https://doi.org/10.15813/kmr.2021.22.1.010

성공적인 가치기반판매를 위한 영업활동 프레임워크 구성과 영업활동 요소에 관한 사례연구[1)]

A Case Study on the Composition of the Sales Activity Framework and the Elements of Sales Activity for Successful Value-based Selling

정순보 (Soonbo Chung) 국민대학교 비즈니스IT전문대학원[2)]
정승렬 (Seung Ryul Jeong) 국민대학교 비즈니스IT전문대학원[3)]

〈 국문초록 〉

본 연구는 가치기반판매의 영업프로세스에서 영업의 성공적인 전개를 위해 필요한 영업활동 프레임워크를 제시하고 성공적 가치기반판매를 위한 개별 영업활동의 탐색을 목적으로 한다. 가치기반판매를 영업프로세스에서 절차적 진행으로 이해하며, 이를 영업활동 프레임워크에 통합하고, 영업활동을 세분화하여 성공적 수행을 위한 주요 활동 요소를 파악한다면 가치기반판매 본연의 효과를 나타낼 수 있다. 가치기반판매의 성공에 관계하는 영업활동을 문헌연구와 적용 사례의 실증을 통해 영업프로세스에 기반하여 영업활동 프레임워크에 반영하고, 성공적 전개를 위한 개별 영업활동의 세부 요소를 사례연구를 통해 파악한다. 문헌연구와 현장 영업 실무를 통해 다섯 단계의 영업프로세스에서 13가지 영업활동을 제시하며, 사례연구를 통해 성공적인 가치기반판매를 위한 총 42개의 세부 영업활동을 향상된 영업활동 프레임워크에서 파악한다. 이 연구를 통하여 영업프로세스에서 가치기반판매의 영업 기능이 올바른 활동으로 수행되고 있는지, 그리고 특정 고객과의 영업 기회가 가치 기반 영업활동을 계속할 수 있는지 여부를 평가할 수 있는 역할을 영업활동 프레임워크를 통해 제공한다. 영업활동 프레임워크는 성공적인 가치기반판매를 위한 지침 역할을 한다.

주제어: 가치기반판매, 영업프로세스, 영업활동 프레임워크, 영업활동

---

1) 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업(4단계 BK21 사업)으로 지원된 연구임.
2) 제1저자, mr.soonbo.chung@gmail.com
3) 제2저자, 교신저자, srjeong@kookmin.ac.kr

논문접수일 2021년 02월 26일 | 1차 수정 2021년 03월 10일 | 게재확정일 2021년 03월 13일

1. 서론

기업의 비즈니스 성과 향상을 위해서는 영업 전략의 효과적인 운영, 영업에 필요한 기능 개발 그리고 영업에 기울이는 비즈니스 영향을 이해하는 것이 필요하다(Geiger & Guenzi, 2009; Leigh & Marshall, 2001; Storbacka et al., 2009).

기업은 낮은 성장으로 인한 무한 경쟁 상황에서 고객에게 가치를 제공하는 판매를 통해 시장을 선점함으로써 시장에서 생존할 수 있는 방법을 명확히 하고 있다(Lim, 2016). 고객 가치는 오랫동안 성공적인 비즈니스의 기본 요소로 인식되어 왔다(Brandenburger & Stuart, 1996; Blois & Ramirez, 2006). 가치에 기반한 판매 활동 및 방법이 판매의 성공에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 널리 알려져 있다(Predmore and Bonnice, 1994; Terho et al. 2012; Töytäri et al. 2011).

가치기반판매는 고객의 비즈니스에 실제적인 가치가 있음을 증명하여 제공하고, 이를 영업프로세스에서 효과적으로 적용하여 전개하는 것이 필수적이다(Sheth & Sharma, 2008). 따라서, 가치기반판매를 영업프로세스에서 절차적 진행을 이해하고, 이를 영업활동 프레임워크로 통합하고 영업활동을 세분화하여 성공적 수행을 위한 주요 요소를 파악한다면 가치기반판매 본연의 효과를 나타낼 수 있다. 아울러 성공적 영업 수행을 향한 전개를 통해 초기 투자와 비용의 리스크를 줄일 수 있으며 영업 효율을 증대하여 기업의 수익성을 향상시킬 수 있다.

국내에 진출한 외산 소프트웨어 기업을 중심으로 가치기반판매의 수행이 기업의 영업 전략 차원에서 지속적으로 강조되고 있다. 이것은 가치기반판매가 회사의 판매 접근 방식에 유익한 방안임을 시사한다.

따라서 사례를 통해 가치기반판매의 성공적인 영업활동 수행을 위한 영업활동 프레임워크와 영업활동 요소에 대한 연구는 의미를 가진다. 국내에서는 가치기반판매에 대한 소개와 연구가 부족하고, 가치기반판매의 성공적 수행을 위한 주요한 영업활동의 수행 정도를 평가하고 조사한 연구 또한 부족하다. 영업 기능의 필요한 역량과 가치 기반 전략의 성공적인 실행을 위한 영업활동 조건을 이해하기 위한 이러한 연구는 가치기반판매의 결과에 대한 지식 축적과 직접적으로 관련이 있다.

이 연구는 고객 가치, 가치기반판매 및 영업프로세스에 대하여 소개하고, 성공적 가치기반판매를 위한 새로운 지식을 제공한다. 아울러 영업의 실제적 프로세스를 진행함에 있어 핵심적으로 고려하여야 할 영업활동 요소를 프레임워크로 구성하여 검토함에 있다. 문헌연구 및 사례를 바탕으로 가치기반판매의 실제적 적용을 통해 영업의 성공 가능성을 높일 수 있는 새로운 프레임워크의 창출을 위한 실증적 연구를 수행한다. 이론적 및 실증적 연구의 목적은 가치기반판매의 새로운 영업활동 프레임워크을 제시하고 이를 검증하는 것이다. 사례연구를 통해 가치기반판매를 위한 핵심적으로 고려되어야 할 영업활동을 영업프로세스에서 파악한다. 연구는 이론적 부분과 실증적 부분을 포함하여 설계하였다. 연구의 실증적 부분은 사례연구의 가장 일반적인 동기와 일치하는 이론적 연구 결과를 검증할 수 있다(Järvinen, 2000; Yin, 2009).

본 연구를 통하여 가치기반판매의 영업프로세스에 영업활동을 파악하고, 동시에 영업 실무에서 활용하는 영업활동을 반영하여 영업활동 프레임워크를 구성한다. 또한 성공적인 가치기반판매의 전개를 위한 방안을 제공한다. 사례의 적용을 통해 가치기반판매를 위한 세부 활동 요소를 파악하고 이를 제시하며 성공적 가치기반판매를 위한 통찰력을 제공한다.

2. 문헌연구와 이론적 배경

2.1. 고객 가치(Customer Value)

고객 가치와 그 창출을 이해하는 것은 기업의 경쟁 우위를 확보하는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(김창호 외, 2005; Anderson & Narus, 2004; Grönroos, 2011; Treacy & Wiersema, 1993; Woodruff, 1997). 또한 기업의 장기적인 생존과 성장을 확보하는 것은 우수한 고객 가치를 창출하는 회사의 능력에 크게 좌우된다는데 일반적으로 동의한다(Slater, 1997; Terho et al., 2012; Woodruff, 1997).

고객 가치는 광범위한 개념이지만 일반적으로 고객이 원하는 가치(Customer-Desired Value)와 고객이 인식하는 가치(Customer-Perceived Value)로 요약할 수 있다. 원하는 가치는 고객이 제품 또는 서비스를 사용할 때 자신의 목표를 달성하기 위해 원하는 제품 또는 서비스를 말한다(Flint and Woodruff, 2001). 고객이 인지한 가치는 제품에 존재하는 원하는 가치의 일부이며, 제품의 선택과 구매 및 사용으로 인해 발생하는 모든 이익과 대가를 포함하는 것으로 구매 프로세스 후에 달성된 순가치이다(Graf & Maas, 2008; Flint et al., 1997).

우수한 고객 가치를 창출하여 제공하면 고객 충성도, 만족도 및 고객 유지에 기여하기 때문에(Anderson & Narus, 1998; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Khalifa, 2004; Kumar & Grisaffe, 2004; Webster, 1994), 이는 장기적인 비즈니스 관계 형성과 비즈니스 성공으로 이어진다(Ravald & Grönroos, 1996; Reichheld & Sasser, 1990; Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila, & Rosendahl, 2011; Woodruff, 1997; Yang & Peterson, 2004).

우수한 비즈니스 성과를 유지하기 위해, 기업은 고객 가치를 창출하고 포착하는데 뚜렷한 경쟁 우위를 식별하고 활용해야 한다(Barney, 1986, 2002; Porter, 1996; Powell, 2001). 가치를 창출하는 기업의 역량은 고객의 비즈니스와 요구 사항에 대한 깊은 이해와 지식을 활용하여 적절한 제품 및 서비스 관련 전문 지식을 제시하는데 기반한다(Sullivan, Peterson & Krishnan, 2012). 그러한 능력을 개발하는 것은 결국 총 이익에 기여할 가능성이 가장 높은 고객을 위한 우수한 솔루션을 발굴하는 것으로 이어질 것이다(Sullivan et al., 2012).

고객 가치 및 가치 창출의 개념화에서 연구자들은 고객과 공급업체 간의 상호 작용과, 양 당사자의 상호 의존성을 강조하는 관계적 관점을 적용한다(Ballantyne, Frow, Varey, & Payne, 2011; Lindgreen & Wynstra, 2005; Ulaga & Eggert, 2005; Vargo & Lusch, 2004). 결과적으로 B2B 시장에서 가치 창출의 개념은 프로세스의 상호작용적 특징과 특성을 포함해야 한다(Corsaro & Snehota, 2010; Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2010; Grönroos, 2011).

가치를 포착하려면 공급 업체가 먼저 가치를 창출할 수 있어야 한다(Blois & Ramirez, 2006; Brandenburger & Stuart, 1996; Coff, 1999; Gosselin & Bauwen, 2006). 회사의 장기적인 성공과 생존의 핵심 요소가 되는 우수한 고객 가치 창출에 대한 일반적인 합의가 있다(Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006; Slater, 1997; Woodruff, 1997). 고객 가치가 우수하다는 것은 특정 회사의 제품과 서비스가 경쟁 업체의 동등한 제품보다 고객에게 더 매력적이라는 것을 의미한다.

가치 기반의 사고 방식은 비즈니스 교류에 적용될 수 있다. 중요한 고객 가치와 실제 비즈니스 영향을 창출하는데 집중함으로써 공급 업체는 교환 가치를 극대화하고 고객의 희생 즉, 지불 대가를 능가하는 가치를 확보할 수 있다(Töytäri, 2015b). 연구에 따르면

가치 기반 교환에 초점을 맞춘 기업이 기존의 사후 판매 노력을 기울인 기업보다 더 나은 성과를 내고 있다(Aberdeen Group, 2011; Terho et al., 2012). 가치 기반 교환의 핵심 요소는 가치 제안과 교환의 아이디어이다(Anderson, Narus, & van Rossum, 2006; Kowalkowski, 2011; Terho et al., 2012). 가치 제안은 오퍼링에서 얻을 수 있는 기대 이점, 고객의 요구 및 그에 따라 고객에게 요구되는 희생을 지정하는 것이다(Ballantyne et al., 2011; Frow & Payne, 2011).

2.2. 가치기반판매(Value-Based Selling)

가치기반판매는 고객 가치 창출에 기반한 판매 기능과 행동으로 요약할 수 있다(Terho et al., 2012). 마찬가지로 Töytäri et al. (2011)은 가치 기반 접근 방식의 본질이 고객의 비즈니스를 사전에 이해하고 개선하는 것이라고 했다. 가치기반판매는 구매자와 판매자가 가치를 공동 창출함으로써 모두의 성과와 수익성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다 (Anderson & Narus, 1998; Kaario et al., 2003; Töytäri & Rajala, 2015).

전통적인 제품 또는 서비스의 판매는 고객 스스로가 자신이 필요로 하는 것의 가치를 이해하고 구매 요구사항을 정의하여, 이를 결정한 후, 필요한 솔루션의 공급 업체를 입찰하는 방식으로 선정한다. 이에 따라, 공급업체는 고객의 요구를 충족하는 상품이나 서비스를 제공하기 위해 고객의 요구를 이해하려고 시도한다(Slater, 1997; Weitz & Bradford, 1999; Töytäri et al., 2011). 이에 비해 가치기반판매는 공급 업체가 고객의 비즈니스를 선제적으로 이해하고 솔루션 선정 절차에 매우 적극적인 개입한다(Terho et al., 2012). 공급 업체의 영업 부서는 고객의 비즈니스를 이해하고 판매의 기회를 파악하기 위해 사전에 고객과 협력적 대화를 한다. 고객에게 필요한 솔루션을 판단하는 단계에서 고객과 공급업체 두 당사자가 협력하면 거래 상황은 훨씬 더 많은 가치를 창출할 수 있다(Töytäri et al., 2011). 그러나 영업 부서가 솔루션 도입과 관련한 고객 비전에 적극적으로 기여하려면 고객 비즈니스의 상황을 필수적으로 이해해야 하고, 고객의 가치 사슬 분석 및 고객을 위한 산업의 통찰력을 가지고 있어야 한다. 이러한 사전 준비를 통해 공급업체는 잘 교육된 영업 부서의 구성원이 고객과 의미 있는 대회를 주도하여, 가치 창출 관계 형성을 위한 상호적 기반을 형성할 수 있다. 당연히 가치기반판매는 기존의 영업 기술에는 없는 까다로운 기능이 필요하기 때문에 구현이 어려울 수 있다(Töytäri et al., 2011; Kujala, 2015).

가치기반판매에 대한 이전의 연구는 기업이 판매에서 가치 기반 접근 방식을 활용하면 더 많은 가치를 포착하고 우수한 성과를 제공할 수 있다는 주장을 뒷받침하는 증거를 제공했다(Aberdeen Group, 2011; Vitasek et al., 2012). 일반적으로 가치기반판매 접근 방식은 가치의 공동 창출을 강조하는 혁신적인 서비스 제공을 핵심 내용으로 한다 (Ballantyne et al., 2011).

가치기반판매의 접근 방식에는 고객의 비즈니스 이해, 가치 제안 개발 및 정량화, 고객과 소통하는 가치 제안의 세 가지 중요한 활동을 포함한다(Kaario et al., 2003; Terho et al., 2012; Töytäri et al., 2011). 그러나 귀중한 리소스를 조기에 사용하는 영업 부서는 이러한 핵심 활동을 수행하기 전에 잠재적인 고객과의 대화로 적절한 영업 기회를 식별할 수 있어야 한다 (Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011). 초기 고객 접촉과 관련하여 의사 결정 권한을 보장받기 위해 조직 내에서 충분히 높은 수준의 고객 관리자를 참여시키는 것이 중요하다(Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011). 고객 조직의 성공적인 참여 후 영업 부서는 고객과 고객 비즈니스의 이해, 가치 창출 잠재력 식별 및 가치 정량화를 포함하는 가치 조사를 함께 수행할

수 있다(Anderson & Narus, 1998; Kaario et al., 2003; Anderson et al., 2009; Kaario et al., 2003; Terho et al., 2012; Töytäri et al., 2011).

가치기반판매는 고객의 구매 요구에 대응하여 판매하는 반응적 판매보다 훨씬 더 많은 노력과 리소스를 필요로 하므로 가치 기반 접근 방식으로 전개하기에 적합한 비즈니스 대상과 고객을 식별하는 것이 중요하다(Töytäri et al., 2011). 선제적이고 조기에 참여하는 영업적 접근과 노력은 비즈니스 대상의 영업 결과에 관계없이 상당한 관리, 관계 선택, 기회 및 기타 비용으로 전환된다(Hogan, 2001).

또한, 효과적인 가치기반판매는 고객 비즈니스를 적극적으로 분석하여 잠재적인 문제를 식별하고 가치 있는 제안 또는 솔루션을 고안하는 것을 목표로 하는 판매 기능을 필요로 한다(Liu & Leach, 2001). 가치 지향적 사고 방식은 고객의 이익에 중대한 영향을 미칠 수 있는 제품의 오퍼링을 추구하고 공식화할 수 있으므로 영업 기능에 도움이 된다(Terho, Eggert, Haas & Ulaga, 2015). 일반 제품 또는 서비스 번들을 판매하는 대신, 가치를 제공하면 고객의 가치 창출 프로세스와 병행하여 작업함으로써 맞춤형 방식으로 고객 과제에 집중할 수 있다(Tuli et al., 2007). Kaario et al. (2003)의 연구에서 가치기반판매는 전통적인 제품 및 서비스 판매가 다루는 것과 크게 다른, 고객 과제 및 프로세스에 집중했다. 가치 중심 영업 접근 방식의 불가피한 부산물인 제품의 복잡성 증가를 성공적으로 관리하기 위해서는 고객 지향과 고객 목표 달성을 지원하고자 함이 판매 기업의 모든 기능에서 반영되어야 한다(Töytäri et al., 2011). 즉 고객의 목표 달성을 지원하기 위한 선택적 제품과 솔루션의 제안이 고려되어야 한다.

Terho et al. (2012)는 가치기반판매에 대해 “영업 담당자가 고객과 협력하여 고객의 비즈니스 모델에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 이익을 금전적 용어로 변환하여 고객의 수익성에 대한 기여도를 설득력 있게 보여주는 방식으로, 시장 오퍼링을 만드는 정도”로 정의 하였다. Terho et al.(2012)가 정의하는 가치기반판매는 고객의 비즈니스 영향과 기회를 진정으로 파악하기 위해서는 가치 제안을 구체적인 금전적 용어로 정량화하는 것이 중요하다고 하였다. 고객의 가치 잠재력을 더 잘 이해할수록 가치기반판매 노력의 성공 확률이 높아진다. 따라서, 신뢰할 수 있고 투명한 평가를 수행하기 위해, 프로세스에 고객을 참여시키고 반복적인 방법으로 오퍼링의 가치 잠재력을 정량화하는 것이 중요하다(Anderson et al., 2009; Anderson et al., 1993, 2007).

가치기반판매는 영업 조직내 많은 자원을 소비하는 방식이기 때문에 가치기반판매 수행의 실패의 경험은 타 영업 수행을 방해하는 잠재적 영업 기회의 손실을 일으키므로 매우 유의해 한다. 또한 실패 경험의 당사자인 영업 수행자가 가질 자원 손실의 경험과 스트레스 그리고 그로 인한 가치기반판매에 대한 부정적 시각에 영업 조직은 매우 관심을 기울여야 한다(허명숙, 천명중, 2015). 따라서 가치기반판매의 성공적 수행을 위해 영업 조직은 영업프로세스에서 주요한 영업활동을 제시할 수 있어야 하고, 성공적 가치기반판매의 사례를 통해 세부적인 영업활동 요소를 제시하여 성공률을 높이고 성공 경험을 확대할 수 있어야 한다.

Töytäri (2015a)에 따르면 조직의 구매 및 영업프로세스는 영업 기회 관리의 여러 단계에 연결될 수도 있다고 하였다. 또한 조직의 구매 및 영업프로세스 간의 연결 고리를 인식하고 구매자의 구매 프로세스에서 어느 단계에 있는지 이해하는 것이 중요하며, 고객의 구매 프로세스의 특정 시점에서 올바른 조치를 취하면 판매자가 고객의 가치 인식과 결정에 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 판매 기회가 효과적으로 향상된

다고 하였다. 또한, 효과적인 영업 기회 관리가 가치기반판매 접근 방식으로 경쟁 우위를 확보하기 위한 핵심 프로세스임을 확인했다. 앞서 언급했듯이 가치기반판매의 기회에는 기존 판매에 비해 더 높은 복잡성, 비용, 위험 및 기간이 포함된다. 이것이 바로 가치기반판매가 영업 기회 관리와 함께 필수적인 영업프로세스에서 인식해야하는 이유다. 이는 가치 창출 및 가치 처리의 잠재성을 평가하여 고객을 선택하고 관계의 가치와 위험을 결정할 때 전략적 적합성을 보장할 수 있기 때문에 영업 기회 관리는 가치기반판매와 함께 필수적인 프로세스인 것이다(Töytäri, 2015a)

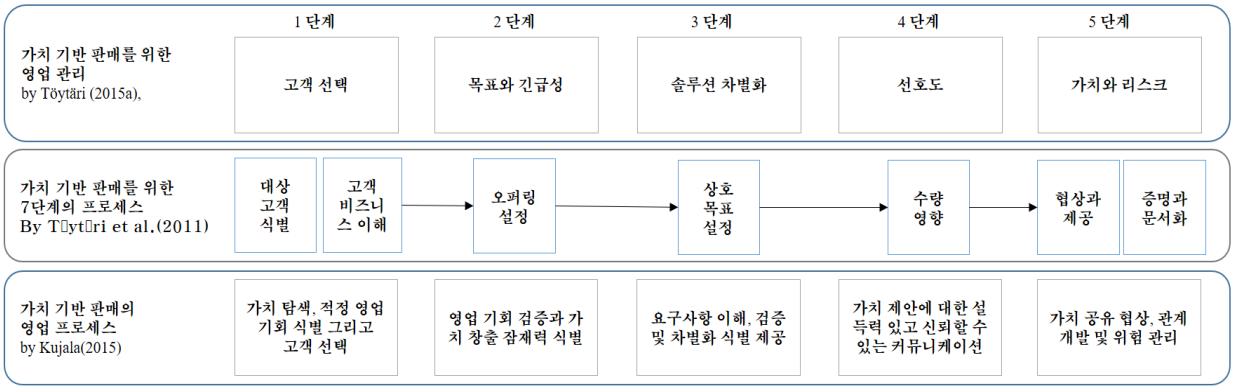
영업 실무에서는 가치기반판매를 위한 영업프로세스를 특정 단계를 지정하여 각 단계별로 수행하여야 할 영업활동을 지정하여 운영하더라도, 전체 영업 기회 관리를 목적으로 둔 영업프로세스를 동시에 운영하는 것이 보편적이다. 이는 기업의 모든 영업 기회가 가치기반판매를 채택하지 않을 수 있고 기존의 고객이 지정한 영업프로세스에 순응하여 판매하는 영업 기회 또한 존재하기 때문이다. 이 모든 영업 기회를 영업 기회 관리 프로세스는 수용하여야 한다. 따라서, 회사의 전사적 영업 기회 관리 프로세스에 가치기반판매 프로세스를 적절히 반영하여 영업 기회 관리를 함께 수행한다.

2.3. 영업프로세스(Sales Process)

이미 1920 년대부터 영업프로세스는 영업 기회 관리와 영업활동 관리의 목적으로 개발되어 활용중에 있다. H. James Harrington (1991)과 Eugene H. Melan (1993)는 영업프로세스를 하나 또는 그 이상의 입력에 가치를 더하고, 내부 또는 외부의 고객을 위한 출력을 생성하는 상호 관련된 활동 또는 그룹 활동이라고 정의하였다. 이를 통해 Selden, Paul H(1998)는 영업프로세스를 영업에서의 획득물을 일련의 이벤트 결과로 취급하는 분석 프레임워크라고 설명하였다. 또한, 영업 상황을 진지하게 파악하려면, 영업 전후의 이벤트를 체계적으로 탐색하여야 한다고 하였다

영업프로세스는 전통적으로 일곱 단계의 영업활동으로 분리하였다(Moncrief & Marshall, 2005). Moncrief and Marshall(2005)는 영업프로세스를 1단계-전망, 2단계-사전 접근, 3단계-접근, 4단계-프리젠테이션, 5단계-이의 극복, 6단계-종결, 7단계-후속 조치의 단계별 수행 내용을 설명했다. 영업프로세스 모델이 도입된 이후, 이 모델을 개선하기 위한 여러 시도가 있었다.

Terho et al,(2012)는 가치기반판매의 세 가지 차원을 “고객의 비즈니스 이해”, “가치 제안 개발 및 정량화” 및 “가치 제안을 고객과 소통”으로 제시하는 반면, Töytäri et al.,(2011)은 <그림 1>와 같이, 가치기반판매의 영업프로세스를 일곱 단계로 구성하도록 제안했다. 이후 Töytäri(2015a)는 가치기반판매의 영업 기회 관리 프로세스를 구매자와 판매자 입장에서 상호적인 관계로 이해하고 가치를 창출하며 영향을 주고받는 영업활동으로 설명하면서, <그림 1>와 같이 판매자 입장의 영업프로세스를 “고객 선택”, “목표와 긴급성”, “솔루션 차별화”, “선호도”, 및 “가치와 리스크”의 다섯 단계로 설명하였다. 이후 현재까지 가치기반판매를 위한 영업프로세스를 규정할 때 다섯 단계가 일반적 선택이며, 가치기반판매를 적용하는 산업 현장의 영업 실무에서도 일반적으로 다섯 단계의 영업프로세스를 적용하고 있다. Kujala(2015)의 가치기반판매의 성과 평가와 모니터링에 관한 연구에 의하면, 성과 평가와 모니터링의 기준은 가치 기반 영업프로세스내의 각각의 단계에 따라 결정된다고 하였다. 이것을 검증하기 위해 가치기반판매의 영업프로세스를 다섯 단계로 설정하였으며 성과 지표와 필요한 역량 및 판단 기준을 정리하였다.



〈그림 1〉 가치기반판매의 영업프로세스

Terho et al. (2012)에 따르면, “영업프로세스에서 고객의 비즈니스 모델을 이해하는 것은 단계별로 나아가는 열쇠이기 때문에 필수적이다”이라 했다. 고객의 목표에 대한 이해, 수익 논리, 고객의 비즈니스 이해가 중요하다고 생각했다. 특히 핵심 과제는 가치 제안을 만드는 단계에서 고객의 문제를 식별하고, 고객과 공급자에게 상호 이익을 창출하는 솔루션을 제공하는 능력이라는 것이 확인되었다. 이 단계에서 정량화 노력이 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. Terho et al (2012)는 가치 전달의 마지막 단계는 영업 담당자가 판매로 이어지는 방식으로 고객을 설득해야 하는 단계이며, 고객과의 의사소통의 가장 중요한 측면은 고객의 비즈니스 이익에 부합하는 제품의 기여와 신뢰성을 입증하는 것이라고 하였다.

3. 연구 모델

이 연구는 기업이 판매에 대한 가치 기반 접근 방식의 성공적 수행을 진행하기 위해 영업프로세스에서 영업활동과 세부 활동 요소를 발견하는 것을 목표로 한다. 또한 가치 기반 영업의 전개를 통해 최종 고객과 계약 성사에 영향을 미치는 요소를 파악한다. 관련한 이론적 고찰과 이전의 연구는 이러한 목표에 대한 연관된 결과를 제공하며 연구의 실증적 부분에서 검증할 수 있다. 연구의 이러한 이중성 측면으로 인해 연구가 추론을 위해 연역적 및 귀납적 방식을 결합하는 것이 정당화될 수 있다.

연구는 실제 산업체에서 수행하는 가치기반판매의 영업활동을 파악하고, 이것이 이론적 사항과 어떻게 비교되는지를 이해하는 것을 목표로 하기 때문에 단일 회사에서의 서로 다른 사례연구가 적절한 연구 방법으로 결정되었다. 하나의 사례 회사만 조사함으로써 여러 회사에서 사례연구에서 달성할 수 있는 것보다 동일한 기준의 영업프로세스에서 성공과 실패와 관련한 영업활동의 진행을 파악할 수 있었다.

또한 이론적 연구는 가치기반판매와 영업프로세스를 조사하고 성공적인 영업활동을 위한 요소를 파악한다. 이전 연구를 통해 판매 기능에서 가치 기반 접근 방식을 성공적으로 채택하기 위한 영업활동 관련 요소를 추출한다. 가치기반판매를 영업 조직에서 수행할 때, 주요한 영업활동 요소가 실행되지 않는 한, 성공적 수행을 보증할 수 없기 때문에 이들의 수행을 지정하는 것은 효과적인 방법이다(Töytäri, 2015a; Kujala, 2015).

3.1. 사례연구 설계와 접근

가치기반판매는 이 연구에서 핵심 대상으로 작용하며, 소프트웨어의 B2B 판매를 사례연구의 대상으로 한다. 분석 단위는 각기 다른 고객을 대상의 개별 영업 기회로 한다. 또한 동일 영업프로세스가 작동하는 대상을 지정하였으며, 영업프로세스의 상이함으로 인한 차이를 배제하였다.

이 연구의 분석 수준은 특정 기업에서 가치기반판매를 목표로 자체 지정한 영업 기회를 대상으로 하였다. 그 이유는 연구의 질적 접근 뿐만 아니라 연구의 객관성을 유지하기 위함이다. 또한 가치기반판매의 수행 경험을 가진 모든 영업 담당자를 대상으로 하였다.

연구 절차는 고객 가치와 가치기반판매에 대한 광범위한 문헌 검토가 완료된 이론적 단계로 시작되었다. 이론적 연구는 가치기반판매의 성공적 영업활동을 영업프로세스내 각 단계별로 주요한 영업활동에 대한 초기 결과를 제공했다. 문헌연구를 통해 축적된 지식을 활용하여 사례 회사 영업 담당자로부터 주제에 대한 정보를 발견하기 위한 인터뷰를 수행하였다. 데이터 수집 및 철저한 분석을 거쳐 연구의 실증적 부분에서 얻은 결과를 요약하였다. 연구 과정은 이론적 연구와 경험적 사례를 비교하고 이러한 결과로부터 결론을 도출하는 것으로 끝난다.

이 연구는 기업 고객을 대상으로 제품과 솔루션을 공급하는 공급자의 입장인 사례 수집 대상 회사로부터 가치기반판매의 영업프로세스 각 단계에서 관련한 영업활동을 파악하였다. 이 회사는 이미 판매에 대한 표준 영업프로세스를 보유하여 영업활동을 진행하였으며, 가치 기반 접근 방식을 새로운 영업 전략으로 구현하고자 하였다.

사례 수집 대상 회사는 B2B 산업 환경에서 소프트웨어를 통한 솔루션을 제공한다. 이 회사는 회사의 글로벌 영업 전략에 따라, 2020 년에 가치기반판매를 처음 시작하였으며 영업 기회를 특정하여 모든 영업 담당자가 년간 1건 이상의 영업 기회에 가치기반판매 접근을 권고하고 있다. 대상 회사의 이러한 상황은 가치기반판매의 성공과 실패의 영업활동 요인을 분석하는 귀중한 지식과 통찰력을 가진 사례라 하겠다.

사례연구를 위해 선택한 기본 데이터 수집 방법은 심층 인터뷰와 “전략 고객 활동 계획 보고서” 와 같은 서면 자료이다. 그 이유는 인터뷰가 연구의 질적 접근에 특히 적합하고(Strauss & Corbin, 2008) 사례연구에서 가장 중요한 데이터 소스로 간주되기 때문이다(Easton, 2010). 또한 전략 고객 활동 계획 보고서를 포함한 문서를 통해 각기 다른 영업 기회에서 영업 행위 중심으로 차이를 파악할 수 있어 데이터로 선택하였다. 가치기반판매에 대한 개별 담당자의 인식과 수행된 영업활동을 잘 이해하기 위해 인터뷰는 주관식 서술형으로 설계되었다. 주관식 서술형의 형식은 인터뷰를 통해 인터뷰의 대상자가 가장 잘 알고 귀중한 통찰력을 가지고 있는 특정 문제와 주제에 초점을 맞출 수 있고 데이터 수집에 유연성을 제공하도록 하기 위하여 선택하였다.

3.2. 가치기반판매의 영업활동 프레임워크

고객 가치 창출에 대한 전략적 초점은 필요한 프로세스, 기능 및 활동이 조직의 모든 수준에서 성공적으로 구현되지않는 한, 회사의 성과에 영향을 미치지 못한다. 따라서, 가치기반판매와 관련하여 영업 부서가 우수한 가치 제안을 이해하고 고객에게 신뢰할 수 있는 방식으로 전달하는 방법을 배워야 함을 의미한다(Anderson et al., 2007). 제품의 가치에 대한 신뢰할 수 있는 입증이 성공적인 가치기반판매에 필수적인 이유

는 판매 커뮤니케이션에서 가장 두드러진 요소이기 때문이다(Terho et al., 2012). 분명히 모든 공급 업체는 자신의 제안이 구매자에게 가치를 제공한다고 주장하지만, 차별화 요소는 가치기반판매 주장에 대한 설득력 있고 신뢰할 수 있는 증거를 제공하는 것이다(Anderson & Wynstra, 2010).

경쟁 우위를 확보하기 위해 만들어진 가치 중심 전략이 아무리 혁신적이고 철저 하더라도 성과로의 결과를 창출하기 위해서는 적절한 조치를 취해야 한다. 이러한 조치가 제대로 실행되지 않으면 특정 조치를 했다는 것만으로는 원하는 결과를 얻을 수 없다. 이 자명한 이치와 관련하여 연구자들은 전략을 성과로의 결과에 연결하는데 있어 효과적인 구현의 중요성을 평가할 때 하나의 입장을 취하였다(e.g.: Govindarajan, 1988; Strahle, Spiro, & Acito, 1996). Sterling (2003)은 “보편적인 전략의 효과적인 구현은 항상 훌륭한 전략의 평범한 구현을 능가한다”라고 하였다. 또한 성공적이고 효과적인 구현 없이는 전략과 그 실행이 성과 결과에 미치는 영향을 평가할 수 없다.

가치기반판매 접근 방식을 성공적이며 효과적으로 적용하기 위한 방법은 영업프로세스내 영업활동을 분석하여 단계별 핵심사항을 식별하는 것이다. 즉, 영업프로세스에서 영업활동의 이해가 중요하다. 그 이유는 가치기반판매의 궁극적 적용은 가치기반판매가 영업프로세스의 개별 단계에서 다양한 활동으로 변환되기 때문이다. 결과적으로 가치기반판매의 성공적인 결과는 프로세스의 각 단계에서 수행하여야 할 핵심 요소와 관련되어 있다(Kujala, 2015)

3.2.1. 영업프로세스와 영업활동

Töytäri et al. (2011)은 <그림 2>와 같이 성공적인 가치 기반 영업활동을 위한 8 가지 핵심 활동을 정의하였으며, 가치기반판매를 통해 판매 결과를 극대화하기 위해 영업 담당자는 이를 수행해야 한다고 제시하였다. Töytäri et al. (2011)은 적합한 고객을 식별하는 것이 가치기반판매의 핵심 활동임을 발견했다. Kaario et al. (2003)은 가치기반판매에는 고객측의 헌신하려는 의지와 고객과 판매자간의 높은 수준의 관계 가치가 필요하다고 제안했다.

가치기반판매는 영업 담당자가 자신의 제품 가치와 고객의 사업에 대해 잘 알고 있어야 하기 때문에 영업 담당자를 활동의 중심으로 한다. 영업 담당자는 고객의 비즈니스와 주요 과제 및 동인을 이해해야 한다. 또한 가치기반판매를 위해서는 공급 업체의 영업 관련 기능이 고객의 목표에 맞추어 서비스를 제공해야 한다(홍진원, 서우종, 2014). 영업 담당자가 고객의 비즈니스를 이해한 후에는 자사의 제품이 고객의 비즈니스 및 운영에 어떻게 포지셔닝 되는지에 대해 숙고해야 한다. 이 영업 과정에서 영업 담당자는 고객의 문제에 대한 새로운 솔루션을 찾아 내고, 기존 솔루션을 추가로 발전시키거나, 가장 큰 가치 교환의 대상을 파악해야 한다. 또한 고객이 오퍼링의 차선책과 비교할 가능성이 있기 때문에 영업 담당자는 이를 염두에 두고 다른 대안과 포지셔닝을 고려해야한다(Töytäri et al., 2011).

<그림 2>는 기존 문헌연구에서 언급한 가치기반판매의 3가지 차원(Terho et al. , 2012)에서의 영업활동과 Töytäri et al. (2011)에 의해 제시된 가치기반판매의 성공을 위한 8가지의 영업활동을 다섯 단계의 영업프로세스에 매핑 되는 모습을 보여 준다. 또한, Kujala (2015)가 제시한 가치기반판매의 다섯 단계 영업프로세스의 설정과 단계별 주요 영업활동을 나타낸다.

귀납적 사례연구는 이론 구성 접근법에서 이론적 의미를 파악하는데 중요하다(Woodside & Wilson, 2003). 사례연구를 통해 고객 가치의 개념적 프레임워크가 실제로 어떻게 적용되고 이러한 관행이 어떻게

개선될 수 있는지 이해할 수 있다. 이 접근 방식은 서로 다른 개별 행동 및 결정과 같은 전략적 프로세스와 복잡한 사회현상을 조사하는데 사용된다(Dubois and Gadde, 2002; Halinen and Törnroos, 2005; Snow and Thomas, 1994).

가치기반판매에서 문헌이 강조하는 내용을 기반으로 영업활동의 채택을 연구하기 위한 분석 프레임워크를 만들 수 있다 (Moorman & Vogel, 2012; Töytäri & Rajala, 2015; Töytäri, 2015a). 프레임워크는 가치 기반 영업의 영업프로세스에 의한 진행을 바탕으로 성공적인 가치기반판매를 위한 영업활동을 설정하는 것이다. 접근 방식은 이전 연구에서 연구자가 제시한 성공적인 가치기반판매를 위한 영업활동 핵심 요소와 주요 영업활동을 반영하여, 다섯 단계 영업프로세스에 따라 영업활동을 중심으로 재해석한 결과이다. 또한 가치기반판매를 영업 실무에서 수행하고 있는 기업에서의 영업프로세스내 영업활동을 단계별로 파악하여 영업활동 프레임워크에 반영한다.

이러한 영업활동 중심의 영업프로세스에 기초한 가치기반판매의 성공 프레임워크를 통해, 개별 영업 기회에서 영업활동의 수행 여부와 세부적인 요건을 파악해 볼 때 성공과 실패의 기준을 판단할 수 있다.

가치기반판매의 성공적 진행 여부를 영업활동의 진행 여부에 의해 평가하기 위한 적절한 지표는 영업프로세스의 각 단계에서 식별할 수 있다. 영업프로세스의 여러 단계에서 주요한 영업활동을 조사함으로써 성공적 접근을 위한 세부 요건을 파악할 수 있다. 가치기반판매의 영업프로세스에서 성공적 수행을 위한 영업활동의 기준은 기존 문헌을 기반으로 재해석하는 방식으로 접근한다(<부록1> 참고)

3.2.2. 실무에서의 영업활동

T사는 글로벌 소프트웨어 공급업체로 산업계가 디지털 전환(Digital Transformation)으로 비즈니스와 내부 혁신이 가속화되어 가고 있는 변화의 상황에서 가치를 중심으로 하는 영업 전략이 영업 기회를 가속할 것으로 판단하였다. T사는 디지털 전환이 산업의 가치 공급 사슬을 새롭게 구성하고, 구매력이 정보기술

〈그림 2〉 가치기반판매의 영업프로세스에서 영업활동

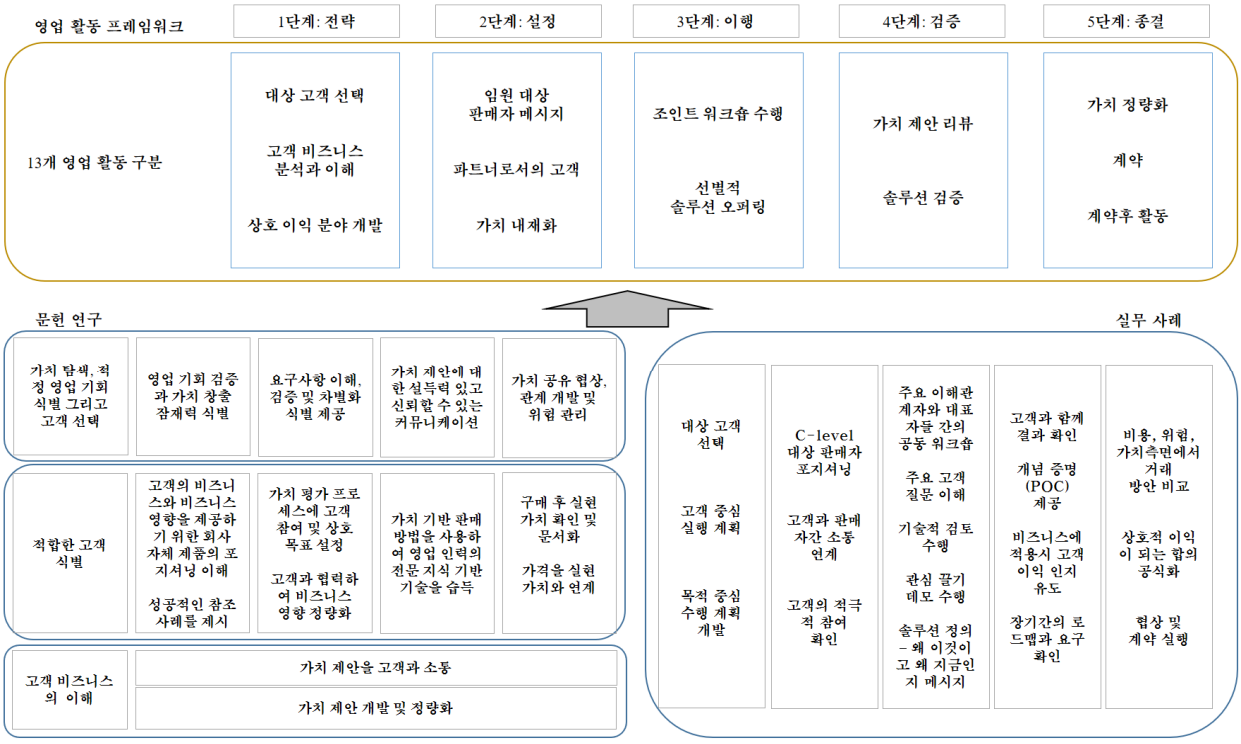
부서에서 현업 중심으로 이동하여 짧은 기간에 더욱 핵심적 내용을 중심으로 구매 절차가 변경하고 있다고 판단한다. 또한 고객은 명확한 오퍼링과 간결한 구매 행위를 원하는 협력 파트너로부터의 구매를 원하며, 가치 기반을 이해하고 새로운 비즈니스 모델 설정에 도움을 필요로 하고 있다고 판단하였다.

따라서 T사는 가치 기반의 영업 기회를 창출하기 위하여 고객의 입장에서 고객 비즈니스 향상에 초점을 맞춘 고객 중심 지향과, 실제 제품을 활용하는 현업 사용자에게 더 빨리 초점을 맞추어 협의를 시작하고, 새로운 참여와 이행 모델로 최고의 고객 경험을 창출하고, TCO(Total Cost of Ownership, 총 소요 비용)만이 아닌, 전략적 비즈니스 가치를 정의하는 방식으로 가치기반판매를 전사적 영업 전략으로 도입하기로 결정하였다.

T사는 이를 위하여 영업 담당자가 영업을 수행함에 일관된 가치기반판매의 이해를 위해 T사의 가치기반판매 프레임워크를 제시하여 영업 현장에 적용 중에 있다. T사에 활용하는 고객 우수성 프레임워크(Customer Excellence Framework)에서는 1단계-전략, 2단계-설정, 3단계-이행, 4단계-검증, 5단계-종결의 다섯 단계의 영업프로세스에 필요한 영업활동을 지정하여 활용중에 있다. 영업 실무의 적용 내용과 관련한 영업프로세스 및 영업활동은 <부록2>에서 자세히 다룬다.

3.2.3. 영업활동 프레임워크

문헌을 통한 가치기반판매를 위한 영업프로세스에서 영업활동의 재해석과 영업 실무에서 활용하고 있는 영업활동을 통합한 영업활동 프레임워크는 <그림 3>과 같이 제시한다. 이 영업활동 프레임워크은 Kujala(2015)의 가치기반판매를 위한 다섯 단계 영업



〈그림 3〉 가치기반판매와 영업활동 프레임워크

〈표 1〉 영업활동 프레임워크내 13개 영업활동 구분

단계	주요 영업활동	기존 연구 재해석	영업 실무 활용
1: 전략	대상 고객 선택	V	V
	고객비즈니스분석과 이해	V	V
	상호 이익 분야 개발	V	V
2: 설정	임원 대상 판매자 메시지		V
	파트너로서의 고객	V	
	가치 내재화		V
3: 이행	조인트 워크숍 수행		V
	선택적 솔루션 오퍼링	V	V
4: 검증	가치 제안 리뷰	V	V
	솔루션 검증		V
5: 종결	가치 정량화	V	
	계약	V	V
	계약후 활동	V	

프로세스의 영업활동과 여기에 Töytäri et al. (2011)가 제시한 성공적인 가치기반판매를 위한 영업활동 8가지 핵심 요소 및 Terho et al.(2012)가 제시한 가치기반판매의 3가지 주요 영업활동을 반영하여, 다섯 단계의 영업프로세스에 따라 영업활동을 중심으로 재해석한 결과이다. 또한 가치기반판매를 영업 실무에서 수행하고 있는 기업에서의 영업프로세스내 영업활동을 단계별로 파악하여 영업 실무에서 적용하는 가치기반판매를 위한 영업활동도 영업활동 프레임워크에 반영하였다.

영업활동 프레임워크가 성공적 가치기반판매를 위해 채택한 세부적인 영업활동 항목과 내용은 다음과 같다. (<표 1> 참고)

4. 사례연구

글로벌 소프트웨어 회사 T는 2020년 회기 년도를 맞아 글로벌 영업 전략 차원에서 영업 담당자 별로 적어도 1건 이상의 가치기반판매를 위한 영업 기회 발굴과 접근을 시작했으며, 국내 지사에서는 회기 년도의 마지막인 현재 4건의 가치기반판매가 실무적으로 수행되어 영업 결과로 정리되었다. 지금까지 가치기반판매가 영업프로세스에서 어떠한 영업활동이 이루어졌는지 충분히 모니터링되고 파악되지 않았기 때문에 영업활동 프레임워크 기반의 영업활동의 진행에 대해 검증이 필요하였다. 또한 이론적인 다섯 단계의 가치기반판매의 영업프로세스와 일치하도록 영업프로세스에서 영업활동을 설계하였다. 가치기반판매의 성공을 위한 향상된 영업활동을 파악하기 위해, 기존 영업활동의 세부적인 영업활동들을 식별하였다. 이러한 조치는 T사가 영업 담당자 별로 각기 다른 고객군을 배정하여 가치기반판매의 영업 기회 대상이 고객별로 다르고, 각 고객군에서 1건씩의 사례를 지정함으로써 고객군 별로 편향되지않고 균일한 결과를 제시하고자 하였다. 또한 사례 회사의 익명성을 위해 각 사업 분야 및 대상 기업에 대해 개별적이 아닌 통합적인 결과를 제시한다. 그러나 이는 영업프로세스 개별 단계에서 다음에 제시되는 실증적 결과의 중요성에 영향을 미치지 않는다.

다음의 <표 2> ~ <표 6>에서 제시하는 확인된 영업활동은 사례를 통해 생성되었다. 선택 기준은 영업 부

서에서 수행하는 중요한 활동의 바람직한 결과 및 그렇지 못한 경우의 상황이다. 제안된 영업활동은 판매 사례가 본질적으로 효과적인 기회 관리를 가능하게 하며, 가치기반판매에 적합한지 여부를 나타낸다.

4.1. 영업 담당자 인터뷰와 영업활동 분석

단계 1: 전략

가치 기반 영업프로세스는 적절한 고객과 잠재적인 비즈니스 기회를 식별하기 위해 사전 영업활동으로 시작한다. 자원 집약적이고 시간이 많이 소요되는 가치 기반 영업활동의 특성 때문에 잠재 고객 수를 좁혀 영업프로세스의 첫번째 단계에서 효과적인 기회 관리를 적용하는 것이 중요하다. 이를 통해 영업 기능은 가치기반판매에 가장 적합한 비즈니스 기회에 자원 및 영업의 노력을 집중할 수 있는 것이다.

> "가치기반판매는 비즈니스 목표 달성에 매우 전략적 선택이며 성공적인 결과를 가져올 대상 고객의 선정이 매우 중요합니다. 가치기반판매는 영업 담당자 뿐만 아니라 솔루션 엔지니어, 밸류엔지니어 등 다량의 리소스가 투입되어야 합니다. 따라서, 실패는 더 큰 기회 손실을 가져 오는 것을 고려할 때 반드시 성공시키기 위한 고객 선택의 전략이 필요 합니다." - C사례 영업 담당자

가치기반판매의 영업활동이 초기에 많은 비용을 발생시킴으로 인해 잘못된 대상 고객의 선정은 최종적으로 영업 결과를 나쁘게 할 뿐 아니라 위험관리 측면에서도 나쁜 결과를 가져옴으로 매우 신중히 결정되어야 한다.

> "고객은 가치기반판매를 희망하는 공급업체에게 언제나 열린 기회를 내어 줄 수 있는 시간과 공간의 여유가 항상 허락되어 있지 않습니다. 때로는 공급업체로부터 무리한 미팅 요청과 예상 가치 전망의 제시 등은 오히려 고객에게 공급업체의 기술, 상품, 서비스 및 솔루션에 대한 수용적 태도에 반하는 상황을 유발할 수 있습니다." - D사례 영업 담당자

따라서, 공급 업체는 파트너가 되고자 하는 희생과 공급업체와 열린 소통을 할 수 있는 상호 신뢰를 가진 고객을 대상으로 하는 것이 좋다. 일반적으로 이러한 고객은 이미 공급업체의 제품 일부를 사용 중이며, 공급업체의 제품을 통해 상당한 이익을 보고 있다고 판단하는 고객인 경우 더욱 좋은 선택이 될 것이다.

> "리소스 투자와 전략적 영업 목표를 고려하여 보다 장기적 관점에서 파트너 관계를 구축할 대상의 고객을 대상으로 했습니다. 그러나 고객은 번번히 미팅에 응해 주지 않았어요. 솔직히 우리에게 시간을 할애하는 것에 대해 관심이 없었습니다." - B사례 영업 담당자

또한 가치기반판매 대상 고객의 선정 과정에서 매우 유념해야 하는 것은 가치기반판매가 영업 담당자로서의 개인이 독단적으로 수행하는 것이 아니라 영업 부서가 팀을 구성해 진척시켜 나아가는 것이다. 따라서 가치기반판매의 선정에 영업 담당자 뿐만 아니라 프리세일즈, 영업 매니저, 채널 영업 담당자가 함께 선정 과정에 참여하여 의사결정을 해야한다.

영업 담당자는 영업 기회를 조사하고 관련 기회를 식별하는 몇 가지 방법을 설명했다. 이러한 방법에는 시장 분석, 산업 분석, 고객 비즈니스 분석 및 판매 리드 분석과 같은 기본적인 판매 사전 분석이 포함된다. 예를 들어 판매 기회 분석은 잠재 고객사의 웹 사이트를 방문한 후 기업의 비전과 전략을 분석하고 공개된 재무 재표와 분기 사업 보고를 통해 확보한 데이터를 기반으로 판매 기회의 우선 순위를 지정할 수 있다.

영업 담당자(팀)는 고객의 비즈니스 기회를 평가해야 한다. 이를 통해 고객의 비즈니스 사례의 실행 가능성에 대한 예측과 중요한 고객과의 사전 연락을 통

해 가능성을 타진하는 것이다. 더욱 의미 있는 영업 대상자의 선정을 위해서는 잠재적 대상으로 판단하는 고객을 직접 접촉하여 대화를 시도하는 것이 영업의 실패를 줄이는 방법이다. 그러나 잠재 고객은 쉽게 대화의 문을 열어 주지 않는다. 이러한 이유로 영업 담당자는 가치기반판매의 영업프로세스를 시작할 수 있는 관련 담당자를 식별하기 위해 정기적으로 네트워크를 구축해야 한다.

"가치기반판매 대상 고객을 선정하고 영업팀과 함께 고객의 사업 전략과 방향성, 주요 이니셔티브 등을 조사하고 재무 재표를 통해 고객의 재무 상황도 파악했어요. 그러나 이 정도의 정보로는 우리 솔루션에 고객이 관심을 보일 수 있을 것이라는 확신이 없었어요. 우리에게 내부의 정보가 필요했습니다." - A사례 영업 담당자

구축된 고객 네트워크를 통해 파악하여야 하는 것을 고객 분석 지침에서는 기업의 사업 목표와 전략/비전, 이 목표를 달성하기 위해 계획된 이니셔티브와 프로젝트, 프로젝트의 중요한 기능과 과제, 필요한 솔루션을 지정하고 있다.

"가치기반판매는 고객과의 소통이 매우 중요합니다. 우리를 잘 알지 못하는 고객에게 우리가 경험된 가치가 있으니 소통하자고 하면, 고객이 쉽게 시간을 허락하지 않습니다. 기존 우리의 고객이라도 그분들의 계획된 사업 이니셔티브나 프로젝트를 공개하지 않습니다." - D사례 영업 담당자

"가치기반판매를 위한 고객 선정은 그 고객의 상황을 상당부분 이해하고 있어야 하고 이미 고객도 기존의 우리 제품 사용의 경험을 통해 신뢰를 가지고 있는 고객을 대상으로 했을 때 성공적인 결과를 낳을 수 있었습니다" - A사례 영업 담당자

인터뷰 결과, 가치기반판매를 위한 영업프로세스의 첫번째 단계에서 세분화된 13가지 영업활동을 파악하여 제시한다.

단계 2: 설정

앞서 언급했듯이 가치기반판매에 성공하려면 고객 조직의 관련 의사 결정자에게 연락하는 것이 중요하다 (Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011). 이 단계에서는 1단계에 준비된 어커운트 전략을 바탕으로 고객

〈표 2〉 단계 1: 전략 단계에서의 영업활동

활 동 구 분	영업활동
대상 고객 선택	신뢰관계의 고객 선택
	의사결정권자와 직접 소통 고객
	영업팀과의 합의에 의한 고객 선택
	협력적 파트너가 될 준비가 된 예상 고객
고객 비즈니스 분석과 이해	시장 분석 및 고객의 사업 목적과 전략
	고객의 비즈니스 착수 계획과 관련 프로젝트
	중요한 사업적 도전과 필요 역량
	고객 현황 자료 수집
	고객의 의사결정 구조와 영향력 분석
상호 이익 분야 개발	주요 이니셔티브 파악
	대상 고객과의 과거 사업 내용과 현재의 솔루션 사용 현황
	고객과 협력할 수 있는 발상과 방법
	수행을 위한 전략적 계획

과 디스커버리 미팅(Discovery Meeting)을 진행한다.

영업 담당자에 의한 고객 의사 결정자와의 연락이나 미팅은 그 자체가 중요하다고 하기보다 전달할 내용이 무엇인가가 중요하다. 의사 결정자와 만남이 가능하다고 할 지라도 영업담당자(팀)가 전달할 임원용 메시지가 준비되어 있지않으면, 임원 결심의 지원을 받은 상황에서 다음 단계로의 영업프로세스 진입이 어려워진다. 따라서 임원용 메시지가 사전에 준비된 공급업체의 가치와 참조 사례를 바탕으로 설명할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다. 가급적 판매자는 의사 결정자의 개인적인 동기, 관심사 및 KPI에 대한 지식도 가질 수 있도록 하여야 한다.

예측 가치 문서(Prospective Value)는 고객이 속한 산업계의 주요 과제 또는 초기 조사를 통해 수집된 특정 고객의 요구 사항이 될 수 있는 내용을 설명하는 간결한 문서이다. 이 준비된 문서는 공급업체가 고객의 과제의 해결과 요구 사항을 해결하는 “변화를 위한 사례”를 만들어 현실화 시킬 수 있는 가치를 강조한다. 예측 가치 문서의 목표는 고객이 공급업체와의 파트너쉽 추구에 명확한 가치를 확인하게 하는 것이다.

기업은 영업 부서가 고객과의 소통에 사용할 수 있는 예측 가치 문서를 다양한 사례 중심의 형태로 제공하여 예측된 가치를 해당 고객이 쉽게 이해할 수 있도록 제공하여야 한다.

대부분의 기업이 예측 가치 문서나 가치 템플릿의 준비없이, 영업팀 자체적인 구상에 의한 고객 전달용 문서를 만드는 경우가 있다. 이는 회사가 추가하거나 준비된 상황이 아닌 개별로 인식하는 합의되지 않은 가치 항목(Value Items)을 그대로 고객에게 노출할 위험이 있다. 특히 이러한 경우는 고객과의 추가적인 논의나 워크숍 등을 진행할 때, 준비되지 않은 가치에 관한 메시지 전달을 하게 되고, 결국 고객은 공급업체의 빈약한 준비로 인해 공급업체가 제시한 가치에 대해 의문점을 가지게 되어 추가적인 협의를 희망하지 않을 수 있게 한다.

따라서 예측 가치 문서 구성과 다양한 템플릿의 준비는 일관되게 기업의 영업 전략 조직에서 사전에 준비하여야 합니다. 템플릿에는 다음 단계에서의 미팅에서의 활용을 고려하여 사례와 판매자의 경험을 포함한 설득력 있는 형태와 내용으로 준비되어야 한다. 또한 예측 가치 문서의 내용과 템플릿의 내용은 가치기반판매를 영업 조직이 수행하기 전에 영업 담당자가 이미 그 내용을 숙지하여야 한다.

또한 여기서 기업의 영업 전략 조직에서 준비한 일관된 가치 항목은 영업 조직의 구성원들이 이해할 수 있도록 내부 교육을 통해 충분한 숙지가 필요하다는 것이다. 가치기반판매는 영업 담당자로서의 개인에 의한 영업활동이 아닌 팀 단위의 접근이므로 팀 전체가 가치에 관한 메시지 전달에 일관성을 유지하는 것이 중요하다.

영업 담당자가 고객 조직의 주요 의사 결정권자에게 주요 업계의 동향과 공급자의 가치 제안에 대한 전반적 사항 및 관련한 고객 문제 해결의 제공은 영업프로세스 2단계의 핵심 영업활동 중의 하나다. 이러한 임원용 메시지의 전달 목적은 다음의 협력적 가치 리뷰를 위해 현장 수혜자와 워크숍 수행의 자원을 확보하는데 목적이 있다. 주요 의사 결정권자에게 전달할 메시지는 예측 가치 문서를 요약하여 전달한다. 다만, 이를 전달한 영업 담당자가 설득력 있게 설명할 충분한 역량을 가지고 있어야 한다. 따라서 성공적 가치기반판매를 위해서는 영업 담당자가 공급하는 제품 또는 서비스와 연관한 가치 체계를 충분히 이해하고 설명할 수 있도록 영업 조직 차원에서 충분한 교육과 사전 실습이 이루어져야 한다.

영업 부서에서 고객에게 전달할 수 있는 준비된 예측 가치 문서를 바탕으로 유망한 영업 기회를 식별한

후 공급업체와 신뢰를 가진 잠재 고객과의 대화를 시도 한다. 고객과의 연락은 사전에 이루어질 수 있어야 한다. 그러나 공급업체는 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 아직 알지 못할 수 있다. 가치기반판매는 고객에게 사전에 접근하여 판매자가 고객에 대한 잠재된 요구를 창출하거나 필요한 솔루션에 대해 고객의 인식에 영향을 미치고자 하는 것이다. 따라서 고객에게 사전 접근 단계에서는 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 모를 수 있다.

영업 담당자는 자신이 판매하고자 하는 제품이나 서비스가 제공할 수 있는 고객의 산업 분야별 가치를 잘 이해하고 있어야 한다. 이 가치는 회사의 영업 전략팀을 통해 사전에 준비되어 전달되어야 하며, 영업 담당자에게 충분한 교육을 제공하여 내재화 되어 있어야 한다.

영업 담당자는 고객 중에 공급업체가 공급하는 제품이나 서비스를 통해 가장 업무에서 유익할 고객이나 도입을 결정할 수 있는 의사 결정권자를 만나기 위해 노력해야 한다. 그러한 고객을 만났을 때 이 기회를 잘 활용하는 것은 가치기반판매의 영업활동에 매우 중요한 상황이다. 충분히 준비되어 있지않은 상태에서 고객과의 만남은 상호간에 유익한 결과를 만들어 내기 어렵다.

"제품만을 이해해서는 의미 있는 고객과의 미팅을 갖기 어려웠습니다. 고객은 제품에 관심이 있는 것이 아니라 고객의 현재 상황보다 더 나아진 상황을 찾습니다. 우리는 해결방안을 서로 협의해야 합니다. 이 해결 모색을 위한 미팅은 우리가 제공할 수 있는 것 안에 있어야 합니다. 의미 있고 추가적인 미팅을 갖기 위해서는 영업 담당자가 가치 제안의 방향을 갖고 질문할 수 있어야 합니다". -A사례 영업 담당자

또한 이 단계에서는 영업 담당자가 고객의 진정한 요구 사항, 현재의 어려운 점, 해결 과제와 목표 등을 파악하는 것이다. 이를 위해서는 영업 담당자는 올바른 질문을 할 수 있어야 하며 고객에 많은 말을 할 수 있도록 해야 한다. 고객으로부터의 파악된 정보는 이후에 판매 단계에서 각종 보고와 영업 관리 시스템 등록되어 영업팀내 공유되도록 해야 한다.

"어렵게 준비한 고객과의 첫 미팅에 우리는 매우 집중해야 합니다. 고객 중 적임자와 미팅을 하는 것은 물론, 기회가 왔을 때 고객에게 우리의 가치를 잘 유도할 수 있는 의미 있는 질문을 영업 담당자가 할 수 있어야 합니다. 영업 담당자는 만나는 고객에서 어떤 가치 항목을 고려할 지에 대한 다양한 방향성을 가지고 있어야 합니다." - C사례 영업 담당자

<표 3>는 고객, 특히 임원으로부터 판매자에 대한 지지를 이끌어 내기 위한 영업프로세스 2단계 과정에

〈표 3〉 단계 2 : 설정 단계에서의 영업활동

활 동 구 분	영업활동
임원 대상 판매자 메시지	디스커버리 미팅(Discovery Meeting)
	판매자의 준비된 예측 가치 문서(Perspective Value)전달
	판매자의 가치 항목(Value Items) 전달
파트너로서의 고객	고객의 니즈, 요구사항, 목적, Pain과 Challenge 인지
	핵심 고객과 영업 담당자 간의 직접적인 핫라인 구성
	고객으로부터의 내부 협력(희생) 확인
가치 내재화	가치 템플릿의 준비와 가치 항목의 이해
	영업 담당자의 설명할 수 있는 능력 배양

서 수행되어야 할 것으로 식별된 영업활동을 나타낸다. 판매자는 가치기반판매를 수행하기 전에 미리 판매자의 가치를 인식하고 주어진 템플릿에 의거하여 고객에게 다양한 가치 항목과 예측 가치 문서를 전달한다.

효과적인 예측 가치 문서를 구성하기 위해서는 판매자 내부에서 지식과 사례를 공유하는 시스템을 갖추는 것이 중요하다. 이러한 이유로 영업 일선에서 고객 및 고객 방문에 대한 세부 정보를 보고하고 공유하도록 하는 것이 중요하다. 고객과의 미팅에서 사례의 제시는 일의 단계로 나아가는데 유익하고 고객으로 하여금 문제 해결의 확신을 도모할 수 있게 한다.

구매자 조직의 의사 결정자는 비즈니스 파트너에 대한 인식과 제공하는 가치를 기반으로 비즈니스 관계가 진행되는 방식에 큰 영향을 미친다. 이러한 이유로 판매 사례에서 가치기반판매를 계속하려면 판매자와 핵심 고객 또는 의사결정권자가 직접적인 핫라인 연락이 가능하여야 한다.

단계 3: 이행

고객사로부터의 확보된 정보와 상황, 요구사항, 의사 결정권자의 주요 의제를 바탕으로 영업 담당자(팀)는 고객과의 협력적 가치 리뷰를 위한 워크숍을 제안할 수 있다. 실무자 및 핵심 관계자인 고객과의 직접적 협의를 통해, 고객은 공급업체가 제공할 수 있는 다양한 가치 제안의 확장된 형태를 이해하고, 공급업체는 고객으로부터 고객이 직면한 문제점과 해결방안을 함께 협의함과 아울러 해결을 위한 솔루션, 사업의 우선순위 그리고 성공을 위한 로드맵을 공동으로 작성할 수 있다. 따라서 조인트 워크숍의 개최 여부는 가치기반판매의 성공 여정에 매우 중요한 영업활동 항목이다.

솔루션 로드맵은 제안된 솔루션의 개념적 구성과 단계적 구현 방법을 제공하여 고객이 솔루션에서 실현할 가치를 극대화한다. 초기 구성 및 단계적 구현에 대한 명확한 비전을 제공하여 점진적인 가치를 보장하고 가치 실현 계획을 요약한다. 협업 모델은 고객이 로드맵에 대한 소유권을 갖고 투자 가치를 방어하고 정당화할 수 있도록 한다. 고객은 내부 이니셔티브를 구축 할 때 이를 참조하여 구성방안으로 계속 사용할 수 있다.

고객이 가진 고민이나 문제점을 모두 일시에 해결할 수 있는 경우는 매우 드문 일이다. 공급업체는 그들 고유의 제품과 서비스에 기반한 솔루션을 제시할 것이며, 이는 고객의 문제를 특정 지어 해결책을 제시할 것이다. 이러한 오퍼링은 고객의 기대와 일치해야 한다. 만약, 판매자 회사가 고객의 고민과 문제점을 세부 항목으로 정리했을 때, 부합하는 것이 전혀 없다면, 이 고객은 가치기반판매 대상에서 제외되어야 한다.

> “의욕이 앞서 고객의 모든 문제를 해결하겠다고 덤비는 것보다는 고객과 함께 문제를 나열하고 실제적으로 해결할 수 있는 문제에 대해 접근하는 것이 바람직합니다. 너무 많은 과제의 도출은 아무것도 할 수 없게 만들 수 있습니다.” - C사례 영업 담당자

공식적인 투자에 대한 구조와 방법을 제공하고 고객 전략과 일치하는 고객 성공을 위한 비전을 생성한다. 협력적 가치 리뷰와 관련한 협업 프로세스는 제안된 솔루션 도입의 의사결정과정에 영향을 미치는 사람(Influencer, 의사 결정에 영향력을 행사하는 주변 고객)를 확대할 수 있는 좋은 기회이다. 공동으로 추진하기로 한 비즈니스 의사결정은 협상을 준비하여 계약으로 향하는 영업 담당자의 기본 자료이며 도구입니다. 이 문서는 또한 가치 실현 단계의 다음 단계에서 가치 실현 목표의 기초 자료가 된다. 또한 경제적

이익자(Economic Buyer)로부터 공급업체의 가치 제안에 대한 동의를 얻고 검증을 위한 단계를 설정하는 데 협력적 가치 리뷰는 유용하다.

조인트 워크숍의 과정을 통해 공급업체는 그들의 솔루션을 잘 이해하고 고객의 문제점의 해결을 공급업체의 솔루션으로 고객 내부에서 긍정적 의견을 도출하는 챔피언(Champion, 고객 내부에서 판매자를 지원하는 고객)을 식별할 수 있다. 이 챔피언은 의사결정에 높은 영향력을 발휘하는 고객일수록 성공적인 가치기반판매를 가능하게 한다.

공급업체의 오퍼중 고객과 함께 확정한 검증 대상에 대하여 영업팀은 핵심 가치 동인과 공급업체의 고유한 판매 부분의 차별화가 필요가 있다. 영업팀은 고객에게 참조 사례를 활용하여 신뢰성과 정확성을 향상시킬 방안을 제시한다. 이 단계에서 검증 받고 합의될 수 있는 가치의 정량화는 고객에게 신뢰와 설득력 및 확신을 확보할 수 있지만, 그렇지 못할 경우 사례를 중심으로 한 매우 포괄적인 가치 정량화를 통해 다음 단계로의 진행에 대한 의사결정의 도구로 정량화를 활용하는 것이 바람직하다.

> "고객과 합의되지 않은 무리한 가치의 정량화는 가치 전반에 대해 고객으로부터 신뢰를 무너뜨려 다음 단계로 나아가는데 방해물이 될 수 있습니다." - C사례 영업 담당자

고객은 언제나 대안 솔루션을 찾을 수 있음을 알고 있어야 한다. 가치기반판매의 일시적 독점적 지위를 유지하기 위해서는 경쟁 제품이나 솔루션을 공급업체에서는 인식하고 차별화 전략을 고객에게 인식시킬 수 있어야 한다.

가치기반판매를 수행하는 영업팀은 고객에게 전달하는 오퍼링에 공급업체의 고유하거나 차별화된 기능, 특수한 기능이 포함되어 있으면 혹시나 있을 수 있는 고객으로부터의 경쟁 입찰에 대응해 솔루션의 차별화를 할 수 있다. 또한 고객과의 워크숍 과정을 통해 선별된 가치 제안이 성공적으로 고객과 합의에 이루어졌다면, 판매자는 가치기반판매를 위한 영업프로세스의 4단계를 실행할 수 있다.

고객에게 가치를 보장하기 위해 고객에게 전달한 확정된 오퍼링에 대한 요구 사항을 충족시키는 것은 중요하다. 고객에게 전달한 오퍼링은 고객이 겪을 수 있는 고통을 제거하고 비즈니스 프로세스에서 활용될 때 고객에게 상당한 가치를 창출해야 한다. 고객에게 진정한 비즈니스 영향을 창출함으로써 가치 대화가 합리화 된다.

단계 4: 검증

설득력 있는 의사 소통과 참조 사례를 활용하는 매력적인 스토리텔링 기술은 성공에 유리한 자산이다.

〈표 4〉 단계 3: 이행 단계에서의 영업활동

활 동 구 분	영업활동
조인트 워크숍 수행	고객과 함께 협력적 가치 리뷰
	핵심 차별화 요소 파악
	고객 챔피언(Champion) 식별
	경쟁 솔루션과의 차이 분석
	솔루션의 로드맵(Roadmap) 전달
선별적 솔루션 오퍼링	문제 해결 솔루션 우선 순위 지정
	기술적 검토 수행
	관심 끌기 데모 수행
	3 Whys(Why do anything, Why this solution, Why now) 답하기

또한 실제 환경에서의 검증의 과정은 고객에게 확신을 이끌어 내는데 매우 유용하며, 판매자에게도 가정을 신뢰할 수 있게 제시하여 선택된 오퍼링의 가치를 공고하게 할 수 있다.

판매자는 제안된 오퍼링에 대한 가치 요소를 구매자와 논의하여 가치 제안에 대한 상호 이해에 도달하는 것은 매우 중요하다. 이를 바탕으로 개념의 검증 절차로 나아가야 한다. 가치 제안에 있어 상호 이해를 바탕으로 하지 않는 기술과 개념은 단순히 기술과 개념만으로 치부되어 머무를 수 있다. 이 경우 다음 단계로 나아가기 어렵다.

> "고객은 검증을 바랍니다. 제품의 설명이나 메모로는 현재의 고객 환경에서 실현 가능한 것인가에 대한 궁금증을 가지고 있습니다. 검증의 수행은 추가적인 리소스와 비용, 시간이 필요합니다. 그러나 성공적인 솔루션 검증은 고객에게 솔루션에 대한 확신을 동반하는 만큼 투자의 가치가 충분합니다." - D사례 영업 담당자

개념 증명(POC, Proof of Concept)의 과정은 고객과 합의된 가치를 실제의 환경에서 그 개념이 구현 가능한 지를 검증하는 과정으로, 판매자는 고객과 협의된 범위의 시나리오를 바탕으로 협의된 일정과 장소에서 진행한다.

수행의 경험이 없거나 준비되지 않은 제품과 인력을 기반으로 하는 POC는 POC 시나리오의 수행에 정해진 실행력을 증명하는데 문제를 야기할 수 있다. POC는 의사결정의 거의 마지막 단계이므로 이 단계에서 혼돈의 실행력을 고객에게 보여줄 경우, 이전의 모든 과정이 부정되는 결과를 초래할 뿐 아니라, 매우 치명적인 영업 실패 즉 신뢰 파괴의 결과를 가져 올 수 있다. 따라서, 영업팀에서는 가치기반판매를 전개함에 있어 입증된 인력, 입증된 제품과 서비스를 결합한 솔루션으로 전개하여야 한다.

> "경험이 축적되지 않은 제품으로 수행하는 POC는 매우 위험 합니다. 예상하지 못한 돌발적인 이슈가 발생하거나 계획된 진행이 되지 못할 경우, 가치 제안의 기반 전체를 흔들리게 합니다." - A사례 영업 담당자

> "고객에게 깊은 인상을 남길 핵심적 사항에 대한 간결한 POC 진행이 주효합니다. 방향성과 중심없이 많은 시나리오로 많은 것을 보여 준다고 고객이 개념이 검증되었다고 생각하지는 않습니다" - C사례 영업 담당자

검증의 과정에서 지정된 시나리오의 검증은 일반적으로 판매자에게 허락된 제품과 솔루션 역량 실현의 장으로 판매자는 검증과정을 통해 고객에게 우선 공급 업체 지위를 얻을 수 있으며, 영업 담당자는 이 상태를 고객으로부터 확증 받는데 집중하여야 한다.

단계 5: 종결

이전에 고객에게 제시한 협력적 가치 리뷰(Collaborative Value Review)는 공급업체가 고객의 전략적 목표를 지원할 수 있는 방법과 공급업체와 합의된 솔루션을 배포하여 고객이 얻을 수 있는 실제적인 가치를 설명하

〈표 5〉 단계 4: 검증 단계에서의 영업활동

활 동 구 분	영업활동
제안 가치 리뷰	고객과 함께 협력적 가치 리뷰 검증
	고객 기대 대비 가치 제안(Value Proposition) 리뷰
	고객 이익 인지 유도
솔루션 검증	핵심 검증 대상 선정
	POC(Proof of Concept) 수행
	기술 성숙도

는 검증된 가망성(Validated Prospective)을 고객에게 제시한다. 통찰력과 권장 사항을 하나의 매력적인 메시지의 통합하여 제공하는 것은 고객 내부의 지원을 얻는데 유용하다.

검증된 가망성은 고객의 비즈니스를 혁신할 수 있는 솔루션의 가치를 발견하고 증명하기 위한 고객의 전환 여정에 대한 전체 형상을 보여 주며, 또한 공급업체의 고객 챔피언이 솔루션을 결정할 때 내부적으로 공론화하기 위해 사용할 수 있는 도구 역할을 한다. 또한 고객의 비즈니스를 혁신할 수 있는 솔루션의 가치를 발견하고 증명하기 위한 고객의 전환 여정에 대한 형상도 전달하게 한다.

POC를 통해 실행이 검증된 가치 제안은 고객 내부의 공론화의 과정이 필요하며 이것은 가치의 정량화를 통해 이루어진다. 현 단계에서의 가치 정량화는 판매자가 일방적으로 제시하는 정량화가 아니라 고객과 함께 합의된 정량화이어야 의미를 가진다. 일반적으로 판매자가 예측한 가치의 정량화는 고객의 전반적인 상황 인식을 반영하기 어렵기 때문에 반드시 고객이 참여하여 현실적인 가치의 정량화를 구성하는 것이 중요합니다. 이를 고객과의 합의를 이루었을 때에만 정량화된 가치는 내부의 최종 의사결정에 매우 유의미하게 작용할 수 있다.

"가치의 정량화는 가치기반판매의 정점으로 매우 중요합니다. 그러나 판매자 일방적인 가치 정량화는 일반적으로 고객으로부터 설득력을 얻기 어렵습니다. 가치와 관련한 고객 상황 전체를 이해하기 어렵기 때문입니다. 이것은 고객과 함께 정량화하여야 고객 내부에서 힘을 가집니다. 그리고 그것은 일반화 됩니다". - C사례 영업담당자

가치기반판매 노력의 목적은 영업프로세스가 끝날 때 가치 기반 가격 책정을 활성화하는 것이다. 고객과 함께 합의된 가치의 정량화를 통해 공급하는 솔루션의 가격 책정의 기준이 구성되며 이를 기반으로 공급에 따르는 협상이 수행된다. 가치 기반 가격 책정은 합의된 가치 정량화의 규모에서 설정할 수 있으며 또한 정해진 금액의 할인을 최소화하는 것 또한 포함된다. 이러한 가치 기반의 가격 책정을 통해 공급업체는 수익성 증가, 매출 증가 및 판매 기회당 매출 향상과 같은 성과를 가져 올 수 있는 것이다.

가치기반판매의 성공적 수행은 판매의 적중률을 높이고 또한 고객과의 신뢰를 높여 고객 관계를 더욱 좋게 심화하며 추가적인 가치기반판매의 기회를 이끈다. 성공적인 가치기반판매는 고객과의 정기적인 미팅을 통해 고객의 개선점과 문제 사항을 수렴하고 공급업체는 해결 가능한 개선점과 문제점에 대한 솔루션을 제시하는 관계로 지속적이며 발전적인 관계로 향상될 수 있다.

"가치 정량화를 고객과 함께 만들어 합의할 경우, 고객은 이것을 고객의 작품으로 판단합니다. 따라서 이 경우, 고객은 공급업체의 지위에 우선권을 부여하고 특별함을 인정합니다. 그래서 고객이 제 3자의 입장으로 되

〈표 6〉 단계 5: 종결 단계에서의 영업활동

활 동 구 분	영업활동
가치 정량화	비용, 위험, 가치 측면에서 거래 방안 비교
	상호 이익 합의와 협력적 가치 정량화
계약	계약 제안서 생성
	계약 조건 협상 수행
계약후 활동	가치 공유와 사례 공유
	고객 관계 증진

돌아 가거나 다시 경쟁 입찰로 구매 방법을 전환함을 방지하는데 도움이 됩니다” - A사례 영업 담당자

4.2. 사례에 대한 적용 결과 고찰

T사의 영업 관리자는 글로벌 영업 전략의 지침에 따라 개별 영업 담당자로 하여금 가치 기반 영업에 대한 동영상 학습을 통해 가치 기반 영업의 개념과 영업 프로세스와 영업활동을 인지하도록 하였다. 회사는 사전에 T사가 보유한 예정 가치 문서와 다양한 산업군에서의 가치 전망과 템플릿을 영업 담당자에게 공유하고 이를 숙지하게 한 다음 그 내용을 실행 실습의 형태로 동영상 촬영을 통해 고객에게 설명할 수 있는 능력을 배양 하였다. 영업 담당자는 각자 자신의 영업 영역(Sales Territory)에서 가치기반판매를 활성화할 수 있다고 판단하는 대상 어카운트와 영업 기회를 지정하였으며, 영업 관련 타 부서와 리뷰 미팅을 거쳐 그 대상을 확정하였다. 4개의 가치기반판매의 사례 대상의 내용은 다음과 같다.(<표 7>)

개별 영업활동의 수행이 성공적인 가치기반판매를 이끌고 있는가를 사례를 통해 판단 하였다. 사례의 개별 영업활동의 수행 정보는 영업 담당자별 심층 인터뷰를 통해 동의를 받아 적용의 표시(V) 여부를 결정하였다.

사례별로 개별 영업활동의 수행 여부와 가치기반판매의 성공 여부는 다음의 <표8> 같이 평가 되었다.

사례의 영업 담당자들은 가치기반판매를 위한 영업 프로세스에서 영업활동을 수행함에 있어 성공과 실패의 매우 중요한 영업활동을 공통적으로 인지하였다. 이것은 가치기반판매의 영업 대상 고객의 선정의 중요성, 영업 담당자가 고객 임원에게 판매자의 메시지 전달과 이후 협력 활동 추진의 합의, 고객 관계자 및 판매자간의 조인트 워크숍의 수행 여부 및 성공적인 POC의 수행을 가치기반판매를 성공적인 여정으로 이끄는 핵심 영업활동으로 지목하였다.

영업활동 프레임워크를 기반으로 지정한 영업프로세스별 활동 구분에 의한 개별 영업활동의 수행 정도의 모니터링을 통해 가치기반판매 적용의 직접적 성과 여부에 따라 성공과 실패의 결과를 해석할 수 있다. 가치기반판매는 개별 영업활동이 효과적으로 수행된 경우에만 성공할 수 있으며, 성공적인 비즈니스 결과를 가져올 수 있다. 그렇기 때문에 영업 기능이 영업프로세스에서 영업활동을 재대로 수행하고 있는지 확인하는 것이 가장 중요하다. 영업 담당자는 가치기반판매의 영업 기회가 영업활동에 따라 올바른 방향으로의 진행 여부를 영업프로세스에서 효과적인 영업 기회 관리를 할 수 있다.

〈표 7〉 사례 요약

구분		A 사례	B 사례	C 사례	D 사례
산업군		제조	금융	통신	통신
T사의 기존고객		지속관계	일부지속	일부지속	신규고객
T사 기존 제품 활용 분야		인프라/분석	분석	분석	없음
영업담당자	총 경력	31년	15년	21년	25년
	지정 고객 경력	11년	10년	15년	15년
	T사 근무년수	11년	2년	1년	5년
	가치 이해도	상	중	중	상
대상 솔루션		생산운영최적화	실시간 오퍼링	스트리밍 데이터	실시간 마케팅
진행 기간		10개월	6개월	10개월	9개월

〈표 8〉 사례의 가치기반판매 결과

단계	활동 구분	영 업 활 동	A사례	B사례	C사례	D사례
전략	대상 고객 선택	신뢰관계의 고객 선택	V		V	
		의사결정권자와 직접 소통 고객	V		V	
		영업팀과의 합의에 의한 고객 선택	V	V	V	
		협력적 파트너가 될 준비가 된 예상 고객	V		V	V
	고객 비즈니스 분석과 이해	시장 분석 및 고객의 사업 목적과 전략	V	V	V	V
		고객의 비즈니스 착수 계획과 관련 프로젝트	V		V	
		중요한 사업적 도전과 필요 역량	V			
		고객 현황 자료 수집	V	V	V	V
		고객의 의사결정 구조와 영향력 분석	V	V	V	V
	상호 이익 분야 개발	주요 이니셔티브 파악	V	V	V	V
		대상 고객과의 과거 사업 내용과 현재의 솔루션 사용 현황	V	V	V	
		고객과 협력할 수 있는 발상과 방법	V	V	V	V
		수행을 위한 전략적 계획	V	V	V	V
설정	임원 대상 판매자 메시지	디스커버리 미팅(Discovery Meeting)	V		V	
		판매자의 준비된 예측 가치 문서(Perspective Value) 전달	V	V	V	V
		판매자의 가치 항목(Value Items) 전달	V	V	V	V
	파트너로서의 고객	고객의 니즈, 요구사항, 목적, Pain과 Challenge 인지	V		V	
		핵심 고객과 영업 담당자 간의 직접적인 핫라인 구성	V	V	V	V
		고객으로부터의 내부 협력(희생) 확인	V		V	V
	가치 내재화	가치 템플릿의 준비와 가치 항목의 이해	V	V	V	V
		영업 담당자의 설명할 수 있는 능력 배양	V	V	V	V
이행	조인트 워크숍 수행	고객과 함께 협력적 가치 리뷰	V		V	
		핵심 차별화 요소 파악	V		V	
		고객 챔피언(Champion) 식별	V	V	V	V
		경쟁 솔루션과의 차이 분석	V	V		V
		솔루션의 로드맵(Roadmap) 전달	V		V	V
	선별적 솔루션 오퍼링	문제 해결 솔루션 우선 순위 지정	V		V	
		기술적 검토 수행	V	V	V	V
		관심 끌기 데모 수행	V		V	V
		3 Whys(Why do anything, Why this solution, Why now) 답하기	V	V	V	V
검증	제안 가치 리뷰	고객과 함께 협력적 가치 리뷰 검증	V		V	
		고객 기대 대비 가치 제안(Value Proposition) 리뷰	V	V	V	V
		고객 이익 인지 유도	V		V	
	솔루션 검증	핵심 검증 대상 선정	V		V	V
		POC(Proof of Concept) 수행	V		V	V
		기술 성숙도	V	V	V	V
종결	가치 정량화	비용, 위험, 가치 측면에서 거래 방안 비교	V		V	V
		상호 이익 합의와 협력적 가치 정량화	V		V	
	계약	계약 제안서 생성	V		V	
		계약 조건 협상 수행	V		V	
	계약후 활동	가치 공유와 사례 공유	V		V	
		고객 관계 증진	V		V	
		가치기반판매 결과	성공	실패	성공	실패

이 연구의 결과에서 영업프로세스의 최종 단계에 대한 성공과 실패의 기준은 가치기반판매로 인해 발생할 수 있는 직접적 성과 결과를 나타낸다.

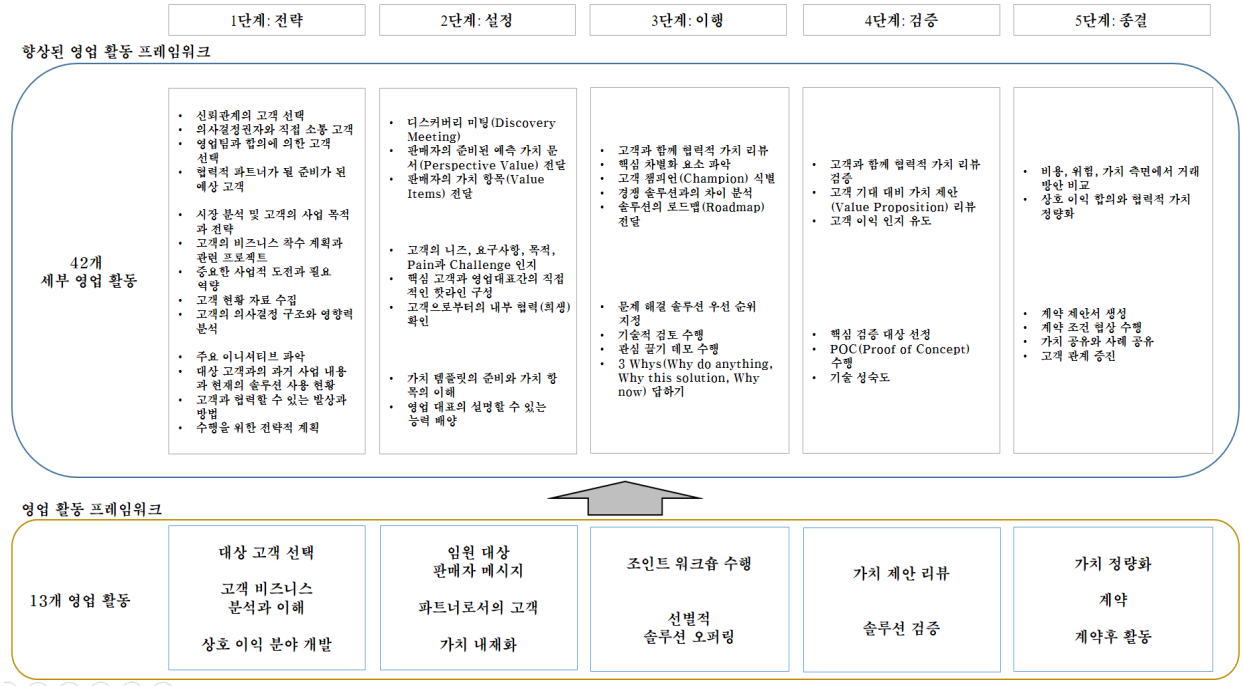
4.3. 사례연구 종합

인터뷰는 가치기반판매의 채택을 평가하고 접근 방식 적용의 성공 여부를 모니터링하는데 귀중한 통찰력과 지식을 제공했다. 문헌연구 및 영업 실무를 바탕으로 가치기반판매 영업프로세스에서 채택한 영업활동과 추가로 파악된 영업활동 요소는 <그림4>과 같이 향상된 영업활동 프레임워크에 통합하여 정리하였다.

향상된 영업활동 프레임워크에서 제시하는 지정한 영업활동들은 가치기반판매를 성공적으로 수행하는데 중요한 역할을 하는 지표가 된다. 세부적인 영업활동은 영업프로세스의 각 단계에서 올바른 활동으로 안내한다. 향상된 영업활동 프레임워크에서 개별 영업활동이 성공적인 가치기반판매를 수행함에 있어 영업활동 각각 중요도와 가중치는 추가로 파악해야 할 연구 부분이다.

본 연구에서는 성공적인 가치기반판매의 기준을 직접적 성과 결과를 나타내는 것으로 정하였다. 그러나 성공적인 가치기반판매는 기업의 수익성을 제고하고자 하는 데에서 출발한 만큼, 향상된 영업 프레임워크에서의 개별 영업활동이 영업의 결과로써 수익성 향상에 영향을 미치는 요소를 파악해야 하는 과제를 가지고 있다.

또한, 향상된 영업활동 프레임워크는 각 단계에서 개별 영업활동 요소들을 모니터링하여 영업 대상 기회가 가치기반판매에 적합한 지 여부를 알 수 있음으로 효과적인 관리가 가능하다. 그러나, 개별 영업활동의 수행과 관련한 특정 정도에 따라 가치기반판매를 지속하는 것과 그렇지 않고 중단해야 하는가에 대한 측정이 필요하다.



〈그림 4〉 향상된 영업활동 프레임워크

5. 결론

이 연구의 목적은 영업프로세스에서 성공적인 가치기반판매를 위한 주요 영업활동을 파악하고 가치기반판매의 성공을 위한 영업활동 프레임워크로 이해하는 것이다. 또한 성공적인 영업활동의 세부 활용 요소를 식별하는 하는 것이다.

연구의 결과, 영업프로세스에서 성공적인 가치기반판매를 실현하는데 필요한 개별 영업활동을 파악하여 영업 역량을 제고하기 위한 이론적 영업활동 프레임워크를 제안한다. 연구의 주요 이론적 공헌 중 하나는, 가치기반판매를 위한 영업활동이 효과적인 방법으로 영업프로세스에서 수행되고 있는 지 확인할 수 있는 기준을 제공하는 것이다.

영업활동 프레임워크의 각 단계에서 개별 영업활동의 수행을 모니터링하면 영업 기회가 가치기반판매에 적합한지 여부를 알 수 있으므로 효과적인 영업 기회 관리가 가능하다. 또한 특정 영업 기회를 가치기반판매 대상으로 선택할 경우, 영업활동 프레임워크에서 제시하는 영업활동의 수행 가능성으로 가치기반판매 대상의 적절성을 판단할 수 있다. 가치기반판매 대상의 영업 기회가 영업활동의 수행 가능성을 기준으로 판단하여 그 영업활동의 수행이 어렵다면 가치기반판매 대상으로 선택하는 것은 바람직하지 못하다. 또한 영업프로세스 단계별 개별 영업활동의 수행이 현저히 진행되지 않을 때에는 가치기반판매를 계속 진행하는 것은 효율적이지 못하다. 영업활동 개별 요소는 가치기반판매의 성공을 위해 영업프로세스의 단계에서 영업 담당자가 무엇을 해야 하는가를 알려주는 방향타 역할을 한다. 또한 고객과 가능한 더 많은 영업활동의 개별 요소를 진행할 때 성공적인 가치기반판매에 도달할 수 있다. 가치기반판매 프로세스는 식별된 모든 영업활동 기준이 충족되면 분명히 성공적으로 종결할 수 있음을 의미한다. 적극적인 영업활동 요소가 수행되지 않으면 가치기반판매가 성공할 수 없으므로 영업프로세스의 해당 단계에서 가치기반판매 노력이 가능한 철저히 수행 되어야 함을 뒷받침한다.

가치기반판매는 공급 업체가 접근 방식을 효과적으로 채택한 경우에만 성공할 수 있으며 비즈니스에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 영업프로세스에서 영업활동이 제대로 수행하고 있는지 확인하는 것이 매우 중요하다. 영업활동 프레임워크를 활용한 가치기반판매는 영업프로세스의 각 단계별 영업활동을 규정하여 실질적 성과를 획득할 수 있는 지침 역할을 한다. 또한 가치기반판매의 자원 집약적이고 시간 소모적인 특징으로 인해 효과적인 접근 방식이 비즈니스에 미치는 영향에 있어 핵심적인 역할을 한다. 판매자가 매출 증가, 적중률 개선 및 수익성 증가와 같은 긍정적인 비즈니스 효과를 달성하려면 가치기반판매에 적합한 고객 및 가능성이 큰 영업 기회에만 자원을 참여시켜야 한다. 많은 리소스의 투입과 사전 비용이 발생하는 가치기반판매의 성격을 고려할 때, 영업활동 프레임워크를 통해 가치기반판매 방식의 지속적인 진행 여부를 판단할 수 있게 하여 영업 기회 비용의 통제가 가능하게 한다. 이는 영업 조직내 대상 영업 기회의 선택과 집중을 통해 효율을 증대할 수 있게 한다. 성공적인 가치기반판매는 고객과의 협업으로 고객에게 요구되는 가치 정량화를 통해 가치 교환을 진행하는 만큼, 영업활동 프레임워크를 통한 영업 관리로 영업 기회를 성과로 도출하는 성공적 결과를 더 많이 양산하여 기업의 판매 이익을 증대할 수 있다. 영업활동 프레임위크 기반의 영업프로세스에서 영업활동을 효과적으로 수행하면, 판매자는 투자된 자원에 대한 수익을 최적화할 수 있다.

영업활동 프레임워크는 영업 전략을 가치 기반으로 추진하고자 하는 기업에게 영업 직원의 영업 역량 향

상의 대상과 목표, 방향성을 쉽게 이해시킨다. 영업활동 중심의 영업 역량 향상을 통해 영업 직원을 가치기반판매 수행 능력을 향상시킬 수 있다. 또한 각 단계에서 가치기반판매의 효과적 수행을 위해 기업이 제도적으로 사전에 갖추어야하는 요소를 인식하게하여 절차와 제도적인 뒷받침을 통해 가치기반판매를 수행할 수 있도록 정보를 제공한다. 이 연구는 기업이 고객 가치 구현의 방법과 고객 가치로부터 이익을 얻기 위해 어떤 조치를 취해야 하는 지에 대한 통찰력을 얻게 한다.

이 연구의 영업활동 프레임워크는 가치기반판매 적용의 성공을 향한 영업활동 기준에 대한 추가 연구의 동기를 제공한다. 또한 성공적인 가치기반판매의 영업프로세스에서 영업활동이 어떤 것인가를 설명하기 때문에 성공적인 가치기반판매의 진정한 비즈니스 영향이 무엇인지를 연구하는 미래 연구의 기반이 될 수 있다.

가치기반판매는 산업, 시장 및 사용 국가에 따라 달라진다. 결과적으로 이러한 측면은 제품의 채택 및 적용을 위한 영업활동을 영업프로세스에서 개발할 때 고려해야 한다. 흥미로운 연구 기회는 프레임워크에 대한 적절한 영업활동 기준이 서로 얼마나 다른지 조사하기 위해 다양한 산업 및 기업에서 다중 사례연구를 수행하는 것이다.

또한 인터뷰 대상의 영업 담당자가 공통적으로 지목한 핵심 영업활동 요소인 가치기반판매의 영업 대상 고객의 선정의 중요성, 영업 담당자가 고객 임원에게 공급업체의 메시지 전달과 이후 협력 활동 추진의 합의, 고객 관계자 및 판매자간의 조인트 워크숍의 수행 여부 및 성공적인 POC의 수행의 4가지 영업활동이 가치기반판매의 성공을 위한 측도로 구분할 수 있는지에 대한 연구도 필요하다. 또한 각 단계별 가치 정량화의 구현 방안에 대한 심층적 연구도 필요하다

마지막 제안은, 가치기반판매는 고객 가치를 우선하며 영업프로세스에서 고객과의 협업을 중요시 한다. 또한 진정한 가치기반판매의 성공은 구매자와 판매자간에 상호적인 이익을 인식할 수 있을 때이다. 따라서, 판매자 중심으로 가치기반판매의 영업활동을 인식하는 것과는 반대로, 구매자 입장에서 가치기반판매의 영업활동을 평가하고 효과와 효용을 검증하는 것은 가치기반판매의 영업프로세스에서 개별 영업활동의 중요도를 판단할 수 있는 중요한 기회를 제공할 것이다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 김창호, 이건창, 정남호 (2005). 팀 조직의 활동이 지식경영 활동 및 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석. **지식경영연구, 6**(2), 1-18.
2. 허명숙, 천면중 (2015). 구성원들의 학습관성, 폐기학습, 지식통합능력, 혁신행동 간의 관계에 관한 실증연구. **지식경영연구, 16**(2), 249-278.
3. 홍진원, 서우종 (2014). 조직구성원의 지식통합 역량에 대한 선행 요인과 지식창출 효과에 관한 연구: 융합 지향 조직을 중심으로. **지식경영연구, 15**(4), 105-126.
4. Lim, J. H. (2016). Research on the consultative selling competencies of B2B salesperson: IBM's case. **기업경영연구, 23**(6), 113-143.

[국외 문헌]

5. Aberdeen Group (2011). *Value-based selling: Building a best-in-class capability for sales effectiveness*. Retrieved from Research Brief, October 2011.
6. Anderson, J., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review, 76*(6), 5-15.
7. Anderson, J., & Narus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
8. Anderson, J., & Wynstra, F. (2010). Purchasing higher-value, higher-price offerings in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing, 17*(1), 29-61.
9. Anderson, J., Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1993). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing, 1*(1), 2-29.
10. Anderson, J., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: Demonstrating and documenting superior customer value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Anderson, J., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review, 84*(3), 1-10.
12. Anderson, J., Narus, J., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating and delivering value* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
13. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management, 40*(2), 202-210.
14. Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231-1241.
15. Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Blois, K. J., & Ramirez, R. (2006). Capabilities as marketable assets: A proposal for a functional categorization. *Industrial Marketing Management, 35*(8), 1027-1031.
17. Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy, 5*(1), 5-24.
18. Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science, 10*(2), 119-133.
19. Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management, 39*(6), 986-995.
20. Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research, 55*(7), 553-560.
21. Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management, 39*(1), 118-128.
22. Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2010). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(2), 327-339.

23. Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management, 35*(1), 20-27.

24. Flint, D. J., & Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers' desired value: Results from a theory building study. *Industrial Marketing Management, 30*(4), 321-337.

25. Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management, 175*, 163-175.

26. Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing, 45*(1/2), 223-240.

27. Geiger, S., & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: Where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing, 43*(7/8), 873-889.

28. Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing, 21*(6), 376-385.

29. Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal, 31*(4), 828-853.

30. Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. *Journal Für Betriebswirtschaft, 1*(58), 1-20.

31. Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management, 40*(2), 240-247.

32. Halinen, A., & Törnroos, J. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research, 58*(9), 1285-1297.

33. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York, NY: McGraw-Hill.

34. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 86*(7/8), 164-174.

35. Hogan, J. E. (2001). Expected relationship value. *Industrial Marketing Management, 30*(4), 339-351.

36. Järvinen, P. (2000). Research questions guiding selection of an appropriate research method. In B. Hansen & Mahrer (Eds.), *Proceedings of the European conference on information systems* (Vol. 3, pp. 124-131). Vienna University of Economics and Business Administration.

37. Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., & Mäkinen, H. L. (2003). *Selling value: Maximize growth by helping customers succeed*. Helsinki: WSOY.

38. Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision, 42*(5), 645-666.

39. Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing, 45*(1/2), 277-294.

40. Kujala, M. (2015). *Evaluating the adoption and monitoring the application of value-based selling*. Degree Program in Industrial Engineering and Management, Aalto University, Espoo.

41. Kumar, A., & Grisaffe, D. B. (2004). Effects of extrinsic attributes on perceived quality, customer value, and behavioral intentions in B2B settings: A comparison across goods and service industries. *Journal of Business-to-Business Marketing, 11*(4), 43-74.

42. Leigh, T., & Marshall, G. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management, 21*(2), 83-93.

43. Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management, 34*(7), 732-748.

44. Liu, A. H., & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Ad Personal Selling & Sales Management, 21*(2), 37-41.

45. Melan, E. H. (1993). *Process management*. New York, NY: McGraw-Hill.

46. Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management, 34*, 13-22.

47. Moorman, M., & Vogel, L. (2012). *The race to excel at value-based selling: A new and necessary approach to sales talent transformation*. Sales & Marketing Insights, ZS Associates.

48. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61-79.

49. Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal, 22*(9), 875-888.

50. Predmore, C. E., & Bonnice, J. G. (1994). Sales success as predicted by a process measure of adaptability. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 14*(4), 55-66.

51. Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing, 30*(2), 19-30.

52. Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review, 68*(5), 105-112.

53. Selden, P. H. (1998). Sales process engineering: An emerging quality application. *Quality Progress: Milwaukee, 31*(12), 59-63.

54. Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management, 37*(3), 260-269.

55. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(2), 162-167.

56. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63-74.

57. Snow, C. C., & Thomas, J. B. (1994). Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies, 31*(4), 457-480.

58. Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership, 31*(3), 27-34.

59. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing, 43*(7/8), 890-906.

60. Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: Strategic alignment and functional implementation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management, 16*(1), 1-20.

61. Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

62. Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management, 41*(1), 166-173.

63. Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management, 45*, 12-21.

64. Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out of selling'-Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management, 41*(1), 174-185.

65. Töytäri, P. (2015a). Assessing value co-creation and value capture potential in services: A management framework. *Benchmarking: An International Journal, 22*(2), 254-274.

66. Töytäri, P. (2015b). *Managing value-based exchange in industrial markets: An organizational capability perspective*. Doctoral dissertation, Aalto University.

67. Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management, 45*, 101-112.

68. Töytäri, P., Alejandro, T. B., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing, 26*(7), 493-502.

69. Töytäri, P., Rajala, R., & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management, 47*, 53-64.

70. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review, 71*(1), 84-93.

71. Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing, 71*(3), 1-17.

72. Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing, 12*(1), 73-99.

73. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing Research, 68*(1), 1-17.

74. Vitasek, K., Snelgrove, T., Evans, D., Tate, W., Bonnie, K., & Holliman, S. (2012). *Unpacking best value: Understanding and embracing value based approaches for procurement*.

75. Webster, F. E. J. (1994). Executing the new marketing concept. *Marketing Management, 3*, 1-9.

76. Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 241-254.

77. Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(2), 139-153.

78. Woodside, A., & Baxter, R. (2013). Achieving accuracy, generalization-to contexts, and complexity in theories of business-to-business decision processes. *Industrial Marketing Management, 42*(3), 382-393.

79. Woodside, A., & Wilson, E. (2003). Case study research method for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(6/7), 493-508.

80. Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing, 21*(10), 799-822.

81. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research* (4th ed., Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.

〈부록 1〉 영업활동의 재해석

단계	영업활동의 재해석	관련 연구
단계1: 전략	영업 전략을 수행하기 위해 대상 고객을 식별하는 것을 목표로 함.	Töytäri, 2015a
	본질적으로 고객과 그 비즈니스를 분석하고 이해함으로써 가능한 것임	Kaario et al., 2003; Terho et al., 2012; Töytäri et al., 2011
	매력적인 비즈니스 기회를 식별하고 잠재적 고객이 파트너에 대한 준비 상태를 평가하고 비즈니스 관계의 잠재적 가치를 추정하는 것이 중요함	Kaario et al. , 2003
	고객 조직의 관련 의사 결정자에게 연락하는 것이 중요함	Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011
	영업 부서가 잠재 고객과 어떤 종류의 접촉을 갖는지를 고려할 것	Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011
	이전 참조 사례는 새로운 기회를 찾을 때 귀중한 통찰력을 제공할 수 있음	Anderson & Wynstra, 2010; Töytäri et al., 2011
단계2: 설정	고객의 요구 사항, 욕구 및 고통을 발견하는 것	Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011
	고객의 상황에서 배운 내용을 바탕으로 가치 기반 영업 노력으로 발전할 인센티브가 있는지 여부를 평가	Töytäri, 2015a
	영업 담당자는 대화에서 전문가 역할을 수행하여 고객이 상황을 더 잘 이해하도록 돕고, 보유한 모든 옵션에 대해 알리고, 솔루션에 대한 고객의 비전과 상황의 긴급성에 대한 영향을 파악함	Töytäri, 2015a
	고객의 요구 사항에 맞는 솔루션 아이디어를 공식화해야 함. 이러한 이해를 바탕으로 영업 담당자는 솔루션이 고객의 비즈니스에 미칠 비즈니스 영향을 평가해야 함	Terho et al., 2015
	잠재적인 비즈니스 영향과 오퍼링의 특성은 가치기반판매에 대한 비즈니스 사례의 매력에 영향을 미침	Töytäri et al., 2011
	영업 담당자는 고객 담당자가 고객 조직에서 결정을 내리는데 적합한 사람인지 파악	Kaario et al., 2003; Töytäri et al., 2011
	구매자와 판매자 상호간에 희생을 능가하는 이익이 인식이 필요함	Anderson et al., 2009; Khalifa, 2004
	고객의 관심사항을 고려하여 평가해야 할 두 가지 측면은 파트너에 대한 고객의 준비 상태와 비즈니스 관계의 잠재적 가치임	Kaario et al., 2003
단계3: 이행	영업 담당자는 고객으로부터 적합한 공급 업체인지 평가를 받음. 이는 고객의 모든 요구 사항과 이행 항목을 얼마나 잘 충족 할 수 있는지에 대해 고객은 평가를 수행함	Töytäri, 2015a
	영업 담당자가 적합한 제품 제안을 구성할 때 핵심 가치 동인과 고유한 판매 포인트를 식별해야 함	Töytäri, 2015a
	수량화를 반복적이고 투명하게 수행해야하며 가급적이면 고객과 긴밀한 상호 작용을 해야 함	Anderson et al., 2007, 2009
	참조 사례를 활용하는 것은 정량화의 신뢰성을 향상시키는 효과적인 방법임	Anderson & Wynstra, 2010; Töytäri et al., 2011
	정량화 과정에서 금전적 수치를 정하는 것도 매우 유익함	Terho et al., 2012
단계4: 검증	고객에게 가치 제안을 설득력 있고 신뢰할 수 있게 전달하기 위해 자신의 영업 기술을 활용	Töytäri, 2015a
	가치와 관련한 소통이 가치 기반 가격 책정의 전제 조건이기 때문에 협의 성공에 중요함	Anderson & Narus, 1998
	구매자와 판매자가 각 가치 요소를 개별적으로 논의하고 직접적인 소통을 수행하는 것이 좋음	Anderson & Wynstra, 2010; Terho et al., 2012; Töytäri et al., 2011
단계5: 종결	가치 공유와 관련한 협상을 마무리하고 고객 관계를 증진하는 것이다. 전체 영업프로세스의 성공 여부는 고객 구매 센터 및 의사 결정권자와 구축된 관계를 통하여 평가할 수 있음	Töytäri, 2015a
	강력한 관계를 나타내는 기준은 고객과의 공통 이정표를 설정	Töytäri, 2015a
	고객과의 관계를 심화하고 개선하는 것은 가치기반판매의 주요 목표 중 하나임. 이는 거래의 투명성을 가져오고 미래 비즈니스를 확보할 수 있음	Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2004
	약속된 가치가 검증된 고객과 구매 후 협의를 수행하는 것임	Anderson et al., 2009
	적중률, 수익성과 같은 일반적인 비즈니스 성과 지표 뿐만 아니라 위험 관리 측면을 평가하는 것도 중요함	Töytäri et al., 2011; Töytäri, 2015a

〈부록 2〉 T사의 고객 우수성 프레임워크와 주요 내용

단계	영업활동	내 용
단계1: 전략	대상 고객 선택	전략 고객 활동 계획 보고서의 양식에 의해 대상 고객의 선택의 타당성을 검증 가치기반판매의 목표 고객을 대상으로 보고서를 작성하여 영업 관리자 및 프리세일즈 및 가치 엔지니어링팀으로부터 리뷰를 거쳐 대상 고객을 확정 시장 분석 및 고객 비즈니스 분석 전략 고객 활동 계획 보고서에는 고객의 비즈니스와 관련한 정보와 이전의 T사와의 거래 정보를 바탕으로 가치기반판매의 실행 계획이 포함된다. 또한 이 보고서에는 영업 담당자가 가치기반판매의 투자의 타당성 및 최종 예상 결과의 긍정적 사유에 대하여 합리적 이유를 제시
	고객 중심 실행 계획	고객 중심의 실행 계획을 수행함에 있어, 고객의 사업 전략과 비전, 비즈니스 이니셔티브와 이에 따른 예정된 사업 계획과 비즈니스나 운영에서 도전에 처한 어려움과 해결 과제를 가치 피라미드를 바탕으로 파악
	목적 중심 수행 계획 개발	대상 어카운트을 선택하고, 고객중심의 실행 계획을 수립하며, 가치기반판매의 목적 중심으로 가능성이 높은 주제를 고객과의 상호 이익의 관점에서 수행 계획 개발
단계2: 설정	C-Level 대상 판매자 포지셔닝	공식화한 솔루션 아이디어는 공급업체를 인지할 수 있는 예측 가치 문서의 형식으로 준비하여 담당 임원과 소통하고 판매자의 메시지를 담당 임원으로부터 공감 받는 것이 필요함 영업 전략 부서를 중심으로 사전에 개별 제품 또는 다수의 제품이 복합적 구성을 통해 고객에게 제시할 수 있는 매우 다양한 가치 항목을 산업의 특성을 고려하여 가치 항목을 구성 이전의 고객 적용 사례를 더하여 예측 가치 문서를 준비하고 영업 담당자가 고객에게 간결한 메시지를 전달할 수 있도록 도구를 제공
	고객과 판매자간 소통 연계	대상 솔루션 선정의 설정과 합리적 소통을 위한 관계의 정렬을 포함함
	고객의 적극적 참여 확인	솔루션 아이디어에 대하여 주요 고객과 영업 담당자 간의 상호 합의의 도출
단계3: 이행	주요 이해관계자와 대표자들 간의 공동 워크숍	고객과 공급업체 상호 간 공동으로 문제점, 솔루션, 사업의 우선순위 그리고 성공을 위한 로드맵을 공동으로 정의하는 협력적 가치 리뷰(Collaborative Value Review)의 수행 조인트 워크숍(Joint Workshop)형태로 진행하며, 결과 문서에는 솔루션 도입시의 이점과 비용을 포함한 명확하고 세부적인 투자 분석이 포함됨
	고객 주요 질문 이해	공동 워크숍 과정과 그외의 협의 과정에서 에서 영업 담당자는 고객의 질문을 명확이 이해할 수 있어야 함
	기술적 검토 수행	고객과의 워크숍의 진행은 고객에게 제품의 기술적 내용을 설명할 수 있는 기회를 제공
	관심끌기 데모 수행	공급업체는 고객과 합의하에 확정한 제품과 솔루션이 기술적으로 수행함에 있어 타당성을 설명한다. 고객에게 기술적 설명은 제품이나 솔루션의 데모나 비디오를 통해 구현 가능성의 모습을 제시함으로써 다음 단계에서 자세한 기술적 검증 단계를 가능하게 한다. 데모는 식별된 특정 가치 사례를 대상으로 함
	솔루션 정의	고객과의 소통을 통해 "왜 고객이 외부 제품이나 솔루션 도입을 통해 문제를 해결하여야 하는가?", "해당 문제를 해결하는데 왜 이 제품이나 솔루션이어야 하는가?", 그리고 "왜 지금 그 문제를 해결하여야 하는가?"에 대한 해답을 도출할 수 있어야 함
단계4: 검증	고객과 함께 결과 확인	협력적 가치 리뷰의 검증
	개념 증명(POC) 제공	구현의 개념을 검증할 POC의 대상을 확정 전체적인 실행 스토리를 검증 제안 솔루션을 고객 가치와 연계하여 실행 가능성을 확인하는 절차이며 고객 현장의 테스트로 실제 사례의 일부를 구현하는 것 실제 사용자에 의해 Go/No-Go를 결정 짓는 주요한 의사 결정 기준이 됨
	고객 이익 인지 유도	고객 비즈니스 적용시 고객의 이익을 인지하도록 유도
	장기간의 로드맵과 요구 확인	솔루션의 일회성 적용시의 이점과 장기적 적용 및 확대 적용시의 이점에 대한 요구 확인
단계5: 종결	비용, 위험, 가치측면에서 거래방안 비교	이전에 예측 가치 전망에 대한 실제 수행에 대해 고객과 합의하고, 이전의 여러 단계의 과정에서 진행한 정량화의 과정을 종결하여, 고객 내부의 의사결정을 유도하는 과정이 필요함
	상호적 이익이 되는 합의 공식화	고객과 가치 제안에 대한 합의를 바탕으로 수행 제안
	협상 및 계약 실행	고객과 다양한 제품 공급의 방법과 계약의 방법을 협상

저 자 소 개

정 순 보 (Soonbo Chung)

현재 팁코소프트웨어코리아에서 상무로 재직 중이다. 국민대학교에서 경영정보학 석사를 마치고, 동 대학원에서 비즈니스IT 전공 박사학위 과정에 있다. Sun Microsystems, Oracle, BEA Korea 등에서 주로 IT분야 영업을 담당하였다. 주요 관심분야는 영업프로세스, 영업활동, 가치기반판매, 영업정보시스템, 영업전략 등이다.

정 승 렬 (Seung Ryul Jeong)

미국 사우스 케롤라이나 대학에서 경영정보학 박사를 취득하고 현재 국민대학교 비즈니스IT전문대학원 교수로 재직 중이다. Journal of MIS, Communications of the ACM, Information and Management, Journal of Systems and Software, Online Information Review, APJIS, 경영과학, ISR, 정보처리학회지 등의 국내외 저널에 프로세스 혁신, ERP, 정보자원관리, 시스템 구현, 프로젝트 관리, 빅데이터 등의 주제와 관련하여 많은 논문을 발표하였다

〈 Abstract 〉

A Case Study on the Composition of the Sales Activity Framework and the Elements of Sales Activity for Successful Value-based Selling

Soonbo Chung*, Seung Ryul Jeong**

The purpose of this study is to present a framework for sales activities necessary for the successful sales development in the sales process of value-based selling and to explore individual sales activities for successful value-based selling. When we understand value-based selling as a procedural progression in the sales process, integrate it into the sales activity framework, and segment your sales activities to identify the key activity elements for successful execution, the intrinsic effect of value-based selling can be achieved. Sales activities related to the success of value-based selling are reflected in the sales activity framework based on the sales process through literature studies and application cases in actual sales field, and detailed elements of individual sales activities for successful deployment are identified through case studies. Through literature research and sales practice in actual field, 13 sales activities are presented in the five-stage sales process, and 42 detailed sales activities for successful value-based selling through case studies are identified in an improved sales activity framework.

Through this study, the sales activity framework provides a role in evaluating whether the sales function of value-based selling is being performed as a correct activity in the sales process, and whether sales opportunities with specific customers can continue value-based selling activities. The sales activity framework serves as a guide for successful value-based selling.

Key Words: Value-based selling, Sales process, Sales activity framework, Sales activities

* Graduate School of Business IT, Kookmin University
** Graduate School of Business IT, Kookmin University