

## 이기는 수주 영업-고객은 전문가를 선택한다

김용기 | 쉬플리코리아 대표

한국의 영업 대표라면 누구나 고객의 의사결정자와 친해지기 위해 수단과 방법을 가리지 않았던 경험을 가지고 있을 것이다. 그러나, 사실은 고객은 친한 영업 대표가 아니라 자신의 문제를 해결해주는 전문가를 찾고 있다.

예를 들어 수천 억원에 달하는 미사일 무기 체계 개발 업체를 선정하는 사업일 경우, 사업을 수주한 쪽이 고객의 핵심 의사결정자의 친인척이라면 의사결정자는 이번 구매와 관련해 심각한 리스크를 감수해야 한다.

친해지면 수주할 것이라는 착각은 B2C 세일즈와의 혼돈에서 시작된 다. 수주업은 조직과 조직의 거래이

다. 우리의 고객은 추상적인 집단이고, 이 집단을 설득하기 위해서는 더 전략적이고, 체계적인 고객 접근이 필요하다. 아래 수주 영업의 핵심을 알아보자.

### 수주 영업과 차별화된 정보 수집

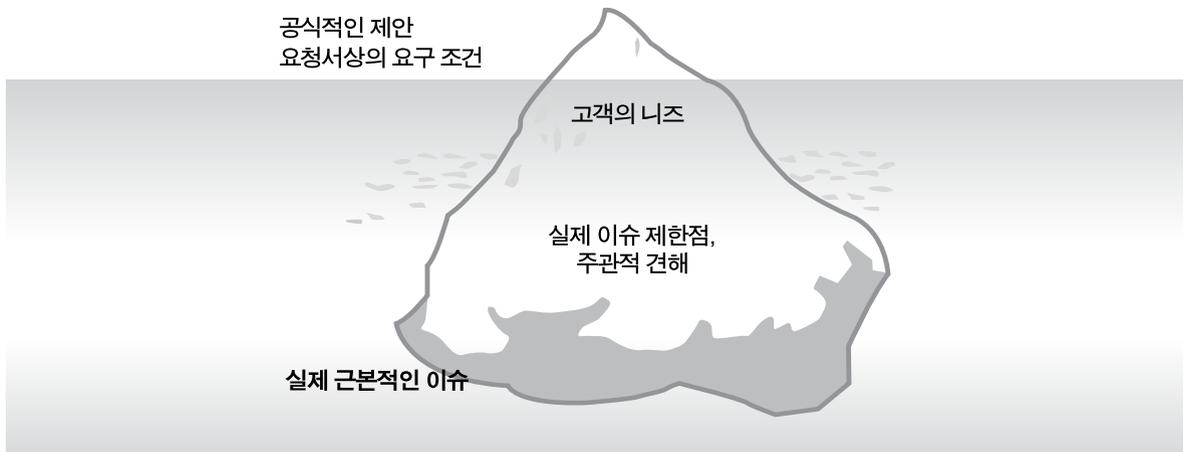
쉬플리 글로벌의 연구 결과에 의하면 아무리 품질이 좋은 제안서도 수주할 확률은 52%에 불과하다고 한다. 그 이유는 <그림 1>의 빙산이 잘 설명해준다.

사실 고객은 RFP (request for proposal) 등의 공식적인 커뮤니케이션 수단을 통해서만 미처 말하지 않은 혹은 말할 수 없는 이슈들을 저변에 가지고 있다. 이런 이슈들을

해결해줄 수 있는 방안까지 제안서 혹은 제안 PT상에 반영할 수 없다면 제안서의 품질이 아무리 좋다 한들 수주 확률을 어느 정도 수준 이상으로 끌어올리기는 어려울 수밖에 없다.

고객은 공식적으로 드러내놓은 니즈 외에도 내부적으로 매우 중요한 이슈를 가지고 있다. 그리고 이런 사실은 수주 영업의 목적에 대해 정확하게 말해주는데, 수주 영업의 목적은 막연히 고객과 우호적인 관계를 형성하는 것이 아니라 고객이 드러내놓지 않는 정보, 즉 차별화된 정보를 입수하고 이 정보를 통해 경쟁사와 차별화된 전략을 수립·제안하는 것이다.

〈그림 1〉 고객 이슈의 빙산



**사전 영업을 하라**

영업 대표들은 RFP(제안 요청서) 발행 이후 급변하는 고객의 태도를 자주 경험한다. RFP가 발행되었다는 것은 이제 고객이 해당하는 사업에 대해 잘 알고 있으며, 프로세

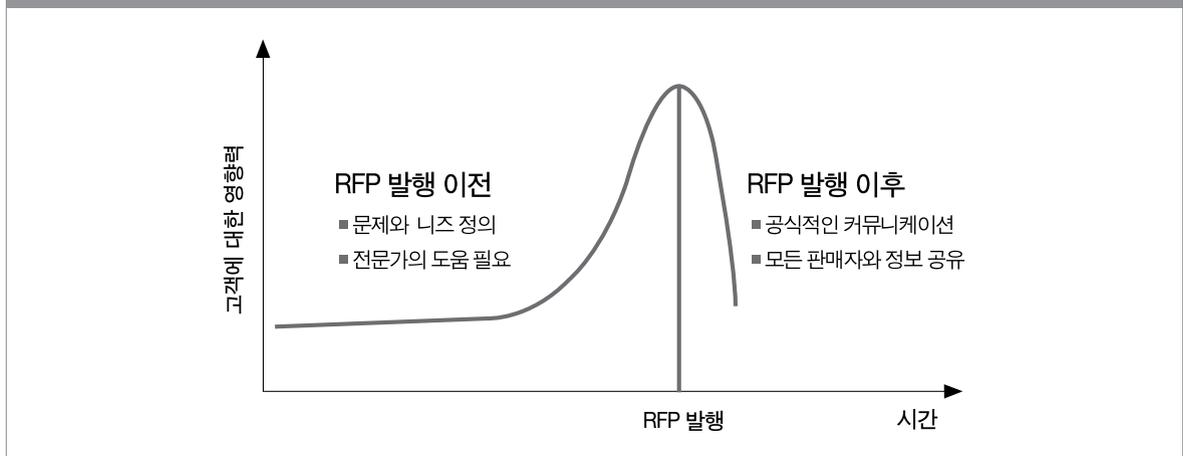
스에 따라 공정하게 처리하면 된다는 것을 의미한다.

RFP가 발행되면 구매자는 공식적인 커뮤니케이션과 공정성을 중요시하게 된다. 수주 영업을 위해서 사전 영업을 중요한 결정적인

이유이다.

하지만 RFP 발행 이전에 고객은 사업의 이슈를 잘 모르고, 프로젝트를 성공리에 잘 해낼 수 있을지 확신이 없으므로 외부의 도움을 필요로 한다.

〈그림 2〉 RFP의 발행과 고객에 대한 영향력 변화



영업 대표가 만약 고객에게 자신의 영향력을 높이려고 한다면, 그리고 수주에 필요한 차별화된 정보를 얻고자 한다면 경쟁자보다 빠르게, RFP 발행 이전부터 개입해야만 한다. 이를 사전 영업(pre sales)이라 한다. 따라서, 사전 영업의 정확한 정의는 Pre RFP Sales이다.

### 전문가 영업을 하라

RFP 발행 이전에 고객은 몸이 아픈 환자들과 같다. 환자들이 왜 열이 나는지, 그리고 그 원인을 어떻게 해결할 수 있는지에 대해 모르듯, 고객 또한 문제 해결을 위한 솔루션은 무엇인지, 그리고 그 솔루션을 어떻게 구할 수 있는지에 대한 정보가 매우 부족한 상태이기 때문이다.

여기서 고객이 '몸이 아픈 환자'와 같다는 것은 바로 영업 대표가 지향해야 할 목표를 알 수 있는 대목이다. 몸이 아픈 환자는 흔히 의사를 찾아가고, 의사에게 자신이 어젯밤에 무엇을 먹었고 뭘 했는지 등 자신의 행동과 상태에 대한 정보를 상세하게 말해준다. 그 이유는 환자들은 의사를 바로 자신의 병(문제)을 해결해줄 수 있는 전문가라고 믿고 있기 때문이다.

이와 같이 고객은 단순히 친하다는 이유만으로 중요한 정보를 알려

주지 않는다. 그들이 정보를 줄 때는 상대방이 자신의 문제를 해결해 줄 수 있는 '전문가'라고 인식하게 될 경우이다.

따라서 영업 대표는 더 이상 고객과 친해지기 위한 맛집, 술집을 찾기 위해 시간을 할애하는 것이 아니라, 고객의 문제가 무엇인지 이해하고, 그 문제를 해결하기 위한 방법을 제시해줄 수 있는 전문가가 되기 위해 최선을 다해야 한다.

두 가지 전문가가 되어야 한다. 수행 조직의 구성원만큼 자신의 솔루션에 대한 전문가가 되어야 한다. 두 번째로 영업 전문가가 되어야 한다. 영업 전문가의 핵심은 고객의 니즈를 발굴, 정의하고 이에 대해 솔루션을 연결하는 것이다.

### 전략적으로 영업하라

수주 영업은 전략이 중요하다. 고객에게 경쟁자가 제공할 수 없는 가치 있는 솔루션을 제공하라. 이를

$$\text{Discriminator} = \text{Uniqueness} + \text{Importance}$$

핵심 차별화 요소(discriminator)라고 한다. 경쟁자에게 없으면서(uniqueness), 고객에게 중요한(importance) 솔루션을 제공하라.

전략의 핵심은 막연하고, 일반적인 우리의 장점(advantages)을 강조하지 말고, 고객의 니즈를 파악해서 그 니즈를 직접적으로 해결하는

Discriminator를 제공하는 것이다. 그렇게 하려면 고객 조직의 의사결정자와 영향자를 파악해서 이들이 갖고 있는 구체적인 이슈들을 파악해서 이에 대응해야 한다.

### 신규 영업을 하라

스타 영업 대표들은 시간의 대부분을 신규 고객 확보를 위한 전화 상담(콜드콜, cold-call), 고객과의 미팅, 제안서 작성 등 수주를 위한 직접적인 활동에 사용한다.

반면, 초보 영업 대표 혹은 성과가 낮은 영업 대표들은 몇 개의 작은 계약들을 위해 자신의 시간을 모두 써버린다. 그럴 경우 그 계약들이 물거품이 되거나 계약 기간이 다 끝나버리면 해당하는 영업 대표는 다시금 저성과의 나락으로 빠질 수밖에 없다.

한 연구에 의하면 매년 기존 거래처의 30%는 자연 감소한다고 한다. 즉, 적어도 30%의 신규 고객을 확보한다 해도 성과는 제자리라는 뜻이다.

자신의 기존 성과를 상향 돌파하는 기본 원리는 신규 영업을 위한 절대적인 시간을 확보하고 끊임없이 수행하는 것이다. 이 요소야말로 성과를 내는 영업 대표에게 가장 필요한 요소이며, 이런 영업 대표는 조직을 발전시키는 중요한 자산이 될 것이다. CERIK