입찰 · 제안 역량이 조직의 미래를 결정한다

- 수의계약 줄어들며 RFP 비중 급증 추세, '가치 제안'이 성공 열쇠 -

입찰 · 제안 역량이 중요해지고 있다

입찰 · 제안역량의중요성이점점커지고 있고, 이제는더이상좋은제안서가아니면 오더를수주할수없다. 쉬플리코리아에따르면수의계약('handshake deals')은 전 세계적으로 점점 사라지고 있고, '사기업'의 제안요청서(RFP)의 비중은 빠른 증가 추세에있다. 또한, 새로운자유무역협정(FTA)에서 8만 달러 이상의 거래는 투명성 증대를 위해서 입찰을 의무화하고 있다. 그럼에도 불구하고국내에는아직제안서작성을하기 위해서 어떤 전략적 관점이 필요한지 그리고, 기업의비즈니스전략이어떻게제안전략으로구현되는지에대한관점이부재한관계로, 여기에대한문제제기중심으로이야기를 풀어가고자 한다. 건설 · 플랜트 산업의 제안 영업 조직에게 있어서 "입찰 · 제안 역량이 얼마나 중요한 조직의 핵심 역량인가?"를 같이생각해보자.

입찰 · 제안 역량이 성과 결정

옆의 표를 한번 보자. 월 500억원 규모의 프로젝트에 제안서를 제출하였다고 가정하자. 오더 수주율이 25%인 기업이 매출의 10%를 경상이익으로보고연간비용이 50억원 정도라면, 연간 약매출 1,500억원, 순이익 100억원 규모의 회사가 될 것이다. 그런데만약 우리가 이오더 수주율을 10%만 높일 수 있다면 표에서 보듯이 매출 2,100억원, 순이익160억원규모의회사로탈바꿈하게된다. 그런데여기에서눈여겨볼부분은 특히 순이익의 증가이다. 단지 10%의 오더 수주율향상이 60%의순이익향상률을보이고있는것이다.

즉, 제안 성공률과 조직의 수익률은 직결된다. 조직의 제안 프로세스를 개선하여 오더 수주율이 10% 향상하면 추가적인 비용 투입이없이매출이증대하므로높은수익의 개선을기대할수있다.

제안성공률10% 제고로순이익60% 향상?

우선 제안 성공률을 향상시키는 데 있어서는 추가적인 설비나 비용을 필요로 하지 않는다. 오히려미국정부자체조사와민간기업들의 연구에 의하면 수주에 성공한 제안서가 실패한 제안서보다 오히려 비용이 덜든다고한다. 왜냐하면제안전략이분명한 기업들은 비생산적인 제안을 과감히 포기하고, 전략적으로 성공률이 높은 제안에 자원을 집중함으로써 매출액의 향상뿐만 아니라 비용 절감 효과까지 경험하기 때문이다.

제안 성공률과 조직의 수익률

승률	25%	35%
매출	1500억	2,100억
경상이익	150억	210억
순이익	100억	160억

단기간에제안 성공률을 제고할수 있나

「솔루션 셀링 전략(soultion selling)」의 저자 키스 이즈는 미국 내에서 제안 영업을 하는 기업의 90%가 놀랍게도 조직 내부에 문서화된세일즈표준프로세스가없다는사실을 발견하였다. 그리고, 프로세스를수립하여실행하면그프로세스의수준을차치하고단지문서화되고실행되는프로세스가있다는 사실만으로 15% 매출액이 향상된다는 것을 실증적으로 검증하였다. 만약 귀사에 표준화된제안영업프로세스가없다면귀사는 단번에 15%의 매출액을 향상시킬 수 있는잠재적기회를갖고있는것이다.

제안 영업을 둘러싼 진실과 거짓

제안서를잘 써야 입찰에 성공한다

한 연구에 의하면 완벽한 제안서도 약 52%의 제안 성공률만을 갖는다고 한다. 왜 그럴까? 우리는 제안 요청서상에서 고객이 요구한조건들을만족시키기위해무던히애를쓰지만사실, 제안요청서상에나타난공식적인고객의요구는실제근본적인이슈를 부분적으로밖에다루고있지못하는경우가 허다하다.

제안 요청서가 고객의 니즈 전부는 아니다. 고객이 제안 요청서상에 표현하는 고객의 니즈는 '공식적인' 고객의니즈이다. 비공식적이면서도더근본적인니즈가있을수 있다.

이러한 현상이 일어나는 가장 큰 이유는 고객스스로자신들의니즈를분명히규정하기가 쉽지 않기 때문에 발생한다. 이를테면

건물을 짓는데있어서예산, 완공 기간, 디자인, 품질중에어떤부분이자신에게얼마만큼중요한지를스스로판단하고결정하는 것이 쉽지 않다는 것이다. 따라서, 고객은 결코 100점짜리제안요청서를내지않는다는 점, 그들의 요구 사항은 큰 빙산의 일각일가능성이많고, 때로는사실이아닐수도 있고, 비논리적일수도있다는점에주목할 필요가있다.

그렇다면, 이제 정말 중요한 것은 저 큰 빙산의전체를이해하는것이다. 그래서, 좋은 제안서를 작성하려면 제안서 작성 전에 고객과의 관계 수립(long term positioning), 기회 창출 전략(opportunity planning)을통해고객의진짜니즈를발굴하는 노력과 프로세스가 중요하다. 아래 그림은 모컨설팅회사가미국의 24대대형기업을 대상으로조사한결과로, 산업별최상위 기업들은보통기업들에비해RFP 발행이전의마케팅비용을훨씬많이지출하고있고(65% vs 15 20%), 그결과 상대적으로 훨씬 효율적인 비용 대비 수주액(1:25 vs 1:225) 결과를보여주고있다.

제안 성공률이 높은 기업은 입찰 비용의 지출이 적고, RFP 이전 지출 비용 비율이 높다. 일류기업은제안에 실패하는확률이 낮아서상대적으로수주액대비지출비용이 적고더중요한것은RFP 이전에고객사에 대한정보수집등에많은비용을 지출한다는것이다.

이제 중요한 것은 어떻게 최상위 그룹의 입찰 성공률을 우리 회사에 현실로 구현할 것인가이다. 답은간단하다. 고객의제안요청서가 떨어지면 늘 허겁지겁 제안서를 작성하는 기존의 관행을바꾸고, 잠재 고객의 니즈를 발굴하여 기회를 창출하고, 사전에 고객의 이슈를 이해하는 데 조직의 역량을 집중해야한다. 그리고그비밀은조직의제안영업프로세스수립에있다.

보기 좋은 떡이 먹기도좋은가

제안서 작성 경험이 풍부한 사람일수록 흔히 하는 말이다. 그러나, 경험자의 말이 모두‘ 정답 은아니다. 이말은자칫제안서를 외부 치장(화려한 컬러, 현란한 디자인)에 승부를 걸게 함으로써, 전달하고자하는 메시지의 초점을 흐리게 하여 오히려 평가자가원하는대답을찾는데어려움을겪게 하는역효과를 초래할 수도 있다. 지금부터 이 말은 이렇게 고치자.“ 읽기 편한 제안서가 좋은 제안서이다.” 좋은 제안서는 단 두 가지의조건을만족하면되는것이다.

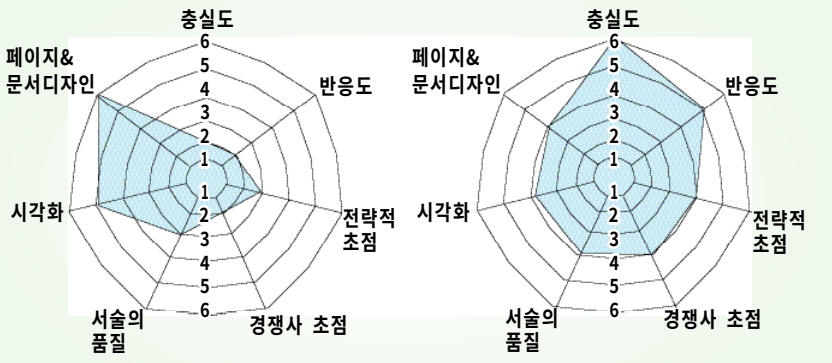
1. 평가자가 평가하기 쉽다(Easy to Evaluate).

2. 제안요청과고객의니즈에잘 반응한다(Responsive).

위의그림을보자. 위의그림은제안서를 7가지기준으로평가한결과를방사도표에 정리한결과이다. 이를자세히보면어떤제안서가좋은제안서인지쉽게알수있다.

좋은 제안서는 고객의 제안 요청과 니즈에잘반응하고, 평가자가평가를쉽게하는 제안서이다. 다시 말하면 좋은 제안서란고객의요구 조건에충실하고, 니즈에민감하게 반응하고, 솔루션의전략적 초점이 분명하고경쟁사대비우위 포인트가 분명하며, 서술의 품질, 시각화, 페이지 및 문서 디자인이잘된제안서이다.

제안서 평가 기준과 사례



비즈니스 개발 벤처마크 데이터

분 야	보 통	상 위	최상위
총입찰 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. 이데이터는AAI, AlliegSignal, Honeywell, Hughes, IBM, Paramax, TRW를포함해미국의 24개주요 기업들에대해 Pricewaterhouse Coopers 연구소가조사한것임.
2. 출처-Shlpley의 BD-CMM연구자료. 미출간.

옆페이지상단그림의사례중왼쪽그림을보면시각적인면(페이지와문서디자인, 시각화)에서는 좋은 점수를 받았지만 내용과 논리 구조에서는 매우 저조한 점수를 받았다는 것을 알 수 있다. 다시 말하면 겉은 번지르 하지만 알맹이는 없는 제안서이다. 이에 반해 옆 페이지 상단의 오른쪽에 있는 제안서는 오히려 시각화나 페이지 및 문서 디자인에서는중간점수를받았지만충실도(제안요청서상의고객요구조건에대한충족도), 반응도(비공식적인 요청까지를 포함한 고객의 니즈) 등에서 높은 점수를 받았다. 좋은 제안서란 단순히 겉이 번지르르한 제안서를 말하는 것이 아니다. 지금부터는 문장 서술의 품질, 시각화, 페이지 및 문서 디자인 등 외형상의 조건도 훌륭해야 한다. 뿐만 아니라 고객의 요구 조건에 충실하고, 니즈에 민감하게 반응하고, 솔루션의 전략적 초점이 분명하고 경쟁사 대비 우위 포인트가 분명하여 균형감을 갖춘 제안서가 잘 된제안서인것이다.

우리업종에서는가격이 평가 기준이다

물론 가격이 평가 기준의 전부일 때는 별도의 제안서가 필요하지 않다. 그런데 그런 경우가 아님에도 사실은 많은 영업 조직과 세일즈맨들이자꾸이논리를강조하는경우가 있는데 그것은 자신의 솔루션에 대한 가치 제안(value proposition)에실패하고 있음을 반증하는 것이다. 가격이 솔루션과 별개로논의될수있는경우는거의없다. 만약에 당신이 10억원을 투자해 20억원의 이익을얻을수있고, 11억원을투자해 25억원의 이익을 얻을 수 있다면 어떤 선택을 하겠는가? 물론, 후자일것이다. 정말중요한것은 가격이아니라가격과기업이제공하는가치와의관계이다. 그러나, 이는말처럼쉬운것이 아니므로 평소 제안 영업 활동에 있어서 끊임없이고객에게우리회사와우리회사의 솔루션에대한인식을높이는활동을하여야 한다. 두번째로는, 과학적으로고객에게데이터를제시하여야하는데그데이터를만드는기준은다음과같다.

1. Quantify - 성과를계량화하라
2. Timing을 계산하라 - 효용 발생 시기, 비용투여시기, 투자금액회수
3. Measurement - 측정수단을제공하라

특히, 고객이 초기에 지출한 비용은 바로 고객이기대하는 효용으로전환되지않으므로 이것이 언제쯤 실제 효용으로 노출되는지, 그것은어떤방식으로측정되고, 그예상성과는얼마인지를보여주어야한다.

즉, 가치 제안(value proposition)을 하라. 제공하는가치가가격보다높으면된다. 이를 증명하기 위해서 어떤 가치(quantify)를어떻게측정(measure)할수있는지그리고, 이를위해얼마의시간이필요한지를계산하라.

조직의 제안서 작성 수준은 핵심 역량이다

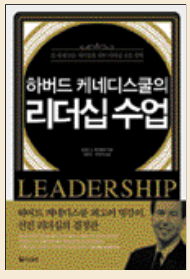
건설 플랜트업계에서 오랜 관행은 가격중심의입찰과인적네트워크중심의영업인 것으로저자는해당업계사람들의이야기를 듣고있다. 그러나, 현재의관행이미래에도 유용할것이라는생각이수많은성공적인기업을 망하게 했다는 교훈을 우리는 기업 경영의역사속에서배우고있다. 부정할수없는 분명한 사실은 효과적인 제안 영업과 과학적인 제안서 전략이 건설 · 플랜트산업에서미래의핵심경쟁우위가될것이라는것이다. 다른 기업이 낮은 가격으로 승부하고 비공식적인 관계에 의존하는 영업을 할 때 세일즈전략을수립하여적극적으로기회를 창출하고, 조직의 제안 프로세스를 수립하고전략적제안영업을시작하라. 가까운시일내에이것이조직을성장시키는핵심 동력이 될 것이다.

김용기
쉬플리코리아대표

도서 안내

하버드 케네디스쿨의 리더십 수업

로널드A. 하이패츠지음/김충선옮김/더난출판사펴냄/46쪽



이 책은 각종 사례를 통해리더십발휘의승리와 실패를 조목조목 짚어보고, 리더십의 진정한 의미를 살펴본다. 흑인 노예 해방, 쿠바 미사일 위기, 암환자 가족과 주치의 사이의 공 · 사적갈등, 공업과환경문제를둘러싼공권력과 시민권의 대립 등 미국의 역사를 통해 제기된 정치 · 사회적 중요 문제에 지도자들이 어떻게대처했는지를분석제시하고있다.

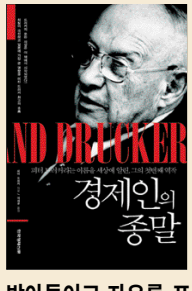
능력보다 큰 힘 평판

하우석지음/한스미디어펴냄/25쪽

이 책은 평판의 중요성을일깨워주고, 좋은 평판을 만드는 특별한 기술을소개한다. 아무리 능력이 출중해도 좋은 평판을 얻는 데 실패하면 인정받을 수 없다고말한다. 능력보다 큰 힘, 바로 '평판이다. 평판은 우연한 현상이아니다. 어떤원인들에의해생성되고축적된다. 노력에따라좋은평판이만들어질수 있다.

경제인의 종말

피터드러커지음/한국경제펴냄/47쪽



정치, 사회, 경제, 역사, 철학, 경영 등 다양한 분야에서 드러나는 피터 드러커 사상의 원전격이다. 드러커는 서문에서 "이 책은 정치 서적"이라고 밝힌다. 전체주의를 받아들이고 자유를 포기하려는 위협에 맞서 자유를 견지하려는 의지를 다지기 위한 것이라고 말하며, 학자로서의객관적인 중립성 또는 의도적인 공평성을 버리고 자유롭게 의견을 펼치고있다.