

일본의 주유소업을 선도하는 MK석유

이 자료는 이영희 지음「주유소 경영 노하우」에서 일부 전재한 것이다.

(편집자註)

교도의 MK그룹하면 국내에선 대부분 MK택시만을 연상하는 사람들이 많다. 그리고 그 기업이 제일교포사업가인 유봉식(일본명 : 青木定雄)씨가 경영한다는 것까지도 대부분 알고 있다. 그러나 MK그룹의 모기업이 MK석유라는 것과 기업의 태동도 1957년 (주)永井石油을 설립하고부터 싹트다는 사실은 거의 모르고 있다. 37년전 자본금 1백만엔으로 시작한 조그만 석유가게가 지금은 자본금이 8천만엔으로 늘어났고 336명의 대식솔들을 거느리고 연매상이 430억엔이나 되는 건실한 중견업체로 우뚝 선 것이다. 특히 일본에서도 3D산업으로 기피해온 「주유소업」과 「택시영업」을 골격으로 일본 최고의 서비스산업으로 육성, 기업문화의 선구자로 명성을 떨치고 있는 MK그룹을 그 모기업인 MK석유(주)를 통해 배일을 벗겨보기로 한다.

MK석유를 소개하기 전에 먼저 MK그룹의 영업규모를 보면 석유회사내에 영업소가 30개소, 저유소(배송센터)가 1개소, 자동차 정비공장과 카숍이 각각 1개소, 뉴미디어숍 1개소, 현금서비스 1개소, 전기공사 및 건축사업부가 있고, 택시회사내에 650대의 영업용 택시, 레저스포츠센터 13개소, 그밖에 여행대리업, 경화물 운송업, 무선사업협동조합, 부동산업등의 기업군을 거느리고 있다. 이와 같이 MK에서

추구하고 정착시킨 신규사업 (Corporate Ventures)들은 한결같이 서비스 산업 뿐이다. 한마디로 서비스 및 유통사업에 관한 한 타의 추종을 불허할 상당한 노하우가 축적된 기업이 바로 MK그룹인 것이다.

유통거점으로서의 주유소

MK석유의 경영이념, 영업방침, 운영방법, 조직, 관리체제 등을 살펴보기전에 먼저 이해해야 할 것은 MK석유만큼은 주유소를 영업소로 호칭하고 그곳을 유통거점으로 여긴다는 점이다. 유통판매점과 유통거점은 개념부터가 다르다. 또한 주유소를 비전있는 사업이고 인격형성의 도량이라는 것이다. 어째서 일까? 우선 MK사가 바라보는 주유소는 무엇인가를 간략하게 정리해 보기로 한다.

첫째, 유통거점이라는 시각.

주유소는 차를 운행하고 있는 사람이라면 누구나 언제라도 들어오는 장소이다.

따라서 다종다양한 사람들과 직업이 교착하는 접점이고 이 때문에 주유소에는 항상 수많은 정보를 접할 수 있으며, 그것을 잘 활용만 하면 언제라도 새로운 역할을 찾을 수 있다. 그 역할이란 다른 아닌 소비자들이 차 연료가 필요해 주유소를 이용하듯이 그들이 필요로 하는 모든 상품을 찾아 공급해 준다면

제품을 생산하는 기업과 소비자 모두에게 이로울 뿐만 아니라(중간 유통단계가 구축될 수 있으므로)주유소 입장에서도 부가가치가 높아진다는 것이다.

즉 주유소라는 메리트를 최대한 살린다면 모든 상품의 유통거점화가 가능하다는 얘기다. 그것은 기업간에 행해지는 제휴 등과 같이 서로 기업이익만을 목적으로 하는 것이 아니고 주유소, 도매유통회사, 소비자라는 삼자 모두 유익한 이상적 네트워크를 형성할 수 있다는 것이다. MK회사에서는 실제로 이 같은 구상을 실행에 옮기고 있다.

둘째, 비전있는 사업이라는 시각.

그 이유는 입지조건이 좋고 100~500평이라는 비교적 넓은 부지를 갖고 있으므로 토지자산 측면에서 기반이 안정되어 있다는 점

- 규모당 매장액 비율이 높다는 점 (평균적으로 주유소는 CVS의 4배 매장)
- 취급상품의 회전율이 좋아 상품 재고에 따른 금리부담이 적다는 점
- 많은 수요자들과의 접점으로 인해 주유소맨들의 대인관계가 좋아져 기업으로서도 새로운 사업 전개가 가능하다는 점
- 경제의 호불황과 무관하다는 점
- 취급상품이 국제적으로 민감한 상품이므로 거시적 안목을 키울 수 있다는 점 등이다.

특히 로드사이드 비즈니스 차원

에서도 주유소의 입지는 확고부동하다는 것이 MK의 기본 생각이다.

셋째, 인격형성의 도장(道場)이라는 시각.

주유소가 유통판매 뿐만 아니라 점차 생활의 거점화되다 보니 하루에도 수십명에서 수백명의 사람들과 접촉할 수 있고, 또 그들을 통해 각종 정보를 수집할 기회가 생긴다. 평생을 어느 한분야에서 한정된 사람들과 접촉하며 일하는 고급 두뇌들이 많은데 주유소에서는 일 자체가 불특정한 다수의 사람들과 만나는 것이므로 그 기회를 통해 자신의 인격을 연마할 수 있고 자신의 가능성을 무한정 펼 수 있다. 특히 현대사회에서 성공하기 위한 필수요건인 인맥관리를 업무를 통해 자연스럽게 터득할 수 있고 그것은 곧 자신의 귀중한 재산이 된다. 더구나 주유소에서 취급하고 있는 유통제품은 타제품과 차별화가 안되므로 고객에게 무엇인가를 어필하기 위해서는 기업(주유소)의 신뢰, 종업원 한사람 한사람의 인간성이라는 부가가치가 필요한 것이다.

그 인간성을 업무를 통해 습득하게 되고 결국은 자연스럽게도 인격도 변하게 된다는 것이다.

이상이 MK사에서 주유소를 바라보는 시각이다.

MK석유의 경영이념

MK석유의 경영 기본방침은 일하는 사람들의 행복을 추구하고 진실로 사회에 공헌하는 기업을 목적으로 하는 것이다. 그리고 그같은 경영을 통해 주유소의 사회적 지위를 향상시키는 것이다.

함께 일하는 사원들에게 기쁨을 주지 않고 고객이 필요로 하지 않는 기업은 아무런 존재 가치도 없다는 것이 MK석유의 기본 생각이다.

때문에 MK는 항상 社內체제를 정비하고 경영을 시스템화시켜 스스로 새로운 것에 도전하도록 만든다.

우선 MK석유의 모든 영업소에는 아르바이트사원이 없다. 모두가 정식직원이다.

누구나 경영에 참가하고 있다고 느낄 때만이 적극성을 띠게 되고 비로소 창조성이 촉발된다는 것이다. 다시 말해 생활향상과 충실함을 스스로 구축해 간다는 자각과 함께 회사와 일체감을 갖고 노력을 태만하지 않는 사원에게는 회사도 보수를 충분히 주어 그 열의를 실적으로 연결시킬 수 있도록 경영의 시스템화를 추진한다는 것이다. 또한 서비스나 상품은 고객이 반드시 필요로 하지 않으면 안된다.

즉 고객의 편리성을 추구하고 만족이라는 부가가치를 주어 고마움을 느껴야지만 제공하는 측도 기쁨 마음으로 일할 수 있다는 것이다.

그리고 기업을 떠받치고 있는 것은 어디까지나 고객이므로 늘 감사할 줄 알고 지역관리에 소홀함이 없어야 한다. 지역에 근거를 두어야 하고 각종 행사나 회의에 적극적으로 참여하여 지역과의 커뮤니케이션을 원활히 하여 신뢰관계를 깊게 갖는 것이 중요하다. 주유소는 주유소에서 일하는 사원 스스로가 매력적인 장소로 만들어야 한다. 즉, 유통판매소라는 고정관념을 깨고 그곳에서 소비의 모든 유통이 이루어지도록 유통거점으로 만드는 것이다. 그렇다고 제도나 판매상품은 변함이 없는데 무조건 「팔아라 팔아라」만 외쳐서는 안된다. 예를 들면 휘발유 100K l의 소비시장에서 제아무리 많이 팔라고 다그쳐도 소용이 없다는 것이다. MK에서는 바로 이런 관점에서 대기업에 필적할 만큼의 생산성을 올리기 위해서는 개인의 노력도 중요하지만 그 보다는 기업 스스로 팔아라 보다는 팔릴 수 있는 시스템을 구축해야 한다고 강조하고 있다. 즉, 건물이나 설비를 개선하는 하드면의 투자와 사원교육, 지시명령 계통의 확립, 신상품 개발, POS시스템 완비, 급여체계 정비 등 소프트 부문에 적극적으로 투자하고 있는 것이다. 그럼 MK석유의 특징이라 할 수 있는 지역밀착, 균형판매는 과연 무엇인가?

결론적으로 말하자면 정식직원만을 뽑아 고객과의 커뮤니케이션을

돈독히 유지하고 다각경영을 통해 매출의 균형을 유지한다는 것이다.

일본에서도 근래 교외형의 대규모 주유소에서는 매출의 극대화를 노리고 아르바이트를 대량으로 투입하는 경향이 많다. 이들은 대부분 24시간 영업에 가격할인까지 실시하고 있는데, 실제로 휘발유 판매량을 보면 일반 주유소보다 평균 4~5배는 더 팔고 있는 것이 사실이다. 그러나 실제 이들 수량지향의 주유소들과 MK소속의 평균적인 주유소들과 경영분석을 실시해 보면 이익액과 이익율에서 MK 주유소들이 앞서고 있는 실정이다. 그 이유는 수량지향의 경영을 분석해 보면 알 수가 있다. 수량지향의 경영에서는

첫째, 종업원들이 정착하지 않는다는 것이다.

아르바이트라는 개념이 경영자측 머리 속에 있는 한 필요한 급여를 지급하는 것도 교육을 철저히 하는 것도 불가능하다. 마찬가지로 일하는 사람들도 장래가 보장되지 않으므로 의욕이 없고 일 자체가 재미가 없다. 그점은 고객입장에서도 마찬가지다. 그런 사람들로 부터 형식적인 또는 마음에도 없는 서비스를 받는다고 해도 조금도 만족을 느낄 수가 없다는 것이다.

둘째, 지역과의 커뮤니케이션이 단절된다.

한번 가격할인으로 유인했던 고객은 그 가격을 계속 유지해야지

만일 다시 가격을 올린다면 즉시 떠나게 된다. 유가자유화가 아직 실시되지 않고 있는 우리나라에서는 판촉물 경쟁과 비교하면 이해가 쉽다. 이것들은 마치 마약과 같아서 약효가 떨어지면 그 주유소와 고객과의 관계는 아무 것도 남는게 없는 것이다. 그렇다고 이윤을 추구하는 기업활동에서 무작정 원가 봉사만을 할 수는 없을 것이다.

셋째, 효율적으로도 마이너스면이 너무 많다는 것이다.

이제 유류판매만으로 살아남을 수 있는 시대는 지났다.

유류매출의 확대는 유의수익 증가 등 질적인 향상이 동반함으로써 비로소 의미가 있는 것이다. 단순히 유류판매량을 늘리기 위해 대규모 설비투자를 한다 해도 실제로 이익은 조금 밖에 오르지 않는다. 대량판매(大量販賣)를 위한 대규모 투자는 앞으로도 점점 리스크가 커질 수 밖에 없다. 또 적자를 보충하기 위해 원매회사(우리나라 정유사의 기능)에 손을 벌리면 결국은 원매사의 지배하에 들어가게 되는 것이다.

넷째, 앞으로 성장에도 한계가 있다는 것이다.

아무리 설비를 확대, 정비한다해도 유류제품의 판매증대에는 한계가 있게 마련이다. 따라서 미래를 전망하고 계속적으로 성장할 수 있는 분야를 개발하지 않는 한 더 이상 인건비도 올릴 수 없고 결국 그

로 인해 서비스의 질도 떨어질 것이며, 고객도 외면하게 된다. 고객이 외면하는 소매점은 미래가 있을 수 없다.

그러나 MK석유의 주유소에서는 작은 규모의 공간에서 큰 매상을 올릴 수 있는 시스템을 이미 구축해 놓고 있다.

그것은 전사원이 지역의 고객을 神처럼 모시고 깊은 관계를 맺어 현재 제공하고 있는 서비스에 자신감과 긍지를 갖고 휘발유 이외의 상품에 관해서도 판매의 폭을 넓히는 것이다. 현재 MK석유의 고객 가운데는 35% 가량이 외상고객이다. 그만큼 신뢰가 쌓여 있다는 증거다. 또한 MK사에서는 가격을 내리거나 시간을 연장해가면서 휘발유를 대량으로 판매하는 것보다는 서로 신뢰하고 정당한 댓가를 당당하게 받는다. 그리고 규칙적인 근무로 일하는 사람의 인간성을 존중해 주고 있다. 또한 항상 주유소가 아니면 불가능한 서비스를 개발하여 신뢰를 높이고 지역과 생활에 밀착한 모든 상품의 판매 즉, 밸런스판매를 실행하고 있다.

판매관리와 외상관리

MK석유에서는 한사람이 월액 120만엔의 생산성을 올려야 한다는 것을 전제로 이익계획을 짜고 있다. 물론 MK에도 주휴 2일제를 실시하고 있다. 주유소에서의 노동

은 고객을 기다리는 작업이 기본이므로 아무리 완벽하게 관리해도 로스타임은 발생되게 마련이다. 따라서 그 만큼의 시간당 생산성을 어떻게 끌어 올릴 것이냐가 큰 관건인데, 그것이 바로 밸런스판매를 실행하고 있는 MK의 강점이다.

한편 MK석유에서는 앞서 말한 한사람당 120만엔의 생산성을 확보하기 위해 합리적인 판매관리를 실시하고 있다. 즉 전년도 같은날의 매출과 비교하여 오늘의 판매목표를 세우는 것이다.

휘발유, 경유 등 주력상품은 물론, 고액상품에 관해서도 전년대비 GNP성장율과 같은 만큼의 신장율을 적어도 확보해야 한다는 것이다.

그러기 위해서는 작년 같은 날의 실적과 오늘의 목표액이 한 눈에 파악되어야 한다.

바로 그것을 매일 아침 본사에서 각 영업소에 FAX로 전송해주는 것이다. 영업소소장은 그 판매관리표를 갖고 아침 회의를 주재하며 각자 역할을 분담해 주고 관리·감독하는 것이다.

앞서 언급했다시피 MK석유에서는 외상거래가 35%가량이나 된다. 크레딧 카드에 의한 매상도 15%~20%이다. 사실은 100% 현금을 받고 거래하는 것이 이상적이겠지만, 그럴 경우 새 거래처를 확보하기가 어렵게 되고 영업은 융통성이 없어질 우려도 생긴다. 사실 외상 없이 현금거래로만 일관한다

는 것은 그만큼 영업지식이 축적되고 인간관계가 무르익어야만 가능하기 때문이다.

외상금의 회수에 관해서는 상환습상 20일 결제, 다음 달 20일에 완전 회수하는 것을 철칙으로 하고 있다. 또한 상품재고에 관해서도 MK석유는 거의 제로에 가깝다.

그것은 타 유품상품도 마찬가지로 인데 오래된 상품이 진열장에 그대로 남아 있으면 점포로서는 치명상을 입게 된다는 시각에서 판매기일이 지난 상품은 즉각 처리하고 있다. 그 때문에 카다로그에 의한 판매가 주류를 이루고 있는 것이다.

블루칼라일수록 고임금을 주어야 한다는 인사관리

「인간을 노예화하지 않는다」 이것이 MK석유 인사관리의 기본이다. 노동력을 확보하기 위해서는 일단 채용한 사원을 이유없이 해고하지 않고 고액소득을 보증하여 질 높은 생활과 안정감을 제공해야 한다. 이것은 당연한 일임에도 불구하고 일반적으로 주유소업계에서는 잘 지켜지지 않는 현상이다. 물건을 판다고 하는 행위는 결코 아무나 할 수 있는 일이 아니다. 특히 차별화가 곤란한 상품일 경우 팔릴 것인가 말것인가는 전적으로 파는 사람의 인간성이라는 부가가치로 결정되는 수가 많다. 아르바이트에 의한 표층적이고 기계적인 서비스

로는 그것이 불가능하다는 것이다. 더구나 지금 주유소에서는 취급상품이 점차 다양화로 치닫고 있기 때문에 판매자에게는 폭넓은 상품지식이 요구되고 있다. 또한 전산정보시스템 등의 발달로 POS취급이나, 카드처리등 복잡한 사무처리능력도 필요하다. 높은 생산성을 올리기 위해서는 자기 자신의 업무에 대해 코스트 관리까지도 몸에 익혀야 한다. 따라서 주유소 업무에 대한 체계적인 교육을 못받고 책임감이 없는 아르바이트에게 맡길 일이 주유소에는 없다는 것이 MK석유의 주장이다. 심지어는 원매사에서 보급하는 아르바이트 매뉴얼 조차도 전혀 가치없는 것이라고 일축하고 있다. 한편 MK석유에서는 굵은 일을 하는 사람일수록 높은 대우를 받아야 한다고 강조한다. MK측의 이야기를 그대로 옮겨 보면 주유소에서의 일은 하루 종일 서 있어야 하고 기름때를 문혀야 하기 때문에 확실히 블루칼라 분야의 일이다. 즉, 누구라도 선뜻 내키지 않는 일임에 틀림없다. 그 때문에 대부분의 주유소들이 인력난에 허덕이다 보니 임시방편으로 아르바이트나 파트타임으로 충당하려고 하고 정사원을 뽑을 때도 대강대강 뽑게 된다. 그러나 MK에서는 그 보다는 주유소에서의 서비스 업무가 블루칼라의 일임을 확실히 인정하고 그에 상응하는 보수를 지급하기 때문에 누구라도 목표가 반듯한

사람은 응모하고 있다. 예를 들면 '92년 현재 19세의 여사원일 경우 월 29만엔을 받는다. 이 수준은 일반 중소기업에서 같은 연대의 남자사원보다 훨씬 많은 금액이다. 그리고 정상적인 회사의 스케줄대로 따를 경우 이 여사원은 24세가 되면 그 동안 쓸만큼 쓰기도 약 1천만엔의 저축을 할 수 있다. 신성한 노동의 댓가인 것이다.

MK에서는 신입사원을 채용할 때도 긍정적인 사고방식을 가졌느냐가 가장 중요한 선발기준이 된다. 참고로 MK석유의 선발기준 항목을 보면

- ① 건강한가
- ② 아침식사는 하고 있는가
- ③ 인사예절은 갖추고 있는가
- ④ 가족을 소중히 여기는가
- ⑤ 동료와 선배 또는 후배들과 잘 어울리는가
- ⑥ 친구를 사귀며 책은 읽고 있는가
- ⑦ 저축은 하고 있는가
- ⑧ 몸가짐이 단정한가 등이다.

여기서 ①과 ②는 자기관리에 관한 것이고 ③~⑤는 인간관계 ⑥~⑦은 향상심, 마지막 ⑧은 올바른 자세를 갖고 있는가를 보는 것이다. 이렇게 뽑은 신입사원들은 그 다음엔 회사가 맡아서 교육을 시킨다. 주요 교육내용은 @저축의 중요성(24세에 1천만엔의 저축이 목표) @ 자기관리 방법 @ 3D노동의 가치 @ 현실적으로 생활비가 어느

정도 들것이나 하는 현실사회의 자각 @ 상식적인 몸가짐 등인데 원칙적으로 신입사원에게는 입사 1년까지는 자가용 승용차의 소유를 금지시키고 있다.

한편 MK석유에서는 주유소에서 흔히 발생하기 쉬운 부정에 관해서도 철저한 시스템 구축에 의해 방지하고 있다.

우선 이에 관한 MK측의 시각은 주유소에서의 부정은 그 사람의 성격이나 습관때문이 아니라 그것을 방치해 두고 있는 회사측의 잘못이라는 점이다. 돈의 귀중함을 모르고 자라 소비력이 왕성한 신세대들은 대부분 우발적 범행을 저지르기 쉬운데 시스템 자체가 허술하다면 오히려 부정을 부추기는 꼴이 된다는 것이다. 만일 이 점을 간과하고 개인적 별책과 해고로 처리한다면 더 큰 부정이 생길 수도 있고 회사로서도 큰 손실을 가져오게 된다. 따라서 근본적인 시스템 구축이 필요한데 MK에서는

첫째, 고임금제도 확립에 따른 부정심(不正心) 제거

둘째, 책임이나 업무의 량이 초과되지 않도록 역할 조정

셋째, 가능한 한 주유소에서의 현금유통은 줄여 원천적으로 방지시키고 있다.

영업소장의 역할

MK석유에서 가장 중요한 포지

션은 뭐니뭐니해도 영업소장이다. 본사의 조정과 지원업무도 물론 중요하겠지만 지역 야전사령관으로서 또한 주유소 경영의 종합 매니저로서의 역할은 더욱 중요하기 때문이다. MK석유의 영업소장은 철저한 능력위주의 인사관리체제를 갖춘 MK에서도 신입사원으로 입사한지 아무리 빨라도 10년은 경력을 쌓아야 한다.

처음 입사해 노즐을 잡고 서비스 맨으로서 자질을 충분히 갖춘뒤 카운터, 정비, 외교(영업사원) 등을 두루 거쳐야 비로소 부소장이 된다. MK석유의 영업소 부소장이란 적어도 자격증 3개 이상은 소유하고 있어야 한다. 그럼 영업소장의 역할은 무엇인가

우선 현관관리부터 사원교육, 고객 파악, 판매계획, 이익관리 등 모든 업무를 통괄하면서 그 영업소의 얼굴을 만들고 사원들을 인솔하여 매상을 신장시킨다. 적어도 MK석유내에서 영업소장의 우수함이란 자기개인의 경험이나 실적, 지금까지 메뉴얼에는 없던 그 사람만의 노하우를 어느 누구도 실천할 수 없는 시스템으로 구축해야 한다.

특히 소장으로 가장 중요한 조건은 그 사람이 긍정적인 사고방식을 갖고 있어야 한다는 것이다. 고객들은 물론이고 함께 일하는 사원들에게도 호감을 줄 수 있는 인물이 이상적이라는 것이다. 때문에 성격이 명랑해야 하고 복장이나 지참물

까지도 청결을 유지하는 것을 철칙으로 하고 있다. 다음은 구체적인 영업소장의 업무내용인데 MK석유의 메뉴얼 자료를 그대로 옮겨본다.

1. 지시명령계통의 확립

소장의 업무에서 가장 중요한 것이 지시명령 계통의 확립이다. 매일 각 직책별로 미팅을 실시하여 그날의 업무분배나 지시는 물론 개인의 오랜 현장경험과 사례등을 전달해 준다.

지시명령계통의 확립을 위해서는 소장의 고품격, 과거의 실적 등이 갖추어져 있어 주유소 전체의 동향을 정확하게 파악하고 있어야 한다. 또한 부하직원들이 급료 등으로 불만이 없어야 한다. 부하직원들이 높은 급료를 받을 수 있도록 생산성을 높이는 것도 소장의 책임이다.

2. 활성화 체크

지금 영업소내가 어떤 상황인지 정확하게 파악하고 있지 않으면 지시 또한 적확(的確)하게 할 수가 없다. 사원들이 어느 만큼 창조적으로 일하고 있는지, 적극적으로 업무에 임하고 있는지 그 활성도를 항상 체크해야 한다. 활성화 체크는 회사에서 만든 현금 밸런스 구전 추이표를 활용하거나 소장 스스로 체크리스트를 만들어 활용한다.

3. 사원교육

서비스업은 인간관계가 중요하다 라고 하지만 어떤 사원도 처음부터 고객들과 스무스하게 대화할 수는 없다. 교육이란 어려운 것을 억지로 가르치는 것이 아니라 할 수 있는 것부터 차근차근 가르쳐야 한다.

「어서 오십시오」 「안녕하세요」 「고맙습니다」 등의 인사로부터 「가득 채워 드릴까요」 「본넷 내를 점검해 드릴까요」 「무엇을 도와드릴까요」 등의 아일랜드 서비스 그리고 홍보물을 전달해 주는 정도만으로 충분하다고 본다.

특히 잊지 말아야 할 것은 사원들을 개인소유화 하지는 말아야 한다는 것이다. 자기가 할 수 없는 것을 부하직원에게 맡긴다든지 너무 무리한 책임을 부여하지 말고 그 사원의 능력에 따라 역할을 주고 일반적으로 아닌 곧바로 실행할 수 있는 구체적인 교육 훈련을 시켜야 한다.

4. 사원들과의 커뮤니케이션

MK석유에서는 소장은 반드시 자택을 갖도록 장려하고 있다. 부하직원을 교육·지도하려면 소장 자신의 가정이 안정되고 경제적으로나 정신적으로 여유가 있어야 하기 때문이다. 또한 부하직원에게도 저축을 장려하고 그들 가족과도 커뮤니케이션을 가질 것 즉, 부하직원들이 경제적·정신적으로 안정할 수 있도록 배려하는 것이 중요

하다. 레크레이션이나 행사가 있으면 가족 전원이 참가하는 것도 바람직한 방법이다.

5. 신규 고객 확보

소장은 주유소의 얼굴이다. 따라서 소장은 어느 한 주유소에 적어도 5년에서 10년은 계속 근무해야 한다. 고객을 언제나 같은 얼굴로 맞이하는 것으로부터 신뢰는 쌓이기 때문이다. 고객들에게 신뢰를 받고 있는 소장은 사원들에게도 자신감을 가질 수 있다.

또한 MK석유의 소장에게는 주유소 규모에 따라 약간의 차이는 있지만 최소 월15~20만엔 정도의 직책교제비(판공비)가 지급된다.

고객이나 사원과의 관계를 돈독히 하기 위해 접대나 지역에서의 관혼상제, 사원들과의 친목비용 등으로 유효하게 사용토록 하는 배려에서다. 또한 신속, 정확한 커뮤니케이션의 수단으로서 자동차와 휴대폰전화 1대씩도 지급되고 있다.

6. 고정고객의 관리

고객은 100%를 고정고객화 한다는 인식을 갖는 것이 중요하다. 필드에서 신규고객을 확보했을 때는 결코 잃어버려서는 안된다. 한 번이라도 거래를 한 고객에게는 반드시 거래선 관리대장과 최근의 내점 유무, 상품의 판매품목이나 상황, 자동차 검사나 보험의 계속상황 등을 기입한다. 그리고 최근 감

소한 거래선은 없는지 앞으로 판매가 용이한 상품은 무엇인가 등의 잠재수요를 찾고 효율적인 세일활동을 통해 고정고객을 관리한다. 특히 매일 아침 본사로부터 보내온 관리표를 바탕으로 1일계획을 세우고 직책별로 역할을 지시한다.

7. 판매활동

주로 외교(영업사원)가 맡고 있는 세일즈도 이끄는 것은 소장의 역할이다. 소장은 외교가 매일 제출하는 방문활동보고서를 기준으로 외판일보 관리대장과 비교하여 방문횟수와 내용, 만난 사람들을 파악한다. 고객상품(50만엔 이상) 매출의 고객에 대해서는 외교에게만 맡기지 말고 적어도 2~3회 정도는 소장 자신이 방문토록 한다.

세일즈에 능숙해지려면 적어도 5년 이상의 케리어가 필요하다. 따라서 외교가 5년 미만의 신입사원이라면 소장의 정확하고 구체적인 지시가 필요하다. 때문에 매일 고객동향을 파악하여 정보를 수집, 정확한 지시를 내릴 수 있도록 한다.

8. 정보수집과 관리

고객이 무엇을 필요로 하는지에 대한 정보를 수집하기 위해서는 우선 영업소에서 취급하고 있는 것이 무엇인지를 알려주어야 하는데 그 내용을 전단에 담아 전사원들에게 배포하도록 한다. 그리고 필드에서 고객과의 대화, 사원들과의 의사소

통, 주유소 이외의 장소에서도 많은 사람들과 접촉하는 것이 중요하다.

다만 소장의 역할은 정보를 수집하는 것만이 아니라 그 정보를 판매로 직결할 수 있도록 관리하고 각 직책별로 역할을 분담시켜야 한다.

9. 판매상품에 관한 지식의 습득

상품을 판매하기 위해서는 사업 가격이나 시장상황, 라이벌 업체의 판매가격 등을 상식적으로 알고 있어야 한다. 또한 휘발유 등을 취급하고 있는 주유소장은 금리동향, 경제상황의 호·불황, 중동산유국들을 중심으로 한 세계정세, 환경문제 등의 시사에도 민감하지 않으면 안된다. 따라서 반드시 경제신문이나 주요뉴스는 구독 또는 청취하여야 한다. 또한 주유소에서의 작업이나 상품판매에는 위험물 취급 면허나 손해보험 사정인 면허 등의 전문적인 자격도 필요하다.

고객으로부터의 다양한 질문에 답하고 사원들에게 구체적인 지시를 내리기 위해서는 소장은 항상 폭넓은 지식이 필요한 것이다.

10. 업무에 필요한 자격취득과 지도

주유소에서는 여러가지 자격이 필요하다. 자동차 운전면허를 비롯하여 위험물 취급면허, 손해보험사정인 면허, 타이어 정비사 면허, 판매사 면허 등을 소장 자신은 물론 사원전원이 취득할 수 있도록 지도한다.

11. 건강관리

심신과 함께 건강해야 함은 그 어느 것보다 중요하다. 1년에 1회씩 건강진단은 의무로 지정되어 있지만 평상시에도 식생활 조절이나 심신단련을 통해 건강을 유지하고 너무 무절제한 생활과 특히 술·담배를 각별히 조심하도록 지도 관리한다.

1분 30초에 가는 승부

MK석유의 각 영업소에서는 「한번 들어온 고객은 절대 놓치지 않는다」는 것이 불문율로 되어 있다. 바로 1분30초에 승부를 걸기 때문이다. 주유소에서 유의상품을 팔려고 하거나 한번 들어온 고객을 단골고객으로 유도하고자 할 때 가장 중요한 포인트는 고객이 주유하는 1분30초내에 모든 결정을 내야 한다는 것이다. 이때 각 점검서비스를 포함한 드라이브 웨이 서비스를 얼마나 능숙하고 완벽하게 진행하느냐 그리고 신속하게 하느냐에 따라 고객은 좋고 나쁨을 판단하게 된다. 특히 고객들은 어느 누구를 막론하고 주유소에서 오래 머물기를 싫어하므로 일부러 시간을 오래 끈다든지 너무 과잉 서비스를 하게 되면 역효과가 난다는 것이다. 그때 그때 상황을 보아 가면서 서비스를 하는 당시에는 고객이 의식하지 않도록 스무스하게 진행해야 한다는 것이다. 예를 들면 운전석 바

로 옆에서 깨끗한 백밀러만 계속 닦는 흉내만 내지 말고 고객이 미처 의식하지 못한 브레이크 등이나 방향지시등을 점검해 주는 것이 훨씬 효과적이라는 얘기다.

MK석유의 서비스 노하우는 바로 여기에 있다. 걸치레 서비스가 아닌 진실로 고객을 위한다는 마음으로부터의 서비스인 것이다. 점검서비스를 실시할 때 관련상품을 팔려는 목적만이 아닌 진실로 고객에게 쾌적하고 안전한 운행을 위해 온갖 정성을 쏟는 것이다.

결국은 그것이 단골고객으로 정착되고 유의상품판매로 연결되어 영업실적으로 귀착되는 것이다.

MK석유는 최근 30번째의 영업소를 오픈했다. 주차장을 포함해 750평의 부지에 초현대식으로 지은 이 주유소는 전혀 주유소 분위기가 안나는 것이 특징이다. 만일 드라이브 웨이에 주유기가 설치되어 있지 않다면 영락없는 미술관이나 레스토랑으로 착각할 정도다.

건물내에 들어가면 더욱 주유소와는 거리가 멀다. 휴게실, 화장실 등이 마치 일류호텔에 들어선 느낌이 들게 된다. 카운터 옆 진열장에는 일반적으로 주유소에서 흔히 볼 수 있는 윤활유나 케미칼은 없다. 그 자리에는 무선전화기들과 각종 보석들이 예쁘게 진열되어 있다.

그런데 이 주유소가 5일간의 오프닝 이벤트 기간에 휘발유를 130K나 팔았고, 지금 현재도 월평

균 300K l(휘발유 260K l, 경유 40K l)의 매출은 무난히 올리는 일본내에서는 최상급 주유소다. (참고:일본전국 주유소 평균 판매량 70K l월)

그러나 이 주유소의 잠재능력은 이제부터 발휘할 차례다. 아직 영업을 개시한지 얼마 안되기 때문에 유의상품 판매실적은 전무하기 때문이다.

특히 MK석유의 장기인 카탈로그판매(무점포 판매)가 이 영업소에서 본격적으로 이루어지면 휘발유 300Kl의 매출도 이 영업소 전체매출 구성비율에서 30%를 넘지 않을 것이기 때문이다. MK석유의 영업품목은 그만큼 다양하다.

참고로 현재 MK석유에서 실시하고 있는 품목들을 나열해보면

- 석유제품 판매
- 유지, 도료 및 잡화류 판매
- 자가용 승용차 대여 및 수리, 판매업
- 자동차 손해배상 보장법에 준거한 보험 대리업
- 손해보험 대리업
- 생명보험 모집에 관한 업무

- 건축 설계 및 시공
- 수탁계산 업무
- 경영 컨설턴트업
- 스포츠용품 및 스포츠 기계 설비기기의 설치 및 판매
- 경차량 운송사업
- 자동차 리스업
- 카폰판매 및 전화기기 판매
- 의료용 기계, 기구 판매
- 가정용 전화제품, 시청각 기기, 통신기기 및 냉난방용 기기 판매
- 시계, 보석, 귀금속, 관혼상제용 답례품 및 각종 경기용 상품 판매
- 가구의 판매
- 의류, 섬유제품 판매
- 미곡류, 식료품, 사료 및 비료 판매
- 부동산 매매
- 주택 판매
- 서적 판매
- 실내 장식품 판매
- 고물 매매(골동품 등)
- 화재경보장치 및 자동소화기 판매
- 피혁제품 및 공업용 고무제품 판매
- 사무용 기기 및 문방구류 판매

- 플라스틱제 가정용품, 비닐제 가정용품 및 포장용 자재 판매
- 공업용, 건축용, 가정용품의 합성수지 재료 판매
- 급·배수설비공사의 설계, 시공, 감독, 맨디넌스 및 청부
- 화장품 판매
- 구인광고의 기획제작 및 구인광고지의 기획, 제작, 발행

이것으로 MK석유는 주유소를 왜 유통의 거점이라고 하는지 여저서 정사원으로만 뽑아야 하는지, 그리고 신사업(*corporate ventures*)을 전개할 때마다 성공하고 날로 번성하는지를 충분히 이해할 것으로 믿는다. 그러나 반드시 짚고 넘어가야 할 것은 위 영업품목들이 MK에서 일방적으로 취급하고 있는 것은 하나도 없다는 사실이다. 철저한 고객들의 NEEDS를 근간으로 취급, 판매하고 있으며, 이 가운데 90%는 무점포(카탈로그)에 의한 주문판매이다. 전사원이 프로서비스맨, 프로세일즈맨이 아니면 불가능한 일이다. ☹

□ 시사상식 □

● 옴 부즈 맨(Ombudsman) 제도 ●

행정이 합법적이고 합목적적으로 수행되고 있는가를 직권 또는 신청에 따라 조사하여 감찰하는 행정감찰제도이다. 일명 행정감찰전문인제도라고도 하며, 이때 이러한 직책을 맡은 사람을 「옴부즈맨」이라 한다.

옴부즈맨은 입법부에 의해 임명되나, 그 직무수행에 있어서는 직접적인 감독을 받지 않으며 독립적 위치와 높은 권위를 갖는 일종의 행정감찰관으로서 시민이 제소하는 시안에 대해 조사하고 처리한다.

이 제도는 1809년 스웨덴에서 처음 도입되기 시작한 이래 널리 보급되었다.

한편 이 제도는 1960년대 미국의 신문사들이 독자들의 불평불만을 조사하고 오보 여부를 밝혀내 정정보도나 사과문을 게재토록 하는 형태로 도입되었는데, 최근 국내신문사들이 이 제도를 활용하고 있다.