

# 조직을 활성화 하는 법

## 金 璟 郁

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉



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

우유의 상품학적인 의미나 대리점의 영업구조적 측면에서 보면 많이 파느냐 못파느냐 하는 것은 기본적으로는 대리점경영자와 판매원과의 관계, 그리고 판매원의 소비자에 대한 어프로치의 정도에 따라게 된다는 것을 알게 된다.

요컨대 경영자의 조직관리 능력이 우유판매사업의 승패를 가르는 요인이 된다는 것이다. 때문에 경영자는 종업원(판매원)을 ‘이 세상을 같이 살아가는 생활인’으로 보고 ①인간이란 무엇인가 ②인간은 어

떤 때 힘을 내는가 ③인간을 자극, 분발케 하는 방법은 무엇인가 ④어떻게 하면 오래 있어 주겠는가 등 인간이 갖는 모든 측면을 깊이 연구해야 하는 것이다.

### 우선 인간을 이해하라

조직을 관리하는 것이 경영자의 역할이다. 그래서 경영이란 다른 사람을 부려서(활용해서) 나의 목적을 달성하는 노력이라고 말한다. 그러다 보니 경영자는 반드시 사람을 잘

이해해야 한다.

이때 가장 중요한 것이 나도 같은 사람이란 인식을 갖는 것이다. 때문에 판매원으로 일하는 사람도 나와 똑같은 사람임을 잊어서는 안된다. 이러한 점에서 매슬로우가 지적한 인간의 욕망 5단계와 독수리 날개가 이해되어야 한다.<그림 참조>

삼각형 부문의 맨 밑바닥은 인간욕구의 초기단계이다.

누구나 밥먹고 살기를 원한다. 옷도 입고 어쨌든 인간도 동물인 이상 생명을 부지하는데 필요한 최저한의 욕구가 충족되기 바라는 것이다.

그런데 사람은 굶다가 밥을 먹게 되면 밥먹게 된것에 만족하는 것만이 아니라 욕망의 단계가 위로 올라가게 된다. 좀더 좋은 것을 먹고 싶다, 좋은 옷을 입고 싶다는 식으로 욕망이 에스컬레이트 하는 것이다.

생리, 생존욕구가 채워졌다고 하자. 그러면 사람들은 안전·안정욕구단계로 욕망이

한단계 올라가게 된다. 이것은 직장이 안정되면 좋겠다, 위험한 일은 하고 싶지 않다, 근무조건이 개선되면 좋겠다, 환경 좋은 곳에서 일하고 싶다는 등의 욕망이다.

이것이 채워지면 어떻게 되는가- 먹고 살고 집사고 살면 시쳇말로 등따습고 배부른것이 된다. 그렇다면 사람들은 거기에 만족할 것인가. 그다음엔 나도 이만했으면 괜찮은 사람이라는 생각이 든다. 이른바 차별화 욕구이다.

경영이란 다른 사람을 부려서 나의 목적을 달성하는 노력이므로 경영자는 반드시 사람을 잘 이해해야 한다.



이제는 나도 이만했으니 사회적으로 좋은 친구도 사귀고 싶고 차도 갖고 나는 이런 사람이다, 못난 사람이 아니라 잘난 사람이다 하고 싶어지는 것이다. 아마도 경영자들은 모

두 이단계의 욕망을 넘어선 것으로 생각된다.

이것이 이루어지면 사람들은 나는 무엇인가 나답게 사는 것은 무엇인가를 생각하게 되고 이 단계를 넘어서면 나는 이 사회에 무엇으로 공헌할 것인가를 생각하게 된다.

김밥할머니가 평생 모은 돈을 대전 교육청에 희사한 것은 나는 공부를 못했다, 참 억울했다. 그러니 이돈을 나와 같이 돈없어 공부못한 사람을 위해 쓰도록 하겠다는 것은 자아실현욕구인 동시에 인간의 보살핌심리이다. 먹고 살만해지자 학교를 세운다든가 국회의원이 되겠다든가 하는 것이 자아실현 욕구이다.

그런데 이러한 욕구의 5단계 중에서 생리욕구, 안정욕구, 사회욕구까지는 물질의 세계이다. 즉 돈만 있고 배가 부르면 채워지는 것이다. 그러나 이 단계를 넘어서면 마음의 세계가 된다. 자아욕구나 자기실현욕구는 마음의 여유, 마음의 위안, 마음의 유족(裕足)에서



얻어지는 것이다.

이것이 인간심리의 기본이지만 그 옆에 6개의 날개가 있는 것이다.

우선 일하는 사람은 ‘인정’ 받고 싶어 하는 것이다. 당신은 열심히 일했다, 참능력이 있다, 충성심이 있다는 등 상사나 동료, 사회로부터 인정받기를 바란다.

우유 판매원의 경우에 열심히 일해서 판매실적을 갑절로 향상시켰지만 경영자가 ‘많이 파는 거야 제가 돈벌려니까 당연한 거지’ 하는 것과 ‘김여사님 이번달에는 아주 잘하셨습니다. 수고하셨습니다’ 하고 인정해 주는 것은 그 사람을 분발시키는 데 있어서 큰 차이가 난다.

대리점장은 지금 잘하는 사람에게 참다운 마음으로부터의 인정을 해 주었는가— 묻고 싶다. 사람이 열심히 일했는데도 상사가 그 결과를 인정해 주지 않으면 기운을 내거나 분발하지 못한다.

두번째는 모든 사원을 공

정·공평하게 다루고 잘했을 때 칭찬하고 못했을 때 나무라고 채찍질하는 것이 필요하다. 말하자면 상과벌을 함께 활용해야 한다. 잘해도 칭찬이 없고 못해도 질책하는 일이 없으면 조직은 무너진다. 때문에 대리점장은 무엇이 잘하는 것이고 무엇이 일을 못한 것인지 분간하는 기준을 가져야 한다.

세번째는 뭔가 일을 할 때 조직원들이 모두 ‘나의 일이다’ 하고 느끼게끔 동참시키는 것이다. 판매확장운동을 벌일 때 대리점장이 20% 늘려라 하고 못한 사람에게 “왜 못했어!” 하고 힐책만 한다면 누구도 참여하지 않는다.

반대로 “우리 대리점의 이번달 목표를 달성하기 위해서 각자가 20% 이상 고객을 늘려야 하겠는데 ○○○여사님 좀 도와주시겠습니까?” 한다면 판매원은 ‘대리점장이 나에게 이같이 부탁하니 안들어 드릴 수가 없겠구나’ 하는 마음이 생길 때 스스로의 힘을 최대

한으로 발휘하게 되는 것이 아닐까—

대리점장은 판매원이 사람으로서 갖고 있는 심리의 심층을 헤아려서 분발, 자극시켜서 개개인의 능력을 최고도로 발휘하게 하는 것이 필요하고 이것이 리더쉽이다.

이밖에 기회·승진이라든가 향상하고 싶은 노력을 도와주는 것이 구성원을 잘 활용하는 비결이 된다. 지금 어떻게 대하고 있는지 반성해 보라.

### 약한 판매원을 강하게 만드는 법

처음 우유배달을 하겠다고 결심하고 우유보급소(또는 대리점)에 찾아오는 여성(여성의 경우에 한해서 설명한다)이 있을 때 그들의 심정이 어떤지를 이해하는 것이 조직활성화의 첫걸음이 된다. 그들의 심정이 어떤지를 알지 못하면 정착률이 낮아지는 것은 당연한 것이다. 처음 세일즈에 나서는 사람(여성)들의 심정을 이해해야 한다.

가정주부였다가 세일즈의 세계에 나서는 사람은 대체로 다음과 같은 마음의 주저를 느끼게 된다. 갈등이 많은 것이다. 여성들이 세일즈에 나서기 어렵다고 생각하는 것은

① 남편이나 시어머니의 허

대리점장은 판매원이 갖고 있는 심리의 심층을 헤아려 분발, 자극시켜 능력을 최고도로 발휘케 하는 것이 필요하고 이것이 리더쉽이다.

락을 받는일

②정말 수입이 보장될 것인가

③아기들이 있는 경우는 어디다 맡기나

④세일즈하다가 아는 사람을 만나면 창피하다

⑤어쩌다가 내가 이 신세가 되었지

하는 등등의 갈등을 갖는 것이다. 그러나 수입을 위해 뭔가 해야겠다고 느끼는 필요성이 더 긴급하거나 강하기 때문에 이 갈등을 이기고 나오는 것이다.

처음 보급소에 찾아와서 “우유배달하고 싶은데요.”하고 응모해 오거나 판매원에게서 구역을 권리금주고 사들인 경우라도 보급소장이 이들을 처음 만났을 때 어떻게 응대하느냐 하는 ‘인상’이 두고두고 중요한 것이 된다.

우선 경영자는 옷차림이나 매무새가 제대로 되어 있고 말을 할때 “참 잘 오셨습니다. 오셔서 저를 도와 주십시오.”하고 말하는 것이 가장 효과적이다.

보급소장이나 경영자가 “그럼 하시겠더니 해보세요.” 즉 하겠다니까 시켜준다는 태도를 보이면 희망자는 대개 실망한다. 때문에 첫마디는 저를 도와 주십시오하는 자세가 되는 것이 가장 중요하다.

처음 우유배달을 하겠다고 결심하고 찾아오는 사람의 심정을 제대로 헤아리지 못하면 이들의 정착률은 낮아지게 마련이다.



이어서 “이익이나 수입은 어느 정도가 되나요” 하고 묻는 경우에는 구체적으로 설명해 주는 것이 꼭 필요하다. “뒤편 많이 팔면 많이 벌지요” 하거나 “여기 있는 △△△씨는 한달에 100만원을 벌니다” 하고 보급소장으로서 잘 설명한 것으로 생각한다해도 새로 오려는 사람은 정반대의 역효과가 나기 십상이다.

많이 팔면 많이 버는 것을 누가 모르는가— 이것은 농담 같이 성의없는 답변이다. 더욱 △△△은 1백만원이나 벌니다 하는 것은 할까 말까, 남편의 허락이나 아기들 문제, 창피하다는 생각 등 갈등이 있는 여성에게 ‘그래 하면 얼마는 벌어서 세일즈에 나선 보람이 있겠구나’ 하는 확신을 줄수는 없는 것이다.

때문에 보급소장이나 면담자는 “우선 앉으세요”하고 앉힌 뒤에 차근차근 일의 내용을 설명해서 희망자가 느끼기에 ‘이 정도의 일이면 나도 할 수 있고 말고—. 더욱 보급소장이 (나더러) 도와달라고까지 말

하지 않느냐’ 하는 확신과 위안이 같이 느껴지게 해야 한다.

말하자면 처음 나오는 사람은 ‘약한 사람’이다. 이 마음 약한 사람을 강한 세일즈맨으로 육성하여 오래 있게 하려면 면접당초 부강한 영업사원으로 육성한다는 전제를 갖고 계획적으로 육성해야 한다는 말이다.

### 3개월째 탈락의 사정

가정주부전업(專業)이었다가 직업으로서 세일즈에 나서게 되면 달라지는 것이 많다. 뭘이 달라질까.

우선, 매일 집을 비우고 나가 다녀야 한다. 이 ‘나가는 것’ 때문에 비용이 드는 것이다. 먼저 점심을 사먹어야 한다. 간혹 친구가 있어서 나가자, 나가자 했다면 처음 며칠동안은 권유한 친구가 우동이나 짜장면 따위를 사주는 일이 있을수 있다.

하지만 그것도 2~3일이 고작이고 또 한번 대접 받으면 한번은 갚아야 한다. 가정주부

가 집에만 있다면 이 점심값은 따로 들지 않는다. 애들학교 보내고 남편 출근시키고 나서 설겅이, 빨래, 청소등을 하다보면 어느덧 12시가 된다. 집에서 내 ‘점심’을 사먹는 주부는 없다. 애들이 먹다 남긴 찬밥을 물에 말아 먹든지 어물어물 넘어가는 것이 주부의 점심이다.

세일즈에 나서게 되면 수입이 있건 없건 어쨌든 점심값이 든다.

두번째는 걸어다녀야 하기 때문에 신발이나 스타킹이 닳는다. 한달에 스타킹이 몇켤레쯤 필요하나-. 이것도 세일즈 때문에 드는 비용이다.

세번째는 세일즈는 사람을 만나는 것이 일의 전부이기 때문에 보급소에서 회사의 유니폼을 준다해도 출퇴근길을 위해서는 새옷을 사 입어야 하고 머리방에 가서 파마, 고데도 하고 가끔 얇은 화장도 해야 한다.

이러한 비용도 주부일때는 별로 들지 않는 것이지만 세일즈활동에 나서게 되면 당연

히 비용으로 계상되어야 한다.

세일즈에 나서기 때문에 들게되는 이 비용이 한달에 얼마나 될까-. 필자는 판매회사에 교육가면 가끔 이런 질문을 한다. 어떤 팀장은 10만원, 어떤 분은 20만원이 든다고 한다. 더 많게 잡는 사람도 있다.

여하튼 평균해서 하루 5,000원. 한달 30일 일한다고 치고 15만원이 들어간다고 하자. 이것은 가정주부가 주부의 일에만 전념한다면 쓰지 않아도 되는 비용이다. 물론, 가정주부라도 미용실도 가고 옷 등을 사입지만 세일즈활동에서는 이것이 필수적 경비가 된다는 말이다.

판매원이 일을 시작해서 첫 달에 얼마를 벌수 있을까. 전임자로부터 구역을 인수받아서 고객을 고스란히 이어받은 경우는 예외로 치기로 한다면 가령, 초보 판매사원이 30만원의 조수익을 올렸다고 하자.

이때 이 30만원은 순익이 아니다. 30만원을 벌기 위해 15만원의 점심값이나 교통비를

썼다고 하면 비용을 빼고 15만원 번 계산이 된다. 이렇게 되었을 때 그 주부판매사원이 우유배달을 할만한 직업으로 받아들이겠는가 하는 점을 생각해 보아야 한다.

필자가 보급소장이나 우유회사의 영업관계자에게 묻고 싶은 것은 처음 시작하는 주부사원이 한달에 어느 정도의 수입을 얻으면 비용을 빼고 ‘여자의 직업으로 이 정도의 수입이란 괜찮다고 만족하는 선이 되겠는가’하는 것을 묻고 싶은 것이다.

이때 영업관리자가 “그거야 많이 벌수록 좋은 거지요”한다면 무책임한 것이다. 오늘의 사회는 꼭 짜여져서 그렇게 쉽게 수입이 보장되지 않는 것이다. 때문에 보급소장이나 본사 영업관리자들은 처음에는 많이 벌지 못한다는 것을 알고 있어야 하며, 그러나 신규종업원이 정착할 의욕을 가질만큼의 수입선이 어느 선인지를 이해하고 그렇게 되게끔 지도해 주어야 하는 것이다.

### 첫 달엔 40만원쯤 어떨까

필자는 처음 세일즈에 나오는 주부사원들은 우선 40만원 선은 보장되는 것이 바람직하지 않을까 하는 제안을 한다. 이것을 세일즈맨 정착의 요건

처음 세일즈에 나서는 주부사원들의 정착요건으로는 첫달의 수입이 최소한 40만원선은 돼야 한다.

으로 보자는 것이다.

두달째는 50만원, 석달째는 60만원. 그래서 6개월이 넘으면 70~80만원은 별개끔 지도 해주어야 한다고 생각한다.

가령 가정주부가 집안살림에 보태기 위해 자녀들을 떼어놓고 세일즈에 뛰어들때 가족이나 남편의 반대가 있을 것이다. 이 반대를 물리치고 나올때 '합당한 수입'을 내세우는 것이 일반적이다.

그런데 첫달 30~40, 두달, 석달에도 30~40만원 정도면 다면 비용을 빼고 20여만원 버는 꼴이 된다. 이 수입으로서는 일한다고 할수가 없다. 첫달에 순수입 20만원이라면 판매원은 이거 생각보다 쉽지 않은데, 하거나 보급소장의 말과 다르잖아 등 의심을 갖거나 할까 말까하는 심리적 동요를 하게된다.

남자들 같으면 뭐든지 3~4개월은 해봐야 결론이 날 것이다하고 들어가는 비용을 일종의 선행투자(先行投資)로 여기는 수도 있지만 여성의 경우는 다르다는 것을 알아야 하는 것이다.

시작해서 2~3개월 30만원 미만의 수입밖에는 얻어지지 않으면 이것은 안되겠다고 단념하여 쉬는 날이 많아지고 이 핑계 저 핑계로 떠나가기 쉽다. 세일즈맨은 어떤 종류의 상품

## 세일즈맨은 남녀를 불문하고 어떤 종류의 상품을 취급할지라도 3개월이 정착의 고비이다.



을 취급하건 남·녀 이진간에 3개월이 정착의 고비이다. 3개월을 잘 넘겨서 4개월, 5개월이 되면 정착에서 성공하는 것인데 가장 많은 것이 3개월을 고비로 떨어져 나가는 것이다.

이 떨어져 나가는 원인이나 이유가 바로 예상했던 합당한 수입에 미달하는 케이스이다. 직장에 나온 이상 기대했던 것이나 기대했던 것에 가까운 수입을 얻으면 세일즈맨은 쉽게 그만 두지 않는다. 이것 때문에 여성의 경우에 3달만에 어느 정도의 수입이 보장되는 것이 바람직한가에 대한 기준을 갖고 있는가 하고 거듭 묻는 것이다. 이것이 조직활성이나 육성에 아주 긴요한 대목이다.

가령, 요즘 보험회사나 가전회사에서는 취업하는 주부사원에게는 월 8만원에서 30만원까지의 고정급을 지급하는 곳이 많다. 보험회사의 경우는 입사해서 몇달동안 실적이 없어도 약 30만원선의 고정급을 지급하는 것이다.

왜 이렇게 하는가-. 앞에서

말한것 같이 주부사원으로 나오기 때문에 드는 비용을 본사가 지원해 준다는 뜻이다. 실적이 없으면 수입도 없는 상황에서는 장차 판매기술을 습득해서 실적을 올려서 수입이 있을 때까지 내돈 집어 넣으면서 참고 견뎌주는 사람이 없기 때문이다.

요컨대, 사모님께서서는 나오셔서 일을 익히고 실적을 올리시기까지 본사가 일용잡비를 대드립니다. 마음놓고 해 보세 요하는 자세인 것이다. 우유보급소의 경우에도 조직을 활성화 시키려면 이와같은 선행투자를 하거나, 아니면 석달안에 70~80만원을 벌수 있는 거래선을 주든가, 구역을 주든가 하여 수입을 보장해 주는 배려가 있어야 하는 것이다.

### 고기잡는 법을 가르친다

유태인의 격언에 '자식에게 고기를 잡아주지 말아라. 고기잡는 법을 가르쳐 주라'는 말이 있다.

세일즈맨이 정착하기까지 ‘지원’하는 것이 중요하지만 보다 중요한 것은 판매방법이나 거래선개척이나 거래선관리의 기술, 고객관리의 기술을 가르치는 것이다.

우선 새로운 세일즈맨으로서 판매원이 들어오면 합당한 구역을 맡겨 주어야 한다. 어느 우유회사의 교육에 가서 교육하다가 맨앞줄에 있는 보급소장에게 판매원을 어떻게 활용하는가 했더니 모두가 자기 연고처로 찾아가서 능력껏 판다는 것이었다.

정착률을 물었더니 고작 5~6개월에 그만 둔다는 것이다. 바로 이것때문에 판매원에게는 70만원을 벌수 있는 구역을 할당해 주고 거기에 목표를 부과해야 하는 것이다. 가령 판매원에게 3,000가구 크기의 구역을 맡기고 이 지역안에 수퍼, 소매점 기호츠크 같은 것이 200여개소가 있다고 하자.

수퍼같은 대형 매장은 보급소장이 직접 납품하든가 해서 처리하고 판매원에게는 잘 돌아가지 않는 것이 상례이다. 그래서 소매점이 150개쯤 있고 개인 주택이 2,000가구쯤 있는 지역을 맡은 판매원이 150개 소매점에 모두 나의 상품을 10개씩 깔고 매일 90%가 팔린다면 얼마의 수익이 있겠는가 하는 것등을 시산(試算)해 보

세일즈맨이 정착하기까지 지원하는 것도 필요 하지만 더 중요한 것은 고객관리의 기술을 가르치는 것이다.



아야 하는 것이다.

예컨대 150개×10개=1,500개, 그날 판매율 90% 1,350개가 되고 1개당 30원씩 남으면 1,350개×30원=40,500원이 되고 40,500×30일은 약 120만원이 된다. 그러나 현실적인 문제로 소매점이 150개가 있을 때 Coverage가 100%되기 힘들다. 때문에 150개 소매점 중 카버율을 60% 정도로 잡으면 70~80만원의 수입이 되는 계산이 된다.

그러나 장사는 계산대로 되지는 않는다. 때문에 점포를 확보하는 한편 가정배달로 고정고객을 300집을 잡고 1고객당 200ml짜리 2개씩을 배달한다면 하루 600개×30일로 18,000개를 팔수 있다는 계산이 된다. 배달판매는 1개당 40원을 본다고 치면 18,000×40원=720만원이 될 것이다.

이러한 계산등을 기초로 해서 점포는 우선 50개소를 확보하고 가정배달은 200집에 300개를 배달하면 70~80만원 이상의 수입을 얻을 수 있다는 식으로 판매원에게 일하는 방

향을 계수적으로 주어야 하는 것이다.

이것을 위해서 가정방문할 때의 매너는 어떻게 해야 하며 점포판매에서는 어떤 서비스를 어떤 방법으로 제공해야 하는 나등을 구체적으로 교육하여 판매원을 정예화 해 나가야 한다.

가만히 생각해 보라. 보급소장의 수입이 늘려면 판매원들이 가지고 가는 물량이 하루에 1개씩이라도 늘어야 한다.

판매원들은 먹자는 소비자가 있고 또는 한개라도더 팔아 주겠다는 소매점이 있어야 가지고 나가는 물량이 느는 것이 아니겠는가.

보급소장들이 이것을 위해서 어떤 노력을 기울였는지 필자는 구체적으로 알지 못하지만 많은 사람들이 판매원에게 많이 팔아라 팔아라 하는 구호는 외치고 있지만 구체적 방법의 제시에는 미흡하지 않구나 생각한다.