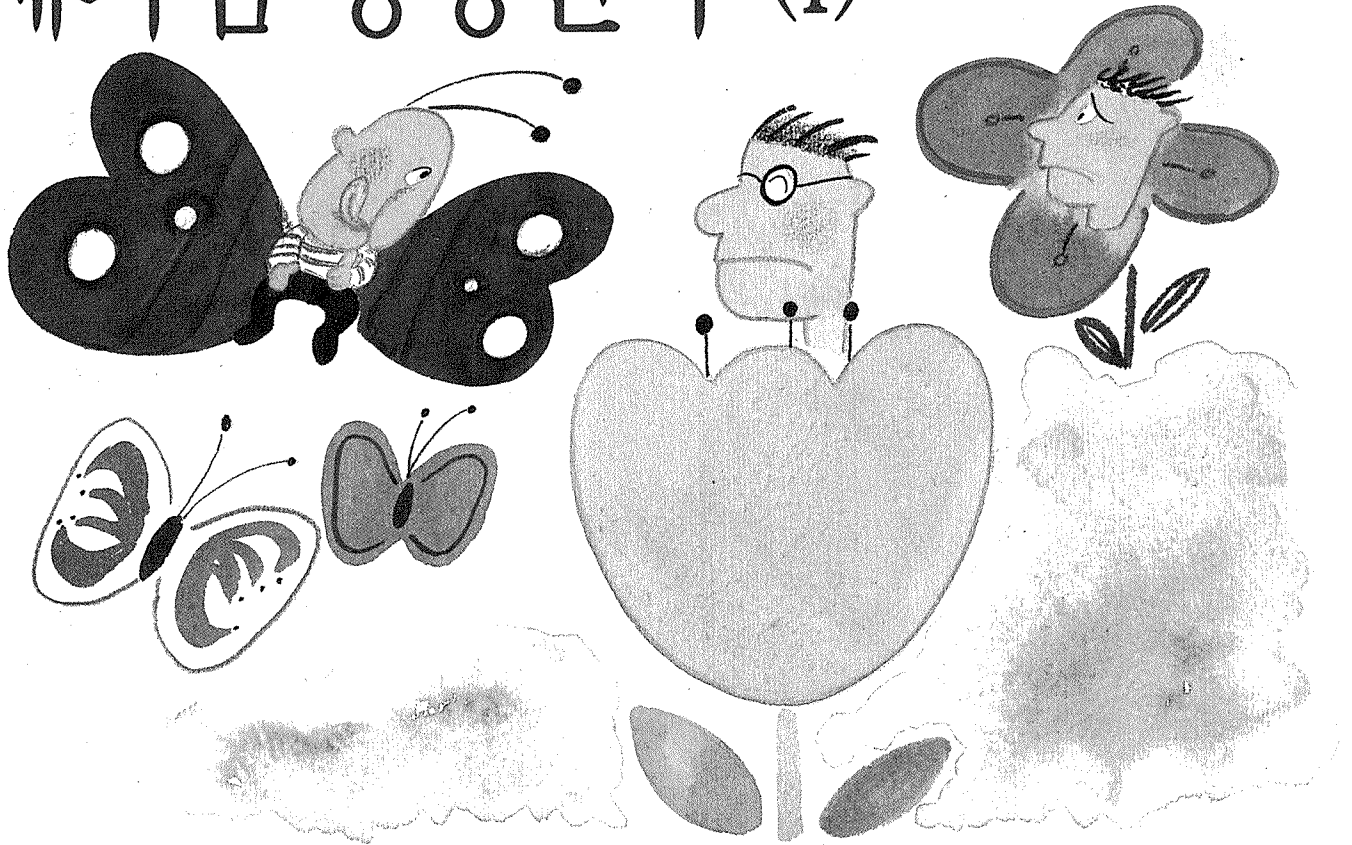


세계는 한가죽이는 말이 있다. 그만큼 경제활동범위가 넓어지고 내부적 영향 못지 않게 외부적 영향도 크다는 의미이다. 이런 어려운 상황에서 경영자의 자세가 앞서지 않으면 성공하기 어렵다. 이에 본지는 성공적인 제과점 경영을 위해 경영자가 알아야 할 전반적인 지식과 전략을 알아본다.(일본 '제과점 경영의 모든 것' (경영정보출판)을 번역한 것임)

# 제과점 경영전략 (I)



## 1. 제과점이 갖춰야 할 기본조건

### 가. 가장 중요한 것은 '맛'

소비자가 빵을 구매하는 동기는 무엇일까.

구매동기 중에는 빵이 맛이 있는 이유 외에 점포가 가까이 있기 때문에, 제품이 청결하고 다양하다, 혹은 서비스가 좋다, 가격이 저렴하다 등 여러가지가 있다.

그리고 소비자가 빵을 고르는 방법에는 맛, 신선함, 저렴한 가격 등을 꼽는다.

이렇듯 소비자는 맛없는 빵은 구입하지 않는다. 한번 먹어보고 맛이 있으면 계속 이용하게 된다.

장사란 손님이 점포를 계속 찾게 함으로써 상품을 구매하게 만드는 것을 말한다. 제과점의 경우 같은 손님을 지속적으로 찾

게 하도록 만드는 것이 우선적인 조건이다. 가능한 한 매일 찾아오도록 하는 것이 매출 향상에 가장 이상적이라 하겠다.

손님이 계속 찾아 오도록 하기 위한 첫번째 조건은 맛있는 빵을 제공하는 것이다. 그러기 위해서 경영자는 제품에 대해 특히 맛에 엄격해야 한다.

좋은 '맛'이란 매우 추상적이어서 적절하게 표현하기 어렵다. 그러나 손님이 즐겨 사는 상품이라면 맛이 좋은 상품이라고 말할 수 있을 것이다. 그러므로 손님이 좋아할 수 있는 맛을 정확하게 파악하는 것이 경영자로서의 가장 중요한 일이다.

### 나. 품질관리는 작은 일부터

손님이 좋아하는 상품은 항상 신선해야 한다. 이를 위해 경영자는 재고가 나오지

않도록 주의를 기울여야 할 것이다.

특히 제과점에서 주의해야 할 점은, 자가 제조 제품이 아닌 납품받은 제품에 대해서는 그다지 신경을 쓰지 않는 데 있다.

예를 들면, 우유나 아이스크림 관리에 대해 생각해 보자. 우유나 아이스크림은 제조일표시를 붙이는 것이 법정화되어 있다. 그러므로 손님은 우유팩에 나타난 날짜를 보고 새것을 고르게 된다. 그래서 아무리 오래된 것을 앞으로 내고 새로운 것을 뒤로 빼 진열해도 손님에게는 무의미한 일이다. 손님은 오래된 우유를 당당하게 진열한 점포에 대해 좋은 호감을 가질리가 없다.

이런 납품받은 제품을 철저히 관리하는 일이 자가제조제품을 관리하는 첫걸음 이 된다. 종래 무신경했던 곳에 새삼 관심

을 갖는 것은 점포의 신용과도 연결되는 것인 만큼 주의를 요하는 일이다.

날짜가 붙어 있는 제품조차 신경쓰지 않는 점포에 대해 손님은 신뢰를 갖지 않는다. 그런 점포는 대개 청결감도 결여되어 있기 마련이기 때문이다.

#### 다. 소비자 니즈를 충족시킨다

소비자는 언제든 지라도 제품을 살 수 있다고 생각한다. 이것은 어쩌면 소비자가 멋대로 생각하는 것인지도 모른다. 그러나 장사란 소비자의 이런 니즈를 충족시키는 것부터 시작해야 하는 것도 사실이다. 손님의 이러한 믿음을 충족시킬 수록 손님은 그 점포의 포로가 된다. 손님이 느끼는 만족 = 손님이 얻는 가치라는 등식이 성립되는 것이다. 그 손님의 가치중에는 언제라도 제품이 있다는 믿음이 있다.

그러나 이 소비자 니즈를 365일 만족시키는 것은 어려운 일이다. 최소한 어디까지 근접시킬 수 있는가를 검토해야 할 것이다. 손님을 만족시키기 위해서는 영업 일수를 어떻게 하면 좋으며 영업시간은 어떻게 조절하며 제품목은? 관련상품은? 등 문제가 많이 있다.

예를 들면, 영업일수에 대해 생각해 보자. 빵을 구매하는 손님의 사이클은 약 3일의 한번꼴로 되어 있다. 이것은 어디까지나 통계상 나온 사이클에 지나지 않는다. 그중에는 매일 찾아오는 손님도 있다. 역부근이나 터미널부근에 있는 점포보다 지역 상점이나 주택지에 있는 점포의 경우 매일 찾아오는 손님이 많을 것이다.

이러한 손님에 대해 '가만히 있어도 매일 사라 온다'는 개념을 갖고 있다면 경영자로서는 실격이다. 이러한 손님은 그 점포의 제품에 대해 가장 좋은 이해자이다. 그러한 점에서 점포는 손님에게 가장 좋은 이해자가 되어야 한다. 매일 찾아오는 손님에 대해서는 매일 빵을 제공할 각오가 있어야 한다. 그런 의미에서 가능한한 매일 빵을 굽고 영업을 하는 것이 중요하다.

또한 장사는 종업원을 위한 것이 아니라 고객을 위한 장사여야 한다.

손님본위의 개념. 말하자면 철저하게 손님을 위한 경영이 손님을 유도하고 매출을 늘리는 요건이 된다. 경영자를 비롯 종업원이 갖는 생각이나 행동이 최종적으로는 손님을 위한 경영으로 연결되어야 하며 이 개념은 자연스럽게 손님과 점포를 이어주는 연결고리가 되는 것이다.

## 2. 종업원을 소중히 하는 제과점의 성공한다

### 가. 종업원이 원하는 베이커리 조건

'종업원을 소중히 한다'는 것은 종업원을 인정스럽게 혹은 가족적으로 대한다는 것을 의미하는 것만은 아니다. 대개의 제과점이 아직도 구태의연한 경영에서 벗어나지 못하고 있는 것이 현실이다. 아직도 주휴무제조차 실시되고 있지 않은 곳도 있다. 이런 곳일수록 저임금일 경우가 많다.

지금은 자본가와 경영자, 종업원이 삼위일체가 되어 경영을 한다는 새로운 인식이 없으면 안된다. 이익을 올리는 일은 경영자의 기본적인 책무이며 적자를 내도 자본으로부터 압박을 받는 것은 경영자다.

그렇다고 경영자는 종업원을 저임금으로 혹사할 수는 없다. 이런 곳에서 요즘 젊은 이들이 일하고 싶어하지는 않는다.

그러면 젊은이들이 요구하는 직장의 기본조건이 무엇인지 알아보자. 우선 대기업일 것, 둘째 급료가 높을 것, 셋째 복리후생이 잘 돼 있는 곳을 꼽는다.

### 나. 종업원에게 긍지를 심어 준다

소규모 제과점의 경우 이 3가지 중에서 무엇을 채워줄 수 있을까. 아마도 두번째 항목 정도일 것이다.

앞으로의 제과점은 종업원의 급료를 얼마나 많이 지급할 수 있는가를 생각해야 한다. 남들이 자고 있는 시간에 일어나 일을 하고 대부분의 사람들이 쉬는 휴일에도 출근하는 것이 제과점의 현상태이다. 따라서 보통 사람들보다 급료가 많아야 하는 것은 당연한 일인지도 모른다.

자신의 급료가 남들보다 높을 때 비로소

자신의 일에 긍지를 느낄 수 있을 것이다.

종업원에게 자신의 일에 긍지를 갖게 하는 것은 중요한 일이다. 급료는 물론이거니와 자신의 일이 사회적으로 얼마나 의의가 있는가를 인식시키는 것이다. 자신들이 만든 빵을 통해 식생활 향상에 공헌하고 있다는 의식이야말로 필요하다.

이렇게 의의가 있는 일을 하고 있기 때문에 회사는 가능한 한 종업원이 만족할 만한 급료를 지급하고 있음을 또한 인식시켜야 한다.

### 다. 복리후생은 인재육성으로 연결

경영자는 종업원의 건강관리에도 마음을 써야 한다. 몸과 마음이 건강치 못하면 좋은 제품이 나올 수 없다.

삼신의 건강이란 일반적으로 복리후생을 생각할 수 있다. 그러나 대다수의 베이커리에 복리후생시설을 갖춘 곳이 드물다. 급식시설도 없고 사택시설도 없다. 설비면에서 대기업에 비할 수가 아니다. 이런 이유로 경영자는 식사수당이나 주택수당 등을 보조하고 있다.

일반 기업이 점심식사로 부담하는 금액이 1인당 3,000-4,000원 정도이므로 한 달에 비슷한 금액을 보조하면 될 것이다. 중요한 것은 경영자가 이것을 배려해야 하며 종업원에게도 경영자의 종업원에 대한 생각을 이해시켜야 한다. 그럼으로써 종업원은 경영자를 이해할 수 있을 것이다.

인간은 자기 직업의 소중함과 긍지를 갖지 않는 한 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 없다.

종업원이 가진 능력을 최대한 살리는 것은 경영자의 중요한 업무이다. 상품은 기계로 만드는 것이 아니라 마음으로 만드는 것이다. 점원도 마음으로 판매를 하는 것이다. 그러므로 종업원은 제과점의 간판이며 얼굴인 것이다.

종업원의 생활과 건강을 보장하는 일은 무엇보다도 점포를 자기 것으로 생각하고 손님을 소중히 여기는 종업원을 키우는 일이다. ☐