

B2B 글로벌 세일즈 및 계약 관리 실무 매뉴얼

(Practical Working Manual)

글로벌 비즈니스 전략 실무팀

2026년 7월 31일

요약

본 매뉴얼은 B2B 글로벌 세일즈 현장에서 영업 담당자가 전략을 구체적인 실행으로 전환하고, 고객 진단부터 제안, 거절 관리, 계약 및 리스크 관리에 이르는 전체 프로세스를 효과적으로 수행할 수 있도록 작성된 실무 가이드입니다.

차 례

1 제 1장: 영업 프로세스 및 실행 전략	3
1.1 1.1 Sales 전략과 실행의 연결	3
1.1.1 1.1.1 전략과 실행의 단절 원인 및 해결방안	3
1.1.2 1.1.2 고성과 영업사원의 문제해결 Mindset	3
1.2 1.2 고객의 Baseline 진단 (Power of Baseline Assessment)	3
1.2.1 1.2.1 구매자 및 공급자 역학관계 분석	3
1.2.2 1.2.2 구매자 의사결정 요인과 인식된 가치 (Perceived Value)	3
1.2.3 1.2.3 Compelling Event & GAP 분석	4
1.3 1.3 솔루션 제안 준비 (Solution Preparation)	4
1.3.1 1.3.1 Cold-call 성공을 위한 3Ps 프레임워크	4
1.3.2 1.3.2 문제해결 제안 VS 인사이트 제안 (Insight Selling)	4
1.4 1.4 영업 실행 프레임 & 전개 (Process Frame & Delivery)	4
1.4.1 1.4.1 Sales Message Frame (영업 메시지 구조)	4
1.4.2 1.4.2 Quantitative (정량적) vs Qualitative (정성적) 접근	4
1.4.3 1.4.3 효과적 질문 및 경청 스킬 (SPIN Selling 활용)	5
1.5 1.5 거절 관리 (Objection Handling)	5
1.5.1 1.5.1 효과적 거절 대응 프로세스 (L.A.E.R 모델)	5
1.5.2 1.5.2 사전 준비 전략	5
2 제 2장: 글로벌 비즈니스 전략 및 계약 관리	6
2.1 2.1 글로벌 비즈니스의 전략적 검토	6
2.1.1 2.1.1 글로벌 비즈니스 프로세스 5단계	6
2.1.2 2.1.2 바이어 발굴 및 현지 진출 방법	6
2.2 2.2 글로벌 비즈니스 계약 및 리스크 관리	6
2.2.1 2.2.1 국제계약서 작성 핵심 가이드	6
2.2.2 2.2.2 준거법 (Governing Law) 및 분쟁 해결 (Dispute Resolution)	6
2.2.3 2.2.3 인코텀즈 2020 (Incoterms 2020) 핵심 리스크 분석	7
2.2.4 2.2.4 무역 클레임 및 리스크 대응 전략	7
부록: 실무 체크리스트 및 템플릿	8

1 제 1장: 영업 프로세스 및 실행 전략

1.1 1.1 Sales 전략과 실행의 연결

1.1.1 1.1.1 전략과 실행의 단절 원인 및 해결방안

전략(Strategy)이 현장(Execution)에서 작동하지 않는 가장 큰 이유는 '고객 접점에서의 구체적 행동 지침 결여'에 있습니다. 영업 전략은 단순히 목표 매출을 설정하는 것이 아니라, 영업 담당자가 고객을 만나 수행해야 할 구체적 질문과 가치 전달 방식을 정의하는 것입니다.

- **Alignment (얼라인먼트):** 전사적 비즈니스 목표를 개인별 Activity(활동 지표)로 세분화.
- **Enablement (역량 강화):** 고객 페르소나별 맞춤형 스크립트 및 제안 자산(Collateral) 배포.
- **Feedback Loop (피드백 회류):** 영업 현장의 거절 반응과 시장 요구사항을 즉시 전략에 재반영.

1.1.2 1.1.2 고성과 영업사원의 문제해결 Mindset

고성과 영업사원(Top Performer)은 '상품 판매자(Product Seller)'가 아닌 '비즈니스 컨설턴트(Business Advisor)'로 접근합니다.

구분	일반 영업사원 (Product Pitcher)	고성과 영업사원 (Problem Solver)
관점	자사 제품의 기능 및 사양 강조	고객의 비즈니스 페인포인트(Pain Point) 집중
대화 비율	본인 말하기 70% : 듣기 30%	고객 듣기 70% : 질문하기 30%
목표	단기 계약 체결	고객의 ROI 달성 및 장기적 파트너십 구축
접근법	"이 제품 기능이 훌륭합니다."	"이 문제를 해결하면 연간 \$XX의 비용이 절감됩니다."

표 1: 영업 유형별 접근 방식 비교

1.2 1.2 고객의 Baseline 진단 (Power of Baseline Assessment)

1.2.1 1.2.1 구매자 및 공급자 역학관계 분석

영업고객과의 협상 시 주도권을 잡기 위해 현재 시장의 역학관계를 파악해야 합니다.

- 대체재의 존재 여부 및 전환 비용 (Switching Cost)
- 고객의 사업 내 당사 제품/서비스의 중요도
- 공급사의 희소성 및 전문성

1.2.2 1.2.2 구매자 의사결정 요인과 인식된 가치 (Perceived Value)

구매자는 단순 비용이 아니라 '인식된 가치 = (받는 혜택) - (지불 비용 + 리스크)' 방식을 통해 결정을 내립니다.

- **경제적 가치:** 직접적 비용 절감, 매출 증가, 생산성 향상
- **전략적 가치:** 시장 점유율 확대, 디지털 전환 증대
- **개인적/조직적 가치:** 담당자의 업무 부담 경감, 내부 성과 달성

1.2.3 1.2.3 Compelling Event & GAP 분석

고객이 '지금 당장' 구매해야 하는 명분(Compelling Event)을 발굴하고, Current State(현재 상태)와 Future State(목표 상태) 사이의 GAP을 명확히 제시합니다.

$$\text{GAP} = \text{Future State (목표)} - \text{Current State (현재)} \quad (1)$$

- **Compelling Event 예시:** 법적 규제 강화, 신규 규격 적용 시한, 경쟁사의 신제품 출시, 기존 시스템 연한 만료 등.
- **실무 가이드:** "현재 문제점(\$A\$)을 그대로 두었을 때 발생하는 연간 손실액(\$B\$)과 당사 솔루션 도입 후 얻게 될 개선 효과(\$C\$)"의 격차(GAP)를 정량화하여 제시합니다.

1.3 1.3 솔루션 제안 준비 (Solution Preparation)

1.3.1 1.3.1 Cold-call 성공을 위한 3Ps 프레임워크

신규 고객 접근(Cold-call / Cold Email) 시 다음 3Ps를 충족해야 승인율을 높일 수 있습니다.

1. **Purpose (목적):** 전화/메일의 명확한 이유 제시 (제품 판매가 아닌 정보 공유 또는 인사이트 제공).
2. **Process (과정):** 소요 시간(예: 5분 미만)과 진행 방식 안내.
3. **Payoff (고객의 이익):** 이 통화/미팅을 통해 고객이 얻을 수 있는 유익한 인사이트 제시.

1.3.2 1.3.2 문제해결 제안 VS 인사이트 제안 (Insight Selling)

- **문제해결 제안 (Solution Selling):** 고객이 이미 인지하고 있는 문제에 대해 적합한 답을 제공하는 방식.
- **인사이트 제안 (Insight Selling):** 고객이 미처 깨닫지 못한 숨은 리스크나 기회를 발굴하여 새로운 시장 및 해결책을 선제적으로 제안하는 방식.

1.4 1.4 영업 실행 프레임 & 전개 (Process Frame & Delivery)

1.4.1 1.4.1 Sales Message Frame (영업 메시지 구조)

고객 설득을 위한 표준 영업 메시지 구조:

Attention (관심) → Problem (문제 인식) → Impact (파급효과) → Solution (해결책) → ROI (가치 입증)

1.4.2 1.4.2 Quantitative (정량적) vs Qualitative (정성적) 접근

- **정량적 접근 (Quantitative):** C-Level 및 재무 의사결정권자 대상 (예: "3년 내 ROI 210% 달성, 운영비 15% 감축").
- **정성적 접근 (Qualitative):** 실무진 및 현장 담당자 대상 (예: "업무 프로세스 단순화로 야근 감소, 사용자 편의성 증대").

1.4.3 1.4.3 효과적 질문 및 경청 스킬 (SPIN Selling 활용)

- **Situation (상황 질문):** "현재 사용 중인 시스템은 어떤 방식입니까?"
- **Problem (문제 질문):** "그 방식에서 발생하는 주요 병목현상은 무엇입니까?"
- **Implication (시사 질문):** "그 문제로 인해 납기가 지연될 경우 발생하는 손실은 얼마입니까?"
- **Need-Payoff (해결 질문):** "만약 납기를 30% 단축시킬 수 있다면 어떤 이점이 있습니까?"

1.5 1.5 거절 관리 (Objection Handling)

1.5.1 1.5.1 효과적 거절 대응 프로세스 (L.A.E.R 모델)

1. **Listen (경청):** 고객의 거절 이유를 중간에 끊지 않고 끝까지 경청.
2. **Acknowledge (공감 및 인정):** 고객의 우려에 대해 공감 표명 ("가격에 대해 부담을 느끼시는 점 충분히 이해합니다.").
3. **Explore (탐색):** 거절의 진짜 이유 파악 ("단순 예산 부족인지, 타사 대비 가격 비교인지 확인해 주실 수 있나요?").
4. **Respond (대응):** 가치 재정립 및 대안 제시 (비용 감축 방안, 단계별 도입 제안 등).

1.5.2 1.5.2 사전 준비 전략

자주 발생하는 Top 5 거절 유형(가격, 시기, 기존 업체 유지, 권한 없음, 필요성 미흡)에 대한 **Objection Handling Matrix**를 사전에 작성하고 표준 답변을 훈련합니다.

2 제 2장: 글로벌 비즈니스 전략 및 계약 관리

2.1 2.1 글로벌 비즈니스의 전략적 검토

2.1.1 2.1.1 글로벌 비즈니스 프로세스 5단계

1. **시장 조사 (Market Research):** PESTEL 및 타겟 국가 시장 규모 진단
2. **타겟팅 및 파트너 발굴 (Targeting & Matchmaking):** 바이어 및 대리점 발굴
3. **진입 전략 수립 (Entry Strategy):** 직출구, 현지 법인, 합작 투자, 파트너십 등 선택
4. **협상 및 계약 (Negotiation & Contracting):** 조건 협상 및 계약서 체결
5. **이행 및 관리 (Execution & Account Management):** 물류, 대금 결제, 사후 관리(AM)

2.1.2 2.1.2 바이어 발굴 및 현지 진출 방법

- KOTRA / 무역협회 해외 마케팅 사업 활용
- 글로벌 전시회 참가 및 사전 바이어 매칭 (Pre-matching)
- LinkedIn Sales Navigator를 활용한 B2B 바이어 직접 타겟팅

2.2 2.2 글로벌 비즈니스 계약 및 리스크 관리

2.2.1 2.2.1 국제계약서 작성 핵심 가이드

국제 거래 계약 체결 시 독소 조항 방지를 위해 반드시 확인해야 할 5대 조항:

1. **Contractual Parties (계약 당사자):** 정확한 법인명 및 주소 확인.
2. **Scope of Work / Products (물품 및 용역의 범위):** 명확한 스펙 및 수량 기술.
3. **Price & Payment Terms (대금 지급 조건):** 결제 수단(T/T, L/C 등) 및 시기 명시.
4. **Force Majeure (불가항력 조항):** 전쟁, 자연재해, 정부 규제 등 책임 면제 범위 구체화.
5. **Termination (계약 해지 조항):** 해지 사유 및 사전 통지 기간 명시.

2.2.2 2.2.2 준거법 (Governing Law) 및 분쟁 해결 (Dispute Resolution)

- **준거법 선택:** 자국법(한국법)으로 설정하는 것이 가장 유리하나, 협상 시 제3국법(예: 스위스법, 영국법, 싱가포르법)으로 타협 가능. UNCITRAL(국제연합 국제무역법위원회) 매매법(CISG) 적용 여부 확인.
- **분쟁 해결 (중재 vs 소송):** 국제 거래에서는 외국 판결의 집행이 어려운 재판(Court)보다 **국제 중재(Arbitration)** 조항 삽입이 유리 (예: 대한상사중재원 KCAB, 싱가포르 국제중재센터 SIAC).

조건	비용/위험 이전 시점	실무 리스크 포인트 및 권장사항
EXW (공장인도)	매도인 공장/창고	매수인이 수입/수출 통관 모두 부담. 수출자 입장에서 통관 증빙 확보 어려움 발생 위험.
FOB (본선인도)	지정수출항의 선박 적재 시	해상 운송에 적합. 컨테이너 화물에는 FCA 조건 사용 권장.
CIF (운임보험료포함)	지정적출항 선박 적재 시(위험), 목적항(비용)	매도인이 적하보험 가입 의무. 적하보험 조건(ICC A/B/C) 구체적 명시 필요.
DDP (관세지급인도)	지정목적지 인도 시	매도인이 수입 통관 및 관세 부담. 현지 수입 법규 미숙 시 막대한 추가 비용 발생 위험.

표 2: Incoterms 2020 주요 조건별 리스크 정리

2.2.3 2.2.3 인코텀즈 2020 (Incoterms 2020) 핵심 리스크 분석

2.2.4 2.2.4 무역 클레임 및 리스크 대응 전략

1. 품질 클레임 (Quality Claim):

- 원인: 제품 스펙 불일치, 운송 중 손상, 불량률 초과.
- 대응 전략: 계약서에 *Inspection*(검수) 기준, 클레임 제기 기한(예: 수령 후 30일 이내) 및 허용 오차 범위(AQL) 사전 명시.

2. 납기지연 리스크 (Delay in Delivery):

- 원인: 공급망 차질, 생산 지연, 물류 대란.
- 대응 전략: 손해배상액의 예정(*Liquidated Damages*) 조항 설정 시 상한선(*Cap*, 예: 계약 금액의 최대 5-10%) 설정.

부록: 실무 체크리스트 및 템플릿

부록 1. Pre-call Planning (영업 미팅 전 체크리스트)

- ☐ 고객사 최근 뉴스 및 재무 상태 확인 완료
- ☐ 미팅 참석자의 직책 및 의사결정 권한 파악
- ☐ 금일 미팅의 명확한 목표(Objective) 설정 (예: 다음 단계 시연 일정 확정)
- ☐ 고객 가치 제안(Value Proposition) 및 3가지 핵심 질문 준비
- ☐ 예상 거절 반응(가격, 기한 등)에 대한 대응책 마련

부록 2. 글로벌 계약 체결 전 리스크 체크리스트

- ☐ 계약 상대방 법인 실존 여부 및 신용 조사 완료
- ☐ 인코텀즈 2020 조건 및 운임/보험료 부담 주체 확인
- ☐ 대금 결제 방식의 안전성 검토 (L/C, 어드반스 T/T, 무역보험 가입 여부)
- ☐ 준거법 및 분쟁 해결 기구(중재기관) 명시 여부
- ☐ 지식재산권(IPR) 보호 및 비밀유지(NDA) 조항 포함 여부