

A hand holding a small white pill, with icons for travel, documents, and a globe above it.



이화여자대학교
EWha WOMANS UNIVERSITY



Faculty Profile



박정은 교수

Professor of
Ewha Womans
University

마케팅전략/
영업전략

박정은 교수는 고려대학교 경영학과에서 석사와 박사를 수료하고, 미국 University of Alabama에서 경영학 박사 학위 (Ph.D.)를 취득하였으며, 현재 이화여자대학교 경영학부 교수로서 재직하고 있다.

이화여자대학교 부임 전, 미국 University of New Hampshire에서 교수로 4년간 재직하였으며, 미국 유학 전 한국에서는 매경경영연구원의 선임연구원으로 근무한 바 있다. 현재 여러 기업들의 영업 및 마케팅 자문을 하고 있으며 학계에서는 한국마케팅 저널 편집위원을 역임하였고 현재 한국유통학회의 부회장 및 포럼 위원장을 맡고 있다. 한국 마케팅학회, 한국소비자학회 및 한국 마케팅 관리학회의 상임이사를 역임하고 있다.

관심 분야는 마케팅 전략, 영업 전략 및 B2B 마케팅 분야이며, 주요 연구업적은 다음의 연구논문에 잘 반영되어 있다.

- Journal of Marketing Research
- Journal of Personal Selling and Sales Management
- Journal of Business Research
- Journal of Business and Industrial Marketing
- Industrial Marketing Management
- 한국마케팅 저널, 한국마케팅관리연구 등

이러한 연구업적을 인정받아 다음과 같은 상을 수상하였다.

2012 한국 경영통합학회 매경 우수논문상 수상

2007 American Marketing Association “Researcher of the Year in Sales Management” Award

2005 Society for Marketing Advances 학회 “Best Paper Award in Sales”

2003 Society for Marketing Advances 학회 “최우수 박사논문” Award



Contents

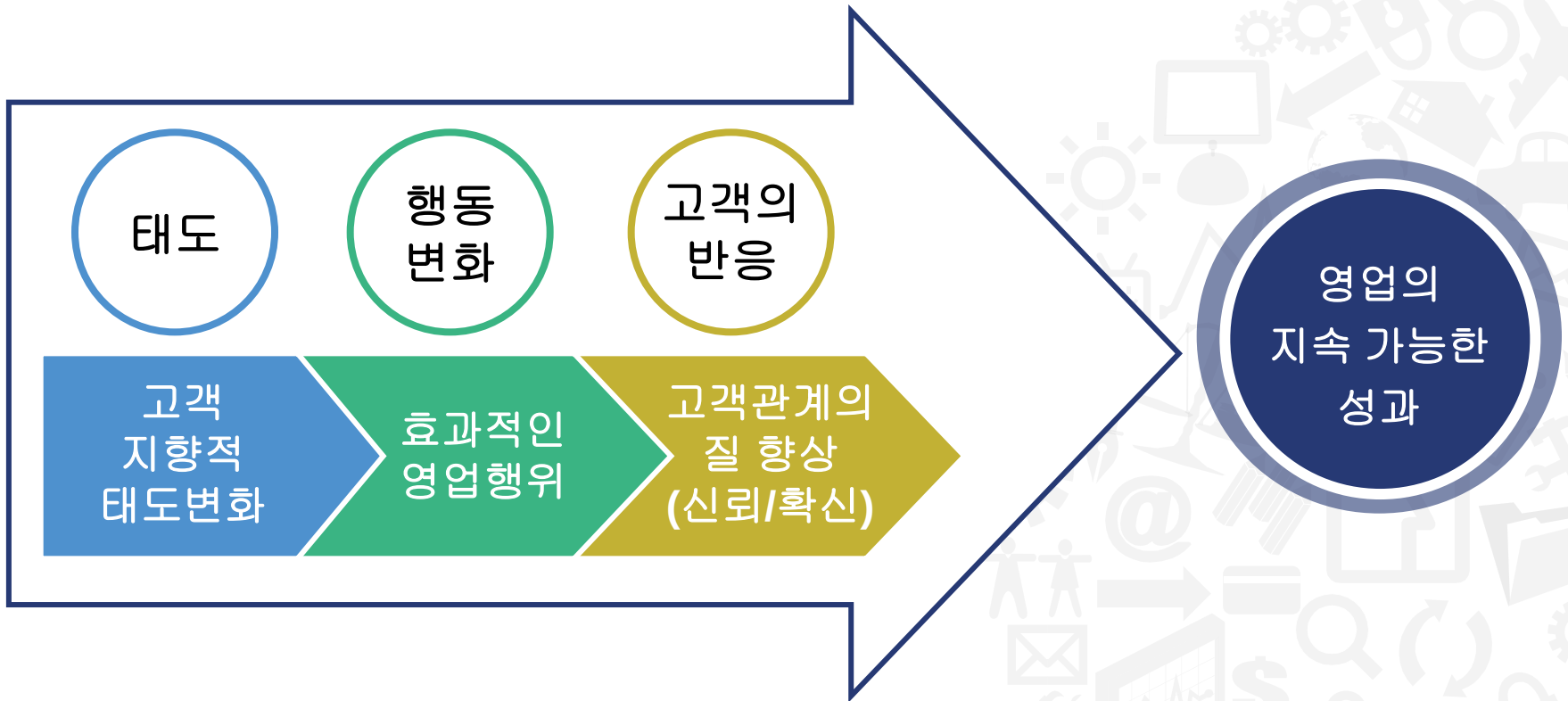
본 강의의 목적은 우리기업의 효율적인 영업관리과정 구축과
효과적인 영업 프로세스의 개선을 위한 것임

 Contents 1	기본 틀을 만들자!
 Contents 2	시장에 관한 생각과 영업의 기본
 Contents 3	영업관리란?
 Contents 4	효과적인 영업과정
 Contents 5	결론





기본 틀을 만들자!



경쟁의 변화 (매출 및 시장 점유율 중심 → 수익성 및 생산성)
고객의 변화 (저관여 → 신뢰 중심의 고관여)
경쟁 우위요소의 변화 (보이는 혜택 → 보이지 않는 혜택)



기본 틀을 만들자!

스티브 잡스의 10계명: 영업과 마케팅

계속 연구하라
Never stop
studying

단순화하라
Simplify

소수의 의견에
연연하지 마라
Shun Focus Group

비밀을 지켜라
Keep Your
Secrets

무자비해져라
Be Ruthless

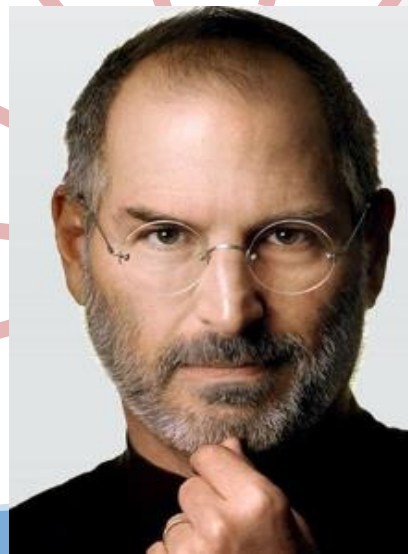
조직은 작게
Keep Teams
Small

전문가의 도움을
구하라
Tap the Experts

채찍보다 당근
Use more carrot
than stick

완벽해져라
Go for Perfect

모든 것을 최고로
Prototype to
Extreme





기본 틀을 만들자!

모든 기업의 기업활동의 중심에는 고객가치 창출이 있다.

: 결국 고객이 원하는 어떤 가치를 어떻게 창출하느냐가 핵심!!!





기본 틀을 만들자!

오늘날 성공한 기업들은 고객 가치 창출을 극대화 하기 위해 파트너들과의 관계를 형성하기 위해 최선을 다하고 있다.

: 고객, 내부직원, 투자자, 협력사, 경쟁사

누구와의
어떤 관계?

관계중심

고객가치
창출

관계의
결과



기본 틀을 만들자!

고객에게 가치가 제대로 전달될 때, 부가적인 가치를 창출하게 되고, 장기적인 고객가치는 더욱 강화 및 유지될 것이다.



✓ Issues to Think :

영업은
어떻게 무엇을
전달할 것인가?







시장에 관한 생각과 영업의 기본

- 국내시장에서의 경쟁의 한계 → 이제 글로벌 시장을 타깃으로 영업력을 키워야 함. (Globalization)

누가 구매하느냐?

- 기업 (대기업, 중소기업)
- 정부/기관 (비영리기관)
- 개인/가정/자영업자

왜 구매하느냐?

- 결합: 소비자의 결합
- 소비: 단순한 목적/복잡한 목적
- 재판매: 유통의 기능

기업구매자와 개인 구매자의 차이는?

이론 및 기본은 같다.

고객과 시장의 기능이 차이가 남.

- 고객 니즈 파악과 고객에 관한 접근 방법을 달리해야 함
- 기본적으로 관계 중심적 영업이 중요



시장에 관한 생각과 영업의 기본

고객의 기대에 맞추어서 영업하자!

순위	소비자가 정말 기대하는 것	판매자가 실제로 행하는 것
1	문제 주제와 해결 방안에 관한 전문성	사회성과 의사소통 skill
2	고객의 사업과 산업에 관한 이해 정도	조직과 의사결정 skill
3	Professionalism	문제 주제와 해결 방안에 관한 전문성
4	Consultative Skill and 창의성	Professionalism
5	조직과 의사결정 skill	고객의 사업과 산업에 관한 이해 정도
6	사회성과 의사소통 skill	Consultative Skill and 창의성

고객 및 영업사원 조사 결과 (2012년 300명)



시장에 관한 생각과 영업의 기본

- 고객의 구매행동과정은 매우 복잡한 과정임.
- 각 단계별로 영업사원이 영향력을 행사하여야 함
- 따라서 영업은 고객에 관한 다양한 정보의 수집과 해석이 필요함.

구매행동과정

구매행동은 단순 사건이 아니라 과정으로 이해

구매행동과정에는 다양한 결정적 순간이 있다.

모든 구매는 문제인식에서 시작됨

의사결정
포인트

정보
요구

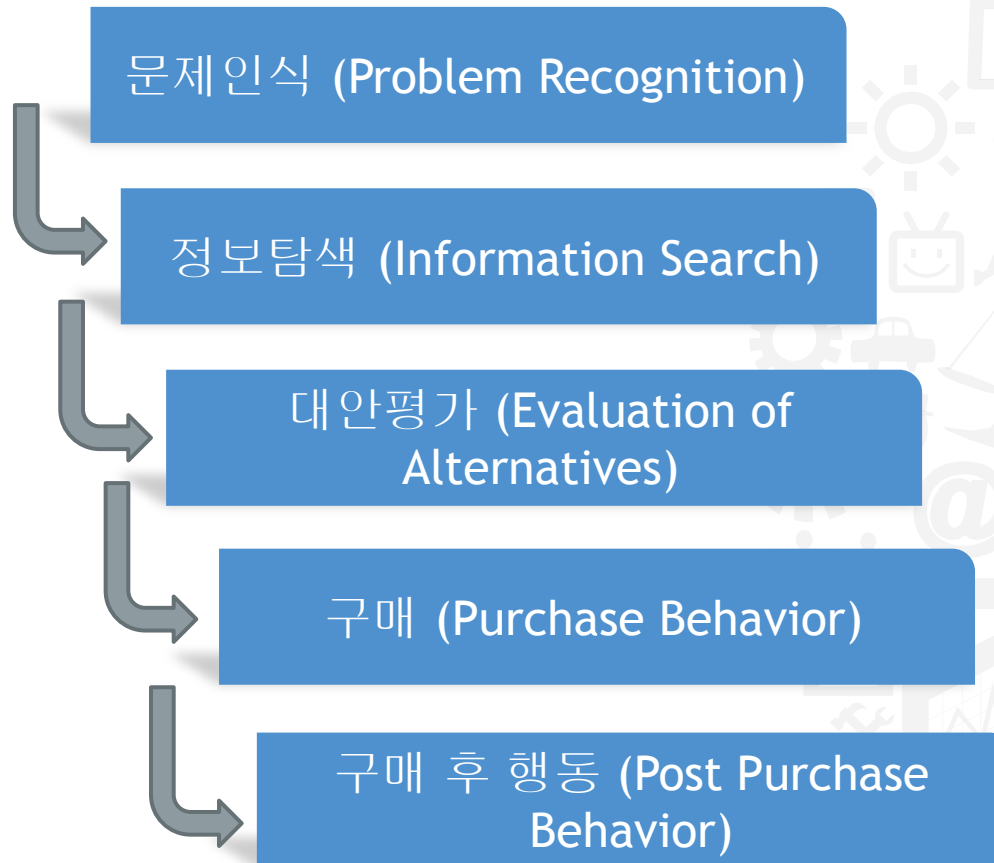
관계

지속
가능



시장에 관한 생각과 영업의 기본

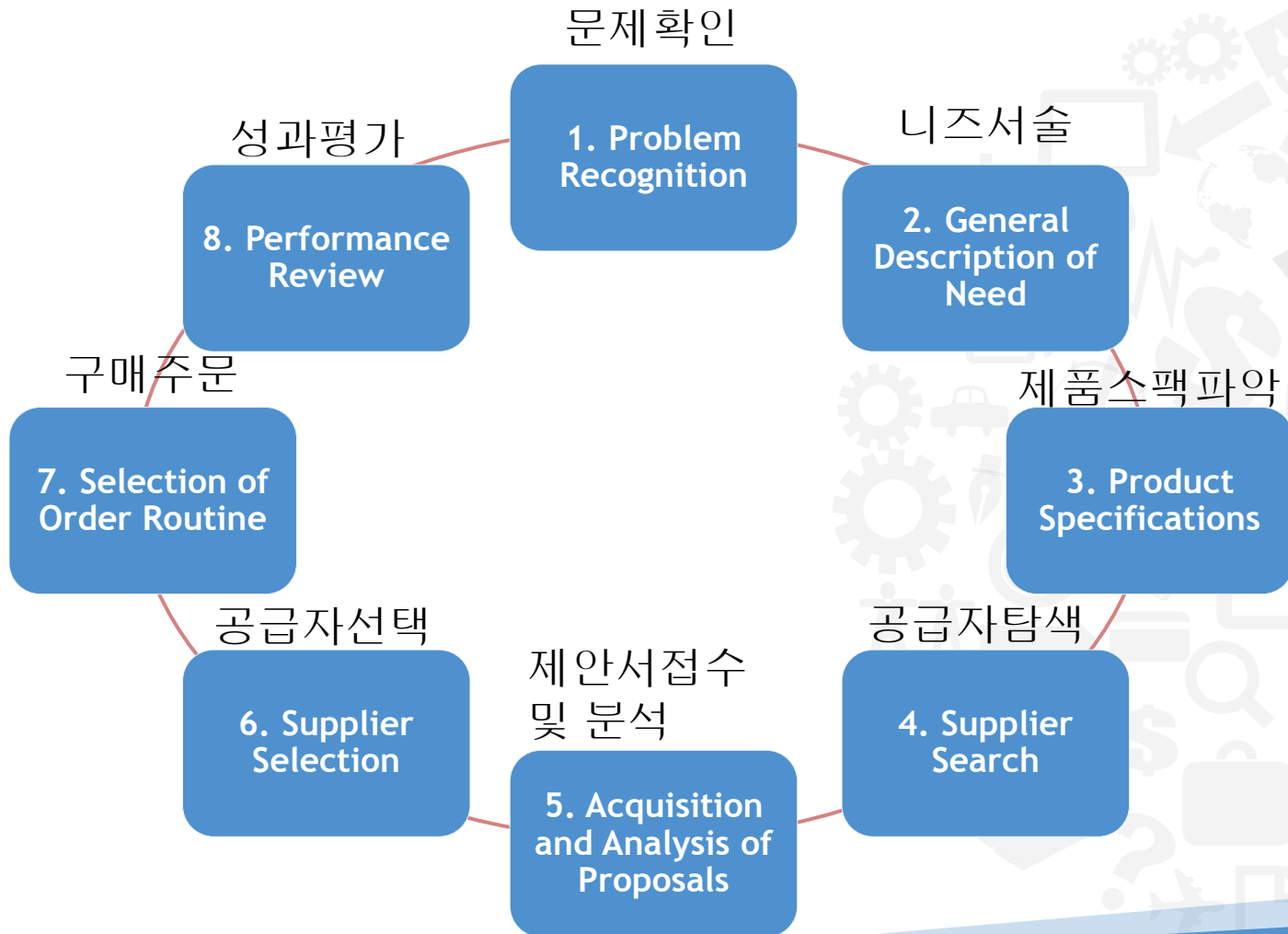
개인고객 구매의사결정과정





시장에 관한 생각과 영업의 기본

기업/조직고객 구매의사결정과정

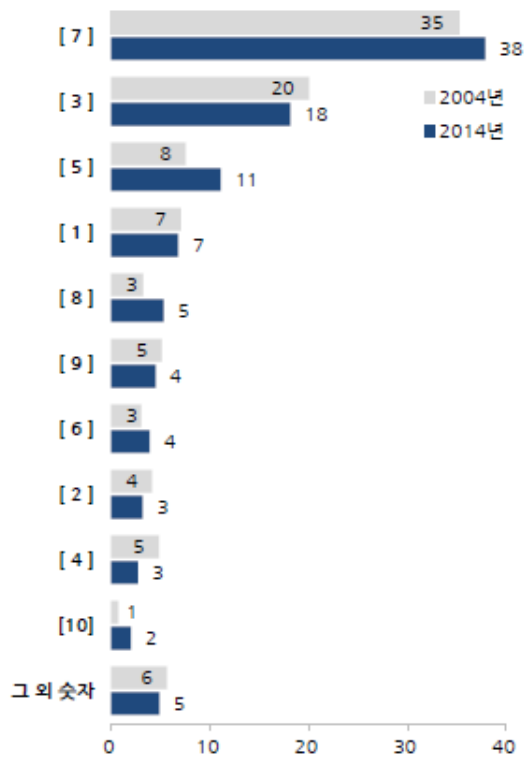




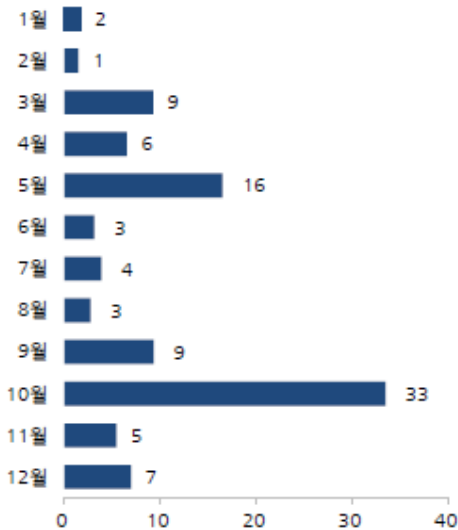
시장에 관한 생각과 영업의 기본

잠재고객의 니즈 파악

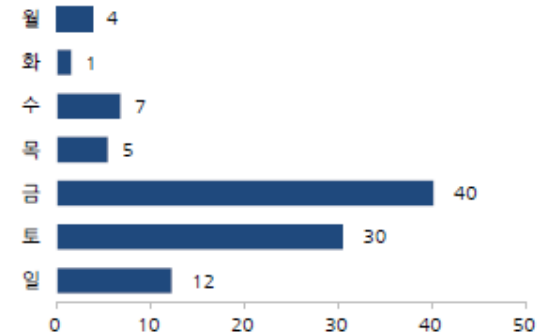
◎ 한국인이 좋아하는 숫자 2004-2014 (% , 자유응답)



◎ 한국인이 좋아하는 월 2014 (%)



◎ 한국인이 좋아하는 요일 2014 (%)



• 2014년 10월 2-29일 전국 만 13세 이상 남녀 1,700명 면접조사
• 한국갤럽



시장에 관한 생각과 영업의 기본

영업사원은 다음 5가지 질문에 답을 가지고 있어야 함.

누가 구매 의사결정자인가? (Who are the decision makers?)

문제는 무엇인가? (What are their problems?)

구매 유형은 무엇인가? (What are their purchasing patterns?)

구매가 얼마나 중요한가? (How important their purchase is?)

구매시기는 언제인가? (When is their timing for purchasing?)



시장에 관한 생각과 영업의 기본

- 영업의 설득 과정은 가치제안을 효과적으로 전달하는 것!
- 고객에게 특별한 가치 뿐만 아니라 새로운 기회도 제공해 주어야 함
 - 차별적 가치 (탁월한 기능/맛/서비스)
 - 새로운 기회 (건강한/행복한/밝은 미래)



효율적인 영업관리란?





효율적인 영업관리

영업 (selling)

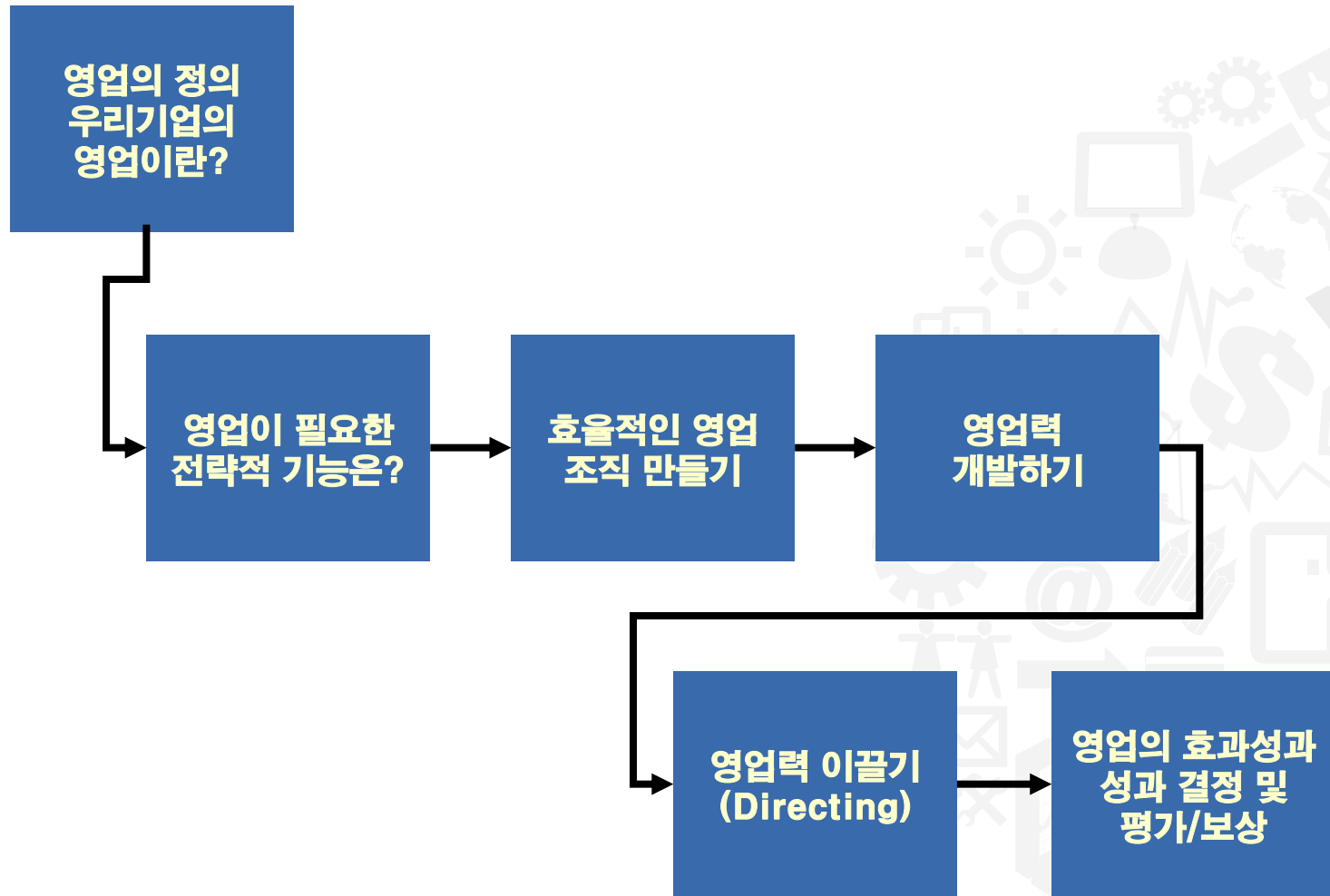
(어떤) **고객**과의 직접적인 **커뮤니케이션** (설득과정)을 통해
가치를 전달하고 고객과의 장기적인 **관계를 구축**하고자 하는
영업사원의 모든 활동

영업관리 (sales management)

기업의 목표를 달성하기 위한 영업전략을 **기획**하고
영업부서의 자원을 **관리**하고,
영업 활동 및 성과를 **관리**하는 모든 활동



효율적인 영업관리





효율적인 영업관리

• 영업이란?

- 고객과의 접점에서 직접적인 커뮤니케이션을 통해 가치를 설득을 통해 전달하고, 장기적인 관계관리를 하는 모든 활동과 프로세스
- 우리기업에서 영업이란 무엇인가에 대한 정의를 내리고 여기에 필요한 영업에 관한 철학 혹은 지향성 (Orientation)을 먼저 가지고 있어야 함
- 어떤 기업에서의 영업은 대리점 관리이고, 또 다른 기업에서의 영업은 대면 영업을 말한다.
- 이들 기업들은 각기 고객지향성, 학습지향성, 성과 지향성 등 다양한 지향성을 가지고 이를 영업 직원들에게 강조하고 있다 (Sujan, Weitz and Kumar 1994).
- 우리나라 기업의 영업의 가장 큰 문제점



효율적인 영업관리

- 영업의 전략적 기능 및 역할
 - 많은 영업에 관한 연구에서 영업사원의 역할 불분명성 (Role Ambiguity)이 성과에 부정적인 영향
 - 기업은 영업사원의 역할과 책임 (Role and Responsibility)에 관한 분명한 기준을 정립해야 함.
 - 영업의 많은 연구들이 영업의 명확한 기능정립이 있어야 하고, 이에 따른 역할 불분명성이 영업의 성과에 영향을 미친다는 연구가 많이 나오고 있다 (Pettijohn, Schaefer and Burnett 2012).
 - 고객정보 획득 및 분석 기능, 고객 가치 파악 기능, 고객관계관리 기능, 고객 가치 전달 기능, 사후 관리 기능 등



효율적인 영업관리

• 영업조직의 설계

- 이 분야는 인사조직에서 연구되는 많은 주제들이 포함
- 영업 조직에 관한 이슈는 영업사원의 영업 구역배정 및 할당에 관한 것과 영업조직을 기업의 조직도내에 구성하는 것에 대한 두 가지 분야로 나누어 짐.
- 영업구역배정 및 할당에는 영업사원의 역량, 총 영업활동시간, 영업사원 커버리지, 총 매출 기준법 등이 사용되고, 영업조직을 나누는 기준으로는 지역, 제품, 기능 그리고 최근에 중요시되는 고객 중심의 영업조직 구성 방법이 있다 (Homburg, Schäfer and Schneider 2012).
- 효율성의 이슈



효율적인 영업관리

- 영업력 개발

- 우리기업에 필요한 영업사원의 특성과 수 그리고 영업사원에 관한 교육 및 개발이 이 단계의 중요한 이슈.
- 기업의 영업방식 혹은 효과적인 영업행위에 관한 이슈도 이 단계에서 고려됨.
- 최근의 영업 연구에서 가장 활발하게 진행되는 분야가 효과적인 영업행위 (Effective Selling Behavior)에 관한 것 (Weitz 1978, Sprio and Weitz 1990).
- 영업skill and technique 개발



효율적인 영업관리

- 영업사원 전략적 관리 및 방향제시
 - 영업력을 이끄는 관리자의 역할에 관한 것.
 - 영업관리자의 역할 중 최근에 가장 많은 각광을 받는 분야는 코칭 (Coaching).
 - 영업사원에게 개선을 지시 하는 것이 아니라 영업사원의 애로 사항을 해결하는 방법을 같이 고민하고 스스로 개선할 수 있도록 이끌어 주는 것이 코칭의 핵심.
 - 코칭에 대한 부분도 실무적인 차원에서 많이 언급이 되고 있지만 학계에서는 이에 대한 효과와 방법에 대한 연구가 매우 미진.
 - 전략 개발과 권한위임
 - 확신과 동기부여



효율적인 영업관리

- 영업의 효과성과 성과관리
- 영업의 효과성 (sales effectiveness)을 명확하게 해야 함.
- 과거의 영업의 성과는 재무적인 성과 그 중에서도 매출과 시장 점유율에만 초점을 맞추고 무조건 더 많이 판매하는 것이 중요.
- 하지만 지금의 영업의 성과는 수익성(Profitability)과 생산성(Productivity)에 초점. 또한 단기적인 매출 보다는 지속적인 매출을 통해 수익성을 극대화 하는 것이 영업의 성과 목표. 영업의 성과지표로는 과정지표, 결과지표 그리고 선행지표가 많이 활용된다 (Verbeke, Dietz and Verwaal 2011).



효율적인 영업관리

- 영업의 효과성과 성과관리
- 또한 성과 못지 않게 중요한 것이 평가 및 보상.
- 영업사원의 평가에서는 공정성과 형평성 등이 중요한 이슈이고, 보상은 수준의 결정 및 인센티브의 활용에 관한 연구들이 많음 (Crocitto, Sullivan and Carraher 2005).
- 영업사원들의 입장에서는 인센티브를 덜 받더라도 안정적인 기본급을 받는 것을 선호하고, 기업의 입장에서는 인센티브를 많이 주고 기본급을 줄이는 것을 고려할 것.
- 이들 양 극단 사이에서 영업사원의 보상수준이 결정된다. 기업에서 성과에 대한 평가와 보상이 적절하고 안정적일 때 영업사원의 이직이 낮아짐 (Chung, Steenburgh and Sudhir 2013).



효율적인 영업관리

영업관리의 각 단계별 필요한 기능 혹은 개념

영업기능 정의

- 영업에 대한 명확한 정의의 부재/일관성이 없음.
- 영업은 단순한 판매가 아닌 고객 가치를 창출하고 전달하고 유지하는 것임
- 전사적 합의에 도달한 영업에 관한 정의가 필요함.

영업의 전략적 역할/기능 정의

- 영업의 정의 부재로 인한 영업의 역할 및 기능의 모호성이 높음.
- 영업관리자의 일의 우선 순위가 모호함/잘못된 역할 수행
- 영업은 제품 판매 및 유지라는 단순 기능을 수행
- 시장 개척 및 감지 기능과 관계관리 기능을 강화해야 함.

영업조직 설계

- 기존의 지리적/유통인구비율/매출액 등의 전통적인 기준으로 조직설계.
- 영업사원의 영업활동량 및 시간/고객의 니즈 및 기존고객 관리 등의
- 고객 중심의 영업조직 재 구축이 필요함



효율적인 영업관리

영업관리의 각 단계별 필요한 기능 혹은 개념

영업력 개발

- 기존영업 경험에 기초한 비체계적 교육.
- 매뉴얼은 존재하지만 전문적인 교육이 부족
- 특히 과학적/효과적 영업 스킬에 관한 교육이 부재.
- 영업전문가로서의 교육체계수립 및 콘텐츠 개발이 필요

영업사원 전략적 방향제시

- 영업관리자로서의 역량 강화 및 기능 수행에 관한 역할 재정립이 필요.
- 과학적 영업관리자 교육도 부재 → 역할 불분명
- 업무 과다 및 효과성의 부재
- 관리자의 코칭 및 **directing** 기능 강화가 필요함

영업의 효과성과 성과 결정

- 효과적인 영업 성과 재정립 (**KPI 재구축**), 고객 중심의 성과 지표
- 관계 지향성에 따른 장기적 고객 성과 평가.
- 효율적인 성과관리 → 적절한 동기부여 및 보상 체계 구축



효율적인 영업관리

영업관리자가 해야 하는 영업 교육 목적 및 분야





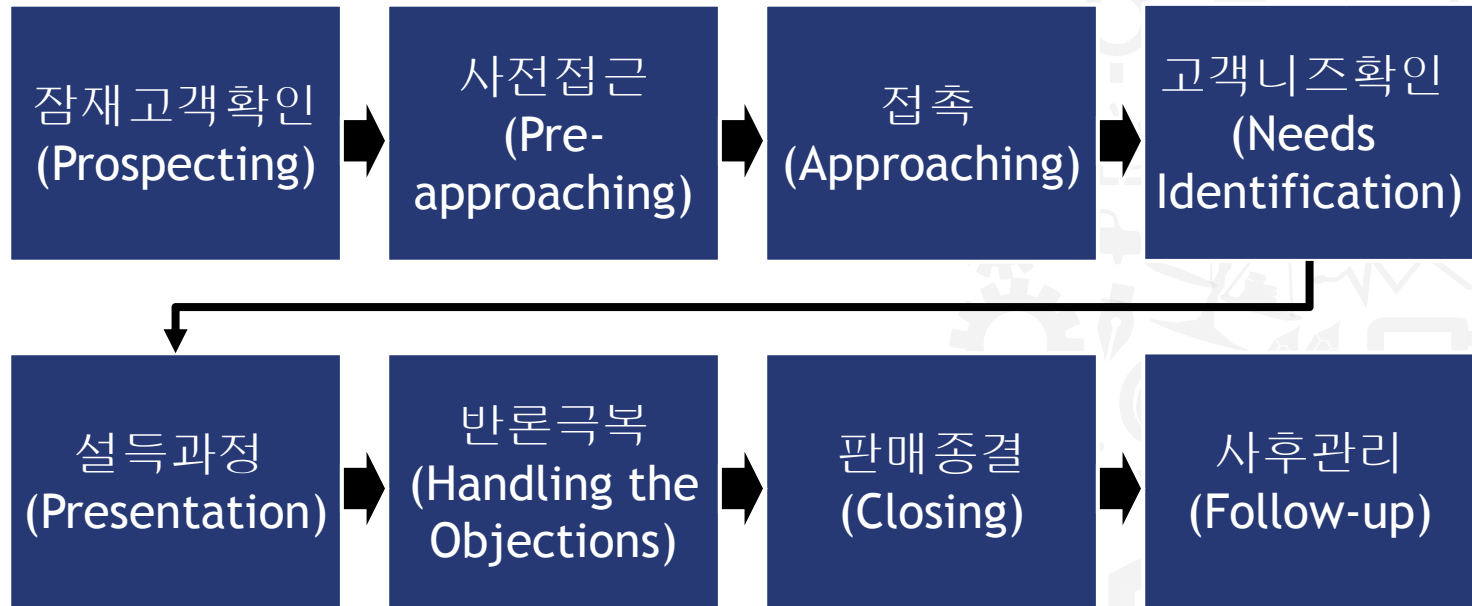
효과적인 영업과정





효과적인 영업과정

효과적인 영업과정 8단계





효과적인 영업과정

효과적인 영업과정의 각 단계별 개념 및 필요 활동들

잠재고객 확보

- 이 단계에서 가장 중요한 것은 잠재고객이 누구인가에 대한 정의.
- 일반적으로 잠재고객은 MAD (Money, Authority, Desire)의 세가지를 충족시켜야 함.
- 즉, 제품을 구매할 수 있는 구매력, 제품 구매의사결정을 할 수 있는 권한과 제품을 구매하고 싶은 의지가 있는 고객.
- 잠재고객을 확정 한 다음 잠재고객에 관한 모든 정보를 수집하고 학습.
- 영업 사원은 영업 행위를 하기 전 가장 많은 시간을 투자 해야 되는 부분이 고객 학습

사전접근

- 고객에 대한 정보 학습 후 이 고객의 니즈가 무엇인지를 파악하고, 어떻게 접근 할 것인가를 결정하는 단계.
- 오늘날 다양한 사전 접촉 방법이 존재하는데 전화, 이메일, 모바일 등을 이용.
- 고객의 특성을 잘 파악 하여 어떤 사전 접근 방법이 좋은지를 결정.
- 사전 접촉 시 영업 사원은 반드시 고객으로부터 본 미팅에 관한 몰입(commitment)을 받아야 함



효과적인 영업과정

효과적인 영업과정의 각 단계별 개념 및 필요 활동들

접촉

- 이 단계에서 가장 중요한 것은 고객에게 건네는 첫마디.
- 이것이 고객에게 영업사원의 첫 이미지를 형성하기 때문에 매우 중요.
- 심리학적으로 가장 바꾸기가 어려운 부분이 첫인상.
- 접촉 시에도 인사가 중요하고, 고객에게 어떤 이미지를 심어줄 것인가를 충분히 연습한 뒤 접촉.
- 고객과의 접촉 시에는 다른 어떤 행동도 삼가
→ 영업사원과 고객 모두 미팅에 몰입

고객 니즈 확인

- 고객이 어떤 문제를 가지고 있고 혹은 무엇에 관심이 있고, 고객이 왜 이 제품에 관심이 있는지를 파악하는 것이야말로 영업행위에서 가장 중요한 부분.
- 이 과정에서 중요한 영업 기술은 경청 (Listening)과 질문 (Questioning).
- 적절한 질문을 하여야 하고, 무엇보다도 고객의 이야기를 잘 들어주는 것이 매우 중요한 영업력.



효과적인 영업과정

효과적인 영업과정의 각 단계별 개념 및 필요 활동들

설득과정

- 영업 과정을 한마디로 요약하면 고객 설득과정이다.
- 이 설득 과정에서 주의해야 할 것은 간단 명료하게 혜택 (Benefits)을 강조하고,
- 과학적인 증거 (proof)로서 경쟁사와의 차이점을 제시하여야 하고,
- 이를 보여주고 (visualize) 고객의 용어를 사용해야 함.
- 설득 시간도 고객의 시간임을 명심하고 최대한 간결하고 신속하게 의미 전달.
- 설득과정에서 고객의 마음속에 이미지를 심어 주지 못하면 실패!

반론극복

- 반론극복은 협상과 문제해결 에 상호 동의하는 것.
- 어떤 고객이나 고객집단을 만나더라도 반드시 고객은 반문을 하거나 반론을 제기함.
- 즉, 고객 스스로가 자신의 선택에 문제가 없다는 것을 확신하기 위해 영업사원이 말하는 것에 대해서 반론을 제기하는 것.
- 이때 가장 중요한 것 역시 경청이고, 고객이 제기한 반론에 대해 명확한 증거와 함께 보완 할 수 있는 협상력이 필요.
- 많은 경우 가격 이슈를 반론으로 생각하는데 가격 이전에 제품의 품질에 대한 의문이나 혜택에 대해서 경제적 가치를 확신 하지 못하기 때문에 고객은 가격으로 이의 제기를 하는 것



효과적인 영업과정

효과적인 영업과정의 각 단계별 개념 및 필요 활동들

판매 종결

- 판매 종결은 최종적으로 계약서에 서명을 하는 것으로 많은 영업 직원들이 이 단계에서 판매종결을 하지 못하고 계약을 성사시키지 못하는 경우가 많음.
- 즉, 고객의 구매 의사표시나 구매 의향을 정확히 감지하여 구매를 마무리하는 것이 종결 기법
- 계약 내용을 고객의 입장에서 재차 확인하고,
- 거래에 대한 확신감을 줌으로써 고객이 기꺼이 서명 할 수 있도록 하는 것이 중요함

사후 관리

- 계약을 한 뒤 납기일을 맞추고, 수량과 품질에 대한 철저한 약속이행을 통해 신뢰를 주어야 하고, 거래에 대한 만족감을 제고 하는 것이 매우 중요함.
- 이는 재구매 과정에도 영향을 미치기 때문에 영업직원들이 장기적인 관점에서 수익을 지속적으로 발생시키기 위해 더욱 더 신경을 써야 함 (= 관계 관리의 중요성).
- 만족한 고객은 유지를 하고, 불만족한 고객은 즉각적인 후속 조치를 통해 이탈을 방지하는 것이 중요



효과적인 영업과정

관계지향적인 영업행위를 위해 영업사원이 갖추어야 할 특성

관계지향성

고객지향성

학습지향성

- **경청 기술:** 고객과의 관계는 경청을 얼마나 잘하느냐에 의해 진정한 관계로 발전한다. 고객은 자기의 말을 하는 것을 좋아하고 자기의 말을 잘 듣는 영업사원을 신뢰한다,
- **후속조치:** 고객은 지속적인 관계를 요구한다 따라서 관계의 질은 얼마나 고객과의 직접 만남을 자주 가지느냐에 의해서 결정된다.
- **상황에 따른 적응력:** 고객에 따라 상황에 따라 제품에 따라 영업방식을 변화시킬 수 있는 능력이 필요하다, 영업사원의 감지능력과 정보력이 요구된다.
- **끈기와 지속력:** 고객과의 거래는 한번으로 끝나는 것이 아니다. 때로는 인내심이 필요하고 장기간의 연속성이 요구된다. 상호 같이 성장하는 것이 영업이다,
- **준비성/계획성:** 영업사원의 역할 및 활동은 매우 복잡해지고 있다, 고객들도 다양해지고 있다. 따라서 영업사원은 고객을 만나고 설득을 하기 전 잘 준비해야 하고, 철저한 계획을 수립해야 한다.
- **화술/대화법:** 말을 잘하는 것이 아니라 간결하고 분명히 전달하는 것이 중요함. 주의할 것은 말하는 것이 경청보다 덜 중요하다는 것이다.
- **판매 종결 기법:** 판매는 0 아니면 1이다. 종결을 잘 못하면 모든 판매노력은 0이다. 따라서 영업의 성과를 높이려면 종결을 잘해야 함,
- **자기관리:** 시간관리에 철저해야 하고, 이미지 관리를 해야 함.

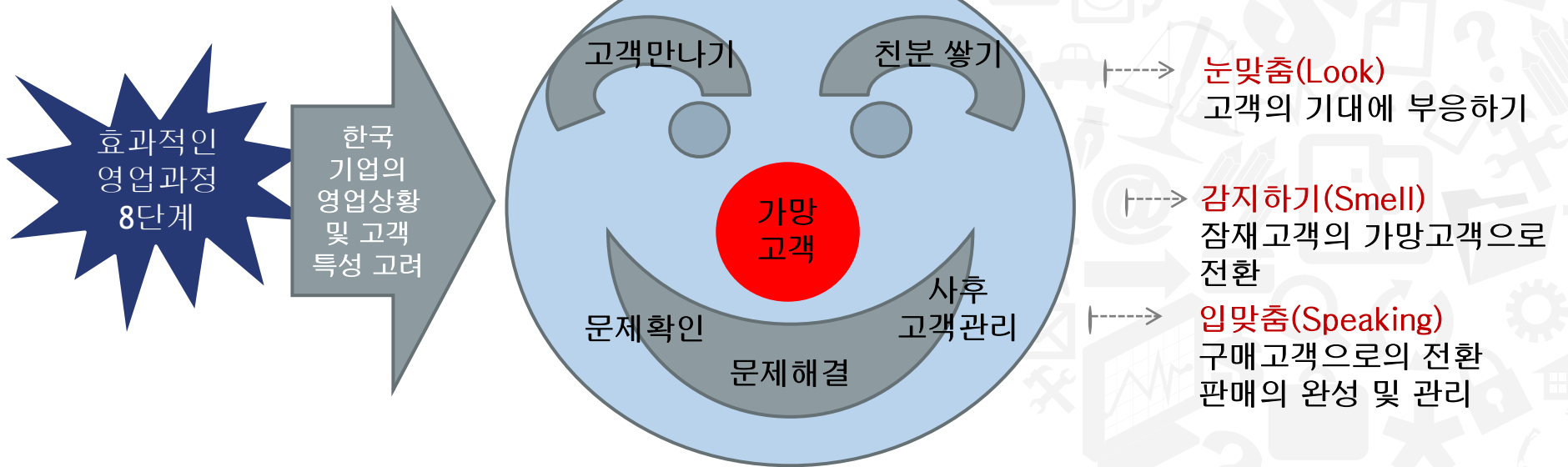


효과적인 영업과정

한국형
SMILE 영업교육체계
개발

- 고객 만나기 →
- 친분 쌓기 →
- 문제 확인 →
- 문제 해결 →
- 사후고객관리 →

Set-up and Saying Hello!
Making Relationship with Customers
Identifying Customer's Problem
Listening to the Customer
Enhancing the Relationship



호감이 가는 사람을 만나 진실의 순간을 감지하여 연인으로 발전
(잠재고객을 선정하여 낯가림을 없애고, 가망 고객으로 발전 시킨 뒤
문제를 확인하고 설득 과정을 거쳐 장기적 고객 관계로 발전시킴)



결론





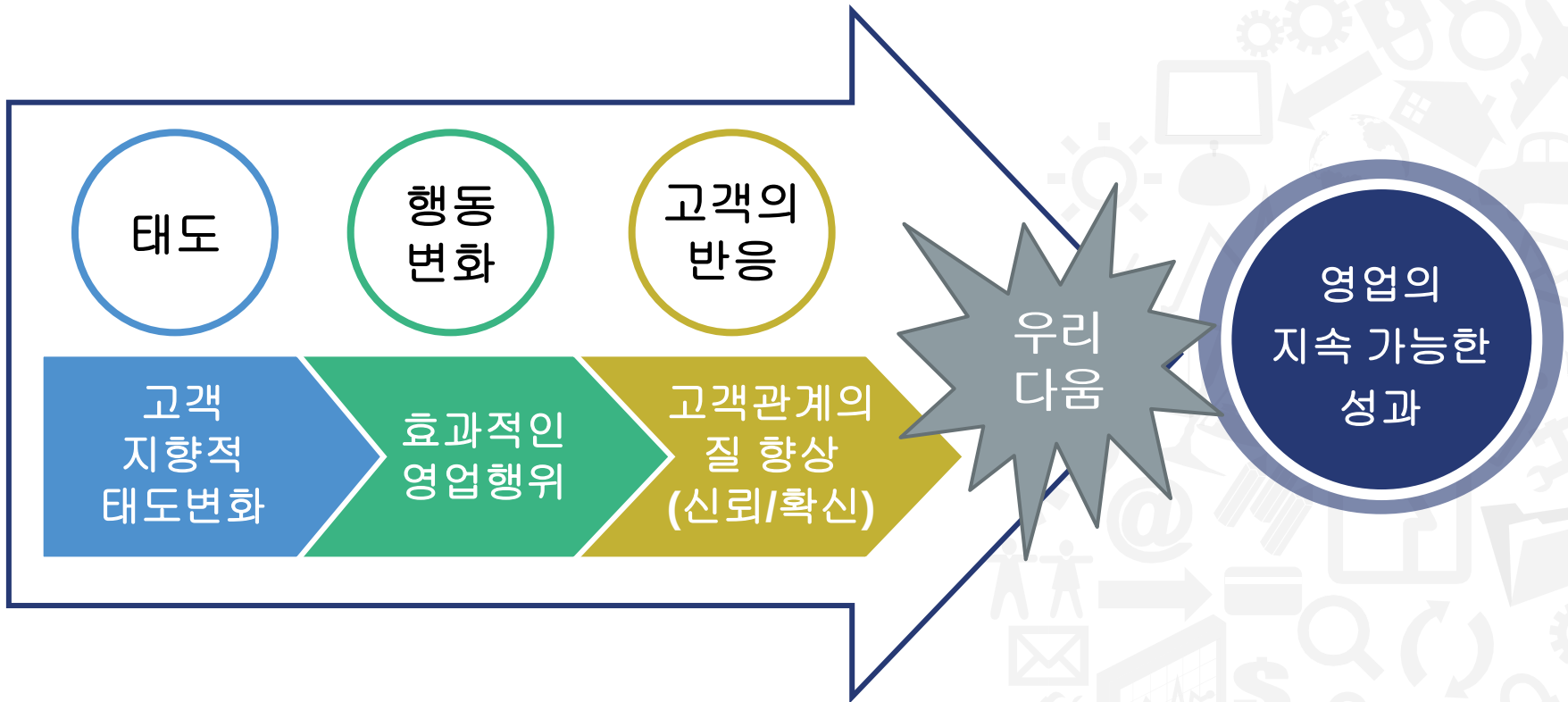
1 Up-sell / cross-sell to existing customers: 지갑을 더 열게 해야 함

2 Manage customer relationships to earn higher profits 관계 → 고수익

3 Offer customized solutions to most profitable buyers 맞춤형 가치 제안



결론





결론

사고의 전환과 고객가치의 창출

- 고객을 모든 기업활동의 중심에 두자
(Customer! Customer! And Customer!)
- 고객가치와 관계창출을 위한 영업프로세스와
기업철학의 변화(Change Everything)
- 고객은 거래대상이 아니라 사업을 지속화하기 위한
사업 파트너이다. (Customers as our business partners)
- 영업은 고객에 대한 투자이다!



결론

사과의 전환과 고객가치의 창출

- 영업은 나를 파는 것!
고객이 아니라 내가 변해야 함! (Change Myself First)
- 항상 관찰하고 고객에 관한 Insight를 개발하자. (Insight from everyday life)
- 우리는 단순히 제품을 파는 사람들이 아니라 고객에게 가치와 기회를 제공하는 사람이다.
- 영업은 과학이다. 감으로 하는 것이 아니라 철저한 분석을 통해 과학적 접근법을 개발해야 함.