

고정고객 안정화의 비결

지난 8월, 대구에 있는 한 기업의 수련대회에 참가했다가 호텔로비에서 S우유대구영업소장 J씨를 만났다. 전에 S우유협동조합의 판매원교육을 할 때 알게 된 분인데 그 뒤 각 별하게 지냈다. J씨는 대구에 부임한지 1년반쯤 지났는데 세어가 35%라고 했다. 그전까지 S우유의 대구지역 세어는 20% 안팎이었다. J씨에게 성장의 비전이 무엇이나고 물으니 방판의 조직적 활동량의 증가와 판매원활용의 soft라고 말하는 것이었다.

나는 J씨의 이야기를 들으면서 인간활용의 soft는 결과적으로 고객만족창조이고 이것은 상업자원(商業資源)과 인적자원(人的資源)의 효과적인 조직적 결합의 문제라고 다시 한번 생각했다. 판매는 결과적으로 앞의 두가지를 어떻게 효과적으로 연결시키느냐 하는 운영의 기술이라고 확인했다.

金 璟 郁

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉

평북창성출생/중앙대 대학원(메스컴경영학)/한국일보·동아일보·중앙일보기자 사회부장·출판국장 판매국장 역임/저서 란체스터 판매전략(제5권)/란체스터 마케팅전략(전7권)/라이벌은 이렇게 꺾어라 대리점경영학/관리자의 현장학 외 다수

우유제품의 하이터치 판매

요즘엔 우유의 이름도 내용(품질)도 상당히 하이센스 하이터치화 하고 있다. 때문에 좋은 상품은 하이터치-하이센스로 팔아야만 할 것이다.

예를 들면 영양보조식품의 회사나 타파웨어의 판매 등은 대체로 입에서 입으로의 소문만 듣고도 팔리고 있다. 그리고 성공하고 있는 것이다.

별표는 토마스 로버트슨이 연구조사한 내용이다. 이표를 보는 방법은 다음과 같다. 「처음에」라는 것은 처음 물건을 살때는 광고의 영향을 받는비율이 45의 비율이고 「이밖에」라는 것은 세일즈맨의 권유 등의 비율이고 「가장중요」라는 것은 「소문」이라는 뜻이다.

이 표에서 가정용품은 잡화등을 나타내는 것인데 잡화는 광고의 비율이 높고 친지나 이웃이 좋다고 해서 사용하면

「나도!」하고 따라가는 경향이 높다는 것을 말해 준다.

반면 세일즈맨이 차지하는 비율은 대단히 낮다.

옷가지, 즉 의류는 친구나 이웃의 영향과 세일즈맨의 비중이 대단히 높다. 식품은 처음 구입할 때는 광고의 비중이 높고 세일즈맨의 비중이 낮지만 되풀이 구매는 광고의 효과가 낮아지고 세일즈맨의 비중이 높아간다는 것을 보여 주고 있다.

이 표의 내용을 우유판매에 응용하면 어떻게 될까. 처음에는 상표의 인지도를 높이기 위해 팽팡 광고를 때려야 하지만 인지율이 높아가면 재구매를 지속적으로 유지하거나 확대하기 위해서 세일즈맨의 하이센스한 활동이 뒤따라 가야 한다는 뜻이 된다.

이것 때문에 우유의 판매는 인적자원요소가 높아지게 되고 더욱 요즘같은 과다경쟁 상황에서 세일즈맨 한 사람 한 사람이 센스있는 활동이 보다 더

요구되는 것이다. 이점에 유의해서 대리점 경영자들은 판매 사원을 어떻게 지도 할지를 생각해 보아야 한다.

고객과의 친밀감형성 중요

과는 사람과 사는 사람 사이에 친밀감이 없다면 단골이 만들어지지 않는다. 대리점 경영자는 고객이 고정화되고 안정되자면 고객과 대리점, 고객과 세일즈맨 사이에 어떻게 하면 친밀감이 양성될지를 생각해 보아야 한다. 이것은 방판이든 점판이든 똑같이 마찬가지이다.

경상북도 경주지역에서는 가정배달 우유를 새벽에 배달하는 것이 아니고 오후에 배달한다고 이야기를 들은 적이 있다. 이유는 새벽에 배달하는 경우 판매원을 모집하기 힘들다는 것이 첫째 이유이고 두번째는 새벽에는 고객의 얼굴을 볼 수 없어서 친밀감이 생기지 않기 때문에 저녁배달로 바꿨다는 것이다.

우유를 새벽에 배달하는 것이 하나의 상식으로 된 것은 옛날 냉장고가 없던 시절의 풍습이 고정관념화 된 때문이다. 그때는 아침에 짠 신선한 우유를 따뜻하게 해서 배달하는 것이 좋은 것이었다.

하지만 요즘엔 냉장고의 보급으로 아침배달이건 저녁배달이건 보관하는데 아무 문제가 없는 것이다. 또 요즘엔 우유는 차게 마시는 것이 상식이 되어 있다. 때문에 경영자들은 한번쯤 배달시간에 대해서 발상을 바꾸어 보는 것도 중요하다.

자! 친밀감의 확장으로 고정고객을 유지하려면 가끔은 고객의 얼굴을 보고 인사를 나누고 「늘 저희 우유를 사용해 주셔서 감사합니다」하는 인사를 나누는 것이 절대 중요하다. 이 생각에서 배달시간도 생각해 보자는 필자의 제안이다.

고객에 대한 또 하나의 생각

서울 강남의 변화가 뒷길에

◆정보의 중요도

		가 정 용 품			옷 가 지			식 료 품		
고 객 응 답		처음에	이밖의	가장중요	처음에	이밖의	가장중요	처음에	이밖의	가장중요
상업 자원	광 고	48	23	8	35	27	16	40	25	19
	판 촉(진열)	9	7	9	19	14	32	26	16	27
인 적 자 원	친 구·이 웃	23	41	53	27	29	33	16	19	29
	가 족	8	7	11	2	4	0	12	12	15
	전문가의 조언	6	8	6	0	0	0	1	0	0
	세 일 즈 맨	6	12	13	17	26	19	5	28	20
계		100	100	100	100	100	100	100	100	100

서 양품장사를 하는 한 가게주인이 있다. 성은 L씨. 곧 손님이 꽤 많아져서 장사가 안정적으로 되고 있는 사람이다. 처음 시작했을 때는 빗을 얻어서 꾸려 나가느라고 장사가 잘되는 날에는 기뻐하고 비가 오거나 휴일 등에는 매상이 줄까봐서 걱정하는 등 몇년동안 일희일비(一喜一悲)해왔다고 한다.

그러다가 자리가 좁히고 단골이 많아지니까 자연스럽게 위기감이 없어져 장사는 잘되는 날도 있고 안되는 날도 있지-하고 조금 느긋한 형편이 되었다. 그런데 어느날 갑자기 「내 단골손님은 어떻게 해서 만들어 졌을까」하는 문제에 생각이 미쳤다고 한다. 그래서 단골손님을 하나 하나 따져보니 단골손님이 된 계기는 대체로 다섯가지로 분류할 수 있었다고 한다.

(a) 우선 점포 가까이 있어서 오다가다 들리고 인사를 나누다 보니 자연스럽게 단골이 된 고객이었다. (집 가까이)

(b) 우연히 들렸던 손님이 값을 흥정하다가 값을 크게 에누리 해 주었더니 「야 이집은 싸구나」 하면서 드나들다 보니 단골이 된 고객 (값 할인)

(c) 점포주인의 친구가 소개해 주어서 찾아왔던 사람이 단골이 된 경우 (친지소개)

(d) 외국제품을 수입했을때 전단을 뿌렸더니 「어 여기에 이런 점포가 있었구나」 하면서

단골이 된다는 것은 물건을 사이에 두고 사는 사람과 파는 사람이 심리적 교감이 있어야 한다는 점을 깨닫고 고객을 소중히 모신다는 것이다.

단골이 되어 준 경우(판촉)

(e) 방판사원을 채용해서 순방케 했더니 방판사원의 설득으로 온 것이 계기가 된 단골 (인적매체) 등으로 나눌 수가 있었다는 것이다. 그래서 이 L씨는 단골이란 어쨌든 가게로 찾아와야 되며 친절한 응대가 비결이구나 하는 생각을 했다는 것이다.

그러나 다음 순간에 만일 내 단골이 모두 앞에서의 분석대로 라고 하면 단골은 하나도 남지 않을 수 있다는 생각이 들었다고 한다.

즉 ① 집에서 가까워서 단골이 된 사람은 그집에서 더 가까운 곳에 가게가 생기면 그쪽으로 갈 것이고 ② 값을 깎아주는 것 때문에 단골이 된 사람은 값을 한푼이라도 더 깎아주는 가게가 생기거나 그런 점포를 발견하면 그쪽으로 떠나갈 것이며 ③ 친지가 더 좋은 곳이 있다고 새 곳을 소개해 주면 떠나 갈 것이고 ④ 라이벌이 멋진 전단을 내거나 ⑤ 보다 뛰어난 방판사원이 나타나면 또 단골이 떨어져 나갈 것이 아닌가 하는 생각이 들어

서 마침내는 단골손님은 하나도 남지 않을 수도 있다는 생각이 들어 등골이 오싹했다고 하는 것이다.

그래서 L씨는 점포의 위치나 선전이나 가격은 다른 사람들도 다 할 수 있는 일이니 기본적인 차별화의 수단이 되지 못한다고 느꼈다는 것이다.

때문에 단골이 된다는 것은 물건을 사이에 두고 사는 사람과 파는 사람이 심리적인 교감(交感)이 있어야 한다는 점을 깨닫고 고객을 소중히 모신다는 것이다.

고객 고정화의 몇가지 제안

이 「소중하게 모신다」는 것이 고객의 확보나 유지의 가장 큰 비결이며 이것이 성장의 필수적 조건이라고 말하고 있다.

이 생각을 우유업체의 판매원들이 어떻게 받아들이고 날마다의 행동에서 구체적으로 표현해야 하느냐 하는 것이 요즘 흔히 말하는 「질(質)경영」의 내용이 된다. 고객에 대한 생각을 또 한번 바꿔야 하는 것이다.

① 고객의 머리를 때리지 말고 심장을 때려라.

요즘 학생들의 말에 「꼴 때린다」하는 것이 있다. 한심하다는 말이다. 아닌게 아니라 고객을 대할때 고객의 마음(심장)을 감동시켜야 고객으로서 오래 남아 있게 된다. 이말은 세일즈를 깊이 이해한 사람만이 할 수 있는 것이다. 그렇다면 어떻게 하면 이것이 되느냐 하는 실천론이 중요해진다.

가) 방문판매를 중심으로 고객고정화를 말한다면 우선 배달이 정확해야 한다. 방문세일즈에 있어서 가장 중요한 것은 「배달은 제시간 제자리」가 원칙이다.

이것 때문에 권유하여 승낙을 얻으면 판매원은 「제가 이 지역에는 새벽 6시 10분에서 30분 사이에 배달합니다. 이 때에는 6시 20분께 배달 할 수 있습니다. 그리고 어디다 놓을까요」하고 당초부터 시간과 장소를 약속하고 그대로 지켜주어야 한다.

나) 열의를 보여 주어야 한다.

고객과의 친밀감을 높이는데

는 여러가지 방법을 생각할 수 있겠지만 돈을 들이지 않고 할 수 있는 것이 「열의」를 보이는 것이다. 즉 판매할때 진실하게 접근하고 배달할때 열심히 약속을 지켜서 고객으로 부터 「아-이사람에게서 우유를 사기 잘했다」고 신뢰를 얻는 것이다.

배달이 제대로 안되어 배달 안되는 날이 많으면 「집어치워라」하는 말이 누구에게서나 듣기 마련이다.

이것 때문에 판매원은 몸이 아파도 쉬어서는 안된다. 중요한 고객과의 약속을 저버리는 것은 결국 고객을 버리는 것이고 마침내 내가 고객으로부터 버림을 받는 것이 된다. 집안에 일이 있다는 핑계로 쉬는 날이 많은 세일즈맨은 가게주인이 「内部修理中」이란 팻말을 내걸고 장사를 쉬는 것과 같다.

② 귀찮아서...라는 말은 금귀(禁句)이다.

배달시간을 지키는 것이나 고객으로 부터의 부탁같은 것을 받았을 때는 「귀찮다」는 생각이 들 때가 있다. 세일즈맨의 경우에는 대리점장의 교육이나

본사의 연수교육때 여러가지 좋은 이야기를 들어 알고 있지만 「귀찮아서 어디 해먹겠나」하는 심정을 가지고 있다. 바로 이 「귀찮아서 해먹겠나」하는 심리가 고객의 신뢰를 잃는 것이 된다. 따라서 귀찮아서-라는 생각은 세일즈맨의 금물이다.

다른 사람과 같이 쉬운 일만 하는 것은 평균적인 수준의 일이다. 성공하는 사람은 반드시 남이 하지 못하는 것, 또는 남이 하지 않는 일을 「해 내는 것」이다. 이것이 다른 사람과 나의 차이점이라는 것을 깨달아야 한다.

③ 고객에게 나를 알리는 편지를 내라.

고객이 아무 일도 없는데 갑자기 「내달부터는 가져오지 말아요」하는 말로 구매를 중지하는 일이 있다. 이때는 계속 구매를 애원해도 잘 되지 않는다.

고객유동률이 5%만 향상하면 이익률은 25%가 증가한다는 통계도 있듯이 고객의 수비는 세일즈맨에게 있어 최상의 과제이다. 그런데 다른 우유로 바꿔 먹기 위해 고객이 갑자기 구매를 중단하는 경우의 가장 큰 이유는 무엇일까- 이것을 깊이 생각해 보아야 한다. 거절의 이유가 무엇인가를-! 고객이 거절의 말을 쉽게 할 수 있는 상황이라는 것은 고객이 배달하는 세일즈맨과의 인간관

**집안에 일이 있다는 핑계로 쉬는 날이 많은
세일즈맨은 가게주인이 '내부수리중'이란 팻말은
내걸고 장사를 쉬는 것과 같다.**

계가 끈끈하지 못했을 때이다. 새벽에 우유를 가져다 아파트 문앞에 놓아두니 세일즈맨이나 구매하는 주부가 얼굴을 보는 일이 적다. 월말에 수금을 가도 「경비실에 맡겨 놓았으니 영수증 두고 찾아 가세요」하는 경우가 많다.

그러니까 파는 사람-사는 사람 사이에 아무런 인간관계가 형성될 수 없을 것이다. 이럴때 세일즈맨은 고객에게 자기를 알리는 내용의 편지나 문안편지 등을 열심히 보내서 나는 고객을 이해하는 한편, 고객에게 나를 알리는 노력을 하는 것이 필요하다.

이때까지는 생일카드나 결혼 기념선물이나 축전을 보내는 것이 고객관리의 전부로 생각했던 시절이 있었지만 이것도 하도 보편화하여 그다지 효과가 없다. 그래서 서로가 보다 더 인간적인 교류나 교감을 할 수 있는 방법을 찾아내야 할 것이다.

예컨대 세일즈맨이 「나는 OO살의 주부인데 어떠 어떠한 계기로 우유배달의 일을 하게 됐다.

나의 사정은 이러하다. 하여간 댁에서 우유의 단골고객이 되어 주어서 감사하다. 열심히 배달할 터이니 성원해 달라」는 인삿장같은 것을 고운 글씨를 써서 우유와 함께 전달하여 나를 이해하게 할 수는 없을까-

바로 이러한 일을 할때 하면

**누누히 말하지만 고객이 고정화되고 안정화
되면 이익이 커진다. 장사는 이익을
내다 보고하는 일이다.**

좋은줄은 알지만 귀찮고 피곤해서 할 수 없다면 그 사람은 이룰데면 2류세일즈맨일 뿐이다.

또 어디 창피하게 신세타령을 할 수 있단 말인가. 나도 자존심이 있는 사람인데-하는 생각이 앞서는 사람이라면 자존심은 있지만 세일즈는 모르는 사람이라고 할 수 밖에 없는 것이다.

누누히 말하지만 고객이 고정화되고 오래도록 안정화되면 이익이 커진다. 장사는 이익을 내다 보고 하는 일이다. 예컨대 한 고정고객이 이탈하고 두사람의 신규고객을 얻기 보다 한 고객의 이탈을 막아 안정 되는 것이 이익이 큰 것임은 대리점 경영자나 세일즈맨이 다같이 아는 일이다.

그렇다면 고객이 떠나지 않게 하는 일은 무엇이든 적극적으로 수행해서 이익을 보장받는 것이 자존심 있는 사람의 행동이라고 생각해야 하는 것이다.

예를들면 단골손님의 高3학생이 대입수학능력시험을 치른다는 것을 알았다면 배달때 주

문한 우유이외에 하나 더 놓고 「학생, 좋은 성적 내도록. 우유 아줌마도 부모님과 함께 기도합니다. 이 우유 마시고 기운 내세요」하는 쪽지 한장 남긴다면 아마 그 고객 온 가족이 감동할 것이고 아주머니의 우유는 절대 끊지 말자고 가족회의에서 결의할지 모른다.

많은 우유판매원 여러분! 고객을 위해서 이렇듯 작으나마 고운 마음씨를 써준 사람이 몇이나 있을까-

평범하지만 빠뜨리면 안되는 것들이 있다. 개성을 느끼게 하는 문안을 연구해서 자기의 글씨로 써서 나를 알리고 상대방을 이해하는 노력을 하는 것이 고객안정의 한 방법이 된다.

나를 이해하는 고객 한사람이 맨앞에 있는 표에서 보여준것과 같이 「가장중요」한 것으로서 「우리는 OO우유를 먹어요. 왜냐구요. 그 배달해주는 사람이 마음에 들거든요!」하고 소문을 만들어 내는 것이 이익증진의 길이기 때문이다. 이것을 하이센스 영업이라고 하게된다.