

입찰/제안 역량이 우리 조직의 미래를 결정한다(I)

1 입찰/제안 역량이 중요해지고 있다

입찰/제안역량의 중요성이 점점 커지고 있다. 이제는 더 이상 좋은 제안서가 아니면 오더를 수주할 수 없다. 쉬플리 코리아 (Shipleywins.co.kr)의 내부자료에 의하면 수의계약 ('Handshake' deals)은 전세계적으로 점점 사라지고 있고, '사기업'의 제안요청서 (RFP) 비중은 빠른 증가 추세에 있다. 또한, 새로운 자유무역 협정 (FTA)에서 US 8만 불 이상의 거래는 투명성 증대를 위해서 입찰을 의무화하고 있다. 최근에는 기업간의 모든 비즈니스, 심지어는 교육서비스나 전문인력 및 서비스 공급에도 일반화 되고 있는 추세이다. 각 기업들 특히 제안영업이 중요한 비즈니스인 기업들은 조직 내에 제안서 개발 센터를 두거나 제안서 콘텐츠를 지적자산으로 관리하면서 변화된 환경에 발맞추고 있다. 그럼에도 불구하고 국내에는 아직 제안서 작성을 하기 위해서 어떤 전략적 관점이 필요한지 그리고, 기업의 비즈니스 전략이 어떻게 제안전략으로 구현되는지에 대한 관점이 부재한 관계로, 여기에 대한 문제제기 중심으로 이야기를 풀어가고자 한다. 제안을 통해 영업을 하는 조직에게 있어서 "입찰/제안 역량이 얼마나 중요한 조직의 핵심역량인가?" 를 같이 생각해보자.

2 입찰/제안역량이 성과를 결정한다.

아래 표에서처럼 월 500억 규모의 프로젝트에 제안서를 제출하고 오더 수주율이 25%인 기업이 있다고 가정해보자. 매출의 10%를 경상이익으로 보고 연간비용이 50억 정도라면, 연간 약 매출 1500억, 순이익 100억 규모의 회사가 될 것이다. 그런데 만약 우리가 이 오더 수주율을 10%만 높일 수 있다면 표에서 보듯이 매출 2100억, 순이익 160억 규모의 회사로 탈바꿈하게 된다. 그런데 여기에서 눈 여겨 볼 부분은 특히 순이익의 증가이다. 단지 10%의 오더 수주율 향상이 60%의 순이익 향상률을 보이고 있는 것이다.

승률	25%	35%
매출	1500억	2100억
경상 이익	150억	210억
순이익	100억	160억

어떻게 단지 10%의 제안성공률 향상이 60%의 순이익 향상을 끌어올릴 수 있는가? 우선 제안성공률을 향상시키는데 있어서는 추가적인 설비나 비용을 필요로 하지 않는다. 다시 말하면 추가적인 자본의 투입 없이도 부가가치를 높이는 것이 가능한 분야가 제안성공률을 높이는 일이다. 따라서, 매출의 향상은 바로 전순이익으로 연결된다. 뿐만 아니라 오히려 미국 정부 자체조사와 민간기업들의 연구에 의하면 수주에 성공한 제안서가

실패한 제안서보다 오히려 비용이 덜 든다고 한다. 왜냐하면 제안 전략이 분명한 기업들은 비생산적인 제안을 과감히 포기하고, 전략적으로 성공률이 높은 제안에 자원을 집중함으로써 매출액의 향상뿐만 아니라 비용절감 효과까지 경험하기 때문이다.

어떻게 단기간에 제안성공률을 향상시킬 수 있겠는가?

솔루션 셀링전략 (Soulution Selling)의 저자 키스 이즈 (Keith M. Eades)는 미국내에서 제안영업 하는 기업의 90%가 놀랍게도 조직 내부에 문서화된 세일즈 표준 프로세스가 없다는 사실을 발견하였고, 프로세스를 수립하여 실행하면 그 프로세스의 수준을 차치하고 단지 문서화되고 실행되는 프로세스가 있다는 사실만으로 15% 매출액이 향상된다는 것을 실증적으로 검증하였다. 귀사에 표준화된 제안영업 프로세스가 있는가? 만약 없다면 귀사는 단번에 15%의 매출액을 향상시킬 수 있는 잠재적 기회를 갖고 있는 것이다.

3 제안영업을 둘러싼 진실과 거짓

* “제안서를 잘 써야 입찰에 성공한다?”

한 연구에 의하면 완벽한 제안서도 약 52%의 제안성공률만을 갖는다고 한다. (완벽한 제안서란 고객의 제안요청서상의 요구 조건을 100% 충족하고 논리적이고 보기 좋은 제안서를 말한다.) 왜 그럴까? 우리는 제안요청서 상에서 고객이 요구한 조건들을 만족시키기 위해 무던히 애를 쓰지만 사실, 제안요청서 상에 나타난 공식적인 고객의 요구는 실제 근본적인 이슈를 부분적으로 밖에 다루고 있지 못하는 경우가 허다하다.

아직도 이해가 안 된다면 당신이 접한 고객들의 제안요청서의 점수를 매겨보라. 고객사의 제안요청서는 늘 불완전하고 논리적으로 결함투성이이며 심지어는 자신들의 진짜 니즈가 무엇인지 밝히고 있지 않다. 그럼, 왜 이런 현상이 일어나는 것일까? 가장 많은 경우는 고객 스스로 자신들의 니즈를 분명히 규정하기가 쉽지 않기 때문에 발생한다. 이를테면 건물을 짓는데 있어서 예산 완공 기간, 디자인, 품질 중에 어떤 부분이 자신에게 얼마나 중요한지를 스스로 판단하고 결정하는 것이 쉽지 않다는 것이다

따라서, 고객은 결코 100점짜리 제안요청서를 내지 않는다는 점, 그들이 제안요청서상에서 말하고 있는 요구사항은 큰 빙산의 일각일 가능성이 많고, 때로는 사실이 아닐 수도 있고, 비논리적인 수도 있다는 점에 주목할 필요가 있다

한편, 그런 이유 때문에 고객사와 거래 경험이 있는 기존업체는 80% 가까운 제안성공률을 기록한다고 한다. 왜 그럴까? 우리는 지금까지 막연히 고객사와의 유대(인간관계)가 중요하다는 정도의 인식을 해왔지만 그것은 그 이상의 의미가 있다. 일단 거래가 형성되고 나면 발생하는 잦은 커뮤니케이션과 업무경험은 제안요청서 상에는 없지만 고객들이 갖는 비공식적이지만 정말 중요한 실제 이슈, 제한점 (예를 들면 고객이 이 프로젝트에 할당할 수 있는 최대예산 등) 그리고, 고객의 주관적 견해 (도색작업에 일반적으로 좋아하는 색깔을 알 수 있다.

그래서, 좋은 제안서를 작성하려면 제안서 작성 전에 고객과의 관계 수립 (Long term Positioning)과 영업 기회창출을 위한 계획 수립(Opportunity Planning)을 통해 고객의 진짜 니즈를 발굴하려는 노력과 프로세스가 중요하다. 오히려, 제안요청서가 발행되면 고객에 대한 판매자의 영향력은 극히 제한된다. 왜냐하면 이미 고객사는 결정된 제안후보자들에게 정보를 공정하게 분배해야 한다는 원칙에 충실하기 때문이다. 아래 그림은 모 컨설팅 회사가 미국의 24대 대형기업을 대상으로 조사한 결과로, 산업별 최상위 기업들은 보통 기업들에 비해 RFP 발행 이전의 마케팅 비용을 훨씬 많이 지출하고 있고 (66% vs 15~20%), 그 결과 상대적으로 훨씬 효율적인 비용 대비 수주액 (1:25 vs 1:12) 결과를 보여주고 있다.

비즈니스 개발 벤치마크 데이터

분야	보통	상위	최상위
총 입찰 성공률 ¹	20%	40~50%	80~90%
경쟁 입찰 성공률 ¹	10%	25%	65%
수주액 : 입찰비용 ¹	25:1	75:1	225:1
사전 RFP 지출 비용 ²	15~20%	30~40%	65%

1. 이테이터는 AAI, Alliegsingal, Honeywell, Hughes, IBM, Paramax, TRW를 포함해 미국의 24개 주요 기업들에 대해 Pricewaterhouse Coopers 연구소가 조사한 것임.
2. 출처 - Shipley의 BD-CMM 연구 자료, 미출간

이제 중요한 것은 어떻게 최상위 그룹의 입찰 성공률을 우리 회사에 현실로 구현할 것인가이다. 답은 간단하다. 고객의 제안요청서가 떨어지면 늘 허겁지겁 제안서를 작성하는 기존의 관행을 바꾸고, 잠재고객의 니즈를 발굴하여 기회를 창출하고, 사전에 고객의 이슈를 이해하는 데 조직의 역량을 집중해야 한다. 그리고 그 비밀은 조직의 제안영업 프로세스 수립에 있다.

*** “보기 좋은 떡이 먹기도 좋다?”**

제안서 작성 경험이 풍부한 사람일수록 흔히 하는 말이다. 그러나 경험자의 말이 모두 ‘정답’은 아니다. 이 말은 자칫 제안서를 외부 치장 (화려한 칼라, 현란한 디자인)에 승부를 걸게 함으로써 전달하고자 하는 메시지의 초점을 흐리게 하여 오히려 평가자가 원하는 대답을 찾는데 어려움을 겪게 하는 역효과를 초래할 수도 있다. 지금부터 이 말은 이렇게 고치자. “읽기 편한 제안서가 좋은 제안서이다.” 좋은 제안서는 단 두 가지의 조건을 만족하면 된다

- * 평가자가 평가하기 쉽다 (Easy to Evaluate)
- * 제안 요청에 적극적으로 대응한다. (Responsive)

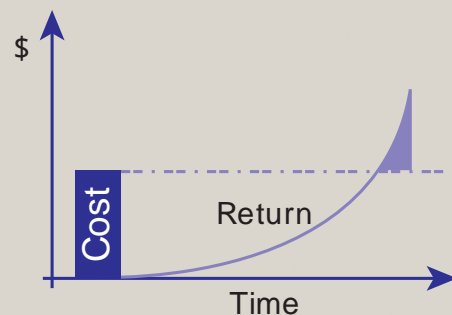
*** “우리 업종산업에서는 가격이 평가기준의 (거의)전부다.”**

이 말은 제안전략의 무용론을 이야기하는 제안영업 담당자들이 가장 일반적으로 하는 항변이다. 그리고, 그 내용을 듣고 있노라면 매우 설득력이 높기도 하고, 또 어떤 업종에는 그 말이 정확히 맞는 경우가 있다. 가격이 평가기준에 전부일 때는 별도의 제안서가 필요하지 않다. 그런데 그런 경우가 아님에도 사실은 많은 영업조직과 세일즈맨들이 자꾸 이 논리를 강조하는 경우가 있는데 그것은 자신의 솔루션에 대한 가치 제안 (Value Proposition)에 실패하고 있음을 반증하는 것이다. 가치 제안이란 가치를 통해 상품/서비스의 차별화하는 것을 말한다. 가격이 솔루션과 별개로 논의될 수 있는 경우는 거의 없다. 만약에 당신이 10억을 투자해 20억의 이익을 얻을 수 있고, 11억을 투자해 25억의 이익을 얻을 수 있다면 어떤 선택을 하겠는가? 물론, 후자일 것이다. 정말 중요한 것은 가격이 아니라 가격과 제공하

는 솔루션의 가치와의 관계이다. 만약 내가 제공하는 가치와 가격의 차이가 가장 크다면 고객은 내가 제시한 가치와 가격을 동시에 선택할 것이다. (Winner (가치-가격) > Loser (가치-가격)) 그러나, 이는 말처럼 쉬운 것이 아니므로 평소 제안 영업활동에 있어서 끊임없이 고객에게 우리 회사와 우리 회사의 솔루션에 대한 인식을 높이는 활동 (Positioning)을 하여야 한다. 두 번째로는, 과학적으로 고객에게 데이터를 제시하여야 하는데 그 데이터를 만드는 기준은 다음과 같다.

- * Quantify- 성과를 계량화하라
- * Timing을 계산하라 - 효용 발생시기, 비용투여시기, 투자금액 회수시기를 계산하여 고객에게 제공하라
- * Measurement - 측정수단을 제공하라

특히 아래 그림에서 보듯이 고객이 초기에 지출한 비용은 바로 고객이 기대하는 효용으로 전환되지 않으므로 이것이 언저쯤 실제 효용으로 노출되는지 그것은 어떤 방식으로 측정되고, 그 예상 성과는 얼마인지를 보여주어야 한다.



가치 제안 (Value Proposition)을 하라. 제공하는 가치가 가격보다 높으면 된다. 이를 증명하기 위해서 어떤 가치 (Quantify)를 어떻게 측정 (Measure)할 수 있는지 그리고, 이를 위해 얼마의 시간 (Timing)이 필요한지를 계산하라.