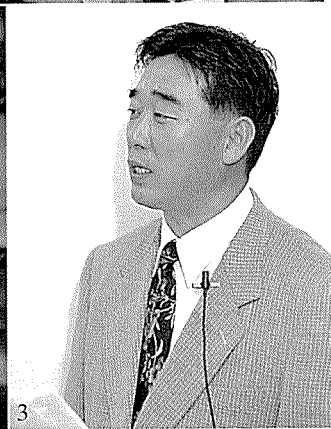
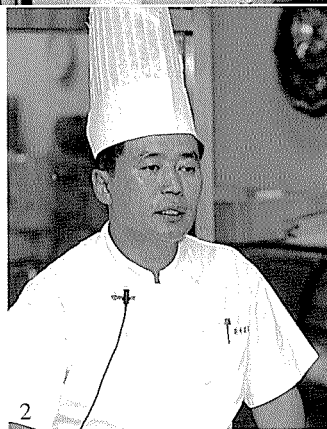


변하지 않으면 추락한다

제5회 빵굽터 경영 및 기술 세미나



‘추락하는 것은 날개가 있다?’ 단언컨대 ‘없다!’
 변화의 날개를 달지 못해 힘없이 추락했기 때문이다.
 급변하는 시장환경과 매출 하락을 초래하는 많은 요인들은 시시각각
 제과점을 위협한다. 탄탄한 조직력과 독특한 경영으로
 전국에 모두 48개 점포를 확보하고 있는
 ‘빵굽터(대표 김서중)’에서 최근 김영모 씨와 나기학 씨를 강사로 초빙,
 「제5회 경영 및 기술 세미나」를 가졌다.
 이를 경영 측면에서 요약·정리해본다.



1. 이날 세미나에는 80여명에 가까운 인원이 참가했다.
 2. 원부재료에 대한 정확한 지식을 강조한 나기학 씨.
 3. 경영 세미나 강사로 나선 김영모 씨

21세기는 이미 시작됐다. 현대를 무한경쟁시대라 부른다. 빠른자만이 살아남는 적자생존의 시대이다.

80년대초 미국 경제가 일본의 수출 드라이브에 밀려 곤두박질치고 있을 때 채택된 대안이 「3S 전략」이다. 이것은 발빠른 조직(Speed System), 신속한 상품 개발(Speed Creation), 신속한 집행(Speed Decision)을 말한다. 이 전략이 90년대 들어와 일본을 완전히 압도해 버렸다. 여기서 중요한 것이 바로 ‘신속함(Speed)’이다.

이는 제과점에도 적용된다. 즉, ‘숙련된 기술력으로 신속한 제품 개발을 통해 가장 빠른 시간에 제조, 최대한 빨리 고객에게 전달돼야 한다’는 것. 이를 위해 시장성, 고객수준, 직접 제조 능력을 분석해 이를 토대로 입지를 선정하고 제품 수준을 결정해야 한다.

급변하는 시장 환경

국내시장은 침체의 늪 속에서 허덕이고 있으며, 국제시장의 환율급등은 원부재료 가격의 상승 요인으로 작용하고 있다. 또

한 임금, 자재, 물류, 임대료 등의 고비용 구조, 전문 기술력 부족, 후진적인 홍보력, 인력 확보의 어려움 등 이같은 내부환경은 자영제과점에게 심각한 압박을 가하고 있다.

이와 함께 국내 외식산업의 발전으로 경쟁의 범위가 급속히 확대되고 있으며, 특히 호텔이나 백화점, 대기업 등의 베이커리 사업 참여를 비롯해 까르푸 등 외국 업체의 진출은 이를 가열시키고 있다. 게다가 대형 할인매장 및 백화점이 지역 상권을 잠식하고 있으며 소비자단체들의 감시활동이 날로 강화되고 있어 잠시라도 한눈을 팔다간 언제 어디서 공격을 받을지 모르는 상황이다.

성장 저해 요인 진단

서초동 김영모과자점의 개업당시 외부 환경은 3,500세대 의 아파트단지 가 배후세력으로 존재했으며 개발초기 단계라 주변이 어수선 했다. 반경 5km 이내에 약 20여개 제과점이 있었으며 어린이 및 청소년들이 주 소비자로, 제품의 직접 구매는 중산층 이상 가정주부 및 가정들이 대부분이었다. 82년 당시 일

일 평균매출액은 약 20만원선에 불과했다. 그러나 김영모과자점은 개업초기, 다음과 같은 성장저해 요인을 극복하고 지역 유명 제과점으로서 뿌리를 내렸다.

1. 제품전략 실패

지역 수준에 맞춰 고급화된 제품으로 고단가 전략을 구사하든지, 신선도가 최대한 유지된 제품을 바리다매로 판매해야 했으나 당시 제품 구성이 지역 수준과 시대 변화에 맞지 않았고, 특히 순발력이 부족해 ‘당일제조 당일판매’란 특성을 활용하지 못했다.

2. 이미지전략 실패

상호 및 브랜드가 시대감각에 뒤떨어졌고 이미지 부각에 실패. 당시의 문화적 상황이나 각종 매체를 통해 고객들이 선호하는 색상이나 이미지를 파악, 이를 활용해 상호 선택에 신중을 기해야 했다.

3. 차별화전략 실패

구태의연한 경영 방식이 당시 고객들이 선호했던 프랜차이즈업체 가맹점들과의 차별화와 자영제과점만의 장점 부각에 실패한 요인으로 작용했다.

4. 고객접객전략 실패

단골 고객과 매장에서 큰 소리로 대화할 경우, 초행 고객은 소외감을 느낀다는 사실을 간파하지 못했으며, 주 수요자인 어린이 및 청소년들을 반말로 응대, 이들에 대한 대접이 소홀했다.

5. 경영자의 인식부족과 전문성 결여

제품의 질이나 마케팅에 관심을 갖기 보다는 고객과의 인간적인 유대에만 의존했으며 경영주로서의 전문성이 결여돼 제품관리, 직원관리에 문제가 있었다.

성공을 위한 지름길

우선 가장 중요한 것은 제품이다. 철저한 차별화로 특성 제품을 개발하고 ‘당일제조 당일판매’라는 자영제과점만의 장점을 활용, 이를 고객에게 최대한 부각시킨다.

이울러 제품의 무분별한 모방보다는 정확한 기술력으로 제품수를 늘려가고, 수시로 제품 구성에 변화를 시도한다. 특히 완벽하다고 생각되지 않는 제품은 결코 판매해서는 안된다. 이는 초기 개업시에 강조돼야 할 사항이며 대고객 신뢰구축을 위한 방법이다.

다음으로 목표 고객 설정이다. 예를 들어 아파트 밀집 지역인 경우 가정 주부를 목표 고객으로 설정하고 이에 맞춰 식탁용 제품에 초점을 맞추도록 한다.

제조에 관한 정확한 매뉴얼 작성과 재료 선별도 빼놓을 수 없다. 제품제조에 관한 기본적인 매뉴얼을 작성해 이를 자료로 구축화하는 기초작업이 선행돼야 한다. 예를 들어 오븐 온도 조절에 있어 쿠키류는 170℃, 소형 단과자빵은 220℃, 파운드케이크는 190℃ 등을 매뉴얼로 작성해 놓는 방법이다. 이렇게 되면 이직에 따라 제품이 달라지는 것을 방지할 수 있으며 생산성을 높여 전문성을 최대한 살릴 수 있다.

제품포장의 경우 구매자의 성별·기호·연령, 제품형태에 따라 다양화를 시도하고 매번 계절별 행사때 마다 비교적 저가격의 소재로 포장패턴을 달리하도록 한다. 이는 제과점과 같은 소규모 점포에서 고급포장지를 사용할 경우 비용이 많이 들고 변화를 주기도 어렵기 때문이다. 한편 케이크상자를 포장할 때 점포이미지를 부각시킨 진단지를 첨부토록 하면 홍보면에서 효과를 볼 수 있다. 이밖에 조직관리, 광고전략, 가격정책, 지역봉사활동, 업주와 공장장의 역할과 자질 등 제과점을 경영하는 데 있어 무엇보다도 중요하지 않은 것이 없다.

그동안 대부분의 제과점들이 ‘우물안 개구리적 사고의 틀’에서 벗어나지 못했던 것은 우리 스스로 반성해야 할 몫이다. 불황을 극복하는 지혜는 따로없다. 고정관념에서 벗어나 노사간, 업주와 고객간 원활한 의사소통을 통한 합리적·과학적 경영에 초점을 맞춰야 한다.

그 방향을 종잡을 수 없을 정도로 급변하는 시장환경에서 종전과 같은 안일한 자세로만 임한다면 도태됨은 당연한 이치이다. 변화를 주도하는 가장 확실한 것발, 이것은 인식의 전환을 통한 확고한 실천의지에 달려 있기 때문이다. [2]

<글/강영주>

인터뷰

“의식 전환을 통해 다른 업태와 차별화를 이루자는게 의의”



김서중(빵궁터 대표)

빵궁터 세미나는 매년 5회 열린다. 제과인들에게 현장체험을 바탕으로한 실질적인 지식을 전달하고 이를 통해 의식을 전환하여 다른 업태와의 경쟁에서 차별화를 이루자는 게 이번 세미나의 의의이다.

외부강사를 영입한 세미나는 이번이 세 번째이며 전국 빵궁터 매장과 일반 자영제과점을 그 대상으로 한다. 계속되는 불황을 극복하고 다가올 21세기를 대비해 이같은 세미나를 마련했으며 제과점 매출 상승을 모색하고 기술인의 자세를 새롭게 가다듬는 기회가 되었으면 한다.