**오늘의 주제 : 하버드에서 배우는 영업 혁신(하)**

**전략과 영업이 어떻게 연결 되는가?**

1. **전략이란 무엇인가?**

**양의값**

**음의값**

**낮은매출**

**높은매출**

**증가**

**경제적이윤**

|  |  |
| --- | --- |
| A | B |
| C | D |

* **경영자가 전략과 프로세스를 혼동하는 이유**
* 아래 메트릭스 중 기업에 가장 적합한 곳과 차선인 곳은? **오른쪽 상단**
* 기업에 최악인 것은? 경제적 이윤이 음의 값을 갖지만 고객이 많아서 매출이 빠르게 증가하는 **C**인가? 경제적 이윤이 음의 값을 갖고 매출이 낮은 왼쪽하단인가?
* 경제적 이윤이 마이너스인 상태에서 매출 상승을 위한 추가적 투자는 기업 가치의 하락을 더 촉진하게 마련이다
* 대부분 기업 관리자들은 1/3만이 **오른쪽 아래라 고 대답**
* 전략적 목표는 수익의 증가이고 경제적 이윤은 이러한 목표의 달성 여부의 결과
* 하지만 정보부족,개념의 무시,실적 지표에 대한 무관심으로 많은 경영자들은 **D를 선택하는 경우가 많다**
* **전략이 필요한 이유**
* 기업의 전략은 **오른쪽 상단으로 가기 위한 계획**
* 전략은 일관성 있는 선택을 하게 만들고, 활용 가능한 자원을 효과적으로 할당하고 일선 현장에서 커뮤니케이션을 효과적으로 하게 만든다.
* 하지만 **전략은 회사의 목표,열정, 비젼이 아니다**
* **전략이란**
* 전략이란 조직을 현재의 상황에서 바람직하면서도 본질적으로 불확실한 미래의 상황으로 옮겨 놓은 것을 말한다. 그것을 가능하게 만드는 것은 분석과 실천이다
* 분석을 통해 목표에 대한 일련의 가설(어디에서 어떻게 활동 할 것인가? 이렇게 하는 것이 고객의 가치 제안,영업과제,그밖의 활동에 의미하는 바가 무엇인가)을 설정하고 실천을 통해 서로 다른 부서의 사람들이 효과적으로 영업 활동을 위해 통합된 노력을 기울이도록 하는 것.
* 그 시작은 **일관성 있는 전략**에서 나오는 **핵심적 선택**을 공유 하는 것이다

1. **전략이 전파되게 하라**

* **전략의 중요성**
* 모든 회사는 전략을 가져야한다. 그래야 직원들이 무엇을 해야 할 지, 하지 말아야 할지를 안다.
* 전략이 명확한 회사는 고객이 무엇인가 물어보면 “예”, “아니오”를 명확히 할 수 있다.
* **비즈니스 전략 그리고 선택**
* 비즈니스 전략은 어떤 기업이 **시장에서 경쟁 우위를 점하기 위한 선택에 관한 것이다.** 그런 만큼 선택이 분명해야 한다. 하지만 불명확한 선택을 하게 하는 기업의 전략이 너무 많다
* 기업은 항상 보유한 시간, 인력, 자금으로 무엇을 생산하여 판매 할 것인가? 무엇을 생산하지 말고, 판매 하지 말것인가에 대한 선택하게 된다.
* 전략의 존재이유는 조직 전체가 함께 논의하는 주제, 즉 고객의 가치 증진에서 경쟁사를 능가하는 역량을 확대 하는 것. **전략의 차별성 필요**
* 단계적 선택
* **중요한 전략적 선택은 기업 전체에 단계적으로 전파 된다.**

**전략의 목표 [ 고객가치/금전전 가치 ]** → **어디에서 활동 할 것인가?**

**→ 선택 된 영역에서 어떻게 승리 할 것인가? → 승리하기 위해 어떤 역량이 필요한가? → 어떤 실적 관리 시스템이 필요한가?**

* **전략은 표현하는 목표, 범위, 경쟁우위**
* 목표: 전략이 성취하고자 하는 최종 결과 예)기업의수익성,시장점유율
* 범위: 전략이 실행 되는 곳 예) 지리적시장,제품과 서비스, 카테고리,고객
* 범위를 결정 할 때는 현재의 전략에서 넘지 말아야 할 경계부터 정해야함
* 잘못하면 집중의 상실
* 경쟁우위: 기업이 경쟁하는 분야에서 가장 높은 가치를 전달하기 위해 다른 기업보다 더욱 뛰어나게 하는 것을 의미.
* 외부고객을 대상으로 하는 가치 제안과 이를 지원하는 내부 활동
* **전략선언에서 영업 활동으로**

전략선언 → 고객가치제안 → 영업조직

:목표, 범위,경쟁우위 :영업과제와 기회선점 :영업의효과측정,

영업실적관리 → 기업환경

:채용,인력개발,인센티브,평가 교차기능적인 연구, 전략관리

1. **저쪽에서 되는데 이쪽에서는 않된다 (영업의 과제와 전략의 과제)**

* **영업사원은 무엇을 하는 사람인가?** 영업을 잘하기 위해 갖추어야 할 요건은?
* 영업인 경계인. 회사와 시장의 경계에서 활동하면서 때로는 상충되는 원칙,절차,요건에 응답해야함
* 영업조직에서는 고객의 입장, 고객에서는 회사의 입장을 대변
* 영업사원의 역량 강화를 위해서는 **영업 과제의 함수 관계를 풀어야 함**
* 영업과제는 기업의 전략과 고객 구매프로세스 따라 변화. **가장 결정적인 요인은 고객이 누구인가이다**
* **고객을 어떻게 선택할 것인가?**
* 모든 고객이 좋은 고객은 아니다. 그래서 선택해야 함.
* 가장 널리 사용 되는 기준은 **①주문량②제품믹스③고객유지비용④질적기준**
* **고객세분화**
* 효과적으로 고객을 선택으로 전환하려면 회사의 제품과 서비스를 통해 고객에게 제공되고 인식되는 혜택에 근거하여 시장을 세분화한다.
* 어떤 고객을 상대로 사업 할 것인가 선택은 **기회 비용 문제 발생**
* 시장에서 효과적이지 못한 기회관리는 자금과 시간을 잃을 뿐만 아니라 상품의 경쟁력을 키워 줄 **핵심 고객에 대한 포지셔닝을 어렵게 만든다**.
* 즉 당신 회사는 **고객이 가치를 별로 못 느끼는 활동에 집중**
* **전략과 영업 과제 그리고 실적의 상관관계**
* 다우코닝 : 혁신적인 실리콘 제품으로 성장하는 기업
* 제품과 관련 기술 서비스를 한데 묶어서 파는 High-end 영업부서의 역할이 중요
* 하지만 1990년 후반부터 고객의 이탈이 나타나기 시작 [저가 구매자]
* 다우코닝을 직원들을 해고하고 각종 비용 절감→ 결과가 좋아지지 않는다
* 다우코닝은 고객 세분화 하기 시작. 솔루션을 찾는 고객과 가격을 보고 구매를 결정하는 고객. 솔루션을 찾는 고객은 다시 혁신적 솔루션을 찾는 고객,확인된 솔루션, 비용대비 효과가 있는 솔루션을 찾는 고객으로 분류.이들은 다우코닌의 충성고객들.
* 문제는 가격을 보고 결정하는 고객들. 이들을 위해 다우코닝은 꼭 필요한 요소만 담은 실리콘을 개발(서비스비용↓, 대량주문,인터넷주문,주문에 따른수수료)
* **다우코닝은 고객 세분화 작업을 통해 턴어라운드 성공**
* 다우코닝은 솔루션 구매자를 대상으로 어떻게 팔아야 하는 지를 알았다. 하지만 시간이 지나면서 구매자가 변했고, 다우코닝은 대응해야 했다.
* 다우코닝은 변화는 구매자에게 적합한 GTM 전략을 수립하고 그일을 해냄

**성과를 어떻게 관리 할 것인가?**

1. **영업 과제를 영업 활동으로 전환하기/우리가 고객을 위해 해야 하는 것**

* **실적관리의 핵심은 영업과제에 맞게 영업 활동을 하도록 만드는 것**
* 악마를 없애라(영업 프로세스의 확장)
* 버뮤다 삼각지대 단계: 대서양에서 항공기와 선박이 불가사의하게 사라지는 지역에 빗대어 표현 하는 것 으로, 많은 기업들이 영업 활동 규모를 확장해야 하는 문제에 직면하면서 사라져버리는 현상을 가리킴
* 제품 성능에서 우위를 확보하고도 시장을 주도하는 전략을 위한 프로세스가 작동하지 못하면 만족할 만한 결과와 점점 멀어진다.
* **가장 큰 원인은 핵심 고객을 제대로 정의하지 못한 결과** 영업이 개별적이고 영웅적인 노력을 넘어 성장을 위한 플랫폼이 될 수 없다.
* 영업사원은 경험을 쌓고 행동함으로써 가침을 얻는다
* 경험을 몇가지 범주의 영업 상황으로 분류하고 그 상황에 맞는 대본을 적용하는 영업사원이 성공을 거둔다. 이를 일컫어 **‘맞춤영업’**이라고 한다. 고객에 대한 인식에 따라 행동을 변경하는 것
* **고객에 대한 이해와 영업 환경**
* 영업사원이 고객에게 다가갈 때 경험을 바탕으로 한 대본의 적절성은 고객에

따라 다르게 분류. **고객 분석, 즉 상황에 적절한 영업 활동의 유형을 분석하는 특징.** 이를 이해하면 영업 파이프라인상의 영업활동을 영업과제로 일치시키는 열쇠가 된다 제품과 문제의 차이, 현상유지편향, 리드유저와 주류고객의 차이

* **고객의 입장에서 바라보는 제품과 문제의 차이**
* 기업이 판매하는 것(제품이나 경험의 특징)과 고객이 구매하는 것(문제 또는 만족)의 차이
* 영업 활동과 영업과제가 부합되게 하려면 제품이 고객에게 어떤 혜택을 제공해야 하는지를 제공해야 함. 즉 고객이 사업상의 문제와 원하는 결과에 대해 이야기 할 수 있어야 함.
* **구매 행위에 나타나는 현상 유지 편향(status-quo bias)**
* 사람들이 제품을 선택하는 반응 4가지
* 사람들은 객관적인 가치가 아닌 인지된 가치로 평가
* 기준점과 비교하여 신제품을 평가
* 기준점과 비교하여 개선을 이익으로 악화를 손실로
* 인지된 손실은 비슷한 크기의 이익보다 구매 행위에 훨씬 더 큰 영향

\***고객은 손실을 3배 정도 과대 평가 VS 회사는 3배 우호적 평가**

**\* 고객과 회사는 9 대 1 만큼의 불일치**

\* 영업의 핵심과제는 현상 유지를 편향을 관리 하는 것

* **리드유저와 주류 고객**
* 가치 제안이 주는 혜택을 높이 평가하는 고객을 리드유저를 식별하는 것
* 고객에게 요구 되는 변화를 줄일 수 있는가?
* 적절한 잠재 고객을 방문하고 있는가?
* **이상적 고객의 프로필 개발**
* 이상적 고객 프로 파일 관리는 영업 과제와 영업 활동을 연결 하는 실천적 프로세스를 보여주고 채용과 영업 파이라인을 관리하게 해준다
* 고객데이터를 수집 분석하라
* 수익성
* 영업비용
* 고객 평생 가치
* 예비 가설의 도출
* 폭넓은 피드백을 통해 가설을 정교하게 수정
* 아이디어에서 실천으로

디지털시대에 영업 사원의 무용론을 이야기를 하는 사람들이 많습니다. 마케팅과 시스템이 회사의 모든 문제를 해결 할 수 있다는 생각을 하고 있기 때문입니다. 하지만 이것은 잘못된 전략, 전략과 영업 과제의 불일치, 영업 환경(채용,교육,보상)의 파이프 라인이 제대로 작동 되지 않고 있기 때문입니다. 즉 영업 사원이 무엇을 해야 할 지 모르기 때문이죠.

내년도 방판 사업부의 가장 큰 전략은 무엇입니까? 어떤 고객이 주 고객인가요?

전략을 수행하기 위한 영업 과제는? 이를 위한 영업 행위는?

비즈니스 전략과 시장 선택

시장과 고객의

특성

**영업과제**

영업행위

영업관리시스템

영업사원

영업조직환경

* 조직구조
* 실적측정
* 보상/인센티브
* 경험과능력
* 채용기준과절차
* 훈련과능력개발
* 판매관리
* 실적검토
* 교차커뮤케이션