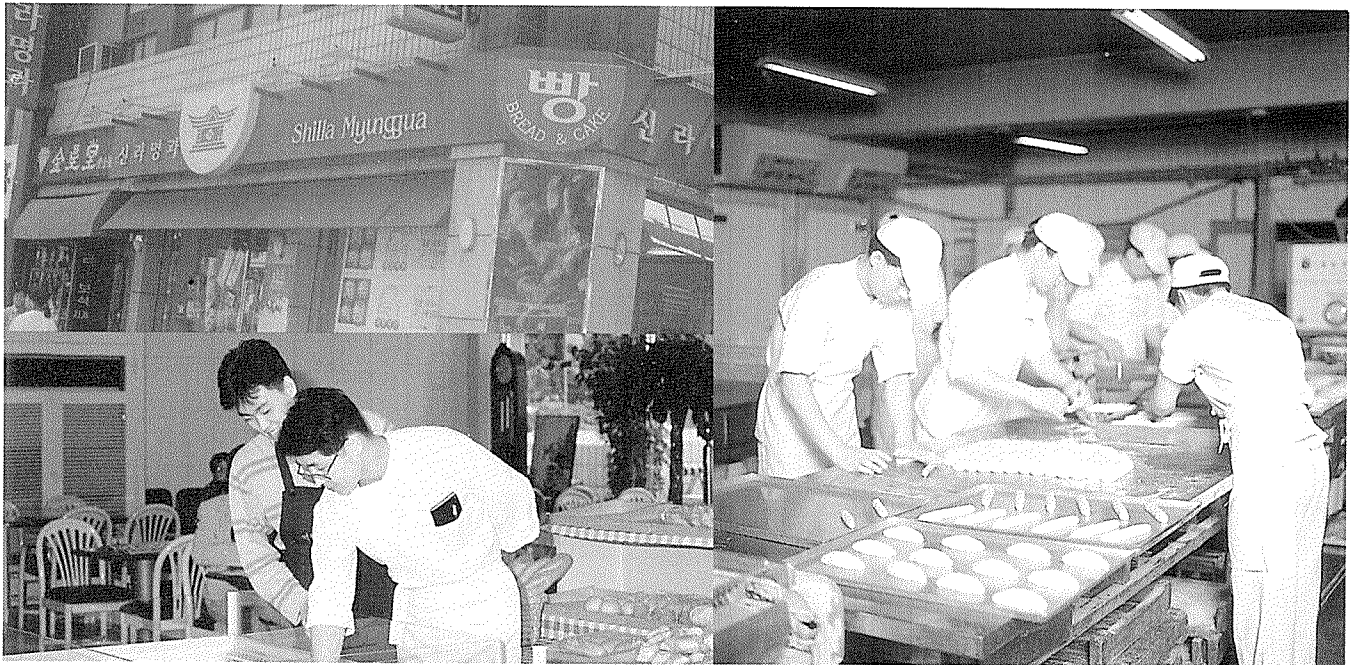


경영수첩

점포를 출점하는 방식은 여러가지 있다. 한 점포를 경영하기 보다 다점포로 출점해 경영하는 것은 더욱 어려운 문제를 낳을 것이다. 그러나 다점포 경영은 생산합리화와 인력의 효율적인 배치를 꾀할 수 있는 이점이 많다. 따라서 경영자의 능력여하에 따라 매출을 극대화할 수 있는 좋은 방법이다.



다점포 전개와 문제점과 대비책

다점포 계획의 방법

점포를 경영하는 사람이라면 누구나 점포를 늘릴 생각을 한다. 베이커리 경영자 역시 제1점포가 성공적으로 운영이 되면 제2,3점포의 전개를 생각할 수 있다. 단, 베이커리가 우선 전제로 해야 할 것은 빵을 어떻게든 신선하게 유지하는 것이다. 신선함을 손님에게 제공할 수 있는 것이 첫째 조건이 되지 않으면 그 계획은 의미가 없다. 그 신선함을 대안제로 한 다점포 계획에는 크게 나눠 3가지 방법을 생각할 수 있다.

첫째, 제2호점이 타점포나 본공장에서 제품공급을 일체 받지 않는 제1호점과 같이 완전한 독립점포의 성격을 갖춰 출점을 하는 방법이다.

둘째, 본공장이나 1호점에서 제품을 완전 공급하는 방법이다. 이 경우 2호점부터는 제조설비를 갖추지 않고 본공장에서 배송차를 이용 제품의 신선도를 유지하면서 수송을 한다.

셋째, 제품을 각점포에서도 제조하면서 식빵이나 냉동생지 등의 제품이나 반제품을 1호점 혹은 본공장에서 공급하는 방법이다.

2호점은 1호점보다 좋은 조건으로

2호점 출점은 1호점보다도 입지조건 등 제반조건이 우위에 있고 목표매출액과 예상매출액을 비교하여 예상매출액이 많을 것으로 생각되는 장소에 출점해야 한다.

2호점이 실패해도 본점(1호점)이 있으니까, 혹은 다른 점포의 이익으로 벌충할 수 있다는 안이한 생각으로 출점을 계획한다면 실패한다.

점포가 하나일 때는 경영자가 경영에 전념할 수 있지만 점포가 많아질수록 관리가 어려워지며 로스가 발생하게 된다. 예를 들면, 점포가 하나일 때는 발생하지 않았던 것이 여러 점포를 둘러봄으로써 시간과 경비가

2호점의 출점계획은
1호점보다 입지조건 등
제반조건이 우위에 있고
예상 매출액이
목표매출액보다 많을
것으로 생각되는 장소에
출점해야 한다.

들고, 경영자가 있을 경우와 없을 경우 종업원의 노동
의욕이 저하하는 등 보이지 않는 문제가 나오게 된다.

1호점의 경우, 1개월간 이만큼의 이익이 나왔으니
까 이 정도의 조건이라면 2호점을 출점 두배의 이익을
올릴 수 있다고 생각하는 것은 속단이다. 책상위에서
계산한 수치로는 2배로 나오지 모르나 실제로는 그렇
지 못한게 현실이다. 이익을 두배로 하기 위해서는 2
호점이 1호점보다 유리한 조건을 갖추지 않으면 어렵
다는 것이다.

특히 베이커리는 판매와 제조가 일치하지 않으면
본래의 목적을 달성하기 어렵다. 2호점을 위의 3가지
방법중 어떤 방법으로 출점을 한다해도 중요한 것은
갖구은 제품을 판매하는 것이다. 그러기 위해서는 많
은 인력을 필요로 한다. 점포가 많을 수록 많은 인력
이 투입되어야 한다. 기업에서 말하는 인력이란 인력
수보다 능력을 필요로 하는데 다점포에 필요한 인력
이란, 사람수만 충원되면 된다는 식의 인원이 아니라
좋은 기술을 겸비한 인력을 말하는 것이다. 다점포를
성공적으로 전개하기 위해서는 앞서 말한 제품 공급
방법은 물론이며 좋은 인력을 갖추고 육성하는 것이
열쇠가 된다.

기술수준을 갖춰야 성공 가능

독립점포의 형식으로 출점을 하는 경우에는 각 점
포의 기술수준이 비슷해야 한다. 1호점에 비해 2호점
의 제품이 좋지 않은 경우가 종종 있는데 이래서야 2
호점의 성공을 기대할 수 없다. 2호점의 공장장은 1
호점 제품 못지 않은 제품을 만들도록 해야 할 것이
다. 그러기 위해서 경영자는 개점 초기부터 2호점으
로 출근해 제품 안정을 위해 노력해야 할 것이다. 그
러나 언제까지 2호점에만 매달려 있을 수만은 없다.
그렇지 않으면 경영자가 해야 할 일을 놓칠 염려가 있
기 때문이다.

그러면 우수한 공장장을 어떻게 확보하느냐는 것인
데 가장 간단한 방법으로는 모집을 하거나 소개를 받
는 방법이다. 그러나 이것도 그리 간단한 문제는 아니
다. 예를 들면 업자로부터 소개를 받은 경우 소개한
업자와 본인과의 관계 정도에 따라 얼마나 장기적으
로 근무하는가란 문제가 있다.

제과 기술인 중에는 성격적으로 한곳에서 오래 근
무하지 못하는 사람도 있다. 다점포 전개에 있어서 인
력확보가 미지수인 상태에서 출발하는 것은 위험한 일
이다. 따라서 특히 독립점포 방식으로 출점계획을 세

우는 경우는 다음 출점을 위해 필요한 인력을 자기 점
포에서 육성한다는 여유를 갖고 계획해야 할 것이다.

출점계획 성공여부는 인력확보

베이커리의 생명은 신선하고 맛있는 제품을 공급해
소비자 수요에 부응하는 것이다. 종업원 한사람 한사람
이 점포를 발전시킬 수 있고 반대로 실패로 이끌 수도 있
다. 앞으로 점포 확장을 위해 필요한 인력을 육성하고
확보하는 일은 경영자의 의무로 생각해야 한다.

인력에 대한 부담이 적으면서 다점포를 전개하는
방법으로는 두번째 전개방식은 본공장에서 제품을 수
송하는 방법이다.

본공장에서 숙련된 기술자를 관리자로 두고 다량생
산함으로써 제품의 균일화와 원활한 제품공급, 그리
고 생산합리화에 의한 원가 절감을 꾀할 수 있다. 이
와 함께 다점포의 공장 공간을 줄임으로써 출점에 따
른 투자비를 줄일 수 있을 것이다.

그러나 이 방법은 신선함을 유지하기 위해 소비자
구매시간과 제품 공급시간의 조절문제, 도시 교통사
정을 생각하면 정확한 배송 시스템을 갖춰야 하는 문
제가 있다.

절충식 방식이 가장 많이 사용

앞에서 설명한 첫번째와 두번째 전개방식을 절충한
것이 세번째 전개방식이다. 이 방식은 대규모 베이커
리 체인이나 다점포 전개에 가장 많이 이용되는 방식
이다. 이 방식으로 실패했다면 그건 각 점포에서 제조
하는 기술자를 경시했기 때문이다.

본공장은 제조관리가 쉽게 이뤄지며 1회 생산수량
이 많기 때문에 제품의 질이 균일하며, 회사에서 숙련
된 기술자를 배치하기 때문에 제품생산이 안정적이
다. 따라서 이 절충식 공급방식에 의한 제조기술이 본
공장의 제조기술과 비슷한 수준을 유지해야만 한다.

그런데 이 절충식 방식은 제품종류나 수량에서 그 기
술자의 능력을 경시하는 경향이 있다. 그러나 가능한 각
점포의 기술수준은 본공장을 웃돌아야 한다. 왜냐하면
손님의 요구나 품질에 대한 정보는 점포에서 일하는 기
술자가 가장 가까워서 접하게 되며, 그것을 개선하기 위
해서는 나름대로의 기술수준이 필요하기 때문이다. 특
히 본공장에 제품품질에 대한 의견을 제시하는 것은 중
요한 일이다. 따라서 손님의 요구를 즉시 제품에 반영시
키기 위해서는 손님의 요구를 이해할 수 있을 만한 기술
적 수준이 요구된다. [21]