

동큐, 신경영 전략 수립

(주)동큐제과(대표 강형구)는 그동안 준비해 온 냉동반죽사업을 내년부터 본격화하기로 했다.

총 10억을 투자하여 본사에 냉동라인, 창고 등 설비를 마련하고 94년 1월부산지사 설립을 시발점으로 각 시·도에 지사를 확대, 냉동반죽을 지사망을 통하여 체인점에 공급하게 되는 이 사업은 94년말까지 모든 운영체계를 완결짓게 된다.

그리고 이 사업이 정상궤도에 오르는 96년에 동큐는 매출 300억, 베이커리 시장 점유율 2.4% 달성을 일차적인 목표로 삼고 있다.

동큐는 지난 3년간 업계의 문제들을 분석, 시장변화와 시대요구에 적합한 경영합리화를 모색해왔다고 한다. 따라서 냉동반죽사업은 그 대안의 하나. 또 이사업은 지사제라는 새로운 영업체계에 의해 현실화되고 효율적인 방안이 될 것으로 보고 있다.

앞으로 살펴볼게될 동큐의 모든 변화는 각 각이 서로 보완관계를 유지하며 경영합리화를 완성하는 필수요소라는 설명이다.

동큐는 현재의 구조를 다양한 소비층에 적합한 표준구조(표1)로 변화시켜 생산에 합리화를 기하고, 앞으로 증설되는 매장을 ABC 등급별로 분류 각 등급별 사업방안, 영업관리를 차별화하기로 했다. 그 내용은 다음과 같다.(표2 참조)

A매장 : 광그리에(주) 동큐제과
직영점/지사본부

B매장 : 신규 브랜드 기획중(분점)

C매장 : 가맹점

특히 C매장 가맹사업을 통하여 동큐는 냉동반죽을 주력상품화하여 다양한 외식분야로 진출할 계획이라고 한다.

C-1은 A,B와 같은 원도우베이커리 체인점

이다. C-2는 커피와 빵의 합성을 뜻하는 Coread(코레드)라는 브랜드로 커피전문점에 독자개발한 오븐과 냉동반죽을 공급, 즉석제조된 빵을 판매하게 한다. 이 사업은 이미 역삼동 가비니아 커피전문점을 대상으로 시험을 마친 상태. 이 경우 일본에서는 커피전문점 매출의 10%를 차지한다는 데 비해 역삼점에서는 평균 17%를 달성했다고 한다. 동큐는 94년 3월까지 200점을 가맹시킬 예정이다.

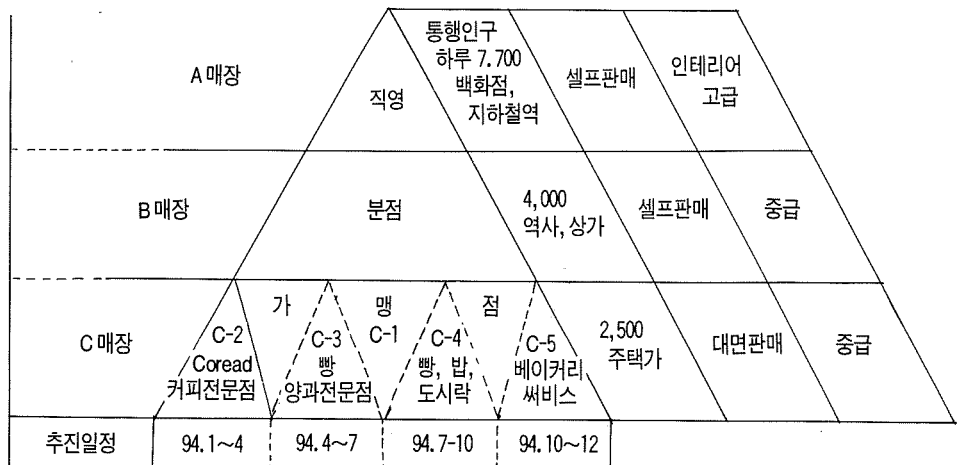
C-3은 전문화된 소품목을 취급하는 소형매장, C-4는 역시 소자본(1천만원도)으로 빵과 밥을 함께 판매하는 소형매장. 마지막으로 C-5 베이커리서비스사업은 제과점을 대상으로 원부재료 기계공급, 인테리어, 시장조사 인력관리등 영업에 대한 컨설팅을 행하는 특수사업이다.

동큐는 한편 자사의 영업조직을 대폭 변화시키기로 했다. 종래에 생산부문에 편중되어

(표1) 구조분석

구분	소비자 요구	생산자	현재구조	표준구조	등급
소비자 상류층	1. 부피 작은 것 2. 건강지향(저당도) 3. 예술성(분위기) 4. 예절	1. 예술성 2. 기계화 불가능 3. 유통기한 단기 4. 생산성 하락	5%	15%	A
소비자 중류층			8%	35%	B
소비자 하류층	1. 부피 큰 것 2. 단맛 3. 첨가물양 4. 친절(사교) 5. 저가품	1. 설비자동화(대량생산) 2. 기능위주 3. 유통기한 장기 4. 맛감소	87%	50%	C

(표2) 매장 증설 계획



▼ (주)동규제과 본사전경



▲ 가비니아 커피점의 제빵코너
오븐과 냉동고가 설치되어 있다.

있던 인력비율을 재조정하고 지사제(안테나시스템)라는 새로운 영업방식을 도입하였다.

영업본부는 앞으로 설립하게 될 각 시도의 지사를 관리한다. 지사장은 본사가 육성 파견, 또 지사에는 본사(영업본부)에서 파견된 10여명의 관리인원이 매장을 관리, 확충하도록 한다. 동규는 부산지사를 포함 전국에 총 21개의 지사를 설립할 계획이다.

냉동반죽은 본사에서 각 지사로 1차 공급되고 지사는 자체 보유하는 이동식콘테이너를 이용, 점포로 공급하게 된다.

동규는 현재 총매출의 27%정도를 냉동반죽으로 공급하고 있으나 앞으로는 그 비율이 완제품 냉동포함 100%에 가깝게 된다. 그 세부계획은 (표3)과 같고 (표4)는 냉동반죽으로 운영할 때의 장점을 보여주고 있다.

아울러 동규는 냉동반죽이 수분이 적은 관계로 빨리 노화(수분증발)되는 문제를 해결하기 위해 냉동생지개량용유지, 표면수분증발억제제를 개발중이며 올해 12월말까지 개발을 완료할 것이라고 한다.

체인점에 냉동반죽을 공급하게 됨으로써 기

존의 주문생산방식이 현저하게 달라질 전망이다. 지사가 보유한 콘테이너가 냉동반죽 공급과 동시에 주문을 받고 이를 본사의 전산시스템이 일괄정리하며 생산은 주간생산계획에 따라 이루어지기 때문에 주문에서 매장입고까지 2~4일 소요되던 것이 24시간 안에 해결될 수 있다.

또한 그렇기 때문에 창고관리가 일원화, 간

편화되어 동규는 현재 용인 9개(85평), 부산 3개(46평)인 창고를 본사1개(200평)만으로 운영할 방침이다.

(표5)는 물류관리에 있어서 운송비의 절감을 나타낸 것이다. 냉동반죽사업은 물류비뿐 아니라 창고, 생산, 인력관리에서 사업비를 절감, 전체적으로 원가 절감효과를 낳는다.

따라서 동규는 절감된 비용을 재투자 하는 또 다른 사업방안을 마련하였다. (표6)의 b,c 부분은 냉동반죽사업이 실현되는 94년의 원가를 93년 원가와 대비 시켰을 때 절감되는 부분을 나타낸 것이다.

이것이 일부 a부분으로 넘어가 교육비로 투자된다. 동규는 본사에 영상시설을 갖춘 세미나실을 마련하고, 계획생산에 의해 남게되는 시간을 활용 직원들에게 경영, 마케팅 등의 자질 향상교육을 실시하고 가맹점주들의 교육도 강화할 방침이다. 김혁득 기자

(표4) 냉동반죽 시스템의 이점

구분	장점
매출	<ul style="list-style-type: none"> • 셀프 방법 도입 • 생산·판매 조화 • 오픈 준비 단순
인력	<ul style="list-style-type: none"> • 매장인력 활용 • 공장계획적 인원 운용 • 노동의욕 증가 • 여직원 업무 감소
제품	<ul style="list-style-type: none"> • 유통기한 감소로 품질향상 • 품목 다양화(제품 매뉴얼 점포공급) • 공장 생산 품목 감소 • 로스 방지(재고, 로스≈1%)
제조	<ul style="list-style-type: none"> • 제조공정 단순 • 시간절약(2H) • 위생 첨단 시설 가능
위생	<ul style="list-style-type: none"> • 원재료 단순 • 소음 단순 • 근무조건 개선
가격	<ul style="list-style-type: none"> • 지역별 차등화
유통	<ul style="list-style-type: none"> • 부피감소(1/3) • 조기유통(24시간으로 축소)
재고	<ul style="list-style-type: none"> • 반품 축소
시설	<ul style="list-style-type: none"> • 매장시설 규격화 • 주방 오픈 • 공장시설 단순(금액, 면적)

(표3) 류별 생산 공급 형태

구분	류별	A매장	B매장
빵	식빵류	프리믹스	분할냉동
	일반빵류	성형냉동	성형냉동
	도우너츠류	"	"
	패스트리류	"	"
	증기류	완제품냉동	완제품냉동
	파이류	성형냉동	성형냉동
케이크	조리빵류	"	"
	기타	분할냉동	분할냉동
	D.C 류	반제품냉동	완제품냉동
	선물류	완제품냉동	"
기타	양과자류	완제품냉동	"
	쿠키류	성형냉동	"
	증기류	완제품냉동	"
	타	시트냉동	완제품

(표5) 물류비(수송) 절감 계획

	차량	기능	차량	대당수송능력(원)	하루유통상자수	
					대당	대당
완제품	냉동	수송(반품)	14	714,000	850	61
냉동반제품	냉동	주문판매	7	5,635,000	300	21

(표6) 대원가 변동 계획

