

품질개선으로 불황 이긴다 불황모르는 미국 인스토어 베이커리

이 글은 미국 라스베가스에서 열린 국제제과쇼 IBIE '93의 개막과 관련 벨기에의 퓨라토스사에서 개최한 제과심포지엄에서 에드워드 리(Modern Baking 편집인)씨가 강연한 내용을 요약한 것입니다. - 편집자 주 -

백화점의 식품매장이나 대형 슈퍼마켓 내부의 매장에서 베이커리 제품 일체를 판매하는 인스토어(in-store) 베이커리점은 미국내 다른 어떤 산업보다도 부러움을 사고 있는 업종이 되었다.

우선 신선한 제과제빵을 원하는 소비자들의 기호가 확산되고 있으며, 둘째로는 최근의 경기침체에도 불구하고 전반적인 매출은 오히려 증가하고 있기 때문이다. 따라서 인스토어 베이커리 업체는 그간의 불황을 만회하기 위해 전력을 기울이고 있다.

불황탈출을 위한 제과업계의 경쟁전략

사실 지난해 미국 제과업계의 불황은 10년 전과 비교한다면 아주 작은 것에 불과하다. 당시의 제과업자들은 제과점 제품의 신선도와 품질에 대한 소비자의 낮은 인식도와 두 자리 수의 인플레이션 등 많은 악조건과 싸워야 했기 때문이다.

미국 국민들의 전체 빵소비량은 일정한 규모로 유지되고 있다. 전체 소비량이 더 이상 증가하지 않음으로 인해 대규모 양산업체, 독립 소매점, 인스토어 제과점들이 서로의 시장을 쟁탈하기 위한 다양한 전략, 전술을 추구하게 만들었다.

특히 인스토어 제과업체들은 지난 20년동안 꾸준히 성장해왔을 뿐 아니라 양산 제과업체에 타격을 가하기도 했다.

지난해에도 예외는 아니었다. 1990년 70억 달러였던 매출액이 작년에는 80억달러로 증가했고, 점포당 주간 평균매출액이 7천달러를 넘어서기도 했다.

이처럼 인스토어 베이커리 시장의 매출액이 증가하는 것은 개별 점포마다 매출증대에 주력하고 있을 뿐 아니라 인스토어 베이커리의 수요도 증가했기 때문인 것으로 분석된다.



품질로 승부하는 인스토어 제과업체들

인스토어 제과점이 이처럼 엄청난 성공을 거둬두고 있는 이유는 단 하나, 제품의 품질로 승부를 걸었기 때문이다. 생산공정에서의 품질관리는 물론 품질개선 교육, 품질을 강조하는 마케팅활동이 있었기에 불황을 이기고 성장할 수 있었다.

그러면 인스토어 제과업체는 그들의 목표를 쟁취하기 위해 구체적으로 어떤 노력을 기울였는가?

한마디로 말하자면 그들은 제과업계 발전을 위해 새로운 방법과 개선된 방법에 대한 연구를 계속했다는 점을 들 수 있다.

필자는 오늘날 안팎의 여러가지 악조건에 대처하며 성장세를 보이고 있는 인스토어 제과업자들의 노력을 '3R'로 요약하고자 한다.

3R은 다음의 세가지 흐름을 말한다.

1. Reformulate(새로운 형식)
2. Remodel(새로운 모델)
3. Reprogram(새로운 사업방식)

Reformulate(새로운 형식)

인스토어 제과업자들은 그들의 생산품을 일목요연하게 정리했다. 최근에 소개된 많은 제품들중에 어떤 것의 생산을 늘려야할지, 변화무쌍한 소비자들의 기호에 맞추어 생산량을 조절하거나 생산 품목수를 그때그때 조절하는 문제를 정형화시켜 분석했던 것이다.

Remodel(새로운 모델)

제과업자들은 그들의 매장과 주방을 재구성했다. 특히 인스토어 제과점은 3~4년전에 시공했던 인테리어가 이제 구식이 되어버렸기 때문에 그들의 매장을 참신하게 개량해왔던 것이다.

Reprogram(새로운 사업방식)

새로운 프로그램이란 사업방식을 전혀 다르게 시도한다는 것이다. 상품 판매촉진 방법은 이제 완전히 변하고 있다. 경영스타일을 바꿔 보는 재구성작업도 한창 진행되고 있다.

인스토어 제과업자들이 최근에 추진하고 있는 모든 일은 대개 앞에서 제시한 3R과 관련된 일이라고 해도 과언이 아니다. 아무튼 판매품목은 물론 베이커리 점포의 입지 및 테마 구성, 베이커리 공장관리와 회계관리 분야에서도 위와 같은 3R의 관점에서 재구축하려는 시도가 활발히 진행되고 있다.

급격한 매출성장을 기록한 품목들

기념식·결혼식용을 포함한 데커레이션 케이크는 인스토어 제과점 전체 매출액에서 평균 25%를 차지하고 있다.

7~8년 전만해도 데커레이션 케이크는 10~13%정도 밖에 팔리지 않았다는 것을 감안하면 놀라운 성장속도가 아닐 수 없다.

맛벌이때문에 손수 케이크를 만들 시간이 없는 가정의 수요로 인해 판매가 꾸준히 증가하고 있는 것으로 보인다. 대개 그런 가정들은 제품의 품질과 신선도를 가장 중시하며, 그런 조건에만 맞는다면 가격에는 별로 개의치 않는 추세라고 할 수 있다.

급성장 품목중에서 그 다음으로 주목할만한 것은 크러스터빵, 롤빵을 비롯한 여러 종류의 특수빵을 들 수 있다.

특수빵류는 전체 판매액중에서 17%의 비중을 차지했는데, 10년 전만해도 특수빵 매출 퍼센트는 겨우 한자리 수에 머물고 있었다.

보다 맛스럽고 건강에도 유익한 빵을 원하는 소비자들의 기호 변화가 특수빵 판매를 배가시키는 요인이 되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다.

도너츠 제품은 전국적으로 고른 판매율을 유지하고 있다. 그러나 스낵 대체품과 아침식사용으로 판매되고 있는 도너츠 판매시장을 데니쉬빵과 머핀빵이 잠식해 들어오고 있는 실정이다.



미국 노스웨스트지역에서 시작된 바젤빵의 판매열기는 미국 전체를 휩쓸어 인기품목으로 자리잡았다.

파이는 가정에서 만든 것 같은 스타일을 원하는 소비자들의 요구에 부응하는 제품이 판매되면서 옛날의 명성을 회복해가고 있다. 애플파이의 판매량이 늘어난 것은 무엇보다 품질이 높아졌기 때문이다.

이상에서 우리가 알 수 있는 것은 무엇인가?

한마디로 지적한다면 '품질향상'이라고 할 수 있다. 미국 인스토어제과점들은 상대적으로 고소득층이며 입맛이 까다로운 미식가들의 구매욕구를 자극하는 고품질의 제과제빵을 생산했던 것이다.

향후, 아이스크림이든 과일파이든 좀더 환상적인 맛을 지닌 제품들이 소비자들의 사랑을 받게 될 것이다.

고급제품으로 고소득을 공략한다

전통적으로 미국인들이 가장 좋아하는 것 중의 하나인 초콜릿은 전에는 별로 초콜릿에 관심을 갖지 않았던 소비자층을 공략하고 있는 중이다.

이들 새로운 소비계층은 소득이 풍부한 부유층으로서 고품질의 빵을 원하는 것과 마찬가지로 보다 맛있는 초콜릿제품을 원하고 있다. 이들 고소득층의 소비는 다른 계층의 소비보다 높은 이윤을 보장해줄 것이 확실하다. 문제는 품질이다. 그것도 다른 업소와 확연히

구별되는 최상의 품질말이다.

새로운 시장과 제품의 형태

변화하는 상황을 정확히 파악하고 있는 인스토어제과업자들은 전통적으로 독립제과점과 소수민족의 제과업자들이 지배하고 있는 시장을 공략하기 시작했다.

그들은 유럽이주민 계층에게는 크러스터빵을, 스페인계 국민들에게는 납작하게 구워 만든 옥수수빵을 공급하고 있으며, 동남아시아계 소비자들에게는 페이스트리제품으로 유통하고 있다. 이처럼 소비자들의 특성에 맞는 제품을 공급하고 있으니 시장확대는 필연적이라 하겠다.

2년전 우리는 무엇인가 색다른 것을 추구하는 소비자들이 핫케이크류를 선호하게 될 것이라고 예견한바 있다. 그것은 실제 현실로 나타나고 있다. 오늘 전국의 인스토어제과점에서는 다양한 종류의 핫케이크들이 기록적인 판매고를 보이고 있는 것이다.

인스토어 베이커리점은 너무 많은 종류의 제품이 생산, 진열됨으로 해서 몇가지 문제가 발생한다는 것을 알았다. 짧고 불연속적인 생산공정이 반복되어 생산비가 높아지고 제품의 질이 떨어진다는 것과, 진열된 제품이 구매자의 시선을 분산시킴으로 해서 결국은 구매력이 상실되고 재고가 양산되리라는 것이다.

따라서 그들은 매상의 80%를 차지하는 제품(전체 종류의 20%)을 집중 생산한다는 원칙을 정하였다. 그 중 대표적인 것이 데커레

이션 케이크, 크러스티빵을 비롯한 여러 빵류로 나타났다.

오늘날의 바쁜 일상속에서도 미국인들은 여전히 식구와 함께 저녁을 먹기를 원하고 있으며 반이상이 그렇게 하고 있는 것으로 밝혀졌다. 저녁메뉴로는 냉동식품, 슈퍼마켓이나 식료품점에서 미리 준비된 것 등이 대부분을 차지하며 디저트로 케이크, 쿠키, 파이나 과일을 먹는다고 한다.

그러므로 인스토어의 경영자들은 바쁜 고객이나 소가족, 노령인구에 걸맞은 제품을 준비해야 한다는 것을 생각하기에 이르렀다.

이런 가구들은 부피가 큰 제품을 원치 않는다. 미니 머핀 같은 소형이 그들을 충동하고 반복 구매하게 할 것이다. 머핀류는 간식용으로도 인기가 있고 아이들의 취향에도 알맞은 것으로 평가되고 있다.

직경이 4~6인치 정도 되는 작은 파이나 케이크는 무한한 잠재력을 가지고 있다. 이런 류들은 조각을 포장한 것보다 인기가 좋고 이윤도 더 높기 때문이다.

판매증가를 위한 다양한 전략들

인스토어 베이커리의 주고객은 슈퍼마켓을 찾는 구매자의 25% 정도인 것으로 나타났다. 그러나 경영자들은 이 비율을 증가시키기 위

해 새로운 방법을 모색하고 있다.

우선 그들은 매장을 재구성(remodel)하였듯이 베이커리의 진열위치에도 신경을 쓰고 있다. 매장의 전면에 위치시킨다거나 출입구나 계산대 옆에, 혹은 벽면을 따라 제품을 진열하는 것 등.

또한 공장을 개방한다거나 하여 고객에게 신선도와 제품의 질을 직접 느끼게 한다.

경영자들은 더 많은 고객을 확보하기 위해 직접 제품실연을 보여주고 시식회를 열기도 한다. 이 방법은 아주 효과적이어서 구매자의 오감을 자극하여 구매를 촉진할 것이다.

생산설비를 자동화하게 되면 원가가 절감되고 절감비용은 재투자되어 상품의 질을 높이게 되어 소비자를 만족시킨다. 또 다양한 자동화 설비는 다양한 소비자 요구에 부응할 수 있는 방법의 하나이기도 하다.

인력난은 앞으로도 계속될 것이다. 특히 숙련된 기술자의 부족은 심각한 현실로 나타나고 있다. 자동화 설비는 이를 해결하는 열쇠가 될 것이다. 늦은 오후 또는 초저녁 손님들에게 신선한 빵을 제공하는 방법은 무엇일까.

종래에 새벽 4시에 시작하여 오후 5시에 종료하던 가동시간을 새벽 5시에서 초저녁까지 지속적으로 제품을 생산함으로써 이 문제는 해결되었다. 고객에게 더 우수한 제품을 판매

하기 위한 노력은 앞으로도 계속될 것이다.

효과적인 판매방식

슈퍼마켓 경영자들은 셀프서비스와 서비스 판매(대면 판매) 양자를 서로 보완적인 관계로 인식하고 있다. 셀프서비스는 고객에게 편리함을 주는 반면 대면판매는 고객과의 접촉을 강화하여 판매를 촉진하는 이점이 있기 때문이다.

최근에는 용기를 사용하는 판매방식이 효과를 거두고 있다. 총 매상의 증가가 주로 셀프서비스를 위해 잘 포장된 도너츠, 머핀 등의 제품에 의해 이루어지고 있다는 것이 이를 뒷받침하고 있으며 이는 미리 포장된 제품이 이른 아침의 고객이나 편리를 추구하는 사람들에게 유리하다는 것을 보여준다.

진보적인 경영주는 이미 식료품점의 통로에서 보듯이 한 두가지 품목을 다량 진열하는 방법을 터득했다. 잡다한 제품을 늘어놓는 것보다 이 방법은 고객의 시선을 집중시키기 때문이다.

지난 몇년 동안 인스토어 베이커리의 흥행은 확실히 슈퍼마켓 경영주들에게 크게 환영을 받았다. 매상이 증가하여 이익을 가져왔기 때문이다.

약 15년전 인스토어 베이커리가 최고의 인기를 맞고 있을 때 슈퍼마켓 경영주들은 베이커리를 단순히 고객을 유치하기 위한 보조수단으로 생각한 적이 있었다. 그러나 이들은 베이커리가 이윤을 얻을 수 있는 중심부문이 되기를 갈망하고 있다.

가격을 결정하는 데 있어서도 과거에 자유시장경쟁에 따른 수동적 가격결정은 더 이상 계속되지 않고 있다. 경영주들은 다른 인스토어 베이커리점과 독립 소매점을 경쟁상대로 간주하고 자기 제품의 맛, 질, 신선도에 따라 자신있는 가격을 제시하고 있는 것이다.

이와 같이 오늘날 미국의 슈퍼마켓 인스토어 베이커리점은 고객의 베이커리 구입비용을 서로 차지하기 위해 분주하게 움직이고 있다.

효율적이기를 원하고 진보적인 경영주들은 Reformulate, Remodel, Reprogram이라는 새로운 경영원칙을 실현함으로써 베이커리업계의 가능성을 확대하였다고 평가되고 있다. 그러나 한편 그 무엇보다도 중요한 성공의 비결은 결국 '제품의 질'이라는 사실은 모든 전략의 선두에서 물러섬이 없을 것이다. 

