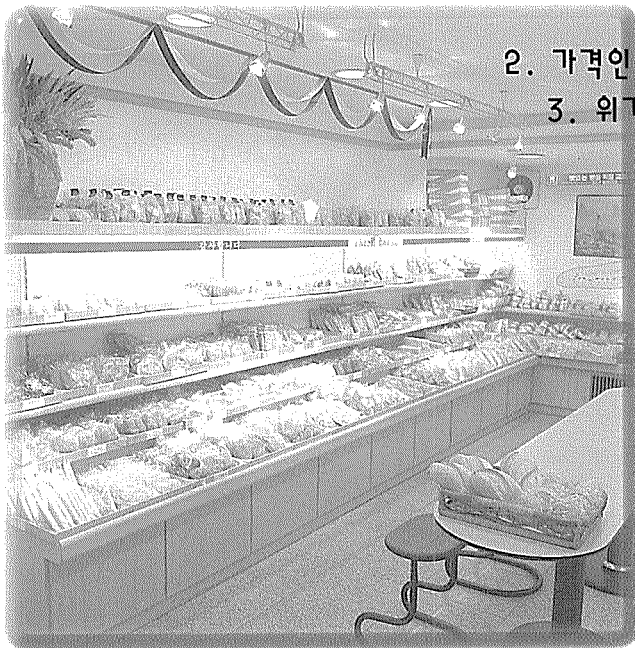


# 벼랑 끝에 선 베이커리 업계 긴급진단!!

온 나라가 벌집을 쑤셔놓은 것처럼 아수라장이다. 멀쩡하던 기업들이 하루밤 사이에 도산하는  
가 하면 폐업, 실직, 물가인상의 흉흉한 소문들이 신문 사회면을 도배하고 있다. 몇 년째 계속  
되던 경기침체로 극심한 매출 부진에 시달려온 베이커리 업계 또한 지난 연말 환율폭등의 일격  
에 완전히 전의를 상실하고 말았다. 이제 대한민국에는 더 이상 안전지대란 존재하지 않는다.  
90년대 들어 본격적인 성숙기에 접어들었다던 베이커리 업계는 이대로 추락하고 말 것인가.  
벼랑 끝에 몰린 베이커리 업계의 현주소를 긴급 진단한다. □글 / 이종원



1. 적색경보, 안전지대는 없다
2. 가격인상의 결과는 어떻게 나타날 것인가
3. 위기의 시대, 근본적인 해결책은 없나

# 적색경보, 안전지대는 없다

## 심각한 경영 압박... 인력 축소 현실화되나

“20년 동안 제과점을 운영해왔지만 이런 최악의 상황은 처음이다. 이 난국을 어떻게 헤쳐가야할지 갈피를 잡을 수가 없다. 이러다간 제과점 문을 닫아야 할지도 모른다는 생각에 밤잠을 설치기 일쑤다.”

동대문구 장안동에서 제과점을 운영하고 있는 Y씨는 최근의 답답한 심정을 이렇게 토로한다. 기술인 3명이 근무하고 있는 그의 제과점은 지난해 봄까지만해도 1일 매출이 80만원대를 유지했다. 비교적 호경기였던 94년 무렵에는 150만원을 웃돈 적도 있었다. 그러나 불과 몇 달 사이에 사정이 너무도 급변했다.

### 견잡을 수 없는 매출 하락

지난해 여름을 전후해 1일 매출이 60만원 이하로 곤두박질 하더니 좀처럼 헤어날 기미를 보이지 않는 것이다. 더구나 지난 연말, 한바탕 난리극 같았던 원부재료의 가격 인상과 재료 수급 파동을 겪으면서 체감 위기는 한층 더 심각해졌다. 이제라도 매출 보전을 위해 손을 대고 싶어도 어디서부터 시작해야 할지 알 수가 없다. 그렇다고 누구 하나 속 시원한 해결책을 제시해줄 리도 만무하다.

매출이 오르지 않는 현 상황에서 우선 점포 운영비라도 줄여야겠다고 결심한 Y씨가 생각해낸 것은 기술인 수를 줄이는 것이다. 공장장이야 어쩔 수 없다 하더라도 현재 100만원의 급여를 주고 있는 중급 기술인 하나를 내보내면 숨통이 좀 트일 것도 같다. 다른 업주들과 이야기를 나누어보니 모두들 인원 절감을 가장 최우선적으로 고려하고 있음을 알게 되었다.

“지금 당장 공장장을 내보내면

180만원의 경비 절감 효과가 있다. 제품 생산이야 기술인 출신 인 내가 다시 맡으면 되지만 문제는 한술밥을 먹던 직원에게 ‘사정이 이러니 나가달라’는 말을 꺼낼 수가 없다는 것이다. 난

지시 최근의 경영 압박을 하소연해 보지만 예전처럼 이직(移職)이 쉽지 않은 때라 그 역시 쉽게 결심을 못하는 것 같다.”

다른 업주 B씨의 하소연이다. 갈수록 매출액 대비 운영비 부담이 늘어나고 있는데도 경영 수지를 맞추기 위해 그동안 고생해온 공장장을 일방적으로 해고할 수도 없다는 것이다. 이래저래 서로 눈치가 보여 B씨의 공장장은 요즘 심기가 편치 않다.

### 경영 악화 이유로 기술인력 축소 움직임까지

지난해까지만 하더라도 절대 인력이 부족한 베이커리 업계에서 경영 합리화를 이유로 기술인을 해고하는 것은 사실 흔치 않은 일이었다. 고임금 구조를 부추긴 기술인의 잦은 이직도 그만큼 기술인에 대한 수요 과잉이 존재하므로 썩 가능했던 것이다. 그러나 갈수록 악화되는 경영 수지를 개선하기 위한 방안으로 이제 기술 인력의 축소 문제까지 도마 위에 오르는 형편이다.

업주들이 갈수록 인건비 부담을 크게 느끼는 것은 점포당 매출이 계속 하락하는데 비해 기술인들에게 지출되는 인건비는 고정적이기 때문이다. 즉 매출이 상승하지 않는 한 업주의 수익 감소가 불가피하게 된 것이다.

업주들이 운영비 부담을 줄이는 방안으로 가장 먼저 기술인력의 축소를 거론하는 데는 크게 세가지 이유가 있다.

첫째는 그동안 제과 기술인의 급여가 정도 이상 높게 책정됐다는 부정적인 인식을 갖고 있기 때문이다. 지금까지는 가게 운영을 위해 어쩔 수 없이 기술인의 고임금 구조를 받아들일 수밖에 없었지만, 점포당 매출이 급감(急減)한 현재로써는 더 이상 ‘거품 임금’을 수용할 수 없다는 것이다. 이 경우 고임금 기술인을 내보내고 대신 급여가 싼 기술인력을 채용함으로써 급여 차액만큼의 운영비를 절감할 수 있다는 생각이다.

둘째는 그동안 작업의 편의를 위해 여유인력을 두었던 부분



좀처럼 매출부진의 늪을 헤어날 수 없는 가운데 원가부담 가중이라는 또 하나의 악재가 겹쳤다.

을 적정인원으로 재정비하고, 다른 기술인들의 생산성을 높이는 것으로 그 공백을 만회하겠다는 것이다. 셋째는 주로 기술인 출신인 업주들이 다시 제품 생산에 참여하게 됨으로써 발생한 잉여 인력의 정리라는 측면이다.

결국 각각의 이유가 어찌됐든 이처럼 경영 합리화의 방안으로 기술인 축소의 움직임이 현실화되면서 머잖아 베이커리 업계에도 기술인 실업사태가 속출할지 모른다는 우려의 목소리가 높아지는 실정이다.

### 기술인력 축소... 합리적인 처방인가

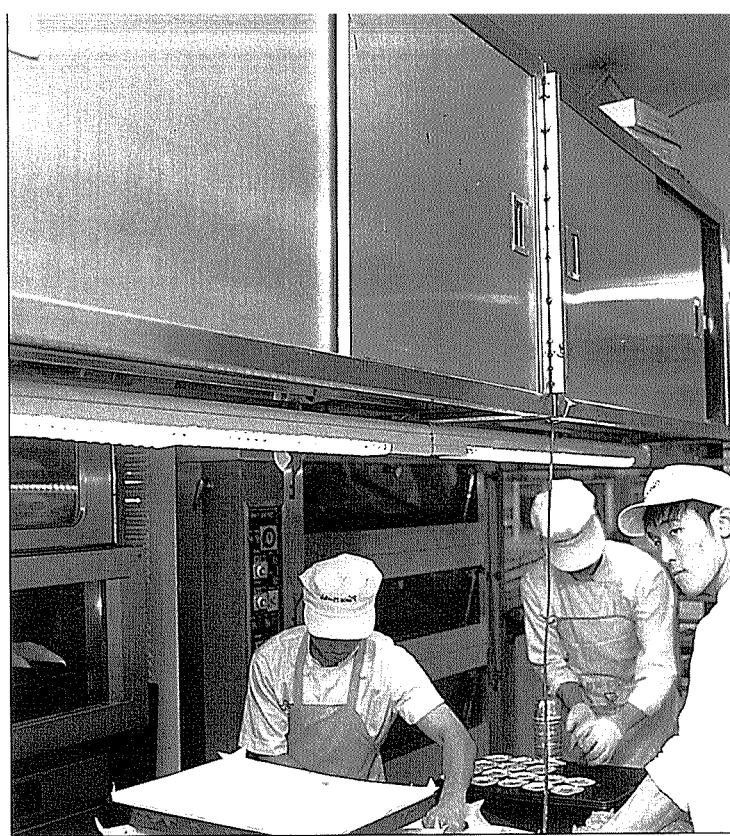
사실 제과업계의 고임금 구조는 그동안 누누이 지적돼온 불합리한 관행이었다. 그렇다면 정말 제과 기술인의 임금은 누구나 수긍할 만큼 크게 부풀려져 있는 것일까. 지역에 따라 차이가 있겠지만 서울의 경우, 현재 공장장급 기술인이 월 170~200만원, 중간급 기술인이 100~120만원, 그 이하가 60여 만원의 급여를 받고 있는 것으로 알려진다.

그러나 업주들은 이 급여에 상당한 '거품'이 존재하고 있다고 입을 모은다. 우선 임금이 기술인의 경력을 검증할 방법이 없는 상태에서 주먹구구식으로 책정되었고, 한 번 이직을 할 때마다 급여를 올려받는 관례를 생각한다면 분명 현재의 급여수준이 적정 수준을 상회하고 있다는 주장이다. 더욱이 공장장급의 임금에는 일정 부분의 기술료가 포함되어 있다고 보아야 하는데 실제로 그만큼의 기술 수준을 갖추고 있느냐 하는 점에 대해서도 상당히 회의적이다.

그러므로 현재와 같은 위기 상황 앞에서 지금껏 비싼 임금을 지급해왔다고 생각하는 업주들이 제일 먼저 기술인력 축소를 고려하는 것도 전혀 이해 못할 바는 아니다. 더욱이 잉여 인력을 그대로 방치하는 것은 경영 수지를 개선하는 데 커다란 걸림돌이 될 것이 분명하다.

하지만 업계 관계자들은 최근 들어 부쩍 심화된 매출 부진과 재료가격 인상, 이로 인한 이익 감소를 무조건 인력 감축으로 해결하려 해서는 안된다고 지적한다. 경기가 급속히 악화되었다는 이유로 지금껏 함께 생활해온 직원을 희생양으로 삼는 것은 도의적으로도 옳지 않을 뿐만 아니라, 갑자기 고급 인력이 빠져나감으로써 발생하는 제반 문제들 또한 적지 않다는 것이다.

생산성을 극대화한다 하더라도 기술 인력의 재배치는 크던



최근들어 심각한 경영 압박으로 기술인력의 축소 문제가 거론되고 있다. 거품임금을 둘러싼 업주와 기술인간의 공방도 여기에서 비롯된다.

작던 제품력에 영향을 미칠 것이고, 지금 당장은 업주까지 팔을 걷고 제품 생산에 참여하겠지만 그 열의와 수고가 언제까지 이어질지는 장담할 수 없는 일이다. 또한 무조건 기술 인력을 줄이게 되면 품목이나 생산량을 유지하는 데 지장을 초래해 결과적으로 매출 하락을 부채질하는 자충수가 될 수도 있기 때문이다.

사실 이 시점에서든 기술인들의 급여 수준이 적정한 것인지, 혹은 실제로 업주들의 의혹처럼 상당한 '거품'이 존재하는지를 검증하기란 쉽지 않다. 적정한 임금을 책정하기 위해서는 기술인의 근무 경력을 입증할 장치와 임금 산정기준이 마련돼야 하는데, 현실적으로 지금 당장 그 기준을 제시하기란 불가능하기 때문이다.

엄밀히 말하면 최근 인원 감축을 둘러싼 업주들과 기술인 사이의 눈치보기는 불합리한 임금 책정 관행이 초래한 구조적 모순이라고 보아야 한다. 또한 이런 주먹구구식 관행이 개선되지 않는 한 경영 수지가 악화될 때마다 인원 감축 문제가 '가장 솔깃한 대안'으로 어김없이 재론(再論)될 것임은 의심의 여지가 없다.

### 거품 임금을 둘러싼 소득없는 공방

<표1>은 서울 시내 3개의 제과점을 무작위 추출해 지난 1월 현재의 매출액 대비 인건비 비율을 조사한 것이다. 매출이나 기술인 수에 따라 차이가 있지만 이들 제과점의 매출대비 인건비 비중은 대략 23~32%로 나타나 있다. 업계 관계자들은 이 정도 수치라면 현재 인건비의 비중이 지나치게 높게 책정된 것은 아

제과 기술인의 노동강도나 작업시간이 다른 업종에 비해 월등히 높은 점을 감안하면 경영 악화의 주요인으로 인건비 비중을 지목하는 것은 설득력이 떨어진다. 만일 기술인의 임금 가운데 실제로 '거품'이 포함되어 있다면 비교적 고소득자에 한정된 현상으로 보아야 타당할 것이다.

”

니라고 분석한다. 그러나 인건비 내역을 살펴보면 기술 서열에 따른 임금 차이가 너무 커 중·하위급 기술인의 실제 급여는 매우 적게 책정되어 있음을 알 수 있다. 이들의 이직률이 많은 것도 이직에 따른 급여 인상의 목적이 있음을 간과할 수 없는 것이다.

요즘과 같은 경영 압박이 계속된다면 당분간 기술인의 급여가 인상되기는 매우 어려울 것으로 보인다. 실제로 지난 연말 이후 기술인의 급여는 대부분 동결된 것으로 알려지고 있다. 이

때문에 그동안 저임금을 감수해온 중급 이하 기술인들의 박탈감은 상대적으로 더욱 커지게 되었다. 물가 인상률에 따른 생활비 지출은 더욱 큰 폭으로 늘어났기 때문이다.

상위 기술인의 기술료를 어떤 기준에 의해 현실성 있는 금액으로 환산할 것인가는 논외로 하더라도, 제과 기술인의 노동강도나 작업시간이 다른 업종에 비해 월등히 높은 점을 감안하면 경영 악화의 주요인으로 인건비 비중을 지목하는 것은 설득력이 떨어지는 것은 분명하다. 만일 기술인의 임금 가운데 '거품'이 포함되어 있다면 비교적 고소득자에 한정된 현상으로 보아야 타당할 것이다.

경영 전문가들은 이번 기회에 제과업계에도 기술인의 임금 책정에 확실한 기준을 마련할 것을 충고한다. 노사(勞使) 모두가 납득할 수 있는 공정한 임금 산정 방안을 명문화시켜 급여 책정에 투명성을 보장하자는 것이다. 합리적인 임금 산정 방안이 도출되

〈표1〉 총 매출액 대비 인건비 비율

(단위:만원)

월 총 매출	서울 A제과점 560(1일 20)		서울 B제과점 2,240(1일 80)		서울 C제과점 1,260(1일 45)	
인 건 비	공장장	120	180	공장장	180	335
	하급	60		중급	120	
				하급2명	150	
				판매원	70	
하급	65					
매출액 대비 인건비 비율	32%		23%		26%	
비 고	공장장을 겸하고 있는 업주 급여도 인건비에 포함시켰음				공장장을 겸하고 있는 업주 급여도 인건비에 포함시켰음	



면 자연히 '거품 임금'이나 상위 기술인에 대한 임금 편중도 사라져 중·하위급 기술인의 급여도 현실화할 수 있다.

이를 위해서는 우선 업주나 기술인 모두의 의식 개혁이 선행되어야 한다. 몇 년전 기술인의 근무 경력을 공증할 '인력 카드'의 필요성이 대두되었다가 제과인들의 외면으로 흐지부지 끝난 전철을 되풀이 하지 않으려면 '임금 왜곡'의 당사자인 업주와 기술인의 협조가 가장 중요하기 때문이다.

결국 앞으로 예상되는 기술인력의 축소 바람은 노사(勞使) 모두에게 골 깊은 위화감만을 조성하게 될 공산이 높다. 그리고 이번처럼 거품 임금을 둘러싼 근거없는 공방은 제과업계가 합리적인 경영 시스템을 도입하지 않는 한 언제까지나 '꺼지지 않는 불씨'로 남을 것이다.

← 이제 제과점 경영에도 합리적인 관리시스템이 정착되어야 한다는 목소리가 높아지고 있다. 이를 위해서는 업주와 기술인의 의식 개혁이 선행되어야 한다.

# 가격인상의 결과는 어떻게 나타날 것인가

## “경영 악화, 더 이상 견딜 수 없다” 일제히 가격 인상

제과점의 경영 악화를 부채질한 것은 지난 연말부터 시작된 원부재료의 가격 인상이 결정적인 영향을 미쳤다. 환율폭등에 따라 밀가루, 설탕, 버터 등 주요 원부재료 가격이 무려 40~

50%씩이나 치솟아 자영제과점과 가맹점을 막론하고 경영 악화의 치명타로 작용한 것이다.

프랜차이즈 업체들은 지난 해 12월말부터 그간의 원가 부담액을 반영해 제품 가격을 전면 재조정했다. 품목에 따라 차이가 있지만 고려당과 크라운 베이커리가 평균 15~20%, 파리크라상이 10~15%선에서 가격을 재조정했고, 일부 양산 제빵회사들은 원가 부담이 큰 500원 이하의 저가품 생산을 전면 중단할 정도로 각 업체들은 원가 압박을 크게 받아 왔다.

이에 따라 지난 연말을 기점으로 전국 대부분의 제과점들도 하나둘 가격 인상을 단행했다. 자영제과점의 가격 인상률은 대략 기존 가격의 20~30%에서 결정된 것으로 알려졌다. 그러나 업계 일각에서는 최근 자영제과점의 가격 인상폭이 너무 비합리적으로 책정된 것이 아니냐는 지적이 조심스럽게 제기되고 있다.

세, 전기세, 각종 공과금 등)의 인상액 307원도 함께 포함된 것이다. 즉 가격 인상액에 물가상승률을 고려해 앞으로의 잠정적 손해액까지 모두 반영시킨 것이다. 결과적으로는 2,300원이라는 가격이 책정됨으로써 제과점의 판매마진도 종전보다 더 늘었다. 즉 1,800원일 때 제품 하나의 판매마진이 1,413원인데 비해 인상된 가격으로는 1,720원의 판매마진이 남게 되는 것이다.

<표3> 양금빵 재료원가 계산표

서울 중구 D제과점(50개분)

재료	중량(㉔)	종전 재료원가	인상된 재료원가	비 고
강력분	1,000	460	810	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 개당 재료원가 70원</li> <li>• 인상된 개당 재료원가 88원</li> <li>-개당 재료원가 인상액 18원(26%)</li> </ul>
설탕	200	132	166	
소금	10	9	9	
버터	130	380	780	
계란	260	413	506	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 개당 제품 가격 500원</li> <li>• 인상된 개당 제품 가격 600원</li> <li>-가격인상 100원 (종전 가격보다 20% 인상)</li> <li>-결국 종전 개당 재료가의 142%를 인상한 것임</li> </ul>
이스트	45	72	99	
이스트푸드	2	1	2	
우유	150ml	120	120	
양금	1,750	1,925	1,925	
물	200ml			
계	3,747	3,512	4,417	

### 가중 원가부담에 다른 요인까지 가산 인상

<표3> 역시 서울 중구 D제과점의 양금빵 인상률을 조사한 것이다. 이 제과점 역시 지난 12월 말 이후 종전 500원이던 양금빵 가격을 600원으로 20%(100원) 인상했다. 결국 새로 발생한 원가부담액은 18원이지만 기타 인상요인 82원을 모두 포함시켜 100원으로 가격을 올린 것이다.

이것은 결과적으로 26%(18원)의 원가부담이 더 생겼을 때 142%(100원)를 인상한 것과 마찬가지다. 개당 판매마진 역시 종전 430원에서 512원으로 늘었다. 다음에 제시한 경우도 이와 비슷한 사례이다.

<표2> 우유식빵 재료원가 계산표

부천B제과점(3개분)

재료	중량(㉔)	종전재료원가(원)	인상된 재료원가(원)	비 고
강력분	1,000	477	681	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 개당 재료원가 387원</li> <li>• 인상된 개당 재료원가 580원</li> <li>-개당 재료원가 인상액 193원(49%)</li> </ul>
우유	50ml	40	40	
물	50ml			
이스트	40	64	88	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 개당 제품 가격 1,800원</li> <li>• 인상된 개당 제품 가격 2,300원</li> <li>-가격인상 500원 (종전 가격보다 27% 인상)</li> <li>-결국 종전 개당 재료가의 129%를 인상한 것임</li> </ul>
개량제	10	50	60	
소금	20	18	18	
설탕	60	41	72	
버터	100	292	600	
분유	30	180	180	
계	1,360	1,162	1,739	

부천 B제과점은 최근 개당 1,800원이던 우유식빵 가격을 2,300원으로 인상했다. <표2>에서 보듯 최근 재료값이 상승되면서 새로 발생한 원가부담액은 193원이다. 그러므로 만일 순수하게 이 인상요인만 반영한다면 제품가격은 1,993원으로 책정돼야 한다. 그러나 실제로는 종전보다 무려 500원이 오른 2,300원으로 가격이 결정되었다.

인상액 500원에는 추가 발생한 원가부담 193원 외에도 제품 가격을 결정하는 다른 요소(인건비, 수도

<표4> 파운드케이크 재료원가 계산표

부천B제과점(상자분-1상자/2개)

재료	중량(㉔)	종전 재료원가	인상된 재료원가	비 고
강력분	1,000	477	681	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 한 상자당 재료원가 2,655원</li> <li>• 인상된 한 상자당 재료원가 3,476원</li> <li>-한 상자당 재료원가 인상액 1,091원(41%)</li> </ul>
설탕	800	547	960	
버터	700	2,044	4,200	
계란	1,300	2,066	2,533	
B.P	30	45	75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전 한 상자당 제품 가격 14,000원</li> <li>• 인상된 한 상자당 제품가격 16,000원</li> <li>-가격인상 2,000원(종전 가격보다 14%인상)</li> <li>-결국 종전 재료가의 75%를 인상한 것임</li> </ul>
유화제	20	56	60	
우유	225ml	180	180	
건포도	150	675	675	
호도	150	1,875	1,875	
계	4,375	7,965	11,239	

대부분의 제과점들이 재료원가 부담으로 발생한 인상요인보다 더 많은 액수를 제품가격에 반영했다. 현재로는 인상되지 않은 인건비, 수도세, 전기세 등은 물론 앞으로의 물가상승을 고려한 잠정적 손해액을 모두 가격 인상요인으로 포함한 것이다. 그러나 이같은 가격책정은 자칫 심각한 경영 악화의 원인이 될 수도 있다.

〈표5〉 생크림케이크 재료원가 계산표 서울 동대문구 D제과점(4개분)

재 료	중량(g)	중전 재료원가	인상된 재료원가	비 고
케이크 시트	박력분	480	226	389
	설탕	470	132	390
	버터	100	292	600
	계란	1,300	2,066	2,533
	B.P	2	3	5
	우유	50ml	40	40
	유화제	30	84	90
토폽물	브렌디	20ml	333	333
	밀감	1/4통	625	625
	키위	1개	200	200
	황도	1/4통	325	325
생크림	파인애플	1/4통	425	425
	휘핑크림	650	3,900	4,680
	설탕	100	66	83
계	4,832	8,717	10,718	

거부감을 덜어줄 수 있다는 장점이 있다. 이때는 판매량에 따라 매출이 결정되므로 목표 이익을 보전하기 위해서는 꾸준한 수요를 유지하는 것이 관건이다.

최근 일부 업소에서 이용한 가격 책정법은 원가중심의 가격 결정과 비슷하다. 다시 말해 인건비와 세금, 공과금 등 매월 고정적으로 지출되는 비용과 목표 이익을 미리 정해놓고 그 비용을 만회할 수 있는 수준에서 가격을 결정한 것이다.

이번 가격 결정이 향후 제과점의 경영 수지에 어떤 결과로 나타날지는 아직 미지수다. 우려되는 것은 빵이나 과자류가 비싼 가격에도 불구하고 소비자에게 ‘꼭 사고 싶은’ 상품으로 인식되고 있는가 하는 문제다. 원가중심으로 가격을 결정하면 상품 회전율이 낮아지므로 가격이 비싸더라도 반드시 구입하고 싶은 상품이 아니고서는 이익의 증대를 장담할 수 없기 때문이다.

일률적인 가격 인상을 합리적인가 ... 결과는 미지수

이에 대해 글로벌 매니지먼트 대표 김규태 씨는 매우 인상적인 견해를 제시한다.

“모든 상품에 일률적으로 똑같은 인상을 적용하는 것은 마케팅의 기본을 모르는 것이다. 50만원 짜리 가죽점퍼가 5만원이 오르는 것과 1,000원짜리 담배가 100원이 오르는 것은 인상을 둘로는 같은 10%지만 소비자 심리는 담배값 인상을 훨씬 예민하게 포착한다. 그 이유는 소비자가 가죽점퍼보다 담배를 구매하는 횟수가 많기 때문이다. 상품의 구분없이 일률적인 인상을 적용하는 것은 결국 소비자에게 비싸졌다는 인식을 심어줄 여지가 있다.”

그의 주장은 모든 상품은 기획, 전략, 일반상품의 세부분으로 나눠 인상폭에 차등을 두어야 한다는 것이다. 다시말해 소비자의 구매 빈도가 높은 일반상품은 가격 인상을 최대한 억제하되 소비자가 비교적 덜 찾는 고가의 전략상품은 인상폭을 더 올려 거가서 전체 마진을 상쇄한다는 것이다. 앙금빵 등 단과자빵류가 일반상품에 해당된다면 생크림 케이크나 선물용 쿠키 등 비교적 고가 제품은 전략상품에 해당된다. 그러므로 앙금빵이나 생크림 케이크에 일률적으로 20~30%의 인상을 적용한 것은 판매 전략상 매우 ‘단순한’ 발상이라는 것이다.

이처럼 대부분의 제과점들이 재료원가 부담으로 발생한 인상요인보다 더 많은 액수를 제품가격에 반영했음을 알 수 있다. 현재로는 인상되지 않은 인건비, 수도세, 전기세 등은 물론 앞으로의 물가상승을 고려한 잠정적 손해액을 모두 가격 인상요인으로 포함한 것이다. 그러나 이같은 가격 책정은 자칫 심각한 경영 악화의 원인으로 작용할 수도 있다. 즉 가격 인상이 원가부담분보다 훨씬 높게 책정됨으로써, 과도하게 가격을 인상했다는 오해의 여지가 있는 것이다.

가격 인상폭 커 매출 하락 우려도

경영학 이론에 의하면 상품 가격은 원가나 수요 가운데 하나를 중심으로 책정하게 된다. 원가중심의 가격 결정은 매월 지출되는 고정비(세금, 보험료, 급여 등)를 감안하여 목표 이익과 운영에 소요되는 제반 비용을 합산한 뒤 이를 만회할 수 있는 수준에서 가격이 결정된다. 즉 수요를 무시하고 투자비를 회수할 수 있는 수준으로 가격을 올려 단위당 판매마진을 높이는 것이다. 그러나 이 방법은 때로 너무 비싼 가격이 결정되어 제품 회전율이 낮고 이익률도 낮아져 손실이 발생하기도 한다.

그에 비해 수요중심의 가격결정은 단위당 가장 유리한 가격을 설정할 수 있다는 장점이 있다. 단위당 가격은 높지 않아도 전체로 보았을 때는 전체 매출을 상승시켜 이익을 높이는 것이다. 이 방법은 제품에 투입된 생산비보다 수요와 공급, 다시말해 판매량에 따라 가격이 결정되며 매우 탄력적이다. 고객에게도

# 위기의 시대, 근본적인 해결책은 없나

## 자구책 마련 부심 ... 속시원한 대안이 없다

최근의 원가 상승과 재료 부족 사태가 워낙 급박하게 진행되었기 때문인지 베이커리 업계가 느끼는 위기감은 자못 심각하다.

더욱이 가격 인상과 기술인 축소 등 최근 베이커리 업계에 일어난 일련이 움직임들이 '외환 위기' 라는 외적(外的)요인에 의해 돌발된 탓에 이에 대한 대비책 또한 전무한 형편이다. 앞으로 재료 원가의 인상요인이 잠복해 있고, 가격 인상의 효과 또한 속단할 수 없지만, 확실한 것은 이런 위기 상황이 쉽게 호전되지는 않을 것이란 점이다. 결국 현실 그 자체를 수용하고 적절한 대비책을 강구하는 것만이 베이커리 업계의 당면 과제로 남겨졌다.

이에 따라 제과인들 사이에서도 나름대로 매출 부진과 원가 상승의 이중고를 극복할 몇가지 경영 합리화의 방안들이 제시되고 있다.

### 현실을 수용한 자구책 마련에 적극 동참해야

그 첫째가 제품의 크기를 더욱 다양화, 세분화하는 방안이다. 소비력이 위축된 고객이 가격 부담을 느끼지 않도록 식빵이나 바게트, 케이크 등의 크기를 줄이고 가격대를 낮춰 판매하는 것으로 현재 제과점에서 흔히 볼 수 있는 조각 케이크의 판매 개념을 확대하는 것이다.

소비자는 성별과 연령층에 따라 선호하는 제품 중량이 다르다. 일반적으로 노년층 고객은 풍성해 보이는 제품을, 젊은 고객은 작고 아담한 크기를 선호하는 경향이 강하다고 알려져 있지만 지금까지 제과점에서는 '크기'에 대한 고객의 다양한 요구를 반영하지 못한 점이 많았다. 경기 침체로 인해 저가격을 선호하는 추세에 따라 중량이나 부피가 큰 제품을 1/2, 1/3 등으로 나눠 가격 선택폭을 넓히는 것은 매우 합리적인 전략이다. 핵가족화에 따라 기존의 제품 크기에 부담을 느끼는 고객군을 겨냥한 틈새 전략의 차원에서도 이 방법은 매우 실효성이 높을 것으로 보인다.

둘째는 제품 가격을 합리적으로 재조정하는 것이다. 적정 인상을 산출은 운영자의 재량에 맡길 문제지만, 현재 100원 단위의 어림수로 책정되어 있는 제품 가격을 50원 단위 세분화할 필요성이 있다. 이 방법은 가격 책정이 비교적 탄력적이라는 점 외에도, '싸다'는 느낌과 함께 제품 가격이 최하의 적정선에서 결정되었다는 점을 인식시킬 수 있어 소매점에 매우 유리한 방

법이다.

이번처럼 가격 인상을 단행할 때에도 100원 단위로 가격을 책정함으로써 불가피하게 포함시킨 적정 마진 이외의 인상액을 최소화할 수 있다는 장점이 있다. 계산의 편의를 위해 십원 단위까지는 세분화할 수 없더라도 50원 단위로 가격 인상폭을 조정해 가격 차별화 전략을 고려해 볼 만한 사항이다.

### 경영 합리화... 이제 더 이상 미룰 수 없다

셋째는 매출에 크게 도움이 되지 않는데도 불구하고 상품구성을 위해 어쩔 수 없이 생산하던 구색상품을 과감히 축소하는 것이다. 악화된 경영 수지를 개선하기 위해서는 점포의 채산성을 높이는 것이 급선무기 때문에 판매 효과가 적은 구색상품을 계속 생산하는 것은 매우 비합리적이다.

판매량이 많지 않은 제품일 경우 적정 생산량을 기를 수 없어 초과 생산이 우려되며 이로 인한 금전적, 시간적 손실은 결국 경영 수지를 악화시키게 된다. 상권별 특성에 따라 구색상품의 구분은 서로 다르겠지만 불필요한 구색상품을 과감히 축소 정리하는 것은 경영 합리화를 위해 반드시 필요한 사항이다.

넷째는 운영비의 지출을 최소화하는 것이다. 전기세 6.5%, 도시가스 22.5% 등 각종 공과금의 인상으로 운영비 지출이 크게 증가한 상황에서 가장 손쉽게 접근할 수 있는 것은 '절약'과 '내핍'이다. 재료 손실이나 불량품에 대한 손실을 줄이고, 불필요한 전력 사용을 방지하는 등 점포 운영비를 최소화하는 것도 경영 압박의 어려움을 극복하는 한가지 방안이 될 것이다.

이밖에도 고객 서비스를 강화하고 수익성을 높인 전략 상품의 개발 등 위기 극복을 위한 많은 방안들이 제시되고 있다.

하지만 이러한 자구 노력 역시 당면한 경영 악화를 극복할 근본적인 해결책으로는 턱없이 미흡할 뿐이다. 업계 전문가들조차 속시원한 해법을 제시하지 못한채 베이커리 업계의 구조적인 주먹구구식 운영에만 책임을 돌릴 뿐이다.

그렇지만 어쩌면 이것이야말로 오늘의 위기 상황을 반전시킬 수 있는 중요한 열쇠인지도 모른다. '소 잃고 외양간 고치는 격'이 되고 말았지만 이제라도 베이커리 업계의 허약 체질을 개선하는 노력을 포기할 수는 없는 노릇이다. 오늘 이 혹독한 시련을 겪으며 유일하게 얻은 것은 더 이상 경영 합리화를 외면할 수는 없다는 '값비싼 교훈' 뿐이다. **161**