 모든 잠재 핵심 고객에 대한 **평가 작업**을 수행함.
4. 모든 잠재 핵심 고객이 획득한 기준별 점수에 각 기준별 **가중치를 곱**하고, 이 가중합 된 점수를 전체 기준에 대해 **합계**하여, **최종 총점**을 산출함.

1단계: 핵심 고객 선정 (5)

• FestoAG: 핵심 고객 선정

페스토(Festo)는 자동화 기술을 공급하는 세계적인 선도 기업으로, 산업 내 훈련 및 교육 프로그램의 성과도 업계 최고로 평가받는 기업이다.

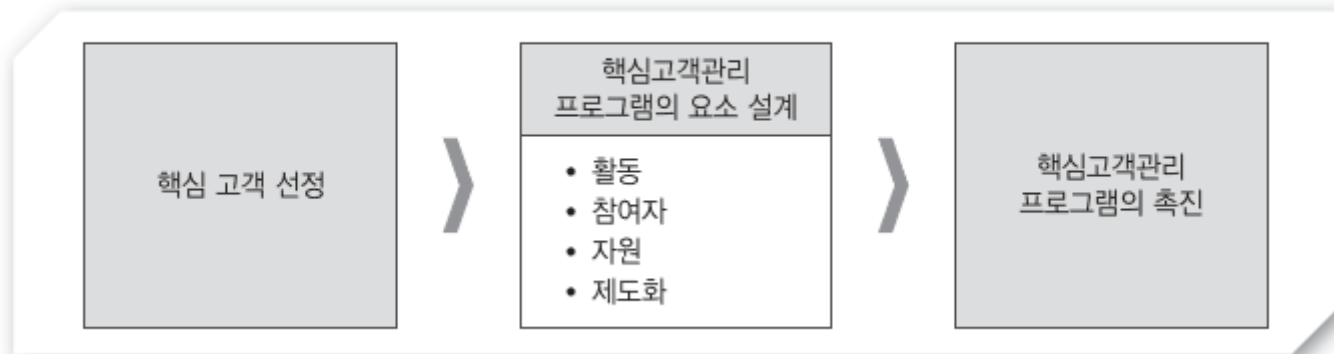
이 기업의 15,500명 직원은 전 세계적으로 유통되는 **약 30,000여 개의 제품 포트폴리오**를 유지해 오고 있는데, 변형된 제품까지 고려하면 제품 수는 수십만 개로 확장된다.

이러한 페스토의 **핵심 고객 선정 프로세스**는 다음과 같은 단계로 구성되었다.

1. 가장 관심 있는(가장 잠재력이 큰) 산업군 정의
2. 해당 산업군에서 판매량 기준으로 세계에서 가장 큰 기업 조사
3. 이 중 잠재력이 높을 것으로 예상되는 200개의 기업 리스트 준비
4. 이 200개의 기업에 대해 매력도(판매량, 경쟁상황, 이미지 등) 및 획득 기회, 세분화(제품별, 산업별 등) 분석 수행
5. 잠재적인 핵심 고객 선정 및 군집화
6. 관심 있는 핵심 고객 도출

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (1)

〈그림 13-6〉 구현 프로세스의 2단계



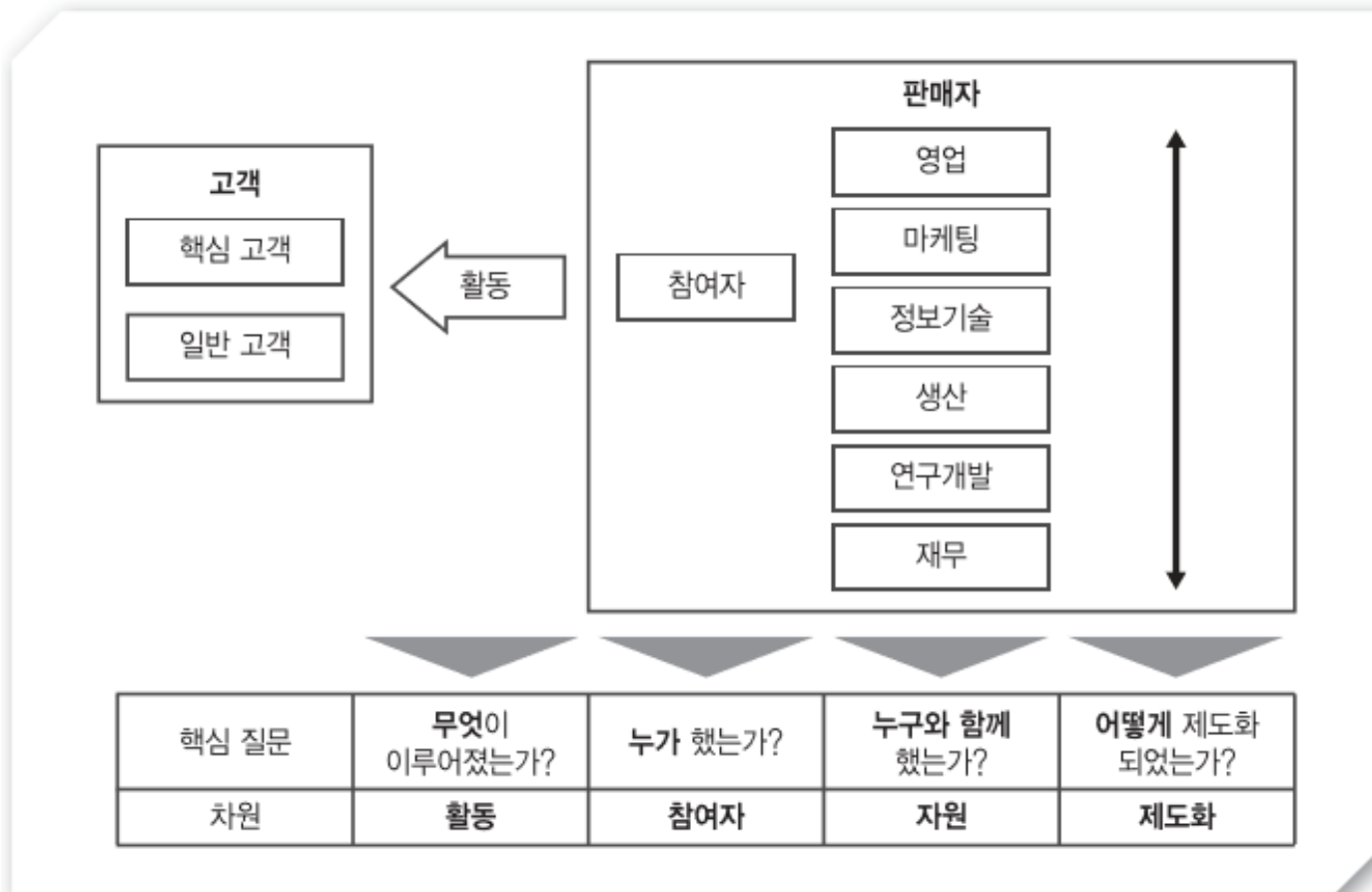
• 핵심고객관계를관리를 설계할 때 고려해야 할 의사결정 유형

- 무엇이 이루어져야 하는가? **(활동)**
- 누가 그것을 할 것인가? **(참여자)**
- 누구와 함께 할 것인가? **(자원)**
- 어떻게 제도화할 것인가? **(제도화)**

활동은 조직 간 요소, 즉 **외부 요소**라 할 수 있는 반면,
참여자, 자원, 제도화는 핵심고객관리 프로그램의 조직 내 요소, 즉 **내부 요소**를 나타냄.

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (2)

〈그림 13-7〉 핵심고객관리의 개념화 (출처: Homburg et al., 2002)



2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (3)

• 활동

- 판매자는 특가 제공, 제품 맞춤화, 업무 흐름의 상호 조율, 정보 공유, 혹은 고객이 요구하는 비즈니스 프로세스에 대한 외주 처리 대행 등과 같은 **특별한 활동을 핵심 고객에게 제안**할 수 있음.
- 활동의 **강도**와 **자발성**은 일반적인 고객에게 제공되는 활동과 상당한 차이가 있음.
 - **강도**: 핵심 고객을 위해 추가적으로 수행되는 부가적인 활동의 수행 범위
 - **자발성**: 판매자가 해당 활동을 얼마나 자발적으로 시작했는지의 정도.
- **자발적**으로 수행되는 활동의 경우, 판매자가 보다 **유연**하게 자신의 관심과 역량이 연계된 활동을 설계할 수 있음.
- **강도 높고 자발적인 핵심고객관리**를 수행한다는 것은 판매자가 해당 고객과의 **관계 강화에 투자할 의향이 높다**는 것을 의미함.

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (4)

- 3M: 핵심 고객을 위한 활동

3M은 특별히 핵심 고객을 대상으로 강의와 토론, 쇼, 그리고 저녁 행사 등을 제공하는 이틀 일정의 행사인 “Fascination Glue”를 개최하였다.

이와 같이 3M은 **핵심 고객에게 특별한 주제, 최근 유행, 혁신과 솔루션에 대한 최신의 정보를 제공할 뿐 아니라, 다른 기업, 공급자, 연구자 등과의 네트워크를 형성하고 발전시켜 줄 것을** 약속한다.

하지만 이것은 3M의 모든 고객에게 제공되는 것은 아니며, **전략적 핵심 고객에게만 제한적으로 제공**된다.

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (5)

• 참여자

- 핵심고객관리 프로그램 운영 시 개인적인 수준에서의 조율을 담당하는 방식을 **누구로 어떻게 운영할 것인가**를 나타내는데, 최고 경영진의 관여, 전담팀 운영, 핵심 고객관리자 (key account manager)의 활용 등이 참여자로 수반될 수 있음.
- **최고 경영진의 관여**는 판매 기업의 최고 경영진이 **얼마나 활동적으로 핵심고객관리에 참여하는지**에 대한 정도를 의미하며, 이는 결과적으로 구매자-판매자 간 **관계 강화**를 가져옴.
- **핵심 고객관리자**에게는 많은 능력이 요구됨.
 - 사업 및 외부 환경에 대한 깊은 이해
 - 판매 및 협상 능력
 - 제품/서비스에 대해 폭넓은 지식
 - 정직성
 - 우수한 커뮤니케이션 기술
- **다양한 능력과 배경을 가진 팀원**으로 핵심 고객을 위한 전담팀을 구성하게 되면, 이 팀은 구매자의 **다양한 니즈를 효과적으로 충족**시킬 수 있음.

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (6)

• 자원

- 사내 영업 관련 부서의 **단결심**과 다양한 (비)마케팅 및 (비)영업 **자원에 대한 접근**은 **강력하고 장기적인 구매자-판매자 관계**를 형성하기 위한 가장 중요한 자산임.
 - **단결심**: 영업 부서의 구성원이 다른 구성원과 공동의 목표를 향해 함께 하고 있다고 느끼는 정도
 - **(비)마케팅과 (비)영업 자원에 대한 접근**: 핵심 고객관리자가 사내 (비)마케팅과 (비)영업 부서로부터 핵심고객관리에 기여하는 필수적인 자원을 획득할 수 있는 정도
- **필요 자원에 대한 접근**이 수반 되어야만 핵심 고객관리자는 구매자에 대한 약속을 지킬 수 있고, 이를 통해 구매자와 강력한 관계를 형성할 수 있음.

• 필립스

필립스(Phillips)는 핵심고객관리 팀을 기능 간 조직으로 구성하여, **핵심 고객관리자가 고객 지원 서비스, 생산, R&D, 마케팅, 영업 부서의 자원에 접근하는 것을 보장**하였다.

2단계: 핵심고객관리 프로그램의 요소 설계 (7)

- 제도화

- 제도화(formalization)는 핵심 고객관리가 판매자 조직 내에서 규정이나 **표준화된 절차로 얼마나 정형화되었는지** 그 수준을 의미함.
- 높은 수준의 제도화가 이루어지게 되면 **관료제**(bureaucracy)를 야기하게 되는데, 이는 **유연성의 감소**를 가져와 핵심 고객의 상이한 니즈에 대응하는 데 문제가 될 수 있음.
- 낮은 제도화 수준을 갖춘 **자발적이고 강도 높은 핵심고객관리**가 효과적인 구매자판매자 관계를 형성하는 데 도움을 줄 수 있음.

3단계: 핵심고객관리 프로그램의 촉진

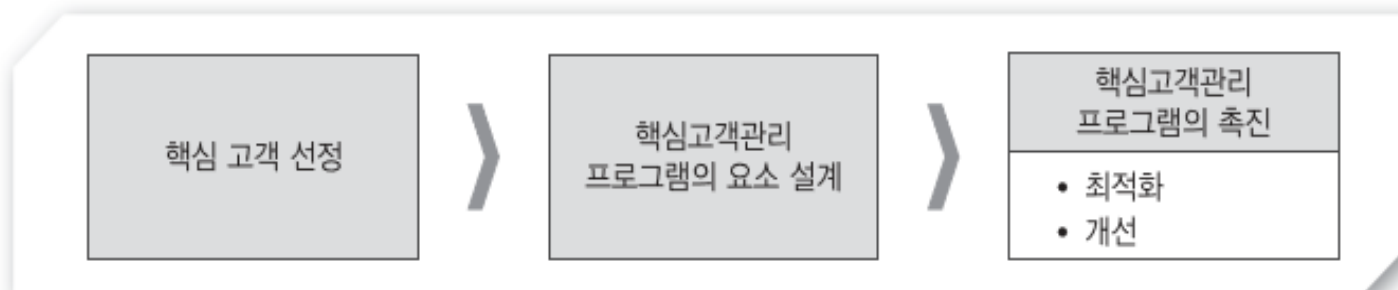
• 힐티: 모범사례

힐티(Hilti)는 건축 및 빌딩 관리 관련 기업 고객에게 고부가가치의 최고 품질을 갖춘 제품을 공급하는 글로벌 선도 기업이다.

핵심 고객을 위한 활동 측면에서, 힐티는 ‘건축 장비 관리’와 관련한 고객 문제를 효과적으로 해결하기 위해 다양한 전자 장비를 갖추어 지원하는 ‘VIP 솔루션’을 제공한다. 또한 힐티는 국제적, 다문화적 환경에서 많은 경험을 갖고 있고, 영어에 능숙하며, 글로벌 사고와 행동, 리더십, 동기부여 능력, 의사소통 능력, 우월한 협상 기술, 분석 및 대인관리 기술 등을 모두 겸비한 **핵심고객관리자**를 보유하고 있으며, 이들에 대해 많은 기대를 하고 있다.

최선의 성과를 달성하기 위해 힐티는 모든 핵심고객관리 임원에게 발표, 협상 기술, 팀 워크, 분석 및 전략적 도구의 활용 등에 대한 **특별한 훈련을 제공**하고 있다.

〈그림 13-8〉 구현 프로세스의 3단계





03

제품에서 서비스로의 전이

제록스: 모범사례

제록스(Xerox)는 수십 년 축적한 경험과 160개국 15,000여 명의 사내 비즈니스 전문가를 바탕으로, 문서(출력) 시스템과 아웃소싱 서비스에서 업계를 선도하고 있는 기업이다.

제록스는 **고객 기업의 출력 인프라 환경을 최적화**하고, 고객 기업의 마케팅 커뮤니케이션 및 비즈니스 활동이 **간소화**될 수 있도록 지원한다. 이를 통해 제록스는 기업이 수익을 확대하고, 비용을 줄이며, 운영을 보다 효율적으로 할 수 있도록 돕는다.

구체적으로 제록스는 다음과 같은 **문서 관리 서비스를 특화하여 제공**하고 있다.

- 사무실, 공장, 가상 업무 공간에서의 출력 서비스 관리
- 단일 통제 체제 하에서의 자체 광고 제작 및 인쇄 통합
- 커뮤니케이션 및 고객, 직원, 공급업체 정보를 생산, 확보, 관리, 전달하는 것과 관련한 후방(back-end) 기능 강화
- 기술 문서 및 사용자 문서의 디자인, 출판 및 번역
- 개인화된 다채널 마케팅 커뮤니케이션의 생성

제품

+

서비스

=

혼합 제안

혼합 제안이란 무엇인가 (1)

• 의미

- 혼합 제안(hybrid offerings)은 각각 분리되어 제공될 때보다 **더 많은 고객 이득을 창출하는 하나 이상의 제품과 하나 이상의 서비스의 결합**을 의미함.

• 유형을 분류하는 차원의 종류

1. 서비스가 **공급자의 제품**을 향하고 있는지 아니면 **고객사의 프로세스**를 향하고 있는지
2. 공급자의 서비스 가치 제안이, **투입**을 기반으로 한 것인지 혹은 **결과**에 기반을 한 것인지

〈표 13-4〉 혼합 제안을 위한 서비스 분류 체계

| | | 서비스 수용자 | |
|---------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | 서비스의 방향이 공급자의 제품을 향한 | 서비스의 방향이 고객의 프로세스를 향한 |
| 가치 제안 의 본성 | 행위에 대한 공급자의 약속 (투입 기반) | 제품 수명주기 서비스 (PLS) | 프로세스 지원 서비스 (PSS) |
| | 결과물에 대한 공급자의 약속 (결과물 기반) | 자산 효율성 서비스 (AES) | 프로세스 위임 서비스 (PDS) |

혼합 제안이란 무엇인가 (2)

- 제품 수명주기 서비스(Product Lifecycle Service: PLS)
 - 공급자의 제품에 대한 **고객의 접근을 용이**하게 하고, 수명주기 동안 제품의 **적절한 기능을 보장**하는 서비스
 - 판매자는 **표준화 된 서비스**를 통해 **비용 효율적**으로 구매자의 기본적인 기대를 충족시킬 수 있음.
- 자산 효율성 서비스(Asset Efficiency Service: AES)
 - 공급자의 제품을 지향하지만 자산 효율성 서비스는 **결과물 기반의 성격**을 지님.
 - 용접 로봇 소프트웨어 맞춤화와 같이 고객이 투자한 자산으로부터 **생산성 이득**을 얻을 수 있도록 제공됨.
 - 제품 수명주기 서비스에서 자산 효율성 서비스로 이동하는 기업은 자산의 생산성과 관련된 **성과 중심**으로, 그리고 혼합 제안에 있어 비용에 기반을 둔 가격책정에서 **가치에 기반을 둔 가격책정**으로 이동하게 됨.

혼합 제안이란 무엇인가 (3)

• 프로세스 지원 서비스(Process Support Service: PSS)

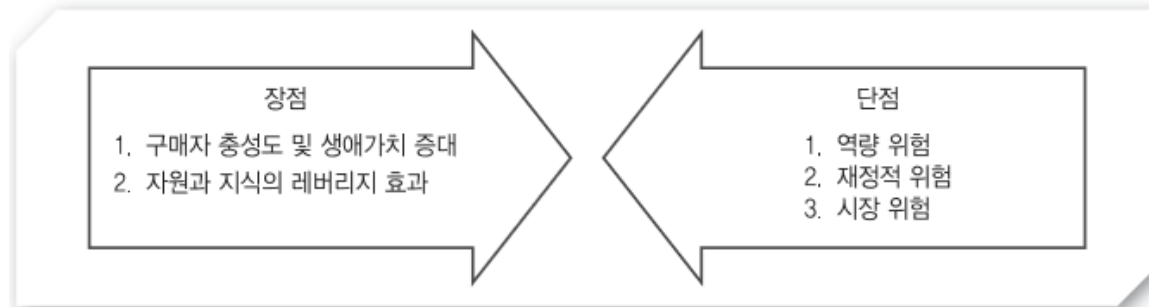
- 고객의 **프로세스**를 지향하는 서비스이며 **투입**에 기반을 둠.
- 구체적인 상황과 요구에 맞춰서 고객 기업이 **스스로** 비즈니스 프로세스를 향상시킬 수 있도록 도움.
ex) 많은 산업가스(수소, 산소)가 순수한 상품으로 여겨지지만, 구매자 프로세스에서 산업 가스의 응용(예: 육류가공공장에서 식품보존에 사용)을 이해한다면 제조사는 시장 내에서 스스로를 다르게 차별화할 수 있음.

• 프로세스 위임 서비스(Process Delegation Service: PDS)

- 고객 프로세스를 지향하며 **결과물**에 기반을 둔 서비스로, 트럭 운송회사에 제공되는 타이어 관리 서비스가 여기에 속함.
- 상품과 서비스가 **통합**되며, 개별적으로 **맞춤화** 되는데, 이를 보장하기 위해 구매자와 판매자 사이에 **활발한 의사소통의 상호작용과 정보교류**가 있어야 함.
- 혼합 제안 서비스들 중 가장 전망이 밝음.

혼합 제안으로의 전이가 갖는 장단점 (1)

〈그림 13-9〉 전이의 장단점



• 장점

- B2B CRM 환경에서 혼합 제안 형태로 제품을 확장할 때 판매자가 누릴 수 있는 장점은 **구매자의 충성도를 제고**할 수 있다는 것임.
- 개별적으로 **맞춤화**되고 전체적으로 **통합된** 솔루션을 개발하여 제공하기 때문에, 판매자는 구매자의 더 중요한 파트너가 되고, 동시에 구매자는 판매자에 보다 **종속적**으로 변하는(즉 판매자와의 관계에 더욱 고착하게 되는) 현상이 나타남.
- 혼합 제안 판매를 통해 구매자의 요구사항이 충족되는 한, 구매자-판매자 사이의 **장기적이고 충성적인 관계**는 계속 형성되며, 이는 결과적으로 **고객생애가치(CLV)의 증가**를 가져옴.
- 판매자는 제품 생산부터 서비스 생산에 이르기까지 자사가 보유한 자원과 지식의 **레버리지 효과**를 누릴 수 있게 되어 **차별화 된 경쟁우위**를 제공하는 시너지를 창출함.

혼합 제안으로의 전이가 갖는 장단점 (2)

• 단점

- 혼합 제안은 무형의 서비스를 포함하고 있기 때문에, 고객은 **평가에 어려움**을 느끼게 되며, 이는 결과적으로 **시장 투명성을 감소**시켜, 고객이 느끼는 **구매 위험**을 높이는 부작용을 낳음.
- 기업은 반드시 **역량 위험의 발생 가능성**에 대해 고려하여야 함.
- **과도한 복잡성**으로 인해 판매자로 하여금 전략적 중심을 잃게 하는 위험을 야기할 수 있음.
- 혼합 제안 개발 중 나타날 수 있는 **조직적 갈등**은 직원의 사기, 노력 그리고 생산성을 저해하고, 구매자를 위한 가치 창출 능력을 감소시킴.
- 서비스에 대한 이익률은 제품 이익률에 비해 낮은 경향이 있기 때문에, 판매자는 서비스로 전환하는 과정에서 종종 **재정적 위험**에도 직면하게 됨.
- 구매자가 서비스를 원치 않거나, 혹은 해당 서비스를 수행할 능력이 없어, 판매자가 제안한 서비스를 수용하지 않을 가능성을 의미하는 **시장 위험**이 존재함.

성공적인 전이를 위한 법칙 (1)

〈그림 13-10〉 성공적인 전이를 위한 법칙



- 제품에서 서비스로 전이할 때 발생할 수 있는 단점인 **역량, 재정적**, 그리고 **시장 위험**을 감소 시키는 것을 목표로 하여 도출함.

성공적인 전이를 위한 법칙 (2)

- 역량위험, 전략적 집종의 상실과 조직적 갈등을 줄이기 위한 법칙
 - 서비스의 **중앙 집중적인 관리**를 강제화하라.
 - 기존 제품의 **플랫폼 위에 구축될 서비스**를 설계하라.
 - 요구되는 역량을 구축하는 데 필요한 **각종 자원**(기존 제품 사용 및 프로세스와 관련한 각종 데이터, 제품 개발 및 생산과 관련된 자산, 영업 사원 및 유통 채널, 현장 서비스 조직 등)에 대한 **접근을 보장**하라.
 - 핵심 자원, 역량, 경쟁력을 갖추고 있는 서비스 문화가 잘 정착된 기업을 **인수**하거나 서로 **파트너십**을 체결하여, 파트너 조직의 역량을 지렛대로 활용하라.

성공적인 전이를 위한 법칙 (3)

- 재정적 위험을 제거하거나 줄이기 위한 법칙

- 가장 보편적으로 구매되는 제품 또는 서비스와 결합될 수 있는 **가장 수익성 높은** 제품 또는 서비스가 무엇인지 식별하라.
- **인터넷**을 이용해 제품과 서비스를 연계하라.
이를 통해 제안에 대한 전체 단위당 **비용을 절감**하라.
- 제품과 서비스로부터 유입되는 현금흐름의 시점과 규모의 **균형**을 맞출 수 있는 기회를 발굴하라.
- 견고하게, 미리, 그리고 자주 **경제성 분석**을 수행하라.

성공적인 전이를 위한 법칙 (4)

- 시장 위험을 제거하거나 줄이기 위한 법칙

- 서비스 요령을 갖춘 영업 사원을 창출하라.
- 시험사용 기간과 시제품, 그리고 반복을 제공하라.
- 고객 니즈에 대한 청사진을 준비하라.
- 기존 고객과 프로세스에 집중하고 고객의 니즈를 효과적인 혼합 제안을 통해 충족시켜라.

PDS: 효과적인 솔루션 (1)

Tuli, Kohli, Bharadwaj(2007)는 솔루션을 ‘구매자의 비즈니스 요구사항에 소구하는 일련의 **구매자-판매자의 관계 프로세스**’로 정의한다.

솔루션을 구성하는 구매자-판매자의 관계 프로세스에는 다음과 같은 것이 포함된다.

- 고객 요구사항 정의
- 제품 및 서비스의 통합 및 고객 맞춤화
- 제품 및 서비스의 개발
- 사후 고객 지원

판매자에게 있어 가장 중요한 것은 구매자가 제안된 솔루션을 기꺼이 **수용**하고, **효과적인 솔루션 설계**를 통해 구매자의 **요구사항을 충족**시키는 것이다. 따라서 판매자는 어떤 요소가 솔루션의 성공과 효과를 보장하는지 알아야 한다.

솔루션은 구매자와 판매자 간 커뮤니케이션 **상호작용과 정보교류**가 활발해야 구매자가 원하는 방향으로 설계될 수 있다. 때문에, 솔루션의 효과성은 다음과 같은 공급자 관련 변수, 그리고 고객 관련 변수에 의해 결정된다.

PDS: 효과적인 솔루션 (2)

• 공급자 변수

- **임시적인 계층체계:** 성공적인 솔루션을 개발하기 위해서는 조직이 안정적이기 보다는 다층적이고 유연해야 한다. 그래야 공급자 내 사업부 간 힘의 균형을 훨씬 더 효과적으로 배분할 수 있다.
- **문서화 강조:** 문서화를 강조할수록, 솔루션 개발의 복잡성이 더 효과적으로 관리될 수 있으며, 사후 지원 부서가 솔루션과 관련한 핵심적인 지식에 접근하는 것을 보장한다.
- **인센티브 외부효과:** 공급업체 직원에게 제공되는 인센티브가 부서 간에 서로 얼마나 상호 보완적인지 나타낸다. 상호 보완이 잘 될수록, 솔루션 개발 및 사후 관리가 보다 효과적으로 이루어지고, 부서 간 정보 공유가 더 활성화 될 수 있다.
- **고객 소통 담당 직원의 안정성:** 고객 소통 담당 직원의 업무 지속기간을 의미한다. 이들의 안정성이 높을수록, 고객과 더 강한 관계가 형성되고, 고객의 니즈에 대해 더 잘 이해할 수 있다.
- **프로세스 명확화:** 공급업체에서 직원에게 솔루션 개발 프로세스에 관한 정보를 얼마나 명확하게 제공하고 있는지 그 수준을 나타낸다. 프로세스 명확화는 부서, 기능, 고객 간 상호작용을 위한 틀을 제공하며, 이를 통해 고객 니즈에 대해 정확하게 정의하고 명확하게 이해하는 것을 보장한다.

PDS: 효과적인 솔루션 (3)

• 고객 변수

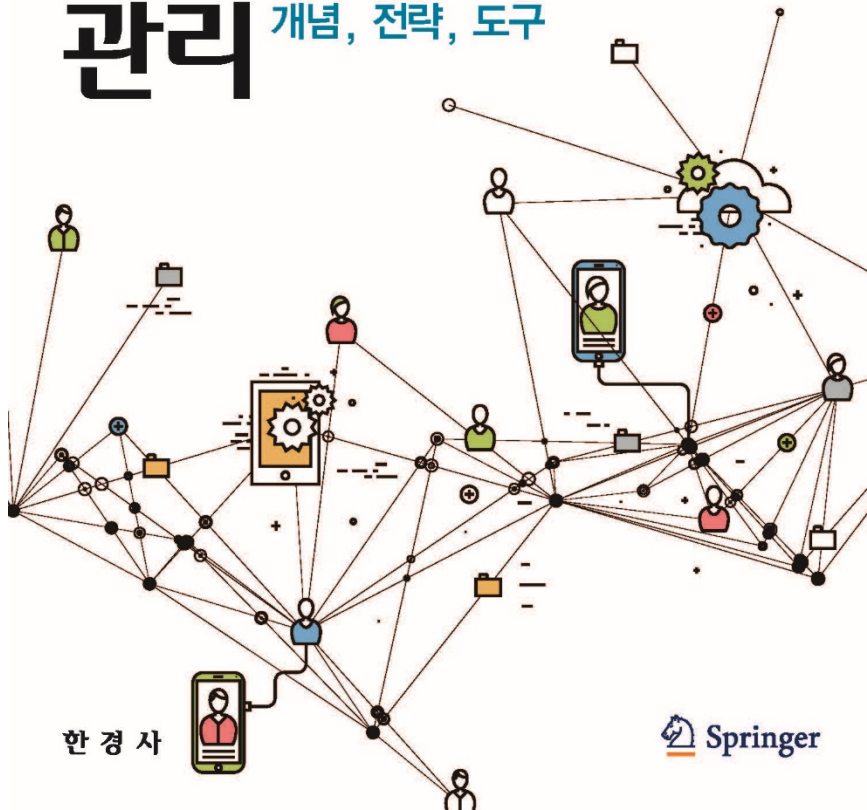
- **고객 적응성:** 고객이 공급자의 제품과 서비스를 수용하기 위해 내부적 루틴과 프로세스를 얼마나 적응시킬 수 있는 능력이 있고, 또 그렇게 하려는 의지가 얼마나 있는지의 정도를 나타낸다. 높은 고객 적응성은 고객맞춤화와 솔루션의 통합을 돕기 때문에, 이 경우 공급자 기업이 보다 효과적으로 일할 수 있다.
- **정치적 협의:** 공급자가 고객 조직이 직면하고 있는 정치적 상황에 대해 얼마나 많은 정보와 지침을 제공받고 있는지의 정도를 나타낸다. 정치적 협의를 통해 공급자 기업은 기업 내 다양한 이해관계자들의 다양한 우선순위에 대해 보다 잘 이해하게 된다. 그렇게 되면 공급자는 고객의 니즈를 더 정확하게 정의할 수 있고, 제품-서비스의 통합 및 맞춤화를 확대할 수 있으며, 보다 효과적으로 사후 지원을 제공할 수 있게 된다.
- **운영적 협의:** 기술 시스템, 비즈니스 프로세스, 정책에 대한 세부사항을 포함한 고객사의 각종 운영에 관한 정보를 공급자가 어느 정도 제공받는지를 지칭한다. 운영적 협의를 통해 공급업체는 고객의 요구사항을 보다 완전하고 정확하게 정의할 수 있으며, 더 나은 고객 맞춤화를 실현 하고, 이러한 정보를 바탕으로 솔루션을 더 잘 통합할 수 있다.



Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



한경사

Springer

고객관계관리 개념, 전략, 도구 (제2판)

V. Kumar, W. Reinartz 공저

홍태호, 신태수, 안현철, 김은미 공역

한경사, 2018

본 강의보조자료는 고객관계관리 개념, 전략, 도구(제2판)의 한국어판 서적을 기초로 제작되었으며, 해당 서적의 저작권은 '도서출판 한경사'에 있습니다. 저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.