

# 개개인을 강하게 만들어라

**金 璟 郁**

〈란체스터 마케팅전략 연구소장〉



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

이유때문에 판매실적이 부진하다, 수금이 안된다는 등 경영자의 모든 문제는 점주(店主), 즉 경영자의 책임이 되는 것이다. 일이 안될때 “그 녀석 때문에”라고 변명할수 없는 것이다.

이것 때문에 경영자는 모든 판매원에게 희망을 갖고 일하며, 목표를 달성하기 위해 각자가 자기 혼신의 힘을 다하도록 교육하고 훈련하며 일할 맛이 나게 비전(Vision)을 제시해야 하는 것이다.

따라서 경영자는 폭넓게 인간이란 어떤 경우에 기운을 내며 어떤 경우에 힘을 쓰지 못하는가, 또는 어떤 타입의 사람이 성공하며 어떤 사람이 인생이나 사업에서 실패하는지를 알아서 어떤 사람이 오더라도 성공하는 사람으로 육성해야 할 책임이 있는 것이다.

판매원들이 일하는 것은 어디까지나 판매원 각자의 자기필요(일하는 동기)에 의해서 일한다. 살림을 꾸려나가야겠다, 자식을

**대리점의 내용은 세일즈맨이다.**

대리점 경영자가 높은 이상이나 판매 목표를 세우고 있더라도 마침내 그것을 달성하는 것은 최종적으로 대리점에 소속해 있는 세일즈맨들이다.

때문에 대리점경영자의 역할은 세일즈맨인 판매원을 어떻게 대하여 이들을 자극하고 분발시키느냐 하는 일인데 이것은 지난번 호에서 약간 언급한바가 있다.

각각의 세일즈맨들은 경영자

를 위해서 힘든 일을 해주는 것이 아니라 사실은 우선 경영자들이 이해하고 이것을 이해하는 바탕위에서 합당한 리더쉽을 발휘해야 하는 것이다.

나폴레옹이 했다는 말로 전해지고 있지만 「한 마리 양(羊)이 이끄는 100마리 사자 보다는 한 마리의 사자가 이끄는 100마리의 양이 강하다」는 비유가 있다.

지도자가 약하면 강한 부하들도 쓸모가 없게 된다는 것이며, 지도자가 강하면 약한 부하직원도 강해 진다는 것이다. 바로 이

공부시켜야겠다, 집을 사야겠다는 등 일하는 직접적인 동기가 있다. 점주는 각 사람의 일하는 동기를 파악하여 그 목적이 달성되기를 돕는 것이 경영자의 역할이라고 깨달아야 한다.

때문에 지식의 폭을 넓혀서 Top세일즈맨이 되거나 성공하는 사람은 어떤 타입으로 어떻게 인생을 생각하는지를 알아야 하는 것이다.

이것을 통해서 판매원을 강하고 열심히 일하는 사람으로 육성하면 사업은 실패할 이유가 없는 것이다. 판매업은 이것을 제대로 하느냐 못하느냐로 운명이 갈리게 된다.

### 성공법칙에서 보는 행동의 단계

이 세상에서 세일즈로 성공한 사람들은 별다른 종자가 있을까, 아니면 우리와 똑같은 사람인데 단지 의지가 굳은 사람일까. 어떤 생각으로 어떤 행동을 한 사람이 성공할 것인가 이러한것을 연구한 학자가 많지만 그중 네사람이 특별히 유명하다. ①나폴레옹 힐 ②P.J 마이어 ③로버트 슈라 ④안소니 로빈슨이다. 이들이 연구한 성공한 사람의 타입은 각기 별표와 같은 것이다. 여기에서 “카네기”를 뺀 것은 카네기는 세일즈만이 아니라 인생의 처세술을 깊이 연구한 사람이기 때문이다. 네사람의 연구한 차이를 비교

### ◎인생(세일즈) 성공법칙

나폴레옹 힐의 성공 6단계	P.J 마이어의 성공계획	로버트 슈라의 성공 7개의 법칙	앤소니 로빈슨의 성공 방정식
①원하는 금액(목표)를 분명히 한다	생각을 선명하게 결집 시키자	목표를 세우라	자기의 목표를 정확하게 알아라
②원하는 금액을 얻기위해 지불해야 할 대가를 정하라	목표를 달성하기 위한 계획을 세우고 그 기한까지도 정하라.	소극적인 생각을 집어치워라	행동을 시작하라
③희망 달성의 기일을 정하라	마음속에 그리는 인생의 꿈에진지한 욕망을 불태워라	목표에 이르는 海圖를 그려라	행동의 결과를 잘 음미해라
④면밀한 계획을 세우고 당장 행동 하라	능력에 대해서 할 수 있다는 큰 자신을 가지라	자기 자신을 그것을 할수 밖에 없는 골목길로 몰아라	바라는 것을 얻기까지 행동내용을 유연하게 바꾸어 가라
⑤이상 4가지를 자세히 종이 위에 쓰라	장애나 주위의 비판이나 상황에 현혹되지 말고 마음속에 그린 계획을 강력하게 밀고가라	장애물이 생기면 환영해라	
⑥이같이 종이에 쓴 자기 계획을 하루 2번씩 큰 소리로 읽어라		자기를 희생하라	
⑦		절대로 포기하지 말아라	

해 보면 다음과 같다.

결국 세일즈성공을 연구한 4명의 세계적 권위자들의 지적은 표현은 다르지만 거의 비슷하다.

첫째는 목표가 분명히 세워져 있어야 한다는 것에서 모두가 똑같은 것이다. 내가 무엇을 할까, 내 인생의 목표는 무엇인가를 분명히 갖고 있지 않으면 성공할수 없다는 것을 보여주고 있는 것이

다.

이것 때문에 필자는 고급관리 등 책상물림의 인사들이 더 높은 사람으로부터 호되게 꾸짖음을 당했을때 ‘에이 이 짓 그만두고 장사라도 해야지’ 하면서 사표를 내는 것을 많이 보아왔다.

그러면서 저 사람은 반드시 실패할 것이다 하는 예측을 했었다. 왜냐하면 훗김에 ‘장사라도’ 해

야지 하는, “...라도”에는 아무런 인생의 목표나 계획이나 의지가 없기 때문이었다. 이러한 사람은 100% 실패하는 것이다. 그래서 이 네분의 학자들이 당신의 인생 목표나 인생계획은 확실한가 하고 묻고 있는 것이다.

두번째는 인생목표나 계획을 막연한 형태로 가슴에 품고 있다면 되는 것이 아니라, 이것을 아주 구체적인 형태로 형상화해야 한다는 것이다.

이것은 어렵게 생각할 것이 없다. 어느 성공자는 옛날 시골에서 아주 가난하게 살았다. 어느때가 서울에 사는 친척을 찾아갔는데 조금 잘사는 그 친척이 집에서 돈까스를 만들어 대접해 주었다. 이 사람은 그것이 하도 맛이 있어서 ‘그래 나도 서울에가서 돈 벌어서 날마다 돈까스를 만들어 먹을수 있는 신분이 되자’고 마음먹고 상경, 악전 고투 끝에 성공하여 자기가 원하면 ‘언제든지 돈까스를 해 먹을수 있는 신분’이 되었다는 것이다.

예를 들면 이런것이 자기의 소망이나 원망(願望)을 구체화 한다는 의미이다. 때문에 10평 아파트에 사는 사람이 30평 아파트에 살자하는 계획을 세웠다면, 프라이드 승용차를 타고 있는 젊은이가 봐라 3년뒤에 그랜저를 타고야 말겠다는 등의 생각을 굳건히 가지면 되는 것이다. 돈 고생하는 사람이 3년후 3,000만원을 만들겠다고 한다면 1년에 1,000

만원 한달에 80만원씩을 저축해야 하고 그렇다면 하루 3만원을 저축해야겠구나, 하고 이것을 향해 다른 욕심이나 잡념을 버리는 것을 말하는 것이다.

세번째는 이렇게 생각하고 계획했다 해도 쉽게 이루어지지 않으면 사람은 약해져서 포기하기 쉽다. 이때 이 계획이나 소망을 포기하지 않는 것이 중요하다는 것이다. 바라던 것을 얻기까지는 주변에서 뭐라고 하든지 현혹되지 말고 자기를 희생할 각오하라는 것이다. 이와같이 하는자가 반드시 성공한다는 것이다.

### 경영자는 조직을 이같이 훈련하라

세상은 변한다고 말한다. 그리고 변하는 세상에 대응해서 사람들도 변하라고 말한다. 그러나 아무리 세상이 변한다고 해도 변해야 할것과 변치 말아야 할 것이 있다는 것을 알아야한다.

이 세상의 과학기술이나 물질 문명, 소비자의 욕구등은 변화하지만 인간의 역사 이래로 성공의 법칙은 변하지 않는 것이다. 가령, 게으른자가 성공하는 것을 본 일이 있는가.

행동을 하지 않으며 입으로만 성공을 외치는자가 성공한 일이 있는가.

자기 이익만 추구하거나 일은 쉽게하고 큰돈을 벌고자하는 허황된자가 성공한 것을 본일이 있

는가 하는 것이다. 인간사회에서는 그 어느 때이건 성실한자 부지런한 자기 희생자, 높은 이상을 가진자, 인간과 사회를 신뢰한 사람이 반드시 성공했고 앞으로도 이러한 사람이 성공한다는 확신을 가져야 하는 것이다.

때문에 대리점경영자가 판매원 각자를 Top Salesman으로 육성할 행동 프로그램을 만들어서 아무리 경험이 들어온 신출내기라도 2~3개월안에 전문적 판매원으로 육성해야 하는 것이다. 이 노력을 제대로한 경영자가 반드시 성공하며 이것을 하지 않거나 하지 못한자는 경영에서 실패한다는 사실을 인식해야 한다.

### 판매원 성공의 프로그램을 만들어라

앞에서 본 것을 토대로해서 판매원들을 성공의 길로 이끌어가고 판매원이 많이 팔아서 자기의 목표를 달성하므로써 결과적으로 경영자도 돈을 벌게 되어 경영이 성공적으로 수행되었다는 결과를 얻기 위해서, 경영자는 다음과 같은 프로그램을 만들어 판매원을 차근 차근히 지도해야 한다.

판매원을 정예화시키는 방법으로 이제까지 의식화 훈련이나 극기 훈련을 시켜 온 일들이 많지만 사실은 각자가 앞에서 본것과 같은 인생설계와 세일즈설계의 목표가 뚜렷하다면 그러한 행

동이 효과적일수 있지만 이 프로그램의 이해가 없다면 '나는 할 수 있다고 생각하면 할수있다'는 정신적 분발은 실효가 없다.

### 구체적으로 목표를 주자

때문에 대리점 경영자가 93년의 개막에 대비해서 조직을 총검정하여 어느 쪽으로 지도할 것인가를 깊이 연구해야 한다. 어차피 우유판매는 가정배달과 점포판매의 두가지 기둥으로 형성되어 있고 이것들은 모두 판매원을 통해서만 이루어 지고 있기 때문에 조직 훈련의 중요성은 말할나위 없이 큰 것이다.

우선 지금 일하고 있는 판매원부터 살펴보자. 지금 한달에 어느 정도 순수입을 올리고 있는가 하는 것을 각개인 별로 점검해 보기 바란다. 91년이나 92년까지는 가령 70만원을 벌었다고 해도 이 금액의 수입이 그대로 지속되는 경우 93년에는 만족할 수 있을 것인가.

물가도 오르고 또 판매원의 가정형편이나 판매원의 나이에 따라 필요한 수입액이 달라지게 된다. 예컨대, 92년에 월평균 70만원 수입이던 판매원은 93년에 가서는 20% 증가한 85만원의 수입은 있어야 할 것이다.

가령 92년에 70만원 수입이던 판매원이 93년에도 70만원 수입이 보장되면 만족하고 있을 것인가, 아니면 못해 먹겠다고 생각할

### 성공의 프로그램

1단계=목표를 세워주라

- 판매원이 왜 일하는가
- 얼마를 벌려고 하는가
- 어떻게 살려고 하는가

2단계= 목표달성의 확신을 심어주라

- 판매원에게 적극적 사고를 키워준다
- 일할수 있는 여건을 도와준다
- 일하는 방법을 가르쳐준다

3단계= 실행계획을 만들어 주라

- 연간 활동 계획을 세워준다
- 월간 활동계획을 세워준다
- 일일 활동계획을 지시한다

4단계= 日課를 습관화 하게 한다

- 날마다의 일이 습관이 되게한다
- 한가지 행동마다 목적을 달성한다
- 시간을 효과적으로 쓰게한다

5단계= 실패를 극복하는 용기를 준다

- 실패에 대한 마음의 대비를 하게한다
- 장애를 극복하는 지혜를 알게한다
- 자극 격려하는 장치를 만든다

6단계= 작은 성공을 토대로 삼는다

- 일의 구분을 짓는다
- 보상해 준다
- 감동을 일으킨다

것인가. 수입을 늘리는 방법으로 물건값을 올리는 방법이 있다. 하지만 우유의 판매가를 20% 올리면 수입이 20% 늘 것인가 하면 그렇지 못하다.

그래서 93년초에 경영자들은 모든 소속된 판매원의 희망을 들어 볼 필요가 있다. 즉 원망(願望)을 확인해 보는 것이다. 이 원망이 확인되면 그것을 달성할 수 있는 방안을 판매원들과 같이 의논해보고 수입이 늘어갈수 있는 여건 만들기에 나서야 하는 것이다.

어떤 사람은 구역이 넓지만 일 부밖에는 개척하지 못해서 노력

만 한다면 판매가 급격히 증가할 가능성이 있는 지역이 있을 수 있고, 어떤 판매원은 구역이 좁거나 라이벌이 강해서 여간 노력해도 현상유지조차 어려운 지역이 있을수 있다. 이러한 경우에 경영자가 '그것은 당신이 해결해야할 문제요'하고 판매원에게만 떠넘기는 것은 아주 무책임한 일이된다.

우선 더 벌어야 할 목표금액을 정하고 이것을 달성하기 위해서 어떻게 행동할 것이냐를 같이 의논해 보는것이 필요하다. 가령 200ml 우유 한개를 가정배달을

해주는 경우 50원이 남는다고 하면 월20만원을 더 벌기 위해서는 월간 4,000개를 더 팔아야 한다. 이것은 하루에 140개를 더 팔아야 한다는 것이 실질적인 계산이다.

그렇다면 한집에 2개씩을 넣기로 해도 70집의 신규고객을 개척해야한다. 기왕에 가지고 있는 고객도 자연 감소하는 것이니까 그 감소를 신규확장으로 충당하고 나서 다시 70집을 개척한다는 것은 여간 힘든 일이 아니다.

더 팔면 남는다는 것은 알지만 기존 고객에 대한 판매로 70만원의 수입이 보장된다고 할 때 더 일해서 더 벌자고 할 판매원이 많은가, 아니면 가늘게 먹고 가늘게 살자면서 지금의 수입이면 됐어! 하고 주저앉는 사람이 많을

것인가는 생각해 보자.

만일에 가늘게 살겠다는 판매원이 많으면 경영자는 더 일하라고 족치기 보다 인원확충으로 70만원쯤 버는 판매원의 수를 늘리는 것이 쉬울지도 모른다.

이 경우에는 신규판매원을 채용하면 그가 60~70만원 벌기까지 고통을 이겨내며 판매기술을 익히기까지, 즉 정착하여 뿌리를 내릴때까지 어떤 조치나 육성방안이 필요한지를 생각해야 할 것이다.

이것 때문에 경영주는 항상 다음의 일들에 마음을 써야한다. 판매원들을 향해서

- ①당신의 희망하는 수입은 어느 정도인가
- ②그 수입을 달성하기 위해서는 어느 정도 일해야 하는가

③일이 안될때 실망하거나 낙심하거나 기가 꺾이는 사람에게 위로와 희망과 용기를 주는 방법을 아는가

④사람이 어려움을 당했을때도 즐겁게 일을 할수 있게 하는 것은 무엇인가

⑤경영주가 판매원을 진정으로 돕는다는 것은 어떤 일을 하는 것인가

하는 5가지 과제이다. 여기에 대한 해답을 갖고 있는 사람은 경영의 성공자가 되고 모르고 있으면 판매원들이 하나 둘 시들어 갈 것이다. 이것이 경영자가 공부하고 인간을 이해하는 폭이 커야할 이유이고 존재이유이기도 한것이다.

