



이용구 사장

발상의 전환, 신뢰하는 고객 응봉동 뚜쥬르제과

뚜쥬르제과 이용구(46세) 사장은 과거 동큐제과 생산·매장관리 분야에서 10여년간 근무했다. 그래서인지 그는 경영, 기술, 인테리어 등에 남다른 식견을 가지고 있는 듯하다.

점포 오픈전 상권입지를 위해 순전히 ‘버스 토큰’ 만을 가지고 서울 전지역을 일일이 조사하던 그는 처음 현대종합상가에 들렀을 때 주변이 재개발 지역임에 주목했다. 머지않아 대림·현대·신동아 아파트 단지가 대거 들어선다는 정보를 입수했던 것이다.

이곳에 오기전 명일동 부근 삼익아파트 단지도 그의 입지 리스트에 올랐지만 삼익아파트 단지내 상가가 고정인구만을 흡수할 수 있는 반면, 4차선 도로변에 입지한 현대종합상가는 뒤편에 들어서게 될 아파트 단지의 고정인구뿐만 아니라 유동인구까지 흡수할 수 있다는 점에 후한 점수를 주었다. 현재 제과점 주변 아파트 단지의 약 2,000여 세대가 뚜쥬르제과를 이용하는 고정인구로 파악되고 있다.

“당시 상가 주변으로 한창 아파트 단지가 건설중이라 매우 어수선한 상태였습니다. 이곳이 재개발 지역이라는 것과 상권이 형성 단계에 놓여 있다는 두 가지 사실로 향후 이 지역이 유망상권이 될 수 있다는 가능성을 발견하게 된 것이죠.”

제과점 오픈 비용으로 총 6,000만원 가량이 소요됐다. 당시 주변에 아직 상권이 형성되지 않은 신축 상가라 권리가 없는 것이 총 투자비용을 줄일 수 있었던 가장 큰 이유다. 그는 은행융자금 3,000만원, 친지들로부터 융통, 살던 집의 전세금 등으로 자금을 마련했다. 결국 보증금 2,000만원, 월세 70만원에 점포 임대차계약을 했다(1987년 11월 당시).

뚜쥬르제과 현황

- 점포설립: 1987년 11월 7일
- 점포규모: 매장 16평, 공장 10평, 창고 3평
- 직원수: 판매원 2명, 공장인원 6명
- 1일 평균 입점객수: 약 300~350명
- 객단가: 3,500원
- 위치: 서울시 성동구 응봉동 98 현대 종합상가 102호

자기자본 비율을 높여라

인테리어 비용은 1,800만원이 들었고, 96년 4월 인테리어 개보수를 실시하면서 순수 매장 인테리어 비용으로 5,000만원, 기계설비 구입과 제과점 홍보비용을 합쳐 약 3,000만원 정도 소요됐다. 그는 초기 투자 비용을 마련할 경우, 자기자본 비율을 높이는 게 관건이며, 사채이용을 피하는 것이 향후 마진을 적정 수준으로 유지하는 데 큰 도움이 된다고 조언한다. 이것은 최근 IMF 시대를 맞이해 고금리 상황이 크게 변하지 않을 것으로 보여 귀기울여야 할 부분이다.

점포 창업 전문가들도 개업자금 중에 가장 결정적인 요소가 자기자본의 규모라는 데 반대하지 않는다. 일반적으로 총 투자비용 중 자기자본 비율은 적어도 2/3는 돼야 한다는 게 관계자들의 조언이다. 차입금의 부담이 크면 그만큼 이자 부담이 늘고, 이자의 부담이 클수록 이후 과감한 재투자나 확장을 위한 자금적립이 어렵기 때문이다.

따라서 최소한 점포를 구하는 자금은 자기자본으로 하라는 게 소점포 사업자들의 한결같은 이야기다. 그래야 사업이 안정기를 맞이할 때까지 궁색하지 않을 수 있고, 설혹 그 기간이 다소 길어지더라도 어려움을 견디낼 내항력을 가질 수 있는 것이다.

이용구 씨는 임대차계약을 하기 전 입점 상가가 신축이라는 이점을 최대한 활용했다. 덕분에 월세금도 깎을 수 있었다. 그는 '현재는 상권이 전혀 형성돼 있지 않지만 신축 상가가 들어서는 지역'을 찾아 직접 시장을 개척하는 것도 제과점 상권 입지를 위한 한 방법이 될 수 있다고 설명한다. 물론 상가주가 아닌 부동산 업자들이 형성하는 바닥권리금이란 게 존재하기도 하지만 대부분 신축상가는 권리금이 없다는 장점이 있기 때문이다.

인테리어 특징 '칼라'

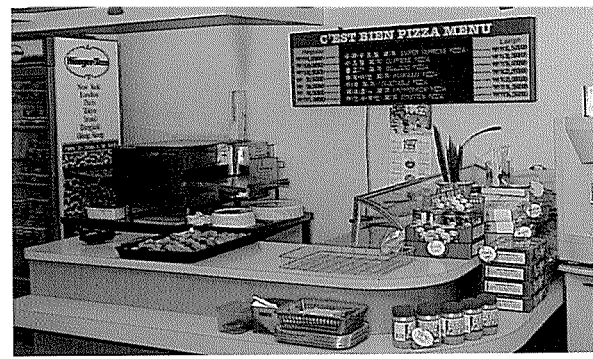
뚜쥬르제과의 인테리어 특징은 색상에 있다. 아이보리색을 주조로 한 매장은 전체적으로 밝고 깨끗한 이미지를 주고 있다. 외장의 간판은 다크블루를 바탕으로 독특한 로고를 형성하고 노란색 글자체는 외부에 활발한 분위기를 전하고 있다.

매장 입구에 들어서면 왼쪽으로 진열대를 설치해 제품을 횡으로 넓게 디스플레이했으며 매장 가운데 평대 쇼케이스를 두어 전략제품을 적극 홍보하고 있다. 안쪽에는 매장과 공장 사이에 카운터를 배치하였고 중앙의 평대 쇼케이스를 중심으로 원형의 고객동선을 유지하고 있는 것이 특징이다.

뚜쥬르제과의 특이한 점은 매장 한쪽에 피자코너가 있는 복합점포라는 것이다. 이곳에선 슈퍼슈프림피자, 불고기피자 등 총 7종의 피자를 1만 500~1만 5,500원 대의 가격으로 판매하고 있다.

피자코너는 자체에 매장과 구별되도록 인테리어를 했으며 독특한 맛과 신속한 배달을 통해 고객에게 인기를 끌었으나 최근 환율폭등과 경기악화로 피자에 대한 고객 인지도가 나빠지면서 매출하락 요인이 발생하고 있다.

이용구 씨는 현재 '점포 이미지통합' 작업을 진행중에 있으며 로고, 상표, 색상, 포장, 유니폼 등에 통일화된 변화가 있을 것으로 보인다. 이와 병행하여 고비용이 드는 포장 부분에서 박스포장 규격을 통일시켜 잘 나가는 품목 위주로 주문을 하고, 그날그날의 입고 및 출고량을 파악해 포장재고를 줄여 원가절감을 이룰 생각이다.



↑ 총 7가지의 피자를 판매하고 있는 피자코너

불황극복, 고정고객 유지가 관건

앞날을 예측할 수 없는 최악의 경기불황 시대에서 제과점이 생존하기 위해서는 고정고객을 얼마나 유지할 수 있는지가 가장 큰 관건이 아닐 수 없다. 이를 위해 뚜쥬르제과는 모든 경영역량을 제품수준 유지에 쏟고 있다. 물론 거품호황이었지만 소득 1만 달러 시대라는 반짝 호황기를 지나는 고객들의 입맛은 이미 매우 민감해져 있다는 게 이용구 씨의 설명이다.

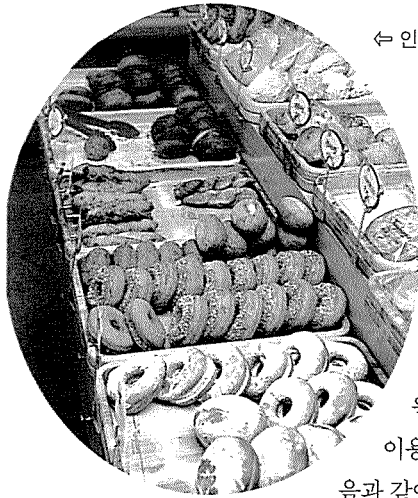
“과거 자연발효빵, 건강빵 등을 개발해 다각적인 홍보를 실시하며 판매에 들어갔으나 별반 효과를 보지 못했습니다. 이 지역 고객이 주로 30대 중반 이상의 중·장년층이지만 아직까지 ‘빵은 맛있어야 한다’는 게 소비자들의 인식인 듯 합니다.”

그래서인지 뚜쥬르의 주력 제품은 도넛, 일반 단과자빵류 등이다. 중앙 평대 쇼케이스에 디스플레이한 제품도 이들이 주종을 이루고 있다. 이 지역에서 가장 잘 팔리고 있는 있는 일반빵류의 제품 수준이 고정고객을 유지하는 해법임을 이용구 씨는 확신하고 있다.

이와 병행하여 고객서비스에도 만전을 기하고 있다. 고객이 선물용 케이크를 구입할 경우 미니카드와 장미꽃을 무료로 제공하고 있으며, 매장 밖에 그림을 그릴때 사용하는 삼각다리 모양의 화가용 이젤에 액자를 설치해 제품에 대한 자세한 설명을 써 놓아 고객만족을 극대화하고 있다.

또한 스테인레스 고리를 이용해 제품명, 가격 등을 표시한 제품 가격표를 색상과 디자인을 통일시켜 비닐 코팅해서 고객이 알아보기 쉽게 설치해 놓기도 했다.

이용구 씨는 과거 기업체 관리 분야에서 오랜 기간 일했던 덕분인지 직원관리에도 소홀하지 않다. 직원채용은 경력자를 쓰지 않는 것이 원칙이며 3년 이상 근무자에게는 일주일



← 인기 제품인 도넛류

간 일본 연수라는 인센티브를 부여하고 있다. 경력자를 쓰지 않는 원칙에 대해 이용구 씨는 다음과 같이 말한다.

“경력자를 쓰게 되면 기존 직원들과의 균형이 맞지 않을 뿐만 아니라 다른 직원들로 하여금 자신이 클 수 있다는 희망을 잃게 해 의욕상실을 초래할 수도 있기 때문입니다.”

이외에도 얼마전 한국능률협회에서 실시하는 원가절감 교육과정과 한국의식산업정보(주)에서 실시하는 중간관리자과정에 공장직원을 보내 연수시키기도 했다. 교육을 받고 온 뒤 직원들의 인식이 눈에 띄게 달라졌으며 교육열도 높아져서 IMF시대를 맞이해 향후 이러한 연수과정을 적극 활용할 계획이다.

팜플렛과 스티커의 적극 활용

뚜쥬르제과는 한달에 두 번 신제품 출시 때마다 간단한 무료시식회를 개최하며 매출 저조기에는 팜플렛을 돌리거나 제과점 홍보 스티커를 제작, 아르바이트생들이 인근 단독 주택을 방문해서 집 정문에 부착해준다.

스티커에는 방문 주택의 간단한 주소(XX동 XXX번지-XX호)와 제과점 상호 및 전화번호를 표기해 둔다. 이 방법은 피자 배달 판매를 위한 효과적인 홍보전략이기도 하다.

앞으로 뚜쥬르제과는 방문 고객에게 제품의 특징과 영양가 등을 설명한 홍보책자를 제작 배포할 예정이며 점포 이미지통합 작업과 병행하여 실시해 나갈 계획이다.

뚜쥬르제과는 특수절 활용 빈도가 약하다. 이것은 지역 고객이 대부분 고정인구이며 젊은층 보다는 중·장년층이 많기 때문이다. 지난해 크리스마스만 해도 전년 대비 매출이 그리 좋지 않아서 특수절을 크게 기대하지 않고 있다.

제품! 재고?

재고관리의 특징은 이를 제품화시켜 오히려 고객의 신뢰를 확보한다는 데 있다. 역발상의 마케팅 전략이다. 재고를 판매한다는 것이 어찌 보면 찝찝하기도 하지만 이를 잘 활용하면 적지않은 효과를 볼 수 있기 때문이다.

“생산시간이 표기된 정직한 뚜쥬르제과의 생크림케이크 - 만든 후 12시간만 판매합니다.” 뚜쥬르제과의 타임서비스 광고의 헤드카피이다. “12시간이 경과된 생크림케이크와 전일(前日) 생산 빵을 매일 아침 50% 할인 판매합니다.” 광고의 서브카피이다.

이것은 마치 ‘우리는 최고의 제품만을 정확한 시간에 정가 판매합니다’ 라는 내용을 우회적으로 강조한 것이나 다름없다. IMF시대 고객은 가격에 민감하며 따라서 충동구매보다 실리구매를 하기 때문에 이같은 신뢰를 줄 수 있는 홍보 전략이 필요하다고 할 수 있다.

뚜쥬르제과의 제품 종류는 총 120여가지. 이 중 도넛이 가장 인기품목이며 피자는 전체 매출의 20% 수준이다. 식빵과 도넛은 1일 2번, 일반빵류는 1일 1번 생산한다. 앞으로 신토불이 농산물을 이용한 고구마케이크, 감자나 호박을 이용한 제품 등을 개발할 예정이다.

향후 계획은 일단 점포 이미지통합 작업을 완료하는 것이며, 고객관리 카드 제작, 서비스 개선 약속의 적극 홍보 등으로 지속적인 고객 신뢰를 확보하는 일이다. **[예]**

〈글/ 강영주〉

이 점포를 분석한다

글/ 김봉수 <김스컨설팅 대표 ☎(02)322-6793>

뚜쥬르제과는 내부 분위기를 신뜻하게 유지하면서 경영주가 적극적인 영업 전략을 펼치는 것이 눈에 띈다.

특히 경영주의 제과업체 근무경험이 바탕이 된 청결한 제조, 시설의 유지 관리, 제과점 이미지를 극대화하기 위한 노력 등이 돋보인다. 높은 성장 잠재력을 안고 있는 이 점포는 다음과 같은 몇가지 개선점을 보완해 나간다면 지속적인 발전을 이룰 수 있을 것으로 전망된다.

1. 운영체계가 고품질, 고가격 정책을 기본으로 하고 있기 때문에 차별화 전략이 필수적이다. 따라서 운영하는 모든 방법이 고급스럽게 실행되어야 한다. 고객들은 비싸더라도 맛이 있으면 찾아오게 되고 그만한 서비스를 요구한다. 따라서 이미지 통일작업이 우선적으로 시행되어야 한다. 예를 들어 붉은색 계통을 많이 썼으므로 파스텔톤의 붉은색이 들어있는 앞치마를 판매직원에게 유니폼과 더불어 착용하게 하거나 붉은색 계통의 P.OP 나 행거를 부착하여 따뜻하고 푸근한 내부 분위기를 연출한다. 또 지나치게 쉬운 작은 부분에도 정성이 깃든 손길이 요구된다. 아직도 크리스마스 깃발이 있다면 무표정한 서비스제공, 변하지 않는 빵 나오는 시간 등은 고려해 볼 사항이다.

2. 피자코너가 활기가 없어 매장 분위기를 침체시키고 있다. 피자 매출을 올리는 방법을 몰색하든가 아니면 그 빈자리를 샌드위치, 생크림케이크 등을 실연할 수 있는 코너로 활용함으로써 활기를 줄 수 있다. 피자코너도 매장 분위기의 일부분이므로 활기 있게 운영하는 것이 고객들을 편안하게 해준다.

3. 주고객층이 넓게 분산되어 있으므로 멀리서 찾아오게 만들려면 서비스개발 혹은 고객관리 제도를 도입해야 한다. 자주오는 고객, 멀리서 오는 고객, 구매단위가 큰 고객 등으로 세분화하여 시은권증정, 쿠폰제도, 연간 몇회의 시은행사를 마련하여 이익을 증으로써 고정고객 확보가 가능해진다. 현재 매출액과 주위 APT고객을 비교해보면 영업에 적극적이라는 것을 알 수 있지만 고객 관리를 꾸준히 하면 입에서 입으로 전해지는 홍보효과를 극대화시킬 수 있을 것이다.