

강한판매원을 만드는 법

이제까지 필자가 말한 것을 종합하면 우유대리점이 번창하기 위해서는 대리점장이 자기 영업구역을 완전히 장악하고 구역마다 정예판매원을 심어 놓아야 한다는 것이었다. 그리고 이 좋은 사람을 심어 놓기 위한 여러가지 생각을 전략이라고 말한다는 것을 지적했다. 그래서 대리점경영에는 두가지 측면이 있게 된다.

한가지는 대리점장이 생각하고 추진해야 할 전략의 측면이고 다른 하나는 판매사원이 해야 할 기술상의 측면이다. 대리점이 아무리 좋은 방법이나 전략을 세웠다고 해도 판매사원이 제대로 해주지 않으면 대리점장이 세운 좋은 전략은 '말짱 헛 것'이 되기 때문이다.

따라서 대리점장은 판매사원 한 사람 한 사람이 세일즈의



金 璟 郁

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉

평북상성출생/중앙대 대학원(메스컴경영학)/한국일보·동아일보·중앙일보기자 사회부장·출판국장 판매국장 역임/저서 란체스터 판매전략(전5권)/란체스터 마케팅전략(전7권)/라이벌은 이렇게 격어라/대리점경영학/관리자의 현장학의 다수

기본을 익히고 굳은 의지로서 날마다의 활동을 '제대로 수행'하게끔 세심의 배려로서 지도해야 되는 것이다. 이런 노력을 빼버리고 '제가 벌려면 제가 알아서 하겠지'하고 맡겨 두거나 방임(放任)하고 있으면 결과적으로 판매가 늘지 않게 되는 것이다.

때문에 대리점장은 신인(新人)의 지도는 어떻게 해야 하는가, 2~3년된 베테랑 판매원을 어떻게 체크해야 되는가, 하는 세일즈지도의 기본원리를 몸에 지니고 있어야 하는 것이다.

신입판매원의 지도 - 용기를 북돋워주라

가령 오래 있던 판매원이 나가고 경험이 없는 사람이 그 구역에 권리금을 주고 새로

들어 왔다고 하자. 대리점장은 ‘관례’가 그러하니까 “잘해 봅시다” “많이 팔면 수입이 많아지니까 열심히 해보세” 하는 식으로 추상적으로 설명하고 당장 시장에 내보내는 경우가 많다. 그런데 세일즈의 세계는 단순하지도 않을 뿐더러 ‘인간’의 문제가 끼어들기 때문에 생각해야 할 부분이 많은 것이다.

첫째 대리점장은 그 사람됨을 보아야 한다. ‘다같은 사람’이지만 사람의 개인차(個人差)는 대단히 심한 것이다. 의지가 굳은 사람, 약한 사람, 건강한 사람, 약한 사람, 출랑대는 사람, 신중한 사람, 적성이 맞는 사람, 적성이 안맞는 사람 등 개인차의 내용이 다양하다.

그런데 어떤 사람이든가에 상관없이 세일즈에 나서는 사람에게는 공통적인 것이 있다. 그것은

- ① 정말, 50~60만원이나 또 그 이상의 합당한 수입이 정말 보장될 것인가 하는 의문을 가지는 것이다.
- ② 내가 얼마나 계속해서 이 일을 할 수 있을까. 집에는 돌봐야 할 남편이나 자식들이 있는데 하는 걱정이 있다.
- ③ 대리점이나 전임자가 한 말은 정말일까 하는 의문점도 있다.
- ④ 우유를 팔러 다니다가 아는

사람을 만나면 어떻게 하나. 다른 사람들(친구)은 다 잘 먹고 잘 사는데 내 팔자는 왜 이리 기구한가 하는 신세타령같은 감정도 있다.

“

신입판매원을 대할 때는 누구나 불안감이 있다는 것을 전제로 해서 이 불안감을 씻어주는데 주안점을 뒀다.

”

- ⑤ 나는 내성적이어서 사람을 만나는 것이 두렵다 하는 일종의 공포감도 마음 한구석에 깔려 있다. 즉 불안감이다. 이것은 여성 판매원 일때를 가정한 것이다. 대충, 세일즈에 처음 나서는 사람들은 겉으로는 태연하게 “하겠습니다” “알겠습니다” 하지만 마음속깊은 곳에서는 이상과같은 의문과 회의와 이것이 합쳐진 “불안(不安)이 깃들어 있는 것이다.

대리점장, 즉 경영자나 리더가 먼저 할 일은 이 불안감을 씻어주는 일이다. 때문에 경영자는 인간을 이해해야 한다는 과제를 안게 된다.

불안감은 보통의 인간이라는 뜻

신입 판매원을 대할 때는 누구나 이 불안감이 있다는 것을 전제로 해서 불안감을 씻어내는데 주안점을 두어야 한다. 그래서 면접을 할때 대리점장의 태도가 중요하다.

대리점장은 우선 좋은 웃음(깨끗한웃)입고 얼굴에 패기와 자상함이 엿보여야 한다. 피죤피죤한 모습으로 대하면 처음 나오는 사람들(남녀불분하고)은 이 사람밑에서 뭐가 될까 하는 의심감만을 증폭하게 된다.

자신에 넘치는 표정이나 태도를 바탕으로 “참 잘 결심하셨으며 저를 도와주시기 위해 오신것을 고맙게 생각합니다” 하는 방법으로 대화의 문을 여는 것이 중요하다. 여기서의 요점은 “나를 도와주시기 위해 오신것”을 고맙게 생각 한다는 대목이다.

상대방이 아무리 못살고 못생겼다고 해도 나름대로의 자존심을 갖고 있다. 특히 여성의 경우에는 ‘내가 어쩌다 이 지경이 되었지’ 하는 열등감(کم

플렉스)을 갖고 있는 일이 많다.

이러한 사람에게 “그래 나왔으니 잘 해보세요” 하는 것과 “잘 오셨습니다. 저를 좀 도와 주십시오”하는 표현은 큰 차이가 있게 된다. 나같은 사람에게 대리점장님이 도와 달라니 얼마나 힘이 나겠는가. 특히 여성의 경우는 그래 내가 도움이 된다면 힘껏 도와야지 하는 마음의 풍족이 어려운 판매에 용약, 도전할 마음이 생기게 된다. 때문에 대리점장은 일하겠다고 찾아오는 사람에게 우선 마음을 놓고 나를 믿게 하는 일, 즉 신뢰를 첫 대면에서 얻어야 한다. 여기서 얻은 신뢰가 확실하면 그 사람의 실적은 반드시 좋아진다.

두번째는 모든 신입판매사원이 마음속에 갖고 있는 불안감을 씻어 주어야 한다. 즉 걱정을 없애주어야 한다.

가령, 자 굳게 마음을 다지셨습니까, 혹시 가정을 방문할 때 사주지 않으면 창피당했다는 생각을 가지고 있지는 않습니까, 하는 질문을 던져 보는 것이다. 대개의 경우는 저는 말이 서툴러서요, 또는 불안하지요 하는 대답이 돌아오게 된다.

불안하다는 대답이 있을 때는 이것을 받아서 역으로 불안을 느끼는 사람은 정상적이고 보통인이며 사람은 누구나

가 똑같이 이제까지 해보지 않은 일을 시작할때는 모두, 불안한 마음을 갖는 것이라고 설명해서 그 사람의 심리적 부담을 덜어 주어야 한다.

“

경영자는 부하직원에게 세일즈는 물건을 팔아가 아니라 고객의 문제를 해결해 주는 멋진 일이라는 것을 심어 주는 것이 중요하다.

”

사실, 심리학자들이 연구한 바에 따르면 사람은 이제껏 경험하지 않았던 일을 할때는 다같이 불안해진다는 것이다. 그래서 불안의 실체(實體)가 무엇인가하는 것을 깊이 파고 들면 그것은 그 사람의 머리속에서 그려내고 있는 안돼면 어떻게 될까하는 걱정이라고 한다.

마음이 선량하고 지적(知的)활동이 제대로 된 정상적인 사람일수록 불안의 정도가 높다. 술을 한잔 마셔서 알콜의

혈중농도가 높은 사람이 겁없이 큰 소리를 치는 것처럼 나는 누구를 만나는 겁내지 않는다고 큰 소리치는 사람이 오히려 비정상이라고 한다. 그래서 신입판매원에게는 불안한 감정을 갖는 것은 아주 정상적인 보통사람이므로 전혀 걱정할 것이 없다는 것을 가르쳐야 한다.

이것을 가르칠때 가장 중요한 것이 세일즈의 개념을 정확하게 설명하는 것이다. 흔히 일반사회에서의 상식이나 대리점장의 머리에는 우유팔고 그 값을 받아오니까 우유팔이로 생각할수 있을지 몰라도 세일즈란 결코 물건 팔이가 아니라는 것을 힘주어 강조해야 한다.

세일즈는 남의 문제를 해결해 주는 해결사

우유세일즈가 우유를 파니까 물건팔이 입에는 틀림이 없지만, 경영자가 부하직원을 훈련하거나 정착시켜 나아가는 과정에서는 ‘내가 하는 일이 돈벌이만을 위해서 이 고생한다’는 생각을 없애고 내가 사회에 봉사한다는 사명감을 납득시켜야한다. 이 근거가 약하면 판매원들이 자신감을 갖지 못한채 목구멍이 포도청이다, 하는 패배의식속에 일하게 된다. 이럴때는 능률도 안 오르고 같은 일을 해도 신바람이 나지

않는다. 즉 일하는 활력(活力)을 잃는다.

그래서 경영자는 부하직원에게 세일즈는 물건팔이가 아니라 고객의 문제를 해결해주는 멋진 일이라는 것을 강조하는 것이 필요하다.

고객의 문제를 해결해 준다는 것이 무슨 뜻인가. 고객이 건강을 위해서, 또는 식생활 개선을 위해서 우유가 먹고 싶다고 할때 우유를 제날짜, 제시간에 배달해 주는것이 바로 고객이 우유를 먹어 건강해지고 싶다는 문제를 해결해 주는 것이된다.

또 점포에서 손님이 우유있어요 하고 찾을때 우유가 없다고 하면 장사하는 점포주인은 우유가 있으면 팔아서 다만 얼마라도 수입이 늘터인데 하는 생각을 하게된다. 이러한 것이 소매점 주인이 갖는 문제이다. 이때 판매원이 우유를 제시간에 공급해 주는것은 점포주인이 갖는 문제를 해결해주는 것이된다. 만일 판매원이 제시간에 소비자나 판매점에 우유를 배달하지 않는다면 그 사람들이 영업이나 생활에 큰 지장을 받게 된다.

지장을 받지 않게 하기위해 힘들고 귀찮아도 꼬박 꼬박 일을 약속된 대로 수행하는 것이 이른바 사명감(使命感)인 것이다.

이렇게 보면 판매원의 수입

이라는 것은 고객에게 봉사하고나서 결과적으로 얻어지는 것이다. 사명감에 따른 고객에 대한 봉사로서 나의 수입을 보장받은 것이므로 세일즈는 결코 물건팔이라고 할 수 없고 그 이상의 가치가 있는 사회활동이 되는 것이다. 이것을 신입판매사원에게 철저히 가르쳐야 한다.

“

세일즈는 고객에 대한 봉사로서 나의 수입을 보장받는 가치있는 사회활동이라는 것을 철저히 가르쳐야 한다.

”

우유대리점장 자신이 이것을 믿고 그렇게 하면 참다운 경영자가 되는 것이다. 이 생각이 없이 돈만 받자고 하면 한날 우유장사로 전락하게 된다.

“지속”하는 것이 중요하다는 것을 알게하라

세일즈를 처음 시작하는 사람에게 요구되는 두번째 중요

한 일은 오래도록 계속한다는 각오이다. 남의 구역에 권리를 주고 일을 시작한 사람이거나 새로 들어와 구역을 개척하는것 부터 시작하는 사람이거나 간에 첫달부터 기대했던 수입이 보장되는 것은 아니다. 대체로 비슷한 수입을 올리는 경우도 있겠지만 전체적으로 보면 남의 말 듣던 것과는 다르게 마련이다.

이렇게 되면 들인 공(功)에 비해 수입이 적다는 점에서 당사자는 간혹 실망하기도 하고 때로는 속지 않았나 하는 의문도 생기는 등 마음이 흔들리게 되기 쉽다.

마음이 흔들리면 특히 여성의 경우는 핑계만 있으면 쉬려고 한다. 예컨대 ‘애들의 입학식, 졸업식에는 참석해야겠다. 제삿날이다, 가족중에서 누가 아프다고 하는 일이 있을때 이리 핑계 저리 핑계로 쉬고자 하는데 쉬는 날이 많으면 본인의 수입도 줄지만 대리점경영자체가 어려워지고 고객이 큰 불편을 느껴서 마침내 거래선을 잃게 되는 사태가 벌어진다.

때문에 신입판매원에게는 일단 일을 시작하면 어떤 일이 있어도 결근하지 말아야 한다는 것을 사명감에 호소해서 강력하게 알려야 한다. 어느 업종이나 마찬가지로이지만 세일즈맨은 결근이 없어야만 고객

이 지속적으로 유지되는 점을 인식시켜야 한다.

세일즈는 개인사업의 성격을 가지고 있다. 가령, 내가 식당을 경영한다면 어떻게 되겠는가. 식당은 6개월 정도는 해봐야 되는지 안되는지 판단할 수 있다. 한달쯤 하다가 매상이 시원치 않다고해서 '내부수리중'이란 팻말을 걸어놓고 휴업하면 어떻게 될까. 결국 내부 수리를 내세운 휴업이 많아지면 있던 고객도 모두 떠나가는 것이다.

세일즈맨이 결근하는 것은 이유야 어떠하든 '내부수리중 휴업'과 똑같은 것이다. 그래서 경영자는 판매사원에게 결근이라는것이 얼마나 큰 마이너스를 가져오는지 알게 하는것이 중요한 것이다.

남들도 모두 나와같은 인간임을 알게한다.

세일즈를 처음시작하는 사람은 대체로 남들은 안 그런데 나만 이 고생을 한다는 식으로 남과의 비교에서 자신의 위치를 헤아리고자하는 특성이 있다. 특히 여성은 더욱 그렇다.

가정배달을 위해 개척에 나섰을 때 좀 잘사는 것처럼 보이는 집을 보게되면 여기사는 사람은 걱정이 없겠구나 하고 부러워하게 되고 다음 순간에 자기 자신의 입장이 비참하게

느껴지는 것이다. 이러한 사람들로부터 호의적인 반응을 얻으면 괜찮지만 냉정하게 거절당하면 열등의식이 한꺼번에 되살아난다.

“

세일즈맨이 결근하는 것은 이유야 어떻게든 '내부수리중 휴업, 과 똑같이 마이너스를 가져온다는 것을 인식 시키도록 해야 한다.

”

때문에 세일즈맨의 각오가 굳어지려면 이 세상사는 사람은 모두가 나와같이 살아숨쉬는 사람이며 사는 동안 한가지 걱정은 다갖고 있다는 생각을 갖게 하는 것이 중요하다.

아무리 유복해 보이는 가정이나 아무리 가난해 보이는 가정이나 다같이 고통과 즐거움이 깃들어 있는 것이다.

돈이 많은 집이라고 행복의 조건만 갖추고 있는것은 아니다. 가령 돈이 많아서 살아가는 걱정은 없지만 자식이 없어서 외로움을 느끼는 가정도 있고, 돈은 많으나 자식들이 속썩이

는 가정이나 남편의 외도가 심하거나, 또는 아내가 바람나거나 또는 남편의 지위가 무너지든가 하는 걱정이 있는것이다.

소위 돈많고 걱정거리가 없는 가정은 참으로 힘들다. 또 경제적으로는 곤궁하다 해도 자식들이 공부를 잘한다든가 온가족이 건강하다든가 하여 그 나름대로의 생활의 즐거움을 찾는 가정이 얼마든지 있다.

판매원들도 이같이 살아가는 사람으로서의 환경에서 즐거움을 찾아내도록 노력하면 겉으로 돈이 많아 보이거나 지위가 높아 보이거나 하는 것에 대해서 이들도 모두 인간적으로는 고통을 갖고 있다는 것을 깨닫고 열등감을 갖지 않게 된다. 결국, 자기자신이 가장 행복한 사람이며 날마다 날마다 일해서 벌어서 먹는다는것이 인생의 즐거움이란 것을 깨닫게 해야한다.

기독교인의 신앙고백에 '일용할 양식을 주옵시고'라는 대목이 있다. 한번에 평생먹을 것을 벌여놓고 날마다 놀면서 먹는것이 즐거운 것이 아니다. 사람은 그날 벌어서 그날 먹는 것이 더 즐거운 것임을 알게 해야 한다. 이 생각이 정착했을 때 강한 세일즈맨이 되는 것이며 판매원 모두가 이렇게 되었을때 대리점은 튼튼한 기반을 구축하게 된다.