



# 바야흐로, 품격영업

‘B2B 영업의 길’  
강창호, 김진영, 김태영  
박응규, 정진수 지음

2021년 3월 12일 김정원



뉴노멀 시대에  
B2B 영업의 길을 제시하다

## 바야흐로, 품격 영업

강창호, 김진영, 김태영, 박응규, 정진수 지음

IBM, 오라클, 제록스, LG, 삼성을 거쳐간  
다섯 명의 저자에게 듣는  
150년 글로벌 세일즈 노하우



# 공동 저자



강창호, 인사이트 리드 공동대표 IBM  
김진영, 씨이오니즈 대표이사 LG, ORACLE  
김태영, 인사이트 리드 공동대표 IBM  
박응규, 인사이트 리드 공동대표 XEROX, LG  
정진수, 라이트론 사장 삼성전자

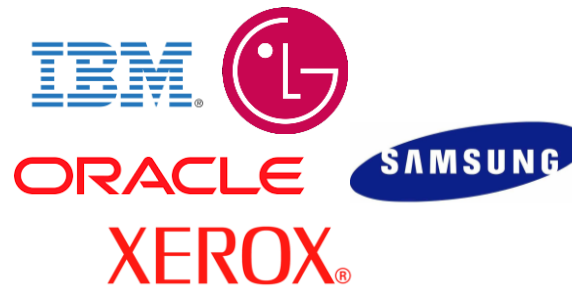
공통 사항 : 2nd Career as Biz Leader & Coach

## 바야흐로, 품격영업

뉴노멀 시대에  
B2B 영업의 길을 제시하다  
2021

강창호, 김진영, 김태영  
박응규, 정진수 지음

플랜비디자인



요약정리, 김정원 PCC  
코칭경영원 파트너코치  
[jwcc509@gmail.com](mailto:jwcc509@gmail.com)  
2021.2.13~3.12

# 목차

Part 1  
영업,  
그 빛남에 대하여

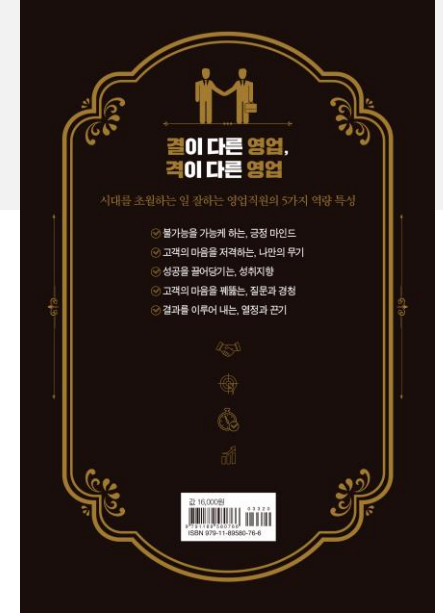
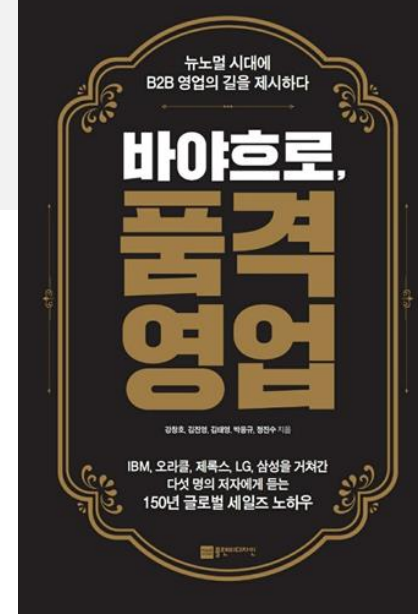
Part 2  
일 잘하는 영업직원의  
남다른 5가지 특성

Part 6  
작가들의 경험  
그리고 생각과 배움

Part 3  
영업의 변하지 않는  
5가지 기본 원칙

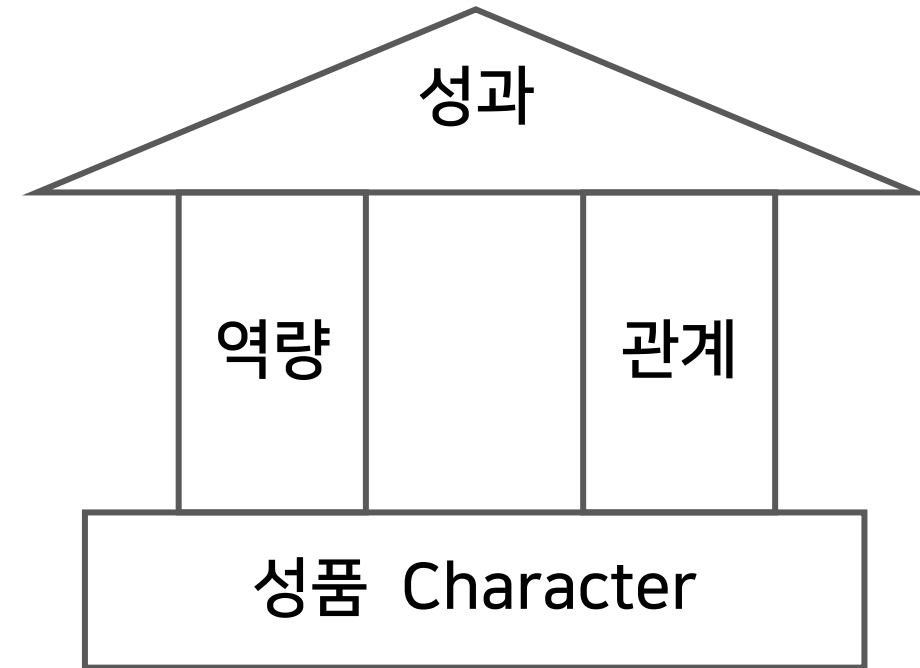
Part 4  
성과를 만들어 내는  
영업 프로세스

Part 5  
환경의 변화와  
영업의 미래



# Prologue, B2B 영업 잘하는 사람들의 특징

특별함	역량	관계	성품
편안함		0	
친밀감		0	
예의		0	
해박한 지식	0		
성실함			0
진실함			0
믿음직한 언행			0



# Part 1, 영업, 그 빛남에 대하여

## 1-1, 철학이 있는 사업, 이를 가능케 하는 영업

성공한 경영자 - 자신 안의 철학



Thomas Watson : Think 생각하라!



Anne M. Mulcahy : 고객중심 주의 → 소비자 신뢰 확보



George Merck : 이로움을 주는 경영 → 고객과 사회에 유익을

# 1- 2, 비즈니스의 꽃, 품격있는 '영업'

No Sales, No Business  
No Salesman, No Sales

회사를 대표하는 영업직원

고객에게 회사제품과 Solution의 가치를 전달하는 고객의 Partner

Sales 3~5세기경 Goth족의 Saljan → 희생  
고대영어 Sellan → 준다  
중세영어 Sell → 판다

영업 물건이 아닌, 가치를 판매하는 의미있는 직군

# Fortune 500의 CEO중 25%가 영업 출신

Thomas Watson



Anne M. Mulcahy



Howard Shults



Warren Buffett



\*\* 영업직원 시절, 배우고 터득한 철학을 가짐



상도, 임상옥 1779~1855, 의주 최고의 거상  
신용 → 최대의 자산

상업이 곧 사람이며  
사람이 곧 상업이다

## B2B 품격있는 영업

고객이 중요하다라는 가치를 전달

목표실적 달성 → 나+회사+고객+세상을 이롭게

제품  
판매

고객에 가치와  
이로움을 주는 영업인

영업원칙 고수  
체계적인 프로세스

일관성

신뢰

품격있는 영업

# 1-3, '살림'의 경제를 이끄는, B2B 영업

**B2C**  
Business to Consumer

유통, 판매채널, 제품 팔기

정해진 사양, 표준화된 제품

Brand 알리기  
소비자 Needs이해  
부합한 제품

최종 사용자

Needs와 감성

**B2B**  
Business to Business

Channel sales, Direct sales

고객의 니즈에 맞추어, 특정 비즈니스 문제 해결  
맞춤형 제품/서비스

고객산업 이해  
맞춤화 된 Solutions, 전문성  
고객사와 장기적인 관계 형성  
고객 요구에 맞추는 사용자 맞춤 역량 Customization

Business Issue 가진 조직  
(담당자 - 의사결정자 - 최고 경영자)

구매프로세스에 관여하는 다양한 이해관계자 파악  
그들이 합리적인 의사결정을 하게



# B2C vs. B2B 영업

**B2C**  
Business to Consumer

소비자에게 상품 알리기  
고품질 제품을 안전하게 납품

소비재, 가전, 보험  
제품/서비스 → 당장사용/미래 대비

**B2B**  
Business to Business

가망고객이 될 수 있는 Lead 생성에서 계약까지  
장기적인 비즈니스 관계 구축,  
거래 성사되면 → 지속적인 거래  
고객추천 → 다른 고객 영업기회 가능

장기적 관점에서 관계 지속이 큰 영향 미침  
고객문제해결/맞춤화 된 가치제공 역량 중요

구매한 제품/서비스 → 그들의 고객에게 더 좋은 제품  
자신의 제품/서비스 → 고객의 성/패를 가늠

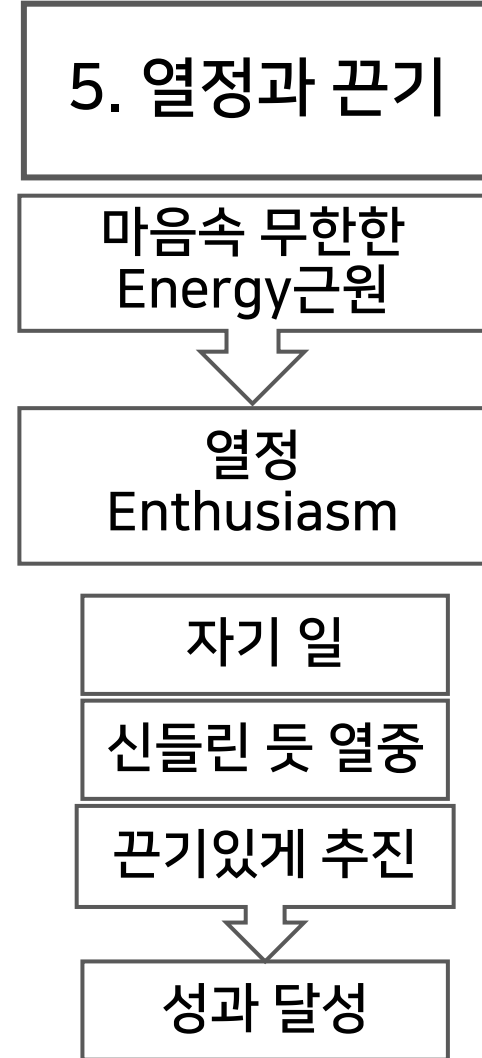
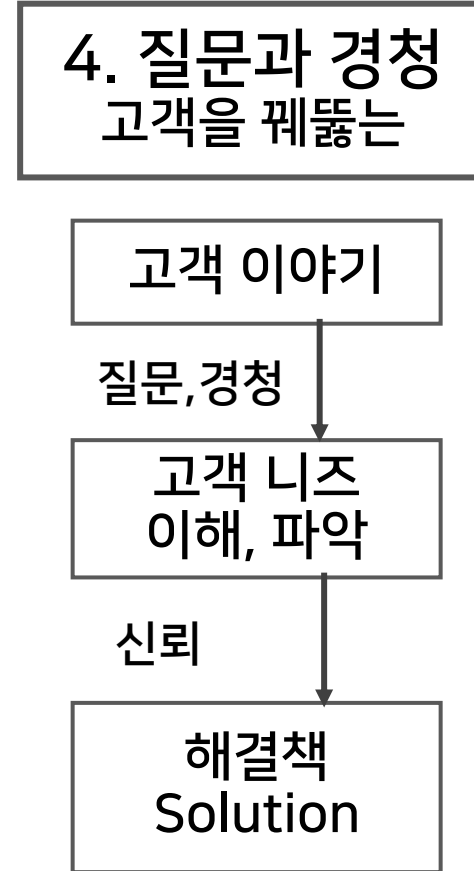
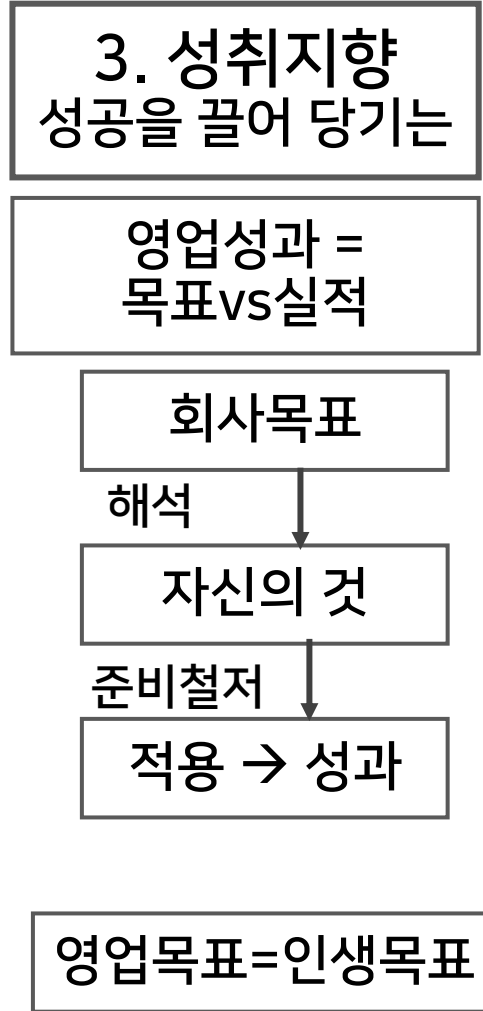
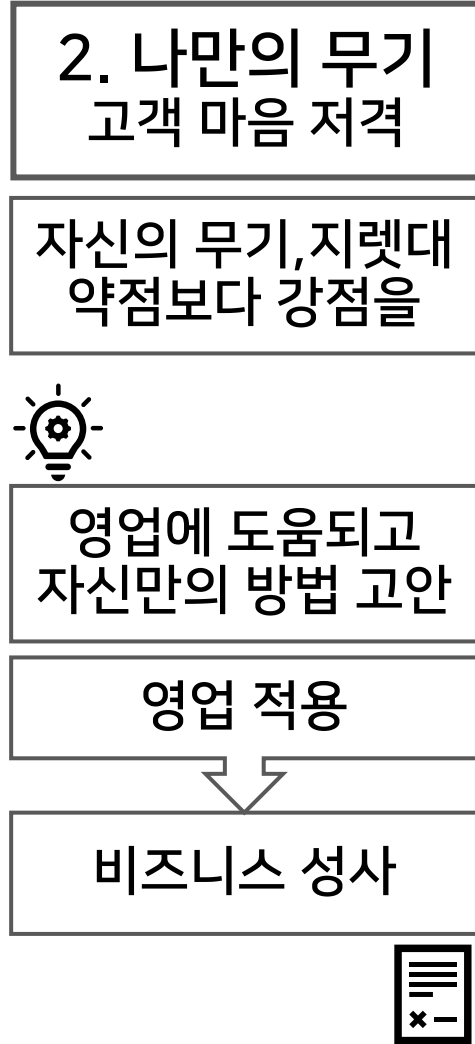
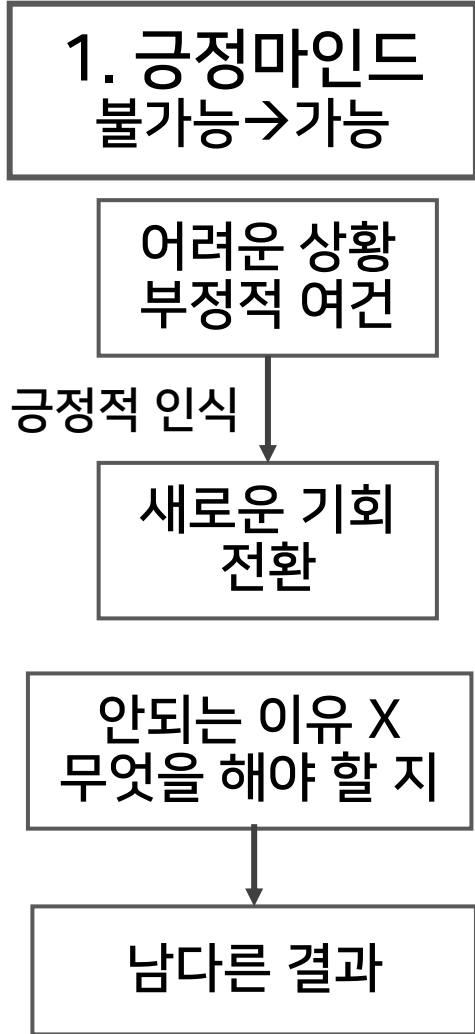
**B2B 영업**  
단순 판매가 아닌, 나, 회사, 고객을 살리는  
'살림'의 경제를 이끌어 가는 주체

품격있는 영업



**기업의 Mission**  
지속 가능한 수익/성장  
Profitable Revenue Growth

# Part 2, 일 잘하는 영업 직원의 남다른 5가지 특징



# 5가지 역량 특성

타고난 재능?

**NO!**

특정한 성격?  
 내향적, 외향적?

**NO!**

누구나  
후천적인 노력으로  
얼마든지  
개발 할 수 있는

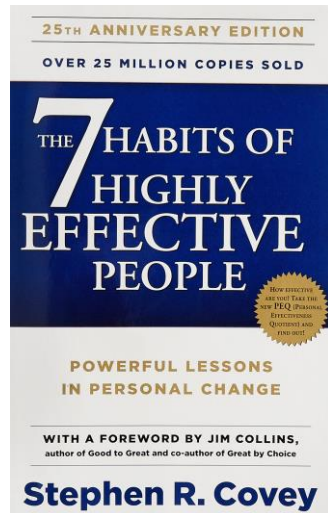
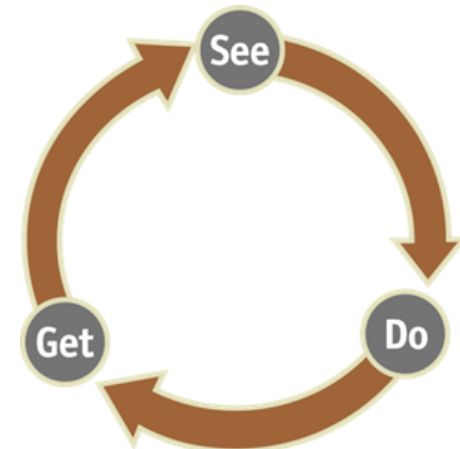
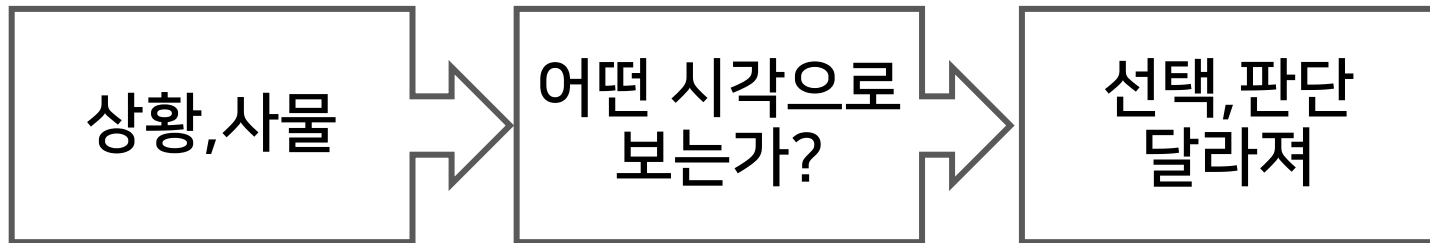
마음가짐 Mindset  
과  
자세 Attitude

# 2-1, 불가능을 가능케 하는, 긍정마인드



		상황		보기(해석)	결과
	긍정적 +	위기	기회	행동에 활력	
	부정적 -	기회	위기	생각에 한계	

Framing Effect, a cognitive bias





# 성장형 사고로 세상 보기

사용하는 말



그 언어를 사용하는 사람



~ 때문에

Because

때문에 할 수 없다

부정적 마인드의 소유자

~ 에도 불구하고

However

그래도 해보자!

긍정적 마인드의 소유자

영업직원의  
선택

→  
긍정적  
관점

→  
끈임 없는  
노력

→  
새로운  
영업기회

## 긍정적으로 생각하고 말하기

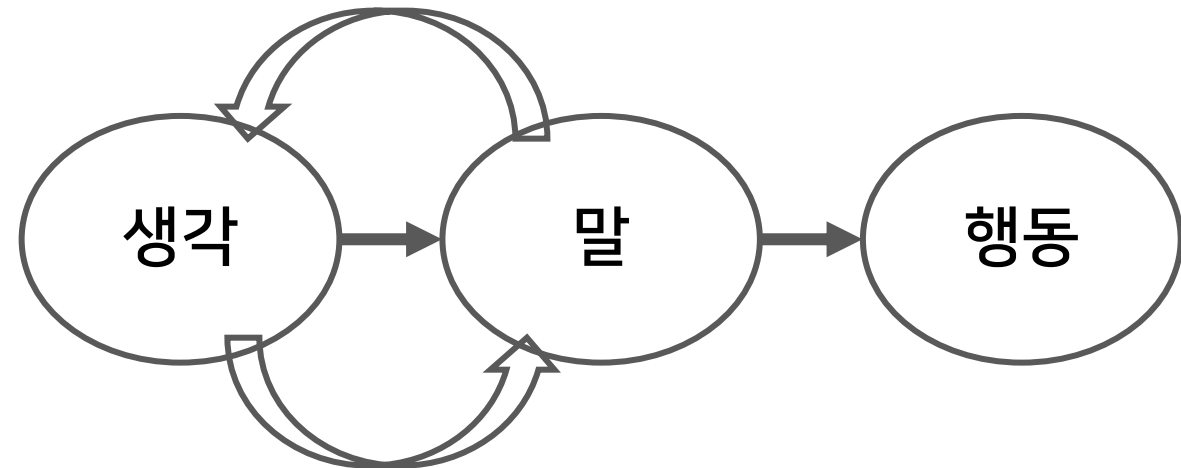
긍정적인 생각 → 긍정적인 행동

부정적인 생각 → 부정적인 행동

안됩니다  
No

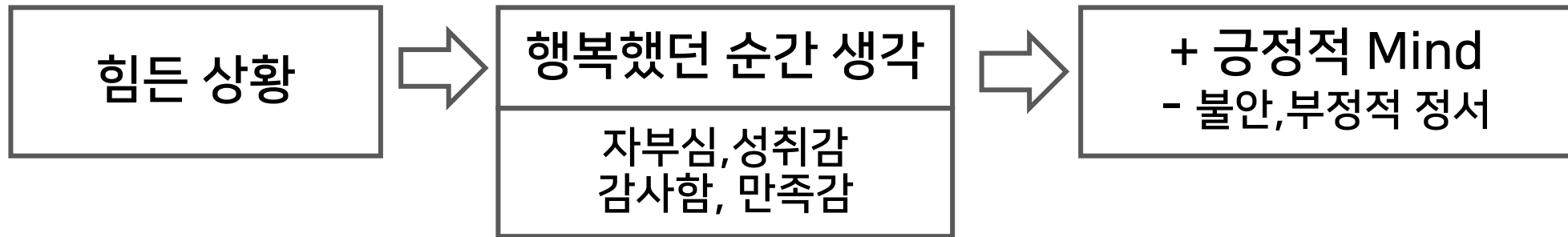
→ 말의 변화  
행동의 변화

네, 그리고  
Yes, And



# 의도적으로 연습하기 Deliberated Practice

긍정적 마인드 → 의도적 연습 필요



# 2-2, 고객의 마음을 저격하는, 나만의 무기

## 약점보다는 강점에 집중하기

리비히의 최소량의 법칙  
Liebig's law of the minimum

독일의 화학자, Justus von Liebig가 1843년 주장한 이론  
모든 동식물들은 최소량의 법칙에 따라 성장한다는 이론이다.



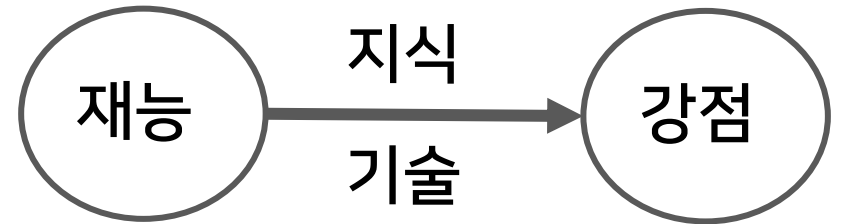
약점 보강으로  
더 좋은 결과를

강점기반  
접근 방식

개인이 보유한 잠재력,  
재능에 집중 할 때  
더 나은 성장과 성과



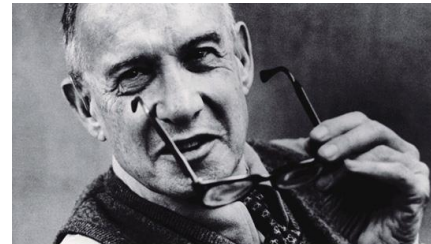
Don Clifton  
강점 기반 심리학의 아버지이자  
CliftonStrengths의 창시자



Gallup 강점 연구센터 자료

강점 교육 관리자	생산성 증가 12.5%
전직원	8.9%

Peter  
Drucker



자신의 강점을 바탕으로  
경력설계를 하고  
약점보다 강점을 강화하라

# 영업을 잘하는 사람들의 강점 - Gallup StrengthsFinder

## 개별화

### Individualization

개개인이 가지고 있는 고유한 개성에 흥미를 느끼며, 서로 다른 사람들이 어떻게 협력해서 생산적으로 일할 수 있는지 알아내는 재능을 가지고 있다.

## 공감

### Empathy

다른 사람들의 인생이나 상황에 자신을 이입함으로써 그들의 감정을 느낄 수 있다. 깊은 감정적 대인관계를 구축한다.

## 발상

### Ideation

아이디어에 매료되어 있다. 언뜻 보기에 전혀 상관이 없어 보이는 현상들의 연관성을 찾아낼 수 있다. 자유롭게 생각할 수 있는 환경을 선호.

## 배움 Learner

배움에 대한 강한 열망이 있으며 끊임없이 발전하고 싶어한다. 배움의 결과물보다는 배우는 과정 자체를 즐긴다. 배움을 통해 자신감을 찾는다.

## 복구

### Restorative

문제를 다루는 능력이 뛰어나다. 문제의 근원이 무엇인지 잘 파악하고 해결안을 찾아내는 데 뛰어나다. 문제 상황에 용기와 창의력을 더한다.

## 사교성 Woo

새로운 이들을 만나 마음을 얻는 일에 도전하기를 무척 즐긴다. 어색한 분위기를 깨고 다른 사람과 인맥을 쌓는 데에서 만족감을 얻는다. 다른 사람을 자기 사람으로 만든다.

## 성취 Achiever

에너지가 왕성하며 지치지 않고 열심히 일한다. 바쁘게 일하며 생산성을 올리는 데에서 큰 만족감을 얻으며, 목표달성에서 보람을 느낀다.

## 심사숙고

### Deliberative

의사결정을 내리거나 선택을 할 때, 제반 사항을 신중하게 고려하는 성향을 가지며 장애 요인을 예측한다. 철저하고 성실하게 결정을 내린다.

## 절친 Relator

주변 사람들과 깊고 친밀한 관계를 맺는 것을 좋아한다. 친밀한 사람들과 함께 목표를 향해 열심히 일하는 데에서 깊은 만족감을 얻는다.

## 정리

### Arranger

복잡한 상황을 체계적으로 정리하는 능력과 함께 보완하는 유연성도 가짐. 생산성 최대화 위해 구성요소와 자원을 최적으로 조직하는 방안을 생각한다.

## 커뮤니케이션

### Communication

쉽게 자신의 생각을 말로 옮길 수 있다. 말을 통해 관계를 구축하며, 타인과 이야기할 때 많이 배운다. 대화도 잘하고 발표에도 능함



## 2-3, 성공을 끌어 당기는, 성취지향

### 영업 직원의 공통된 특성

경쟁심 강하고  
목표에 대한  
결연한 의지  
Commitment

경쟁에 지지 않으려기 보다  
전력을 다함

목표달성에 책임감

노력하는 과정을 즐김

안정보다 도전을 지향

스스로 동기 부여

불확실한 목표에  
도전하며 자신의  
능력을 시험

불가능하다고  
포기한 영업기회

자신의 방법으로  
살려내고

성으로 연결  
창의적 아이디어로  
결과를 성취

고객이 직면한  
Issue와  
문제점 파악

현장서 고객과 가까이  
보고 느낀 점 Fact 이해

고객 이슈에 대한  
해결방안 잘 판단

# 성취의 절반, 목표 설정

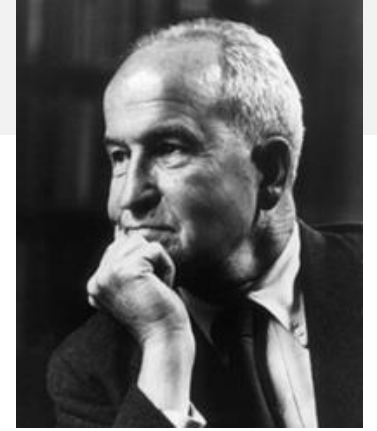
H.A. Murray 교수의

성취에 대한 욕구

1. 어려움을 극복하고
2. 자신의 능력을 발휘하여
3. 곤란한 일을 해결해
4. 목표를 달성하려는 욕구

성취욕구가 높은 사람에 대한 연구 결과

1. 더 끈질기고
2. 더 열심히 일하며
3. 적정한 수준의 위험을 감수



Henry Alexander Murray (1893 - 1988)  
American psychologist at Harvard Univ.

성취동기가 강한 영업직원

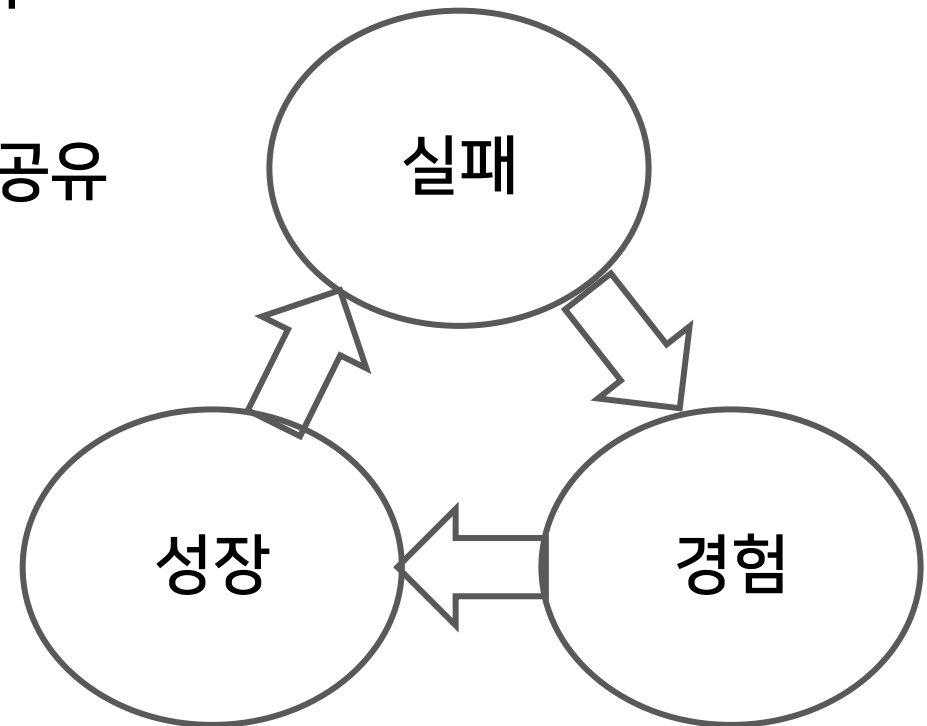
1. 뚜렷한 목표 설정
2. 약간의 위험 감수
3. 목표 달성위해 최선
4. 성공 보상 보다 일 자체에 가치두고, 즐김

# 실패에서 배운다

## 성공-실패 분석 회의 Win-Loss Review Meeting

목적 : 고수해야 할 장점/보완 개선점 분석/정리

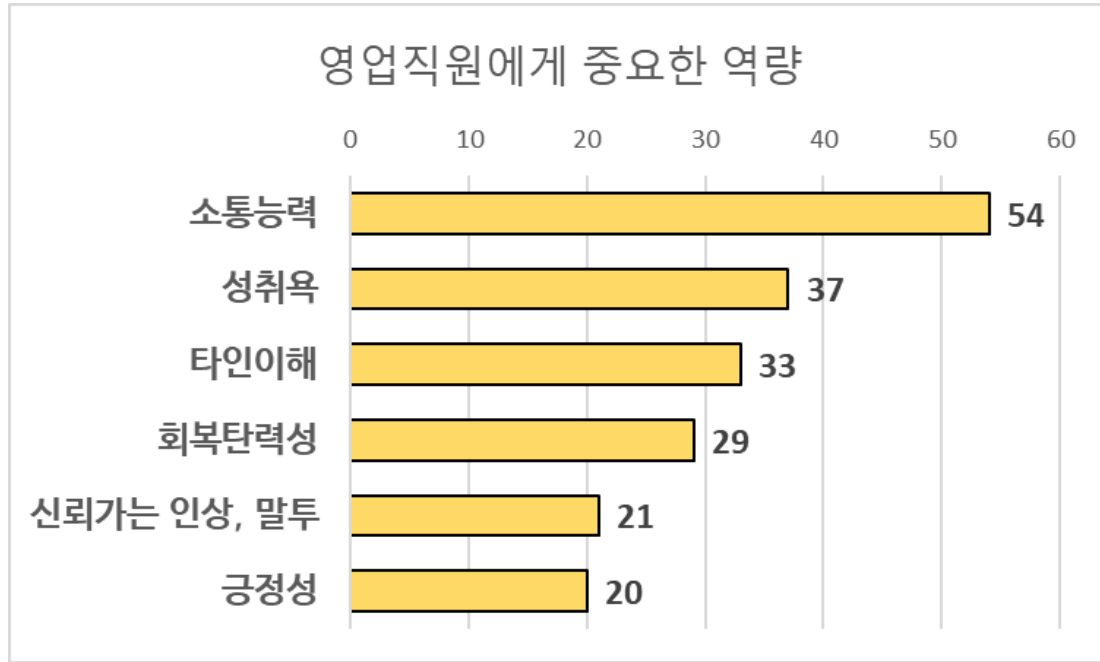
1. 경쟁사와 비교 유/불리 분석
2. 고객의 기대에 부합했는지 분석 및 팀원과 공유
3. 유사한 실패의 반복이 없도록  
\*\* 추궁회의가 되지 않도록



실패, 경험, 성장 사이클

## 2-4, 고객의 마음을 꿰뚫는, 질문과 경청

2020년 2월, 마이다스아이티 HR Forum  
인사 담당자 설문조사 결과



쌍방소통 Interactive Communication  
핵심 요소

1. 고객에게 적절한 질문하기
2. 고객의 말을 경청하기

1. 영업직원이 고객 방문 시 필히 가져 가야 할 것은?  
( )
2. 아마추어 세일즈맨은 제안을 고민하지만  
프로 세일즈맨은 ( )을 고민한다

질문

고객이 생각하게 만들고  
구매 필요성을 인지하는 힘

판매기술 발휘보다 고객의 생각과 의견을 듣기위해 질문하라!  
설득력 있는 영업직원이 되려면, 설명하지 말고 질문하라!



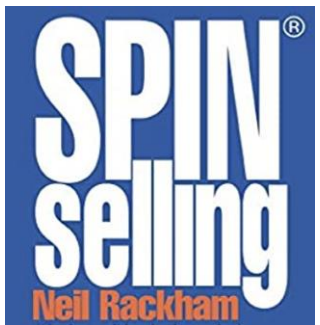
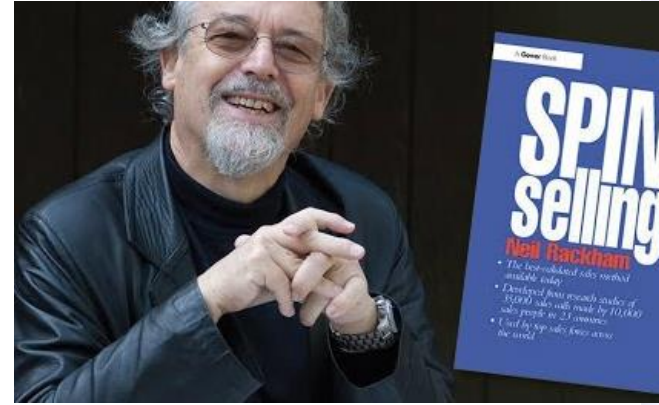
# S.P.I.N 질문 사용법, 잠재된 니즈를 캐치하라!

어떻게 하면 고객이 말을 할 수 있을까?

Huthwaite 설립자 CEO Neil Rackham

SPIN 질문 기법 개발

고객의 잠재된 니즈를 명확히 파악해  
현실의 니즈로 발전시키기 위한 기법



Situation

상황질문 : 고객의 상황 알기, 고객의 관심과 욕구를 찾기

Problem

문제질문 : 고객의 문제, 어려움, 잠재적 요구와 욕구 찾기

Implication

시사질문 : 고객의 문제로 인해 발생하는 영향이나 결과 인식

Needs-Payoff

해결질문 : 자사의 Solution이 고객에게 어떤 도움이 되는지

# 고객의 마음을 여는 경청

## 경청

- 경청이 어렵기에 중요성이 더 부각
- 사람의 마음을 얻을 수 있는 최고의 덕목
- 잘 듣는 것을 넘어 상대방이 말을 더 많이 하도록

## 영업을 잘 하는 사람

- 양질의 정보 얻기 위해 질문하고 경청
- 고객의 말을 요약하는 스킬 필요
- 상대의 말을 따라하면 상대가 호감 갖고 신뢰
- 세일즈 성공 확률 2.2 X

## 영업직원이 경청을 잘 하지 못하는 이유?

- 영업직원 자신의 문제
- 제품 계약에만 관심
- 자사의 강점과 제품 특징을 알리고 싶은 마음
- 고객에 대한 선입견 (경청보다 해결책 제시)
- 설득하려는 마음이 앞서서
- 숨겨진 고객 니즈를 정확히 파악하지 못해서

훌륭한 경청자는 어디서나 환영을 받는다!

## 2-5, 결과를 이루어 내는, 열정과 끈기

최고가 된 사람

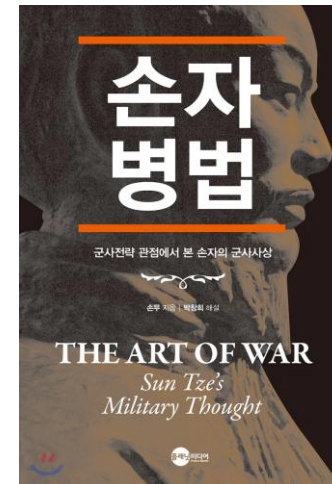
열정 : 한 두가지 일에 몰두하여 마음을 다해 정성을 쏟는 것  
끈기 : 일하면서 쉽게 단념하지 않고 끈질기게 견디는 힘

영업 직무

1. 목표를 달성하겠다는 열정 :
2. 끈질기게 물고 늘어져 결국 이루어 내는 끈기

주인의식 갖고 열정 불태우기

1. 열정을 쏟는 방법 : 목표에 대한 주인 의식
2. 목표에 대한 공감과 의지가 강할 수록 → 목표 달성



장수와 병사간에  
같은 욕망을 가지면  
승리한다

주인의식 가진 직원 : 불만보다 해결책, 비판 보다 솔루션범

# 마음의 근력, 회복 탄력성

Joan Borysenko 박사

회복 탄력성을 발휘할 수 없게 만드는 세가지 사고

1. 비판적 사고 2. 자기 중심적 사고 3. 과거에 집착한 사고

끈기있게 관리하기

영업은 절대 쉽지 않다.

성공적인 영업은 한 번의 만남으로 이루어 지지 않는다

- 진행 과정이 긴 B2B 영업성공 - 장기전에 익숙해야
- 고객관리에도 끈기 필요



Joan Borysenko  
미국, 의학박사이자 심리학자.  
정신-신체 통합의학 분야 전문가

# Part 3, 영업의 변하지 않는 5가지 원칙

## 관계

비즈니스 관계에  
집중하라

일회성 아닌  
지속가능한 관계

인간관계 →  
비즈니스 관계로 발전

## 신뢰

약속은 반드시 실행  
하여 신뢰를 쌓아라

신뢰바탕 → 영업기회

## 이해

고객을 이해하라

고객과 시장을 알아야  
→ 고객의 숨은 문제  
이끌어낼 수 있다

이해를 넘어  
문제에 공감  
→ 고객 기대에 부응  
하는 Solution

고객의 고객까지  
이해하라

## 가치

고객에게  
가치를 제공하라

가치기반 영업 지향

고객은 제품이 아닌  
가치를 사는 것

## 목표

목표에 도전하라

목표는 영업의  
필수조건

도전적인 목표 →  
스스로 동기부여됨

궁극적인 목표는  
고객의 성공

실행하고 관리하는  
시스템이 있어야

# 3.1, 관계 Relationship, 비즈니스 '관계'에 집중하라

관계

사람이나 사물이 다른 것과 연결되는 방식(Connection)

연결 이상의 감정

Connect + Feeling = Relationship

인간관계는 대부분 이해관계로 맺어진다(물질적, 정신적으로 주고 받음)

Kevin Bacon의 6단계 법칙  
Six Degrees of Kevin Bacon

전혀 관계 없는 사람도  
6단계 거치면 모두 연결된다  
한국 : 3.6



Kevin Bacon (1958~)  
미국 영화배우

관계는 B2B 영업의 시작

친밀한 관계 형성되어야 -- 비로소 → 대화 상대가 된다

# 관계 형성에도 기법이 있다

긍정적인 감정을 일으키는 "FORM" 질문  
Bob Burg, John David Mann, 2007

Family  
가족

사람들은 가족에 대한 이야기를 좋아한다  
가족에 대한 이야기를 나눌 기회를 만들라

Occupation  
직업

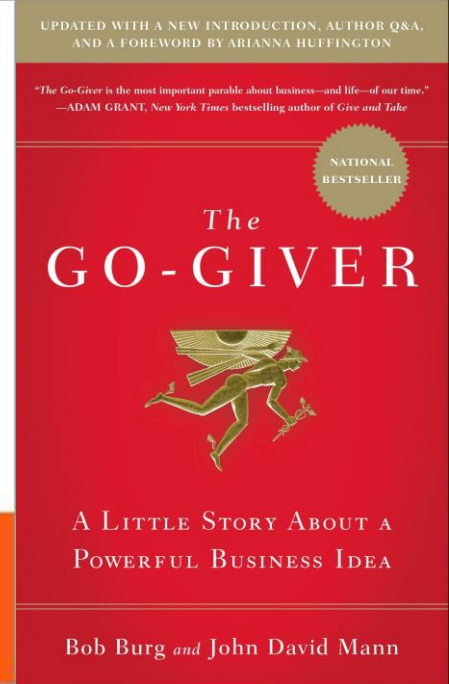
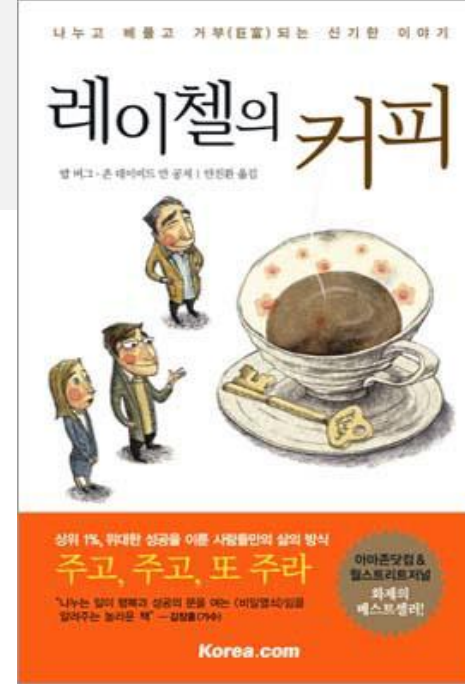
사람들은 자기일에 관심두고 질문해 주기를 바란다  
최고의 업적, 회사에 기여한 Project

Recreation  
취미

사람들은 취미 활동에 대한 이야기를 좋아한다  
어떤 취미, 어떻게 시작했는지?

Message  
메시지

고객의 삶에 무엇을 가치있게 여기고 있는지?  
가치나 신념에 대한 관심





# 관계 형성에 유용한 7단계 Cycle - CCU, CEP



1. 소중히 여기기 Valuing : 고객중시, 상대적 가치부여 자세
2. 듣기 Hearing : 내용 + 말에 담긴 의미 파악 귀/뇌 → 가슴
3. 이해하기 Understanding : 상황파악, 의미인식, 친숙해 지는 과정  
고객의 진짜 이슈와 문제를 발견하는 실마리
4. 반응하기 Reacting : 고객의 다양한 표현에 대한 확인 행위  
반응은 행동으로 나타남
5. 수용하기 Accepting : 고객의 의견/행동을 받아 들이는 확인 행동
6. 대응하기 Responding : 고객의 요구나 기대에 대한 가능여부를 표현
7. 존중하기 Honoring : 사람이나 사물을 특별하게 대하는 행위  
고객에 대한 존경, 공정, 성실, 신뢰감을 가짐.  
존중 → 소중으로 연결



# 고객 관계 관리 전략

## 1. 고객 Data 수집, 공유, 분석하라

- 고객의 관점에서 Communication을 할 수 있다

## 2. 관계 맺기를 확장하라

- 고객서비스팀, 협력사에도 영업에 도움을 줄 수 있는 역할을 맡겨야
- 고객 Coverage 계획수립

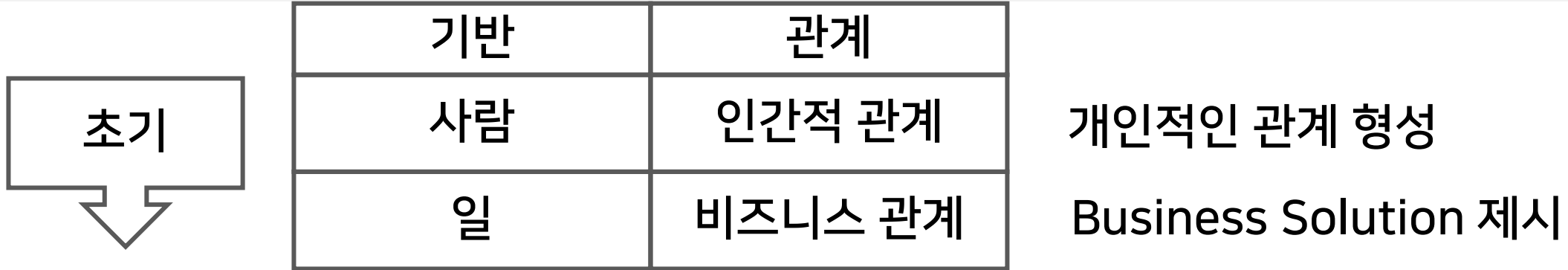
## 3. 주기적으로 관계 맺을 기회 만들기

- 고객의 요구에 Feedback하라
- 정기적 고객방문+임원동반 방문

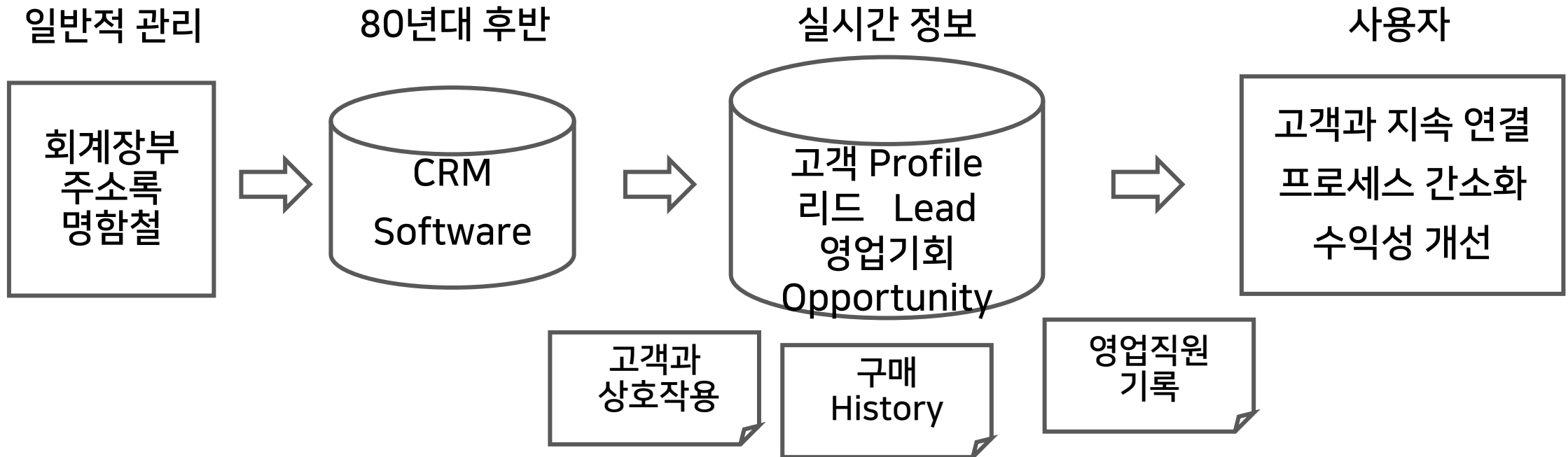
## 4. 맞춤형 Event 진행

- 예, 서비스 도입 1주년
- 고객사 직원 5명 추천 커피 티켓

# 인간관계를 비즈니스 관계로 발전

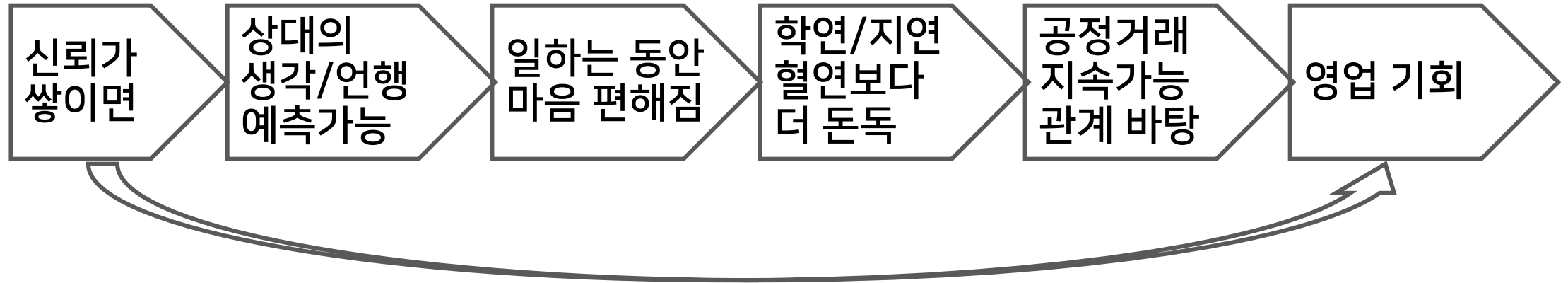


## 고객관계 관리 CRM(Customer Relationship Management)



## 3-2, 신뢰 Trust, 약속을 반드시 이행하여 신뢰를 쌓아라

신뢰 : 상대가 나의 기대를 벗어나지 않을 것이라는 믿음



개인적 고민이 있을 때, 누구를 찾는가?

마음 터 놓고 이야기 → 믿음 주는 친구  
고민이 있을 때 → 답을 주는 전문가



영업의 핵심 활동 → 고객에게 가치를 제공하는 일

# 신뢰, 하루 아침에 무너질 수 있다



거짓말  안심시키기

사람은 부정적인 정보에 빠르게 반응한다

거짓말 → 부정적 평판 → SNS → 무너지는 신뢰

# 신뢰에 관한 연구결과

**BAIN & COMPANY**  375개 기업에 질문

고객에게 뛰어난 가치 제안을 제공했는가?

Yes, 80%

공급사가 뛰어난 가치 제안을 제공했는가?

8% GAP:영업 직원의 주장에 회의적

## 구매부서가 만나고 싶은 영업 직원

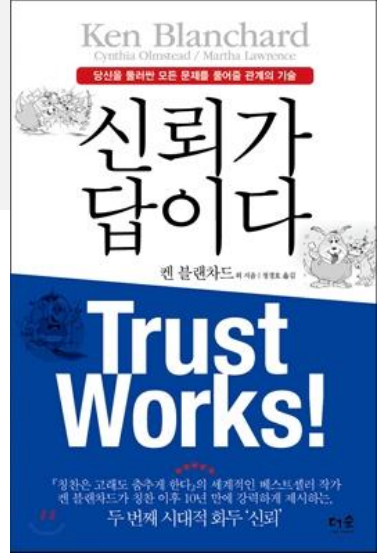
1. 구매자가 무엇을 먼저 고려하는지 찾아와 정보를 준다
2. 구매 규정,절차 과정이해, 다음 단계로 진행
3. 의사결정 과정에 누가 언제 관여하는지 안다
4. 소통능력+고객과 자주만나는 성실함/집요함

## 구매부서가 만나고 싶지 않은 영업 직원

1. 인맥중시, 최고경영자 중심으로 만나고
2. 공급사 관점에서 가치 평가하며 구매 강요
3. 자신의 제품 잘 모르며 가격 물량만 중시
4. 어려운 일은 위사람,다른 사람 핑계
5. 약속 남발, 약속 지키지 않아



# 신뢰 얻는 ABCD 신뢰 모델, Ken Blanchard



**A**ble  
확인된 역량

전문가가 되어야

역량과 기술 보유  
고객의 산업 이해  
문제해결 능력  
자사 제품 지식  
업무 경험

**B**elievable  
정직한 행동

정직, 진실  
믿을 만한 사람

솔직 : 제품의 장점/혜택  
+ 단점도 얘기  
원칙 : 부적절한 요구  
무리한 요구에  
원칙/대안 제시,  
다른 선택 추천

**C**onected  
연결되어 있음

고객과 교감

어려움에 공감/표현  
Needs를 경청  
요구사항 해결 노력  
고객을 먼저 존중  
친분 쌓기

**D**ependable  
믿을 만한 행동

말 한대로 행동  
+ 책임 + 약속이행

거래가 끝난 후에도  
관계 지속

# 3-3, 이해 Understanding, 고객을 이해하라

고객은 관련 정보 요구



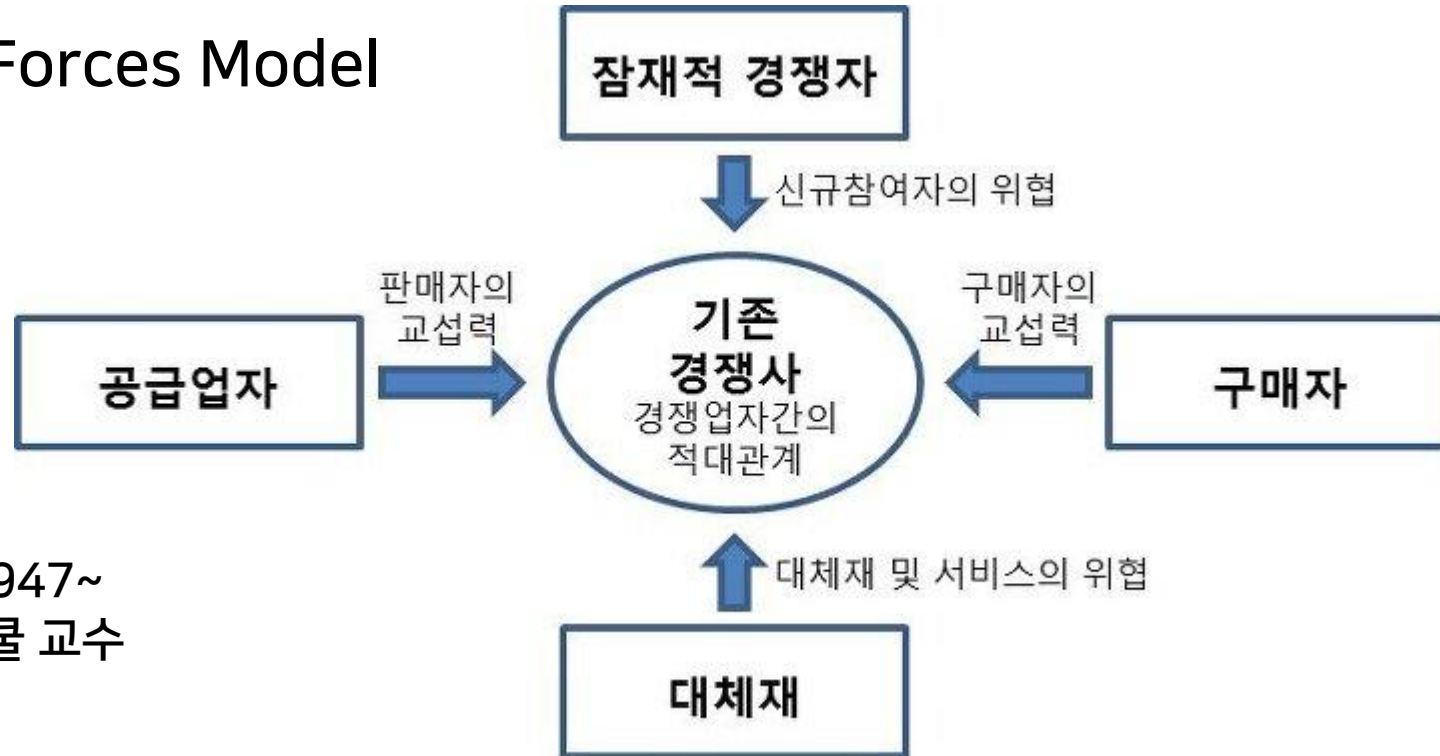
시장과 고객을 이해하라

외부환경 : 정치, 경제, 사회문화, 기술요인

Porter's Five Forces Model



Michael Porter, 1947~  
하버드 비즈니스 스쿨 교수



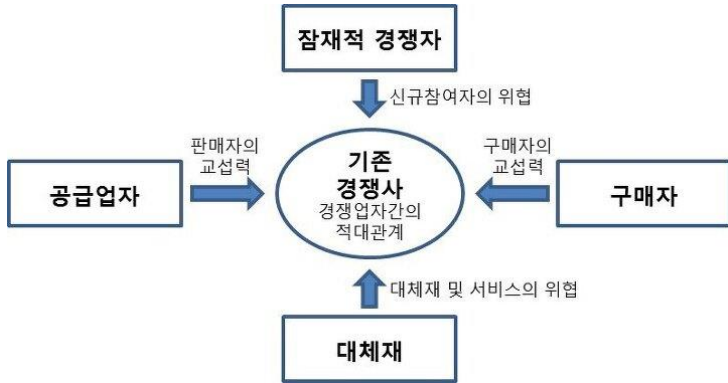
# 고객을 이해하라

고객  
시장분석

고객  
Profile 작성

고객  
경영정보

Porter's Five Forces Model



[SWOT 분석을 통한 전략 수립법]

구분	기회(O)	위험(T)
강점(S)	SO전략 강점을 가지고 기회를 살리는 전략	ST전략 강점을 가지고 위험을 최소화하는 전략
약점(W)	WO전략 약점을 보완하며 기회를 살리는 전략	WT전략 약점을 보완하며 위험을 최소화하는 전략

경영방침  
전략  
주요목표  
재무상황  
인물,인적 사항  
그간의 History

고객에 요청  
공식적으로 입수  
대표 신년사

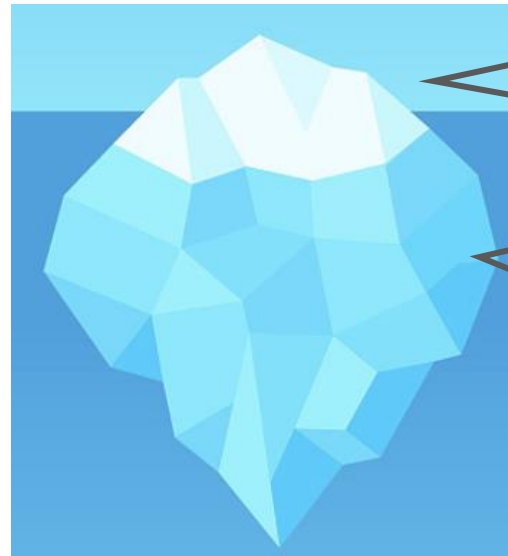
한 눈에 파악

# 숨은 니즈까지 파악하라

영업의 출발 → 고객과 그의 Needs 먼저 이해

고객의 Needs

1. 이미 존재하는 Needs
2. 숨은 Needs



언어 표현  
5%

잘 알지 못하고  
알더라도  
표현 못함 95%

말로 표현되는 Needs는 5%에 불과하다.  
고객의 행동 이면의 맥락, 고객 정서를 이해하라



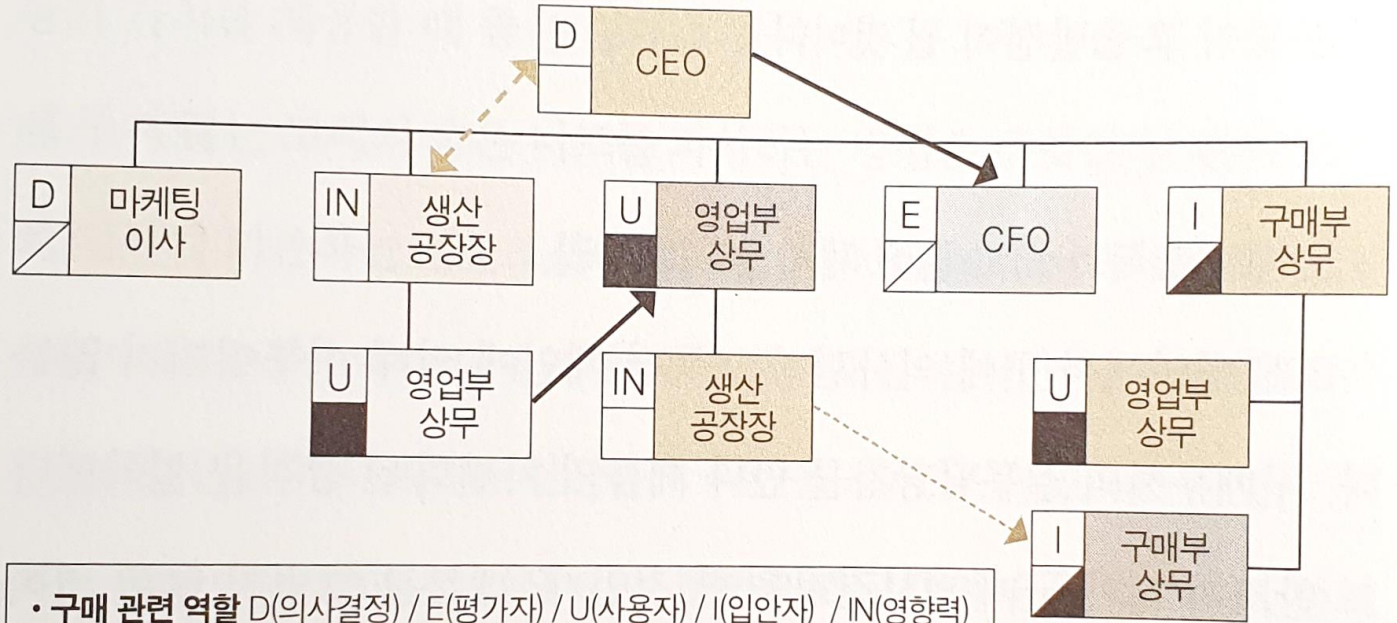
Gerald Zaltman  
하버드 경영대학원  
명예 교수

Ninety-five percent of thought, emotion, and learning occur in the unconscious mind-that is, without our awareness,  
Gerald Zaltman

# 고객 조직과 의사결정 체계를 이해하라

## 의사결정 관계자

1. 기술적 사항 검증전문가
2. 재무적인 확인
3. 사용자 측면

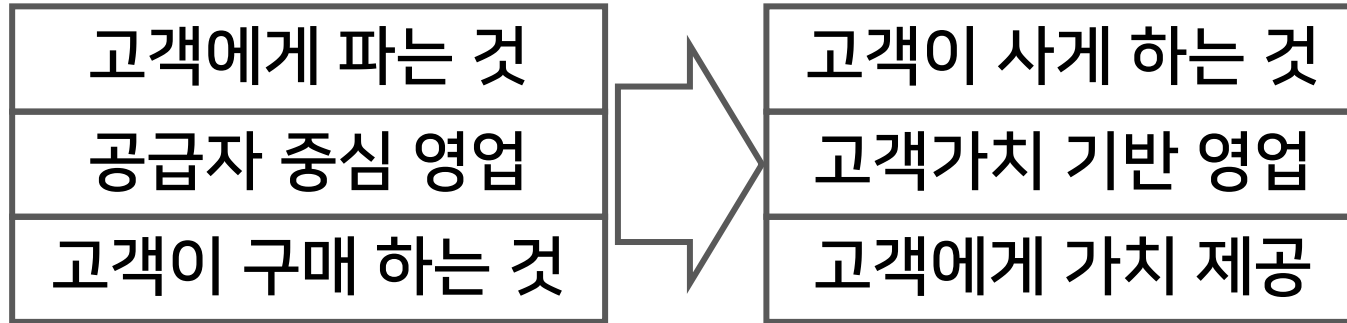


- 구매 관련 역할 D(의사결정) / E(평가자) / U(사용자) / I(입안자) / IN(영향력)
- 접촉 빈도  없음 /  가끔 /  종종 /  자주
- 우리에게 대한 태도  적극 지지 /  지지 /  중립 /  적대 /  모름
- 영향력 실선(긍정) / 점선(부정) + 굵은 선(상당) / 가는 선(약간)

의사결정 과정의 역할 및 관계도의 예시

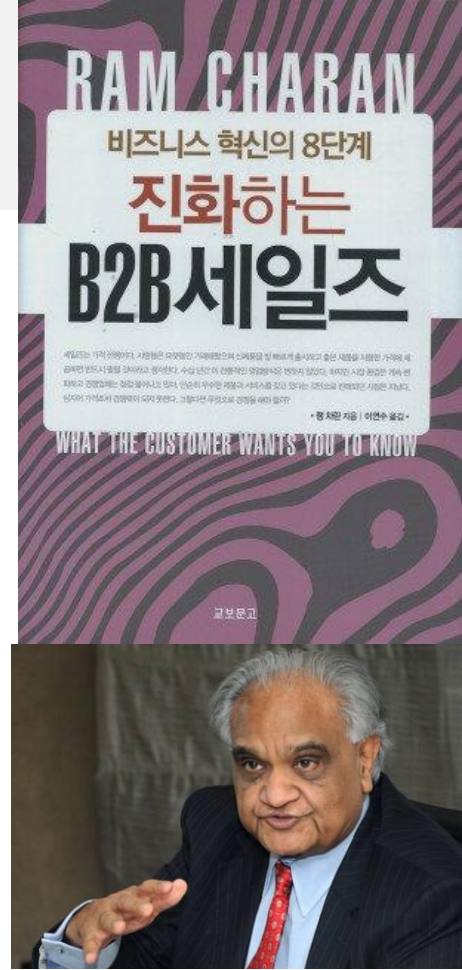
# 3-4, 가치 Value, 고객에게 가치를 제공하라

Ram Charan, 진화하는 B2B 세일즈  
영업 방식의 변화



가치 기반 영업  
Value-Based Selling

판매하는 제품/서비스로 부터  
Benefit(이점)을 얻을 것이라는  
고객 기대를 이용하는 영업기법



# Value-Based Selling

## B2B 영업의 가치 피라미드

고객은 가치에 투자한다

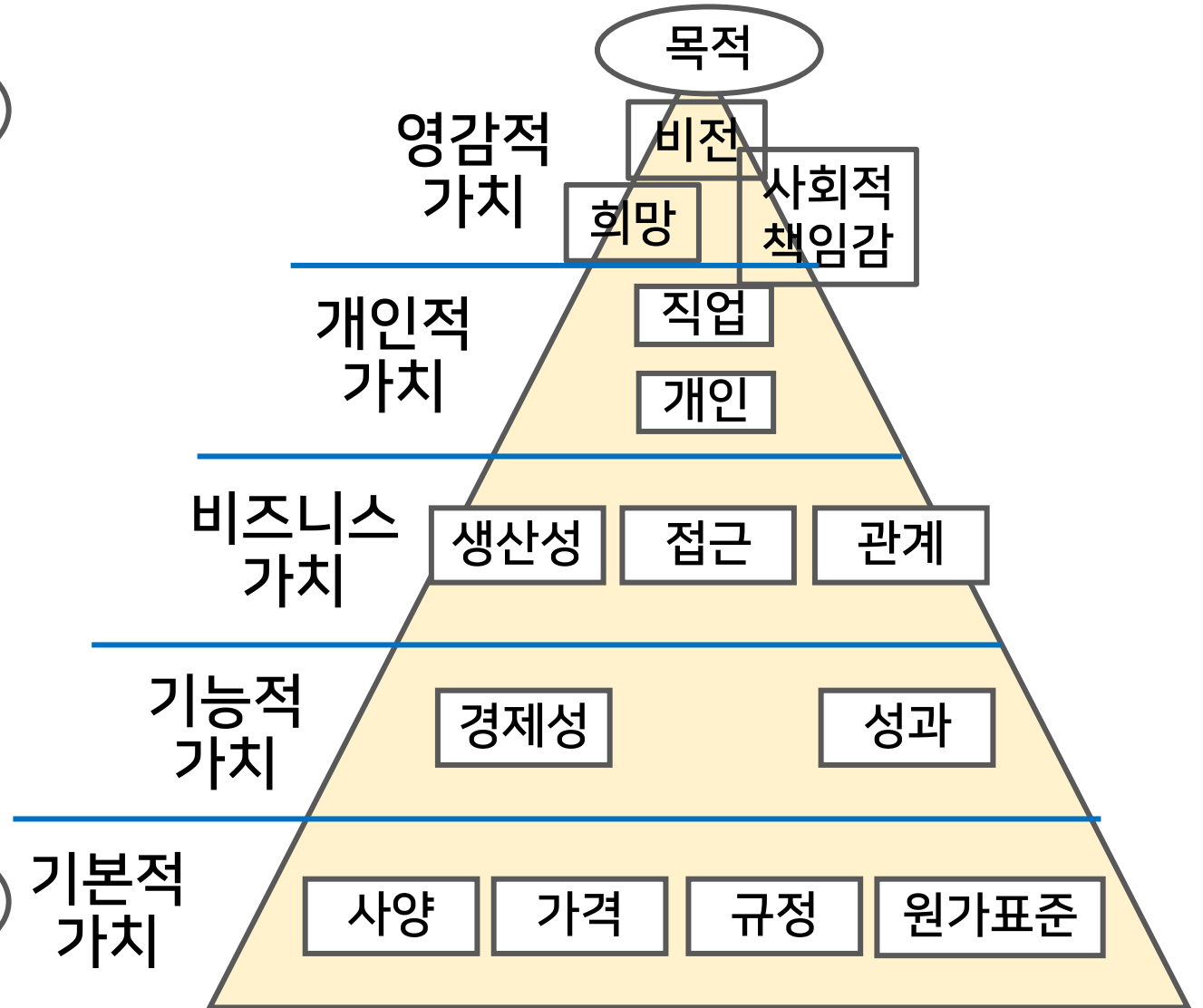
**BAIN & COMPANY** 

Bain & Company

40가지 고유한 가치를  
5단계 피라미드로

주관적

객관적





# 숨겨진 가치를 발견하라

Theodore Levitt

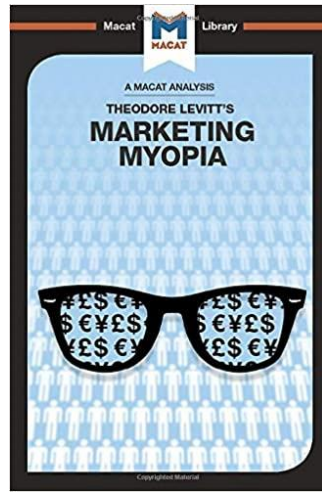
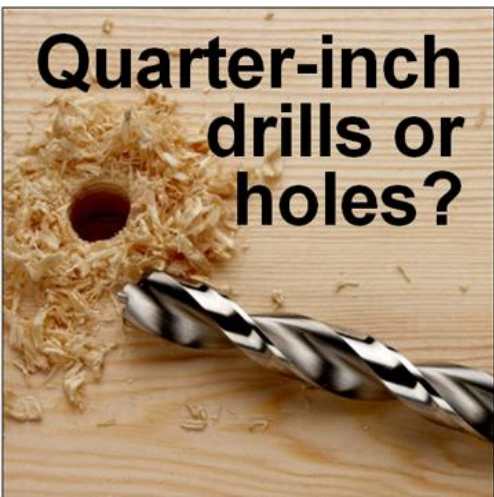
독일계 미국인 경제학자  
하버드 경영 대학원의 교수

고객이  
구매한 것

¼ Inch Drill  
상품

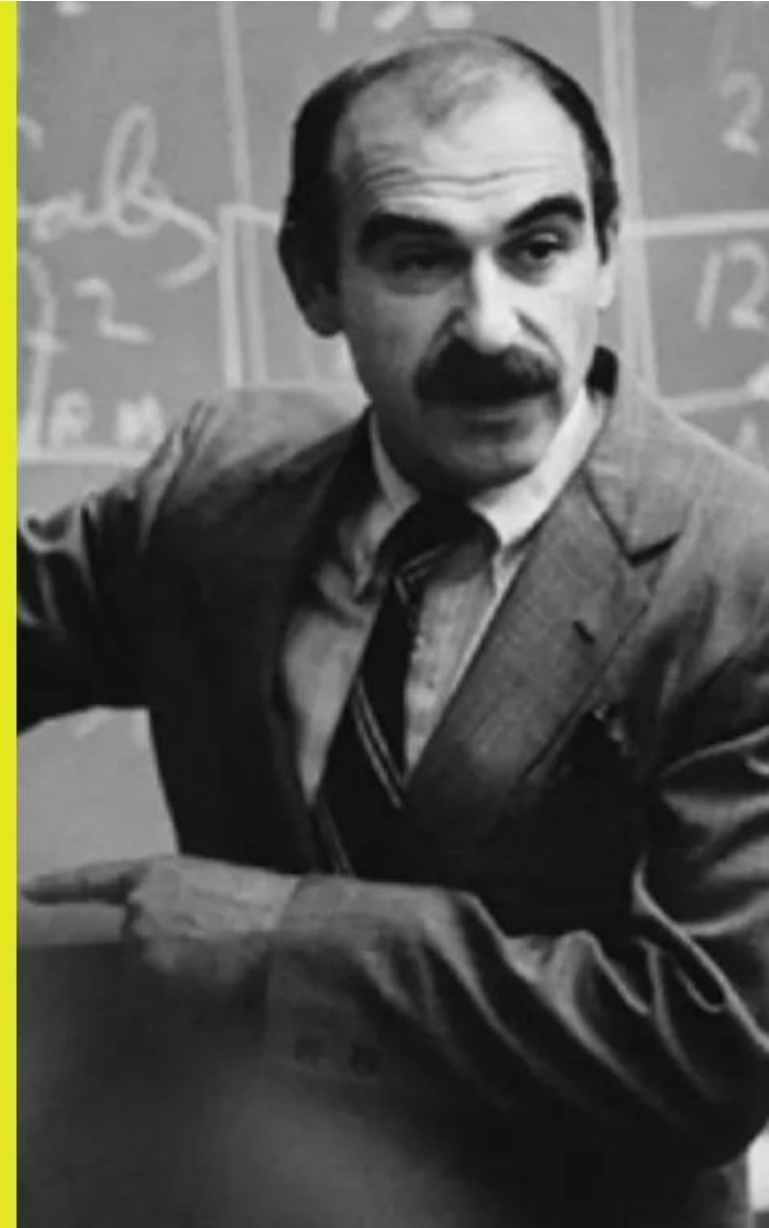
고객이  
원하는 것

¼ Inch Hole  
가치



“People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole.”

Theodore Levitt



# 가치를 Story Telling하라

1

1 단계 : 문제를 정의 한다

\* 고객이 생각하는 문제?

2

2 단계 : Solution이 가져다 주는 혜택을 보여준다

제품 → 기능 → Solution → 혜택(가치)

3

3 단계 : 가치를 분명히 설명한다

가치동인(Value Driver) : 고객의 Biz. Issue 해결  
금전적 가치 R.O.I : 실질적 금전 가치

4

4 단계 : 모든 것을 Story와 함께 전달 한다

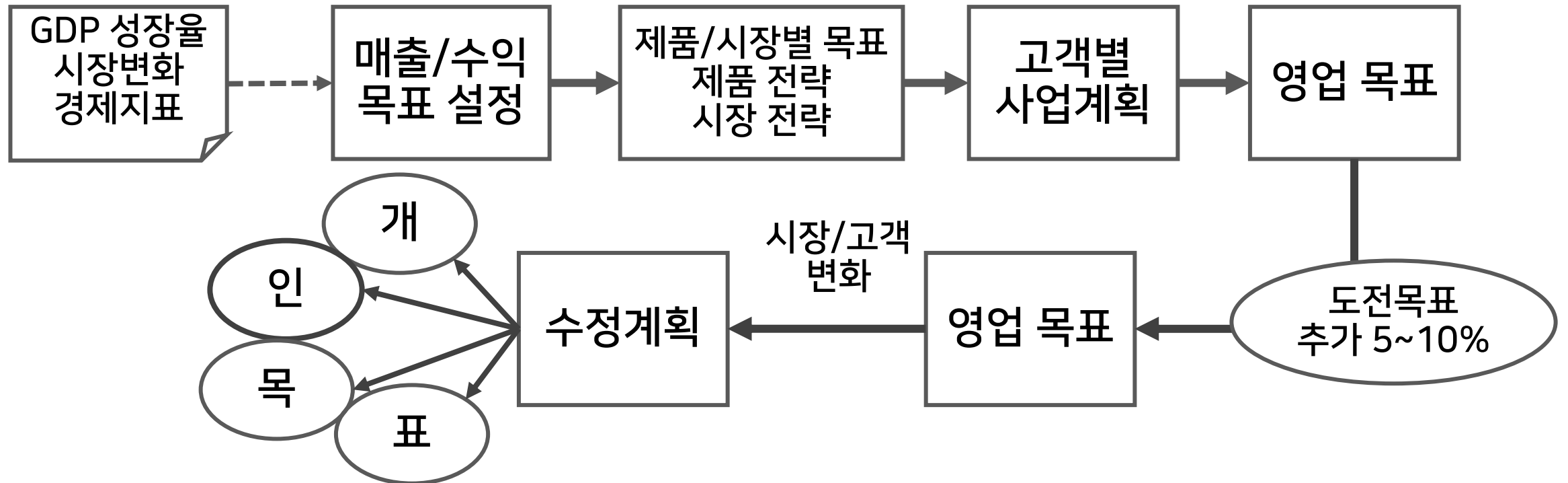
문제 → Solution → 가치 를 통합한 story

# 3-5, 목표 Target, 목표에 도전하라

목표 = 영업의 필수 조건

영업목표 설정 → 성취도 → 인센티브/성과급 연동

선도적인 B2B 기업의 목표설정 = Top Down  
하향식 + Bottom Up  
상향식

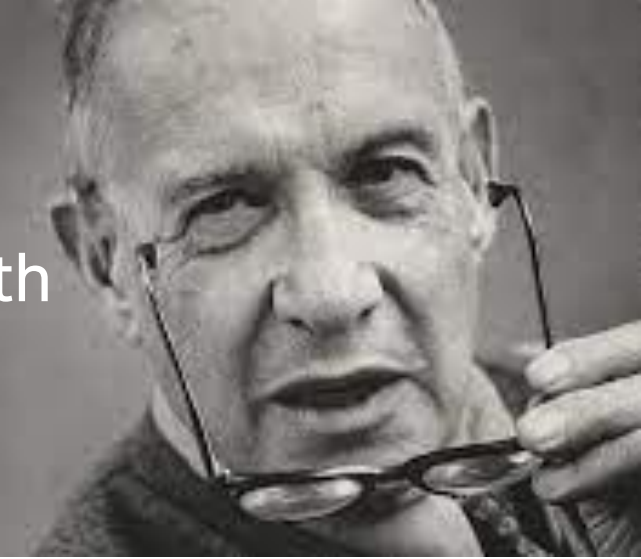


# 도전적인 목표를 설정하라

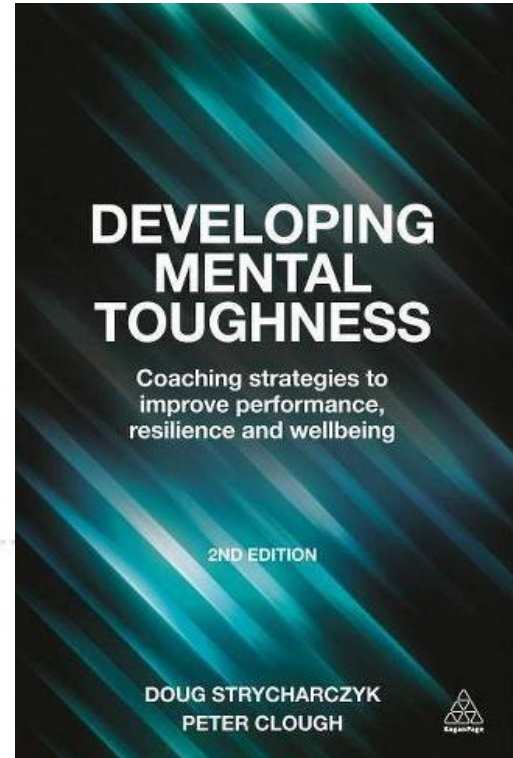
<b>S</b>	Specific : 구체적으로
<b>M</b>	Measurable : 측정 가능
<b>A</b>	Achievable : 달성 가능한
<b>R</b>	Relevant : 타당한
<b>T</b>	Time Bound : 시간 제한적인
<b>E</b>	Exciting : 흥분 시키는
<b>R</b>	Reviewable : 검토 가능한

긍정적인 목표는 '고객의 성공'

SMART criteria are associated with Peter Drucker's M.B.O concept



Mental Coach, Doug Strycharczyk와 Peter Clough의 심리적 요인(동기부여) 추천



# 영업직원이 공감하는 도전적인 목표를 설정하는 방법

- 1 영업 직원 스스로 공감이 되는 목표

실행력은 공감대에서 온다
- 2 목표 설정시 영업직원의 참여

목표 이해 + 구체적인 계획수립 가능
- 3 목표 관련 과제를 세분화/구체화

실행이 용이  
개별 과제 수행 인력/자원을 명백히 할당
- 4 목표를 달성 할 수 있는 자원 제공

책임감 갖고 수행 할 수 있게  
인력, 예산 지원
- 5 평가 지표와 보상 기준을 명확히

공헌 정도에 따라 보상  
객관적/공평한 평가지표는 구성원 동기부여에 영향

# Part 4, 성과를 만들어 내는 영업 프로세스

영업은 숫자의 Game이다



연구 발표 2015년1월

영업 프로세스 적용 기업 : 28% 매출 증가

저 성과 조직 : 48% 영업프로세스 없거나 비공식 프로세스

영업프로세스 있으나 따르지 않는다 : 68%의 영업 직원



# 4-1, 프로세스 영업의 중요성

Process : 일이 처리되는 경로나 공정



: 자원/정보를 특정 제품의 산출물로 변환 시키기 위해 필요한 활동과 과업



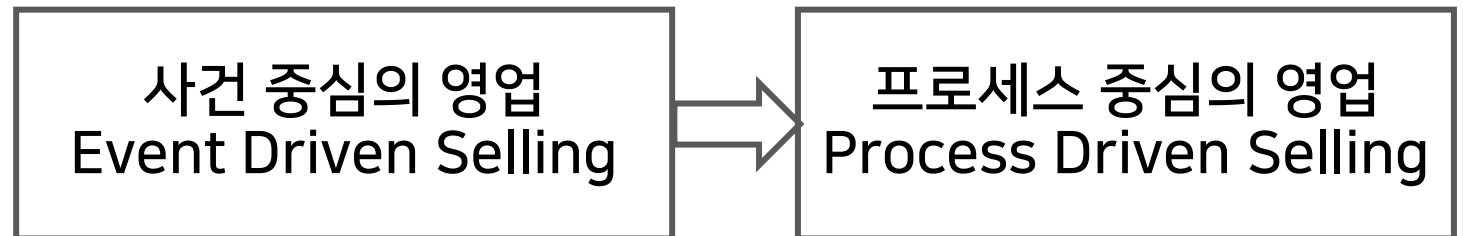
: 고객에게 유용한 결과를 도출해 내기 위한 반복적이며 측정가능한 과업들의 시리즈



Michal Hammer : 하나 이상의 입력정보를 토대로 고객을 위한 가치 있는 결과물을 산출해 내는 행동들의 집합

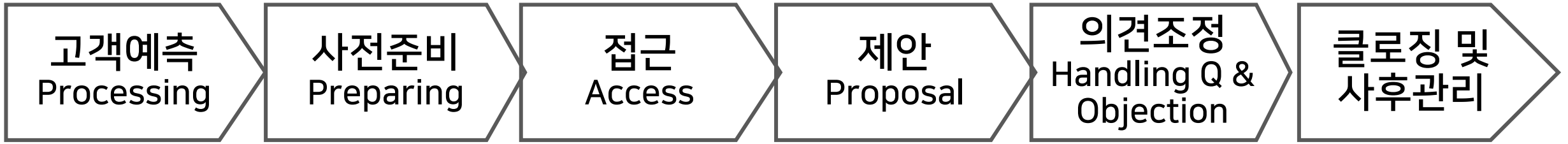


Global IT Firm





# 4-2, B2B 영업 Process



잠재고객 발굴  
자사제품 Vs  
고객 Needs평가

효과적인 제안 영역  
판별  
제안의 방향성 잡기

제안을 통해  
솔루션 도입가치를  
업무 추진자에 인식

Presentation 통해  
솔루션 도입가치를  
주요 인물에게 인식

최종의사 결정  
위해 고객의  
질문에 답변

고객에 필요서류/  
계약서류 전달/수령

영업 기회  
\*마케팅 지원

고객과 상담위한  
초기과제 가설 설정

주요인물에게 제안  
할 기회를 획득

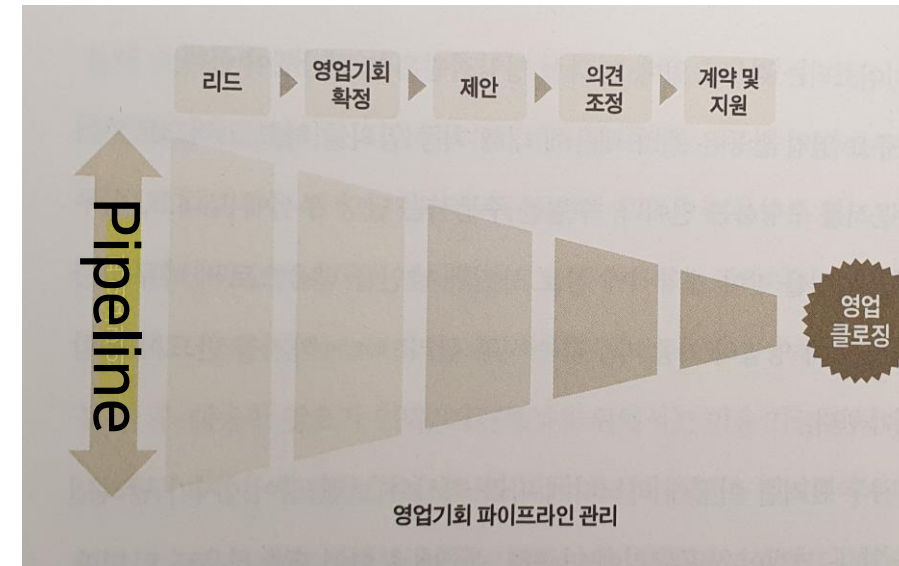
제안의 핵심을  
의사결정자에게  
확인 시켜야

고객의 최종  
요구조건 확인

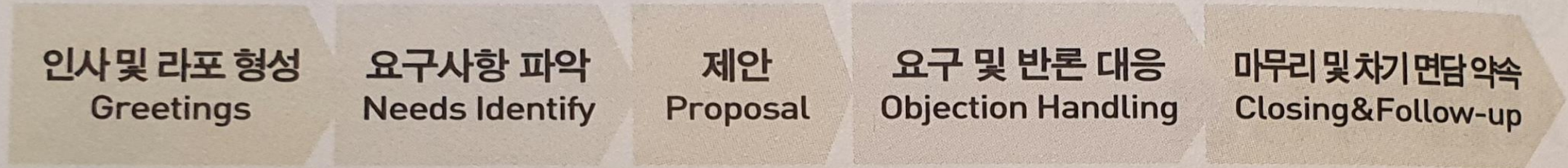
계약서/양해각서  
문서로  
최종 구매의사 표시

제안초안 작성

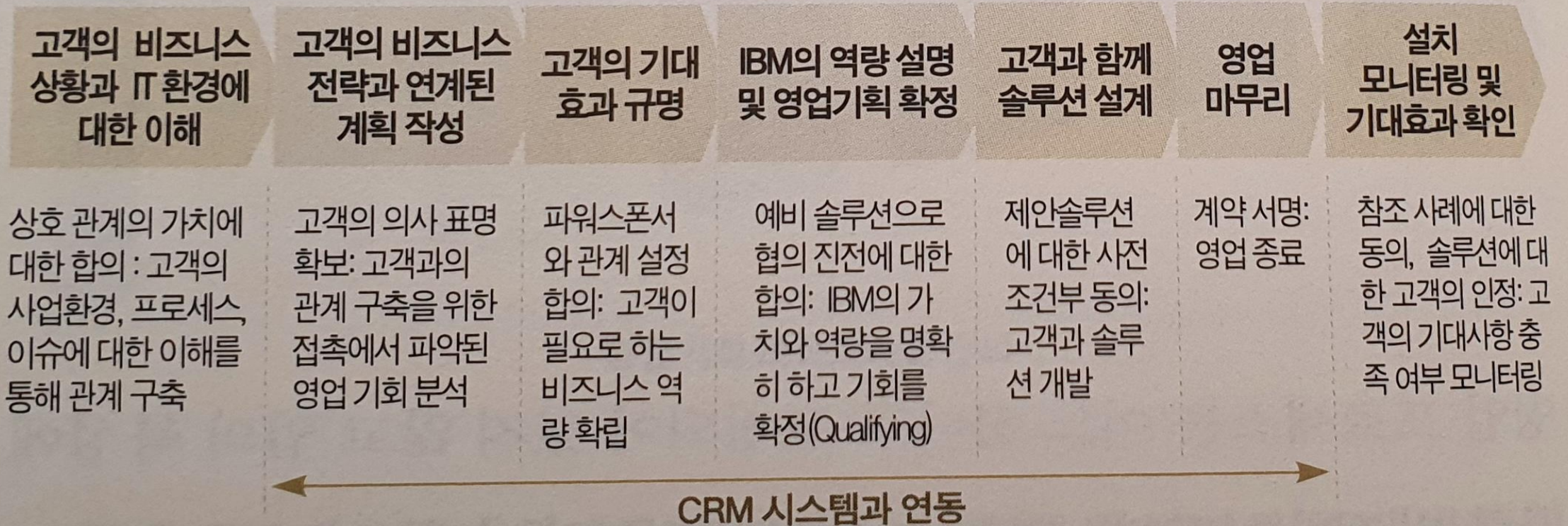
영업 추진 여부 확정



# IBM LSP (Logical Sales Process)



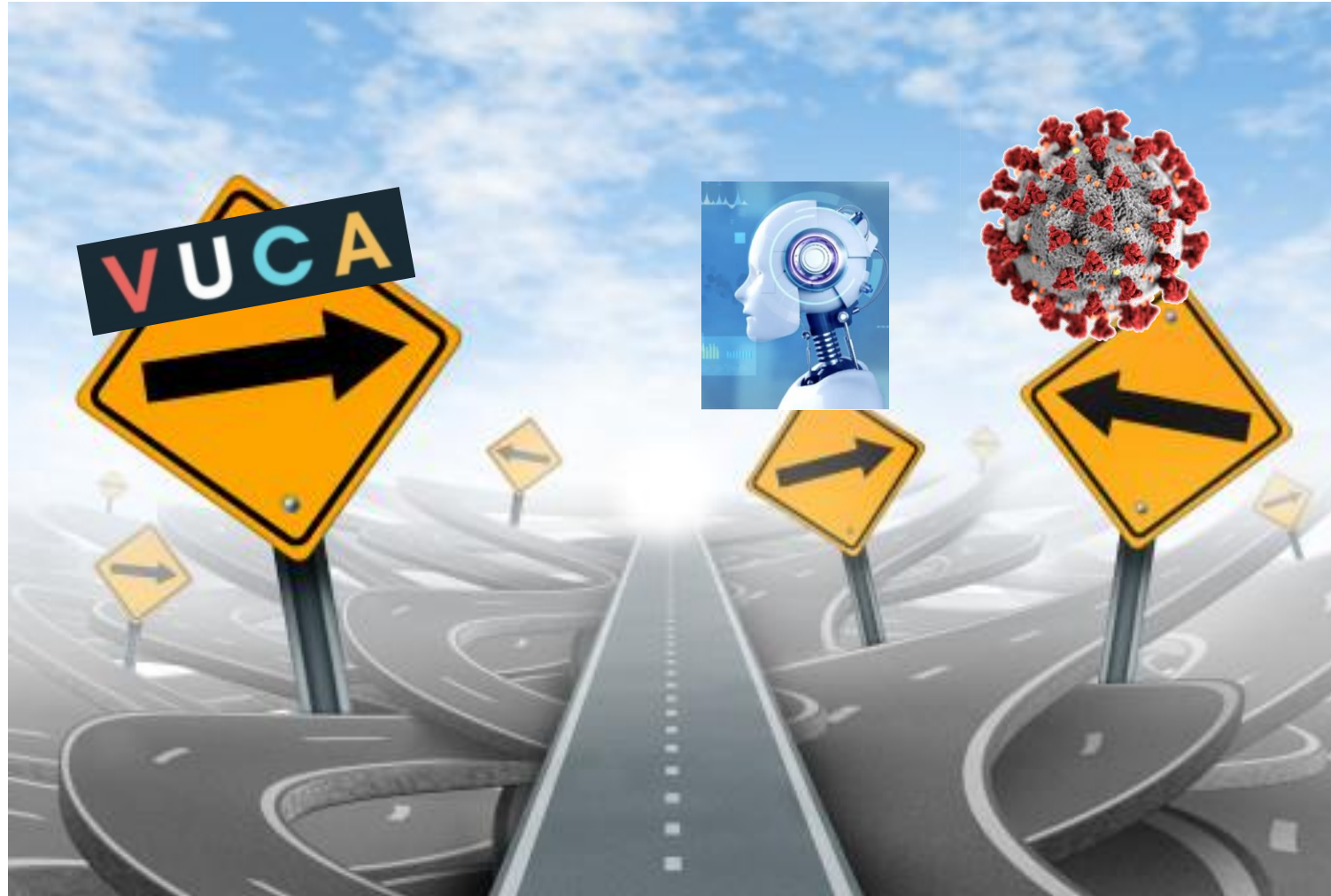
## IBM SSM (Signature Selling Methodology)



## 4-3, 영업 Process가 필요한 10가지 이유

1. 불필요한 업무를 줄인다
2. 영업의 궤도 이탈을 막아준다
  - 이정표를 가진 GPS system과 유사
3. 재능과 창의성을 발휘한다
4. 고객의 관점에서 바라보게 한다
5. 정체된 원인을 쉽게 찾을 수 있다
6. 리드검증(Lead Qualification)이 쉬워진다
7. 실적예측 정확도와 매출 수익을 높여준다
8. 고객에게 할 후속 조치를 놓치지 않는다
9. 더 나은 고객 경험을 제공한다
10. 신입 영업직원의 적응을 돕는다





Part 5,  
환경의  
변화와  
영업의  
미래

# 5-1, 영업 Paradigm의 변화

경제/산업의 발전, 경쟁 심화

Product Pitch Selling  
제품판매 위주의 영업

관계중심  
영업

Solution  
영업

Consulting  
Selling

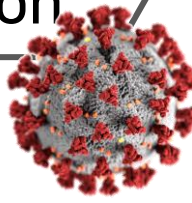
2000년 이후의 변화

VUCA



2008  
경제 위기 →  
저성장시대

신기술  
Digital  
Transformation



가치기반 영업  
Value-Based  
Selling

+ 통찰력

통찰력

Insight Selling

새로운 지식과 정보를  
끊임없이 습득해야  
얻을 수 있는 힘

전략적  
사고/행동

고객에게  
통찰력을 제시  
하는 영업

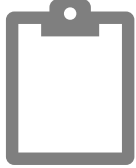
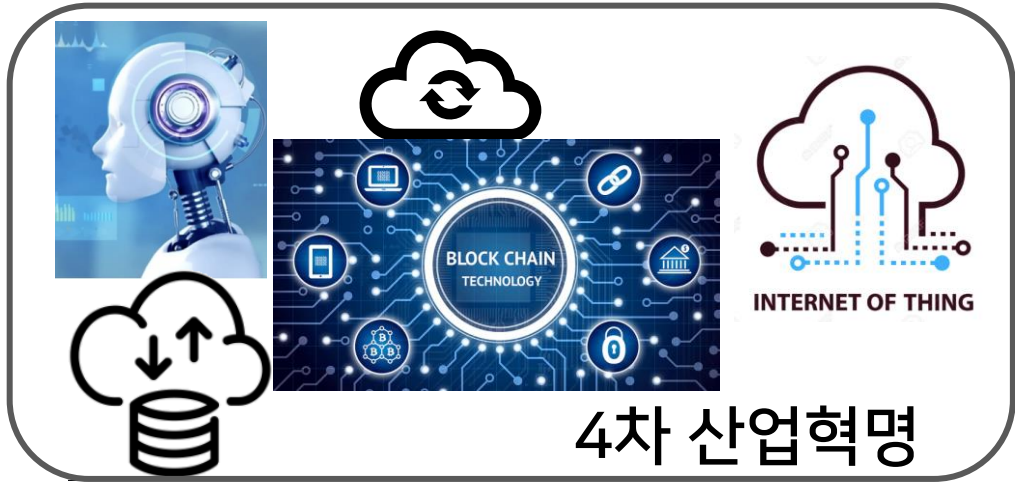
?

미래를 준비하는 질문  
고정관념을 벗어나게 하는 질문

긍정적인  
변화

# 5-2, 기술이 주도하는 미래변화

인류의 역사 → 기술 혁신의 역사



고객 구매 Process  
 고객 → 내부적 Solution 결정한 후  
 영업직에 제안요청

전표, 문서화  
 정보검색 업무

IPA

Intelligent  
 Process  
 Automation

2019 Harvard/MicroSoft 공동연구

McKinsey & Company

영업리드 A.I 사용 → 50% 증가  
 Up-selling/Cross-selling  
 노력 할 때 A.I가 도움

효과적인  
 영업/마케팅  
 임원

A.I 사용 66%

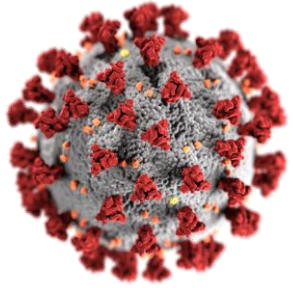
이미 현재 20%가 사용 중



Smart  
 CRM



# 5-3, COVID-19 팬데믹이 가져온 변화



일상생활  
결제활동  
업무방식의 변화

McKinsey  
& Company

2020 COVID19  
B2B Report

## Go-to Market의 획기적인 변화

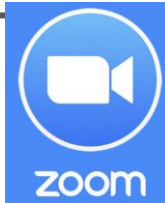


Digital, 원격  
영업 모델을 수용

대면영업 70% → 18~38%    일정 편의+, 출장경비-, 안전+

78% 새로운 모델 → 더 좋은 효과

B2B회의 37% 화상회의로,



영업직원/조직  
축소

영업 Digital Tech

Inside Sales 역할 확대  
고객 현장에 가지 않고  
회사내에서 영업 활동

E-Commerce의 자연스런 도입



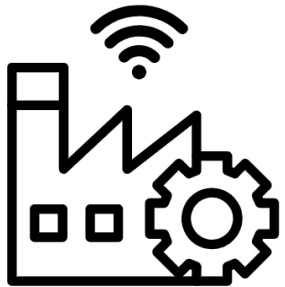
# 비대면 방식

- 가상기술 전시회(Virtual Tech-Fair)
- 온라인 실시간 제품 Promotion, 핵심기술 시연 영상 제작

HYUNDAI  
MOBIS

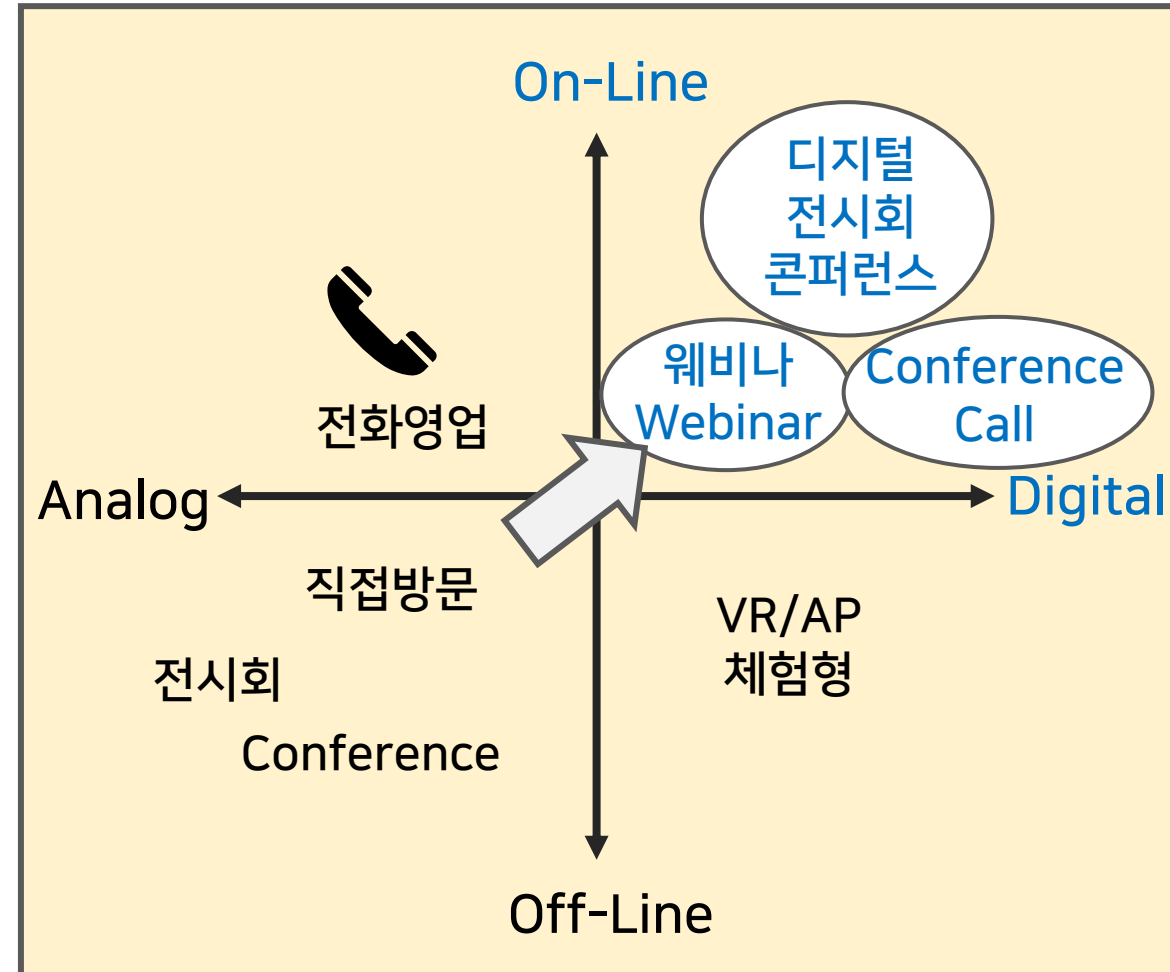
Off-Line  
Conference  
기술 박람회

On-Line  
가상 기술전시회  
동영상 Content



기업내  
Digital Factory

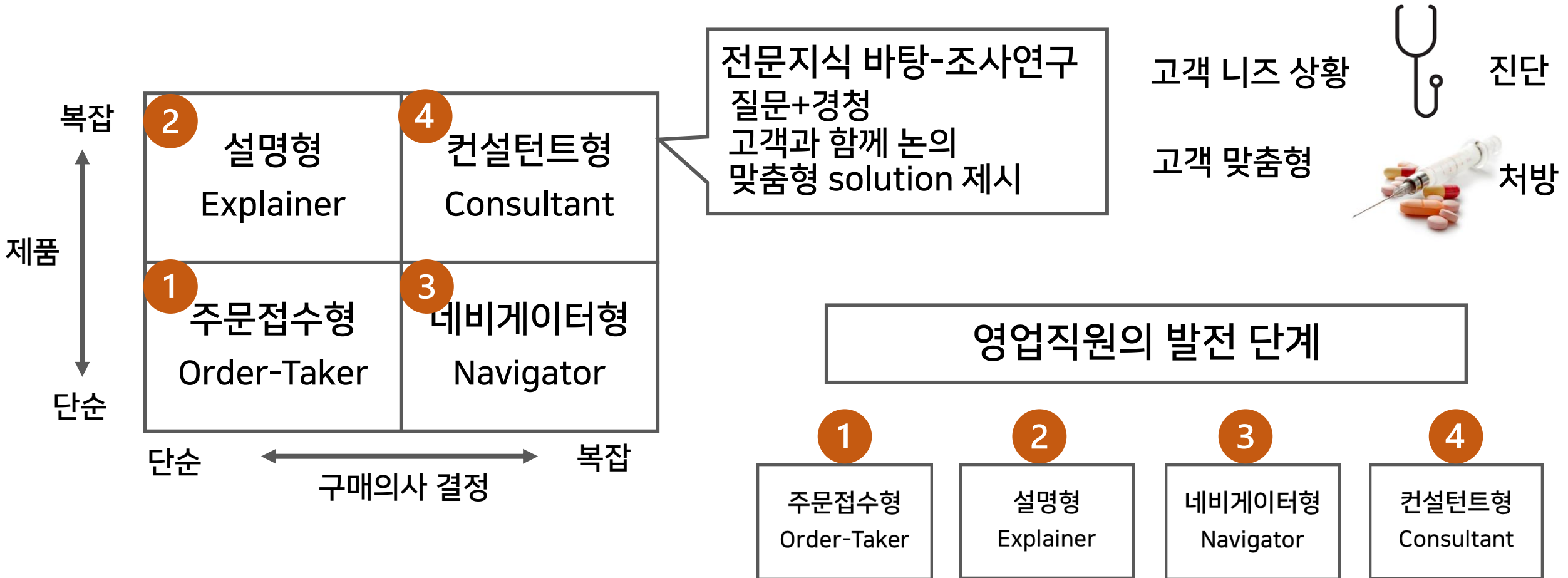
쉽고, 간단한  
동영상 활용시설  
자유로운 이용



# 5-4, 미래 변화에 대비하는 영업직원의 자세

통찰력을 가진 영업직원이 되자

Value-Based Consultative Agent & Idea Driver

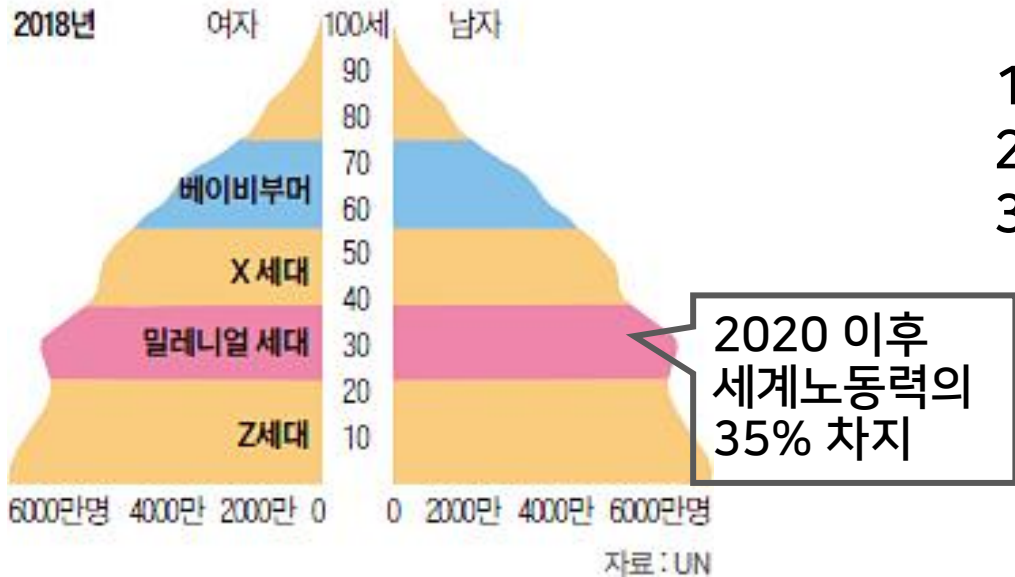


# 밀레니얼 세대와 Z 세대를 이해하라

1946 ~ 1964	1965 ~ 1980	1980 ~ 1996	1996 ~
Baby Boom 세대	X 세대	Millennials /Y 세대	Z 세대
2차 세계대전 이후	Digital Immigrant	정보기술 익숙 Tech.세대	Digital Native

밀레니얼/Z - MZ세대

세대별 글로벌 인구 분포도



1. 합리적인 구매검토 위한 On-Off 채널 설계 필수적
2. Digital 활동하며 정보취득/구매 진행
3. 대면 보다 Digital 기반의 비 대면 채널 선호

\*\* 이들을 이해/교감하고

Digital 기술활용한 맞춤형 영업활동 필요

# 5-5, 새로운 기술과 기법을 포용하자



2022

2022  
축의 전환



현재 업무 수행 스킬의 42%가 변화

전세계 업무 1/3의 직무가 기술에 의해 변화

기존의 기술/지식 Upgrade

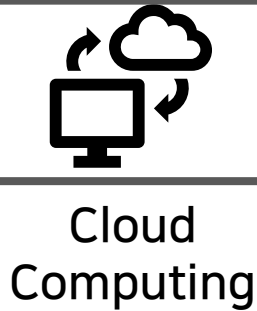
Up-Skill 업스킬

새로운 기술/지식 배우고 익히기

Re-Skill 리스킬

제품 중심 → 고객 중심

제품/서비스 사고/파는 형식



구독 Biz. Subscription Model 전환

월정 사용료 형식

가전, IT 기기 Software/Hardware 자동차, 굴삭기



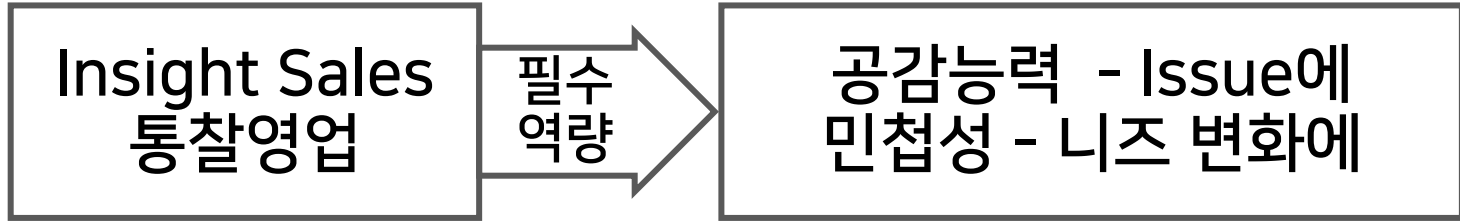
Biz. 영업

하루에 몇 대를 만들었는가?  
더 파는 역할



하루에 고객을 몇 번을 만족시켰나?  
더 사용하게 하는 역할

# Design Thinking과 애자일 Agile 방법론

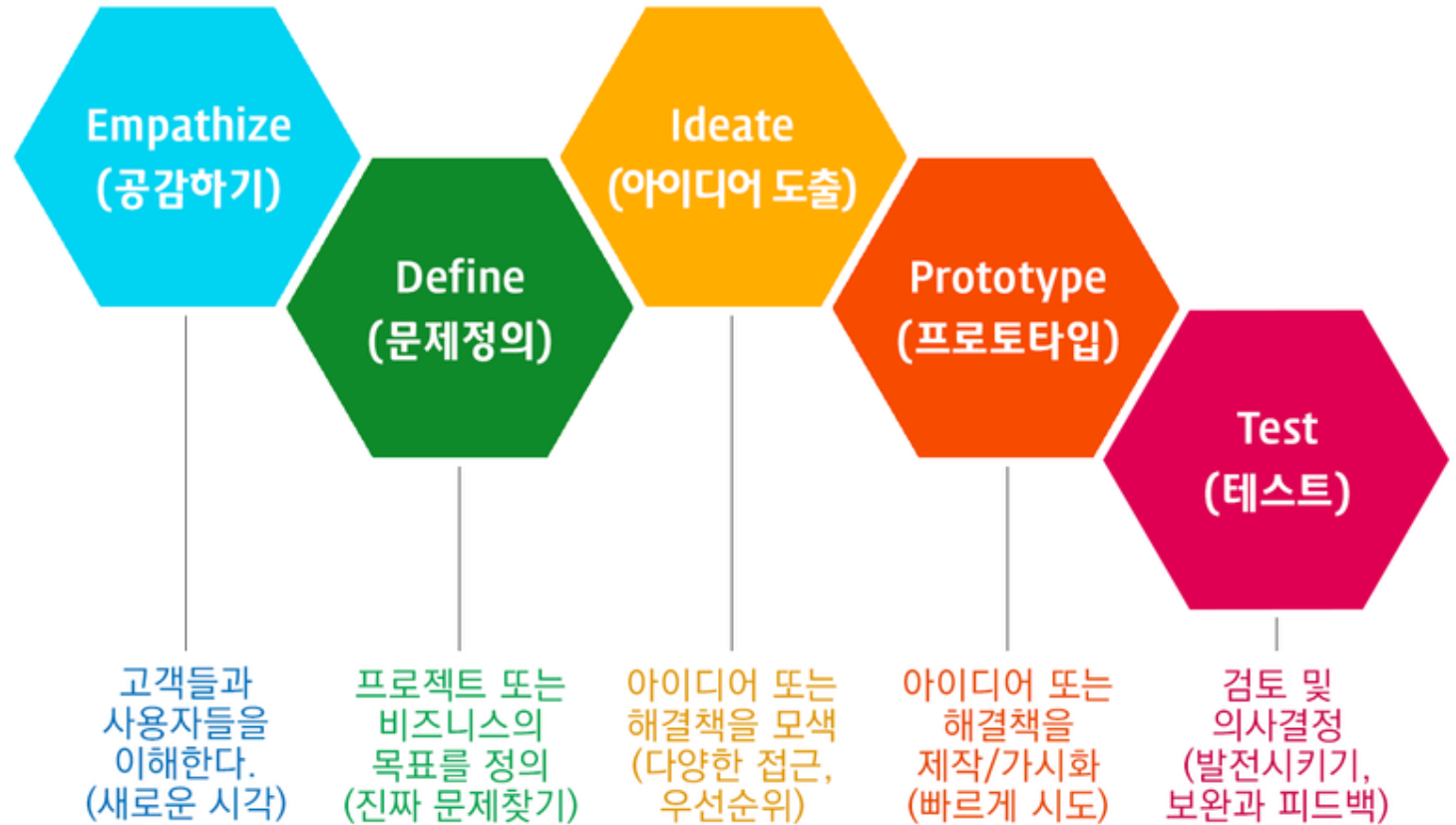
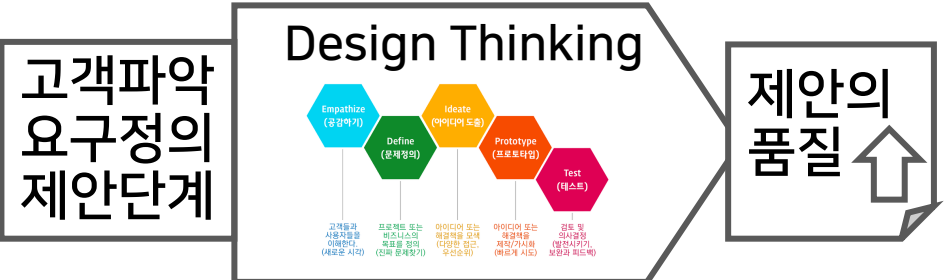


**Design Thinking**

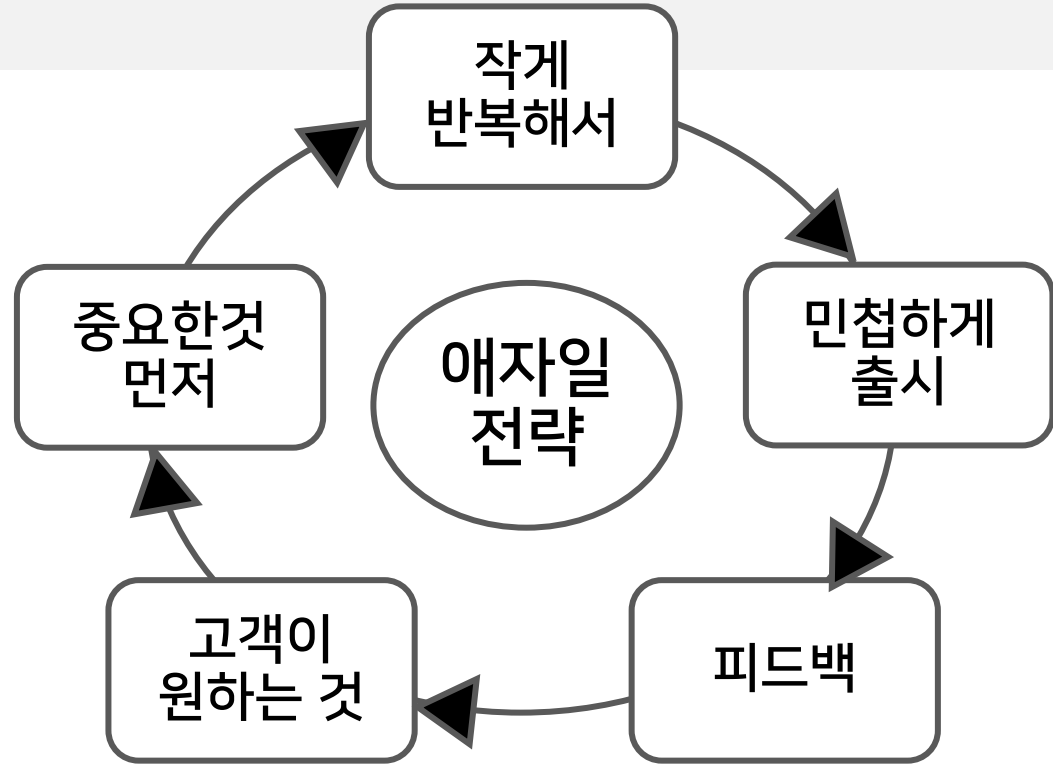
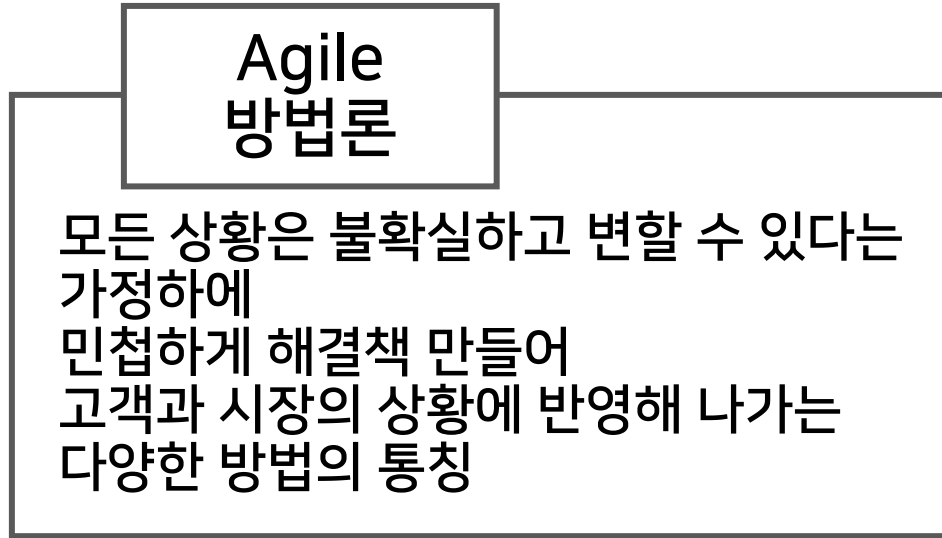
디자인적 사고를 기업내 다양한 분야에 혁신 방법으로 도입

고객과의 공감을 바탕으로 한 창의적 문제 해결 방법론

B2B 영업 프로세스

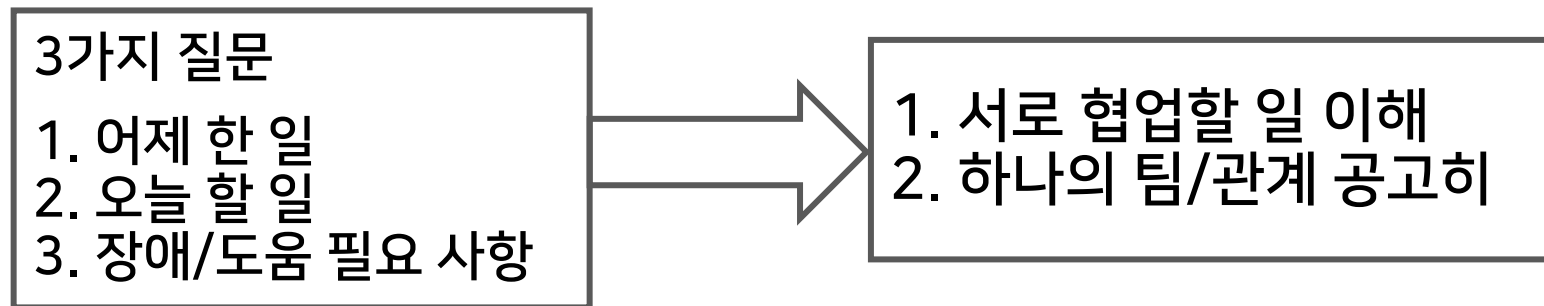


# 애자일 Agile 방법론



## 애자일 영업 조직

Daily Standing Meeting - 매일, 일정한 시각에, 관련 팀원 참석, 15분 이내 회의



# 미래의 영업



2020 미래  
일자리 보고서

기술이 아무리 발전한 다 해도

고객관계,  
신뢰형성,  
전략수립과  
판단력

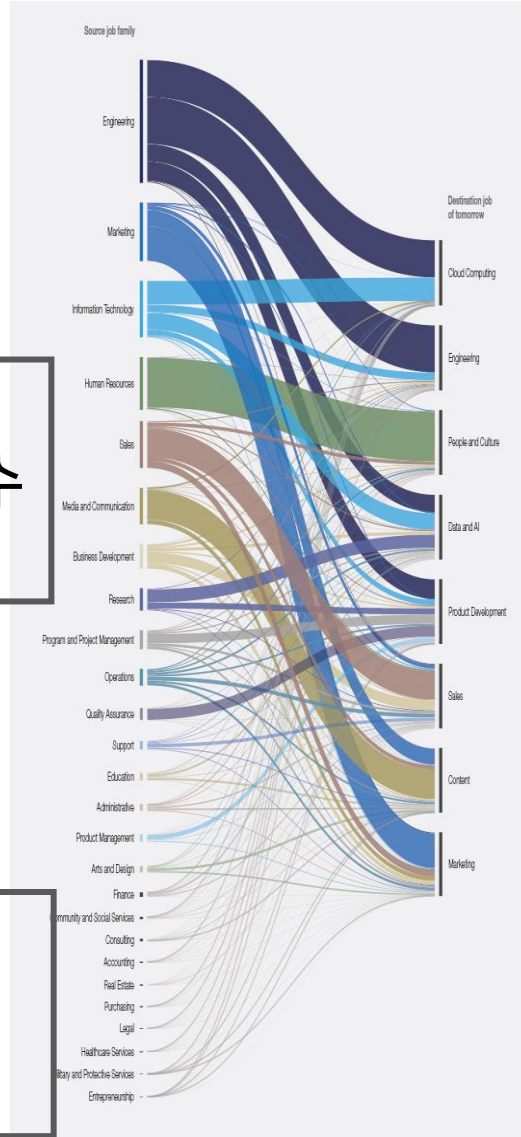
인간의  
지력과 감성이  
필요한 일

결코  
대체할 수  
없다

A.I가  
습득하지  
못할 영역

창의력  
비판적 사고  
설득

자신을  
Re-skill  
Up-Skill  
해야



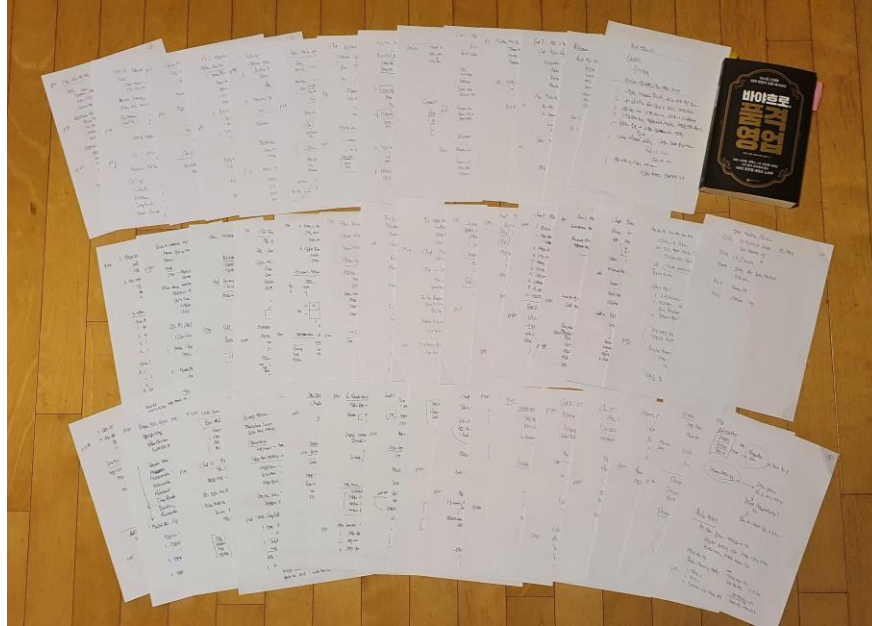
미래의 영업은  
1. 고객성공 전문가  
2. 영업개발  
3. Biz.개발  
4. 협력사와 협업

Digital Transformation에서도  
고객의 마음을 움직이는  
결정적인 역할은 Human Touch 가능한  
영업직원의 몫

자부심을 가지고  
'품격을 갖춘 B2B 영업'에  
도전하라!



# JW의 책 정리 Process



책 읽고  
주요 내용과  
큰 흐름 파악

핵심 내용 요약  
A4 용지  
손 글씨 정리

자신의 패턴으로 정리  
Visual Thinking  
+ Internet 사례보충

시각화/도구화  
Digitalization  
Microsoft 365



# Seven Takeaways

1. 듣기위해 질문하여 고객의 마음을 얻어라
2. Up-Skill과 Re-Skill로 변화를 리드하는 자신을 개발하라
3. 성취의 절반은 목표 설정, 긍정적인 목표는 고객의 성공
4. Value-Based selling으로 고객에게 가치를 제공하라
5. 제품 중심에서 고객 중심으로, 파는 것 → 더 사용하게
6. 일관성 + 신뢰 = 품격
7. 영업은 Human Touch, A.I가 대체 할 수 없는 일