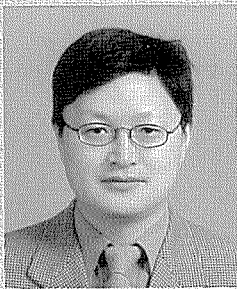


시작하는 마음으로 돌아가자

부실 점포의 회춘 전략

침체돼 있는 점포를 그냥 방치해 두는 사업가는 중병에 걸린 환자에게 손을 쓰지 않는 의사와 다를 것이 없다. 그것은 점포의 '죽음'을 재촉하는 행위와 마찬가지다. 침체된 점포에는 새로운 공기가 필요하다. 새로움을 느낄 수 있도록 활기있게 변하지 않으면 점포 사업으로 돈을 번다는 것은 불가능한 일이다. IMF체제의 우울한 사회 분위기 속에서 불경기 없는 성공 점포를 가꾸기 위해서는 신선한 생동감을 되찾아야 한다.



필자 / 류 광 선

- 계명대 철학과 졸업
- 채테크 프리랜서
- 한국경제신문 'Small business'
- 점포회생전략연구소장

예전엔 장사꾼이 돈을 벌 수 있는 방법은 딱 한가지였다. 불황기에 임대보증금이나 권리금이 저렴한 점포를 구입한 뒤 이 가게를 정상 궤도에 올려 놓고 많은 권리금을 붙여 되파는 것이다. 물론 그러자면 점포 입지에 적합한 업종을 선택하고 운영을 잘해 고수익을 발생시켜야 한다. 하지만 이런 방법은 IMF 사태의 소용돌이에 휘말리게 된 지금에 와선 용도 폐기되고 말았다.

점포형 사업은 전형적인 소비산업이기 때문에 고객의 소비수준이 높아지지 않고는 성공을 장담할 수 없다. 그런데 현재 국민들은 해직의 공포, 실질소득의 감소, 물가 상승, 부동산 및 주가 하락 등 소비심리를 위축시키는 악재에 겹겹이 쌓여 있다. 이런 상황에서 소비가 줄면 내수 기반 약화로 경제회생이 늦어진다는 얘기가 소비자들의 귀에 들어올 리 만무하다.

장기간의 경기 침체가 예상되면서 의류업체들은 아예 올해 생산규모를 지난해의 60%선으로 감 축했고 제과점, 아이스크림점, 햄버거 등 성장 일로를 치달고 있던 패스트푸드 업종도 지난해부터 20~50%의 매출 감소 현상이 뚜렷하다. 매출이 올라간 곳은 돼지갈비집, 도시락 전문점, 라면집 등 저가형 음식점들이 고작이며, 이마저도 경쟁이 심해 일부 점포를 제외하고는 만족 할만한 수입을 올리지 못하는 실정이다.

최소 2000년에야 GNP 1만불 회복

순이익률이 20%인 점포에서 매출이 20% 이상 줄어들면 전혀 이익이 발생하지 않으며, 30% 이상으로 줄어들면 적자로 인해 문을 수밖에 없는 상황이 발생한다. 이것은 물론 인원 감축, 지출 억제 등 긴축 경영을 전제로 하는 것이다. 따라서 현재 대부분의 소매점은 최악의 경우 폐점을 고려하지 않을 수 없는 상황일 것이다. 그렇다고 점포를 처분하는 일이 쉬운 것도 아니다. 인수자를 찾는 사이에도 계속 적자가 누적되어 결국엔 권리금까지 포기하는 조건에야 겨우 점포를 처분 할 수 있다.

요즘 점포 사업자들 사이에서는 이런 자조 섞인 말들이 떠돌고 있다. 4월까지 견디면 '장군의 아들', 6월까지 견딜 수 있으면 '대통령의 아들', 12월까지 장사를 해나가는 사람은 '신의 아들'이라는 농담이다. LG경제연구소의 조사 자료도 98년은 지난 연말부터 계속된 원화가치 급락과 마 이너스 1.3%대의 저성장이 겹쳐 경상

국내총생산(GDP)은 총 3,121억 달러에 그칠 것으로 전망하고 있다. 이에 따라 1인당 국민소득도 98년 6,624달러, 99년 8,792달러에 그치고 2000년에는 1만589달러선에 진입하게 될 것으로 예상되고 있다. 즉 앞으로 최소 2년은 지나야 97년도 국민소득 수준과 비슷하게 회복할 수 있다는 얘기다.

이와 같은 여러 정황을 종합해 볼 때 소매산업 경기가 96년 수준으로 회복되려면 아무리 빨라도 2000년 초는 돼야 한다는 게 전문가들의 견해다. 따라서 이제라도 기존의 경영 관행을 철저하게 개선해 나가지 않으면 소매업의 입지는 더욱 좁아질 수밖에 없다.

부실점포의 원인과 가게의 유형

처음엔 자신감을 갖고 시작한 점포가 매출 부진 때문에 애물단지로 전락하는 경우를 종종 목격하게 된다. 점포 운영이 부실한 원인은 업종이나 프랜차이즈 파트너를 잘못 선정했거나 경영의 묘리를 살리지 못한 데서 기인한다. 점포 운영이 난관에 봉착했을 때는 과감한 업종 전환이나 점포 이미지 교체, 경영 환경 전환을 바꾸지 않으면 회생을 장담할 수 없다.

업종전환을 고려해야 하는 경우는 첫째, 업종과 점포 입지가 어울리지 않을 때다. 상권이 안 정되고 점포 입지가 무난한 곳이라면 과감하게 업종 전환을 고려해야 한다.

둘째, 점포 권리금이나 보증금이 너무 높아 일정액의 매출이 있는데도 이익이 발생하지 않는 경우다. 이런 점포는 마진률이 높은 업종이나 고가품 사업으로 전환해야 승산이 있다.

셋째, 사양업종을 선택해 창업한 경우라 업종을 변경하는 외에는 대안이 없다. 서바이벌 게임장이나 탕수육 전문점, 다트게임장 등은 장사의 귀재라도 회춘시킬 묘약이 없다는 게 업계의 정설이다.

넷째, 프랜차이즈 본사를 잘못 선정해 매출이 부진한 경우다. 자본 구조가 부실해 광고 지원과 상품의 원활한 공급이 되지 않거나 인테리어비 등을 챙기기 위해서 가맹점의 투자만 강요하는 회사, 시장 상황을 잘못 예측해 상품 판매가 부진한 회사가 체인점을 모집했을 때 이런 문제가 발생한다. 이 때는 지체없이 업종이나 점포 이미지를 교체하는 것이 유일한 대안이다.

점포 운영이 부실한 이유는 애당초 점포 창업 단계에서 구체적인 조사가 결여되었기 때문이다. 상권분석, 점포 입지분석, 상권내 점포의 입지와 업종의 조화로운, 프랜차이즈와 독립점 가운데 어느쪽이 유리한가, 총투자금액에 대한 수익성 예측, 독특한 마케팅 전략 수립, 대고객 서비스 체제의 확립 등 초기부터 구체적인 운영 전략이 뒷받침되지 않으면 적자 점포를 면할 길이 없다.



고객이 느끼는 6가지 유형의 점포

부실 점포를 가능성 있는 점포로 회생시키는 방법은 개업 당시의 마음으로 돌아가서 생각하는 것이 가장 효과적이다. 이를테면 시간대별 상권내 유동인구수와 연령별, 남녀별, 직종별 분포도를 분석하여 업종선택이 적합한 것이었는지 하는 것부터 다시 검토한다. 이때 주위에서 '요즘 이런 업종이 잘되니까 한번 바꾸어 봐라' 하는 권유에 무턱대고 따르면 안된다.

상권내 동일 업종이 생겨 경영이 침체된 경우에는 실내장식이나 진열을 바꾸는 것으로도 기대 이상의 성과를 얻을 수 있기 때문이다. 또한 다른 점포와의 차별성을 부각시키기 위해 운영 전략을 다시 수립한다.

상권내 입지가 불리하지 않고 적절한 업종임에도 장사가 되지 않는다면 그것은 경영방식에 문제가 있는 것이다. 고객이 점포를 이용하고 나면 다음과 같은 이미지를 갖게 된다.

- ▶ 애정형: 상품, 분위기, 서비스, 진열 등이 매우 만족스러워 호감이 가는 점포
- ▶ 배려형: 쾌적하고 편안한 마음이 들어 기분이 좋은 점포
- ▶ 사무형: 이용에 불편이 없지만 고객에 대한 인간미가 느껴지지 않는 점포
- ▶ 둔감형: 고객에게 신경을 쓰지 않아 일부러 찾아오고 싶지는 않은 점포
- ▶ 글썽형: 고객을 싫어하는 것으로 오해할 만큼 분위기가 식막한 점포
- ▶ 안돼형: 어떤 경우에도 절대 다시 오지 않겠다라는 생각이 드는 불쾌한 점포

점포 사업자라면 자기 가게의 분위기를 최소한 사무형급 이

상으로 조성할 수 있어야 한다. 그 밑바탕이 되는 것은 물론 경영주 자신의 확고한 운영지침과 실천하고자 하는 노력이다.

경영체질 개선과 부실 점포 외출전략

사회 전반의 불경기가 쉽게 호전되지 않는 것으로 전망돼 점포 사업자 또한 당분간은 허리띠를 졸라매고 경기가 회복될 때를 기다려야 한다. 그러자면 IMF 체제를 견뎌낼 수 있도록 경영 체질을 개선하는 노력이 병행되어야 한다.

사실 창업 희망자라면 오히려 불황이 심화된 이 시기에 목종은 점포를 구할 수 있다. 올해는 거의 모든 업종에 걸쳐 97년초의 절반 수준으로 권리금 시세가 하락하고 있다. 이럴 때 권리금이 1억원인 점포를 5천만원에 인수했다면 나머지 5천만원은 점포 유동자금으로 비축해둘 수가 있다. 1년간 초긴축 경영을 해 손익분기점을 맞추었다면 결과적으로 권리금 5천만원은 벌었다는 얘기가 된다.

우선 각 점포의 체질 개선을 위해 몇가지 제안하고 싶은 부분이 있다.

초긴축 경영을 한다

불황기에 접어들면서 거의 모든 점포에서 볼 수 있는 자구 노력이 바로 '직원 줄이기'다. 매출은 격감하는데 인건비는 고정적으로 지출되는 비용이기 때문에 점포 사업자의 부담은 날로 커질 수밖에 없다. 따라서 98년에도 계속 점포 운영을 해나갈 마음이 있다면 우선 가족 단위의 경영을 고려해 보아야 한다.

또한 꼭 필요한 비용이 아니라면 지출을 최대한 억제한다. 난방비, 전기세, 인테리어비 등은 업주의 운영 정책에 따라 얼마든지 비용 절감이 가능하다. 또한 신문에 끼워 돌리는 전단지처럼 투자에 비해 광고 효과가 미미하다고 판단되는 홍보비는 당분간 지출을 삼가해야 할 것이다.

현금을 최우선 가치로 삼는다

우리나라는 기업이나 점포를 막론하고 매출액, 당기순이익 등에 큰 비중을 두어 왔다. 매출증대를 위해서라면 몇 개월 짜리 어음 결제나 외상 거래도 거절하지 않는 게 일반적이었다. 그렇지 않고는 매출을 올릴 방법이 없었기 때문이다.

그러나 이제는 경영 가치도 각종 비용과 세금, 상품구입비 등을 제외한 순수 현금에만 국한시켜야 한다. 즉 당분간 '현금이외에는 믿을 것이 없다'는 생각을 고수해야 하는 것이다. 사업 자금을 조달할 방법이 마땅치 않은 현재로서는 현금이 아니



면 한낱 '그립의 떡'에 불과하다는 생각을 가져야 한다.

점포에도 구조조정이 필요하다

이제 소비자, 종업원, 경영주의 시각으로 점포를 다시 살펴볼 필요가 있다. 지금까지 잘 운영돼 왔던 점포일수록 이 과정은 필수적이다. 고인 물은 썩게 마련이다. 운영이 잘 되고 있는 때 일수록 하나하나 새로운 면을 보여주어야 한다. 청결도, 종업원 및 주인의 친절도, 상품의 구색 정도, 가격의 적정성 여부, 클레임에 대한 대응력, 소비자 편의에 대한 배려, 직원 상호간의 친밀도 등 내부의 결속력을 다지고 경쟁력을 강화하는 노력이 이 시기에 꼭 필요하다.

이벤트성 광고를 기획한다

소점포에서 시행할 수 있는 광고는 신문에 끼워 전달하는 전단지와 DM을 들 수 있다. 그러나 단순히 가게를 소개하는 전략으로는 더 이상 손님을 끌어들이 수 없기 때문에 이벤트성 기획이 절실한 시점이다.

세일행사나 개업기념일 등 관심을 끌 수 있는 소재로 광고를 하되, 소비자에게 직접적인 혜택이 돌아갈 수 있는 내용을 포함한다. 점포 앞에 큰 현수막을 내걸거나 주인이 직접 고객을 방문하여 홍보물을 전달하는 방법이 매우 효과적이다. 홍보물에는 이벤트 내용은 물론 전화번호, 약도, 상품의 가격, 구매고객에 대한 혜택 등이 자세히 기재되어야 한다.



직원을 내 사람으로 만든다

장사가 되지 않으면 대부분의 주인은 별레 씹은 듯한 표정을 짓게 마련이다. 그러면 직원들도 불안한 마음을 갖게 되고, 덩달아 근무의욕이 상실되어 고객에게 좋은 서비스를 제공하지 못한다.

인원 감축 외에는 별다른 도리가 없다고 판단되는 최악의 상황이 아니라면, 언제나 직원들과 함께 고통을 분담해 가려는 마음가짐이 필수적이다. 이것이 참다운 경영인의 자세다. 경영수지가 악화되어 인원을 감축해야 할 필요가 있으면 직원의 절반을 파트타임과 정직원으로 나누어 한달씩 돌아가면서 일할 수 있도록 하는 방안을 마련한다.

사장이 할 수 있는 최선의 노력을 다하고 있다는 모습을 보여주면 직원들도 동요하지 않고 열심히 일 하려는 마음이 생기는 법이다.

POP 전략이 수립되어야 한다

매장 안은 항상 그날의 할인 상품이나 기획상품, 신상품 등을 알리는 POP 광고를 한다. POP는 호기심을 자극하여 충동구매로 유도하는 효과가 높고 고객에 대한 서비스의 차원에서도 고려해 볼 만한 방법이다.

이때는 보통 2~3일을 주기로 광고 내용을 바꾸어주는 것이 좋다. 다소 번거롭게 생각될지도 모르겠지만 적은 투자로 홍보 효과를 극대화할 수 있다는 점이 큰 매력이다.

최고의 상품만을 제공한다

예를 들어 손님이 점점 줄어드는 음식점은 덩달아 음식맛도 나빠지는 경우가 많다. 주인을 비롯하여 직원들의 근로 의욕이 저하되고 재료의 사용기간이 길어지기 때문이다.

그러나 현명한 주인이라면 오히려 이런 때일수록 전보다 훨씬 맛갈스러운 음식을 제공하기 위해 노력하게 된다. 또한 그만큼 매출이 원상 회복되는 속도도 빨라진다. 이를 테면 위기를 기회로 이용하는 경영 마인드가 필요한 것이다.

경영주는 부지런히 다리품을 팔아야 한다

점포 사업자는 불행이라고 해서 움직임을 멈춰서는 안된다. 매일 다른 점포의 운영방법을 견학하고 운영이 잘 되는 점포가 있으면 성공 비결은 무엇인지 세밀히 살펴야 한다. 사고(思考)에 따라 점포 운영 방법이 달라지는 것은 어떤 사업을 막론하고 마찬가지다. 업주의 사고 방식이 얼마나 적극적이고 합리적인가에 따라 점포의 운명이 좌우된다.

아무리 경기가 침체되어도 별다른 타격을 받지 않고 순조롭게 운영이 잘되는 우수점포가 있기 마련이다. 이럴 때 이 점포는 어떻게 위기를 극복하고 있는지 부지런히 발로 뛰는 벤치마킹을 시도해야 한다. 다리품을 판 만큼 값진 점포 운영의 노하우를 발견할 수 있다.

점포의 분위기는 항상 밝아야 한다

불특정 다수인 고객을 상대하는 점포 영업은 밝고 깨끗한 이미지가 생명이다. 그러므로 매장에 깔리는 음악은 항상 신나는 것으로, 점포의 색조는 밝은 톤으로, 실내는 깨끗하고 정갈하게, 주인이나 종업원은 항상 웃음을 머금은 자세로 고객을 맞이해야 한다. 가뜩이나 우울한 불경기에 상업 공간마저 무겁게 가라앉아 있다면 결국 고객을 가게 밖으로 내쫓는 것이나 마찬가지다.

항상 자금 조달원을 준비해 둔다

자금 조달은 점포 사업자에게 가장 절실하고 필요한 사항이다. 업종을 막론하고 사업을 하기 위해서는 주거래 은행을 통한 대출, 마이너스 통장 대출, 카드 대출, 보험 약관대출 등 가능한 모든 방법을 미리 점검해 두어야 한다.

또한 만일의 경우를 대비해 언제라도 대출이 가능한 적금 하나쯤은 꼭 들어놓아야 한다. 