

이제는 마케팅이다

성숙기에 접어든 베이커리업계의 판도 변화

90년대 중반은 베이커리 시장의 성숙기라고 해도 과언이 아니다. 점포수는 이미 포화상태에 다다랐다는 평가가 지배적이다. 급변하는 시장환경에서 미래를 예측하기란 수월치 않다. 이럴 때 마케팅은 미래를 예측하고 이에 대응하기 위한 유용한 도구가 된다. 이에 지난 10년간 마케팅 관련 부서에서 다양한 경험을 축적한 파리크라상 이점기 과장의 원고를 '이제는 마케팅이다'란 주제로 6회에 걸쳐 연재한다. (편집자 주)

우리는 아직 손수 장을 보고, 전화로 소식을 묻는다. 하지만 TV에서는 손가락 끝으로 자기가 원하는 것들을 주문하고, 멀리 떨어진 사람과 얼굴을 보면서 대화하는 모습을 곧 다가올 미래 혹은 이미 우리의 현재인 듯 광고한다. 하지만 누구도 이러한 변화가 허황된 것이라고 생각지 않는다. 우리는 이렇게 빠른 변화 속에서 생활하고 있다. 베이커리 시장 역시 마찬가지다. 그 옛날 동네 제과점에서 분홍색 버터케이크와 단 팔도넛, 아이스스틱을 한꺼번에 사던 우리의 부모님들이 아이스크림만 또는 케이크만, 도넛만 따로 파는 장사가 잘 되는 때가 오리라고 생각할 수 있었을까?

베이커리 시장은 세계화가 점차 확산되고, 다양한 시장기회를 전략적으로 상품화할 수 있는 가능성이 점점 높아지고 있다. 이러한 상황은 시장 경쟁을 치열하게 하고 보다 적극적이고 철저하며 전문적인 마케팅을 필요로 하고 있다.

여기에 핵가족 및 맞벌이부부의 확산은 간편, 신속, 새로움과 합리적인 구매패턴을 추구하는 소비자의 특성과 보다 고부가가치와 전문성을 중요시하는 환경을 만들어냈다. 베이커리 선진국이라 할 수 있는 일본과 프랑스의 시장변화를 중심으로 국내 베이커리 시장변화에 대한 대응방향을 찾아보도록 하자.

일본의 베이커리가 제품 중심의 전문점이라면 프랑스의 베이커리는 더 나아가 분위기와 제품의 조화를 고려하는 감성적인 시대에 돌입하고 있다고 볼 수 있다.

일본과 프랑스의 시장변화... 전문점, 감성 지향

일본의 시장특성은 먼저 일본 소비자의 특성을 파악하는 데서 시작해야 할 것이다. 외형의 조화를 중요시하고, 공동체와의 조화를 개인의 이익보다 우선하는 국민성과 더불어, 전문적이고 선택적인 소비의 증가와 수입증가에 따른 빠른 국제화, 여가시간을 위한 다양한 레저산업 발달, 소비재의 고급·고급화 추세가 눈에 띈다. 이러한 사회분위기속에 시간절약형의 간편식이 발달하여 패스트 푸드는 이미 보편화 추세인데 비해 일본의 베이커리 시장은 다품종 소량생산, 품질 우선주의의 제품구비를 기본으로 점포별 개성이 가미된 고급 전문점이 주형태로 나타나고 있다. 즉 각 회사별로 주력제품이 매우 차별화되어있으며 서비스의 방법도 다르다. 한마디로 독창적인 색깔을 갖지 않으면 살아남기 어렵다는 뜻이다.



프랑스 한 제과점 외부 전경. 세련된 매장 디스플레이가 돋보인다.

일본의 베이커리는 출점부터 브랜드컨셉(Brand Concept)에 맞추어 제품을 구성하고 여기에 지역의 특성을 가미한 스토어 컨셉(Store Concept)을 전개하고 있다. 점포운영면에서 볼때 시각적으로 구매충동을 유발할 수 있도록 외부 디스플레이에 역점을 두고 있으며, 팔리는 상품과 팔고자하는 상품의 전략적 인베를 통해 고객의 동선을 전 제품으로 이끌어 객단가를 높이고 있다. 또 소비자의 만족을 최우선으로 서비스, 진열, 조명 등의 소프트웨어 상품을 더욱 중요시하는 것이 특징이다. 그리고 누구나 쉽게 실행에 옮길 수 있도록 점포운영 전반에 걸쳐 매뉴얼을 작성하고 책임제를 통한 인센티브를 적용하는 등 질적인 경쟁이 두드러진다.

프랑스는 제품이 고객에게 어떠한 가치를 주느냐를 중요한 요소로 평가한다. 프랑스는 제품의 고급화와 전문화가 이제 한계에 이른 것으로 보이는데 무스케이크, 초콜릿 등을 중심으로 수공(Hand-Made)의 특성을 부가하는 것이 특징이라 하겠다. 즉 같은 제품이라도 시각적인 분위기가 어떻게 다른가가 중요한 판매포인트로 작용한다. 이러한 제품 차별화의 한계는 베이커리 판매방식에 있어서도 변화를 초래해 제품과 소품을 조화시킨 디스플레이 쇼룸(Show Room)형태의 제품별 코너화와 식사대용중심의 테이크인 (Take-In) 및 선물용 고부가가치 제품 판매 등 베이커리에서 '베이커리-레스토랑'의 개념으로 변화하고 있다. 즉 일본의 베이커리가 제품 중심의 전문점이라면, 프랑스의 베이커리는 더 나아가 분위기와 제품의 조화를 고려하는 감성적인 시대에 돌입하고 있다고 볼 수 있다.

질적 경쟁 중심으로 재편될 성숙기 국내 시장

그렇다면 우리의 시장은 어떠한가? 국내 제빵 시장의 추이를 (표)를 기초로 살펴보기로 하자.



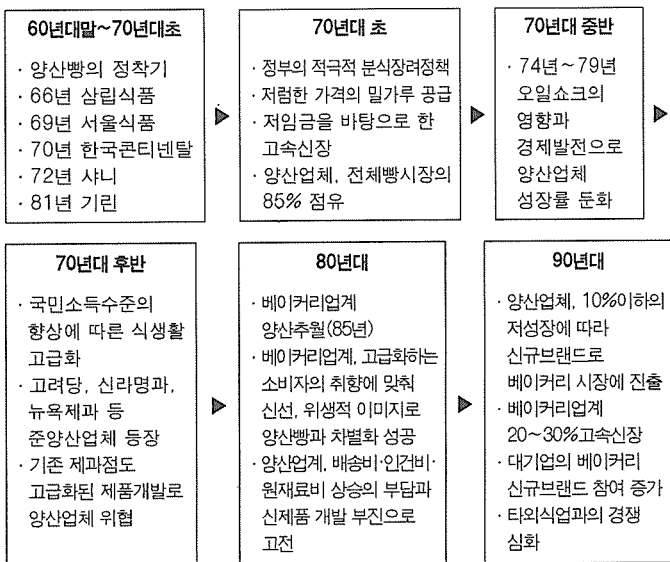
글 / 이정기

- 중앙대학교 식품공학과 졸업
- 87년 파리크라상 입사
- 영업, 물류관리, 점포개발, 인테리어, 마케팅 부서 근무
- 현 파리크라상 마케팅실 과장

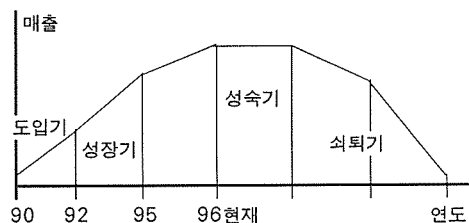
목차

1. 성숙기에 접어든 베이커리업계의 판도
2. 소비자는 변하고 있다.
3. 맛의 개념이 바뀌고 있다.
4. 마진 위주의 점포개발 전략
5. 마진 위주의 제품개발 전략
6. 고객을 어떻게 유인할 것인가?

〈표〉



〈그림〉



변혁기 극복방안으로는 첫째, 판로확대, 제품 및 구성원의 정예화를 통해 경비절감을 이루어 원가상승의 어려움을 극복하며 둘째, 제품의 특화와 인력 전문화를 통해 자신의 색깔을 지속적으로 발휘해야 한다.
셋째, 고객을 확대하고 고정고객을 증대시켜야 한다.
넷째, 기능성의 새로운 제품 개발로 고객이 목적을 갖고 구매할 수 있도록 유인하는 노력이 있어야 한다.

누가 먼저 소비자의 잠재욕구를 잡을 것인가

이러한 변혁기에는 동업체간의 경쟁이 심화되기 마련이다. 또한 원가상승의 문제점과 함께 간식, 외식분야가 점점 다양화, 전문화됨에 따라 타 업종과의 경쟁 또한 심화됨으로써 베이커리 차별화의 한계가 나타나게 된다. 극복방안으로는 첫째, 판로확대, 제품 및 구성원의 정예화를 통해 경비절감을 이루어 원가상승의 어려움을 극복하며 둘째, 제품의 특화(特化)와 인력의 전문화를 통해 자신의 색깔을 지속적으로 발휘해야 한다. 셋째, 고객을 확대하고 고정고객을 증대시켜야 한다. 이를 위해서는 소비자가 요구하는 점포분위기와 레이아웃(Lay-Out), 서비스를 개선하고 지역밀착적인 주력상품을 개발하여 상품구조를 개선하는 노력이 필요하다. 넷째, 현재 베이커리시장은 저원가, 저가격제품 중심으로 형성되어 있으나 다양한 전문점의 확산에 따른 고객의 유출을 막기 위해서는 기능성의 새로운 제품개발-예컨대 건강지향성 상품, 금전·물자·시간·인력 절약상품 등으로 고객이 목적을 갖고 구매할 수 있도록 유인하는 노력이 있어야 하겠다.

달리는 버스안에서 보는 풍경은 참으로 빠르게 느껴진다. 그러나 훨씬 빠른 열차안에서 보는 바깥 풍경은 오히려 편안하게 느껴진다. 변화도 마찬가지로 아날까? 우리는 지금 달리는 열차 안에 있다. 그러나 편안하게 바깥 풍경만을 음미할 때가 아니다. 누가 먼저 고객의 마음 속에 숨어있는, 고객 자신도 인식하지 못하는 잠재욕구를 파악해 이를 얼마만큼 만족시키느냐에 따라 업계 판도가 변화될 것임을 인식해야 할 것이다. [21]

표에서 보는 바와 같이 70년대 초 형성된 양산업체는 정부시책에 힘입어 고속성장을 해왔으나 80년 이후 고급화하는 소비자의 욕구변화를 충족시키지 못하고 시장 주도권을 베이커리 업체에 빼앗기고 말았다. 80년대 후반에 나타나기 시작한 베이커리 업체는 소비자의 변화에 적절히 대응하여 80년대 중반이후 지금까지 시장주도권을 장악하고 있다.

베이커리 시장은 아직도 꾸준히 확대되고 있으나 현재 출점 증대에 따라 포화상태에 이르고 있고, 이는 부득불 개별 점포의 매출을 끌어내리는 결과로 나타나고 있다. 또한 타 외식업체의 도전 또한 가속화되고 있어 총체적인 위기상황으로 인식되고 있다.

이런 상황은 90년부터 현재까지의 베이커리업계 성장곡선을 보아도 잘 나타나고 있다. 베이커리의 본격적인 도입기로 93년~95년 상반기까지 성장기를 맞이한 후, 95년 하반기를 기점으로 성숙기에 접어들고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 96년 현재는 과거의 점포확산을 통한 인지도 중심에서 질적경쟁중심으로, 하드웨어 중심에서 소프트웨어 중심으로 운영방향의 전환이 요구되는 시점이다. 앞서 언급한 일본의 경우처럼 소득수준이 높아지고 소비패턴이 고급화됨에 따라 질적 경쟁은 우리 베이커리업체가 당면한 환경변화의 대응과제가 되고 있다(그림 참조).