



서울시립대학교
UNIVERSITY OF SEOUL

경영대학

공개강의

B2B Sales Power 강화를 위한 선제적 마케팅 전략

이성호 교수 / 서울시립대학교 경영대학 경영학부

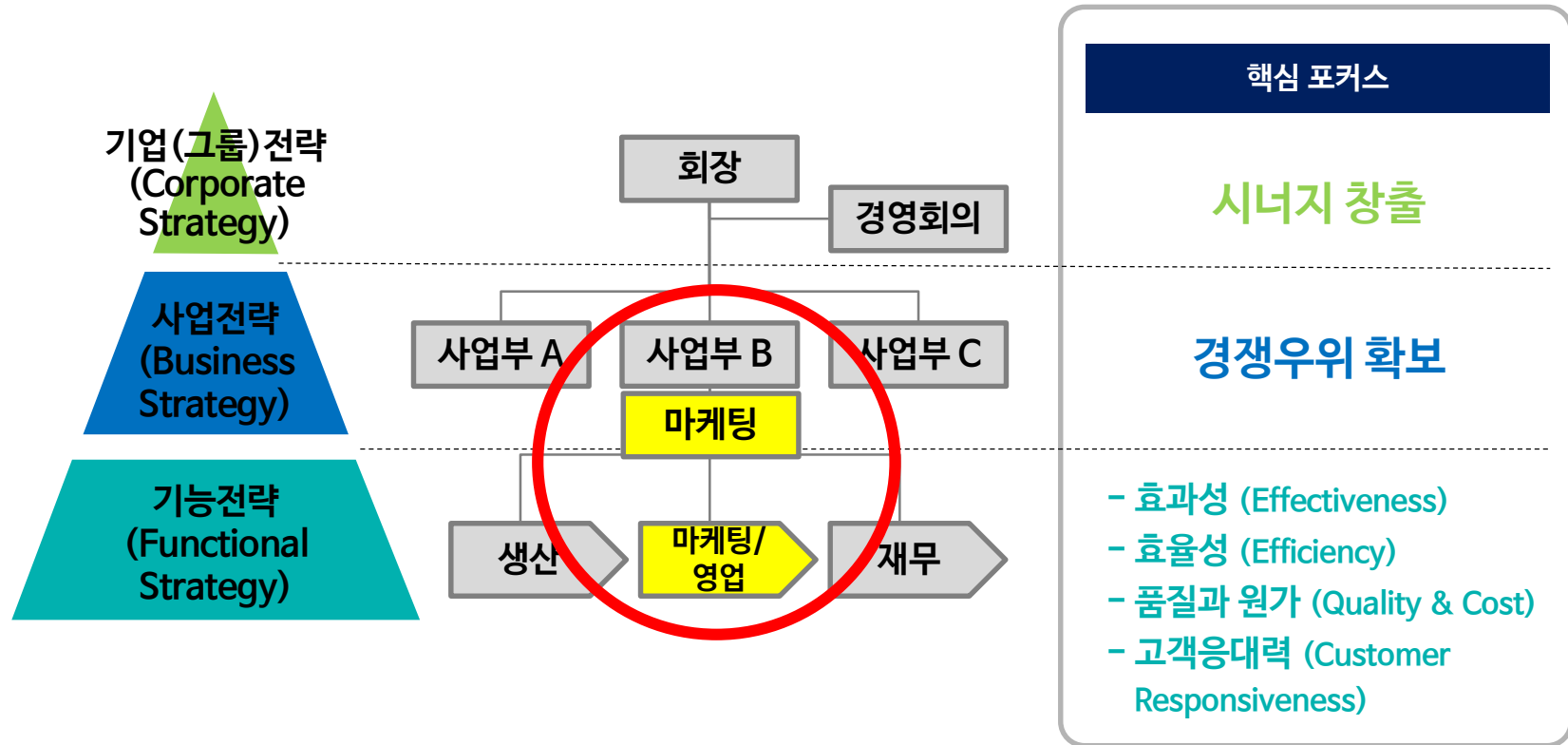
Contents

- I. 기업전략과 역량 유형
- II. B2B 마케팅 기초
- III. B2B 마케팅전략 유형

I. 기업전략과 역량 유형

기업전략의 유형(Hierarchy of Strategy)

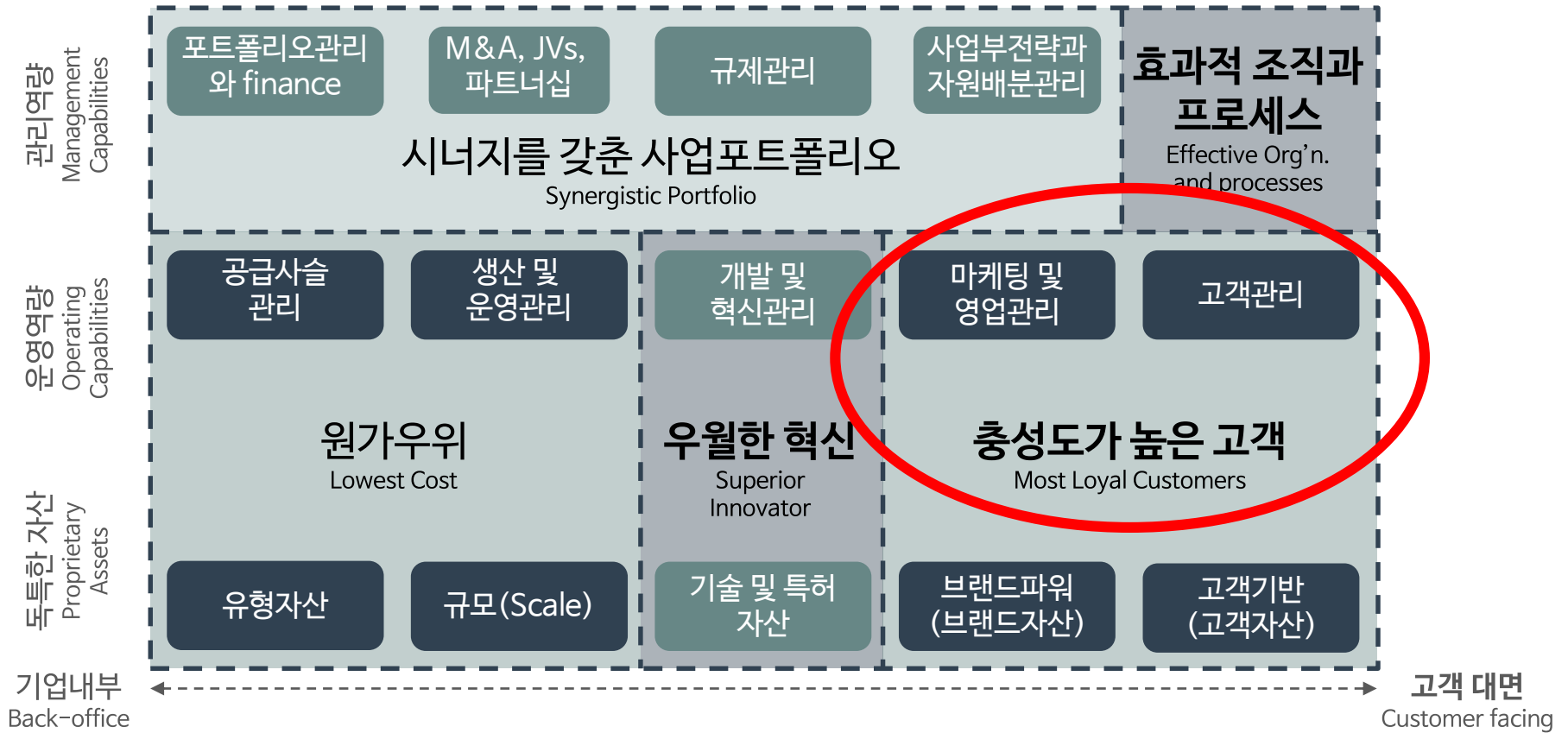
- 전략은 의사결정이 이루어지는 수준에 따라 구분하며, 기업차원, 사업 차원, 기능 차원 수준으로 나뉨



I. 기업전략과 역량 유형

기업역량의 유형 (Types of Capabilities)

- 기업의 다양한 역량과 자산



II. B2B마케팅 기초

마케팅 프로세스

- 마케팅이란 = 마켓 + ING

마켓 + ING Process

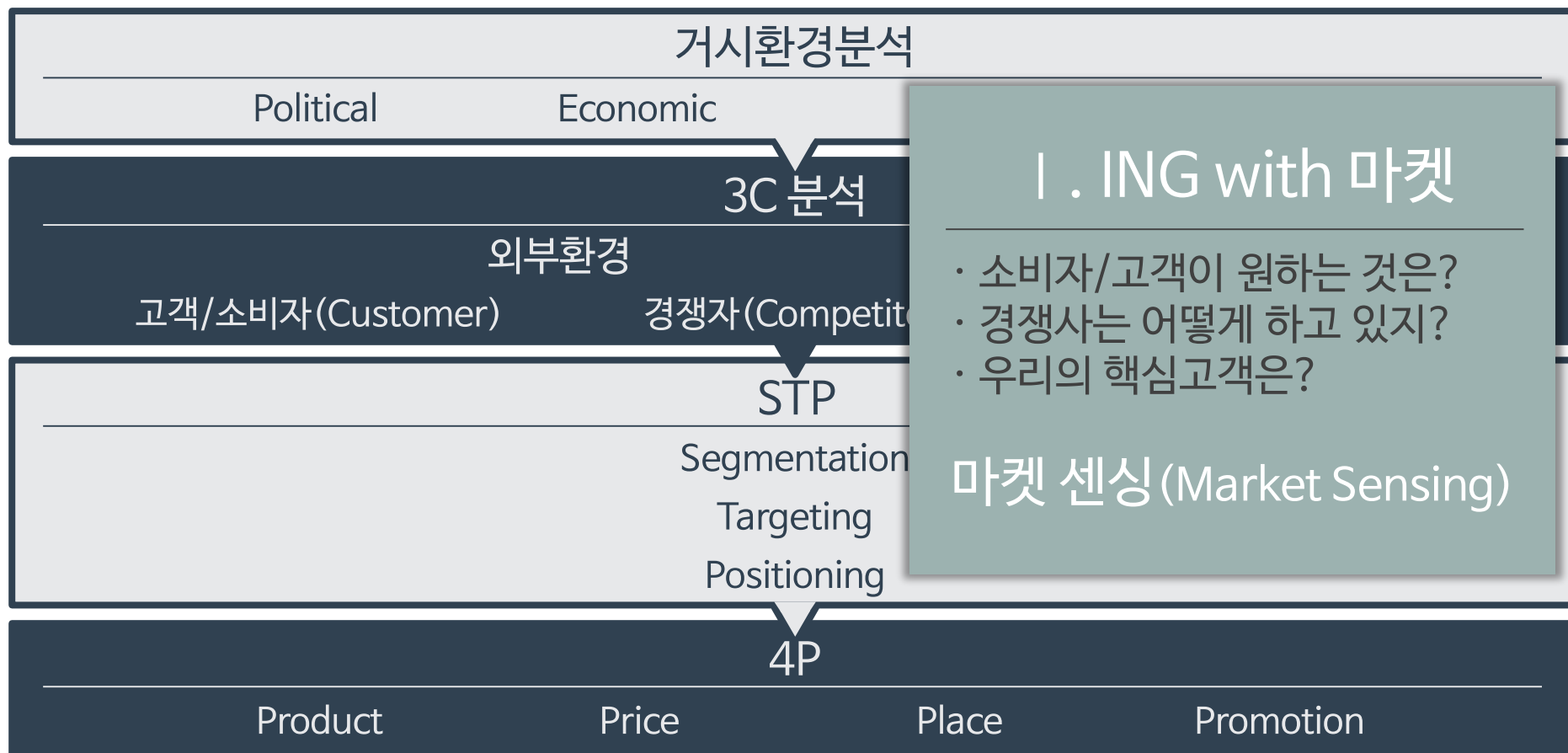


II. B2B마케팅 기초

마케팅 프로세스

- 마케팅이란 = 마켓 + ING

마켓 + ING Process



II. B2B마케팅 기초

마케팅 프로세스

- 마케팅이란 = 마켓 + ING

마켓 + ING Process



II. B2B마케팅 기초

마케팅 프로세스

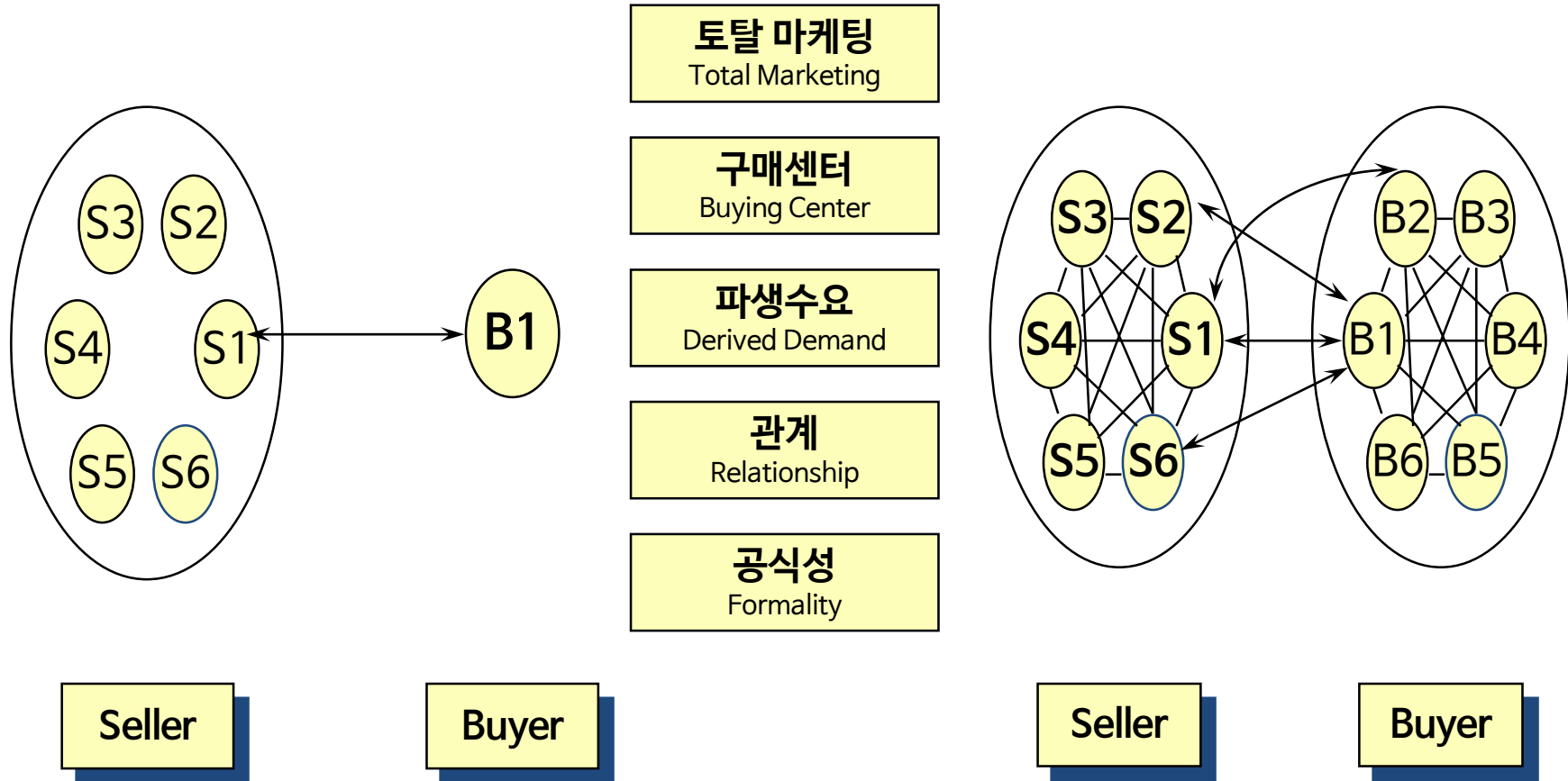
- 마케팅이란 = 마켓 + ING

마켓 + ING Process



II. B2B마케팅기초

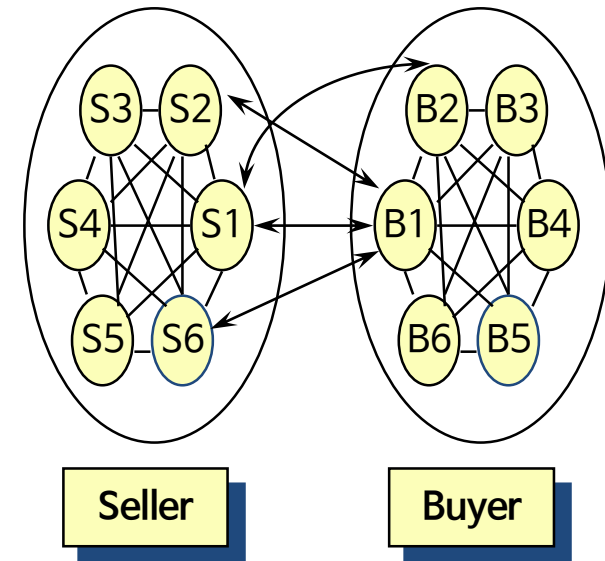
B2Cvs. B2B마케팅



B2Cvs. B2B마케팅

1) 토탈 마케팅 Total Marketing

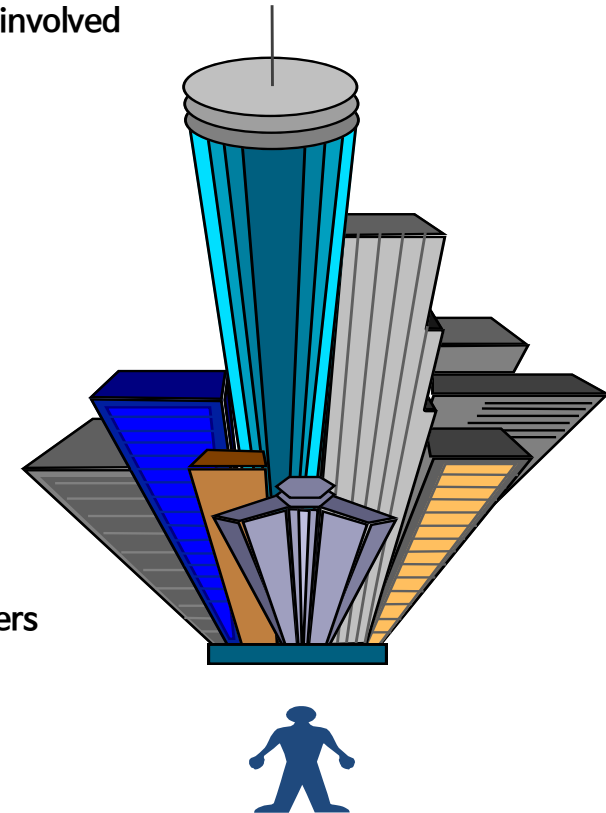
- **전사적 관여** Total Corporate Involvement
 - 마케팅/영업
 - 제조/생산
 - R&D
 - 기술 서포트
- **토탈 품질관리** Total Quality Management
 - 공급업체 관리 Supplier Management
 - 유통 관리 Distribution Management
- **서비스 관리** Service Management
 - 종업원 통제 Employee Control



B2Cvs.B2B마케팅

2) 구매 센터 Buying Center

- **한 명 또는 한 부서 이상의 구매 관여** More than one buyer or department involved
 - 구매자 Buyer
 - 사용자 User
 - 문지기 Gatekeeper
 - 영향력 행사자 Influencer
 - 결정권자 Decider
- **한 개 이상의 구매기준** More than just a single purchasing criteria
- **주요 의사결정권자 접근의 어려움** Difficulty of access to key decision makers
- **판매 센터 개념의 필요성** Need to create a “Selling” Center



B2C vs. B2B 마케팅

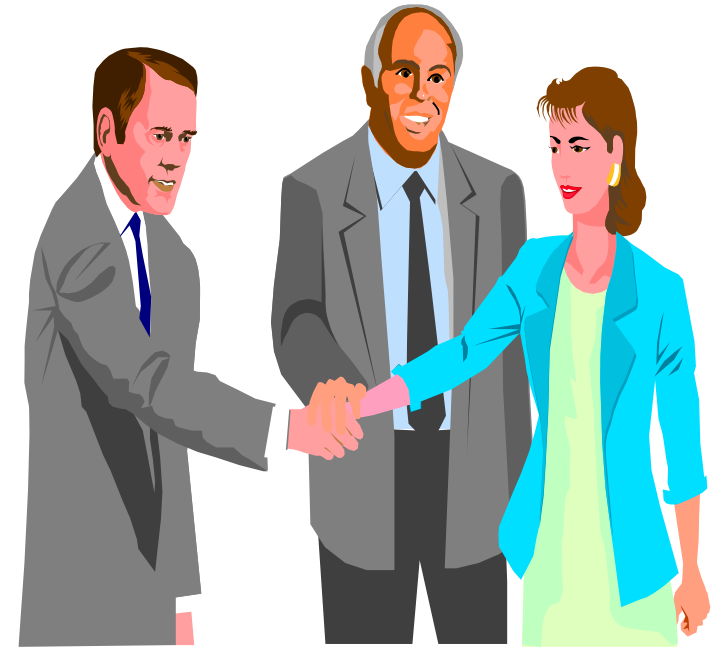
3) 파생 수요 Derived Demand

- **파생 수요의 중요성** Direct Demand may not be as important as Derived Demand
- **시사점**
 - **예측** Forecasting
 - **본원적/최종 수요 창출** Primary Demand Creation
 - **인지도 개발** Awareness Building

B2C vs. B2B 마케팅

4) 관계 마케팅 Relationship Marketing

- 소비자 마케팅은 주로 **거래 기반 경향** Consumer Marketing is Transaction-based
- 비즈니스 마케팅은 **관계 기반 경향** Business Marketing is Relationship-based
 - 비수익적 동기도 작용 Non-profit Motives
 - 공급의 확보 Security of Supply
 - ‘우리가 남이가’ Friendship
 - 정무적 판단 Politics
 - 전략적 제휴와 네트워크 Strategic Alliances and Networks
- 경우에 따라서 **장기적 이익을 위한 단기적 손실**
Short term losses necessary for long term gains



B2C vs. B2B 마케팅

5) 구매의 공식성 Formality

- 구매의 SOP (Standard operating procedure)
- Do you know SOP?
 - Yes → 기회
 - No → 문제
- Need to enter “**early**” in buying stage



B2C vs. B2B 마케팅

6) 마케팅 믹스의 비교 Marketing Mix Comparisons

▪ 제품 Product

- 맞춤화

More Customized

- 표준화

More standardized

▪ 가격 Price

- 협상과 이성적

More negotiated and rational

- 리스트 가격과 감성/충동

More list prices and emotional/impulsive

▪ 유통채널 Place

- 직접 유통/영업

More Direct Channels without retailing

- 간접 유통

More Indirect Channels with retailing

▪ 프로모션 Promotion

- 인적 판매

More Personal Selling

- 광고/판촉

More Advertising

III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성의 정도 (Relationship Orientation Range)

- 고객이 항상 관계를 원하는 것은 아니다

- **관계성향 또는 자세** Relationship proneness
- **제품의존성** Product dependence
- **제품범주 관여도** Category involvement
- **관계의 단계** Relationship stage
- **영업사원 역량** Salesperson competence
- **업계 규범** Industry Norms



관계지향성
Relationship
Orientation

Country	Performance		
	Est. Effect	Rank Order	Relative to USA
Australia	.32	20	-12%
Belgium	.26	23	-27%
Brazil	.46	6	28%
Canada	.36	15	-2%
China	.73	1	100%
France	.30	22	-17%
Great Britain	.41	11	12%
Germany	.32	18	-11%
Indonesia	.65	2	79%
India	.62	3	71%
Iran	.47	5	30%
Italy	.33	17	-9%
Japan	.41	10	13%
South Korea	.41	9	14%
Mexico	.55	4	50%
Netherlands	.23	24	-37%
Norway	.23	25	-37%
Poland	.35	16	-3%
Russia	.44	8	20%
Saudi Arabia	.45	7	25%
Spain	.31	21	-14%
Sweden	.32	19	-12%
Switzerland	.36	14	-1%
Turkey	.40	12	11%
USA	.36	13	0%
Country Averages	.40		11%

(Palmatier et al. 2008)

(Samaha, Beck, and Palmatier 2014)

III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성의 정도 (Relationship Orientation Range)

- B2B 시장에서의 고객충성도?
- 고객이 항상 관계를 원하는 것은 아니다 → 현실은 만만치 않다

수익성	나비형 고객 Butterflies B2B 기업서비스 공급업체 20%	진정한 친구형 고객 True Friends B2B 기업서비스 공급업체 30%
	이방인형 고객 Strangers B2B 기업서비스 공급업체 29%	따개비류형 고객 Barnacles B2B 기업서비스 공급업체 21%
	단기적/단발성 고객 Short-term Customers	오래 된 고객 Long-term Customers

(Reinartz and Kumar, 2002)

유지비용	높은 유지비용형 고객 High Maintenance Costs 전체 고객 중 25% 이들의 이익공헌 15%	로열 코스트형 고객 Royal Costs 전체 고객 중 28% 이들의 이익공헌 25%
	캐주얼형 고객 Casual Customers 전체 고객 중 32% 이들의 이익공헌 20%	낮은 유지비용형 고객 Low maintenance costs 전체 고객 중 15% 이들의 이익공헌 40%
	획득비용 低	획득비용 高

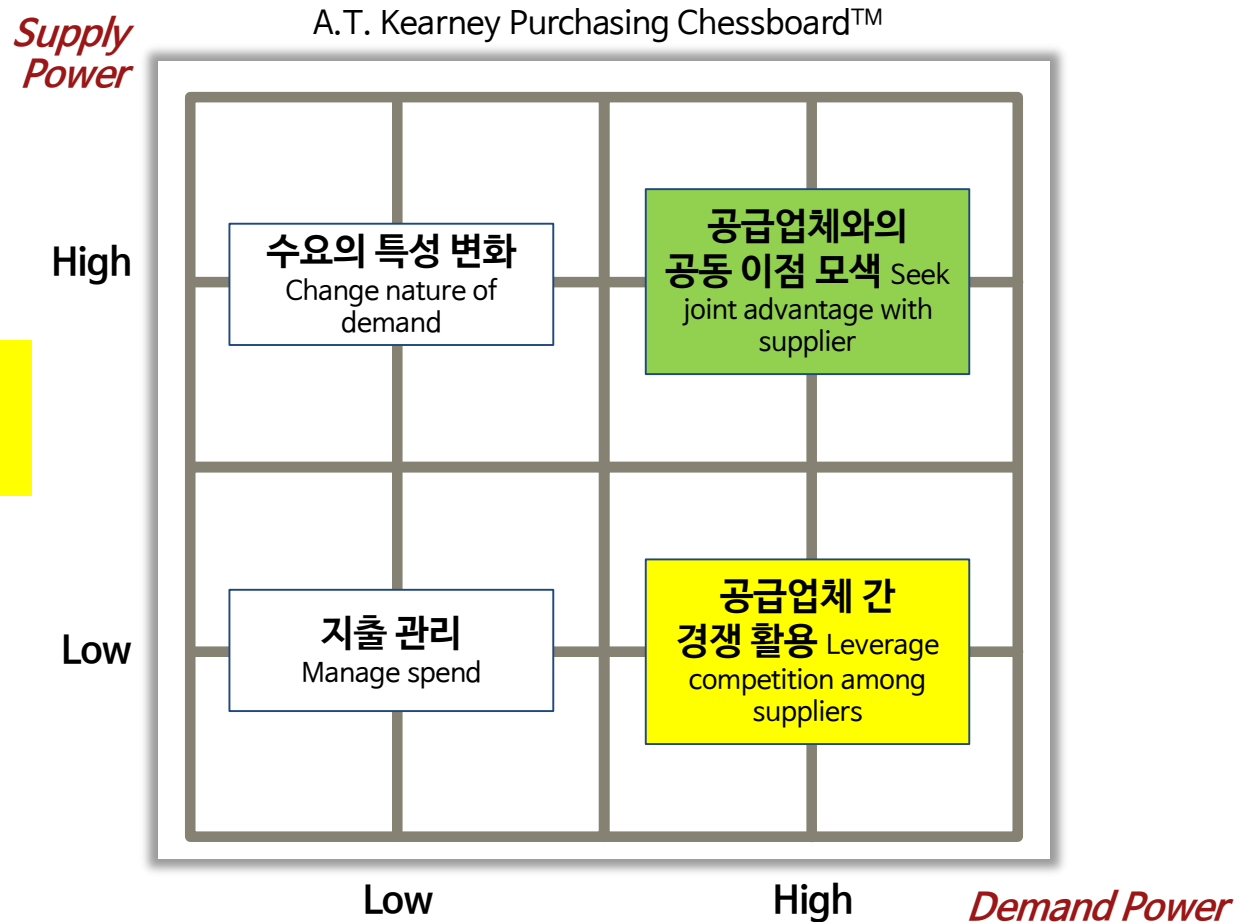
(Thomas et al, 2004)

III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성의 정도 (Relationship Orientation Range)

- 고객과 우리의 만남 : 파워 and/or 관계지향성
- 고객 입장에서부터 B2B 마케팅 전략의 방향을 모색하여야...

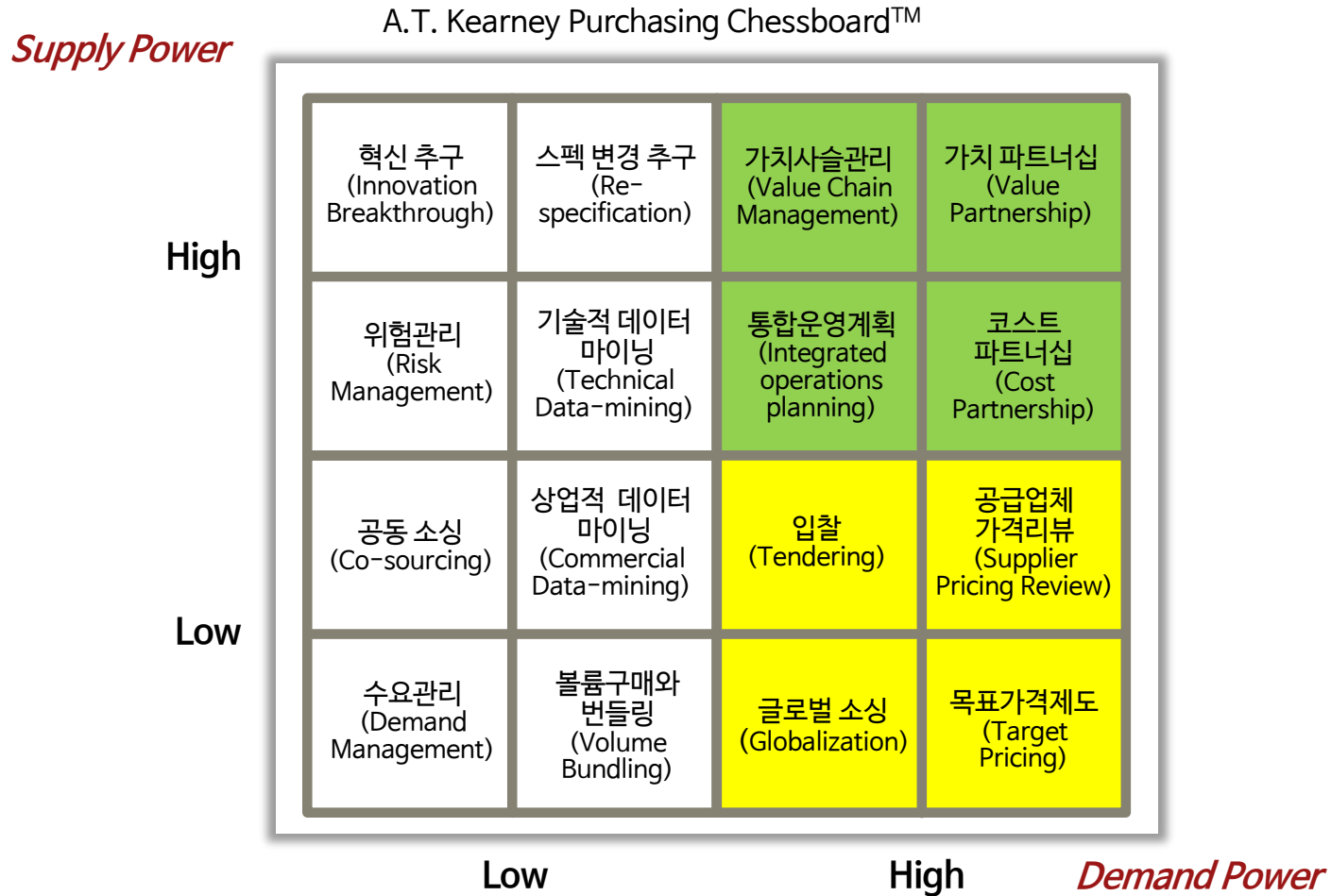
❖ 고객이 원하는 것은?
❖ 결국 우리가 줄 수 있는 가치는?



III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성의 정도 (Relationship Orientation Range)

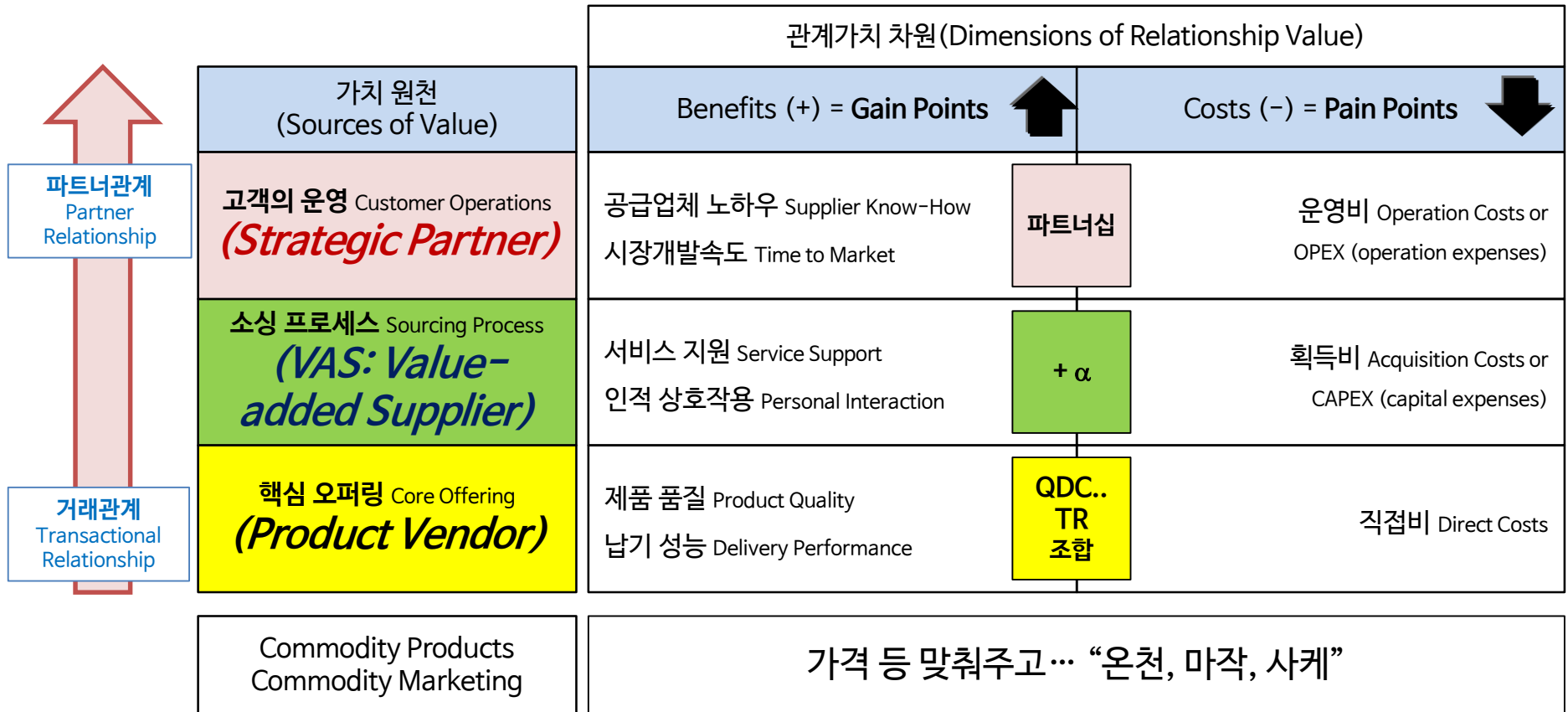
- 고객과 우리의 만남 : 파워 and/or 관계지향성
- 고객은 자신의 가치 증진을 위해 매우 다양한 생각과 노력으로 구매에 engage하고 있다



III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형

- 고객이 원하는 Value, 우리(공급기업)가 줄 수 있는 Value → B2B 마케팅 전략 유형



III. B2B 마케팅 전략 유형

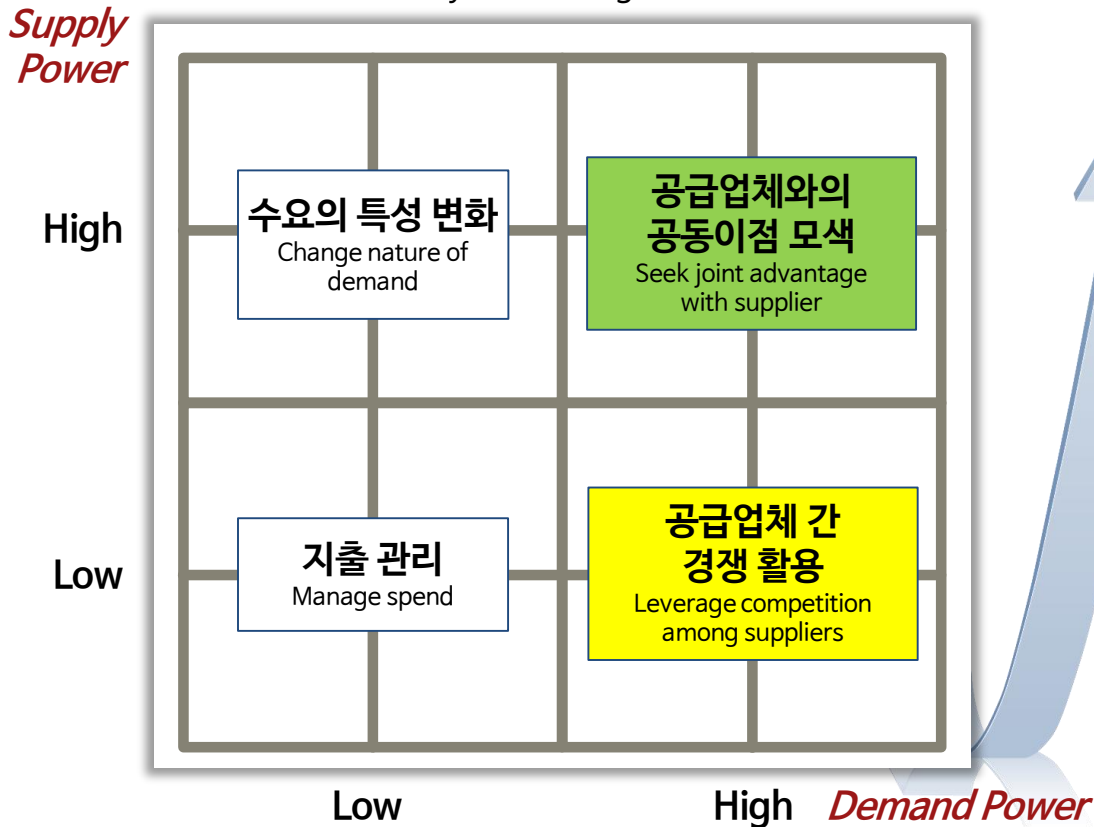
관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형

- 고객이 원하는 Value, 우리가 줄 수 있는 Value → B2B 마케팅 전략 유형

고객이 원하는 것은?

결국, 우리가 줄 수 있는 가치는?

A.T. Kearney Purchasing Chessboard™



시장개척형 선제적 마케팅
Market-driving PAM

예) 수의계약 Non-Open-Bidding//Shaping

(5) VAS → Partner

In-between

(4) VAS

시장지향적 선제적 마케팅
Market-driven PAM

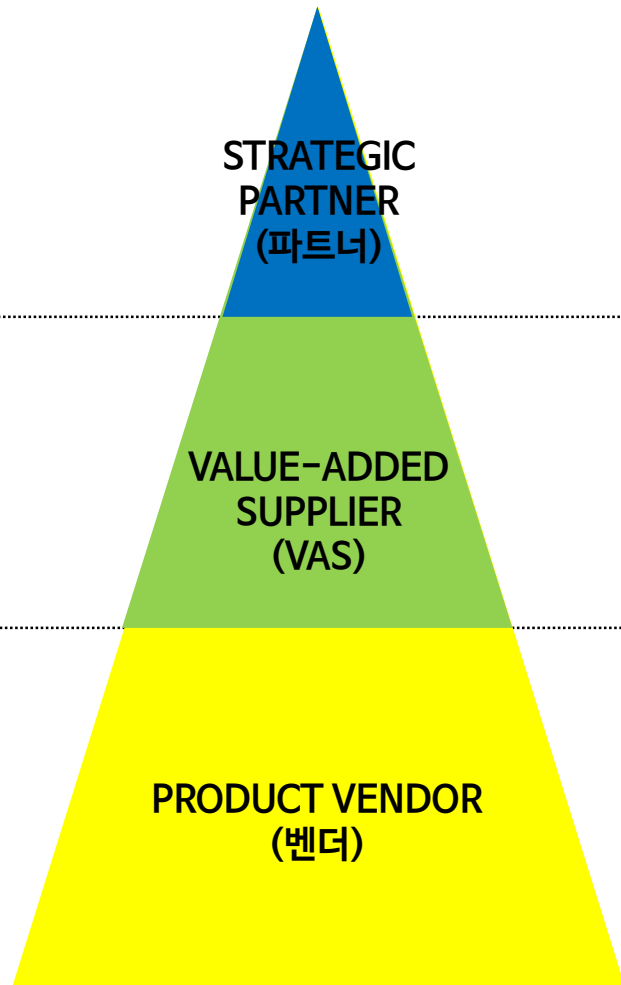
예) 입찰 우위 Open-Bidding

(3) Vendor → VAS

(2) Vendor

(1) 표준품 → Vendor

관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형



선제적 리더십 Proactive Leadership

- **고객의 문제를 선제적으로 이해, 딱 맞는 솔루션을 제안 → 고객 신뢰: 우리만의 매출과 수익 기회가 창출** By *proactively understanding* customer's problems and accordingly offering the right solution, it is possible to earn the **trust** from customers so that exclusive sales and profit opportunity can be created
- **고객 입장에서 가치를 발견, 창출, 전달할 수 있는 역량이 핵심** The capabilities of identifying value for customers (i.e., market sensing and setting customer strategy) and creating & delivering value (solution) for customers are core competent requirements

스윗 스팟 Sweet Spot

- **고객이 문제는 알고 있지만 솔루션은 고민** While customers are aware of their issues, they do not know or have solutions
- **독창적 솔루션의 선제적 제안으로 높은 수익포텐셜 획득 가능** It is possible to acquire the opportunity of high profit potential by *proactively offering exclusive solution*

가격 경쟁 Price Competition

- **문제와 솔루션을 고객이 이미 잘 알고 있음** Customers are well aware of their issues (problems) and solutions
- **고객이 RFP/RFQ 발행, 벤더는 수동적으로 이에 대응** They release RFP on their own judgment, while vendors *reactively respond* to this
- **갈수록 열악한 가격조건과 심화된 경쟁으로 수익포텐셜은 감소** Profit potential tends to decrease due to bad pricing conditions and/or intensified competition

관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형

[바OO(BA00)] (1)

세계 최대의 독일 화학업체. 화학제품들이 대부분 범용제품들이어서 치열한 가격경쟁에 시달리고 있었음. 초기 생산효율화를 통한 원가절감으로 대응하다, 결국 가격경쟁이 아닌 혁신적인 서비스지향성 기업으로 변신을 결정함. 고객사에 대한 R&D 지원 및 현장 기술서비스와 같은 서비스로 차별화를 시도함. 광고캠페인에서도 “we don’t make a lot of products you buy. We make a lot of the products you buy better!”로 고객가치를 중시함을 강조. 결국 BASF는 고객파트너 관계와 기술 선도력의 대명사가 됨.

[듀이] (2)

B2B 중심의 화학소재기업임에도 불구하고 최종 소비자를 연구하고 소비자의 니즈를 분석해 산업재 제품개발 및 마케팅을 해오고 있음. 역사적으로 유명한 나일론(Nylon), 케블라(Kevlar; 타이어나 섬유소재), 테플론(Teflon; 요리도구 소재), 스테인마스터(Stainmaster; 카펫섬유), 노멕스(Nomex; 전기단열재)와 같은 고성능가치를 제공하는 B2B 소재 제품으로 브랜드 마케팅을 시도해 성공함.

III. B2B 마케팅 전략 유형

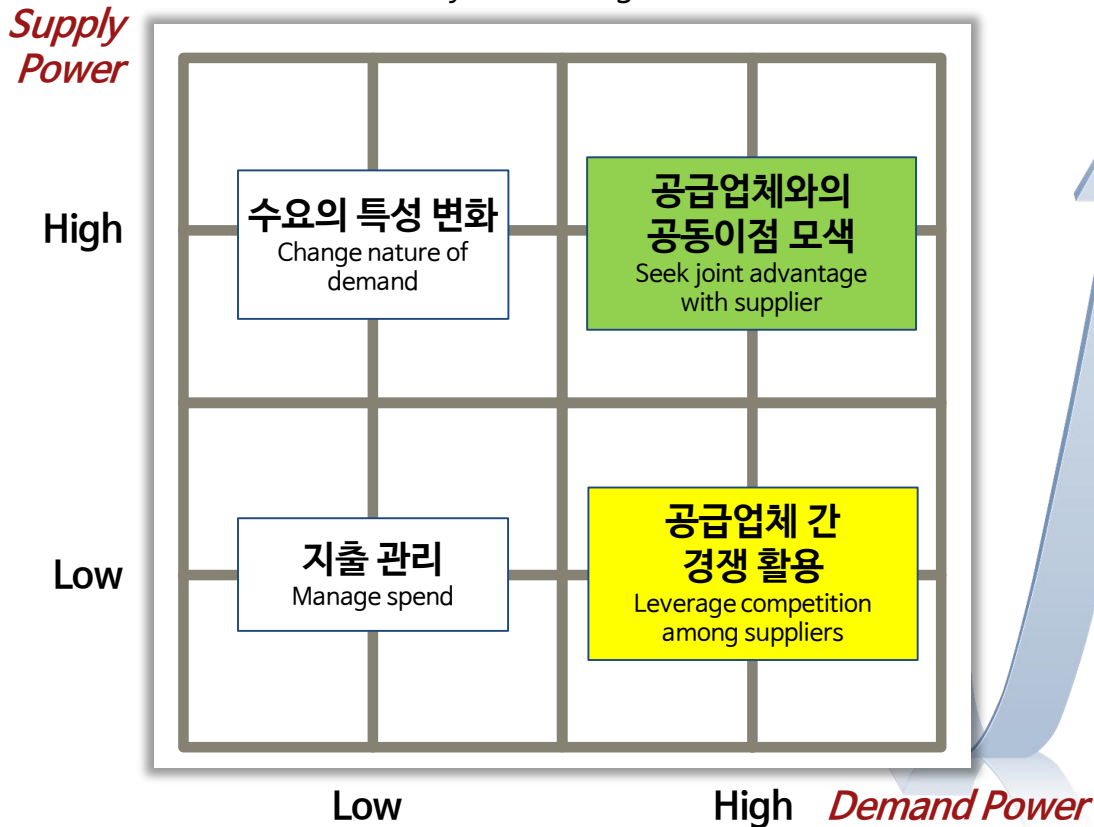
관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형

- 고객이 원하는 Value, 우리가 줄 수 있는 Value → B2B 마케팅 전략 유형

고객이 원하는 것은?

결국, 우리가 줄 수 있는 가치는?

A.T. Kearney Purchasing Chessboard™



시장개척형 선제적 마케팅
Market-driving PAM
예) 수의계약 Non-Open-Bidding//Shaping

Exploring
지의 탐색 <
지의 심화/활용

(5) VAS → Partner

In-between

(4) VAS

시장지향적 선제적 마케팅
Market-driven PAM
예) 입찰 우위 Open-Bidding

Exploiting
지의 탐색 <
지의 심화/활용

- (3) Vendor → VAS
- (2) Vendor
- (1) 표준품 → Vendor

III. B2B 마케팅 전략 유형

관계지향성 → B2B 마케팅 전략 유형

Exploiting (지의 심화와 활용)

Resource-based view:
핵심역량, Efficiency,
프로세스의 replicability

Market-driven 조직의 역량
(market sensing, spanning)

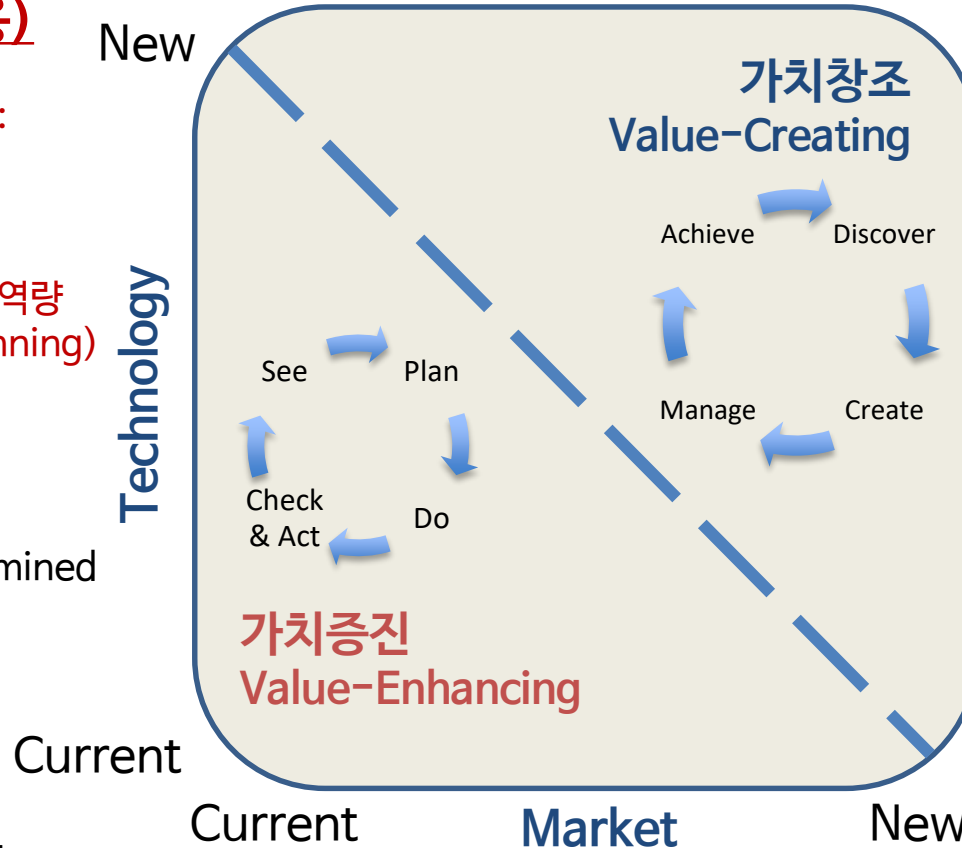
수정 (Modify)

존재하고 있는 현실
(Existing but undetermined
reality)

꿈틀거리는 미래
(반응적 기대)

Signal 감지; 변화의 힌트

Solution-driven
(기존 솔루션의 가치 증진):
제공가치 < 요구가치



Exploring (지의 탐색)

Dynamic capabilities:
Dynamic 역량, 기회-역량의
fit, Effectiveness

Adaptive marketing 역량
(anticipate and respond)

창조 (Create)

존재하고 있지 않는 현실
(Nonexistent and uncertain
reality)

잠재적 미래
(창조적 기대)

상상의 가설 (변환; 환경 창출)

Outcome-driven
(새로운 가치 창조):
제공가치 > 요구가치