

판매가 느는 유통단계의 혁신

金 璟 郁

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉

우유대리점을 경영하는 경우 경영주가 자기의 사업체를 도매업으로 인식하고 있는지 소매업으로 인식하는지에 따라서 경영에서 큰 차이가 난다. 필자의 생각으로는 우유대리점을 소매업이라고 생각해야 한다고 믿는다. 도매업이라는 생각을 가지면 영업활동의 초점이 흐려져서 이른바 Share up 활동을 원만하게 해나가지 못하게 된다.

어느 방향이 옳은가

판매에는 크게 나누어 두가지 방법이 있다. 하나는 상품을 가지고 고객쪽으로 접근해 가는 노력을 지속적으로 되풀이하는 것이고 다른 하나는 고객을 상품쪽으로 끌어당기는 방법이다.

상품을 갖고 고객쪽으로 찾아가는 방법을 Push방법(또는 전략)이라 하고 고객쪽으로 상품을 끌어 당기게 하는 방법을 Pull전략 이라고 한다. 어쨌든 상품을 파는 방법은 이 두가지 방법중에서 어느쪽에 비중을 두느냐, 하는 길밖에는 없는 것이다.

그렇다고해서 한쪽으로만 기울수도 없다. 우리 상품은 철저하게 Push쪽이다, Pull쪽이다 하고 구분할 수가 없다는 말이다. 두가지 방법을 잘 구사해야 하는데 어느쪽에 더 비중을 두느냐 하는 문제가 중요하다.

이것때문에 앞에서 내가 경영하는 우유대리

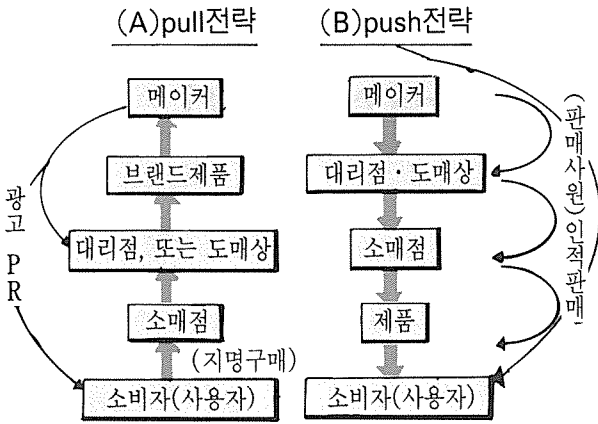
점이 도매업인가 소매업인가를 생각해 보라고 한것이다. ‘소매상’이라고 생각하는 경우에는 Push쪽의 비중이 높은 것이 보다 효과적이고 도매상으로 생각하면 Pull쪽을 택하게 된다.

그래서 이러한 전제를 가지고 지금 내가 하고 있는 영업방법이나 영업에 대한 관을 생각해야 한다. 영업에 대한 확실한 관을 세우기 위해서는 조금은 번거롭고 흔히 이론적인 것이라고 들기를 꺼리는 것이지만 마케팅의 지식이 반드시 필요하다.

앞에 있는 도표를 보아주기 바란다. 우선 pull전략이라는 것은 메이커가 상품을 만들어 놓고 이것을 팔기 위해 맨먼저 생각하는 것이 광고선전이다. 즉 PR한다.

여기에 좋은 것이 있다, “안사먹을 테야! ?” 하고 소비자에게 대한 설득이나 구매의욕을 자극하는 노력을 하는 것이다. 소비자가 「그것이 좋겠군」 「어디 한번 먹어보자」 해서 소매점에 가서 그 물건을 찾는다. 소매점에서는 그 전까지는 그 상품을 취급하지 않았지만 한두 사람 소비자가 찾아와서 “○○우유 없어요” “△△유산균제품 주세요” 하고 찾게 되면, 소매점 주인이 도매상(혹은 대리점)에 “그것좀 갖다주세요”하고 주문하게 된다.

또 소매상의 주문이 많아지면 도매상은 메이커에 대해 하루 1,000개 주문하던 것을 1,100개 1,200개로 늘릴수 있게 될 것이다.



판매력에 의해 고객을 확인 하자는 발상이며 그 구체적인 방법이다.

그런데 이 방법은 시대의 흐름속에서 변하게 된다. 예컨대 물자가 부족한 시대에 선발기업으로 라이벌이 없는 상황이라면 자연스럽게 Pull 전략이 된다. 소비자는 물건을 찾는데 나밖에는 그물건을 만드는 곳이 없거나 파는 사람이 달리었다면, 자연 판매는 고자세가 될것이다. 「필요하면 와서 사가십시오」 하게 된다. 이러한 경우에는 팔리는 조건이 소비자에게 알려지는 것이다. 즉, 지명도가 높아야 하고 지명도가 높으면 쉽게 내셔널 브랜드가 될수 있는 것이다. 결론적으로 이야기 하면 60년대나 70년대에는 모두가 Pull전략이었다. 물건이 있으면 파는것은 걱정이 없다는 것을 전제로 한 기업경영이나 판매전략이다.

그러나 지금은 상황이 어떤가.

60~70년대 그리고 80년대에 비해서 무엇이 달라졌는가 하는 것을 경영주는 잘 보아야 한다. 가장 주목해야 할 것이 이른바 경쟁구조(競爭構造)이다. 오늘날 우유 업계에는 약 30개 메이커가 있다. 더욱이 시장이 개방되면 외국의 제품이 수없이 들어오게 될 것이다.

옛날같이 여기에 좋은 우유가 있다, 좋은 치즈가 있다고 소비자에게 광고선전하는 것만으로 팔리지 않게 되어 있는 것이다. 광고로서 소비자의 인정을 받으려면 상품이 압도적으로 뛰어나다는 조건도 필요하다. 완전히 차별화되어 있어야 한다. 그것을 안먹으면 안된다는 전제가 있거나, 하여간 뭔가 다르다는 부분이 있어야 한다.

오늘날 우유에서 이같은 차별화를 달성할수 있겠는가, 국산치즈나 버터가 연조가 깊은 외국 상품과 싸워서 앞설수 있는 조건들을 얼마나 갖추고 있을까, 하는 것을 생각해야 할 것이다.

바로 이것 때문에 「상품이 같다면 판매력이 있는 쪽이 이긴다」는 원리를 잘 납득하고 라이벌과 싸워서 이겨야 하는 것이다. 여기서 '이긴

요컨대 Pull전략은 직접 상품을 소비하는 소비자에게 먼저 소구(訴求)하므로서 유통조직인 대리점과 소매점으로 물건을 흘려 보내려는 전략이다.

때문에 Pull전략으로 팔고자하는 메이커는 대리점을 어디에 설치할까, 또는 어떤 사람을 대리점장으로 선정할까, 하는 등의 유통·판매의 조직적 측면보다는 소비자가 원하는 좋은 제품을 만들자, 하는 쪽을 우선적으로 생각하는 경향을 갖는다.

한편, 그림의 B에서 보듯 Push전략은 Pull전략과는 정반대의 생각을 하게 된다.

물론, 넓은 의미에서는 소비자를 설득하기 위해서 광고를 내지만 주된 목표는 판매·유통조직을 잘 만들어서 판매원의 힘으로 소비자에게 직접 상품을 전달하므로서 판매를 늘려 나가겠다는 생각인 것이다.

대리점은 Push, 즉 지역전략이다.

이것을 제대로 설명하자면 많은 지면이 필요하다. 이 마케팅의 기술적방법은 여기서 줄이지만 Pull과 Push의 기본적인 생각의 차이는 지적해야 한다. Pull은 상품의 힘으로 팔자는 것이고 Push는 상품이 라이벌과 비슷하다면 인적

다'는 것은 전쟁에서 이기는 것처럼 라이벌회사를 죽이는 것을 가리키는 것이 아니라 「내가 필요한 만큼」의 돈을 버는 것을 말한다.

지금 어떻게 팔고 있다

필자는 여러번 우유회사에서 대리점장 교육때 강의했었다. 강의를 들은 분들에게는 또 한번 잔소리가 되겠지만 지금 우유대리점을 제대로 경영해서 흑자경영을 하기 위해서 무엇이 필요한가를 다시 점검해야 할것이다.

그래서 지금 대리점 경영방식이 어떤가 하는 점을 한번 짚고 넘어 가고자 한다. 여러분의 생각이나 실제와는 차이가 있을지 모르나 대체로 다음과 같은 흐름으로 움직이는 것으로 알고 있다.

메이커 대리점 판매사원 소매점 가정배달

이것은 상품의 유통차트이다. 우선 메이커는 대리점에게 상품을 넘기고 대리점은 소속 판매사원에게 「넘기고」 판매원이 가정배달과 소매점에 넘기는 것이다. 이렇게 보는 한 이 유통단계는 합리적이고 의문을 가질 여지는 별로 없다.

본사의 영업사원이나 본사의 마케팅팀에서도 업계의 관례대로 움직이고 있다고 자위할수 있을 것이다.

그러나 한걸음 깊숙히 들여다 보면 문제가 있는것이다. 있어도 큰 문제가 있다고 할수있다.

큰 문제라는 것은 앞에서 「넘기고」의 부분이다. 왜 팔호안에 넘기고를 넣는가 하면 이것이 보다 많이 팔기위해서 노력하는 가운데 대리점을 도매형태로 운영하는지 소매형태로 운영하는지의 차이가 되기 때문이다.

먼저 메이커는 우유 200ml 한봉지를 145원 정도에 출고한다. 이것을 받은 대리점은 여기에 30원정도(메이커나 대리점에 따라 반드시 일정하지 않다.)붙여서 판매원에게 출고한다. 이것을 받은 판매원은 가정에 직접배달하는 경우에는

250원정도 받으며, 소매점에 놓을 때는 30~40원을 붙여서 200원선에 놓는다. 소매점에서는 250원정도에 소비자에게 파는 것으로 되어 있다.

그러나 여기에도 경쟁이 심해서 소매점의 쇼케이스안에는 여러가지의 우유가 들어 있어서 소매값이 제대로 지켜지지 않는다. 원칙적인 선은 있지만 가격이 저가격쪽으로 끌려가고 있다. 이때 대리점의 역할이 문제가 된다. 메이커에서 받은 값에 자신의 이익을 붙여서 판매원에게 출고해야 하는 것은 당연하다. 그러나 문제는 판매원이 대리점을 볼때는 도매로 우유를 넘겨오는 것이된다.

판매원이 170원안팎에 받아오는 것은 아무런 의문이 없을것 같지만 사실은 여기가 문제가 된다. 판매원에게는 자기의 담당구역이 있다. 판매원은 가정배달 판매와 소매점에 대한 판매를 책임지고 있다.

메이커는 경쟁이 심하다보니 경쟁에서 이기기 위해 대리점 조직에 의해 더 많이 팔라고 요구하거나 확실한 활동을 하라고 질타한다.

대리점장은 흑자경영 더 나아가서 돈을 벌기 위해서 매상을 늘리려고 한다. 판매원도 수입증대를 위해서 애쓰게 된다.

이러한 유통의 흐름속에서 어느 과정이 가장 중요한가-요컨대 메이커의 희망이나 대리점장의 욕망대로 더 많이 팔기 위해서 무엇이 필요한가, 어느 과정이 잘 해야 하는가 하는 문제가 있는 것이다.

이것을 잘 알고 제대로 대응하면 경영이 반드시 성공하는 것이며 이 대응을 하는 기술이 이른바 경영력인 것이다.

메이커의 역할은 Pull기능

유통에서 메이커의 역할은 좋은 상품, 소비자가 믿고 먹을 수 있는 제품을 생산하고 이것을 소비자에게 널리 알려주는 것이다. 이것은 바로

고객을 상품쪽을 끌어 당기는 힘을 발휘하는 것이며 이것을 위해서는 소비자에 대한 나의 상품의 신뢰성을 높여야 한다.

부정직한 메이커의 상품을 소비자가 외면한다. 때문에 신뢰성확보가 메이커가 유통에서 해야 할 일이다. 물론, 좋은 상품을 만들어 이것을 소비자에게 잘 알리는 것이 필요하지만 한편에서 생산원가를 낮추는 일등 마케팅측면에서 할 일이 많은데 이것을 통틀어서 Pull기능이 요구된다.

두번째는 대리점이 무엇을 어떻게 해야만 혼자 경영이 되겠는가, 하는 문제이다. 이것은 메이커가 잘만든 물건을 유통 조직인 대리점이「잘 팔아야 한다」는 아주 간단한 논리이다. 그런데 이「잘판다」는 것이 힘들다. 바로 이 점이 대리점장의 경영능력이다.

한 예를 들어 S우유라고 하자. 생산된 품질은 똑같다. 그러나 많은 대리점중에서 잘 팔아서 돈을 버는 대리점장이 있는가 하면 못팔아서 도산하는 대리점장도 있다.

또 어느 지역에서는 잘 팔리는데 다른 지역에서는 안팔린다는 문제도 있다.

무슨 이유로 이러한 차이가 나느냐 하면 한마디로 대리점 경영자의 운영능력의 차이이다.

이 차이는 자금력의 차이이기도 하고 생각의 차이, 의지의 차이, 판매원을 통솔하는 리더십의 차이등 등으로 분해할 수 있을 것이다. 이 모든 것을 합한 것이 경영능력인데 이것은 또한「전략」의 차이가 되는 것이다.

경영현실에서 이상점을 지향하라

대리점의 판매활동은 Push이다. 메이커로부터 받은 상품을 상점점두에 진열하게 하거나 최종소비자가 가정에 배달하여 먹게 하므로써 소비를 촉진시키는 것이 판매의 역할이다. 즉, 이것때문에 고객쪽으로 밀고 들어간다는 의미

에서 Push라고 하는 것이다. 때문에 메이커의 상품으로서 Pull력이 있고 대리점 경영능력이 높아서 Push력이 강하면 판매가 순조롭다고 믿어야 한다.

때문에 Pull력을 어떤 방법으로 최대로 할 것인가 하는것이 과제가 된다. 그래서 지금 하고 있는 일반적 방법을 검토해 보는 것이 필요하다.

지금 대리점에는 적으나 많으나 일정한 수의 판매원이 있다. 이들이 새벽마다 대리점에 출근해서 물건을「받아」 자기 판매구역으로 가서 소매점에도 놓고 또는 가정배달도 한다.

대리점의 판매가 늘자면 판매원이 날마다「받아」가는「양」이 늘어야 한다. A판매원이 지난달에는 하루 평균 2,000개로 가져갔는데 이번달에는 하루평균 2,200개로 10%가 늘었든가 하는양의 증가가 맨바닥에서 이루어져야 한다.

판매원이 10명일때에 모두가 어제보다는 오늘의 주문량(받아가는 양)이 단1개라도 늘어야 한다. 또 판매원에게 있어서 판매량이 늘려면 식품소매점에서 날마다 10개를 놓던 것이 11개가 되고 12개가 되는 등으로 늘어야 한다. 한편 고정고객인 가정배달이 늘려면 가정을 방문해서 고객과 만나서「저희 회사 우유가 좋으며 배달도 어김없이 할 터이니 믿고 주문해 달라」는 고객 방문량이 늘어야만 고정고객의 확보가 증가할 것이다. 이렇게 보면 판매는 어디까지나 단말(端末)에서 고객과 만나는 판매원의 실질적 활동이 증가해야만 판매가 늘게 된다는 사실을 절감해야 한다.

이것 때문에 판매를 늘리기 위해서는 판매원마다 자기 구역이 있게 되는데, 판매원이 자기 담당구역을 얼마나 잘 심경(深耕)하고 있는지를 대리점장이 직접 확인하고 그 판매원의 행동관리를 챙겨 주어야만 한다.

예로서 설명해보자.

Y대리점이 있다. 10명의 판매원이 있다. 각 판매원에게는 2,000가구 크기의 판매구역을 배

당했다고 하자. 이중 A란 판매원이 있는데 A 판매원도 다른 사람과 같은 크기의 2,000가구 지역을 맡고 있다고 하자.

이 지역안에는 식품소매점이 100개소가 있고 일반가정이 1,500가구정도이며 나머지는 사무실이나 공장건물이라고 하자.

A판매원의 판매가 늘어나자면 2가지 측면에서 일을 해야 한다.

첫번째는 100개의 소매점포에 내가 파는 우유를 모두 거래하고 있는가 하는 문제이다. 100개의 식품점중에서 30개소에만 내상품이 들어간다고 하면 점포카버율이 30%인 셈이다. 바람직하기는 이 점포 카버율이 100%가 되어야 하는 것이다.

대리점장 여러분. 지금 당신의 경영실체를 확인하는데 있어서 이 카버율(store coverage)이 가장 중요한데 이것이 현재 몇 %인지를 파악하고 있는가 하는 것이다.

예컨대 판매가 늘려고 하면 A판매원의 카버율이 30%이니까 나머지 70%의 점포에는 내물건이 들어가지 않고 있는 것이 있는데, A판매원이 카버율을 31%~32%, 35~40%하는 식으로 거래하지 않던 점포를 하나씩 하나씩 거래 점포화(거래선화)해 나가는 노력이 요구되는 것이다.

대리점장이 모든 판매원의 활동을 이와 같이 파악해 가고있는지, 아니면 「잘해요」또는 「잘해주소」하는 말에 그치고 있는지가 문제이다.

판매는 판매원마다 자기 구역에서 거래점포를 늘리고 거래점포마다 한개라도 더 팔아주는 구조(構造)로 되어 있어야 대리점의 실적이 신장하게 된다.

문제는 대리점장이 판매원 한사람 한사람의 점포관리능력과 개척능력, 고정고객관리와 신규개척능력을 살펴서 판매원이 「네!」하고 힘껏 팔 수 있게 해야하는 것이다.

위의 2가지 요소—즉 소매점수를 늘리며 고

정고객수를 늘리는 문제가 반드시 필요한데 대리점 경영자가 이것을 잘 지도해 주는 타입과 이것은 판매원이 알아서 할일로 미루어 버리는 타입이 있다.

여기에서 문제가 되는 것은 원초적으로 판매원을 사용하는 방법이다. 예를들면 지금 많은 경우 판매원이 대리점소속으로 들어 올 때는 대리점장이 면접을 통해 선발하기도 하지만 대부분은 배달원들끼리 권리금으로 구역을 팔고 사는 것이다.

이 경우 대리점과 판매원사이에는 특별한 인간관계나 조직상의 인간관계가 없게 된다.

이것은 어떤 의미가 있게 되느냐 하면 대리점장이 판매사원에게 고정고객을 늘려도 거래선카버율을 높여라 하는 등 결과적으로 판매가 신장할 조건을 만들어 나가기 힘들다는 구조이다.

필자가 이 원고의 처음에 대리점장이 자기영업을 「판매원에 대한 도매」로 여기고 있다면 지역전략이나 대리점전략을 당초부터 구사(驅使)할 수 없다는 문제에 봉착하는 것임을 지적하고 싶었던 것이다.

판매원이 나는 「당신에게 보증금 걸고 내 장사하는데 당신이 웬말이 많소」 할때 더 팔라고 질타할수 있는 방법이 있는가하는 것이다.

push전략이라고 하면 이 대목에서 혁신을 가져와서 본사의 지시가→대리점→판매원을 통해 소비자까지 침투할 수 있어야 되지 않느냐 하는 것이다. 이 장치 만들기가 결국 경영능력이 된다.

