

대전에 가면 성심당이 있다

지식인 운동 기반 조성... 지식경영 시대 개막



20세기가 무대 뒤편으로 사라지고 새 천년의 막이 오른 지 벌써 1개월이라는 시간이 흘렀다. 누구나 21세기에는 많은 변화가 있을 거라 예상하지만 그 방향에 대해서는 아무도 단언하지 못하고 있다. 그렇다면 우리는 21세기를 어떻게 준비해야 할까? 우리가 점포 탐방을 시작한 이유는 바로 여기에 있다. 각 지역의 유명 점포나 독특한 운영방식을 갖고 있는 점포의 현재 경영 전략과 비전을 통해 21세기 우리가 나갈 방향을 모색하고자 한다. 이번 달에는 그 첫 번째로 대전 성심당을 찾아갔다.

대전시 중구는 서울의 명동 만큼이나 변화한 거리. 그러나 대전역 앞이라 유동인구가 많은 데다 옷가게와 음식점, 각종 유흥 시설까지 즐비한 이곳에서 성심당을 찾기란 그리 어려운 일이 아니다. 지나가는 아무나 붙잡고 물어봐도 타지인(他地人)이 아닌 다음에야 웬만한 사람이라면 성심당의 위치를 알고 있기 때문이다.

성심당은 56년 오픈한 이래 올해로 44년째 대전을 지키고 있다. 오랜 세월만큼이나 이에 걸맞은 규모를 갖춘 이곳은 현재 제과점뿐 아니라 패밀리 레스토랑, 스낵게티 전문점, 한과점 등을 함께 운영하고 있다. 때문에 성심당의 발자취와 점포를 둘러 보는 일에는 약간의 인내심과 체력이 필요하다.

대전역앞 전빵집이 오늘날 성심당 모체

최근에 한번이라도 성심당을 찾아 본 적이 있는 사람이라면 이곳이 조그만 전빵집에서 시작했다는 사실을 상상하기란 쉽지 않을 것이다. 성심당의 역사는 임길순(97년 작고) 사장과 그의 부인이 대전역 앞에 '성심당'을 오픈한 1956년으로 거슬러 올라간다.

이곳은 초창기만 해도 불과 2~3평 남짓한 가게를 부부 둘이서 운영했던 소규모 점포로 전빵과 만두를 주로 취급했다. 성심당은 대전역이라는 유리한 입지 조건 외에도 경영주의 성실함과 뛰어난 맛으로 점차 명성을 얻기 시작했다. 그 당시만 해도 대전 지역의 규모가 그리 큰 편은 아니어서 성심당에 대한 소문은 금세 대전 전역으로 퍼져 나갔다. 특히 이곳은 카톨릭 정신을 바탕으로 이웃과 지역사회에 봉사한다는 신념 아래 그날 팔고 남은 제품은 인근 지역의 불우한 이웃들에게 전달해 신뢰감과 동시에 항상 신선한 제품을 판매한다는 이미지를 고객들에게 전해줄 수 있었다.

이처럼 착실하게 기반을 다져나간 성심당은 60년 들어 양과 자점으로 전환하면서 제과점으로서의 면모를 갖추기 시작했다.

지역 특성상 대도시와 소비 수준의 격차가 있기 때문에 가격대를 고객 수준에 맞게 책정하는 한편 끊임없는 연구를 통해 고객의 입맛에 맞는 제품을 개발하는 일을 게을리 하지 않는 등 다방면에 걸친 노력 덕분에 제과점으로 전환한 지 4년만인 64년에 현재 위치인 중구 은행동 153번지로 이전하게 된다. 그리고 81년 아버지의 뒤를 이어 현재 임영진 사장이 경영을 시작하면서 규모는 날로 확장되었다.

그러나 90년대 들어 성심당은 제과점만으로 사업 확대에 한계를 느끼게 된다. 아무리 다양한 제품을 생산하고 매장 규모를 늘린다 해도 어느 수준 이상 매출을 신장한다는 것이 아무래도 어렵다는 판단을 하게 된 것이다. 이에 따라 임영진 사장은 92년 국내 최초로 베이커리 레스토랑 시스템을 도입, 빵과 음식의 접목을 시도했다. 제과점 규모를 대폭 확장하면서 1층에는 기존 제과점 컨셉을 그대로 살린 '브레드&케이크'를, 2층에는 '패밀리 레스토랑', 3층에는 간단한 식사 메뉴를 선보인 '누들&라



이스'를 도입함으로써 전체적인 시스템을 재정비했다. 이어 95년에는 도시락 전문점 '에이포인트(A Point)'를 오픈했으며 97년에는 스파게티 전문점 '빠아또', 98년에는 본격적인 외식 아이템을 접목한 '푸드쇼(Food Show)', 99년에는 떡·폐백 전문점인 '옛맛숨씨'를 오픈하면서 종합외식업체로서의 모습을 갖추었다. 이처럼 성심당은 작은 찜빵집에서 시작해 외식 분야까지 사업 영역을 확장해 가면서 대전지역의 대표적인 제과점으로 확고한 입지를 굳혔다.

외형에 걸맞는 조직적인 체계와 내용 갖춰

그러나 성심당의 진면모는 결코 화려한 외형에 있는 것이 아닙니다. 외형만큼이나 이에 걸맞는 체계적인 경영 시스템을 구축해 거대한 조직을 효율적으로 움직이고 있다는 점이 성심당의 가장 큰 장점이다.

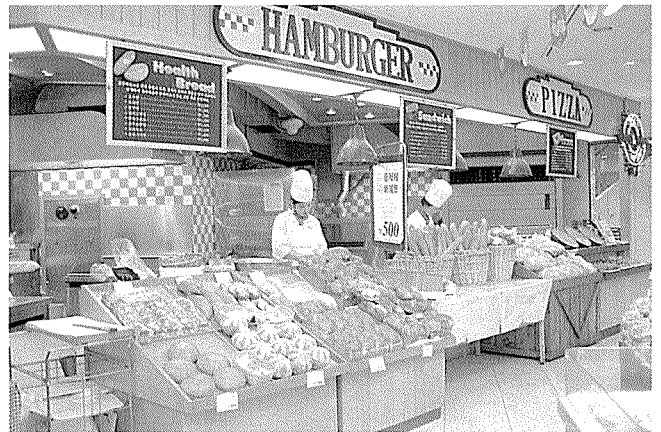
성심당은 97년 제3의 도약기를 선포하고 기획조정실 부서를 신설하는 한편 팀제 운영을 도입해 경영의 합리화를 도모하게 된다. 또한 99년 들어서는 '신 지식인 양성의 해'라는 기치 아래 지식 경영을 위한 기반을 조성하는 데 주력하기도 했다.

지식경영이란 자기가 하는 일에 대해 끊임없이 지식을 습득하고 이를 통해 부가가치를 높이는 것을 목표로 한다. 따라서 기술자도 단순히 제품을 만드는 일에만 그치는 것이 아니라 고객의 반응과 입맛을 읽어 낼 수 있는 안목과 자신이 만든 제품의 원가와 수익성을 계산할 수 있는 경영 마인드를 갖추어야 한다. 이를 위해 성심당은 기술자들에게 제품 세미나 외에도 경영과 관련된 세미나에 참석시키는 등 교육제도를 강화하는 한편 기술인도 직접 매장에서 판매를 함으로써 자신이 만든 제품에 대한 고객들의 반응을 살필 수 있는 기회를 제공했다.

기획조정실의 이승규 실장은 "지식경영을 위해 무엇보다 직원들 스스로 무엇을 하고자 하는 적극적인 의식 즉 자발적 의지가 중요하다"며 "회사 차원에서 이러한 분위기를 조성하고



▲ 성심당 공장 내부. 이곳은 반죽 및 성형 기계를 이용해 반자동화 시스템으로 제품을 생산하고 있다.



▲ 제과점 내부에 별도로 마련된 건강빵 코너. 이곳은 건강빵 코너를 별도로 마련해 고객들에게 적극 홍보하고 있다.

동기를 부여하기 위해 팀별 성과급제를 도입했다"고 밝혔다.

현재 성심당의 경우 임영진 사장을 중심으로 기획조정실과 관리부, 마케팅관리부, 영업부, 생산부, 외식사업부 등 1개실 5개 부서로 운영되고 있는데 생산부의 경우 단과자류를 생산하는 생산1팀, 케이크류를 생산하는 생산2팀, 실연코너를 담당하는 생산3팀 등 제품 유형별로 팀을 나누고 있다. 정직원수만 해도 150명에 이르는 성심당은 이처럼 탄탄한 조직체계를 바탕으로 유기적인 관계를 맺으면서 운영되고 있는 것이다. 사실 이러한 조직체계가 하루아침에 이루어진 건 아니다. 처음 팀제를 도입할 당시만 해도 직원들의 반발이 만만치 않았었다. 그러나 성심당은 상사와 직원들간의 대화를 활성화시키는 한편 투명한 경영, 팀별 인센티브제 도입 등 꾸준한 노력으로 서서히 직원들의 의식을 전환할 수 있었다.

이처럼 97년 초부터 시작된 내부 체제 정비는 경영상의 거품을 제거할 수 있었다. 경영의 합리성과 효율성을 위해 불필요한 비용 지출을 줄여나가는 한편 제품과 기계 작동법, 서비스 등의 매뉴얼을 마련함으로써 재료 손실이나 기계 보수·유지비 등의 비용을 절감해 나간 것이다. 이러한 내부 재정비가 결정적으로 직원들에게 공감대를 형성한 것은 97년말 IMF가 시작되면서 부터다. IMF로 환율이 상승함에 따라 원가 인상 요인



이 발생했음에도 불구하고 성심당은 자체적으로 진행해 온 구조조정으로 불필요한 비용을 절감했던 터라 제품 가격을 인상하지 않을 수 있었다. 이처럼 성심당은 미래를 예측하고 대비할 수 있는 방향으로 체질을 개선해 나가고 있는 것이다.

21C 본격적인 지식경영 시대 개막

99년이 '신지식인 양성의 해' 라는 기치 아래 지식경영의 기반을 다진 해였다면 2000년부터는 본격적인 지식경영을 실현하는 해가 될 것으로 기대하고 있다. 성심당은 지역사회에 대한 봉사정신과 끈끈한 사원들간의 동료애 그리고 지속적인 발전을 위한 회사의 전폭적인 신뢰와 지원이라는 4가지 기본 정신을 바탕으로 지식경영을 본격적으로 실현해 나갈 방침이다.

성심당은 이러한 의지를 표방하기 위해 지난해 말 새로운 로

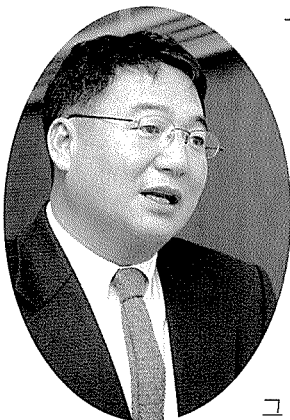
고를 선포였다. 새로 선보인 로고는 기존의 초록색 대신 빨간색을 사용해 빵에 대한 열정과 사랑은 물론 미래를 향한 적극적이고 행복한 식생활을 창조한다는 의지를 담고 있다. 또한 3개로 분리된 정사각형은 각각 최상의 품질, 최상의 서비스, 최상의 청결함을 표방한 것으로 언제나 고객을 최우선으로 생각하겠다는 성심당의 의지를 표방한 것이다.

사실 일반적인 자영제과점에서 성심당의 경영방식을 그대로 적용하기에는 무리가 따를지도 모른다. 규모나 사업영역 등 많은 부분에서 성심당은 이미 하나의 기업 수준에 이르고 있기 때문이다. 그러나 언제나 고객을 최우선으로 생각하고 급변하는 환경에 능동적으로 대처해 나가는 모습은 규모에 상관없이 우리에게 필요한 부분이 아닐까하는 생각이 든다. **김**

(글 / 김경옥)

인터뷰

“식사대용 조리빵 · 건강빵 개발에 주력해야”



임영진 / 성심당 대표

- 성심당이 발전할 수 있었던 가장 큰 원동력은.

성심당은 언제나 고객을 최우선으로 생각하는 경영 방침을 일관되게 유지해 왔다. 이는 고객을 인정하는 데서 출발하는 것이다. 아무리 사소한 불만이라도 고객의 의견을 존중하고 이를 해결하기 위해 노력할 때 그 점포는 고객들로부터 인정받을 수 있다. 또한 위기를 기회로 활용한 점도 성심당을 발전시킨 원동력이다.

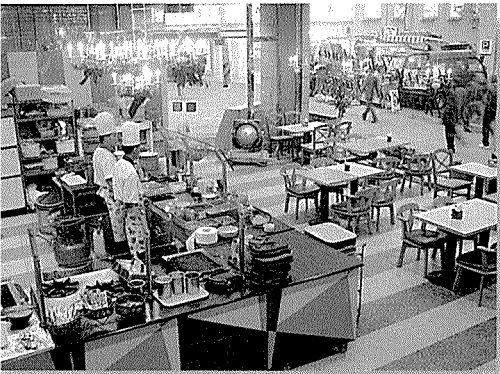
한 번은 어떤 고객이 성심당에서 구입한 제품을 먹고 탈이 나 병원에 실려갔는데 그 소문이 금세 대전 전역으로 퍼져 나갔다. 그러나 이러한 사실을 대충 넘어가거나 덮으려 하기보다는 공개적으로 정중히 사과하고 신속하게 뒷수습을 했다. 이처럼 자신들의 실수를 솔직하게 인정하고 시정하는 용기를 보여줄 때 고객들은 오히려 그 점포를 신뢰하게 된다.

- 21세기 전체 베이커리 시장을 어떻게 전망하는지.

21세기에는 생활 패턴이 급격하게 변화하면서 사람들은 간단하게 먹을 수 있는 간편식을 선호할 것으로 보인다. 이는 베이커리 업계에 긍정적으로 작용해 빵이 주식으로 정착될 가능성이 높아진다는 것을 의미한다. 이에 따라 베이커리 업계에서는 이러한 변화에 대응할 수 있도록 단과자빵 보다는 담백하면서도 쉽게 싫증나지 않는 조리빵이나 건강빵 등의 제품 개발에 힘써야 할 것이다. 성심당도 현재 이러한 제품 개발에 주력하고 있다. 또한 자영제과점들은 즉석제조의 장점을 최대한 활용해 구색제품을 과감히 정리하고 주력 제품을 육성해야 할 것이다.

- 최근 들어 커피와 베이커리 제품을 접목한 복합점포가 늘어나고 있다. 이에 대한 견해는.

커피와 베이커리 제품은 서로 잘 어울리는 아이템이다. 그러나 전반적으로 두 아이템의 조화를 이룰 수 있는 새로운 컨셉을 고려하지 않은 채 단순히 좌석공간을 확보하고 커피를 판매한다고 해서 모두 성공할 수 있는 것은 아니다. 커피를 접목하기 위해서는 고급스럽고 편안한 느낌을 줄 수 있는 분위기가 연출이 중요한데 인테리어는 물론 커피잔 등 소품 하나를 선택하는 데도 감각이 필요하다. 또한 일단 복합점포로 전환한 후에는 지속적으로 관리해야 한다.



▲ 1, 2층 푸드쇼(Food Show)

손님이 보는 앞에서 직접 요리를 만들어 판매하는 이곳은 한식을 비롯해 중식, 양식, 일식 등 다양한 음식을 판매하고 있다.



▲ 2층 인터캐빈(Inter-cabin)

푸드쇼 2층에 마련된 코너. 98년부터 자체 홈페이지를 운영하고 있는 성심당은 고객들께 서비스를 제공한다는 차원에서 PC 통신과 인터넷을 이용할 수 있는 인터넷 카페 인터캐빈'을 운영하고 있다.



▲ 2층 카페테리아

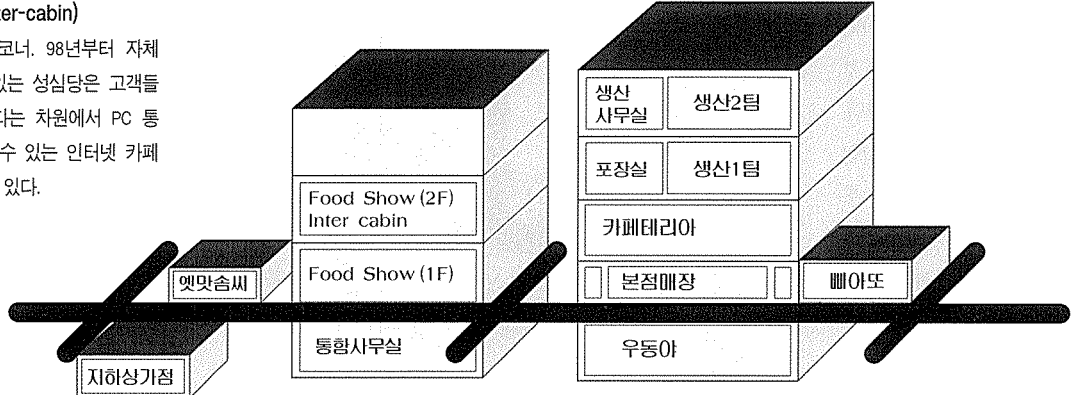
패밀리 레스토랑. 오전 8시부터 10시까지 바쁜 직장인을 위해 미국식 아침 세트 메뉴를 판매하고 있으며 점심과 저녁시간에는 이탈리아 스파게티를 비롯해 돈까스, 오무라이스, 샌드위치 등 다양한 품목을 선보이고 있다. 가격대는 3,500원에서 5,000원 사이로 다른 패밀리 레스토랑에 비해 저렴한 편.

▶ 베이아또

베이아또는 성심당의 꼬마 레스토랑으로 베이아또는 '접시'를 의미한다. 각종 스파게티와 피자 등 다양한 이탈리아 요리를 판매하고 있다



성심당 점포 매장 구성



◀ 옛맛솜씨

99년 8월에 오픈한 점포로 떡과 한과, 폐백음식을 판매하는 매장

▶ 1층 본점매장

베이커리 제품을 판매하는 매장으로 케이크 30여종, 단과자빵 70여종, 카스텔라 20여종, 쿠키 10여종류 등 총 500여 가지의 제품을 판매하고 있다. 특히 이곳은 약 7종류의 건강빵 제품을 판매하는 건강빵 코너를 별도로 마련하고 있다.



◀ 지하상가점

돈까스, 탕수육, 초밥, 빵 등 성심당에서 취급하는 다양한 메뉴를 선보이고 있다.

▶ 지하 1층 우동야

지난해 12월, 기존의 A point를 새로 단장해 '우동야'라는 코너를 오픈했다. 이곳에서는 주로 우동과 김밥 등 간단히 즐길 수 있는 음식을 판매하고 있다.

