



# 최고의 영업전략은 고객을 위한 '제안'

인쇄산업은 수주산업, 소극적인 거래처 관리가 중심이라 할 수 있지만 기존 고객과의 관계를 보다 강화하는 적극적인 영업이나 신규 고객을 찾아 개발하는 개척형의 영업, 상품 개발과 마케팅 등 다양화되는 추세를 보이고 있다.

적극적인 영업 마케팅을 위해 모든 고객 만족과 클라이언트의 문제 해결을 제공할 수 있는 영업사원 개인의 자질 향상과 그것을 지원하는 조직기능을 요구하는 사례가 많아지고 있다.

그래서 JAGAT(일본인쇄기술협회)에서는 최근 회원사를 대상으로 '인쇄영업의 다양화와 진화'라는 주제로 앙케트 조사를 실시했다. 그 결과를 살펴본다.

## ● '소극적 거래처 관리'에서 '제안형'으로

〈설문1〉 귀사의 영업활동을 다음과 같

이 '소극적 거래처 관리형', '적극적 거래처 관리형', '제안형', '개척형'의 스타일로 나누었을 경우 그 구성비율은 어떻게 되는가. 또 앞으로의 목표로서 귀사에서는 어떠한 비율로 추진해 나갈 계획인가.

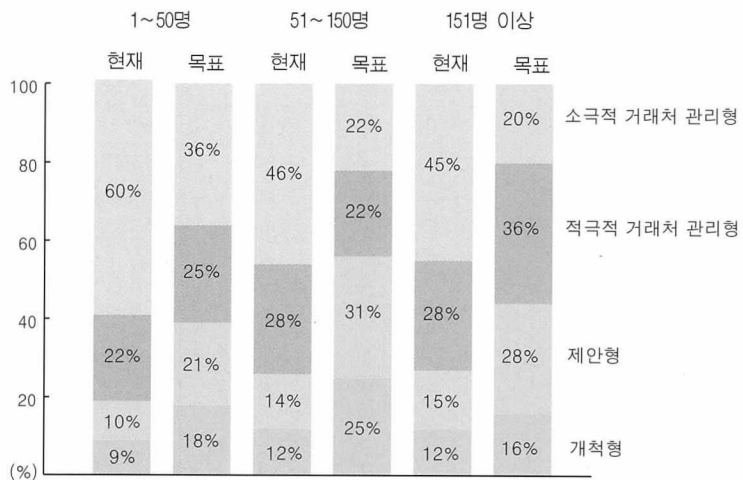
설문1에서는 영업스타일을 '소극적 거래처 관리형', '적극적 거래처 관리형', '제안형', '개척형'의 4종류로 나눠 현재의 비율과 목표 수치를 물었다.(그래프1)

1~50명의 인쇄사에서는 현재 '소극적 거래처 관리형'이 60%로 가장 많았다. '제안형', '개척형'의 목표치는 현재의 두배였지만 '적극적 거래처 관리'는 현재와 목표 차이가 거의 없다.

51~150명의 인쇄사에서도 현재는 '소극적 거래처 관리형'이 46%로 가장 많지만 '제안형' 14%에 대해서 목표는 31%로 2배 이상을 목표로 하고 있다. '적극적 거래처 관리형'은 현재 28%에서 목표는 22%로 큰 차이는 없고 '제안형'으로 바뀌는 경향을 알 수 있었다.

151명 이상의 인쇄사에서도 현재는 '소극적 거래처 관리형'이 45%로 가장 많지만 여기에서 특이할 점은 목표의 비율이 '제안형'(28%)보다도 '적극적 거래처 관리형'(36%) 쪽이 많다는 것이다. 기존 클라이언트를 제안에 의해 더욱더 적극적으로 거래처 관리를 하는 방향성도 있다고 보여진다.

〈그래프1〉



● **영업스타일에 맞춘 별도조직 부족**

〈설문2〉 다양화되는 영업 스타일에 대해 귀사에서는 현재 조직으로서 어떻게 노력하고 있는가.

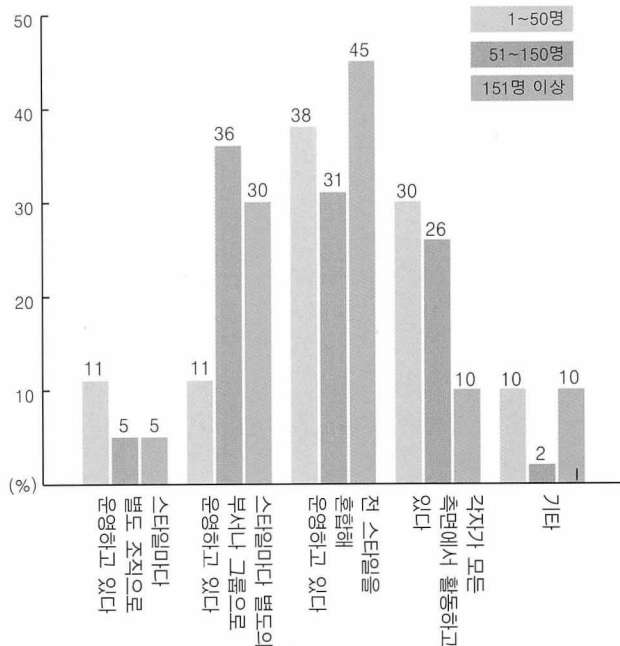
설문2에서는 다양화되고 있는 영업의 스타일에 대해서 조직으로서 어떻게 노력을 하고 있는가를 물었다(그래프2).

1~50명의 인채사에서는 스타일별로 '별도 조직', '별도 부서 및 그룹'을 갖추고 있다고 회답한 인채사는 각각 11%로 소수인 것을 알 수 있다. 또 설문1에서의 목표는 '제안형'과 '개척형'을 합쳐 약 40%인 것과 비교해보면 착수한 것은 반수에 불과하다. 또 조직 규모의 현상 때문인지 스타일마다의 분업체제는 어려운 것 같다. 오히려 '전 스타일을 혼합' (37.8%), '각자가 모든 측면에서 활동' (29.7%)이 높아 개인의 능력을 종합적으로 발휘하는 경향이 있다고 할 수 있다.

51~150명의 인채사에서는 '별도 부서 및 그룹'이 있다고 회답한 회사가 36%로 50인 이하의 인채사에 비해 3배 이상이고 있다. 그러나 조직적인 종합력은 구축했지만 '별도 조직'을 두고 있는 곳은 5%로 소수에 불과했다.

151명 이상의 인채사에서는 '별도 부서 및 그룹' (30%)과 '전 스타일 혼합' (45%)이라고 대답한 회사가 많다. 그리고 '각자가 모든 측면에서 활동'이 10%로 상당히 적었다. 이것은 개인의 능력을 전문화·고도화하기 위한 것이라고 생각할 수 있다.

〈그래프2〉



● **제안하는 것을 습관화시켜야**

〈설문3〉 영업의 '제안'을 습관화하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가.

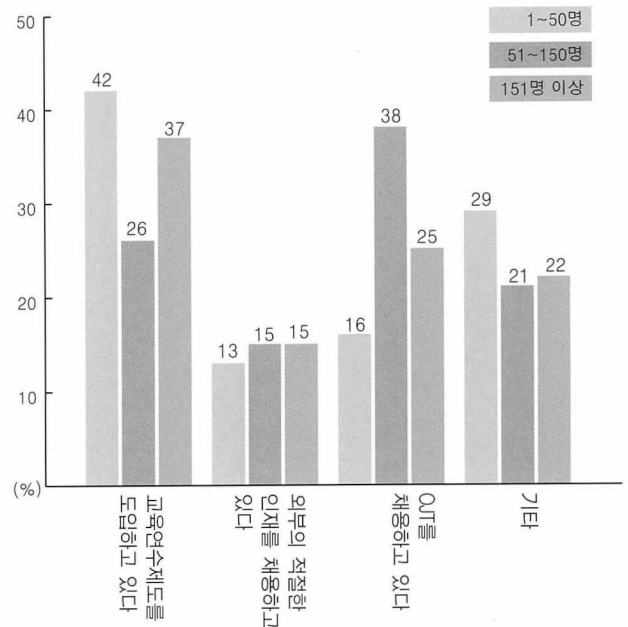
설문3에서는 영업의 '제안'을 습관화하기 위한 조직적인 노

력을 물었다(그래프3).

50명 이하의 인채사에서는 '교육연수제도의 도입'이 42%로 가장 많았다. 그리고 51~150명의 인채사에서는 '교육연수제도의 도입' (26%)보다도 'OJT의 채용' (38%)이 많은 것으로 나타났다. 또한 151명 이상의 인채사에서는 거꾸로 'OJT의 채용' (26%)보다도 '교육연수제도의 도입' (37%)이 많았다.

이 결과를 미루어 볼 때 사내에 인사교육이나 시스템을 조직적으로 구축하고 있는 경향이 있는 것으로 보인다. '외부의 적절한 인재 채용'은 전체적으로 낮은 경향에 있으며, 그 외의 조사 결과로서 제안서 작성 연수, 제안서 데이터베이스 등의 회답이 많았다.

〈그래프3〉



● **클라이언트가 요구하는 것은 '제안형'**

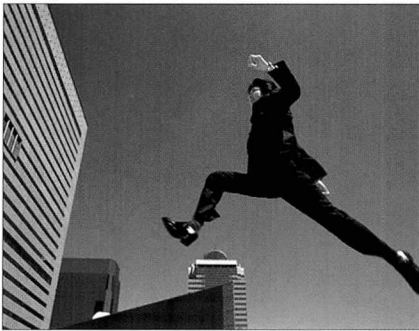
〈설문4〉 클라이언트는 어떤 타입의 영업을 가장 좋게 평가하는 경향이 있는가.

설문4에서는 현상적으로 클라이언트는 어떤 타입의 영업을 가장 좋게 평가하고 있는가를 물었다(그래프4). 어떤 규모의 회사든 '제안형'을 좋게 평가하는 클라이언트가 많은 것을 알 수 있으며 사업 규모가 커지는 만큼 그 경향은 강하다. 현재 자기평가에서 '소극적 거래처 관리형'이 50% 이상(표1 참조)인 것을 보면 겉은 크며, '조직체제' 만들기위와 그것을 지원하는 '영업육성'이 급선무가 되는 것은 아닌 것으로 보인다.

〈그래프4 참조〉

● **소규모 회사에서는 전문부서 설치율 낮아**

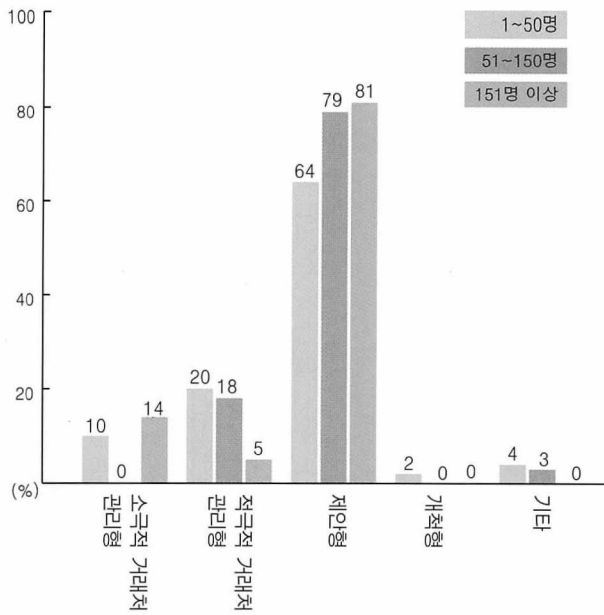
〈설문5〉 근래에 영업부문을 조직개편한 곳은 지원체제를 어떻게 했는가.



설문5에서는 영업의 조직 개혁에 따른 지원체제에 관해서 자유롭게 물었다.

조직개편은 효율을 높이는 의미도 있으며 영업을 프론트(외근)와 백(내근)으로 나누거나 내용에 따라서는 전문가와 조합시켜 팀으로 일을 하는 등의 노력을 기울이고 있다. 또 팀의 관리는 관리자의 일이 되고, 영업의 관리업무를 어떻게 효율적으로 해나갈 것인가 라는 점에서 팀이나 부서의 규모에 대한 모색을 하고 있는 것으로 보인다. 여기에서 특징적인 것은 50명 이하 규모의 회사에서는 전문 부서를 설치하는 경우는 적은 것을 알 수 있었다. 여기에서는 규모별 회답을 전사적 지원체제, 팀제에 의한 지원체제, 관리직에 의한 지원체제, 전문가 등 파트너에 의한 지원체제(151명 이상에서는 회답 없음), 전문 부서에 의한 지원체제를 5가지로 분류해 소개한다.

<그래프4>



### 1~50명

#### 1. 전사적 지원체제

- 고객정보의 수집으로부터 제안(입안)에 의해 지원체제를 취하고 있다(내부사원 대응형).
- 영업에 대한 지원을 전사 각 부문에서 제공하는 형태를 취하고 있다.
- 영업사무의 지원을 강화(협의 등이 없을 경우, 교정의 달리버리 등).
- 클라이언트의 부서마다에 담당자를 두어 각자가 적극적으로 거래처 관리를 하고 있다.

#### 2. 팀제에 의한 지원체제

- 상사로의 보고를 철저히 하고 또 3팀으로 나눠 팀 내에서 고객에 대처하고 있다.
- 구체적이고 상세한 일지에 의한 보고, 주 1회 이상 팀끼리의 체크회의, 임원참가
- 관리직으로의 보고, 연락, 상담을 철저히 해 하나의 고객에 대해 두 사람의 담당자를 배치, 상호 정보교류를 하고 있다.

#### 3. 관리직에 의한 지원체제

- 관리직과 동행해 상호 정보제공을 하고 있다.
- 정보의 파악과 경과정보에 근거해 경영 관리를 비롯해서 중요하고 달성 가능한 안전에 관해서는 교류체제를 취해 대처하고 있다.
- 대기업 영업 매니지먼트 경험자를 지도자로 해서 통일된 스타일을 구축 중이다.

#### 4. 전문가 등 파트너에 의한 지원체제

- 데이터 처리에 강한 스태프를 영업 서포터로서 활용하고 있다.
- 멀티미디어에 관해 전문적인 판촉 스태프를 배치해 영업 시 동행방문을 실시하고 있다.

- 한사람의 영업에 파트별로 한사람씩 붙여준다.

- 하나의 지역, 하나의 고객에 두 사람 이상 배치해 정기적으로 방문한다.

#### 5. 전문 부서에 의한 지원체제

- 지원 부서를 설치, 고객정보의 제공과 지원체제를 취하고 있다.
- 담당지역 외의 영업사원이 방문할 경우 서로 보충해 준다.

## 51~150명

### 1. 전사적 지원체제

- 영업 전체의 수준 향상, 자격 등.
- 내근 업무를 새롭게 하고 영업 소수정예를 목표로 하고 있지만 효과는 좀 더 있어야 할 것이다.
- 노력해야 할 새로운 고객에 대해 복수의 부서에서 어프로치하고 있다.

- 관리직을 소수 인원으로 하고, 베테랑 영업사원으로서 활약하고 있다(배치 전환).

- 고객에 따라 적합한 영업사원의 배치를 하고 있다.
- 영업부에서 정보를 공유하고 있다.
- 판매 스태프의 자기관리와 판매활동정보 공유화.

### 2. 팀체에 의한 지원체제

- 효율적인 영업활동을 하기 위해 특히 우량고객에 대해 전문 팀을 별도로 설치, 시간적 로스를 줄여 제안형의 영업이 될 수 있도록 하고 있다.

- 영업지원의 프로젝트팀을 편성해 정보의 공유화, 제공과 축적을 하고 있다.

- 성공사례의 공유를 부문별 미팅 등을 통해 실시. 큰 거래처에 대해서는 어시스턴트를 붙인다. 상사 동행을 빈번하게 실시. 제안 상품 소스는 다른 기획팀(기타 부문)과 일시적인 프로젝트팀을 활용해 상품 소스 작성.

- 소그룹체제를 취해 상하의 연락, 보고를 면밀히 하고 있다.
- 한 개 과를 3인 체제로 해서 각각의 클라이언트를 인지해 상호 보충을 하고 있다.

- 사내 인프라 정비에 의한 정보공유, 현장에서의 영업지원 툴 제공과 타 사업부 설치에 의한 영업 동행.

- 보고·연락·상담 철저, 그룹 영업활동, 내근으로의 전환
- 3. 관리직에 의한 지원체제
- 리더의 매니지먼트 발상 강화, 회의, 미팅에서 지시, 전달(스피드).

### 4. 전문가 등 파트너에 의한 지원체제

①솔루션 담당을 기용해 지원체제를 정비했다 ②고객 측으로의 상주체제를 강화했다 ③일지의 양식을 변경해 고객정보를 전하기 쉽도록 했다.

- 중요 거래처에는 두 명을 담당시키고, 상사가 그 외 전체를 담당하고 있다.

### 5. 전문 부서에 의한 지원체제

-지원부서를 설치해 고객 정보의 집약과 제공, 그 외에 제안서의 작성 등은 서포트하고 있다.

①영업지원 그룹 창설(디지털면의 지원과 납품 업무) ②디자인 동행 지원.

-IT 관계의 전문 부서를 설치, 지원체제를 취하고 있다.

-미디어실을 설치, 제안하는 것을 정리하고 있다.

-기획과를 지원부대로서 동행시키고 있다.

-프리프레스의 경험을 갖게 한 후에 영업부에 배속 및 젊은 층으로 구성을 하고 있다.

## 151명 이상

### 1. 전사적 지원체제

-영업본부 내에 기획부를 편입시키고 제휴 강화와 영업지원 체제를 취하고 있다.

-기획서 등을 사내 서버에 백업, 공유해 한사람 한사람의 기능 향상을 꾀하고 있다.

### 2. 팀체에 의한 지원체제

-DTP+디자인 부서 신설, 기술개발 부서 신설, 도심지역의 영업팀을 특화, 그날 그날의 지역정보 장소 설치.

-영업사원과 크리에이터를 조합시켜 한 팀으로서 담당하게 하고 있다.

### 3. 관리직에 의한 지원체제

-관리직으로의 보고, 연락회의, 일지 등으로 상담 철저.

### 4. 전문 부서에 의한 지원체제

-지원부서에서 고객 업종마다에 솔루션 미디어의 제안과 영업의 향상의 제안을 지원.

-영업 및 클라이언트 지원으로서 플래닝과 지원을 마련하고 있다.

-네이비게이션과를 설치, 다면적으로 제공하고 있다.

①다소의 영업지원조직을 만들었다 ②생산관리부에서 지원.

-지원 부서를 강화해 신제품 소개 등의 업무를 하고 있다.

-제작 디렉션 부문의 강화

-업무부(영업지원부)를 설치, 영업의 준비 업무를 수행하고 있다.

(윤재호 부장)

