

경영의 기초는 “發想轉換”

경영환경이 빠르게 변하고 있다. 경영자는 이 변화하는 여건에 항상 즉각대응하는 유연성을 지녀야 한다. 요즘들어 상장회사의 부도 사태가 충격을 주고 있는데 이러한 사실은 큰 회사에 관한 문제만은 아니다. 모든 경영인이 타산지석으로 삼아야 할 일들이다.

우선, 우유대리점이나 유가공품 대리점은 어떻게 경영하는 것이 옳은가, 또한 가장 올바른 방법은 어떤것인가 하는 것을 생각해 보자.

金 璟 郁

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉

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

나의 사업이란 생각에 투철해야 한다.

간혹 대리점경영자를 만나보면 자기의 사업이나 장사를 한다는 생각보다는 본사의 물건을 「팔아 준다」는 생각에 기울어 있는 경영자가 많다. 때문에 여건이 어려워지면 본사가 도와주겠지 하는 안일한 생각을 갖는다.

그러나 깊이 생각해 보면 대리점은 본사의 간판을 빌려서 ○○대리점이라고 하지만 이것은 어디까지나 「나의 사업」인 것이다.

보증금내고 나의 노력과 인생을 바쳐서 일하는 나의 장사이다. 본사는 나에게 독점적으로 상품을 공급해주고 있는 것이며 나는 공급가격에 마진을 붙여서 판매하므로써 이익을 얻으려는 노력인 것이다. 결국 내사업 내장사이다.

따라서 대리점경영자는 처음부터 끝까지 자기책임아래 사업을 경영해 나가야 한다. 라이벌이 덤핑을 한다, 종업원이 오래 붙어 있지 않다는 등 온갖 문제가 있을때 문제를 해결하는 것은 오직 나자신의 과제임을 명심해야 한다. 어렵다, 힘들다. 본사에 도와 달라고 하는 것은 우선 경영자의 자세가 아니다.

또 경영자는 반드시 경영에 성공해야 한다. 성공이란 경영의 목표대로 돈을 벌어야 한다. 경영자는 결코 실패를 생각할수 없는 것이다.

경영자는 오직 성공의 책임만 있을뿐 실패를 생각해서는 안된다. 때문에 다음과 같은 비유를 생각할 수 있다. 즉 경영자의 발상과 쉘리맨의 발상은 전적으로 다르다는 사실이다. 어디가 어떻게 다른가 하는 것을 생각해 보자. 가령 내가 어느회사의 부장이나 이사등의 관리자 라고 하자. 어느날 사장실에서 불러서 갔더니 사장이 일을 맡긴다. “○부장 이 일을 맡아서 추진하시오. 회사의 운명에 관계되는 중요한 일이지요” 하는 것이다.

○부장이 “네 알겠습니다. 해보겠습니다.” 하고 맡는다. ○부장의 마음속에는 「이 일을 잘해서 실적을 올리면 점수를 따서 승진의 기회가 있을지도 모른다」고 자신의 영달과도 연결지어 일을 떠맡는다. 열심히 한다. 가끔 사장이 어떻게 되어가느냐고 물으면 “네, 잘되갑니다”하고 희망적으로 보고한다.

그러나 결과가 실패였다고 하자. ○부장은 풀이 죽어서 사장께 보고한다. 사장이 대노한다. “어떻게 할셈이요. 그것이 우리 회사의 일에서 얼마나 중대한 일인지 몰랐오”하고 힐책하게 될 것이다.

이때 쉘리맨인 ○부장은 다음과 같은 말로 빠져 나간다. “사장님 죄송합니다. 그러나 저로서는 최선을 다했습니다”는 것이다. 최선을 다했는데도 안됐다는 것은 결국 나의 책

임은 아니다 하고 변명이나 항변의 의미도 있는 것이다.

이것은 쉘리맨의 이야기이다. 대리점 경영자라면 어떻게 되겠는가. 경영자는 자기의 자본을 투입한다. 요컨대 보증금 걸고 사람을 쓰고 점포를 빌리고 나의 인생을 바치는 것이다.

성공하는 것은 당연한 것이고 실패하면 안되는 것이다. 만일 경영에 실패해서 도산했거나 적자가 쌓여서 더 계속할 수 없다고 할때 나는 이래저래 실패했다, 실패한 것이 옳았다고 할수는 없는 것이다.

즉 경영자는 최선을 다했다 해도 성공해야 하는 것이다. 최선을 다했다고 해도 실패했다면 아무도 알아주지 않는다. 이 점이 쉘리맨과 경영자의 차이이다.

쉘리맨은 아무리 규모가 큰 회사에서 회전의자를 굴린다고 해도 결국 쉘리맨이고 경영자는 아무리 규모가 작아도 경영자이다. 이와같이 큰 차이가 있는 것이다.

때문에 경영자는 실패를 염두에 둘 수가 없다. 오직 당초의 목표대로 성공해야 한다.

그렇다면 사업의 성공을 위해서 무엇이 필요한가. 또는 어떤 조건을 갖추는 것이 성공으로 가까이 가는 것인가를 생각해 보아야 한다. 그래서 먼저 성공하기 위해서는 다음의 2가지 요소가 있다는 것을 염두해 둘 필요가 있다.

하나는 업계의 전망이고 다른 하나는 사업에 가장 적절하게 손을 쓸수 있는 비결(Know-how)을 터득하는

대리점경영자는 처음부터 끝까지 자기책임 아래 사업을 경영해 나가야 한다. 어렵고 힘들다고 본사에 도와달라고 하는 것은 우선 경영자의 자세가 아니다.



일이다.

업계의 장래는 어떻게 될 것인가

경영자는 업계의 장래를 알기 위해서 2개의 눈을 크게 떠야 한다. 2개의 눈을 「새의 눈」과 「개미의 눈」이라고 이름 붙여 보자.

새의 눈이라는 것은 조감도(鳥瞰圖)란 의미이다. 즉 새는 하늘높이 날아 올라가서 세상을 내려다 보는 것이다. 이때 높이 올라서 아래를 내다 볼수록 멀리 보여지는 것이다.

경영자의 새눈이란 산꼭대기에 올라가서 업계를 보는 것이 아니라 논리적인 눈으로 업계를 예측한다는 뜻이다. 자, 우리의 유업계는 3년뒤 5년뒤 어떻게 변할 것인가. 성장할 것인가, 쇠퇴할 것인가. 인구의 증가동향이나 신생아의 감퇴는 우리업계와 어떤 관계가 있을가.

또 소득의 증대와 생활고급화는 우유판매나 소비와 어떻게 연결지어지고 있는가. 또 경쟁은 어떤가 하는 것을 자료나 논리에 의해서 파악하는 것이 새의 눈으로 본다는 뜻이다.

지금 경영자인 당신이나 유업회사는 이 상황을 어떻게 이해하고 있는가? 만일 장차 업계가 사양산업화한다면 계속해서 자금과 노력을 투자할 필요가 있겠는가 하는 생각이 들 것이며 업계가 성장한다는 전제나 확신이 있어야 노력과 투자를 계속할 것이 아닌가 하는 것이다.

때문에 업계를 보는 눈이라는 것은 이와같은 데이터를 통해서 확인하고 거기에 덧붙여 이세상 살아가는 소비자의 생활에 대한 가치관을 살펴야 한다. 동시에 이 결과에 대해 경영자가 어떻게 생각하는가에 따라서 판단이 달라지게 된다.

예컨대 인구가 늘고 생활향상으로 소비자들의 건강에 대한 욕구가 높다는 판단이 있더라도 경영자가 경쟁이 심하다는 것을 두려워 하여 소극적이 된다면 이 자료는 무의미하게 된다. 때문에 경영자가 세상이나 업계를 바르게 본다, 또는 봐야한다는 것은 거기에 대한 대책을 적극적으로 세우기 위한 것이라는 전제를 갖고 있어야 한다는 것이다.

단적으로 결론을 내린다면 어떻게 될까-세상은 좋아지고 사람들은 잘 살게 되며 모두 오래도록 건강하게 살기 바란다는 것이 된다. 이렇게 보면 우유업계의 앞날은 밝은 것이다.

그러나 한편 시장이 크고 기술수준이 낮으면 경쟁이 심하다는 원칙이 있다. 시장이 크다는 것과 함께 생산하는 기술수준이 첨단기술이 아니라 일반적인 수준에서 시설만 갖추면 된다는 것이라면 경쟁이 격화되는 것은 자연스러운 것이다. 업계를 이

경영자의 새눈이란 단순히 산꼭대기에 올라가서 업계를 내려보는 것이 아니라 논리적으로 업계를 예측한다는 것이다.

와같이 판단하면 쉽게 결론을 끌어 낼수가 있다.

즉, 시장은 크다, 동시에 경쟁이 심하다는 것이다. 요컨대 경쟁에서 이길수 있는 능력만 있으면 우유업계에서는 대리점으로 성공할수 있다는 것이된다.

여기서 “경쟁에 이길수 있다면”이라는 것은 구체적으로는 판매력의 문제가 된다. 경쟁회사는 40여사에 이르고 있고 대리점만 해도 수천개소에 달한다. 나의 대리점도 수천개 중의 하나이다.

이때 라이벌이나 동업대리점이 하는 대로 똑같이 하면서 번영할수 있을 것인가. 결과적으로 나답게 경영하므로써 판매력을 크게 해서 라이벌들이 「저 대리점이 하는 방법은 도저히 따라갈수 없다」고 손을 들게 하면 이기게 된다는 것이다.

현재 대리점을 경영하고 있는 분들중에서 독특한 영업방법 치밀한 고객서비스 등으로 라이벌을 압도하여 안정성장의 길을 걷고 있는지를 묻고 있다. 그저 남들이 하는 대로 남들과 같은 방법으로 하면서 메이커에 대고 싸게해 달라, 지원해 달라고 외치며 경영부실의 원인이 자기의 책임이 아니고 본사의 지도방향이 잘못이라고 생각하는 경영자는 없는가 하는 점이다.

자기의 업계연구나 어떻게 하면 장사를 잘 할것인가에 대한 연구는 게을리 하면서 본사의 지원타령을 주문 외우듯 하는 사람은 없는가-

개미눈이란 현실확인과 비결터득의

눈이다.

새의눈이 멀리내다보는 것이라면 개미눈은 현실확인인 눈이다. 개미는 기어가다가 멈추어 서면 자기가 선 자리밖에는 보지 못한다. 그러나 촉각으로 만져보고 냄새맡아 보고 해서 보는 것에 대해서는 정확하게 알아 내는 것이다.

대리점경영자의 개미눈이란 요컨대 대리점 경영의 옷점과 판매 기술과 전략, 소비자의 동향이나 가치관, 나의 상권에 대한 인식등 경영에 필요한 모든 실무지식을 가리킨다.

이 실무지식이 완벽하고 거기에 업계의 장래를 내다보는 눈이 밝다면 경영성공은 의심의 여지가 없는 것이다. 이 눈이 모두 흐리면 절대로 실패할 것이다. 농담으로 표현하면 「실패 하는데 전혀 지장이 없는」 것이 된다.

대리점경영의 실무지식으로서의 우선 상품관리가 있다. 두번째는 자금관리 세번째는 상권관리(즉 고객관리) 네번째는 조직 관리이다. 그리고 이 4가지를 전체적으로 구사해 나가는 대리점장의 자기관리능력이 있다. (이것은 다음 호에서 자세히 설명하기로 한다.)

결국, 대리점경영자는 자기의 사업이라는 생각으로 경영의 비결을 터득하고 이것이 몸에 익어야 한다. 대리점 경영을 어떻게 하면 좋을 것인가에 대한 연구에는 관심을 갖지 않은채 지원해 달라, 출고가를 낮추어 달라고 메이커에 요구만 하는 것은 사리에도 맞지 않을뿐 아니라 경영자의 자세로서 전혀 합당치 않은 것

자기의 업계 연구나 어떻게 하면 장사를 잘 할것인가에 대한 연구는 게을리 하면서 본사의 지원 타령을 무슨 주문 외우듯 하는 사람은 없는가.

이다.

우선 판매전략이라는 입장에서 생각해 보기로 하자. 지금 우리의 대리점들은 대개의 경우 일 하는 방법이 똑같다. A사 B사 C사 똑같은 방법으로 파니까, 결국은 상표의 차이 밖에는 없게 되고 차이가 없으니까 값을 싸게 하면 좋겠다고 생각하는 가격 경쟁으로만 치닫게 되는 것이 아닌가 하는 것이다.

이러한 경우 이것은 판매전략이라고 할수가 없는 것이다. 다른 회사는 몰라도 우리만은 이렇게 한다. 또는 나의 대리점은 이와 같이 한다는 그 무엇이 있어야 하는 것이다.

「그 무엇」이 달라야 한다고 했지만 사실 이것은 「고객만족」이라는 점에 서 보는 것이 필요하다.

고객만족 마케팅이 과제이다.

이제부터의 판매나 경영은 고객만족을 확대하는 곳에 모이게 된다. 고객이 나의 상품이나 판매점이나 판매원에 대해서 만족하지 못하면 언제든지 외면(外面)당하게 된다.

고객의 외면이란 고객이 나의 상품을 사지 않고 라이벌상품을 선택하게 된다는 말이다.

왜 이렇게 되는가 하면 이제는 상품에서 차이를 낼수 없게 되었기 때문이다. 결과적으로 상품에서 차별화를 기할수 없게 되면 서비스에서 차이를 낼 도리밖에는 없는 것이다. 이때 서비스라는 것은 고객이 나의 판매활동의 여러측면에 만족하고 있는가 하는 것을 검토하는 일에서 시작된다.

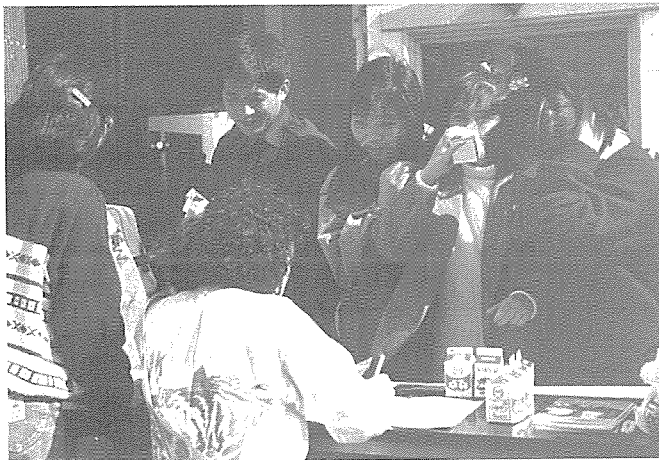
그런데 경영자가 이러한 생각을 전략적차원에서 연구하자면 다음의 한가지 문제를 생각해 보아야 한다. 즉 기업이 고객을 위해서 존재하느냐 고객이 기업을 위해서 있느냐 하는 문제이다.

확실히 1950년대에서 1970년대까지만 해도 소비자는 기업을 위해서 존재하는 꼴이었다. 상품이 부족하니까 메이커가 만들어 내놓는 것은 써야하고 메이커가 지정한 값에 사야 하는 것이었다. 말하자면 시장이 메이커 주도형이었던 것이다.

그러나 90년대에 와서는 양상이 달라졌다. 오늘날은 시장이 개방되고 기업의 여러가지 제한이 철폐되었다. 소비자가 원하는 것은 무엇이든지 만들어 낼수 있는 기술이 평준화되고 값이 싸다면 사들여 올수 있어서 시장에 나가면 온갖 상품이 산더미같이 쌓여 있는 것이다.

우유의 경우도 40여개 가까운 회사가 경쟁을 벌이고 있다. 이제 소비자는 무엇이든 자기 마음에 맞는것, 이미지가 좋은것, 보다 친절하게 대해주는 것을 골라서 살수가 있다. 소

이제부터의 판매나 경영은 고객 만족을 확대하는 곳에 모이게 된다. 고객이 나의 상품이나 판매원에게 만족 하지 못하면 언제든지 외면당하게 된다.



비자의 입장에서는 선택의 폭이 넓어 진 것이고 기업이나 대리점의 입장에서는 소비자의 택함을 받기가 어렵게 된 것이다. 바로 이 사실이 이제는 기업(사업체)이 소비자에게 매달려 있다는 현실인 것이다.

때문에 대리점은 소비자와 상품이 만나는 가장 일선일 것이다. 소비자를 대할 때 소비자가 기업(대리점)에 매달려 있다고 생각하고 장사하는 방법과 기업이 소비자에게 매달려 있다고 생각하고 하는 장사의 차이는 바로 하늘과 땅의 차이가 되는 것이다.

이것을 소비자의 입장에서 보면 어떻게 되겠는가. 어느쪽의 상품을 구입하고자 할 것인가— 분명히 대리점이 소비자에게 매달려 있다고 생각하는 사람쪽에 소비자는 보다 호의를 갖게 될 것이 아니겠는가.

그래서 오늘날 장사는 어떤 업종의 그 누구이든 고객이란 참으로 귀하고 고맙다는 생각을 갖고 장사해야 하는 것이다. 나의 상품을 단골로 구입해 주는 손님에게는 더할나위 없는 감사의 뜻을 갖고 더욱 친절하고 편리하게 응대해야 한다.

지금은 고객제1주의 시대이다.

이렇게 생각하고 장사(경영)하는 것을 고객제1주의라고 말한다. 오늘의 기업에서 자기가 판매하는 상품이 중요하지만 가장 중요한 것은 고객이다. 고객이 없으면 기업은 존재할 수가 없는 것이다. 이에 따라 고객을 제1로 모셔서 고객이 불편하지 않게 고객을 감싸며 배려하며 감사의 뜻을 갖고 영업에 임하는 것이 바로 고객

제1주의 발상이다.

이러한 생각때문에 오늘에 와서는 Customer Service (즉 C.S)가 마케팅의 과제가 되고 있다. 이 C.S는 한편에서 Satisfaction으로 되기도 한다. 고객이 만족해야만 Repeat가 된다는 생각이다. Repeat는 반복이다. 반복이란 한번 나의 상품을 사용한 고객이 ①품질도 좋다 ②그 상품을 취급하고 있는 대리점도 좋다. ③배달해 주는 판매원도 마음에 든다는 3가지 점에서 만족해야만 한번 왔던 고객이 다시 오고 또다시 찾아오므로써 고객이 단골이 되는 것이다. 이 확보한 단골 고객이 많은 것이 경영성공의 조건이다.

반대로 생각해 보자. 상품의 품질은 비슷하다고 해도 판매점이 불친절하여 고객을 우습게 알고 판매원이 불성실해서 배달했다 말았다 하면 단골이 되어 줄 고객이 있겠는가.

그래서 고객이 하나 둘씩 이탈해 가면 결국 그 대리점은 경영을 할 수 없게 될 것이 뻔하다. 이것 때문에 고객이 중요한 것이다. 따라서 오늘 우유대리점의 과제는 나의 상품을 지속적, 장기적으로 사용해 주는 고객의 단골화와 경영규모를 유지할 만큼의 충분한 고객수의 확보이다.

점포의 점두에서 팔거나 가정배달을 하거나 간에 안정적으로 확보된 고객의 절대수가 경영실적과는 직접적으로 연결된다.

이 이유로 해서 오늘날에는 C.O라는 생각이 있다. Customer Oriented Marketing의 개념이다. 이것은 앞에서 말한 바와 같은 사정때문에 고객은

오늘날 장사는 어떤 업종의 그 누구이든 고객이란 참으로 귀하고 고맙다는 생각으로 장사해야 한다. 나의 상품을 단골로 구입해 주는 손님에게는 더할나위 없는 감사의 뜻을 갖고 더욱 친절하게 응대해야 한다.

왕이 아니라 고객은 태양(Oriented)이라는 것이다. 한시절 고객은 왕이었으나 이제는 왕보다 훨씬 더 중요하고 두려운 태양과 같은 존재라는 것이다. 태양이 이 지구상 모든 생물의 생명의 근원이듯 기업에게 있어서 고객은 태양과같은 생명의 근원이라는 것이다.

이 말이 틀렸는가, 아니면 진실인가? 하는 것을 경영자들은 생각해보아야 한다. 만일에 진실이라면 내 대리점조직이 고객을 태양으로 모셔서 고객이 완전히 만족하는바를 채워주어야 한다. 이것이 대리점경영자가 경영에 앞서서 생각해야 할 과제이다.

고객이 원하는 것을 채워 주라

고객의 만족을 키워주자면 경영자는 고객이 바라는 것을 알고 있어야 한다. 이제는 물자부족시대와는 다르다. 우유의 경우에도 수십종의 라벨이 있다. 소비자가 왜 우리의 상품을 구입해 주는지 그 이유를 알고 있어야 하며 한편에서는 소비자가 쇼핑(구입)을 통해서 얻고자 하는 만족이 무엇인지 파악하고 있어야만 원하는 것을 채워 줄수 있는 것이다.

필자는 기업의 영업부분의 교육에 강사로 참가하면 우선 몇가지를 질문한다. 그 중에 쇼핑을 통해서 소비자가 얻으려는 만족이 무엇인가고 물으면 많은 경우 대답이 신통치 않다. 결국 내가 모르니까 잘 할수 있는 방법이 없는 것이다.

이제부터의 소비자는 다음과 같은 것들을 원하는 것으로 필자는 확신

한시절 고객은 왕이었으나 이제는 왕보다 훨씬 중요하고 두려운 태양과 같은 존재이다.
태양이 이 지구상 모든 생물의 근원이듯 기업에게 있어서 고객은 태양과 같은 생명의 근원이다.

하고 있다. 독자 여러분과 같이 생각해 보기로 하자. 우선 청결한 분위기에서의 쇼핑을 원한다는 전제에서 말한다면,

- ① 소비자로서 태양(왕)답게 대접 받으면서 쇼핑했다는 만족
 - ② 판매원이 친절해서 중요한 사람으로 대접받고 있다는 실감
 - ③ 바쁜 시간이지만 기다렸다는 지루함이 없었다는 만족
 - ④ 가정배달인 경우는 정해진 시간에 정해진 자리에 정확하게 놓여 졌다는 만족
 - ⑤ AS가 철저해서 마음 놓고 사용할 수 있다는 만족
 - ⑥ 물건에 비해서 값이 적절했다는 만족
 - ⑦ 원하던 것을 입수 했다는 만족
- 이라고 생각할수 있을 것이다.

대리점 경영은 우유이든 치즈이든 취급하는 상품을 팔지만 그것은 반드시 고객이 만족하게끔 팔아야 하는 것이다. 때문에 세일에서 얻어지는 이익이란 고객에게 봉사하고나서 결과적으로 얻어지는것 이라는 생각을 가져야하는 것이다.

요즘 CVS라는 새로운 형태의 소매상이 늘어나고 있다. 지역안에서 CVS가 들어서면 인근의 구멍가게는 손님을 잃어 당장에 경영이 어려워진다. 이때 영세식품소매점은 어떻게 할것인가가 과제가된다.

따라서 앞의 7대 요구를 만족시키는 체제를 갖추는 대리점은 성장할 것이며, 기존의 낡은 컨셉트에 매달리는 대리점은 쇠퇴하게 될 것이다.

다음기회에 그 실현 방법을 연구해 보기로 하자.