

# 기획, 관리, 실행의 토털서비스 ... 김스컨설팅

베이커리 업계 최초의 전문 컨설팅 업체인 김스컨설팅.

처음이라는 것이 누구에게나 그렇듯 김스컨설팅도 수많은 시행착오와 난관에 부딪혔다.

그러나 오늘이 있기까지 그런 시련을 극복할 수 있었던 비결은 다름아닌 문제를 회피하지 않고 정면돌파한 적극적인 자세였다. 기획, 관리, 실행의 토털 서비스를 추구하는 김스컨설팅의 어제와 오늘의 이야기를 들어보았다.

‘컨설팅’이란 말은 아직까지 우리에게 상당히 모호하게 느껴진다. 이는 용어 자체가 눈에 보이는 사물을 가리키고 있는 것이 아니기 때문이다. 그러나 컨설팅을 사물에 비유한다면 아마도 나침반 정도가 되지 않을까. 컨설팅이란 전문적인 지식을 가진 사람이 어떤 문제에 대해 분석하고 그 방향을 제시해 주는 것을 말한다. 김스컨설팅이 베이커리 업계의 나침반 역할을 시작한 것은 91년의 일이다.

## 마케팅과 경영의 세계적인 흐름을 인식

이 업체의 대표 김봉수(41)씨는 기술인 출신이다. 한국제과고등기술학교를 졸업한 그는 기술인으로서 최고의 자리인 제과 기능장 자격증을 취득할 정도로 기술에 대한 식견과 자부심을 갖춘 사람이었다. 그러던 그가 베이커리 업계 전반에 대한 인식을 갖추기 시작한 것은 뉴욕제과에서 영업 활동을 시작하면서부터였다. 그 뒤 유니

온 무역에서 근무하게 된 그는 외국에 나갈 기회가 많아졌다.

“외국의 베이커리 업계를 보면서 마케팅과 경영의 세계적인 흐름과 변화를 감지할 수 있었습니다. 그러나 우리 업계는 그 흐름과 변화를 제대로 인식하지 못하더군요. 이런 업계의 현실을 보면서 이 분야에 전문 컨설팅이 필요하다는 자각을 하게 되었습니다.”

초기 전국 13개 업소를 회원으로 출발한 김스컨설팅은 각 회원 업소의 기술과 판매 지도를 맡게 되었다. 자신이 아는 부분을 지도하면 된다는 인식에서 출발한 것이다. 그러나 1년 정도 지나자 김스컨설팅은 난관에 부딪히게 된다.

당시 회원 업소의 업주들은 월회비만 내면 제과점의 모든 문제가 해결될 것이라는 생각을 가졌다. 그러나 월 1회의 교육만으로 제과점 기술자들의 과거 관행들이 쉽게 바뀌지 않았고 기획이 제대로 적용되지도 않았다. 또한 김스컨설팅 내부적으로도 경제적인 어려움



이 많았다.

이런 문제점들을 해결하기 위해 김스컨설팅은 두 가지 해결 방안을 모색하게 된다. 하나는 기술과 판매 지도를 면밀히 분석해 실패의 원인이 될만한 요소를 사전에 방지하는 작업이었고, 다른 하나는 재정적인 문제를 해결하기 위해 재료의 특판을 담당하는 오성인터내셔널의 설립이었다. 그리고 그 전략은 당시 문제점들에 대한 적절한 대응책이 되었다.

### 각 부서에 자율권 부여, 효율성 높여

창업한 지 3년 정도 지나 김스컨설팅은 사업의 다각화를 피하게 된다. 우리 업계가 어떤 기회를 응용하고 관리하는 능력이 미숙하다는 판단에 따른 것이었다. 이는 문제점을 파악해 방향을 제시해 주기만 하던 이전의 방식에서 직접 그 일을 실행할 수 있는 방향으로의 전환을 의미했다. 김스컨설팅은 이벤트와 고객 관리, 매장 분위기 관리 등 3개 부서로 내부 체제를 정비했다.

그 뒤 3년 정도의 시간이 흘렀을까. 96년도에 들어서 다른 문제점들이 발생되었다. 그때까지만 해도 내부적으로 부서가 나뉘긴 했지만 실질적으로는 김봉수씨가 모든 일을 담당했다. 그러나 회원업소가 급증하면서 일의 과부화로 인해 비효율적인 측면들이 드러나기 시작했던 것이다. 김스컨설팅은 다시 한번 내부 체제를 정비했다. 컨설팅과 이벤트, 영업팀으로 나누고 각 부서에 자율권을 부여하면서 김봉수씨는 컨설팅에만 전념하게 된다.

“컨설팅이란 끊임없는 연구와 실험이 필요한 일입니다. 컨설팅에만 전념하면서 나름대로 연구할 시간을 확보할 수 있게 되었습니다.”

또한 회원업소의 관리가 소홀해지는 것을 방지하기 위해서 회원업소 숫자를 제한해 질적으로 차별화된 관리를 피하였다. 이로써 김스컨설팅은 기획, 관리, 실행의 토탈 서비스를 실현하게 된다.

### 제과점 경영을 통한 이론 적용

김스컨설팅은 회원업소의 경영 및 마케팅을 지도해주는 일을 한다. 그러나 그 지도는 이론에만 국한된 것이 아니다. 이론을 실제에 적용하기 위해 김봉수씨는 95년부터 97년 상반기까지 직접 제과점을 운영하기도 했다.

“제과점 경영을 통해 몇 가지 실험을 해볼 수 있었습니다. 제과점에 대해 전혀 모르는 사람에게 지시를 통해 관리하게 하는 원격 경영의 효과를 파악하는 일과 적은 공간을 효율적으로 활용하는 방법, 그리고 교육을 통해 기술자들의 의식과 관리 능력을 향상시키는 실험이었습니다.”

실험 결과는 대단히 긍정적이었다. 처음 제과점을 인수할 때보다 일일 평균 매출이 2배 이상 신장되는 결과를 낳았다. 그러나 교육을 통해 공장 기술자들의 의식과 관리 능력을 향상시키려던 목표는 실패로 돌아갔다. 하지만 이 같은 경험을 통해 그 원인을 분석하고 과학적인 해결 방법을 모색할 수 있는 계기가 되었다.

지난 9월부터 김스컨설팅은 회원업소의 고객 관리에 도움을 주고자 제과정보지 「빵집 이야기」를 격월간으로 발행하기 시작했다. 또한 앞으로는 공장장과 업주들 사이의 고정관념을 깨기 위한 교육을 강화할 계획이다.

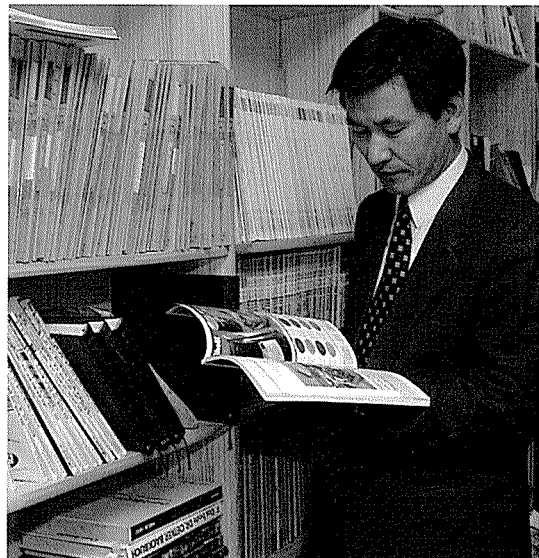
“베이커리 업계의 발전을 위해 컨설팅을 시작했습니다. 이제 어느 정도 기반이 잡히고 여유가 생겼다고 생각합니다. 앞으로는 무료 교육을 실시해 분위기 개선에 주력할 것입니다. 이를 통해 즐겁게 일할 수 있는 분위기가 조성된다면 우수한 인재들이 더 많이 우리 업계로 흡수될 수 있지 않겠습니까?”

김스컨설팅이 결코 평탄한 길을 걸어온 것만은 아니다. 그러나 그들은 어려운 시기마다 좌절하거나 회피하지 않았다. 오히려 원인을 분석해 합리적인 해결 방안을 찾는 적극적인 자세로 난관을 극복해 왔다. 김스컨설팅의 역사는 바로 컨설팅 실현 그 자체였다. [이]

〈글/ 김경옥〉



▲ 김스컨설팅은 영업과 이벤트, 컨설팅 세부분으로 나뉘어 기획과 관리, 실행의 토탈 서비스를 실현한다.



◀ 김봉수 대표. 사무실 환경에는 연구를 위한 책들이 빼곡히 들어차 있다. 그는 날마다 바쁜 시간을 쪼개 책을 읽으며 연구를 게을리하지 않는다.