

마음을 파는 세일즈

대리점은 서로 상대방의 고객을 뺏는 것이 일이다, 라는 개념이 있다. 이러한 말의 뉘앙스와는 관계없이 나는 세일즈라는 일에는 반드시 상대방기업의 고객을 빼앗아 나의 고객으로 만든다는 가차없는 작업이라는 생각을 한다.

판매전쟁이라는 말이 상징하듯 세일즈도 일종의 전쟁인 것이다. 구태여 말하면 세일즈맨의 생존경쟁이라고 할 수가 있다. 때문에 세일즈맨의 집단을 이루고 있는 대리점은 그 깊어진 숙명때문에 싸우지 않을 수 없고 싸우면 반드시 이겨야 하는 것이다.

이 점에 대해 세일즈맨으로서 한가지 이해해야 할 것은 언제나 본사는 내일에 살고 있으며 대리점은 오늘에 모든 것을 건다는 사실이다. 결국 대리점의 세일즈맨은 오늘의 식량을 위해

싸우는 역군인 셈이다.

대리점은 오늘의 식량을 최대한 확보하기 위해서 온갖 지혜와 용기를 짜내는 것이다. 본사는 1년, 3년, 5년의 앞을 내다보고 경영을 생각하지만 대리점은 오늘을 위해 전력을 바쳐야 한다.

그래서 세일즈맨에게 주어지는 판매목표는 이른바 “노르마”라고 하는 것인데 이것은 반드시 지켜져야 할 死線이라는 의미이다.

날마다의 목표, 주마다의 목표가 달성되어야만 대리점의 영업사원은 한달의 수입이 보장되는 것이고 대리점은 한달의 경상이익이 있게 되는 것이다.

나는 세일즈맨들에게 「겁」을 주기 위해 dead line이라는 말을 쓴 것이 아니다. 세일즈맨과 대리점장님들은 이 말을 거꾸로 서서 살피주기 바라는 것

金 璟 郁

(란체스터 마케팅전략 연구소장)

평북창성출생/중앙대 대학원(매스컴경영학)/한국일보·동아일보·중앙일보기자 사회부장·출판국장 판매국장 역임/저서 란체스터 판매전략(전5권)/란체스터 마케팅전략(전7권)/라이벌은 이렇게 꺾어라/대리점경영학/관리자의 현장학 외 다수

이다.

그래서 세일즈맨들은 하루 하루의 목표를 달성하는 것 자체가 회사의 생명을 지킨다는 것이 되고 그만큼 내가 하는 일이 중요하다는 자부심을 가져도 되는 것이다. 회사가 아무리 커도 회사는 그 생명을 일선 세일즈맨의 활동에 기대하고 있다는 말이 된다.

회사가 신제품을 내고, 한편 기존상품의 매상을 기도한다고 해도 이것을 일선 세일즈맨들이 받아서 그대로 실천해 주지 않거나 못하면 회사의 노력은 허사가 된다. 때문에 강한 회사라는 것은 세일즈맨 한사람 한사람이 자기가 맡은 일을 제대로 해나가는 회사라고 할 수 있는 것이다.

세일즈맨들이 일을 하면서 팔기 힘들다, 안 팔린다 하거나

면 회사는 위태로워진다.

그래서 세일즈맨 여러분이 잘 알고 있는 것이지만 놀랄만한 다음의 계산을 해보고자 한다. 지금 당신이 갖고 있는 고객수를 동결해서 생각해 보자. 가게 수가 100개소, 배달고객 500가구를 갖고 있다고 하자. 신규 개척을 하지 않고 이 100개소의 점포와 500명의 고객을 잘 관리하는데만 힘을 쏟는다면 어떻게 될까. 500명의 고객이 그대로 유지될까, 아니면 줄어들 것인가.

분명한 것은 일정한 고객을 갖고 그대로 배달 서비스를 잘 한다고 하더라도 6개월마다 계산해 보면 15%의 고객이 떨어져 나가는 것으로 되어 있다. 1년에는 무려 30%의 고객이 주는 것이다. 때문에 500명의 30

년사이에 고객이 모두 0이 된다는 계산이 된다.

그런데 사실은 고객이 0이 되기전에 세일즈맨은 일을 할 수가 없게 된다. 예컨대 내가 한달에 80만원은 벌어야 생계가 유지된다는 사정이 있다면, 판매이익이 80만원선을 밑도는 수준까지 고객이 준다면 일을 할 수 없는 노릇이 아닌가.——

해마다 20%의 신규개척은 해야만 산다

오늘날과 같이 상품이 다양화된 시대는 없었다. 우유회사도 각종 다양한 신제품을 내놓고 있다. 오늘 ○○우유를 마시거나 △△버터를 사용하는 가정에서 아!새것이 나왔구나, 그것을 먹자고 할 때 내가 내 상품만을 고집하면 결국 그 고객은 이젠 ‘됐어요. 끊어주세요’ 할 것이 분명하다.

고객이 감소하는 것은 당신이 특별히 게으르다거나 한 것이 아니라 환경이 바뀌기 때문에 생기는 것이 더 많은 것이다. 이러한 상황들은 미리 미리 염두에 두고 회사에서 교육이다, 하면 적극 참여하여 배우는 것이 중요하다.

많은 경우 세일즈맨들은 교육한다는데 대해서 대단히 부정적인 생각을 한다. 이제부터는 회사의 직능교육 등에서 새로운

고객이 감소하는 것은 당신이 특별히 게으르다거나 한 것이 아니라 환경이 바뀌기 때문에 생기는 것이 더 많은 것이다. 이러한 상황들은 미리 미리 염두에 두고 회사에서 교육이다, 하면 적극 참여하여 배우는 것이 중요하다.

고객이 하나 둘 떨어져 나가도 무감각하거나 그럴수도 있지... 하는 안이한 생각에 빠져 있으

는 150명. 나머지 350명의 30%는 100명, 나머지 고객은 200명. 즉 이같이 줄어들면 3

것을 배우고, 그 배운 것을 새 고객 개척이나 획득에 활용해야 할 것이다.

이제부터는 달마다 고객이 떨어져 나가는 숫자를 생각해 보자. 예컨대 500명 고객중에서 10명이 이달만 넣고 다음달부터는 넣지 마세요, 한다면 이달에 10명의 새 고객을 개척해도 이것은 유지했다는 것 밖에는 안된다. 반드시 그달에 떨어져 나간 고객보다 많은 수의 신규 고객을 획득해야만 발전이 있거나 나의 수입이 전달보다 는다는 결과가 된다.

대리점 경영자는 일선 세일즈맨들의 고객관리에 눈을 돌려서, 김여사는 지난달에는 200ml 우유 350개를 가져 갔는데 이달에는 3백30개만 가져간다면 왜 20개가 줄었나를 살펴주어야 한다. 그래서 잃어버린 고객 20명을 어디에서 찾겠느냐를 지도해 주어야 한다. 대리점장의 일이 어려운 점은 이 세일즈맨의 개별지도에 있는 것이라고 할 수 있다.

사람은 모두 약하다. 그래서 내 고객이 20명이나 15명이 줄었다고 해도 그대로 넘어가며 수입이 떨어져도 이달에는 잘 안팔린다, 하고 느낄 뿐이다. 이것은 큰 일이다. 어디선가 내 고객을 30명은 찾아야 한다고 스스로 분발하기가 어려운 것이다.

이것은 1차적으로 대리점장이 지적해 주어야 하는 것이다. 영업사원은 이 지적을 즐거운 마음으로 노르마로서 받아들여야 한다.

내 상품은 세계 제1이라고 믿자.

세일즈를 오랫동안 해서 상당수의 고객을 확보한 사람이나 신규로 세일즈에 나서서 확보 고객수가 적은 사람이나 모두 한결같이 마음에 새겨야 할 것은 우선 마음의 정리이다.

세일즈에 나서서 성공한 사람

말한다. 세일즈맨은 모두 물건을 파는 것이다. 이때 자기의 상품은 가장 좋은 상품이라고 믿고 있는 사람과 내 상품이나 다른 회사 상품이나 다 마찬가지로 생각하고 걸핏하면 회사의 욕을 하는 사람은 세일즈맨으로서의 제1조건이 부족한 것이 된다.

자기가 팔아야 할 상품(우유나 치즈, 버터) 등을 마음의 손으로 꼭 붙들고 반드시 팔린다, 판다는 외침을 가져야 한다. 이것이 신규개척에서나 기존 고객의 관리에서 중요한 힘이 되는 것이며 자질구레한 세일즈기술

세일즈에 나서서 성공한 사람은 모두가 「자기에 대한 신뢰」를 확실히 한 사람들이라는 점이다. 자기에 대한 믿음이 없는 사람은 이 세상의 어떤 일을 하더라도 성공할 수 없는 것이다.

은 모두가 「자기에 대한 신뢰」를 확실히 한 사람들이라는 점이다. 자기에 대한 믿음이 없는 사람은 이 세상의 어떤 일을 하더라도 성공할 수 없는 것이다.

자기에 대한 신뢰라는 것은 결국, 자기가 파는 상품은 최고이다, 하는 확신을 가진 사람들

보다 100배나 1000배의 힘을 키워주는 것이다.

왜 이러한 생각이 필요한가 하면 실패하는 사람들을 보면 얼핏보아서 일류 회사의 세일즈맨중에서도 실패자가 상당히 많기 때문에 이러한 결론이 되는 것이다. 상품만 좋다고 잘 팔린

다는 공식이 성립되지 않는 것이 세일즈이기 때문이다.

일본에 한 제약회사라는 것이 있다. 이 회사의 상품에 “사와 데이”라는 것이 있다. 이것은 수년전까지만 해도 해외여행하고 돌아올 때 여행객들이 사가지고 오는 가정용 향수였다.(최근에는 사오는 이가 없어졌다) 이 상품은 원래 화장실에 놔두어서 소변이나 구질구질한 냄새를 없애주는데 쓰이는 것이었다.

아주 예쁜 병에 들어 있는데 이 병을 화장실에 놓아두면 잡냄새를 없애주어 기분이 상쾌해지는 것이다. 어떤 사람들은 이 병을 차 속에 놓아두기도 하는데 하여간 향수의 일종이다. 이

주 일어난다고 한다.

어린이가 이것을 먹었을 경우에 부모들은 혼비백산한다. 따라서 제조회사에 전화를 걸어서 다급하게 묻는 것이다. 먹어도 괜찮느냐고—. 물론 이것은 해조류로 만들었기 때문에 먹어도 전혀 인체에 해가 없는 것이다. 그런데 응답하는 사람이 「먹어도 괜찮을 것 같아요.」 하면 먹은 당사자의 부모는 안절부절하는 것이다.

이 회사의 사장님은 신입사원이 들어오면 입사식을 할 때 신입사원을 한줄로 세워놓고 우선 사장이 한입 꿀꺽 삼키고나서, 신입사원들에게 한 숟갈씩 먹게 하는 것이다.

먹어도 아무 탈이 없다. 이

자기 자신에 대한 믿음이란 바로 이런 것이고 다른 사람에 대한 설명을 “걱정 마십시오” 하고 말하는 것과 같은 것이다. 내가 파는 것은 최고의 상품이다, 하는 자부심으로 차 있는 사람은 신규 개척때 새로운 사람을 만나는 것이나 고객의 거절이나 아무것도 무서울 것이 없는 것이다. 이러한 생각을 가지고 세일즈에 임해야 한다.

세일즈에는 실패도 있다. 분발하라.

한때, 가전업계에서 신데렐라로 추앙받던 톱 세일즈맨인 누구도, 또 보험업계에서는 우는 아기도 멈춘다는 X씨 등도 모두 실패와 성공을 맛본 분들이다.

가전업계의 P씨도 1년에 50억~80억까지 팔아 치웠던 위대한 세일즈맨이지만 그도 입사 후 6~7개월만에 큰 좌절을 맛보았다. 해도 해도 되지 않았고 그는 한동안 세일즈는 안되는 것이 아닌가 하는 좌절을 맛보기도 했다. 일본의 유명한 자동차 세일즈맨으로 16년동안 톱의 자리를 지켜왔던 “오오조 요시하루” 씨는 입사 1년만에 좌절에 빠져 실직부진을 고민 고민하다가 죽을 자리를 찾아서 1주일이나 해맨 끝에 결국 죽지 못하고 죽을 바에야 한번 더

내가 파는 것은 최고의 상품이다, 하는 자부심으로 차 있는 사람은 신규 개척때 새로운 사람을 만나는 것이나 고객의 거절이나 아무것도 무서울 것이 없는 것이다. 이러한 생각을 가지고 세일즈에 임해야 한다.

것은 성분이 해조류에서 추출한 물질인데 제리처럼 되어있다. 일본에서도 방안에 놓아두는 경우에 어린 애들이 놀다가 이 제리같은 내용물을 먹는 일이 자

사람들이 전화를 받으면 「네. 아무 걱정마십시오. 저도 입사식때 한 숟갈 먹었습니다. 아무 걱정 마십시오.」하고 겸손하게 안심시키는 것이다.

해보자, 하고 다시 세일즈에 나서서 16년동안이나 톱의 자리를 지킨 사람이다.

요컨대 세일즈도 사람이 살아가는데 있어서 갖는 직업의 하나이다. 안될 때 좌절하느냐 다시 일어서느냐 할 때 그 분기점은 언제나 자기 자신이며, 그 밑바닥은 “한 없는 자기사랑”이라는 사실이다.

왜 안되지? 이럴수가 없는데, 안될리가 없지, 혹시 나의 방법이 잘못된 것은 아닐까— 나의 의지가 약한 것은 아닌가— 하고 안될 때마다 자기 자신을 들여다 보는 지혜가 있어야 한다.

이제까지 여러분 세일즈맨들은 많은 연수를 받았다. 그래서 아는 것은 많다. 그렇지만 행동력에서 많은 결함도 갖고 있다. 더구나 가장 중요한 것은 자기 사랑, 자기에 대한 신뢰가 부족한채 잔재주로서의 세일즈기술에 너무 치중했던 것은 아닐까.

오늘의 시대는 인간으로서의 당신의 마음이 중요하고 또 대상이 되는 고객도 인간으로서의 고객의 마음이다.

옛날같이 푸시다, 풀이다 하고 덤벼라 덤벼라 하는 밀어붙이기는 되지 않는 사회이다. 기존 고객을 관리하는 것도 신규 고객을 개척하는 것도 나의 마음과 고객의 마음이 일치할 때만 가능한 것이라는 생각이 필요하다.

마음을 무시한 판매는 처음부터 로봇끼리의 대화가 될 것이다. 이쪽이 로봇이 되면 고객도 로봇이 된다. 마음이 로봇이면 가장 인간적인 직업으로서의 세일즈가 성립할 수가 없는 것이다.

인간적인 따뜻한 마음을 가지고 고객에게 접근하면 안될 일이 없다.이 마음을 바탕으로 신규 개척에 나서 보자. 이제는 장사를 해도 편하게 나의 정성이 몽땅 고객에게 전달될 수 있게 하는 정성의 덩어리로서의 당신의 활동이 곧 당신을 살찌게 하는 것이다.

마음을 무시한 판매는 처음부터 로봇끼리의 대화가 될 것이다. 이쪽이 로봇이 되면 고객도 로봇이 된다. 마음이 로봇이면 가장 인간적인 직업으로서의 세일즈가 성립할 수가 없는 것이다.

우리들이 흔히 말하는 고객만족에 대해서 간단히 생각해 보자. 고객만족을 위해서 무엇을 하는 것이 중요한가.

고객만족이라고 해서 선물이나 판촉물을 준다고 할 때, 고객의 입장에서는 아 이런거야 다 주는 것이 아닌가, 그저 보

통의 수준이야, 하면 고객만족은 되지 않는다.

그래서 깊이 생각해 보자. 즉 고객의 입장에서 아하 그 아주머니(세일즈맨)가 나를 여기까지 생각해 주는구나, 참 대견스럽다, 놀랍다고 감동하는 것은 무엇인가를 생각해서 고객이 감동할만한 일을 하는 것이다.

이것은 생각을 깊이 하면 어떻게 할 것인가가 떠오르는 길이 있는 것이다.

신규개척을 한다해도 ‘우유한병 드세요. 몸에 좋은 거예요.’ 하는 것으로서는 고객이 생각할 때 “흔한 소리”일 뿐이다. 지

금은 깊이 생각하고 행동할 때 다.

이 난의 집필자인 김경옥씨께서 9월 28일 급환으로 별세하셨습니다. 삼가 명복을 빕니다.

따라서 당초 20회까지 연재계획이었던 ‘대리점경영학’을 부득이 이번호를 끝으로 중단합니다.