

밀레니엄을 대비한 경쟁력 확보 방안

고객만족을 위한 경영환경 재정비

밀레니엄 시대에 경쟁력 있는 제과점이 되기 위해서는 고객이 제과점에서 무엇을 요구하는지를 정확하게 파악하고 고객들의 라이프 스타일을 분석하여 제품, 가격 및 홍보전략과 같은 마케팅 믹스를 고객의 수준과 부합되도록 하는 노력이 중요하다. 제과점도 나름대로 경영자의 확고한 비전 아래 고객중심으로 전략의 전환이 필요한 시점이며 이 전략의 구심점에는 제과점이 대형업체보다 손쉽게 갖출 수 있는 제2의 품질을 강조하여 고객에 대한 확실한 이미지를 구축할 필요가 있다.

〈편집자 주〉

대부분의 제과점들은 1993년 이래 수익성이 하락하기 시작해 IMF가 시작된 98년 말부터 지금까지 최악의 상황을 겪고 있다. 게다가 앞으로의 제과점 경영환경이 더욱 악화될 것이라는 비관적인 예측들이 우리의 마음을 더욱 어둡게 하고 있다.

그러나 이와 같은 경영환경의 악화에도 불구하고 우리 주 위에는 위기상황을 전회위복의 기회로 삼아 경영 여건을 더욱 건실하게 만들고 경쟁력을 갖추어 사업을 지속해 나가는 제과점들도 많이 볼 수가 있다.

고객만족에 부합하는 경영환경 재정비 필요

현대 경영학에서 말하는 경쟁력은 고객만족이다. 제과점의 경영방침이나 전략이 이익에만 맞추어져 있다면 그 제과점은 경쟁력을 상실할 수밖에 없다. 베이커리 업계에서는 고객 만족에 대한 이해 부족으로 많은 마케팅 비용을 들이고도 큰 성과를 거두지 못하는 경우가 많다. 제과점 매출이 하락하면 인테리어를 교체하거나 이벤트 행사를 통해 고객을 다시 끌어들이려는 시도가 그 단적인 예다. 빵은 고객의 입장에서 생각할 때 사치품이 아닌 일상적으로 구매해야 하는 식료품의 일종이다. 따라서 고객이 이용하는 식료품 매장의 인테리어

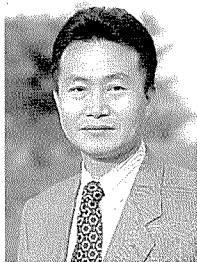
가 사치스러울 필요는 없다. 식료품 매장의 분위기는 위생적이며 풍요롭고 건강하면 된다. 고객들의 목표는 영양적이고 위생적이며 미적인 감각을 충족시킬 수 있는 신선한 제품을 구매하는 데 있다. 또한 어떤 의미에서 이벤트 행사는 지극히 일회적이며 오히려 이벤트 행사를 위해 많은 제품을 만들어야 하기 때문에 고객들의 품질에 대한 불만 요인이 발생해 행사 뒤에 오히려 매출이 더 떨어지는 경우도 비일비재하다.

밀레니엄 시대에 경쟁력 있는 제과점이 되기 위해서는 고객이 제과점에서 무엇을 요구하는지를 파악하고 고객들의 라이프 스타일을 분석하여 제품, 가격 및 홍보전략과 같은 마케팅 믹스를 고객의 수준과 부합되도록 하는 노력이 중요하다. 고객의 욕구를 만족시키는 고객중심 경영으로 현존하는 최대의 식품회사가 됐는가 하면 그 시대에서 영광을 누리다가 타이밍을 놓쳐 2류 회사로 전락한 식품회사도 있다. 고객중심 경영을 위해 무엇을 확인하고 어떤 점을 보충해야 하는지를 살펴보면 다음과 같다.

① 제과점의 21세기 비전은 마련되어 있는가

경영자가 제과점의 체질을 변화시키고 향상시키기 위해 얼마나 노력하느냐에 따라 제과점의 경쟁력은 달라진다. 특히 제과점은 규모 있는 회사에 비해 경영자의 약점을 보완해 줄 수 있는 참모진이 없는 경우가 많기 때문에 경영자의 철학과 능력 그리고 비전이 제과점의 성공여부와 밀접하게 관련되어 있다.

그러나 경영자 혼자 마음 속에 담아 두고 있는 비전은 이미 비전이 아니다. 제과점은 종업원들의 협력에 의해 움직이기 때문에 경영자의 철학과 능력이 제과점 전체 종업원과 공유될 수 있을 때 비로소 그 비전이 현실화 될 수 있다. 모든 계획을 세울 때 종업원을 참여시켜 미래에 대한 꿈과 비전을 종업원과 공유하도록 하자.



글 / 조남지

〈해전대학 호텔제과제빵과 교수〉

- 고려대 응용생명화학과 졸업
- 건국대 대학원 농학박사(식품발효학 전공)
- 서울식품공업(주) 연구개발부
- 건국대 농축대학원
- 제과제빵최고경영자 과정 지도교수
- 대전, 충남 중소기업청 기술지도위원



② 상권에 맞는 제과점 형태로의 전환 전략은 가지고 있는가

요즘 우리나라 제과점도 빵·과자 제품만을 판매하는 곳에서부터 음료뿐만 아니라 간단한 음식을 판매하는 복합점 포까지 그 형태가 다양화되어 가고 있다. 또한 기존 카페의 개념에 특별한 케이크를 접목하여 쉴 수 있는 공간과 먹거리를 함께 제공하는 제과점의 형태도 변창하고 있다. 이와 같이 제과점의 상권에 따라 제품의 종류, 제과점의 이미지 및 고객에게 제공하고자 하는 편의성이 달라져야 한다.

예를 들어 목표 고객을 직장 여성으로 설정했다면 직장 여성을 겨냥한 샌드위치 전문점이라든지 차와 가볍게 식사하며 쉴 수 있는 레스토랑 베이커리가 적합하다. 그리고 이들이 가볍게 구매할 수 있는 가격의 빵, 과자 제품들을 지나가는 통로에 진열해 구매를 유도하는 레이아웃으로 설계한다.

한편 제과점의 위치가 주택이나 아파트 밀집 지역이라면 레스토랑 베이커리 형태보다는 고객이 제품을 사가서 조리해 먹거나 간식으로 먹을 수 있는 제품(식빵, 단과자빵 및 카스텔라류)을 다품종 소량 생산하여 제품을 풍성하고 위생적으로 보이도록 진열한다. 빵을 주식으로 하는 나라에서는 물론이고 우리 나라에서도 빵의 판매량 중 식빵이 차지하는 비중이 가장 크다. 그러므로 어떤 제과점의 맛에 대한 평가는 대부분 식빵의 품질에 의해 크게 좌우되는데 안타깝게도 우리나라 제과점의 가장 큰 취약점이 식빵이라고 해도 과장된 말은 아닐 것이다. 외국의 연구 결과를 보면, 많은 경영자들의 생각과는 달리 고가의 제품보다는 식빵 같은 품목이 다른 제품의 구매를 유도해 주면서 그 제과점의 경쟁력을 향상시켜 준다고 한다.

한편 제과점의 위치가 주택이나 아파트 밀집 지역에 위치해 있는 제과점은 고객에 대한 세심한 배려가 필요한데 이를 위해 고객에 대한 각종 정보를 축적하는 데이터 베이스 구축이 중요하다. 또한 무조건 화려하고 고급스럽게 인테리어를 꾸미기 보다는 항상 신선한 제품을 판다는 느낌을 고객들에게 심어 줄 수 있는 인테리어가 필요하다. 고객들에게 제과점 이미지가 맛있는 집, 위생적인 집, 또는 천연 발효 빵집 등 구체적으로 각인

될 수 있도록 해야 다른 제과점이 들어와도 경쟁에서 이길 수 있다. 경쟁이 치열한 지역의 입점 전략도 고객에 대한 구체적인 제과점 이미지 설정에서부터 시작해야 한다.

이와 같이 제과점의 위치에 따라 제과점의 영업 형태 뿐 아니라 판매전략이 달라져야 하며 또한 목표 고객의 욕구를 파악하여 구체적인 제과점의 이미지를 심는데 많은 노력을 해야 할 것이다.

③ 상호는 미래 지향적인가

얼마 전에 경영전략 연구소 윤은기 소장에 의해 조사된 실패한 식당의 10가지 공통점 가운데 첫 번째로 거론된 것이 구식 상호였다. 상호는 제과점의 이미지와 분위기 조성에 중요한 역할을 한다. 따라서 자기 중심적인 상호 보다는 고객 중심적인 상호가 필요하다.

최근 한 조사 결과에 따르면 제과점을 찾는 연령층이 자꾸 낮아지고 있으며 이들에 의한 구매 결정 권한이 크게 확대되고 있다고 한다. 젊은 연령층은 외래어에 익숙하고 디지털적인 감각을 갖고 있으며 자기 중심적인 사고 방식에 익숙한 세대들이다. 따라서 젊은 연령층이 쉽게 받아들여 동화될 수 있는 상호인지를 다시 한 번 확인할 필요가 있다.

현대적 감각을 갖고 있는 적합한 상호로는 발음하기 쉽고 길지 않은 외래어 명사가 추천되고 있으며 의미를 갖는 문장의 첫 글자를 합성한 상호도 적합하다고 한다. 예를 들면, 국내 제과점 상호 중 파리바게트, 뚜레쥬르, 비피하임 등이 신세대 감각에 잘 부합되는 상호라고 할 수 있다.

④ 품질을 균일하게 만들 수 있는 시스템이 구축되어 있으며

2차적 품질을 만들기 위한 노력은 진행되고 있는가

외국의 제과점들은 유명세와 그들의 역사에 걸맞게 그 제과점만의 비결로 만든 좋은 품질의 제품이 진열되어 있어 감탄을 자아내게 만들곤 한다. 반면, 우리 나라에서는 일류 제과점이 거의 없다고 말할 정도로 그 제과점만의 독특한 노하우를 찾아보기 힘들다. 게다가 그 제과점에서만 판매되는 제품을 찾아보기란 더욱 어렵다. 이러한 이유 때문에 제과점들은 막대한 자본력을 가지고 국내에 진출하는 외국자본이나 대기업과의 경쟁에 속수무책일 수밖에 없다.

제과점에서 생산하는 제품의 품질은 일반적으로 제품이 당연히 갖추고 있어야 할 1차적 품질과 그 제과점에서만 느낄 수 있는 독특한 품질인 2차적 품질로 나눌 수 있다. 우리가 흔히 이야기하는 제품의 1차적 품질로는 신선함, 부드러움, 좋은 색깔, 모양 등을 손꼽을 수 있다. 제품의 1차적 품질은 설비 투자비를 증가시켜 제품 생산을 일련화하면 1차적 품질을 균일하게 유지시킬 수 있다.

최근 분할 또는 성형냉동반죽으로 공급되어 생산되는 제

품의 1차적 품질이 일부 제과점 제품보다 나아 보이는 이유는 제과점 내에서 인력에 의한 생산 공정을 단축함으로써 사람에게 의해 야기되는 제품의 품질 편차를 줄일 수 있기 때문이다. 따라서 1차적 품질을 상승시키기 위해서는 생산과정 중 정형공정(Make-up)을 인력에 의존하는 것보다 기계에 의존하는 것이 좋다. 제품의 신선함과 부드러움은 제품을 하루에 여러 차례 구워냄으로써 해결할 수 있고 제품의 균일한 모양과 밝은 내부 색상은 성형기 등의 기계를 이용함으로써 향상시킬 수 있다.

한편 제품의 2차 품질은 고객들이 그 제과점에서 도출해 내는 제품에 대한 이미지적인 요인들이다. 제품의 2차 품질 요인으로는 영양을 강화시킨다든지 화학 첨가물을 사용하지 않는 곳, 건강 기능성 제품을 선보이는 곳 등 헤아릴 수 없이 많다. 이와 같이 2차적 품질 요인이 제품의 1차 품질 및 제과점의 이미지와 부합될 때 제과점은 경쟁력을 갖게 되고 제과점을 찾는 고객의 수는 많아질 것이다.

제품의 2차적 품질은 설비투자비를 증가시킨다고 해결되는 것이 아니다. 제과점 경영자의 확고한 품질 인식 아래 전 종업원이 목표 의식을 갖고 많은 투자와 세월을 보내지 않고서는 해결되지 않는 일종의 제과점 나름대로의 노하우인 것이다.

앞으로 전개되는 21세기에 경쟁력을 갖출 수 있는 제과점이 되기 위해서는 제품의 1차적 품질 외에도 2차적 품질을 개발하여 자기만의 노하우로 간직하면서 고객에 대한 꾸준한 홍보를 하지 않으면 안 될 것이다.

⑤ 종업원에 대해 적절하고 지속적인 인적 투자를 하고 있는가

제과점의 경영자가 아무리 좋은 목표와 경영철학을 가지고 있다 하더라도 제과점의 인적 구성이 이를 뒷받침해 주지 못하면 제과점 운영은 어렵게 된다. 더욱이 현재와 같은 제과점의 인력 운영 시스템 하에서는 인력을 구하기가 갈수록 힘들어져 경쟁력 약화로 이어질 것이 자명하다.

선진국들을 대상으로 국가 경쟁력 평가 순위에서 우리나라가 유일하게 선진국 수준에 랭크되어 있는 것이 교육 수준이다. 교육 수준이 우리나라를 선진국 대열에 끌어들이는 데 견인차 역할을 했다는 것은 아무도 부인할 수 없다. 마찬가지로 제과점이 남들과의 경쟁에서 앞서 나가기 위해서는 교육 받은 사람이 많이 유입되어야 하며 이들에 대해 지속적인 재교육이 이뤄져야 한다. 하나 다행스러운 것은 대학에 제과제빵을 교육하는 학과가 개설되면서 제과인들의 교육 수준이 높아졌다는 점이다. 실제로 제과제빵학과 졸업생 중 60% 이상이 제과점에서 근무하기를 희망하고 있다.

그러나 중요한 것은 배출된 인력을 베이커리 업계에서 수용할 수 있는 체제를 갖출 수 있는느냐는 것이다. 베이커리 업

계에서 배출된 인력을 수용하지 못하면 이들은 상대적으로 근무여건이 좋은 대기업의 프랜차이즈나 외국 기업 등에 취업을 할 것이고 이로 인해 베이커리 업계의 발전은 담보 상태를 면하지 못 할 것이다. 배출되는 고급인력을 수용하기 위해 베이커리 업계가 우선적으로 개선해야 할 사항들을 지적해 보면 다음과 같다.


첫째는 제과점도 하나의 직장으로 인식되도록 노사가 다같이 노력해야 한다. 현재 제과점의 작업시간이 너무 길고 이직률이 높기 때문에 직장으로서의 개념이 희박한 편이다. 종업원에게 직장으로서의 개념을 갖도록 하기 위해서는 고용보험, 의료보험 가입, 근로시간 준수 및 근로시간 초과분에 대한 초과 수당지급 등 정부의 노동정책을 적극 수렴하려는 경영주들의 자세가 필요하다.

외국의 제과회사나 대기업들은 제과점에서 근무하는 종업원들에게 직장 개념을 심어주기 위해 많은 노력을 하고 있고 있기 때문에 앞으로 베이커리 업계는 한정된 인원을 놓고 이틀 거대 공룡과 경쟁하게 될 것이다. 이 경쟁에서 지게 되면 제과점의 장래는 불투명해질 수밖에 없으며 상대적으로 인력 수요가 적은 프랜차이즈의 독주가 예상된다.

둘째는 근무 환경의 개선이 필요하다. 어느 제과점이나 판매공간에 비해 작업공간이 비좁고 폐쇄적이며 비위생적이다. 또한 설 수 있는 공간이 부족해 작업능률과 효율이 떨어지고 이로 인해 제품의 품질이 저하되기 때문에 고객 불만족의 원인으로 작용하는 악순환이 반복되므로 근무환경의 개선이 시급한 형편이다.

셋째는 종업원들에 대한 실무교육 체계가 영성하고 지속적인 교육 투자가 없다는 사실이다. 전체적인 제품은 공장장 혼자 만드는 것이 아니다. 제품의 품질은 원료의 계량에서부터 시작된다. 전체 종업원이 좋은 팀워크를 유지해야 항상 균일한 품질의 제품이 생산된다.

이상의 내용을 요약하면, 21세기에는 경쟁이 더욱 치열해지면서 상대적으로 규모가 큰 업체들은 매스미디어를 통한 광고와 판촉, 철저한 소비자 조사를 통한 고객중심의 마케팅 전략을 구사할 것으로 예측된다.

이에 대응하기 위해서 제과점도 나름대로 경영자의 확고한 비전 아래 고객중심으로 전략의 전환이 필요한 시점이며 이 전략의 구심점에는 제과점이 대형업체보다 손쉽게 갖출 수 있는 제2의 품질을 강조하여 고객에 대한 확실한 이미지를 구축할 필요가 있다. 또한, 향후 제과점에서 인력난이 예측되고 있어 이에 대한 대책이 선행되어야 할 것이다. 제과점 경영의 전환점이 되는 올해 21세기를 준비하는 마음으로 위에서 언급한 내용을 점검해야 하겠다. 

※ 그동안 독자 여러분의 많은 관심을 모았던 '新경영학'은 이번호를 끝으로 연재를 마칩니다.