

# 영업경쟁력지수(SCI)를 통한 시멘트산업의 마케팅역량 강화 방안

박 기 성 (한국능률협회컨설팅 마케팅본부 주임연구원)

## 1. 기업의 마케팅활동과 유통 및 영업 관련 활동의 정량적 분석의 중요성

마이클 포터의 가치사슬(Value Chain)모델에 의하면 기업의 본원적 활동은 Inbound Logistics, Operations, Outbound Logistics, Marketing and Sales, Service의 다섯가지로 이루어진다. 물론 이러한 본원적 활동은 Procurement, Technology Development, HRM, Firm Infrastructure 등의 지원활동의 기반하에서 이루어진다. Marketing과 Sales는 전략적 의미를 많이 포함하고 있으나, 실행과 현장의 의미를 많이 포함하고 있는나 차이로 인식되고 있다. 여하간 마케팅이란 그 단어 자체가 영어에서 진행형의 형태를 띠고 있듯이 활동에 기반하고 있으며, 고객과의 관계(Relationship)에 기반하고 있다.

이러한 마케팅활동은 고객과의 관계에 있어서 소비자보다 앞서 도매상, 소매상, 대리점 등 다양한 유통채널이 존재하며 이러한 Channel Player들에 대한 활동도 마케팅활동의 중요한 부분을 차지한다. 다시 말해, 대고객 마케팅활동의 파이프라인이라고 할 수 있는 유통채널의 경로 구성원들과 연관된 활동 및 현상들에 대한 정확한 진단과 이의 전략적 활

용이 요구된다. 진단은 주기적이고 정기적으로 이루어져야 하며, 그 내용이 과거와 비교하여 발전 및 쇠퇴를 파악가능케 하여야 하며, 그 발전과 쇠퇴의 원인을 파악함에 있어 명확함을 두어야 하기에 정량적인 지수의 개발을 통한 진단이 필수적임을 제안한다. 이에 영업경쟁력지수 즉, SCI(Salesforce Competency Index)를 유통영업역량의 강화방안, 나아가서 기업의 마케팅역량 강화방안으로 제시한다.

## 2. 영업경쟁력지수(SCI)를 통한 시멘트 산업의 마케팅역량 강화방안

### 가. 영업경쟁력지수(SCI)란?

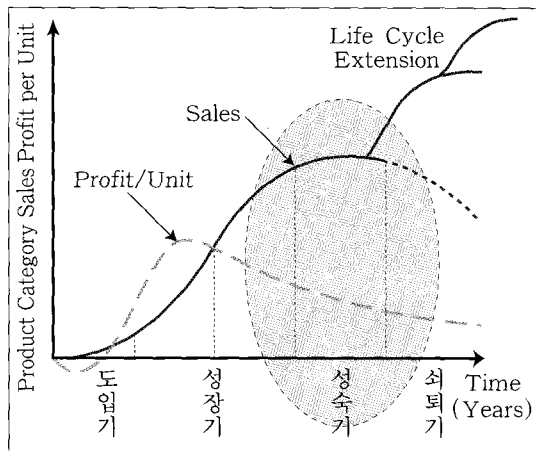
영업경쟁력지수(SCI : Salesforce Competency Index)는 기업이 유통채널을 효율적으로 관리할 수 있도록 유통 경로(영업)의 절대적, 상대적 경쟁력을 수치화한 지표이다. 여기에서 유통채널은 각 기업의 상품이 최종소비자에게 전달되는데 역할을 기여하는 모든 Channel Players를 말한다. 또한, 절대적 지표라 하면 기업의 활동을 1,000점 만점으로 절대 수치화하여 측정한다는 것이며, 상대적 지표라 하면 단순히 한 기업만을 진단의 대상으로 두는 것이 아

나라 경쟁환경하에서 경쟁사와의 비교평가를 가능토록 한다는 것을 의미한다.

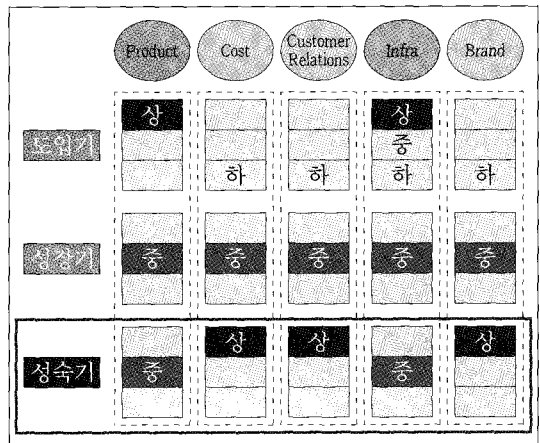
### 나. SCI의 개발배경과 시멘트 산업에서의 의의

SCI의 개발배경은 기본적으로 유통영업경쟁력 강화의 필요성이 절대적인 기업역량의 한 축으로 작용하였기 때문이라고 할 수 있다. 자세히 말해서 기업의 외부환경, 시장의 성숙, Retailer의 Buying Power 신장, 유통경로 통제력 약화, 경쟁의 축의 변화, 기업 전략의 변화 등에서 찾아볼 수 있다. 기업의 외부환경 측면에서, 거시적으로 우리나라의 각 기업은 경제성장률 둔화, 내수경기 침체, 유통구조의 변화라는 거시환경의 영향을 받고 있다.

물론, 현재의 시멘트 산업의 시장구조는 시멘트의 증량성, 부피성 등으로 원거리 수송시 비용부담이 높아 지역분할에 의한 과점적 시장구조를 보이고 있으며, 업체 또한 과당 경쟁을 자제하는 수익성 중심의 영업전략을 채택하고 있어 경쟁구도는 안정적이며, 이에 따라 각 업체들의 시장점유율은 생산능력에 비례하여 일정 수준을 유지하고 있는 것도 사실이다.(Industry Credit Outlook Repoert : 시멘트 및 건자재, 조배현, 이성갑 참조)



〈그림-1〉 제품수명주기(Product Life Cycle)과 시멘트산업의 위치



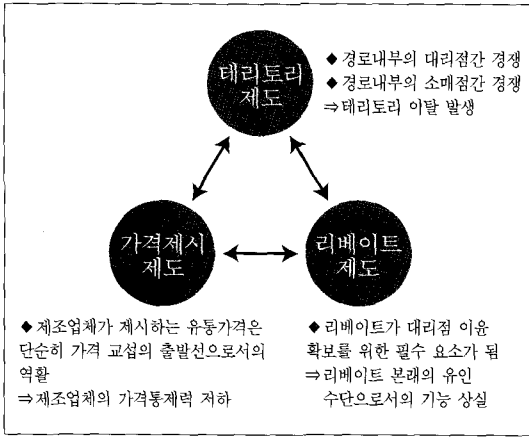
〈그림-2〉 시장의 성장 단계에 따른 경쟁의 축

〈그림-1〉에서 보는 바와 같이 시멘트산업은 Player 즉, 경쟁사들간의 경쟁이 치열하며, 활발한 촉진활동이 발생하며, 가격하락이 이루어지는 성숙기 시장에 진입해 있다. 또한, 성장기 시장에서 성숙기 시장으로 시장이 변화됨에 따라, 기업간의 경쟁의 축(Competitive Axis)이 경로구성원의 수(Quantity)의 경쟁에서 경로구성원의 질(Quality)의 경쟁으로 바뀌게 되었다. 한편, 성숙기 시장은 Product, Cost, Customer Relation, Infra, Brand의 다섯가지 경쟁의 축으로 분석해 봤을 때 도입기에 중요시되었던 Product 및 Infra의 중요성은 낮아지고 Cost, Customer Relation 및 Brand의 중요성이 증대되는 시기라고 할 수 있다.(〈그림-2〉)

또한, Buying Power를 가격 교섭력으로 해석했을 때, 현재 Retailer의 Buying Power 신장이 두드러진다. 이는 제조업체가 최종소매가격을 결정하지 못하게 하고, 가격결정권이 중간상 또는 소매상에 있음을 의미하며, 소매점 혹은 소매업체별로 큰 가격차를 보이게 된다.

유통경로 통제력의 측면을 볼 때 기업은 기본적으로 테리토리 제도, 가격제시 제도 및 리베이트 제도를 통한 통제력을 가지고 왔으나, 현재 이러한 통제력은 약화되고 있다고 볼 수 있다.(〈그림-3〉)

또한 〈그림-4〉와 같이 시멘트제조사는 크게 두가



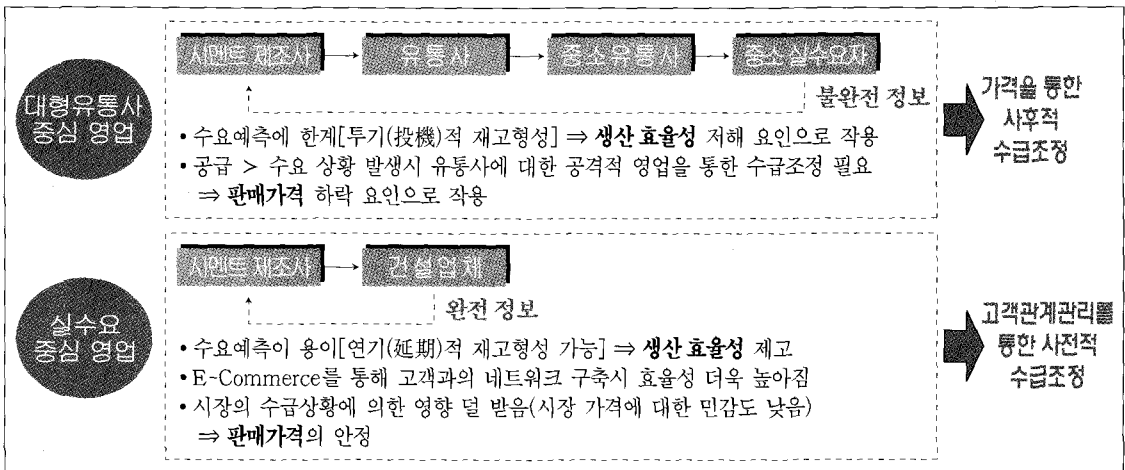
〈그림-3〉기업의 유통경로 통제의 수단

지의 영업형태를 가지게 된다. 영업정책이 대형유통사 중심이나 또는 실수요 중심이냐에 따라 시멘트제조사의 공급조정수단이 달라지게 되는 것이다. 어떠한 공급조정수단을 사용하느냐가 생산효율성 및 판매가격에 영향요인으로 작용하게 된다.

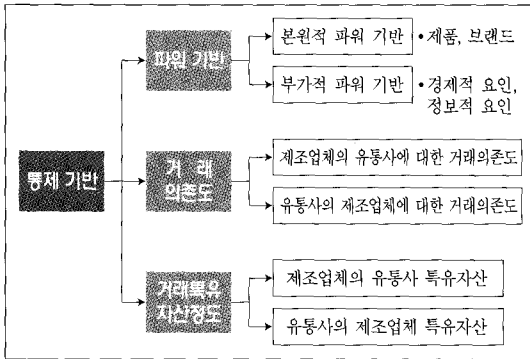
사후적인 공급정보보다는 사전적인 공급조정활동의 중요성이 증대되고 있다. 이는 사후적 공급조정활동만으로는 생산량 = 수요를 달성하는데 한계를 가지게 되고 경로통제력 및 유통영업경쟁력의 한계를 가지고 오기 때문이다. 사전적 공급조정활동은

수요를 확대함으로써 생산량 = 수요를 달성할 수 있도록 Planning, People, Process, Infrastructure를 개선함으로써 자사 제품에 대한 소비자의 수요를 확대하고 이를 통해 공급조정에 근접하려는 활동이다. 이는 수요예측을 가능토록 하기 위해 제조업체와 유통경로간의 정보공유를 바탕으로 한 적정생산을 의미하는 연기(延期)적 재고형성을 이루려는 활동으로, 제조업체와 유통경로간 목표일치 및 정보망 구축을 통한 정보공유가 전제되어야 한다.

시멘트산업에서 중간상은 고객인 동시에 시멘트의 판매채널(Salesforce)이라는 특징을 가지게 된다. 그러므로 이러한 중간상의 만족도 제고 뿐만 아니라 통제를 통한 충성도 관리도 중요한 이유이다. 통제의 정도는 〈그림-5〉에서 보는 바와 같이 파워 기반, 거래 의존도, 거래 특유자산 정도에 따라서 달라지게 된다. 파워 기반이란 제품 및 브랜드와 관련되는 본원적인 파워와, 경제적 혹은 정보적인 요인과 관련되는 부가적인 파워 기반으로 다시 나뉘어지며, 거래 의존도 또한 제조업의 유통사에 대한 거래의존도와 유통사의 제조업체에 대한 거래의존도 양측면이 다 영향을 미치게 된다. 또한, 상호 물류 시설의 공유 혹은 임대 등과 연동되는 제조업체의 유통사 특유자산과 유통사의 제조업체 특유자산이



〈그림-4〉 영업정책별 공급조정수단



〈그림-5〉 유통사 통제기반

란 요인도 통제에 영향을 미치게 된다.

시멘트산업의 여러가지 특수사항 및 현재 한국산업계의 영업 및 유통에 있어서의 상황을 고려할 때 변화하는 환경과 경쟁에 능동적으로 대처할 수 있는 구체적인 목표설정이 가능하고 측정가능하며 단계별로 목표를 수립할 수 있는 영업경쟁력에 관련된 지수 개발의 필요성이 요구되게 된다.

#### 다. SCI의 산출의 예시(A산업의 경우)

SCI 산출을 위한 전략수립 프로세스는 〈그림-6〉

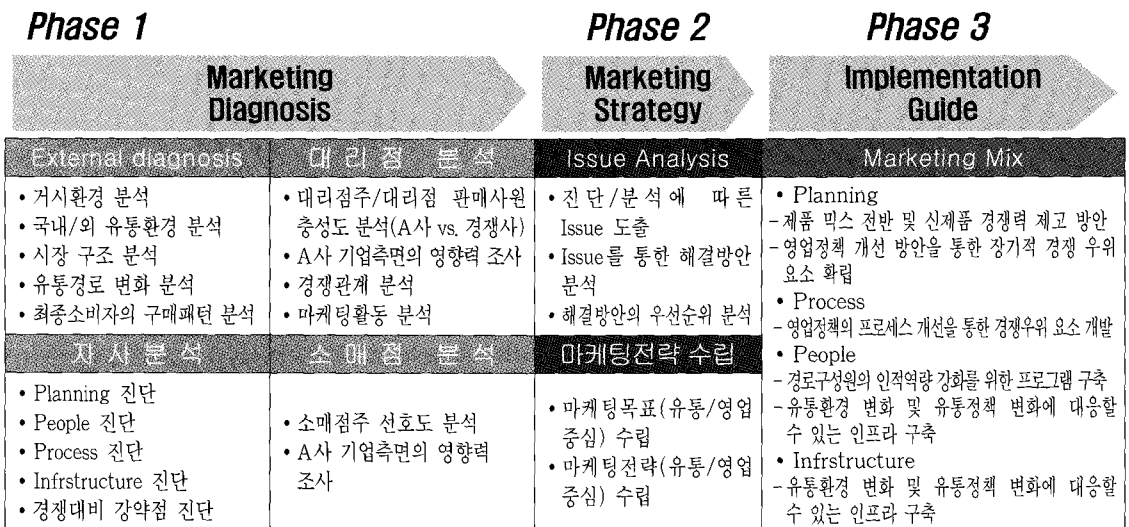
과 같다. 크게 진단과 전략수립 및 실행의 가이드 수립으로 나누어진다.

정량적으로 산출되는 SCI는 경로구성원의 충성도에 기반한다. 이는 경로 통제정도와 대리점 만족도 및 소매점 선호도의 요소 등으로 다시 분화되며, 각 세부 항목들에 대한 정성적인 진단과 정량적인 진단이 함께 이루어지게 된다. A산업의 경우 경로통제정도는 정상유통제품과 대리점 매출에 있어서 해당 제조업체의 기여도 및 대리점 이익에 있어서의 해당 제조업체의 기여율로 구해지며, 대리점 만족도는 요소별 상관계수, 순위중요도, 직접중요도를 통하여 만족도 항목에 대한 결과를 보정하였다. 소매점 선호도는 상권내 소매점 입점/디스플레이 비율과 해당 제조업체에 대한 소매점 선호도를 경쟁사와의 비교를 통해 산출하여 사용하게 된다.〈그림-7〉

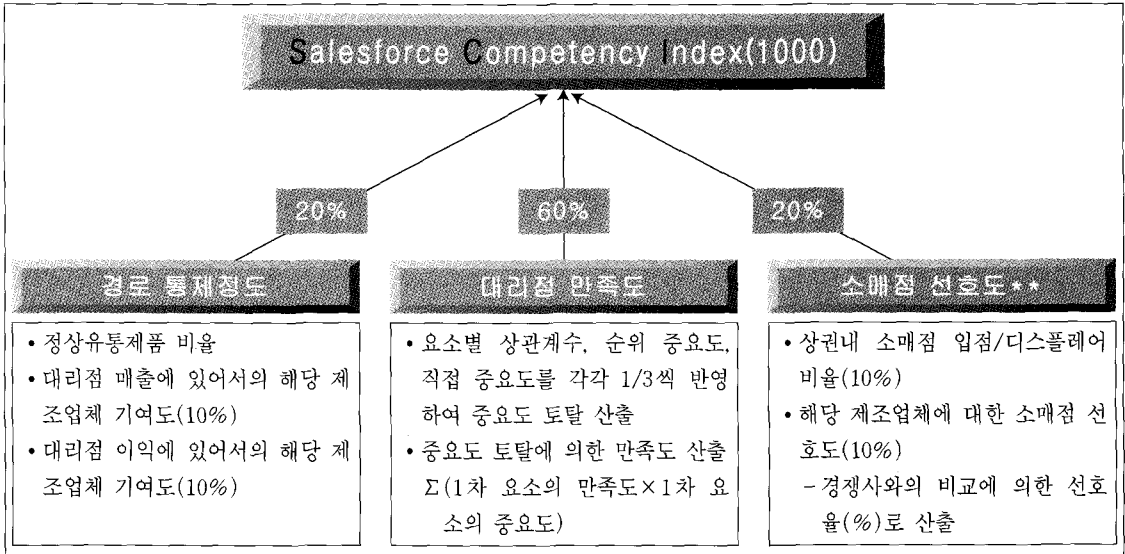
이를 시멘트산업에 적용할 시에는 산업적 특성과 유통망에 대한 연구가 더 선행되어야 함은 당연한 일이다.

#### 라. SCI를 통한 마케팅경쟁력 강화방안

〈그림-8〉에서 보는 바와 같이 SCI는 그 산출상



〈그림-6〉 SCI의 산출과 전략 수립의 프로세스

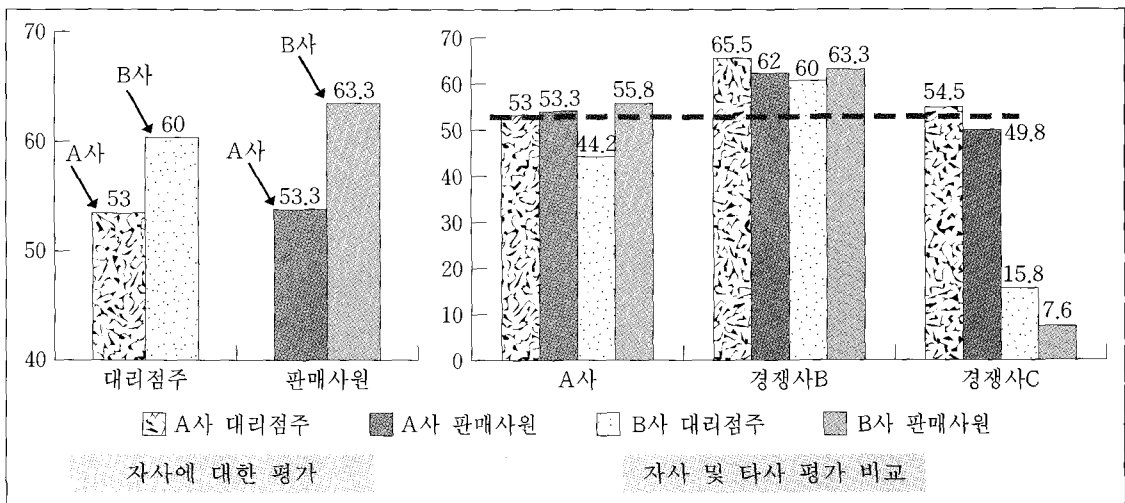


<그림-7> SCI산출 예시(A산업의 경우)

에 있어서 각 세부항목에 대해서 자사에 대한 평가와 자사 및 타사의 비교평가가 모두 가능하게 되며, 그 비교평가는 절대적인 수준에 있어서의 자체 평가와 인식의 차이를 보는 경쟁사 평가를 모두 포함하게 된다. 또한 동시에 진행되는 정성적인 분석을 통한 그 구체적인 사항의 원인과 결과 분석이 가능하

다. 또한, 기본적인 분석이 Gap Analysis를 바탕으로 하기 때문에 이를 통한 목표설정이 <그림-9>와 같이 가능하다.

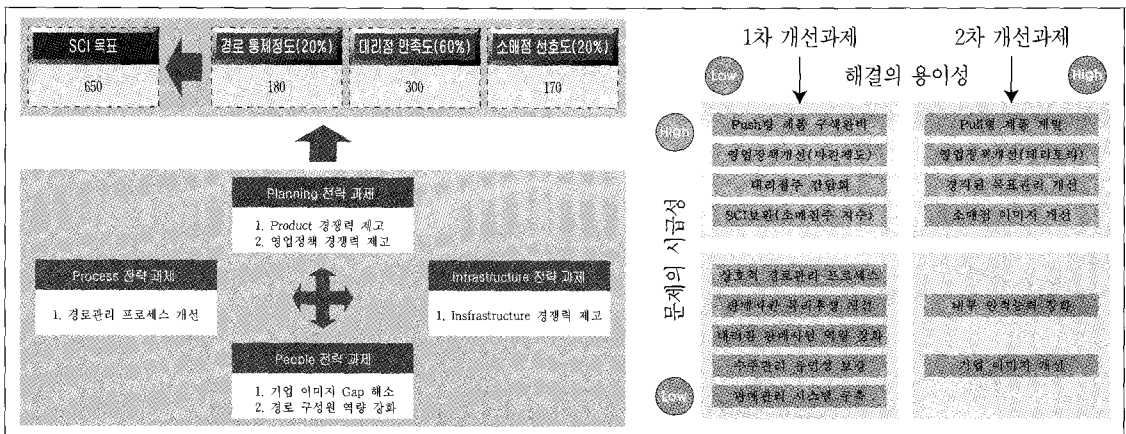
또한 전략의 수립 또한 가능하다. 이러한 전략은 Planning, Process, People 및 Infrastructure로 세부적으로 수립이 가능하다. 또한 이러한 전반적인



<그림-8> 각 항목별 평가 방법

<b>현재 SCI (1000)</b> A사 : 500 vs. 경쟁사 B : 600 (Gap - 100)	<b>경로 통제정도(20%)</b> A사 : 150 vs. 경쟁사 B : 170 (Gap - 20)	<b>대리점 만족도(60%)</b> A사 : 250 vs. 경쟁사 B : 280 (Gap - 30)	<b>소매점 선호도(20%)</b> A사 : 100 vs. 경쟁사 B : 150 (Gap - 50)
<b>SCI 목표</b> 650	<b>경로 통제정도(20%)</b> 180	<b>대리점 만족도(60%)</b> 300	<b>소매점 선호도(20%)</b> 170

〈그림-9〉 Gap Analysis를 기반으로 한 목표설정



〈그림-10〉 SCI를 통한 목표설정 및 우선해결과제 도출

전략에 있어서 추출된 세부전략과제들에 대한 평가를 통해 1차 개선과제와 2차개선과제의 추출이 가능하다. (〈그림-10〉)

### 3. SCI관리를 통한 지속적인 역량강화활동

이제까지 SCI의 개발배경과 산출 예시 및 전략적 활용방안에 대해서 알아보았다. 기업의 활동을 정량적인 지수로 환산하여 파악한다는 것 자체도 매우 중요한 활동이다. 그러나, 이러한 경쟁력의 지표를 지수화하여 산정하는 것 뿐만 아니라 주기적이고 지속적인 파악이 더 중요한 기업 활동일 것이다. 또한,

단순한 지수의 숫자상의 의미 파악이 아닌 지속가능한 경쟁우위의 확보를 가능케 하는 전략적인 의사결정의 밑거름으로서의 활동이 뒷받침 되어야 할 것이다. 부가적으로, 과거의 전통적인 영업방식(경험 및 감각과 배짱에 의한 필드 영업 및 상품공급, 채권회수 등 전통적인 영업관행)의 혁신을 위해 영업활동의 Best Way 수립이 필요하다. 기존의 영업활동을 전략과 프로세스, 인력, IT를 포함한 인프라의 혁신을 문서화하여 기업의 지식(Knowledge) 자산화 하는 것이 중요하다. 필드에서의 경험은 개인의 지식이 아니라 매뉴얼을 통해서 기업의 지식자산으로 구현 되어야 할 것이다. ▲