

# 영업활동의 딜레마: 거래처 관리 계획에 많은 시간과 노력을 투자해야 하는가?

인터뷰 대상자 소개: Xavier Martin

Xavier Martin은 Forum사의 파트너 컨설턴트이자, ESSEC(Ecole Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales: 유럽의 유명 비즈니스 스쿨, 프랑스 파리 소재)에서 영업관리 분야의 박사 학위를 가지고 경영학을 가르치고 있는 교수입니다. 또한 유럽/아시아 지역에서 활동하는 비즈니스/기업교육 컨설팅 회사인 PhormAction SARL사의 창립자이기도 합니다. 그는 20여 년간 기업 조직의 영업, 영업관리, 리더십 분야에서 쌓은 교육 및 코칭 경험을 토대로, 최근에 “영업 활동 관리 시스템의 두 가지 방향: 단기적 성과와 장기적 성과에의 영향”의 주제로 논문을 발표했습니다. 그리고 Forum과의 인터뷰를 통해 이와 관련된 생각과 경험의 일부를 공유하였습니다.

**Forum :** 현대 영업 환경에서, 특히 영업관리 분야에 영향을 주는 트렌드가 무엇이라고 보십니까?

**Xavier :** 단기적으로 이루어지는 거래 중심의 영업 활동과, 장기적으로 고객과의 관계 구축에 초점을 맞추는 관계 중심의 영업 활동 사이에서의 딜레마라고 볼 수 있습니다. 이는 영업담당자와 영업관리자 모두에게 상당한 압박이 되고 있습니다.

**Forum :** 왜 그러한 딜레마에 빠지게 되는 것일까요?

**Xavier :** 많은 요인들이 있는데요, 우선 업계 현황, 변화의 속도, 시장의 특성 등은 끊임없이 변화하고 있고, 영업관리자들은 반드시 이들을 이해하고 있어야만 하기 때문입니다. 그리고 장기적이고 지속 가능한 고객과의 거래 관계를 구축하기 위한 '분기별 집중과제' 등에 균형을 추구해야 하기 때문입니다. (제품 기반의 영업에서 해결책 기반의 영업으로의 변화가 한 예가 될 수 있습니다.) 고객의 구매 프로세스 변화도 딜레마에 빠지게 되는 요인입니다. (현대의 고객들은 단순한 거래보다는 거래처와의 파트너십 관계에 더 큰 가치를 느끼기 때문입니다.) 마지막으로 영업담당자 개인적으로는 자신의 영업 역량 및 성향이 딜레마의 한 요인이 되기도 합니다. 영업담당자들은 자신이 “사냥꾼” 타입인지, 아니면 “농부” 타입인지에 따라 특정 유형의 고객에게 집중하는 경향이 있습니다. 예를 들어 사냥꾼 타입의 영업담당자들은 거래 지향적인 고객들을 찾아 거래를 성사시키고 곧바로 다음의 고객들을 찾아 나서는, 보다 거래 중심적인 영업 활동에 집중합니다. 반면 농부 타입의 영업담당자들은 고객과의 관계 증진과 파트너십 구축에 보다 많은 시간과 노력을 투자하는 관계 중심적인 영업 활동에 집중합니다. 영업관리자들의 관점에서는 **부하직원들이 어떤 성향을 보이는 지를 이해하고, 또한 그들이 고객이 중시하는 가치에 관심을 기울일 수 있도록 도와주어야** 합니다.

“영업담당자들은 자신이 “사냥꾼” 타입인지, 아니면 “농부” 타입인지에 따라 특정 유형의 고객에게 집중하는 경향이 있습니다.”

**Forum :** 이러한 상황은 영업담당자들에게 구체적으로 어떤 중요한 의미가 있을까요?

**Xavier :** 시장과 고객의 니즈는 보다 더 다양해지고 끊임없이 변화하며, 영업담당자는 다음과 같은 **다양한 영업활동 우선순위의 균형**을 이루어야 합니다.

- 고객을 잘 이해하는 것(고객의 시장과 비즈니스를 이해하는 것)
- 영업과 관련된 고객 정보를 보다 상세히 파악하여 효과적인 확보 및 유지 전략을 수립하는 것
- 자신의 회사가 추진하는 상품과 서비스의 확장과 변화에 대한 점진적 전략을 인지하는 것
- 서비스 확장과 장기 고객에 투자함으로써 고객 만족에 투자하는 것

“영업관리자들은  
영업일선의  
관리자로부터  
전략적 리더로  
진화해야  
합니다.”

그리고 이 모든 것은 결국 분기별 영업 목표를 달성하기 위해 이루어져야 하는 것입니다!

이처럼 영업담당자가 고려해야 할 이슈들은 많고, 이를 위한 영업활동의 시간은 제한되어 있습니다. 결국 강력한 우선순위 관리가 필요합니다.

곧 영업담당자들이 중기(8~18개월) 및 장기(18개월 이상)의 영업 목표를 달성할 수 있도록 하기 위해서는 보다 더 능동적으로 거래처 관리 전략의 수립에 시간과 노력을 투자해야 할 것입니다. 이것은 분명 까다로운 일입니다. 회사와 고객 양측의 이해관계자들이 포함되어야 하고, 시시각각 거래 관계에서 조정되어야 할 다양한 것들이 있을 것입니다. 하지만 그렇기 때문에 조정 가능한 유연한 전략 수립이 중요하며, 영업관리자뿐만 아니라 조직 전체의 지원이 필요한 이유라고 할 수도 있습니다.

**Forum :** 영업관리자 말이 나왔으니 말인데, 그들에게는 어떤 것이 중요할까요?

**Xavier :** 영업관리자들은 영업일선 현장의 **관리자에서 나아가 전략적인 리더로 진화해야** 합니다. 대부분의 영업관리자들은 영업 활동에서 높은 성과를 달성하여 승진을 한, 뛰어난 영업담당자들입니다. 하지만 영업 현장에서 얻은 경험과 스킬들이 전략적인 리더가 되는 데 항상 충분한 것만은 아닙니다. 우선 그들은 영업조직의 단기, 중기 및 장기적 목표를 종합적으로 고려하기 위해 마케팅팀과 전략팀, 인사팀 등 내부 부서에 대한 영향력을 확장시켜 나가야 합니다.

예를 들어 거래 중심적인 영업조직이 보다 더 솔루션 중심의 영업조직으로 발전하고자 한다면, 영업 인력의 보유 및 재배치, 보상, 교육 및 관리지원에 이르기까지 모든 것들이 고려되어야 할 것입니다. 그리고 영업관리자들은 변화 전략이 원활히 실행될 수 있도록 일선에서 관여해야 합니다. 영업담당자들의 발전 상황도 점검해야 합니다. (어떤 영업담당자들은 조직에서 요구하는 변화를 받아들이지 못할 수도 있기 때문입니다.) 영업관리자들은 변화 전략이 성공적으로 정착하는 데 있어서 가장 중요한 연결고리입니다. 때문에 초기 변화 전략의 수립 단계에서 반드시 함께 참여해야 합니다.

대부분의 영업관리자들은 ‘전분기 대비 성과’, ‘전년도 대비 성과’ 등과 같은 단기 목표와 성과로 평가를 받고 있습니다. 이처럼 단기 성과에 초점을 맞추게 되면, 단기적인 수익이 곧 장기적인 성장과 같다는 잘못된 인식으로 이어질 수 있습니다. 하지만, 최근의 연구 결과에 따르면 장기적인 수익을 창출하는 것은 고객만족 등과 같은 또 다른 변수들이 중요하다고 합니다. 만약 영업관리자들이 지나치게 단기적 관점에만 집중한다면, 그들의 노력이 장기적으로

지속되기란 어려운 것입니다. 성공적인 영업관리자들은 지속적으로 단기적인 수익과 균형을 유지하여 그들의 중장기 전략을 조정해 나가고 있습니다. 또한 고객과 시장 수요의 변화에 따라 유연하게 대처해 나가는 효과적이고 조절 가능한 계획을 수립하는 것이 중요합니다.

**Forum :** 이러한 이슈들은 영업조직 내에서 특히 영업관리자의 역할과 밀접하게 관련되어 있는 것 같은데요, 부하직원인 영업담당자들과의 관계에 있어서는 어떨까요? 어떻게 영향을 미칩니까?

**Xavier :** 영업관리자들은 다음과 같은 몇 가지 사항에 역점을 두어야 할 것입니다.

- 개별 고객의 영업 이슈뿐만 아니라, 영업 전략과 우선순위를 명확하게 해 주어야 합니다.
- 영업담당자들이 스스로 고객에 대해 보다 전략적으로 생각할 수 있게 도와주어야 합니다.
- 영업담당자들과 정기적으로 시간을 보내고, 그들이 우선순위에 맞게 시간과 노력을 투자할 수 있도록 도와주며 단기 및 중기 목표의 균형을 맞춰 주어야 합니다.
- 질문을 통해 (사냥꾼과 농부 타입 등과 같은) 영업담당자들의 성향을 이해하고 이를 고려해서 코칭해 주어야 합니다.

**Forum :** 그렇다면 신입 영업관리자들이 가장 흔히 빠지는 위험은 어떤 것이라고 보십니까?

**Xavier :** 몇 가지 흔한 실수들은 다음과 같습니다.

- 영업담당자들을 이끌어주지 않고 직접 문제를 해결해 주는 것(흔히 이야기하는 것처럼, 낚시 방법을 가르쳐 주지는 않고 물고기를 잡아만 주는 것)
- 리더가 아닌 관리자 역할에 치중하는 것: 학습을 통한 영업담당자들의 진정한 역량 개발과 동기 부여를 추구하지 않고 일방적으로 자신의 피드백만 제공하는 것
- 고객 전화 및 방문횟수, 성과 등 단기적 요소에만 집중하는 것: 이러한 접근법은 영업담당자들에게 거대한 압박으로 작용합니다. 치열한 경쟁 및 성과 중심의 영업 환경에서, 영업담당자들은 보다 더 중장기적으로 내다볼 수 있는 사람이 되어야만 합니다.
- (영업전략의 수립과 실행과 연관성이 있는) 인사 및 재무, 마케팅 부서와 같은 협력부서와 네트워크를 구축하지 않고 자신의 영업 팀에만 배타적으로 집중하는 것: 이러한 실수는 인적 네트워크가 핵심적으로 요구되는 다국적 기업 등에서 특히 더 위험합니다.

**Forum :** 이러한 딜레마에서 효과적으로 균형을 유지하고 있는 영업관리자들에 대해 이야기해줄 수 있나요?

**Xavier :** 저희 고객 중에는, 세계에서 두 번째 규모를 자랑하는 여행사에서 영업관리자로 근무하고 있는 한 분이 있습니다. 그녀는 영업담당자들이 이미 확보된 기존고객의 요구에 응답하는 데만 계속 집중하고 있어 고민이었습니다. 매출액은 지속적으로 감소하고 있었고, 전략적인 핵심 고객을 놓치는 경우가 종종 일어나고 있었습니다. 또한 이전의 영업활동은 사냥꾼 타입의 영업 팀(신규고객의 발굴을 전담하는)과 농부 타입의 영업 팀(기존고객의 유지 및 관리를 전담하는)이 구분되어 있기도 했습니다. 이러한 상황에서 그녀는 고객 포트폴리오의 불균형을 맞추고 영업 전략의 우선순위를 균형적으로 관리하기 위한 접근법을 개발하기로 했습니다.

우선 그녀는 각 영업담당자들에게 고객의 실제 및 잠재 매출과 고객의 니즈 및 지향하는 가치 측면에서 고객군을 분석하도록 하였습니다. 그리고 이 결과를 토대로 중장기적으로(향후 8~18개월 간) 집중적으로 시간과 노력을 투자할 핵심고객을 파악할 수 있도록 도와주었습니다. 다음으로는 구체적인 도구(SWOT, 경쟁력 분석, 이해관계자 분석 등)를 활용하여 핵심고객을 대상으로 한 영업 전략을 수립할 수 있도록 코칭하였습니다. 또한 그들이 이러한 전략적 영업활동에 집중할 수 있도록 영업 활동의 우선순위를 조정해 주었습니다.

이들 회사의 기존 영업방식은 비공식적으로 일선 현장에서의 급박한 일 처리에 집중되어 왔습니다. 시급한 일을 잘 처리하면 보상이 이루어졌고, 긴급한 노력을 필요로 하는 일이 수시로 발생해 왔습니다. 하지만 위와 같은 노력은 점차 이러한 방식을 바꾸는 데 도움이 되었고, 영업담당자들은 자기 주도적인 영업 활동의 가치를 보기 시작했습니다. 이러한 노력을 통해 영업담당자들은 '소방관'에서 '화재 예방가'로 진화할 수 있게 되었습니다. 회사는 큰 계약 건을 전략적으로 사수할 수 있게 되었고, 보다 강력하게 해외 시장에 진출할 수 있었으며 시장 내 우위를 굳건히 할 수 있게 되었습니다.

**Forum :** 이 주제에 대해 추가적으로 더 해 주고 싶으신 말씀이 있으실까요?

**Xavier :** 모든 영업관리자들은 세 가지 만족도를 고려해야 합니다. 회사에는 **영업 성과**에 만족을 주고, 고객에게는 **거래**의 만족을 주어야 하며, 영업담당자에게는 **동기**를 부여하여 영업 활동의 만족을 주어야 합니다. 영업담당자들은 회사의 방향과 개인의 성향 등의 차이에 따라 이러한 세 가지 만족도를 제각기 다르게 관리하고 있습니다. 하지만 거래 중심적인 영업활동과 관계 중심적인 영업활동의 딜레마가 심해지는 현대 영업 환경에서, 보다 더 관심을 기울여 세 가지 만족도의 균형을 위한 점검과 전략 수립, 소통이 이루어져야 할 것입니다.

“이러한 노력은 "소방관"에서 "화재 예방가"로의 진화를 가져왔습니다.”

**(주)한국포럼**

문의: 02.761.7888 / [info@forumkorea.com](mailto:info@forumkorea.com)

홈페이지: <http://www.forumkorea.co.kr>

본사홈페이지: <http://www.forum.com>

본사블로그: <http://www.forum.com/blog/>