

<販賣部門>

東洋百貨店

金植鉉

I. 背 景

東洋百貨店은 서울中心街에 있는 韓國에서 가장 오래된 百貨店中의 하나이다. 約 50 年 前에 日人 財閥에 의하여 創設되어 解放前까지는 有數한 百貨店으로 名聲을 지녀 오다가 解放과 더불어 敵產으로 政府에 歸屬되어 民間商人에게 店舖貸與形式으로 運營되어 왔었다. 多幸히 6·25 動亂中에도 建物이 燒失되지 않아 還都以後에도 繼續 店舖別로 民間人에 貸與하여 運營되던 中 1957 年에는 政府財產拂下計劃에 의하여 民間에 拂下되었다. 그러나 以前부터 東洋百貨店은 이상하게도 번영하지 못하고 계속 침체한 경기를 면치 못하였다. 이런 현상은 가까이 있는 都心百貨店의 상당한 번영과 對照的이었다. 拂下後에도 경기는 잘 회복되지 않고 1965 年 現在의 所有者에게 拂下될 때까지 7 年間에 數次主人을 바꾸어 왔다. 現在의 所有主 金大鎮氏는 解放前부터 國內에 알려진 巨商으로서 解放前에는 서울地方의 業有數한 百貨店을 所有經營한 경력을 갖고 있었다. 그는 東洋百貨店을 買收하여 直接經營方式을 擇하므로써 成功할 수 있다는 展望을 하였던 것이다. 그는 東洋百貨店을 引受한 直後 自己所有企業體의 經營者 中에서도 特히 信任하는 朴東成氏를 百貨店의 專務로 任命하여 모든 運營權을 맡겼으며 그自身은 多數의 所有企業體를 갖고 있었으므로 그의 百貨店 社長職은 形式的이었으며 實際運營에는 거의 關與하지 않는 實情이었다.

그는 朴專務를 任命하면서 直營體制를 確立할 것을 指示하고 必要한 資金을 供給할 뿐만 아니라 朴專務의 要求에 따라서 自己所有會社의 職員을 百貨店으로 轉補發令하는 等 모든 도움을 아끼지 않았다. 朴專務는 任命 直後 모든 店舖貸與契約를 解約하고 組織을 改編하고 販賣員과 管理職員을 新規로 雇傭하여 直營體制의 確立을 서둘러서 1966 年 1月부터는 直營體制에 의한 開店을 하였던 것이다.

筆者： 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員。

서울大學校 商科大學 助教授。

그러나 1967年末까지 2年이 經過했으나, 經營狀態는 改善되지 않고 莫大한 赤字를 냈을, 賣上의 增加趨勢는 나타나지 않고 있었다. 이무렵에도 가까이 있는 都心地의 몇몇 百貨店이相當한 好景氣를 누리고 있었던 것과는 퍽 對照的이었다.

마침내 1968年7月 金大鎮社長은 朴東成專務를 解任하고 現專務인 朴明錫氏를 任命하기에 이르렀다.

II. 現况

東洋百貨店은 現在 國內唯一의 直營體制에 의하여 運營되는 百貨店이며 大規模綜合小賣業體로서 直營體制를 導入한 例는 解放後 國內에서는 처음이기도 하다. 서울市內에도 規模로 보아 東洋百貨店과 比肩할 大規模百貨店이 數個處있고 最近에는 連鎖商街形式의 大規模店舗들이 數年來에 4~5個處가 新設되어 왔지만 이들은 모두 店舖賃貸形式에 의한 運營을 하고 있는 實情이었다. 當年 45歲의 新任 權專務는 金社長所有의 傍系貿易會社의 重役으로 7年間 일해 온 經驗이 있으며 金社長이 가장 信任하고 그 能力を 認定하는 사람中의 하나이다. 그의 平素 經營信念은 狀況에 맞는 意思決定을 하는 것이다. 金社長이 그에게 東洋百貨店의 運營을 맡으라는 要請을 받았을 때 社長과의 個人的인 關係도 있었지만 또 自身의 判断으로 보아서 東洋百貨店은 몇몇 條件만 整備하고 内部的인 運營方法을 改善하면 앞으로相當한 發展의 展望이 있는 것으로 보았던 것이다.

權專務는 就任을 受諾하면서 金社長에게 다음과 같은 條件을 提示하고 承諾을 받았다. 即 첫째 向後 5年間은 純利益을 原則的으로 期待하지 않으며 利益이 나더라도 이를 全額 再投資한다. 둘째 最少限의 必要한 再起資金은 長期貸付形式으로 供給한다. 셋째 人事問題에 관한 全權을 保障한다.

權專務는 就任後 組織改編은 하지 않고 管理職 擔當者들을大幅 移動하고 數名의 管理staff 人員을 增員하였다(參照 1.). 뒤이어 外部의 經營相談專門家의 도움으로 東洋百貨店의 事業再建策에 對한 經營診斷을 施行하였다.

다음은 同專門家들의 診斷報告書의 一部를 拔萃한 것이다.

……當百貨店이 이제까지 成果를 올리지 못하고 있는 것은 内部的인 管理不實뿐만 아니라 外部條件이 좋지 않은데 큰 原因이 있었다고 본다. 特히 우리나라의 百貨店은 그 顧客이 中上層所得階層으로서 構成되어 그들은 流行과 高級商品, 그리고 商品의 品質, 個性에 對하여 대단히 민감한 것이 普通이다. 그러나 最近까지 그와 같은 商品이 國內에서 製造供給되는 경우는 小量生產의 手工品衣類 그리고 家具類外에는 거의 찾아 볼 수 없었다. 이들 商品에 대한 需要의相當한 部分은 外國製品에 依하여 充足되어 왔고 이들은 또한 輸入禁止되거나 量이 極히 稀少하여 特定한 단골 顧客이

아니면 去來가 되지 않았다. 그以外에도一般的으로 製品의 質과 價格 그리고 顧客이 要求하는 外來의 水準과 비교되는 各種 具色의 面에서 既存 또는 潜在顧客의 需要를 따라가지 못하여 왔음으로 자연히 中上層所得의 顧客들은 단골 專門店과 去來를 하거나, 잘 아는 商店을 찾는 傾向이 생긴 것으로 보인다. 百貨店도 店舗貸與의 形式으로 運營되면 店主 또는 店員과 顧客間에는 쉽게 단골去來關係가 생기고 하여 이점을 市中의 다른 百貨店店舗經營者들은 最大限으로 利用하여 顧客確保에 成功한 것을 알 수 있다. 百貨店과 거의 같은 고객을 相對로 하여 서로 競爭關係에 있는 高級專門店의 경우에도 마찬가지의 例를 볼 수 있다.

이와 같은 條件 위에서 最近까지는 직접 經營方式에 의한 百貨店經營은 一面不利한 位置에 있음을 도 사실이다. 그러나, 過去數年동안에 國產消費品도 質의上で 많은 向上을 가져오고 多樣化되었을 뿐만 아니라 供給數量이나 種類도 크게 늘어 났으며 또 한편으로는 政府의 貿易政策이 輸入禁止品目表示方法(Negative System)에 의한 自由化方向으로 轉換하면서 事情은 많이 달라졌다.

消費者들의 購買習慣도 商品의 選擇을 할만큼 條件이 改善됨에 따라 차츰個人的인 信任關係에 基盤을 둔 去來關係에서合理的인 選擇購買를 하게 될 것으로 본다. 이와 같은 경향은 國產品의 具色과 質의改善 그리고 보다 많은 供給競爭이 생김으로서 차츰 實現되고 있다고 判斷된다. 上述과 같은 基本의 樣相의 變化는 直接 經營方式에 의한 百貨店運營에 대해서는 有利한 條件의 釀成이라 할 수 있다…….

當百貨店이 不利한 位置條件은 現在까지 當百貨店이 繁榮하지 못한 가장 重要한 理由中의 하나이다. 當百貨店은 都心의 最繁盛地로부터 한區間 멀어져 있기 때문에 特別한 誘引이 없는 한 顧客이다. 當百貨店은 都心地域의 車道橫斷이 禁止되면서부터 當百貨店前面의 大路도 直接橫斷을 못하게 되고 그 대신 陸橋와 地下道를 設置하여 繁華街와의 거리는 더욱 멀어지게 되었다. 그外에도 當百貨店은 市中 交通手段의 指定停車場과의 거리가 대단히 먼 편이어서 潛在顧客과의 거리는 더욱 멀어질 수 밖에 없었다.…… 最近 市內의 大規模 商街의 建築傾向으로 보아 從來의 當百貨店가까이 있던 繁華街의 店舗들은 特別한 措置가 없는限 그들의 顧客中에서相當한部分이 離脫될 可能性이 있고 全般的으로 大規模商店間의 競爭은 더욱 甚해질 가능성이 있다. 이와 같은 點을 고려하여 當百貨店의 경우 直營方式에 의한 長點을 살릴 수 있는 條件을 充分히 고려하여 우선 位置 橫斷步道施設, 駐車場, 停車場, 施設配置, 室內溫度調整等을 改善하여 顧客의 誘引條件에 더욱 關心을 보여야 할 것으로 생각된다. 同時에 商品의 具色, 品質, 價格, 「씨-비스」의 改善을 위한 目標設定과 管理制度를 確立하여 고객擴大에 努力할 必要가 있다. 대체로 貨貸式百貨店運營은 個別店舗經營者에게 運營權이 부여되어 있으므로 顧客의 要求에 신속히 適應할 수 있으나 集中管理를 하면 販賣現場從業員의 意思나 情報가 活用되지 않거나 過度한 統制를 하려는 경향이 있다. 그러므로 直營制를導入한 當百貨店으로서는 이점에 特히 留意하여 商品購買와 販賣를 効果의으로 連結할 수 있는 方案이 모색되어야 한다. 따라서 購買決定이나 專門의 顧客과 需要에 관한 調查業務도 販賣部署와 販賣員의 販賣促進을 助成하는 方向으로 集中的인 努力を 해야 할 것이며 現業務部署와 販賣員들의 主導權을 빼앗아서는 안된다는 點에 留意해야 할 것이다. 또 이와 관련하여 販賣員들의 報酬制度도 實績과 관련시켜 小單位經營의 利點을 最大限으로 살리는 方案을 모색하여야 할 것이다.

權專務는 上記報告書의 勸告內容도 參酌하고 또 自身의 平素의 觀點과 社內部下들의 意見도 一部 받아 들여서 다음과 같은 百貨店의 再建戰略을 세웠다.

(1) 顧客이 東洋百貨店을 訪問할 契機를 만들고 쉽게接近하게끔 하는 條件을 만든다.

(2) 一擔 訪問한 顧客에게는 保障된 品質, 要求하는 具色, 適良한 價格, 그리고 뛰어난 「サー-ビス」로 滿足하게 한다.

(3) 從業員들이 各自의 努力에 따라서 이에 比例하는 待遇를 받도록 組織化한다.

以上과 같은 基本方針에 의거하여 權專務는 다음의 諸施策을 施行하기로 決定하고 1968年 9月까지 그中 大部分이 施行되었다.

(1) 市內빠쓰 및 택시停車場을 百貨店門前으로 옮겼다.

(2) 全室內空氣調節 및 冷溫房施設을 完備했다.

(3) 4層의 畫廊을 常時開放하고 作品競賣를 定期的으로 實施하며 4層의 音樂室을 大衆化하고 地下層에 있는 茶房과 食堂의 施設과 內容을 改善運營하였다.

(4) 季節마다 「バケンセ일」을 定期的 施行하기로 했다.

(5) TV., 라디오, 新聞, 雜誌廣告를 定期的으로 施行하고 店舗의 外面廣告와 「윈도우展示」를 週期的으로 多樣하게 바꾸기로 했다.

(6) 訪問販賣課(參照 2)를 強化하고 有能한 外部販賣員을 增加하여 耐久商品의 月賦販賣를 增加시켰고 室內裝置의 請負도 받기로 했다.

(7) 店內販賣員들의 1日 店頭勤務時間은 8時間으로 줄이기 위하여 店員의 數를 20%增加하고 全面 再配置를 斷行했다. 年末, 年始 및 名節販賣時에는 大學在學生들을 臨時로 고용하기로 決定했다.

(8) 販賣員의 教育을 위해서 每週販賣員會合을 課制로 갈이고 販賣員自身들의 經驗을 이야기 하도록 했다. 그中 月 1回 以上 當該課에서 招聘한 外來講師의 販賣技術에 대한 새로운 情報에 관한 講義와 販賣員의 顧客說得에 대한 實技訓練을 施行한다.

(9) 商品의 具色을 完備하고 價格을 適正하게 策定하기 위하여 購買課에 數名의 專擔職員을 配置하여 每週 市中主要店舗의 陳列商品 및 價格調查와 그 供給者에 대한 調查를 實施하여 이를 報告하도록 하였다.

(10) 商品의 販賣價格은 各 課長이 專決하도록 委讓하였다.

(11) 店舗內 販賣別로 小單位의 販賣班을 만들고 各 班單位의 賣上利益目標을 策定하여 超過達成時에는 班單位를 賣上「보너스」로 支給하도록 했다(參照 3). 또 訪問販賣課의 販賣員들에 대한 報酬規定을 새로 定하고 그들의 販賣能力評價基準에 따라 定額 交通費를 支給하도록 했다(參照 4). 外販員은 以前과 마찬가지로 非定規職員으로 두고 定額月給은 주지 않기로 했다.

其他 制度는 變更하지 않았으며 一般職員의 賃金規定은 以前과 같이 두어 棒給算定表에

의한 月給與外에 店頭販賣員을 包含한 모든 正規職員은 一率的으로 年 400%의 正期「보나스」를 계속 支給하도록 하였다.

III. 問題點

1969年 7月 15日에 權專務는 課長以上이 參席하는 定期經營會議에서 새로 導入한 諸施策에 對한 評價를 해보도록 提議하였다. 다음은 當日 會議席上에서의 對話內容의 一部를 拔萃한 것이다.

〈專務〉……그동안 우리가 施行한 各種 施策의 效果에 대해서는 여러분 앞에 보이는 表에서도 나타나는바 實로 滿足할 만한 것이었읍니다(參照 5). 그것은 오로지 여기 계시는 幹部 여러분과 여러분이 거느리는 우리 職員들의 努力의 結晶이라 할 수 있읍니다……. 이와 같은 點에서 새로 導入했던 販賣組別 月販賣利益目標割當制와 그리고 이와 連結된 「販賣보-너스」制度의 問題點은 없읍니까……? 食品課長 意見은 어떻읍니까?

〈食品課長〉……事實 現在 施行되고 있는 販賣割當制度는 問題點이 있읍니다. 저의 생각에는 各販賣組의 人員數에 對해서一律的인 1人當 負擔間接費를 單純히 곱해서 販賣利益目標를 決定하는 것은 不合理한 것 같읍니다. 어떤 課의 경우에는 그 販賣條件이 不利함에도 不拘하고 이를 考慮하지 않고 策定했기 때문에 賣上目標가 過度하게 높아서 收益目標의 達成을 期待할 수 없는 實情입니다. 方法은 어떻던 間에 販賣目標는 當該部署의 過去의 販賣成果를 考慮하고 또 各組間의 販賣「보-너스」가 많은 差異를 나타내면 이를 調整해서 決定하는 것이 좋을 것 같읍니다.

〈雜貨課長〉……네, 그것이 바로 問題인 것 같읍니다. 저 자신도 販賣員들로부터 販賣目標策定과 그들의 「보-너스」에 대해서 不平하는 것을 들었읍니다. 대체로 公平하지 않다는 것입니다…….

事實 우리百貨店의 경우 다른 店舗販賣方式의 百貨店과는 條件이 다르므로 모든 費用을 販賣組가 負擔하는 것은 옳읍니다. 그런데 問題는 販賣組自體에서는 어떻게 할 수 없는 예를 들면 具色不備, 訪問顧客數의 不況과 같은 要因의 영향이 適切히 考慮되어야 한다는 것입니다.……그리고 이것은 지금 말한 것과는 다른 問題입니다만 販賣部署의 事務員들도 販賣「보-너스」와 같은制度에 包含시키는 것을 考慮하는 것이 어떤가 하는 것입니다. 왜냐하면 그들이 努力이 販賣場의 業績에 영향을 미치기 때문입니다.

〈企劃部次長〉……그렇다면 다른 모든 部署의 職員들도 마찬가지가 아니겠읍니까? 特히 購買課와 같은 部署의 경우는 더욱 그렇지 않겠읍니까? 그들이 販賣場의 業績에 미치는 영향은 大端히 크고 直接的인 것입니다.

〈專務〉……좋읍니다. 이제 問題를 알겠읍니다. 나自身의 當初方針도 전종업원이 그들各自의 努力에 比例하는 補償을 받도록 하는 것이었으며, 이點 現在에도 變함이 없읍니다. 方針은 그려합니다만 實際로 그것은 實現하자면 個人の 努力を 효과적으로 刺激할 수 있는, 制度的方案이 나와야 합니다. 이점 여러분도各自의 案을 研究해 보시기 바랍니다.

그런데 訪問販賣課의 경우는 어떻소?

〈訪問販賣課長〉……저의 課는 잘되고 있읍니다. 저의 課는 集團補償制가 아니고 모두 個人別로 販賣成果에 따라 「커미손」을 받으니 別問題가 없으나 事務員들이 外販에 너무 신경을 쓰고 있는 것 같읍니다. 비록 外販員에 比하여 「커미손」率이 半ば에 되지 않지만 販賣에 熱을 올리고 있어요. 그런데 外販制度의 強化와 더불어 가장 문제가 되는 것은 優秀한 外販員의 確保와 아들의 身分문제입니다.

니다. 現在에는 正規社員이 아니고 債給도 없읍니다만, 우리 百貨店의 顧客開拓과 市場調査를 위해 서도 外販員을 活用하려면 이들의 身分을 正規社員으로 하여 販賣分에 대해서는 別途의 「커미션」을 주는 方向으로 나가야 할 것으로 생각합니다. 外販員에 대한 販賣割當도 現在로서는 하지 못하고 있는데 앞으로 販賣割當制度를 規定하고 각者 目標賣上을 올리도록 도와 주어야 하겠습니다. 外販員制 販賣實績差異가 너무 커서 이문제가 가장 골치꺼립니다.

<專務>……아! 그래요, 정말 그것은 問題로군요……좋습니다. 여러 가지 좋은 意見을 말해주어서 感謝합니다. 여러분이 말한 販賣目標策定과 販賣「보-너스」制度의 效果的인 動營은 우리 百貨店으로서는 다른 競爭者들과 겨루는데 있어서 大端히 重要한 手段입니다. 그러나 이 문제에는 大端히 復雜한 要因이 介在되어 있어서 그들을 解決할 方途를 찾는데 集中的인 努力を 해야 할 것 같읍니다……다음은 購賣課長의 意見을 들어 보기로 하지요.

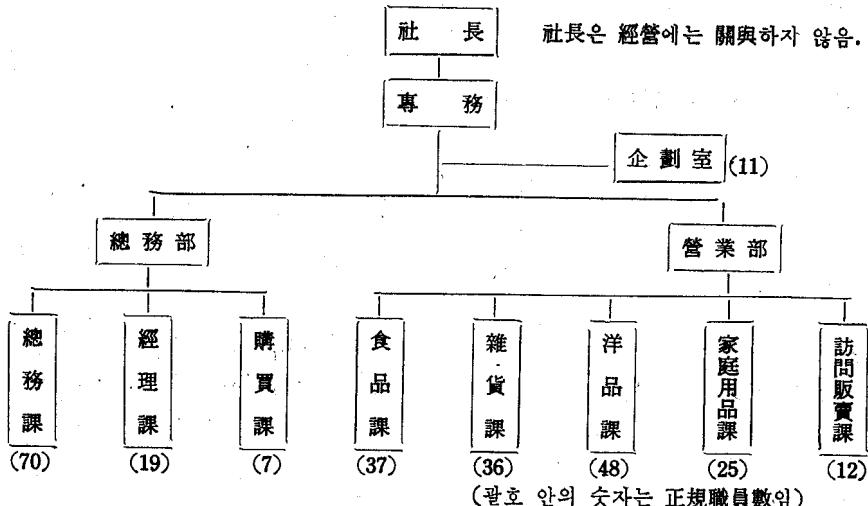
<購買課長>……예, 別 문제는 없읍니다만 평소에 느끼던 것을 말씀 드리겠습니다. ……現在 購買課에서 購入한 商品은 各賣場의 要請에 따라 指定된 供給人에게 注文하여 저의 課의 檢品員의 檢品을 거친 것입니다. 그런데도 간혹 들으면 商品購入의 잘못으로 販賣에 支障이 있는 것 같은 印象을 받는 경우가 있습니다. 물론 때로는 錯誤도 있을 수는 있는 것입니다. 또 最少限의 殘存品은 언제나 남는 것이고 또 그런 物品은 「바겐·세일즈」를 통해서 定期的으로 處分하는 方途가 있다고 봅니다. 그러므로 販賣部署에서는一旦 購入한 物品은 最大限으로 고객을 설득하여 販賣한다는 면도 강조해 주었으면 좋겠습니다. 물론 지금까지 그런 努力を 하신것으로 암니다만 앞으로도 우리 購買課의 苦衷도 理解하시고 協力해 주시기 바랍니다.

다음은 現賃金制度에 관한 것인데 이제 들으니 販賣成果에 따른 「보-너스」支給方式에 대하여 여러 가지 문제점이 있는 것으로 지적되는데 저의 課에서도 平素에 이 販賣「보-너스」制度에서 除外된 것에 대해서 상당히 疎外된 氣分을 느끼는 것은 어떻게 할 수 없는 實情인 것 같읍니다. 방금企劃課長의 말씀대로 販賣成果는 販賣部에서만 努力한다고 좋아지는 것이 아니라고 생각합니다. 모든部署가 販賣事業體인 百貨店의 成果에 제각각으로 有用한 機能을 하는 것이니 이점 理解하시고 賃金制度의 面에서 再考慮 있으시기 바랍니다. 以上입니다.

會議가 끝난 後 權專務는 關聯資料를 수집하여 앞서 나온 여러가지 意見을 檢討하고 合理的인 刺戟賃金制를 可能한限 모색하였다(參照 6).

<參照 1>

東洋百貨店의 組織圖

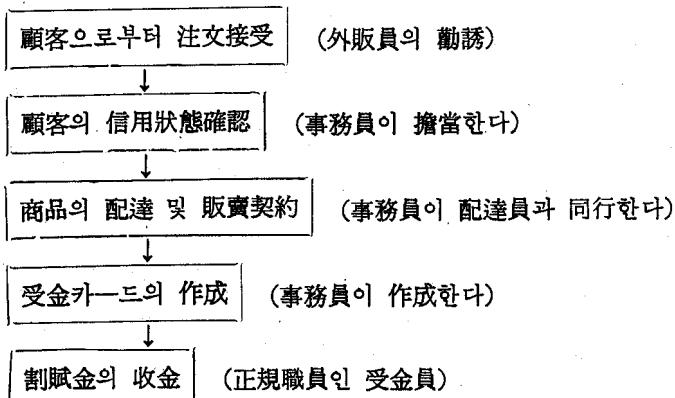


(參照 2)

訪問販賣課의 機能

訪問販賣課의 主要業務는 耐久性家庭用品類의 割賦販賣이며 最近에는 外上「クーポン」販賣도 試驗的으로 導入하고 있다. 原則的으로 訪問販賣課는 東洋百貨店에서 取扱하는 모든 商品을 販賣할 수 있으나 實際 販賣高의 80% 以上이 電氣用品에 局限되고 있다. 販賣方法은 現金販賣도 可能하지만 外販員은 一切 現金收金을 못하게 되어 있고 實際 販賣額의 90% 以上이 割賦販賣이다. 外販員의 總數는 1968年 7月의 5名에서 1969年 7月 現在 15名으로 늘어나고 있다. 訪問販賣課는 一般店內販賣部署와는 別個로 獨立採算單位로서 運營되고 있으며 當分間은 百貨店의 一般管理費는 負擔하고 있지 않는데 이는 從來에 訪問販賣의 成果가 不振하여 이를 育成하기 위한 暫定的인 措置이다. 訪問販賣課의 事務職員, 收金員도 販賣勸誘를 할 수 있으며 이들에 대해서는 外販員의 半에 該當하는 販賣「커미션」率을 適用하게 되어 있다. 그러나 外販員以外의 課員들은 모두 正規的인 業務分擔이 되어 있으며 따라서 이들이 勤務時間中에 外販을 위한 外出을 許容되지 않고 있다. 現在 訪問販賣課의 事務員들 中 3人을 除外하고서는 모두 收金月賦販賣契約 等의 業務로 外出勤務를 하게 되어 있다. 販賣「커미션」은 外販員이거나 內勤社員이거나 間에 그들의 販賣勸誘에 의한 注文受取額에 따라 支給한다.

割賦販賣의 節次는 다음과 같다.



外販員은 每日 顧客의 家庭이나 職場을 訪問하여 販賣勸誘를 하며 이들이 一旦 受註를 받아서 訪問販賣課長에게 顧客의 信用에 대한 確認을 일일이 받게 된다. 外販員들은 모두 든든한 財政保證人을 갖도록 되어 있어서 現在 信用調査는 外販員의 意思에 거의 따라가고 있다. 割賦販賣商品의 配達과 함께 販賣契約書를 作成하고 이 때 割賦販賣契約金을

受領하는데 이와 같은 일은 一切 正規職員인 事務員에 의하여 行해진다. 賣買契約이 成立 된 分에 대해서는 商品價格全額을 販賣된 것으로 보아 販賣「커미손」도 契約金額을 基準으로 計算한다.

(參照 3)

獨立販賣組織制度과 結合된 組別 刺戟 貢金制度

- I. 訪問販賣課를 除外한 모든 販賣部는 本制度에 따라 運營된다.
- II. 営業部各課의 全賣場을 7名 内外를 單位로 한 販賣單位組로 나눈다. 이들 各組는 組別月總利益目標에서 算出된 月販賣目標에 대하여 責任을 지고 만약 月總利益目標를 超過達成했을 경우에는 販賣「보너스」를 支給한다.

III. 單位組의 月總利益目標

다음 各項目은 單位組의 月總利益目標에 賦課한다.

- (1) 집세 : 賣場에 대한 집세는 다음 基準率에 의하여 賦課한다.

層	率	負擔率	坪當月貢金
地 下 層		16%	₩ 9,000
1 層		29%	₩ 17,000
2 層		26%	₩ 15,000
3 層		18%	₩ 10,500
4 層		11%	₩ 6,500
合 計		100%	

- (2) 집세保證金利子 : 月貢金의 12倍에 해당하는 집세保證金의 利子는 月 4%로 計算하여 負擔한다.

- (3) 直接費 : 各組의 直接費(給與 定額・償與金 包含)는 當該組에서 負擔한다.
- (4) 販賣部門의 間接費 : 各組가 所屬하는 課의 發生費 一切는 다음 公式에 의하여 各課에 所屬하는 全組에 配分賦課한다.

(A) 課의 月間直接費用(課員給與 包含)

(B) 課所屬 販賣場人員(販賣員)數

(C) 單位組의 人員數

$$\text{單位組에 대한 間接費賦課額} : \frac{(A)}{(B)} \times (C)$$

- (5) 一般管理費는 다음 公式에 의하여 各課에 賦課한다.

(A) 百貨店全般의 一般管理費

(B) 営業部의 總人員數

- (C) 組가 所屬되어 있는 課의 總人員數
- (D) 組가 所屬되어 있는 課의 總販賣員數
- (E) 組의 人員數

單位에 대한 一般間接費 賦課額 : $\frac{(A)}{(B)} \times \frac{(C)}{(D)} \times (E)$

IV. 單位組의 月間販賣目標額은 그組의 月間 總利益目標額의 5倍額으로 한다. (百貨店全體의 1968年 平均) 總利益率을 販賣額의 17%이지만 當分間은 販賣促進을 위하여 20%를 適用함).

V. 販賣「보-녀스」

單位組의 販賣「보-녀스」는 各組의 月別 販賣總利益 超過達成額의 金額의 50% 年間合計額으로 한다. 販賣「보-녀스」는 年末에 一時支給하며 組內의 個人別配分은 賃金額에 比例한다.

(參照 4)

訪問販賣課管理規程

1. 目的： 獨立採算單位로서 課의 一切費用(外販員「커미손」包含)을 課의 總販賣利益中에서 支拂한다.
2. 基準： 當百貨店全體의 平均販賣利益率 17%에 따라 課의 月間 費用支出 限界는 課의 月間 販賣商의 17%로 한다.

(1) 月間販賣目標 : ₩ 5,000,000(으) 목표額은 課의 豐想損益分歧點에서 推定한 것이다.

(2) 外部販賣員에 대한 販賣「커미손」의 基本率

品目別販賣利益率	範 國	販賣 커미 손 率
10%	10~14%	3.0%
15%	15~16%	4.5%
17%	17~19%	5%
20%	20~24%	6%
25%	25~29%	7.5%
30%	30%以上	9%

但 正規職員에 대해서는 本表의 ½에 該當하는 販賣「커미손」率을 適用한다.

- (3) 賞與金, 外部販賣員의 販賣實績의 販賣割當額의 150%를 超過했을 경우에는 當月 販賣「커미손」의 ½에 해당하는 金額을 追加로 支給한다.
- (4) 外部販賣員의 等級 및 交通手當; 全外部販賣員은 各自의 販賣實績에 비추어 下記 表에 따라 等級이 決定되고 當分間 이를 各自의 販賣割當額으로 한다. 各 等級에 따라 外

부판매원은 月當 定額交通手當을 下記表에 따라 支給 받는다.

外販員의 等級	交 通 手 優	基 準 販 賣 額
1		
2	₩ 7,000	₩ 700,000
3	₩ 6,000	₩ 600,000
4	₩ 5,000	₩ 500,000
試驗期間	₩ 4,000	₩ 400,000

(5) 月間 販賣利益의 計算例

基準販賣額 A : ₩ 5,000,000.

平均販賣利益率 B : 17/100.

月販賣利益 C : ₩ 850,000(A×B=C).

(6) 月間 課活動費用 및 販賣額에 대한 比率

月間 課費用 基準額 D ₩ 406,528.

基準費用額의 基準販賣額에 대한 比率 E :

$$E = \frac{D}{A} \times 100 = \frac{406,528}{5,000,000} \times 100 = 8.12\%$$

(7) 月間 外部販賣活動을 위한 直接費用 許容額 F :

$$F = C - D = ₩ 850,000 - ₩ 406,528 = ₩ 443,472$$

販賣額에 대한 比率 G : G = B - E = 17% - 8.12% = 8.88%

<参照 5> 前年 同月比 月別 販賣增加率 (1968年 7月～1969年 6月)

1968 7月	8月	9月	10月	11月	12月	1969 1月	2月	3月	4月	5月	6月
6%	24.6%	-80.5%	201.3%	41.9%	186%	15.3%	40.7%	30.6%	54.6%	78.3%	89.1%

※ 1968年秋夕은 9月, 1969年 秋夕은 10月.

<参照 6> 課別目標販賣利益達成率 (%)

月 課	食 品 課	雜 貨 課	洋 品 課	家庭用品課	訪問販賣課
1968. 10月	124.2	97.2	80.3	85.4	26.3
	63.5	70.4	48.2	48.8	73.6
	109.5	85.6	73.6	124.5	13.7
1969. 1月	50.2	83.7	38.4	48.2	76.9
	48.2	44.9	29.0	57.6	78.5
	66.1	99.0	17.9	67.7	37.2
	67.4	107.1	98.7	76.1	55.9
	72.4	124.7	67.5	184.7	83.4
	74.0	136.5	70.6	247.3	93.4

V. 事例指導指針

1. 本事例의 目的

- (1) 韓國百貨店經營의 實態와 問題點의 理解
- (2) 百貨店의 直接經營方式導入에 有用한 方針의 理解와 評價
- (3) 百貨店의 直接經營方式에 따르는 販賣從業員의 刺戟制度와 利益管理의 合理的結合을 위한 諸問題點의 理解와 評價를 通한 意思決定方法의 習得

2. 主要討議問題

- (1) 專務의 方針決定의 前提와 方針의 內容에 대한 評價
- (2) 店內販賣部署의 販賣目標設定에 관한 制度와 販賣員에 대한 販賣「보너스」에 關한 制度의 妥當性 評價
- (3) 訪問販賣課에 販賣目標設定 및 販賣費用策定制度의 妥當性 評價
- (4) 「全從業員이 그의 努力에 比例하는 代價를 받는다」는 方針의 實現을 위한 從業員報酬制度의 開發, 販賣「보너스」制度의 調整方法에 關한 問題

3. 問題評價를 為한 資料

- (1) 本事例의 方針評價를 위해서는 서울地域의 百貨店實態와 小賣業界一般의 實態에 관한 追加資料를 評價者各自가 調查하는 것이 좋을 것이다. 即 診斷報告書의 內容이 과연 妥當한 것인가, 거기에서 無視考慮되어야 할 重要한 問題點으로 報告書에 나타나지 않은 것은 무엇인가? 그리고 專務의 基本方針決定과 報告書의 廸告事項과는 어떤 關係가 있는가? 東洋百貨店이 假想하고 있는 顧客의 性格은 어떤 消費層이며 그것은 서울地方의 百貨店의 市場展望으로 보아서 妥當한가? 와 같은 類의 問題도 追加資料가 있으면 討論이 可能할 것이다.

- (2) 東洋百貨店運營이 어려운 것은 解放後國內에서 百貨店에 관한 直接經營의 經驗이 없기 때문에 모든 것은 새로운 獨自의 「아이디어」와 基準에 의하지 않을 수 없다는 것이다. 周圍에는 強力한 競爭百貨店이 있을 뿐 아니라 最近에는 새로운 連鎖街形式의 大規模의 高級商街가 急速히 發展하고 있기 때문에 東洋百貨店은 이와 같은 어려운 條件을 뚫어 나가기 위해서는 自體의 強點을 最大限 活用하고 弱點을 克服해 나가야 한다. 그中 重要的 問題가 直接雇傭에 의한 從業員들의 顧客誘引과 販賣努力이 다른 店舗賃貸制度보다 적을 것이라는 點이다. 이와 같은 點에서 現制度의 問題點을 研究하고 아울러 強點을 살리는 方向이 어떤 것이 있는가를 研究해 보는 것도 좋은 것이다.

(3) 現 販賣割當 및 販賣「보—너스」制度는 大端히 實用的이기는 하지만 사실 몇가지 問題點을 갖고 있다. 特히 아직도 充分한 顧客을 確保하지 못하고 있는 狀態에서 間接費를一律的으로 單位販賣組에 欝課한 결과 組間 및 課間의 販賣「보—너스」實績이 格差가 나타나는 것은 이 制度가 아직 經驗的으로 評價를 받지 못했기 때문이다. 예를 들면 販賣員의 實績은 그들의 賣場位置에 의하여 영향을 받을 것이다. 이 경우에 間接費割當을 販賣場位置의 等級에 의하여 調整할 수도 있을 것이며 反對로 販賣場의 週期的인 再調整에 의하여 調整하는 方法도 생각할 수 있을 것이다.

販賣「보—너스」制度를 間接部門의 人員에까지 擴大하는 問題는 成果給原理의 適用條件를 充分히 考慮하여 成果 測定을 위한 努力を 測定할 수 없는 경우에는 그 効果가 적은 것이 일반적이므로 다른 方向에서 職員들의 努力を 자극하는 方向이 모색되어야 한다.