

“계산상 성립하는지 검토를”

며칠전 구리시에서 우유대리점을 경영한다는 분의 전화를 받았다. 대리점을 개업한지 6개월이 되는데 당초의 예상대로 수익이 나지도 않으며, 이제 더 어떻게 해야 할지 모르겠다면서 고객을 확대하는 방법을 가르쳐 주면 좋겠다는 것이었다.

필자도 전화를 받고나서는 당혹했다. 그 점포의 사정이나, 경영자의 생각이나, 또 그 대리점을 관할하는 메이커의 영업사원이 어떤 상태인지를 전혀 모르기 때문이다. 그러나 한가지 분명한 것이 있다.

대리점을 처음 개업할 때는 잘 되겠지, 본사에서 지도해 주겠지 하는 기대가 있는 것이다. 또 본사의 영업사원도 잘 될 것이며 「나도 적극적으로 지원하겠다」고 약속을 했을 것이기 때문이다.

이것은 세일즈맨의 경우도 마찬가지로 시작해서 3개월

이 넘을 때부터 고민이 생긴다.

당초 예상대로 수입이 늘지 않기 때문이다. 즉 장사이거나 세일즈활동이고 간에 개업후 5~6개월이 고비이다. 이때 이 고비를 슬기롭게 잘 넘기면 오래 계속할수 있다는 일반성이 있다. 따라서 이러한 것을 염두에 두고 어떻게 하면 보다 많은 고객을 확보하여 흑자경영으로 나갈수 있겠는가 하는 것을 생각해 보기로 하자.

우선, 신규대리점의 실적이 오르지 않는다, 즉 손익분기점에 이르기 어렵다는 것은 여러가지 원인이 있을 수 있다. 생각할 수 있는 첫번째 문제는 지역에서 라이벌의 활동이 활발하여 이미 고정고객을 굳혔을 경우이다.

가정배달 고객이나 소매점포를 라이벌이 꼭 쥐고 있을 때, 후발인 새대리점이 한두달사이에 충분한 고객을 확

金 璟 郁

(란체스터 마케팅전략 연구소장)

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

보 하기 어렵다는 사실을 일단 이해해야 할 것이다.

사람이란 습관을 바꾸기가 대단히 어려운 일이다. 특히 입맛에 배인 경우는 다른 상품으로 쉽게 바꾸려 하지 않는 것이다.

두번째는 나의 활동이 취약하지 않았나 하는 점을 생각해 보는 것이다. 내가 후발로서 보다 적극적으로 고객개척에 나서지 못했다면 당연히 흑자경영의 시기가 늦어질수 밖에 없지 않겠는가.

이 두가지에 초점을 맞추어 생각해 보는 것이 장사가 안된다고 할때에 고려해야 할 과제이다.

먼저 영업의 조건을 연구하라

장사를 시작했거나 시작하기 전에 반드시 다음의 4가지를 검토해야 한다. 즉

- ① 상황
- ② 조건
- ③ 범위
- ④ 장면

의 4대 요소이다. 이것을 차례로 검토해보자.

① 상황을 어떻게 이해할까. 이것은 단적으로 상권을 말하는 것이다. 즉 인구, 소득, 구매력등 마케팅 인덱스(Marketing Index)를 대충이라도 짐작해야 한다. 저에게 전화를 주신분의 경우 구리

시라고만 했기 때문에 이것 이상의 정보가 없어서 지적하기는 대단히 어렵지만 내 상권을 생각할때 다음과 같이 하나의 기준을 갖고 보는 것이 좋겠다.

강이 있으면 상권은 쪼개진다. 말하자면 강 건너쪽은 나의 상권이 되기 힘들다. 이것은 꼭 50미터 이상의 도로나 철도가 있을때도 마찬가지이다. 철도의 이쪽과 저쪽은 다른 상권으로 이해하는 것이 좋겠다.

요컨대 내 상권이 되기 쉬운 곳이란 아파트등 주택가를 얼싸안고 있는 지역-도

이 가운데 식품소매점이 3~400개는 있지 않을까 하는 것이다.

가령 본사가 나에게 맡긴 지역이 훨씬 크다고 해도 지역이라고만 정해준 것은 의미가 없다. 문제는 「개척할 수 있는 지역」이어야 한다는 것 때문이다.

우선 이같은 생각을 가지고 있다면 5,000가구의 지역이라면 이지역을 완전히 개척하려면 몇사람의 판매원이 있어야 하는가를 생각해 보는 것이 좋겠다.

판매원 한사람이 1,000가구를 담당할 수 있을까, 500가

강이 있으면 상권은 쪼개진다. 말하자면 강 건너쪽은 나의 상권이 되기 힘들다. 이것은 꼭 50미터 이상의 도로나 철도가 있을때도 마찬가지이다.

로라도 2차선 도로가 있는 지역, 공장이나 학교등 부지를 많이 차지하는 시설들이 없는 곳이 좋을 것이다.

또 주민의 소득으로 보았을때 일반서민이면서 생활이 안정된 계층 즉, 월급생활자가 많은 곳이 좋을지도 모른다. 동시에 일단 5,000가구 정도의 지역을 상권으로 선정해 보는 것이다. 5,000가구면 인구로 쳐서 4명 1가구로 하면 2만명의 지역이다. 또

구를 담당할 수 있을까 하는 것을 또 생각해야 한다.

판매원에게 구역을 맡겨도 판매원이 가지 못하면 아무 소용이 없기 때문이다.

때문에 1차적으로 이러한 구상아래 자기가 일해야할 상권을 파악해야 한다. 동시에 지역을 개척할 조직도 구상해야 하는데 처음에는 크게 할 생각을 하지 말고 작게 시작한다는 생각도 가져야 한다.

② 두번째의 조건이란 강·약의 개념이다.

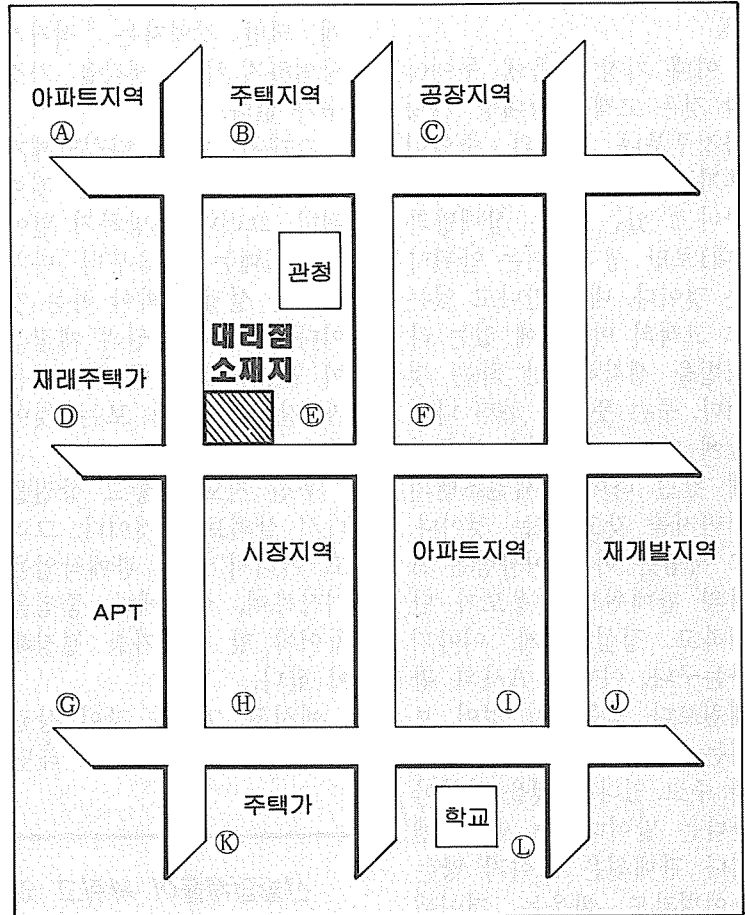
나는 지금 우유대리점을 시작했지만 이미 시장에는 우유가 식생활로서 정착해 있다. 때문에 내가 장사를 시작하면 무작성 잘 팔려서 금방 돈을 벌것이라는 생각은 하나의 공상이 된다.

때문에 자기 상권을 파악했다면 그 다음의 문제는 내 상권안에서는 어느 우유가 잘팔리고 있는가, 하는 것을 조사해야 한다.

가령 3개 업체가 뿌리를 내리고 있다고 하면 가장 강한자가 누군가 하는 것을 파악하고 나는 어떤가 하는 것을 알아야 한다. 예컨대 A, B, C 3개 회사가 겨루고 있다고 할때도 A는 지명도를 내세워 소매점을 꼭 잡고 있다, 그 대신 가정배달에는 B가 앞선다, 하는 식으로 구체적으로 이해해야 한다.

또한 조건이란 것에는 이 지역에서는 어떤 상습관(商習慣)이 있는지, 여기사는 사람들은 어떤 가치관을 갖고 있는지 등을 살피는 것이 중요하다. 이것은 도시에서는 전국어디나 대동소이 하지만 지역에 따라서는 가치관에서 현저한 차이를 나타내는 것이다. 이것을 이해하고 맞추어야 한다. 가치관이라는 것은 예를 들면 관혼상제를 중요시하여 경조사에

상권의 예시도



관심을 보이지 않는 사람에게서는 패essim하게 생각한다는 등의 생활감정 등을 말하는 것이다.

③ 범위라는 것은 한바퀴 도는데 소요되는 시간을 말한다. 상권이란 제때에 골고루 방문할 수 있어야만 개척되고 또 관리할 수 있기 때문이다. 이 상권의 범위를 제대로 파악하지 못한채

「넓은 것이 좋다」는 생각만 있다면 결코 장사에서 성공할 수 없다는 점을 인식해야 한다.

④ 장면이라는 것은 나 또는 나의 판매원이 고객과 1대1로 만나서 어떻게 인사하고 말하면서 세일즈를 추진해 나가느냐 하는 순간 순간의 문제를 말한다. 말하자면 판매의 현장에서 어떻게

고객을 응대해야 하는가의 직접적이고 현실적인 문제이다.

이때 가장 마음에 두어야 할 것은 고객인 상대방, 가령 가정주부나 가게의 주인이 혼자 있을때라도 지금 그를 만나고 있는 나는 상대방과 1대1로만 생각해서는 안된다는 것이다. 내가 만나고 있는 그 고객의 머리속에 있는 라이벌을 생각해야만 하는 것이다. 무슨 뜻인가 하면 나의 앞에 있는 그 고객은 조금전에 왔던 라이벌 세일즈맨의 이미지를 갖고 있는 것이다. 그 사람은 아마 이사람은 A사의 판매원보다 용모가 단정하고 정성스럽게 이야기하는구나, 아니면 A사의 판매원보다 믿음성이 없어 보이는구나, 하면서 나를 상대해 주고 있다는 것을 알아야 한다는 말이다. 즉 세일즈맨이나 판매원은 보이지 않는 라이벌과도 싸우는 것이된다.

중점 활동구역을 선별하라

특히 신설대리점의 경우에는 빨리 손익분기점에 도달해야겠다는 조급한 마음이 있을 것이다. 동시에 뛰면 된다는 의지만 갖고 굳은 마음을 가지고 뛰다고 해도 뜻대로 되지 않는다. 첫달은 처음이니까 적자가 나도 당연하

지 하는 생각을 한다지만 두달 석달 계속해서 적자가 나게 되면 경영자는 「적자가 당연하지」하는 생각을 가질 수가 없다.

그래서 네달 다섯달째가 경영에서 가장 어려운 것이 된다. 그러나 실망하지 말라. 이때는 처음부터 다시 좌표를 설정해 봐야 하는 것이다. 그래서 상권의 재점검이 필요한데 이 문제는 다음과 같이 생각해 보는 것이 좋을 것이다.

우선 지도를 놓고 상권을 다시 살펴보는 것이다. 그리고 어디서 부터 판매작업을 시작하며, 어디에다 중점을 두어야 할 것인가를 결정해야 한다.

예시된 그림과 같이 상권의 내용이 파악됐다고 하면

지가 관청가의 뒷쪽에 위치하고 있다면 ㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤ ㉥의 지역을 목표로 삼는 것이 좋겠다.

㉦나 ㉧ ㉨ 등 큰길을 건너야 할 지역이나 공장지대 등은 일단 뒤로 미루고 앞서 선정한 표적지역을 중점지역으로 삼아서 철저히 방문활동을 벌여야 할 것이다.

선발업체들이 짝 쥐고 있는 상권에 후발로서 들어가서 짧은 시일안에 흑자를 내는 것은 그리 쉽지 않다. 하지만 결코 불가능하지도 않다.

그래서 새로운 대리점으로 출발하는 사람은 먼저 선정한 표적상권에 대해 안내장을 발송하는 것이 필요하다. 「제가 ○○ 대리점을 개설했습니다. 찾아 뵙고자 합니

선발업체들이 짝쥐고 있는 상권에 후발로서 들어가서 짧은 시일안에 흑자를 내는 것은 그리 쉽지 않다. 하지만 결코 불가능하지도 않다.

현재의 인원으로 전부를 커버할 수 없을 것이다.

이럴때는 내가 가장 경제적으로 또는 유리하게 활동할 수 있는 지역이 어디인가 하는 표적시장을 선택해야 한다.

이 경우 나의 대리점 소재

다」하는 내용의 안내문을 가가정에 보내 먼저 주민들의 이해를 구하는 것이 있어야 한다.

이것과 함께 생각해야 할 것은 그 상권지역이 배달판매가 강한 지역인가, 점포판매가 강한 지역인가, 또 방문

배달 판매가 강하다면 그 업체는 어디이며 어떤 방법으로 영업하고 있는가 등을 파악해야 할 것이다.

이런 기초적인 사항들을 파악했다면 이 지역을 커버하는데 몇사람의 판매원이 있어야 할 것인지를 계산해 내야 할 것이다.

앞에서 언급한바 있는 필자에게 전화를 주었던 개설 6개월의 대리점장은 그의 고민이 이제 판매를 어떻게 해야 할지 아무것도 생각나지 않는다, 이거 안되는것 아닌지 걱정만 앞선다고 말했다.

이러한 입장에 있는 대리점장은 비단 이 사람뿐이 아닐 것이다. 이러한 심리상태의 경영자들에게 돌파하는 방법을 가르쳐 주는 것이 메이커 영업사원의 역할일 것이지만 메이커로부터 아무런 지도를 받지 못하면 해당

해서 흑자 경영이 되는 것이 아니라 생각을 과학적으로 전개하는 지혜도 있어야 하는 것이다.

다시 정리하면, ① 상권의 확인→② 상권에서의 강·약(힘의 관계)→③ 상권 중에서 먼저 손을 대야할 곳 즉 중요도의 결정→④ 판매방법의 선택→⑤ 판매노력을 집중화하는 노력의 순으로 생각을 좁혀가야 한다.

동시에 계획경영이라는 의미에서 내가 흑자경영을 하자면 하루 몇개의 우유팩을 소화해야 하느냐 하는 것도 계산해보고 이 양을 소화하기 위해서는 인력자원이 어느만큼 있어야 하느냐 하는 것도 계산해야 한다.

가령 우유팩 1개의 소비자 가격이 350원이고 메이커에서 받는 가격이 200원 이라고 하면 200원에 받아서

원이라고 하면 개당 50원 밖에는 남지 않는다.

또 판매원에게 넘겨주는 경우에는 200원에 받아서 230원 안팎의 값으로 출고할 수 밖에 없을 것이다.

가령 하루 3,000개의 우유를 30원 붙여서 판매원에게 모두 넘겼다면 $3,000\text{개} \times 30\text{원} = 90,000\text{원}$ 이 된다. $90,000\text{원} \times 30\text{일} = 2,700,000\text{원}$ 이 될 것이다. 모두 판매원에게 넘기는 것이라면 총조수익 2,700,000원에서 경리월급, 집세, 경상비를 빼고 나의 이익을 계산하게 된다. 이때는 흑자나기 어렵다. 만일 하루 5,000개면 하루 $15\text{만원} \times 30\text{일} = 450\text{만원}$ 이 될 것이다.

그렇다면 하루 5,000개를 소화하기 위해서 판매원은 최소 몇 사람이 필요한가, 그들에게 구역은 어떻게 정해 주느냐, 또는 어떻게 판매활동을 벌이도록 지도하느냐등 구체적인 계산의 문제에 부딪치게 된다. 이것이 경영의 기초이다.

이 구체적인 내용을 수행해 나가는 것이 곧 대리점경영의 내용이 된다. 때문에 대리점경영자는 이러한 계산에 바탕을 두고 이것대로 되게끔 정성과 열의를 다해야 한다는 지극히 당연한 논리에 도달하게 된다.

흑자경영을 하자면 하루 몇개의 우유팩을 소화해야 하느냐 하는 것도 계산해보고 이 양을 소화하기 위해서는 인력자원이 어느만큼 있어야 하느냐 하는 것도 계산해야 한다.

자는 암담한 상태가 될 것이다. 때문에 경영이 어렵다고 생각되면 그 자리에 서서 다시 한번 원점으로 돌아가야 하는 것이다. 의욕만 있다고

350원 받으니까 1개당 150원이 남는다는 계산이 된다. 이것은 대리점장이 직접 소비자에게 배달했을 때이다. 점포에 주는 경우에는 250