

SCM 과정 (Sales Crisis Management Course)

- 세일즈 위기관리 -

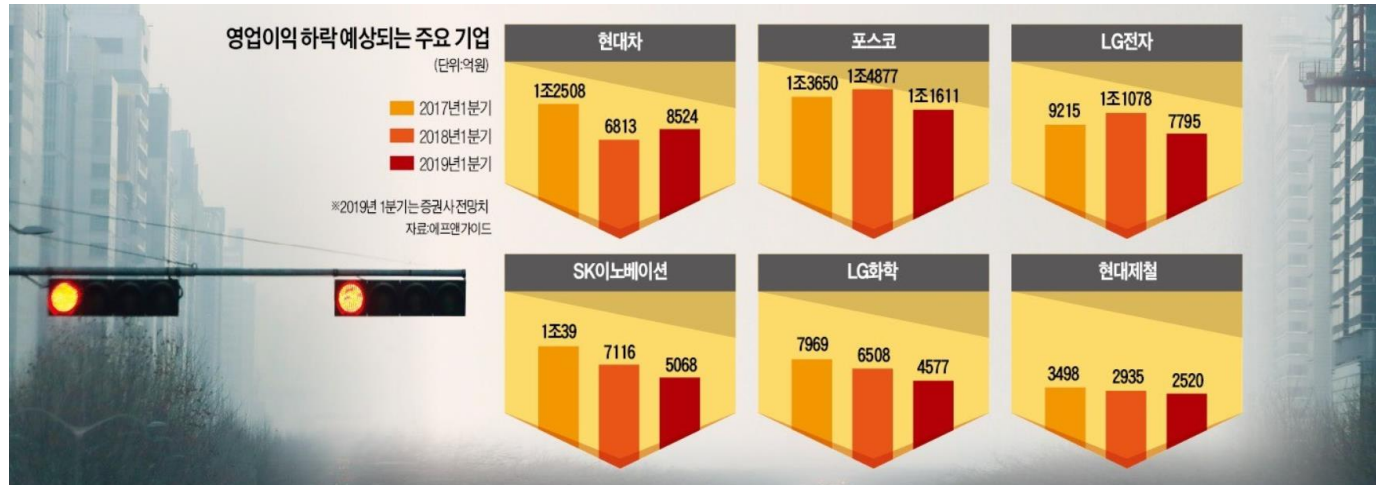
1. 대기업도 비상경영 체제로...

'19년 3월 13일, 유명 금융정보업체(에프앤가이드)가 매출 상위 20개 상장사의 올 1분기 영업이익 컨센서스(증권사 전망치 평균)를 조사한 결과, 삼성전자, SK하이닉스, 포스코 등 시가총액 10위 기업들의 실적이 작년 1분기보다 악화될 것으로 예상됐다. 또한, 2017년 1분기와 비교하면 전체의 80%인 16개사의 영업이익이 줄어들 것으로 전망됐다.

**삼성전자·SK하이닉스 등도 영업손 반토막에 “비용 줄여라”
기업들 “올 실적 추락 이 정도일 줄이야...”**

SK하이닉스에서 기획, 재무, 마케팅, 영업 등을 담당하는 핵심 임원들은 요즘 2주마다 경기 이천 본사 회의실에 모인다. 올 들어 가동한 ‘위기 대응 태스크포스(Crisis Management T/F)’ 회의에 참석해 비용 절감 아이디어를 짜내기 위해서다. 이 회사 관계자는 “시장에서는 반도체 가격 급락 여파로 1분기 영업이익이 작년 4분기(4조4000억원)의 절반에도 못 미칠 것으로 본다”며, “회사 전반에 위기감이 확산되고 있다”고 말했다.

전자, 자동차, 석유화학 등 주력 산업의 업황이 꺾이면서 ‘비상경영 체제’에 들어가는 기업이 잇따르고 있다. 국내외 경기 침체 등으로 수출 및 내수 위축이 장기화할 가능성이 크다는 판단에서다. (이상 한국경제신문 3월13일자)



2. 위기상황에서 해법은 없는가

경기침체 및 위기대응을 위해서 기업들은 어떤 돌파구를 마련할 수 있을까?

전통적인 이야기지만, 어려운 때일수록 기업 수명이 영업 부서에 달려다는 말이 과언이 아니다. 그러나 영업을 잘하기란 말처럼 쉽지 않다.

영업은 “아프리카에서 신발을 팔고, 알래스카에서 냉장고를 파는 일”만큼 어려운 일이다.

사람 마음을 움직인다는 게 결코 내 맘 같지 않기 때문이다. 그렇다고 해서 아무런 움직임을 취하지 않을 수는 없다. 영업부서가 가만히 있으면 돈을 벌 수 없고, 생산 라인 및 기획 부서도 원활히 돌아가지 않는다. 영업은 회사 핵심 중 핵심이다. 영업을 안돼 사방이 막혀 있더라도 발상 전환을 통해 무언가 돌파구를 찾아내야 한다. 영업을 멈추면 조직 전체가 멈추기 때문이다. 영업을 어렵다고 해도 기회는 찾아오기 마련이다. 문제는 아직 영업인으로서 준비가 되지 않았다는 점에 있다. 뚜렷한 목표를 세우지 않고, 조직 전체 흐름을 읽지 못한 채 영업을 뛰어드는 기업이나 사람들을 이따금 볼 수 있다. 이런 경우 실패는 명약관화이다. <김기남 **著**: “우리는 위대한 세일즈맨이 될 수 있다”의 내용 중 일부>

세일즈맨은 고객이 가치를 느끼게 해주는 사람이다. 고객이 원하는 제품과 서비스를 찾아주고, 행복을 느끼게 만들어준다.

최종 구매는 고객이 한다. 세일즈맨은 고객이 가치를 느낄 수 있도록 도와주는 ‘도우미’다. 고객을 바른 방향으로 이끄는 멘토이자, 조언자이며, 보조자이고, 안내자, 합리적 소비를 돕는 **컨설턴트**가 되어야 한다. 특히 경기침체시에는 치밀한 전략가가 되어야 한다.

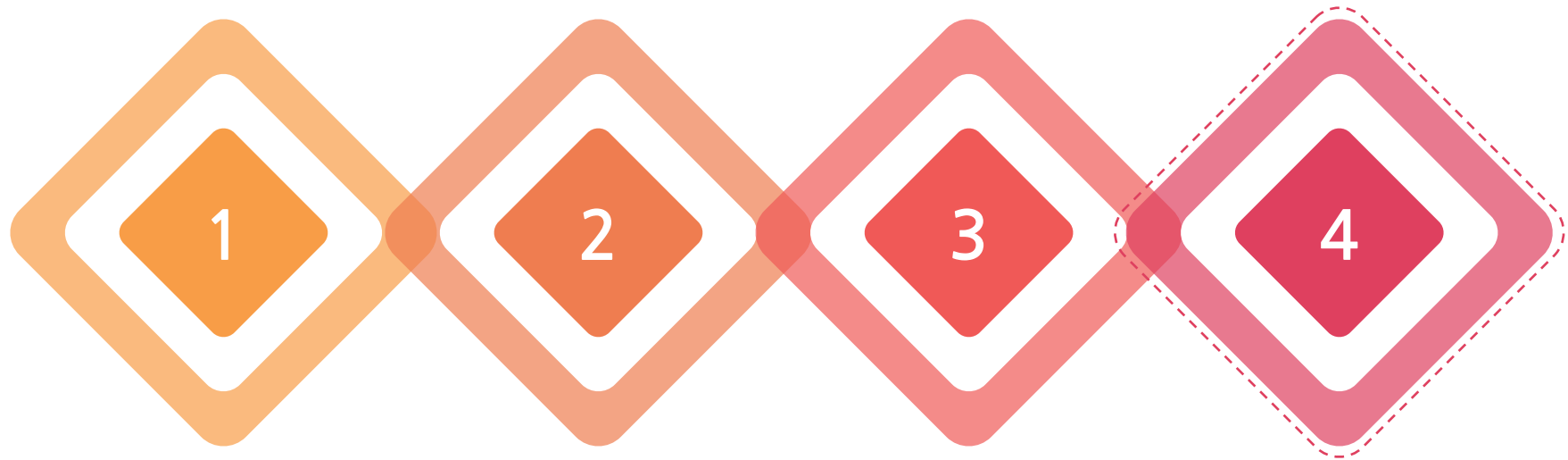


이처럼 세일즈맨이 전략적 컨설턴트로서 대응 체계를 구축할 수 있도록 **세일즈 위기관리(Crisis Management) 과정**을 제안하고자 한다.

3. SCM 진행 프로세스

경기침체와 더불어 세일즈에 다가온 위기는 수기치인(修己治人; 스스로 수양하고 세상을 다스린다는 뜻)이라는 말처럼, 자신의 회사와 업무를 재점검해보고 철저한 준비태세를 갖추는 것으로 비롯될 수 있을 것이다.

따라서 SCM(Sales Crisis Management) Course는 다음과 같은 사전점검을 통한 위기관리(Crisis Management) 워크숍 프로세스로 진행된다.



1 문헌조사

- > 기업 분석
- > 영업현황 분석
- > 세일즈 전략
- > 브리핑 자료

2 사전 서베이

- > 서베이 설계
(객관식, 주관식 등)
- > 서베이 실시
(온라인, 전화 등)
- > 내용 분석

3 워크숍 준비

- > 사전 워크시트 작성
- > 교재 개발
- > 교안 개발

4 Crisis Mgt. 워크숍

- > Crisis Mgt. 이슈 분석
- > 고객 프로파일링
- > Sales Recovery 활동 분석
- > 세부 방안 마련
- > 액션 플랜 수립

4. 워크숍 모듈 별 세부내용

모듈명	세부내용	교수법 및 도구	시간
위기관리의 시대	<ul style="list-style-type: none"> > 경영 환경 트렌드 : VUCA*의 시대 <ul style="list-style-type: none"> - [영상] 기업의 변화 트렌드 사례 점검 > 기업의 이해관계도와 주요 이슈 점검 > Sales 위기에 대한 기업의 노력 : 위기 관리 <ul style="list-style-type: none"> - 위기 관리의 2가지 관점 : Risk VS Crisis - Crisis Mgt. 3영역 : 사전 예측 + 초기 대응 + 판매 회복 	강의 영상사례 토의 발표	2.0H
Crisis Mgt. 이슈 분석	<ul style="list-style-type: none"> > Crisis Management 기획 프로세스 <ul style="list-style-type: none"> - CM 이슈 분석 → 고객 프로파일링 → Recovery 활동 분석 → 세부 방안 마련 → 액션플랜 수립 > 우리 사업에 영향을 미치는 Crisis 요소 <ul style="list-style-type: none"> - 각 Crisis 요소별 발행 현황 및 주요 영향 > Crisis 요소가 발생하였을 경우 현장의 주요 이슈 <ul style="list-style-type: none"> - 각 이슈 별 심각도(severity) 점검 및 시사점 도출 	강의 토의 KJ기법 Logic Tree 발표	3.0H
고객 프로파일링	<ul style="list-style-type: none"> > 고객 분석 시 점검해야 할 항목 이해 및 분류 기법 > 관리 고객 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 고객명, 고객별 매출 추이 - 고객 특성 및 고객 유형 점검 - 고객별 주요 관리 포인트 도출 	강의 토의 개별작성 발표	2.0H

*VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

4. 워크숍 모듈 별 세부내용

모듈명	세부내용	교수법 및 도구	시간
Sales Recovery 활동 분석	<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> > 우리의 Sales Recovery 활동 점검 <ul style="list-style-type: none"> - 내부활동 및 외부활동 리스트업 - 내/외부활동의 실천 현황 및 고객별 효과성 점검 - Sales Recovery 활동의 주요 브레이크 상황 도출 > SR 활동의 시사점 도출 및 개선 활동 도출 <ul style="list-style-type: none"> - CRRE 활동 : Create, Raise, Reduce, Eliminate 	<p>강의 토의 개별작성 코칭 발표</p>	3.0H
세부 방안 마련	<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> > 실행 과제명 도출 <ul style="list-style-type: none"> - 과제 종류와 레벨 점검 : 경영과제, 전략과제, 실행과제 - 네이밍의 3요소 : 차별적 핵심, 수단, 목적 포함 > 핵심 컨셉 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 핵심 개념(키워드) 및 세부 구성 항목 도출 > 세부 실행 방안 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 세부 구성 항목 전개 및 5W1H(육하원칙)의 활용 	<p>강의 사례연구 개별작성 코칭</p>	3.0H
액션 플랜 수립	<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> > 액션 플랜 수립의 6단계 <ul style="list-style-type: none"> - 수행단계구분 → 수행활동정의 → 소요기간추정 → 필요자원책정 → 수행방법선정 → 활동결과추정 > 액션 플랜 수립 단계별 유의 사항 > 개별 전체 작성 내용 발표 및 피드백 	<p>강의 개별작성 발표 피드백</p>	3.0H

기업의 지속가능한 발전
(Sustainable Development)

SCM 과정
(Sales Crisis Management)

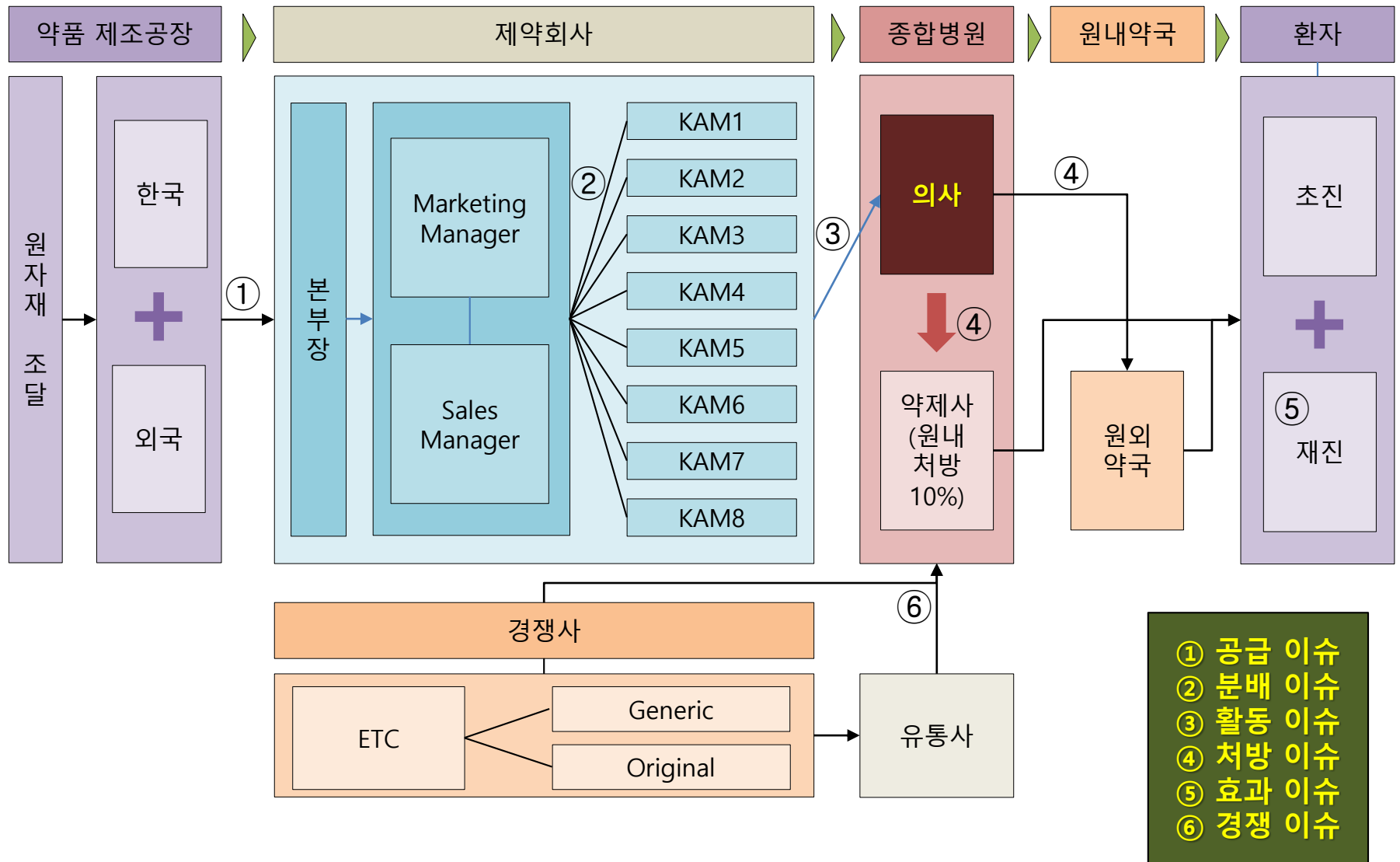
- 1 이슈분석
- 2 고객 프로파일링
- 3 Sales Recovery 활동 분석
- 4 세부 방안 마련
- 5 액션 플랜 수립

고객이탈

판매감소

비용절감

별첨 1. 외국계 제약회사 Sales Flow(예시)



별첨 2. 주제/과제 선정 양식(예시)

Crisis Factor List

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Crisis/Project Matrix

중요도	크다	III	I
	작다	IV	II
		불가능	가능

주제 : 예측가능성
과제 : 통제가능성

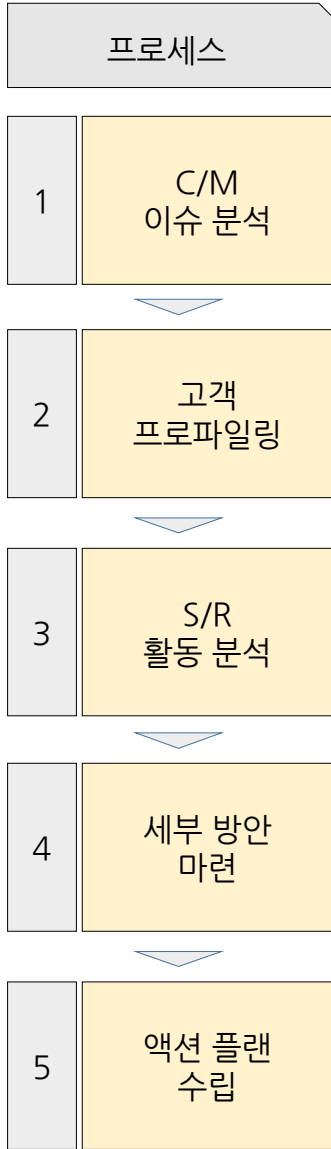


Project choice

우선순위
과제선정

독립 개별 과제 그룹	공동 개별 과제 그룹
----------------------	----------------------

별첨 3. Crisis Management 워크 시트 종합양식(예시)



ST1. C/M 이슈 분석	위기 요소		발생 현황			현장 이슈		심각도		
	1									
	2									
	3									
ST2. 고객 프로 파일링	고객명		매출추이		고객 특성		주요 관리 포인트			
ST3 S/R 활동 분석	단계	실천 활동			고객별 실천 현황			강화 및 개선 활동		
		내부 활동	외부 활동	효과성				Create, Raise, Reduce, Eliminate		
	판매 회복							C		
								R		
								R		
							E			
ST4. 세부 방안 마련	제목									
	개념 설계				세부 실행 내용					
ST5. 액션 플랜 수립	활동명		기간			담당	자원	방법	결과물	

