

# 제품 판매 모델에서 서비스 판매로 전환하는 법

정덕진(Doug J. Chung)

매거진 | 3-4월호



제품 판매 모델에서 서비스 판매로 전환하는 법  
필요한 역량과 주목해야할 점이 모두 다르다.

사티아 나델라 Satya Nadella가 CEO로 취임했을 2014년 당시, 마이크로소프트는 세계 최고의 기업으로 성장하는 데 발판이 됐던 상용화된 세일즈 모델을 사용하고 있었다. 마이크로소프트는 기본적으로 고객사의 직원 수에 기반하여 제품 가격을 책정했다. 고객사에서 컴퓨터를 사용하는 모든 직원은 마이크로소프트 라이선스가 필요했고, 마이크로소프트의 세일즈 담당자는 사용자 수에 소프트웨어 연간 라이선스료를 곱한 금액으로

계약을 체결했다(일반적으로 3년 계약). 계약이 체결되면, 세일즈 담당자는 커미션을 받고 다른 고객사로 눈을 돌렸다. 대부분의 B2B 테크기업이 이와 유사한 세일즈 모델을 사용하고 있으며, 이를 “감사합니다. 그럼 3년 후에 뵙겠습니다”라는 모델로 부르기도 한다. 그 이유는 계약 체결 이후에 해당 라이선스 계정의 갱신 시기가 될 때까지 세일즈 담당자가 그 고객을 만날 이유가 별로 없기 때문이다.

새로운 CEO로서 나델라는 마이크로소프트의 핵심 비즈니스 및 가격 책정과 제품 판매 방식까지 대대적인 변화를 추구하고자 하였다. 이를 위해, 나델라는 전통적인 방식의 라이선스 판매와 마이크로소프트의 ‘윈도즈 우선’ 전략대신 ‘클라우드 우선’ 모델로의 전환을 구상했다. 이 모델은 마이크로소프트의 대다수의 제품을 서비스로, 즉 SaaS(Software as a service, 서비스형 소프트웨어)로 전환시키는 것이었다. SaaS 모델은 고객의 소비량에 기반하여 가격을 책정하는 것으로, 이는 수도·전력·가스 회사가 각 가정의 소비량에 따라 과금을 청구하는 방식과 유사하며, 소비량이 많으면 많을수록 요금이 증가하는 형태를 가지고 있다. 나델라는 이러한 변화를 위해서는 전략의 변경 이외에도 세일즈 조직 및 기능에 대한 완전히 새로운 구상이 필요하다는 것을 인식했다.

필자는 MBA 및 최고경영자 과정 수업에서 대부분의 세일즈 전략 및 관리 결정은 세 가지 관점에 초점을 두어야 한다고 설명한다: ‘누구’에게 ‘무엇’을 ‘어떻게’ 판매할 것인가? 제품 판매에서 서비스 판매로의 전환을 위해 경영자는 ‘무엇(제품 대신 서비스)을 팔 것인가’ 뿐만 아니라, ‘누구에게(고객 유형)’, 그리고 ‘어떻게(세일즈 담당자는 판매 이전과 이후 어떻게 고객과 교류할 것인가, 어떤 새로운 역량이 이 직무에 필요한가, 세일즈 담당자의 교육과 보상은 어떻게 이뤄져야 하는가) 판매할 것인가’를 새롭게 생각해야 한다. 이는 매우 어려운 일이다. 다수의 테크 기업들은 세일즈 조직의 개편 및 축소를 통해 이를 달성하려고 하나 여전히 힘들어하는 실정이다.

필자는 필자의 최고경영자 교육 과정을 수료했던 업계 전문가와의 상호소통 및 마이크로소프트와 진행한 심층 사례 연구를 통해 분석한 연구를 토대로, 기업이 소비량 기반 세일즈 모델Consumption-based model로 변화를 추구할 때 고려해야 할 과정을 분석했다. 이 분석에 활용된 사례들의 대부분은 테크 기업이기기는 하나, 전략 변화를 추구하는 모든 기업들에게 가이드라인으로 이용될 수 있을 것이다. 예를 들어 다임러 트럭은 UPS 같은 대기업에 정해진 기간 동안 차량을 대여해 주는 서비스에서 주행거리 대비 과금을 청구하는 방식으로 바꾸고 있다. 필자가 제안하는 처방전은 새로운 고객 분류Customer segmentation, 세일즈 조직의 재구성, 그리고 세일즈 담당자들의 고객상호작용 방식의 변화가 포함된다. 이는 기업들이 신 전략을 효과적으로 실행할 수 있도록 기업의 세일즈 전략과 조직을 개편하는 데에 활용될 수 있을 것이다.

## STEP 1

### 고객 분류를 다시 생각하라

일반적으로, B2B 기업들은 고객사의 규모와 잠재성을 기준으로 세일즈 조직을 구성한다. 대기업Enterprise 어카운트는 대체적으로 고객사의 직원 수가 가장 많은(그리고 라이선스 수요가 가장 큰) 고객이다. 따라서 대기업 어카운트는 B2B 기업에게 가장 중요한 고객이며 가장 우수한 세일즈 팀이 이들을 담당한다. 중소기업SME 어카운트의 경우, 상대적으로 중요도가 낮은 편이며 종종 더 적은 자원으로 관리된다. 여러 중소기업을 한

명의 세일즈 직원이 관리하거나 또는 인사이드 세일즈 직원들(직접 고객을 방문하지 않고 전화와 온라인으로 직무수행)이 관리한다.

SaaS로의 전환은 이러한 기존의 질서를 뒤집을 수 있다. 넷플릭스를 생각해 보자. 이 영상 스트리밍 기업은 약 8600명의 직원을 보유하고 있다. 이는 일반적인 거대 대기업의 직원 수에 비하면 적은 편이다. 기존의 B2B 세상에서 볼 때, 넷플릭스의 기업 규모는 그다지 매력적이지 않은 고객일 수 있다. 하지만 만약 당신의 기업이 데이터 소비량에 따라 요금을 결정하는 클라우드 서비스를 판매한다고 생각해 보라. 수천 편의 영화를 저장해 수백만의 고객에게 스트리밍 서비스를 제공하려면 엄청난 규모의 데이터 용량이 필요하다. 2019년 상반기 넷플릭스는 전체 인터넷 트래픽의 12.6%를 차지했다. 넷플릭스는 직원 수 기준으로는 평범하지만, 클라우드 서비스의 소비량으로는 공룡기업이다.

서비스 판매로의 효과적인 전환을 위해서는 세일즈 담당자들과 그 관리자들이 잠재적 대기업 고객을 파악하는 지표를 필수적으로 재고해야 한다. 이것은 생각보다 훨씬 어려운 일이다. 전통적 지표를 사용하여 기업 규모를 판단하는 것은 그리 어려운 일이 아니지만, 고객사 직원들이 클라우드 저장과 소프트웨어를 얼마나 사용하는가(또는 사용하도록 고객사 직원들을 설득할 수 있는가)를 판단하기란 쉽지 않다. 그러나 최근 SaaS를 위한 새로운 지표가 개발되고 있다. 예를 들어, 일부 기업은 고객사에 고용된 클라우드 엔지니어의 수를 파악한다.(이는 링크트인<sup>LinkedIn</sup>과 같은 리소스를 활용하면 측정 가능하다.) 또, 어떤 기업은 고객사의 최종소비자들의 잠재적 클라우드 소비량에 주목한다.



## STEP 2

### 세일즈 조직의 구조를 바꿔라

고객 분류를 재고할 시, ‘우리 회사의 주요 고객은 누구인가?’라는 질문을 던진다. 주요 고객이 파악된 후, 세일즈 조직은 해당 고객에 대한 판매방식을 집중 탐구해야 한다. 일반적인 세일즈 프로세스는 리드(lead, 고객과의 첫 연결) 생성을 시작으로, 고객 구매가능성 파악, 제품 시연, 그리고 거래 체결(계약)로 진행된다. 대다수의 세일즈 인원들은 많은 시간을 할애해 이 통상적 절차를 배우고 실행한다. 그러나 소비량 기반 세일즈 모델은 이와는 다른 프로세스가 필요하다.

소비량 기반 세일즈 모델에서 ‘거래 체결’은 이제 세일즈 프로세스에서 최종 단계가 아닌 중간 단계를 차지한다. 그 이유는 고객이 지속적으로 다량의 서비스를 사용해야지만 해당 거래로부터 상당량의 매출이 창출되기 때문이다. 업계에서는 이를 완곡하게 표현하여 ‘고객 성공<sup>Customer success</sup>’이라 하며, 이는 세일즈에 대한 새로운 기준으로 자리매김하고 있다. 마이크로소프트의 CFO 에이미 후드<sup>Amy Hood</sup>는 “결국 소비량 기반 비즈니스에 있어서의 궁극적인 핵심은 고객 성공입니다. 왜냐하면 고객성공은 소비로 그리고 소비는 더 큰 고객

성공으로 계속해서 강화되기 때문이죠”라고 말했다.

고객 성공을 견인하려면(고객 사용량의 증가) 세일즈 담당자들은 계약이 체결된 이후에도 고객과의 관계를 계속해서 유지해야 한다. 세일즈 담당자는 고객에게 준컨설턴트가 돼 고객으로 하여금 사용량 기반의 계량적인 기술을 이용하는 데 적응할 수 있게(또한 새로운 사용법을 찾게) 도움을 주는 역할을 한다. 여전히 세일즈 담당자는 고객과의 관계 구축의 역량을 필수적으로 가지고 있어야 하지만, 새로운 접근방식(소비량 기반 비즈니스)은 세일즈 담당자에게 더 많은 기술적 전문성을 요구한다. 마이크로소프트를 비롯한 많은 기업들은 거래 체결 이후 고객 기술지원 컨설팅 역할을 수행할 수 있는 ‘고객 성공 팀Customer Success Teams’과 ‘기술 세일즈 팀Technical Sales Teams’을 조직하여 활용하고 있다. 지금까지 기업들은 애프터서비스를 비즈니스를 위한 비용으로 간주해왔다. 그러나 이 새로운 세일즈 방식은 서비스 업무가 매출 창출에 핵심 요소가 되고 있다는 것을 보여준다.

그 뿐만 아니라, 고도로 숙련된 엔지니어를 세일즈 조직에 배치해 얻는 장점은 매출 증대 이상의 효과를 가져온다. 제품 판매에서 서비스 판매로의 전환의 결과 중 하나는 고객과의 관계가 보다 돈독해지고 더욱 지속적으로 이어진다는 것이다. 이를 통해, 세일즈 팀은 고객의 페인포인트, 부가가치가 될 수 있는 제품 기능, 새로운 제품 사용법과 같은 더 깊고 지속적인 인사이트를 얻을 수 있다. 이러한 가치 있는 피드백은 기존의 ‘3년 후에 뵙겠습니다’ 모델로는 파악하기 어려웠던 정보를 제공해 기업 혁신의 촉매제가 될 수 있다.

### STEP 3

#### 세일즈 조직 관리 도구를 활용해 올바른 행동을 이끌어내라

전략을 세우고, 고객군을 재분류하고, 적절하게 조직 구조를 개편하는 것은 세일즈 조직의 성공적 전환의 큰 그림을 그리기 위한 필수조건이다. 세일즈 조직이 일상적으로 고객과 고객을 대응하는 방식을 바꾸고자 한다면, 경영자들은 필자가 ‘세일즈 조직 관리 도구’라고 부르는 틀을 활용해야 한다. 세일즈 조직 관리 도구는 적합한 직원의 고용, 교육 훈련 및 효과적인 성과 관리, 기업전략과 세일즈 담당자의 인센티브가 일맥상통하는 보상체계의 구성 등을 포함한다. 또한 경영자들은 전략의 변화에 맞추어 성과와 협업의 문화를 조성해야 한다.

**고용.** 전통적 세일즈 모델에서는 엔지니어들이 고객과 직접 대면하는 일은 흔치 않았다. 그러나 클라우드 시장에서는 클라우드 엔지니어가 고객 성공과 기술 세일즈 팀의 핵심 주축이 되면서, 채용담당자들은 기술적 능력과 동시에 고객 대면 역할을 수행할 수 있는 감성 지능이 있는 후보자를 찾아야 한다. 종종 이는 기업의 인사 전략을 송두리째 변화시키기도 한다. 온라인 설문조사 플랫폼 기업인 유타 주의 쉐트릭스Qualtrics는 설립 초창기에 회사 근처의 브리검영대의 졸업생들을 대거 채용해 세일즈 교육을 받도록 했다. 그러나 SaaS 모델로 전환하고 대기업 고객에게 보다 복잡한 솔루션을 판매하기 시작하면서, 쉐트릭스는 여러 역량을 적절하게 갖춘 경험 많은 세일즈 인력을 고용했다.

일반적으로 기업들은 기술담당 직원이 고객 대면 역할에 잘 적응할 수 있을지를 우려한다. 그러나 문제는 세일즈 담당자 쪽에서 더 많이 발생한다. 직무에 필요한 기술적 역량을 숙달하기가 매우 어렵기 때문이다. 마이

크로소프트의 임원은 다음과 같이 말한다: “새로운 세일즈 모델로 전환할 의지가 없거나 전환이 불가능한 직원을 해고하는 건 필요하기도 하죠. 리더로서 결정해야 하는 사항입니다.”

**보상.** 매년 미국 기업들이 세일즈 팀에 대한 보상으로 2000억 달러(총 광고비용과 유사한 금액)를 쓰는 이유는 간단하다. 잘 구성된 보상체계는 세일즈 담당자의 행동을 개선한다. 서비스 모델에서 세일즈 인력에게 지출하는 보상의 가성비를 높이려면, 중요한 성과지표(예를 들어, 클라우드 소비량)에 따라 보상이 커지도록 해야 한다. 세일즈 업무가 갈수록 다각화되면서, 보상체계 역시 변화가 필요하다. 마이크로소프트에서는 고객 성공과 기술 세일즈 직원들에게는 클라우드 소비량에 따라 보상을 지급하고, 전통적인 세일즈 담당자들은 여전히 계약 체결에 따른 인센티브를 지급받는다. 얼마나 자주 쿼터(목표치)를 상정할 것인지와 고정급여와 변동급여의 정확한 비율을 찾는 것 역시 경영자들이 고려해야 할 사항이다. (이 주제에 대해 관심이 있다면 필자의 HBR 2015년 4월호 아티클 [‘영업사원 동기부여의 비밀’](#)을 참고하라.)

우리 대다수는 변화를 좋아하지 않는다. 이는 세일즈 담당자들도 다르지 않다. 특별한 이점이 없다면 세일즈 담당자들은 현상 유지를 선호한다. 따라서 기업은 새로운 세일즈 전략과 연계하여 세일즈 담당자들의 행동을 변화시킬 수 있는 적절한 인센티브의 보상 체계를 재설정해야 한다. 서비스 판매로 전환하면서 보상체계를 충분히 개편하지 않은 기업의 경우 자신들의 세일즈 팀의 동기와 노력이 감소하는 것을 목격할 것이다.

**교육과 성과 관리.** 토머스 스티번버그 Thomas Steenburgh와 마이클 애히언 Michael Ahearne의 연구에 따르면, 대부분의 세일즈 교육은 제품 시연에 치우쳐 있고, 컨설팅이나 문제해결, 다른 고객들이 제품을 어떻게 성공적으로 사용하고 있는지에 대한 사례 연구 등은 충분히 다루지 않는다고 설명한다. 이런 교육 요소들은 소비량 기반 세일즈 모델에서는 더욱 중요하다. 그 이유는 세일즈 프로세스의 후반부(계약 체결 이후의 소비)가 매출의 가장 큰 부분을 차지하기 때문이다. 세일즈 담당자들은 클라우드 사용 잠재성을 파악하고, 고객들에게 이 서비스를 사용해 창출할 수 있는 부가가치를 설명할 수 있는 역량을 필수적으로 갖춰야 한다. 이 같은 교육은 세일즈 담당자에게 고객의 거절대응이나 계약 체결 방식을 교육시키는 것보다 훨씬 더 복잡하다.

필자는 여러 기업들의 세일즈 조직에 조언을 제공한 경험이 있다. 이때 가장 흔하게 볼 수 있는 문제는 관리자들이 행정업무에 치여서 현장 세일즈 직원들과 시간을 보내며 관찰할 수 있는 충분한 시간을 갖지 못한다는 것이다. 계약체결 후 고객의 제품 활용까지도 세일즈 직원들이 책임지도록 요구하려면 관리자의 업무 방식도 크게 바뀌어야 한다는 것을 관리자들도 깨달아야 한다. 이런 변화와 더불어 코칭과 피드백을 제공할 수 있는 관리자가 있으면 성공확률이 높아진다.

**조직문화.** “조직문화는 아침으로 전략을 먹는다(즉, 기업의 조직문화가 그 기업의 전략적 변화를 방해하는 요소로 작용한다)”라는 말이 있다. 사람들은 변화를 거부하는 경향이 있기 때문에, 지도자는 조직문화가 경영 전략상의 변화를 방해하는 역할을 할 수 있다는 것을 명심해야 한다. 제품 판매에서 서비스 판매로 전환될 때도 마찬가지이다. 일상적 행동에 대한 기존의 가치관을 바꾸는 것은 매우 어렵다. 따라서 관리자들은 고용, 보상, 교육이라는 수단을 통해 직원들의 마인드셋을 변화시키기 위한 상당한 노력을 기울일 필요가 있다.

마이크로소프트의 나델라는 성장지향적 마인드셋 Growth Mindset을 강조했다. 그는 캐럴 드웍 Carol Dweck의

<마인드셋: 원하는 것을 이루는 ‘태도의 힘’>에서 영감을 받았다. 그는 기업 변혁을 위해 과거의 ‘전부 다 알아야Know it all’하는 마이크로 소프트 문화에서 다른 사람과 협업을 통해 ‘전부 다 배우는Learn it all’ 문화인 다 이내믹한 학습 환경을 조성하는 것에 그 주안점을 두었다. 마이크로소프트의 사명 역시 새로운 문화를 반영할 수 있도록 바뀌었다. 수십년간 마이크로소프트의 목표는 ‘모든 책상과 모든 집에 컴퓨터를 놓는 것’이었다. 나델라 취임 이후, 마이크로소프트의 목표는 제품 자체가 아니라 제품을 사용할 수 있도록 사람들을 돕는 것으로 변화하였으며, 이에 따라 ‘지구상의 모든 사람과 조직이 더 많은 것들을 성취할 수 있도록 역량을 지원하는 것’을 기업미션으로 삼고 있다.

새로운 제품이나 서비스를 개발할 때, 기업은 잠재 고객의 페인포인트가 무엇인지 우선적으로 파악해야 한다. 그래야만 기업의 가치제안이 충분히 고객의 불편함을 해소할 수 있는지를 판단할 수 있다. 이러한 분석은 중요하지만 지속가능한 이익을 창출하기에는 부족하다. 기업은 고객과의 지속적인 연계를 위해 혁신과 효율적으로 부합될 수 있는 적합한 세일즈 전략을 찾아야 한다.

다수의 기업이 자사의 세일즈 전략을 소비량 기반 가격정책과 SaaS 모델로 전환하고 있다. 기업은 이러한 전환이 얼마나 복잡한지를 알아야 한다. ‘누구에게 무엇을 어떻게 팔 것인가’라는 방정식의 모든 변수가 변화해야 하며, 이러한 전략적 변화의 성공 가능성을 높이려면 제품을 개선하는 것처럼 세일즈 관리와 전략 또한 재고할 준비가 돼야 할 것이다.

정덕진(Doug J. Chung) 교수는 하버드경영대학원에서 세일즈 및 마케팅 전략을 가르치고 있다.