

김익근 vs 윤석하



대담자

김익근

〈한국외식산업연구소장/동아대학교수〉

윤석하

〈파리크라상 대표이사〉

고객만들기를 위한 마케팅 전략이 필요하다



그동안 제과업계는 양적 질적인 면에서

눈부신 성장을 거듭해 왔다.

그러나 최근 들어 패스트푸드산업의 급성장 등

시장 여건은 갈수록 어려워지고 있다.

이들 업종과의 경쟁에서 살아남기 위해서

소비자 요구에 부응할 수 있는 제품 개발과

함께 다양한 고객 만들기 전략이 필요하다.

이에 본지는

한국외식산업연구소의 김의근 교수와

파리크라상의 윤석하 대표이사를 초청해

외식산업의 성장 속에서

우리 제과업계가 펼쳐야 할 마케팅 전략은

무엇인지 알아 보았다.

윤석하 그동안 우리나라 제과산업은 비약적인 성장을 거듭해 현재 양산과 준양산, 원도우베이커리를 포함 8천8백억원의 시장을 형성하고 있습니다. 특히 전반적인 생활 수준의 향상과 소비자의 고급 제품 선호 추세에 힘입어 1985년을 기점으로 5대 5였던 양산업체와 프랜차이즈, 원도우베이커리의 시장 점유율이 역전돼 지금은 베이커리 시장이 총 매출액의 70%를 차지할 정도로 성장했습니다. 외식쪽은 어떠신지요.

김의근 지난 10여년간 외식산업은 7.5배 성장했고 시장 규모 역시 15조원으로 추정될 만큼 커졌습니다. 이런 사실은 소비자의 소득 증대와 맞벌이 부부의 증가 등 시장의 상황 변화에 따른 결과라고 볼 수 있습니다. 하지만 그동안의 양적 성장에 걸맞게 소비자의 요구에 부응하기 위해선 보다 진일보된 질적 변화를 필요로 하고 있죠. 그런 면에서 볼 때 개인적으로 제과업계가 부럽습니다. 사실 외식업계는 제과업계에 비해 20배 정도의 시장 규모를 자랑하지만 외식업 전반을 주도해 나갈 기업 경영 체제를 갖춘 업종이 드물고 단적인 예로 매출 공개도 잘 이루어지지 않아 어려움이 많습니다. 오늘의 주제에 접근하려면 먼저 외식업과 제과업 양자에서 쉽게 발견될 수 있는 소비자 구성의 차이점을 짚고 넘어가야 할 것이라는 생각이 듭니다. 제과점을 찾는 소비자의 주목적이 상품을 구매해 집에 가서 먹는데 비해 외식업의 경우는 그 자리에서 먹는다는 데서 큰 차이점이 있습니다. 엄밀한 의미에서 소비층이 다릅니다. 다만 외식업 중 패스트푸드 부문은 제과업과 같은 간식의 개념이기 때문에 중복돼 경쟁 관계에 있다고 할 수 있죠.

윤석하 이런 사실은 업종 변화에 따른 결과라고 할 수 있습니다. 과거에는 전문화된 상품 영

역을 상품화해 사업을 전개하는 업종 성격이 강했는데 지금은 업태적인 부분을 중시하는 쪽으로 변화되고 있습니다. 소비 패턴의 변화에 따라 소비자들이 시간 절약을 위해 먹거리를 원스톱 쇼핑을 통하여 한곳에서 다양한 욕구를 충족하는 형태로 바뀌었습니다. 이와 같은 소비자 욕구의 반영과 함께 업체들도 투자 수익면의 차원에서 점포 임대료, 부대 비용 상승에 따른 자구책으로 복합 기능의 점포 내지 운영 방법을 추구할 수밖에 없는 환경입니다. 그런 면에서 볼 때 아쉬운 점은 과거 제과점이 만남의 장소, 데이트 장소였으나 현재는 커피전문점에 이런 면을 빼앗기고 있다는 점입니다. 향후 제과업계가 이런 기능과 요소를 시도해야 할 필요가 있습니다.

김의근 저도 동감하는 바입니다. 어차피 업종은 어느 정도 정해져 있는 만큼 얼마나 새로운 업태나 개념이 나오느냐가 문제입니다. 업태는 얼마든지 다양하게 변화시킬 여지가 있습니다. 업종의 생명은 길지만 업태의 라이프 사이클이 짧기 때문에 시장 상황에 맞게 대처하는가에 달려 있습니다.

윤석하 그렇습니다. 외식의 경우는 목적 구매 형태로 소비자가 오늘 우리 가족은 무엇을 먹겠다는 목적하에 소비 수준에 맞춰 적합한 곳을 찾습니다. 이에 비해 베이커리는 그런 면이 부족한 것이 사실이었는데 최근 이를 조금씩 반영하는 추세입니다. 저희 회사만해도 목적 구매를 할 수 있는 차별화된 서비스 제공을 강조하고 있습니다. 제과 품목이 단지 간식의 차원에서 그치는 것이 아니라 주식의 개념으로 전환될 수 있도록 기능성 빵의 개발 등을 통해 소비자를 유도하는 데 노력하고 있습니다.

김의근 그런데 베이커리 업종은 입지 부문에

많은 신경을 쓰는 것 같습니다. 예를 들어 유통 인구가 많은 쿠팡라든지 이 위치가 아니면 안된다는 등 입지를 무척 중요하게 강조한다는 느낌을 받았습니다. 외식 부문의 경우는 편의품적인 성격과 판매용품적인 성격으로 나뉩니다. 편의품적인 성격은 말 그대로 우동같은 예에서 나타 나듯 지나가다 쉽게 눈에 띄는 곳에서 식사할 수 있는 형태로 베이커리와 비슷하죠. 이에 비해 판매용품적 성격은 멀더라도 그곳에 가면 소비자가 원하는 맛과 가격, 분위기를 충족시킬 수 있다는 점에서 목적 구매의 성격이 강합니다. 그러나 앞서 말씀하신 대로 기능성 빵의 개발이나 기술력을 갖춘 제품으로 대체한다면 편의품적 성격과 판매용품적 성격 이 두가지 기능을 충족시킬 수 있으리라 봅니다.

윤석하 과거 프랜차이즈의 시장 규모는 개인 제과점의 1/5 수준이었으나 지금은 대등한 수준에 이르고 있습니다. 이 사실이 의미하는 것은 회사 규모로 운영되는 프랜차이즈가 기술 개발을 통한 제품력 강화 등 소비자의 요구에 충실히 부응함으로써 성장을 이룩했다는 것을 반증하는 예입니다. 체인 사업의 경우 기술력이 성패를 좌우합니다. 예를 들어 하나의 훌륭한 제품이 있다고 가정할 경우 생산, 수송을 거쳐 실제 고객에게 전달될 때는 각각의 색으로 나타나 많은 격차를 보입니다. 따라서 본래의 제품이 체인점을 통해 소비자에게 전달될 경우 품질의 격차가 없도록 하는 것이 기술력이며, 점포 생산의 경우도 일관된 품질을 유지하는 데는 강력한 기술적 바탕을 필요로 합니다.

김익근 개인적으로 프랜차이즈를 선호하는 이유는 품질의 신뢰가 있기 때문입니다. 제 생각엔 젊은 세대들이 밀가루 제품에 대한 선호도가 높고 제과 제품이 그들의 생활 양식과 잘 맞기 때문에 성장 가능성이 크다고 봅니다. 다만 여러 제과점에서 취급하는 품목이 서로 비슷하다는 느낌을 받았습니다. 백화점 식의 진열보다는 어느 제과점에 가면 어떤 제품이 좋다는 의식을 심어주기 위해 한두 품목만 전문적으로 취급하는 전문 베이커리숍이 필요하다는 생각이

듭니다.

윤석하 가까운 일본의 경우 각 제과점이 전문화돼 있습니다. 제과산업이 성장사업임에는 틀림없지만 우리나라의 예에 비취볼 때 성장을 가늠케 하는 요인인 소비층의 저변 확대 면에서는 아직 부족한 형편입니다. 일본의 경우 노인들도 빵을 먹는 것이 생활화 돼 있어 전체 인구의



김익근



**베이커리 업종은
목적 구매란 측면에서 불리하기 때문에
가능성 있는 제품 개발이 이뤄져야 하며 이를 위해
전문화된 베이커리숍이 필요합니다**



1/3 정도가 제과산업 발전의 토대를 형성하고 있다고 봅니다. 또 특히 선물 문화가 발전된 일본의 생활 양식 자체도 제과산업의 전문화를 가늠케 한 요인입니다. 일본은 서양 문화의 산물인 제과 제품을 받아들여 발전시키고 자기화했는데 우리나라는 아직 모방의 수준에 그치고 있습니다. 우리나라도 우리 정서에 맞는 상품 개발을 통해 전문화를 이뤄야 할 시점이라고 생각합니다. 김교수님 외식쪽은 어떤지요, 어떤 업종이 성장세에 있고 최근 동향은 어떻게습니까?

김익근 소비와 수요가 늘어나면 공급이 같이 늘어나기 때문에 딱 부러지게 어느 업종이 잘 된다고 보기에는 어려움이 있습니다. 다만 어려움을 겪고 있는 업종은 표면화되고 있는데 커피전문점, 중화요리가 그 예입니다. 커피전문점의 경우는 요 몇년 급격한 수적 증가로 난립 양상을 보였고 중화요리의 경우 기름이 많이 들어간 음식을 기피하는 소비자의 취향 변화로 감소세를 나타내고 있습니다. 단적인 예지만 기름기 있는 음식을 기피하는 현상은 우리나라 뿐이 아닌 것 같습니다. 미국의 경우 쉐넬키후라이드치킨이 매장에 전기구이 치킨을 같이 진열하는 형편이고 미국인이 아침 식사용으로 먹는 도넛도 튀김류이기 때문에 '던킨도너츠'가 어려운 실정에 있는 등 전체 시장이 정체 내지 축소되고 있습니다.

윤석하 이런 예들을 보면 어떻게 성장할 수 있게 하느냐가 중요하다는 생각이 듭니다. 외식도 베이커리 사업도 소매점 경영이라 할 수 있는데 유행을 따라 사업 확장을 했을 경우 과당 경쟁이 생기고 경영 철학이나 체제가 정립되지 않은 업체일 수록 부침이 심합니다. 방금 커피전문점의 예를 드셨는데 성장에 한계가 있는 업종에 대한 판단 기준의 잘못 때문입니다. 따라서 저는 소매점 경영의 요체로 3가지를 강조합니다. 베이커리의 경우 무엇보다 입지, 맛, 멋이며 이것이 저희 회사가 추구하는 영업목표이기도 합니다. '입지'를 예로 들면 투자를 결정하기

전에 신중한 검토와 연구, 준비가 뒤따라야 하며 점포를 결정하고 나서는 문제가 생겼을 때도 결합이나 장애 요인을 파악해 이를 과감히 개선하려는 노력이 필요합니다. '맛'이란 면에서도 선택된 메뉴에 대한 기술력이 있을 것이고 '멋'과 관련해서 점포 인테리어나 서비스의 품질을 포함해 문제가 있다면 이런 제한 요인을 극복할 수 있는 마케팅의 여부가 성공 요인의 비결입니다.

김익근 제가 강조하고 싶은 것도 그것입니다.

점포 수가 적을 경우엔 문제가 없지만 체인사업을 하는 프랜차이즈 업체의 경우 제품 개발, 회계, 마케팅 등이 망라된 경영 관리 시스템이 중요합니다. 미국에선 프랜차이즈를 프로젝트 앤 브랜드 네임과 비즈니스 포맷 이 두가지로 구분합니다. 프로젝트 앤 브랜드 네임의 경우는 미국 전역에 자동차 판매상이 있어 제조 회사가

이들을 통해 상품인 자동차만을 제공하는 것과 같은 형태이고 비즈니스 포맷은 물품 제공과 함께 경영 노하우 즉 보이지 않는 것까지 제공한다는 점에서 차이가 있습니다. 우리나라의 경우는 여타 프랜차이즈 업체들이 가맹점을 대상으로 경영 노하우 제공은 비중을 두지 않고 물품 판매에만 치중하는 것이 문제입니다. 이걸 다른 얘기이긴 합니다만 최근 패스트푸드의 성장에 따라 제과업계도 경쟁이 치열해지다보니 대응책으로 피자나 햄버거 등을 취급하고 있는 걸로 알고 있습니다. 하지만 제과점에서 취급하는 이들 품목은 전문점 제품과 비교해 질 면에서 차이가 있다고 봅니다. 이와 관련해 제가 커피전문점, 피자전문점을 대상으로 입지, 가격, 맛, 분위기의 4가지 항목을 설정해서 소비자가 찾는 이유를 조사한 적이 있는데 커피전문점의 경우 분위기 항목이 1위였고 피자전문점은 맛이 1위였습니다. 결과에서 나타났듯 구매 동기 기준이 분명했습니다. 이런 점을 고려할 때 품질 관리 측면에서 구색 상품의 성격이 짙은 제품 구성은 고려해야 하지 않나 생각합니다.

윤석하 사실 제과점 피자와 피자전문점의 제품 사이에 차이가 있는 것은 분명합니다. 하지만 소비자의 구매 편의 측면에서 요구를 충족시킬 수 있는 구색 상품으로 봐 주셨으면 합니다. 모든 소비자가 피자전문점의 제품을 구매하는 것이 아닌 만큼 장소의 편리 때문에 제과점의 피자를 선택하기도 하기 때문입니다. 저희 회사의 경우 가맹주들이 햄버거 품목을 추가해 달라고 요청이 많이 들어옵니다. 그래서 가맹점에서 신뢰가 있는 업체를 지정해 취급 요청을 하면 선별적으로 허용할 방침입니다. 사실 피자의 경우 가격의 차이로 이런 핸디캡을 보상하고 있는데 제품의 맛과 양,

서비스 등의 가치와 소비자 만족을 종합한 것을 가격으로 정의해야 하며 이 기준을 토대로 싸다 비싸다란 판단을 내려야 합니다.

김익근 의식산업의 경우 88년 서울올림픽을 계기로 의식 전환이 이루어졌고 발전의 토대가 마련됐습니다. 베이커리 업계도 이런 점에선 같다고 봅니다. 제가 알고 있기로는 제과산업이

로 한 소비자 만족 확보를 우선으로 하는 등 각양각색입니다. 분명한 것은 과거 다점포 전략을 수행하는 데 있어 광고에 따른 인지도가 크게 좌우됐는데 현재는 제품 품질, 신선도, 기업 이미지가 성공 기업의 판단 기준으로 자리잡고 있습니다. 이에 따라 다점포 전략의 결과 또한 다르게 나타나고 있습니다.

김익근 의식업계도 양적 팽창을 먼저 이루고 후에 질을 추구하는 형태도 있고 그와 반대인 경우도 있습니다. 양적 팽창 우선 전략의 경우도 시장 여건에 따라선 구매 경계를 이룰 수 있기 때문에 선악을 판단할 수 없고 기업이 어떤 전략을 선택하느냐는 차이인 것 같습니다. 시장 상황에 따른 바른 정보를 판단으로 한 전략 수립이 문제겠죠. 이번 대담의 주제인 베이커리 업계가 나아가야 할 방향에 대해 결론을 내린다면 발전을 기약하기 위해선 고객 만족을 위한 마케팅 전략이 구현되어야 한다는 것으로 집약할 수 있겠습니다. 아직까지 제과점이 상대적으로 취약한 목적 구매 부문을 어떻게 접목시키느냐로 귀결될 수 있고 이를 위해 차별화된 제품 개발과 전문화가 시급히 요구되고 있습니다. 또 소비 패턴의 변화에 따른 소비자 요구에 부응할 수 있는 적극적인 마케팅 전략이 필요하다는 결론입니다.

윤석하 동감입니다. 앞으로의 시장 전망이 밝은 만큼 시간 절약, 원스톱 쇼핑 등 다양한 소비자 요구에 부응하는 한편 제과점

이 잃어버렸던 만남의 공간, 문화의 공간 기능을 되찾는 노력을 기울여야 할 필요가 있습니다. 아울러 시장 개방에 따라 해외 유명 브랜드의 침투가 예상되는 이 시점에 한국의 정서에 맞는 기술력 배양에 힘쓰고 관리, 물류 등에 과학적 관리 기법을 도입해 효율을 극대화한다면 앞으로도 꾸준한 성장을 지속하리라 봅니다. 오늘 제과업계 발전을 위해 좋은 말씀 주신 데 대해 다시 한번 감사드립니다.

(정리 박종선) 



윤석하



**베이커리 성공의 요체는 입지와 맛, 맛입니다.
차별화된 서비스 가치의 창출과 관리,
물류 등에 있어 과학적 관리기법을 도입해
효율을 극대화해야 합니다**



꾸준한 성장세를 기록해 왔고 업체들도 다양한 전략으로 시장 확산에 힘쓰고 있는 줄 압니다. 베이커리 업체들의 전략상 두드러진 특징에 어떤 것들이 있는지요.

윤석하 공통적으로 각 업체들의 다점포 전략을 통한 시장 확산을 들 수 있습니다. 특히 영호남권 선점을 위한 지방 진출 전략이 두드러진 특징입니다. 하지만 각 사가 펼치는 전략은 조금씩 다릅니다. 어떤 업체는 선점포 확산 중심의 전략을 펼치는 반면 질적 개선, 기술력을 바탕으로