수주 영업 활성화의 6가지 성공 포인트

수주 산업은 수주로부터 사업이 시작된다.
이 첫 단추를 어떻게 풀어야 할까?
수주 산업, 영업 활성화의 성공 포인트를 살펴보자.

글 감덕식 dskam@mail.lgeri.co.kr

최근과 같이 국내외 경제 전반에 불확실성이 높은 경우, 많은 사람들은 중요한 의사 결정을 미루려고 한다. 꼭 필요하지 않은 물건은 사지 않으려 하고, 필요한 물건이라도 되도록 나중에 사려 한다. 만약 몇년 뒤에 꼭 필요하긴 한데 가격이 상당히 높고, 지금 계약 하더라도 몇년 뒤에나 받을 수 있는 물건이 있다면 어떻게 생각할까? 이런 경우 의사 결정에 더욱 신중을 기하고 되도록 주위의 불확실성이 어느 정도 해소된 다음으로 결정하길 원할 것이다. 이런 제품이나 서비스가 있을까 싶지만 건물, 다리, 플랜트, 선박, 전투기 등은 실제 주문을 받은 후 몇 년 뒤에 제품이나 서비스가 제공된다. 이렇게 주문에 의해 생산되고 장기간에 걸쳐 생산, 납품되는 제품이나 서비스들로 구성된 산업을 수주 산업이라고 한다. 수주 산업에 있어 핵심이 되는 영업력을 활성화하기 위한 성공 포인트를 살펴 보도록 하자.

수주 산업의 특징

수주 산업이란 수요자의 주문에 의해 생산하는 산업으로 건설, 플랜트, 조선, 방위, 산업용 기계 등이 대표적인 산업이다. 제품이나 서비스 측면에서 일반 공산품에 비해 규모가 크며, 높은 가격 등과 같은 특성을 지니고 있다. 고객 측면에서는 일반적인 소비재 산업과 달리 기업이나 정부가 주된 고객이 된다. 생산 과정 또한 타산업과는 다른데 발주자와 수주자 사이에서 제품의 설계나 성능에 대해 충분한 검토를 한 후, 하나의 일품 요리를 만드는 것과 같은 방식으로 진행된다. 수주 산업은 일반적인 소비재 산업과 마찬가지로 경기 변동에 민감하게 움직이지만, 특히 미래의 경기 변동에도 크게 영향을 받는다.

수주 산업에서 영업력이 중요한 이유

모든 산업이나 사업에서 영업이 중요하지

만, 특히 수주 산업에 있어 영업은 더욱 중요하다. 첫째, 고가의 제품을 견본을 통해 영업해야 하기 때문이다. 수주 산업에서는 관련 제품이나 서비스를 소비자에게 바로 제공하지는 않는다. 더욱이 장기간의 생산 기간을 거쳐 제공되기 때문에 영업 단계에서 제공하려는 제품이나 서비스의 실체를 보여 줄 수 없다. 가격 또한 일반적으로 매우 높은 편이다. 그러므로 구매자의 의사 결정 과정은 복잡하고, 많은 시간이 소요된다. 영업도 마찬가지다. 타산업에 비해 상대적으로 어려워 지고, 영업력에 따라 수주가 확연히 차이가 나게 된다.

둘째, 수주 영업은 사업의 첫 단추이기 때문이다. 주문 생산의 성격을 띄고 있는 수주 산업에서 영업은 비즈니스 프로세스(Business Process)의 제일 앞 단계에 자리잡고 있다. 그 결과 수주를 하지 못하면 생산이 진행이 되지 않고, 생산이 진행되지 않으면 자금 회전 또한 어려워진다. 기업이 특정 제품에 대해 많은 노하우와 기술을 보유하고 있다 할 지라도 수주를 하지 못하면 이를 발휘할 기회조차 없게 된다. 이처럼 수주 산업에 있어 영업 활동은 비즈니스 프로세스는 물론 전사에 많은 영향을 끼치게 된다.

셋째, 경험이라는 진입 장벽이 있기 때문이다. 수주 산업의 핵심 기술은 주로 경험을 통해 배양되는 측면이 강하다. 실제 조선이나 건설 산업에서 기업들은 전략적으로 일시적인 원가상의 손실을 감수하고 입찰에 참여하기도 한다. 이는 중요한 시장을 선점하기 위한 의도적인 진입이라는 측면도 있지만 핵심 기술을 프로젝트 기간 중 배양해서 진입 장벽을 뛰어 넘기 위한 것이다. 이렇게 배양된 경험과 기술은 수주 영업을 더욱 원활하게 해 주고, 나아가 경쟁자들과의 격차를 더욱 크게 만들어 준다. 이런 순환 관계를 감안할 때 새로운 시장에 진출하고, 지속적인 성장을 이루기 위해서는 수주를 위한 영업 활동을 강화해야만 한다.

수주 영업의 성공 포인트

그렇다면 수주산업에 있어 영업을 활성화시킬 수 있는 성공 포인트에는 어떤 것들이 있을까.

● 포인트 1 : 영업에 대한 인식을 혁신하라

영업은 다른 업무에 비해 비교적 정형화 되지 못하고 개인적 지식과 스킬에 상당히 의존적이다. 그 결과 가치의 상당 부분이 대면 단계에서 결정되고 서류 작업은 지금까지의 논의를 확정 짓는 경향을 띄게 된다. 그러므로 영업직에 종사하는 임직원들에게는 기업의 건전한 대리인으로서 고도의 도덕성과 뛰어난 지식이 요구된다. 하지만 직원들에게 "영업직을 한 번 해 보는 게 어떤가?"라고 물으면, 대부분의 사람들은 부정적인 반응을 나타낸다. 이는 사무직과는 달리 영업직은 타직군에 비해 성과가 확연히 드러 난다는 점 , 업무의 패턴이 비정형적이라는 점, 그리고 영업직에 대한 인식 자체가 사회적으로 낮다는 이유로 인해 영업을 통해서는 개인 비전을 찾기 힘들다고 생각하기 때문이다. 그 결과 기업 내부적으로 우수한 인재가 영업직에 포진 되어야 함에도 불구하고 그렇지 못하게 하는 현상을 야기하고 있다.

영업력 강화를 위해서는 우선 영업에 대한 인식을 먼저 혁신해야 한다. 영업의 중요성을 구성원 개개인에 각인시켜 줄 필요가 있다. 또한 영업인 스스로 의식을 혁신해야 한다. 현재의 평가를 겸허히 받아 들일 부분은 과감히 수용하고 보다 프로다운 자세를 통해 주위의 인식을 바꿔 나가야 한다. 평가나 보상 시스템과 같은 제도적인 측면에서도 타직군과 비교하여 보완할 부분을 찾아 나가야 한다. 이 과정에서 경영진은 내부의 다양한 채널을 통해 영업에 대한

수주 산업에 있어 영업 활동은 비즈니스 프로세스는 물론 전사에 많은 영향을 끼치게 된다.

Commitment를 줘서 전사적으로 영업에 올바른 인식을 확산시키는 역할을 게을리 해서는 안 된다. 이런 과정을 반복하면 우수한 인재들이 자발적으로 영업직으로 모여들 것이며, 타직군이나 부서의 영업에 대한 지원을 적극적으로 이끌어 낼 수도 있다.

발주처의 니즈에 능동적으로 대응하고 경쟁자들과 차별화된 포인트를 잡아 나가기 위해서는 발주단계 이전부터 영업 활동을 전개해야 한다.

● 포인트 2 : 자신 있는 시장을 선택하고 구성원들에게 알려 줘라

다방면에 걸쳐 영업 활동을 전개하는 것은 영업 활동과 입찰에 많은 비용을 수반하는 수주 산업에 있어 바람직 하지 못하다. 그러므로 자사의 역량과 시장의 흐름을 면밀히 살핀 다음, 시장을 세그먼트하여 선택하고 집중하는 영업 전략이 필요하다. 또한 '모두 열심히 잘하라'는 상부의 지침은 일선 조직원들에게는 '아무 것도 하지 말라'는 말로 받아 들여 지기 쉽다. 이는 전략적 방향성과 접근 방법을 제대로 제시해 주지 않고 행동만을 강요하기 때문에 벌어지는 현상이다. 이런 경우 내부적으로 적극적인 영업 활동에 대한 냉소 주의를 불러 오기 쉽다. 임직원들에게 영업의 방향성을 제시해 주고, 중요한 영업의 포인트를 알려 줄 때 구성원들은 몰입하기 시작하고 영업의 효과성은 높아지게 된다.

● 포인트 3 : 발주 이전 단계에서 부터 영업을 시작하라

영업에 대한 인식을 혁신하고 전략까지 마련 되었다면 영업력 제고를 위한 기반이 조성된 셈이다. 그렇다면 본격적으로 어떤 부분부터 접근을 해 나가야 할까?

우선 수주에 필요한 정보를 빨리 획득해야 한다. 공산품과 같이 이미 만들어진 제품을 판매하는 것과는 달리 수주 산업에서는 발주처의 니즈에 따라 제품이나 서비스가 달라지기 때문에 발주처의 정확한 니즈를 빨리 파악하고 여기에 능동적으로 대응하는 것이 중요하다. 또한 경쟁자들의 수가 소수라는 특성을 감안할 때, 대략적인 경쟁 구도를 파악하고 경쟁자들과 차별화될 수 있는 포인트들을 잡아 나가기 위해서는 시간이 필요하다. 이런 이유들로 인해 발주 단계 이전부터 정보 수집 활동과 같은 영업 활동을 전개해야 한다. 한편 빠른 정보 수집

영업직에 종사하는 임직원들에게는 기업의 건전한 대리인으로서 고도의 도덕성과 뛰어난 지식이 요구된다.

활동은 다양한 정보 채널을 확보하는 것을 포함한다. 실제 발주처의 제품이나 서비스에 대한 요구 사항은 다양한 집단들의 의사 결정이 투영된 경우가 많다. 그러므로 발주처는 물론, 의사 결정에 연관되는 다양한 집단들과 정보 채널을 구축한다는 것은 풍부한 정보를 얻음과 동시에 빠른 정보 획득을 위한 길이기도 한 것이다.

● 포인트 4 : 솔루션 지향적인 영업을 하라

발주자의 요구 조건에 따라 제품과 서비스를 제공해야 하는 산업의 특성을 감안할 때, 고객의 니즈를 총체적으로 반영한다는 솔루션 지향적 사고는 너무나 당연하다. 그러나 이는 일반적인 서비스 정신과는 구별되어야 한다. 발주처의 니즈에 대해 세련되게 대응하는 것을 서비스 사고라고 한다면 솔루션 지향적 사고는 이를 넘어 전략적 마인드를 기반으로 숨겨진 니즈까지 발굴하여 터치해 주는 것을 말한다. 건설 산업의 예를 살펴 보자. 일반 건설 업체들은 발주처가 제시하는 설계 도면에 따라 건물을 깔끔하게 지어주는 것에 만족한다. 그러나 선진 건설 업체들은 발주처를 파트너의 개념으로 파악하고 이들의 고민을 해결해 주는 것을 목표로 하고 있다. 실제 스웨덴의 스캔스카(Skanska)라는 기업은 설계, 시공은 물론, 파이낸싱, 기획 단계까지 영업의 범주에 포괄하여 발주처의 니즈에 대응하는 것은 물론, 거꾸로 사업 자체를 제안하기도 한다. 이런 솔루션 지향적 영업 활동은 "현재의 수준에서 어떻게 하면 효과적인 영업을 할 수 있을까?"하는 사고에서 "고객의 니즈를 만족시키기 위해서는 어떤 역량을 갖추어야 할 것인가?"라는 패러다임의 전환을 가져 오게 된다. 이런 새로운 사고를 바탕으로 다양한 방면의 역량을 영업 단계에 결집시키면 영업력의 위력은 배가된다.

● 포인트 5 : 파트너링을 통해 네트워크의 힘을 배가하라

파트너링(Partnering)이란 서로에게 보다 많은 가치를 주기 위해 다양한 집단들과 장기적인 관계를 구축하는 것을 말한다. 제휴(Alliance)가 경쟁자 위주의 관점인 반면 파트너링은 경쟁자 뿐만 아니라 발주처, 연구소, 관계 기관 등 다양한 집단을 포괄하며, 보다 장기적인 관점을 취한다. 이런 의미에서 제휴보다 폭넓은 개념이라 할 수 있다.

파트너링은 네트워크의 힘을 배가 시켜 줌과 동시에 불필요한 경쟁의 위험을 줄여 준다. 수주 산업은 규모가 큰 경우가 일반적이라 주로 핵심이 되는 기업과 이를 지원해 주는 다양한 기업들로 이루어진 네트워크형 산업의 모습을 띄게 된다. 그러므로 이들 기업들과의 수직적인 파트너링(Vertical Partnering)은 R&D를 활성화 시키고, 원활한 프로젝트 추진을 촉진하여 전체적으로는 네트워크의 힘을 배가 시켜 준다. 다음으로 수평적 파트너링(Horizontal Partnering)을 생각해 볼 수 있다. 솔루션 지향적인 영업을 위한 역량이 모자란 경우, 우호적인 기업과 수평적인 파트너링을 통해 네트워크 차원의 역량을 보완할 수 있으며, 나아가 네트워크 대 네트워크의 경쟁에서 불필요한 경쟁을 회피하고 진검 승부를 펼칠 수 있는 여건을 제공해 준다.

파트너링은 네트워크 대 네트워크의 경쟁에서 불필요한 경쟁을 회피하고 진검 승부를 펼칠 수 있는 여건을 제공해 준다.

● 포인트 6 : 임원의 리더십 역량을 극대화하라

파트너링을 실제로 전개함에 있어 효과성과 효율성 측면을 살펴 보기로 하자. 수주를 극대화하기 위해서는 실질적인 의사 결정권자에게 자사의 역량과 장점을 충분히 전달해야 한다. 휴대폰의 경우 의사 결정의 주체는 바로 자신 또는 부모님이 될 것이다. 하지만 40~50층 규모의 대규모 빌딩을 짓는다면, 또는 커다란 컨테이너선을 건조한

임원들은 적극적인 영업 마인드를 기반으로 영업의 중심에서 강력한 팀워크를 이끌어 내야 한다.

다면 과연 의사 결정의 주인공은 누구일까? 아마 상당한 직위에 있는 사람이 의사 결정을 할 것이다. 이런 의사 결정의 주인공들을 대상으로 일반 영업 직원들이 효과적인 파트너링과 영업 활동을 전개하는 것은 효과적이지 못하다. 즉 수주 사업의 성격과 체면 과정을 중요시 하는 한국인의 정서를 감안할 때, 폭넓은 대인 관계와 지식을 겸비한 임원들의 영업이 더욱 효과적일 것이다. 그러므로 수주 산업의 임원들은 적극적인 영업 마인드를 기반으로 다양한 직급에 있는 구성원들에 대해 각각 적합한 역할을 선정해 주고, 영업의 중심에서 강력한 팀워크를 이끌어 내야 한다.

지금까지 수주 산업에 있어 영업력을 강화할 수 있는 몇 가지 방안을 살펴 보았다. 이상의 방안들을 꾸준히 실천하는 것은 수주를 극대화하여 기업 성장을 가속화할 수 있는 지름길이다. 하지만 세련된 전략이나 세부적인 방법을 제시하지 않아도 좋다. 기업이 영업에 종사하는 직원들에게 비전을 제시할 수 있다면, 그리고 직원들이 스스로의 비전을 달성할 수 있도록 옆에서 조력해 준다면 영업에 대한 목표는 저절로 달성될 수도 있기 때문이다. 수주 영업의 활성화, 영업에 대한 인식 혁신에서 부터 출발하자.

사례

수주 영업의 Best Practice - 스캔스카(Skanska)*

스캔스카는 다양한 방면의 역량을 영입 단계에서부터 발휘함으로써 수주 영업력을 극대화하고 있다.

1990년대 말 스웨덴의 과학 왕립 연구소와 스톡홀름 대학은 여러 기초 학문을 심도 깊게 연구하고자 통합된 과학 연구 센터를 지으려 했다. 하지만 연구소와 대학 모두 연구 센터 건립을 위한 자금이 넉넉하지 못했으며, 단지 병원으로 쓰이고 있던 건물을 하나 가지고 있을 뿐이었다. 그리고 이 병원이 어떻게 바꿔야 합동 연구에 적합한 건물이 될 지 구체적인 모습을 제시하지 못했다.

그래서 이 문제를 다양한 업체들과 상의하였지만 모두 부분적인 해법을 제시할 뿐 포괄적인 해법을 제시하지는 못하였다. 그러나 스캔스카는 과학 왕립 연구소, 스톡홀름 대학에게 설계, 시공, 파이낸싱, 디자인 부분을 총괄하여 해법을 제시하였다. 스캔스카는 파트너링을 통해 잘 알고 있던 뛰어난 엔지니어들을 여러 나라에서 섭외하여 과학 센터를 설계하고 협의해 나갔다. 왕립 연구소와 대학이 설계가 진행되고 있는 도중에 최초에 요구했던 물리학, 천문학 외에 생명 과학 연구를 위한 시설을 추가로 요구해 왔지만 이런 사항들은 고객과 파트너의 관점에서 설계와 시공에 반영 되었다.

한편 공사 대금을 일시불로 지급할 여건이 안 되었던 두 기관은 파이낸싱 솔루션을 요구하였다. 그러자 스캔스카는 공사 대금을 따로 받지 않는 대신, 새로 건립될 건물의 임대료를 25년간 줄 것을 제안하였다. 스캔스카는 이 25년 간의 임대료를 25년간의 이자를 주는 채권으로 만들고, 입주자인 왕립 연구소와 스톡홀름 대학의 신용을 이용하여 S & P로부터 "AAA"등급의 받아 냈다. 그 결과 왕립 연구소와 스톡홀름 대학은 최초에 생각했던 것 보다 낮은 임대료를 지불하게 되었고, 스캔스카 또한 낮은 할인율로 인해 채권의 현재 가치를 높을 수 있었을 뿐만 아니라 채권 매각을 통해 공사 대금을 조기에 회수할 수 있었다. 2001년 개원된 통합 과학 센터의 기능성은 물론, 디자인 측면에서도 우수하여 현지의 명소가 되었고, 여러 상을 수여 받기도 하였다. 이렇게 발주처의 요구 사항을 영업 단계에서부터 철저히 반영하고, 생각하지 못했던 가치까지 전해 줄 수 있는 기업은 많지 않을 것이다.

- Skanska Annual Report (2002)를 바탕으로 재구성

* 글로벌 1위의 스웨덴 건설 업체 (ENR, '02년 기준)