



고객은 제품 그 이상을 원한다

‘WHY’에 대한 답을 Sell하라!

Authored by
Forum's leadership Practice

오늘날 기업의 임원진들은 그 어느 때보다 다양하고 복잡한 경영 환경에 직면하고 있습니다. 경기 침체 이후 많은 기업들은 고정비용을 최소화하면서 최고의 수익을 창출하기 위한 방안을 찾고자 고민하고 있습니다. ‘어떻게 신상품 출시 시간을 단축시킬 수 있을까? 어떻게 적절한 가격으로 세계 최상급의 의료 서비스를 제공할 수 있는 병원들을 짓고 확장시켜 나갈 수 있을까? 고객들의 신용 카드 발급 및 사용을 증가시키기 위해서 지역, 웹, 그리고 전화 판매 채널을 어떻게 통합시킬 수 있을까?’ 등과 같이 말합니다.

여기에 명쾌한 답이란 없습니다. 복잡한 환경에 맞서 잘 응대하기 위해서는 업무 프로세스의 개선, 아웃소싱의 활용, 기술 개발, 새로운 마케팅 캠페인, 인적자원관리 등 여러 다양한 활동들이 필요합니다. 그리고 이러한 활동이 실행되기 위해서는 시간과 자본, 자원의 투자되어야 합니다. 기업의 임원진들은 투자에 대한 실수와 리스크를 피하고 싶어하며 때문에 투자에 대한 확신을 갖게 해줄 무엇인가를 요구하게 됩니다.

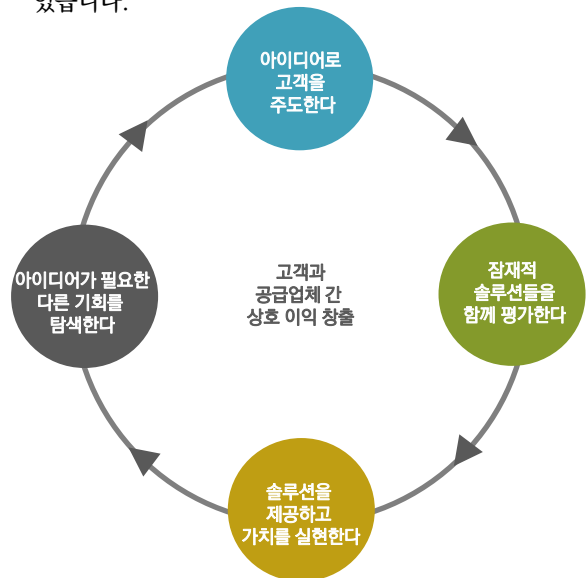
이러한 영업환경은 다르게 생각해보면, 영업사원들이 새로운 방식으로 영업을 할 수 있는 기회가 생겼다는 것을 의미합니다. 즉, 판매프로세스 전반에 걸쳐 사고 리더십(thought leadership)을 제공하고, 고객의 문제해결을 위한 아이디어를 기반으로 영업을 주도해나갈 수 있다는 것입니다.

고객이 직면하고 있는 중요한 기회 요인 또는 위협 요인에 대해 영업사원들이 새로운 아이디어를 제공하고 논의를 이끌어간다면 고객은 이에 굉장한 가치를 느낄 것입니다. 논의를 나누는 대상이 고객사 내에서 높은 위치에 있는 임원일수록, 이러한 아이디어 제공의 중요성은 더욱 커지게 됩니다.

하지만 그만큼 영업사원들에게 요구되는 역할은 막중하고 어렵습니다. 고객이 높은 임원일수록 ‘단순한 대화’ 이상의 것을 원하기 때문입니다. 그들은 영업사원이 제안하는 솔루션의 특징이나 기능이 아닌, 예상되는 영향력에 주목합니다. 목공들이 드릴

자체보다는 드릴을 통해 뚫어진 구멍이 어떠한 지에 관심을 갖는 것과 마찬가지로입니다.

또한 그들은 영업사원들의 질문에 대답을 하며 미팅 시간을 소비하길 원하지 않습니다. 바쁜 와중에 영업사원들에게 자신들에 대한 정보를 제공하고 설명하느라 시간을 소비해야 할 이유가 없지 않습니까? 오늘날 우수 영업사원들은 고객사 내 임원진 혹은 의사결정권자들을 접촉하고 영업을 하기 위해 경영 컨설팅 회사들이 사용하고 있는 고객 접근 방법을 차용하고 있습니다. 우리는 이 접근 방법을 Point of View Selling이라 부르며 고객과 관계를 형성하고 확대시켜 나가는 다음의 4단계를 포함하고 있습니다.



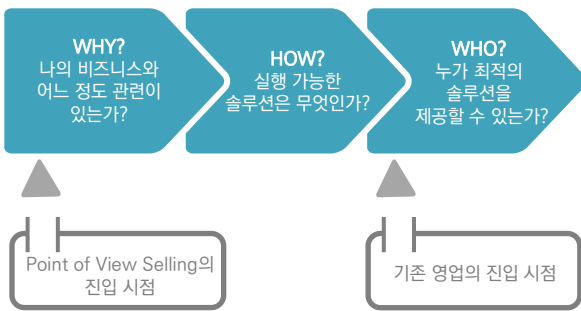
Point of View Selling에 대해 생각해 보는 한 가지 방법은 고객의 구매 결정 프로세스에 대해 생각해 보는 것입니다. (다음 페이지 상단에 나온 모델을 참고하십시오.)

의사결정 권한을 가진 고객들은 구매를 고민할 때 가장 먼저 “WHY”라는 질문에 초점을 맞춥니다.



즉, 이 아이디어(영업사원이 제안한 내용)가 우리의 비즈니스 상황에서 '왜' 필요하지? 이 아이디어와 솔루션은 우리의 성과에 어느 정도 영향을 미칠 수 있지? 이는 얼마 정도의 가치를 가진 기회이지? 에 대해 생각해본다는 것입니다.

그 후에 생각하는 것은 "HOW?"입니다. 고객이 'WHY'에 대한 답을 얻어 아이디어의 필요성을 깨달았다면, 그 다음으로는 아이디어의 실행을 위해 어떤 방안들을 고려해야 하는 지를 알아야 합니다. 그리고 그 방안들이 실행 가능하다는 확신을 가져야 합니다. 그리고 그 구매 담당 임원은 자신의 회사가 그 대안들을 실행해 나갈 수 있다고 믿어야 합니다. 예를 들어, 아이디어의 실행을 위한 최적의 답이 프로세스 변화, 테크놀로지 실행, 아웃소싱, 교육인지 또는 이것들의 결합인지를 알 필요가 있습니다.



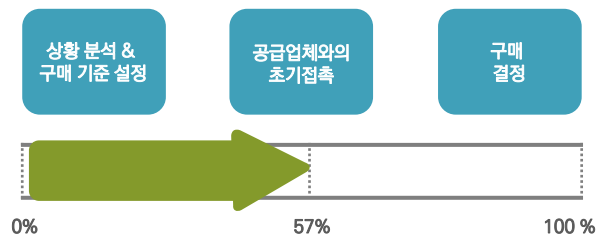
고객이 "HOW"라는 질문에 대한 답의 대안을 찾아본다는 것은 이제 적절한 솔루션을 전달할 수 있는 "WHO"를 결정할 준비가 되었다는 것을 의미합니다. 고객사의 내부 자원들이 그 기회를 수행해 나갈 수 있는 지 혹은 외부 파트너로부터 도움을 얻어야 할 지를 결정하는 것입니다.

영업을 할 때 고객의 관심과 참여를 이끌기 위한 영업사원들의 역할은 WHY에 대한 답을 제시함으로써 아이디어가 실행해 나갈만한 가치가 있다는 것을 설득하는 것입니다. 영업사원들은 먼저 기회에 대한 고객의 생각과 이를 추진하는 구체적인 방법을 이끌어 냄으로써 구매 결정에서 매우 빠르고 영향력 높은 지위를 확보할 수 있습니다. 고객이 올바른 솔루션을 전달할 수 있는 "WHO"를 결정할 준비가 되어 있을 때 거래 성사 확률은 급격히 높아집니다.

영업사원들이 고객의 의사 결정을 주도하고 촉진하는 것은 이전보다 더 중요해 졌습니다. 오늘날 고객들은 영업사원들의 도움 없이도 인터넷을 통해 많은 양의

정보를 찾고 얻을 수 있으며, 이를 활용해 현 상황을 분석하고 공급업체 활용 및 구매 기준을 설정할 수 있습니다. 최근 한 연구 조사에서는 고객의 구매 결정 타임 라인에 대해 자세히 살펴 보았습니다. 조사 결과에 따르면, 고객들은 공급업체와의 초기 접촉을 하기 전에 이미 평균적으로 구매 결정 타임라인의 57%를 이동하였음을 알 수 있습니다. 즉, 접촉 이후에는 자신들이 설정한 구매 기준에 맞춰 해줄 수 있느냐 없느냐를 판단하는 게 크다고 볼 수 있습니다. 고객들은 "WHY"와 "HOW" 질문에 대해 스스로 답해보며 비즈니스 상황과 니즈를 결정합니다. 그리고 영업사원들은 이미 결정된 사항에 따른 RFP 프로세스 안에서 가격 등으로 치열한 경쟁을 하게 되는 것입니다.

고객의 구매 결정 타임 라인



Point of View Selling 이러한 경쟁을 피하고 고객에게 영향을 미칠 수 있는 방법으로 3단계의 접근법에 따라 진행할 수 있습니다.

<다음 호에 이어서>

(Endnotes)

1. Corporate Executive Board, Executive Guidance for 2012: *Drive Growth by Challenging Customers*, Arlington, VA, 2012, Page 2
2. Louis V. Gerstner, Jr. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. (Collins, 2002)
3. "Container Centralen: Fighting counterfeiting- and transforming and industry in the process." IBM case study.
4. Ranjay Gulati. "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus" (Harvard Business Review, May 2007)
5. Sheikh Khalifa Medica Centre in Abu Dhabi, U.A.E. GE Healthcare customer testimonial.

[원문] Forum Research:

Using thought leadership to sell to senior executives

