

## 차별화를 통한 경쟁력 확보



박 상 종

IMF 상황에서 여타 다른 산업들과 마찬가지로 정보기술 관련 서비스 업체도 정말 힘든 한해였다고 생각된다. SI 업체인 경우 프로젝트 수주를 위해 열심히 제안서를 개발해서 설명회를 해보기도 하지만 우리의 고객들은 선뜻 투자 결정을 내리지 않고 계속 추가적인 보충 자료만 요청하면서 시간을 끄는 경우가 자주 발생하는가 하면, 이미 합의된 프로젝트의 범위를 줄여 투자규모를 축소시키거나 아예 보류하는 경우도 종종 발생한다. 한마디로 표현해서 서비스를 공급하는 업체는 막대한 인건비를 투입하고도 아무런

---

약력 : • 77~87 (주)금성사 • 87~95 (주)STM 기술연구소 • 95~현재 동양시스템하우스(주) 영업  
본부 제조/공장 영업담당 상무

소득도 없는 비 부가가치 활동만 하고 있는 꼴이다. 이러한 상황에서 정보기술 관련 서비스 공급자는 뭔가 남보다 뛰어난 사업능력, 즉 서비스의 차별화를 통한 경쟁력 확보를 하지 않으면 살아남을 수 없다고 판단된다.

과거 30년 전에 Fortune지가 선정한 500개 기업중 많은 회사들이 오늘날의 500대 기업 리스트에서 찾아볼 수 없듯이 기업은 끊임 없이 변화와 혁신을 통해 살아남을 수 있는 핵심 역량을 키워야 한다고 본다. 현재 우리 나라의 많은 기업들이 구조적인 변혁의 시점에 와 있다고 생각된다. 지금까지는 순탄하게 성장과 수익을 잘 추구해 왔지만 지금 당장 현실로 나타난 불황이라는 위기를 기회로 활용하는 지혜를 터득하지 못하면 앞으로 Global 경쟁 환경에서 어떻게 살아 남을 수 있겠는가.

이런 관점에서 볼때 지금 우리가 신속히 변화 시켜야 할 첫 번째 분야는 마케팅과 세일즈 활동의 혁신적 차별화라고 생각된다. 우리는 지금까지 잘해왔던 사업 영역들에 있어서의 경험과 강점들을 살려 비즈니스 접근 방법에 있어서 새로운 프로세스를 정립해야 한다. 고객 앞에서 제안 설명회를 할 때 항상 처하게 되는 어려운 상황은 질문에 대한 명쾌한 답변을 하지 못하는 경우이다. 그것은 바로 우리가 경쟁사 보다 무엇을 왜 잘할 수 있고 우리와 같이 일을 하면 고객의 사업에 있어서 무엇이 얼마만큼 좋아진다는 논리의 전개가 필요하다.

이렇게 하기 위해서 영업 담당은 사전영업 단계부터 고객의 문제 해결 컨설턴트로서 고객과 밀착되어 일할 수 있도록 관계를 개발해야 한다. 의사와 환자와의 관계처럼 환자가 의사를 믿고 자기 몸 상태뿐만 아니라 평소 습관이나 버릇까지도 얘기하도록 유도할 수 있을 만큼 편안하게 대화할 수 있는 기술과 전문 지식이 필요한 것과 같다. 계약 성공률을 높이고 영업 단계에서 투입되는 비용을 최소화하기 위해 영업 담당은 우리가 제시하는 서비스의 품질을 고객이 거절할 수 없을 만큼, 또 투자비용 대비 효과가 계량화되어 고객의 경영진을 쉽게 설득할 수 있도록 하기 위해 필요한 모든 정보를 고객으로부터 입수할 수 있어야 한다. 모든 문제의 해답은 고객현장에 있음을 명심해야 한다.

두 번째 분야는 효과적인 제안서 개발 및 프리젠테이션 방법의 차별화이다. 고객으로부터 수집된 정보를 바탕으로 우리가 추구하는 전략이 어떻게 고객의 무체해결에 도움을 줄 것이며 프로젝트가 수행된 후에 어떤 모습인지 명확하게 모든 서비스 단계의 가시화가 필요하다. 제안서 개발단계에서 필요한 업무 책임자를 시기 적절하게 투입하여 최상의 해결책을 만들도록 해야 한다. 영업 담당 입장에서 볼때 내부 직원도 고객이라는 관점에서 항상 유대관계를 잘 유지해야 하고 제안서 개발팀의 가장 핵심적인 역할을 수행해야 한다. 제안서는 양적인 볼륨보다는 고객의 요구사항을 명쾌하게 정의하고 그 해결 방법 및 기술을 분명하게 제시하는 질적인 면을 중요시해야 할 것이다. 대부분의 제안서는 고객의 실무진부터 경영층까지 모든 계층까지 모든 계층을 다 만족 시키는 내용으로 상당히 광범위하게 작

성 되는데 반드시 추가로 고객의 경영층을 위한 요약본이 만들어져야 한다. 이것은 고객의 경영문제에 관련된 사항으로 실무적이고 기술적인 내용 보다는 경영층의 관심사항에 대한 해결책이다. 이러한 자료의 준비는 내부 경영층의 도움이나 외부의 전문가 도움을 받을 때에 좋은 품질을 확보할 수가 있으며 가장 어려운 부분은 비용 대 효과분석으로 정량적 계수화일 것이다. 이것은 SI 전문 회사라면 반드시 보유해야 할 기술이다. 다음은 프리젠테이션 기술로서 아무리 좋은 제안서를 개발한들 그 내용을 효과적으로 전달하고 설득시키지 못하면 무슨 소용이 있겠는가. 제안서 자체도 고객의 용어로 작성되어야 하지만 특히 설명할 때도 고객이 알아들을 수 있는 용어로 쉽게 설명할 수 있도록 해야 한다.

세 번째로 혁신해야 할 분야로서 Delivery 능력의 차별화이다. 현재 우리나라의 구조적 문제는 고비용 저효율 이라고 흔히들 말한다. 이는 국가적인 문제 이전에 기업의 문제라고 생각된다. 고비용 문제는 실상 거의 해결이 불가능 하므로 효율을 높이는 방법 밖에 없다. SI 비즈니스인 경우 효율은 결국 생산성 향상을 의미한다. 모든 작업에 있어서 10%의 생산성을 향상 시키면 그만큼 가격 경쟁력을 가질 수 있다. 이렇게 하기 위해서는 업무의 표준화와 재사용 기술 개발을 적극적으로 해야 할 것이다. SI 비즈니스 특성이 경제, 경영, 산업지식부터 최첨단 정보통신기술까지 워낙 광범위하기 때문에 사업에 필요한 자료를 체계적으로 수집 및 분류하여 재사용 모듈화가 중요한 자산임을 명심해야 할 것이다. 물론 시스템 분석 설계서나 프로그램 코드 등 정보 기술관련 표준화 및 재사용 라이브러리

구축은 두말 할 것도 없다.

이와 병행해서 시스템 공학적인 방법이나 자동화 도구를 사용해서 생산성을 높이는 방안도 간과해서는 안될 사항이며 또 전문업체로서 기술적 전문성 확보에 필수적인 요소라 할 수 있겠다. “최소의 비용으로 최대의 효과를 내는 것” 이 경영의 기본원리라는 것은 누구나 다 알고있는 평범한 문구이다. 그러나 실제 업무를 수행할 때는 종종 잊어버리기가 쉽다. 무한경쟁 시대에 각자의 머리 속에 경영의 기본 원리를 다시 한번 더 상기시켜 생산성 향상에 매진해야 할 때라고 생각된다.