

# TeliaSonera

## BPM 구현으로 영업 이익을 증대시킨 핀란드 TeliaSonera



### 비즈니스 과제

- 세계적인 수준의 영업 시간 이용률 달성
- 영업 프로세스의 비효율성 제거
- 영업 수익성 개선
- 고객과의 대면 시간을 더 많이 할애



### 솔루션

- 사후 대응에서 사전 대응으로 영업 프로세스 전환
- 표준화를 통해 불필요한 변화를 감소시킵니다



### 고객 혜택

- 영업 후 단계에 영업 팀이 소비하는 시간 단축
- 고객과의 관계 개선
- 관리 가시성 제고



TeliaSonera 비즈니스 서비스는 2002년 12월 스웨덴 기업인 Telia AB와 핀란드 통신 사업자인 Sonera Corporation의 합병으로 탄생한 TeliaSonera의 사업부입니다. 2009년도 **가입자 수가 1억 4,400만 명**에 달하는 TeliaSonera는 북유럽 및 발트해 시장에서 **모바일 및 인터넷 기반 서비스의 선두 기업**입니다. 이 회사는 오디오, 이미지, 데이터, 정보, 거래 및 엔터테인먼트 패키지와 전송을 포함한 고품질 통신 서비스를 제공하고 있습니다. 이 회사의 목표는 양질의 네트워크 서비스 및 제품을 비용 효과적으로 제공하는 세계적인 수준의 서비스 사업자가 되는 것입니다.

비즈니스 서비스 사업부는 다양한 통신 서비스를 제공하고 있는 TeliaSonera의 기업 고객들과 협력하고 있습니다. 300명의 영업사원과 영업 지원 인력으로 구성된 마케팅 팀은 시장 조성, 고객 통찰력 확보, 주문 및 납품에 이르는 전반적인 프로세스를 관리하는 제품을 신규 고객 및 기존 고객에게 제공하고 있습니다.

## 수익성 있는 영업 촉진 및 고객 관계 개선

경쟁 심화에 따른 통신 시장의 변화는 이 회사에 많은 과제를 제시하였습니다. 가격 잠식과 핀란드 B2B 시장에서의 시장 점유율 잠식은 영업 프로세스의 운영 방식을 검토하여 고객 당 SGA(Selling, General and Administration) 가치를 개선할 필요성을 유발하였습니다. 영업 관리 조직에게는 가시성, 재작업, 운영 비용 및 시간 지연 등 다수의 문제가 있었습니다.

영업 대표들은 고객의 비즈니스 과제를 보다 관심 있게 보고 해결책의 모색에 도움을 줄 수 있도록 고객과의 대면 시간을 더 할애해야 합니다. 이는 고객 경험을 개선하고 회사를 다른 경쟁사와 차별화하는데 도움이 될 것입니다. 이를 위해서는 고객 관계의 인식을 보다 전체적인 프로세스 중심의 접근 방식으로 전환시킬 수 있는 프로세스를 갖추어야 했습니다.

영업 대표들의 시간 이용률을 분석해본 결과 안타깝게도 대부분의 시간을 영업이 완료된 후의 서비스 이행 및 서비스 보증에 할애하고 있는 것이 확인되었습니다 (약 40%). 유망 고객 분석, 오픈링 작성, 협상 준비, 계약 프로세스 관리에는 (상대적으로) 아주 적은 시간을 할애하고 있었습니다. 따라서 목표는 이 비율을 역전시키고 사후 대응에서 사전 대응 영업 방식으로 전환하는 것이었습니다.





## 목표 - 세계적인 수준의 영업 시간 이용률

이 회사는 BPM이 전략적인 민첩성을 달성할 수 있도록 하는 빌딩 블록을 제공한다는 것을 인식하였습니다. 영업 부문을 필두로 비즈니스 서비스 사업부는 최초의 BPM 이니셔티브를 수립하였으며 그 목표를 다음과 같이 명시하였습니다.

- 완전한 가시성
- 프로세스를 조율할 수 있는 능력
- 프로세스 메트릭과 대시보드 확보

BPM 도입 이전에는 프로세스 변화, 복잡도 및 측정 결여로 인해 어려움이 있었습니다. 그러나 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 도입한 이후 비즈니스 서비스 사업부는 프로세스가 명확하게 정의되어 있고 실행이 관리되며 성과를 측정할 수 있는 시스템으로 영업 프로세스를 전환하였습니다. BPM은 전체 가치 사슬에 대한 표준화된 업무 방식을 가져와 회사가 보다 정확하게 향후 매출을 예측하고 다양한 업무 및 활동(사용자 대 사용자, 사용자 대 시스템, 시스템 대 시스템)을 조율할 수 있도록 하였습니다.

## 교훈 - 관리, 협업 및 실행

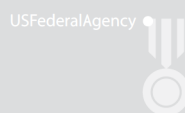
이는 TeliaSonera로서는 최초로 BPM 도입이었으며 따라서 모든 관계자들에 대한 일종의 러닝 커브였습니다. 이 회사가 얻은 중요한 교훈은 다음과 같습니다.

- 프로젝트의 성공에는 강력한 경영진의 지원이 필수적입니다. 이러한 맥락에서 BPM은 대규모의 변화가 수반되는 경영 및 비즈니스 이니셔티브를 나타냅니다. 이는 전사적으로 이해를 제고할 효과적인 커뮤니케이션 전략은 물론 상위 관리자의 지원 없이는 그 목표를 달성할 수 없습니다.
- 필요한 경험과 권한을 가진 코어 팀이 서로 협력하기 위해서는 비즈니스 및 IT의 협업이 이루어져야 합니다. 팀은 처음부터 최종 사용자와 중간 관리자들을 참여시켜 그들의 피드백과 의견을 수집해야 합니다.
- 바로 시작하지 않고 시시콜콜 따지다 보면 지연되기 십상입니다. 한정된 프로젝트와 시작하기에 충분한 타당성에 주안점을 두는 것이 완벽한 시나리오를 기다리는 것보다 나을 수 있습니다. 그리고 마지막으로 새로운 프로세스를 개발할 때에는 반복적인 접근방식이 가장 효과적입니다.



*Lombardi의 플랫폼은 우리의 영업 프로세스를 사후 대응에서 사전 대응 방식으로 전환하는데 기여하였으며 경쟁 우위 확보에 필요한 표준화, 가시성 및 민첩성을 제공하고 있습니다.*

- Tuukka Heinonen, 핀란드 비즈니스 서비스 BPM 부서장



## 비즈니스 영향

협업 프로세스 모델링 도구인 Lombardi Blueprint와 실행 환경인 WebSphere Lombardi Edition을 이용하여 TeliaSonera는 쉽게 관리하고 통제할 수 있는 영업 비즈니스 프로세스를 설계하고 자동화하였습니다.

### 완전한 가시성 확보

- 영업 사례(가치, 제품)와 고객 방문
- 모든 지원 요청이 적합한 전문가에게 자동 전달
- 모든 활동에 대한 영업 단계 및 타임스탬프 관리
- WebSphere Lombardi Edition의 Optimizer를 이용한 프로세스 병목 현상 파악

### 조율 능력 확보

- BPM은 기업의 영업 단계 프로세스 개선에 일조하였습니다.
- 내부 OLA(Operation Level Agreement)를 설정하여 자원 이용률을 최적화할 수 있게 되었습니다.

### 프로세스 메트릭 및 프로세스 관리 대시보드 구현

- 실시간 보고 및 사전 정의된 검색
- 향후 개발에 영업 당 비용 및 거래 당 비용 측정 구현

### 영업 단계 및 활동 관리로의 전환

- 러닝 커브: 이전의 관리 방식으로부터의 마이그레이션은 많은 시간이 걸림
- 효율 및 실효성 제고에 주력

### 영업 프로세스의 표준화

- 부서의 일상 업무 방식을 정의하고 일치시키는데 기여
- 변동 감소

### 영업 후 단계에 영업 팀이 소비하는 시간을 감소

- 영업 지원 활동의 정의 및 연결과 기술 기반 업무의 전달을 통해 영업 후 활동에 소비되는 시간을 줄일 수 있는 도구 제공
- 주문이 현재의 B2B 변환 프로그램 내에서 처리되어 영업 시간이 추가로 단축

비즈니스 서비스 사업부의 기업 고객들은 개선된 효율을 경험하고 있으며 영업 직원들은 관리를 줄이고 영업 관계에 한층 주력할 수 있는 긍정적인 변화를 보았습니다. TeliaSonera의 수익성 증대와 운영 효율 및 프로세스 가시성이 개선될 것이라 기대됨에 따라, 관리와 개선이 그 목표를 실현하는 핵심이 될 것입니다.

