

연구보고서
2020-09

기계산업 인적경쟁력 강화방안 연구(V)

- 영업, 마케팅 인력 편 -

노세리·김영롱·황경진·박지성·임무송

목 차

요 약	i
제1장 서 론	(노세리) 1
제1절 연구배경 및 문제제기	1
제2절 연구의 구성 및 연구 방법	4
제2장 영업, 마케팅 인력관리에 대한 이론적 논의 (노세리)	6
제1절 영업, 마케팅 인력관리 선행연구 검토	6
1. 영업, 마케팅 연구 경향	6
2. 영업, 마케팅 인력관리 연구 경향	8
제2절 기계산업의 영업, 마케팅 인력 육성 정책 검토	10
제3절 본 연구의 연구 질문	14
제3장 영업, 마케팅 인력의 경력형성과정 추적분석 (김영룡)	16
제1절 들어가는 말	16
제2절 영업/마케팅 경력형성에 관한 이론적 논의	17
제3절 연구방법	20
1. 연구자료: 한국노동패널조사 직업력 데이터	20
2. 연구대상: 업종 및 직종 분류	21
제4절 분석결과	23

1. 직업 수	23
2. 종사 직종	24
3. 종사 업종	25
4. 경력형성경로의 전방 및 후방 네트워크	27
제5절 소 결	30

제4장 공작기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

..... (황경진 · 노세리)	34
제1절 들어가는 말	34
제2절 공작기계산업에 대한 이해	34
제3절 기업 사례 조사	35
1. A사	35
2. B사	45
3. C사	54
제4절 소 결	64
1. 사례요약	64
2. 시사점	68

제5장 건설기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

..... (박지성 · 노세리)	71
제1절 들어가는 말	71
1. 건설기계산업에서 영업/마케팅 인력을 조명해야 하는 이유 ..	71
2. 사례 조사 개요 및 방법, 선정 이유	72
제2절 건설기계산업에 대한 이해	74
제3절 국내 기업 사례 조사 결과	77
1. D사	77
2. E사	103
3. F사	126

4. G사	133
제4절 소 결	142
1. 각 사례 요약	142
2. 시사점	147
 제6장 반도체장비산업의 영업, 마케팅 인력관리 (임무송)	151
제1절 들어가는 말	151
제2절 반도체장비산업에 대한 이해	154
제3절 국내기업 사례 조사 결과	159
1. H사	159
2. I사	172
3. J사	178
제4절 소 결	185
1. 사례 요약	185
2. 정책적 시사점	188
 제7장 결 론	193
제1절 연구결과 종합	193
제2절 분석 결과의 종합적 정리와 정책적 시사점	202
 참고문헌	211

표 목 차

<표 2-1> 기계산업 관련 협회의 영업과 마케팅 기능 지원 사업	13
<표 3-1> 기계산업 관련 표준산업분류(8차) 소분류 코드	21
<표 3-2> 영업/마케팅 관련 표준직업분류(5차) 소분류 코드	23
<표 3-3> 기계산업 및 영업/마케팅직 생애 직업 수의 기초통계량	24
<표 3-4> 기계산업 및 영업/마케팅직의 생애 종사 직종	25
<표 3-5> 기계산업 및 영업/마케팅직의 생애 종사 업종	26
<표 3-6> 기계산업 및 영업/마케팅직의 경력경로 전방 네트워크	28
<표 3-7> 전방 네트워크의 주요 업종	28
<표 3-8> 기계산업 및 영업/마케팅직의 경력경로 후방 네트워크	29
<표 3-9> 후방 네트워크의 주요 업종	30
<표 4-1> A사의 연혁	36
<표 4-2> A기업 재무 및 종업원 현황	37
<표 4-3> A사 종업원 현황(2020년 8월 현재)	38
<표 4-4> B사 재무현황	46
<표 4-5> B사 종사자 현황	47
<표 4-6> 사례조사 기업 요약	67
<표 5-1> 2019년 건설기계산업 세계 기업 순위 톱 20	80
<표 5-2> E사 주요 생산 제품 소개	110
<표 5-3> 기타 어태치먼트 주요 생산제품	116
<표 5-4> 개발 중인 신규아이템 제품	117
<표 5-5> 판매방식별 브랜드-브레이커, 킥커플러	122
<표 5-6> 사례조사 기업 요약	146

<표 6-1> 국내·외 반도체장비기업 현황 및 국산화율	158
<표 6-2> H사의 연혁	160
<표 6-3> H사의 매출 현황(2019년)	161
<표 6-4> I사의 연혁	172
<표 6-5> J사의 연혁	178
<표 6-6> 사례조사 기업 개요	187

그림목차

[그림 1- 1] 가치사슬에 따른 스마일 커브의 변화	2
[그림 2- 1] 본 연구의 논의 전개 과정도	14
[그림 3- 1] 소프트웨어 전문인력의 경력경로	18
[그림 3- 2] 소프트웨어 전문인력의 회사 내 경력경로 모델	19
[그림 4- 1] A사의 조직도	38
[그림 4- 2] CNC Gear Hobbing Machine	39
[그림 4- 3] A사의 CNC Gear Hobbing Machine	39
[그림 4- 4] A사의 해외 유통 네트워크	42
[그림 4- 5] 영업 부서 조직도	47
[그림 4- 6] C사 대표 제품	56
[그림 4- 7] C사의 국내 영업망	61
[그림 4- 8] C사의 조직도	62
[그림 5- 1] D사 역사	78
[그림 5- 2] 2019년 중국 굴삭기 시장 업체 점유율	81
[그림 5- 3] 3개년(2016~18년) 실적	81
[그림 5- 4] 2019년 실적	82
[그림 5- 5] D사 보유 브랜드	83
[그림 5- 6] D사 주요 생산제품	84
[그림 5- 7] 글로벌 메가트렌드가 기계건설산업에 미치는 영향	86
[그림 5- 8] PDC 네트워크 현황과 MMI 운영 방식 및 효과	88
[그림 5- 9] 국내 및 중국 온라인마케팅	94

[그림 5-10] D사그룹 인재상	96
[그림 5-11] D사그룹 육성체계	98
[그림 5-12] E사 역사	105
[그림 5-13] E사 해외법인	106
[그림 5-14] E사 MTV 스마트팩토리	107
[그림 5-15] E사 생산 분야	108
[그림 5-16] E사 주요 생산제품 현황	109
[그림 5-17] E사 영업조직	118
[그림 5-18] E사 해외전시회 참가이력	119
[그림 5-19] E사 영업/마케팅 주요 활동내역	122
[그림 5-20] F사의 제품	127
[그림 5-21] F사 생산현장	127
[그림 5-22] G사의 주요 제품	134
[그림 6- 1] 반도체 제조공정별 국내외 주요 기업	155
[그림 6- 2] H사의 반도체장비 라인업	159
[그림 6- 3] H사의 주요 제품	162
[그림 6- 4] H사의 직무체계	164
[그림 6- 5] H사의 직급체계	165
[그림 6- 6] H사의 인재상	170
[그림 6- 7] H사의 복리후생 프로그램	171
[그림 6- 8] I사의 주요 제품	173
[그림 6- 9] I사 조직도	173
[그림 6-10] I사 재직자 추이	177
[그림 6-11] 성장연혁	179
[그림 6-12] J사의 주요 제품	180
[그림 6-13] J사의 채용 현황	183

요 약

1. 문제 제기

한국의 제조업은 글로벌화가 심화됨에 따라 전통적으로 조립이나 가공 등과 같은 제조공정에서 경쟁력을 찾았던 것에서 변화를 필요로 하고 있으며, 이에 연구개발, 영업/마케팅, A/S의 영역이 점차 중요해지고 있다. 자본만으로 해결되던 제조업이 지식이나 디지털 기술 등의 요소가 유입되면서 변화를 겪고 있으며, 이러한 환경의 변화에 따라 연구개발, 마케팅, 영업, A/S 등이 제조와 비교하여 상대적으로 부가가치가 높은 영역으로 대두되고 있다. 지식경제가 도래하면서 수익성의 큰 부분이 변화하고 있는데, 기존의 제조부분에서 이제 연구개발, 유통, 서비스 등 기존의 제조업에서 크게 중요하지 않은 부가적인 기능이라고 보았던 부분들의 가치 발생 가능성이 점차 확대되고 있다. 그래서 이와 같은 기능들에서 경쟁력을 확보하는 것이 결국 제조업을 업그레이드할 수 있는 결정적인 요소로 작용한다고 보는 것이다. 또한 이와 같은 제조업 경쟁요소의 변화는 4차 산업혁명과 관련하여 제품과 생산현장에 디지털 기술의 접목이 강조되면서 더욱 중요해지고 있다. 디지털 기술을 통해 기존의 제조업의 경계가 무너지고 서비스 영역으로 확장되거나 또는 다양한 산업 영역이 제조업에 유입되는 것이 가속화될 수 있다는 것인데, 이러한 변화는 이전에 제조업에서 지원적 기능이자 서비스 영역으로 보았던 영업이나 마케팅, A/S 등과 같은 기능들의 중요성을 부각시키고 있다.

그러나 무엇보다도 제조업의 고부가가치화를 위해서는 여전히 사람이 중요하다고 볼 수 있다. 다양한 디지털 기술을 통해 제조업의 고부가가치화가 기대되지만, 이러한 기술을 제품이나 생산현장에 적

용하고 이용하는 것은 결국 사람이라는 점에서 제조업의 업그레이드를 위해서는 사람, 즉 인적경쟁력 확보가 동시에 요구되는 것이다. 그러나 제조업의 인적경쟁력에 대한 관심은 여전히 생산현장과 관련한 인력에 집중되어 있으며, 이와 달리 영업, 마케팅, A/S 등 인력에 대한 관심은 크지 않다. 그러나 앞서 언급하였던 것과 같이, 제조업의 고부가가치를 위해서는 엔지니어, 현장 기능직, 현장 감독직 등 기존에 제조업에서 핵심인력이라고 강조되었던 인적자원의 범주를 넘어, 영업이나 마케팅 등의 인력을 어떻게 확보하고 육성할 것인가에 대한 고민이 필요하다.

본 연구는 기계산업에 주목하고자 하는데, 이유는 다음과 같다. 기계산업이 한국 제조업의 주요 산업이기 때문이기도 하지만, 더욱 주목하고자 하는 것은 기계산업은 전통적인 제조업 영역에 속하지만 최근 디지털 기술을 통해 제품과 생산에 고부가가치화를 추구하는 산업으로, 미래 제조업에 필요한 인적요소의 역량을 파악하기에 적절한 대상이라고 볼 수 있다. 그리고 본 연구에서 주목하는 기계산업의 대표적인 산업인 공작기계, 건설기계, 그리고 반도체장비 산업의 경우 타 산업과 비교하여 몇 년 전부터 IoT 등과 같은 디지털 기술을 제품에 적용하여 새로운 제품과 서비스를 만들고 있는 대표적인 업종이라고 볼 수 있다. 이는 최근 5G 기술이 상용화되면서 더욱 빠른 발전을 보이고 있으며, 이로 인해 제품을 고객 니즈에 맞게 커스터마이징(customizing order) 하는 것이 중요한 산업 영역이라는 점에서 많은 변화가 일어나고 있다고 볼 수 있다.

또한 영업이나 마케팅은 무한 경쟁시대에 기업에서 중요한 기능이다. 영업과 마케팅은 제품을 알리고 판매하는 역할을 넘어 기존의 제품을 개선하고 새로운 제품을 만들어 시장을 확장하여 재무적 성과를 창출하는 중요한 기능을 담당하고 있는 것이다. 특히, 기계산업의 경우 B2B영업과 마케팅을 주목해야 하는데, B2B영업과 마케팅은 고객의 신뢰를 바탕으로 고객의 니즈를 명확하게 이해하여 그에 부합하는 제품뿐 아니라 솔루션을 제공함으로써 고객에게는 가치를 창출

해 주고 기업에게는 기업의 목표를 달성하게 해준다. 최근 고객의 니즈가 다양해지고 기업 간 경쟁이 더욱 치열해지고 있다는 점에서 고객의 요구가 점점 더 복잡해지고 많아지고 있어 영업과 마케팅은 단순히 제품을 판매하는 부수적인 기능에서 더 나아가 고객과 기업에 ‘솔루션’을 제공하는 역할이 강조되고 있다. 그리고 영업과 마케팅은 기존 고객과의 관계 유지뿐 아니라, 지속적으로 새로운 시장을 찾는 기능을 수행한다는 점에서 새로운 제품과 서비스 개발에 기여하여 궁극적으로 해당 산업의 발전을 위해 반드시 필요한 기능이며 더 나아가 인적경쟁력이 강화되어야 할 조직의 중요한 기능이라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 기계산업 중 건설기계, 공작기계, 반도체장비 산업을 중심으로 제조업이 고부가가치화로 가는 확장 경로에서 영업과 마케팅 기능의 역할을 조명하고, 이와 관련한 인력의 인적경쟁력을 확보하고 강화할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

2. 영업, 마케팅 인력관리에 대한 이론적 논의

영업이란 제품이나 서비스를 팔기 위한 활동을 하는 직무를 의미한다. 영업의 목적은 많이 팔아서 최대한의 이윤을 가져오는 것으로, 기본적으로 기업은 만드는 제품과 서비스를 고객에게 판매해야 하며 이러한 행위를 통해서 매출이 발생하고 더 나아가 이윤을 창출할 수 있다는 점에서 영업 기능의 중요성은 강조되고 있다. 마케팅은 고객의 니즈가 무엇인지 알아내기 위한 활동을 하는 직무를 의미한다. 이는 상품을 보다 많이 그리고 보다 효율적으로 판매하기 위한 마켓, 즉 시장을 포착하는 시장전략, 공략하고자 하는 시장에서의 가격설정, 그리고 이러한 것을 마켓에 있는 고객에게 알리는 광고, 프로모션 등을 어떻게 할 것인가에 관한 판촉전략 등의 활동을 포함한다.

영업과 마케팅 기능에 대한 연구는 국외를 중심으로 이루어져 왔으며, 국내의 경우 해당 기능에 대한 중요성은 인식하지만 상대적으

로 논의가 활발하게 이루어지지 않았다. 그리고 특히, 본 연구에서 주목하는, 일반 고객들이 사용하는 소비재 중심 영업과 마케팅(B2C)이 아닌, 기업과 기업 간의 거래가 주로 이루어지는 영업과 마케팅(B2B) 형태의 영업과 마케팅에 관한 연구는 더욱 한계적으로 이루어졌다고 볼 수 있다. 또한 중소기업과 같은 규모가 작은 기업에서 영업과 마케팅이 어떠한 기능을 하고 어떠한 성과를 낼 수 있으며, 더 나아가 중소기업들이 해당 역량을 가지기 위해서 어떠한 노력이 필요한지에 대한 논의도 한계적으로 이루어지고 있다. 그렇다면 왜 지금까지 국내 중소기업들은 영업, 마케팅 기능의 필요성과 중요성을 크게 인식하지 않았던 것일까? 한국의 적지 않은 수의 중소기업은 몇몇 제품을 몇몇 고객사와 종속적으로 거래하는 특징을 가지고 있다. 이러한 거래관계는 중소 제조기업으로 하여금 사업체의 제품을 외부의 더 많은 고객사에 알리도록 하거나 판매하게 할 유인이 적었다고 볼 수 있다. 그러나 최근 혁신형 중소기업이나 강소기업 등 흔히 잘나가는 중소 제조기업을 보면 충성심을 지닌 고객사와의 거래관계도 존재하지만, 제품군을 다양하게 확장하며, 또한 다양한 고객과의 거래관계를 가지는 특징을 보인다. 이러한 점에서 보면, 현재 한국의 다수의 중소기업이 영업과 마케팅의 중요성을 인식하지 못하고 있으나, 중소기업이 혁신을 통해 글로벌화되어 성장하기 위해서는 영업과 마케팅 등의 영역이 점차 중요해질 수 있다고 볼 수 있다. 즉, 영업이나 마케팅 등 기업성공에 대한 기여가 한계적이라고 보았던 지원적 기능들의 중요성이 더욱 커지고 있다고 볼 수 있다. 최근 연구를 보면, 영업이나 마케팅 기능을 기업의 부가가치를 높일 수 있는 요소로 주목하고 있는데, 특히 영업이나 마케팅 기능이 새로운 제품 개발이나 더 나아가 기업 혁신과 가지는 관계가 긍정적임을 강조하면서 영업과 마케팅 기능의 중요성을 주장하고 있다.

그러나 영업, 마케팅 기능에 대한 이해와 더불어 역량 형성에 관한 논의는 매우 한계적이라고 볼 수 있는데 연구들을 보면, 영업에서 필요한 업무 능력이 무엇이며, 이를 습득하기 위한 기본적인 숙련요건

수준이 어떠한지 파악하고 있지 못하는 것을 의미하는 결과라고 볼 수 있다. 또한 교육훈련의 실시 경향을 보면, 공식적인 교육훈련을 실시하지 않는 직종으로 영업 기능이 가장 높게 나타나며, 동시에 영업 기능은 교육훈련 계획이 없는 직종에 해당하는 것으로 나타난다. 이는 현재 기계산업 내 기업들에서 영업 기능을 수행하기 위한 역량 형성에 대한 큰 아이디어와 노력이 없는 것을 보여주는 결과라고 볼 수 있다. 이러한 결과를 종합해 보면, 영업이나 마케팅 기능에 필요한 역량과 그리고 이를 형성하는 방법이 한편으로는 공식적으로 존재하기보다는 비공식적으로 또는 암묵지적 성격으로 존재할 가능성이 있음을 의미한다고 볼 수 있으며, 이에 대한 명확한 파악이 어렵다는 점에서 영업과 마케팅 기능을 통해 기업의 발전을 이루고 있는 기업을 대상으로 심층 조사를 통해 해당 기능이 무엇이며, 어떻게 인적경쟁력을 확보하고 있는지 논의를 진행할 필요가 있다.

이를 위하여 설정한 연구 질문은 다음과 같다. 먼저, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마케팅 기능은 어떠한 역할을 하고 있는지 확인하고자 한다. 기업 사례조사를 통해 해당 기업의 영업, 마케팅 기능이 무엇인지 밝히고 더 나아가 이러한 기능들이 최근 변화하고 있는지 살펴보고자 한다. 그리고 이를 통해 궁극적으로 기계산업의 영업, 마케팅의 특징을 논의하고자 한다. 둘째로, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하는지 확인하고자 한다. 이를 위해 먼저, 현재 영업, 마케팅 인력의 역량 확보를 위한 주요한 수단은 무엇인지 살펴보고 이것이 실제 영업, 마케팅 인력의 역량 확보에 도움이 되는지 평가해 보고자 한다. 그리고 기계산업의 고부가가치화를 위하여 영업, 마케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하고 이러한 역량 확보를 위한 개발 및 관리 방법에는 어떤 것이 있는지 논의하고자 한다. 이러한 연구 질문에 대한 답을 종합적으로 정리하여 궁극적으로 기계산업의 영업, 마케팅 기능강화 그리고 인력의 역량강화 방안을 도출하고자 한다.

3. 영업, 마케팅 인력의 경력형성과정 추적

기계산업의 영업/마케팅 직종 종사자의 경력형성과정을 추적 분석하였다. 이를 위해 한국노동패널조사 직업력 데이터를 이용하였으며, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 한 번이라도 종사한 적이 있는 피조사자들을 추출하여 일생에 걸친 경력경로를 보고자 하였다. 4장의 주요 발견점과 그로부터 도출되는 정책적 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 기계산업의 생산직 등 다른 직종에 비해서는 직업이동성이 낮다. 전문적이고 장기적인 실무 경험이 필요한 영업/마케팅 업무의 특성상 직업이동성이 낮게 나타난 것으로 보인다. 둘째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 모든 업종을 포함한 영업/마케팅직보다는 직업이동성이 높다. 이는 기계산업의 특성상 영업과 마케팅 직이 B2B영업이라는 특성을 가지고 있고 또한 고유한 업무를 수행하기 때문이라고 볼 수 있다. 셋째, 사무직 외에도 기능적이고 실무적인 직종에 종사한 경험이 많다. 기계산업의 영업/마케팅 업무는 기계, 장비의 조작, 조립 등 기계 전반과 관련된 경험이 필요하기 때문에 타 기능을 수행한 경험이 영업과 마케팅 기능을 수행하는 데 필요하기도 하고 도움이 된다고 볼 수 있다. 또한 이는 다른 방향으로 보면, 기계산업에서 영업과 마케팅 기능을 수행한 인력은 영업, 마케팅 기능뿐 아니라 다양한 기능을 알고 있을 가능성이 크기 때문에 이를 통해 기획, 홍보, 감리, 설치, 정비 등 운용 전반에 걸친 서비스 분야로의 진출이 가능할 것이라고도 볼 수 있다. 넷째, 기계 및 장비를 활용하는 현장과 관련된 업종에서 종사한 경험이 많다. 기계산업은 많은 경우에 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등 다른 산업에서 필요한 장비를 제공하는 역할을 한다는 점에서, 기계 산업에 필요한 사항을 더욱 잘 알 수 있다는 점에서, 타 업종에서 종사한 경험이 있는 인력이 고객의 니즈를 잘 알 수 있다는 점에서 다

른 산업에서 오는 인력이 인기가 좋을 가능성이 있다. 다섯째, 기계산업의 영업/마케팅직을 거친 뒤 다른 업종 및 직종으로 유출되는 경우에 있어 전문성이 크게 작용한다. 영업/마케팅직을 수행하면서 쌓은 전문성을 바탕으로 동일 업종 또는 직종에서 다른 역할을 수행할 수 있는 역량을 갖추게 될 수 있음을 시사한다. 여섯째, 경력경로 전방 및 후방 네트워크에서 동일하게 제조업의 비중이 높게 나타나 경력경로에 있어 기계산업이 제조업 전반과 한 네트워크를 형성하고 있음을 보여주었다.

경력경로분석에서 도출한 결과를 바탕으로 영업/마케팅 인력의 직무 전문성을 제고하는 육성 및 지원 정책에 있어 고려할 시사점은 두 가지이다. 첫째, 기계산업 내 영업과 마케팅 기능의 경우 타 산업과 비교하여 해당 기능 고유의 전문성을 갖추고 있을 가능성이 크다는 점에서, 산업을 성장시키는 데 주요한 기능을 수행할 수 있다는 점에서 더욱 해당 기능의 전문성을 제고할 필요가 있다. 다만 국내 기계산업 전체의 시장 규모와 개별 기업들의 사업 및 고용 규모의 성장이 함께 전제되어야 할 것이다. 둘째, 기계산업은 인력 이동과 직무의 범용성에 있어 다양한 업종과 관련되고, 특히 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등은 국가 기반산업의 토대를 제공하는 역할을 한다. 이러한 파급효과를 고려하여 기계산업의 영업/마케팅 인력의 육성과 지원을 확대할 필요가 있다.

4. 공작기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

우리나라의 공작기계산업은 기술적인 측면에서 독일, 일본 등 선진국에 뒤처져 있고, 가격경쟁력 측면에서 중국, 인도 등 후발국가와 경쟁관계를 형성하고 있다. 이와 같이 우리나라의 공작기계산업은 우리보다 기술적으로 앞선 독일, 일본 등 선진국을 추격하는 동시에 중국, 인도 등 후발국가에 추격당하는 애매한 위치에 놓여 있다. 현재 전 세계 공작기계 시장은 침체를 겪고 있고, 특히 코로나19 팬데

믹의 영향으로 성장 정체를 겪고 있다.

본 장에서는 공작기계산업의 영업과 마케팅의 기능과 역할이 무엇이고 관련한 인력을 어떻게 확보하고 육성하고 있는지 종합적인 공작기계완제품을 생산하는 B사, 전문적으로 한두 종의 공작기계 완제품을 생산하는 A사, 그리고 공작기계에 들어가는 부품을 생산하는 C사의 사례를 통해 살펴보았다. A사는 오랫동안 OEM 방식으로 대기업에 공작기계 핵심부품을 납품해 오다가 독자적인 기술개발을 통해 CNC Hobbing Machine을 생산하는 중소기업이다. A사의 영업과 마케팅의 특징은 기능을 외부화하는 것으로, 영업과 마케팅 기능을 수행하고 있지만 해당 기능은 위탁판매계약을 체결한 영업소가 전담하고 있다. 영업소의 영업 및 마케팅 과정과 특성을 국내영업과 해외영업으로 구분하여 살펴보면, 국내영업은 전시회를 통해 제품을 홍보하거나 혹은 자동차, 모터, 구동장치 등 산업별 주요업체를 방문하여 제품을 판매하는 방식으로 이루어진다. 해외영업은 영업소가 보유하고 있는 기존 유통 네트워크를 이용하거나 혹은 영업소가 전시회를 통해 발굴한 해외딜러를 통해 이루어진다. 공작기계산업은 기술주도형 산업이 아니라 상품주도형 산업의 특성을 가지고 있기 때문에 제품 개발과정은 A사 R&D 부서가 주도하지만, 제품 기능과 성능 개선 과정은 영업소가 중요한 역할을 한다. 즉, A사 R&D 부서에서 제품을 개발하면, 영업소는 영업 및 마케팅을 통해 파악한 고객의 니즈와 반응을 R&D 부서에 전달하여 제품의 품질과 기능을 개선하는 역할을 한다. 영업소는 인력채용에 있어 특별한 직능수준을 요구하고 있지 않지만, 기술영업의 특성상 기계장비에 대한 이해가 있는 인력을 채용하고 있다. 대기업과 달리 공식적인 OJT 교육이나 체계적인 교육훈련 프로그램은 없고, 현장에서 사수의 암묵지를 어깨 너머로 배우면서 필요한 역량을 양성하고 있다. A사가 생산하는 제품군은 시장규모가 크지 않기 때문에 자동차, 보험, 의료기기 등과 같이 판매 실적에 따라 판매수수료를 지급하는 보상방식이 아니라 연봉제를 실시하고 있고, 다만 판매실적에 따라 성과급을 지급하고 있다. B사는

국내 공작기계산업을 이끌어가고 있는 대표적인 업체로서 400여 종류의 공작기계를 생산하고 있는 대기업이다. 전체 매출액 중 해외시장이 차지하는 비중이 70% 이상이다. B사는 영업과 마케팅 기능이 분리되어 있고, 영업 부서는 해외영업 그룹과 국내영업 그룹으로 이루어져 있다. B사의 영업과정은 해외 딜러나 대리점을 통한 영업활동과 고객을 직접 발굴하는 영업활동으로 구분된다. 이 중 고객을 직접 발굴하는 영업활동은 기술영업보다는 B2B 영업의 특징이 강하게 보인다. 이유는 생산, 판매하는 장비가 대부분 고객이 원하는 스펙 이내에 있는 표준장비이기 때문이다. 다만, 스페셜 장비의 경우 기술영업을 필요로 한다. B사는 1년에 두 차례 전 부서가 참가하는 상품화 회의를 통해 제품 개발 기획을 수립하는데, 이 과정에서 영업 부서는 R&D 부서를 포함한 생산 부서들과 협력해 제품 개발을 위한 최상의 솔루션을 제공한다. B사 영업 부서 채용상의 가장 큰 특징은 인력수요가 있을 경우, 신입사원을 뽑지 않고 생산 부서에서 3년 이상 경험이 있는 인력을 사내공모제를 통해 충원한다는 점이다. 영업 인력은 OJT 교육과 사내 인적자원개발 프로그램 중 하나인 세일즈 교육을 통해 협상기술, 고객관리 등 영업 인력으로서 기본적인 소양을 배양한다. B사는 매년 이루어지는 고과평가를 기반으로 연봉제를 실시하고 있다. 개인의 능력보다는 팀이나 조직 단위로 움직이기 때문에 판매실적에 따른 인센티브는 없다. C사는 여느 중소 부품을 생산하는 업체들 중에서도 지속적으로 기술을 개발하고 시장을 확장해 나가는 선도적인 기업이다. 특히, 영업을 담당하는 인력이 전체 인력의 1/3로, C사는 영업 기능의 강점으로 회사를 성장시켰다는 강한 자부심을 가지고 있다. C사는 단순 비공식훈련을 통해서 인력을 육성하는 것이 아닌 공식훈련에 비중을 꽤 크게 두고 있으며 비공식훈련과 함께 영업 기능을 육성해 내고 있다. 그러나 C사 또한 해당 인력에 인센티브를 별도로 지급하고 있지는 않다. 이러한 이유는 영업 기능이 중요하기는 하지만 회사 성과는 전체가 노력하는 것이라는 점에서 별도의 보상 체계를 영업에게만 두지 않고 있다.

공작기계는 경쟁사보다 우수한 제품을 개발하여 시장지배력을 확대해나가는 것도 중요하지만, 고객의 고민이 무엇인지를 파악하여 거래처가 경쟁사에 넘어가지 않도록 고객을 밀착 관리하는 영업과 마케팅의 역할이 매우 중요하다. 하지만, 사례조사에서 살펴보았듯이, 대기업인 B사는 기업규모 측면에서 유리함을 가진다는 점에서 전략적으로 영업 및 마케팅 인력을 육성하고 있지만, 중소기업이지만 완제품 공작기계를 생산하는 A사는 인력 양성을 위한 공식적인 교육훈련은 존재하지 않고, 계속해서 현장경험을 통해 암묵지와 기술을 축적하고 있는 고기량자를 통해 인력 역량을 형성하고 있는 현실을 가지고 있다. 공작기계산업 특히 중소제조업체는 범용장비가 아닌 스페셜 장비를 주로 생산, 판매하기 때문에 대기업보다 기술영업이 더 필요한 상황이지만, 역량형성과 관련한 지원체제는 매우 부족한 것으로, 이는 매우 문제가 되고 있는 상황이라고 볼 수 있다. 그리고 산업 특성보다는 중소기업의 특성상 공작기계 완제품이든 또는 부품이든 중소제조업체들은 영세성, 자금, 역량의 한계 등으로 영업 및 마케팅 기능을 영업소에 외주화하고 있다는 현실을 감안하면, 영업소 인력을 포함하여 영업 및 마케팅 인력이 갖추어야 할 협상능력, 고객관리 등 영업스킬 향상을 위해 우수한 영업 및 마케팅 인력을 확보하는 것은 개별 기업 단위에 맡겨 두기보다는 산업 단위에서 또는 국가 단위에서 인력 확보와 역량 형성에 관한 노력을 함께 전개해야 할 필요성이 있다.

5. 건설기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

건설기계산업의 특징들에 대한 이해를 바탕으로 해당 산업 내 기업들의 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴보았다. 건설기계산업은 건설기계와 관련된 제조, 매매, 임대, 정비, 폐기 사업을 총체적으로 지칭하며, 건설기계용 부품, 건설기계에 부착되는 어태치먼트, 건설현장에 사용되는 모든 장비 및 도구 등 부품생산에서 조립에 이

르는 종합제조산업을 의미한다. 전반적으로 건설기계산업은, 건설기계는 생산 품목이 광범위하므로 다품종 소량생산이 불가피한 대규모의 시설투자가 요구되며, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술 축적을 필요로 하는 고급 기술 수준이 요구되는 분야라 할 수 있다. 또한 2000년대 초반까지 미국, 유럽, 일본의 삼각구도가 공고히 유지되었으나, 2000년대 중반 이후 중국과 인도 등 신흥시장들이 급성장하면서 로컬기업들의 글로벌화가 두드러지게 나타났으며, 이들 기업의 약진 과정에서 국내 기업들 역시 차별화된 기술력과 글로벌한 가격경쟁력을 기반으로 해외영업 비중을 확대해 왔다. 그러나 최근 시장이 포화상태가 되고 전 세계적으로 건설 붐이 잦아들기 시작하면서, 경기변동의 영향을 근본적으로 크게 받는 건설기계산업 역시 매출 확대에 어려움을 겪고 있다. 이에 매출 신장에 있어 새로운 돌파구를 마련하는 데에는 기술력 이외에 다른 측면에서의 차별화가 무엇보다 필요하며, 이러한 차이를 이끌어낼 수 있는 분야가 바로 영업, 마케팅이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 2019년 실시된 『건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련수요조사』에 따르면, 인력 수급의 초점은 여전히 연구개발 분야에만 머물러 있다. 그러나 그간 건설기계산업 글로벌 시장에서 공고히 입지를 다져온 미·일·유럽 세 축이 있었지만 중국, 인도, 한국 등의 업체들이 대거 약진하면서 기술개발뿐 아니라 영업/마케팅 분야에 대한 중요성이 매우 증대되고 있으며, 전 세계 렌탈사업 확대 및 소형건설기계분야 수요 증대로 딜러를 성공적으로 관리하고 고객의 니즈에 만족스럽게 부응하는 측면이 중요해지면서 영업/마케팅 기능 강화의 필요성 역시 점차 강조되고 있다. 이러한 측면에서 기존에는 간과되어 왔으나 오늘날 점차 그 중요성을 더해가고 있는 영업, 마케팅 인력에 대한 관리방안 모색은 산업경쟁력 강화에 있어 새로운 접근방식을 제공해줄 것이다.

이러한 논의에 기반하여 본 장에서는 건설기계산업 부분에 집중하여 해당 산업의 영업/마케팅 인력 관리 방안에 대해 살펴보았다. 이를 위해 먼저 건설기계산업에 대한 이해도 제고를 위해 관련 산업에

대한 전반적인 정의 및 동향, 산업 내 국내 인력 현황 등에 대해 살펴보았다. 본 장에서는 건설기계산업 내에서 그간 다소 간과되어 왔던 영업/마케팅 인력 관리 방안에 대해 모색해 보았으며, 보다 심화된 합의 도출을 위해 사례연구를 실시하였다. 대기업 사례로는 국내 건설기계기업 중 글로벌 톱 10 안에 랭크된 D사를, 중견/중소기업 사례로는 코스닥 상장사로 어태치먼트의 글로벌 경쟁력을 보유하고 있는 E사와, E사와 비교하여 상대적으로 시장 점유율 면에서 뒤처지지만 현재 성장을 거듭하고 있는 F사를 통해 해당 기업의 현황과 제품, 그리고 영업/마케팅 인력 관리 방안에 대해 살펴보았다. 그리고 관련 부품회사이면서 전형적인 중소기업의 모습을 가지고 있는 G사의 영업과 마케팅 기능 수행과 육성의 현실을 살펴보았다.

사례들을 종합 비교해 보면, 먼저, 모두 공통적으로 영업/마케팅 관리 중 육성 측면에서는 내부 교육훈련 및 멘토링 등이 주되게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 다양한 딜러들과 고객군들을 관리하는 데 있어 내부에서 축적된 노하우와 지식, 긴밀한 네트워크 등이 기업 가치 창출에 보다 효과적으로 작용하였기 때문으로 풀이된다. 이러한 특성 이외에 사례연구 결과, 우수한 영업/마케팅 인력 양성을 위해서는 숙련도 향상이라는 측면뿐 아니라 이들에게 동기부여 해줄 수 있는 지원체계가 무엇보다 필요한 것으로 나타났다. 기업의 가치 창출을 위한 가치사슬체계에 있어 영업/마케팅은 막대한 영향을 미치는 수익 창출원(profit center)이지만, 실제 보상제도에 있어 현실상 다른 직무들과 큰 차이를 두고 강력한 인센티브를 제공하기에는 한계가 있었다. 다만 모두 핵심인재관리의 영역에서 영업/마케팅 인력들에게 동기부여 하기 위한 보상, 교육훈련, 경력개발 등과 관련한 기회들을 제공하고 있기는 하지만, 건설기계산업 내 영업, 마케팅 인력에 대한 지원체계는 여전히 부족한 것으로 나타났다. 사례조사 결과에서도 보듯이, 직무 특성상 건설기계산업 내에서 전반적으로 영업/마케팅의 경우 매출에 기여도가 크고 경쟁업체들의 스카우트 움직임이 활발하므로 이들 인력을 적극 동기부여 시키고 해당

기업에서 지속적으로 머무르게 하기 위해서라도 전사 차원에서 적극적으로 별도의 인센티브 프로그램을 마련하여 시행할 필요가 있다.

이처럼 기존의 영업, 마케팅 관련 인력의 경우 유관 또는 다른 산업 내에서 영업, 마케팅 업무를 수행한 경력자를 채용하거나 대졸사원들을 선발하여 기업 내부에서 육성하는 체계로 진행되었으나, 이러한 육성방식은 해당 기업 특유적 지식 및 기술 습득에는 매우 효과적이거나, 범용적 지식 및 기술과 글로벌 기업들과의 경쟁을 위한 최신 노하우 등을 축적하기에는 다소 한계가 있을 수 있다. 이러한 측면에서 외부 기관을 통해서 이러한 지식 및 기술을 제공하는 방안과 이러한 교육훈련을 받을 수 있는 여건 조성을 위한 지원책이 필요할 것이다. 그뿐만 아니라, 기업 자체에서는 영업, 마케팅 인력들이 전사 매출 기여 대비 받는 보상에 있어 느낄 수 있는 상대적 박탈감에 대해 이해하고 이들을 동기부여 시킬 수 있는 실질적 외재적 보상방안에 대해 보다 적극적으로 모색하여 실행할 필요가 있다.

6. 반도체장비산업의 영업, 마케팅 인력관리

반도체장비산업의 전반적인 현황과 유형별 특징을 가지고 있는 3개 기업을 선정하여 영업마케팅의 역할과 인적자원개발 실태를 살펴 보았다. 기술 난이도가 높은 반도체 전공정 장비를 비롯하여 디스플레이장비, 물류자동화장비까지 생산하는 H사는 S사의 자회사로서 대기업에 속한다. 하지만 매출의 90~95%가량이 모회사와의 거래에서 발생함에 따라 기업 규모에 비해서 영업마케팅 조직의 규모는 매우 작고, 해외영업은 모회사의 주력 분야가 아닌 반도체 후공정이나 디스플레이설비에 작은 규모로 형성되어 있다. 해외시장 확대를 위해 공학 및 마케팅 전문인력 확보와 체계적인 교육훈련시스템 구축이 필요한 상황이다. I사는 경쟁이 치열한 후공정 전장 설비에 특화된 전형적인 중소기업으로서 국내 주요 완성장비업체를 고객사로 가지고 있다. 영업조직을 제조·기술파트와 같은 사업부문에 배치하여

업무 간 연계 강화를 꾀하고 있으나, 영업팀의 주된 역할은 납기관리로서 엔지니어 역량보다는 제품 영업경력을 중시하고 있다. 영업팀 인력은 타 제품 영업경력자나 신졸자로 구성되어 있는바, 이직률을 낮추어야 하는 과제를 안고 있다. J사는 테스트를 주력제품으로 하는 연구개발 기반형 중소기업으로서 세계시장점유율 1위 업체이다. 높은 기술력을 갖추고 적극적인 해외마케팅 전략을 통해 국내외 주요업체를 모두 고객사로 확보하고 있다. 고속련 엔지니어로 구성된 영업 부서가 마케팅 관점에서 개발, 생산 등 관련부서를 리드하고, 해외판매전담 자회사를 설립하여 미국, 중국 등 주요 지역에 적극적인 현지화 전략을 취하고 있다. 창업자이자 엔지니어로서 기술에 대한 이해도가 높은 CEO가 영업전략회의를 주관하는 등 필드 조직과 호흡을 같이하며 전략적 마케팅을 주도하고 있다.

회사별로 정도의 차이는 있으나 B2B를 기본으로 하는 반도체장비 산업 영업마케팅의 일반적인 특징은 주문형 생산방식에 따른 수주영업과 기술영업이다. 다만, 영업마케팅 방식은 고객사에 대한 전속성 정도, 공정과 기술적 난이도 측면에서의 장비의 성격, 소자업체를 정점으로 한 공급사슬 단계에서 장비업체의 위치와 기술력, 그리고 마케팅전략 등에 따라 달라진다. 예컨대 H사와 같이 고객사에 전속된 경우에는 새로운 시장개척 활동보다는 고객사의 니즈에 따라 장비공급이 안정적으로 이루어지도록 하는 것이 우선이다. I사와 같이 모듈장비의 부품적 성격이 강하면서 시장경쟁이 치열한 경우에도 영업마케팅 활동에 의한 새로운 시장개척에는 한계가 있고 영업관리 기능이 우선시된다. 반면에 J사와 같이 기술력이 뛰어나고 특정 고객사와의 거래가 타 고객사의 이익을 직접적으로 침해하지 않는 경우에는 공격적인 마케팅의 유효성이 크다.

반도체장비산업의 기술영업 특성은 회사 내 타 기능과의 관계에 있어서도 중요한 의미를 가진다. 영업마케팅은 고객과의 접점이자 시장과 회사를 연결하는 가교이다. 영업마케팅 인력은 경우에 따라선 제품개발·제작단계부터 장비셋업·운영까지 참여하기도 하고,

제품의 유지보수와 소모품 교체, 기술적 문제에 대한 솔루션 제공 등 고객지원 또는 고객엔지니어링 기능까지 일부 담당하거나 그 부서와 긴밀한 협력관계를 가지고 업무를 수행하기도 한다. 그러나 국내 반도체 장비업체들의 전반적인 영업마케팅 전문화 수준은 이에 미치지 못하는 것이 현실이다. 영업마케팅 인력 채용관리, 교육훈련과 경력 개발 실태를 보면, 대기업과 중소기업 공히 반도체 전공자나 엔지니어 경력자의 비중은 미미하고, 일반적인 제조업의 영업직원 채용과 별다른 차별성을 발견하기 어렵다. 영업의 역할을 “고객사 구매에서 발주 받은 것을 챙겨서 생산부서에게 전달하는 업무”로 한정할 경우 다른 제조업체에서 영업하던 경력자를 데려오거나 전공·경력 불문하고 신입직원을 OJT 시켜서 영업에 투입하는 수준에 그치게 되는 것이다. 이 경우 본연의 기술영업이나 마케팅 기능을 기대하기는 어렵고, 이는 기술난이도가 낮은 후공정 장비의 국내시장에 머무는 중소 장비업체들의 현실과도 상호 연동된다. 이러한 점에서 집중적인 연구개발 투자를 통해 시장을 앞서가는 기술력을 갖추고, 장비에 대한 지식과 경험이 많은 엔지니어들을 영업 부서에 배치하여 타 부서의 기능을 리드하고 조정하도록 하는 한편, 해외판매전담조직을 현지에 갖추고 공격적인 해외시장 개척을 추진하여 글로벌 선두기업으로 자리 잡은 J사의 전사적 기술마케팅 성공사례는 국내 중소기업들에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

한편, 영업마케팅 담당자를 위한 체계적인 교육훈련 프로그램은 부재하고, 일단 영업 부서에 배치된 후 OJT 방식으로 업무를 익히고 있다. 비엔지니어 출신 인력은 장비에 대한 이해도에 한계가 있고, 엔지니어 출신 인력은 영업마케팅에 대한 전문적인 교육이 결여되어 있다. 인적자원의 경쟁력 제고 측면에서 보상체계를 살펴보면, 임금 수준은 여타 제조업 부문에 비해 낮지 않고, 임금체계는 ‘연봉제+인센티브+포괄임금제’가 일반적이다. 한편, 영업마케팅 담당자를 위한 별도의 인센티브는 일반적이지 않다. 이는 매출 등 경영 실적에서 영업마케팅부서만의 역할의 영향이 크지 않거나, 직원 간 형평성 등 인

사관리 측면에서 별도의 인센티브를 제도화하는 것보다는 개인별 연봉설정 및 조정 과정에서 실적을 반영할 수 있기 때문인 것으로 보인다.

우리나라 반도체장비업체들이 기술난이도가 높은 전공정 부문으로 영역을 확대하고, 해외시장을 개척하려면 영업마케팅 조직과 인력을 확대하고 채용부터 교육훈련, 경력관리, 보상에 이르기까지 보다 체계적인 인적자원관리 시스템을 마련하여 기술마케팅의 수준을 획기적으로 높일 필요가 있다. 이를 위한 플랫폼으로 가칭 ‘반도체마케팅전문가과정’ 등 영업마케팅 관련자들을 위한 장단기 교육과정을 운영하고, 반도체 계약학과 설치 대학을 중심으로 반도체MBA 과정을 운영할 수 있도록 지원하는 방안을 검토할 필요가 있다.

반도체장비업체들의 인력관리에서 중요한 이슈는 임금보다는 근로시간, 즉 짧은 직원들의 니즈를 반영할 수 있는 워라밸이다. 선택적 근로시간제와 포괄임금제를 시행하고 있으나, 짧은 직원들은 특근 수당보다는 개인시간을 확보할 수 있는 워라밸을 선호하고, 이는 중소기업의 상시적 인력부족과 높은 이직률로 나타난다. 반도체장비 산업에 특화한 일터혁신 컨설팅과 업무프로세스 모델링 서비스가 강화될 필요가 있다.

7. 연구결과 종합 및 정책적 시사점

기계산업은 제조업의 주요한 산업 중 하나로 전통적인 제조업 영역에 속하지만, 최근 디지털 기술을 이용한 제품과 생산의 고부가가치화가 빠르게 일어나고 있는 대표적인 산업이다. 디지털 기술의 접목은 앞서 언급한 바와 같이 고객의 보다 다양해지고 고도화되는 니즈를 반영하는 데 용이한 것으로, 공작기계 업종, 건설기계 업종, 그리고 반도체장비 업종에서 특히 새로운 기술의 적용이 활발하게 일어나고 있고 이로 인한 산업적 변화가 포착되고 있다. 이와 같이 본 산업이 다른 산업과 비교하여 신기술의 적용을 통한 변화가 빠르게

일어나는 이유는 이러한 산업들은 기본적으로 제품을 고객의 니즈에 맞게 맞춤형으로 제작하는 것이 중요하기 때문이다. 그리고 다양한 사례들을 살펴본 결과, 공작기계, 건설기계, 반도체장비 산업에서 이러한 변화가 추동되는 데에는 영업과 마케팅의 기능과 역할이 중요한 것으로 확인된다.

먼저, 기계산업의 영업과 마케팅의 기능의 특성을 보면, 기본적으로 영업과 마케팅은 고객과 회사를 연결하는 가교 역할을 한다. 첫째, 고객에게 좋은 기술과 제품을 소개하여 편의성을 제공하는 한 측면이 있으며, 둘째, 기업에게 기본적인 판매 행위를 통해 매출을 발생시키고 고객이 원하는 것이 무엇인지 전달하여 새로운 제품 개발에 대한 기회를 제공한다. 그리고 영업과 마케팅은 기능이 유사한 측면도 있지만 사실 다른 기능을 의미하는 것으로, 영업은 쉽게 이야기하여 제품 판매를 실행하는 기능이라면, 마케팅은 판매가 이루어지기 전 단계, 즉 제품 판매가 시행되기 전에 제품을 팔 시장의 확보, 그리고 해당 시장에 대한 제품의 홍보를 담당한다. 두 기능은 유기적으로 연계되어 있으며, 제품이 누구에게 판매되는가에 따라, 즉 개별(개인) 고객인지 또는 기업(대규모 집단) 고객인지에 따라 두 기능간의 연계성이 달라진다.

또한 기계산업의 영업과 마케팅은 전형적인 B2B 특성을 가지고 있다. B2B영업과 마케팅은 기본적으로 개별 고객이 아닌 규모가 큰 집단 고객을 대상으로 하며, 고객의 명확한 니즈를 반영한 주문을 바탕으로 제품을 만들고 이를 판매한다. 그리고 제품이 판매되는 것에서 거래관계가 종결되는 것이 아니라 판매한 제품의 A/S를 비롯한 관리가 요구된다는 점에서 고객과 지속적인 관계를 가져야 하고, 이는 향후 또 다른 판매로 이어질 수 있기 때문에 고객과의 관계 유지가 매우 중요하다. 그리고 기계산업의 영업 기능은 기술영업 또는 스펙영업이라고 불리는데, 기술영업은 제품과 관련한 기술에 대한 이해를 바탕으로 기술을 고객에게 설명하고 제품에 대하여 고객이 원하는 기술, 즉 니즈의 조정을 바탕으로 주문을 받으며, 기업으로 하

여금 일반적이 아닌 특정한 제품을 제작하게 하여 판매한다. 이는 통상적인 영업활동에 필요한 고객 상담 기술뿐 아니라 해당 제품과 이와 관련한 기술에 대한 이해, 즉 공학적 지식을 갖추어야 한다는 점에서 단순한 판매행위보다 더욱 많은 지식과 경험을 요구한다. 이러한 점에서 해당 기능을 수행하기 위해서는 역량형성이 기본 영업 기능보다 중요하다. 그리고 기계산업 영업의 경우 고객이 제품과 회사를 찾아오는 것이 아니라 기업에서 고객을 적극적으로 찾아 유치해야만 영업 행위가 매출로 직결되는 결과를 보이기 때문에 영업 행위를 위한 굉장한 동기부여를 필요로 한다.

또 다른 기계산업 영업 기능의 특징은 앞서 논의한 것과 같이 영업의 완수가 판매 행위에서 종결되는 것이 아니라 계속적으로 고객이 제품에 대하여 요구하는 사항을 관리해야 한다는 점에서 영업 기능은 판매 역량뿐 아니라 제품에 대한 직접 사후관리(A/S) 역량도 갖추어야 하기 때문에 요구되는 역량이 매우 다양하다고 볼 수 있다. 영업은 기본적으로 제품을 판매하는 역량뿐 아니라 제품에 대한 기술을 전개하고 조율하는 역량을 가지고 있어야 하며, 또한 제품을 관리하는 역량을 가지고 있어야 한다.

그리고 영업과 마케팅 기능은 기계산업에서 점차 그 기능의 중요성이 증가할 것이라고 볼 수 있는데, 기계산업이 제품을 판매하는 기능뿐 아니라 제품을 판매하고 이를 관리하는 기능의 중요성이 계속해서 커지고 있기 때문이다. 이러한 기계산업의 고부가가치화 과정에서 영업은 판매를 비롯하여 새로운 고객니즈를 발굴하고 이를 기업에 전달하는 과정의 중심에 있는 기능으로, 이미 제품 판매와 고객 관리 기능을 수행하면서 고객의 니즈를 파악하고 있지만, 향후 더욱 더 고객과 제품 간의 니즈를 조율하고 고객의 새로운 니즈를 충족시키는 데 중심적인 역할을 할 것이라고 볼 수 있어 기능의 변화가 조금씩 일어나고 있다고 볼 수 있으며, 구체적으로는 해당 기능에게 요구하는 역할이 많아져 직무를 수행하는 범위가 계속 넓어지고 있다고 볼 수 있다.

그렇다면, 이러한 기능을 수행하고 있는 영업과 마케팅 인력들이 현재 어떻게 관리되고 있고 이들의 역량이 어떻게 개발되고 있는 것일까? 공작기계, 건설기계, 그리고 반도체장비 산업을 구분하여 살펴 보아도 산업에 관계없이 공통적으로 기업 단위에서도 그리고 산업 단위에서도 영업이나 마케팅 기능을 대상으로 관리와 육성에 대한 관심은 크지 않은 것을 알 수 있다. 이러한 경향은 해당 기업이 완성 제품을 만드는 기업인지 그리고 부품을 만드는지에 관계없이 확인된다. 그러나 기업규모를 기준으로 보면 상대적으로 기업규모가 큰 기업에서는 육성에 대한 고민을 하고 있고 교육훈련 프로그램이나 제도를 통해 육성하고 있는 것이 확인된다. 하지만 이 또한 영업이나 마케팅 기능이 특성화된 것이라기보다는 기업의 큰 교육훈련 차원에서 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 또한 기업 단위에서 더 나아가 산업 단위에서 이루어지는 해당 인력에 대한 관리와 육성을 보면, 산업의 조력자인 협회와 관련 기관에서 전개하고 있는 여러 사업을 살펴 보아도 다수의 기업이 영세하다는 점에서 영업이나 마케팅 기능 수행에 대한 지원은 전개하지만 영업이나 마케팅과 같은 기능을 수행하는 인력에 대한 관심은 크지 않은 것으로 나타난다. 그러나 더 중요한 것은 영업이나 마케팅 기능의 향상을 위해서는 해당 인력이 어떠한 역량을 갖추어야 하는지에 대한 명확한 파악이 이루어지고 있지 않고 있다는 것이다. 그리고 보상체계를 보면, 세부 산업과 관계없이 영업이나 마케팅 기능에 대한 보상관리가 별도로 이루어지지 않는 것으로 나타난다. 이유는 기업은 해당 기능의 독보적인 기능 수행보다는 타 기능과의 관계를 통해서 기업 성과가 난다고 생각하기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 영업이나 마케팅은 기계산업 내 기업 성장의 씨앗을 제공하고 있고, 이는 확장되어 산업 성장을 견인하는데 중요한 역할을 할 것이라는 점에서 영업이나 마케팅 인력을 동기 부여 시킬 수 있는 방법에 대한 고민은 필요한 것으로 보인다.

이상의 논의에서 다음과 같은 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 첫째, 한국 기계산업 발전에 영업과 마케팅은 현재도 그러하지만 향

후 더욱 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 기계산업의 경우 영업이나 마케팅이 단순 판매행위에서 그치는 것이 아닌 제품 사후관리뿐 아니라 제품 개발과 제조 등 기업의 전 생산 및 판매 과정에 관여하고 있는 것을 알 수 있다. 특히, 기계산업의 제품은 일반적인 제품을 만 들어서 일반적인 고객에게 판매하는 것이 아니라 특정한 고객에게, 이들의 특정한 니즈를 반영하여 제품을 만들고 판매한다는 점에서 기업과 고객의 다리 역할을 하는 영업의 기능은 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 향후 기계산업 내 제품들이 디지털 기술의 접목을 통해 기업이 직접 고객의 제품을 관리해야 하는 기능을 요구받을 것이고 이를 통해 새로운 제품 판매 경로가 확보될 것이라는 점에서 제품의 관리를 담당하는 영업 기능이 더욱더 한 기업 내에서도 그리고 기계산업 내에서도 중요해질 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 한국 기계산업의 발전을 위해서는 새로운 제품 개발과 이를 비롯한 새로운 시장 개척이 필연적이라는 점에서 영업과 마케팅 기능에 대한 국가 단위의 관심이 필요하다. 영업과 마케팅은 한 기업의 행위이기도 하지만, 결과적으로 영업과 마케팅은 한 산업을 견인하는 역할을 하고 있다. 그러나 아직까지 영업과 마케팅이 어떠한 기능을 수행하고 있으며, 이러한 기능의 효과가 무엇이고 왜 중요한지 등에 대한 기업과 산업 단위에서 이해도가 높지 않다. 영업과 마케팅 관련 연구 분야에서 B2B영업이라는 점에서 B2C영업과 구분되는 특징을 논의할 뿐, 국가 단위에서 이러한 기능을 활용하여 산업을 증진시키기 위한 관심은 적었다. 이러한 점에서 해당 기능에 대한 중요성을 국가 차원에서 환기할 필요가 있다.

셋째, 기계산업 단위의 영업과 마케팅 인력 육성 정책 수립이 필요하다. 국가는 기계산업 육성을 위한 정책에 대해서는 계속 고민하고 있지만, 한 가지 안타까운 것은 산업 내 다양하게 필요한 인력들을 어떻게 육성할지에 대한 정책 수립은 부재한 상태라고 볼 수 있다. 산업 단위로 인적자원개발 위원회를 구성하여 해마다 해당 산업의 인력이 어떻게 공급되고 있고 관리되고 있는지를 파악하기는 하지만

이는 과약에 그칠 뿐이다. 그러나 산업을 견인하는 것은 결국 사람이다. 즉, 산업 정책에 인력 운영 정책이 더해지지 않으면 산업 추동력에 대한 고민은 빠지게 되는 셈이다. 이러한 점에서 기계산업 발전 방향과 더불어 산업 내 인력들을 어떻게 육성해야 하는지 전략수립이 필요하며, 특히 향후 기계산업 견인에 더욱 중요한 역할을 할 것이라고 볼 수 있는 영업과 마케팅 인력을 어떻게 관리하고 개발할 것인지에 관한 인력 정책 수립이 필요하다.

넷째, 인력 육성 정책 수립과 더불어 개별 산업 단위에서 여러 기관 간의 협력을 바탕으로 하는 인력 육성 컨소시엄을 구성하여 영업과 마케팅 기능 향상을 본격적으로 전개해야 한다. 현재 인력개발에 관해서는 산업 내 주요한 몇몇 협회에서 지원 사업을 전개하고 있다. 내용을 보면 다수의 사업이 기술개발에 관한 것으로, 본고에서 주목하는 영업이나 마케팅 기능과 인력 육성 사업은 찾기 어렵다. 현재도 기능의 육성 측면은 아니지만, 국내·외 박람회 또는 전시회 참가 지원, 해외시장 조사 및 개척단 파견 등 개별 기업의 영업과 마케팅 성과 획득을 위한 지원은 하고 있는 것으로 나타난다. 물론 기업이 영업과 마케팅을 잘할 수 있도록 여러 기회를 제공해 주는 것도 중요하다. 그러나 이는 기업이 외부 지원을 통하여 영업과 마케팅 역량을 소화하게 하는 것으로, 결국 기업 내에 영업과 마케팅 역량을 직접적으로 내재화하는 기제는 아니라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 개별 기업들이 관련 기능을 수행할 수 있는 기회를 제공하는 지원과 더불어 보다 직접적으로 영업과 마케팅 기능을 육성할 수 있는 기회 제공이 필요하다. 산업 단위의 교육 컨소시엄을 통해 기대할 수 있는 것은 기업 특수적인 영업과 마케팅 역량까지는 아니더라도 영업, 마케팅과 관련한 보편성 있는 교육훈련은 가능할 것이라고 본다. 그리고 영업과 마케팅과 관련한 범용 지식과 기술을 높이는 교육훈련의 제공은 관련 부분에 대한 제반 자원을 할당하는 데 한계를 가지고 있는 중견기업이나 중소기업 내 영업과 마케팅 인력 육성에 매우 유의미한 역할을 할 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

교육훈련의 구체적인 방안을 보면, 먼저, 교육내용으로는 영업과 마케팅 인력이 갖추어야 하는 기본적인 역량을 키워줄 필요가 있다. 영업과 마케팅 인력은 제품을 판매하는 기능 이외에도 해당 시장의 흐름을 읽을 줄 알아야 하며, 이를 통해 기회를 포착하여 새로운 제품을 기획할 줄 알아야 한다. 그리고 해당 제품을 어떻게 하면 고객이 매력적으로 느낄 수 있을지 제품을 전달할 수 있는 방법을 알아야 한다. 그리고 이러한 영업, 마케팅 수행에 직접적인 역량 이외에도 산업 내 주요한 제품들에 대한 이해가 높아야 한다는 점에서 해당 제품을 만드는 기초기술뿐 아니라 응용기술도 습득해야 한다. 또한 운영 방법은 앞서 제시한 것과 같이 현재 해당 산업에서 중요한 사업 전개 역할을 담당하고 있는 협회가 중심이 되어 관련 기능들을 육성하는 대학, 연구기관, 학회 등과의 연계가 필요할 것으로 보인다. 협회가 교육훈련 프로그램을 홍보하고 대학에서 필요 인력에게 교육을 실시하며, 연구기관이나 학회에서 교육을 위한 콘텐츠를 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 그리고 기업들이 실제 이러한 교육훈련에 참여하게 하기 위해서는 인력충원이나 의무교육할당 인센티브를 제공하는 방안도 고려할 필요가 있다. 마지막으로, 교육훈련은 대상을 구분하여 두 가지 방향으로 전개할 필요가 있다. 먼저, 현재 영업과 마케팅 기능을 수행하고 있는 인력들을 대상으로 교육훈련을 제공할 필요가 있는 것으로 보이며, 한편으로는 잠재적으로 영업과 마케팅 기능을 담당할 수 있는 현재의 연구개발, 제조 등의 인력에게 영업과 마케팅 기능에 대한 이해를 높이는 시도가 필요하다. 연구결과에서도 알 수 있듯이 영업과 마케팅 기능은 기업 내 여러 기능을 두루 알아야 하며, 한편으로 알고 있는 인력이 수행할 가능성이 높다. 이러한 점에서 영업과 마케팅 인력수급 측면에서 기업 내 여러 사람들이 해당 기능을 수행할 수 있는 잠재력을 높여주는 시도도 필요하다.

다섯째, 영업, 마케팅 기능의 강화를 위하여 개별 기업 단위의 성과 중심의 보상체계 마련이 필요하다. 기업들에게 이루어지는 영업과 마케팅 인력의 동기부여 체계를 보면, 기업 단위의 보상체계를 그

대로 따르고 있어 다른 직종과 차이가 없는 것으로 나타난다. 국내 기계산업이 발전하기 위해서는 해외시장 진출이 매우 중요한 것으로 나타난다. 국내시장의 수요는 한정되어 있지만, 동남아시아, 중남미, 러시아 등 개발의 기회를 노리고 있는 많은 국가에서 기계의 수요가 특히 많을 것이라고 볼 수 있으며, 다행인 것은 이들 국가에서 우리나라 기계제품의 품질을 높게 평가하고 있다는 것이다. 현재 산업 내에서 높은 매출을 기록하고 있고 시장점유율을 높이고 있는 기업들의 공통점은 해외시장을 가지고 있다는 것이다. 그리고 이러한 기업들에서 영업과 마케팅은 매우 공격적으로 이루어져 기업 성장에 큰 역할을 하는 것으로 나타난다. 이는 물론 제품의 품질과 제조력이 뒷받침되어야 가능한 것이지만, 해당 제품을 새로운 시장에 내놓고 홍보하여 실제 이를 성과로 만들어내는 판매 행위가 먼저 이루어지지 않으면 시장점유율을 높이는 것은 쉽지 않다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 개별 기업이 해외시장 등 향후 유망한 시장을 선도적으로 개척하기 위해서는 영업과 마케팅 등 기능에 대한 동기부여가 필요하며, 이는 성과 중심의 보상체계 구축을 통해 가능할 것이라고 볼 수 있다.

제 1 장 서 론

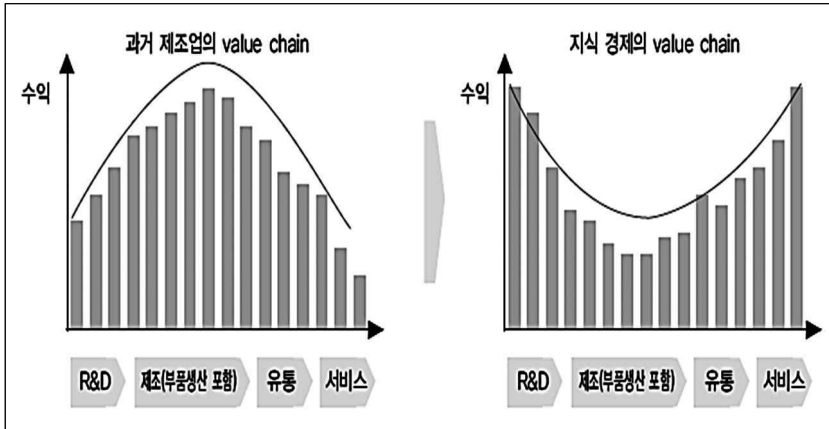
제1절 연구배경 및 문제제기

한국의 제조업은 글로벌화가 심화됨에 따라 전통적으로 조립이나 가공 등과 같은 제조공정에서 경쟁력을 찾았던 것에서 변화를 필요로 하고 있으며, 이에 연구개발, 영업/마케팅, A/S의 영역이 점차 중요해지고 있다. 실제 제조업은 조립이나 가공 등의 제조뿐 아니라 제조 이전단계에 필요한 제품의 기획이나 연구개발, 설계, 마케팅, 영업 등의 다양한 기능이 결합된 종합적인 산물이다. 최근 중국을 넘어 베트남이나 인도 등의 국가들이 글로벌 회사들의 제조기지가 아닌 자체적인 제조 기능을 강화하는 방향으로 경쟁력을 다지고 있다는 점에서, 제조업 강국이라고 불리던 우리나라의 제조업을 산업 경쟁력으로 재정립하기 위해서는 제조업에서 고부가가치적 요소를 어떻게 확보할지에 대한 관심이 필요하다.

점차 자본만으로 해결되던 제조업이 지식이나 디지털 기술 등의 요소가 유입되면서 변화를 겪고 있으며, 이러한 환경의 변화에 따라 연구개발, 마케팅, 영업, A/S 등이 제조와 비교하여 상대적으로 부가가치가 높은 영역으로 대두되고 있다.

[그림 1-1]에서 알 수 있듯이, 지식경제가 도래하면서 수익성의 큰 부분이 변화하고 있는데, 기존의 제조부분에서 이제 연구개발, 유통, 서비스 등 기존의 제조업에서 크게 중요하지 않은 부가적인 기능이라고 보았던

[그림 1-1] 가치사슬에 따른 스마일 커브의 변화



자료: 차태현(2008), 『웃는 기업의 스마일 커브(smile curve)』, 『신한 FSB 리뷰』 1월호, p.40.

부분들의 가치 발생 가능성이 점차 확대되고 있는 것이다. 그래서 이와 같은 기능들에서 경쟁력을 확보하는 것이 결국 제조업을 업그레이드할 수 있는 결정적인 요소로 작용한다고 보는 것이다. 또한 이와 같은 제조업 경쟁요소의 변화는 4차 산업혁명과 관련하여 제품과 생산현장에 디지털 기술의 접목이 강조되면서 더욱 중요해지고 있다. 디지털 기술을 통해 기존의 제조업의 경계가 무너지고 서비스 영역으로 확장되거나 또는 다양한 산업 영역이 제조업에 유입되는 것이 가속화될 수 있다는 것인데, 이러한 변화는 이전에 제조업에서 지원적 기능이자 서비스 영역으로 보았던 영업이나 마케팅 등과 같은 기능들의 중요성을 부각시키고 있다.

그러나 무엇보다도 제조업의 고부가가치화를 위해서는 여전히 사람이 중요하다고 볼 수 있다. 다양한 디지털 기술을 통해 제조업의 고부가가치화가 기대되지만, 이러한 기술을 제품이나 생산현장에 적용하고 이용하는 것은 결국 사람이라는 점에서 제조업의 업그레이드를 위해서는 사람, 즉 인적경쟁력 확보가 동시에 요구되는 것이다. 그러나 제조업의 인적경쟁력에 대한 관심은 여전히 생산현장과 관련한 인력에 집중되어 있으며, 이와 달리 영업, 마케팅 등 인력에 대한 관심은 크지 않다(유승균·박문서, 2010; 노세리·노용진·김하나·김미희, 2019). 이유라면 이러한 기능

들을 상대적으로 제조업에서 부가적인 기능으로 보았기 때문이며, 이러한 점에서 이러한 인력을 육성하여 한국 제조업의 경쟁력을 확보하는 차원에 대한 논의는 한계를 가지고 있는 것이다. 그러나 앞서 언급하였던 것과 같이, 제조업의 고부가가치를 위해서는 엔지니어, 현장 기능직, 현장 감독직 등 기존에 제조업의 핵심인력이라고 강조되었던 인적자원의 범주를 넘어, 영업이나 마케팅 등의 인력을 어떻게 확보하고 육성할 것인가에 대한 고민이 필요하다.

이러한 논의를 종합하여, 본 연구는 기계산업에 주목하여 미래 제조업의 필요한 인적자원으로 거론되는 영업이나 마케팅 인력의 인적경쟁력을 어떻게 확보할 것인가에 대하여 논의하고자 한다.

먼저, 연구가 기계산업에 주목하는 이유는 기계산업이 한국 제조업의 주요 산업이기 때문이기도 하지만, 더욱 주목하고자 하는 것은 기계산업은 전통적인 제조업 영역에 속하지만, 최근 디지털 기술을 통해 제품과 생산에 고부가가치화를 추구하는 산업으로, 미래 제조업에 필요한 인적요소의 역량을 파악하기에 적절한 대상이라고 볼 수 있다. 그리고 본 연구에서 주목하는 기계산업의 대표적인 산업인 공작기계, 건설기계, 그리고 반도체장비 산업의 경우 타 산업과 비교하여 몇 년 전부터 IoT 등과 같은 디지털 기술을 제품에 적용하여 새로운 제품과 서비스를 만들고 있는 대표적인 업종이라고 볼 수 있다. 이는 최근 5G 기술이 상용화되면서 더욱 빠른 발전을 보이고 있으며, 이로 인해 제품을 고객 니즈에 맞게 커스터마이징(customizing order) 하는 것이 중요한 산업 영역이라는 점에서 많은 변화가 일어나고 있다고 볼 수 있다.

또한 영업이나 마케팅은 무한 경쟁시대에 기업에서 중요한 기능이다. 기업은 영업과 마케팅을 통해 시장을 선점하고 고객을 유지하고 시장의 목소리를 듣는다. 그리고 이를 통해 제품과 서비스를 기획하여 고객에게 가치를 제공한다(박상준·김현철, 2003). 영업과 마케팅은 제품을 알리고 판매하는 역할을 넘어 기존의 제품을 개선하고 새로운 제품을 만들어 시장을 확장하여 재무적 성과를 창출하는 중요한 기능을 담당하고 있는 것이다. 특히, 기계산업의 경우 B2B영업과 마케팅을 주목해야 하는데, B2B 영업과 마케팅은 고객의 신뢰를 바탕으로 고객의 니즈를 명확하게 이해

하여 그에 부합하는 제품뿐 아니라 솔루션을 제공함으로써 고객에게는 가치를 창출해 주고 기업에게는 기업의 목표를 달성하게 해준다(임진환, 2016). 이러한 점에서 B2B영업과 마케팅은 고객과 장기적이고 지속적인 거래관계의 유지가 중요하다. 그런데 최근 고객의 니즈가 다양해지고 기업 간 경쟁이 더욱 치열해지고 있다는 점에서 고객의 요구가 점점 더 복잡해지고 많아지고 있어 영업과 마케팅은 단순히 제품을 판매하는 부수적인 기능에서 더 나아가 고객과 기업에 ‘솔루션’을 제공하는 역할이 강조되고 있다. 그리고 영업과 마케팅은 기존 고객과의 관계 유지뿐 아니라, 지속적으로 새로운 시장을 찾는 기능을 수행한다는 점에서 새로운 제품과 서비스 개발에 기여하여 궁극적으로 해당 산업의 발전을 위해 반드시 필요한 기능이며, 더 나아가 인적경쟁력이 강화되어야 할 조직의 중요한 기능이라고 볼 수 있다.

이러한 점에서 본 연구는 기계산업 중 건설기계, 공작기계, 반도체장비 산업을 중심으로 제조업이 고부가가치화로 가는 확장 경로에서 영업과 마케팅 기능의 역할을 조명하고, 이와 관련한 인력의 인적경쟁력을 확보하고 강화할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

제2절 연구의 구성 및 연구 방법

연구는 기계산업 중에서 공작기계, 건설장비기계, 그리고 반도체장비 업종의 영업과 마케팅 인력을 어떻게 육성할지 방안을 강구하기 위하여 다음과 같은 구성으로 진행하고자 한다.

먼저, 제2장에서 영업/마케팅 기능 및 인력 육성에 관한 국내·외 연구 문헌을 분석하고자 한다. 본 연구에서 집중하는 영업/마케팅 인력의 정의와 이들의 전략적 역할이 무엇인지, 그리고 이들을 육성하기 위하여 어떠한 정책적 지원이 시행되고 있는지 살펴본다.

제3장에서는 한국노동연구원이 조사하여 발표하는 노동패널조사 자료를 바탕으로 영업/마케팅 인력의 경력형성과정을 분석하고자 한다. 본 장

의 목적은 기계산업에서 영업/마케팅 인력의 역량이 어떻게 형성되는지 파악하기 위하여 경력경로를 분석하고자 하는 것으로, 영업/마케팅 인력의 경우, 다양한 지식과 학력을 바탕으로 유입될 가능성이 있으며, 또한 영업/마케팅의 기능이 점차 변화하고 있다는 점에서 기계산업 분야의 영업/마케팅 인력의 정체성을 경력경로를 분석함으로써 이들이 어떻게 영업, 마케팅직을 수행하게 되는지 확인한다. 이를 통해 현재 영업/마케팅 인력의 역량 특성을 파악할 수 있을 뿐 아니라, 미래 기계산업 고부가가치화에 필요한 인력을 확보하기 위하여 필요한 기능과 교육은 무엇일지 파악할 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

제4장부터는 업종을 구분하여 사업체를 대상으로 사례조사를 실시하고자 한다. 앞서 기계산업의 영업/마케팅의 노동시장과 경력경로를 양적 데이터를 통하여 탐색적으로 살펴보았으나, 질적 연구방법을 통해 해당 사안에 대한 탐색적 접근과 맥락적 이해(기업단위 접근을 통한 산업적 이해)가 필요하다. 그래서 각 산업의 기업 사례 조사를 통해 기계산업 기업들에서 영업/마케팅 인력의 역량을 어떻게 개발하고 관리하고 있는지 살펴보고자 한다. 기본적으로 국내·외에 시장을 넓게 형성하고 있고 기존 제품의 고부가가치화를 시도하여 제품 및 서비스 개발에 힘쓰는 기업을 대상으로 사례분석을 하고자 한다. 이는 영업/마케팅 기능을 통해 시장의 확장뿐 아니라 고부가가치화를 실현하고 있는 기업사례를 주목할 필요가 있기 때문이다. 이러한 과정에서 영업/마케팅 인력을 확보하고 활용하는 방식을 조사하고자 하는 것이다. 기본적으로 기업규모(대기업 - 중견 - 중소기업)를 구분하여 기업 조사를 실시하며, 업종의 특성도 반영하지만 각각의 기업 특성에서 나타나는 인력 확보 및 활용 노하우를 조사하고자 한다.

제 2 장

영업, 마케팅 인력관리에 대한 이론적 논의

제1절 영업, 마케팅 인력관리 선행연구 검토

1. 영업, 마케팅 연구 경향

영업이란 제품이나 서비스를 팔기 위한 활동을 하는 직무를 의미한다. 영업의 목적은 많이 팔아서 최대한의 이윤을 가져오는 것으로, 기본적으로 기업은 만드는 제품과 서비스를 고객에게 판매해야 하며 이러한 행위를 통해서 매출이 발생하고 더 나아가 이윤을 창출할 수 있다는 점에서 영업 기능의 중요성은 강조되고 있다. 영업은 새로운 고객을 찾기 이전 전반적으로 회사의 판매를 계획하는 영업기획, 실제 새로운 고객을 찾는 행위인 영업활동, 거래관계를 가지고 있는 고객의 니즈를 파악하고 충족시켜주는 영업관리, 그리고 이러한 모든 영업과 관련한 활동을 보조하는 영업지원까지 다양한 활동을 포함한다.

최근 이와 동시에 소비재나 중간재 모두 고객의 니즈가 다양해지고 있다는 점에서 영업 기능의 중요성과 더불어 마케팅 기능의 중요성도 강조되고 있다. 마케팅은 고객의 니즈가 무엇인지 알아내기 위한 활동을 하는 직무를 의미한다. 일찍이 피터 드러커는 마케팅은 기업 활동에 매우 기본적인 것으로 기업 활동으로 언급하기에도 어려울 정도로 기본적이고 그

런 측면에서 매우 중요한 활동으로 강조하였다. 마케팅은 상품을 보다 많이 그리고 보다 효율적으로 판매하기 위한 마켓, 즉 시장을 포착하는 시장전략, 공략하고자 하는 시장에서의 가격설정, 그리고 이러한 것을 마켓에 있는 고객에게 알리는 광고, 프로모션들을 어떻게 할 것인가에 관한 판촉전략 등의 활동을 포함한다(홍성준, 2005). 영업과 마케팅 직무는 명확히 구분이 되는 것으로, 마케팅이 팔리는 시스템을 구축하는 것이라면, 영업은 실제 판매를 하는 행위에 가깝다.

영업과 마케팅 기능에 대한 연구는 국외를 중심으로 이루어져 왔다. 국내의 경우 해당 기능에 대한 중요성은 인식하지만, 상대적으로 논의가 활발하게 이루어지지 않았다. 그리고 특히, 본 연구에서 주목하는, 일반 고객들이 사용하는 소비재 중심 영업과 마케팅(B2C)이 아닌, 기업과 기업 간의 거래가 주로 이루어지는 영업과 마케팅(B2B) 형태의 영업과 마케팅에 관한 연구는 더욱 한계적으로 이루어졌다고 볼 수 있다. B2B영업과 마케팅은 앞서 언급한 것과 같이 일반 소비재를 불특정 다수에게 홍보하고 판매하는 활동이 아니라, 제품을 원하는 고객이 특정하게 존재하고 그 수 또한 많지 않다. 그리고 회사가 동일한 제품을 일괄적으로 만들어서 판매하는 것이 아닌, 개별 고객(고객사)이 원하는 제품을 주문 받아서 생산하여 제공하는 특징을 가진다. 앞서 언급한 것과 같이 B2C영업, 마케팅과 비교하여 B2B영업, 마케팅에 대한 관심은 상대적으로 크지 않았고, 이러한 점에서 기업이 B2B영업, 마케팅 역량을 어떻게 확보해야 하는지에 대한 고민도 깊지 않았다(한상린, 2014; 임진환, 2016).

또한 중소기업과 같은 규모가 작은 기업에서 영업과 마케팅이 어떠한 기능을 하고 어떠한 성과를 낼 수 있으며, 더 나아가 중소기업들이 해당 역량을 가지기 위해서 어떠한 노력이 필요한지에 대한 논의도 한계적으로 이루어지고 있다. 그러나 규모가 작은 기업이라고 하여 영업이나 마케팅 기능이 없는 것이 아니며, 성과 창출에 상당히 중요한 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 선행연구는 중소기업이 실패하는 이유 중 중요한 것으로 마케팅 역량이 없기 때문이라고 지적하고 있으며(Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000), 실제 한국의 시화·반월 단지 내 중소 제조업체들의 실패요인을 분석한 연구에 따르면, 사업체의 제품을 홍보, 즉 마케팅하고

판매를 개척(영업)하지 못하여 기업이 실패하는 경우가 빈번하게 나타난다고 보고하고 있다(김용재, 2008).

그렇다면 왜 지금까지 국내 중소기업들은 영업, 마케팅 기능의 필요성과 중요성을 크게 인식하지 않았던 것일까? 한국의 적지 않은 수의 중소기업은 몇몇 제품을 몇몇 고객사와 종속적으로 거래하는 특징을 가지고 있다. 이러한 거래관계는 중소 제조기업으로 하여금 사업체의 제품을 외부의 더 많은 고객사에 알리도록 하거나 판매하게 할 유인이 적었다고 볼 수 있다. 그러나 최근 혁신형 중소기업이나 강소기업 등 흔히 잘나가는 중소 제조기업을 보면 충성심을 지닌 고객사와의 거래관계도 존재하지만, 제품군을 다양하게 확장하며, 또한 다양한 고객과의 거래관계를 가지는 특징을 보인다. 이러한 점에서 보면, 현재 한국의 다수의 중소기업이 영업과 마케팅의 중요성을 인식하지 못하고 있으나, 중소기업이 혁신을 통해 글로벌화되어 성장하기 위해서는 영업과 마케팅 등의 영역이 점차 중요해질 수 있다고 볼 수 있다. 또한 최근 중국이나 동남아시아 등 다양한 제조 기업들의 제조기지로서의 국가들이 점차 자체적인 제조역량을 가지고 제조업에 뛰어들고 있으며, 4차 산업혁명과 관련하여 제조 현장에 다양한 디지털 기술들이 도입되면서 생산, 즉 제조로 인한 장점만으로 기업이 경쟁력을 확보하기 어려워지고 있다. 이러한 점에서 영업이나 마케팅 등 기업성공에 대한 기여가 한계적이라고 보았던 지원적 기능들의 중요성이 더욱 커지고 있다고 볼 수 있다. 최근 연구를 보면, 영업이나 마케팅 기능이 기업의 부가가치를 높일 수 있는 요소로 주목하고 있는데, 특히 영업이나 마케팅 기능이 새로운 제품개발이나 더 나아가 기업 혁신과 가지는 관계가 긍정적임을 강조하면서 영업과 마케팅 기능의 중요성을 주장하고 있다(조봉진·심철·임준상, 2002; 양영익, 2008).

2. 영업, 마케팅 인력관리 연구 경향

이러한 기업의 영업, 마케팅 역량은 하루아침에 생기지 않는다. 조직 전반적인 프로세스와 인프라 구축이 필요하며, 한편으로는 해당 기능을 수행하는 인적자원에 대한 투자가 필요하다. 최근 선행연구는 이제까지

영업이나 마케팅 기능에 대한 관심이 크지 않았고 더 나아가 조직이 그리고 조직 내 개인이 영업이나 마케팅 역량을 확보하기 위해서 어떠한 노력이 필요한지에 대한 관심이 적었다는 점을 지적하면서, 마케팅 역량과 영업 역량을 정의하고 이러한 역량이 근로자 성과나 기업성과와 어떠한 관계를 가지고 있는지 논의를 진행하고 있다(황창환·문중범, 2009; 이호택·이한근·지성구, 2014). 역량은 개별 기업이 가진 독자적이고 고유한 것으로, 다른 기업이 쉽게 따라하지 못한다. 마케팅이나 영업 역량도 마찬가지이다. 그리고 이러한 조직의 역량은 개별 근로자들의 역량에서 비롯되는 것으로, 개별 역량이 합쳐진 형태라기보다는 개별 역량들이 팀 내에서 상호작용하고 또한 팀 간 상호작용함으로써 조직 역량으로 자리 잡게 되는 것이다. 이러한 점에서 보면, 개별 기업이 가진 마케팅과 영업의 역량이 무엇인지 알아보기 위해서는 영업과 마케팅 기능을 담당하는 개별 근로자들에게 필요한 역량이 무엇이고, 이러한 역량이 어떻게 형성되고 있는지 파악해야 한다.

이론적으로 영업과 마케팅 기능을 수행하기 위해 갖추어야 하는 역량은 다음과 같다. 영업 기능을 수행하는 인력이 갖추어야 할 영업역량은 대인이해, 고객지향성, 자신감, 관계형성, 분석적 사고, 정보수집, 기술적 전문성 등과 같다(Spencer & Spencer, 1993). 한편 마케팅 기능을 수행하는 인력이 갖추어야 하는 마케팅 역량은 가격설정, 제품개발, 마케팅 커뮤니케이션, 판매, 정보관리, 계획수립, 실행 등과 같다고 본다(Krasnikov & Jayachandran, 2008). 이는 일반적으로 영업과 마케팅 기능을 수행하는 인력들이 갖추어야 하는 이론적인 역량의 세부 요소로, 산업과 관련 없이 그리고 B2B와 B2C에 관계없이 마케팅과 영업 기능을 수행하기 위하여 갖추어야 하는 역량이라고 볼 수 있다.

본 연구는 기계산업에 초점을 두고 있으며, 여기서 비롯된 B2B 영업과 마케팅 형태에 주목한다는 점에서, 영업과 마케팅이 확보해야 하는 역량이 무엇이며 이를 어떻게 형성할 수 있는지에 논의를 집중하여 진행할 필요가 있다. 그러나 안타깝게도 상대적으로 소비재에서 이루어지는 영업과 마케팅 기능과 역량에 관한 논의는 풍부하지만, 기계산업의 영업과 마케팅 기능에서 갖추어야 하는 역량과 이에 관한 관리와 개발에 관한 논의

는 찾을 수가 없다. 그래서 해당 산업 분야에서 매년 발간하는 인적자원 경쟁력 현황 분석을 살펴보면, 상대적으로 다수의 현황 분석이 기술 인력에 집중되어 있어서 영업이나 마케팅 기능 인력 관리에 관한 이슈를 쉽게 찾을 수가 없다. 영업과 마케팅 기능의 인력개발에 대하여 보면, 교육 인력개발에 대한 관심은 크지 않으며 더욱 중요한 것은 현실을 제대로 파악하고 있지 못하다고 볼 수 있다. 좀 더 자세히 보면 기계산업 내 영업 인력의 필요업무 능력은 ‘기타’응답이 가장 많은 것으로 나타나고, 필요 학력수준 또한 기타응답이 가장 많다(한국기계산업진흥회, 2019). 이는 영업에서 필요한 업무 능력이 무엇이며, 이를 습득하기 위한 기본적인 숙련 요건 수준이 어떠한지 파악하고 있지 못하는 것을 의미하는 결과라고 볼 수 있다. 또한 교육훈련의 실시 경향을 보면, 공식적인 교육훈련을 실시하지 않는 직종으로 영업 기능이 가장 높게 나타나며, 동시에 영업 기능은 교육훈련 계획이 없는 직종에 해당하는 것으로 나타난다. 이는 현재 기계산업 내 기업들에서 영업 기능을 수행하기 위한 역량 형성에 대한 큰 아이디어와 노력이 없는 것을 보여주는 결과라고 볼 수 있다. 이러한 결과를 종합해 보면, 영업이나 마케팅 기능에 필요한 역량과 그리고 이를 형성하는 방법이 한편으로는 공식적으로 존재하기보다는 비공식적으로 또는 암묵지적 성격으로 존재할 가능성이 있음을 의미한다고 볼 수 있으며, 이에 대한 명확한 파악이 어렵다는 점에서 영업과 마케팅 기능을 통해 기업의 발전을 이루고 있는 기업을 대상으로 심층 조사를 통해 해당 기능이 무엇이며, 어떻게 인적경쟁력을 확보하고 있는지 논의를 진행할 필요가 있다.

제2절 기계산업의 영업, 마케팅 인력 육성 정책 검토

향후 기계산업의 영업과 마케팅 인력을 어떻게 육성해야 하는지 방안을 마련하기 위하여 지금까지 이루어져 오고 있는 기계산업의 영업과 마케팅 인력 육성 방안을 살펴보자. 먼저, 국가 단위에서 시행되고 있는 관

런 정책을 보면, 국가 단위에서 기계산업의 영업과 마케팅 인력의 인적 경쟁력을 확보하기 위하여 직접 전개하고 있는 육성 정책은 찾을 수 없다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 영업이나 마케팅 기능의 역량이 비공식적 또는 암묵지적 성격으로 존재할 가능성이 있다는 점에서, 국가 단위에서 여러 관련 협회와 기관을 통하여 지원하고 있는 영업과 마케팅 기능의 지원도 인력 육성에 중요한 기회가 될 수 있다. 이러한 점에서, 기계산업 내에서 이루어지고 있는 영업과 마케팅 기능 강화를 위한 지원 사업에 대하여 살펴보도록 한다.

한국기계산업진흥회와 본 연구의 대상 업종인 건설기계, 공작기계, 그리고 반도체장비 산업의 협회에서 이루어지고 있는 영업과 마케팅 기능 지원 사업은 다음과 같다. 협회에 따라 해당 기능을 지원하는 것과 인력 양성을 지원하는 사업으로 구분할 수 있는데, 인력 양성의 경우 영업, 마케팅 기능에 해당하는 인력에 집중하기보다는 직무에 상관없이 인력 양성에 관한 지원 사업을 전개하고 있다고 볼 수 있다.

한국기계산업진흥회에서는 기계산업에 속한 기업들의 국내와 국외의 박람회와 전시회 참가를 적극 지원하고 있다. 한국산업대전, 제조자동화 기술전, 한국국제기계박람회 등은 국내의 기계와 그에 들어가는 부품을 제작하는 기업들이 모여 기계산업의 기술과 제품을 교류할 수 있는 기회로, 주로 신제품 발표, 관련 기술 세미나, 해외 벤더 초청 등을 주요 내용으로 한다. 다음으로 우리나라 기업들이 해외 바이어와 만날 수 있는 기회를 제공하고 있는데, 형태는 두 가지이다. 직접 동남아시아 등 수요가 많은 국가에서 전시회를 여는 방식과, 개별 기업들이 해외에서 열리는 전시회나 박람회에 참가할 수 있도록 지원하는 방식이 있다. 두 방식 모두 국내 기계와 관련 부품을 원하는 해외 기업들에게 우리나라 기업의 제품과 기술을 소개할 수 있는 기회를 제공하는 것으로, 우리나라 기업들의 해외시장 진출을 돕고 있다. 마지막으로, 우리나라 기업들이 해외시장에 대한 이해를 높일 수 있도록 국내 기계산업의 수요가 될 만한 해외시장을 개척하고 관련 정보를 취합하여 기업들에게 제공하고 있다. 주로 해외 국가에서 어떠한 제품과 기술을 요구하는지 수요 동향을 조사하고 바이어를 조사하여 회사에 관련 정보를 메일링이나 소식지 발간을 통해 전달하

고 있다.

이와 동시에 세부 산업들의 대표격인 협회들에서도 해당 산업의 기업들의 영업과 마케팅 기능을 적극 지원하고 있다. 먼저, 한국건설기계산업 협회에서 지원하는 것을 보면, 앞서와 유사하게 우리나라 기업들의 제품의 기술을 알릴 수 있는 기회를 매년 또는 격년으로 제공하고 있다. 주요 무대는 국내와 국외로 전시회와 박람회 형식으로 참가하는 기업들이 제품과 기술을 국내시장과 해외시장에 알릴 수 있도록 기회를 마련하고 있다. 그리고 이와 동시에 기업들이 가장 어려워하는 해외시장 진출을 위한 마케팅과 영업에 대한 직접적인 지원을 제공하고 있는데 중소기업의 해외시장 개척과 수출활성화를 위하여 해당 국가 전시회나 박람회에 참가할 수 있도록 금전적, 그리고 기술적 지원을 제공하거나, 우리나라 건설기계와 관련 부품 수요가 있는 국가를 발굴하여 사전 마케팅을 진행하고 진출하고 싶은 국가들의 수출방법을 함께 강구하는 등 컨설팅을 진행하고 있다. 그리고 협회는 이러한 기능 지원 이외에도 인적경쟁력 확보를 위한 육성 지원을 하고 있는데, 이는 영업과 마케팅 기능에만 한정하고 있는 것은 아니지만 영업과 마케팅에 해당하는 부분을 보면, 전공에 상관없이 영업과 마케팅에 관심 있는 인력들이 해당 기능을 수행할 수 있도록 무역에 관한 교육을 진행하고 있다. 그러나 현재 협회의 고민은 건설기계산업 자체에 대한 청년들의 관심과 이해가 높지 않아서 결국 이 과정을 수료한 후 자동차산업 등 해당 기능을 필요로 하는 타 산업에 취업한다는 점에서 해당 지원사업에 대한 발전 방향을 고민하고 있다.

다음으로, 한국공작기계산업협회에서 추진하고 있는 지원사업을 보면, 협회는 인력 육성보다는 영업과 마케팅 기능 지원 사업을 전개하고 있다. 국내와 국외 두 시장을 대상으로 공작기계와 관련 부품 회사들이 제품과 기술을 선보일 수 있는 전시회를 주최하고 있으며, 또한 기업들이 해외시장을 직접적으로 개척하는 데 도움을 주고자 수출 컨소시엄 사업을 하고, 다양한 해외 국가들의 공작기계와 관련 부품의 수요상황을 조사하여 기업들에게 전달하고 있다. 마지막으로, 한국반도체산업협회에서 제공하는 지원사업을 보면, 먼저, 매년 국내에서 반도체 대전이라고 하여 관련 기업들의 제품과 기술을 시장에 선보일 수 있는 기회를 마련하고 있으며,

해외의 경우는 전시회나 박람회에 참가를 원하는 기업들에게 한국관을 만들어 제공하고 있다. 그리고 인력육성 측면에서 반도체산업의 주요 수요가 중국에서 발생할 수 있다는 점에서 중국시장을 공략할 수 있는 세미나를 진행하고 있는데, 중국시장의 동향, 법률이슈, 그리고 물류의 흐름 등 영업과 마케팅 기능에 한정한 교육은 아니지만 영업과 마케팅 인력들이 선제적으로 알아야 하는 정보들을 접할 수 있는 세미나를 열어 해당 인력들의 중국시장 이해를 돕고 있다.

이와 같이, 현재 영업과 마케팅 기능의 인력육성을 위한 직접적인 정책은 찾을 수 없다. 그렇지만 영업과 마케팅 기능의 인력육성은 형식지를 통해 이루지는 측면도 있지만 개인 인력의 경험과 노하우의 축적에서 기능의 발달이 크다는 점에서 기업들에게 영업과 마케팅의 기회를 제공하는 전시회나 박람회 지원이 간접적으로 영업과 마케팅 인력 육성과 동시에 기업의 영업과 마케팅 역량 축적에 도움을 주고 있다고 볼 수 있다.

〈표 2-1〉 기계산업 관련 협회의 영업과 마케팅 기능 지원 사업

기관	기능지원	역량지원
한국기계산업진흥회	- 국내·외 전시사업: 기술 및 제품 전시 또는 박람회 - 해외시장 개척단 파견	
한국건설기계산업협회	- 수출지원사업: 중고건설기계 등 수출지원, 수출 컨소시엄 - 국내·외 전시사업 - 해외마케팅 지원	- 인문계특화 청년 취업아카데미 운영
한국공작기계산업협회	- 국내·외 전시사업 - 공작기계산업 조사 및 출판, 홍보 - 해외시장 개척: 신흥국 시장 조사, 수출 컨소시엄 사업	
한국반도체산업협회	- 국내·외 전시사업	- 중국시장 진출 지원 교육 세미나

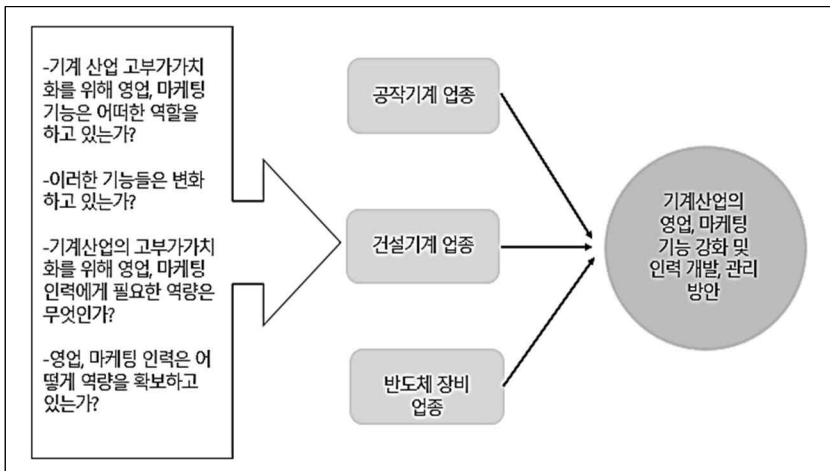
자료: 각 협회 홈페이지를 통해 얻은 자료를 저자 정리.

제3절 본 연구의 연구 질문

지금까지 진행되어 온 문헌을 고찰한 결과, 영업, 마케팅 기능에 대한 이해가 부족할 뿐만 아니라 이 기능들을 수행하는 인력의 역량을 어떻게 개발하고 관리해야 하는지에 대한 논의는 매우 한계적이라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 기본으로 돌아가서 기계산업에서 영업, 마케팅 기능이 어떠한 역할을 수행하고 있는지 확인하는 것에서부터 나아가 이들의 역량을 확보하기 위해서는 어떠한 지원이 필요한지 논의하고자 한다.

이를 위하여 설정한 연구 질문은 다음과 같다. 먼저, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마케팅 기능은 어떠한 역할을 하고 있는지 확인하고자 한다. 기업 사례조사를 통해 해당 기업의 영업, 마케팅 기능이 무엇인지 밝히고 더 나아가 이러한 기능들이 최근 변화하고 있는지 살펴보고자 한다. 그리고 이를 통해 궁극적으로 기계산업의 영업, 마케팅의 특징을 논의하고자 한다. 다음으로, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마

[그림 2-1] 본 연구의 논의 전개 과정도



자료: 저자 작성.

케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하는지 확인하고자 한다. 이를 위해 먼저, 현재 영업, 마케팅 인력의 역량 확보를 위한 주요한 수단은 무엇인지 살펴보고 이것이 실제 영업, 마케팅 인력의 역량 확보에 도움이 되는지 평가해 보고자 한다. 그리고 기계산업의 고부가가치화를 위하여 영업, 마케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하고 이러한 역량 확보를 위한 개발 및 관리 방법에는 어떤 것이 있는지 논의하고자 한다.

이러한 연구 질문에 대한 답을 종합적으로 정리하여 궁극적으로 기계산업의 영업, 마케팅 기능강화 그리고 인력의 역량강화 방안을 도출하고자 한다.

제 3 장

영업, 마케팅 인력의 경력형성과정 추적분석

제1절 들어가는 말

영업/마케팅 인력의 경우 해당 분야에 전문성을 가지고 종사하기보다는 다른 분야의 전문성을 활용하여 수행하는 경우가 많을 것으로 예상된다. 그렇다면 어떤 전문성을 가진 인력들이 영업/마케팅 분야에 종사하고 있는지를 분석함으로써 영업/마케팅 인력의 인적경쟁력을 강화하기 위한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 특히 본 장에서는 분석의 대상이 되는 인력들이 거처온 경력경로(career path)의 형성과정 분석을 통해 시사점을 제공하고자 한다. 그들이 거처온 다양한 업종, 직종, 그 외의 변수들을 활용하여 아직 명확하게 규정되지 않은 영업/마케팅 인력풀의 특성을 파악하는 데에 도움을 주는 기초자료를 제공할 수 있을 것이다.

본 장에서는 한국노동연구원에서 1998년부터 시행하고 있는 ‘한국노동패널조사’ 데이터를 활용하여 기계산업의 영업/마케팅 인력의 경력경로를 분석하는 것을 목적으로 한다. 경력(career) 또는 경력경로(career path)는 “개인의 일 경험(work experiences)의 시간대에 걸친 전개과정”(Arthur, Hall, and Lawrence, 1989)으로 정의한다. 보다 구체적으로는 경력(career)은 “이제까지 거처온 학업, 직업, 지위 따위의 내용” 또는 “개인이 평생 경험하게 되는 직업이나 직무의 집합”(한국과학기술기획평가원, 2007; 홍

성민·박진희, 2008: 391 재인용) 경력경로(career path)는 “특정한 인적 특성, 학력, 전공, 성별 등을 지닌 인력이 대표적으로 경험하게 되는 직업이나 직무 혹은 경제활동상태의 변화 과정”(홍성민·박진희, 2008: 391)을 의미한다.

기계산업에서의 영업/마케팅 직종은 그 직무와 업무 범위가 명확하지 않아 특정인으로 한정하여 연구를 진행하는 것이 어렵다. 특히 다른 장의 사례연구에서 보여주듯이 기업의 규모가 작아질수록 더욱 그 경계가 모호해지고 다른 업무를 겸하는 사례가 많다. 그럼에도 불구하고 소재·부품·장비산업의 중요성이 대두되고, 제조업의 서비스화가 가속화되는 추세에 따라 기계산업의 영업/마케팅 직종에 관한 연구의 필요성은 더욱 커지고 있다. 본 장에서는 본격적인 사례연구에 앞서 기계산업의 영업/마케팅 직종의 현황에 대한 큰 그림과 기초자료를 제공하는 차원에서 한국노동패널조사를 이용하여 경력형성 과정을 분석하였다. 이어지는 제2절에서는 넓게는 제조업, 좁게는 영업/마케팅 인력의 경력형성에 대한 이론적 논의를 검토하고, 제3절에서는 노동패널조사를 이용한 연구방법을 구체적으로 설명한다. 제4절의 결과 분석을 통해 도출된 시사점과 함께 본 장에서 제시하는 연구의 의의와 한계로 제5절을 마무리한다.

제2절 영업/마케팅 경력형성에 관한 이론적 논의

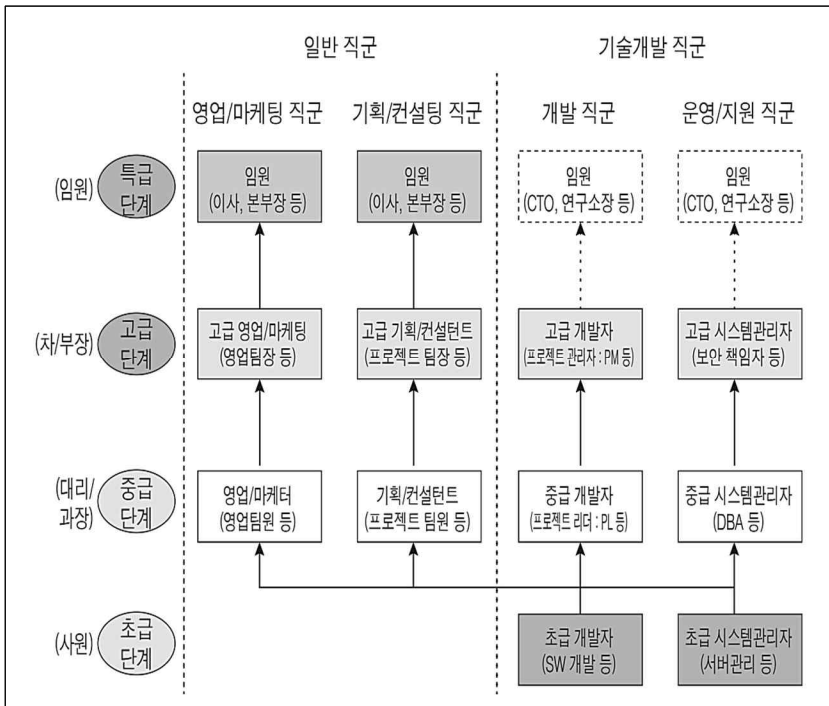
전통적으로 제조업 분야의 경력형성 과정에 있어서는 체계적인 교육이나 훈련 과정보다는 현장에서 작업을 통해 무형적인 기술을 습득하는 과정이 강조되어 왔다. 특히 이러한 논의를 뒷받침하는 데에 ‘실행에 의한 학습(learning by doing)’이라는 개념이 널리 사용되어 왔다(Arrow, 1962). 특히 블루칼라 노동자의 경우 화이트칼라 노동자보다 시스템에 의해 루틴화되어 있는 단조로운 성격의 노동이 주를 이루기 때문에 더욱 이러한 경력형성 과정이 강조되었다(Hu et al., 2010).

최근 제조업 분야가 고도화되고 이공계 인력에 관한 관심이 늘어나면

서 관련 업종 및 직종의 경력형성과정에 관한 연구가 있었다. 특히 2000년대 초반을 전후하여 이공계 기피 현상, 낮은 임금, 높은 노동강도, 열악한 근로조건 등의 문제의식에서 출발하여 이공계 대졸자의 진로(홍정임 외, 2011) 및 종사 인력들의 처우에 관한 연구가 있었다(류재우, 2004). 그러나 제조업 종사자의 경력형성경로에 관한 연구는 당연히게도 주로 생산과 관련된 직종에 초점이 맞추어져 있었으며, 영업/마케팅 업무는 제조업의 핵심으로부터 비껴나 있어 관심이 적었다.

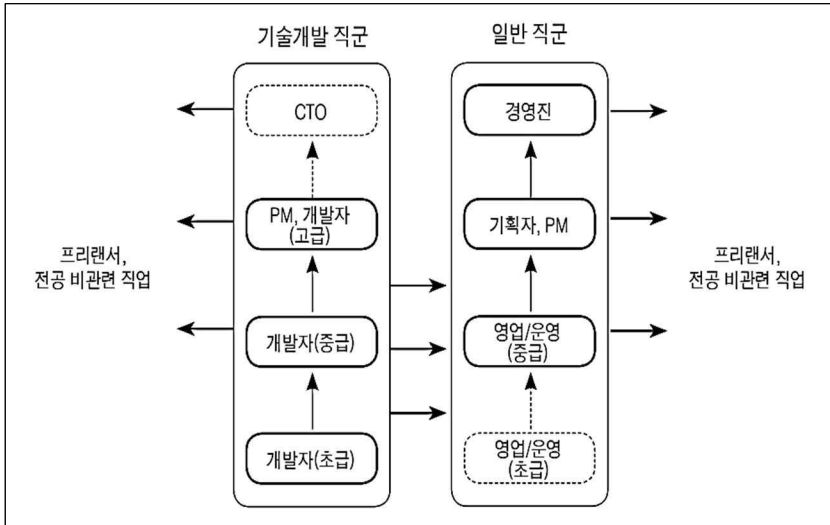
예외적으로 소프트웨어 전문인력에 관한 연구에서 영업/마케팅 직군의 경력형성과정이 부분적으로 포함된 모델이 제시된 바 있다(정보통신산업진흥원, 2011; 최희선 외, 2012). 기본적으로 초급 기술개발 직군으로 시작하여 중급 단계로 올라가면서 기술개발 직군이 아닌 영업/마케팅 또는 기획/컨설팅 직군으로 이행하는 경로가 존재한다고 분석하였다(그림 3-1

[그림 3-1] 소프트웨어 전문인력의 경력경로



자료: 최희선 외(2012), p.51.

[그림 3-2] 소프트웨어 전문인력의 회사 내 경력경로 모델



자료: 최희선 외(2012), p.52.

참조). 즉, 영업/마케팅 직종은 산업과 관련된 기초적인 전공지식이 필요하기는 하나 핵심 직무 수행에 있어서는 필요하지 않은 직군이며, 오히려 초중급단계에서의 경험이 더욱 필요하다고 여겨지는 것이다. 그러나 중급의 영업/운영 경력경로는 향후 기획자, PM을 거쳐 경영진(기술개발 직군의 최고기술책임자(CTO)를 제외)으로 이행할 수 있는 단계로 분석하였다(그림 3-2 참조).

산업과 무관하게 영업/마케팅 직종의 경력개발과정에 관해서도 다양한 연구가 존재하나, 사례연구에 기반한 질적 연구가 대부분이었다(노현구, 2013; 양인준, 2019; 이진화, 2016). 특히 영업/마케팅 직종이 엄밀하게 구분되는 산업의 경우에는 비교적 그 연구대상을 정확하게 한정 지을 수 있으나 그렇지 않은 경우도 많다. 본 연구에서 다루는 기계산업의 경우 후자에 해당하여 이에 초점을 맞추는 실증적 연구가 없었다. 후술하는 바와 같이 이러한 근본적인 한계는 본 연구 수행 과정에서도 나타났으나, 그럼에도 불구하고 그동안 학술적인 관심을 받지 못했던 기계산업의 영업/마케팅 인력의 정체성과 현황을 한국노동패널조사를 이용하여 파악하고자 하였다.

본 연구에서 주로 사용한 한국노동패널조사를 이용한 경력개발경로 분석은 이미 많은 연구 사례를 통해 그 효용성이 입증되었다(김혜원, 2015; 최수정, 2015; 최희선 외, 2012; 홍성민·박진희, 2008). 21차에 걸쳐 개인 및 가구를 중심으로 패널 데이터가 축적된 한국노동패널조사는 국내에서 경력개발경로와 관련하여 구득 가능한 양적 자료로는 가장 포괄적이고 신뢰성이 보장된다고 할 수 있다. 특히 본 연구에서 이용한 직업력 조사는 회고적 조사를 보충하여 피조사자에 따라 길게는 30여 년에 달하는 데이터를 수집하였다는 점에서 더욱 가치가 높다.

제3절 연구방법

1. 연구자료 : 한국노동패널조사 직업력 데이터

본 연구에서 활용한 한국노동패널조사는 매년 5,000가구와 가구원을 대상으로 1998년부터 2018년까지 총 21차의 조사가 이루어졌다. 2020년 연구시점에서 최신의 패널 데이터인 1~21차년도 데이터를 이용하였으며, 경력형성과정 분석을 위하여 ‘직업력 데이터’를 중심으로 활용하였다. 원시 데이터에는 총 19,864명의 201,761개의 연도별 레코드가 존재하며 1명당 평균 10.1개년의 패널 데이터가 분석에 투입되었다.

직업력 데이터의 특성상 1차 조사 당시의 시점에서 그 이전의 직업을 회고적으로 조사하였다는 데에 한계가 있으나(한국노동연구원, 2020: 89) 본 연구의 목적을 달성하는 데에는 크게 문제가 되지 않는다고 판단하였다. 특히 영업/마케팅 직종의 경우 기계산업 또는 제조업 전반에 있어 그 정의와 경계가 명확하지 않은 특징이 있다. 그렇기 때문에 조사자가 주관적으로 영업/마케팅 직종에 종사하였던 것으로 인식하였다면, 이를 그대로 받아들이는 것에 큰 문제가 없다고 보았다.

경력형성과정 분석에서 가장 중요한 부분은 어느 시점에 어느 업종/직종에서 다른 어느 업종/직종으로 직업 변동이 있었는지를 파악하는 것이

다. 한국노동패널조사의 경우 ‘일자리가 조사된 순서’를 의미하는 ‘jobseq’ 변수의 경우 동일한 일자리에 동일한 값이 부여된다는 점(한국노동연구원, 2019: 94~95)에서 착안하여, 이 변수의 값이 변하는 시점에서 조사자의 직업에 변동이 있었다고 판단하였다.

2. 연구대상 : 업종 및 직종 분류

또한 한국노동패널조사 직업력 데이터에는 연도별 종사 업종과 직종이 표준산업분류와 표준직업분류의 소분류 코드까지 제공되고 있기 때문에 이를 이용하여 효과적으로 연구범위를 한정 지을 수 있다. 먼저 업종 변수(j640)를 이용하여 본 연구의 대상인 기계산업과 관련된 패널 데이터를 추출하였다. 그 과정에서 기준으로 삼은 ‘j640’ 변수는 한국표준산업분류 8차(2000년 개정)를 따른다. 패널 자료의 특성상 모든 조사 기간에 일관되게 적용할 수 있는 ‘j640’ 변수를 기준으로 하였으며, 9차(2008년 개정) 및 10차(2018년 개정) 기준을 따르는 ‘j641’, ‘j642’ 변수를 참고하여 보완하였다. 연구대상이 되는 산업은 표준산업분류 10차 기준 중분류 ‘기타 기계 및 장비 제조업’에 해당하는 소분류 291 ‘일반 목적용 기계 제조업’과 292 ‘특수 목적용 기계 제조업’이다. 해당 산업 소분류는 8차부터 9차, 10차로 개정되는 단계에서 큰 변화가 없었기 때문에 8차 기준으로는 <표 3-1>과 같이 2개의 소분류 코드를 연구대상으로 규정하였다. 그 결과 한국노동패널조사 데이터에는 총 360명의 피조사자가 해당하며, 이들의 직업변동자료를 대상으로 분석을 실시하였다.

업종 변수와 마찬가지로 직종 변수(j650)를 이용하여 영업/마케팅 직종을 필터링하였다. 한국표준산업분류 기준의 업종 변수와 마찬가지로 이유

<표 3-1> 기계산업 관련 표준산업분류(8차) 소분류 코드

코드	항목명
291	일반목적용 기계 제조업
292	가공공작기계 제조업

자료 : 저자 작성.

로 한국표준직업분류 5차(2000년 개정)를 따르는 ‘j650’ 변수를 기준으로 삼았으며, 6차(2009년 개정) 및 7차(2018년 개정) 기준을 따르는 ‘j651’, ‘j652’ 변수를 참고하여 보완하였다. 기본적으로 마케팅, 영업, 광고, 홍보와 관련된 직종으로부터 시작하여 표준직업분류상 이와 관련될 수 있는 직종을 선별하였다. 그 과정에서 생산 및 판매와 관련된 관리직과 도매 판매직까지도 포함하게 되는데, 직종의 범위가 과도하게 넓어지는 우려가 있다. 그러나 업종 변수와 직종 변수를 함께 활용할 경우 기계산업의 해당 직종 종사자로 국한할 수 있기 때문에 포괄적인 의미의 관리직과 판매직까지 포함하게 되는 것은 아니다.

보다 구체적으로는 표준직업분류 7차 개정에 신설된 122 ‘마케팅 및 광고·홍보 관리자’ 직종은 본 연구의 대상인 영업/마케팅 인력에 가장 부합하나, 그 이전에는 별도의 소분류가 존재하지 않았다는 문제가 있다. 표준산업분류의 신규대조표를 이용하여 매칭해 보면 6차 기준에서는 120 ‘행정 및 경영지원 관리자’가 해당한다. 그 외에도 7차 기준 274 ‘기술영업 및 중개 관련 종사자’, 312 ‘경영 관련 사무원’, 753 ‘기계장비 설치 및 정비원’이 연구범위에 포함될 수 있다. 역시 신규대조표를 기준으로 표준직업분류 5차 및 6차와 매칭하였을 때 5차에서는 023 ‘생산 및 운영부서 관리자’와 024 ‘기타부서 관리자’가 가장 유사한 직종 범위를 포괄할 수 있는 분류 단위이다. 이러한 과정을 거쳐 <표 3-2>와 같이 표준직업분류 5차 기준의 영업/마케팅 관련 직종 소분류 코드를 뽑아내었다.

결과적으로 표준산업분류 5차를 기준으로 연구대상을 규정하였기 때문에 최신의 실정에 더욱 잘 맞는 7차 기준을 직접적으로 적용하지 못하였다는 문제가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 패널 데이터의 특성상 전 기간에 동일하게 적용할 수 있는 기준을 정립하는 과정에서 불가피하게 발생하는 한계라고 볼 수 있다.

직종 변수만을 이용해 필터링했을 경우 한국노동패널조사 데이터 중 총 3,323명이 영업/마케팅 직종을 한 번이라도 거쳐간 것으로 분류되었다. 업종과 직종 변수를 모두 적용하여 필터링했을 때는 직업력 변동이 있는 피조사자는 총 70명이었다. 즉, 이 70명은 조사시점뿐 아니라 회고적 자료를 포함하여 기계산업에서 영업/마케팅 직종에 한 번이라도 종사했던

〈표 3-2〉 영업/마케팅 관련 표준직업분류(5차) 소분류 코드

코드	항목명
023	생산 및 운영부서 관리자
024	기타부서 관리자
262	판매 준전문가
263	상품중개 및 사업서비스 대리 종사자
311	일반사무 종사자
312	기획 및 홍보사무 종사자
314	판매 관련 사무종사자
316	자재, 생산 및 운송관련 사무 종사자
511	도매 판매 종사자
732	농·공업용 기계설치 및 정비 종사자
733	전기, 전자장비 설비 및 정비 종사자

자료: 저자 작성.

적이 있음을 의미한다.

제4절 분석결과

1. 직업 수

앞서 제3절 연구방법에서 보인 방법을 따라 (1) 기계산업, (2) 영업/마케팅직, (3) 기계산업에 종사한 영업/마케팅직 세 그룹의 표본을 뽑아내었다. 그리고 각 그룹의 생애 직업 수를 일자리의 번호(jobseq) 변수를 이용하여 계산하였다. 기계산업의 영업/마케팅직에 종사한 적이 있는 그룹(3)의 평균 직업 수는 5.48개로 모든 직종을 포함한 기계산업 그룹(1)의 평균인 5.88보다 낮게 나타났다. 즉, 기계산업의 생산직 등 다른 직종에 비해 영업/마케팅직은 비교적 낮은 직업 이동성을 보인다. 반면에 그룹(3)은 모든 업종을 포함한 영업/마케팅직 그룹(2)의 평균 4.88보다는 높게 나타

〈표 3-3〉 기계산업 및 영업/마케팅직 생애 직업 수의 기초통계량

	업종	직종	업종+직종
표본 수	360	3,323	71
평균	5.88	4.88	5.48
표준편차	3.11	2.63	2.74
중앙값	5	4	5
최빈값	4	3	4
최솟값	2	2	2
최댓값	19	28	13

자료: 저자 작성.

났다. 영업/마케팅직이 전반적으로 직업 이동성이 낮은 것에 비해 기계산업의 해당 직종 종사자는 비교적 높은 직업 이동성을 보인다. 이 외에 다른 기초통계량을 보면, 세 그룹 모두 중앙값과 최빈값은 3~5에 걸쳐 있었으나 표본의 차이로 인해 특잇값(outlier)을 가지는 표본의 포함에 따라 최댓값에는 차이가 있었다.

2. 종사 직종

표준직업분류 대분류 기준으로 3 ‘사무 종사자’가 383건으로 가장 높은 비중을 차지하였다(표 3-4 참조). 본 연구에서 영업/마케팅 직종으로 간주한 소분류 311 ‘일반사무 종사자’, 312 ‘기획 및 홍보사무 종사자’, 314 ‘판매 관련 사무종사자’, 316 ‘자재, 생산 및 운송관련 사무 종사자’가 이에 해당한다. 기계산업의 현장에서 영업/마케팅 업무는 독자적이고 배타적인 업무로 수행되기보다는 보다 폭넓게 사무 업무의 일부분으로 수행되고 있다는 점을 반영한 것으로 보인다. 본 연구과제의 다른 장에서 제시하고 있는 사례연구를 통해 기계산업 내 영업/마케팅 업무의 수행 방식에 대해 보다 면밀하게 다루고 있다. 사무종사자 직종에 이어 7 ‘기능원 및 관련 기능 종사자’, 2 ‘기술공 및 준전문가’, 8 ‘장치, 기계조작 및 조립 종사자’ 직종이 각각 183, 157, 146건으로 높게 나타났다. 영업/마케팅 직종에 종사했던 피조사자들은 기계, 장비의 조작, 조립 등 기능적이고 실무

〈표 3-4〉 기계산업 및 영업/마케팅직의 생애 종사 직종

직업대분류	직업	빈도
1	전문가	29
2	기술공 및 준전문가	157
3	사무 종사자	383
4	서비스 종사자	43
5	판매 종사자	54
6	농업, 임업 및 어업 숙련 종사자	1
7	기능원 및 관련 기능 종사자	183
8	장치, 기계조작 및 조립 종사자	146
9	단순 노무 종사자	113
	결측값	24

자료: 저자 작성.

적인 직종에도 종사했던 적이 있으며, 영업/마케팅 업무가 협소하게 국한된 성격이 아니라는 것을 보여준다. 특히 최근 제조업의 서비스화로 인해 기계산업이 단지 기계 및 장비를 생산하는 것에서 그치지 않고, 이를 홍보, 판매, 운송, 설치, 정비하는 과정까지 확장하고 있다. 이러한 과정에서 영업/마케팅 인력은 다양하면서도 경계가 불분명한 업무를 직업형성경로에서 거치게 된다. 추가적으로 어떤 직종에 먼저 또는 나중에 종사했는지, 즉 선후관계에 대해서는 경력형성경로를 재구성하는 과정을 통해 보다 구체적으로 보여줄 수 있다.

3. 종사 업종

기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사했던 피조사자들이 경력형성과정에서 거쳐왔던 산업들을 분석할 수 있다. 표준산업분류는 표준직업분류와는 달리 가장 앞자리 숫자 코드가 대분류와 정확히 일치하지 않기 때문에 대분류가 아닌 중분류를 기준으로 집계하였으며, 항목의 수가 많아 빈도 수 상위 업종만을 <표 3-5>에 제시하였다. 본 연구에서 기계산업의 기준으로 삼은 29 ‘기타 기계 및 장비 제조업’이 총 367건으로 압도적인

비중을 차지하였다. 두 번째로는 55 ‘숙박 및 음식점업’이 63건 경력형성 경로에 등장하였는데, 정년 및 은퇴 후 노후 사업으로 삼게 되는 경우로 영업/마케팅 직종과 직접 관련 있는 것으로 보이지는 않는다. 이어서 상위에 오른 업종은 34 ‘자동차 및 트레일러 제조업’, 45 ‘종합건설업’, 46 ‘전문직별 공사업’이 각각 52건, 49건, 43건으로 비교적 기계산업과 유사한 성격의 제조업에 해당한다. 특히 종합건설업, 공사업 등 기계를 활용하는 현장과 관련된 업종과 긴밀한 관계를 맺고 있음을 보여준다. 이러한 업종만큼이나 51 ‘도매 및 상품 중개업’과 75 ‘사업지원 서비스업’, 52 ‘소매업’도 각각 51건, 47건, 43건으로 높게 나타났다. 영업/마케팅 직종이 판매, 중개, 서비스 업무와 밀접하게 관련이 있기 때문에 기계산업에 국한되지 않고 다른 물품을 대상으로 한 관련 업무에도 폭넓게 종사한 경력이 반영된 것으로 보인다.

〈표 3-5〉 기계산업 및 영업/마케팅직의 생애 종사 업종

산업중분류	산 업	빈도
29	기타 기계 및 장비 제조업	367
55	숙박 및 음식점업	63
34	자동차 및 트레일러 제조업	52
51	도매 및 상품 중개업	51
45	종합건설업	49
75	사업지원 서비스업	47
46	전문직별 공사업	43
52	소매업; 자동차 제외	43
74	전문, 과학 및 기술 서비스업	36
15	음·식료품 제조업	29
35	기타 운송장비 제조업	25
50	자동차 판매 및 차량연료 소매업	24
31	기타 전기기계 및 전기변환장치 제조업	20
	기타	261
	결측값	23

자료: 저자 작성.

4. 경력형성경로의 전방 및 후방 네트워크

본 소절에서는 업종과 직종 모두를 고려하여 뽑아낸 피조사자들의 경력경로 특성을 보다 면밀하게 살펴보고자 한다. 즉, 앞서 1소절에서 구분한 표본 중 그룹(3)에 속한 71명을 대상으로 전방 및 후방 경력경로를 분석하였다. 이들이 기계산업의 영업/마케팅 직업을 가지게 된 것은 생애 전체에서 평균 8.62년의 경력의 시점에 평균 3.43번째 직업이었던 것으로 나타났다. 즉, 업종과 직종을 막론하고 이전에 8~9년 차의 경력과 2~3개의 직업을 거친 뒤에 기계산업의 영업/마케팅직을 수행하게 된 것이다. 분석의 대상이 되는 그룹은 사회 초년생의 위치에서 바로 수행하게 되는 경우는 아주 드물고, 대부분 어느 정도의 경력과 직업을 거친 뒤 진입하게 됨을 알 수 있다.

이어서 경력형성경로의 네트워크를 기계산업의 영업/마케팅 직종을 기준으로 하여 전방 및 후방 네트워크로 구분하여 분석하였다. 즉, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사하기 직전에 일했던 업종과 직종을 전방 네트워크로 보고, 그 반대의 경우에는 후방 네트워크로 보았다. 경력경로의 형성과정에 있어 나타나는 변화는 개념적으로 크게 ‘전공심화’와 ‘이탈’의 두 가지로 구분할 수 있다. 즉, 동일 산업이나 직종 내에서 경력경로가 이동한 경우에는 전공심화로 해석할 수 있으며, 그렇지 않은 경우에는 기존 경력경로를 이탈하여 새로운 경로를 형성하는 것으로 볼 수 있다.

먼저 총 64명의 피조사자가 경력경로의 변화를 거쳐 기계산업의 영업/마케팅직으로 유입된 것으로 파악되어 전방 네트워크의 분석에 활용할 수 있었다. 이 64명의 경우에는 직전에 종사했던 업종과 직종을 파악할 수 있기 때문에, 이를 통해 기존에 어떤 경력을 가진 자들이 기계산업의 영업/마케팅직을 수행하게 되었는지를 확인할 수 있다. 개념적으로 전공심화로 구분할 수 있는 경우로, 타 업종의 영업/마케팅 직종에 종사하다가 기계산업의 영업/마케팅 직종으로 이동한 경우는 18명(28%), 기계산업 내에서 다른 직종에 종사하다가 영업/마케팅 직종으로 이동한 경우는 3명(5%)으로 나타났다. 이탈로 구분할 수 있는 타 업종의 타 직종에 종사하다가 기계산업의 영업/마케팅 직종으로 이동한 경우가 43명(67%)이었

다(표 3-6 참조). 조사대상의 1/3 정도는 경력경로에 있어 전공심화의 형태로 기계산업의 영업/마케팅직으로 유입된 반면, 2/3는 타 산업 및 타 직종에서 이탈하는 형태로 유입된 것이다. 전공심화로 구분할 수 있는 21명 중에서 타 업종에서 유입된 경우가 18명으로 타 직종에서 유입된 3명을 압도하는 것으로 나타났다. 이를 해석하자면 기계산업의 영업/마케팅직을 수행하는 데에는 직종의 전문성이 업종의 전문성을 압도하는 것으로 보인다. 그러나 그 업종의 범위를 기계산업으로 국한하지 않는다면 조금 다른 해석이 가능하다. 다른 업종에서 기계산업으로 유입된 표본들의 이전 종사 업종을 살펴보면, 기계산업이 아니더라도 다른 제조업 부문에서 근무했던 경력을 가진 경우가 34명(53%)으로 절반 이상을 차지하였다(표 3-7 참조). 다른 업종에서 유입되었다고 하더라도 제조업에서 기계 제조 또는 운용과 관련된 경력을 가지고 기계산업의 영업/마케팅직을 수행하게 되는 경우가 많다는 점을 드러내는 결과이다.

후방 네트워크의 경우에는 기계산업의 영업/마케팅직에 종사하다가 다른 업종 또는 직종으로 옮긴 54명의 표본에 대하여 분석하였다. 직후에 종사했던 업종과 직종을 바탕으로, 기계산업의 영업/마케팅직 경력을 가

〈표 3-6〉 기계산업 및 영업/마케팅직의 경력경로 전방 네트워크

	경력경로		빈도	비중
전공심화	다른 업종 내 영업/마케팅	→ 기계산업 영업/마케팅	18	28%
	기계산업 내 다른 직종		3	5%
이탈	다른 업종, 다른 직종		43	67%

자료: 저자 작성.

〈표 3-7〉 전방 네트워크의 주요 업종

산업	빈도	비중
제조업	34	53%
도매 및 소매업	7	11%
건설업	5	8%
기타	18	28%

자료: 저자 작성.

지고 어떤 업종과 직종의 업무를 수행하게 되었는지를 확인할 수 있다. 앞서 전방 네트워크의 경우와 마찬가지로 전공심화와 이탈로 구분하여, 동일 업종 또는 직종에서 전공심화를 하여 경력경로를 형성한 경우와 다른 업종과 직종으로 이탈한 경우를 나누어 보았다. 전공심화에 해당하는 경우로, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사하다가 타 산업의 영업/마케팅 직종으로 이동한 경우가 20명(37%), 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사하다가 기계산업 내 다른 직종으로 이동한 경우는 6명(11%)이었다. 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사하다가 타 산업의 타 직종으로 이동하여 이탈로 구분할 수 있는 경우는 28명(52%)으로 나타났다(표 3-8 참조). 후방 네트워크의 경우 전공심화와 이탈이 각각 절반을 차지하고 있어, 각각 1/3과 2/3를 차지했던 전방 네트워크에 비해 전공심화가 더 높은 비중으로 나타났다. 상대적으로 많은 수가 기계산업의 영업/마케팅직의 전문성을 심화하여 동일 업종 또는 직종으로 경력경로를 형성하게 된 것이다. 전공심화 내에서는 다른 업종으로의 이동이 다른 직종으로의 이동을 압도하는 것으로 나타나, 전방 네트워크와 마찬가지로 기계산업에 국한되지 않은 범용적인 직종 전문성이 더 많이 활용된 것으로 분석되었다. 후방 네트워크의 경우에도 주요 업종을 살펴보면 제조업이 24명(45%)으로 기계산업에 종사한 전문성이 보다 넓은 제조업 분야에서 활용됨을 알 수 있다. 후방 네트워크에서 더욱 부각되는 부분은, 과학기술 및 사업 서비스업으로 이동한 경우가 7명(13%)이었다는 점이다. 이는 전방 네트워크에서는 드러나지 않았던 부분으로, 기계산업의 영업/마케팅직 전문성이 이후에 과학기술 및 사업 서비스업이라는 보다 전문적인 영역으로 심화할 수 있음을 보여주는 것이다. 이는 특히 제조업의 서비스화 경향과

〈표 3-8〉 기계산업 및 영업/마케팅직의 경력경로 후방 네트워크

	경력경로		빈도	비중
전공심화	기계산업 영업/마케팅 →	다른 업종 내 영업/마케팅	20	37%
		기계산업 내 다른 직종	6	11%
이탈		다른 업종 내 다른 직종	28	52%

자료: 저자 작성.

〈표 3-9〉 후방 네트워크의 주요 업종

산 업	빈도	비중
제조업	24	45%
과학기술 및 사업 서비스업	7	13%
도매 및 소매업	5	9%
건설업	4	8%
기타	13	25%

자료: 저자 작성.

관련하였을 때 경력경로의 후방 네트워크에 미치는 영향이 더욱 강할 수 있다는 점을 시사한다.

제5절 소 결

본 장에서는 한국노동패널조사 데이터를 이용하여 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들을 추출하여 그들의 경력경로를 분석하였다. 앞서 제시한 주요 발견점과 그로부터 도출되는 정책적 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 기계산업의 생산직 등 다른 직종에 비해서는 직업이동성이 낮다. 이는 기계산업의 영업/마케팅 업무를 수행하기 위해서는 보다 전문적이고 장기적인 실무 경험이 필요하다는 것을 나타내는 것으로, 이러한 점에서 상대적으로 단순한 비숙련 업무보다 직업이동성이 낮게 나타난 것으로 볼 수 있다. 둘째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 모든 업종을 포함한 영업/마케팅직보다는 직업이동성이 높다. 이는 기계산업 내에서 영업, 마케팅 기능을 수행하는 것을 통해 전문성 확보가 용이하다는 점에서 타 산업에서도 인기가 많을 것이라고 볼 수 있다. 이유는 기계산업 영업, 마케팅 인력들은 단순히 제품을 판매하는 것이 아닌 기술개발에서부터 제품 A/S까지 다양한 기능 수행이 요구되고

있기 때문이다. 셋째, 피조사자들은 사무직 외에도 기계, 장비의 조작, 조립 등 기능적이고 실무적인 직종에 종사한 경험이 많은 것으로 나타난다. 이는 기계산업의 영업/마케팅 업무는 타 산업이나 또는 기계산업 내 다른 직종과 비교하여 기계나 장비를 실제로 운용하는 데 필요한 실무적인 지식과 경험이 반드시 뒷받침되어야 한다는 점에서 다양한 직무를 수행한 경험을 가지고 있는 것이라고 볼 수 있다. 또한 이는 향후 영업과 마케팅 기능을 수행한 인력이 타 직무로 이동할 수 있는 가능성도 높다는 것을 의미하는데, 특히 기획, 홍보, 감리, 설치, 정비 등 운용 전반에 걸친 서비스 분야로 이동할 가능성이 있다는 것을 보여주고 있다. 넷째, 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등 실제로 기계 및 장비를 활용하는 현장과 관련된 업종에서 종사한 경험이 많다. 기계산업은 그 자체가 최종 생산품을 만들어내는 것이기도 하지만 많은 경우에는 다른 산업에서 필요한 장비를 제공하는 역할을 한다. 다시 말해 기계산업은 많은 경우에 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등 다른 산업에서 필요한 장비를 제공하는 역할을 한다는 점에서, 기계산업에 필요한 사항을 더욱 잘 알 수 있다는 점에서, 타 업종에서 종사한 경험이 있는 인력이 고객의 니즈를 잘 알 수 있다는 점에서 다른 산업에서 오는 인력이 인기가 좋을 가능성이 있다. 다섯째, 경력경로의 전방 네트워크에 비해 후방 네트워크에서 더 많은 전공심화 경향이 나타났다. 이는 기계산업의 영업/마케팅직으로 유입되는 경우보다 이후에 유출되는 경우에 있어 해당 업종 및 직종의 전문성이 상대적으로 크게 작용한 것이다. 영업/마케팅직을 수행하면서 쌓은 전문성을 바탕으로 동일 업종 또는 직종에서 다른 역할을 수행할 수 있는 역량을 갖추게 될 수 있음을 시사한다. 여섯째, 전방 및 후방 네트워크에서 동일하게 제조업의 비중이 높게 나타나 경력경로에 있어 기계산업이 제조업 전반과 한 네트워크를 형성하고 있음을 보여주었다. 기계산업은 그 자체로뿐만 아니라 제조업에 필요한 기술 및 장비를 제공하는데, 이는 인력들의 경력경로에 있어서도 잘 드러난다. 아울러 후방 네트워크의 경우에는 과학기술 및 사업 서비스업의 비중이 전방 네트워크에 비해 높게 나타나, 제조업의 서비스화에 있어 영업/마케팅직의 전문성이 이후 경력에 있어 잠재력을 가지고 있음을 시사한다.

본 장에서 도출한 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적 시사점을 찾을 수 있다. 첫째, 영업/마케팅 인력의 직무 전문성을 제고하는 육성 및 지원 정책을 통해 기계산업의 경쟁력을 강화해야 할 것이다. 기계산업의 제조 역량을 기반으로 하여 시장을 확장하고 기업 가치를 높이는 데에는 영업/마케팅 기능의 역할이 핵심적이다. 다만 국내 기계산업 전체의 시장 규모와 개별 기업들의 사업 및 고용 규모의 성장이 전제되어야 할 것이다. 규모가 작은 업체의 경우에는 특정 인력이 영업/마케팅 업무만을 독립적으로 수행할 필요가 적으며, 많은 경우에는 대표자가 그러한 역할을 맡는 것을 알 수 있다. 그러나 기계산업 내 영업이나 마케팅 기능은 분석결과에 따르면 굉장히 다양한 경험과 지식을 가지고 있어야 하며, 이를 바탕으로 타 직종과 비교하여 기계산업의 전문성을 확보하고 있다는 점에서 해당 기능은 단순히 아무나 수행하는 것이 아닌 직무 전문성을 제고할 수 있도록 육성하려는 노력이 필요하다. 둘째, 기계산업의 성장뿐 아니라, 해당 기능의 고숙련화가 다른 업종 및 직종에 미치는 파급효과를 고려하여 기계산업의 영업/마케팅 인력의 육성과 지원을 확대할 필요가 있다. 본 장에서 경력경로분석을 통해 보여준 바와 같이 기계산업은 인력 이동과 직무의 범용성에 있어 다양한 업종과 관련된다. 기계산업은 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등 국가 기반산업의 토대를 제공하는 역할을 하므로 기계산업 종사자들의 경쟁력은 산업 내부에만 머무르지 않을 것이다. 특히 미래에 제조업의 서비스화와 관련하여 기계산업의 영업/마케팅 인력들의 잠재력이 연관 산업에 미치는 파급효과는 더욱 커질 것으로 예상된다. 이러한 점에서 기계산업 내 영업과 마케팅 기능의 육성을 단순히 기계산업 내 인력 육성이 아닌 범용적인 기능 육성으로 보고 노력할 필요가 있다.

그러나 이 장에서 제시하는 한국노동패널조사 기반의 경력경로분석은 다음과 같은 의의와 한계를 내포하고 있다. 무엇보다도 신뢰성 있는 자료를 바탕으로 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들의 생애 종사 업종 및 직종 분석을 통해 다른 어떤 업종, 직종과 밀접한 관련이 있는지를 파악하였다는 데에 의의가 있다. 특히 전방 및 후방 네트워크를 구분하고, 전공심화와 이탈의 경우를 구분함으로써 보다 체

계적으로 경력경로를 분석하는 사례를 제시하였다. 이러한 분석들은 한국노동패널조사를 이용하여 다른 업종 및 직종의 분석에도 적용할 수 있을 것이다. 반면에 표준산업분류로는 소분류(3자리) 단계까지 비교적 명확하게 기계산업을 정의할 수 있으나 그 이하 단계의 세부적인 업종까지는 조작적 정의와 분석의 차원에서 한계가 있었다. 소분류 단계로도 본 연구에서 목표로 삼은 기계산업 전반을 분석하는 목적을 달성하는 데에는 크게 무리가 없었으나, 복잡 다양한 기계산업의 특성을 고려하였을 때 더욱 세부적인 하위 업종 분석이 이루어지지 못한 점은 아쉽다. 직종 차원에 있어서는 이러한 조작적 정의의 문제가 더욱 큰 한계로 남는다. 영업/마케팅 업무는 상호 배타적인 영역으로 규정할 수 없는 성격이 강하며, 특히 기계산업의 내재적인 특성과 개별 기업의 영세성이라는 현실을 고려하였을 때, 한국노동패널조사 데이터에서 얼마나 정확하게 영업/마케팅 업무 종사자들을 구별해낼 수 있었는지는 의문이 남는다. 양적 연구에 수반하는 조작적 정의의 한계는 본 연구의 다른 장에서 제시하는 사례 연구로 보완되어야 할 것이다.

제 4 장

공작기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

제1절 들어가는 말

공작기계산업은 제품의 종류가 매우 다양하고, 다양한 부품과 기술을 다루기 때문에 높은 수준의 설계 및 제조기술이 필요하다. 하지만, 공작기계 기업은 일반 소비자에게 제품을 판매하는 것이 아니기 때문에 일반 기계와 달리 기술적인 부분에 있어 고객과 회사의 중간자적 역할을 하는 영업 및 마케팅 기능도 설계 및 제조기술만큼 중요하다. 따라서 본 연구에서는 사례 조사를 통해 공작기계산업 기업에서 영업 및 마케팅 기능과 역할이 무엇이고, 영업 및 마케팅 인력의 확보, 유지 및 역량은 어떻게 형성되는지를 살펴볼 것이다. 사례 조사는 산업구조를 고려하여 종합적인 공작기계를 만드는 기업, 전문적으로 한두 개의 공작기계를 만드는 기업, 그리고 공작기계에 들어가는 부품을 생산하는 기업을 각각 하나씩 선정하였다.

제2절 공작기계산업에 대한 이해

공작기계(Machine Tool)란 금속을 재료로 하여 필요한 모양을 만드는

기계로, 기계를 만드는 기계(Mother Machine)로 이해하면 된다. 일반적으로 소재가 제품으로 탄생하기까지 도장, 용접, 절단, 절삭, 성형, 부품 및 금형 등의 과정을 거치게 되는데, 이 중 절단, 절삭, 성형 공정이 공작 기계의 범위에 속한다. 공작기계산업의 최대 수요산업은 자동차산업이고, 전기전자, 조선, 우주항공 및 광학기기 등 다양한 분야에서 지속적으로 수요가 증대되고 있고, 산업구조의 고도화와 제조업 경쟁력 강화 실현에 있어 필요한 산업이며 타 산업에 미치는 전후방 효과가 큰 자본재 산업이다(조상용, 2019).

세계 공작기계산업 시장에서 선두를 달리는 미국, 독일, 일본은 하이 테크 장비를 생산하면서도 수익 극대화를 위해 미드 테크 시장을 공략하고 있고, 한국, 대만 등은 중위권을 형성하고 있으며, 중국, 인도 등은 자국시장의 성장을 바탕으로 무서운 속도로 중위권 국가들과의 격차를 좁혀 나가고 있다. 이러한 상황에서 우리나라 공작기계산업의 입지는 갈수록 좁아지고 있다. 우리나라의 공작기계산업은 제조기술은 우수하다고 평가받고 있지만, 산업 경쟁력의 핵심이라고 할 수 있는 설계기술과 핵심 부품의 기술수준은 아직 선진국에 비해 부족한 실정이다. 따라서 우리나라 공작기계산업의 도약을 위해서는 고부가가치 제품 전환을 통해 경쟁력을 유지하는 것이 변화의 핵심이다. 이 과정에서 생산현장과 관련된 인력에 비해 그동안 상대적으로 관심을 덜 받았던 영업 및 마케팅 인력의 인적경쟁력을 강화하는 방안이 필요하다.

제3절 기업 사례 조사

1. A사

가. 기업 일반 현황

A사의 역사는 ○○○대표가 1990년 2월 창업하면서 시작되었고, 2009

년 법인으로 전환하면서 현재의 사명으로 변경되었다. A사는 경상남도 창원시 성산구 국가산업단지에 본사와 사업장을 두고 있다. 1990년 설립 당시의 사업내용은 연삭기, 범용선반, 범용밀링 등 부품가공과 공작기계 서브 어셈블리 등을 가공, 조립하는 임가공이었다. 사업 초기 부품 절삭 임가공을 주요 사업으로 하던 A기업은 인근 산업단지 내에 소재하고 있던 방위산업, 기계산업 대기업의 요청으로 1990년 후반 선반 터렛장치(Turret Assembly)를 제작하여 공급하기 시작했다. 이후, 품질이 좋다는 입소문이 퍼지면서 산업단지 인근에 있던 또 다른 대기업에 공작기계 부품을 공급하게 되었고, 이 대기업의 협력업체로 선정되면서 공작기계의 핵심 부품인 테이블, 호브헤드, 심압대 등을 OEM(Original Equipment Manufacturer) 방식으로 주문 받아 생산하게 되었다.

안정적인 성장세를 이어가고 있던 A기업은 원청업체의 공작기계 사업 부문이 기능인력 확보에 어려움을 겪게 되면서 새로운 전환을 맞이하게

〈표 4-1〉 A사의 연혁

1990. 02.	○○ 정밀 설립
1996. 12.	○○ 중공업 협력업체 선정
2002. 07.	실용실안등록(분쇄용 커터)
2003. 02.	○○대학교 산학협력업체 지정
2004. 10.	ISO 9001, 2000 인증서 획득
2007. 12.	INNO-BIZ 인증 획득
2009. 12.	A기업 법인 전환
2012. 12.	기능조립 WSQ 인증서 획득
2013. 08.	기업부설연구소 설립, ISO 품질 9001, 환경 14001 인증 획득
2014. 10.	CNC 선반공구 홀더 특허 취득
2016. 04.	CNC 기어호빙머신 양산라인 개시
	06. 중국 소주 합작기업 설립
	10. 벤처기업 등록
2017. 02.	기어 호빙머신 특허취득 디자인 등록
	08. ○○시리즈 모델 확장 ○○260 개발
2019. 01.	○○시리즈 모델 확장 ○○310 개발
2020. 03.	○○시리즈 모델 확장 ○○410 개발

자료 : A사 홈페이지.

된다. 원청업체는 공작기계 장비 조립 인력에 결원이 발생하자 그간 신뢰 관계를 형성해 왔던 A사에게 인력지원을 요청하게 되고, 이를 계기로 A사는 공작기계 최종 장비를 조립할 수 있는 전문화된 기능과 노하우를 습득하게 된다. A사는 이러한 과정을 거치면서 2015년 기어 가공 장비 Hobbing Machine을 자체적으로 개발하게 되었고, 2016년에는 CNC Gear Hobbing Machine 양산라인을 갖추고 되었으며, 이듬해인 2017년부터 CNC Gear Hobbing Machine ○○260시리즈 모델을 양산하기 시작했다.

현재 A사의 사업군은 CNC Gear Hobbing Machine을 생산하는 기계사업과 공작기계 터렛장치 가공사업으로 구성되어 있다. 이 외에도 알루미늄 다이캐스팅을 주 사업으로 하는 별도의 법인을 두고 있다. 터렛공구는 A기업이 생산하는 Gear Hobbing Machine에 들어가는 장치뿐만 아니라 공작기계를 생산하는 다른 기업에도 공급하고 있다.

A회사의 재무성과는 <표 4-2>와 같다. 2019년 매출액은 75억 원으로 2018년도에 비해 증가했지만, 2017년도에 못 미치는 수준이다. 반면, 영업이익은 2017년 3.8억 원, 2018년 4.4억 원, 2019년 5.2억 원으로 매년 증가했다. 하지만, 미중 무역 분쟁과 코로나19 팬데믹으로 국내경제뿐만 아니라 세계경제가 계속 침체의 늪으로 빠질 것이라는 어두운 전망 속에 2020년 매출액은 2019년에 비해 부진할 것으로 예상된다.

A사는 현재 관리팀, 영업팀, 생산팀, 품질관리팀, A/S팀과 별도의 기업 부설연구소로 구성되어 있다(그림 4-1 참조). 2020년 8월 말 현재, 종업원 수는 2019년 12월 말에 비해 감소한 26명이고, 이 중 영업 인력은 3명이다(표 4-3 참조). 이와 같이 A사는 형식적으로 영업팀을 두고 있지만, 영

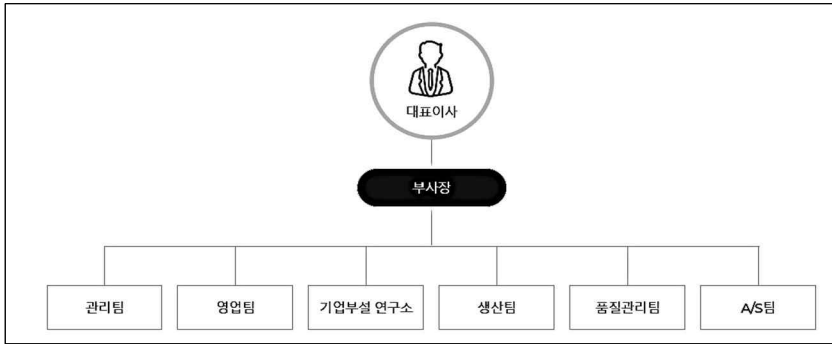
<표 4-2> A기업 재무 및 종업원 현황

(단위: 백만 원, 명)

	2015	2016	2017	2018	2019
매출액	5,949	5,282	8,375	6,157	7,492
영업이익	324	-870	383	444	524
순이익	179	-719	195	135	242
종사자 수	-	56	30	34	34

자료: 한국기업데이터(KED).

[그림 4-1] A사의 조직도



자료 : A사 홈페이지.

<표 4-3> A사 종업원 현황(2020년 8월 현재)

	관리팀	영업팀	기술부설연구소	생산·A/S팀	품질관리팀
인원(명)	2	3	5	12	4

자료 : A사 제공.

업 및 마케팅 기능을 수행하는 것은 아니고 A사와 위탁판매계약을 체결한 국내 영업소를 지원하는 업무를 담당하고 있다.

A사의 사업내용을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 현재 CNC Gear Hobbing Machine, CNC 선반 공구대 및 각종 서브 유닛의 제품을 주로 생산하고 있다¹⁾. 이 중 2015년부터 개발하기 시작하여 2017년부터 본격적으로 양산을 시작한 CNC Gear Hobbing Machine이 A사의 핵심제품이다. 이 장비는 평 기어, 헬리컬 기어 및 워 기어 등의 기어를 절삭할 수 있는 가장 일반적인 기어 절삭용 공작기계이다. A사는 2015년 최대 가공경이 210mm인 기어 호빙머신 ○○210을 출시했고, 2020년 현재 최대 가공경이 410mm, 최대 호브 회전 수가 1,000rpm 등 기능이 업그레이드된 ○○410을 출시했다.

A사의 핵심제품인 CNC Gear Hobbing Machine은 독일, 일본 등 해외 경쟁업체의 장비와 비교하면 품질과 가격 면에서 최고 수준을 자랑한다.

1) 이하의 내용 중 일부는 A사 관계자 인터뷰, SIMTOS 블로그 및 A사 홈페이지의 내용을 참조하여 작성했다.

[그림 4-2] CNC Gear Hobbing Machine



자료: 네이버 지식백과.

[그림 4-3] A사의 CNC Gear Hobbing Machine



자료: A사 홈페이지.

이 장비는 친환경 가공기술인 드라이 커팅 기술을 호빙 머신에 적용하고 있어, 그동안 환경오염과 건강에 문제를 일으켰던 절삭유를 사용하지 않는 대신 고압 에어를 분사하여 고속으로 가공한다는 점에서 경쟁사 장비와 차별화되어 있다. 또한, 구조물의 열 변형에 의해 가공되는 기어의 외접기어(Over Ball Diameter)가 변화하는 것을 보정해 주는 열 변위 보정 시스템이 기본적으로 장착되어 있어, 스마트공장을 통한 24시간 연속 작업이 가능하다.

나. 영업, 마케팅 기능의 이해

1) 영업, 마케팅 기능 구성 및 역할

A사는 자사의 제품을 시장에 직접 공급하는 방식이 아니라 위탁판매

계약을 체결한 영업소를 통해 국내 및 해외시장에 제품을 공급하고 있다. 따라서 영업소가 A사를 대신하여 영업 및 마케팅 기능을 수행하고 있다. A사의 영업소는 현재 서울, 경인, 영남 등 3개 지역에 있고, 이들 영업소는 각각 독립적으로 영업 및 마케팅 기능을 수행하고 있다. 이 중, 서울 영업소는 국내 및 해외시장을, 경인 및 영남 영업소는 국내시장을 담당하고 있다. 영업소별 영업 인력은 3~4명 정도이다.

일반적으로 기업이 제품을 개발한 경우 시장을 공략하는 방법은 크게 두 가지로 대별된다. 하나는 제품을 시장에 직접 판매하는 방식이고, 다른 하나는 영업소나 대리점을 이용하여 간접 판매하는 방식이다. 직접 판매 방식이 효과적이지만, 중소기업은 자금이나 인력 등의 영세성으로 말미암아 시장을 확대하는 방법으로 영업소나 대리점을 많이 활용한다. A사도 예외는 아니다. 공작기계 고객을 보유하고 있는 기존 영업소의 영업 및 마케팅 노하우와 유통 네트워크를 활용하여 적은 비용으로 단기간에 시장을 확대하는 전략을 선택했다. 이러한 전략에 따라 A사의 제품은 A사와는 별개의 법인인 영업소를 통해 시장에 공급되고 있다. A사 영업소는 제품을 단순히 판매하는 것에 그치지 않고 공작기계 고객 및 시장의 소비 트렌드를 분석하고, 이를 통해 고객에게 적합한 제품을 소개하는 등 일회적인 판매를 넘어서서 고객과 지속적인 거래관계를 유지하고 있다. 즉, 영업소는 국내외 시장의 판매 대행업자로서 제품을 판매할 뿐만 아니고 조립, A/S를 포함한 사후관리까지 수행하고 있다. 다만, 복잡하고 높은 수준의 기술력이 필요한 A/S의 경우 A사가 인력을 직접 파견하고 있다.

2) 영업, 마케팅 과정 및 특성

A사의 영업 및 마케팅 과정 및 특성은 국내영업과 해외영업을 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저, 국내영업은 주로 SIMTOS(Seoul international manufacturing technology show)와 같은 전시회에 참가해 공작기계 신제품을 선보이는 방식으로 이루어지고 있다. 공작기계를 사용하는 업체의 임원 및 작업자들은 국내 최대 공작기계 전시회인 SIMTOS 참관 비중이 높기 때문에 이들을 대상으로 제품을 소개하고 판매한다. 다음으로 전시회 참가 이외에 자동차, 모터, 구동장치 등 산업별 수요가 있는 업체

를 적극적으로 발굴하여 이들 기업이 필요로 하는 제품을 홍보하고 제품을 판매한다. 또한, 기존 거래관계에 있던 기업이 새로운 투자계획이 있다면 상세상담을 통해 고객사가 필요로 하는 제품을 소개하고 판매한다.

A사가 생산하고 있는 기어 호빙 머신의 국내시장 주요 거래처는 자동차 부품업체들로서 주로 변속기나 트랜스미션의 부품을 제작하여 완성차 업체에 공급하는 1차 협력사이다. 최근, 국내 제조업의 공장자동화(Factory Automation) 추세에 따라 서보모터(Servo moter)에 대한 수요가 증가하면서 절삭가공기계의 수요도 함께 늘어나고 있다. 공장자동화에 필요한 구동장치는 수많은 모터들로 이루어지고, 모터에 들어가는 소형 기어에 대한 수요가 증가하면서 기어 호빙 머신의 수요도 덩달아 늘어나고 있다. 특히, 공장자동화에 따른 헬리컬 기어(helical gear)에 대한 수요가 늘어나면서 기어 호빙 머신에 대한 수요도 함께 증가하고 있다. 또한, 자동차 산업의 패러다임이 내연기관 자동차에서 전기차를 포함한 친환경 자동차로 전환하는 과정에서 내연기관 관련 기어 수요는 감소하고 있지만, 감속기 관련 기어 수요가 증가하면서 호빙 머신에 대한 수요도 증가하고 있다. 전기차는 내연기관이 아닌 모터로 구동되고, 모터는 출력이 한정되어 있기 때문에 감속기를 달아야 한다. 감속기는 수많은 기어가 들어가기 때문에 자동차의 전체 부품 수요는 줄어들지만, 소형 기어를 제작하는 기어 호빙 머신의 수요는 증가하고 있다.

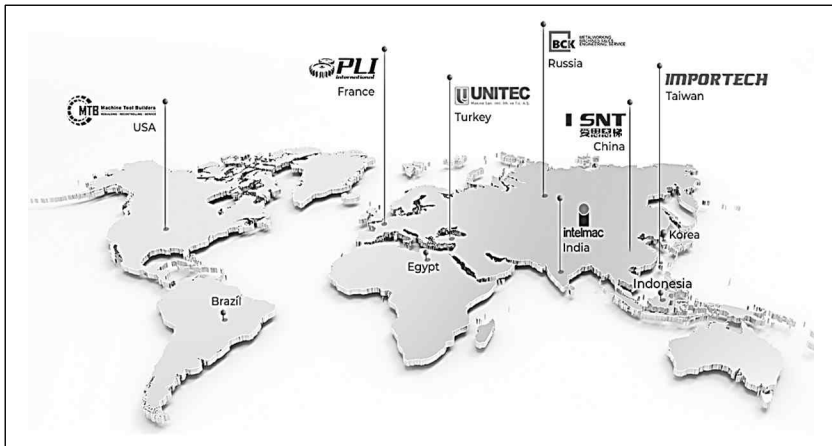
다음으로 해외영업을 보면, 해외영업은 주로 영업소의 유통 네트워크를 활용하거나 국내외 전시회에 찾아오는 해외 딜러들을 통해 이루어지고 있다. 해외 딜러의 발굴도 영업소를 통해 이루어지고 있다. 현재 A사의 주력 제품인 CNC Gear Hobbing Machine은 중국, 터키, 프랑스, 러시아, 대만, 미국, 인도, 인도네시아 등 국가에 수출되고 있다. 이 가운데 중국시장은 A사가 직접 제품을 공급하고 있고,²⁾ 중국을 제외한 나머지 국

2) 중국시장의 경우, A사가 해외시장 위탁판매 계약을 맺고 있는 서울 영업소를 통해서 간접 판매하는 방식이 아닌 직접 판매하는 방식을 취하고 있는 이유는, 기어 호빙 머신을 개발할 당시 브랜드 인지도가 전혀 없기 때문에 보수적인 국내시장의 문턱을 넘기 어려웠을 뿐만 아니라 국내 유통 네트워크를 갖추고 있지 못했기 때문이라고 한다. 이러한 이유에서 A사는 국내시장이 아닌 원청업체의 해외 네트워크를 통해 중국시장을 먼저 공략하기로 했고, 원청업체의 중국 현지 파트너와 합작투자

가로의 수출은 서울 영업소를 통해 이루어지고 있다. 해외영업 및 마케팅은 현지의 딜러를 통해 이루어지고 있는데, 서울 영업소가 국내외 전시회에 참가해 현지에서 강력한 유통망을 가진 딜러를 발굴하고 있다. 국내 영업소와 마찬가지로 해외 딜러들도 해외시장 판매 대행업자로서 간단한 조립부터 A/S까지 제품의 판매 및 유지보수에 필요한 영업 내 모든 직무를 수행하고 있다. 물론 고수준의 기술지원이나 A/S 상황이 발생하면 A사가 해외로 인력을 직접 보낸다.

이와 같이 A사가 영업 및 마케팅 기능을 직접 수행하지 않는 이유는 국내외 시장에서 독자적인 유통 네트워크를 확보하지 못했기 때문이다. 아무리 훌륭한 제품을 개발한다고 하더라도 유통 네트워크가 없거나 브랜드 인지도가 없으면, 고객의 선택지 안에 들어갈 수 없다. 또한, 중소기업이 간접 판매방식인 영업소를 잘 활용하면 적은 비용과 시간으로 시장을 확대할 수 있고, 동시에 고객과의 거래과정에서 발생한 여러 가지 어려움을 대신 해결해 줄 수도 있다. 이런 까닭으로 A사는 기어 호빙 머신 영업 및 마케팅에 경험과 노하우를 보유하고 있는 영업소를 활용하여 제품을 국내외 고객에게 공급하는 전략을 선택했다.

[그림 4-4] A사의 해외 유통 네트워크



자료: A사 홈페이지.

회사(Joint Venture Company)를 설립하여 중국시장에 먼저 진출했다고 한다.

3) 영업, 마케팅 기능과 타 기능 간의 관계

일반적인 제품이 선택된 아이디어를 바탕으로 시장성을 염두에 두고 개발되는 것과 달리, 공작기계산업은 R&D 등 생산부서에서 먼저 제품을 만든 다음 영업과 마케팅을 통해 어떤 프로토타입(Prototype)의 제품을 시장에 공급할지를 결정한다고 한다. 이는 공작기계산업이 기술 주도형(technology driven)이 아니라 상품 주도형(product driven) 산업의 특성을 가지고 있기 때문이다. 따라서 새로운 제품이 개발되면 일정 수량의 제품을 판매한 다음 시장의 반응을 살펴보고, 그 결과를 반영한 개선된 제품을 다시 시장에 공급한다고 한다. 이러한 과정은 몇 번을 거쳐 계속 반복된다고 한다. 즉, 제품을 개발하는 과정에서는 R&D 부서의 기능과 역할이 가장 크지만, 제품의 기능과 성능을 개선하는 과정에서는 영업 및 마케팅의 기능이 중요한 역할을 한다. 이와 같이 영업 및 마케팅 기능은 R&D 기능과 상호작용하면서 공작기계 장비 혁신에 지대한 영향을 미치고 있고, 영업 및 마케팅 기능이 시장의 흐름을 파악하지 못하면 R&D 등 생산부서에서 제품에 대한 미래전략을 세울 수 없다고 한다. 예를 들어, 향후 부품 시장의 대세가 전기자동차용 반도체로 이동된다면 이러한 방향으로 제품을 개발해야 한다는 소스를 영업 및 마케팅 부서에서 R&D 부서에 제공해야 한다고 한다.

다. 영업, 마케팅 인사관리(채용, 교육훈련, 보상체계)

중소기업의 경우, 다른 부서의 인력도 마찬가지겠지만, 영업 및 마케팅 인력은 절대적으로 부족한 상황이다. 하지만, 시장 상황과 전망이 전반적으로 좋지 않은 상황이라 부족한 인력을 채용하는 데 주저하고 있다. 특히, 코로나19 팬데믹 이후 불확실성이 확대되면서 수출이 예년에 비해 큰 폭으로 감소했고, 미중 무역 갈등으로 중국시장에서도 장비의 구입을 꺼리고 있어 수요 감소세로 이어진 상황이다.

영업 및 마케팅 인력의 채용경로를 살펴보면, 공작기계는 기술을 바탕으로 영업을 해야 하는 분야이기 때문에 생산부서 업무를 하다가 넘어오는 인력이 대부분이다. 특히, 중소기업 장비는 대기업에서 생산하는 표준

장비와 달리 고객이 요구하는 사양에 맞춰 제품을 제작하기 때문에 인간 관계나 고객과의 관계를 바탕으로 하는 일반영업으로는 한계가 있을 수 밖에 없다. 따라서 설계, R&D 등 생산부서 경험이 없는 인력들은 오래 버티지 못하고 이직하는 경우가 많아 신입사원보다는 현장 경험이 있는 경력직을 선호하는 편이다. 다만, 필요한 경우, 구인·구직사이트를 통해 공작기계산업의 경험이 없는 인력도 신입사원으로 채용한다고 한다.³⁾

교육훈련 방안을 살펴보면, A사의 영업소는 다른 중소기업과 마찬가지로 영업 및 마케팅 인력 양성을 위한 공식적인 OJT나 체계적인 교육훈련 프로그램은 없고, 현장에서 사수를 통해 암묵지를 어깨 너머로 배우는 과정을 통해 직무와 관련된 필요한 역량을 양성하고 있다고 한다. 따라서 자기주도 학습이 되지 않는 경우, 제대로 된 인력이 양성될 수 없는 구조이다. 공작기계와 관련해서 정기적으로 제공되는 교육훈련 프로그램이 존재하지 않고, 공작기계 원리와 관련된 기본적인 자료만 존재하며, 스펙셜 장비와 관련된 자료는 그마저도 없는 상황이다. 따라서 공작기계 시장 및 경쟁사의 최신 기술 트렌드를 따라가기 위해서는 지속적인 자기주도 학습이 필요하다고 한다. 중소기업은 대기업과 달리 업무가 전문화, 세분화되어 있지 않고, 인력도 부족하여 대기업과 같이 신입사원이 입사하면 부서 직무교육을 실시하는 부서가 별도로 존재하지 않는다. 일반적으로 신입사원이 입사하면, 사수를 지정해 주고 사수가 함께 현장을 돌며 맞춤형 개인교육, 실질적인 노하우를 제공한다. 현장에서 어느 정도 기계에 대한 실전 교육을 받고 나면 생산현장으로 보내 공작기계 조립과정을 2~3개월 배우게 한 다음 다시 영업 및 마케팅 부서에서 사수와 함께 현장에 나간다고 한다. 이는 영업현장에 대한 이해 없이 처음부터 생산현장에 보내면 교육효과가 그다지 높지 않기 때문에 영업현장부터 보내고 이후에 생산현장에 보낸다고 한다. 공장에서 조립을 배우고 나서도 사수와 함께 현장을 방문하는 이유는 영업은 기본적인 A/S와 함께 이루어지는데 A/S 감각은 단기간에 양성되지 않기 때문이라고 한다. A/S 기능을 어느 정도

3) 구인·구직사이트에 인력 채용 공고가 난다고 해서 구직자들이 몰려오는 것은 아니지만, 지원자가 적은 상황은 아니라고 한다. 다만, 필요로 하는 인력을 구하는 것은 어렵다고 한다.

습득하면 다시 공장으로 파견을 보내는데, 그 이유는 A/S 인력은 소형 기계를 조립할 수 있을 정도가 되어야 혼자 영업 및 마케팅 활동을 할 수 있기 때문이라고 한다. 요약하면, 사수와 함께 현장방문 3개월, 1차 공장 파견 3개월, 사수와 함께 현장 방문 4~5개월, 2차 공장 파견 1개월로 전체 기간은 대략 1년 정도가 된다고 한다. 1년 정도의 부서 내 교육기간은 빠른 케이스이고, 평균적으로 1년 6개월 정도의 시간이 소요된다고 한다.

보상 체계를 살펴보면, A사의 영업소는 다른 중소 공작기계 제조업체의 판매법인과 마찬가지로 매출 실적에 따라 매출액의 일정액을 급여로 지급하는 보상방식이 아니라, 월 소정 근로일에 따라 임금을 지급하는 정액 월급제를 시행하고 있다. A사의 영업소를 포함하여 중소 공작기계 판매법인이 정액 월급제를 시행하는 이유는, 자동차, 보험, 의료기기와 달리 공작기계 시장규모가 크지 않아서 실적이 없는 달이 있을 뿐만 아니라 동일한 사양의 제품을 미리 만들어 놓고 고객에게 판매하는 시장이 아니기 때문이라고 한다. 따라서 A사의 영업소는 기어 호빙 머신을 판매할 때마다 영업 인력에게 판매수수료를 지급하는 것이 아니다. 다만, 판매실적에 따라 연말에 성과급이 지급된다고 한다. A사의 영업소의 임금수준은 신입사원의 경우 최저임금보다 높은 2.5천만~3.5천만 원 수준이고, 10년 차 과장은 연봉 4,500만 원 수준이라고 한다.

2. B사

가. 기업 일반 현황

B사는 1970년대 중반에 ○○중공업의 공작기계 사업부로 시작되었지만, 2005년 국내 대기업에 인수되었다가 2016년 사모펀드사가 공작기계 사업부문을 분할, 인수한 뒤 설립한 회사다. B사는 경상남도 창원시 성산구에 위치한 국가산업단지에 소재하고 있고, 고부가가치 High-end 제품 및 핵심 부품을 생산하는 제1공장과 대형 및 High-end 제품을 생산하는 제2공장 그리고 중국 지역에 특화된 제품을 생산하는 중국 공장이 있다. B사는 국내 공작기계 업계를 이끌어가고 있는 대표적인 업체로서 국내공

장에서만 터닝센터(Turning Center)와 머시닝센터(Machining Center) 등을 비롯해 400여 기종을 생산하고 있다.

B사의 재무성과는 <표 4-4>와 같다. 2019년 매출액은 1조 2,088억 원으로 전년도인 2018년과 비교하면 19.5% 감소했지만, 2017년 수준으로 회복되었고, 2016년(6,287억 원)과 비교하면 2배 정도로 증가했다. 영업이익은 2016년 마이너스 25억 원에서 2017년 1,148억 원, 2018년 2,091억 원, 2019년 1,548억 원을 기록하고 있다. B기업의 국내시장 점유율은 국산장비 기준으로 50% 정도를 차지하고 있고, 국내시장에서 판매되고 있는 수입산 장비까지 포함하면 35% 정도를 차지하고 있다.

전체 매출액 중 수출이 차지하는 비중은 70% 이상이고, 올해는 80% 정도를 차지할 것으로 예상된다고 한다⁴⁾. 해외시장의 점유율은 수출국가의 공작기계산업의 발전 수준에 따라 차이가 난다. 예를 들어, 이탈리아, 호주, 러시아 시장에서는 시장점유율 1위를 차지하고 있고, 영국, 남아공 시장에서는 2위를 차지하고 있으며, 공작기계 생산업체가 많은 중국, 인도시장에서는 3~4위 정도를 차지하고 있다. 국가 및 지역별 매출액 현황을 살펴보면, 한국이 전체 매출액의 32%로 가장 큰 비중을 차지하고 있고, 이어서 유럽이 25%, 중국이 20%, 미주 지역이 19%, 신흥지역이 4% 정도를 차지하고 있다(2017년 말 기준).⁵⁾

B사의 최대 경쟁사는 세계 공작기계 시장을 선도하고 있는 마작(Mazak), 디엠지 모리(DMG MORI), 마키노(Makino), 오쿠마(Okuma) 등 글로벌 톱 4 기업들이다. 이 중 마키노는 수평형 머시닝 센터(Horizontal Machining

<표 4-4> B사 재무현황

(단위: 백만 원)

	2016	2017	2018	2019
매출액	628,721	1,189,398	1,500,998	1,208,792
영업이익	-2,496	114,844	209,090	154,816
순이익	22,901	84,646	156,753	121,486

자료: 한국기업데이터(KED).

4) B사 인터뷰.

5) B사 홈페이지.

Center) 장비가 주력제품이고, 마키노를 제외한 나머지 기업들은 제품 라인업이 거의 비슷하다.

B사는 크게 경영관리부서, 연구개발부서, 영업 부서로 구성되어 있다. 2019년 말 기준, 종사자 수는 1,327명이다(표 4-5 참조). 이 중 영업 부서 인력은 78명(2020년 10월 1일 기준)으로 전체 종사자 수의 6% 정도를 차지하고 있다.

B사는 영업 부서에서 영업과 마케팅 기능을 담당하고 있다. 영업 부서는 크게 해외영업 그룹과 국내영업 그룹으로 구분된다. 해외영업 그룹은 해외영업 1팀, 해외영업 2팀, 영업기획팀, 마케팅팀 및 해외지사로 구성되어 있다. 구체적으로 살펴보면, 해외영업 1팀은 미국, 유럽 등 선진국 시장을, 해외영업 2팀은 중국, 인도 등 신흥국가 시장을 대상으로 각각 영업을 수행하고 있다. 영업기획팀과 마케팅팀은 조직체계상 해외영업 그룹 안에 있지만, 국내외 시장을 구분하지 않고 영업기획, 지원 및 마케팅 업

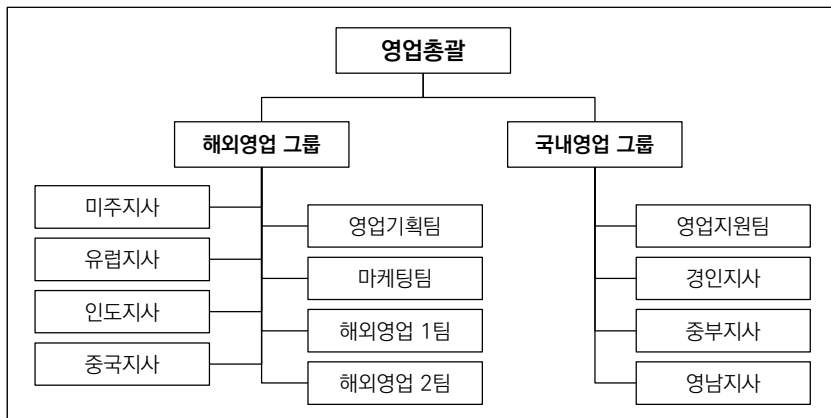
〈표 4-5〉 B사 종사자 현황

(단위: 명)

	2016	2017	2018	2019
종사자 수	956	1,284	1,312	1,327

자료: 한국기업데이터(KED).

[그림 4-5] 영업 부서 조직도



자료: B사 제공.

무를 함께 수행하고 있다. 그리고 해외영업 그룹은 미국, 유럽, 인도, 중국에 판매 및 생산법인을 별도로 두어 한국 본사에서 하지 못하는 해당 지역의 고객과 딜러를 관리, 지원하는 기능을 수행하고 있다. 국내영업 그룹은 영업지원팀과 경인지역, 중부지역, 영남지역에 각각 지사를 두어 해당 지역을 대상으로 새로운 고객과 시장을 발굴하고 있다.

나. 영업, 마케팅 기능의 이해

1) 영업, 마케팅 기능 구성 및 역할

국내 최대 공작기계 생산업체인 B사는 영업과 마케팅 기능을 분리하고 있다. 마케팅 부서는 주로 신제품 기획과 독일 EMO(Exposition Mondiale de la Machine Outil), 미국 IMTS(International Manufacturing Technology Show), 중국 CIMT(China International Machine Tool Show), 한국 SIMTOS(Seoul International Manufacturing Technology Show) 등 국내외 각종 전시회 참가와 관련된 제반 업무를 수행하고, B사가 2년에 한 번씩 개최하는 공작기계 전시회와 관련된 업무를 주로 담당하고 있다. 그리고 영업 부서는 영업계획 및 전략수립, 영업활동, 고객관리 및 사후관리 등 영업과 관련된 전반적인 업무를 담당하고 있다. 영업 부서별로 영업의 기능을 보면, 먼저, 영업기획팀의 업무범위는 영업기획, GKAM(Global Key Account Manager), 물류 등 크게 세 가지 영역으로 구분할 수 있다. 영업기획은 고객의 니즈를 바탕으로 영업전략을 세우는 업무를 수행하고 있고, GKAM은 Bosch 등 대형 B2B 고객사를 관리하는 업무를 담당하고 있으며, 물류 업무는 비중은 크지 않지만 해외 수출과 관련된 제반 업무를 수행하고 있다. 다음으로 영업지원팀은 국내영업을 지원하는 업무, 즉 물량관리, 대리점 관리, 유통관리 등을 주로 하고 있고, 국내 지사와 대리점을 지원하는 업무를 하고 있다.

영업의 기능을 국내시장과 해외시장으로 구분해서 살펴보면, 먼저 국내영업은 주로 지사와 대리점을 통해 이루어지고 있다. 대리점은 풀뿌리 영업이 위주이고, 지사는 대리점이 할 수 없는 대형 고객이나 마진이 거의 없는 거래를 담당하고 있다. 다음으로 해외영업은 주로 해외지사나 딜

러들을 통해 이루어지고 있다. 해외지사는 해당 국가나 지역의 고객과 딜러를 지원, 관리하고 있다.

한편, 앞에서 살펴본 A사의 사례와 같이 중소기업 영업 부서는 제품의 판매에서 조립, 기술지원 및 A/S를 포함한 사후관리까지 수행하고 있지만, B사의 영업 기능에는 A/S 업무가 없다. 영업 부서는 A/S를 직접 하지는 않고, A/S 수요가 발생하면 서비스팀을 연결해 주는 역할을 하고 있다. 구체적인 과정을 살펴보면, 해외 딜러나 대리점은 영업과 서비스팀이 있어 고객이 A/S 요청을 하면 직접 서비스를 진행하고, 자신들이 문제를 해결하지 못하는 경우 해외지사나 국내지사에 도움을 요청한다. 만일 해외지사나 국내지사에서도 해결하지 못하는 문제가 발생하면 창원 본사 R&D팀과 협의해서 1차 솔루션을 제시하고, 그래도 해결책을 찾지 못하면 창원 본사의 서비스팀이 고객사를 직접 방문하여 문제를 해결한다고 한다.

2) 영업, 마케팅 과정 및 특성

B사의 영업과정을 보면, 기술영업보다는 B2B 필드영업의 특징이 강하게 드러난다. 이러한 특징은 B사에서 생산, 판매하는 공작기계 장비가 대부분 고객이 원하는 스펙 이내에 있는 표준장비이기 때문이다. 하지만, 표준장비가 아닌 스페셜 장비는 기술영업이 필요하다고 한다. 고객이 특수목적에 따라 요청한 스페셜 장비의 경우 해외 딜러나 대리점 혹은 영업 부서에서 R&D 부서에 속해 있는 AE팀(Application Engineering)으로 고객의 요청사항을 전달하고, AE팀이 고객의 요청사항을 반영하여 제안서를 작성한 뒤 영업 부서로 전달하면 영업 부서는 가격 등을 포함한 최종 견적서를 만들어서 고객과 직접 상담을 진행한다고 한다.

B사의 영업과정은 크게 해외 딜러나 대리점을 통한 영업활동과 직접 고객을 대면하는 영업활동으로 구분할 수 있다. 먼저, 해외 딜러나 대리점을 통한 영업활동은 풀뿌리 영업으로 주로 소규모 단위로 장비를 구입하는 고객을 대상으로 영업활동을 하고 있다. 하지만, 장비를 많이 사용하는 업체, 예를 들어 수백, 수천 대의 장비를 사용하는 대형 고객은 해외 딜러나 대리점을 거치지 않고 B사와 직접 거래하기를 희망하기 때문에

해외지사나 국내지사 혹은 본사가 직접 방문하여 영업을 한다. B사의 전체 매출액 중 70%는 해외 딜러나 대리점을 통해서 판매되고 있고, 나머지 30%는 본사나 지사를 통해서 판매되고 있다. 직접판매 방식과 해외 딜러나 대리점을 통한 위탁판매 방식은 각각 장단점을 가지고 있다. 직접판매 방식은 비용이 많이 들어간다는 점, 장비를 한두 대 구입하는 풀뿌리 고객은 모른다는 등의 단점이 있지만, 그 대신 시장의 모든 고객을 주도적으로 컨트롤 할 수 있다는 장점이 있다. 전 세계 시장 점유율 1위를 달리고 있는 디엠지 모리(DMG MORI)를 제외한 나머지 톱 5는 모두 정도에 차이는 있지만 해외 딜러나 대리점을 통한 위탁판매 방식으로 제품을 시장에 공급하고 있다고 한다. 하지만, 업계 1위인 디엠지 모리(DMG MORI)가 직접판매 방식을 취하고 있기 때문에 장기적으로는 B사도 직접판매 비중이 늘어날 것으로 예상하고 있다.

다음으로 직접 고객을 대면하는 영업은 일반적으로 필드영업과 국내외 전시회를 통해 이루어지고 있다. 먼저, 필드영업의 경우, 본사 영업 부서에서 특정한 고객대상을 선정하여 해당 지역 지사에 통보하면 지사는 해당 분야를 중점적으로 탐색하여 새로운 고객 리스트를 작성하고, 이렇게 발굴한 잠재 고객을 영업 부서에서 방문한다. 신규 고객의 발굴 과정에서 B사의 영업과정 및 특성은 필드영업에서 빛을 발한다. 과거 고객이었지만 품질 때문에 현재는 자사의 장비를 외면하는 고객, 대형 고객 등을 영업사원들이 방문해 봐야 별다른 효과가 없기 때문에 이런 고객들은 톱 세일즈(Top sales)로 분류하여 사장이나 전무 등 임원이 이들 업체를 직접 방문해서 고객을 발굴하고 있다. 예를 들어, B사의 영업사원은 이러한 고객사를 대상으로 영업 미팅을 잡기도 어려울 뿐만 아니라 설령 미팅 일정을 잡는다고 하더라도 의사결정 권한이 있는 사장, 전무 등 키맨(Key man)을 만날 수가 없기 때문에, B2B 영업에서 새로운 고객과 시장을 발굴하고 고객으로 확보하기 위해 B사의 사장이 직접 고객사를 방문한 다음 제품 설명회를 요청하고, 이렇게 마련한 제품설명회를 통해 새로운 고객과 관계를 형성하고 꾸준한 소통으로 새로운 고객을 유치한다. 이러한 과정을 통해 품질 때문에 돌아선 과거 고객에게 기존에 있던 문제점을 개선한 새로운 제품을 소개한다. 이러한 영업 과정의 특성은, B사의 국내

최대 경쟁사인 C사는 대기업 계열사라 안정적인 시장을 확보하고 있지만, B사는 안정적인 시장이 없다는 구조적인 환경요인에서 기인한 것으로 풀이된다.

다음으로 독일 EMO, 미국 IMTS, 중국 CIMT, 한국 SIMTOS 등 국내외 전시회에 참가하여 공작기계산업의 새로운 동향을 파악하고 혁신 제품을 확인할 뿐만 아니라 전시회에 참가한 기존 고객들과 관계를 강화하고, 새로운 고객과 접촉을 한다. 또한, B사가 2년에 한 번씩 본사에서 자체적으로 개최하는 전시회를 통해 새로운 제품과 기술을 홍보하고 있다. B사는 이 같은 오픈 하우스 성격의 전시 행사에 국내외 고객을 초대하고 있는데, 이때 해외 딜러들이 B사의 장비를 오랫동안 사용하고 있는 충성 고객도 데리고 오지만 장비를 구입할 것 같은 잠재 고객을 많이 데리고 온다고 한다. 그리고 어느 지역에 영향력이 있는 고객의 경우 장비를 저렴한 가격으로 공급하고 그 대신에 인근 지역에 있는 잠재 고객들이 제품의 품질과 성능을 두 눈으로 직접 확인하고자 하는 경우 보여주도록 하고 있다.

3) 영업, 마케팅 기능과 타 기능 간의 관계

공작기계 장비의 기술이 발전하면서, 영업 부서가 생산기술, R&D 부서와 단절되어 단독적으로 고객을 대상으로 제품의 기능을 설명하는 것이 불가능해지고 있다. 영업 부서는 생산기술, R&D 부서에 적절한 지원을 요청하고 서로 협력하여 제품을 소비자에게 판매해야 한다. 하지만, 영업 부서에서 일방적으로 판단하여 생산기술, R&D 부서의 협조를 얻지 않고 단편적인 정보와 지원을 요구한 채 영업사원이 일방적으로 고객에게 제품을 설명할 경우 회사 전체의 신뢰를 잃을 수도 있다.

B사는 새로운 제품 개발 과정에 있어서 전 부서가 상호 협력하여 제품 개발을 위한 최상의 솔루션을 찾고 있다. 이러한 과정을 통해 영업 부서는 타 부서와 협력하여 영업활동 이외에 다양한 기능을 수행하고 있다. 구체적으로 사례를 통해 살펴보면, B사는 매년 6월과 12월 초 1년에 두 차례 상품화 회의라는 신제품 개발 프로세스를 통해 새로운 제품을 개발하고 있다. 상품화 회의의 전체 과정은 다음과 같다. 먼저, 상품화 회의를 하기 전에 영업 부서는 마케팅 팀장, R&D 팀장과 함께 팀을 꾸려 미국,

유럽, 인도, 중국 등 각 국가별로 방문하여 현지 법인, 딜러들과 함께 상품 개발 및 개선과 관련된 회의를 한다. 예를 들어, 마케팅 부서와 R&D 부서가 작성한 신제품 기획을 해외법인이나 딜러들에게 소개하고, 이를 통해 고객과 시장의 니즈를 파악한다. 국가별로 이러한 과정을 거쳐 취합된 의견은 6월과 12월에 열리는 상품화 회의에서 의제로 다루어진다. 상품화 회의에서는 영업 부서, 생산 부서, 해외법인 등 전 조직이 참가하여 채택된 수백 건의 제품 개발 기획안을 검토하고, 협의를 통해서 우선순위를 정하면 그중에서 최종 의사결정 권한이 있는 사장이 개발의 순서를 결정한다.

상품화 회의와 별도로 영업 인력이 한 달에 3주 정도 해외시장을 방문하는데 이때 R&D 등 생산 부서 인력도 함께 나가는 경우가 많다. R&D 등 생산 부서 인력들도 고객사나 딜러들이 요구하는 것을 직접 만나서 들어 봐야 새로운 제품을 구상할 수 있기 때문이다. 이러한 활동은 국내외 전시회를 통해서도 이루어지지만, 영업과정에 함께 동행해서 시장의 트렌드를 직접 체험하게 하는 것이 더 효과적이라고 한다. 기존 제품의 개선 프로세스도 신제품 개발 프로세스와 동일하다고 한다.

B사는 현재 450개 종류의 제품을 생산하고 있기 때문에 새로운 모델을 개발하기보다는 기존 모델의 성능을 개선하는 데 역량을 쏟고 있다. 공작 기계산업에서 새로운 제품은 시장 규모가 크지 않아서 업체 선두를 달리고 있는 B사가 리치마켓에 역량을 집중하는 것보다는 제품의 기술개선, 품질보완 등을 하는 것이 시장점유율을 유지하는 데 더 효과적이라고 생각하고 있기 때문이다.

다. 영업, 마케팅 인사관리(채용, 교육훈련, 보상체계)

B사 영업 부서 채용에 있어 가장 큰 특징은 신입사원을 채용하지 않는다는 것이다. 과거에는 신입사원도 영업 부서에서 채용했지만, 현 사장이 취임한 2010년 이후에는 신입사원은 채용하지 않고, 결원이 생길 때마다 사내공모를 통해 인력을 충원하고 있다. 이는 기술영업을 중시해서라기 보다는 기술적인 백그라운드를 가지고 영업을 해야 한다는 회사의 방침

때문이다. 이 방침에 따라 현재는 R&D, 생산기술, 생산관리 등 3개 팀에서 대리급 이상만 영업 부서에 지원할 수 있다고 한다. 생산기능직은 영업 부서를 지원할 수 없고 생산현장 경험이 있는 대졸 이상의 R&D, 생산기술직 인력만 지원을 할 수 있다. 2010년 이전 영업 부서에는 어학계, 상경계 등 인문계 출신들도 많았지만, 현재는 공대 출신 위주로 구성되어 있다. 현재 공대와 비공대 출신으로 영업 인력을 구분하면 9 대 1 정도로, 78명 중 70명 이상이 공대 출신이라고 한다.

이와 같이 영업 인력은 사내공모를 통해 충원하고 있는데, 해외영업과 국내영업의 채용상의 차이는 어학능력 이외에는 없고 기본적으로 동일하며, 수요 부서의 희망직군 및 최소 필요인력에 따라 R&D, 생산기술, 생산관리 등 생산 현장 부서에서 개인별로 희망자가 지원을 하는 시스템이다. 국내영업에서 해외영업으로 전환되는 경우는 어학이라는 필수 직무능력 때문에 거의 없지만, 해외영업에서 국내영업으로 전환되는 경우는 더러 있다고 한다.

B사의 인력 채용 시스템의 또 다른 특징은 사관부서 제도를 운영한다는 점이다. 2015년부터 시작된 이 제도에 따라 신입사원을 채용하면 영업, 품질, 구매 부서로 가는 것이 아니라 기본적으로 R&D 아니면 생산 분야의 직무를 먼저 수행하게 한다. 설계와 기술 분야의 일부 부서만 사관부서라는 이름을 지어서 이들 부서에만 신입사원을 뽑아 주고 있다. 그리고 신입사원이 사관부서에서 최소 3년은 근무를 해야만 내부이동을 통해서 다른 부서로 옮길 수 있는데 이렇게 해서 옮길 수 있는 부서 중 하나가 영업이나 마케팅 부서라고 한다.

B사는 사관부서의 운영으로 공작기계의 설계나 기술을 어느 정도 이해하고 있는 인력들이 영업 부서로 내부이동 하여 영업 및 마케팅 업무를 수행하고 있다. 하지만 설계, R&D 등 생산 부서 경험이 있어도 400여 개 기종의 성능과 기능을 모두 이해하는 것은 불가능하다. 따라서 사관부서에서 3년 동안 설계나 생산 분야 직무를 수행했던 인력들이 사내공모를 통해 영업 부서로 출근하면 소속은 영업 부서에 둔 채 바로 공장으로 보내 한 달 정도 OJT 교육을 받도록 한다. OJT 교육을 통해 자신이 담당하지 않았던 생산 제품에 대한 이해도를 높인 다음 B사가 자체적으로 운영

하고 있는 세일즈 교육 프로그램을 통해 영업기술을 향상시킨다. B사의 세일즈 교육 프로그램은 영업 인력이 갖추어야 할 협상능력, 고객관리 등 영업 기술뿐만 아니라 각 기종에 대한 기능과 성능을 요약한 교육도 함께 진행한다. 즉, 사관부서에서 공작기계의 설계나 기술적인 부분을 어느 정도 이해하고 있던 인력이 OJT 교육과 세일즈 교육을 바탕으로 실제 필드에서 영업할 수 있는 인력을 육성해 낸다. 세일즈 교육은 영업업무를 수행하면서 직무역량 진단 결과를 바탕으로 필요한 교육을 이수하는 방식이다. 현재 운영 중인 세일즈 교육은 과목 수로 27개 과정이 있고, 과정마다 교육시간은 다른데 짧게는 3시간 길게는 8시간 과정이 있으며, 연중 수시로 교육이 진행된다. 작년에는 영업 경력이 5년 이상인 시니어 영업 인력들을 대상으로 협상 스킬에 대한 교육을 진행했고, 5년 이하인 주니어 영업 인력들을 대상으로 고객관리 스킬에 대한 교육을 진행했다고 한다.

B사 영업 인력의 임금수준은 다른 부서에 비해 높은 편은 아니고, 보상체계도 다른 직종과 차이가 존재하지 않는다. B사는 연봉제를 실시하고 있기 때문에 직종에 따른 연봉 차이는 없고, 매년 고과평가에 따른 연봉 차이만 존재할 뿐이다. 개인의 능력보다 팀이나 조직 단위로 움직이기 때문에 자동차 딜러와 같이 영업결과를 바탕으로 인센티브를 지급하는 방식은 아니다. 금전적인 보상 이외에 고과평가 결과에 따라 순환보직제를 통해 자신이 희망하는 부서나 지역으로 보내는 식으로 동기부여를 하고 있고, 해외 주재원도 이 중의 하나라고 할 수 있다.

3. C사

가. 기업 일반 현황

C사는 1992년 설립된 회사로, 서울 구로구에 본사를 두고 있으며, 대구와 군포에 공장을 두고 있는 중소기업이다. C사는 처음 국내에서 80% 이상 수입품에 의존하던 자동차부품시장의 국산화를 목표로 피팅, 스피드 컨트롤러 등을 개발하여 제작하기 시작하였으며, 그 후 유공압 실린더를 개발하면서 공작기계에 들어가는 부품들을 계속해서 국산화하면서 성장

한 기업이다. C사의 제품은 굉장히 다양한데, 주요 제품은 공작기계에 들어가는 실린더, 유압공구, 절삭류, 밸브 등으로, 약 16,000개 품종을 보유하고 있는 전형적인 다품종 소량생산 체계를 지향하는 기업이다.

이러한 다양한 제품군의 보유는 C사가 창업 이래 한 번도 큰 어려움을 겪지 않을 수 있었던 이유가 되기도 한다. C사의 재무성과를 보면, 매출액은 2018년 330억 원, 2019년 375억 원이며, 2020년 목표 매출액은 435억 원으로 코로나19로 인하여 많은 사업체들이 어려움을 겪고 있지만 C사의 경우 크게 문제가 되지 않을 것으로 보고 있다. 영업이익률은 2018년 8.5%, 2019년 9.0%로 상승하였으며, 2020년 또한 9.5% 수준을 달성할 것으로 보고 있다. C사는 2018년에서 2019년 매출 상승률이 가장 적은 것이라고 이야기하면서, 창업 이래 회사의 매출액과 영업이익은 계속해서 상승하는 추세를 보인다고 이야기한다. C사가 차지하는 내수시장에서의 위치는 공작기계나 관련 부품 산업을 일본과 미국에서 장악하고 있다는 사실로 미루어보면 매우 낮을 것 같지만 국내 업체로 볼 때는 꽤 높은 수준에 있다고 볼 수 있다. 1980년대까지는 일본과 미국 회사들이 유압밸브 등 국내 공작기계 부품 시장을 약 98% 정도 점유하고 있었다. 이러한 시장 환경 속에서 C사는 90년대에 창업하면서 점차 시장점유율을 7%로 높였으며, 현재는 국내 메이커로 공작기계 부품 시장의 20%까지 차지하고 있다. 그러나 상대적으로 C사가 해외시장에 눈을 돌린 지는 얼마 되지 않았다. 이는 CEO의 전략이기도 하였다. 국내시장에서 브랜드를 구축하고 그다음에 해외시장에 진출하는 것이 회사 대표의 전략이었다. 현재 C사가 제품을 수출하는 국가는 많지만, 수출액은 2018년 26억 원, 2019년 29억 원으로 전체 매출액에서 차지하는 비중은 매우 적다고 볼 수 있다. 그리고 이 또한 대기업 제품을 통해 수출되는 것이라고 볼 수 있다. 앞으로 회사는 자체적으로 브랜드를 걸고 해외시장에 진출하려고 여러 방법을 모색하고 있다.

C사의 인원은 총 167명으로, 이 중 영업인원이 약 60명으로 1/3을 차지하고 있다는 특징을 가진다. 이렇게 영업 인력이 많은 이유는 영업 출신 대표의 전략이기도 하지만, 기본적으로 회사가 생산하는 제품이 다양하기 때문이라고도 볼 수 있다. 그리고 거꾸로 영업을 통해 다양한 제품을 섭렵하게 된 경우도 있어서 C사는 계속해서 영업 인력을 보충하고 있다.

[그림 4-6] C사 대표 제품



자료: C사 홈페이지.

나. 영업, 마케팅 기능의 이해

1) 영업, 마케팅 기능 구성 및 역할

앞서 언급한 것과 같이 C사는 영업과 마케팅 기능을 분리하고 있지 않으며, 영업 내에서 국내, 국외 마케팅 기능까지 수행하고 있다. 그러나 앞서 논의한 것과 같이 국내 마케팅 기능의 확장은 염두에 두고 있지 않은데 그 이유는 국내 기계산업의 시장 환경에서 파악할 수 있다. 국내에서 마케팅 기능의 중요성을 크게 생각하지 않았던 이유는 마케팅을 한다고 해서 일본이나 미국 제품을 쓰던 회사들이 국내 제품을 사용하지 않는다는 것이다. 공작기계의 경우 제품을 팔고 끝나는 것이 아니라 10년이고 20년이고 기계를 계속 사용한다는 점에서 기계 자체의 내구성이 중요하고 동시에 기계에 들어가는 부품의 지속적인 확보가 중요하다. 이러한 점에서 공작기계를 사용하는 회사들은 신뢰성을 가진 회사의 제품을 선호하는 것이다. 이러한 점에서 공작기계와 공작기계 부품의 국산화가 쉽지 않으며, 또한 국내 브랜드들이 마케팅과 같은 수단을 통해서 성장하는 데에는 한계가 있다고 보는 것이다. 그래서 국내 마케팅의 경우 꾸준히 브랜드와 제품 노출을 하는 것으로 대체하고 있으며, 주요 수단으로는 SN 매체를 활용해서 기업과 제품에 대한 정보를 알리고 있다.

C사의 영업의 기능은 제품을 고객에게 판매하고 동시에 고객을 관리하는 것, 그리고 A/S이다. 먼저, 영업기능을 보면, 회사는 영업을 기술영업,

영업 관리 이렇게 별도로 구분하고 있지 않고 있으며, 모든 직원들이 기술영업을 하는 동시에 영업 관리를 하고 있다. 지사도 많고 이 외에 관리하는 지역이 많다는 점에서 지역에 따라 인력을 구성하고 있다.

또한 C사는 영업에서 주요 A/S를 담당하고 있다. A/S가 발생하면 영업사원들이 현장에 나가 1차 조치를 하고, 조금 어려운 사안의 경우 해당 회사의 A/S팀과 협업을 통하여 문제를 해결한다. 영업 부서 내 A/S인력이 별도로 있는 것은 아니며, 경력이 많은 직원들이 주로 A/S 기능도 함께 수행하고 있다. 종합적으로 보면, 영업의 기능은 판매로 이어지게 하는 기본적인 제품사양 설명, 제품개발 계획 수립 관여, 수주관리, 대금관리, 그리고 A/S 등 기술지원이라고 볼 수 있다.

2) 영업, 마케팅 과정 및 특성

C사의 영업의 특징은 B2B영업의 특징을 그대로 반영하고 있다고 볼 수 있다. 건설이나 의료 쪽 영업을 보면 리베이트 영업과 같은 판매 영업에 가까운 형태를 가진다. 그러나 기계와 관련 부품의 경우 리베이트 등과 같은 행위로 거래관계를 바꾸기가 쉽지 않다. 특히, 기계산업 영업의 특징은 모든 회사에 동일한 제품을 판매하는 것이 아닌, 해당 회사의 생산프로세스와 더 나아가 제품이 더 좋게 될 수 있도록 고객 니즈 맞춤형으로 제작하여 판매하는 것이다. 이러한 점에서 다수의 기업들은 기술적 영업에 중점을 두는 것이 사실이지만, C사는 50% 이상이 원가절감에 목표를 두고 영업을 하고 있다. 즉, 고객사의 제품과 생산프로세스를 더 나아지게 하여 원가절감을 충족시켜 주는 방향으로 영업 전략을 가지고 있는 것이다. 이는 한편으로 중국의 시장을 고려한 전략이기도 하다. 최근 중국 쪽 제품의 질이 향상되고 동시에 낮은 단가를 제시하기 때문에 한국 입장에서 기술력과 원가를 동시에 고려할 수밖에 없다고 본다.

C사의 영업과정은 크게 국내영업과 해외영업으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저, 국내영업을 보면, C사는 앞서 언급한 것과 같이 내수시장 점유율을 7%에서 20%까지 상승시킨 저력을 가지고 있다. 공작기계산업의 경우 신시장 개척이 무척 어려운 산업 중 하나이다. 기본적으로 고객사에서 매우 보수적으로 기계를 쓰고 한번 거래관계를 형성하면 쉽게 바꾸

지 않는다. C사의 신시장 확장은 제품 품질과 영업력의 시너지가 만들어 낸 결과라고 볼 수 있다. C사가 이렇게 시장을 확장하게 된 계기는 입소문이 나기 시작하면서였다. C사는 제품의 품질력으로 승부하여 현대위아, 현대제철 등과 직접거래를 하고 있으며, 삼성의 경우는 공작기계를 만드는 회사의 부품이 되면서 2차 협력사 형식으로 거래를 하고 있다. 이러한 큰 고객사를 확보하는 과정이 물론 쉽지는 않다. 현대제철의 경우 C사가 본격적으로 거래를 시작하기에 앞서 3년 6개월이라는 시간이 걸렸다. 이 기간 동안은 기본적으로 연구개발 투자가 계속되며, 제품의 안정화가 확보되면 본격적인 거래가 시작된다. 그 후 이와 같은 큰 고객사에 C사의 제품이 들어가는 것을 보고 다른 고객사들로부터 거래 문의가 오기 시작하였다. 이러한 고객사들과 거래관계를 갖는 동시에 다른 고객사들을 확보하기 위하여 매년 카탈로그를 제작하고 있으며, SNS에 제품정보를 게시하는 등 현재 고객과 잠재적 고객을 찾아 회사의 제품 정보를 지속적으로 알리고 있다. 그렇지만, 무엇보다 큰 고객사를 확보하여 제품을 공급하는 것이 브랜드 홍보 효과가 가장 크다는 점에서 회사는 지속적으로 국내 대기업과의 거래관계 형성에 노력하고 있다.

해외영업을 보면, C사가 자체 브랜드를 가지고 해외시장에 진출하는 것은 이제 막 시작단계라고도 볼 수 있다. 자체 브랜드를 알리기 위한 노력은 4~5년 정도밖에 되지 않았다. 지금까지 C사의 해외매출은 수출에서 발생한 것으로, 주로 대규모 기업의 공작기계가 수출되는 데 부품으로 나가는 것이어서 자체 브랜드를 통해 거래되지는 않았다. 그리고 소수 동남아시아의 대리점과 딜러를 통하여 회사의 제품을 수출하기도 하였는데 이것이 매출의 큰 포션을 차지하지는 않았다. 현재 C사는 자체 브랜드를 가지고 중국과 동남아 시장에 진출하려고 하고 있으며, 현재 조금씩 매출이 발생하고 있으나 코로나19로 인하여 속도가 조금 더 느려질 것으로 예상하고 있다.

C사는 해외시장을 공략하는 방법을 크게 두 가지로 보고 있다. 먼저, 실제 효과를 보았고 향후 이와 같은 방법이 중소기업인 C사의 입장에서 좋을 것이라고 보는 것으로, 해외에 진출하는 대기업과 함께 해외시장에 진출하는 것이다. 회사는 오랜 기간 거래관계를 가지고 있는 남동발전과

동반진출을 하였고 남동발전과 같은 믿을 수 있는 회사에서 거래를 하는 중소기업이라는 점에서 해외 고객사와 거래가 성사된 경험을 가지고 있다. C사는 이러한 기회가 해외시장에 대해 잘 모르는 중소기업 입장에서 매우 좋은 기회라고 보고 있다. 또 다른 해외시장을 공략하는 방법으로는 해외전시회를 활용하고 있다. 매년 공작기계 관련 전시회에 나가고 있으나, C사는 아직까지 이러한 노력의 효과가 나고 있다고 보지는 않는다. 해외 고객사들의 문의는 들어오나 거래가 쉽게 성사되지 않으며, 해외 바이어들과 의사소통 등의 문제로 인하여 거래가 원만하게 이루어지지 않는다. 그러나 이러한 전시회나 박람회가 해외 바이어들과 만나는 가장 큰 기회라고 보고 꾸준히 문을 두드리고 있다. 이와 동시에 SNS를 통해 외국계회사를 대상으로 제품 홍보 영상을 제작하고 있으며, 카달로그를 만들어 배포하고 있다. 이러한 수단도 아직까지는 효과가 미진하기는 하지만, 사실 해외시장에 대한 정보가 많지 않다는 점에서 판로개척에 대한 뚜렷한 상을 가지고 전략적으로 나가기보다는 여러 회사들에서 하는 홍보수단을 모방하는 전략을 구사하고 있다.

3) 영업, 마케팅 기능과 타 기능의 관계

회사의 다른 기능도 유사하겠지만, 영업, 마케팅 기능은 다른 기능들과 연계가 더욱 유기적으로 이루어지는 기능 중 하나이다. C사의 경우도 이와 다르지 않다. 먼저, 영업에 대한 영향력은 60명의 영업 인력이 가장 크게 가지고 있는 것으로 보인다. 상대적으로 타 산업과 비교하여 대표나 임원들의 영업력이 크게 작용하지 않는데, 앞서 논의한 것과 같이 공작기계와 그에 들어가는 부품의 경우 대표님의 말 한마디에 설비가 바뀌지 않는다. 이러한 점에서 대표나 임원들의 인맥을 통한 영업보다는 영업사원들의 꾸준하고 발 빠른 고객관리가 기존 고객관계 지속과 새로운 고객 영업에 더욱 도움이 된다.

조직 내 타 기능과 영업, 마케팅 기능의 관계를 보면, 기본적으로 영업은 회사 내 모든 기능과 관련을 가진다고 볼 수 있다. 영업은 제품개발에서부터 자재구매, A/S까지 제품이 만들어지는 전 과정에 개입한다고 볼 수 있다. 영업의 입장에서 주로 상호작용하는 경우는 두 가지로 볼 수 있

는데, 먼저, 영업을 하는 과정에서 연구개발 부서와 조인하는 경우가 발생한다. 이는 기존 제품보다는 개발을 통해 제품을 공급해야 할 때 발생하는 경우로, 전체 영업 중 약 15%를 차지한다.

C사의 영업에서는 지속적으로 새로운 제품을 개발할 수 있는 소스를 찾고 있다. 완전히 시장에 없는 새로운 제품을 개발하기보다는 기존에 시장에서 인기가 좋은 제품을 좀 더 품질은 좋고 싸게 만들기 위하여 제품을 찾고 이에 대한 방법을 고민하는 역할을 하고 있다. 공작기계와 공작기계 부품의 경우 일본기업의 제품이 가장 유명하고 동시에 가격이 비싸다. C사는 이러한 제품의 국산화를 도모하고 있는데, 국산화를 통해 10만~20만 원 단가를 낮추는 것이 가능하기 때문에 영업 부서에서 우선적으로 시장의 수요를 파악하고 연구개발 부서에 연구개발을 의뢰한다. 무엇보다 이러한 제품에 대한 니즈는 영업에서 파악할 수밖에 없다고 보는데 그 이유는 제품에 대한 니즈는 고객의 소리에서 나오기 때문이다. 영업은 회사의 내부와 외부를 연결하는 창구역할을 한다. 제품을 판매한 고객들의 A/S를 접수하기도 하지만, 새로운 제품에 대한 니즈도 접수한다. 고객들은 제품을 사용하면서 불편했던 사항들을 영업사원들에게 이야기하고 또한 어디서 본 좋은 제품을 혹시 사용할 수 있을지 영업사원에게 물어본다. 주로 영업사원들은 이런 정보를 얻기 위하여 현장에서 직접 기계를 다루는 현장직 근로자들과 의사소통을 많이 한다. 현장에서 기계를 실제 사용하는 사람이 해당 기계의 문제점을 가장 잘 알고 있으며, 새롭게 개선되었으면 하는 부분도 지적할 수 있다. 그리고 무엇보다 시장에 나와 있는 제품에 대한 정보도 가장 많이 알고 있기 때문에 현장직 근로자들과의 의사소통을 통해 C사의 영업사원들은 새로운 제품에 대한 니즈를 파악하고 있다. 이와 같은 고객과의 의사소통은 C사가 계속해서 제품군을 늘리고 기존 제품의 품질을 확보할 수 있게 하는 자원이 되고 있는 것이다.

다. 영업, 마케팅 인사관리(채용, 교육훈련, 보상체계)

C사는 영업과 마케팅 부서를 별도로 분리하고 있지 않다. 영업 부서의

총인원 60명이 영업과 마케팅 기능을 함께 수행하고 있다. 영업은 크게 그룹 1과 2로 구분된다. 영업1은 본사 인원이며, 영업2는 각 지방의 지사 인원으로 구분할 수 있다. 영업1에는 27명이 상주하고 있으며, 영업2는 광역도시별로 지사를 두고 있어 대구 9명(공장), 부산 9명(창원에서 관리), 창원 1명, 광주 3명, 대전 2명, 울산 1명이 있다. 본사는 영업 기능, 마케팅 기능, 관련 인력 관리 등의 총괄기능과 국내 주요 고객사 영업 및 관리, 해외영업을 수행하고 있으며, 영업에 자동화사업팀(신사업), 구매팀과 진공팀이 함께 있다. 그리고 지방지사의 영업 인력은 해당 지역 내 고객사들을 전담하고 있다.

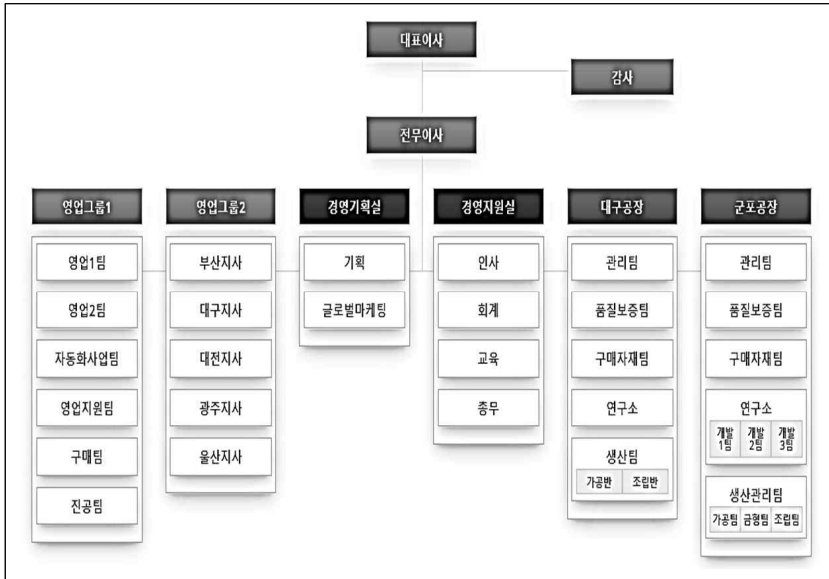
그리고 영업 부서 내에 3년 전부터 글로벌 마케팅 전담팀을 꾸렸는데, C사가 주요 해외시장이라고 보고 있는 중국과 동남아시아 인재를 영입하였다. C사는 국내의 경우 마케팅 인력이 별도로 있지 않아도 영업 인력들이 충분히 현재의 방법으로 할 수 있다고 보지만, 해외시장의 경우 국내와 다른 여건이라는 점에서 브랜드를 알리기 위한 마케팅 기능을 신설하고 확장을 계획하고 있다.

[그림 4-7] C사의 국내 영업망



자료: C사 홈페이지.

[그림 4-8] C사의 조직도



자료: C사 홈페이지.

영업 인력의 학력을 보면, 대부분 대학 졸업자이다. 회사는 채용 시 초급대졸부터 지원을 받지만 결국 채용이 이루어지는 사람을 보면 대학 졸업자가 많다. 그리고 전공을 보면 한 가지가 아닌 다양한 전공을 가지고 있다. C사는 꼭 공대라고, 즉 해당 기술을 잘 안다고 영업 인력으로 영입하지 않는다. 공학을 전공하여 해당 기술을 잘 이해하고 있으면 물론 도움은 되겠지만, 기술을 잘 아는 것보다는 영업 마인드가 더욱 중요하다고 보고 있으며, 기술영업 등 엔지니어 지식 영역은 3년 정도만 일하면 충분히 습득이 가능하다고 본다. 영업 인력의 이직률은 최근에는 크게 높지 않은 편이다. 몇 해 전만 해도 1년에 10명씩 퇴사를 하였는데, 최근 들어 인원 중 1명 정도가 퇴사하고 있다. 이직을 하는 사람들이 옮기는 회사를 보면, 대부분 일본계 회사로 옮기는 경향을 보이며, 임금을 높여서 이직을 한다. 상대적으로 조직 내 근속연수가 좀 된 직원보다 이제 갓 입사한 1~2년 차 직원들이 퇴사하는 경우가 있다.

채용을 보면, 회사는 영업 인력을 계속해서 채용하려고 하고 있다. 모집은 공개채용과 동시에 상시적 채용을 하고 있다. 올해 코로나19로 인하

여 많은 기업들이 충원을 하지 않았지만, C사의 경우 2020년 3월 영업직 충원을 위하여 공개채용을 실시하였다. C사는 상대적으로 다른 회사와 비교하여 영업 인력을 충원하는 데 어려움이 크게 없다고 보지만, 그래도 영업 인력 자체가 풀이 크지 않기 때문에 어려움은 있다고 이야기한다. C사는 기본적으로 경력직이든 신입직이든 크게 구분을 두지는 않고 있지만, 앞서 언급한 대로 회사가 해당 업계에서 유명하다 보니 동종업계 내 타 회사에서 영업을 하던 경력직들의 지원이 많은 편이다. 그리고 기계, 메카트로닉스, 로봇 등의 전공을 우대하고 있으며, 기능사 자격증을 보유한 지원자를 우대하고 있다. 정규직 형태로 채용을 하며, 인턴 3개월을 거쳐 정규직으로 전환하고 있다.

교육훈련을 살펴보면, 영업직을 비롯한 C사의 모든 구성원들은 연간 일인당 교육훈련 50시간을 이수해야 한다. 먼저, 전체 교육훈련 체계를 보면, 교육훈련은 크게 직무교육과 어학, 문학 등 기본소양 교육으로 이루어진다. 이 외에도 외국어, 엑셀활용, 프리젠테이션 등 업무에 도움이 되는 교육훈련을 받고 있다. 교육은 내부에서 이루어지기도 하지만 외부 기관을 활용하기도 하며, 주로 한국생산성본부나 중소기업 관련 정부기관 등에서 운영하는 교육훈련 프로그램 등을 이용하고 있다. 그리고 영업 부서에서 이루어지는 교육훈련을 보면, 사내에서 한 달에 한 번 영업 관련 기술과 동시에 제품의 이해를 높이기 위한 교육을 실시하고 있다. 또한 원 포인트 레슨이라고 해서 사수와 부사수로 연결되어 사수가 직접적으로 영업 지식, 스킬, 노하우 등을 전달하여 전수하고 있다. C사는 교육은 동종업계 타 회사보다 많이 하고 있다고 자부하고 있다. 그리고 교육의 효과 또한 긍정적이라고 보는데, 구성원들이 입사 후 3년 정도가 되면 회사의 제품, 관련 기술, 영업 방법 등에 관한 전문지식을 얻게 되어 자부심도 올라가고 또한 일의 능률도 올라간다고 보고 있다.

다음으로 C사의 보상을 보면, 임금체계는 연봉제를 운영하고 있으며, 영업 인력만 특별히 적용하는 임금체계는 없다. 영업 인력에게 인센티브도 지급하고 있지 않은데, 동종업계 몇몇 타 회사에서 이러한 인센티브 제도를 운영하는 것으로 알고 있지만 C사는 이를 고려하고 있지 않다. 이유는 영업만 잘해서 회사 매출이 올라가는 것이 아니고 회사 전체 모든

기능이 연계되어 있기 때문에 영업 부서에만 별도의 보상체계를 두는 것이 적절하지 않다고 본다. C사는 전사 인센티브제를 운영하고 있으며, 매년 달성 성과에 대한 인센티브를 지급하고 있다. 임금수준을 보면, C사의 평균 연봉은 3,000만 원에서 5,000만 원 정도이며, 초임을 보면 전문대졸 인력은 2,800만 원, 대졸의 경우 3,000만 원을 지급하고 있다. C사는 좋은 일자리 강소기업으로 선정되었는데 선정된 사유가 급여가 우수한 기업이다. 이러한 점에서 미루어보아 C사의 보상수준은 동종업계에서 높은 수준이라고 볼 수 있다.

제4절 소 결

1. 사례요약

본 연구에서는 공작기계산업의 영업 및 마케팅 인력의 역할 및 현황에 대한 사례연구로 A, B, C사의 세 가지 사례를 살펴보았다.

A사는 독자적인 기술로 호빙 머신을 생산하는 중소기업이다. A사의 영업 및 마케팅 기능은 위탁판매계약을 체결한 영업소를 통해 수행하고 있다. 영업소의 영업 및 마케팅 과정 및 특성은 국내영업과 해외영업을 구분하여 살펴볼 수 있다. 국내영업은 SIMTOS와 같은 전시회를 통해 제품을 홍보하거나 혹은 자동차, 모터, 구동장치 등 산업별 수요업체를 방문하여 제품을 판매하는 방식으로 이루어지고 있다. 해외영업은 영업소가 보유하고 있는 기존 유통망을 이용하거나 혹은 영업소가 국내외 전시회에 참가하여 발굴한 해외 딜러를 통해서 이루어지고 있다. 공작기계산업은 기술주도형(technology driven) 산업이 아니라 상품 주도형(product driven) 산업의 특성을 가지고 있다. 이 때문에 제품을 개발하는 과정에서 R&D 부서의 기능과 역할이 가장 크지만, 제품의 기능과 성능을 개선하는 과정에서는 영업 및 마케팅 기능이 중요한 역할을 한다. 즉, 본사 R&D 부서에서 제품을 개발하면 영업소는 영업 및 마케팅 활동을 통해

시장의 반응을 살피고, 고객의 목소리를 R&D 부서에 전달하여 제품의 품질과 기능을 개선하는 역할을 한다. A사 영업소는 채용상 학력, 기술·기능 수준 등을 별도로 요구하지는 않는다. 다만, 기술영업이 어느 정도 필요하기 때문에 공작기계장비에 대한 이해는 있어야 한다. 대기업과 달리 공식적인 OJT 교육이나 체계적인 교육훈련 프로그램은 제공되지 않고, 현장에서 사수의 암묵지를 어깨 너머로 배우면서 필요한 역량을 양성하고 있다. 중소기업에서 생산하는 공작기계 장비는 시장 규모가 그다지 크지 않기 때문에 자동차, 보험, 의료기기 등과 같이 판매실적에 따라 판매수수료를 지급하는 보상방식이 아니고 월 소정 근로일에 따라 임금을 지급하는 정액 월급제이다. 다만, 판매실적에 따라 연말에 성과급이 지급되고 있다.

B사는 국내 공작기계산업 부문을 이끌어가고 있는 대표적인 업체로서 터닝센터(Turning Center)와 머시닝센터(Machining Center) 등을 비롯해 400여 기종을 생산하고 있는 대기업이다. 전체 매출액 중 수출이 70% 정도를 차지하고 있고, 이 중 유럽이 25%, 중국이 20%, 미주지역이 19%, 신흥지역이 4% 정도를 차지하고 있다. B사의 영업 및 마케팅 인력은 78 명으로 전체 종업원의 6%를 차지하고 있다. 영업 부서는 크게 해외영업 그룹과 국내영업 그룹으로 구분된다. B사의 영업 과정은 해외 딜러나 대리점을 통한 영업활동과 고객을 직접 발굴하는 영업활동으로 구분할 수 있다. 이 중, 고객을 직접 발굴하는 영업활동은 기술영업보다는 B2B 필드 영업의 특징이 강하게 나타나는데, 이는 B사에서 생산, 판매하는 장비가 대부분 고객이 원하는 스펙 이내에 있는 표준장비이기 때문이다. 다만, 스페셜 장비는 기술영업을 필요로 한다. B사는 전 조직이 참여하는 상품화 회의를 통해 1년에 두 번 제품 개발 기획을 수립하는데 이 과정에서 영업 부서는 R&D팀을 포함한 생산 부서와 협력하여 제품 개발을 위한 최상의 솔루션을 제공하고 있다. B사 영업 부서 채용상의 가장 큰 특징은 신입사원을 뽑지 않는다는 점이다. 생산 부서에서 3년 이상 경험을 쌓은 뒤 영업 부서에서 일할 수 있다. 또한, OJT 교육과 사내 인적자원개발 프로그램 중 하나인 세일즈 교육을 통해 협상기술, 고객관리 등 영업 인력으로서 기본적인 소양을 배양한다. B사는 매년 이루어지는 고과평가를

기반으로 연봉제를 실시하고 있다. 개인의 능력보다는 팀이나 조직 단위로 움직이기 때문에 판매실적에 따른 인센티브는 없다.

C사는 공작기계에 필수적인 부품이라고 볼 수 있는 유압공구를 만드는 회사로, 중소기업이다. C사는 유압공구 외에도 다양한 공작기계에 들어가는 부품을 제품군으로 보유하고 있다는 점에서 창업 이래 한 번도 어려움을 겪지 않은 특징을 가진다. C사는 국내시장에서는 점유율을 높여가면서 선두를 달리고 있지만, 상대적으로 해외시장에는 아직 수출을 크게 하지 못하고 있다. C사는 총 근로자가 167명이고, 이 중 60명을 영업 인력으로 둔 매우 특이한 회사이다. 영업 인력이 많은 이유는 회사가 생산하는 제품이 다양하기 때문이며, 실제 이러한 영업 인력들이 다양한 제품군의 시장을 가질 수 있게 하는 독특한 역할을 해냈다는 점에서 영업기능을 더욱 강화할 계획도 가지고 있다. C사는 영업과 마케팅을 기능적으로 분리하고 있지 않으며 영업에서 마케팅 기능도 함께 수행하고 있다. 그러나 향후 해외시장에 대한 확장 가능성이 커지면서 마케팅 기능에 대한 니즈가 생겨나고 있다. C사의 영업 기능은 고객에게 제품을 판매하고, 고객을 관리하고 A/S를 수행하는 기능을 포함한다. 그리고 또 하나의 특징은 영업을 기술영업, 영업관리 등으로 구분하지 않고 모든 직원이 동시에 기능을 수행하고 있다. 또 하나 주목할 것은 영업 인력이 주요 A/S를 담당한다는 것인데, A/S발생 시 1차적 조치는 영업 인력들이 다수 취하며, 매우 어려운 사안의 경우만 공장으로 넘어온다. 이러한 영업 인력의 다기능성과 즉자성을 통해 C사는 고객관리의 탁월한 면모를 보이고 있어 고객들의 호응이 매우 좋다. 그리고 영업 기능은 회사 내 다양한 기능과도 유기적으로 연계되어 있는데, 가장 중요한 기능은 새로운 기술이나 제품에 대한 니즈를 연구개발 부서에 가져다주는 것으로, 이를 통해 C사는 다양한 제품군을 확장할 수 있었다. 이러한 C사 영업 인력의 역량은 공식적인 교육훈련 체계와 비공식적인 교육을 통하여 형성된 체계를 통해 형성된다고 볼 수 있는데, 회사는 영업 인력을 비롯한 모든 인력을 대상으로 연간 50시간의 교육훈련 이수를 권고하고 있으며 직무교육과 소양교육이 포함된다. 이를 통해 영업 인력들은 필요한 기능을 함양시키는 동시에 영업 부서에서는 영업 관련 기술교육, 제품에 대한 이해를 돕는 교육, 그리고

〈표 4-6〉 사례조사 기업 요약

	A사	B사	C사
업체 유형	전문생산업체	종합생산업체	부품생산업체
기업 규모	중소기업	대기업	중소기업
연혁	1990년 설립	1976년 설립	1992년 설립
인력(영업팀)	26명(3명)	1,327명(78명)	167명(60명)
매출액('19년)	75억 원	51조 2,088억 원	375억 원
주력제품	CNC Gear Hobbing Machine	Turing Center, Machining Center	유공압실린더, 유압공구
주요수출국	중국, 유럽 등	중국, 유럽, 미주 등	현재 없음
영업 기능 구성 및 역할	영업소를 통한 간접판매방식 기술영업 A/S 역할 수행	B2B 영업, 영업관리(대리점, 딜러), A/S 역할이 없음	기술영업, 영업관리, A/S역할 수행하며 한 부서에서 기능 구분하지 않음
마케팅 기능 구성 및 역할	마케팅 기능 구분 없음	마케팅 기능 구분(마케팅팀)	마케팅 기능 구분 없음
영업, 마케팅 과정 상 주요 특징	기술영업	B2B영업	B2B영업
영업, 마케팅 기능과 타 기능 간의 관계	연구개발 부서에 고객의 니즈를 전달하여 제품 성능 및 개선에 도움	연구개발 부서에 새로운 제품 기술 및 제품 개발에 대한 니즈 전달하여 신제품 개발에 도움	연구개발 부서에 새로운 제품 기술 및 제품 개발에 대한 니즈 전달하여 신제품 개발에 도움
필요 인력 수급 상황	인력 수급 문제 없음	인력 수급 문제 없음	인력 수급 문제 없음
영업, 마케팅 채용 방식	필요인력 수시채용	필요인력 사내 공모제	필요인력 수시채용
영업, 마케팅 교육훈련 방식	비공식 교육훈련	부서단위 공식교육 (세일즈 교육), 교육훈련 존재	공식교육, 부서단위 비공식 교육훈련 동시 존재
영업, 마케팅 보상체계	회사 전체 보상체계(연봉제) 준수로 별도의 보상체계 없음	회사 전체 보상체계(연봉제) 준수로 별도의 보상체계 없음	회사 전체 보상체계(연봉제) 준수로 별도의 보상체계 없음

자료: 저자 작성.

영업 스킬 교육 등 다양한 교육을 수시로 전개하고 있다. 이를 통해 입사 후 3년 정도가 되면 회사의 제품, 기술에 대하여 전문지식을 얻게 되고 영업 기능 또한 높아지게 되어 일의 능률이 높아진다고 교육효과를 평가하고 있다. 그러나 C사의 경우 영업 기능에 대한 별도의 보상체계는 존재하지 않는다. 회사는 영업 인력에게 인센티브 지급을 고민하지 않았던 것은 아니다. 그러나 영업이 매출을 일으키는 공이 크지만 다양한 기능들과 유기적으로 움직인다는 점에서 아직까지 별도의 보상체계를 두고 있지는 않다.

2. 시사점

우리나라의 공작기계산업은 기술적인 측면에서 독일, 일본 등 선진국에 뒤처져 있고, 가격경쟁력 측면에서 중국, 인도 등 후발국가와 경쟁관계를 형성하고 있다. 이와 같이 우리나라의 공작기계산업은 우리보다 기술적으로 앞선 독일, 일본 등 선진국을 추격하는 동시에 중국, 인도 등 후발국가에 추격당하는 애매한 위치에 놓여 있다. 현재 전 세계 공작기계 시장은 침체를 겪고 있고, 특히 코로나19 팬데믹의 영향으로 성장 정체를 겪고 있는 우리나라 공작기계 중소제조업체들을 안정적으로 성장시키기 위해서는 새로운 시장 개척이 무엇보다 중요하다. 이를 위해서 가장 중요한 것은 고객 및 시장과 접점을 가지는 활동이다. 왜냐하면 과거와 같이 제품을 만들면 팔리는 시대는 지나갔고, 제품을 구매하는 기준이 복잡해져서 단지 설계기술이나 제조기술력이 뛰어나고 가격 경쟁력이 있는 것만으로는 구입 동기를 자극할 수 없기 때문이다. 또한, 한층 더 정보화가 발달하여 상품의 특징, 기능, 성능, 사용의 편리성, 가격까지 다양한 정보가 넘쳐나고 있는 상황에서 영업 및 마케팅 기능의 중요성은 커지고 있다.

먼저, 완제품을 생산하고 있는 A사와 B사를 비교하여 보면 공작기계 한두 종류를 생산하는 전문생산업체인 A사와 종합적으로 공작기계를 생산하는 B사는 영업, 마케팅의 특성, 인력 수급 현황 및 역량 형성의 주요 방식 등에서 차이를 보이는 것을 알 수 있다. 먼저, A사는 제품을 시장에

직접 판매하는 방식이 아니라 공작기계 영업 및 마케팅에 노하우를 보유하고 있는 영업소를 이용하여 잠재적인 고객을 발굴하고, 공작기계 제품 전시회에서 발굴한 해외딜러를 통해 해외시장을 공략하고 있다. 대기업인 B사도 A사와 마찬가지로 대리점이나 해외딜러를 통해 국내시장에서 풀뿌리 고객을 밀착 관리하고, 해외시장에서도 강력한 영업 네트워크를 구축하는 한편, 대리점이나 해외딜러가 상대할 수 없는 대형 고객사를 대상으로 직접 B2B 영업을 수행하여 시장지배력을 더욱 확대해나가고 있다. 다음으로 인력수급 현황에서 보면, A사와 B사 모두 인력수급에 큰 어려움이 존재하지는 않지만, 인력수급 방식에서 큰 차이를 보이고 있다. A사는 필요 인력을 수시로 채용하고 있지만, B사는 필요 인력이 발생할 경우, 사내공모제를 통해 R&D, 생산기술 및 생산관리 등 생산부서에서 3년 이상 일한 경험이 있는 인력을 선발하고 있다. B사는 공작기계산업에서 선두권을 형성하고 있는 대기업에 걸맞은 공식적인 OJT 교육과 체계적인 부서단위의 교육훈련을 제공하고 있지만, A사는 공식적인 OJT 교육과 부서단위의 교육훈련은 존재하지 않는다. 그리고 A사와 B사 모두 영업 및 마케팅 인력만을 대상으로 한 보상체계는 존재하지 않고, 기본적으로 연봉제를 시행하고 있으며, 판매실적에 따라 1년에 한 차례 성과급이 지급되는 형태이다. 다만, B사는 교육훈련을 통한 경력개발, 해외법인 주재원 제도 등과 같은 다양한 비금전적인 보상체계를 활용하여 영업 및 마케팅 인력들에게 동기를 부여하고 있다.

부품을 생산하는 중소기업인 C사를 보면, C사는 여느 중소 부품을 생산하는 업체들 중에서도 지속적으로 기술을 개발하고 시장을 확장해나가는 선도적인 기업이라고 볼 수 있다. C사는 특히, 영업과 마케팅 측면에서 부품 생산에 주력하는 중소기업들이 벤치마킹할 부분이 많다고 볼 수 있다. C사는 영업 인력이 대기업 수준으로 많으며 이들을 단순 비공식훈련을 통해서가 아닌 공식훈련과 비공식훈련의 접목을 통해 육성해 내고 있다. 이러한 노력은 중소기업에서 찾아보기 어려운 사례로 C기업의 성장에는 분명 이러한 노력이 긍정적인 영향을 미쳤을 것이라고 볼 수 있다. 그러나 C기업 또한 이렇게 영업 인력을 확보하고 육성하고 있지만 해외시장 진출에 어려움 겪고 있는 것으로 나타난다. 이는 단적으로 공작기

계의 시장 개척이 단일 기업의 문제라기보다는 산업 차원에서 또는 국가 차원에서 나서서 함께 해결해야 하는 문제라는 것을 나타내는 것이라고 볼 수 있다.

공작기계는 경쟁사보다 우수한 제품을 개발하여 시장지배력을 확대해 나가는 것도 중요하지만, 고객의 고민이 무엇인지를 파악하여 거래처가 경쟁사에 넘어가지 않도록 고객을 밀착 관리하는 영업과 마케팅의 역할이 매우 중요하다. 하지만, 사례조사에서 살펴보았듯이, 대기업인 B사는 기업규모 측면에서 유리함을 가진다는 점에서 전략적으로 영업 및 마케팅 인력을 육성하고 있지만, 중소기업이지만 완제품 공작기계를 생산하는 A사는 인력 양성을 위한 공식적인 교육훈련은 존재하지 않고, 계속해서 현장경험을 통해 암묵지와 기술을 축적하고 있는 고기량자를 통해 인력 역량을 형성하고 있는 현실을 가지고 있다. 공작기계산업 특히 중소제조업체는 범용장비가 아닌 스페셜 장비를 주로 생산, 판매하기 때문에 대기업보다 기술영업이 더 필요한 상황이지만, 역량형성과 관련한 지원체계는 매우 부족한 것으로, 이는 매우 문제가 되고 있는 상황이라고 볼 수 있다. 그리고 산업 특성보다는 중소기업의 특성상 공작기계 완제품이든 또는 부품이든 중소제조업체들은 영세성, 자금, 역량의 한계 등으로 영업 및 마케팅 기능을 영업소로 외주화하고 있다는 현실을 감안하면, 영업소 인력을 포함하여 영업 및 마케팅 인력이 갖추어야 할 협상능력, 고객관리 등 영업스킬 향상을 위해 우수한 영업 및 마케팅 인력을 확보하는 것은 개별 기업 단위에 맡겨두기보다는 산업 단위에서 또는 국가 단위에서 인력 확보와 역량 형성에 관한 노력을 함께 전개해야 할 필요성이 있다.

제 5 장

건설기계산업의 영업, 마케팅 인력관리

제1절 들어가는 말

1. 건설기계산업에서 영업/마케팅 인력을 조명해야 하는 이유

본 장에서는 건설기계산업 내 기업들의 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴본다. 전반적으로 건설기계산업은, 건설기계는 생산 품목이 광범위하므로 다품종 소량생산이 불가피한 대규모의 시설투자가 요구되며, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술 축적을 필요로 하는 고급 기술 수준이 요구되는 분야라 할 수 있다. 또한 2000년대 초반까지 미국, 유럽, 일본의 삼각구도가 공고히 유지되었으나, 2000년대 중반 이후 중국과 인도 등 신흥시장들이 급성장하면서 로컬기업들의 글로벌화가 두드러지게 나타났으며, 이들 기업의 약진 과정에서 국내 기업들 역시 차별화된 기술력과 글로벌한 가격경쟁력을 기반으로 해외영업 비중을 확대해 왔다. 그러나 최근 시장이 포화상태가 되고 전 세계적으로 건설 붐이 잦아들기 시작하면서, 경기변동의 영향을 근본적으로 크게 받는 건설기계산업 역시 매출 확대에 어려움을 겪고 있다. 이에 매출 신장에 있어 새로운 돌파구를 마련하는 데에는 기술력 이외에 다른 측면에서의 차별화가 무엇보다 필요하며, 이러한 차이를 이끌어낼 수 있는 분야가 바로 영업, 마케팅이라 할

수 있다.

그럼에도 불구하고 2019년 실시된 「건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련수요조사」에 따르면, 인력 수급의 초점은 여전히 연구개발 분야에만 머물러 있다. 조사 결과에 따르면, 건설기계산업에서 가장 중요한 직무가 연구개발(R&D)로 여겨졌으며, 기업 현장에서도 연구개발 분야의 인력이 매우 부족하다고 느끼는 것으로 나타났다. 그러나 그간 건설기계산업 글로벌 시장에서 공고히 입지를 다져온 미·일·유럽 세 축이 있었지만 중국, 인도, 한국 등의 업체들이 대거 약진하면서 기술개발뿐 아니라 영업/마케팅 분야에 대한 중요성이 매우 증대되고 있으며, 전 세계 렌탈사업 확대 및 소형건설기계분야 수요 증대로 딜러를 성공적으로 관리하고 고객의 니즈에 만족스럽게 부응하는 측면이 중요해지면서 영업/마케팅 기능 강화의 필요성 역시 점차 강조되고 있다. 이러한 측면에서 기존에는 간과되어 왔으나 오늘날 점차 그 중요성을 더해가고 있는 영업, 마케팅 인력에 대한 관리방안 모색은 산업 경쟁력 강화에 있어 새로운 접근방식을 제공해줄 것이다.

이러한 논의에 기반하여, 본 장에서는 건설기계산업 부분에 집중하여 해당 산업의 영업/마케팅 인력 관리 방안에 대해 살펴본다. 이를 위해 먼저 건설기계산업에 대한 이해도 제고를 위해 관련 산업에 대한 전반적인 정의 및 동향, 산업 내 국내 인력 현황 등에 대해 살펴본다.

2. 사례조사 개요 및 방법, 선정 이유

본 절에서는 건설기계산업의 영업/마케팅 인력관리에 대한 사례연구로 대기업의 경우 D사를, 중견/중소기업의 경우에는 E, F, G사를 선정하였다.

먼저 건설기계산업 내 대기업의 대표 사례로 D사를 선택한 이유는 크게 두 가지이다. 첫째는 D사가 명실상부 국내 건설기계산업 내 최초 및 최고의 기업이기 때문이다. D사는 1937년 한국 최초의 대단위 기계공장인 조선기계제작소로 출범한 이후 80여 년이 넘는 기간 동안 한국 최대의 기계회사로서의 위상을 구축함으로써 ‘국내건설기계의 역사=D사의 역사’라는 공식을 만들어 왔다. 두 번째 선정 이유는 끊임없는 자기혁신과 도

전정신으로 세계 최고 수준의 기술력과 영업 경쟁력을 축적했으며, 이를 통해 글로벌 선도기업으로 성장한 D사의 사례는 후발주자인 국내 다른 기업들에게 선제적 글로벌 경영 및 관리방식에 대한 통찰과 지침을 제공해줄 수 있기 때문이다. D사는 2019년 세계 건설기계 시장의 3.3%를 차지하며 톱 9에 랭크되어 있는 건설기계분야의 세계적 기업이라 할 수 있다. 이처럼 국내 대기업으로서 탁월한 글로벌 경쟁우위를 확보하고 있는 D사에 대한 심층적인 사례연구는 건설기계산업 내 다른 기업들에게 향후 벤치마킹할 수 있는 선례가 될 것으로 생각한다.

다음으로 건설기계산업 내 중견기업의 대표 사례로 E사를 선정한 이유는 크게 두 가지이다. 첫째, E사는 코스닥 상장사로 건설기계산업의 가장 대표적인 중견기업이기 때문이다. 현재 국내 굴삭기 어태치먼트 시장에서 E사, 수산중공업, 에버다임 세 업체가 주요 플레이어에 해당되는데, 특히 E사는 지속적인 기술 및 조직혁신, 그리고 인력관리를 통해 초기 해외 수입에 의존하던 어태치먼트의 국산화에 성공하여 설립 이후 현재까지 괄목할 만한 성과를 거두고 있다. 두 번째 이유는 국내 중견기업으로는 선제적인 해외시장 개척을 통해 글로벌 경영을 적극 추진하면서 해외영업 및 마케팅 노하우를 축적하고 그로 인해 성과를 창출하고 있는 글로벌 선두기업이기 때문이다. 어태치먼트의 특성상 건설경기에 받는 영향이 높은 상황하에서도, E사는 국내시장에 안주하지 않고 해외시장으로의 영업망 확대에 노력하여 해외 주요 기업들과의 파트너십 유지 및 전 세계로의 시장 확대를 도모하고 있다. 국내 중견기업으로서 글로벌하게 성공 경험을 축적하고 있는 E사에 대한 심층적인 사례연구는 건설기계산업 내 중견 및 중소기업들에게 향후 벤치마킹할 수 있는 선례가 될 것으로 생각한다. F사를 선택한 이유는 다음과 같다. F사는 전통적인 우리나라 중소기업을 잘 보여주는 사례라고 볼 수 있다. 그러나 이 회사가 최근 영업에 관심을 갖기 시작하면서 영업 기능과 부서의 마련을 고민하고 있다는 점에서 F사의 사례를 통해서 왜 중소기업들이 영업이나 마케팅 기능을 필요로 하는지 보여줄 수 있을 것으로 기대하며, 영업, 마케팅 기능을 수행하기 위하여 어떠한 준비가 필요한지 논의할 수 있을 것으로 본다. 마지막으로, G사를 선정한 이유는 다음과 같다. G사는 앞서 살펴본 E사보다

규모도 작고 상대적으로 시장점유율이 낮은 기업이지만, 최근 해외시장과 국내시장 모두에서 두각을 보이고 있는 회사로 영업, 마케팅 기능을 통해 시장점유율을 높여가고 있는 모습과 이를 가능하게 하는 영업과 마케팅 기능의 노력이 무엇인지 논의할 수 있을 것으로 기대한다. 사례조사는 문헌연구와 회사별 3~4차례의 직접면담, 서면질의, 비대면전화질의 등을 통해 이루어졌다.

다음 절에서는 먼저 건설기계산업에 대한 전반적인 이해도 제고를 위해 관련 내용들을 정리한다. 그다음으로 사례조사와 관련해서 D, E, F, G사의 회사 전반적인 개요와 제품 및 시장에 대한 설명을 제시하고, 이러한 이해를 기반으로 영업 및 마케팅의 역할 및 인력관리 방안에 대해 살펴본다. 마지막으로, 소결에서는 관련 내용에 대해 정리하고 영업 및 마케팅 인력관리방안에 대한 현황과 방향성에 대해 제시한다.

제2절 건설기계산업에 대한 이해

먼저 건설기계산업의 정의에 대해 살펴보면, 건설기계산업은 건설기계와 관련된 제조, 매매, 임대, 정비, 폐기 사업을 총체적으로 지칭하며, 건설기계용 부품, 건설기계에 부착되는 어태치먼트, 건설현장에 사용되는 모든 장비 및 도구 등 부품생산에서 조립에 이르는 종합제조산업을 의미한다(정만태, 2020). 해당 산업은 용도와 기능, 사용지역에 따라 분류가 가능한데, 용도별로는 토공·기초기계(도저, 굴삭기, 휠로더, 백호우 로더, 스킵스스터로더, 스크레이퍼, 모터그레이더 등), 운반·하역기계(지게차, 덤프트럭, 크레인, 콘크리트 믹서트럭, 콘크리트 펌프카, 콘크리트 믹서트레일러, 기중기차 등), 포장기계(롤러, 노상안전기, 아스팔트 피니셔, 아스팔트 살포기, 노면파쇄기 등), 기타기계(콘크리트벙칭플랜트, 쇄석기, 천공기, 공기압축기, 아스팔트믹싱플랜트 등)로 분류가 가능하다. 기능에 따른 분류는 굴삭 및 운반기계, 적재기계, 운반기계, 정지기계, 다짐기계, 포장기계, 굴착기계, 골재생산기계, 도로용 기계 등으로, 사용지

역에 따른 분류는 육상기계, 해상기계, 농업기계, 광산기계 등으로 구분된다.

건설기계산업은 생산 품목이 광범위하며 다품종 소량생산이 필요한 대규모 시설투자가 요구된다. 또한 소재 및 부품이라는 넓은 영역을 포괄하고 있으므로 기계산업의 전반적인 기술이 종합적으로 필요하며, 이에 따라 장기적인 기술투자와 이를 위한 막대한 자본이 요구되는 사업이기도 하다. 또한 본 산업은 다양한 부품을 가공하고 조립하는 산업으로, 종합적 기술을 요구하며, 생산기술력이 경쟁력을 좌우하는 특징을 가진다. 특히, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술의 축적을 요하는데 이뿐 아니라 제품의 대당 가격이 비싸고 중량이 무거운 제품이므로 재고가 쌓임에 따라 운전자금 압박과 운송비 등이 수출가격 경쟁력에 중요한 요인으로 작용한다. 또한 건설기계 제조, 매매, 임대, 정비, 폐차 등에 이르는 관련 종사자가 매우 다양한 산업이고, 기계, 전기, 소재, 건설, 조선 등 산업 전반에 걸쳐 상호연관성 및 파급효과가 큰 국가기간산업이며, 전방산업인 건설업에 대한 종속성이 높은 수출 지향적 산업이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 블루칼라로 인식되는 경향이 강하며 관련 규제가 강해 공장기계나 조선 등에 비해 산업 내 환경이 다소 열악하다고 평가된다.

세계건설기계 산업의 경우 2000년대 중반까지는 미국, 유럽, 일본 메이커 등 선두업체를 중심으로 한 3강 구도가 지속되어 왔으나, 2000년대 후반부터는 중국시장의 급격한 성장으로 산업 내 지각 변동이 크게 발생하였다. 이러한 산업 내 지각 변동 과정에서 중국의 신규 시장 수요를 중심으로 중국 로컬 메이커나 국내 메이커들의 양적 성장이 이루어지기 시작하였다. 국내 메이커의 경우 D사와 현대건설기계 등도 이러한 흐름에 따라 글로벌 업체로 부상하였다. 최근에는 세계 건설기계 시장의 주요 수요처인 북미와 유럽지역에서 도심지 협소지역 공사 증가로 소형 기계(Compact Equipment)에 대한 수요 및 건설사업의 입찰 특성상 운영자는 가격부담이 큰 구매보다는 렌탈에 대한 니즈가 늘어나는 추세이다. 또한 1970년대에는 기본 사양인 엔진 출력, 작업 범위, 굴삭력, 견인력 등이 중요하였다면, 점차 생산 능력 및 효율 향상(1980년대), 운전 조작성, 외관 디자인, 정비 등과 관련된 쾌적성(1990년대)을 거쳐 저소음이나 저배기

가스 등과 같은 환경에 대한 글로벌 대응이 매우 중요한 이슈로 등장하고 있다.

현재 이러한 건설기계산업의 변화 흐름에 가장 성공적으로 대응한 업체들은 미국의 Caterpillar, 일본의 Komatsu 등이며, 한국기업으로는 D사와 현대건설기계가 상위 20위 안에 랭크되어 있다(2018년 기준). 또한 이들 기업의 제품 포트폴리오를 살펴보면, Caterpillar와 Komatsu는 생산제품이 각각 13개, 11개로 다양하지만, D사와 현대건설기계는 각각 7개, 6개 수준이다.

이러한 다품종 생산을 하되 규모의 경제를 달성하기 위해 각국 업체들 간 인수합병이 활발히 추진되고 있으며, 상위 업체들의 시장점유율은 보다 높아지고 있다. 건설기계 판매대수 전망의 경우, 금융위기 이후 원자재 가격 상승에 따라 반등했던 수요가 글로벌 경기 둔화, 남유럽 재정위기, 중국 부동산/건설 침체 등으로 지속적인 하락세를 보였으나, 중국의 일대일로 프로젝트, 북미와 유럽의 주택시장 호조 등으로 시장은 회복세에 들어섰다(파이낸셜 뉴스, 2018. 12. 2). 현재 코로나19의 영향으로 건설시장이 다소 침체되어 있으나 향후 점차 회복될 것으로 전망되고 있다.

한국건설기계산업협회가 지난 2019년 6월에 609개 업체를 대상으로 「건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련수요조사」를 실시한 바 있다. 결과보고서에 따르면, 2019년 6월 30일 기준 건설기계산업 사업체의 95.1%가 ‘부품 제조(어태치먼트 제조 포함)’인 것으로 나타났으며, ‘완성차 제조’는 4.9%로 나타났다. 매출액의 경우 1,000억 원 이상인 경우와 종사자 수 1,000명 이상인 경우는 완성차 제조의 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 또한 사업체의 9.8%가 해외법인을 운영하고 있다고 응답했으며, 이들의 업무 형태로는 제조·생산 관련이 76.6%로 가장 높게 나타났다. 그뿐만 아니라, 건설기계산업 사업체 매출의 경우 100억 원 미만 비율이 68.2%로 가장 높게 나타났으며, 해외법인 매출액 역시 동일하게 100억 원 미만 비율이 가장 높았다. 이처럼 국내 건설기계산업의 경우 부품 제조 비중이 절대적으로 높되, 완성차 제조사의 경우 글로벌 수준의 인력과 매출 수준을 가진 것으로 나타났다.

다음 절에서는 이러한 완성차 제조사의 글로벌 리딩 기업인 D사와 건설기계 사업체의 다수를 차지하는 부품 제조 분야에서 대표 기업인 E, F, G사에 대해 사례연구를 통해 보다 자세히 살펴본다.

제3절 국내 기업 사례 조사 결과

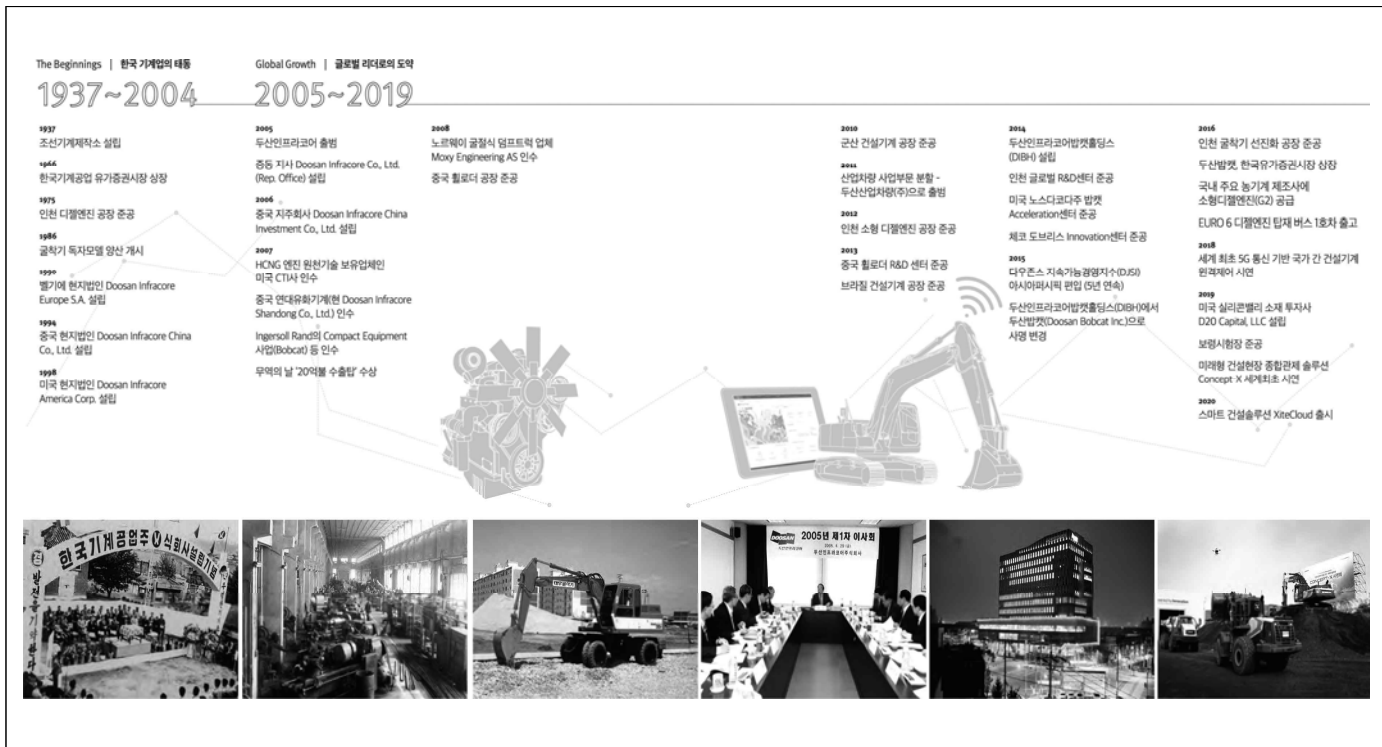
1. D사

가. 기업 일반 현황

1) 기업 소개

[그림 5-1]에서 보듯이, D사는 1937년 한국 최초의 대단위 기계공장이자 근대기계산업의 시초인 ‘조선기계제작소’에서 시작되었다. 설립 초기에는 제강, 주조, 단조, 제관 등 소재 가공과 함께 금광개발에 필요한 광산용 기계를 제작하였으며, 1941년 태평양 전쟁 발발로 군 수요에 따라 선박엔진, 잠수함 등 군수물자를 생산하였다. 1963년 5월에는 한국기계공업(주)으로 사명을 변경하였으며, 여러 해외 선진사들(당시 서독 M.A.N.사 등)과의 기술제휴를 통해 선박 디젤엔진, 철도차량, 지게차 등을 생산하며 사업영역을 확대하였다. 1970년대에 들어서는 양산 기계제품 생산과 국산화 확대를 통해 대규모 생산체제를 구축했으며, 1975년에는 연간 생산능력 60,000대 규모(당시 동양최대)의 디젤엔진 공장을 준공함으로써 한국 자동차 산업 발전의 신기원을 여는 기반이 되었다. 1976년 10월 대우중공업(주)으로 사명을 변경한 후 1976년 지게차 생산라인 구축, 1977년 굴착기 공장 건설, 1978년 선박용 디젤엔진 공장 준공 등 산업기계 부문에 보다 초점을 맞추어 대량생산체제를 구축함으로써 명실상부 국내 최대 종합기계공장이 되었다. 1980년대에 들어 오일쇼크 등으로 세계경기 불황이 지속되었으나, D사는 TQC 품질운동, A/S 체제 확대, 연구소 조직 확대, 기술개발 및 생산기종 다양화 등의 노력을 통해 경쟁력을 확

(그림 5-1) D사 역사



자료 : D사 회사소개서.

보함으로써 불황을 타개하고자 하였다. 이러한 노력으로 D사는 1985년 독자기술에 기반한 SOLAR 굴착기와 STORM 엔진을 개발하였으며, 이후 1990년대 미국, 유럽, 중국, 일본 등에 현지법인을 설립하며 해외사업 확대에 박차를 가했다. 1999년 대우그룹 해체 이후 2000년 10월 대우중공업에서 종합기계사업 부문이 대우종합기계(주)로 물적분할 되어 사명이 변경되었으며, 2005년 4월 D사중공업이 대우종합기계(주)를 인수한 후 D사(주)로 현재의 사명이 완성되었다.

D사는 사명 변경과 함께 글로벌 리더를 향해 도약하고자 글로벌 성장 전략의 일환으로 중국 지주회사 Doosan Infracore China Investment를 설립하였고(2006년), 세계적인 소형 건설기계회사인 밥캣(2007년)과 노르웨이 Moxy(2008년)를 인수하였으며, 군산 건설기계 공장 준공(2010년), 인천 소형 디젤엔진 공장 준공(2012년), 글로벌 R&D 센터 준공(2014년) 등의 노력을 기울여 왔다. 2020년 현재 83년의 역사를 맞이하고 있는 D사는 스마트 솔루션 확보, 사업 포트폴리오 고도화, 고객 가치 제공 극대화를 통해 지속적 성장 및 인프라 솔루션 산업의 글로벌 리더가 되고자 노력하고 있다.

이와 같이 D사는 비전인 ‘Global Leader in Solutions’을 바탕으로 고객에게 최고 품질의 제품만이 아니라 보다 나은 가치와 편의를 제공하는 Total Solution Provider로서 사업의 범위를 계속 확대하여 Infrastructure Solution 산업의 글로벌 리더로 도약하고자 한다. 이러한 비전 달성을 위해 기업이 설정한 슬로건은 ‘Powered by Innovation’으로, 세상의 기반을 세우는 D사의 저력은 바로 ‘혁신’에서 시작됨을 의미한다.

이러한 슬로건을 근간으로 오늘날 D사는 건설기계, 엔진 등 모든 참여 사업 분야에서 독보적 위상을 구축한 한국 최고의 기계기업이자 인프라 산업분야 글로벌 선도기업으로도 그 위상을 높여가고 있다. 이러한 위상을 반영하듯이, 영국 건설정보전문그룹 KHL이 발표한 「2019년 건설기계 기업 순위」에 따르면 D사는 2018년 세계 7위, 2019년에는 9위로 톱 10에 이름을 올리고 있다(표 5-1 참조). 국내시장의 경우 D사는 굴삭기와 화물을 나르는 지게차 시장에서는 선두를 지킨 반면, 원자재 운반용 건설장비인 로더시장에서는 2위를 차지하였다. 또한 D사에서 글로벌 진출 초기부

터 역점을 둔 중국시장의 경우 굴삭기 기준 시장점유율 7.3%로 6위에 랭크되어 있다(그림 5-2 참조).

재무성과의 경우 2018년 기준 매출액은 7.7조 원, 영업이익 8,481억 원, 생산실적(굴착기 및 휠로더) 27,612대를 기록했다. 이러한 재무성과는 지난 3개년(2016~18년) 간 모두 증가하는 등 전 세계적인 건설시장에서 괄목할 만한 실적을 거두고 있다(그림 5-3 참조). 보다 최근 실적인 2019년의 경우 매출액 8조 1,858억 원, 영업이익 8,404억 원, 당기순이익 3,957억 원을 기록했으며, 1.7톤 미니 굴착기 2020 레드닷 디자인 어워드 제품 디

〈표 5-1〉 2019년 건설기계산업 세계 기업 순위 톱 20

순위	회사명	국가	매출 (백만불)	점유율	전년대비 증감률
1	Caterpillar	미국	32,882	16.2	41.6
2	Komatsu	일본	23,298	11.5	5.9
3	John Deere	미국	11,220	5.5	10.4
4	XCMG	중국	11,162	5.5	25.4
5	Sany	중국	10,956	5.4	29.9
6	Volvo Construction Equipment	스웨덴	9,381	4.6	-2.6
7	Hitachi Construction Machinery	일본	8,989	4.4	-11.3
8	Liebherr	독일	8,565	4.2	5.8
9	Doosan Infracore	한국	6,689	3.3	-1.9
10	Zoomlion	중국	6,270	3.1	45.1
11	Sandvik Mining and Rock Technology	스웨덴	5,934	2.9	26.6
12	JCB	영국	5,500	2.7	0
13	Terex	미국	4,353	2.1	-15.1
14	Epiroc	스웨덴	4,181	2.1	0.8
15	Oshkosh Access Equipment(JLG)	미국	4,079	2.0	8.0
16	Metso	핀란드	3,635	1.8	-3.8
17	Kobelco Construction Machinery	일본	3,371	1.7	-4.1
18	Kubota	일본	2,866	1.4	10.4
19	Liugong	중국	2,820	1.4	2.0
20	CNH Industrial	이탈리아	2,768	1.4	-8.4

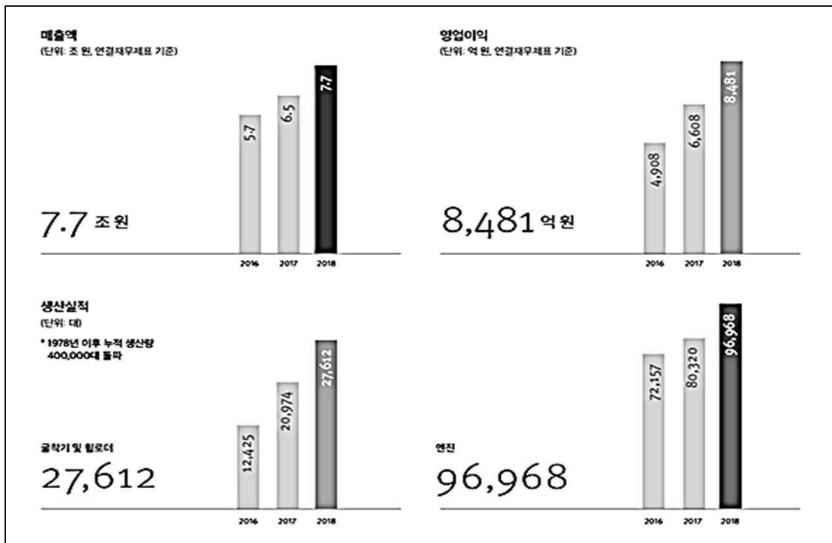
자료: 건설기계산업 세계 순위 조사(2019).

[그림 5-2] 2019년 중국 굴삭기 시장 업체 점유율



자료: 중국 굴삭기 시장점유율 조사(2019).

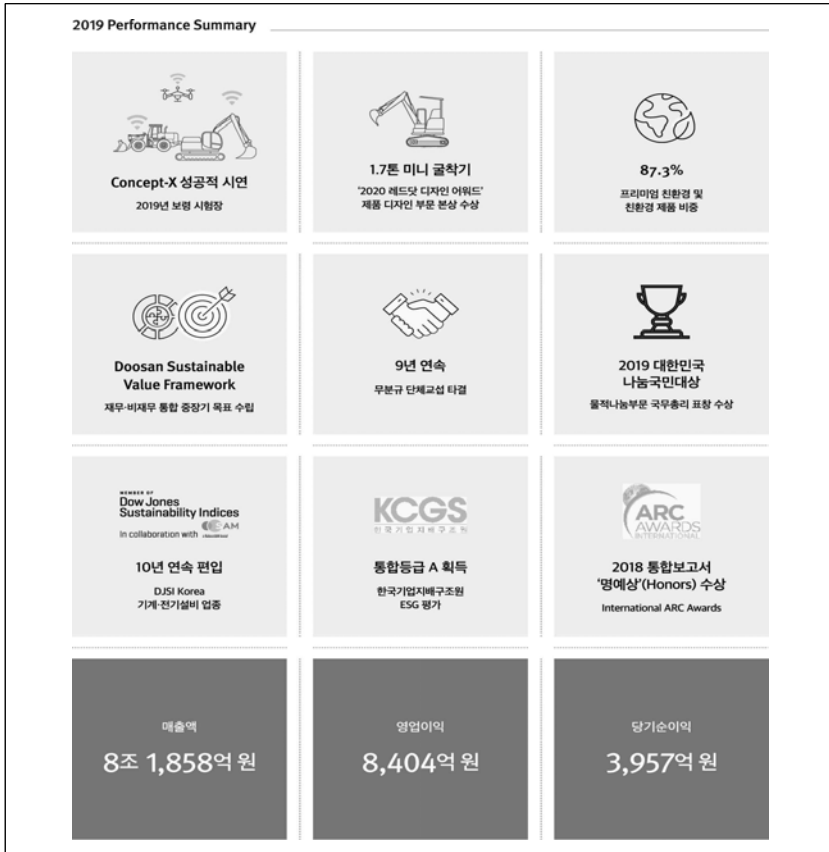
[그림 5-3] 3개년(2016~18년) 실적



자료: D사 통합보고서.

자인 부문 본상 수상, 텔러매틱스를 이용한 무인조정 Concept-X 성공 시연 등을 통해 기술과 디자인 모두에서 시장을 리드하고 있다. 뿐만 아니라, 2019년 대한민국 나눔국민대상(물적나눔 부문 국무총리 표창) 수상과 9년 연속 무분류 단체교섭 타결 등 사회공헌활동 및 내부직원관계 등에서도 모범적인 기업으로 조직 내·외부에서 인정받고 있다(그림 5-4 참조).

[그림 5-4] 2019년 실적



자료: D사 통합보고서.

2) 주요 생산제품 소개

영업 및 마케팅 직무 및 인력관리 방안에 대해 논의하기 위해서는 무엇보다 D사의 사업 분야와 주요 생산제품에 대한 이해가 선행되어야 한다. D사의 사업 분야는 크게 건설기계와 엔진으로 나눌 수 있으며, 2020년 6월 기준 굴삭기 등 건설중장비 제조 및 판매 94.5%, 엔진 제조 및 판매 등에서 5.5%의 사업을 영위하고 있다. 특히 본 연구의 핵심인 건설기계 사업부문은 1977년 중대형 건설장비를 산업현장에 공급하였고, D사(Doosan), 밥캣(Bobcat), 기스(Geith) 등 유수의 글로벌 브랜드를 보유하고 있다(그림 5-5 참조).

[그림 5-5] D사 보유 브랜드

DOOSAN
 두산(Doosan)은 굴삭기, 휠로더,
 굴절식 덤프트럭, 이동식 발전기 등
 건설기계와 공작기계, 엔진 분야에서
 다양한 제품을 공급하는
 인프라자원사업의 종합 브랜드입니다.




Bobcat
 밥캣(Bobcat)은 건설, 산업, 조경,
 농업 등의 분야에서 사용하는 소형 중장비의
 세계적인 브랜드로서, 설계에서부터 제조,
 유통, 지원에 이르기까지 종합적인
 서비스를 제공합니다.




Geith
 기스(Geith)는 지난 50여년 동안 뛰어난
 품질과 서비스, 신뢰성 높은 제품으로
 많은 고객들의 인정을 받고 있는 굴삭기용
 대형 어태치먼트 제품 브랜드입니다.



자료 : D사 통합보고서.

이러한 글로벌 브랜드를 보유하고 있는 D사는 건설기계 사업부문에서 굴착기, 휠로더, 굴절식 덤프트럭, 어태치먼트, 특수장비 등을 아우르는 폭넓은 라인업을 갖추고 있는 글로벌 종합 건설기계 회사라 할 수 있다(그림 5-6 참조). 건설기계 사업 분야의 경우 한국과 중국, 노르웨이 등에 대규모 생산시설을 갖추고 있으며, 전 세계 각지에 판매 및 부품공급 거점을 확보함으로써 글로벌 기업으로서의 위상을 공고히 하고 있다. 또한 자회사인 D사밥캣과도 협업하여 글로벌 사업 체제를 확대해나가고 있다. 그뿐만 아니라, D사는 세계 최고 수준의 기술로 계속 강화되고 있는 글로벌 환경규제를 만족하는 제품과 다양한 솔루션, 성능과 연비/편의성을

[그림 5-6] D사 주요 생산제품

크롤러형 굴착기
 월등한 파워로 최고의 성능을 발휘하는 신력할 수 있는 파트너. 두산인프라코어의 크롤러형 굴착기는 소형 굴착기부터 중대형 굴착기까지 어떤 환경에서도 최적의 성능과 작업 효율성을 제공합니다. 강력한 굴착력에 편의성까지 겸비한 소형 굴착기와 뛰어난 내구성과 연비, 압도적인 파워로 최대의 생산성을 발휘하는 중대형 굴착기로 최고의 고객만족도를 보장합니다. (1~80t)

휠형 굴착기
 획기적인 연비와 내구성으로 이루어진 비교할 수 없는 특별한 두산인프라코어의 휠형 굴착기는 업계 최고의 연비와 생산성을 제공하며, 편의성과 안정성 측면에서도 월등한 고객 지향적 장비입니다. (5~210)

휠로더
 험난한 수목 돈보이는 뛰어난 능력. 두산인프라코어 휠로더는 험난한 작업일수록 성능과 효율성이 돋보이는 강력한 파워와 탁월한 순발력을 자랑합니다. 완벽한 품질과 한 차원 높은 내구성으로 최상의 장비 가동률과 수익 증대를 보장합니다. (버켓 기준 2.0~6.4m³/장비중량 기준 11~36t)

굴절식 덤프트럭
 두산만의 독창적 기술로 완성된 파워와 안전성. 두산 굴절식 덤프트럭은 바위를 상하 40도까지 움직일 수 있도록 하여 집지력을 높이는 두산 ADT(Articulated Dump Truck)만의 독창적인 기술을 적용하여 매우 힘든 조건 속에서도 안정적이고 강력한 주행 성능과 최고의 생산성을 보장합니다. (30~45t)

어태치먼트
 최상의 품질과 성능을 자랑하는 두산인프라코어의 어태치먼트는 다양한 작업 환경에 적합한 최적의 제품 및 서비스 제공을 통하여 고객에게 기대 이상의 만족과 가치를 전달합니다.

특수장비
 제품 포트폴리오 다변화. 두산인프라코어는 선제적인 시장 니즈 분석을 바탕으로 특수장비를 개발, 판매하고 있습니다. 지역 특성 및 고객 작업환경을 고려해 9개 특수장비로 신규시장 확대에 힘쓰고 있습니다.

자료 : D사 회사소개서.

높인 제품들을 계속 출시하고 있다. 이 중 휠로더인 DL280-5는 2018년 ForConstructionPros.com 및 Equipment Today가 선정한 「올해의 신제품 Top 50」에 선정되었으며, 굴착기 DX300은 EquipmentWatch가 선정한 「2019 Lowest Cost of Ownership Awards」에서 최우수 제품으로 선

정되기도 하였다. 그뿐만 아니라, 굴착기인 DX series는 역동성과 입체감을 살린 디자인으로 2016년 「레드닷 어워드」를 수상하였으며, 2018년에는 BAUMA China 전시회에서 5G 통신기반 한국-중국 간 건설기계 원격제어를 세계 최초로 시연하여 품질력과 디자인 모두의 우수성을 입증한 바 있다.

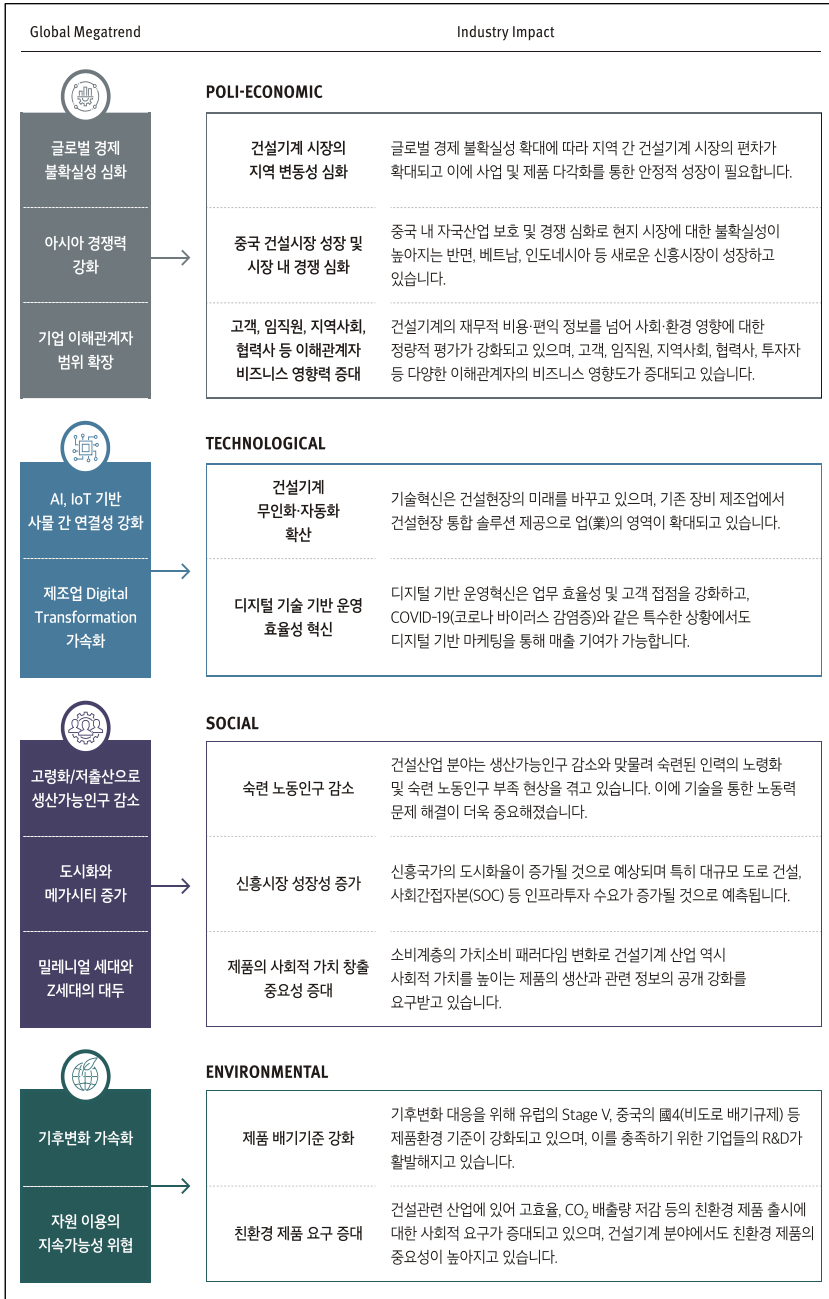
이와 같이, 건설기계산업 내 완성차 제조분야의 경우에는 다품종 소량생산이 불가피하여 대규모의 시설투자가 요구되는 동시에, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술 축적을 필요로 하는 고급 기술 수준이 요구되는 분야이므로 타 기업의 진입장벽이 매우 높다고 할 수 있다. 이러한 이유로 미국의 Caterpillar, 일본의 Komatsu 등 글로벌 기업들의 순위변동이 거의 없는 편이라 할 수 있다. 한국기업으로 톱 10에 랭크되어 있는 D사의 경우 기술력은 초글로벌 수준이며, 그에 비해 가격경쟁력이 높다는 평판이 있어 공고한 진입장벽을 넘을 수 있었다고 평가된다.

3) 기업의 영업 및 마케팅 전략

계속되는 글로벌 경기 침체와 2020년에 시작된 코로나19 영향으로 건설기계 수요가 다소 둔화될 것으로 전망되는 등 경영상에 있어 불확실성이 매우 높아지고 있으며, 이러한 불확실성 이외에도 전 사회적으로 사물 간 연결성이 강화되고 제조업 Digital Transformation 가속화, 인구 구조 변화, 환경 이슈 지속 등의 다양한 변화들이 동시다발적으로, 그리고 빠른 속도로 이루어지고 있다. 이러한 메가트렌드는 건설기계산업 비즈니스에 있어서도 막대한 영향을 미치게 될 것임은 자명하다(그림 5-7 참조).

이러한 사회 및 산업 환경 변화에 성공적으로 대응하기 위해 D사 건설기계 부문에서는 3대 전략으로 1) 고객 및 시장 확대, 2) 제품 포트폴리오 강화, 3) 사업 포트폴리오 다변화를 설정하였다. 먼저, 고객 및 시장 확대와 관련하여 D사에서는 선진시장 경쟁력 강화와 AM(After Market) 사업 확대를 모색하고 있다. 선진시장 경쟁력을 강화하는 측면에서 D사에서는 2018년 1월 1일부터 D사밥캣에서 운영하던 선진시장 건설기계 사업을 직접 관리하고 있는데, 우량 중대형 딜러 확보 및 시장 커버리지 개선 등을 추진하여 채널 역량을 강화함으로써 강력한 영업망을 구축하고 있

〔그림 5-7〕 글로벌 메가트렌드가 기계건설산업에 미치는 영향

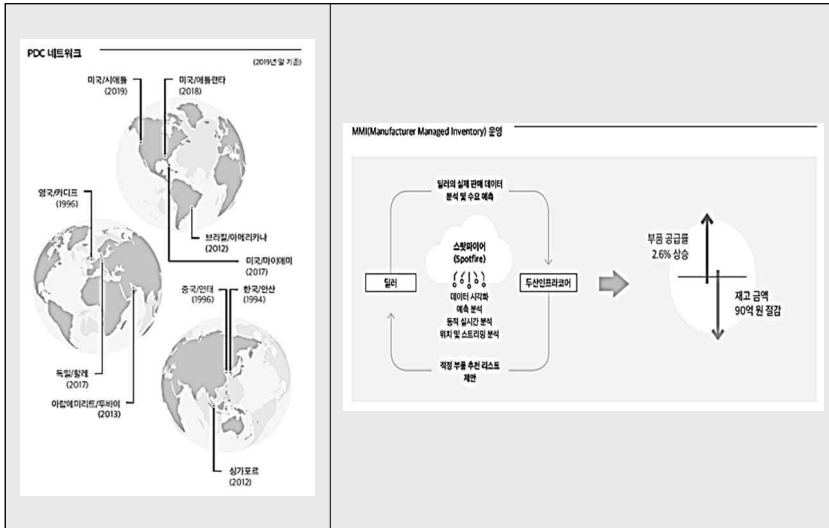


자료: D사 통합보고서.

다. 북미에서는 딜러 확대, 고객 맞춤형 프로그램 실행, 서비스 대응력 향상 등을 통해 영업 경쟁력 강화에 주력하고 있으며, 유럽에서는 공격적인 영업전략을 기반으로 신규 딜러 사업 안정화 및 현장 영업조직 권한 확대를 추진하여 고객 대응력을 높이고 있다. 또한 고객 주문사항에 신속하게 대응하기 위해 한국에서 공급받은 반제품을 고객 주문사항에 맞추어 조립하여 완성하는 Customization Plant를 운영하고 있으며, 부품공급센터(Parts Distribution Center:PDC)를 중심으로 부품 공급 네트워크를 최적화하여 고객만족도를 제고하고 있다. 이를 통해 D사는 선진시장에서 2019년에 전년 대비 6.9% 증가한 8,124억 원의 매출을 달성하기도 했다. 2019년에는 판매 채널 강화를 위해 건설장비 관리 디지털 솔루션 Doosan CONNECT를 바탕으로 주요 고객(Key Account) 마케팅과 대형 우수 딜러 확보에 집중하였다. 유럽시장에서 담당 영업 부서의 권한을 확대하고, 자체적으로 성과 및 수익성을 분석할 수 있는 시스템을 구축하여 현장에서 보다 신속하고 효율적인 의사결정을 하도록 지원하였다. 그 결과, 유럽 법인 설립 이후 최대 실적을 기록하기도 하였으며, 주력 제품 굴착기의 경우 유럽 주요 시장에서 시장점유율 1위 또는 2위를 기록하기도 하였다.

고객 및 시장 확대의 두 번째 방안으로 시장 침체기에도 지속가능한 수익구조 구축을 위해 D사에서는 애프터마켓 사업을 확대하고 있다. 2019년에는 글로벌 부품공급센터 중심의 부품 공급 네트워크 최적화, 딜러 AM 전문인력 육성을 통한 AM 영업력 강화, 장비 라이프타임 사이클 기반의 서비스 솔루션 개발, 고객 편의를 고려한 온라인 기반의 대고객 커뮤니케이션 확대를 중점적으로 추진하였다. 그 결과, 전년 대비 2% 증가한 2,463억 원의 매출을 실현하였다. 먼저, 부품 공급 경쟁력 강화를 위해 세계 8개국에 총 10곳의 PDC를 운영하여 글로벌 PDC 네트워크를 확대하고 이를 본사(Centralized) 재고 관리방식인 글로벌 플래닝(Global Planning) 체계로 통합하여 운영함으로써 40만 개 이상의 부품을 공급하고 있다(그림 5-8 참조). 이러한 부품 공급 역량 강화뿐 아니라 부품 수요를 보다 정교하게 관리하기 위하여 기존 딜러 부품 주문에 기반한 수요 예측에서 더 나아가 실제 고객 수요 빅데이터 분석을 통해 예측하는 방식, 즉 딜러의 실제 데이터를 기반으로 분석 수요를 예측하여 본사가 딜

[그림 5-8] PDC 네트워크 현황과 MMI 운영 방식 및 효과



자료: D사 통합보고서.

러에게 특정 부품 추천 리스트를 제안하는 MMI(Manufacturer Managed Inventory)를 운영하고 있다. 2019년 리테일 정보를 바탕으로 글로벌 플래닝과 MMI를 운영한 결과, 2017년 대비 부품 공급률은 2.6% 상승, 재고 금액은 90억 원을 절감하는 효과를 달성하였다.

이와 함께, 지속적인 부품 및 서비스 기회시장 확대를 위하여 서비스 솔루션과 온라인 거래 운영을 적극적으로 추진하고 있다. 그 일환으로 2019년부터 DoosanCONNET를 기반으로 부품 및 정비 서비스를 제공하는 ‘스마트 메인테넌스(Smart Maintenance)’ 솔루션 상품을 개발하여 제공하고 있다. 그뿐만 아니라, 라이프타임 사이클을 분석해 시기별로 요구되는 부품 및 서비스를 선제적으로 제공하는 보다 고도화된 서비스를 통해 보증기간 외 부품 판매를 확대할 계획이다.

두 번째 전략인 제품 포트폴리오 강화와 관련하여 D사에서는 지역 맞춤형 장비 출시 및 고객 맞춤형 특수장비 확대를 추진 중에 있다. 지역 맞춤형 장비 출시와 관련해서는 소형 장비 시장의 확대 트렌드에 주목하고 이에 대한 공급을 맞추고자 노력 중이다. 국내 미니 굴착기 시장의 40% 이상을 차지하며 비중이 점진적으로 높아지고 있는 1.7톤 시장 진출을 위

해 D사에서는 2019년 미니 굴착기 신제품을 출시하였다. 반면, 2016년 하반기부터 회복세를 보인 중국 건설기계 시장의 경우에는 국가인프라 투자 확대, 원자재 가격 상승에 따른 광산 개발 수요 증가로 대형토목공사용 굴착기 수요가 증가하고 있는데, D사는 중국시장의 대형 장비 니즈에 밀착 대응하여 기존 4개 기종 이외에도 추가로 3개 모델을 출시하였다. 특수장비 확대와 관련하여 D사에서는 작업 생산성 향상과 보다 안전한 작업 환경 제공을 목표로 고객의 작업 현장과 사용 조건에 맞는 다양한 특수장비솔루션을 제공하며 새로운 시장을 개척하고 있다. 이를 위해 고객 니즈를 분석하여 지역 특성 및 작업 환경을 고려한 물체 운반용 장비(Material Handler), 수륙양용 굴착기(Amphibious Excavator), 건물 해체용 장비(Demolition), 산림용 장비(Log Loader) 등 다양한 특수장비를 출시하며 제품 포트폴리오 다변화를 추진하였으며, 그 결과 2019년 특수장비 매출은 전년 대비 10% 증가한 821억 원을 달성하였다.

마지막 전략인 사업 포트폴리오 다변화와 관련하여 D사는 신사업 발굴에 힘쓰고 있다. 오늘날 건설기계산업의 경우 전통적인 장비 판매 및 유지 보수에서 나아가 생산성 향상을 위한 솔루션 제공 등 고객에게 다양한 가치를 제공하는 방향으로 사업영역이 확대되고 있다. D사 역시 이러한 사업영역 확장을 추진 중인데, 미래 건설 현장을 고려하여 건설 현장의 생산성 제고, 사고 위험 감소, 고령화 시대의 인력난 해소에 도움을 줄 수 있는 무인 건설현장 솔루션(무인 장비 및 관제시스템), 전동화(Electrification), 텔레매틱스를 활용한 장비 관리 솔루션에 주력하고 있다. 더 나아가 D사는 해외의 다양한 스타트업과의 협력 방안을 모색하고 있다. D사에서는 애플리케이션을 통해 건설 장비의 텔레매틱스 정보를 분석하고 보다 효율적인 장비 운영을 지원하는 서비스를 제공하기 위해 첫 번째 스타트업 ‘클루 인사이트’를 설립하였으며, 이 스타트업의 경우에는 2020년 1월 미국 라스베이거스에서 열린 세계 최대 가전 전시회인 ‘CES 2020’에 참가하여 기술(Tech for a Better World) 부문에서 혁신상(Honoree)을 수상하기도 하였다.

나. 영업/마케팅 기능의 이해

1) 영업/마케팅 기능 구성 및 역할

D사 건설기계 부문의 경우 본사 및 직영 판매망을 통한 판매, 법인과 딜러를 통한 판매 및 해외 법인 직수출 등의 영업경로를 가지고 있다. 이에 건설기계 부문의 영업조직은 다음과 같이 이루어져 있다.

- 국내: 1개 영업팀, 위탁판매법인
- 해외: 1) 중국: 판매법인 2개(DICC, DISD)와 다수의 딜러
 - 2) 유럽: 판매법인 2개(DIN, DIEU)와 다수의 딜러
 - 3) 북미: 판매법인 1개(DINA)와 다수의 딜러
 - 4) 신흥(아시아, 남미, CIS, 중동, 아프리카, 오세아니아): 판매법인 2개(DBC, DISA)와 다수의 딜러

2019년 4분기 판매경로별 매출액 비중은 직접판매 16%, 판매대리점 4%, 전문판매딜러 80% 순으로, 전문판매딜러의 역량을 어떻게 관리하느냐 하는 것이 D사 영업에 있어 핵심으로 작용한다. 영업 증대를 위해 D사의 경우 한국 시장에서는 판매 영업망 통합 및 전문화, 신규 모델 출시, 서비스 역량 강화를 통하여 지금까지 이어온 시장점유율 1위를 지속적으로 공고히 하려고 한다. 그뿐만 아니라, 중동 및 아시아 등 신흥시장에서는 맞춤형 제품 출시, 판매 영업망 강화 및 서비스 차별화 등을 통해 제품 및 서비스 경쟁력을 강화하여 보다 공격적으로 접근하려고 한다. 특히 D사가 가장 역점을 두고 있는 중국시장에서는 심화된 경쟁 환경 속에서 D사는 중국현지업체와 차별화된 가치 제공 및 신규 수익원 확대를 바탕으로 수익성 중심의 질적 성장에 역점을 둘 예정이다. 마지막으로, 북미와 유럽 등 선진시장에서는 첨단 신기술 적용을 통해 제품 경쟁력을 강화하고 채널 커버리지를 지속적으로 확대하는 한편, 핵심고객(Key Account: KA)을 적극적으로 공략함으로써 선진시장점유율을 현재보다 더 높이고자 한다.

마케팅의 경우 마케팅부서(국내, 해외)에서 담당하는데, 일반적으로 시장 분석, 타겟 고객 설정을 하는 데 비해, D사에서는 영업정책을 수립하는

것이 중요한 업무이다. 각 딜러들과 협의해서 예상 물량을 풀링(pooling)하여 전달하는 공급관리 측면에서 수요 예측(demand planning)을 수행한다. 그뿐만 아니라, 지역들의 니즈를 모아서 딜러를 성장시키는 딜러 개발(dealer development) 프로그램도 제공한다. B2B 마케팅의 특성상 타깃 고객을 선정하고 행동을 취하는 것은 지역에서 주로 담당하고 본사 마케팅 부서에서는 방향성을 설정하여 비전 연계(vision alignment)를 제공한다. 즉, 고객을 직접 대면하지 않기 때문에 현지에서 마케팅을 더 잘할 수 있도록 지원하는 역할이라 할 수 있다. 최근 D사에서는 신홍시장을 중심으로 제품 가격 경쟁이 심화되는 건설기계시장에서 저가 판매 전략 대신 차별화된 가치를 중심으로 한 고객 확보를 위해 밸류 셀링(Value-selling)을 확대하고 있다. 이는 제품 가치 전달에 초점을 맞추어 고객 니즈에 대한 이해와 신뢰를 바탕으로 제품 컨설팅, 서비스 등의 솔루션을 함께 제공하는 것을 말하는데, 이를 통해 대형 고객 확보와 수익성 높은 대규모 공급계약(Fleet Deal) 체결을 하고 있다.

2) 영업/마케팅 과정 및 특성

앞서 살펴본 것처럼, D사는 주로 B2B 영업으로 파트너 채널을 통해 판매하고 관리하는 부분이 매출의 80%를 차지하기 때문에, 영업의 핵심 직무 역시 이러한 시장 파악 및 딜러 관리에 대한 부분이 핵심이다. 영업에서는 세계 각지의 Sales Network(지사, 현지딜러)를 통해 고객에게 제품을 판매, 수출하는 업무로 구성되어 있다. 영업 전략을 기반으로 마케팅 전략, 상품기획, 시장조사를 통하여 영업의 방향성을 결정하고, 이를 토대로 세부 지역별 마케팅 방안과 판매계획을 수립함과 동시에, 이를 달성하기 위하여 Sales Network 및 신규 고객을 개발하고 관리하며 영업 관리 지원 업무를 수행한다. 그뿐만 아니라, 판매망 또는 고객으로부터 제품을 수수하여 공장에 발주하고 신용장 접수 및 선적 요청 등의 업무 전반을 수행하고, 또한 판매망 또는 고객으로부터 제기되는 클레임(Claim) 해결 등의 애프터서비스 업무도 수행하게 된다.

이러한 측면을 대략 세 가지로 정리하면 다음과 같다. 첫 번째 영업의 역할은 경쟁사 동향과 현지시장 관리이다. 건설기계시장의 변화 흐름과

시장 내 주요 플레이어들의 활동을 파악하는 것은 고객의 수요를 파악하고 경쟁사들과 차별화된 가치를 제공하는 데 있어 가장 기본적인 활동이라 할 수 있다. 영업의 두 번째 주요 역할은 딜러 육성, 개발, 관리이다. 일반 사원을 채용하고 퇴직시키는 것과 같이 딜러들은 계약을 하고 갱신하거나 종료하는 형태를 띤다. 국가들마다 다르지만 보통 딜러들은 법인 단위이며, 신흥국가의 경우 대기업이 주로 판권을 가져간다. 일본회사는 직영이며, 한국 내에서만 판매법인 형태이고 나머지는 배분사(distributor)를 두고 있다. 이들을 육성하기 위해 5개년 비즈니스 플랜 컨센서스(consensus)를 맞추는 작업을 진행하고 서로 상생할 수 있는 부분, 사업(재무상황, 시장점유율 등)이 계획한 대로 잘 되고 있는지에 대해 수시로 체크하고 개별 훈련 프로그램을 제공하는 역할을 한다. 세 번째 역할은 공급관리(supply chain)로, 현지 재고관리와 소매자(retailer) 예측에 기반하여 시장 변화를 예측하는 것이다. D사의 생산은 니즈를 미리 파악하여 계획·생산하는 pull-in 전략을 취한다. 이러한 공급관리를 위해 첫 번째와 두 번째 역할이 존재하는 것이라 할 수 있다.

그뿐만 아니라, 밸류 셀링 전략의 보다 적극적인 추진을 위해 딜러 영업사원 현장 교육, 장비에 대한 이해도를 높이는 다양한 Tool 제공, 이에 대한 다양한 솔루션 설명 등을 실시하고 있다. 이에 2019년에는 D사 제품의 경쟁사 대비 특·장점을 TCO(Total Cost of Ownership)와 생산성(Productivity) 관점에서 설명하는 콘텐츠를 개발하고, 고객 방문 및 딜러 영업 사원 교육을 확대하며 밸류 셀링 정착에 집중하기도 하였다. 또한 기존 여러 채널에 산재되어 있던 자료를 통합적으로 제공하는 ‘Doosan Equipment Sales’ 앱을 구축하여 밸류 셀링 확대를 지원하고 있다. 딜러들은 해당 앱을 통해 고객에게 가치 제공 중심의 표준화된 영업을 진행할 수 있게 되었으며, 영업 현장에서 D사의 전문성을 고객에게 각인시키고 있다. 이에 더하여 Doosan CONNECTTM을 기반으로 장비상태 원격 모니터링 및 예방 정비 서비스를 제공하는 서비스 솔루션 상품인 ‘스마트 메인테넌스(Smart Maintenance)’를 통해 고객 만족도를 한층 높이고 있다.

그뿐만 아니라, 마케팅에서는 현지 프로모션 프로그램 제작에 대해 각종 지원을 제공하며, 공통 자료(material)를 만들어 배포한다. 특히 디지

털 기술을 활용하여 고객들의 부품 정보와 매뉴얼에 대한 접근성과 편의성을 제고할 수 있는 방안에 대해 고민한 결과, 2019년 8월 ‘모바일 파츠북(Parts Book)’ 애플리케이션을 출시한 바 있다. 파츠 북은 해당 제품의 도면, 부품번호 및 기타 관련 데이터들이 기재된 책으로, 지금까지는 장비별 평균 600페이지 분량의 인쇄물 형태로 고객들에게 제공하였는데, 인쇄본 형태의 파츠 북은 휴대 및 보관, 공유 및 커뮤니케이션, 정보 업데이트 등에 있어서 불편함이 있었다. 이를 해결하기 위해 사용자 편의성 극대화와 신속한 정보 업데이트, 지속적인 사후관리 측면에 중점을 두고 모바일 파츠 북을 개발하였다. 8개 언어로 구성된 모바일 파츠북은 사용자 환경(User Interface: UI)이 최대한 단순하며, 실시간으로 가능해 최신 부품 정보 및 호환성 등을 바로 확인할 수 있도록 만들었다. 최근에는 모바일 파츠 북을 통해 부품 견적 및 재고 문의가 가능한 시스템을 도입하였고, 부품 주문이 가능한 온라인 거래(E-Commerce) 플랫폼 구축도 준비하고 있다.

또한 마케팅에서는 브랜드 인지도 제고를 위한 활동들을 하는데, 대표적인 것이 현지에서 D사 브랜드 인지도를 높이기 위해 대형 전시회 참여와 SNS 활동 등을 하기도 한다. 특히 해당 지역에서 브랜드 인지도가 떨어질 경우 본사에서 마케팅을 위한 매뉴얼을 제작하여 제공하는 한편, 프로모션 증대를 위한 제안, 상의, 지원 등의 역할을 하고 있다. 최근 들어서는 ICT 등을 보다 활발히 활용하여 고객의 접점에서 마케팅을 수행하기 위하여 각종 필요한 정책을 마련하고 지원을 제공하고 있다. 특히 고객 커뮤니케이션 활성화를 위해 다양한 디지털 플랫폼을 운용하며 언택트(untact) 세일즈를 강화하고 있다. 대표적으로 SNS(페이스북, 인스타, 유튜브 위챗, 왓챗)를 활발히 활용함으로써 장비에 대한 관심을 제고하고 브랜드 인지도 향상을 위해 적극 지원하고 있다. 예를 들어, 광대한 중국 시장 공략을 위해 2016년부터 중국 최대 모바일 메신저 서비스인 위챗(Wechat)과 온라인 미디어에 제품 관련 소식과 중고차 및 부품 정보, 보유 장비에 대한 관리 기능 등을 고객 맞춤형으로 제공하고 있으며, 제품에 대한 고객 수요를 파악해 이를 실제 판매로 연결하고 있다. 현재 D사의 위챗 팔로워는 약 14만 명으로, 2019년에는 위챗 기반 부품 판매로

(그림 5-9) 국내 및 중국 온라인마케팅



자료: D사 홈페이지.

100억 원 이상의 매출을 달성하였으며, 위챗을 비롯한 온라인 마케팅으로 1,200대 이상의 제품을 판매하였다. 2020년 2월부터는 틱톡(TikTok)과 콰이(Kwai) 등 소셜 미디어 플랫폼을 활용하여 완제품 및 부품 등 제품 홍보, 장비유지 보수 기술교육 등 고객지원 활동 콘텐츠를 생방송으로 제공하고 있다. 특히 장비 관리 노하우를 소개한 생방송은 누적 7,300여 명이 접속해 시청한 것으로 집계된 바 있다. 국내의 경우 2020년 6월 D사와 함께하는 D사건설기계(굴착기/휠로더)를 소재로 한 자유주제로 총 700만 원의 상금이 걸린 유튜브 영상공모전을 진행하여 관련 산업 관계자들의 큰 호응을 받은 바 있다. 이처럼 최근 D사의 경우 딜러에게 판 숫자만 관리하는 도매(wholesale) 기반 프로모션을 넘어 판매가 형성, 고객 보이스 피드백, 시장점유율 관리 등 소매(retail) 프로모션 관리를 진행하고 있다.

3) 영업/마케팅 직무와 타 기능 및 신제품 개발과의 관계

D사의 경우 딜러를 통한 판매가 전체의 80% 정도를 차지하므로, 마케팅 부서의 경우 일종의 영업정책 수립을 담당하며 영업 부서는 영업관리를 담당하는 구조를 취한다. 앞서 살펴본 것처럼, 마케팅의 경우 현지 딜러들과 본사와의 비전 일치, 프로모션 지원 등의 기능을 수행하여 현지에서 영업을 성공적으로 달성할 수 있도록 하며, 영업의 경우 리테일 예측에 기반해서 시장을 예측하고 재고를 관리함으로써 공급관리를 원활히 하도록 지원하는 역할을 하고 있다. 이러한 점에서 D사의 영업과 마케팅

은 매우 긴밀한 협업 구조를 갖고 있다고 볼 수 있다.

신제품 개발과 관련하여 D사에서는 특징적으로 마케팅과 R&D 부서 중간에 상품관리(product management)를 담당하는 상품기획부서가 존재한다. 이 부서는 마케팅 및 R&D 부서와 협업하여 상품을 발의하면 영업 및 생산과 함께 콘셉트, 기능, 원가, 타겟 고객 등을 결정한다. 이때 영업은 현지 딜러들과의 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 가격, 납기, 품질 등 현지 사용자들의 니즈를 전달하고 적극적인 의견개진을 통해 신상품 개발에 참여한다. 이처럼 영업, 마케팅, 상품기획, R&D, 생산 관련 부서들이 유기적이고 긴밀한 협력 체계를 구축하여 신제품 개발에 참여하고 있다.

다. 영업/마케팅 인사관리(채용, 교육훈련, 보상체계)

1) 채용

채용과 관련하여 D사에서는 D사 인재로서 갖추어야 할 덕목을 가지고 있는지에 대해 엄격한 선발과정을 거친다. 선발과정은 다른 대기업의 경우처럼 서류심사, Doosan Biodata Survey(DBS) 응시, DCAT(Doosan Comprehensive Aptitude Test: 종합적성검사) 실시, SI(Structured Interview)와 DISE(Doosan Integrated Simulation Exercise)로 구분되는 면접으로 나누어 진행된다. DBS의 경우 입사지원서 제출 후 총 140문항에 대해 1시간에 걸쳐 응답하며, DCAT은 인문(언어논리/수리자료분석/어휘유창성)과 이공(언어논리/수리자료분석/공간추리)으로 나누어 기초검사 적성과 인성검사(두산 인재상)로 나누어 실시된다. 실무면접 중 구조화된 면접인 SI에 있어서는 직무역량 보유 수준에 대해 평가하며, 케이스 면접인 DISE에서는 약 1시간 정도 케이스 분석 및 발표, 질의응답 등을 통해 특정상황에 대한 문제해결력과 직무역량에 대해 평가한다.

이러한 전체적인 채용과정에서 D사의 인재상이 기본 기준이 된다. 또한 입사 후에도 이러한 인재상으로 육성될 수 있도록 지속적인 교육을 제공하고 평가를 실시한다. 이에 수행직무 종류와는 상관없이 D사인이라면 갖추어야 할 핵심가치 역량에 대해 살펴보면, 여기에는 전문가로서의 직무역량 향상을 위해 기본적으로 갖추어야 할 소양, 태도, 가치 등을 다루

고 있다. D사의 핵심인재상의 경우 ‘D사인’은 능력이 많거나 적거나 혹은 탁월하거나 그렇지 않거나 간에 조직에 공헌할 능력과 의사를 가지고 이를 실천하며 자신의 능력을 끊임없이 향상시키고자 노력하는 모든 구성원을 의미하며, D사의 근본적인 가치와 인재상을 중요시하고 행동 속에 담고 있는 사람을 의미한다. D사그룹의 구체적인 인재상은 ‘Cultivating People’, ‘Inhwa’, ‘Limitless Aspiration’, ‘Tenacity & Drive’, ‘Open Communication’, ‘Prioritization & Focus’이다. 이에 대한 보다 구체적인 설명은 [그림 5-10]과 같다.

[그림 5-10] D사그룹 인재상

<p>Cultivating People</p> <p>사람에 대해 진정으로 관심을 가지고 육성합니다</p> <p>두산인은 사람을 성과의 도구로 생각하지 않으며, 하나의 인격체로 존중합니다. 두산인은 먼저 개개인에 대한 진정한 관심을 가지고 그들을 배려합니다. 성과를 만들어내는 주체는 사람이라는 믿음으로, 때로는 단기 성과를 희생할지라도 중장기적 관점에서 인재 양성을 최우선시하며 한 사람 한 사람을 두산인으로 양성하기 위해 노력합니다.</p>	<p>Inhwa</p> <p>인화를 실천합니다</p> <p>두산인은 자신의 성과와 팀의 성과를 분리하여 생각하지 않으며, 조직 공동의 하나된 목표달성을 위해 자발적으로 합심하는 팀워크를 중시하고 실천합니다. 보다 강력한 진정한 의미의 팀워크를 실천하기 위해서는 당당함과 따뜻함이 그 기반이 되어야 합니다. 이러한 당당함과 따뜻함을 기반으로 하는 진정한 의미의 팀워크, 이것이 두산이 추구하는 ‘인화’입니다.</p>
<p>Limitless Aspiration</p> <p>끊임없이 올라가는 눈높이를 가집니다</p> <p>두산인은 끊임없이 올라가는 눈높이를 가지고 있습니다. 무조건 1등만을 목표로 삼기보다 성취하였을 때 스스로 큰 자부심을 가질 만한 목표를 세웁니다. 그리고 자신의 수준을 높이고 개선을 이루기 위해 끊임없이 노력합니다. 이를 통해 얻는 성취감은 개인의 호기심, 열정 등과 함께 눈높이를 다시 올리고자 하는 자발적 욕구로 이어집니다. 두산인은 이러한 선순환을 통해 개인의 삶의 의미를 찾고 자발적으로 끊임없이 눈높이를 올리는 사람입니다.</p>	<p>Open Communication</p> <p>상하좌우 열린 소통을 합니다</p> <p>두산인은 상하좌우 열린 소통을 합니다. 언제든지 자신 있게 자신의 생각과 합리적 근거를 표현하고 다른 사람의 의견을 경청합니다. 상대방과 생각이 다를 때에도 자신의 의견을 개진하는 것은 두산인의 의무입니다. 두산인은 실수를 숨기지 않습니다. 실수를 인정하고 약속을 지키는 사람이 진정한 믿을 만한 사람이며, 믿음이 있어야 열린 소통이 가능해지기 때문입니다.</p>
<p>Tenacity & Drive</p> <p>현명한 근성을 가지고 무엇이든 해냅니다</p> <p>두산인은 무엇이든 가능하게 만드는 ‘근성’을 가지고 있습니다. 문제의 해법을 찾을 때까지 포기하지 않고 모든 종류의 가능성을 시도하여 돌파구를 찾습니다. 그렇다고 두산인의 ‘근성’이 자신이 가진 능력 하나만 가지고 끝까지 고군분투하는 것은 아닙니다. 성공적인 마무리를 염두에 두고 정당하게 동원할 수 있는 모든 내외부 용선과 수단을 동원하여 해결하는 ‘현명한 근성’을 의미합니다. 두산인은 자신의 역량의 한계에 갇히지 않고, 필요하다면 남의 머리와 아이디어도 동원하는 사람입니다.</p>	<p>Prioritization & Focus</p> <p>중요한 것의 해결에 집중합니다</p> <p>두산인은 가장 중요한 것을 찾아내고 이를 실행하는 데 집중합니다. 어떤 일이 닥치든, 중요한 것을 정확하게 찾아내는 것에서부터 일을 시작합니다. 중요한 것을 찾아내면, 모든 가용자원을 총동원하여 이를 확실하게 먼저 해결해 냅니다.</p>

자료: D사그룹 홈페이지.

이러한 인재로 육성하기 위해 D사그룹의 경영철학과 사업 방식을 계승하고 명문화한 D사 Credo는 9가지 핵심가치를 담고 있다. 핵심가치는 D사그룹에서 이루어지는 모든 의사결정과 행동의 준거로, 이를 기반으로 D사그룹은 궁극적인 목표를 달성한다. D사 Credo는 목표(Aspiration)와 핵심가치(Core Values)로 이루어진다. 먼저 Aspiration의 경우 D사의 궁극적인 목표는 ‘세계 속의 자랑스러운 D사’로, 임직원을 포함한 모든 이해관계자들이 D사를 통해 자부심과 자랑스러움을 느낀다는 의미이다. 즉, 임직원에게는 자부심을 가질 수 있는 D사의 일원이 된다는 것이고, 고객에게는 D사가 제공하는 질 높은 제품과 서비스의 사용을 통해 자랑스러운 소비자가 된다는 것이며, 주주에게는 정당하고 높은 이익을 창출해내는 자랑스러운 D사의 주주가 된다는 것이다. 이러한 ‘세계 속의 자랑스러운 D사’를 만들기 위해 전 세계 D사인이 사업을 영위하는 곳이라면 어디에서든 D사 Credo의 9가지 핵심가치를 실천해야 한다. 여기에는 사업을 영위하는 방식, 구성원들이 서로를 대하는 방식, 파트너들과 함께 일하는 방식이 핵심가치에 들어 있다. 9가지 핵심가치는 인재, 인재양성, 정직과 투명성, 인화, 고객, 기술과 혁신, 이익, 사회적 책임, 안전과 환경이다.

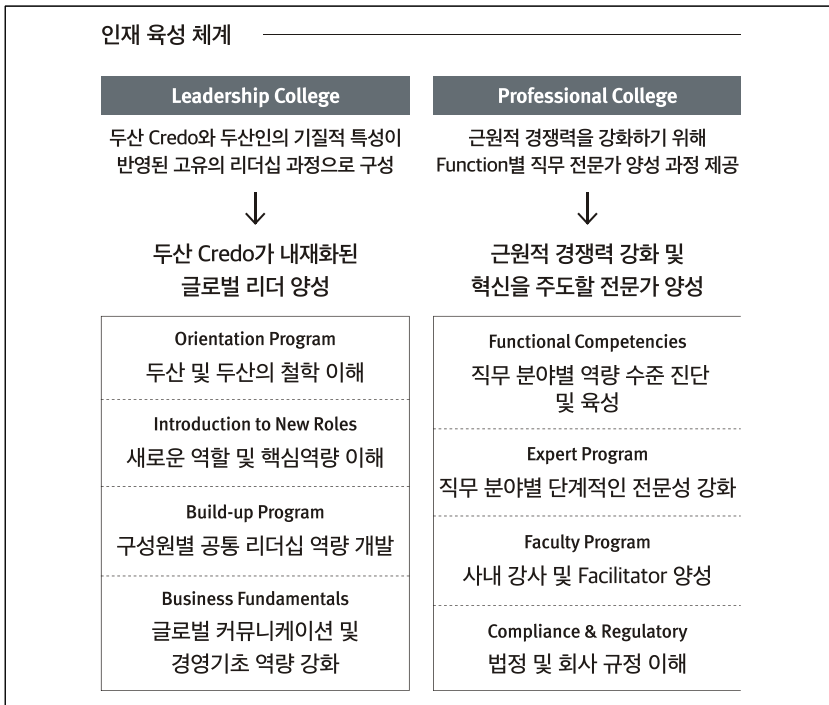
이러한 기본 인재상 이외에 앞서 실무면접에서 평가하는 해당 직무역량의 경우, 영업에서는 커뮤니케이션 스킬, 외국어 능력, 협상 능력, 이문화 적응 능력 등이 강조된다. 영업의 경우 다양한 전공에서 지원 가능하며, 영업실무역량을 가진 경력직 채용 또한 활발히 이루어지고 있다. 특히 해외영업의 경우 외국어 역량이 우수해야 하는데, 기본적으로 영어 또한 능숙하게 사용할 수 있어야 하며, 추가로 중국어, 러시아어, 아랍어, 인도네시아어, 포르투갈어, 스페인어, 불어 중 1개 정도는 해당 언어를 유창하게 사용할 수 있어야 한다. 또한, 상대방과 소통하여 서로에게 최상의 결론을 낼 수 있도록 하는 커뮤니케이션 스킬 및 우수한 협상 역량이 필요하다. 이와 함께 해외시장에 대한 감각과 함께 무엇보다도 적극적이고 긍정적인 대고객 마인드 및 도전정신이 강해야 하며, 해외문화에 대한 흡수력과 이해수준이 높아야 한다. 마케팅의 경우에도 영업과 유사하지만, 특히 분석 및 기획 능력, 커뮤니케이션 능력, 외국어 능력 등을 보유하고

있으면 더 높은 평가를 받을 수 있다.

2) 교육훈련

D사의 역량개발은 크게 그룹 D사인으로서의 핵심가치 역량과 전문가로서의 직무 역량으로 나누어 이루어진다. 즉, D사그룹 인재상과 계열사 및 담당 직무 전문성을 역량 세트로 구성하여 D사 인재상에 부합하는 전문인재로 육성하고 있다. 또한 D사의 인재육성 체계는 개별 구성원의 니즈 및 수준 맞춤형으로 리더십과 전문성을 균형 있게 배양하는 체계를 지향한다. 이를 위해 D사에서는 Leadership College와 Professional College로 육성체계 과정을 이원화하여 구성원은 각자의 강점과 역량 수준에 따라 개인별로 차별화된 육성계획을 세우고, 각자의 성장경로에 맞는 다양한 교육에 참여하도록 한다(그림 5-11 참조). 이러한 이원화 방식은 D사

[그림 5-11] D사그룹 육성체계



자료 : D사 통합보고서.

그룹 전체에 적용되는 것으로, 이를 통해 D사에서 지향하는 인재 양성을 궁극적인 목표로 하고 있다.

이러한 ‘D사인’으로서의 기본 가치를 내재화하여 일하는 방식 등에 대한 태도를 혁신적으로 변화시켜나가는 것은 직무 전문성 개발에 일종의 지렛대 역할을 하게 된다. D사에서는 직군을 크게 사무직과 기술직으로 구분하는데, 사무직은 직무역량(Functional Competency : FC)에, 기술직은 NCS(National Competency Standard)에 기반하여 직무역량을 개발한다. 영업/마케팅은 사무직에 해당하므로 FC에 기반하여 역량을 개발한다. 특히 D사에서는 그룹 차원에서 개인별 성향과 능력을 고려한 체계적인 직무역량 육성체계를 적극적으로 구축하고, FC 진단 결과에 따라 임직원 스스로 역량개발에 필요한 교육계획을 수립할 수 있도록 지원하고 있다. FC는 본인의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 역량 항목을 정의하여 본인의 역량 수준에 따라 구체적인 성장 비전 수립을 가능하게 하는 역량 지도라 할 수 있다. 2015년에는 직무역량 수준별 교육과정과 세부내용을 담은 ‘Development Directory’를 발간하였으며, 2016년에는 영업, R&D, 생산, 구매, 품질 직무에 대한 FC 체계를 구축하고 직무과정을 새롭게 개편하였다. 2017년에는 FC 진단 결과를 통해 구성원이 자발적으로 육성계획을 수립하고 실행할 수 있는 FC Level-up 프로그램을 구축하였으며, 2019년부터 최신 FC 체계 기반으로 직무역량을 진단하고 2년 주기의 Level-up 프로그램을 지속적으로 진행하고 있다.

영업/마케팅 FC와 관련하여 살펴보면, D사 주요직무(main job)에 영업과 마케팅이 있고, 주요직무는 다시 하위직무(sub job) 4개로 구분된다. 하위직무 4개는 직접영업, 영업지원, 마케팅, AMPS(부품 영업 & 서비스)가 있다. 이러한 하위직무는 또다시 직무(job)로 구분되는데, 직접영업의 직무에는 제품영업과 부품영업이 있으며, 영업지원에는 여신관리, 수요관리, 부품운영이라는 직무가 있다. 이러한 직무들 속에는 FC 과업(task)이 세부적으로 정리되어 있으며, 1인당 5~6개의 과업을 담당하게 된다. 이러한 과업의 수행 수준은 레벨 1~5까지 구분되는데, 레벨 1은 지시가 있어야 가능한 수준이며 레벨 5는 창조적 수준(creating level)에 해당한다. 보통 레벨 4가 되면 사내 강사가 될 정도의 수준이며, 레벨 5는 사무직의

경우 마스터(master)라고 불리는 최상의 수준으로 주로 R&D 분야가 대부분이며 영업이나 마케팅에서 레벨 5인 마스터 수준은 아직 해당자가 존재하지 않는다.

영업이나 마케팅을 포함하여 D사에서는 앞서 살펴본 것처럼 Credo를 통해 조직문화 자체가 ‘일을 통한 육성’을 강조한다. 업무를 수행하는 과정에서 우수한 동료들로부터 많은 노하우를 전수 받고, 이미 구축된 D사의 국내 및 해외 네트워크 망을 적극 활용하여 기계, 중장비 관련 해외영업 업무에 대해 이해하고 역량을 높임으로써 기계, 중장비 제품의 영업 전문가로 성장할 수 있다. 특히 영업의 경우 적합한 사외과정이 거의 없으므로 사내과정으로 운영된다. 에이전트 관리, 해외영업 및 현지 딜러 영업 역량 관리 등을 하는데 이는 사내에서 매뉴얼화되어 있으므로 이를 통해 학습 환경을 구축하고 있다. 여기에서 더 나아가 2019년에는 보다 집중적으로 영업 및 마케팅 직무 리더들의 마케팅 역량과 전략적 사고 향상을 위해 D사에서는 ‘마케팅 엑셀런스(Marketing Excellence : MEX)’ 과정을 신규 오픈하였다. MEX 과정은 마켓 센싱(Market Sensing), 마케팅 전략(STP/4P), 가격 및 채널(Pricing & Channel), 브랜드 파워 등에 대한 강의와 디지털 마케팅에 대해 학습하는 시간으로 구성되어 격주 총 8회 진행한다. 배운 이론과 사례를 D사의 영업 전략에 적용해 보고 함께 논의하는 액션 러닝(Action Learning)으로 과정을 마무리한다. 이러한 MEX 과정 운영을 통해 D사는 장기적이고 지속가능한 성장을 위해 브랜드 가치를 높이는 영업 및 마케팅 전략을 제고하고 있다. 영업 및 마케팅 직무에서는 주로 사내과정을 중심으로 육성이 이루어지나, 사외교육과정 중 협상과정의 경우에는 적극적으로 교육을 이수하도록 지원(사내 및 사외 과정 전체 포함 2019년 임직원 인당 교육시간 40.6시간, 임직원 인당 교육비용 75만 원)하고 있다.

이러한 영업의 역량 강화는 비단 D사 내부 직원들에게만 머물지 않고 조직 외부에 위치한 딜러들의 경쟁력 강화를 위한 광의의 영업인력 전체 역량 수준 제고로 이어진다. D사에서는 전문성을 보유한 딜러 서비스 인력을 육성하고자 표준화된 교육·훈련 체계를 바탕으로 양질의 교육을 지속적으로 제공하고 있다. 일례로 딜러 온라인 교육 과정인 ‘D사 파트너

스 아카데미(Doosan Partners Academy : DPA)'와, 딜러 서비스 인원을 대상으로 본사 전문가들이 실제 장비를 활용하여 필드에서 자주 발생하는 클레임 원인과 대응법에 대해 직접 교육하는 실습 중심의 '핸즈 온 트레이닝(Hands-on Training)'도 운영 중이다. 그뿐만 아니라, 2019년에는 글로벌 동일한 수준의 고객 서비스 제공을 위해 딜러 서비스 역량 평가체계 및 교육 체계를 강화 및 확대하기도 하였다. 즉, 베스트 딜러 분석을 실시하여 딜러 서비스 역량을 정의하고 이를 기반으로 딜러 서비스 운영 표준안 및 딜러 평가 기준을 수립한 것이다. 이와 더불어 글로벌 딜러 서비스 교육 체계 및 인력 육성 방향성을 수립하였는데, TTT(Train the Trainer) 프로그램을 통해 D사 공식 인증 강사를 양성하고 있으며, 딜러 서비스 인력을 대상으로 서비스 교육 기회를 확대하여 서비스 중급 인증 비율을 지속적으로 높여가고 있다. D사에서는 역량 향상을 위한 교육 기회 확대 및 접근성을 개선하고, 본사의 집중적이고 체계적이며 연속성 있는 서비스 교육을 진행하기 위해 2018년 콜롬비아, 2019년에 멕시코, 싱가포르 및 서부 아프리카 가나에 서비스 트레이닝 센터를 설립하였다. 콜롬비아 트레이닝센터 개관 후 2019년 7월에는 남미 지역 딜러 서비스 인력을 대상으로 엔진 서비스 중급 교육 과정을 진행하였으며, 2019년 7월에는 '2019 D사 서비스 경진대회(Doosan's Got Talent)'의 글로벌 결선대회(2018년 지역별 예선에서 신흥시장 30개 국가 딜러와 중국 대리상 소속 120명 참가)를 개최하여 참가자들에게는 서로 노하우를 공유하여 서비스 역량을 높일 수 있는 기회를 제공하는 한편, 회사 차원에서는 고객 만족도를 극대화할 수 있는 지역별 서비스 전문가 육성을 도모하였다.

3) 보상

D사에서의 동기부여는 크게 평가와 평가결과에 기반한 보상으로 이루어진다. 평가의 경우 목표에 의한 관리(Management by Objectives : MBO)를 기반으로 하고 있는데, MBO는 매출을 기반으로 한 재무 KPI(Key Performance Indicator : 핵심성과지표)와 재무 KPI 달성을 가능하게 하는 전략 KPI로 구분된다. MBO에서는 조직에서 글로벌 경쟁력을 보다 향상시킬 수 있는 목표(Aspiration)를 설정하고 이러한 목표 수준은 부서와

팀, 개인 수준으로 내려와(Cascading) 개인의 목표치가 할당된다. 이때 팀장과 팀원은 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 목표 영역과 수준을 설정하는데, 특히 목표 설정에 대한 시간을 매우 많이 할당하고 있다. 그뿐만 아니라, MBO가 성공적으로 이루어지기 위해서는 수시 피드백을 통해 구성원들이 목표를 성공적으로 달성할 수 있는 시스템이 구축되어 있어야 한다. D사의 상사 피드백은 매우 자세하고 체계적으로 이루어지므로 구성원들의 역량 향상에 있어 유용한 이정표로 작용하며 평가 결과의 수용성을 높여 동기부여 수준 향상에도 기여하고 있다. 이와 함께 D사에서는 글로벌 평가시스템을 보다 통일적으로 체계화하기 위해 D사 Credo 관점에서 전 세계 회사별, 국가별로 사용하던 50여 개의 HR 시스템을 표준화하고 간소화하는 작업의 일환으로 이를 하나로 통합한 'MY HR'을 구축하고 2017년 3월부터 운영하고 있다. MY HR은 DCM(Doosan Competency Model)과 MBO평가, DP(Development Plan) 수립, 교육 신청 등 다양한 HR 업무를 한 번에 처리할 수 있는 글로벌 통합 HR 시스템으로, 한국, 중국, 미국, 유럽 사업장에서 동일하게 운영되고 있다.

보상의 경우 전사 동일하게 MBO를 통해 개인성과 달성 여부를 중심으로 이루어진다. 앞서 살펴본 평가 체계에 대한 투명성, 평가 기준에 대한 명확성과 평가 결과에 대한 수용성이 조직 구성원들 사이에서 높게 인식되어 있기 때문에 평가에 기반한 임금 격차(pay dispersion)에 대한 불만은 별로 없다. 다만, 다른 직무와의 차별성은 필요하다는 의견은 존재하는데, 부서마다 목표 난이도가 매우 상이한데 목표를 초과하는 경우 차별성이 필요하다는 측면 때문이다. 이러한 측면에서 D사에서는 직무와 관련된 인센티브 프로그램을 도입하고자 하였으나, 현실적으로 다른 직무와의 형평성 이슈 등이 존재하여 차별적 보상을 통한 동기부여 방식에 대해서는 추가적인 방안을 모색하고 있다. 이처럼 D사는 보다 객관적인 평가와 경쟁력 있는 보상을 제공함으로써 직원들의 동기부여 수준을 높이고자 하는데, 이러한 평가 및 보상이 동기부여에 있어 핵심인 이유 중 하나는 M&A(인수합병)를 많이 했던 그룹 및 회사 특성상 외부의 경력직들이 많이 들어와 공정성과 시장성에 대한 니즈가 상대적으로 강하여 이러한 동기부여 방식이 매우 효과적으로 작동할 수 있었다. 이에 더하여

형적이고 유연하고 자유로운 조직문화는 구성원들의 동기부여 및 조직몰입을 높이고 있다. 이러한 다양한 동기부여 방식을 실시한 결과, D사의 경우 영업/마케팅을 포함한 전 직원의 이직률은 2018년 1.29%, 2019년 1.05%로 매우 낮은 수준을 보이고 있다.

2. E사

가. 기업 일반 현황

1) 기업 소개

1987년 설립 후 1989년 6월 16일 법인으로 전환한 E사(주식회사)는 이원해 대표이사 및 이병기 사장이 그간 수입에 의존하던 국내 어태치먼트⁶⁾ 시장의 국산화를 위해 설립하였다. 이원해 대표이사는 유압브레이커를 최초로 국산화한 수산중공업에서 1981년부터 1988년까지 근무하였으며, 창립멤버인 이병기 사장 역시 수산중공업에서 근무한 바 있다. 이들은 수산중공업에서 쌓은 영업 및 서비스 관련 경력을 통해 축적한 전문적인 유압기술을 바탕으로 세계적인 어태치먼트 전문기업을 만들고자 하였다. 1989년 법인 전환 이후 약 30년이 넘는 기간 동안 E사는 굴삭기 어태치먼트(부착물)인 유압브레이커, 쿼커플러(Quick Coupler: QC) 등을 제조하여 세계 80여 개국에 판매해 왔다.

유압브레이커 및 특수목적 건설장비 솔루션업체인 E사 설립 시 국내 어태치먼트 시장은 선발업체인 수산중공업의 시장점유율이 높아 회사 성장을 위해 사업 분야 확장이 필요한 상황이었다. 이에 따라 E사는 기존 제품의 지속적인 기술개발과 시장 확대를 위한 노력뿐 아니라, 새로운 사업 분야를 발굴하고 시장에서 요구하는 제품 출시가 필요하다고 판단하였다. E사의 최초 국내시장 진입은 일본 제품의 벤치마킹을 통한 유압브레이커 개발 및 판매로 시작되었다. 그러나 지속적인 연구개발로 제품의

6) 어태치먼트(attachment)란 기계·기구의 몸체에 설치하여 그 기계의 성능을 높이거나 향상시키는 기계의 부속장치 전반을 의미한다. E사에서 생산하고 있는 굴삭기용 어태치먼트는 굴삭기에 탈부착하여 조작자가 원하는 기능을 부여하는 제품이다.

라인업 확대를 이루며 고유의 모델을 통한 국내시장 점유율을 높이게 되었다. 또한 건설 및 토목, 도로공사에서 벗어나 건축물파쇄시장으로의 확대를 위해 당시 일본에서 전량 수입해 오던 Crusher(크러셔)를 1994년 국내 최초로 개발하여 국내시장을 선점하게 하였다. 그뿐만 아니라, 내수만으로는 매출 확대에 한계가 있음을 인지하고, 1990년대부터 해외전시회 참가를 통한 브랜드 홍보를 시작하는 등 수출비중을 늘려가려는 노력을 기울이고 있다. 이후 E사는 2002년 시화공단으로 이전하며 사업장을 통합하였으며, R&D연구센터를 설립 후 본격적인 기술개발에 착수하여 어태치먼트 제품군을 급속도로 확대시켰다.

이러한 혁신의 결과로 [그림 5-12]에서 보듯이, E사는 설립 6년 만에 ‘백만불 수출의 탑’을 수상하였으며, 1998년 ‘수출유망중소기업’으로 대통령 표창을 받았고, 이러한 성공경험을 바탕으로 글로벌화를 추구하여 2000년 미주법인 설립, 2003년 중국법인 설립, 2005년 유럽법인을 설립하였다(그림 5-13 참조). 2008년에는 당진 소재 제2공장을 준공하였으며, 2010년에 중기청 ‘글로벌 강소기업 육성업체’로 선정되었고, 2014년에는 KICOX ‘글로벌선도기업’으로 선정되었다. 그리고 2016년에는 E사의 새로운 도약을 이끌 인도법인을 설립하게 된다. 특히 인도법인의 경우 포화시장인 중국 대신 성장 가능성이 높은 인도시장에 선제적으로 진출하기 위해 공격적인 마케팅 및 영업의 일환으로 법인을 설립하였으며, 이를 통해 급속히 성장할 수 있었다. 진출 당시 인도 건설기계 시장점유율 1위인 타타히타치(THCM)와 2위인 현대건설기계(HCEI)에 ODM(Original Development Manufacturing: 생산자개발생산)하면서 빠르게 인도시장을 선점하게 된다. E사는 이러한 생산제품 공급을 넘어 선제적으로 현지 서비스를 100% 지원하기 위해 인도 지사를 설립하였다. E사 인도법인은 법인장(차장급)과 현지채용 3명을 통해 하자보증 서비스를 신속하고 적극적으로 제공하고 있어 현지에서의 만족도가 매우 높으며, 제품 업데이트와 관련된 중요한 피드백을 얻을 수 있는 기회의 장으로 기능한다.

이러한 글로벌 시장 개척뿐만 아니라, E사는 국내 협력사와 함께 성장할 수 있는 Smart Factory 건립을 위하여 2011년 경기도 시흥시 소재 MTV 산업단지 분양에 참여하여 토지 분양 계약을 완료하였으며, 2018년

[그림 5-12] E사 역사



2002~ 성숙기

제2공장 준공 [당진 소재]	2008
ISO14001 인증	2007
"World Class Company" 선정	2006
천만불 수출의 탑 수상	
유럽 법인 설립	2005
부품, 소재 전문 기업 선정 [산자부]	2004
ISO9001 인증	
중국 법인 설립	2003
INNO-BIZ 기업 선정	2002
신사옥 준공이전 (시화국가산업단지)	



1989~창업기

백만불 수출의 탑 수상	1995
대통령 표창 (창업부문 대상)	1994
현대중공업 공급계약 체결	1992
브레이커 S 시리즈 론칭	
콘크리트 크래셔/췌어 개발, CE/EM 인증	
대모엔지니어링㈜ 법인 등록	1989

2009~ 도약기

2016	인도법인 설립
2014	KICOX 글로벌선도기업 선정 WORLD CLASS 300 기업 선정
2013	철탑산업훈장 수훈 (대표이사 회장 이원해)
2011	삼천만불 수출의 탑 수상
2010	이천만불 수출의 탑 수상 글로벌 강소기업 육성업체 선정 [중기청]
2009	대통령 표창 MAIN-BIZ 기업 선정 [중진청]



1996~ 성장기

2001	사업포장 수상 '저소음 브레이커' 미국 특허등록/ 대모 브랜드 등록
2000	미주법인 설립
1999	오백만불 수출의 탑 수상
1998	대통령 표창, 수출유망중소기업 선정 (중고진공)



자료: E사 홈페이지.

[그림 5-13] E사 해외법인

미주법인 Address 6675 DOOLITTLE AVE, RIVERSIDE CA 92503, USA Tel +1 951 688 8300 Fax +1 951 688 8500 Mobile +1 770 833 1083/+1 951 966 3374 e-mail samyoon@daemo.co.kr	
유럽법인 Address MOESTOEMAATHEIDE 15, B-2440 GEEL, BELGIUM Tel +32 (0) 14 59 2363 Fax +32 (0) 14 59 0316 Mobile +32 472 220 496 e-mail smilk@daemo.co.kr(Mr.bread Joon) louis@daemo.co.kr(Mr.Louis Park)	
중국법인 Address NO 269, Huanghexi Rd, XueJia Industrial Complex, Changzhou City, Jiangsu Province, CHINA Tel 070 4158 6013 Fax +86 519 8595 9009 Mobile +86 1569 519 9010 e-mail nshee666@daemo.co.kr(Mr.SH Nam)	
인도법인 Address Office No 15, Gulistan Building, Poona Collge Road, Pune 411001 Tel +91 20 2643 6162 Mobile +91 9145082540 e-mail jasonpark@daemo.co.kr(Mr.Jason Park)	

자료: E사 홈페이지.

8월 건설사 선정 후 착공하여 2019년 11월 준공, 2020년 2월 본점 및 공장 이전을 완료하였다(그림 5-14 참조).

또한 E사는 협력업체의 성장이 곧 모기업의 성장 발판임을 고려하여 협력사의 환경개선 사업인 ‘기계산업 동반성장을 위한 공장혁신사업(스

(그림 5-14) E사 MTV 스마트팩토리



자료: E사 홈페이지.

마트공장 만들기 Project)’을 실시하고 있으며, 국내뿐만 아니라 글로벌 기업인 H사와 기술교류 및 MOU 체결을 시작으로 해외기업들과의 활발한 기술교류를 통해 상생을 위한 “글로벌 클러스터”사업을 활성화하고 있다. 더불어 산학연을 통한 제품의 공동연구개발 및 사업을 진행하고 있으며, 이러한 노력의 결과로 선진국 소음규정에 적합한 저소음 브레이커 출시를 비롯하여 전 세계 58개국의 66개 딜러사와 협약을 맺음으로써 매출액의 약 70%를 해외 수출로 달성하는 수출주력 중소기업으로 자리매김하였다.

이러한 성과들을 기반으로 E사는 2019년 7월 청약 경쟁률 1,268 대 1의 경쟁률로 코스닥에 상장되었다. 또한 조직 역시 지속적으로 확대되어 2019년 기준 직원 수는 115명이며, 재무성과 중 매출규모는 약 450억 원이다. E사는 이러한 성과에 안주하지 않고 2020년부터 본격적인 굴삭기 튜닝장비 및 다용도 스마트리더기 출시를 통해 특수목적 건설기계제조사로 성장하고자 노력하고 있으며, 2030년까지 꾸준히 제품군을 확대하여 환경/재활용 및 특수목적 건설기계 전문 종합 메이커로서 3,000억 원의 매출을 달성하고자 하는 중장기 목표를 가지고 있다. 이처럼 E사는 효율적인 시장 확대와 고객만족을 위해 미국/중국/유럽 등 해외거점 마련을 통해 글로벌 환경에 보다 민감하게 반응할 수 있었으며, 이를 통해 70% 이상의 수출비중을 유지해 올 수 있었다. 국내시장의 경우 제품군마다 차이는 있으나, 시장점유율은 약 15% 정도로 주요 플레이어로 시장을 리드

하고 있다.

2) 주요 생산제품 소개

영업 및 마케팅 직무 및 인력관리 방안에 대해 논의하기 위해서는 무엇보다 E사의 주요 생산제품에 대한 이해가 선행되어야 한다. E사에서 생산하는 제품군은 [그림 5-15]에서 보는 바와 같이 크게 어태치먼트, 특수 붐암(Boom Arm) 및 배관, 부품으로 나눌 수 있으며, E사의 가장 대표적인 생산제품인 어태치먼트는 [그림 5-16]과 같이 브레이커, 킥커플러, 기타 어태치먼트로 세분화가 가능하며, <표 5-2>는 제품에 대한 이해도 제고를 위한 간략한 소개이다.

[그림 5-15] E사 생산 분야

	주요 제품		
어태치먼트	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  고철절단기 </div> <div style="text-align: center;">  브레이커 </div> <div style="text-align: center;">  크라셔 </div> <div style="text-align: center;">  멀티프로세서 </div> <div style="text-align: center;">  킥커플러 </div> <div style="text-align: center;">  기타 어태치먼트 </div> </div> 		
특수 붐암(Boom Arm) 및 배관	 Material Handler	 배관(Piping Kit)	
부품	 치즐(Chisel)	 치즐핀(Chisel Pin)	 셀 킷(Seal Kit)


자료: E사 사업보고서.

(그림 5-16) E사 주요 생산제품 현황

	주요 제품			용도
브레이커				포장도로 파쇄, 상하수도공사, 기초 토목공사, 채석장의 암반 파쇄 등
	유압 브레이커			
쿼터플러	 수동안전장치 Q/C	 자동안전장치 Q/C		다양한 어태치먼트를 빠르게 교체
	쿼터 플러			
기타 어태치먼트	크러셔	고정식	회전식	<ul style="list-style-type: none">- 크러셔 : 건축물 파쇄- 웨어 : 고철, H빔, 빔 절단- 멀티프로세서 : 건축물파쇄 및 고철 절단
		Non Guide type	Guide type	
	웨어			
		일반타입	쿼터인치타입	
	멀티프로세서			
	크러셔, 웨어, 멀티프로세서			
기타	오렌지그래플	레이크	클램셸버킷	<ul style="list-style-type: none">- 오렌지그래플 : 파지, 스크랩 상하차- 레이크 : 건축폐자재 상하차- 클램셸버킷 : 광물, 곡식 등 상하차- 카팩카 : 폐차 해체 분리작업
				
		Car Dismarter	Clamp	
	카팩카			
	그래플, 카팩카 등 기타			
배관				브레이커 및 기타 어태치 사용을 위한 유량 공급
부품				유압브레이커의 소모품에 대한 주기적 교체
	치즐(Chisel)	치즐핀 (Chisel Pin)	씰 키트 (Seal Kit)	
	부품 배관			

자료: E사 사업보고서.

〈표 5-2〉 E사 주요 생산 제품 소개

종류	주요 설명	
유압 브레이커	<ul style="list-style-type: none"> • E사 매출 중 가장 큰 비중을 차지하는 유압브레이커는 굴삭기의 암 끝단에 장착되어 암반을 파쇄하는 용도로 사용되는 어태치먼트 • 주로 도로공사, 토목공사, 건축물 파쇄현장, 광산, 석산 작업장에서 사용 • E사의 경우 초소형인 0.6톤급부터 초대형 100톤급 굴삭기에까지 장착할 수 있도록 총 20개 브레이커 모델을 보유 • 이 중 20톤급의 매출 비중이 가장 높으며 소형급의 수요가 증가 추세임 • 브레이커의 경우 지역별로 용도가 상이하여 지역별 선호브레이커가 차별화됨 • E사의 브레이커는 자체 브랜드(Alicon, Demolex, Eureka) 및 글로벌 굴삭기 제조사에 ODM으로 납품하는 방식으로 판매 	
	<p>Alicon 시리즈</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011년 출시한 E사의 고유브랜드로, 굴삭기의 무게에 따라 소형 0.6톤에서 최대 100톤급 굴삭기에 장착 가능한 20개 모델을 양산 중 • 공타방지 기능과 2단 스피드조절 기능 및 밴딩타입 브라켓 탑재 등 경쟁사 대비 차별화된 기술력 및 품질수준을 앞세운 고급화 전략으로 론칭 • E사의 Alicon은 글로벌 선두회사인 Atlas Copco나 Rammer사보다 가격경쟁력을 갖추면서도 이들 못지않은 품질 및 기술력을 갖춘 브랜드로 시장을 형성한 것이 중요 판매 전략 • 2018년 5월 E사는 기존 Alicon 라인 중에서 14~85톤급까지 10개 모델을 대상으로 중전보다 파워증대를 통해 내구성과 생산성을 향상시킨 New Alicon 브랜드를 론칭 • 주요 판매지역은 유럽/인도로 유럽은 E사 유럽법인을 통해 Alicon 브랜드로 판매 • 인도는 타타히타치사를 통해 Alicon 브랜드로 판매하였으나 최근에는 제품의 한쪽 면에는 Alicon 브랜드를, 반대편에는 T사 브랜드를 부착하여 출고 • 중동/아프리카/아시아의 경우 고가브랜드인 Alicon과 경제형브랜드인 Demolex를 동시에 출시하여 고객의 선호에 맞춰 판매 	

〈표 5-2〉의 계속

종류	주요 설명		
유압 브레이커	EUREKA 시리즈 브레이커	<ul style="list-style-type: none"> • EUREKA 브레이커는 프론트 헤드(Front Head)와 실린더가 원통일체형 모노바디(Monobody)로 구성되어 있는 획기적인 제품 • 부품 수가 적은 만큼 원가경쟁력이 높고 유지보수가 편리 • E사에서는 1~9톤급으로 총 7개 모델을 개발 완료 • 2018년 초 국내 론칭 후 국내에 100대 이상 판매 • 해외는 일본의 경우 2018년 말 첫 선적이 진행되었고, 향후 미국 소형급 시장의 수요가 증가하고 있어, 판매가 확대될 것으로 예상 	
	DEMOLEX 시리즈 브레이커	<ul style="list-style-type: none"> • 1980년대 중동의 건설프로젝트들이 호황을 이룬 시기에 일본의 Furukawa 제품이 중동을 선점 • 중동지역 내 Furukawa제품과 부품호환이 되는 제품을 공급하는 것이 고객의 가장 큰 요구사항 • 이를 반영하여 E사에서는 2016년에 Demolex 브랜드를 론칭 • Demolex는 스플릿 타입과 탐박스 타입 두 가지로 개발하여 주요 수요톤급인 5톤, 14톤, 21톤, 30톤 4개 모델로 라인업을 구축 • 아프리카/아시아 등 가격이 치열한 지역 내에서 Alicon과 Demolex를 이원화하여 경제형급으로 판매를 추진 	 <p>데몰렉스1</p> <p>데몰렉스2</p>

〈표 5-2〉의 계속



종류	주요 설명	
유압 브레이커	HDB 시리즈	<ul style="list-style-type: none"> • 현대건설기계는 2013년부터 E사의 Alicon 제품을 ODM으로 공급받아 HDB 브랜드로 판매 • 현대건설기계가 판매하는 굴삭기 전 모델에 HDB 브랜드 브레이커를 매칭시켰으며, 백호(Backhoe) 장비용과 스킵드 스티어 로더(Skid Steer Loader) 장비용으로도 개발 • 고객사인 현대건설기계는 굴삭기와 브레이커를 함께 공급하여 매출을 높이고 있으며, E사는 자체 브랜드와 더불어 우량 고객 확보로 안정적인 매출 확보 실현
	BX/BXR 시리즈	<ul style="list-style-type: none"> • 캐나다에 본사를 두고 있는 BTI사는 광산용 장비제조/판매 전문업체로 2005년부터 E사의 브레이커를 구매하기 시작 • BTI사는 타사와의 거래를 중단하고 100% E사 제품으로 교체 • BTI사는 E사와의 기술 제휴를 통해 1~21톤급 브레이커는 E사의 Alicon 제품을 납품받아 BTI사의 BX 브랜드로 판매 • 23~100톤급 브레이커는 양사 공동개발한 제품을 E사로부터 납품받아 BXR 브랜드로 판매 • BTI사의 주요 기반인 북미시장, 아프리카 등을 타깃으로 하고 있으며, 북미 시장뿐 아니라 BTI사의 네트워크를 통해 중남미/아프리카 등지로도 본 제품이 고가로 판매 중





〈표 5-2〉의 계속

종류	주요 설명	
퀵커플러	<ul style="list-style-type: none"> • E사 퀵커플러는 굴삭기의 기본 버킷을 포함하여 다양한 어태치먼트 제품을 빠른 시간 내에 교체할 수 있도록 개발된 제품 • 과거에는 어태치먼트 교체 시 사람이 직접 굴삭기 끝단에 장착되어 있는 어태치먼트의 핀을 망치로 때려 탈거시킨 후 교체할 어태치먼트의 핀을 끼워 망치로 때려 장착 • 퀵커플러를 사용함으로써 빠르고 안전하게 캐빈 내에서 버튼만으로 교체 가능 • 인건비가 상승하면서 퀵커플러의 수요가 늘어나고 있으며, 현재는 유럽/미주/대양주 위주의 시장이 형성 • 브레이커의 벌크 캡(Bulk cap)처럼 퀵커플러의 장착부 또한 굴삭기 제조사와 톤급에 따라 상이하여 대부분의 굴삭기 제조사들은 그들만의 브랜드로 공급을 받아 기본장착 또는 옵션품으로 굴삭기와 함께 판매 • E사는 현대건설기계의 퀵커플러 단독 벤더로서 독점 공급 중 • E사의 DMQ 브랜드로 직접 딜러사에 공급을 하는 방식과 현대건설기계에 ODM으로 공급하는 방식으로 판매 동시 진행 • E사의 DMQ 브랜드는 유럽과 인도, 대양주, 미주 지역으로 판매하고 있으며, 현대건설기계의 HDQ 브랜드는 현대건설기계의 굴삭기를 사용하는 전 세계로 장착되어 판매 • 퀵커플러(Q/C)의 안전장치 유형에 따라 수동/자동안전장치 퀵커플러로 구분 • 유럽/대양주는 각 국별 안전규정에 맞는 제품을 사용하여야 할 의무가 있는데, 안전규정에는 하기 내용들이 반드시 적합하여야 하고 이를 근거로 CE인증을 획득한 제품이여야 공급 가능 	<div data-bbox="1248 346 1434 585" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="1261 603 1421 627">퀵커플러 미장착</p> <div data-bbox="1174 689 1511 889" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="1273 907 1411 931">퀵커플러 장착</p>

〈표 5-2〉의 계속

종류		주요 설명		
기타 어태치 먼트	파쇄 제품군	크러셔 (Crusher), 펼버라이저 (Pulverizer)	<ul style="list-style-type: none"> • 크러셔는 큰 골재를 분쇄기에 넣기 위해 작은 크기로 부수거나, 폭약 사용이 불가능한 주거지 근방의 폐건물 해체작업 및 해체된 구조물 상하차하기 편하도록 잘게 부수는 작업에 사용 • 파쇄를 위한 제품은 크러셔와펼버라이저로 구분되는데, 일반적으로 크러셔는 큰 돌 또는 건축물을 1차적으로 파쇄하는 작업에 사용되며, 기둥을 뚫을 수 있도록 암과 바디의 접촉면적이 좁고 철근을 자를 수 있는 커터의 길이가 긴 것이 특징 •펼버라이저는 1차로 파쇄된 작은 돌을 더 작게 파쇄하는 데 사용되며, 크러셔보다 잘게 파쇄할 수 있도록 암과 바디의 바닥 면적이 넓은 것이 특징 • 제품 특성상 암과 바디의 끝단 Tooth 부위 접촉면의 마모가 많으므로 E사는 2016년 마모되는 부분의 Tooth를 교체형으로 개발하여 수명을 연장하고, 유지비용을 절감할 수 있는 크러셔와펼버라이저를 론칭하였으며, 유럽에서 좋은 반응을 보임 • 2018년 론칭된 회전식펼버라이저는 유럽에서 선풍적인 반응으로, 2019년 10대의 수주예약을 접수하여 공급을 위해 생산 중 	 <p>크러셔(Crusher)</p>
				 <p>펼버라이저(Pulverizer)</p>

〈표 5-2〉의 계속

종류			주요 설명	
기타 어태치 먼트	파쇄 제품군	멀티프로세서 (Multi Processor)	<ul style="list-style-type: none"> • 바디 하나에 크러셔 암을 장착하면 크러셔로, 바디에 셰어 암을 장착하면 셰어가 됨 • 바디 하나로 작업장에 맞춰 암을 교체하여 사용할 수 있다는 경제적인 이점을 살린 제품으로, 13톤, 20톤, 30톤급 세 가지 기종이 있음 • E사는 유럽 선진사 제품을 벤치마킹하여 1.5년의 개발과정을 거쳐 국내 최초로 5분 만에 암을 교체할 수 있는 퀵체인지 타입을 개발, 2016년도에 론칭 • 퀵체인지 타입의 멀티프로세서는 바디 1개에 암이 Shear, Crusher, Demolition, Pulverizer 4개로 늘어났으며, 암 교체용 유압식 실린더로 자동으로 암을 교체할 수 있어 교체시간을 단축 • E사는 20톤급과 30톤급 두 가지 기종을 개발하여 유럽/미주/아프리카 지역으로 판매 • 특히 동 제품은 다양한 작업장에서 생산성을 높이는 데 탁월한 이점을 보이고 있어, 꾸준히 성장하고 있는 렌탈시장의 수혜를 입을 것으로 기대 	 <p>Quick Change 타입(DMP-Q시리즈)</p>
			 <p>일반 타입(DMP-시리즈)</p>	

자료: E사 사업보고서.

그 외에도 E사는 <표 5-3>에서처럼 자원재활용 제품군인 웨어(Shear), 오렌지 그래플(Orange Grapple), 크람셸 버킷(Clamshell Bucket), 카팩카(Car Dismantler), 레이크(Rake or Sorting Grap)와 특수중장비 및 배관 제품군인 머티리얼 핸들러(Material Handler), 싱글/더블배관, 그리고 부품인 치즐(Chisel), 치즐핀(Chisel Pin), 씰킷(Seal Kit) 등도 생산하고 있다.

이러한 제품들과 더불어 E사에서는 신규 아이템을 다수 개발 중인데, 대표적인 것이 텔레스코픽 접이식 모바일 리더 시스템으로, 16m급을 자

<표 5-3> 기타 어태치먼트 주요 생산제품

자원재활용 제품군	웨어	
	오렌지 그래플	
	크람셸 버킷	
	카팩카	
	레이크	
특수중장비 및 배관	머티리얼 핸들러	
	싱글/더블배관	 싱글배관(Single Sorting Piping Kit) 더블배관(Double Sorting Piping Kit)
부품	치즐, 치즐핀, 씰킷	 치즐 (Chisel) 치즐핀 (Chisel Pin) 씰킷 (Seal Kit)

자료: E사 사업보고서.

체 개발 중에 있다. 그뿐만 아니라, 오세아니아 산림장비 개발과 Straight Boom & Arm을 개발 중에 있다. 마지막으로, ICT가 접목된 유압브레이커는 전 세계에서 유일하게 Sandvik(스웨덴)사가 양산 판매 중인데, E사에서는 현재 45톤급 유압식/전자식 브레이커의 스마트화를 위해 스마트 모니터링 시스템(데이터 전용 모바일앱, 모니터링 진단 알람)을 개발 중에 있다(표 5-4 참조).

〈표 5-4〉 개발 중인 신규아이템 제품

신규아이템 개발	
텔레스코픽 접이식 모바일 리더 시스템	
산림장비	
Straight Boom & Arm	
유압식/전자식 Smart Breaker	

자료: E사 사업보고서.

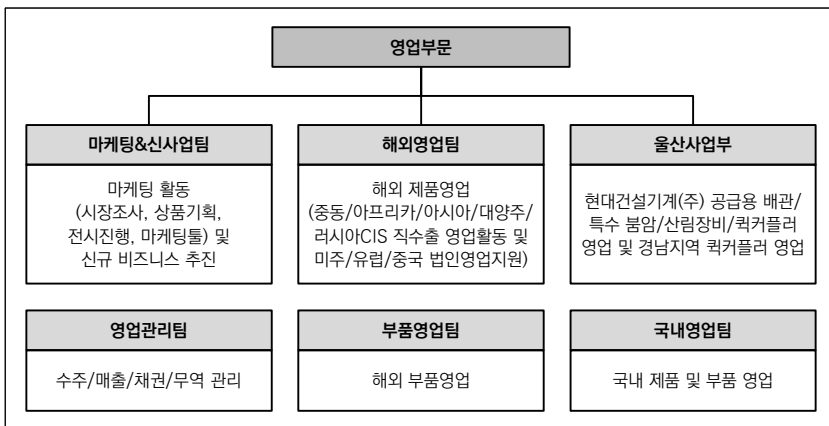
나. 영업, 마케팅 기능의 이해

1) 영업, 마케팅 구성 및 역할

대부분의 중소 및 중견기업의 경우 영업과 마케팅의 경계가 모호하고 영업에서 마케팅 직무를 맡아 하는 사례가 많다. 반면 E사의 경우 마케팅과 영업이 분리되어 있되, 영업기획이 마케팅과 함께 팀을 이루고 있다. 해외수출 비중이 전체 매출의 70%를 차지하는 만큼 해외영업팀이 별도로 운영되며, 국내영업팀과 전체 영업을 조율하는 영업관리팀이 별도로 분리되어 있다(그림 5-17 참조). 영업관리팀에서는 매출 발생에 대한 수금관리 및 무역관리 업무를 담당하고 있다. 현재 E사에는 마케팅 & 신사업팀 내에 영업기획이 존재하며, 마케팅 관련 인력 2명, 영업기획 3명 총 5명이 근무 중이다. 해외영업팀은 4명이며, 영업관리팀은 2명, 국내영업팀 4명, 국내서비스팀 2명 등 총 20명의 직원들이 근무하고 있다.

E사의 영업기획 및 마케팅팀에서는 다른 일반 기업의 마케팅 기능과 같이 4P의 관점에서 직무를 수행한다. 먼저 가격(Price) 측면에서는 제품의 원가 및 가격 적정성 검토 등을 하며, 제품(Product) 측면에서는 신제품 개발 론칭 니즈 등을 파악한다. 또한 장소(Place) 측면에서는 해외시장 개척을 위한 신규 딜러 개발 및 판매 채널 다각화 등을 고려하며, 촉진

[그림 5-17] E사 영업조직



자료: E사 사업보고서.

(Promotion) 측면에서는 다양한 경험 관련 마케팅 툴을 통해 고객에게 제품 홍보 활동을 전개하고 있다. 즉, 영업기획과 마케팅은 통합적으로 이루어지고 있는데, 마케팅에서는 브랜드 인지도를 높이기 위한 노력들을 진행하고 있다. 이를 보다 자세히 살펴보면, 현재 마케팅 업무 담당은 2명으로, 그중 한 명은 해외전시회 업무를 전담하고 있다. 해외전시회의 경우 미국, 유럽, 중국, 인도 등에서 열리는데, 준비 기획에만 약 6개월에서 1년이 소요된다. 2019년에 굴삭기용 중합어태치먼트 전문회사 설립 30주년을 맞이한 E사는 유압브레이커의 프리미엄 브랜드인 Alicon으로 세계 90여 개국에서 브랜드 인지도와 시장점유율을 높여나가고 있다. 이를 위해 E사에서는 세계 3대 건설장비 전시회에 독립부스를 마련하여 지속적으로 참가하고 있으며(그림 5-18 참조), 이를 통해 브랜드 인지도 향상, 전 세계 고객들과의 견고한 네트워크 구축, 신시장 개척, 매출 증대 등을 도모하고 있다. 마케팅팀의 또 다른 인력은 마케팅에서 홍보업무 관련 일을 담당하며 각종 홍보자료 및 홍보 동영상 제작 등을 한다. 오늘날 사회관계네트워크 서비스를 활용한 온라인마케팅이 강조되면서, 해당 인력이 주요 SNS 사이트(페이스북, 인스타, 유튜브 등)를 활용하여 영상, 사진 등을 취합 및 관리하는 업무도 함께 진행 중이다.

[그림 5-18] E사 해외전시회 참가이력



자료 : E사 사업보고서.

반면, 영업의 경우 보다 직접적으로 고객 발굴 및 유지활동을 필드에서 수행하는데, 현지와의 긴밀한 네트워킹을 통해 시장을 개척하고 지속적인 고객유지를 위해 선제적으로 관리하는 업무를 수행한다. E사의 경우 국내영업은 주로 현대건설기계에 ODM 방식으로 판매하므로 현대건설기계와의 네트워킹이 영업실적 향상의 핵심이다. 이를 위해 현대건설기계 대상 영업을 전담하는 울산사업부를 두고 있으며, 주기적으로 딜러 콘퍼런스에 참석하고 대중소기업 상생협력 논의의 장 등을 활용하여 고객사와의 긴밀한 네트워킹을 유지하고자 노력하고 있다. 또한 국내는 지역별로 딜러들이 있어 이들에 대한 관리를 적극적으로 하고 있다.

2) 영업, 마케팅 과정 및 특성

E사는 매출 증대와 수익성 향상을 위해 영업 및 마케팅에 있어 크게 네 가지 비즈니스 모델 확대 전략을 수립하고 이를 실행하고 있다.

가) 글로벌 Sourcing 판매

E사는 타깃 고객이 필요로 하는 모든 특수목적 건설기계에 대한 토털 솔루션(Total Solution) 제공을 위해 E사에서 직접 생산하지 않는 제품군에 대해서도 글로벌 전문제조업체를 통한 수입 또는 국내 구매를 통해 소싱 후 판매를 추진하고 있다.

나) 유지보수사업

건설기계 장비의 경우 주기적인 정비 및 관리를 통해 최적의 제품 상태를 유지하는 것이 제품수명 연장과 유지보수 비용을 절감하는 최적의 방법이라 할 수 있다. 그러나 실제 현장에서 제품상태를 실시간 관리하기가 어려우므로 E사에서는 직접 정비와 관리를 시행하는 토털 케어솔루션을 사업화하고자 노력 중이다. 이와 관련해서 최신 IoT가 접목된 모니터링 시스템을 2020년 개발 완료 목표로 진행 중에 있다. 이러한 모니터링 시스템을 다양한 제품에 확대·적용하여 해당 시스템을 장착한 제품에 대한 작업시간, 소모품주기, 이상알람시스템 등을 점검할 수 있어, 이를 통해 고객과 E사 딜러가 제품에 대한 정보를 실시간으로 모니터링할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 그뿐만 아니라, 이를 정보화하여 축적된 제

품별 운용내역을 통해 제품의 전체 수명 주기를 체계적으로 관리함으로써 총 운영비용 감소는 물론 실질적인 생산성 향상으로 연결될 것으로 기대하고 있다.

다) 렌탈사업

최근 건설기계시장은 선진시장을 중심으로 전체 판매 중 렌탈업체 대상 판매비중이 확대되는 추세에 있다. 실제로 건설기계장비를 필요로 하는 수요자 입장에서는 직접구매에 따른 대규모 자금부담이 필요하지 않은 렌탈을 선호하는 경향이 있으며, 이러한 수요를 기반으로 한 렌탈시장의 성장은 건설기계 업체들에게 새로운 시장으로 부상하고 있는 것이다. E사가 현재 개발 중인 텔레스코픽 접이식 모바일 리더시스템은 고가 장비의 일시구매가 어려운 수요자가 많을 수 있으므로 이 제품에 대한 렌탈사업을 적극 추진하여 사용저변을 확대하고자 검토하고 있다.

라) 글로벌제조사 ODM 공급확대

E사는 현대건설기계(주), TATA HITACHI, BTI 등을 대상으로 ODM 공급을 진행하고 있다. E사의 브레이커의 경우 자체 브랜드(Alicon, Demolex, Eureka) 및 글로벌 굴삭기 제조사에 ODM으로 납품하는 방식으로 판매되고 있다. 콤팩트러 역시 브레이커와 마찬가지로 당사의 DMQ 브랜드로 직접 딜러사에 공급을 하는 방식과 현대건설기계에 ODM으로 공급하는 방식으로 판매하고 있다. E사의 DMQ 브랜드는 유럽과 인도, 대양주, 미주 지역에 판매하고 있으며, 현대건설기계의 HDQ 브랜드는 현대건설기계의 굴삭기를 사용하는 전 세계로 장착되어 판매되고 있다(표 5-5 참조). 이와 함께 매출 안정성 제고를 위하여 다양한 글로벌 제조사들을 추가적인 ODM 공급처로 확보하기 위한 지속적인 영업활동을 추진할 계획을 갖고 있다.

특히, E사 매출의 70%를 차지하는 해외영업의 경우 보다 공격적인 영업방식을 취한다. 미국 LA에 위치한 미국법인과 벨기에에 위치한 유럽법인, 장주시에 위치한 중국법인은 차장급을 법인장으로 파견 중이며, 현지 주요 딜러들 10~20군데를 집중적으로 관리하면서 영업을 진행하고 있다. 또한 미국의 경우 캐나다 기업인 BTI사에 어태치먼트를 100% 공급하면

〈표 5-5〉 판매방식별 브랜드-브레이커, 킥커플러

판매방식별 브랜드		
브레이커	직접판매	Alicon/Demolex/Eureka
	ODM판매	HDB/BX, BXR
Series별 판매방식		
킥커플러	직접판매	DMQ/DMQ-TS, DMQ-TSS
	ODM판매	HDQ

자료: E사 사업보고서.

(그림 5-19) E사 영업/마케팅 주요 활동내역



자료: E사 사업보고서.

서 북미시장에서 실적을 올리고 있으며, 남미시장 역시 이러한 방식을 통해 점차 확장해나가고 있다. 이처럼 미국과 유럽법인이 영업을 중점적으로 하고 있다면, E사에서 가장 큰 역점을 두고 있는 인도법인의 경우 현지 100% 서비스 지원을 목적으로 설립되었다. 차장급이 법인장으로 파견되어 있으며, 현지에서 3명을 채용하여 현재 4명으로 운영 중이다. 인도 시장 진출 및 확대에 있어 이러한 서비스 중심의 법인 방식을 선택한 이유는 E사의 해외영업 전략과의 연계성 때문이다. E사는 진출 초기 인도 건설기계시장의 시장점유율 1위인 타타히타치와 2위인 현대건설기계에게 높은 품질력과 기술력을 인정받아 어태치먼트 등을 공급하면서 시장에 성공적으로 안착하는 동시에 높은 매출도 달성할 수 있었다. 특히 현대건설기계의 경우 국내영업에서 E사가 구축한 탄탄한 신뢰관계와 탁월한 품질력을 기반으로 해외영업까지 확장된 형태라 할 수 있다. 이러한 주요 고객관리(key account management) 이외에도 새로운 고객사 발굴을 위해 E사에서는 세계 3대 전시회 참가, 현지 전문 전시회 참가 및 지원, 국내 기계전시회 참가 등을 활발히 하고 있다.

3) 영업/마케팅 직무와 타 기능 간의 관계

E사에서는 1차적으로 영업과 마케팅 간 긴밀한 협업을 통해 매출 신장에 기여한다. 영업에서는 현장에서 정보를 수집하고 필요에 따라 분석한다. 이를 마케팅에 전달하면 마케팅, 영업, 연구소, 생산 등의 유관부서들이 모여 제품기획 및 개선 등에 대한 작업을 진행한다. 이러한 과정을 통해 해당 피드백을 제품 설계에 많이 반영하는데 연구개발 쪽에 많은 도움이 되고 있다. 또한 신규 제품 출시 시에는 기존 제품의 개선에 대해 메이저 업체들에게 기능 개선을 제안하여 여기에서 받은 내용을 바탕으로 신규 제품 개발이 이루어지는데, 영업은 고객과 시장에 직접 맞닿아 있으므로 개발 포인트와 소스를 영업에서 많은 부분을 가져온다. E사의 경우 특히 매출의 많은 비중이 해외에서 발생되므로 영업에서는 현지 딜러들이 E사에 보고한 클레임이나 추가 요청사항들을 신속하게 관리하고 기술적 이슈들을 해결하는 데 주력한다. 영업고객관리(sales account management)를 통해 가격, 납기, 품질 등의 이슈에 대해 리뷰하고 이슈 해결을

위해 적극적으로 논의한다. 보다 신속한 대응을 위해 전통적인 방식인 메일이나 전화 등은 중요한 이슈를 다루는 데 활용하며, 기본적인 요청이나 클레임 등에 대해서는 인도에서 많이 사용하는 왓츠업 앱을 통해 실시간으로 해결하고 있다. E사 본사의 전무급이 해외영업 부문장을 겸직하면서 품질, 영업, 연구소가 긴밀히 협업하여 해외고객들의 기술적인 문제를 해결하기 위한 해외서비스팀을 활성화하고 있다. 국내영업의 경우 장비 개조 등 신규 비즈니스 개발을 위해 2018년부터 특수장비팀을 국내영업 부문에 신설하여 부사장급이 국내영업과 특수장비팀을 관리하며 적극적인 품질관리와 선제적인 신제품 개발 노력을 진행하고 있다. 생산제품에 대한 프로모션 역시 앞서 [그림 5-19]에서처럼 영업과 마케팅 간 긴밀한 협업을 통해 이루어진다. 전시회 참가 등을 기획하고 추진하면 해당 전시회에서 기존 고객 관리 및 신규 바이어 및 거래선 발굴 등과 같은 활동이 영업에서 이루어진다.

다. 영업, 마케팅 인사관리(채용, 교육훈련, 보상)

1) 채용

채용절차는 직무분야와 상관없이 서류전형, 실무자 면접, 임원진 면접으로 이루어지며, 많은 중견/중소기업과 마찬가지로 수시채용이 활발히 이루어진다. 해외영업팀의 경우 해외딜러 대응, 해외법인 관리, 신규사업 추진을 주요 담당업무로 하고 있으며, 이러한 업무 수행을 위한 자격요건으로는 4년제 대졸 이상, 외국어 중 영어 능숙자는 필수사항이며, 기계공학 및 유사관련학과 졸업자, 제2외국어 능력보유자는 우대하여 채용한다. 영업관리의 경우 2년제 대졸 이상으로 MS 사용이 우수해야 한다. 국내영업의 경우 국내영업관리 업무를 하며, 2년제 대졸 이상이고 영업 관련 경력이 3년 이상 돼야 하며, 사무능력 우수자와 일정점수 이상의 토익점수가 요구된다. 국내영업부의 국내서비스팀의 경우 건설기계류 수리서비스를 주요 업무로 하는데, 2년제 대졸 이상으로 관련 경력이 5년 이상이어야 한다. 기계공학이나 유사관련학과 전공자의 경우 우대를 받을 수 있다. 마케팅 역시 영업과 유사한 자격요건을 제시하고 있으며, 관련 경력 유경

협자의 경우 우대하여 채용을 하고 있다.

2) 교육훈련

영업/마케팅 역량 개발은 주로 OJT(On the Job Training)를 통해 이루어진다. 경력과 신입사원 모두 입사 후 1~2주 동안 직무내용 이해, 거래처 안내, 사내 소프트웨어 수행방법 숙지 등과 관련된 교육을 받은 후, 조직 내 관련 직무에 대해 경력이 많은 직원들이 수시로 코칭을 진행한다. 대략 3~6개월간의 코칭 이후에는 담당 업무를 진행하는 데 무리가 없을 정도의 수준이 된다. 경력사원의 경우 딜리버리를 해본 경험이 있을 경우 해당 역량이 축적되어 있으므로 보다 신속하게 직무에 적응할 수 있다. 또한 기계공학 이외에도 다양한 전공자들이 입사하므로 판매제품에 대한 숙지 수준은 개인 노력 정도에 따라 상이하며, 해외영업의 경우 영어 스피킹 능력과 글로벌 경제에 대한 이해 등이 추가로 요청된다. 이러한 직무를 포함한 자기계발을 위해 E사에서는 임직원들에게 연간 최대 200만원의 지원을 하고 있다. 또한 외부전문교육기관(예. 한국건설기계산업협회)에서 개설하는 영업 및 마케팅 관련 직무교육을 직원들을 대상으로 제공하고 있다. 그뿐만 아니라, 대기업에서 주관하는 상생협력 관련 교육훈련 등의 기회도 활용하고 있다.

3) 보상

동기부여 중 가장 대표적인 방식은 보상이라 할 수 있다. E사의 임금체계는 호봉제이며, 전사적으로 이익공유제(profit sharing)를 시행하고 있다. 2006년 처음으로 매출 200억 원을 돌파한 E사는 당시 영업이익 중 약 1억 원을 임직원 72명에게 성과급으로 분배하였으며, 이러한 공유 효과를 통해 다음 해에는 매출이 전년 대비 1.5배 수준으로 증가하기도 하였다. 특히 인상적인 부분은 E사의 경우 우수인력 유치를 위해 산업 내 중견기업 중에서도 매우 높은 수준의 경쟁력 있는 보상을 제공하고 있는데, 신입대졸초임의 경우 약 4,000만 원 정도를 제공하며 매년 임금을 6% 정도 인상해 준다. 이는 동종업계 평균 초임이 2,000만 원 중반대임을 감안할 때 파격적이라 할 수 있다. 또한 2012~15년 평균 성과급 500%를 지급한

바 있다. 이로 인해 E사는 업계 내에서 ‘신이 내린 중소기업’으로 불리기도 한다. 그뿐만 아니라, 전사 차원에서 상위 20% 핵심인재에 대해서는 별도 수당 등을 제공하는 등 특별 관리를 하고 있다. 또한 영업의 경우 매출 창출에 있어 보다 직접적인 기여를 하고 루틴화가 다른 부분보다 적어 업무 난이도나 양이 많으므로 E사에서는 2020년에 영업직원에 대한 직무 인센티브 프로그램 운영을 검토하고 있다. 이러한 프로그램 시행 검토는 영업 인력이 해당 기업에 있어 매출 창출 기여도가 큰 부분에 대해 영업 출신인 대표이사를 비롯한 경영진들의 깊은 이해에서 비롯된다고 볼 수 있다. 또한 직접적인 보상은 아니지만, 기숙사, 피트니스센터, 1일 3식을 제공하는 카페테리아 등을 갖춘 신사옥 건립을 통해 복리후생 혜택을 보다 많이 제공하고자 하고 있다.





3. F사

가. 기업 일반 현황

F사는 2002년에 설립된 건설장비, 지게차, 특장차 등 건설기계에 들어가는 제품을 생산하는 회사이다. 주요 제품은 Cartridge Valve, Solenoid Valve, 유압 브레이크, 유압 파워팩, 펌프, 컴프레서 등이다. 주요 고객사는 두산산업차량으로 매출의 40%를 차지하며, 다음으로는 클라크 핸들링(지게차 생산)회사가 25%를 차지하고 있다. 그 외에는 외부 실린더 업체, 특장차 업체 등 몇 개 업체에 부품과 제품을 납품하고 있다. 회사의 고객사는 매우 다양하다고 볼 수 있는데, 이렇게 다양한 고객사를 가질 수 있는 이유는 유압밸브가 다양한 분야에서 사용되고 건설기계 제품 중에서도 지게차, 사다리차, 특장차 등에 매우 다양하게 쓰이기 때문이다.

회사의 주요한 시장은 국내이다. 해외 수출은 하고 있지 않은데, 해외 시장과의 거래를 염두에 두고 있지만, 유압밸브를 수출하는 것은 조금 주저하고 있다. 이유는 유압밸브 해외시장이 크지 않으며, 이러한 점에서 초기 투자비가 많이 들 것으로 본다. 그리고 우리나라가 인건비가 비싸다 보니 연동되어 제품 단가가 비싸 가격경쟁력 측면에서 떨어지고, 다른 업

〔그림 5-20〕 F사의 제품

				
유압밸브	유압솔레노이드 밸브	유압펌프	에어컴프레서	파워팩
레귤레이터 밸브	솔레노이드 차징 밸브	도크레벨러	에어컴프레서	파워팩

자료 : F사 홈페이지.

〔그림 5-21〕 F사 생산현장



자료 : F사 홈페이지.

체들과 같이 중국이나 베트남 등을 생산기지로 삼아 제품을 만드는 것 또한 방법이라고 보지 않아서 아직까지 해외시장 진출에 대한 뚜렷한 계획은 없다. F사는 우선 국내시장을 확장하려는 계획을 가지고 있다. 현재 아이템 수에서 제조 가능한 아이템을 늘려 국내시장의 포선을 늘리려는 것이다. 이에 현재 생산하는 유압밸브보다는 아예 생산하지 않았던 새로

운 아이템을 개발하고 있다. F사의 CEO는 유압밸브 엔지니어 출신으로, 회사는 상당한 제품 제조력을 가지고 있다. 가공에 필요한 생산현장 장비와 숙련 인력들을 확보하고 있어서 이러한 제품 제조력을 바탕으로 고객으로부터 원하는 부품이나 완제품을 의뢰받아 제품을 제작 생산하려는 계획을 가지고 있다. 종합적으로, 회사는 국내 유압밸브 시장은 그대로 가지고 가면서 다른 제품군을 만들어 국내와 해외시장을 확보하려는 전략을 가지고 있는 것이다.

회사의 제품은 건설장비나 트랙차 등의 부품으로 사용되기 때문에 원청회사와 별개로 부품을 개발할 수는 없고 원청회사의 설계요청서에 따라서 제품을 설계하고 생산한다(노세리 외, 2019: 152). 그리고 회사는 자체적인 브랜드 구축을 준비하고 있는데, 제품 제조력이 워낙 뛰어나기 때문에 제품의 주문제작을 시작으로 다양한 부품을 주문 제작하고 다양한 시장을 확보할 계획을 가지고 있다.

F사의 조직구성원은 총 24명으로, 몇 해 전 29명에서 구성원이 조금 줄어들었다. 구성원 수가 줄어든 이유는 병역특례 인원이 있었는데 지금은 병역특례가 모두 나갔고 더 이상 병역특례로 충원을 하지 않고 있기 때문이다. 이 회사는 현재 영업이나 마케팅 부서가 별도로 있지 않다. 영업 기능을 담당하는 근로자는 존재하는데, 영업 기능은 연구개발 과장과 CEO 그리고 그 외 물류를 담당하고 있는 1명의 근로자가 수행하고 있다. 회사의 연령 구성을 보면, 연령대별로 고르게 분포하고 있는데, 30대가 50~60% 정도로서 가장 높은 비중을 보이고 있다. 임금수준은 지역 내 제조업들의 평균수준이지만, 회사 규칙의 유연한 적용, 소규모 조직의 친밀한 인간관계 등 가족적인 조직 분위기가 이직률을 낮추는 데 도움이 되고 있다고 한다.

나. 영업/마케팅 기능의 이해

1) 영업기능 구성 및 역할

F사는 앞서 밝힌 것과 같이 별도의 영업, 마케팅 부서를 가지고 있지는 않다. 그렇다고 영업과 마케팅의 기능이 없는 것은 아니다. 영업 기능을

연구개발 과장과 물류 담당 1인이 수행하고 있는데, 이 둘은 모두 CEO가 담당하던 영업 기능을 물려받은 것이다. 약 1년 전까지만 해도 F사의 영업활동은 회사 설립자가 직접 수행하였다. 기본적으로 F사의 영업은 CEO의 인맥을 통해 이루어졌다고 볼 수 있다. CEO는 해당 업계의 엔지니어 출신으로, 크고 작은 건설기계 고객사들과의 오랜 관계 속에서 F사의 제품을 판매하였다. 그리고 회사는 이제까지 영업, 마케팅 기능의 필요성을 크게 실감하지 못하였는데, 이유는 유압밸브 단 한 품종만 생산한 데다 매출액의 약 60% 정도가 두 고객사에서 발생하였기 때문이다. 그러나 최근 몇 년 사이에 이러한 상황이 바뀌었다. F사 제품의 품질이 좋다는 소문이 업계에 나기 시작하면서 점차 해외에서, 그리고 국내의 다양한 중소 업체들에서 거래 문의가 들어오고 있으며, 실제 거래가 성사되어 제품을 납품하는 건수가 증가하게 되었다. 이에 회사는 이를 관리하는 별도의 인력이 필요하다는 생각을 하게 된 것으로, F사의 영업 기능에 대한 니즈는 기본적인 영업 관리에서 생겨나게 된 것이다.

그래서 회사는 현재 다른 기능을 병행하면서 구성원 2인이 영업 관리를 수행하게 하고 있으며, 향후 몇 년 사이에 기능적 분리를 통해 별도의 영업 부서를 둘 예정이다. 영업은 기본적으로 고객을 자주 만나는 것이 중요하다. 현재는 영업 기능을 수행하는 연구개발부서 과장이 한 달에 한 번 거래관계를 가지고 있는 업체들을 방문하여 시장 상황이나 제품에 개선해야 될 부분 등을 청취하면서 고객관리를 하고 있다. 그러나 회사는 이러한 활동의 양이 절대적으로 부족하다고 인식하고 있다. 현재 유압밸브의 거래처만 관리하는 것은 가능하지만, 시장 확장을 위하여 새로운 거래처를 찾고 또한 회사가 점차 다른 제품군을 생산하려는 계획을 가지고 있기 때문에 시장성 있는 제품을 만들려면 고객과 더 많은 접촉을 해야 한다고 본다. 이러한 점에서 별도의 영업 관리를 비롯한 영업활동을 전담하는 영업 부서의 마련이 필요하다고 본다.

2) 영업/마케팅 과정 및 특성

F사에서 영업이 이루어지는 과정을 보면, 크게 두 경우로 볼 수 있다. 하나는 잠재적인 고객사들이 거래를 문의해 오는 것이다. 주로 특장차 업

체에서 많이 찾아오는데 이유는 F사의 대표가 특장차 부품 엔지니어였으며, 또한 유압밸브의 품질 우수성이 업계에 소문이 나면서 잠재적 고객사들이 F사와의 거래를 원하는 것이다. 다른 하나는 F사가 고객사를 찾아가는 경우이다. 이는 지게차, 굴삭기 등 완성차 업체들을 대상으로 하는 것으로, 완성차 업체, 즉 대기업들은 현재 거래하는 회사가 있더라도 후순위를 계속해서 찾아두기 때문에 이러한 거래처를 향후 확보하기 위하여 F사는 계속해서 대기업에 회사 제품과 기술을 소개하고 있다. 그러나 두 경우 중 고객사가 B사를 찾아오는 경우가 현재는 더욱 많은 상황이다. 즉, F사가 고객사를 적극적으로 찾기보다는 소개를 통해 그리고 F사의 제품을 유심히 살펴본 회사들이 F사와의 거래를 염두에 두고 찾아오는 것이다.

F사는 이렇게 품질력이 소문이 나고 회사들이 거래를 하고 싶다면 찾아오는 이유 중 하나로 몇 해 전 진행하였던 일터혁신을 이야기한다. 약 3년 전에 진행한 것으로, 공장을 깨끗하게 바꾸고 유지하는 활동에서부터 소로트 생산방식 도입, 흐름 공장으로 레이아웃 변경 등의 제조혁신 중심의 일터혁신 활동이 제품의 품질력을 향상시켜 업계에 F사의 경쟁력에 관한 소문이 많이 났다고 본다. 그리고 한번 F사로 찾아와 미팅을 가진 업체들은 F사의 생산 환경이 깨끗하고 정리정돈 되어 있는 모습을 보고 회사의 이미지를 좋게 가져가 거래가 성사되며 또한 다른 업체에 소개하는 경우가 많이 발생하였다고 이야기한다. F사는 제품의 가격은 누구든지 맞출 수 있다고 본다. 단가라는 것은 거래를 마음먹으면 손해를 봐서라도 낮추어 시작할 수 있기 때문이다. 그러나 품질은 하루아침에 확보되는 것이 아니라고 본다. F사의 경우 오랜 기간 유압밸브를 생산하였기 때문에 제조 노하우로 단가를 업계 평균에 비하여 높지 않게 책정하고 품질이 확보되어 있어 고객 확보에 유리하다고 보고 있다.

그리고 앞서 논의한 것과 같이, F사는 제품의 자체적인 개발부터 제조까지 할 수 있는 능력을 갖추고 있기 때문에 새로운 아이টে을 확보하여 시장을 개척하는 데 유리함을 가지고 있다. 지금도 두산산차와의 거래는, 두산에서 사양만 주면 F사에서 모델링부터 외관구조까지 설계하고 제작한다. 다른 고객사도 마찬가지이다. 그리고 이러한 회사들과 창업 이래로

오랜 기간 거래를 하고 있기 때문에, 이 과정에서 F사는 거꾸로 유압밸브가 아닌 건설기계에 들어가는 부품 중 성능과 단가 개선을 통해 새로운 아이টে를 제안하기도 하였으며, 고객사는 F사의 역량을 알기 때문에 이러한 제안을 매우 환영하고 있다. 그 결과, 최근 1~2년 사이 보유 아이টে이 20~30개 정도 늘어났고 신규 거래 업체 또한 2곳이 늘어났다.

또한 이렇게 찾아오는 글로벌 기업 외에도 해외시장을 공략할 생각을 가지고 있는데, 현재 경쟁력이 가장 높기 때문에 유압밸브를 가지고 해외시장 개척을 시작하여 점차 다른 아이টে으로 확대할 계획이다. 그래서 재작년에는 중국에서 열리는 건설기계전시회에 참가한 경험이 있다. 그러나 회사는 별다른 소득은 없었다고 본다. 하지만 좋은 경험이었다고 보는데, 유압밸브 시장은 워낙 크지 않지만, 앞으로 다른 건설기계 부품을 제조할 것이라는 점에서 이러한 기회를 이용하여 해외시장을 알아볼 수 있다는 것에 시작으로서 의미를 가진다고 본다.

F사는 지금은 영업 부서가 없지만 향후 필요하다고 보는 이유 중 하나가 현 시장에 대한 확장도 영업에서 중요하게 관여하겠지만, 무엇보다 새로운 아이টে을 찾고 개발하는 데 향후 영업 부서의 역할이 클 것이라는 점이다. 현재는 영업 기능을 담당하는 연구개발 과장과 물류담당자 1인이 거래하고 있는 고객사들을 한 달에 한 번에서 두 번씩 방문하여 새로운 이슈를 파악하고 현 제품의 개선이 필요한 점 그리고 새롭게 개발이 필요한 아이টে에 대한 정보를 얻고 있다. 주로 고객사의 연구개발부서, 품질, 구매 쪽 관련자들과의 미팅을 통해 관련 정보를 얻는다. F사는 이러한 정보가 현재 제품을 개선하고 또한 건설기계 업종에서 필요한 새로운 아이টে 개발에 매우 도움이 된다고 보고 있다. 회사는 인터넷의 여러 건설기계산업 관련 사이트를 통해서 산업동향도 보고 있으며, 관련 협회로부터 자료도 받아보고 있다. 그러나 이러한 정보들은 전반적인 산업의 트렌드, 즉 흐름을 숙지하는 데는 적합하지만 구체적으로 어떠한 제품이 시장에서 필요할지, 향후 제품이 시장성을 가질지 등은 쉽게 파악할 수 없어 아이টে 개발 측면에서는 큰 도움은 받고 있지 못하다고 평가한다. 이러한 점에서 F사는 먼저, 1차 자료로 매체를 통해 관련 정보들을 수집한 다음 직접 고객사를 방문하여 제품 니즈와 시장성에 관하여 의견을 묻고 있으

며, 이러한 과정을 통해 계속적으로 기존 제품 개선과 새로운 제품 개발을 진행하고 있다.

다. 영업/마케팅 인사관리 현황

앞서 밝힌 것과 같이 F사는 별도의 영업, 마케팅 부서를 가지고 있지 않다. 그렇다고 회사에 영업과 마케팅의 기능이 없는 것은 아니다. 현재 영업 기능은 CEO, 연구개발 과장, 그리고 물류 담당 1인이 수행하고 있다. 이러한 점에서 영업, 마케팅 인력에 대한 인사관리 현황은 살펴볼 수가 없다. 그러나 F사의 영업은 이루어지고 있고 또한 영업 기능을 강화해야 한다는 생각으로 CEO의 주도 아래 영업 기능 양성이 이루어지고 있어 이 과정을 살펴보고자 한다.

F사의 영업은 창업 이래 기본적으로 회사의 대표가 수행하였고 현재는 약 1년 전부터 대표로부터 연구개발 과장과 물류담당 1인이 영업 노하우를 전수받고 있다. 즉, F사의 영업 인력 양성은 OJT로 이루어지고 있는 것이다. 향후 회사는 영업 기능을 별도 부서로 분리할 생각을 가지고 있기 때문에 CEO는 향후 영업 기능을 주도적으로 담당할 인재로 연구개발 과장과 물류 담당 직원 1인을 지목하였다. 그래서 이들은 고객사와의 미팅에 참석하고 영업 현장을 직접 경험하게 하면서 영업 노하우를 습득하게 하고 있다. 그리고 고객사 관리나 새로운 고객사 찾기 등을 어떻게 해야 하는지 방법을 알려주고 이제까지 CEO가 관리해 오던 영업 일지 등을 공유하는 등 자신이 가진 노하우를 전수하고 있다.

이러한 영업적 스킬과 동시에 영업 기능을 수행할 인력들은 제품에 대한 지식을 넓히도록 요구받고 있다. 무엇보다 제품과 제품에 들어간 기술을 이해해야 판매로 이어지도록 고객을 설득할 수 있다는 점에서 많은 시간을 생산현장에 가서 제품을 수시로 보고 이해도를 높이도록 하고 있다. 그리고 또 한 가지 외국어 실력 향상에 신경을 쓰고 있다. 최근 유압밸브를 해외의 한 업체에 납품하려 하는데, 의사소통의 어려움이 거래의 걸림돌로 작용하였다. 글로벌 회사들은 거래에 앞서 해당 기업을 짧게는 3개월 그리고 길게는 6개월 정도 평가하는데 거래 기업 평가항목에 외국어

의사소통 실력을 넣고 있어 외국어로 의사소통을 하는 능력이 반드시 필요하다. 그래서 앞으로 F사의 영업 기능을 담당할 두 근로자는 외국어 구사 능력 향상을 위하여 온라인과 오프라인을 통해 교육을 받을 수 있도록 하고 있다.

4. G사

가. 기업 일반 현황

G사는 1999년도에 두산 인프라코어의 OEM 업체로 시작하였다. 주요 제품은 진동 리퍼(Vibro Ripper), 진동 해머(Vibro Hammer), 진동 틸팅(Vibro Hammer Tilting) 등으로, 굴삭기에 장착 가능한 어태치먼트를 생산 중이다. 두산에서 만드는 굴삭기에 들어가는 사람의 팔에 해당되는 압의 제조를 해오다가 수익성 악화로 인하여 2020년 3월 사업을 접었다. 그리고 회사는 4년 전부터 건설기계에 들어가는 부속장비인 어태치먼트 사업부를 신설하였고, 어태치먼트 사업부의 성장이 회사 성과 향상에 일조하고 있다.

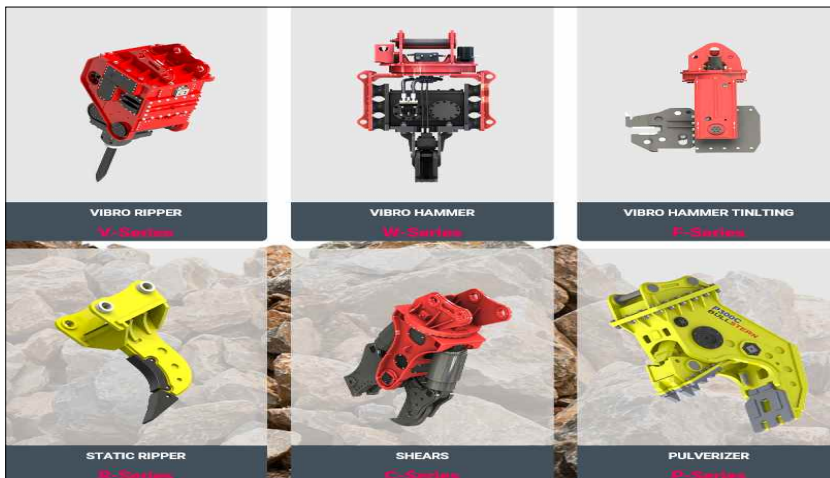
현재 어태치먼트 사업체로서 G사의 내수시장 내 위치는 높지 않다고 볼 수 있다. G사의 어태치먼트 사업부의 주요 시장은 해외이며, 최근 몇 년 사이 국내로 눈을 돌리기 시작하였다. 회사는 내수시장이 주는 이점이 많다고 본다. 기본적으로 내수시장은 피드백이 굉장히 신속하게 들어온다는 이점을 가진다. G사의 경우 해외시장을 상대하다 보니 해외의 경우 제품이나 서비스에 관한 피드백이 회사에 도착하는 데에는 상당한 시간이 소요된다. 그러나 이와 달리 국내시장은 제품이 나오면 즉각적으로 반응이 나오고 제품에 대한 아쉬운 사항들이 다양하게 나오기 때문에 이러한 피드백은 제품 개선에 큰 도움이 된다. G사는 내수시장을 굉장히 좋은 테스트베드라고 보고 다양한 피드백을 수렴하여 1년 이내에 많게는 10가지 정도의 신 모델을 개발하고 있다. 이러한 G사의 제품 강점은 시장점유율을 높이는 데 크게 작용할 것이라고 하며, 지금도 고객사로부터 많은 거래 문의를 받고 있어 향후 3년 이내에 주요 경쟁사만큼 매출이 증진될

것으로 기대하고 있다. 주요 경쟁사는 국내 진동 어태치먼트 사업체 중 높은 기술력을 가지고 있는 대동이엔지로 현재 진동 어태치먼트 시장의 50%를 차지하고 있다. 진동 어태치먼트의 장비 수명은 짧게는 5년, 길게는 10년으로 작년이 제품의 교체주기였다. 그래서 G사는 이 시기에 맞추어 다양한 진동 어태치먼트를 시장에 내놓았고 동시에 A/S기능을 강조하고 있다. 이러한 G사는 해당 시장에서는 아직은 낯선 위치이지만 워낙 제품 제조력이 좋다는 평이 나 있어 현재 다양한 고객들이 찾아오고 있기 때문에 G사는 이를 시장점유율 확보에 긍정적인 신호로 보고 있다.

조직 구성원은 34명으로 현재 국내와 국외영업을 3명이 담당하고 있으며, 현장 생산직 24명, 나머지는 설계, 인사, 재무 등 사무직이다. 앞서 언급한 것과 같이 G사의 제조력은 업계에서 유명한데, 영업 담당 인력도 현장 인력들에게 제품이나 제품과 관련한 기술적 조언을 많이 얻는다고 한다. 현장의 생산직들의 연령대는 50대 중반이며, 현장의 몇몇 공정은 자동화 설비하기는 하지만 가공이 주요 공정이라는 점에서 주로 현장의 숙련 인력들이 손작업을 한다.

회사의 총 매출액은 약 70억 원 정도이며, 이 중 국내 매출이 4억 원 정도이고 나머지는 해외 매출이다. 해외 수출 중 직접과 간접을 합쳐 일본에

[그림 5-22] G사의 주요 제품



자료: G사 홈페이지.

수출하는 비중이 가장 크고, 이 외에 최근 장비가 많이 쓰이는 이머징 마켓인, 한참 개발이 이루어지고 있는 필리핀, 인도네시아, 태국, 말레이시아 등 동남아시아나 중동, 러시아 등에 제품을 수출하고 있다. 영업이익을 보면 영업이익률이 꽤 높다고 볼 수 있는데, 주요 제품 중 하나인 진동리퍼의 경우 원가가 비싸서 마진율이 10~15% 정도가 되며, 국내보다 국외 수출이 많다는 점에서 영업이익률 또한 꾸준한 수준으로 내고 있다. G사는 어태치먼트 제품에 대한 수요가 국내의 경우 많지 않지만 포화상태라는 점에서 상대적으로 수요가 높은 국외시장을 주 타깃으로 삼았던 것이 사실이다. 그러나 최근 2년 사이 국내 업체들과의 거래를 시작하였는데, 한국 특유의 빨리빨리 문화와 빠르지만 높은 품질로 생산할 수 있는 회사의 강점과 잘 맞아떨어져 향후 G사가 점유할 수 있는 내수시장이 좀 더 확장될 것으로 보고 있다.

나. 영업/마케팅 기능의 이해

1) 영업, 마케팅 기능 구성 및 역할

G사는 영업 기능과 마케팅 기능을 구분하고 있지는 않다. 현재 마케팅 활동은 해외시장을 대상으로 하고 있으며, 해외영업 인력들이 함께 담당하고 있다. 마케팅은 세일즈 머티리얼을 만드는 것으로, 매년 제품 카탈로그, 박람회 및 전시회 족자 등 홍보물을 제작하고, SNS를 통해 회사 관련 정보를 정기적으로 업데이트한다. G사의 경우 매년 업그레이드되는 제품이 많아서 카탈로그와 같은 홍보물은 매년 제작하고 있으며 이를 국내영업과 해외영업에서 함께 사용하고 있다.

그리고 영업의 기능을 보면, 먼저 국내영업의 경우 주요 고객은 굴삭기 등 중장비를 가지고 있는 굴삭기 운전기사들이다. 그래서 국내영업이 하는 일은 새롭게 고객을 찾아다니는 동시에 기존 고객들이 제품을 사용하면서 불편한 사항은 없는지 모니터링하고 새로운 제품으로 교체할 시기를 알려주는 등 기존 고객관리를 하는 것이다. 국내영업의 경우 업체를 상대하는 영업의 특성보다는 자동차와 같이 B2C영업의 특징을 가진다.

이와 달리 해외영업의 경우 B2B영업의 특징을 가진다. 해외영업에서

하는 일도 국내영업과 크게 다르지 않은데, 새로운 고객을 찾고 또한 기존 고객들이 제품을 사용하면서 불편한 사항이 없는지 모니터링한다. 그러나 이러한 활동을 모두 ‘딜러’라고 하는 중간 플랫폼을 이용한다. 이러한 점에서 해외영업의 경우 고객과 연결이 되기 위하여 판매력이 좋은 딜러를 새롭게 찾고, 기존 딜러들이 G사의 제품을 잘 판매하고 고객들을 제대로 관리하고 있는지 모니터링하며, 또한 딜러들이 들어온 A/S를 신속하게 처리할 수 있도록 필요한 기술을 지원하는 것이 중요한 일이다.

2) 영업/마케팅 과정 및 특성

G사는 앞서 언급한 것과 같이 전체 매출의 90%가 해외에서 발생하고 있다는 점에서 국내영업 과정은 간략하게 살펴보고자 하며, 주로 해외영업에 집중하여 영업과 마케팅 과정을 살펴보고자 한다. 먼저, 국내영업은 앞서 언급한 것과 같이 B2C영업의 특징을 가지고 있기 때문에 회사는 고객들(엔드유저)을 직접 유치하고 있다. 대리점이 없기 때문에 국내영업 담당 직원이 직접 고객들을 찾아 나선다. 그리고 G사는 국내전시회도 참가하고 있다. 이러한 전시회에 고객들이 직접 오기도 하는 경우가 있어서 참가하기 시작하였으며, 사실 효과는 크지 않다고 본다. 이유는 국내의 경우 전시회가 주중에 열린다. 이러한 경우 고객들이 주중에는 전시회에 참관하기가 쉽지 않다. 이를 협회 측에도 건의하여 주말로 전시회를 옮기는 안을 제시하기도 하였으나 계속적으로 전시회는 주중에 열리고 있다. 그래서 회사는 이러한 방법보다는 직접 장비를 소유한 고객들을 찾아 나서고 있는 것이다. 주로 고객들이 많이 모이는 지역으로 가서 직접 고객을 만나거나 건설사를 가기도 하는데, 건설현장의 소장들이 현장에 들어올 장비를 어레인지 하는 경우가 있어서 건설현장에 한 달에 두세 번 방문하여 제품을 홍보하고 있다. 해외영업의 경우, 회사에서 직접 관리하는 고객사는 4곳 정도이며, 그 외에는 딜러를 통하여 거래하는 고객들이다. 해외 업체나 고객들과의 거래에서 가장 중요한 것은 신뢰이다. 그리고 회사가 직접 거래하는 고객도 있지만 딜러를 통해 거래하는 고객도 있다는 점에서 신뢰관계 유지를 회사가 직접 할 수 없기 때문에 회사는 신뢰 형성을 위하여 많은 노력을 하는데, 회사는 무엇보다 제품의 품질이 중요하

다고 본다. G사 제품의 특징은 굴삭기 등에 장착하여 험난한 건설현장의 초기 작업에서 주로 기존의 구조물을 해체하거나 구멍이 없는 부분에 구멍을 내는 것으로, 제품의 내구성이 굉장히 중요하다. 제품의 내구성이 떨어진다는 것은 제품의 사용 수명이 줄어든다는 것이기 때문에 고객들이 A/S를 떠나서 새로운 제품을 구입해야 하는 것이어서 고객들은 제품의 품질에 매우 민감하다. G사는 최근 제품의 인기가 더욱 높아지게 된 것도 내구성이 상당히 높다는 점이 작용한 것으로 보고 있다.

앞서 논의한 것과 같이 G사의 영업활동은 직접 거래고객에 대한 활동과 딜러에 의한 활동으로 크게 구분할 수 있다. 먼저, 직접 거래 고객 활동을 보자. G사는 제품이 판매된 후 고객사들이 장비를 사용하는 데 불편함이 없는지 계속적으로 모니터링한다. 고객사에 연락하여 장비 사용에 따른 불편사항을 주기적으로 묻고, 또한 고객사로부터 기술적인 질문이 오면 응답해 주며, 고객사에서 필요한 소모품을 공급한다. 연락수단은 이전에는 주로 이메일이나 전화를 사용하였으나 최근에는 이러한 매체보다는 SNS를 사용하고 있다. 이러한 매체를 선호하게 된 이유는 이메일보다는 SNS를 통해 연락을 주고받는 것이 더욱 긴밀하게 자주 의사소통을 할 수 있다는 강점을 가진다고 본다. 이러한 긴밀한 의사소통방식은 고객사로 하여금 G사는 연결이 언제나 가능하고 또한 어떠한 일이든 즉시 대응 가능하다는 인상을 갖게 하고 있다.

그리고 새로운 직접 거래 고객을 찾는 것은 두 가지 방법을 주로 사용한다. 한 가지는 해외에서 열리는 전시회나 박람회를 나가는 것으로, G사는 이제까지 약 20회의 전시회에 참가하였으며 일 년에 많게는 네 번 적게는 두 번 정도 해외전시회에 참가하고 있다. 매해 공략 시장을 정해서 관련 전시회를 찾아 참가한다. 올해는 러시아와 중동 시장을 공략하기 위해서 전시회에 참가하는 것이 목표였으나 코로나로 인하여 모든 전시회가 취소되었다. 전시회 정보는 국내·외 전시회 참가를 도와주는 에이전시들이 관련 정보를 이메일로 보내오며, 주요 협회들에서 관련 정보를 주고 참가비를 지원하고 있다. 이러한 전시회의 경우 해외 큰 고객사들은 전시에 참가하기도 하고 또한 거래를 할 어태치먼트 업체를 찾기도 하여 직접 만나서 이야기할 수 있는 중요한 기회가 된다. 또 다른 방법은 사무

실에서 웹사이트 검색을 통해 글로벌 브랜드들을 찾는 것으로, 업체에 회사 소개, 제품 소개, 견적 등의 정보를 이메일로 보낸다. 그러나 이러한 경우 회신율은 높지 않다. G사는 아무래도 직접 만나는 것이 거래 관계로 이어지기 더 쉽다는 점에서 두 가지 방법 중에 해외 박람회나 전시회 참가가 더욱 효과가 좋다고 보고 있다. G사는 이러한 고객사 직접 유치가 매우 중요하다고 보는데, 특히 큰 고객사와 거래관계를 가지는 것을 중요하게 본다. 이유는 해외의 경우 본 업체는 한국의 중소기업으로 인지도가 떨어질 수 있지만, 글로벌 기업들과 거래관계를 가지고 있으면 그 자체로 제품력을 인정하는 경우가 많다. 그래서 해외의 큰 고객사들에게 어필하는 데에는 회사가 일본의 큰 회사와 거래하고 있다는 것과 같은 정보를 노출시키는 방법을 쓰기도 한다.

다음으로, G사는 달러를 통하여 해외 현지 고객사나 개별 고객들과 거래를 하고 있다. G사가 달러를 통하여 거래를 하다 보니 달러는 회사 입장에서 매우 중요하다. 달러는 기본적으로 발이 넓고 친화력이 좋은 등 판매역량도 높아야 하지만, 기본적으로 판매 시 제품에 대한 설명뿐 아니라 판매 후 A/S도 달러를 통하여 이루어지기 때문에 제품과 제품 관련 기술력 확보 수준도 높아야 한다. 회사는 달러 발굴 때 A/S기능을 어느 정도 잘 수행할 수 있는지를 가장 중점적으로 본다. 그래서 개인 달러보다는 약간 규모를 가진 달러사업체를 찾는다. 현재 G사가 보유하고 있는 달러 수는 약 15개로 크게는 국가마다 있으며, 동남아시아의 경우 국가별로 독점 달러십을 맺고 있지만 미국과 같이 국가가 큰 경우 지역마다 달러를 두고 있다. 달러 발굴은 보통 전시회 참가를 통해 이루어진다. 전시회에는 개별 고객사가 오기도 하지만 전시회 처음 1,2일의 경우 달러들이 많이 온다. 달러들은 거래관계를 어느 정도 가지고 있는지 기본적인 정보를 주며, 각 지역에서 유명한 회사와 거래관계를 얼마나 가지고 있는지 밝히면서 회사에 어필한다. 달러 발굴은 신중하게 진행해야 하는데 가짜 달러도 많기 때문이다. 그래서 달러와의 계약은 1년 단위로 진행하고 있다. 달러들은 독점적으로 G사 제품을 취급할 수도 있지만, 이는 대부분 대기업들이 달러업체들과 거래할 때 이루어지는 형태이며, G사는 복수의 제품을 취급하는 달러들과 거래를 하고 있다. 그래서 달러들도 자신의 경

력을 G사에 어필하지만 G사도 반대로 딜러들에게 다른 회사와 구분되는 지원을 약속하면서 어필한다. 딜러가 전시회에 참가할 때 부스 임차료를 지원해 주거나 딜러 역량 개발 자체에 투자를 약속하기도 한다. 이 외에 기본적으로 판촉물이나 카탈로그 등 홍보물 제작을 지원한다. 딜러들은 각각 제품에 마진을 붙여서 판매하며, 회사는 딜러가 판매하는 판매가에는 관여하지 않는다.

이러한 영업활동 이외에도 G사는 꾸준히 회사를 홍보하고 있다. G사의 마케팅 활동은 주로 SNS를 활용하고 있다. 처음에는 유튜브를 통해 직접 장비를 사용하여 작업을 하는 과정을 촬영해서 고객들이 볼 수 있게 하였다. 지금은 인스타그램, 페이스북 등을 활용하고 있는데 이러한 매체를 G사가 선호하는 이유는 회사의 주요 거래 고객사들이 동남아시아에 있는데 이쪽의 고객들이 해당 매체를 통하여 의사소통하는 것을 즐기기 때문이다. 이러한 매체를 통해 고객사와 의사소통하고 홍보하는 것이 즉시즉시 고객들의 반응을 살필 수 있고 한편으로 많은 고객들에게 노출될 수 있다는 점에서 효과가 좋다고 평가한다.

3) 영업/마케팅 직무와 타 기능 간의 관계

영업은 기본적으로 회사의 다양한 기능과 상호작용을 가장 많이 하는 기능이며, 영업이 도움을 주기도 하지만, 영업은 다양한 기능의 도움을 받고 있다. G사의 경우 영업 부서 내에는 영업활동 관련 기능만 있기 때문에 다른 기능과의 긴밀한 협력이 매우 중요하다. G사가 주로 회사 내 타 기능과 협력하는 경우는 두 가지로, 첫째는 판매가 이루어져 장비를 고객사에 장착하는 경우와, 둘째는 A/S가 발생하였을 때이다. G사의 경우 고객관리나 새로운 고객 유치 활동은 영업 부서 내에서 소화하지만, 판매가 성사되면 직접 고객사 제품인 굴삭기에 어태치먼트를 장착해 준다. 이러한 과정을 영업 인력이 혼자 수행할 수 없기 때문에 현장의 기술직 엔지니어와 현장 숙련기능공들과 함께 고객사를 방문하고, 고객사에 제품을 인도한다.

그리고 A/S의 경우도 영업에서 A/S사항을 접수는 하지만 그 후 처리 과정은 다른 기능과 협력한다. 고객사에서 문제가 발생한 지점의 사진과

문제가 발생하는 과정을 동영상으로 촬영하여 보내면 영업은 이를 1차적으로 자체 분석하여 원인을 진단하고 이러한 결과를 현장의 기술직 엔지니어와 현장 숙련기능공들과 공유한다. 그런 다음 부서별로 각자 돌아가 문제의 원인이 제대로 파악된 것인지 점검하고 다시 모여서 문제의 원인을 정의한 후 보통은 현장의 숙련기능공들과 영업 인력이 함께 고객사를 방문하여 수리를 진행하고 있다. 이와 같이 영업 기능은 고객사의 주문부터 A/S까지 회사의 창구 기능을 담당하지만, 실제 고객사 만족을 위해서는 타 기능과의 긴밀한 협력이 요구되고 있다.

앞서 논의한 것과 같이 영업 기능은 회사 내에 위치하지만 회사 외부와 내부를 연결해 주는 창구 역할을 한다. 영업을 통해 제품에 대한 문제점이 가장 먼저 들어오는데, 이는 G사 입장에서 매우 중요한 제품 개발 소스가 된다. G사의 경우 새로운 아이템 개발보다는 현재 있는 4개 제품군에서 계속적으로 성능을 업그레이드하는 제품 개선에 주력하고 있다. 이러한 제품 개선은 실제 제품을 활용하였을 때 개선이 필요한 부분이 나오는 것이기 때문에 영업 인력들은 고객사들의 제품 활용을 모니터링하면서 계속해서 불편한 사항을 접수 받고 있다. 이러한 고객의 소리는 결국 제품의 개선 포인트들이 되고 이를 통해 G사의 제품 개선은 실제 활발하게 이루어지고 있는데, 연간 10개 이상의 모델을 업그레이드하고 있으며, 업그레이드 속도는 카탈로그 제작이 문제가 될 정도로 빠르게 이루어지고 있다.

다. 영업/마케팅 인사관리 현황

G사의 영업 부서 내 직원은 3명으로, 국내영업 담당 1명과 국외영업 담당 2명이 있다. 국내영업 직원의 경우 새로운 고객 유치를 위한 영업 활동, 영업관리 등 모두 1명이 담당하고 있으며, 국외영업은 새로운 고객을 유치하는 영업 활동 1명과 영업관리 1명으로 기능을 구분하고 있다. 최근 몇 해 동안 영업 부서 직원 채용을 하지 않았다. 올해 채용할 계획을 가지고 있었으나 코로나19로 인하여 채용을 하지는 않았으며, 내년쯤 채용을 계획하고 있다. 채용을 하게 되면 회사는 공고를 낸다. 동종업체가

아니더라도 이전에 영업을 수행하였던 사람을 선호한다. 해외영업의 경우 이전에 해외영업 업무를 수행해본 사람을 뽑고자 하는데 업종에는 크게 상관없이 해외영업 업무 프로세스가 유사하기 때문에 해외영업 경험 이 있는 사람을 선호한다. 그리고 소비재와 같은 B2C영업 경험을 가진 사람보다는 건설기계 관련 제품이 아니더라도 B2B영업을 한 유경험자를 선호한다. 그러나 졸업 당시 전공은 크게 상관하지 않는다. 다른 직종은 모르겠으나 영업의 경우 전공이 크게 작용하지 않는다고 보고 있다. 처음에는 제품에 대하여 잘 모르더라도 들어와서 제품과 기술에 대하여 공부를 하면 충분히 제품을 판매할 수 있다고 본다. 회사가 이렇게 생각하는 이유는 G사의 경우 영업을 할 때 회사의 엔지니어와 함께 고객과 미팅을 갖는다. 그리고 판매가 이루어진 후에도 엔지니어와 함께 제품 설치를 하러 나가기 때문에 엔지니어들이 기술 영역의 설명을 맡아주는 경우가 있으며, 그리고 이렇게 영업 활동을 엔지니어와 함께 하다 보니 영업사원도 관심을 가지고 활동에 임하면 어느 정도 제품과 기술에 대한 이해를 가질 수 있다. 현재 회사의 영업 부서 직원들은 모두 처음에는 제품에 대하여 잘 몰랐지만 현재 굴삭기 운전 자격증을 모두 보유하고 있다. 회사는 이러한 결과가 영업부 직원들의 개인적인 관심과 의지도 있었겠지만, 회사 분위기 자체가 부서 간에 벽이 크게 있지 않아 생산직 직원들에게 그리고 엔지니어들에게 제품과 기술에 대하여 자문과 도움을 얻기 쉬워 가능하다고 보고 있다.

또한 영업직 근로자들의 역량향상은 부서 내에서 비공식적으로 이루어지고 있으며, 공식적인 교육훈련 체계는 없다. 일하면서 노하우를 전수하는 OJT가 가장 많이 이루어진다. 회사는 아직은 조직 규모가 작고 영업부 인원이 적기 때문에 책임자가 직접 알려주기가 가능하다는 점에서 비공식적으로 영업 스킬과 노하우를 전수하도록 하고 있는데, 이 외에 더욱 필요한 교육은 외부 관련 교육기관을 이용하고 있다. 한국전산업진흥회나 또는 테크노파크 등에서 영업 기능 관련 교육을 진행하는데 이러한 기회를 이용하고 있다. 그러나 영업 부서의 책임자는 이러한 교육들이 꽤 실용성이 있고 질도 좋지만 영업 입문 교육용이라는 점에서 경력을 가진 영업직들이 자신의 스킬을 모두 성장시키기 위한 교육훈련 콘텐츠는 없

어 아쉬움을 가지고 있다.

G사의 영업직 보상체계는 다른 직종과 구분되게 존재하지는 않는다. 이는 부서나 직무 단위의 보상보다는 조직 전체 차원의 보상을 중요하게 생각하기 때문인데, 이에 회사는 전체 단위로 매년 이익공유제를 실시하고 있다.

제4절 소 결

1. 각 사례 요약

본 장에서는 건설기계산업에 대한 기본적인 이해를 기반으로 대기업과 중견기업 각각 1곳씩을 선정하여 사례조사를 병행함으로써 국내 건설기계산업 내 기업들의 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴보았다. 앞서 살펴본 내용을 간략히 정리하면 다음과 같다.

먼저 대기업인 D사의 경우 주로 B2B 영업으로 파트너 채널을 통해 판매하고 관리하는 부분이 매출의 80%를 차지하기 때문에, 영업의 핵심직무 역시 이러한 시장 파악 및 딜러 관리에 대한 부분이 핵심이라 할 수 있다. 영업의 경우 세계 각지의 Sales Network(지사, 현지딜러)를 통해 고객에게 제품을 판매, 수출하는 업무로 구성되어 있으며, 마케팅의 경우 마케팅부서(국내, 해외)에서 담당하는데 D사에서는 영업정책을 수립하는 것이 중요한 업무이다. 즉, 영업의 경우 각 딜러들과 협의해서 예상 물량을 pooling하여 전달하는 공급관리 측면에서 수요 예측(demand planning)을 수행한다. 그뿐만 아니라 지역들의 니즈를 모아서 딜러를 성장시키는 딜러 개발(dealer development) 프로그램도 제공한다. 마케팅의 경우 B2B 마케팅의 특성상 타깃 고객을 선정하고 행동을 취하는 것은 지역에서 주로 담당하고 본사 마케팅부서에서는 방향성을 설정하여 비전 연계(vision alignment)를 제공한다. 이러한 영업, 마케팅 인력 관리를 위해 D사에서는 그룹 인재상을 채용부터 육성, 보상에 이르기까지 가장 강조하

고 있다. 즉, 전체적인 채용과정에서 D사의 인재상이 기본 기준이 되며, 입사 이후에도 이러한 인재상으로 육성될 수 있도록 지속적인 교육을 제공하고 평가를 실시한다. 육성과 관련하여, D사에서는 직군을 크게 사무직과 기술직으로 구분하여 사무직은 직무역량(Functional Competency: FC)으로, 기술직은 NCS(National Competency Standard)에 기반하여 직무역량을 개발한다. 영업/마케팅은 사무직에 해당하므로 FC에 기반하여 역량을 개발한다. 특히 D사에서는 그룹 차원에서 개인별 성향과 능력을 고려한 체계적인 직무역량 육성체계를 적극적으로 구축하고, FC 진단 결과에 따라 임직원 스스로 역량개발에 필요한 교육계획을 수립할 수 있도록 지원하고 있다. 보상의 경우 전사 동일하게 MBO를 통해 개인성과 달성 여부를 중심으로 이루어진다. 다만, 다른 직무와의 차별성은 필요하다는 의견이 존재하는데, 부서마다 목표 난이도가 매우 상이한데 목표를 초과하는 경우 차별성이 필요하다는 측면 때문이다. 이러한 측면에서 D사에서는 직무와 관련된 인센티브 프로그램을 도입하고자 하였으나, 현실적으로 다른 직무와의 형평성 이슈 등이 존재하여 차별적 보상을 통한 동기부여 방식에 대해서는 추가적인 방안을 모색하고 있다.

다음으로 E사의 경우 마케팅과 영업이 분리되어 있어, 영업기획이 마케팅과 함께 팀을 이루고 있다. 해외수출 비중이 전체 매출의 70%를 차지하는 만큼 해외영업팀이 별도로 운영되며, 국내영업팀과 전체 영업을 조율하는 영업관리팀이 별도로 분리되어 있다. 영업, 마케팅 인력관리에 대해 살펴보면, 채용절차의 경우 직무분야와 상관없이 서류전형, 실무자 면접, 임원진 면접으로 이루어지며, 많은 중견/중소기업과 마찬가지로 수시채용이 활발히 이루어진다. 특히 E사가 적극적으로 운영하고 있는 해외영업팀의 경우 해외딜러 대응, 해외법인 관리, 신규사업 추진을 주요 담당업무로 하고 있으며, 이러한 업무 수행을 위한 자격요건으로 외국어 능력과 관련 직무 경험 등을 강조하여 인력들을 선발한다. 영업/마케팅 역량 개발은 주로 OJT(On the Job Training)를 통해 이루어진다. 경력과 신입사원 모두 입사 후 1~2주 동안 직무내용 이해, 거래처안내, 사내 소프트웨어 수행방법 숙지 등과 관련된 교육을 받은 후, 조직 내 관련 직무에 대해 경력이 많은 직원들이 수시로 코칭을 진행한다. 또한 E사에서는

임직원들의 자기계발을 위해 연간 최대 200만 원을 지원하고 있다. 보상의 경우, E사의 임금체계는 호봉제이며, 전사적으로 이익공유제(profit sharing)를 시행하고 있다. 그뿐만 아니라, 전사 차원에서 상위 20% 핵심 인재에 대해서는 별도 수당 등을 제공하는 등 특별 관리를 진행 중에 있다. 또한 영업의 경우 매출 창출에 있어 보다 직접적인 기여를 하고 루틴화가 다른 부분보다 적어 업무 난이도나 양이 많으므로 E사에서는 2020년에 영업직원에게 대한 직무 인센티브 프로그램 운영을 검토하고 있다.

F사는 건설장비, 지게차, 특장차 등 건설기계로 들어가는 유압 관련 제품을 생산하는 회사이다. 주요 제품은 유압 브레이크, 유압 파워팩, 펌프, 컴프레서 등이 있다. 주요 고객사는 두산산업차량으로 매출의 40%를 차지하며, 클라크가 25%를 차지한다. 그리고 나머지 매출은 다양하게 발생하는데 회사의 고객사는 매우 다양하다고 볼 수 있으며 이렇게 다양한 고객사를 가질 수 있는 이유는 유압밸브가 다양한 분야에서 사용되고 건설기계 제품 중에서도 지게차, 사다리차, 특장차 등에 매우 다양하게 쓰이기 때문이다. F사의 주요 시장은 국내로, 해외수출은 현재 하고 있지 않다. 향후 해외시장을 생각하고는 있지만 유압밸브보다는 다른 제품을 통해 해외시장에 진출할 계획을 가지고 있다. F사의 전체 조직 구성원은 24명이고 영업과 마케팅은 별도의 부서단위로 두고 있지 않으며, 대표, 연구개발 과장, 물류담당 직원이 영업 기능을 수행하고 있다. F사의 영업은 전통적인 한국 중소기업의 모습을 하고 있다고 볼 수 있는데 지금까지 F사의 영업은 대표의 네트워크를 통하여 이루어져 왔다. 그러나 F사는 최근 영업 기능에 대한 니즈가 생겨나게 되었는데 가장 큰 이유는 고객사가 다양해지면서 영업관리 기능이 필요하게 된 것이다. 그리고 또한 제품군을 확장하기 위해서는 다양한 고객의 니즈를 정확하게 파악해야 하는데 이를 위해서는 별도의 영업 기능을 조직에 둘 필요가 있다고 보고 있다. F사는 앞서 언급한 것과 같이 이제까지 대표가 자신의 네트워크를 통하여 전개하였지만, 최근 F사에는 고객사들의 문의가 많아지고 있어 이에 대응해야 할 필요성이 늘고 있다. 그리고 이러한 기업 중 국외 기업도 있어 해당 분야에 대한 전문지식을 가진 해외영업 인력의 필요성을 체감하고 있다. F사는 영업 기능을 별도로 두고 있지 않아 관련 교육훈련이나 보상도 별도의 체

계를 가지고 있지는 않지만, 이제까지 영업 기능을 수행하여 온 역사를 보면, CEO는 직접 영업 기능을 수행하는 인력들을 대상으로 OJT를 시행하여 왔다. CEO는 향후 영업 기능을 주도적으로 담당할 인재로 연구개발 과장과 물류 담당 직원 1인을 지목하였다. 그래서 이들은 고객사와의 미팅에 참석하고 영업 현장을 직접 경험하게 하면서 영업 노하우를 습득하게 하고 있다. 그리고 고객사 관리나 새로운 고객사 찾기 등을 어떻게 해야 하는지 방법을 알려주고 이제까지 CEO가 관리해 오던 영업 일지 등을 공유하는 등 자신이 가진 노하우를 전수하고 있다. 그리고 영업 기능을 수행하는 인력들은 이러한 영업적 스킬과 동시에 영업 기능을 수행할 인력들은 제품에 대한 지식을 넓히도록 요구받고 있다. 무엇보다 제품과 제품에 들어간 기술을 이해해야 판매로 이어지도록 고객을 설득할 수 있다는 점에서 많은 시간을 생산현장에 가서 제품을 수시로 보고 이해도를 높이도록 하고 있다. 그리고 또 한 가지 외국어 실력 향상에 신경쓰고 있다.

마지막으로, G사는 두산인프라코어 ORM으로 시작한 업체로 진동 리퍼(Vibro Ripper), 진동 해머(Vibro Hammer), 진동 틸팅(Vibro Hammer Tilting)을 생산하는 어태치먼트 업체이다. G사는 국내시장보다 해외시장을 주요 무대로 보고 있다. 그러나 최근 국내시장에 대한 욕심이 생기기 시작하였는데 이유는 국내시장의 경우 제품에 대한 피드백이 신속하게 전달되어 기존 제품 개선과 신제품 개발에 매우 도움이 되기 때문이다. G사의 또 하나의 특징은 다양한 제품군을 가지고 있는 동시에 이러한 제품군별 개선이 굉장히 많이 일어난다는 것인데 1년에 많게는 10개의 새로운 모델이 추가된다. G사가 이와 같이 새로운 제품 개발과 개선에 강점을 가질 수 있게 된 공은 영업 기능에 있다고 본다. G사의 조직구성원은 34명으로 이 중 영업 관련 인력은 3명이다. 영업과 마케팅은 기능적으로 구분되어 있지 않으며, 영업에서 함께 기능을 수행하고 있다. 영업 대상은 국내영업의 경우 주요 고객인 굴삭기 등 중장비를 가진 운전기사들이지만, 해외영업의 경우 B2B영업의 특징을 가진다. 즉, G사는 해외 개인 고객보다는 딜러를 통해서 거래를 하며 또한 기업 고객을 대상으로 영업을 하는 것이다. 해외영업은 개인 고객도 존재하지만 다수의 거래형태는 딜러를 통해 발생하기 때문에 영업의 주 기능은 딜러를 관리하는 것이라고

볼 수 있으며, G사의 영업은 좋은 딜러를 발굴하고 이들을 관리하며 이들이 거래를 성사시킬 수 있도록 지원한다. G사는 이러한 영업인력을 필요할 때 수시로 채용하고 있으며, 동종업계에서 유사한 기능을 수행한 경험을 가진 사람을 선호한다. 그러나 회사가 작다는 점에서 영업 인력의 역량 향상은 부서 내에서 비공식적으로 이루어지고 있다. 다수가 일하면서 노하우를 전수받는 것으로, 영업 스킬과 노하우를 전수하고 필요한 교육의 경우 외부 관련 교육기관을 이용하고 있다. 그리고 영업직의 별도의 보상체계는 없는데, G사는 직무단위 보상보다는 조직 전체 차원의 보상을 중요하게 생각하여 매년 이익공유제를 실시하고 있다.

〈표 5-6〉 사례조사 기업 요약

	D사	E사	F사	G사
업체 유형	종합제조업체	부품업체	부품업체	부품업체
기업 규모	대기업	중소기업	중소기업	중소기업
연혁	1937년 설립	1989년 설립 (법인등록)		
인력(영업팀)	4,603명	109명	24명(3명)	34명(3명)
매출액(2019년)	8,185,840백만 원	44,996백만 원		70억 원
주력제품	굴착기, 로더, 어태치먼트 등	유압브레이커, 쿼커플러 등	유압밸브 등	진동 리퍼, 진동 해 머, 진동 틸팅 등
주요수출국	중국, 중동아시아, 유럽, 미국, 중남미	인도, 중국	없음	필리핀, 인도네 시아, 태국, 말레 이시아 등 동남 아시아와 중동, 러시아
주요고객	글로벌 딜러, 개인고객 등	T-H(인도), H사(국내)	기업고객	글로벌 딜러, 개인고객
영업 기능 구성 및 역할	국내영업, 해외법 인을 통한 딜러 발굴, 관리, 지원	해외영업, 국내 영업, 부품영업 부서 존재	별도의 영업 부 서 없음, 고객관 리, 신고객 창출	딜러발굴, 관리, 지원,
마케팅 기능 구성 및 역할	마케팅은 전 세계 프로모션 지원 및 본사-지역 비전 연계에 집중	마케팅과 영업이 분리되어 있되, 영업기획이 마 케팅과 함께 팀 을 이루고 있음	없음	별도의 기능은 없으나, 영업에서 수행하며 관련 홍보물 제작

〈표 5-6〉의 계속

	D사	E사	F사	G사
영업, 마케팅 과정상 주요 특징	마케팅과 영업은 딜러 관리가 주된 업무, 딜러 교육 및 전 세계 프로모션을 위한 지원 활동 집중, 본사 비전 연계에 집중	해외(인도) 중심의 공격적 마케팅 및 영업 수행, 국내는 대기업 대상, 해외는 대기업과 연계 및 독립 진출	지금까지 CEO 네트워크로 영업	딜러를 통한 영업
영업, 마케팅 기능과 타 기능 간의 관계	새로운 기술 및 제품 개발, 니즈 발굴	새로운 기술 및 제품 개발, 니즈 발굴	새로운 기술 및 제품 개발, 니즈 발굴	A/S 기능지원, 새로운 기술 및 제품 개발, 니즈 발굴
인력 수급	문제 없음	문제 없음	문제 없음	문제 없음
영업, 마케팅 채용 방식	채용 없음	수시채용	채용 없음	수시채용
영업, 마케팅 교육훈련 방식	기업 내부 교육 훈련체계 마련 및 제공	부서 내 비공식적 교육 및 외부 교육기관 이용	비공식적 OJT	부서 내 비공식적 교육 및 외부 교육기관 이용
영업, 마케팅 보상체계	직무급 및 성과 기반 인센티브	별도로 없으며 전사 차원 이익 공유제 실시	없음	별도로 없으며 전사 차원 이익 공유제 실시

자료: 저자 작성.

2. 시사점

건설기계산업에 대한 이해에서 살펴본 바와 같이, 건설기계산업은 전반적으로 생산 품목 자체가 광범위하여 다품종 소량생산이 불가피한 대규모의 시설투자가 요구되며, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술 축적을 필요로 하는 고급 기술 수준이 요구되는 분야이다. 2019년 실시된 「건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련수요조사」에 따르면, 건설기계산업 전체 종사자 수는 33,614명으로 추정되며, 직무별로는 기술직의 종사자가 49.9%를 차지하였다. 또한 사업체의 35.5%는 업무수행 시 인원이 부족하다고 응답하였으며, 인원이 부족한 경우 기술직(생산) 직무가 가장 부족한 것(23.1%)으로 나타났다. 그다음으로는 연구개발(12.0%), 사무직(10.9%),

영업/마케팅(8.6%) 순으로 집계되었다. 건설기계산업 일자리 창출과 관련하여 건설기계 교육투자 및 전문인력 양성에 대한 부분을 가장 최우선 과제로 뽑았으나, 실제 교육훈련 시 가장 큰 이슈사항으로는 대체인력의 부족으로 나타나 현장에서 교육훈련 등에 대한 니즈는 크지만 유희인력이 부재하므로 실제 교육훈련으로 이어지는 데 있어 실질적인 어려움을 느끼는 것으로 나타났다. 이러한 현실을 고려하여 기업체들에서는 인력 채용 시 가장 중요하게 고려하는 1순위 기준으로 실무경험 및 능력을 뽑았으며, 우수 인력 양성을 위한 정부 지원 방법 역시 실무능력 관련 교육을 개설하고 이를 실질적으로 이수할 수 있도록 추가적인 지원이 필요하다는 응답을 하였다.

이러한 현실을 고려하되 본 장에서는 건설기계산업 내에서 그간 다소 간과되어 왔던 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 모색해 보았으며, 보다 심화된 함의 도출을 위해 사례연구를 실시하였다. 대기업 사례로는 국내 건설기계기업 중 글로벌 톱 10 안에 랭크된 D사를, 중견/중소기업 사례로는 코스닥 상장사로 어태치먼트의 글로벌 경쟁력을 보유하고 있는 E사와 F사를 선정하여 해당 기업의 현황과 제품, 그리고 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴보았으며, 마지막으로 전형적인 중소기업의 모습으로 관련 부품을 생산하고 있는 G사를 살펴보았다. G사의 경우 타 기업과 비교하여 조금 약하기는 하지만, 모두 공통적으로 영업/마케팅 관리 중 육성 측면에서는 내부 교육훈련 및 멘토링 등이 주되게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 다양한 딜러들과 고객군들을 관리하는 데 있어 내부에서 축적된 노하우와 지식, 긴밀한 네트워크 등이 기업 가치 창출에 보다 효과적으로 작용하였기 때문으로 풀이된다. 반면, 기업 간 차이는 D사의 경우 80여 년이 넘는 역사를 가진 대기업으로 공식화와 체계화가 이루어져 있어 전반적인 인력 양성 역시 이러한 제도 기반 접근을 한 데 반해, E사, G사, F사의 경우 대다수의 중견/중소기업의 경우처럼 암묵적 지식과 기술을 축적한 우수 직원들에게 멘토링에 기반하여 인력 양성이 이루어지는 대인관계적 접근을 하는 차이가 있었다. 또한 모두 건설기계산업 내 기업들의 특성상 개별 소비자가 아닌 딜러를 통한 영업 및 마케팅이 주된 활동의 방식이므로 딜러 관리를 어떻게 효율적으로, 그리고 효과적

으로 하는지가 기업 가치 창출에 핵심인 점 역시 공통점으로 나타났다. 다만 차이로는 D사가 글로벌 종합생산기업으로 영업과 마케팅 모두 D사 본사의 전략적 연계성 강화와 지역 프로모션 지원이라는 측면이 중요한 활동인 반면, E사와 F사의 경우 글로벌 어태치먼트(부품) 생산업체로 딜러 관리뿐 아니라 글로벌 종합생산기업인 타타히타치나 현대건설기계 등 국내외 메이저 메이커사들과의 긴밀한 관계 형성 및 우수한 품질력 어필 등이 중요한 활동인 것으로 나타났다. 그리고 G사의 경우 해당 기능이 아직 독립적으로 분리되어 있지는 않지만, 영업 기능을 수행하는 양상은 E사나 F사와 유사하다는 것을 알 수 있다.

그리고 우수한 영업/마케팅 인력 양성을 위해서는 숙련도 향상이라는 측면뿐 아니라 이들에게 동기부여 해줄 수 있는 지원체계가 무엇보다 필요한 것으로 나타났다. 기업의 가치 창출을 위한 가치사슬체계에 있어 영업/마케팅은 막대한 영향을 미치는 수익 창출원(profit center)이지만, 실제 보상제도에 있어 현실상 다른 직무들과 큰 차이를 두고 강력한 인센티브를 제공하기에는 한계가 있었다. 기업들 모두 영업과 마케팅 기능의 중요성은 인식하고 있었고(G사의 경우 기능 독립 및 육성계획을 가짐) 이들을 핵심인재로 대우하여 이들을 육성하고 동기부여 하기 위한 보상, 교육훈련, 경력개발 등의 기회를 제공하고 있기는 하지만 해당 기능만의 특별한 체계를 갖추고 있지는 않다는 점에서 한계를 가진다.

전반적으로 보았을 때, 기업규모를 감안하더라도 건설기계산업 내 영업, 마케팅 인력에 대한 지원체계는 여전히 부족하다고 볼 수 있다. 직무 특성상 건설기계산업 내에서 전반적으로 영업/마케팅의 경우 매출에 기여도가 크고 경쟁업체들의 스카우트 움직임이 활발하므로 이들 인력들을 적극 동기부여 시키고 해당 기업에서 지속적으로 머무르게 하기 위해서라도 전사 차원에서 적극적으로 별도의 인센티브 프로그램을 마련하여 시행할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고, 직무 중심의 인사관리가 아직 약한 국내의 경우 영업직군에 대한 인센티브 강화는 다른 직무 담당 직원들과의 형평성 측면에서 제약이 큰 것으로 나타났다. 그러나 계속 강조하는 바와 같이, 영업, 마케팅 인력이 매출에 미치는 영향력을 감안하여 영업 관련 인재들을 우대하고 동기부여 시키는 것이 조직성과 창출에 있어

결국은 필요하다는 인식으로 이에 대한 제도적 측면을 강화해야 한다. 그 뿐만 아니라, 영업, 마케팅 인력들의 숙련 및 육성의 경우 건설기계산업 내 특수성으로 인해 많은 부분 내부 육성을 통해 숙련도를 향상시키고 있고, 이러한 부분은 해당 기업의 맞춤형 교육이 가능하다는 장점이 있을 수 있다. 그러나 영업, 마케팅과 관련한 교육에 있어 보편성이 있는 교육 훈련의 경우에는 외부 전문기관을 활용하는 것이 보다 효율적일 수 있다. 즉, 한국건설기계산업협회 등 유관기관에서 영업/마케팅 관련 범용 지식 및 기술을 높이는 데 관련된 교육훈련 등을 마련하여 제공하는 것은 특히 관련 부분에 제반 자원 할당에 있어 한계가 있는 중견 및 중소기업 내 영업/마케팅 인력 육성 및 양성에 있어 유의미한 역할을 할 수 있을 것이다. 이에 더하여 실제 중견/중소기업들이 외부기관 교육 참석을 용이하게 할 수 있도록 관련 인력 풀 충원이나 의무교육할당 인센티브 등을 지원하는 방안도 고려할 필요가 있다. 채용 분야에 있어서도 준비된 인력들을 선발함으로써 향후 인력 육성에 있어 추가적인 투자비용을 줄일 수 있는 방법도 고려해 볼 수 있다. 예를 들어, 청년취업아카데미의 경우 한국건설기계산업협회의 해외영업 전문가 양성과정을 연계하여 현장전문용어, 현장에서 벌어지는 각종 사고와 대처방안 등에 대해 실무 이해도를 높이게 함으로써 실제 E사 취업까지 연결되기도 하였다.

이처럼 기존의 영업, 마케팅 관련 인력의 경우 유관 또는 다른 산업 내에서 영업, 마케팅 업무를 수행하거나 대졸사원들을 선발하여 기업 내부에서 육성하는 체계로 진행되었으나, 이러한 육성방식은 해당 기업 특유적 지식 및 기술 습득에는 매우 효과적이나, 범용적 지식 및 기술과 글로벌 기업들과의 경쟁을 위한 최신 노하우 등을 축적하기에는 다소 한계가 있을 수 있다. 이러한 측면에서 외부 기관을 통해서 이러한 지식 및 기술을 제공하는 방안과 이러한 교육훈련을 받을 수 있는 여건 조성을 위한 지원책이 필요할 것이다. 그뿐만 아니라, 기업 자체에서는 영업, 마케팅 인력들이 전사 매출 기여 대비 받는 보상에 있어 느낄 수 있는 상대적 박탈감에 대해 이해하고 이들을 동기부여 시킬 수 있는 실질적 외재적 보상 방안에 대해 보다 적극적으로 모색하여 실행할 필요가 있다.

제 6 장

반도체장비산업의 영업, 마케팅 인력관리

제1절 들어가는 말

고도로 정보화된 오늘날 경제와 산업은 반도체가 없으면 돌아가지 않는다. 5G, AI, IoT, 모바일, AR, VR, 자율주행차 등 국가 경쟁력을 좌우하는 핵심 미래 산업에서 반도체는 없어서는 안 될 부품으로 그 중요성은 계속 커지고 있다. 지금 반도체산업에서는 네 가지의 대전이 동시다발적으로 벌어지고 있다. 3차 메모리 전쟁,⁷⁾ 파운드리 전쟁, 중국의 반도체 굴기와 미·중 패권전쟁, 극자외선(extreme ultraviolet) 공정 경쟁이 그것이다.

반도체는 무역전쟁의 킬러콘텐츠이자 한국 경제의 버팀목과 같은 존재이다. 중후장대 주력산업의 경쟁력 상실과 코로나19로 비틀거리는 가운데서도 수출, 투자, 고용 등 모든 부문에서 반도체가 먹여 살리고 있다고 해도 과언이 아니다.

우리나라 반도체산업의 역사는 1974년 삼성전자 부천 반도체공장을 기점으로 본격적으로 시작되었고, 반도체장비 국산화는 한참 뒤인 1995년부터 발걸음을 내디뎠으나, 오늘날 우리나라 기업들은 메모리 반도체 시

7) 1차대전은 1970년대 말부터 시작된 미국과 일본의 싸움, 2차대전은 1990년대 말부터 2000년대에 걸친 가격과파괴를 통한 치킨게임과 통상전쟁, 3차대전은 미국의 화웨이 제재, 일본의 반도체 소재 수출제한 등 최근 미·중·일 주도로 전개되고 있는 반도체 자국주의를 말한다. 중앙일보(2019. 8. 10.); 조선일보(2020. 5. 18.) 참조.

장을 석권하고 있다(EBS 동영상, 2012). 하지만 시스템 반도체와 파운드리 등에서는 존재감이 미미하여 10년째 제자리걸음을 하고 있으며, 반도체 소재시장과 장비시장 점유율도 10% 내외에 불과한 실정이다. 최근 일본의 반도체 핵심 소재 수출규제는 시스템 반도체뿐만 아니라 반도체의 기반을 이루는 소재·부품·장비 부문에서도 허약한 반도체 ‘반쪽 강국’의 현주소를 적나라하게 확인시켜 주었다.

최근 이러한 한계를 극복하기 위한 노력이 강화되고 있다. 정부는 2018년 2월 ‘반도체·디스플레이산업 발전전략’, 2019년 5월에는 ‘시스템반도체 비전과 전략’을 발표하고, 2020년 10월 12일에는 2030년까지 AI반도체 세계시장 20% 선점 등 인공지능 강국의 비전을 담은 ‘인공지능 반도체 산업 발전전략’을 확정하여 발표하였다. 2019년 발표내용만 보아도 1.6%에 불과했던 웨퍼 시장점유율을 2030년까지 10%로 확대하고, 파운드리 시장점유율 35%로 세계 1위를 달성하고, 디자인하우스 등 상생협력 생태계 구축과 10년간 1조 원 이상 연구개발비 투입을 통하여 2만 7천 명의 신규고용을 창출한다는 야심 찬 청사진을 제시하고 있다. 이에 호응하여 삼성전자도 2030년까지 133조 원을 투자해서 시스템 반도체 분야에서도 글로벌 1위를 달성한다는 ‘반도체 2030 비전’을 발표하였다. 정부와 대기업의 투자 확대와 반도체산업 생태계 발전을 위한 상생 노력의 강화는 국내 소재·부품·장비산업에 좋은 발전기회가 될 것으로 기대된다. 그러나 정부나 업계의 관심과 투자는 연구개발과 기술 이슈에 집중되어 있고, 세계시장을 개척하는 영업마케팅에 대한 언급은 전무하다.

주지하는 바와 같이 우리나라 기업들이 메모리반도체에서 초격차를 유지하는 동시에 시스템반도체도 글로벌 리더 위상을 확보하려면 국내 소재·부품·장비산업의 발전이 뒷받침되어야만 한다. 특히, 반도체장비는 반도체의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소로서 고도의 기술력 축적과 자본집약을 요하는 산업이다. 길어야 25년의 역사에 불과한 국내 반도체장비업체들이 괄목할 만한 성장을 이룩한 데에는 세계 최고 수준의 소자업체가 국내에 존재하는 것이 유리한 요인으로 작용했다. 그러나 우리나라 반도체산업이 시스템반도체로 뻗어나가려면 국내 장비업체들이 세계적 수준으로 성장해야 하지만, 아직 세계시장에서 경쟁하기에는 기술력이 미흡

한 수준이다.

최근 세계 반도체산업 생태계가 격렬하게 요동치고 있다. 4차 산업혁명의 급속한 진전과 더불어 기술혁신 경쟁이 가속화되는 가운데 미국과 중국을 중심으로 전개되는 반도체 전쟁은 우리나라 반도체 관련 기업들에게도 변화와 혁신을 강요하고 있다. 반도체 기술의 집적체로서 반도체산업의 뿌리이자 허리라고 할 수 있는 장비산업이 발전하려면 무엇보다도 글로벌 수준의 기술과 숙련을 갖춘 인적자본의 경쟁력이 필수 불가결하고, 우리 장비가 세계로 나아가려면 마케팅 역량이 뒷받침되어야만 한다.

영업마케팅은 기업 수익의 원천인 고객과의 일차적 관계를 형성하는 첨병이다. 기술발전, 정보화, 개방화로 제품의 차별적 요소가 작아질수록 마케팅의 중요성은 커진다. 영업활동을 통해 획득한 다양한 정보와 고객의 목소리는 제품의 혁신과 전략경영의 핵심적 기초가 된다. 지금은 초연결시대로서 상품의 기술적 우수성만으로는 한계가 있다. 제조와 서비스가 융합되고 마케팅이 경쟁력의 핵심이 되는 시대이다. 따라서 반도체장비산업의 글로벌화를 위해선 자본 확충 및 기술력 제고와 더불어 영업마케팅 역량의 글로벌화가 시급하고도 중요한 과제인 것이다.

본 연구는 반도체장비산업에 대한 기본적인 이해를 바탕으로 기업사례 연구를 통해 반도체장비 영업마케팅의 실태와 특징을 살펴보고, 반도체 장비산업의 글로벌화를 뒷받침할 수 있는 영업마케팅 인적자원의 역량개발 정책을 제안하는 것으로 구성되어 있다.

연구를 수행함에 있어 반도체장비산업의 특징은 문헌연구와 전문가 자문, 언론보도내용 등을 종합하여 정리하였다. 아울러 구체적인 반도체장비 영업마케팅의 실태와 특징을 비교 분석하기 위하여 국내기업으로서 상이한 특징을 가지고 있는 세 개의 업체를 대면조사 방식 등에 의해 집중적으로 검토하였다. H사는 세계적 소자업체인 S사 자회사로서 대기업에 속하며 반도체 전공정 장비 등을 생산한다. 매출의 95%가 S사와의 거래로 회사 규모에 비해 영업마케팅팀의 규모가 작으나, 해외진출 확대를 모색하고 있다. I사는 반도체 전장 부문에 특화되어 있는 중소기업으로서 소자업체를 정점으로 한 생태계에서의 위치는 2차 단계(tier)에 해당한다. 국내 주요 완성장비업체들을 고객사로 두고 있으며, 제조기술력과 영업

팀을 한 사업부문에 두고 제조와 판매의 유기적인 연계를 도모하고 있다. J사는 후공정 SSD 검사장비에 특화된 연구개발 기반 중소기업으로서 해외판매전담 자회사를 두고 해외진출을 활발히 하여 동 제품 세계시장 점유율 1위를 확보하고 있는 기업이다.

개별기업 사례를 검토하기에 앞서 반도체장비산업의 생태계와 특징, 그리고 우리나라 반도체장비 기업들의 현주소에 대해 살펴보고자 한다.

제2절 반도체장비산업에 대한 이해

반도체산업의 생태계는 반도체 설계, 제조 등을 수행하는 기업과 반도체 제조를 위한 소재, 부품 또는 장비를 공급·제조하는 기업으로 구성된다(전배근, 2020).

반도체장비산업이란 반도체 웨이퍼를 가공하여 반도체 소자를 생산하는 데 필요한 공정용 장비와 관련된 산업을 말한다. 반도체장비에는 반도체 생산에 필요한 반도체 회로설계, 실리콘 웨이퍼 제조 등 반도체 제조를 위한 준비단계부터 웨이퍼를 가공하여 칩을 생산하고 조립 및 검사하는 단계까지의 각 공정별로 사용되는 다양한 장비들이 포함된다.

반도체산업과 반도체장비산업을 이해하려면 우선 반도체 제조공정을 살펴볼 필요가 있다. 반도체장비 제조의 핵심공정은 다음과 같은 8대 공정으로 이루어져 있다(삼성반도체이야기, 2020).

첫째, 반도체 집적회로를 만드는 데 사용하는 주재료인 ‘웨이퍼(Wafer) 제조’ 공정

둘째, 웨이퍼 표면에 실리콘 산화막(SiO_2)을 형성해 트랜지스터의 기초를 만드는 ‘산화(Oxidation)’ 공정

셋째, 웨이퍼 위에 반도체 회로를 그려 넣는 ‘포토(Photo)’ 공정

넷째, 반도체의 구조를 형성하는 패턴을 만드는 ‘노광(Lithography) 및 식각(Etching)’ 공정

다섯째, 회로 간의 구분과 연결, 보호 역할을 하는 박막(thin film)을 만

드는 ‘증착(Deposition)’ 및 반도체가 전기적인 특성을 갖도록 만드는 ‘이온 주입(Doping)’ 공정

여섯째, 반도체 회로에 전기적 신호가 잘 전달되도록 금속선을 연결하는 ‘금속 배선(Metallization)’ 공정

일곱째, 전기적 특성검사를 통해 개별 칩들이 원하는 품질 수준에 도달했는지를 확인하는 ‘EDC(Electrical Die Sorting)’ 공정

여덟째, 반도체 칩이 외부와 신호를 주고받을 수 있도록 길을 만들고, 다양한 외부환경으로부터 안전하게 보호받는 형태로 만드는 ‘패키징(Packaging)’ 공정

반도체장비산업의 특징을 산업적 측면, 시장적 측면, 인력적 측면으로 나누어 살펴보면 다음과 같다(정만태, 2020a; 이종희, 2020).

산업적 측면의 첫 번째 특징은 고부가가치의 융합산업이라는 점이다. 신뢰성, 생산성, 보안성, 적기 개발 적시 공급의 중요성 등으로 인하여 반도체장비 수요업체들은 기존에 검증된 공급자로부터 장비를 구매하는 경향이 강하다. 반도체장비산업은 지식기반 고부가가치 산업으로서 성능향

[그림 6-1] 반도체 제조공정별 국내외 주요 기업

세부 공정	전공정								후공정	
	검광/도포	노광/현상	식각	이온주입	증착	OMP	세정	측정/분석	패키징	테스트
주요 해외 기업	TEL(일)	ASML(네) Nikon(일)	AMAT(미) TEL(일) Screen(일) LRCX(미)	AMAT(미) TEL(일) LRCX(미) AMAT(미) TEL(일)	AMAT(미) TEL(일) LRCX(미)	AMAT(미)	LRCX(미) TEL(일)	KLA(미) AMAT(미)	Hitachi(일)	Advantest(일) Teradyne(미)
주요 국내 기업	케이씨텍	세메스	세메스 APTC	주성 원익IPS 유진테크 테스 테라세미콘 AP시스템	케이씨텍	세메스 PSK 케이씨텍	오로스 Tech SNU 프리시전	세메스 한미반도체 이오테크닉스 ...	엑시콘 유니테스트 ...	대부분 국내기업 포진

자료 : 강광욱(2019); 정만태(2020a), p.21에서 재인용.

상, 시험평가 등 설계와 개발이 높은 비중을 차지한다. 지속적인 연구개발투자가 필요해서 차세대 장비를 개발하려면 ‘반도체 소자업체+장비업체+부품·소재업체’의 공동연구개발이 중요하다. 또한, 다양한 학문적 종합적 기술의 집합체인 융합산업으로서 타 산업에의 파급효과가 크고, 핵심장비들은 다양한 소재 부품이 필요하고, 전기·전자공학, 화학, 광학, 정밀가공 기술 등 다양한 최첨단 기술들이 요구된다(김학수 외, 2020). 종합반도체회사와 팹리스, 파운드리 전문회사 등 사이에 유기적인 네트워크가 이루어져야 경쟁력 있는 공정 장비의 개발이 가능한 것이다(정만태, 2020: 22).

시장적 측면에서는 캡티브 마켓(captive market)⁸⁾으로서 ‘천수답’에 비유될 정도로 소자업체의 주문 의존도가 높아 전속성이 강하고, 이는 신규 업체에게는 높은 진입장벽으로 작용한다. 1차 벤더의 고객인 소자업체는 수는 적고 구매력은 강한 대기업인바, 소자업체의 생산량과 설비투자 계획의 영향을 직접적으로 받아 두 산업은 비슷한 경기 사이클을 가지게 된다. 반도체장비 발주가 반도체 호황기에 집중되고 불황기에는 급감하여 경기 변동 폭이 타 산업에 비해 큰 편이다(정만태, 2020: 22). 또한, 장비 기술의 전환 속도가 빨라서 제품 수명 주기는 짧지만 신규 장비개발에는 약 2~3년의 기간이 필요하여 매출액 대비 R&D 비중은 타 산업 대비 높은 편이다(이미혜, 2019).⁹⁾ 따라서 시장진입 시점과 고객사와의 긴밀한 협력이 매우 중요하다.

인력적 측면에서의 특징은 축적형 고숙련과 노하우(know-how)의 중요성이다. 표준화된 소품종 대량생산을 특징으로 하는 반도체 소자산업과 달리, 반도체장비산업은 고객사의 주문에 따른 다품종 소량생산을 특징으로 하며 설계와 제조 등에 있어서 고도의 기술과 숙련이 요구됨에 따라 인적자원의 경쟁력이 중요하다. 특히, 설계 및 제작 엔지니어가 되려면 공학적 지식과 더불어 현장에서 장기간 경험과 숙련을 축적하는 것이

8) 일반적으로는 정해진 소수의 공급자로부터 구입해야만 하여 선택의 폭이 제한된 시장 독과점상황으로서 계열사 간 내부시장을 의미하는바, 반도체산업의 전속성과도 밀접한 관련이 있는 것으로 해석된다.

9) 2018년 기준 매출액 대비 R&D 비중은 글로벌 톱 5 장비 기업은 12% 수준, 우리나라 주요 장비기업은 8% 수준이다.

필수적이다. 완성장비 업체에서의 제작은 숙련전문가에 의한 조립 작업을 의미하고, 부품 모듈의 생산은 협력업체에서 이루어지는 경우가 많다. 영업마케팅도 단순히 제품을 판매하는 데 그치는 것이 아니라 고객서비스(Customer Service) 내지 고객엔지니어링(Customer Engineering)과 밀접한 관계를 가진다. 반도체장비의 난이도에 따라 정도의 차이는 있으나, 제품에 대한 공학적 지식과 기술적 이해가 필요한 기술영업이 기본이다.

우리나라 반도체장비업체들의 현주소를 한마디로 표현하자면 ‘벌어지는 선진국과의 기술 격차, 낮은 국산화율’이라고 할 수 있다. 글로벌 기업들과의 기술력 격차, 투자비 부담 등으로 인해 상대적으로 진입장벽이 낮은 후공정 중심으로 경쟁력을 확보하고 있으며, 국산화율도 전반적으로 낮은 수준으로 특히 핵심 소재·부품의 일본 의존도가 높다.

<표 6-1>의 한국산업기술평가관리원(2017) 자료를 공정별로 살펴보면, 기술 난이도가 높은 전공정 가운데서도 노광, 이온주입, 측정 및 분석 공정은 국내 기술 수준이 10~35% 수준으로 매우 낮고, 부품 국산화 비율도 0~30% 수준으로 더욱 낮다. 식각, 세정, 증착, 열처리 부문은 국내 기업의 기술이 85~90% 수준으로 선진국을 많이 따라잡았으나, 부품 국산화는 역시 50~70%대에 머물러 있다. 후공정은 그나마 기술 수준은 80~90%대로 상대적으로 많이 올라갔으나 부품국산화비율은 60% 수준에 불과하다.

반도체장비는 선행 연구개발, 장비기획, 기능별 설계(기구설계, 보드설계, 소프트웨어설계, 전장설계), 외주생산, 조립, 성능평가, 현장설치, 고객지원 등 일련의 과정을 거쳐 생산 및 판매가 이루어지며, 이 과정에서 핵심적인 역할을 하는 인력이 엔지니어이다. 한편, 앞서도 언급한 바와 같이 반도체장비 생산은 유닛 모듈 방식으로 이루어지는 특징을 가지고 있다. 부품의 모듈화란 완성장비업체가 여러 가지 부품을 부위별로 나누고, 더 큰 단위로 조합한 형태로 부품업체에 개발과 생산(조립)을 외주화하는 것을 의미한다. 이와 같은 모듈생산체제는 참여기업들이 하나의 생산공동체로서 밀접한 관계를 형성하게끔 한다.

〈표 6-1〉 국내·외 반도체장비기업 현황 및 국산화율

공정단계		해외기업	국내기업		국내 기술수준	부품 국산화
			대기업	중소기업		
전 공 정	노광	ASML, Nikon, Cannon	SK하이닉스, 삼성SDS, LG, 서울반도체, 일진	세메스	10%	0%
	식각	Lam Research, Tokyo Electron, Applied Materials		DMS, 에이퍼티씨, 세메스	85%	50%
	세정	TEL, DNS		세메스, PSK, 케이씨텍, 제우스, 네오테크놀로지, DMS	85%	65%
	CMP	Applied Materials		케이씨텍	75%	60%
	이온주입	Applied Materials, Axcelis		한국일신이온, 한국베리안	20%	0%
	증착	Applied Materials, Tokyo Electron		주성엔지니어링, 원익IPS, 유진테크, 테스, 국제엘렉트릭	90%	65%
	열처리	Applied Materials, Tokyo Electron		원익IPS, AP시스템, 테라세미콘, 코닉시스템, 국제엘렉트릭	90%	70%
	측정·분석	KLA-Tencor, Applied Materials		오로스테크놀로 지, SFA	35%	30%
후 공 정	패키징	TESCO, Hitachi Hitech, ASM Pacific	SK하이닉스, 삼성SDS, 서울반도체, 일진, 효성, 동진썬미켄	세메스, 한미반도체, 이오테크닉스	90%	60%
	테스트	Advantest, Teradyne		엑시콘, 유니테스트	80%	60%

자료 : 한국산업기술평가관리원(2017); 기업심사센터(2019), p.24에서 재인용.

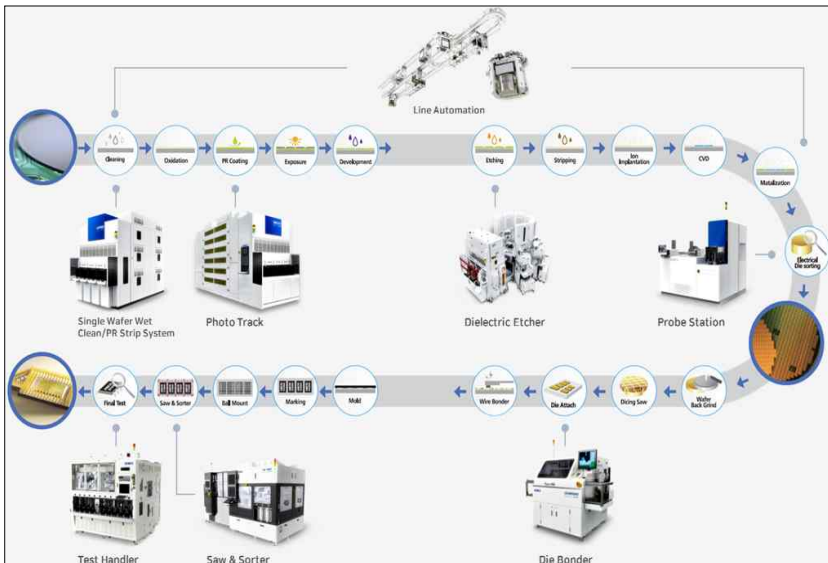
제3절 국내기업 사례 조사 결과

1. H사

가. 기업 일반 현황

1993년 설립된 반도체장비 제조회사로 천안에 본사, 화성에 연구소, 중국과 미국에 사무소를 두고 있다. 주력제품으로는 세정·건조(Clean), 식각(Etch), 코팅·현상(Photo) 등 반도체 전(前)공정 핵심장비들을 생산하며, 후(後)공정 장비로는 평가(Prober), 집합(Bonder) 장비, 디스플레이 장비로는 도포(Display Inkjet) 장비, 그리고 반도체 라인 공정 간 물류자동화 시스템인 자동반송(Over Head Transport) 시스템 등 반도체 제조공정의 토탈솔루션(Total Solution)을 제공한다.

[그림 6-2] H사의 반도체장비 라인업



자료 : H사 내부자료.

지난 1993년 불모지와 다름없었던 국내 반도체장비산업의 육성을 위해 S사 자회사로 설립된 H사는 2008년 Display 세정장비 부문 세계 1위, 2011년에는 IRIS 단일제품 1조 매출을 달성하는 등 국내 최고의 반도체·디스플레이 장비업체로 성장하였다. 중국 시안과 청두, 미국 오스틴

〈표 6-2〉 H사의 연혁

	내 용
1993	- 회사 설립
1998	- 美 오스틴 법인 설립 - Wet station K-WET, Photo spinner K-SPIN8 출시
2001	- Photo spinner K-SPIN12 출시
2002	- 매엽식 세정장비 SWP3004 출시
2005	- 장비 1,000호기 출시 - #####에서 *****로 사명변경
2006	- 매엽식 세정장비 IRIS 출시
2007	- 8세대 TFT-LCD 장비군 출시 - Dielectric etcher OPTIMUS NxD 출시
2008	- Display 세정장비부문 세계 1위 달성 - Photo spinner LOZIX 출시
2010	- 고온SPM 공정용 세정장비 BLUEICE SPM 출시 - 초임계용 세정장비 SUPER CRYSTAL 출시 - Display용 Air floating coater 및 Inkjet printing system 출시
2011	- IRIS 단일제품 1조 매출 달성
2013	- 中 西安 법인 설립, 세크론주식회사 및 지이에스주식회사 흡수합병
2014	- 美 뉴욕(Malta) 사무소 설립, Probe Station 1000호기 출시
2015	- 연매출 1조 원 돌파 - 매엽식 세정설비 IRIS 1000호기 출시
2016	- 연구소(경기도 화성) 설립 - 매엽식 세정장비 LOTUS 출시 - Photo spinner OMEGA-K, OMEGA-S 출시 - Saw&Sorter SW9000 출시
2017	- 연매출 2조 원 돌파 - 中 成都 사무소 설립
2019	- Dielectric etcher MICHELAN O3, Conductor etcher MICHELAN C4 출시

자료: H사 홈페이지 자료를 이용하여 저자 작성.

과 뉴욕 말타에 사무소를 두고 있다. 2016년에는 화성연구소를 설립하여 독자기술로 개발한 차별화된 제품과 제조경쟁력을 바탕으로 2017년 연매출 2조 원을 돌파하였고, 이제는 국내 최초로 세계 장비업계 톱 5 진입을 목표로 하고 있다. 현재 팹 장비 업계는 미국, 네덜란드, 일본이 점령하고 있는 가운데 국내업체로는 H사가 유일하게 9위권에 포진해 있다.

H사의 주주는 S사 91.5%, 소액주주 8.5%로 구성되어 있으며, 거래액의 90~95%는 S사와의 거래이다. 2019년 매출 1조 1,504억 원의 내용을 보면, FAB 설비사업과 부대사업이 각각 5,739억 원과 1,629억 원으로 큰 비중을 차지하고, 물류설비 2,217억 원, 디스플레이 설비 923억 원, 테스트와 패키지 설비 500억 원의 순이었다.

2020년 10월 현재 직원은 천안본사 1,480명, 화성연구소 660명, 중국 시안 5명, 미국 말타 3명, 오스틴 3명 등 총 2,151명이다. 한편, 이 회사의 핵심기반을 이루는 기술인력 구성을 보면 기계공학 28~29%, 전기, 전자, 소프트웨어가 각 20%, 나머지가 12~13% 정도이며, 영업마케팅 인력은 45명에 불과하다.

H사는 S사에 대한 판매자인 동시에 완성장비를 구성하는 유닛 모듈 및 소재, 부품 등에 대한 구매자이기도 하다. H사의 1차 협력사는 150개, 2~3차 협력사를 합하면 600~700여 개 정도이며, H사와 협력업체들은 현장평가, 기술지도, 주기적 방문 기술미팅, 상호 교차 상주 등 긴밀한 협력관계 속에 제품을 생산한다.

반도체장비는 수요자인 소자업체의 요구에 맞추어 개발·생산되고, 생산은 부품, 유닛 모듈 방식으로 이루어진다. 장비개발과 설계는 완성장비

〈표 6-3〉 H사의 매출 현황(2019년)

(단위: 원)

FAB 설비 사업		TP/Display 설비 사업				합계
FAB 설비	부대사업	Test/ Package 설비	Display 설비	물류설비	부대	
5,739억	1,629억	500억	923억	2,217억	496억	1조 1,504억

자료: H사 홈페이지.

[그림 6-3] H사의 주요 제품

〈반도체장비〉

 <p>LOTUS LOTUS</p> <p>1X급(19nm) 대응 차세대 매엽식 세정 설비</p>	 <p>BLUEICE BLUEICE PRIME</p> <p>S.LSi 공정에 최적화된 L1X급 대응 매엽식 세정/건조설비</p>	 <p>BLUEICE BLUEICE SPM</p> <p>300mm Wafer의 Post CMP Clean, PR Strip, Ashingless PR Strip, Metal 제거 공정에 대응 가능한 매엽식 세정설비</p>	 <p>IRIS IRIS PRIME</p> <p>IRIS와 BLUEICE PRIME의 장점을 접목한 2X급 세정설비입니다.</p>
 <p>IRIS IRIS</p> <p>300mm Wafer의 표면 및 이면 처리가 가능한 매엽식 세정설비로 다양한 공정에 대응 가능합니다.</p>	 <p>OMEGA OMEGA-K PLUS</p> <p>KrF Inline 공정 대응 차세대 Photo 설비</p>	 <p>OMEGA OMEGA S</p> <p>H-SOH 공정 대응 차세대 Photo 설비</p>	 <p>MICHELAN Q2 MICHELAN Q3</p> <p>HARC Etching 및 Via/Dam Etching 용 CCP 타입 Plasma Etcher</p>

〈디스플레이장비〉

 <p>MICHELAN C3 MICHELAN C4</p> <p>WLP, SOH, DPT Etching용 ICP 타입 Plasma Etcher</p>	 <p>Saw & Sorter SW9000U</p> <p>PKG 단위 절단 후 검사 및 분류 진행 설비</p>	 <p>Saw & Sorter SW6000Plus</p> <p>PKG 단위 절단 후 검사 및 분류 진행 설비</p>	 <p>Probe Station SEMPRO PRIME</p> <p>Wafer Chip 단위별 전기적 특성 검사 설비</p>
 <p>Probe Station IP-300H</p> <p>반도체 칩 안의 패드에 미세한 비늘을 접촉시킨 후 검사기의 전기적 신호로 칩의 상태(양호/불량)를 검사할 수 있도록 하는 장비입니다.</p>	 <p>Caste Bonder SDB-3000MD PLUS</p> <p>Die를 Pick up하여 Substrate에 접합하는 설비</p>	 <p>Test Handler STH-5700F</p> <p>Final Test 공정과 연계하여 Device 등 급별로 분류하는 설비</p>	
 <p>Coater Full Line Coater Full Line</p> <p>Display Panel 제조 공정 중 건조, 도포, 현상 공정 담당 설비</p>	 <p>Inline Etcher/Stripper Etcher/Stripper</p> <p>Display Panel 제조 공정 중 식각 및 박리 공정을 담당하는 설비</p>	 <p>Cleaner Cleaner</p> <p>Display Panel 제조 공정 중 세정 공정을 담당하는 설비</p>	 <p>Ink-jet Printing System Z Printing</p> <p>LCD Process의 C/F 및 Cell & Module 공정과 OLED Process의 Pattern형성 및 Encapsulation 공정에 적용 가능한 설비입니다.</p>

[그림 6-3]의 계속

〈물류자동화장비〉

 <p>OHT System OHT System</p> <p>웨이퍼 보관용기의 자동 반송을 위한 물류 System</p>	 <p>Combo Stocker Combo Stocker</p> <p>Reticle, Pod 반송 및 저장 관리를 위한 시스템으로 N2 Purge 기능 보유</p>	 <p>Stocker Stocker</p> <p>FOUP 반송 및 저장을 관리하며, 이중 OHT 및 작업자간 접점 기능 수행</p>
--	---	---

자료 : H사 홈페이지.

업체가, 생산 가공은 주로 외부 협력업체가 담당하고, 완성장비업체의 제조라인은 유닛, 모듈을 수작업으로 조립하는 작업이 주를 이룬다. 반도체 장비 개발 및 생산 과정에서 핵심적인 역할을 하는 인력은 장기근속으로 많은 경험을 쌓은 엔지니어들이며, 현장 작업자들도 보통 7년 이상 경력자들이다. 이와 같은 생산 및 작업조직의 특성은 기술영업을 기본으로 하는 반도체장비 영업마케팅의 성격에도 직접적인 영향을 미치게 된다.

나. 영업마케팅 기능의 이해

1) 영업마케팅 기능구성 및 역할

H사는 직무체계를 설비기술(Technical Engineer), 연구개발(Engineer), 소프트웨어(Software Engineer), 경영지원(General Administration), 영업마케팅(Marketing)의 5개 직군으로 나누고 있다.

영업마케팅직(M) 직군은 국내 및 해외 판매활동을 위한 영업전략 수립, 고객확보, 수주 및 판매 엔지니어링(sales engineering)으로 시장 센싱과 기술제안, 신기술의 시장제품화를 수행한다. 직무 유형으로는 국내기술영업, 해외기술영업, 마케팅, 반도체설비영업, 디스플레이설비영업, 테스트패키지(Test/Package)설비영업, 부품영업 등이 있다. 직무체계 설명에 따르면 영업마케팅 직무담당자에게 필요한 전공은 전기·전자, 기계, 물리·화학·화공, 재료·금속공학이다.

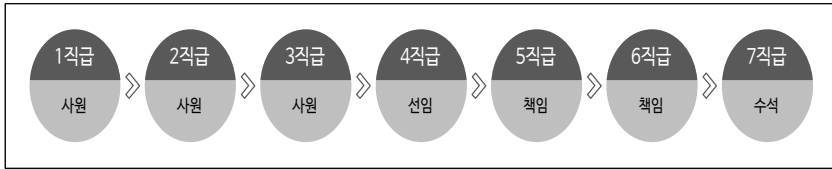
영업마케팅 부서의 조직은 H사가 생산·판매하는 6개 설비군에 대응하여 구성되어 있으며, 인력은 매출에서 차지하는 비중에 따라 배치되어 있다. 2020년 10월 현재 영업마케팅 부서의 인력은 반도체 부문에는 클린(6명), 포토(4명), 에치(4명), 테스트패키지(4~5명), 그리고 디스플레이(6명), 물류자동화(4명), 기타 부품영업, 자료관리와 매출관리 등 지원인력을 합하여 총 45명이다. 최근 반도체의 전공정에 비해 진입장벽이 낮은 부문을 중심으로 중국, 대만 등 해외 판매 확대를 추진하고 있다. 이러한

[그림 6-4] H사의 직무체계

설비기술직(Technical Engineer)	연구개발직(Engineer)
<p>▶ 직군 설명 반도체 및 디스플레이 제품을 생산하기 위한 첨단 공정설비의 제작, 외주제작관리, 검사 및 품질보증, 설치(Set-up), H/W 개선, 고객기술지원(Field Engineer) 직무</p> <p>▶ 직무 유형 제조기술, 고객 기술지원(FE), 품질보증, 생산기술, 협력사 기술지원, 환경안전</p> <p>▶ 관련 전공 전기/전자, 기계, 컴퓨터, 물리/화학/화공, 재료/금속, 산업공학, 통계, 환경공학, 안전공학 전공, 품질관리기사, 기술사 등 공인자격 보유 우대</p>	<p>▶ 직군 설명 반도체/디스플레이 제조용 설비 신제품 및 관련된 요소기술 개발활동을 직접 수행하거나, 제품품질향상 및 공정/시스템 개선 등의 직·간접적 엔지니어링 직무</p> <p>▶ 직무 유형 기구설계, 물성/소재 응용기술 연구개발, 전장/회로설계, 해석(CAE), 신뢰성</p> <p>▶ 관련 전공 전기/전자, 기계, 물리/화학/화공, 재료/금속, 통계, 수학, 산업디자인, 산업공학 전공</p>
소프트웨어직(Software Engineer)	경영지원직(General Administration)
<p>▶ 직군 설명 반도체/디스플레이 제조용 설비의 S/W 설계(설비제어 알고리즘)를 통해 설비의 안정적 구동 및 제어, 시스템 개선 업무를 수행하는 엔지니어링 직무</p> <p>▶ 직무 유형 S/W 설계, 전장제어설계</p> <p>▶ 관련 전공 전산(컴퓨터, S/W)공학 전공, 전기/전자, 산업공학, 통계학, 수학, 물리학 전공</p>	<p>▶ 직군 설명 경영자원을 효율적으로 관리·운영하며 생산과 개발업무를 지원하는 직무, 경영전략 수립 및 인적/물적 자원 관리</p> <p>▶ 직무 유형 기획, 재무, 지원, 인사, 구매/자재, 법무, 지적재산권(IP), 감사, 정보전략(IT), 생산관리 등</p> <p>▶ 관련 전공 상경계열 및 산업공학, 통계학, 법학 전공자 및 공인회계사, 변리사, 노무사, 변호사, 경영지도사 등 경영지원관련 전문자격 소지시 우대</p>
영업마케팅직(Marketing)	
<p>▶ 직군 설명 국내 및 해외 판매활동을 위한 영업전략 수립, 고객확보, 수주 및 Sales Engineering으로 시장 센싱 및 기술제안, 신기술의 시장제품화를 수행하는 직무</p> <p>▶ 직무 유형 국내기술영업, 해외기술영업, 마케팅, 반도체설비영업, 디스플레이설비영업, Test/Package 설비 영업, 부품영업 등</p> <p>▶ 관련 전공 전기/전자, 기계, 물리/화학/화공, 재료/금속공학 전공</p>	

자료: H사 홈페이지.

[그림 6-5] H사의 직급체계



자료 : H사 홈페이지.

방침에 따라 반도체 후공정인 테스트패키지 판매에 1명, 디스플레이설비 판매에 2명 해외판매 담당을 배치하고 있다.

H사의 직급체계는 사원(1~3직급)부터 선임(4직급), 책임(5~6직급), 수석(7직급)까지 7단계로 구성되어 있다. 신입직원들의 경력 경로(career path)가 구체화되어 있지는 않으며, 팀 리더들은 강제로 전환 배치하기도 한다. 영업팀의 팀장은 상무, 파트리더(PL)는 수석(2명), 실무는 부장~사원(고졸은 1직급, 대졸은 3직급 사원)으로 구성되어 있다.

“매출 규모 20조로 랩 장비업계 1위인 Applied Materials의 경우 영업마케팅 인력만 500~1,000명으로 알고 있어요. 그에 비하면 우리는 너무 작지요.” (H사 영업마케팅 담당자).

H사의 영업마케팅팀은 매출, 종업원 수 등 회사의 규모나 외국 타사의 사례에 비추어볼 때 매우 작은 규모라고 할 수 있다. 이와 같이 영업마케팅팀 규모가 작은 요인으로선 몇 가지를 꼽을 수 있다. 우선 반도체산업의 보수성이다. 반도체업체의 경우 공정의 설비·장비를 바꾸는 것 자체가 위험(risk)을 안고 있어서 사고가 발생하거나 파격적인 가격을 제시하는 등 예외적인 경우가 아니면 기본 POR(Process of Reference)을 유지하려는 경향이 있다. 하지만 보다 직접적인 이유는 S사의 자회사로서 매출의 95%가 모기업과의 거래로 이루어진다는 점, 이러한 전속성으로 인해 모기업과 경쟁관계에 있는 국내외 타 업체를 대상으로 한 영업마케팅 활동이 제약을 받을 수밖에 없다는 점이다. 특히 전공정 장비는 기술진입 장벽이 높아 ‘블랙박스’화되고 있어서 소기업체 측에서 “우리하고 개발한 것은 우리에게만 독점 판매하라”고 요구하면 장비제조사는 이에 따를 수밖에 없는 것이 현실이다.

2) 영업마케팅 과정 및 특성

장비제조사의 영업은 수요처인 소자회사에서 정확한 투자 규모가 공표되기 전에 일종의 정보활동으로 시작된다. 소자회사 측 구매 관계자는 투자가 검토는 되고 있지만 판단은 알아서 하라는 식이 일반적이기 때문에 영업팀은 선후배, 구매, 투자 부서 등 다각적인 채널과 방법으로 소문이나 동향 정보 등을 수집한다. 수집된 정보가 신빙성이 있다고 판단되면 내부보고가 이루어져 경영층의 의사결정 과정에 제공된다. 투자가 이루어진다고 판단되면 클린, 포토, 에치 등 설비별 기술팀과 영업팀으로 현업 TF를 구성하고, 생산관리 쪽에서는 표준 리드타임을 고려하여 생산시기 등을 결정하게 된다. 외국업체들은 장비업체가 제시하는 납기를 인정하는 반면, 국내업체들은 그때그때 상황에 따라서 의사결정을 하고 장비업체 리드타임보다 짧게 결정되는 예가 많은 것으로 알려져 있다.

영업팀 내에서는 직급에 따라 역할분담이 이루어진다. 부서장은 내부관리업무와 수요처의 구매 파트 관련 활동이 많고, 필드영업은 실무자가 하는데 주로 현장 제조팀, 설비 운영 라인 담당자를 만나게 된다. 고객사 내부적으로는 현장 기술팀 의견이 장비 선정에 많은 영향을 미치기 때문에 현장 담당자와의 관계 유지가 중요하다.

3) 영업마케팅 기능과 타 기능의 관계

영업팀은 관계가 없는 부서가 없을 정도로 사내 여러 부서와 업무상 연관되어 있다. 영업팀은 기본적으로 설비제조 비용 의뢰, 견적 작성, 주문서 작성 등 수주 활동을 하는 한편, 기술팀과 함께 계획을 수립하는 활동, 고객과의 접촉 및 내부진단과정 참여를 통한 신제품개발 활동 등에도 관여한다. 그 가운데서도 주로 기술팀과 일을 많이 하는데, 영업팀이 영업활동에서 입수된 고객의 요구사항, 자사제품의 문제점이나 부족하다고 생각되는 것 등을 전달하면 기술팀이 장비 제작에 반영한다. “기술팀이 오너십을 가지고 있다면 영업은 코디 역할을 하고 타 부서는 지원역할을 하는” 관계이다. 조직 내 타 부서와의 관계에 있어 영업팀은 “화두를 던지는 역할”을 하는데, 이는 영업팀 내에 반도체 전공자가 없어 세부적인 기술적인 내용보다는 다양한 정보와 화두를 던지면 기술팀에서 이를 검

토한다는 의미이다.

영업과 고객지원(CS)의 관계는 명확한 규정은 없으나, 고객지원에는 기획이나 마케팅 기능은 없고 주로 유지보수에 초점이 맞추어져 있어 직군도 설비기술직(T직군)으로 분류된다. H사는 고객지원 업무를 GCE (General Customer Engineering)라고 하며, 반도체 GCE(클린, 포토, 에치), 물류팀 GCE, 디스플레이 GCE, TP GCE 등 설비군별로 구성하고 있다. 판매-셋업-유지보수로 이어지는 업무의 흐름 속에서 영업과 GCE의 경계가 다소 애매할 때도 있으나, GCE는 현장 작업, 영업은 현장 외 작업으로 대분할 수 있다. 어느 쪽에 연락할지는 고객사 성향에 따라 달라지는데 대체로 현장에서 벌어지는 사소한 일은 GCE, 사고와 같이 큰일은 영업 쪽으로 연락이 많이 오고 있다. 이 경우 GCE가 단독으로 해결할지, 아니면 타 부서와 함께 해결할지 등도 영업이 코디 역할을 한다. 영업팀은 기술팀과 함께 매출계획, 판매계획, 중장기계획 관련 역할도 한다. 그런데 기술팀은 기능이 분산되어 있어서 공정별로 판매 전망을 하고, 계획은 관련부서 공동으로 협의하게 되며, 이에 따라 기술팀이 설비 분야별로 개발, 설계 등을 진행한다.

해외 판매는 모회사 전속에 따른 제약으로 현재는 1천억 원 미만 규모이나, 해외진출 확대를 준비하고 있어 앞으로 이 분야 영업 강화가 필요한 상황이다. 기술 수준이 낮거나 모회사와 경쟁관계가 아닌 제품 중심으로 직접영업과 대리점영업을 병행하고 있으나, S사의 자회사라는 점이 해외시장 개척에 제약요인으로 작용할 수도 있을 것으로 보인다. 일례로 최근 대만에서 개최된 전시회에 참여한 적이 있으나, TP와 디스플레이 중심으로만 상담이 있었고, 펌은 S사가 주력사업으로 투자를 확대하고 있는 것을 알기 때문에 문의가 없었다고 한다.

다. 영업마케팅 인사관리

1) 채용

H사는 무노조사업장으로, 직원들의 평균 근속기간은 8.8년으로 회사의 나이(27년)에 비해 짧은 편이다. 즉, 최근 대규모 인력 유입이 있었는데,

그중에 40%(350/800명)는 경력 사원이었다. 이직률은 4.89%(연간 100명 규모)로 동종업계 내에서는 상대적으로 낮은 수준이며, 이직할 경우 주로 협력업체로 이동한다. 영업마케팅팀 인력은 45명에 불과하여 인사관리는 회사 전체의 공통적인 관리체계 안에서 이루어지고 있다.

인력 채용은 직무분야별로 수요가 있으면 수시채용방식에 의해 이루어진다. 채용절차는 ‘지원서 접수→지원서 검토→S사 직무적성검사(신입 채용대상자)→면접 및 검진→최종합격’으로 이루어져 있다. 면접에서는 전공지식, 경력, 조직적합성과 인성, 가치관, 직업관 등을 다각적으로 평가한다. 지원한 직무에 따라 외국어면접 및 기타 방식의 면접이 추가될 수 있는데, 영업마케팅의 경우 영어, 일본어, 중국어를 네이티브 수준으로 구사할 수 있는 인력이 상당수 포진하고 있다.

반도체장비는 기술 수준이 높은 고객을 상대해야 하는 기술영업의 특성상 영업사원의 기술적 이해도를 고도화할 필요가 크다. H사도 해외시장 개척을 위해서 설계 등 업무 경력자나 MBA 출신 등을 채용하려고 노력하고, 영업마케팅 직군 자격요건으로 공학 분야 전공을 제시하고 있다. 그러나 현재 영업 부서 인력을 보면 반도체 관련 전공을 요구하지는 않고 있으며, 학력은 4년제 대졸, 일부는 전문대졸이고, 전공학과는 상대적으로 이공계가 많은 편이긴 하지만 경영, 경제, 물리, 화공 등 스펙트럼이 넓다. 기술, 설계, 개발 등 내부에서 전환 배치된 인력은 10% 미만이며, 다양한 전공자를 신입 위주로 채용해서 OJT 방식으로 2~4년 육성해서 필드 영업에 투입하는 방식이 주를 이루고 있다.

영업마케팅팀의 인력충원은 1년에 2~3명 정도 이루어지고, 영업마케팅 부문 퇴사자가 경쟁업체로 이동하는 경우는 거의 없다고 한다. 회사 차원에서도 해외시장 개척 필요성을 강하게 인식하고 있어 향후 마케팅 기능과 해외시장 개척을 위한 조직과 인력 보강이 지속적으로 추진될 전망이다.

2) 교육훈련

‘최고의 기술력을 갖춘 글로벌 프로페셔널 리더 양성’을 목표로 글로벌, 전문가, 리더십을 인재상으로 설정하고 글로벌 역량 강화, 전문가 양성

교육, 리더 양성 교육을 체계적으로 실시하고 있다.

인재상 부문별 인재 양성 전략을 살펴보면 다음과 같다.

글로벌 역량 강화 외국어(영어, 중국어, 일본어) 집중과정을 9주간 연수원 합숙 교육으로 진행하며, 회화 및 현지 문화 이해 등 글로벌 역량을 향상 시키기 위한 것으로서 수료 후 해외주재원 또는 해외비즈니스 전문가 후보군으로 양성한다.

전문가 양성 교육 핵심인력 양성을 위해 우수인력을 선발하여 국내외 대학 석/박사 취득을 지원하는 학술연수제도를 운영하고 있다. 아울러 책임 임급 이상 엔지니어를 선발하여 전문가로 양성하는 Master 제도와 직무 분야별 Expert 양성과정을 통해 최고의 엔지니어로 성장할 수 있도록 기술교육에 힘쓰고 있다.

리더 양성 교육 신입사원 입문교육(3주 합숙)과 각 직급별 승격자 교육이 있다. 매년 회사의 핵심가치와 조직문화를 공유하고 최신 트렌드와 조직일체감을 공유하는 리더십 과정, 차세대 보직장 후보를 대상으로 한 조직관리, 경영일반, 커뮤니케이션 스킬 등 차세대 리더양성 과정을 운영하고 있다.

신입사원 슈퍼루키 프로그램 부서배치 후 1년간 멘토와 함께 현장 OJT 및 주제연구 프로젝트를 수행하며 외국어 능력향상, 인문학 소양 함양, 필수 직무기술 교육 이수 등을 통해 신입사원의 조직적응을 돕고 단기간에 업무능력을 향상시키기 위한 프로그램이다.

이 외에도 직원들의 역량개발을 위하여 인사와 교육을 연계한 다양한 프로그램을 운영하고 있다.

내부 직무전환제 학사 출신을 포함하여 신입직원의 일정 비율을 조립 등 직무에 배치해서 설계와 제조를 각각 일정 비율 경험한 뒤 직무이동을 시키는 제도이다. 설계 직무의 경우 3년 정도까지는 단순설계와 조립을 담당하고, 상세설계는 7년 차 정도, 개념설계는 10년 차 이상이 담당한다.

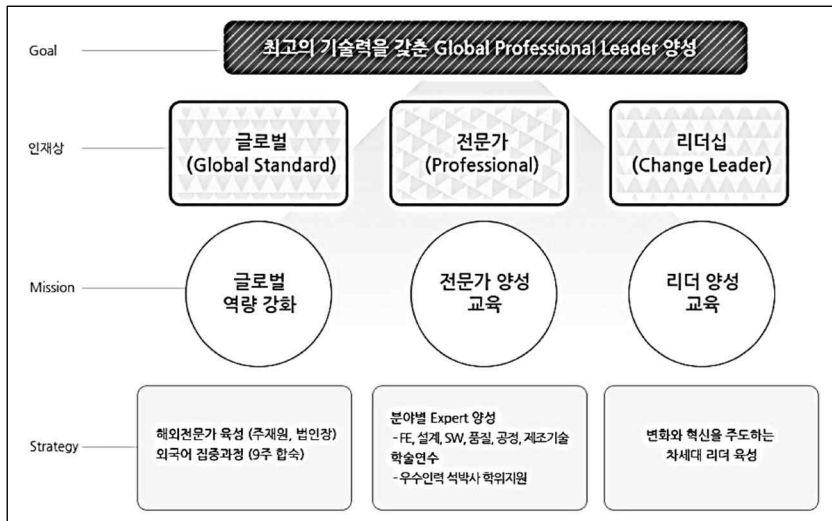
사내공모제 2017년부터 연 4~5회 정도 실시한다. 각 팀별로 멀티플레이어 육성대상자 2명을 제출하면 1년간 상호 교환근무를 하는데 필요시 연장도 한다. 참여자는 상위평가를 보장하며, 연 15~20명 규모로 이루어지고 있다.

설계아카데미 설계 에러가 많은 사람, 직무 미스매치로 저평가를 받은 직무전환 희망자에게 제도전 기회를 제공하는 14주 교육프로그램이다. 2년 이상 노하우 축적을 기대하고 2020년부터 시작하였으며, 사내강사와 분야별 외부전문가가 강사로 참여하며, 고용보험 환급과정으로 운영하고 있다.

이와 같이 전체적인 교육훈련 프로그램은 상당히 체계적으로 구성되어 있으나, 영업마케팅에 특화된 교육훈련은 미흡한 실정이다. 영업에서 신입을 받아서 필드에 나가서 혼자 영업하려면 4~5년 정도가 걸리는데, 교육은 선배들이 데리고 다니거나 기술팀과 같이 움직이며 현장에서 영업팀 선·후배 간 OJT 방식으로 이루어진다. 즉, 일종의 사수-부사수와 같은 방식으로 함께 일하면서 경험을 통해 배우는 방식이다. 사수이자 멘토 역할은 영업 부서 내 과장급 선배가 담당하며, 1~2년간 집중적인 현장교육이 이루어진다. 개인적으로 장비 매뉴얼을 보기도 하지만 전문적인 기술교육이 체계적으로 이루어지지 않는다고 있다.

사내 교육은 1일 프로그램이 주를 이루고, 설비에 대한 교육도 기본적인 내용 수준이어서 영업마케팅 직원들을 위한 체계적인 프로그램은 부

[그림 6-6] H사의 인재상






자료: H사 홈페이지.

제한 상태이다. 외부 프로그램에 참여해 봤지만 “엑셀 데이터 뽑고 맥주 광고 사례 교육하는 정도의 B2C 프로그램이고, 반도체장비에 맞는 B2B 교육프로그램은 없는 상황”이었고, “외국의 타사들은 1~2년 기술팀에 보내서 습득시키고, 삼성전자도 대졸사원을 설비 공정 엔지니어 파트에 보내 교육하는 것으로 알고 있다”며, 외부기관을 통한 전문적인 교육에 대한 갈증을 제기하는 영업마케팅 직원의 이야기가 현 실태와 개선 방향을 제시하고 있다.

3) 보 상

H사의 임금체계는 연봉제이다. 연봉은 월 급여(기본급+능력급+고정시간외수당)와 성과급(집단성과급, 기타 인센티브)으로 구성되어 있으며, 설날과 추석에는 상여기초액의 100%를 귀성여비로 지급한다. 집단성과급은 목표인센티브(Target Achievement Incentive: TAI)와 성과인센티브(Overall Performance Incentive: OPI)로 구성된다. TAI는 경영목표 달성도에 따라 반기마다 지급하고, OPI는 경영성과를 EVA라는 지표로 평가하여 지급한다. 평균연봉은 7,000만~1억 원 수준으로 동종산업군 대비 높은 수준이다. 고객지원 담당자는 일부 현장수당이 있고, 영업담당자에게는 핸드폰 비용을 지원해 주지만 별도의 인센티브는 없다.

[그림 6-7] H사의 복리후생 프로그램

Great Work Place	Work & Life Balance	Health Care & Insurance
 <ul style="list-style-type: none"> • 부서 단합을 위한 GWP 행사 • 전사 가족초청행사 실시 • 스포츠, 사진, 등산 동호회 운영 • 사내식당 운영(1일 3식 무료) • 숙소 운영 • 심리상담실 운영(전문상담사) 	 <ul style="list-style-type: none"> • 선택적 복리후생제도 운영 • 자율출근제 실시 • 자녀 학자금 지원 • 경조사 지원 • 장기근속 휴가 및 휴가비 지원 • 전국 휴양소 운영 	 <ul style="list-style-type: none"> • 임직원 및 배우자 의료비 지원 • 종합/일반 건강검진 실시 • 개인연금 지원 • 단체상해보험 • 건강보험/국민연금 • 산재보험/고용보험

자료: H사 홈페이지.

일과 생활의 균형을 강조하며 자율출근제 등 다양한 복리후생 프로그램이 마련되어 있다. 그러나 필드 영업을 뛰어야 하는 영업마케팅 담당자들의 가장 큰 애로사항은 역시 장시간 근로 문제이다. 주 52시간 상한제에 따라 법정요건과 절차 기준에 맞추어 근로시간 관리가 이루어지고 있으나, 현장에서 고객을 상대해야 하는 영업 업무의 특성상 실근로시간 단축에 애로가 있다.

2. I사

가. 기업 일반 현황

반도체, 디스플레이 장비에 들어가는 전장 윈스톱 솔루션을 제공하는 중소기업으로, 경기도 오산시에 소재하고 있다. 2012년 8월 설립되어 2012 ~ 2016년 도약기를 거쳐 2017~2020년 성장기를 맞이하였다. 매출액은 2018년 88억 원, 2019년 55억 원을 기록하였고, 2020년 130억 원(상반기 60억 원), 2021년 200억 원을 달성할 전망이다.

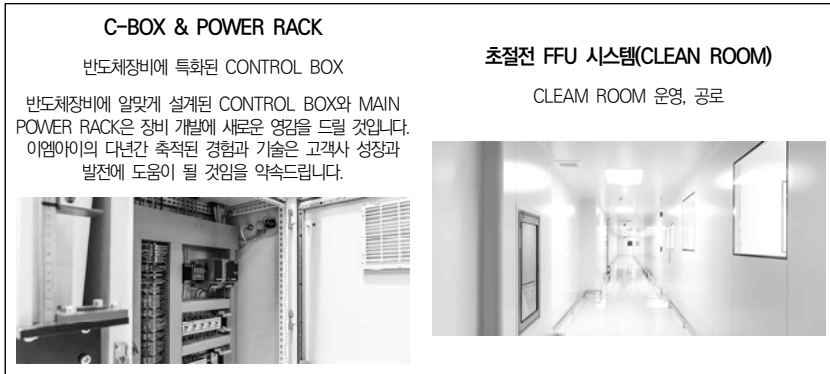
자격인증제 등 자체 품질관리시스템과 자체 설계능력을 갖춘 윈스톱

〈표 6-4〉 I사의 연혁

	내 용
2012	- I사 창립, 전장 모듈 비즈니스 시작, ISO9001 인증 취득, PSK 파트너사 등록
2013	- 벤처기업, 이노비즈 등록
2015	- UL508A ICP 인증 취득, 원익IPS 파트너사 등록
2016	- 오산 공장 준공
2017	- Applied Materials 파트너사 등록, 매출 100억대 달성
2018	- 크린룸용 에너지 초절전형 FFU 시스템 개발
2019	- 원익 홀딩스 파트너사 등록, ISO45001 인증 취득, SEMES 파트너사 등록
2012~20	- 특허 10여건 등록
2020	- 신사옥 준공, Class 10000 크린룸 완공

자료: I사 홈페이지.

[그림 6-8] I사의 주요 제품

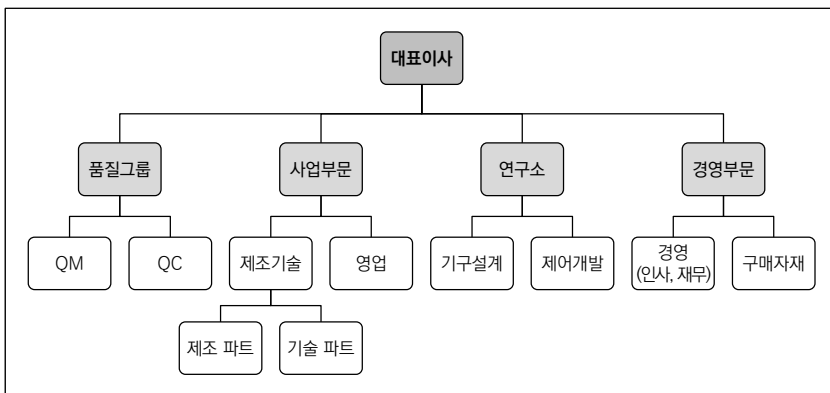


자료 : I사 홈페이지.

시스템을 경쟁력의 포인트로 내세우고 있다. 반도체 전장 부문에 기술력을 인정받아 ISO9001, ISO45001, UL508A, 벤처기업 인증, 이노비즈 기업 인증을 받았다. 특히 UL508A ICP 인증 SHOP에서 설계 계약한 ELECTRONIC POWER RACK 제품은 북미에서 별도의 필드 인증을 거칠 필요가 없어서 북미 수출 시 비용과 시간 절약이 가능하다. 2020년 6월에는 초절전 에너지절감형 class 10000 크린룸(Clean room)을 갖추었고, 타사에도 크린룸 컨설팅 영업을 추진하고 있다.

주요 고객사는 PSK, 원익IPS, 어플라이드 머티리얼즈(한국공장), 세메

[그림 6-9] I사 조직도



자료 : I사 홈페이지.

스 등 완성장비업체들이다.

2020년 10월 현재 종업원 수는 58명이며, 조직은 품질그룹(QM, QC), 사업부문(제조기술, 영업), 연구소(기구설계, 제어개발), 경영부문(경영, 구매자재)으로 편성되어 있다. 부문별 인력구성은 경영부문 9명(경영 3, 구매 6), 연구소 4명, 품질그룹 11명, 제조기술 30명, 영업 4명이다.

나. 영업마케팅 기능의 이해

1) 영업마케팅 기능구성 및 역할

영업팀의 인력은 팀장 1명과 팀원 3명으로 구성되어 있다. 영업팀은 고객사의 구매파트와 접점 역할을 하면서 자사에서 생산된 제품의 공급사슬관리, 납품관리 등을 담당한다. 즉, 고객사로부터 주문을 받으면 회사의 각 파트에 전달해서 고객사가 요구한 사양에 맞추어서 제품이 생산되어 납기 안에 납품이 이루어지도록 관리하는 것이 주된 역할이다. 영업파트를 제조·기술파트와 함께 사업부문에 편성하고 있는 것도 이러한 기능연계가 원활하게 작동될 수 있도록 하기 위한 것이다.

2) 영업마케팅 과정 및 특성

I사의 주력제품인 전장은 고객이 주문하는 사양에 따라 고객사 장비에 맞추어 생산되는 주문형 제품으로서의 특징을 가지고 있다. 한편, 반도체장비를 구성하는 모듈 제품인 전장 하나만 가지고 해외시장을 개척하기는 어려운 한계가 있으며, 주요 고객사는 국내업체이거나 해외업체의 국내공장이다. 전장 제품의 경우 경쟁력의 요소는 품질관리, 표준화와 제품공급의 안정성이다. 4~5년 전에 고객사를 확장하였고, 현재는 안정적인 거래 유지관리에 중점을 두고 있다.

I사의 영업은 영업팀 직원이 방문 활동을 통해 고객을 개척해서 판매하는 영업이 아니라 B2B 수주영업이다. 따라서 영업팀 직원이 고객사를 개척하는 것은 현실적으로 어려우며, 제품 생산능력을 갖추고 대표이사가 고객사와의 인맥을 통해 개척하며, 새로운 고객사를 개척하는 데는 “3~4년 이상 공을 들여야” 한다.

3) 영업마케팅 기능과 타 기능의 관계

영업팀은 고객사와의 접점으로서 고객사의 요구가 설계, 제조 일정 등에 반영되도록 오더를 전달하고 납기를 관리하는 역할이 주이다. 고객사 주문이 들어오면 대표이사가 주재하고 영업파트와 제조·기술파트가 함께 참여하는 ‘생산관리회의’가 열린다. 이후 일상적인 업무협조는 팀장들 선에서 이루어지게 된다. 제조파트는 장비를 모듈 조립하는 직무를 수행하고, 기구설계는 장비보다 더 특화되어 구체적인 것을 더 많이 알아야 하며, 기술은 고객사의 연구소와 접점을 가지고 있다. 한편, CS는 기술파트에서 담당하며, 기술파트는 고객사양분석, 기술미팅 등을 수행한다. 전장의 경우 고장이 잘 나지 않기 때문에 CS 업무의 비중은 크지 않고, 고객사에서 연락이 오면 나가는 방식이다.

다. 영업마케팅 인사관리

1) 채용

인력충원은 특성화고, 전문대(전자전기공학, 메카트로닉스 전공) 졸업자 신규채용과 경력직 채용이 반반 정도이다. 모집은 주로 인터넷 채용사이트를 이용한다. 현재 영업팀 인력의 학력은 대졸이며, 엔지니어 출신은 없다. I사의 구인공고 사례를 보면 “기술(관리)영업 담당 영업경력사원(과/차장급): 경력 8년 이상, TOEIC 600점 이상으로 해외업무 경험자, 팀장 경력 3년 이상자, 영어능통자 우대/ 영업관리업무 담당 영업관리사무원: 경력 무관(신입도 가능), 해외여행 결격사유 없는 자, 열정과 패기의 소유자로서 회계학, 경영학, 유통·무역학 전공자, 경력단절여성, 장기근속자, 인근 거주자 우대”를 제시하였다.

그러나 전장부품 영업은 다 비슷해서 다른 제품 영업 경험자도 반도체 장비에 들어가는 전장 영업이 가능하다. 따라서 경력직은 반도체가 아닌 다른 제품 전장 경력자를 채용하는 경우가 많다. 신입직원의 경우에는 전기·전자 전공자를 선호하지만, 전공을 까다롭게 따지지 않고 희망자를 채용하여 2~3년 실무경험을 하며 배우도록 하고 있다. 아직은 회사 역사가 짧아서 사내 직무전환자는 없으나, 장기적으로는 기술을 담당하던 인

력이 영업으로 이동하는 사례가 증가할 것으로 전망된다.

2) 교육훈련

I사의 교육훈련체계는 신입사원교육(OJT), 직무능력향상교육, 리더십 강화교육, 교육비지원으로 구성되어 있다. 그러나 실제로는 교육프로그램이 활발하게 운영되지 못하고 있는데, 가장 큰 애로사항은 교육을 담당해야 할 팀장급들이 업무가 바쁘다는 점이다. 외부기관을 이용한 교육은 이루어지지 않고 있으며, 영업직을 위한 별도의 교육훈련 프로그램도 마련되어 있지 않다. 대신 CEO가 직원들을 대상으로 인성, 고객마인드 등 기본교육을 실시한다. 영업직원들의 역량향상 역시 OJT를 통해 이루어지는데, 팀장 지휘하에 업무를 수행하면서 요령을 익히게 된다. 고객사의 주문에 따라 납기 내에 제품이 생산되어 공급되도록 하는 관리업무가 주된 역할이기 때문에 전문적인 영업마케팅 역량보다는 경험을 통해 실무를 익히는 것이 강조되는 것으로 보인다. 업무에 익숙해지려면 경력직원은 6개월 정도면 되지만 신입직원은 2~3년 정도 소요된다고 한다. 문제는 신입직원의 경우 그 전에 이직하는 경우가 잦다는 점이다.

3) 보 상

직급체계는 사원>주임>대리>과장>차장>부장>임원으로 구성되어 있고, 임금체계는 연봉제이며 인센티브 성과급은 별도이다. 즉, 임금은 기본급과 시간외수당으로 구성되고, 성과급은 연말에 회사 영업이익의 20%를 인사고과에 따라 차등 지급한다. 영업직원에게 대한 별도의 인센티브는 없다.

직원의 평균 연봉은 3,000만~5,000만 원 수준으로 고졸 2,400만 원, 전문대졸 2,600만~2,700만 원, 대졸 2,800만~3,000만 원, 3~4년 차는 3,500만~4,000만 원, 고졸 5년 차는 3,600만 원으로 대졸 중견 수준에 맞춰주고 있다.

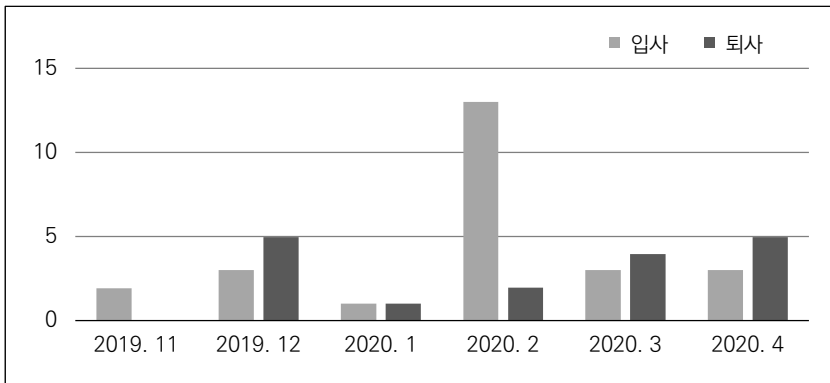
복지후생제도는 정기검진(연 1회 전직원 대상 건강검진 시행), 장기근속 및 우수사원 포상, 경조사 선물 지급, 식비 지원(중식, 석식 제공), 인센티브(이익 20%를 연말 포상 지급), 장기 근속자 우리사주 매수 선택권,

청년 내일채움공제(2년 동안 300만 원 적립, 1,600만 원 수령 가능, 뭇돈 마련), 휴가제도(유급, 경조, 병가 휴가), 사원기숙사 운영 등이다.

근로시간은 주 5일 기준 50~52시간 근로(특근 제외)를 하고 있다. 프로젝트가 밀리면 4~6회 특근도 하지만 직원들의 선호도는 높지 않다. 그러나 기본적으로 초과근로가 많아 포괄임금제를 실시하고 있으며, ‘공수’로 일하는 체제여서 근로시간 시스템화에 애로를 겪고 있다. 인사관리에 있어서 가장 큰 애로사항은 높은 이직률이다. 2020년 10월 기준 ‘나이스 기업정보’ 자료에 따르면 I사의 입사율(연간 입사자)은 223.08%(58명), 퇴사율(연간 퇴사자)은 134.62%(35명)로 이직률이 높은 편이다. 주된 이직 사유는 근로시간 요인이 가장 크고, ‘반도체회사라는 기대’와는 달리 일반 부품제조업체와 유사한 전장업체의 작업 실태에 대한 이해의 차이도 원인으로 보인다.

I사의 이직률이 높은 주된 원인은 장시간 근로와 비효율적인 업무 프로세스다. 직원들을 대상으로 한 회사 자체 조사에서도 임금보다 개인 시간 확보를 중시하는 것으로 확인되었다고 한다. 주 52시간 상한에 맞추기 위해 밤 9시 이후에는 연장근로수당을 지급하는 것으로 전환하고, 야근할 때는 결재를 얻도록 하고 부서장 평가에도 반영하는 한편, 자재, 품질 등 부서의 인력을 보강하는 등 위라벨을 개선하기 위한 노력을 강화하고 있으나, 보다 심층적인 진단과 일터혁신이 필요한 상황이다.

[그림 6-10] I사 재직자 추이



자료 : 인크루트(2020. 10. 15.).

3. J사

가. 회사 일반 현황

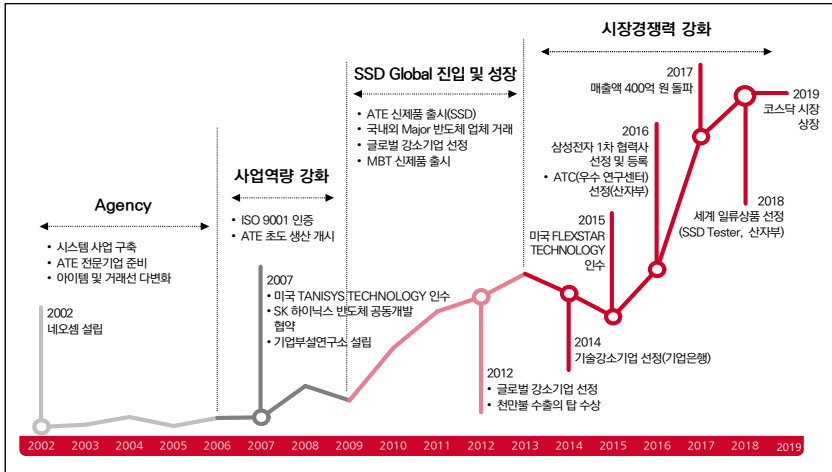
반도체 후공정 검사장비 전문업체로, 경기도 안양 본사 및 공장 외에 미국, 중국, 싱가포르에 해외조직을 두고 수출 활동을 활발히 전개하고 있다. J사의 사업내용은 반도체 테스트 장비 개발·생산·판매, 반도체 특성 분석·불량 분석 및 유지보수, 소프트웨어 개발 등으로서, 반도체 메모리 기반의 데이터 저장소인 SSD(Solid State Drive)의 성능 및 신뢰성을 검사하는 사업과 한 번에 대량의 반도체 소자를 검사하는 MBT(Monitoring Burn In Tester) 장비 사업으로 대분된다.

〈표 6-5〉 J사의 연혁

	내 용
2002	- 주식회사 네오셈 법인 설립
2007	- 미국 Tanisys Technology 인수, 기업부설연구소 설립, ISO9001 인증
2008	- 기술혁신형 중소기업(INNO-BIZ) 인증, 벤처기업 인증
2009	- 부품소재 전문기업 인증(지식경제부)
2011	- Intel Capital 투자 유치
2012	- 글로벌 강소기업 선정, 일하기 좋은 으뜸기업 선정(중소기업진흥공단), 제49회 무역의 날 “천만불 수출의 탑” 수상
2013	- 취업하고 싶은 기업 선정(이노비즈협회)
2014	- 일하기 좋은 으뜸기업 선정(중소기업진흥공단), 경기도 유망 중소기업 선정(경기도), 기술강소기업 선정(기업은행)
2015	- 미국 Flexstar Technology 인수, 인재육성형 중소기업 인증(중소기업청), 경기도 일자리 우수기업 인증(경기도)
2016	- 삼성전자 1차 협력사 선정 및 등록, ATC(우수 연구센터) 선정(산업자원통상부)
2017	- 안양시 우수기업 선정(안양시)
2018	- SSD TESTER 세계 일류 제품 선정(산업통상자원부)
2019	- 코스닥 시장 상장

자료: J사 홈페이지.

[그림 6-11] 성장연혁



자료: J사 2020년 IR(기업설명회) 보고서.



2002년 법인 설립 후 2007년 기업부설연구소를 설립하고, 특허 기술을 가지고 2009년 세계 최초로 Test Board를 기반으로 하는 SSD 테스트의 자체 개발 및 생산에 성공하였다. 매년 매출액의 15% 이상을 연구개발비로 투자¹⁰⁾하고, 종업원의 70% 이상이 연구기술인력으로 구성된 연구개발 기반 회사다. 기술력을 바탕으로 글로벌 톱 5 메모리 반도체 기업 모두를 고객사로 확보해 매출액 성장과 두 자리가 넘는 영업이익률 등 괄목할 만한 경영성과를 이룩하였고, 2019년 1월 코스닥에 입성하였다.



주력제품으로는 SSD Tester 및 DRAM/NAND 소자별 번인(Burn-In) 테스트 장비를 들 수 있으며, 그 외에 검사자동화 장비를 제조·판매한다. SSD 테스트 시스템은 고급 SSD 테스트 하드웨어, 소프트웨어 및 환경 챔버를 단일 플랫폼으로 결합하여 지원하며, 엔지니어링 용도의 데스크톱 크기부터 대량생산을 위한 시스템에 이르기까지 다양하다.

J사는 SSD 테스터 비중이 높은 순수플레이어(pure-player, 2020 1Q 93%, 2019 75%)로서 2019년 매출은 272억 원(SSD 75%, Burn-in 10%, 용역 및 기타 9%)이며, 해외매출액이 78.7%((2018년 38.4%)로 높은 비중

10) 연구개발비 투자규모: 2015년 22억 원, 2016년 25억 원, 2017년 36억 원, 2018년 62억 원, 2019년 63억 원. 자료: J사 2020년 IR(기업설명회) 보고서.

[그림 6-12] J사의 주요 제품

Models	IP BASED	FX5B Series	FX5B-m	FX5B-m	FX5E-m
		FX5E Series	FX5E-m, FX5E-t		
	AP BASED	FX6B Series	FX6B-m		
		FX6E Series	FX6E-m		
Specification	Form Factor	U.2, U.3, M.2, AIC, EDSFF			
		Gen3 & Gen4			
	Temperature	FX5/6B: Ambient +10°C to 70°C			
		FX5/6E(H): -10°C-85°C			
	Humidity	FX5EH: 15%-85%			
	Automation	n/a			
DUTs	Up to 384 DUTs				

Models	IP BASED	FX5D	FX5D-m, FX5D-t	FX5D-t	FX5D-m
	AP BASED	FX6D	FX6D-m		
Specification	Form Factor	U.2, U.3, M.2, AIC, EDSFF			
		Gen3 & Gen4			
	Temperature	Ambient			
	Humidity	n/a			
	Automation	n/a			
	DUTs	Up to 32 DUTs			

자료 : J사 홈페이지.

을 차지하였다.¹¹⁾

업계에서 보는 J사의 향후 사업 전망은 매우 긍정적이다. 뛰어난 기술력, 제품의 다양성, 삼성전자, SK하이닉스, 마이크론, 인텔, 웨스턴디지털, YMTC, 키옥시아 등 대부분의 SSD 업체들을 고객으로 확보한 점, 그리고 SSD 테스터 시장 내 40%에 달하는 시장점유율을 감안하면 경쟁사와 큰 폭의 격차가 뚜렷해 세계 최고의 SSD 테스터 업체라는 평가를 받고 있다(글로벌이코노믹, 2020. 8. 31). 이미 2019년 4세대(Gen4) SSD 테스트 장비를 개발하여 고객사에 공급 중이며, CPU 기반의 5세대 SSD 테스터

11) 매출액(영업이익) 추이: 2017년 425억 원(88억 2천만 원), 2018년 449억 원(60억 1천만 원), 2019년 272억 원(-33억 3천만 원), 2020년 2분기 242억 원(63억 원). 자료: J사 2020년 IR(기업설명회) 보고서.

개발도 완료 단계로 2020년이 실적 성장 원년이고, 2021년 들어 폭발적 성장세가 전망되고 있다(글로벌이코노믹, 2020. 8. 31). SSD 테스터 시장 점유율 선두 지위를 굳히고, MBT는 차세대 신제품 개발 및 첫 번째 티어(Tier 1) 고객 추가 확보를 통해 2022년까지 글로벌 톱 클래스 메모리 테스터 업체로 도약한다는 ‘글로벌 마켓 리더’ 전략을 추진 중이다.

2020년 10월 현재 본사 직원은 100여 명이고, 해외에는 판매를 전담하는 자회사 소속으로 60~70여 명이 배치되어 있다.

나. 영업마케팅 기능의 이해

1) 영업마케팅 기능구성 및 역할

J사의 영업은 B2B이고 국내와 해외의 메이저들을 모두 고객사로 두고 있는바, 영업마케팅 조직과 인력도 이에 맞추어 편제·배치하고 있다. 특징적인 것은 J사 매출의 대부분이 해외매출일 만큼 적극적으로 해외시장 개척을 추진하고 있다는 점이다.

본사에는 마케팅팀과 영업1팀, 영업2팀, 해외영업팀을 두고 팀별로 각 3명의 인력을 배치하는 한편, 해외영업은 100% 출자한 자회사를 설립하고 고객사가 위치한 주요 지역에 현지화하여 영업활동을 전담시키는 체제를 취하고 있다. 2020년 현재 자회사 소속으로 미국 산호세의 실리콘밸리에 50~60명, 중국, 말레이시아, 대만, 싱가포르에 각 3~4명의 인력이 배치되어 있는데, 모두 현지인이다. 실리콘밸리에서 영업을 전담하는 인력은 5명 정도이고, 동남아시아 지역의 조직은 영업담당과 엔지니어가 팀을 이루어 활동하도록 하고 있다.

국내 본사는 시스템 설계와 하드웨어 제작을 담당하고, 해외 자회사는 소프트웨어 설계와 현지 영업을 담당하는 구조로 역할을 분담하면서 대표이사가 직접 매주 3회 ‘영업 콘퍼런스’를 주관하며 국내와 해외, 생산과 판매 조직의 활동이 유기적으로 연계되도록 운영하고 있다.

2) 영업마케팅 과정 및 특성

J사 영업마케팅의 가장 큰 특징은 해외영업 비중이 크다는 점과 강력

한 기술영업이 이를 뒷받침하고 있다는 점이다. 우선 영업담당 인력의 구성에 있어서 80%가 설계, 엔지니어 출신으로서 이들은 주요 고객사인 삼성전자나 SK하이닉스 출신이자 15~20년 경력의 부장급 이상으로, 학력도 대졸 석사급이 대부분이다. 나머지 20% 정도는 마케팅 전공자로서 주로 행정사무, 선적확인, 매출확인, 고객 데이터베이스 관리 등을 담당한다. 영업인력을 이렇게 구성한 것은 기본적으로 B2B 기술영업으로서 설계와 시스템을 이해해야 하기 때문이다. 보증, 서비스관리, 사후매출 등을 담당하는 고객서비스(CS)에 해당하는 필드서비스엔지니어(FSE)에 연구소 출신이 많이 배치되어 있는 것도 같은 맥락이다. 특히, 해외영업의 경우 영업직원이 현장에서 기술적인 문제까지 스스로 소화할 수 있어야 하기 때문에 시니어급 기술인력을 배치하고 있다.

국내영업이나 해외영업이나 고객사와의 인적 관계를 형성하는 이른바 ‘발품영업’인 것은 동일하지만 J사의 경우 S사 엔지니어 출신 창업자인 대표이사가 창업 초기부터 연구개발과 기술력을 기반으로 한 해외시장 개척에 중점을 두고, 인수합병과 자회사 설립 및 현지화를 적극 추진한 점이 주목된다.

글로벌 기업들과의 영업은 글로벌 기업이 거래업체들에게 과제를 부여하면, 원가, 생산기간, 인력 등 모든 레퍼런스를 담은 제안서를 제출하고, 심의에 통과되면 파일럿 테스트로 30억~50억 원 규모의 계약을 체결한 뒤 검증과정을 거쳐 양산체제에 들어가는 과정을 거쳐서 이루어진다. 이때 대표이사 주관으로 영업팀 등 관련부서가 참여하는 전략미팅을 몇 시간씩 하면서 거래를 준비하고 진행한다. 매주 3회 개최하는 영업전략회의도 대표이사가 주관한다. 대표이사가 사실상 영업본부장 역할을 하는 셈이다.

J사의 시장점유율 세계 1위는 높은 기술력과 더불어 대표이사의 적극적인 의지와 전략적 판단, 기술영업에 최적화된 조직과 인력구성, 글로벌 시장을 겨냥한 능동적 현지화 등이 결합된 전략적 글로벌 영업마케팅 전략의 성과라고 하겠다.

3) 영업마케팅 기능과 타 기능의 관계

영업마케팅을 담당하는 엔지니어 출신 요원들은 학력, 경력, 기술력, 고객사와의 관계력 등에 있어서 리더급이기 때문에 주문, 개발, 설치, 피드백 등 모든 단계에 주도적으로 관여하며 조직 내 컨트롤타워 역할을 한다. 따라서 직무 위계 구조상 상하관계에 있는 것은 아니지만, 단지 고객과 회사 내 관련 부서 간 가교역할에 그치는 것이 아니라 설계, 제조, 고객서비스 등 관련 부서의 활동이 영업마케팅과 정합성을 가지도록 이끄는 역할을 맡고 있다고 할 수 있다.

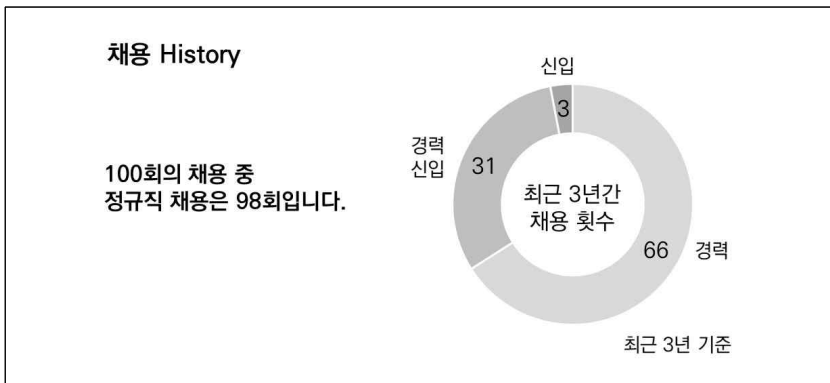
다. 영업마케팅 인사관리

1) 채용

2020년 6월 현재 채용사이트 잡코리아에 게재된 정보에 따르면 J사의 연간 입사자는 23명(26%), 연간 퇴사자는 26명(29%)인바, 퇴사율은 동종 업체 중소기업에 비해 높은 편은 아닌 것으로 보인다. 아울러 최근 3년간 이루어진 채용을 보면 경력채용이 66%이고, 신입채용도 경력신입이 31%, 순수신입은 3%에 불과하였다.

영업직의 경우 채용은 주니어 스태프와 핵심인력으로 나뉘는데, 전자의 경우 채용대행사를 통한 인터넷 공고 등 통상적인 절차에 따라 이루어

[그림 6-13] J사의 채용 현황



자료 : JOBKOREA(2020. 10. 15.).

지는 반면, 후자의 경우에는 채용대행이나 헤드헌터도 사용하지만 주로 인적네트워크를 통해 영입되고 있다. 영업직 신입직원 채용 시 우선순위로서는 공대 출신으로서 영업마케팅에 관심이 있는 사람을 가장 선호하고, 마케팅을 전공하고 외국어 능력이 뛰어난 사람, 경영학 전공자 순이다.

2) 교육훈련

직원들의 역량개발을 위한 교육훈련은 내부교육과 외부교육을 모두 활용하고 있다. 영업전략 등 공통역량 교육은 삼성, 노사발전재단, 생산성본부, 컨설팅업체 등 외부 온라인교육 프로그램을 이용한다. 전문역량 교육은 사내 전문가 멘토링 등 내부에서 이루어지며, 사안별로 외부전문가를 초빙하여 코칭 역할을 맡기기도 한다. 한편, 해외고객이 많고, 대표이사 주관으로 해외조직도 참여하는 영업전략회의가 빈번하게 개최되므로 외국어 구사 능력이 필수적이며, 따라서 인력 채용 시 외국어 구사 능력을 중요시하고 있다.

테스터의 경우 후공정 장비라는 특성상 고객제품에 맞추어 세팅을 해야 하고, 고객사마다 요구하는 사양이 다르기 때문에 공식교육보다는 비 공식교육의 중요성이 크다. 따라서 신입직원의 경우 1~2년은 팀 리더나 매니저와 함께 일하면서 현장에서 업무를 익히고, 3년 정도 되면 독자적으로 거래처를 담당하거나 스스로 새 거래처를 개척하게 된다. 또한, 매일 아침 필드영업을 나가기 전에 5분간 그날의 일정과 활동계획(Visual Plan: VP)을 팀에서 발표하는데 그 과정에서 지식과 노하우가 전수되고 학습이 이루어지는 효과가 크다고 한다.

3) 보 상

임금체계는 연봉제이고, 임금은 기본급과 집단·개인 성과급으로 구성되어 있다. 자율과 재량을 강조하는 동시에 성과주의를 강조하고 있는바, 개인별 성과를 매년 평가해서 성과급과 차기 연도 임금 베이스업에 반영한다. 영업직에 대한 별도의 인센티브는 형평성 논란을 초래할 수 있다는 점을 고려하여 두고 있지 않다. 연봉수준은 개인별로 직무에 따라 상이하나, 신입직원의 경우 3,000만~3,300만 원 수준이다. 직급은 일반직은 사

원, 대리, 주임, 차장, 과장, 부장으로 이어지며, 연구직은 연구원, 선임연구원, 책임연구원, 수석연구원의 체계로 설계되어 있다.

직원들의 전문성을 존중하는 성과중심의 자율적 조직문화를 지향한다. 영업직원의 경우 아침 미팅 후 필드 활동을 하다가 시간, 위치 등에 따라 현지에서 퇴근하는 등 유연하게 운영한다. 복리후생제도는 동종업계 중소기업과 유사한 프로그램을 운영하는 한편, 우리사주제를 실시하고 있다. 참고로 2020년 10월 15일 현재 채용사이트 JOBKOREA에 소개된 복리후생제도의 내용은 다음과 같다.

- 연금보험: 국민연금, 고용보험, 산재보험, 건강보험, 퇴직연금
- 휴무·휴가·행사: 주 5일근무, 연차, 경조휴가, 반차, 산전후 휴가, 육아휴직, 남성출산휴가, 노동절 휴무, 창립일 행사, 워크숍/MT, 체육대회, 야유회
- 보상·수당·지원: 퇴직금, 경조금 지원, 자녀 학자금 지원, 자기계발비 지원, 주차비 지원(주차가능), 기념선물 지급
- 교육·연수: 직무능력향상교육, 해외주재원 제도
- 사내시설·장애인지원: 사내식당, 휴게실, 체육시설, 카페테리아, 사내정원, 주차장, 샤워실, 건물 내 흡연실, 장애인용 주차장, 장애인용 승강기, 장애인용 화장실, 비상경보장치
- 생활편의·여가행사: 사내 동호회 운영, 중식제공, 식식제공

제4절 소 결

1. 사례 요약

본 연구에서는 우리나라 반도체장비산업의 전반적인 특성에 대한 검토와 더불어 유형별로 특징적인 기업을 선정하여 영업마케팅 직무의 인적자원개발 및 관리 실태를 살펴보고자 하였다.

H사는 기술 난이도가 높은 반도체 전공정 장비를 비롯하여 디스플레이 장비, 물류자동화장비까지 생산하여 판매하는 완성장비제조 대기업으로서 펌 장비에서는 세계 9위권의 기업이다. 다만, 메모리반도체 분야에서 세계 리더인 국내기업의 자회사로서 매출의 90~95%가량이 모회사와의 거래에서 발생한다는 점이 특징이다. 이러한 특징의 영향으로 전체 종업원 수나 매출액 등 기업 규모에 비해서 영업마케팅 조직의 규모는 매우 작고, 해외영업은 모회사의 주력 분야가 아닌 반도체 후공정이나 디스플레이설비에 작은 규모로 형성되어 있다. 인력구성은 비엔지니어들이 주를 이루고, 기술영업 고도화를 뒷받침할 수 있는 영업마케팅에 특화된 교육훈련시스템도 마련되어 있지 않다. 향후 해외시장 확대를 추진하고 있는바, 이에 걸맞은 공학 및 마케팅 전문인력 확보와 체계적인 교육훈련시스템 구축이 필요한 상황이다.

I사는 동종업계 내에서 경쟁이 치열한 후공정 전장 설비에 특화된 중소기업으로서 국내 주요 완성장비업체를 고객사로 두고 있다. 영업조직을 제조·기술파트와 같은 사업부문에 배치하여 업무 간 연계 강화를 꾀하고 있다. 다만, 전장설비도 B2B 수주영업이고, 새로운 고객사 개척은 주로 CEO의 인적 네트워크 중심으로 이루어진다. 따라서 현재 영업팀의 주된 역할은 납기관리로서 엔지니어 역량보다는 제품영업 경력을 중시하고 있다. 현재 영업팀은 4명이며, 내부 제조기술부서에서 전환배치된 인력은 없으며, 타 제품 영업경력자나 신졸자로 구성되어 있다.

J사는 후공정 장비인 테스터를 주력제품으로 하는 중소기업으로서 국내외 주요업체를 모두 고객사로 확보하고 세계시장점유율 1위를 확보하고 있는 업체이다. J사가 글로벌 리더로 올라서는 데는 연구개발 기반 회사로서 높은 기술력을 갖춘 것과 더불어 적극적인 해외마케팅전략이 크게 기여하였다. 본사 영업 부서의 핵심인력을 국내 고객사 출신 고숙련 엔지니어 인력으로 구성하고 마케팅의 관점에서 제 부서의 역할을 조정하고 리드하는 역할을 하는 한편, 해외판매전담 자회사를 설립하여 미국, 중국 등 주요 지역에 사이트를 설치하고 인력은 현지인으로 구성하는 등 적극적인 현지화 전략을 취한 것도 효과적인 방법이었다. 이와 같은 전략적 마케팅의 정점에는 창업자이자 엔지니어로서 기술에 대한 이해도가

높은 CEO가 위치하여 영업전략회의를 주관하는 등 필드 조직과 호흡을 같이하는 점도 주목된다.

〈표 6-6〉 사례조사 기업 개요

	H사	I사	J사
연혁	1993년 설립	2012년 설립	2002년 설립
인력(영업팀)	2,151명(45명)	58명(4명)	본사 100명(12명), 자회사 60여 명(9명)
매출액(2019년)	1조 1,504억 원	55억 원	272억 원
주력제품	반도체장비, 디스플레이장비, 물류자동화장비	반도체 전장 설비	반도체 검사 장비
주요고객	S전자	PSK, 원익IPS, Applied Materials, SEMES	삼성전자, SK하이닉스, 마이크론, 인텔 등
영업 기능 구성 및 역할	영업전략 수립, 고객 확보, 수주, 판매 엔지 니어링	수주, 생산 및 납품 일정 관리	영업전략 수립, 수주, 판매, 제품개발·생산· 고객서비스 리드
마케팅 기능 구성 및 역할	없음	없음	없음
영업, 마케팅 과정상 주요 특징	모회사에 강한 전속성 (소규모 조직과 인력)	주문형 제품 수주 영업	엔지니어 중심 기술영 업, 자회사를 통한 해 외시장 개척(거점지역 전담인력 배치)
영업, 마케팅 기능과 타 기능 간의 관계	시장 센싱, 신기술의 시장제품화 제안	고객 니즈 설계·제조 파트에 전달(동일 사 업부 내에 편제)	설계·제조·고객서비 스 등 회사 내 관련 부서 기능을 조율하는 리더·조정자 역할
인력 수급	이직률 낮음	이직률 높음	이직률 낮음
영업, 마케팅 채용 방식	신규·경력직 채용, 인터넷 공모(수시)	신규·경력직 채용, 인터넷 공모(수시)	주니어스태프 인터넷 공모(수시), 핵심인력 연고 채용
영업, 마케팅 교육훈련 방식	OJT	OJT	OJT
영업, 마케팅 보상체계	연봉제(포괄임금제)	연봉제(포괄임금제)	연봉제(포괄임금제)

자료: 저자 작성.

2. 정책적 시사점

B2B를 기본으로 하는 반도체장비 영업마케팅의 가장 큰 특징은 주문형 생산방식에 따른 수주영업과 기술영업이며, B2C영업과 같은 방문판매는 큰 비중을 차지하지 않는다.

수주영업이 원활하게 이루어지려면 연구개발, 설계, 제조, 품질관리 등을 포괄하는 의미에서의 기술력과 제품생산역량이 뒷받침되어야 하고, 나아가 고객의 니즈를 제품에 반영하여 적기에 안정적으로 공급하고 사후관리가 잘 이루어져야 한다. 따라서 반도체장비 제조회사가 글로벌 기업으로 성장 발전하려면 경쟁업체보다 뛰어난 기술력으로 우수한 제품을 생산하는 것뿐만 아니라 시장의 흐름을 읽는 능력과 고객의 니즈를 생산에 반영시키는 영업마케팅의 역할이 중요한 것이다.

다만, 영업마케팅 방식은 고객사에 대한 전속성 정도, 공정과 기술적 난이도 측면에서의 장비의 성격, 소자업체를 정점으로 한 공급사슬 단계(tier)에서 장비업체의 위치와 기술력, 그리고 마케팅전략 등에 따라 달라진다. 예컨대 H사와 같이 주 고객사의 자회사로서 고객사에 전속된 경우에는 새로운 시장개척 활동보다는 고객사의 니즈에 따라 장비공급이 안정적으로 이루어지도록 하는 것이 우선이다. I사와 같이 제품의 기술적 난이도는 높지 않고 모듈 장비의 부품적 성격이 강하면서 중소기업 간에 시장경쟁이 치열한 경우에도 영업마케팅 활동에 의한 새로운 시장개척에는 한계가 있고 영업관리 기능이 우선시된다. 반면에 J사와 같이 기술력이 뛰어나고 특정 고객사와의 거래가 타 고객사의 이익을 직접적으로 침해하지 않는 경우에는 공격적인 마케팅의 유효성이 크다. EUV 노광장비 세계시장을 독점하고 있는 ASML과 같이 압도적인 기술력을 가진 경우에는 장비회사가 오히려 주도권을 가지게 된다.

반도체장비 영업의 공통된 특징은 기술영업이다. 기술영업이라 함은 통상적인 영업활동에 필요한 고객 상담 기술뿐만 아니라 반도체에 대한 이해와 반도체장비에 대한 공학적 지식을 갖추고 영업활동을 하는 것을 의미한다. 이와 같은 기술영업 특성은 회사 내 타 기능과의 관계에 있어서도 중요한 의미를 가진다. 영업마케팅은 고객과의 접점이자 시장과 회

사를 연결하는 가교이다. 사례기업들에서도 보듯이 영업마케팅 인력은 경우에 따라선 제품개발·제작단계부터 장비셋업·운영까지 참여하기도 하고, 제품의 유지보수와 소모품 교체, 기술적 문제에 대한 솔루션 제공 등 고객지원 또는 고객엔지니어링 기능까지 일부 담당하거나 그 부서와 긴밀한 협력관계를 가지고 업무를 수행하기도 한다. 따라서 기술영업을 제대로 하려면 반도체장비에 대한 충분한 지식을 가지고 고객의 상황과 구매심리를 분석하여 설득하는 역량을 갖추어야 한다. 나아가 판매전략 수립, 고객 확보와 수주, 판매 엔지니어링 등의 활동을 통해 시장의 흐름과 고객의 니즈를 감지하고 기술제안을 하며, 신기술을 제품화하는 데도 참여할 수 있는 역량을 갖추는 것이 바람직하다.

그러나 국내 반도체 장비업체의 전반적인 실태는 이에 크게 못 미치는 것이 현실이다. 영업마케팅의 전문화 수준이 높지 않은 것은 영업마케팅 인력 채용관리, 교육훈련과 경력개발 실태에서도 여실히 확인된다. 대기업과 중소기업 공히 반도체 전공자나 엔지니어 경력자의 비중은 미미하고, 일반적인 제조업의 영업직원 채용과 별다른 차별성을 발견하기 어렵다. 영업의 역할을 “고객사 구매에서 발주 받은 것을 챙겨서 생산부서에 전달하는 업무”로 한정할 경우 다른 제조업체에서 영업하던 경력자를 데려오거나 전공·경력 불문하고 신입직원을 OJT 시켜서 영업에 투입하는 수준에 그치게 되는 것이다. 이 경우 본연의 기술영업이나 마케팅 기능을 기대하기는 어렵고, 이는 기술난이도가 낮은 후공정 장비의 국내시장에 머무는 중소 장비업체들의 현실과도 상호 연동된다.

이러한 점에서 집중적인 연구개발 투자를 통해 시장을 앞서가는 기술력을 갖추고, 장비에 대한 지식과 경험이 많은 엔지니어들을 영업 부서에 배치하여 타 부서의 기능을 리드하고 조정하도록 하는 한편, 해외판매전담조직을 현지에 갖추고 공격적인 해외시장 개척을 추진하여 글로벌 선두기업으로 자리 잡은 J사의 전사적 기술마케팅 성공사례는 국내 중소기업들에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

세계시장으로 나아가려면 제품만 좋아서는 안 되고, 전략적인 영업마케팅이 함께 가야 한다. 즉, 반도체산업이 발전하려면 반도체장비산업의 기술력과 인적경쟁력이 업그레이드되어야 하며, 이때 필요한 인재는 기

술인재뿐만 아니라 반도체 시장과 장비를 알고 제품을 기획, 개발해서 판매로 이어지도록 할 수 있는 역량을 갖춘 영업마케팅 인재이다. 그런데 반도체장비산업은 중소기업이 많고 기업과 장비별로 교육훈련이 필요한 내용이 다르다는 점을 감안하면, 기초역량 또는 공통역량 교육은 외부 전문기관을 이용하고, 각 기업에 특화된 심화 교육은 내부화하는 것이 바람직하다. 그러나 현재 부분적으로나마 이루어지고 있는 교육훈련을 보면, 주로 연구개발, 설계, 제조 등 엔지니어 중심으로 이루어지고 있다. 영업마케팅 담당자를 위한 체계적인 교육훈련 프로그램은 부재하고, 일단 영업 부서에 배치된 후 OJT 방식으로 업무를 익히고 있다. 비엔지니어 출신 인력은 장비에 대한 이해도에 한계가 있고, 엔지니어 출신 인력은 영업마케팅에 대한 전문적인 교육이 결여되어 있다.

중국의 반도체 굴기, 세계 반도체 대전 등으로 반도체산업 생태계가 요동치는 가운데 우리나라 반도체산업도 전환기에 직면해 있다. 메모리반도체의 초격차를 수성하고 시스템반도체도 세계시장 점유율을 높이려면 국내 소재·부품·장비산업의 기술력 제고와 국산화, 그리고 인적자원의 경쟁력 제고가 뒷받침되어야만 한다. 그러나 그간 제시된 정부의 인력 정책이나 산업계와 학계의 관심과 투자는 기술적 측면에만 초점이 맞추어져 있었고, 영업마케팅 역량의 선진화는 불모지와 같았다. 물론 우수한 설계인력과 기술을 확보하는 게 필수이고, 이를 위해 테스트베드를 확대하고 반도체 계약학과를 신설해 전문인력을 양성하는 것도 필요하다. 시스템반도체 수요를 발굴하기 위해 정부와 반도체 수요·공급 기업, 연구기관 등이 ‘얼라이언스 2.0’을 구성하는 것도 바람직하다(뉴스1, 2019. 5. 23). 그러나 반도체산업을 떠받치는 소재·부품·장비산업의 분야별·공급사슬단계별 인력수급을 분석해서 맞춤형 세부 대책을 보다 정교하게 다듬을 필요가 있다.

특히 우리나라 반도체장비업체들이 기술난이도가 높은 전공정 부문으로 영역을 확대하고, 해외시장을 개척하려면 영업마케팅 조직과 인력을 확대하고 채용부터 교육훈련, 경력관리, 보상에 이르기까지 보다 체계적인 인적자원관리시스템을 마련하여 기술마케팅의 수준을 획기적으로 높일 필요가 있다. 이를 견인하고 지원하기 위한 플랫폼으로 한국반도체산

업협회가 중심이 되고 반도체산업계와 반도체디스플레이기술학회 등이 참여하는 가칭 ‘반도체마케팅전문가과정’ 등 영업마케팅 관련자들을 위한 장단기 교육과정을 운영하고, 반도체 계약학과 설치 대학을 중심으로 반도체MBA 과정을 운영할 수 있도록 지원하는 방안을 검토할 필요가 있다. 정부 차원에서는 초기 설치비용을 지원하고, 고용보험 환급과정으로 반도체마케팅훈련과정을 장려하는 방안도 바람직할 것이다.

인적자원의 경쟁력 제고 측면에서 보상체계를 살펴보면, 임금수준은 여타 제조업 부문에 비해 낮지 않고, 임금체계는 ‘연봉제+인센티브+포괄임금제’가 일반적이다. 한편, 영업마케팅 담당자를 위한 별도의 인센티브는 일반적이지 않다. 이는 매출 등 경영 실적에서 영업마케팅부서만의 역할의 영향이 크지 않거나, 직원 간 형평성 등 인사관리 측면에서 별도의 인센티브를 제도화하는 것보다는 개인별 연봉설정 및 조정 과정에서 실적을 반영할 수 있기 때문인 것으로 보인다.

현장의 목소리를 들어보면, 반도체장비업체들의 인력관리에서 중요한 이슈는 임금보다는 근로시간, 즉 짧은 직원들의 니즈를 반영할 수 있는 워라밸이다. 다수 기업이 법적 요건을 갖추기 위하여 선택적 근로시간제와 포괄임금제를 시행하고 있다. 하지만, 일감 변동성이 커서 수요가 집중되는 시기에는 장시간 노동이 불가피하다. 짧은 직원들은 특근 수당보다는 개인시간을 확보할 수 있는 워라밸을 선호하고, 이는 중소기업의 상시적 인력부족과 높은 이직률로 나타난다. 정부의 노동시간 단축 속도를 따라가기 어려운 것도 애로사항이다. 일부 기업의 경우 이직과 재입사를 인정하는 개방적 조직문화를 추구하고 있으나, 이는 사실상 인력 부족 실태의 한 단면이기도 하다.

반도체장비산업에 특화된 일터혁신 컨설팅과 업무프로세스 모델링 서비스가 강화될 필요가 있다. 업종별 인적자원개발위원회와 반도체산업이 밀집된 경기지역인적자원개발위원회가 공동으로 주관하여 노사발전재단, 반도체산업협회 등과 협력지원체제를 구축하고, 장비별로 선도기업을 선정하여 종합적인 경영인사노무관리 진단과 일터혁신컨설팅을 실시하는 방안, 지역의 전문대학, 폴리텍 등 교육훈련기관과 연계하여 장비별 인력 양성 및 공급체계를 구축하는 종합대책을 수립하고 모범사례를 만들어

확산시키는 방법을 검토할 수 있겠다.

“가장 큰 애로사항이 무엇인가요?”

“사람이죠. 사람. 현장에 필요한 사람이 없어요. 대학에서 교육을 제대로 안 시켜서 현장에 내보내요. 요즘 오는 직원들 보면 공학적 기초 마인드가 없어요. 공학도는 추상적 용어가 아니라 구체적인 수치로 얘기할 줄 알아야죠. 교육이 바뀌어야 해요.” (H사 대표자)

제 7 장 결 론

제1절 연구결과 종합

본 연구는 공작기계, 건설기계, 반도체장비 산업을 중심으로 각 산업 내 기업들에서 영업과 마케팅 기능이 무엇이며 어떠한 육성 체계를 가지고 있는지 살펴봄으로써, 이를 통해 기계산업 내 영업과 마케팅 인력의 인적경쟁력을 확보하는 방안을 제시하기 위한 목적을 가진다. 구체적으로, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마케팅 기능은 어떠한 역할을 하고 있는지 확인하고자 하였으며, 기계산업의 고부가가치화를 위해 영업, 마케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하는지 확인하고자 하였다. 이를 위해 현재 영업, 마케팅 인력의 역량 확보를 위한 주요한 수단은 무엇인지 살펴보고, 이것이 실제 영업, 마케팅 인력의 역량 확보에 도움이 되는지 평가해 보았다. 그리고 기계산업의 고부가가치화를 위하여 영업, 마케팅 인력은 어떠한 역량을 확보해야 하고 이러한 역량 확보를 위해 개별 기업 차원에서 그리고 국가 차원에서 전개해야 하는 인력 개발 및 관리 방법은 무엇인지 정책적 시사점을 도출하고자 하였다.

먼저, 본격적으로 개별 산업별 기업에서 영업과 마케팅 인력에 대하여 살펴보기 전에 한국노동패널조사 직업력 데이터를 이용하여 기계산업 내 영업과 마케팅 인력들의 경력형성과정을 살펴보았다. 분석결과, 확인된

주요한 결과는 다음과 같다. 첫째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 기계산업의 생산직 등 다른 직종에 비해서는 직업이동성이 낮다. 전문적이고 장기적인 실무 경험이 필요한 영업/마케팅 업무의 특성상 직업이동성이 낮게 나타난 것으로 보인다. 둘째, 기계산업의 영업/마케팅 직종에 종사한 경험이 있는 피조사자들은 모든 업종을 포함한 영업/마케팅직보다는 직업이동성이 높다. 이는 기계산업 내에서 영업, 마케팅 기능을 수행하는 것을 통해 전문성 확보에 용이하다는 점에서 타 산업에서도 인기가 많을 것이라고 볼 수 있다. 이유는 기계산업 영업, 마케팅 인력들은 단순히 제품을 판매하는 것이 아닌 기술개발에서부터 제품 A/S까지 다양한 기능 수행이 요구되고 있기 때문이다. 셋째, 사무직 외에도 기능적이고 실무적인 직종에 종사한 경험이 많다. 기계산업의 영업/마케팅 업무는 기계, 장비의 조작, 조립 등 기계 전반과 관련된 경험이 필요하기 때문에 타 기능을 수행한 경험이 영업과 마케팅 기능을 수행하는 데 필요하기도 하고 도움이 된다고 볼 수 있다. 또한 이는 다른 방향으로 보면, 기계산업에서 영업과 마케팅 기능을 수행한 인력은 영업, 마케팅 기능뿐 아니라 다양한 기능을 알고 있을 가능성이 크기 때문에 이를 통해 기획, 홍보, 감리, 설치, 정비 등 운용 전반에 걸친 서비스 분야로의 진출이 가능할 것이라고도 볼 수 있다. 넷째, 기계 및 장비를 활용하는 현장과 관련된 업종에서 종사한 경험이 많다. 기계산업은 많은 경우에 자동차 제조업, 건설업, 공사업 등 다른 산업에서 필요한 장비를 제공하는 역할을 한다는 점에서, 기계산업에 필요한 사항을 더욱 잘 알 수 있다는 점에서, 타 업종에서 종사한 경험이 있는 인력이 고객의 니즈를 잘 알 수 있다는 점에서 다른 산업에서 오는 인력이 인기가 좋을 가능성이 있다. 다섯째, 기계산업의 영업/마케팅직을 거친 뒤 다른 업종 및 직종으로 유출되는 경우에 있어 전문성이 크게 작용한다. 영업/마케팅직을 수행하면서 쌓은 전문성을 바탕으로 동일 업종 또는 직종에서 다른 역할을 수행할 수 있는 역량을 갖추게 될 수 있음을 시사한다. 여섯째, 경력경로 전방 및 후방 네트워크에서 동일하게 제조업의 비중이 높게 나타나 경력 경로에 있어 기계산업이 제조업 전반과 한 네트워크를 형성하고 있음을 보여주었다.

이러한 결과를 바탕으로, 기계산업 내 영업과 마케팅 인력들이 타 직종과 비교하여 경험과 지식의 축적이 높으며 또한 타 산업으로의 파급력도 높다는 점에서 주목할 직종이라는 것을 확인하였고, 공작기계, 건설기계, 반도체장비 업종을 중심으로 각 산업 내 주요한 기업들에서 영업과 마케팅이 어떻게 이루어지고 있고 관련 인력을 어떻게 육성하고 있는지 사례조사를 실시하였다.

공작기계산업은 기술적인 측면에서 독일, 일본 등 선진국에 뒤처져 있고, 가격경쟁력 측면에서 중국, 인도 등 후발국가와 경쟁관계를 형성하고 있다. 이와 같이 우리나라의 공작기계산업은 우리보다 기술적으로 앞선 독일, 일본 등 선진국을 추격하는 동시에 중국, 인도 등 후발국가에 추격당하는 애매한 위치에 놓여 있다. 현재 전 세계 공작기계 시장은 침체를 겪고 있고, 특히 코로나19 팬데믹의 영향으로 성장 정체를 겪고 있는 우리나라 공작기계 중소제조업체들을 안정적으로 성장시키기 위해서는 새로운 시장 개척이 무엇보다 중요하다. 이를 위해서 가장 중요한 것은 고객 및 시장과 접점을 가지는 활동이다. 왜냐하면 과거와 같이 제품을 만들면 팔리는 시대는 지나갔고, 제품을 구매하는 기준이 복잡해져서 단지 설계기술이나 제조기술력이 뛰어나고 가격 경쟁력이 있는 것만으로는 구입 동기를 자극할 수 없기 때문이다. 또한, 한층 더 정보화가 발달하여 상품의 특징, 기능, 성능, 사용의 편리성, 가격까지 다양한 정보가 넘쳐나고 있는 상황에서 영업 및 마케팅 기능의 중요성은 커지고 있다.

먼저, 완제품을 생산하고 있는 A사와 B사를 비교하여 보면 공작기계 한두 종류를 생산하는 전문생산업체인 A사와, 종합적으로 공작기계를 생산하는 B사는 영업, 마케팅의 특성, 인력 수급 현황 및 역량 형성의 주요 방식 등에서 차이를 보이는 것을 알 수 있다. 먼저, A사는 제품을 시장에 직접 판매하는 방식이 아니라 공작기계 영업 및 마케팅에 노하우를 보유하고 있는 영업소를 이용하여 잠재적인 고객을 발굴하고, 공작기계 제품 전시회에서 발굴한 해외딜러를 통해 해외시장을 공략하고 있다. 대기업인 B사도 A사와 마찬가지로 대리점이나 해외딜러를 통해 국내시장에서 풀뿌리 고객을 밀착 관리하고, 해외시장에서도 강력한 영업 네트워크를 구축하는 한편, 대리점이나 해외딜러가 상대할 수 없는 대형 고객사를 대

상으로 직접 B2B 영업을 수행하여 시장지배력을 더욱 확대해나가고 있다. 다음으로 인력수급 현황에서 보면, A사와 B사 모두 인력수급에 큰 어려움이 존재하지는 않지만, 인력수급 방식에서 큰 차이를 보이고 있다. A사는 필요 인력을 수시로 채용하고 있지만, B사는 필요 인력이 발생할 경우, 사내공모제를 통해 R&D, 생산기술 및 생산관리 등 생산부서에서 3년 이상 일한 경험이 있는 인력을 선발하고 있다. B사는 공작기계산업에서 선두권을 형성하고 있는 대기업에 걸맞은 공식적인 OJT 교육과 체계적인 부서단위의 교육훈련을 제공하고 있지만, A사는 공식적인 OJT 교육과 부서단위의 교육훈련은 존재하지 않는다. 그리고 A사와 B사 모두 영업 및 마케팅 인력만을 대상으로 한 보상체계는 존재하지 않고, 기본적으로 연봉제를 시행하고 있으며, 판매실적에 따라 1년에 한 차례 성과급이 지급되는 형태이다. 다만, B사는 교육훈련을 통한 경력개발, 해외법인 주재원 제도 등과 같은 다양한 비금전적인 보상체계를 활용하여 영업 및 마케팅 인력들의 동기를 부여하고 있다. 부품을 생산하는 중소기업인 C사를 보면, C사는 어느 중소 부품을 생산하는 업체들 중에서도 지속적으로 기술을 개발하고 시장을 확장해나가는 선도적인 기업이라고 볼 수 있다. C사는 특히, 영업과 마케팅 측면에서 부품 생산에 주력하는 중소기업들이 벤치마킹할 부분이 많다고 볼 수 있다. C사는 영업 인력이 대기업 수준으로 많으며 이들을 단순 비공식훈련을 통해서가 아닌 공식훈련과 비공식훈련의 접목을 통해 육성해 내고 있다. 이러한 노력은 중소기업에서 찾아보기 어려운 사례로 C기업의 성장에는 분명 이러한 노력이 긍정적인 영향을 미쳤을 것이라고 볼 수 있다. 그러나 C기업 또한 이렇게 영업 인력을 확보하고 육성하고 있지만 해외시장 진출에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타난다. 이는 단적으로 공작기계의 시장 개척이 단일 기업의 문제라기보다는 산업 차원에서 또는 국가 차원에서 나서서 함께 해결해야 하는 문제라는 것을 나타내는 것이라고 볼 수 있다.

이어서 건설기계산업 내 기업들의 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴보았다. 건설기계산업에 대한 기본적인 이해를 기반으로 대기업과 중견기업, 중소기업 등 다양한 네 가지 사례의 조사를 병행함으로써 국내 건설기계산업 내 기업들의 영업/마케팅 인력 관리방안에 대해 살펴보았

다. 앞서 살펴본 내용을 간략히 정리하면 다음과 같다. 먼저, 산업에 대하여 보면, 전반적으로 건설기계산업은 건설기계는 생산 품목이 광범위하므로 다품종 소량생산이 불가피한 대규모의 시설투자가 요구되며, 핵심 부품은 오랜 경험과 기술 축적을 필요로 하는 고급 기술 수준이 요구되는 분야라 할 수 있다. 그러나 최근 시장이 포화상태가 되고 전 세계적으로 건설 붐이 잦아들기 시작하면서 경기변동의 영향을 근본적으로 크게 받는 건설기계산업 역시 매출 확대에 어려움을 겪고 있다. 이에 매출 신장에 있어 새로운 돌파구를 마련하는 데 있어 기술력 이외에 다른 측면에서의 차별화가 무엇보다 필요하며, 이러한 차이를 이끌어낼 수 있는 분야가 바로 영업, 마케팅이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 2019년 실시된 「건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련수요조사」에 따르면, 인력 수급의 초점은 여전히 연구개발 분야에만 머물러 있다. 이러한 측면에서 기존에는 간과되어 왔으나 오늘날 점차 그 중요성을 더해가고 있는 영업, 마케팅 인력에 대한 관리방안 모색은 산업 경쟁력 강화에 있어 새로운 접근방식을 제공해줄 것이라고 기대할 수 있다.

종합적으로, 건설기계 완제품을 생산하는 D사는 건설기계산업 내 다른 기업들에게 향후 벤치마킹할 수 있는 선례가 될 수 있는데, B2B 영업으로 파트너 채널을 통해 판매하고 관리하는 부분이 매출의 80%를 차지하기 때문에, 영업의 핵심직무 역시 이러한 시장 파악 및 딜러 관리에 대한 부분이 핵심인 것으로 나타난다. 영업의 경우 각 딜러들과 협의해서 예상 물량을 pooling하여 전달하는 공급관리 측면에서 수요 예측(demand planning)을 수행한다. 그뿐만 아니라 지역들의 니즈를 모아서 딜러를 성장시키는 딜러 개발(dealer development) 프로그램도 제공한다. 마케팅의 경우 B2B 마케팅의 특성상 타겟 고객을 선정하고 행동을 취하는 것은 지역에서 주로 담당하고 본사 마케팅 부서에서는 방향성을 설정하여 비전 연계(vision alignment)를 제공한다. 이러한 영업, 마케팅 인력 관리를 위해 D사에서는 그룹 인재상을 채용부터 육성, 보상에 이르기까지 가장 강조하고 있다. 그리고 건설기계에 들어가는 어태치먼트, 즉 부속품을 생산하는 E사는 국내에서 가장 선도적인 어태치먼트 기업으로, E사의 경우 마케팅과 영업이 분리되어 있되 영업기획이 마케팅과 함께 팀을 이루고

있다. 해외수출 비중이 전체 매출의 70%를 차지하는 만큼 해외영업팀이 별도로 운영되며, 국내영업팀과 전체 영업을 조율하는 영업관리팀이 별도로 분리되어 있다. 특히 E사가 적극적으로 운영하고 있는 해외영업팀의 경우 해외딜러 대응, 해외법인 관리, 신규사업 추진을 주요 담당업무로 하고 있으며, 이러한 업무 수행을 위한 자격요건으로 외국어 능력과 관련 직무 경험 등을 강조하여 인력들을 선발한다. 영업/마케팅 역량 개발은 주로 OJT(On the Job Training)를 통해 이루어진다. 경력과 신입사원 모두 입사 후 1~2주 동안 직무내용 이해, 거래처안내, 사내 소프트웨어 수행방법 숙지 등과 관련된 교육을 받은 후, 조직 내 관련 직무에 대해 경력이 많은 직원들이 수시로 코칭을 진행한다. 영업의 경우 매출 창출에 있어 보다 직접적인 기여를 하고 루틴화가 다른 부분보다 적어 업무 난이도나 양이 많으므로 E사에서는 2020년에 영업직원에게 대한 직무 인센티브 프로그램 운영을 검토하고 있다. 또한 G사는 E사만큼의 시장점유율을 가진 기업은 아니지만 빠른 성장을 보이고 있는 어태치먼트 회사로 국내시장보다 해외시장을 주요 무대로 보고 있다. G사가 이와 같이 새로운 제품 개발과 개선에 강점을 가질 수 있게 된 공은 영업기능에 있다고 본다. G사는 해외 개인 고객보다는 딜러를 통해서 거래를 하며 또한 기업 고객을 대상으로 영업을 하는 것이다. 해외영업은 개인 고객도 존재하지만 다수의 거래형태는 딜러를 통해 발생하기 때문에 영업의 주 기능은 딜러를 관리하는 것이라고 볼 수 있으며, G사의 영업은 좋은 딜러를 발굴하고 이들을 관리하며 이들이 거래를 성사시킬 수 있도록 지원한다. G사는 이러한 영업인력을 필요할 때 수시로 채용하고 있으며, 동종업계에서 유사한 기능을 수행한 경험을 가진 사람을 선호한다. 그러나 회사가 작다는 점에서 영업 인력의 역량 향상은 부서 내에서 비공식적으로 이루어지고 있다. 다수가 일하면서 노하우를 전수받는 것으로 영업 스킬과 노하우를 전수하고 필요한 교육의 경우 외부 관련 교육기관을 이용하고 있다. 그리고 영업직의 별도의 보상체계는 없는데, G사는 직무단위 보상보다는 조직 전체 차원의 보상을 중요하게 생각하여 매년 이익공유제를 실시하고 있다. 마지막으로, 건설기계에 들어가는 부품을 생산하는 F사를 보면, F사는 전형적인 국내 중소기업의 모습으로, 영업 부서는 별도로 없지만 영업 기능

을 수행하고 있다. F사의 영업은 대표의 네트워크를 통하여 이루어져 왔다. 그러나 F사는 최근 영업 기능에 대한 니즈가 생겨나게 되었는데 가장 큰 이유로는 고객사가 다양해지면서 영업관리 기능이 필요하게 된 것이다. 그리고 또한 제품군을 확장하기 위해서는 다양한 고객의 니즈를 정확하게 파악해야 하는데 이를 위해서는 별도의 영업 기능을 조직에 둘 필요가 있다고 보고 있다. F사는 영업 기능을 별도로 두고 있지 않아 관련 교육훈련이나 보상도 별도의 체계를 가지고 있지는 않지만, 이제까지 영업 기능을 수행하여 온 역사를 보면, CEO는 직접 영업 기능을 수행하는 인력들을 대상으로 OJT를 시행하여 왔다. CEO는 향후 영업기능을 주도적으로 담당할 인재로 연구개발 과장과 물류 담당 직원 1인을 지목하였다. 그래서 이들은 고객사와의 미팅에 참석하고 영업 현장을 직접 경험하게 하면서 영업 노하우를 습득하게 하고 있다. 그리고 고객사 관리나 새로운 고객사 찾기 등을 어떻게 해야 하는지 방법을 알려주고 이제까지 CEO가 관리해 오던 영업 일지 등을 공유하는 등 자신이 가진 노하우를 전수하고 있다. 그리고 영업 기능을 수행하는 인력들은 이러한 영업적 스킬과 동시에 제품에 대한 지식을 넓히도록 요구받고 있다. 무엇보다 제품과 제품에 들어간 기술을 이해해야 판매로 이어지도록 고객을 설득할 수 있다는 점에서 많은 시간을 생산현장에 가서 제품을 수시로 보고 이해도를 높이도록 하고 있다. 그리고 또 한 가지 외국어 실력 향상에 신경쓰고 있다.

현재 건설기계산업 내 기업들의 사례는 공통적으로 영업/마케팅 관리 중 육성 측면에서는 내부 교육훈련 및 멘토링 등이 주되게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 다양한 딜러들과 고객군들을 관리하는 데 있어 내부에서 축적된 노하우와 지식, 긴밀한 네트워킹 등이 기업 가치 창출에 보다 효과적으로 작용하였기 때문으로 풀이된다. 이러한 특성 이외에 사례연구 결과, 우수한 영업/마케팅 인력 양성을 위해서는 숙련도 향상이라는 측면뿐 아니라 이들에게 동기부여 해줄 수 있는 지원체계가 무엇보다 필요한 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고, 건설기계산업 내 영업, 마케팅 인력에 대한 지원체계는 여전히 부족한 것으로 나타났다. 사례조사 결과에서도 보듯이, 직무 특성상 건설기계산업 내에서 전반적으로 영업/마케팅의 경우 매출에 기여도가 크고 경쟁업체들의 스카우트 움직임이 활

발하므로 이들 인력을 적극 동기부여 시키고 해당 기업에서 지속적으로 머무르게 하기 위해서라도 전사 차원에서 적극적으로 별도의 인센티브 프로그램을 마련하여 시행할 필요가 있는 것이다.

마지막으로, 반도체장비산업도 산업 내 선도적인 역할을 하고 있지만 다소 좁은 의미의 고객사를 가지고 있는 종합 완성장비 업체 두 곳과 다양한 기술과 제품을 가지고 다양한 고객을 상대하는 업체 한 곳을 조사하였다. 먼저, H사는 기술 난이도가 높은 반도체 전공정 장비를 비롯하여 디스플레이장비, 물류자동화장비까지 생산하여 판매하는 완성장비제조 대기업으로서 팹 장비에서는 세계 9위권의 기업이다. 그러나 회사는 세계 리더인 국내기업의 자회사로서 매출의 90~95%가량이 모회사와의 거래에서 발생한다는 점을 감안하여 볼 필요가 있다. 이러한 특징의 영향으로 전체 종업원 수나 매출액 등 기업 규모에 비해서 영업마케팅 조직의 규모는 매우 작고, 해외영업은 모회사의 주력 분야가 아닌 반도체 후공정이나 디스플레이설비에 작은 규모로 형성되어 있다. 인력구성은 비엔지니어들이 주를 이루고, 기술영업 고도화를 뒷받침할 수 있는 영업마케팅에 특화된 교육훈련시스템도 마련되어 있지 않다. 향후 해외시장 확대를 추진하고 있는바, 이에 걸맞은 공학 및 마케팅 전문인력 확보와 체계적인 교육훈련시스템 구축이 필요한 상황이다. 또한 I사는 후공정 전장 설비에 특화된 중소기업으로서 국내 주요 완성장비업체를 고객사로 두고 있다. 영업조직을 제조·기술파트와 같은 사업부문에 배치하여 업무 간 연계 강화를 꾀하고 있다. 다만, 전장설비도 B2B 수주영업이고, 새로운 고객사 개척은 주로 CEO의 인적 네트워크 중심으로 이루어진다. 따라서 현재 영업팀의 주된 역할은 납기관리로서 이들은 엔지니어 역량보다는 제품 영업경력이 더욱 중요하게 여겨지고 있다. 현재 영업팀은 4명이며, 내부 제조기술부서에서 전환배치된 인력은 없으며, 타 제품 영업경력자나 신졸자로 구성되어 있다. 마지막으로, J사는 후공정 장비인 테스터를 주력제품으로 하는 중소기업으로서 국내외 주요업체를 모두 고객사로 확보하고 세계시장점유율 1위를 확보하고 있는 업체이다. J사가 글로벌 리더로 올라서는 데는 연구개발 기반 회사로서 높은 기술력을 갖춘 것과 더불어 적극적인 해외마케팅 전략이 크게 기여하였다. 본사 영업 부서의 핵심인력

을 국내 고객사 출신 고숙련 엔지니어 인력으로 구성하고 마케팅의 관점에서 제 부서의 역할을 조정하고 리드하는 역할을 하는 한편, 해외판매전담 자회사를 설립하여 미국, 중국 등 주요 지역에 사이트를 설치하고 인력은 현지인으로 구성하는 등 적극적인 현지화 전략을 취한 것도 효과적인 방법이었다. 이와 같은 전략적 마케팅의 정점에는 창업자이자 엔지니어로서 기술에 대한 이해도가 높은 CEO가 위치하여 영업전략회의를 주관하는 등 필드 조직과 호흡을 같이하는 점도 주목된다.

반도체장비산업 영업마케팅의 일반적인 특징은 B2B 수주영업으로서 영업마케팅을 담당하는 인력의 반도체장비에 대한 기술적 이해도와 전문적인 마케팅 역량이 중요한 것으로 나타난다. 그러나 중소기업이 다수를 점하고 있는 국내 반도체장비 기업들은 일반 제조업의 영업활동과 차별화되지 못하고 교육훈련 투자도 미흡한 실정이라고 볼 수 있다. 이는 대규모 종합반도체업체에 대한 높은 전속성, 낮은 기술경쟁력과 소재부품 국산화율 등 국내 반도체장비산업의 현실이 영업마케팅의 방법과 역할에 직접적인 영향을 미치고 있기 때문인 것으로 보인다. 낮은 기술력은 고객사에 대한 전속성을 낮고, 이는 ‘천수답’에 비유되는 수동적인 영업마케팅으로 이어지고 있다. 그 결과, 영업마케팅 부서의 역할은 고객사의 주문을 제품개발이나 생산부서에 전달하고 납기를 관리하는 것이 주를 이룬다. 인력의 채용, 교육훈련, 보상관리 등에 있어서도 반도체장비 영업마케팅에 특화된 체계적인 프로그램은 매우 미흡하다. 정부 차원에서도 반도체산업 발전에 대한 지원과 투자가 확대되고 있으나 영업마케팅의 역할에 대한 인식은 보이지 않는다. 하지만 메모리반도체의 초격차를 유지하고 시스템반도체에서도 글로벌 강국으로 도약하려면 국내 장비업체들의 국제경쟁력이 높아져야만 한다. 적극적인 연구개발투자로 확보한 기술력과 마케팅 주도형 전략으로 세계시장 석권에 성공한 J사의 사례는 국내 장비업체들이 지향해야 할 방향을 보여주고 있다.

제2절 분석 결과의 종합적 정리와 정책적 시사점

한국의 기계산업은 일본보다 그 위상이 낮다고 평가되고 있지만, 비용 우위 전략을 구사하는 중국보다는 품질 측면에서 경쟁력을 가진다는 점에서 산업 성장의 가능성을 지닌 산업이다. 중국이 빠르게 기술력을 확보하면서 따라오고 있는 것이 현실이지만, 최근 동남아시아, 인도, 러시아 등과 같이 많은 개발이 이루어지고 있는 국가들에서 우리나라 기계를 찾고 있으며, 이로 인해 우리나라 대기업을 비롯한 중소기업들의 해외시장 진출의 증가가 포착되고 있다. 그리고 기계산업은 본래 고객의 주문을 기반으로 하는 산업이라는 특징을 가지지만 더욱 고객 맞춤형 특징이 강화되고 있다. 이는 고객이 원하는 대로 제품의 진화가 이루어지고 있다는 것으로, 다시 말해 고객의 니즈가 더욱 다양화되고 고도화되어가고 있다는 것을 의미한다.

기계산업은 제조업의 주요한 산업 중 하나로 전통적인 제조업 영역에 속하지만, 최근 디지털 기술을 이용한 제품과 생산의 고부가가치화가 빠르게 일어나고 있는 대표적인 산업이다. 디지털 기술의 접목은 앞서 언급한 바와 같이 고객의 보다 다양해지고 고도화되는 니즈를 반영하는 데 용이한 것으로, 본 연구에서 주목한 공작기계 업종, 건설기계 업종, 그리고 반도체장비 업종에서 특히 새로운 기술의 적용이 활발하게 일어나고 있고 이로 인한 산업적 변화가 포착되고 있다. 이와 같이 본 산업이 다른 산업과 비교하여 신기술의 적용을 통한 변화가 빠르게 일어나는 이유는 이러한 산업들은 기본적으로 제품을 고객의 니즈에 맞게 맞춤형으로 제작하는 것이 중요하기 때문이다. 그리고 다양한 사례들을 살펴본 결과, 공작기계, 건설기계, 반도체장비 산업에서 이러한 변화가 추동되는 데에는 영업과 마케팅 기능과 이들의 역할이 중요한 것으로 확인된다. 물론, 한 기업의 성장과 한 산업의 성장에는 다양한 기능이 상호 연결되어야 기능한다. 그렇지만, 특히 본 산업의 제품들이 고객의 니즈에 맞게 커스터마이징 되는 것이 중요하다는 점에서 영업과 마케팅 기능의 역할이 더욱 주

목된다고 볼 수 있다.

제조업의 발전을 위해서는 기본적으로 제품 제조력이 중요하지만, 지속적으로 새로운 제품을 만들고 이를 변형하고 새로운 시장을 확보해나가는 것이 기업 성장을 위하여 더욱 중요하다. 그리고 이러한 기업 성장은 산업 성장으로 이어진다는 점에서, 제조력을 넘어 제조업의 발전을 위하여 영업과 마케팅 등과 같은 새로운 제품을 만들고, 새로운 시장을 확보하는 데 영향을 미치는 기능의 역할이 필요하다. 그러나 이제까지 타 기능(직종)과 비교하여 영업과 마케팅 기능은 산업발달에서 중요한 기능을 담당하고 있다고 보지 않았으며 이로 인해 그 가치에 대해서도 관심이 크게 없었던 것이 사실이다. 이러한 점에서 현재 기계산업 내 영업과 마케팅 기능이 어떠한 특징을 가지고 있으며, 관련 인력들이 어떻게 관리되고 육성되고 있는지 기업 단위의 사례를 통하여 미시적으로 살펴보는 것은 구체적인 현실을 논의할 수 있다는 점에서 매우 유용한 접근이라고 볼 수 있다.

먼저, 인력 관리와 개발에 관하여 이해하기에 앞서 기계산업의 영업과 마케팅 기능의 특성을 보면, 기본적으로 영업과 마케팅은 고객과 회사를 연결하는 가교 역할을 한다. 이러한 가교 역할은 두 가지 측면으로 나누어 볼 수 있는데, 먼저, 고객에게 좋은 기술과 제품을 소개하여 편의성을 제공하는 한 측면이 있으며, 반대로 기업에게 기본적인 판매 행위를 통해 매출을 발생시키고 고객이 원하는 것이 무엇인지 전달하여 새로운 제품 개발에 대한 기회를 제공한다. 이러한 점에서 영업과 마케팅 기능은 제품 개발에서부터 제작, 판매 등 기업이 수행하는 전 생산 및 판매과정에 관여하고 있다. 그리고 영업과 마케팅은 기능이 유사한 측면도 있지만 사실 다른 기능을 의미하는 것으로, 영업은 쉽게 이야기하여 제품 판매를 실행하는 기능이라면, 마케팅은 판매가 이루어지기 위한 전 단계인 제품 판매가 시행되기 전에 제품을 팔 시장의 확보, 그리고 해당 시장에 대한 제품의 홍보를 담당한다. 두 기능은 유기적으로 연계되어 있으며, 제품이 누구에게 판매되는가에 따라, 즉 개별(개인)고객인지 또는 기업(대규모 집단) 고객인지에 따라 두 기능 간의 연계성이 달라진다.

또한 기계산업의 영업과 마케팅은 전형적인 B2B 특성을 가지고 있다.

B2B영업은 B2C영업을 비롯한 영업의 한 종류로, B2B영업과 마케팅은 기본적으로 개별 고객이 아닌 규모가 큰 집단고객을 대상으로 하며, 고객의 명확한 니즈를 반영한 주문을 바탕으로 제품을 만들고 이를 판매한다. 그리고 제품이 판매되는 것에서 거래관계가 종결되는 것이 아닌, 판매한 제품의 A/S를 비롯한 관리가 요구된다는 점에서 고객과 지속적인 관계를 가져야 하고, 이는 향후 또 다른 판매로 이어질 수 있기 때문에 고객과의 관계 유지가 매우 중요하다.

그리고 기계산업의 영업 기능은 기술영업 또는 스펙영업이라고 불리는데 이는 기본적인 영업기능과 차이를 가진다. 기술영업은 제품과 관련한 기술에 대한 이해를 바탕으로 기술을 고객에게 설명하고 제품에 대하여 고객이 원하는 기술, 즉 니즈의 조정을 바탕으로 주문을 받으며, 기업으로 하여금 일반적이 아닌 특정한 제품을 제작하게 하여 판매한다. 이는 통상적인 영업활동에 필요한 고객 상담 기술뿐 아니라 해당 제품과 이와 관련한 기술에 대한 이해, 즉 공학적 지식을 갖추어야 한다는 점에서 단순한 판매행위보다 더욱 많은 지식과 경험을 요구한다. 이러한 점에서 해당 기능을 수행하기 위해서는 역량형성이 기본 영업 기능보다 중요하다. 그리고 주요한 것은 기계산업 영업의 경우 고객이 제품과 회사를 찾아오는 것이 아니라 기업에서 고객을 적극적으로 찾아 유치해야만 영업 행위가 매출로 직결되는 결과를 보이므로 영업 행위를 위한 굉장한 동기부여를 필요로 한다.

또 다른 기계산업 영업 기능의 특징은 앞서 논의한 것과 같이 영업의 완수가 판매 행위에서 종결되는 것이 아닌, 계속적으로 고객이 제품에 대하여 요구하는 사항을 관리해야 한다는 점에서 영업 기능은 판매 역량뿐 아니라 제품에 대한 직접 사후관리(A/S) 역량도 갖추어야 하기 때문에 요구되는 역량이 매우 다양하다고 볼 수 있다. 사례에서 보면 영업은 기본적으로 제품을 판매하는 역량뿐 아니라 제품에 대한 기술을 전개하고 조율하는 역량을 가지고 있으며, 또한 제품을 수리하는 역량을 가지고 있는 것으로 나타난다. 이러한 역량의 확보는 제품의 개발부터 제조 등 전 과정을 인지하고 있다는 것으로, 영업 기능의 수행을 위해서는 한 기업 전체를 이해하고 있어야 한다.

그리고 영업과 마케팅 기능은 기계산업에서 점차 그 기능의 중요성이 증가할 것이라고 볼 수 있는데 연구의 서두에서 논의한 것과 같이 기계산업이 제품을 판매하는 기능뿐 아니라 제품을 판매하고 이를 관리하는 기능의 중요성이 계속해서 커지고 있기 때문이다. 이러한 기계산업의 고부가가치화 과정에서 영업은 판매를 비롯하여 새로운 고객니즈를 발굴하고 이를 기업에게 전달하는 과정의 중심에 있는 기능으로, 이미 제품 판매와 고객관리 기능을 수행하면서 고객의 니즈를 파악하고 있지만, 향후 더욱 더 고객과 제품 간의 니즈를 조율하고 고객의 새로운 니즈를 충족시키는데 중심적인 역할을 할 것이라고 볼 수 있어 기능의 변화가 조금씩 일어나고 있다고 볼 수 있으며, 구체적으로는 해당 기능에게 요구하는 역할이 많아져 직무를 수행하는 범위가 계속 넓어지고 있다고 볼 수 있다.

그렇다면, 이러한 기능을 수행하고 있는 영업과 마케팅 인력들이 현재 어떻게 관리되고 있고 이들의 역량이 어떻게 개발되고 있는 것일까? 공작기계, 건설기계, 그리고 반도체장비 산업을 구분하여 살펴보아도 산업에 관계없이 공통적으로 기업 단위에서도 그리고 산업 단위에서도 영업이나 마케팅 기능의 관리와 육성에 대한 관심은 크지 않은 것을 알 수 있다. 이러한 경향은 해당 기업이 완성제품을 만드는 기업인지 그리고 부품을 만드는 기업인지에 관계없이 확인된다. 그러나 기업규모를 기준으로 보면 상대적으로 기업규모가 큰 기업에서는 육성에 대한 고민을 하고 있고 교육훈련 프로그램이나 제도를 통해 육성하고 있는 것이 확인된다. 하지만 이 또한 영업이나 마케팅 기능이 특성화된 것이라기보다는 기업의 큰 교육훈련 차원에서 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 또한 이러한 기업 단위에서 더 나아가 산업 단위에서 이루어지는 해당 인력에 대한 관리와 육성을 보면, 산업의 조력자인 협회와 관련 기관에서 전개하고 있는 여러 사업을 살펴보아도 다수의 기업이 영세하다는 점에서 영업이나 마케팅 기능 수행에 대한 지원은 전개하지만 영업이나 마케팅과 같은 기능을 수행하는 인력에 대한 관심은 크지 않은 것으로 나타난다. 그러나 더 중요한 것은 영업이나 마케팅 기능의 향상을 위해서는 해당 인력이 어떠한 역량을 갖추어야 하는지에 대한 명확한 파악이 이루어지고 있지 않고 있다는 것이다.

또한 보상체계를 보면, 세부 산업과 관계없이 영업이나 마케팅 기능에 대한 보상관리가 별도로 이루어지지 않는 것으로 나타난다. 이유는 기업은 해당 기능의 독보적인 기능 수행보다는 타 기능과의 관계를 통해서 기업 성과가 난다고 생각하기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 앞서 논의한 것과 같이 영업이나 마케팅은 기계산업 내 기업 성장의 씨앗을 제공하고 있고, 이는 확장되어 산업 성장을 견인하는 데 중요한 역할을 할 것이라는 점에서 영업이나 마케팅 인력을 동기부여 시킬 수 있는 방법에 대한 고민은 필요한 것으로 보인다. 이와 같은 교육과 보상 측면의 결과를 종합적으로 보면, 과연 우리나라의 기계산업의 영업이나 마케팅 인력의 관리와 육성은 어떻게 해야 하는지에 대한 고민이 깊어지게 된다.

이상의 논의에서 다음과 같은 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 첫째, 한국 기계산업 발전에 영업과 마케팅은 현재도 그러하지만 향후 더욱 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 영업과 마케팅은 한 기업의 성과 영위를 위한 행위라는 점에서 매출이나 영업 등 재무적 성과를 만들어내는 직접적인 방법이다. 그러나 기계산업의 경우 영업이나 마케팅이 단순 판매행위에서 그치는 것이 아닌 제품 사후관리뿐 아니라 제품 개발과 제조 등 기업의 전 생산 및 판매 과정에 관여하고 있는 것을 알 수 있다. 특히, 기계산업의 제품은 일반적인 제품을 만들어서 일반적인 고객에게 판매하는 것이 아닌 특정한 고객에게, 이들의 특정한 니즈를 반영하여 제품을 만들고 판매한다는 점에서 기업과 고객의 다리 역할을 하는 영업의 기능은 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 향후 기계산업 내 제품들이 디지털 기술의 접목을 통해 기업이 직접 고객의 제품을 관리해야 하는 기능을 요구받을 것이고 이를 통해 새로운 제품 판매 경로가 확보될 것이라는 점에서 제품 관리를 담당하는 영업 기능이 더욱더 한 기업 내에서도, 그리고 기계산업 내에서도 중요해질 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 이러한 점에서 한국 기계산업의 발전을 위해서는 새로운 제품 개발과 이를 비롯한 새로운 시장 개척이 필연적이라는 점에서 영업과 마케팅 기능에 대한 국가 단위의 관심이 필요하다. 영업과 마케팅은 한 기업의 행위이기도 하지만, 결과적으로 영업과 마케팅은 한 산업을 견인하는 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 상대적으로 새로운 기술을 개발

하고 제품을 제조하는 행위와 비교하여, 특히 제조업에서 영업이나 마케팅 기능의 중요성을 간과해 왔던 것은 사실이다. 다시 말해 이는 기업이 의지를 가지고 행해야 하는 행위로 보았던 것이다. 그러나 계속해서 기업 단위에 해당 기능의 수행과 육성을 맡겨두기에는 앞서 논의한 것과 같이 산업 견인 측면에서 영업과 마케팅의 역할이 크다고 볼 수 있다. 그러나 아직까지 영업과 마케팅이 어떠한 기능을 수행하고 있으며, 이러한 기능의 효과가 무엇이고 왜 중요한지 등에 대한 기업과 산업 단위에서 이해도가 높지 않다. 영업과 마케팅 관련 연구 분야에서 B2B영업이라는 점에서 B2C영업과 구분되는 특징을 논의할 뿐, 국가 단위에서 이러한 기능을 활용하여 산업을 증진시키기 위한 관심은 적었다. 이러한 점에서 해당 기능에 대한 중요성을 국가 차원에서 환기할 필요가 있다.

셋째, 기계산업 단위의 영업과 마케팅 인력 육성 정책 수립이 필요하다. 기계산업은 우리나라의 유망한 업종 중 하나이지만, 중국의 추격이 본격화되어 위태로운 업종 중 하나인 것은 사실이다. 가격 경쟁력 측면에서는 중국을 쉽게 이길 수는 없으나, 제품의 품질은 아직까지 세계적으로 높게 인정받고 있다는 점에서 지속적으로 산업과 산업 내 인력 육성에 대한 관심이 필요하다. 국가는 기계산업 육성을 위한 정책에 대해서는 계속적으로 고민하고 있지만, 한 가지 안타까운 것은 산업 내 다양하게 필요한 인력들을 어떻게 육성할지에 대한 정책 수립은 부재한 상태라고 볼 수 있다. 산업 단위로 인적자원개발 위원회를 구성하여 해마다 해당 산업의 인력이 어떻게 수급되고 있고 관리되고 있는지를 파악하기는 하지만 이는 파악에 그칠 뿐이다. 그러나 산업을 견인하는 것은 결국 사람이다. 연구개발을 하는 것도, 새롭게 만들어진 제품을 판매하는 것도 사람이다. 결국 산업 정책에 인력 운영 정책이 더해지지 않으면 산업 추동력에 대한 고민은 빠지게 되는 셈이다. 이러한 점에서 기계산업 발전 방향과 더불어 산업 내 인력들을 어떻게 육성해야 하는지 전략수립이 필요하며, 특히 향후 기계산업 견인에 더욱 중요한 역할을 할 것이라고 볼 수 있는 영업과 마케팅 인력을 어떻게 관리하고 개발할 것인지에 관한 인력 정책 수립이 필요하다.

넷째, 인력 육성 정책 수립과 더불어 개별 산업 단위에서 여러 기관 간

의 협력을 바탕으로 하는 인력 육성 컨소시엄을 구성하여 영업과 마케팅 기능 향상을 본격적으로 전개해야 한다. 현재 인력개발에 관해서는 산업 내 주요한 몇몇 협회에서 지원 사업을 전개하고 있다. 그러나 그 내용을 보면 다수의 사업이 기술개발에 관한 것으로, 본고에서 주목하는 영업이나 마케팅 기능과 인력 육성 사업은 찾기 어렵다. 이는 영업이나 마케팅의 기능을 상대적으로 다른 기능과 비교하여 중요하게 보지 않았기 때문이며, 한편으로 이는 개별 기업의 소관이라고 생각하였기 때문이라고 볼 수 있다. 현재도 기능의 육성 측면은 아니지만, 국내·외 박람회 또는 전시회 참가 지원, 해외시장 조사 및 개척단 파견 등 개별 기업의 영업과 마케팅 성과 획득을 위한 지원은 하고 있는 것으로 나타난다. 물론 기업이 영업과 마케팅을 잘할 수 있도록 여러 기회를 제공해 주는 것도 중요하다. 기업 사례에서도 확인할 수 있었듯이 관련 활동을 해봄으로써 기업은 해당 기능에 대한 노하우를 습득할 수 있기 때문이다. 그러나 이는 기업이 외부 지원을 통하여 영업과 마케팅을 소화하게 하는 것으로, 결국 기업 내에 영업과 마케팅 역량을 직접적으로 내재화하는 기제는 아니라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 개별 기업들이 관련 기능을 수행할 수 있는 기회를 제공하는 지원과 더불어 보다 직접적으로 영업과 마케팅 기능을 육성할 수 있는 기회의 제공이 필요하다. 산업 단위의 교육 컨소시엄을 통해 기대할 수 있는 것은 기업 특수적인 영업과 마케팅 역량까지는 아니더라도 영업, 마케팅과 관련한 보편성 있는 교육훈련은 가능할 것이라고 본다. 그리고 영업과 마케팅과 관련한 범용 지식과 기술을 높이는 교육훈련의 제공은 관련 부분에 대한 제반 자원을 할당하는 데 한계를 가지고 있는 중견기업이나 중소기업 내 영업과 마케팅 인력 육성에 매우 유의미한 역할을 할 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

교육훈련의 구체적인 방안을 보면, 먼저, 교육내용으로는 영업과 마케팅 인력이 갖추어야 하는 기본적인 역량을 키워줄 필요가 있다. 영업과 마케팅 인력은 제품을 판매하는 기능 이외에도 해당 시장의 흐름을 읽을 줄 알아야 하며, 이를 통해 기회를 포착하여 새로운 제품을 기획할 줄 알아야 한다. 그리고 해당 제품을 어떻게 하면 고객이 매력적으로 느낄 수 있을지 제품을 전달할 수 있는 방법을 알아야 한다. 그리고 이러한 영업,

마케팅 수행에 직접적인 역량 이외에도 산업 내 주요한 제품들에 대한 이해가 높아야 한다는 점에서 해당 제품을 만드는 기초기술뿐 아니라 응용 기술도 습득해야 한다. 또한 운영 방법은 앞서 제시한 것과 같이 현재 해당 산업에서 중요한 사업 전개 역할을 담당하고 있는 협회가 중심이 되어 관련 기능들을 육성하는 대학, 연구기관, 학회 등과의 연계가 필요할 것으로 보인다. 협회가 교육훈련 프로그램을 홍보하고 대학에서 필요 인력에게 교육을 실시하며, 연구기관이나 학회에서 교육을 위한 콘텐츠를 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 그리고 기업들이 실제 이러한 교육훈련에 참여하게 하기 위해서는 인력충원이나 의무교육할당 인센티브를 제공하는 방안도 고려할 필요가 있다. 마지막으로, 교육훈련은 대상을 구분하여 두 가지 방향으로 전개할 필요가 있다. 먼저, 현재 영업과 마케팅 기능을 수행하고 있는 인력들을 대상으로 교육훈련을 제공할 필요가 있는 것으로 보이며, 한편으로는 잠재적으로 영업과 마케팅 기능을 담당할 수 있는 현재의 연구개발, 제조 등의 인력에게 영업과 마케팅 기능에 대한 이해를 높이는 시도가 필요하다. 연구결과에서도 알 수 있듯이 영업과 마케팅 기능은 기업 내 여러 기능을 두루 알아야 하며, 한편으로 알고 있는 인력이 수행할 가능성이 높다. 이러한 점에서 영업과 마케팅 인력수급 측면에서 기업 내 여러 사람들이 해당 기능을 수행할 수 있는 잠재력을 높여주는 시도도 필요하다.

다섯째, 영업, 마케팅 기능의 강화를 위하여 개별 기업 단위의 성과 중심의 보상체계 마련이 필요하다. 현재 기업들에게 이루어지는 영업과 마케팅 인력의 동기부여 체계를 보면, 기업 단위의 보상체계를 그대로 따르고 있어 다른 직종과 차이가 없는 것으로 나타난다. 별도의 보상체계를 두지 않는 이유는 한 기업의 성과는 여러 기능의 상호작용으로 창출되는 것이라는 점에서 기업 내 형평성 이슈가 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 국내 기계산업이 발전하기 위해서는 기업 사례에서도 확인할 수 있듯이 해외시장 진출이 매우 중요한 것으로 보인다. 국내시장의 수요는 한정되어 있지만, 동남아시아, 중남미, 러시아 등 개발의 기회를 노리고 있는 많은 국가에서 기계의 수요가 특히 많을 것이라고 볼 수 있으며, 다행인 것은 이들 국가에서 우리나라 기계제품의 품질을 높게 평가하고 있다는

것이다. 이러한 점에서 이와 같은 국가들로의 진출은 국내 기업에게 귀중한 기회이다. 기업 사례에서도 확인할 수 있듯이 현재 산업 내에서 높은 매출을 기록하고 있고 시장점유율을 높이고 있는 기업들의 공통점은 해외시장을 가지고 있다는 것이다. 그리고 이러한 기업들에서 영업과 마케팅은 매우 공격적으로 이루어져 기업 성장에 큰 역할을 하는 것으로 나타난다. 이는 물론 제품의 품질과 제조력이 뒷받침되어야 가능한 것이지만, 해당 제품을 새로운 시장에 내놓고 홍보하여 실제 이를 성과로 만들어내는 판매 행위가 먼저 이루어지지 않으면 시장점유율을 높이는 것은 쉽지 않다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 개별 기업이 해외시장 등 향후 유망한 시장을 선도적으로 개척하기 위해서는 영업과 마케팅 등 기능에 대한 동기부여가 필요하며 이는 성과 중심의 보상체계 구축을 통해 가능할 것이라고 볼 수 있다.

참고문헌

- 강광욱(2019), 『미국 반도체 장비 기업의 성장과 시사점』, 기계기술정책 No.96, 한국기계연구원.
- 글로벌이코노믹(2020. 8. 31), 『네오셈 독보적인 전세계 No.1 SSD 테스터 업체』.
- 김용재(2008), 『전자무역 활성화를 위한 전략에 대한 연구』, 『e-비즈니스 연구』 9(5), pp.87~110.
- 기업심사센터(2019), 『KOSME 산업분석 리포트』, 융합금융처 산업 Report 2019-10.
- 김학수 외(2020), 『반도체 장비산업 핵심역량 현황조사』, 호서대학교.
- 김혜원(2015), 『대졸자의 초기 경력 경로와 노동시장 성과: 선망직장으로의 이행을 중심으로』, 1~17차년도 노동패널 학술대회 발표 자료, 한국노동연구원.
- 노세리·노용진·김하나·김미희(2019), 『혁신형 중소기업의 인적자원관리 연구』, 정책연구 2019-3, 한국노동연구원.
- 노세리·노용진·박경원·채희선(2019), 『제조업 업종별 일터혁신 연구』, 한국노동연구원.
- 노현구(2013), 『영업과 마케팅 직군에서 초기경력자의 개발지원관계망 특성과 조직사회화 결과 비교 분석: L사를 중심으로』, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 뉴스1(2019. 5. 23), 『軍·바이오·에너지 등 시스템반도체 개발에 2,700억 투자』.
- 류재우(2004), 『과학기술인력의 노동시장 성과 및 근래의 변화』, 『노동경제 논집』 27(1), pp.107~134.
- 박상준·김현철(2003), 『고객만족지수와 기업성과』, 『마케팅연구』 18(3), pp.19~50.

- 삼성반도체이야기(<https://www.samsungsemiconstory.com/2206>), 접속일자: 2021. 3. 16.
- 양영익(2008), 「국내제조업체의 시장지향성과 환경요인이 마케팅과 개발 부서간의 협업, 제품혁신 그리고 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구」, 『산업경제연구』 21(1), pp.315~344.
- 양인준(2019), 『대기업 영업·마케팅 직무 근로자의 혁신적 업무행동과 경력개발지원, 자기주도성, 다중몰입 및 학습문화의 구조적 관계』, 서울대학교 농산업교육과 석사학위논문.
- 유승균·박문서(2010), 「중견기업의 글로벌마케팅 지원방안에 관한 연구」, 『사회과학연구』 17(2), pp.5~23.
- 이건화(2016), 『마케팅 초기 경력자의 경력전환 경험에 대한 질적 사례 연구: 소비재 제조기업 M사 사례를 중심으로』, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이미혜(2019), 「반도체 장비·소재산업 동향」, 한국수출입은행.
- 이종희(2020), 「반도체 장비/부품 산업동향과 글로벌화 과제」, 반도체 장비/부품 아카데미, 한국반도체디스플레이기술학회.
- 이호택·이한근·지성구(2014), 「중소기업에게 마케팅역량이란 무엇이며 왜 중요한가?」, 『마케팅관리연구』 19(3), pp.117~138.
- 임진환(2016), 「국내 B2B 영업 연구의 탐색적 고찰: 미국 및 유럽 B2B 영업 문헌 연구 관점을 중심으로」, 『마케팅논집』 24(2), pp.151~182.
- 전배근(2020), 「반도체 산업의 생태계 및 주요 직무」, 한국노동연구원 세미나 발표 자료.
- 정만태(2020), 「글로벌 반도체장비 산업의 최근 동향과 시사점」, 『KIET 산업경제』 6월호, pp.20~22.
- _____ (2020), 「세계 건설기계산업의 최근 시장기업 동향과 시사점」, 『산업경제분석』, 한국산업연구원, pp.70~79.
- _____ (2020), 『산업기초분석(건설기계산업)』, 한국산업연구원.
- 정보통신산업진흥원(2011), SW직무수행능력표준.
- 조봉진·심철·임준상(2002), 「한국 벤처기업의 시장지향성과 시장지식 능력이 신제품경쟁우위에 미치는 영향」, 『마케팅관리연구』 7(1),

- pp.1~22.
- 조상용(2019), 「공작기계산업의 발전과정과 나아갈 방향」, 『KIET 산업경제』 10월호, 산업연구원, pp.74~79.
- 좋은일자리 강소기업, https://goodjob.kbiz.or.kr/lmth/bojdg/bojdg_02_view.asp?tx=NTg=(접속일자: 2020. 9. 16).
- 차태현(2008), 「웃는 기업의 스마일 커브(smile curve)」, 『신한 FSB 리뷰』 1월호, 신한은행 FSB연구소, pp.40~41.
- 최수정(2015), 「전문대학 졸업생의 경력경로 유형과 실태: 1960년대 세대를 중심으로」, 『농업교육과 인적자원개발』 47(1), pp.27~48.
- 최희선·김주영·조진환(2012), 「산업기술인력의 경력경로에 관한 연구: 소프트웨어산업을 중심으로」, 산업연구원.
- 파이낸셜 뉴스(2018. 12. 2), 「기계株, 내년 위기 맞을까... 두산밥캣·한화에어로스 페이스 주목」.
- 한국건설기계산업협회(2019), 『건설기계산업 인력수급 실태조사 및 교육훈련 수요조사: 결과보고서』, 한국건설기계산업협회.
- 한국과학기술기획평가원(2007), 「이공계인력 육성·활용과 처우 등에 대한 실태조사」, 과학기술부.
- 한국기계산업진흥회(2019), 『기계산업 인력현황 분석 보고서』, 기계산업인적자원개발위원회.
- 한국노동연구원(2019), 「한국노동패널 User's Guide」, 한국노동연구원.
- 한국산업기술평가기관리원(2017), 「반도체 미세화를 위한 반도체 공정장비 기술」, KEIT PD 이슈리포트 2017-4월호, p.65.
- 한상린(2014), 「국내 B2B마케팅의 연구 동향과 향후 연구방향」, 『마케팅연구』 29(6), pp.93~119.
- 홍성민·박진희(2008), 「산업인력 경력개발 경로(Career Path)의 특성 분석」, 『제9회 한국노동패널 학술대회 논문집』, 한국노동연구원, pp. 391~411.
- 홍성준(2005), 『쉽게 읽는 MBA: 마케팅 편』, 다이아몬즈사.
- 홍정임·엄미정·홍성민(2011), 「이공계 일자리 구조와 진로 변화에 따른 정책적 대응방안」, 『STEPI Insight』 72, 과학기술정책연구원, pp.

1~32.

황창환·문중범(2009), 「영업직원의 직무만족에 영향을 미치는 영업역량에 관한 연구」, 『e-비즈니스연구』 10(3), pp.49~71.

IBK투자증권(2019), 「건설기계산업 전망」, IBK투자증권 리서치센터.
JOBKOREA(2020. 10. 15).

A사 홈페이지.

B사 홈페이지.

B사 인터뷰.

C사 홈페이지.

D사 사업보고서.

D사 회사소개서.

D사 그룹 홈페이지.

D사 홈페이지.

D사 통합보고서.

EBS 동영상(2012. 1. 16).

E사 사업보고서.

E사 홈페이지.

F사 홈페이지.

G사 홈페이지.

H사 홈페이지.

H사 내부자료.

I사 홈페이지.

J사 홈페이지.

J사 2020년 IR(기업설명회) 보고서.

Arrow, K. J.(1962), “The Economic Implications of Learning by Doing,”
The Review of Economic Studies 29(3), pp.155~173.

Arthur, M. B., D. T. Hall, and B. S. Lawrence(1989), “Generating New
Directions in Career Theory: The case for a transdisciplinary
approach,” in M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence

- (eds.), *Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University Press, pp.7~25.
- Hu, X., S. Kaplan, and R. Dalal(2010), "An Examination of Blue- Versus White-Collar Workers' Conceptualizations of Job Satisfaction Facets," *Journal of Vocational Behavior* 76(2), pp.317~325.
- Krasnikov, A. and S. Jayachandran(2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing* 72(4), pp.1~11.
- Shepherd, D. A., E. J. Douglas, and M. Shanley(2000), "New Venture Survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies," *Journal of Business Venturing* 15(5-6), pp.393~410.
- Spencer Jr., L. M. and S. M. Spencer(1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.

◆ 執筆陣

- 노세리(한국노동연구원 부연구위원)
- 김영룡(경기연구원 연구위원)
- 박지성(충남대학교 교수)
- 임무송(금강대학교 교수)
- 황경진(중소기업연구원 연구위원)

기계산업 인적경쟁력 강화방안 연구(V) : 영업,
마케팅 인력 편

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2020년 12월 24일 인쇄
2020년 12월 30일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 배 규 식 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
☎ 30147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조판 · 인쇄 | 거목정보산업(주) (044) 863-6566 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 2020 정가 10,000원

ISBN 979-11-260-0443-0