

매장관리, 돈 계산이 목적은 아니다

총액 개념의 관리로는 데이터 활용 불가능

매장관리 시스템은 점포의 경영상태를 분석해 손익구조를 개선하고 점포 차별화, 판촉 활동을 지원하는 데 목적이 있다. 하지만 지금도 제과업계에는 매출·매입 위주의 관리방법을 고집하는 사례가 많아 관리의 효율성이 떨어진다는 지적이 많았다. 제과점의 현행 매장관리 실태를 진단하고 그 대안으로 부각되고 있는 매장관리 시스템을 소개한다.



성공적인 점포 운영을 위해서는 입지력(로우케이션), 상품력(머천다이징), 관리력(매니지먼트)의 3요소가 균형을 이루어야 한다.

이 가운데 점포 관리의 입지나 상품의 가치를 극대화하고 안정적인 운영을 위해 지속적인 관심이 필요한 부분이다. 부실한 점포 관리로 인해 원인을 알 수 없는 손실이 계속 발생하거나, 지속적인 고객 관리가 이뤄지지 않는다면 점포 운영에도 막대한 지장이 초래되는 것은 불문가지. 이 때문에 최근 소매업종의 매장 관리에도 많은 관심이 대두되고 있다.

점포 관리사항은 크게 고객관리, 제품 품질관리, 생산관리, 가격관리, 재고관리, 인사관리, 손익관리, 매출관리, 판매관리, 점두관리, 정보관리 등이 있다. 이 가운데 특히 고객·손익·재고·매출관리는 제과점과 같은 소점포의 주요 관리 항목으로 꼽힌다.

매장관리 시스템은 기업 운영에서의 전산화와 비슷한 개념이다. 전산화는 업무 처리에 컴퓨터를 활용해 각종 정보자원

을 추적하고, 효율성과 이익을 극대화하는 운영 시스템을 말한다. 전산화를 통해 각 기업은 업무처리에 소요되는 시간적·인적 비용을 절감하고 정확한 데이터에 의해 업무능력과 영역을 확장시킬 수 있게 된다.

총액 관리로는 지출 내역 상세히 알 수 없어

시장 환경의 변화에 민첩하게 대응해야 할 베이커리 업계에서도 오래전부터 관리시스템의 구축이 필요하다는 의견이 꾸준히 제기되어 왔다. 이러한 주장은 다품종 소량생산에 의해 원부재료의 출납이 빈번하고, 다수의 고객을 대상으로 하는 제과점에서 장부나 영수증을 토대로 매출·매입 위주의 관리방법을 고집하는 것은 비효율적이라는 지적이었다.

인천에서 제과점을 운영하고 있는 K 씨는 “지금처럼 손으로 일일이 출납을 기록하는 방법으로는 세세한 내역을 파악하기 힘들다”고 말해 이같은 주장을 뒷받침해 준다. 그는 또한 “매일 장부를 기록하지 않고 영수증을 모아두었다가 월말경



한꺼번에 이를 정산하는 제과점도 많이 있다. 그러다보니 어디에 얼마가 쓰이고 있는지를 제대로 알 수 없는 게 당연하다"며 "이 가운데는 줄일 수 있는 손실액도 적지 않을 것이다"라고 말한다.

지출 내역을 상세히 파악하지 못하는 것은 분명 손익 관리상의 허점이다. 비용이 지출될 때 이를 상세히 기록하지 않으면 재료비와 인건비 등 제경비를 제하고 나중에 남는 돈이 '매출액'이라는 단순 계산만 가능할 뿐이다. 특히 규모가 작은 제과점일수록 이런 전근대적 방법이 개선되지 않는 점도 커다란 문제다. 결국 앞으로도 손익구조 개선은 물론 매출 활성화를 위한 어떤 노력도 불가능하다는 결론이 무리가 아니다.

컴퓨터를 두려워하는 제과인의 거부감이 걸림돌

제과점 운영주가 매일 꼼꼼하게 금전 출납 사항을 장부에 기록한다 해도 여전히 문제는 남는다. 이런 방법으로는 매장 관리의 중요한 목적인 손익구조 개선이나 점포 차별화, 판촉활동의 효율성을 높이는 데 도움이 되지 않기 때문이다.

효율적인 관리시스템의 활용 범위는 사실 제과인들이 알고 있는 용도보다 무한하다. 예를 들어 컴퓨터의 점포관리 프로그램은 매출·매입 결산 등의 단순한 계산 기능뿐 아니라 축적된 자료를 활용해 다양한 매출 활성화 방안을 모색하는 데 더 비중이 있다. 자료를 입력한 뒤 날짜·시간·계절·요일·제품·가격대별 판매현황 등을 일목요연하게 정리할 수도 있고 이를 토대로 매출 활성화를 위한 각종 판매전략을 수립할 수 있다. 또한 매월 지출비 내역을 비교 분석해 불필요한 금액이 빠져나가는 것을 바로잡을 수도 있으며 고객관리의 효율성을 높이는 데도 크게 기여한다. 장부나 영수증에만 의존할 때 '숲은 보지만 나무를 볼 수 없는' 단점을 극복할 수 있는 것이다.

그러나 이미 전산 시스템이 보편화되어 상품 출고 판매 현황, 재고 관리 등에 이용되고 있는 대형 유통점과 달리 현재 제과점에서는 관리 프로그램을 활용하고 있는 곳이 거의 전무한 형편이다. 제과점의 매장관리 방법이 개선의 기미를 보이지 않는 것은 우선 컴퓨터에 대한 경영주들의 이해 부족을 들 수 있다. 경영주들이 컴퓨터를 사용할 줄 모르는 '컴맹'이거나 활용 가능성을 과소평가하기 때문에 아직도 수기(手記)를 고집하는 경우가 많다는 것이다.

서울 성북구에서 제과점을 운영하고 있는 한 업주는 "현실적으로 컴퓨터를 사용할 줄 아는 제과인들은 주변에 그리 많지 않은 것 같다. 나 역시 컴퓨터에 대해 막연한 두려움 같은 것이 있어 선뜻 배워보고 싶다는 생각이 들지 않는다"고 말한다.

다. 실제로 관리시스템의 활용 여부에 회의적인 경영주들은 대부분 컴퓨터에 대해 단편적인 지식만을 갖고 있는 편이다. 여전히 컴퓨터를 '세련된 전자계산기' 정도로만 인식하고 있기 때문에 효용가치를 느끼지 못하는 것은 당연하다.

컴퓨터로 재료비 관리, 월 20만원 지출 줄여

드물긴 하지만 매장 관리에 컴퓨터를 도입하는 사례도 눈에 띈다. IMF 이후 경영수지가 악화되자 용산구 B베이커리는 올 3월경 총 180 만원을 들여 팬티엄급 컴퓨터를 구입해 원부재료 출납 사항과 인건비, 공과금 내역을 관리하기 시작했다. 기술인 출신의 업주 C씨는 컴퓨터를 구입한 뒤 독학으로 컴퓨터 사용법을 익혔기 때문에, 지금 단계에서는 수시로 들어오는 원부재료비 정도만 관리하는 초보 이용자다.

C씨 역시 컴퓨터를 사용하기 전까지는 밀가루, 설탕, 버터 등 주요 재료의 가격만 알고 있는 수준이었다. 하지만 그는 지난달부터 매달 20만원, 평균 5% 이상의 재료비 절감 효과를 보고 있다. 그동안 축적해 놓은 재료 가격 등락표와 업체별, 상품별 리스트를 분석해 가장 저렴한 제품을 구입할 수 있게 됐기 때문이다. 또 유효기간이 긴 품목 몇가지는 한꺼번에 대량 구입해 단가를 낮출 수도 있었다. 이 밖에도 그가 재료가격에 관심을 갖게 되자 일부 재료상의 '농간'도 자취를 감췄고 직원들에게 재료 사용 내역을 세분화시켜 공개함으로써 작업중의 손실분도 크게 줄어들었다.

이같은 C씨의 사례는 컴퓨터를 활용한 관리 효율성의 한 단면을 보여준다. 그는 "솔직히 지금껏 수익이나 지출 내역을 항목별로 자세히 파악하지 못했다"라고 말하고 "IMF가 아니었다면 지금도 여전히 총액 개념의 관리에만 관심을 갖고 있을 것"이라며 앞으로 판매현황이나 고객관리에 이를 적극 활용할 계획이라고 밝혔다.

점포에서 쉽게 사용할 수 있는 관리 프로그램

한 제과컨설팅 업체가 시행하고 있는 매장관리 시스템은 이보다 조금 더 진일보한 경우다.

이 업체는 회원업소의 의뢰가 들어올 경우 원가계산, 판매 추이, 재료사용량에 따른 상품 판매화 비율 등 다양한 경영분석 자료를 출력해 제공한다. 그러나 아직까지 극소수의 업소에만 국한되어 있으며 확산이 순조롭지 않다.

이 업체 관계자는 "자기 점포의 매출액이 공개되는 것을 꺼리기 때문에 경영 분석을 의뢰하지 않는 것 같다"고 말한다.

점포내의 관리 시스템은 비교적 잘 이뤄지고 있지만 경영 분석을 위해서는 점포의 매출 자료 등을 모두 공개해야 하기 때문에 이를 기피한다는 것이다. 실제로 일부 업체의 경우 판매 제품의 품목, 수량, 가격 등을 모두 자료화해 놓고도 전문 지식이 필요한 각종 경영분석 자료는 활용하지 못하는 사례도 알려져 있다. 경영분석을 위해서는 매출 공개가 불가피하기 때문이다.

이와 관련해 최근 제과 컨설턴트인 차상만씨가 제과점용 「점포 경영 프로그램」을 개발중에 있어 관심을 끈다. 현재 80% 이상 개발이 진척된 이 프로그램은 제과점 운영주들이 직접 프로그램을 관리하고 이를 토대로 각종 경영분석 자료를 데이터화 할 수 있는 보급형으로 알려져 있다. 차

상만씨에 따르면 프로그램은 크게 원료수급, 상품판매, 공정관리 등으로 분류해 손익계산과 같은 경영상태를 쉽게 파악할 수 있도록 할 예정이다.

그러나 제과점의 매장관리를 개선하기 위해서는 우선 경영주나 기술인들의 참여가 선행돼야 한다는 지적도 있다. 제품 판매동향을 파악하기 위해서는 이를 일일이 기록해야 하는데 초기에는 수취 입력작업에만 최소 1시간 이상이 소요된다. 그러므로 만일 이를 지속적으로 자료화시키지 못하면 시스템 활용 영역도 축소될 수밖에 없다. 그렇다고 대형 유통점처럼 포장지에 바코드(Bar-Code)를 부착하는 방법은 과다한 제작비가 소요되기 때문에 현실성이 떨어진다.

고객관리는 매장관리 시스템의 일부

최근 이처럼 소점포의 관리시스템 도입에 대한 문제점을 공략하고 있는 것이 일명 '보너스 카드'로 불리는 적립식 회원카드다. 이 보너스 카드는 고객이 상품을 구입할 때마다 포인트를 적립시켰다가 일정 금액이 될 때마다 할인혜택이나 사은품을 제공하는 방식이다. 따라서 종합적인 매장관리 시스템이라기 보다는 단순 고객관리의 성격이 짙다.

현재 보너스 카드는 새빛시스템(☎(02)7845-114) 과 두손상사 등이 보급에 나서고 있는데 이미 백화점, 주유소, 패스트푸드점 등에서 광범위하게 사용된다. 이 카드는 포인트가 계속 누적되기 때문에 자연스럽게 재방문을 유도하게 되고 고객이 직접 사용실적을 확인할 수 있다는 장점이 있다. 또한 일반 고객카드 처럼 고객이 개인정보를 공개하는 데 거부감을 느끼지 않으며 카드단말기를 PC 또는 POS(판매관리시스템)와 연결하

면 매출·고객 증감 현황을 집계해 경영분석 자료로 활용할 수도 있다. 이 경우 접속형 단말기는 대당 85만원, 카드 제작비는 1,000장 주문시 장당 400원 정도로 구입 비용도 매우 저렴하다.

이러한 단순 고객관리시스템은 한 제과컨설팅 업체에서도 이미 시행한 바 있다. 이 업체는 제과점과 연간 150만원에 계약을 맺고 고객수에 관계없이 1년 동안 각종 DM, 생일카드, 행사 안내문, 할인권 등의 발송을 대행해 준다. 이 방법은 적립식 보너스카드 보다 적극적으로 고객 홍보에 나설 수 있지만 고객 명단을 계속 일일이 확보해야 하는 수고가 뒤따른다.

이 업체 관계자는 "고객 개개의 구매액은 파악할 수 없지만 할인권의 경우 보통 80% 이상의 회수율을 나타내기 때문에 고객관리의 효과가 뛰어나다"고 말한다. 우편 발송을 하지 않는 제과점의 회수율보다 최고 50% 이상 높다는 것이다.

하지만 이 방법 역시 고객관리의 효과는 있지만 통합 매장관리로는 부적절하다는 지적이 있다. 제과점의 관리 효율이 높아져도 이를 통한 자료 구축이나 활용은 처음부터 불가능하기 때문이다.

소극적인 운영이 불편 뭉뜨리는 원인

현재 가장 이상적인 종합 매장관리 시스템은 역시 컴퓨터를 통한 관리 프로그램의 활용이다.

로터스, 엑셀, 데이터 베이스나 별도의 매장관리 프로그램을 이용하면 고객관리, 제품 품질관리, 생산관리, 가격관리, 재고관리, 인사관리, 손익관리, 매출관리, 판매관리, 점두관리, 정보관리 등 점포의 운영상황을 파악하는 데 필요한 모든 자료를 일목요연하게 정리할 수 있다. 매출 활성화나 이미지 차별 전략의 토대가 마련되는 셈이다.

하지만 이런 달콤한 열매는 그냥 얻어지는 게 아니다. 아무리 우수한 프로그램이라 해도 데이터 자체를 스스로 생산해낼 수는 없는 노릇이다. 경영주의 자신의 지속적인 관심과 노력이 필요한 것도 이 때문이다.

'이는 만큼 보인다'는 명언은 오늘을 살아가는 제과업 종사자들에게도 많은 의미를 던져 준다. 지금 이 순간에도 매장관리 시스템의 필요성을 느끼지 않는다면 '내가 알고 있는 것'은 대체 얼마 만큼인지 생각해 볼 필요가 있다. **이** <글/이종원>

