

입찰/제안 역량이 우리 조직의 미래를 결정한다(III)

* 지난호에서 이어집니다.

5 반드시 알아야 할 제안서 작성 스킬

* 제안서는 논문이나 소설이 아니다

제안서는 논문이나 소설과 다르다. 특히, 작성목적과 읽는 목적이 다르기 때문에 구조(Organization)가 다르다. 소설에서 사람들은 결과를 모른 채 결론을 찾아가는 여행 자체를 즐긴다. 그래서 다양한 배경설명과 인물의 등장, 스토리 전개 이후에 결론에 이르게 된다. 논문 역시 결론을 지지하기 위한 많은 전제와 가정, 증명들이 먼저 제시되어 아래와 같은 구조를 따른다.

	소설	논문	제안서
작성 목적	즐거움 제공	주장 증명	판매
읽는 목적	즐거움	학습(이해)	선택(의사결정)
대상	일반대중	전문가	의사결정자
구조	미스터리 전개 ▼	논리전개 ▼	신문 헤드라인 ▲

그림10. 제안서의 구조는 신문 헤드라인과 유사하다. 즐거움을 전개하는 소설이나 논리를 전개하는 논문은 역삼각형의 구조를 갖지만 제안서는 신문 헤드라인과 유사한 피라미드의 논리구조를 갖는다.

제안서 구조는 소설 혹은 논문과 어떻게 다른가? 제안서는 논리 전개에 있어서 신문이나 잡지의 헤드라인과 매우 유사하다. 먼저 결론이 나오고 그 다음에 이를 증명하는 구체적인 증거들이 제시된다. CEO를 포함한 C-level의 매우 바쁜 사람들은 신문을 어떻게 읽는가? 헤드라인만 본다!!! 제안서가 5페이지이던 5,000페이지이던 Executive Summary(제안서 요약)가 중요한 이유가 여기에 있다. 역설적이게도 중요한 의사결정자일수록 제안서를 자세히 읽을 시간적 여유가 많지 않다. 피라미드 구조가 중요한 이유는 정보를 신문의 헤드라인처럼 구조화 하는 방법이기 때문이다. 헤드라인은 어떤 정보가 어디에 있는지를 제시하는 제안서의 '신호등' 역할을 한다.

* 제안서 요약(Executive Summary)은 제안서 작성 초기에 그 초안을 작성한다.

많은 경우에 사람들은 Executive Summary가 제안서의 요약본이므로 본문 작성이 다 끝나고 마지막에 작성되어야 한다고 생각하지만 Executive Summary는 제안서 작성 초기(가장 바람직한 것은 제안팀 킵오프 미팅 이전)에 작성되어야 한다. 그 이유는

- 고객을 가장 잘 알고 있는 세일즈팀의 아이디어가 제안팀에 전달되는 가장 효과적인 수단일 뿐 아니라
- 경영진의 Executive Summary 검토를 통해서 제안서의 큰 방향성에 대해 초기합의를 이끌어 내고

- 다양한 구성원들이 제안서를 함께 작성할 때 내부 의사소통의 기초가 되기 때문이다.

제안서의 원래 목적은 고객과의 커뮤니케이션을 활성화하여 솔루션을 판매하는 것이므로 Executive Summary는 제안서의 키포인트가 요약되어 있고, 제안서의 각 부분들을 안내해주는 지도역할을 하여 '큰 그림'을 이해시켜 주어야 한다.

Executive Summary는 전체 제안이 피라미드 구조를 유지하기 위해 헤드라인 역할을 하지만 그 내부에서도 피라미드 구조를 유지해야 한다. 그 방법은

1. 요약 : 주제와 핵심메시지(솔루션의 핵심차별화 요인) 제시
2. 소개 : 고객의 핵심이슈(Hot Button)를 확인하여 이에 따른 본문구조를 소개한다
3. 본문 : 고객에게 중요한 순서대로 핵심이슈부터 솔루션과 증거, 자료를 제시한다
4. 검토 : 본문 요약과 다음 단계 제시이다.

*** 차별화된 상용콘텐츠를 사용하라.**

실제 제안서를 작성하는 경우에 대부분은 기존에 작성했던 제안서의 내용을 반복적으로 사용하는데 이를 상용콘텐츠(Reused Material)라고 부른다. 그런데 상용콘텐츠는 모든 산업에 정도의 차이는 있지만 반드시 사용되고 있고, 이를 잘못 사용하면 매우 진부한 제안서가 될 수 있다. 고객의 니즈에 솔루션을 제공하는 제안서가 아니라 일반화된 상품과 회사를 제시하는 설명서로 전략하게 될 수 있다.

대체로 상용 콘텐츠하면 제품과 서비스의 설명, 이력서, 공정 설명, 설치 목록, 조직도, 조직의 역사 등을 생각하는데 한 발 더 나아가 회사의 풍부한 경험과 수행 능력에 대한 증거나 자료를 포함하여야 한다. 그것은 성공담, 인용문(잠재 고객, 독립적 출처, 자사 직원 등) 공정도, 현장 사진(카메라로 직접 찍을 것), 고객이 받게 될 서비스, 직원, 고객, 시설, 장비에 대한 사진, 효용을 뒷받침하는 정량화된 데이터, 수행 실적표가 포함된다.

상용콘텐츠는 모든 제안서에 똑같은 내용이 들어가서는 안되며 고객의 질문(니즈)에 직접 연관되는 내용이 포함되어야 한다.

또한 수시로 업데이트 되어 최신자료로 고객이 의사 결정할 수 있게 도와야 하며, 반드시 고객사의 이름과 프로젝트가 콘텐츠에 포함되어 활용되어야 한다.

*** 제출하기 전에 반드시 검토하고 수정하라**

검토와 수정은 이번 프로젝트의 성공을 위해서도 중요하지만 이 단계를 통해서 내부 프로세스를 개선할 수 있다는 점에서 다음 프로젝트를 위해 더욱 중요하다.

1. 시간은 항상 부족하다. 아무리 부족하더라도 반드시 이 단계를 의무화하라.
2. 최선의 방법은 별도의 제안서 검토팀이 검토를 하는 것이지만 소규모의 제안서나 개인이 작성한 제안서는 이것이 불가능한 경우가 많다. 이 경우에는 자기 평가 체크 리스트를 사용하여 자기와 동료 검토에 집중한다.
3. 시간이 부족할수록 의사결정자의 눈길을 끄는 Executive Summary, 표제, 주제문, 색션요약, 그래픽과 그림설명에 대부분의 시간을 투자하라.

6 맺음말 _ 조직의 제안서 작성 수준은 핵심역량이다.

많은 한국 기업은 가격 중심의 입찰과 인적 네트워크 중심의 영업을 세일즈 활동의 전부로 이해하고 있다. 이러한 세일즈 마인드는 현재 한국 기업의 마케팅 수준을 적절하게 반영하고 있기도 하다. 그러나, 현재의 관행이 미래에도 유용할 것이라는 생각이 수 많은 성공적인 기업을 망하게 했다는 교훈을 우리는 기업경영의 역사 속에서 배우고 있다. 기업경영의 투명성과 윤리의식이 중요해질수록 효과적인 제안영업과 과학적인 제안서 전략이 미래의 핵심 경쟁 우위가 될 것이다.

다른 기업이 낮은 가격으로 승부하고 비공식적인 관계에 의존하는 영업을 할 때 세일즈 전략을 수립하여 적극적으로 기회를 창출하고, 조직의 제안 프로세스를 수립하고 전략적 제안영업을 시작하라. 가까운 시일 내에 이것이 조직을 성장시키는 핵심 동력이 될 것이다!