

## I. 成功的인 營業을 위한 4가지 힌트

## 1. 논의 배경

- 전자상거래가 붐을 이루고 있지만, 인터넷이 기존 영업 사원들이 수행한 비공식적 활동까지 모두를 대체하는 데에는 한계가 있음
  - 인터넷 시대에서도 영업력이 가지는 인적, 조직적 영업력의 중요성에 대한 인식은 지속되어야 함
- 성공적인 영업 성과를 보인 미국의 25대 기업의 사례를 통해 국내 산업재 기업들이 활용할 수 있는 영업 전략을 알아보하고자 함

## 2. 성공한 영업 기업 'Top 25'

- Top 25는 고객 및 종업원 만족도를 종합한 결과에 의해 선정됨
- 1위로 선정된 GE Capital사의 성공은 판매 지향적 최고경영자, 철저한 성과지향과 훈련, 피라미드식 영업관리, 그리고 'Find More, Win More, Keep More'의 전략 때문임
- 2위인 Cisco사는 경영자의 영업력, 토털 솔루션을 지향한 제품 설계로 높은 성과를 거두었음

## 3. 영업 성공을 위한 4가지 힌트

- (첫째, 준비된 영업 사원) 많은 영업 사원을 확보하는 것과 마찬가지로 애초부터 성공이 준비된 사람을 채용하는 것이 중요함
  - DHL사는 성공적인 영업 사원의 프로필을 통해 희망 사원의 특성을 분석하여 선발기준으로 활용하고 있음
- (둘째, 최고의 영업 사원은 경영자) 경영자의 역할은 영업 사원들을 동기부여하는 것뿐만 아니라 스스로가 모범적인 영업 사원의 역할을 수행하는 것임
  - Cisco사의 경영자는 자신이 직접 핵심적인 고객들을 관리하고 있음
- (셋째, 팀 판매(Team-Selling)의 활용) 생산, 마케팅, 기술 등 관련 부분이 범기능적으로 팀을 이루어 판매 활동을 수행함으로써 판매 성공률을 높임
  - 자동차 인테리어 공급업체인 Lear corporation은 주요 고객사별 범기능적 영업팀을 조직하여 활동하고 있음
- (넷째, 一石二鳥의 동기부여) 단순한 금전적 보상에서 벗어나, 판매 효율성 증진과 동기부여의 목적을 동시에 만족시킬 수 있는 다양한 방법을 적극적으로 탐색함
  - 석유화학 기업인 Tosco사는 영업 사원별 손익계산서를 작성하여 동기부여뿐만 아니라 판매 효율성도 증진시키고 있음

## 4. 제언

- 첫째, 인터넷이 영업 활동의 대체수단이 아니라 지원수단이라는 이해를 증진시킴
- 둘째, 영업직 경시 풍조에서 탈피하여 영업 중심적인 조직으로의 변신이 필요함
- 셋째, 세련된 프리젠테이션과 커뮤니케이션 기술을 갖춘 수준 높은 전문 해외 영업 사원의 양성에 관심을 가져야 함

## 1. 논의 배경

- 전자상거래가 붐을 이루고 있지만 전통적 영업 방식이 가지고 있는 강점들은 지속될 것임
  - 전자상거래가 붐을 이루고 있지만, 직접적인 시연이나 설명이 필요한 제품 판매나, 영업 사원과 고객간의 비공식적인 관계 관리 등 기업의 기존 영업 활동 전체를 인터넷으로 대체할 수 없음
  - 특히 산업재 기업의 경우 영업 사원이 수행하는 비공식적인 다양한 역할을 인터넷이 대행하는 것은 불가능함
  - 영업 사원은 기본적으로 거래를 위한 상담역뿐만 아니라 기업의 가장 강력한 직접 커뮤니케이션 수단으로 기업 이미지의 주된 결정 요인이면서 고객 관리 측면에서도 가장 영향력 있는 요인임
- 본 고를 통해 성공적인 영업 성과를 나타낸 기업들의 사례 분석을 통해 국내 기업들이 판매 확대를 위해 고려해야 하는 전략적 시사점을 도출하고자 함
  - 높은 영업 성과를 보이고 있는 기업들의 성공 비결은 영업 사원 관리 및 영업 조직의 차별화, 경영층의 적극적인 태도 등 다각적인 전략을 구사한 결과라고 할 수 있음
  - 이들 기업들의 사례는 판로 확대를 추구하는 국내 기업들에게 많은 전략적 시사점을 줄 수 있을 것으로 예상됨

## 2. 成功的인 營業 企業 ‘Top 25’

- 영업 성과, 고객 만족도, 종업원 만족도를 종합적으로 평가한 결과에 의해 25개의 성공적인 영업 기업이 선정되었음<sup>1)</sup>
  - 고객과 종업원 만족을 충족시키면서 동시에 성공적인 영업 성과를 보인 기업들 25개 기업이 영업 성공 기업으로 선정되었음
  - 선정된 25개 기업에는 소비재나 서비스 기업뿐만 아니라 다수의 산업재 기업이 포함되어 있어 산업재 기업에게 많은 시사점을 주고 있음
  - 우선 이들 25개 사 중 상위 1, 2위로 선정된 GE Capital사와 Cisco사, 그리고 자동차 부품업체로 성공한 Lear Corporation의 사례를 중점적으로 살펴보고자 함

1) Sales & Marketing Management Magazine 1999년 4월 6일자

<표> 미국 영업 성공 기업 Top 25

순위	기업명	매출증가율 ('95-'97)(%)	순위	기업명	매출증가율 ('95-'97)(%)
1	GE Capital	50.7	14	Merck	41.7
2	Cisco	188.4	15	HP	36.0
3	Frito-Lay	21.4	16	Marriott	34.3
4	Dell	132.7	17	Coopers&Lybrand LLP	31.2
5	PSS	67.3	18	Tosco	82.3
6	Lear Corporation	55.8	19	FedEx	22.6
7	Northwestern Mutual	6.2	20	Deere & Co	24.3
8	Halliburton	49.9	21	Lucent	23.1
9	Pfizer	24.8	22	DHL	27.9
10	Enron	120.6	23	IBM	9.1
11	Intel	54.7	24	Philip Morris	9.0
12	Merrill Lynch	47.5	25	P&G	6.9
13	BJ Services	131.4			

- GE Capital사는 영업력 확대를 제 1 원칙으로 한 영업 전략이 성공을 거듭
  - GE Capital사는 전문화된 금융 서비스 기업으로, 산업 장비 금융, 개인 금융, 특수 금융, 중시장 금융, 전문 보험 서비스의 5개 영역으로 구성되어 있음
  - 이 기업의 영업 성공은 최고경영자의 영업 철학 및 철저한 성과 지향적 종업원 관리와 독특한 영업 관리 방식에 기인함
  - (판매 지향적인 최고경영자) 이 기업의 CEO인 Gary Wendt는 사업 성공의 유일한 방법이 보다 많은 매출을 실현하는 것뿐이라는 신념하에 지속적으로 영업 사원을 증가시켜 왔음. '97년 1만 4천 명에서 2000년에 2만 명까지 증가시킨다는 목표를 설정하고 있음
  - (철저한 성과 지향과 훈련) CEF(상업 장비 금융)본부는 영역 할당체제에서 벗어나 영업 사원들이 할당된 시장에 구애받지 않고 최대한 성과지향적이 되도록 북돋우고 있으며, 성과에 따른 확실한 보상 패키지를 설계하고 있음. 영업 사원들은 기업의 품질과 성장 목표에 맞춰 집중적으로 훈련되고 있음
  - (피라미드식 영업 관리) 또한 CEF본부에서는 신참 영업 사원들이 고참 영업 사원들에 의해 관리되고 있는데, 이것으로 신입 사원들은 영업 가이드를 학습할 수 있고 고참 사원들에게는 리더십을 훈련할 수 있는 기회를 되고 있음. 또한 판매 전문가를 양성하기 위해 본부차원에서의 지속적인 지원이 이루어지고 있으며, 사업 영역간의 교차 판매를 고양시키기 위해 지역별 영업 사원들을 집합시켜 분기별 미팅을 주선하고 있음

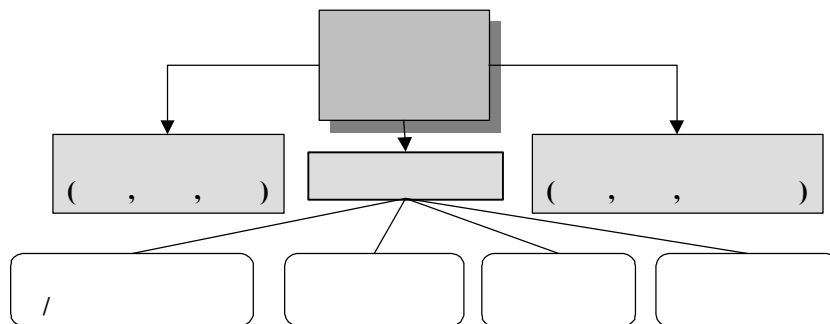
- (Find More, Win More, Keep More) 이 기업의 영업 활동 목적은 ▷모든 시장을 타겟으로 하는 'Find More', ▷기존 시장의 잠재력을 극대화하는 'Win More', ▷최상의 고객들을 유지한다는 'Keep More'로 설명될 수 있음
- 경영자 역할이 Cisco사의 영업 확대에 핵심적인 역할을 함
  - Cisco의 성공 배경은 성과 지향적이고 공격적인 조직과 확신에 찬 영업사원의 역할이라고 할 수 있음
  - (영업 사원으로서의 경영자) Gary Daichendt(부사장)는 실리콘 벨리의 상위 10%의 판매업자들을 대상으로 직접적인 訴求 활동을 펼치고 있음. 매 3개월마다 글로벌 고객 그룹들과 대화 시간을 갖고, 연 2회의 전략 회의를 주재함. "우리 기업이 항상 이들 고객들을 주목하고 배려하고 있다는 것을 확신시키는 것이 나의 책임"이라고 말하고 있음
  - (토탈 솔루션(Total solutions)의 지향) Cisco사의 놀라운 영업 실적은 웹 서버에서 기가비트(Gigabit)의 스위치 라우터(switch routers)에 이르는 토탈 솔루션의 제공을 지향하는 영업 전략 때문이며, 이를 통해 고객들에게 윈 스톱 쇼핑의 이점을 주고 있음
- Lear Corporation은 영업 조직의 과감한 변신으로 성공함
  - 자동차 내부 인테리어 공급업체인 Lear Corporation은 관리 효율성 차원에서 공급업체(협력업체)를 통합하여 가능한 그 수를 줄이고자 하는 완성차 제조업체의 욕구를 정확히 파악하여 제품 확대를 통해 풀 서비스를 제공하여 성공한 예임
  - (수평적 제품 확대) 경영자가 가지고 있는 사업 철학이 '고객과 단순히 연결되었다는 것이 아니라 고객의 사업 자체와의 연결'이었고, 이러한 철학을 바탕으로 제품 확대가 자연스럽게 추진되었음. 몇 년 전까지 만해도 단지 카 시트만을 생산 공급하던 기업이었으나, 지금은 자동차의 모든 내부 인테리어를 공급하는 기업으로 변신하였고, 완성차 제조업체에게 핵심적인 협력업체로서 입지를 굳히고 있음
  - (영업 조직의 변신) 영업 조직을 특정 고객에 따라 자율적인 조직들로 분할함. 예를 들면 포드 본부(division), GM 본부 등으로 나누고, 각 본부를 독립된 기업처럼 운영함. 각 본부는 개별적으로 영업사원, 엔지니어, 생산 근로자, 시장 조사자의 팀으로 구성하였음

### 3. 營業 成功을 위한 4가지 힌트

- 첫째, ‘준비된 영업 사원’을 채용함

- 성공 기업의 많은 경영자들은 유능한 영업 사원 확보에 대단한 열의를 보이고 있는데, 이는 판매 성공을 위한 최우선의 요인이 고객과의 최종 접점에 있는 영업 사원이기 때문임
- 판매에 영향을 줄 수 있는 영업 사원의 개인적 영향 요인에는 성별, 나이, 외모 등 신체적 특성과 적성, 직업 동기, 자신의 역할 인지 등의 심리적 특성이 포함되며, 판매에 가장 핵심적인 영향 요인은 개인이 가지고 있는 판매 기술임
- 영업 사원의 판매 기술에는 커뮤니케이션 기술, 프리젠테이션 기술, 제품 전문성에 대한 지식, 판매 확대 기술 등임
- 세계적인 택배 회사인 DHL사는 영업 사원의 개인적 특성의 중요성을 인식하여, 우수 영업 사원의 개인적 특성들을 분석하여, 이러한 희망 특성들을 신입 사원 선발 기준으로 활용하고 있음

<그림> 영업 사원의 개인적 특성 요인



- 둘째, ‘최고의 영업 사원은 나 자신’이라는 경영자의 마인드가 필수적임

- 판매 확대를 위해 경영자는 영업 사원의 사기를 높여 적극적인 판매 활동을 수행하도록 유도함과 동시에 자신이 직접 모범적인 영업 사원의 역할을 수행할 수 있어야 함
- 앞에서 언급한 Cisco사의 부사장은 직접 판매 활동을 수행하고 있으며, GE Capital사의 최고경영자는 그의 일과 시간의 50%이상을 사무실 밖의 영업소를 직접 순회하면서 연업 일선의 희노애락을 함께하고 있음
- IBM사의 고위 경영자들은 다양한 마케팅 전략들의 효과 및 애로점, 그리고 문제 해결책에 대해 토의하기 위해 전세계의 영업 사원들과 빈번한 만남의 시간을 갖고 있음

- 셋째, 팀 판매(team-selling)를 활용함
  - 건당 규모가 매우 큰 경우나 관련 제품과 서비스가 복잡한 산업재의 경우에 팀 판매의 효과가 더 클 것으로 예상됨
  - 팀 판매란 영업 사원이 단독으로 활동하지 않고 생산, 기술, 마케팅 등 관련 인원들이 한 팀을 이루거나, 전문가 파트와 행정 파트가 팀을 이루는 것처럼 판매의 성공 가능성을 높이기 위한 범기능적 영업팀 활동을 의미함
  - 앞서 언급한 Lear Corporation도 팀 판매의 방법으로 큰 효과를 거둔 예이며, Coopers & Lybrand LLP의 STT(Solutions Thru Technology) 사업부는 10년에서 15년의 경험을 가진 산업 전문가와 현장의 일선 컨설턴트와 짝을 이루어 움직이는 팀 판매 기법을 활용하고 있음
  
- 넷째, 판매 효율성 증진과 동기부여의 ‘一石二鳥식 아이디어’를 탐색함
  - 석유화학 기업인 Tosco사는 영업 사원별로 할당된 시장에 대한 손익계산서를 작성해 주고 있는데, 이것의 목적은 단순한 권한 위임보다는 영업 사원이 매출 증대뿐만 아니라 시장이나 고객의 미래 잠재력과 수익성이 전제된 매출 실현에 초점을 두도록 하기 위함임
  - 그리고 이 기업의 영업 사원 보상 시스템의 주요 기준으로 매출액 규모보다 고객의 수익성, 신규 사업의 개발, 시장에 대한 지식 수준이 더욱 중요시되고 있음. 실제 매출액 규모에 대한 부분은 전체 보상 내역의 25% 정도에 영향을 주고 있음
  - 통신 커뮤니케이션 기업인 Lucent사가 급속한 산업 환경 변화 속에서도 꾸준한 성장을 보이고 있는 이유 중에 하나가 영업력 강화에 대한 투자를 아끼지 않았다는 점이며, 특히 단순한 판매 기술 훈련이 아니라 범기능적 팀 판매 기술과 핵심 기술의 변화 및 시장 동향에 대한 전문 지식 등 교육 훈련 목표의 특이성과 차별성이 큰 도움이 되고 있음

#### 4. 제언

- 인터넷과 영업 사원은 상호 대체적이기보다는 보완적 관계라는 인식을 종업원들에게 심어줄 필요가 있음
  - 전자상거래가 활성화되면서 일부 영업 사원들은 인터넷이 자신의 업무를 대체할지도 모른다는 위기감을 가지고 있어, 종업원들의 의욕이 저하되고 있음
  - 경영자는 전자상거래가 갖는 비용과 시간 효율성의 이점을 충분히 고지시키고

인터넷이 기존 영업 업무에 어떠한 영향을 주고, 실제 영업 사업이 영업 활동에 어떻게 활용될 수 있는 지에 대한 충분한 교육이 필요함

- 참고로 기업과 제품에 대한 정보(카탈로그) 제공, 기초적이고 일상적인 문의 사항 처리, 시장 및 고객에 관한 기초 조사 등이 인터넷을 이용한 영업 지원의 예라고 할 수 있음

- 학벌이나 성적에 연연한 채용 관행 및 영업직 경시 풍조에서 하루 속히 벗어나야 함

- 앞에서 언급했듯이 성공적인 영업 사원이 갖추어야 할 자질은 지식보다는 기술적 측면이 더 중요하다고 할 수 있음
- 기업 나름대로 요구되는 영업 사원의 자질에 대한 성문화하여 전략적으로 활용할 수 있는 체제가 마련되어야 함
- 그리고 영업 부서의 위상을 강화시켜 기획실 중심의 기업에서 영업 중심의 기업으로 권한 재분배가 영업 성공을 위한 지름길이라고 생각됨

- 수준 높은 전문 해외 영업 사원의 양성에 관심을 가져야 함

- 해외 영업 사원의 전제 조건이 단순히 현지어를 할 수 있다는 점에서 한 차원 높여 세련된 프리젠테이션과 커뮤니케이션 능력을 보유한 '프로'의 능력이라고 생각하여야 함
- 이러한 능력을 갖춘 영업 사원을 확보하기 위한 단기 방안의 예로, 많은 기업들이 내부적으로 필요한 전문가(예를 들면, 재무, 법, 회계, 전산 등)를 외부에서 영입하듯이 능력있는 해외 영업 전문가를 영입하는 것을 고려해 볼 수 있음
- 하지만 장기적으로 보면 기업이 자체적으로 전문 해외 영업 사원을 양성하기 위한 체계적인 프로그램을 개발하는 것이 바람직함

(고연정 : ejko@hri.co.kr ☎ 724-4091)