

# 21세기, 새로운 패러다임을 모색한다

## 2000년대를 대비한 제과점 경영 전략

우리는 흔히 21세기를 혼돈의 세기라는 말로 표현한다. 그만큼 변화가 빠르고 유행의 주기가 짧아진다는 얘기다.

이런 시대에 대비하기 위해 제과점도 지금부터 유연성과 창의성을 최대한 발휘할 수 있는

새로운 경영 패러다임을 수립하지 않는다면 치열한 경쟁에서 도태될 수밖에 없다.

이에 본지는 21세기를 대비한 제과점의 새로운 경영전략을 담은 해전대학교 조남지 교수의 글을 몇회에 걸쳐 전제한다.

<편집자 주>

지난 한해 IMF가 시작되면서 우리 국민이 느꼈던 좌절감과 초조함 그리고 미래에 대한 불확실성은 99년을 맞이하면서 어느 정도 정리되는 듯이 보이고 있다. 21세기를 향한 새로운 전진의 출발선인 99년은 지표상으로 경기 회복이 가시화될 것으로 전망된다. 그러나 여전히 기업들의 구조 조정으로 인한 실업률은 갈수록 늘어날 것으로 예측되어 본격적인 경기 회복은 2000년 이후에나 가능할 것이라는 견해가 지배적이다. 따라서 올해는 2000년을 대비하기 위해 제과점 경영의 새로운 패러다임을 모색하는 한해가 되도록 해야 한다.

21세기는 혼돈의 세기라는 말로 요약될 수 있다. 다양성이라는 단어로는 부족할 정도로 예측불허의 복잡한 세계인 것이다. 차고 일어나면 새로운 기술이 개발되어 있고 어떤 풍조가 유행을 탄다 싶으면 금세 새로운 조류가 등장하게 될 것이다.

소비자들의 입맛도 변화무쌍하여 탄력적인 대응 없이는 오늘의 고객이 내일까지 지속되리라는 보장이 없다. 산업 사회의 상징이었던 대량 생산과 대량 소비는 구시대의 유물이 되어버리고 다품종 소량생산보다 한차원 진전된 맞춤형 생산이라는 새로운 패턴의 등장이 예고되고 있다.

이에 따라 제과점에서 수시로 돌변하는 고객의 취향에 맞춰 상품을 그때 그때 바꾸어 내 놓을 수 있는 유연한 시스템이 필요하다.

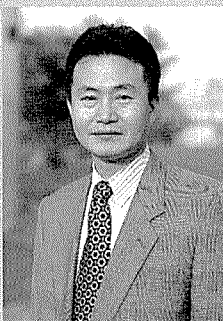
이러한 상황에서 기업의 규모는 더 이상의 의미가 없으며 오직 유연성과 창의성을 최대한 발휘할 수 있는 조직만이 치열한 경쟁속에서 살아남을 수 있을 것이다. 따라서 양산 제빵업체에 비해 베이커리 업계의 성장이 더욱 가속화 되리라고 예상할 수 있다. 이렇게 급변하고 있는 사회 환경에 대처하고 제과점의 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 21세기 우리 나라 제과점의 발전 방향을 미리 조명하여, 제과점 경영의 새로운 패러다임을 수립해 보는 것은 큰 의미가 있다.

21세기 제과점 경영의 새로운 패러다임을 수립하기 위해 먼저 우리 나라 식문화의 변천 과정과 제과업계의 현재의 위치, 앞으로의 식문화 변화과정을 문헌적으로 고찰하고 이 변화 과정에서 제과점의 위치와 역할을 검토해 보고자 한다. 또한 우리 나라보다 경제 발전 단계상 앞선 나라들의 베이커리 시장 현황 및 변화 과정을 소비자 측면, 시장환경 변화 측면 및 제과점의 변화 측면에서 비교·관찰해 21세기 제과점의 경영 패러다임 및 경쟁력 강화 방안을 찾아보고자 한다.

### 21세기 식생활 문화 ... 건강식에 대한 관심 높아져

인간의 생명 활동에 필요한 의식주 중에서 가장 늦게 변화하는 것이 식(食)문화이다. 그러나 이는 변화가 적다는 것이 아니라 변화가 없다는 의미는 아니다. 식생활 문화 또한 경제가 발전함에 따라 양적·질적인 측면에서의 발전은 물론 부가적인 서비스가 더 중요하게 강조되는 양상으로 꾸준히 변화해왔다.

구천서 박사의 식생활 문화의 발전단계 분류에 따르면 소득 수준이 5,000달러 이상이면 식생활을 즐기는 단계를 맞게 되며, 7,000달러 이상이 되면 건강이 주된 관심사로 등장하는 단계에 도달한다고 한다. 우리나라의 경우, 1인당 국민 소득 수준이 1980년대 후반에 이미 5,000달러를 상회하면서 식생활 문화의 발전 단계상 식생활을 즐기는 단계에 들어섰



필자 / 조남지

<해전대학 제과제빵과 교수>

- 고려대 응용생명화학과 졸업
- 건국대 대학원 농학박사(식품발효학 전공)
- 서울식품공업(주) 연구개발부
- 건국대 농축대학원
- 제과제빵최고경영자 과정 지도교수
- 대전, 충남 중소기업청 기술지도위원



으며, 1992년 이후에는 건강문제가 주된 관심사로 등장하는 단계에 들어선 상태라 할 수 있다.

이들 단계에 들어서면 보편적으로 외식 산업이 번창하고, 소비자의 기호를 충족시킬 수 있는 다품종 소량생산체제로 생산 시스템이 전환되며, 건강에 관한 내용이 매스컴에 빈번하게 등장하면서 최종적으로 자연식으로서의 회귀현상이 나타난다고 한다. 즉 이 단계에 있는 소비자들은 먹는 즐거움을 선택할 것인가, 건강상의 문제를 선택할 것인가의 기로에서 고민하게 된다. 특히 우리 나라와 같이 급격하게 경제 성장을 이룩한 나라들은 구세대와 신세대가 한 가정에 공존하기 때문에 음식을 선택하는 문제에 있어서 세대간의 갈등을 느끼는 경우가 발생한다.

이러한 식생활 변화 단계를 국내 베이커리 업계의 발전상과 비교해 보면 많은 유사성을 찾을 수 있다. 우리 나라는 경제 상황이 안정되어가는 1970년대 중반에서 1980년대 초까지 양산 제빵업체들이 호황을 누렸으나, 80년대 중반 이후 국민 소득이 5,000달러를 넘어서면서부터 자영제과점이나 프랜차이즈 업계의 시장 점유율이 양산 제빵업체들의 시장 점유율을 상회하게 되었다. 이러한 현상은 경제가 성장함에 따라 소비자들의 구매형태가 다양성을 추구하는 한편 가격보다는 품질을 먼저 생각하는 방향으로 변화되었음을 나타내는 것이다.

그러나 고도의 성장률을 기록하던 베이커리 업계는 92년 이후 연 평균 성장률이 크게 둔화되기 시작했다. 이는 국민 소득 수준이 높아짐에 따라 유사 업종인 외식업체로의 소비자 이전현상과 함께 식문화 단계가 서구형으로 전이되면서

건강과 외모에 관심을 나타내는 일부 소비자 집단이 빵과 같은 전통적 식품을 기피하기 때문인 것으로 풀이된다. 이러한 소비자 식생활 패턴의 변화는 IMF 이후 다소 주춤해지긴 했지만 경제가 회복되는 시점으로 예상되는 2000년 이후에는 건강에 관련된 음식이나 레저 등을 추구하는 경향이 더욱 뚜렷해질 것으로 전망되면서 베이커리 업계와 외식 업계 간의 경쟁이 한층 치열해질 것으로 보인다.

이에 따라 베이커리 업계는 소비자에게 최대한의 편의성을 제공해 변화무쌍한 소비자들의 욕구를 만족시킬 수 있는 위치를 확보해야 하며, 자연 친화적이고 건강지향적

인 제품의 개발과 홍보에 많은 노력을 기울여 건강한 식문화 제공자로서의 자리 매김이 필요하다.

### 소비자들의 기호 갈수록 다양해져

21세기 식품산업 분야의 가장 큰 변화는 소비자들의 식품 구매 패턴의 변화라 할 수 있다. 유럽이나 미국의 식품 소비 성향을 살펴보면 1990년 이래 맛보다 건강을 우선시하여 저칼로리와 저지방 식품을 선호하는 경향이 뚜렷하게 증가하고 있다. 우리나라에서도 40대 사망률이 국민의 식품 섭취 경향과 무관하지 않다는 보도에 소비자들이 민감한 반응을 보이면서 기능성 식품에 대한 관심이 높아지고 있는 추세다.

따라서 우리 나라의 소비자들도 21세기에는 얼마나 먹을 것인가에서 무엇을 먹을 것인가에 더욱 높은 관심을 나타낼 것으로 보인다. 또한 서구적 사고에 길들여지고 있는 신세대들이 구매력을 갖게 되면서 기존의 맛과는 차별화된 식품의 판매가 호조를 보일 것으로 예상된다.

한편 소비자의 빵 구매 형태는 현재 구입 선택의 기준인 맛과 신선도, 가격, 제품형태의 순서에는 큰 변화가 없으나 국민의 영양학적인 지식 수준의 상승과 함께 기능성 원료를 사용한 제품과 식품 첨가물을 사용하지 않는 제품의 판매가 신장될 것으로 예측된다. 또한 식사 패턴이 점차 다양화되면서 가격보다는 다양한 형태의 제품을 선호하는 선진국의 모델을 추구할 것으로 보여진다. 이에 대비하기 위해 제과점에서 소비자들의 식품 구매 패턴의 변화에 맞는 경영 전략의 수립이 필요하며 지금부터 이에 대한 제품을 개발하기 위해 투자를 해야 할 것이다.



셋째, 신선도에 대한 개념의 재정립과 제품의 다양화를 추구해야 한다. 소비자는 신선도에 민감하다. 소비자들이 생각하는 신선한 제품이란 맛있는 제품, 건강에 좋고 영양가가 높은 제품을 의미하는 것이다. 우리나라 뿐 아니라 외국에서도 소비자들이 제과점을 이용하는 첫 번째 이유는 신선한 제품을 구입하기 위해서다. 이러한 신선도에 대한 소비자의 인식 재고를 위해 프랜차이즈 업체에서는 냉동생지를 이용한 베이 크 오프(Bake-off) 시스템을 도입하고 있다. 그러나 냉동

### 시장 환경의 변화 ... 편의성·상호 인지도 높아야

소비자들의 식품 구매 패턴 변화에 못지 않게 중요한 특징 중 하나가 바로 시장의 다변화 현상이다. 시장의 수요 변화는 가족 구성의 변화(대가족 중심에서 핵가족 중심으로의 변화), 기업 조직의 변화 및 소비자의 가치관 변화에 크게 의존하게 된다. 따라서 베이커리 시장과 제과점이 활성화되기 위해서는 위와 같은 변화추세에 맞춰 시장을 세분화하는 경영 전략이 필요하다. 앞으로 예상되는 시장 환경 변화에 따른 시장 활성화 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 소비자에게 편의성을 제공해 주어야 한다. 소비자가 원할 때 구입할 수 있는 제품의 구색을 갖추어야 한다. 편의성이란 측면에서 제과점은 양산업체나 외식업체보다 우위를 점할 수 있는 위치에 있다. 유럽의 경우 대부분의 제과점에서는 소비자에게 편의성을 제공하기 위해 델리 제품을 판매하고 있으며 미국의 경우도 빵제품, 씨리얼, 델리 제품 및 레스토랑이 복합된 델리 베이커리 형태를 취하고 있다. 이와 같이 제과점의 기존 개념의 탈피는 우리나라에서도 21세기를 대비한 제과점의 생존전략으로 상당히 보편화될 것으로 예측된다.

둘째, 건강한 식사를 제공하는 시장으로 자리잡아야 한다. 우리나라에서 빵은 아직까지 간식의 개념 정도로만 이해되고 있다. 따라서 소비자와 직접 접촉이 가능한 제과점은 소비자에게 만족할 만한 맛을 지닌 건강 지향적인 제품을 제공한다는 인식을 심어주어야 한다. 이러한 인식을 소비자에게 심어 주기 위해서는 소비자에 대한 적극적인 마케팅이 필요하며 특히 선진국과 같이 제품 포장지에 영양에 관한 사항을 표기함으로써 소비자의 인식 변화를 유도해야 할 것으로 생각된다.

생지로 모든 제품을 공급할 수 없기 때문에 자연제과점은 신선도 부각이란 측면에서 그리고 다양한 제품의 공급이란 측면에서 프랜차이즈 업체보다 우위를 점할 수 있다. 이런 장점을 부각시키기 위해 우리나라의 몇몇 제과점에서 이미 실시하고 있는 '사인 보드' 즉 제과점 앞에 빵이나 기타 제품이 나오는 시간을 표시하는 게시판을 모든 제과점에서 비치하여 소비자에게 정성을 다하는 경영전략이 필요하다.

넷째, 개별 상표에 대한 인지도를 높여 나가는 작업이다. 대부분의 소비자들은 선물용 제품을 구입할 때 프랜차이즈 업체를 선호하는 경향이 있다. 이는 프랜차이즈 업체들의 광고 효과 때문이다. 그러나 선진국에서는 개별 상표의 제품이 품질에서 더 뛰어나다는 인식이 소비자들 사이에서 지배적으로 자리잡고 있다. 개별 상표의 성공 여부는 그 제과점의 제품 품질과 경영주에 대한 소비자들의 인지도에 달려 있다. 우리나라에서도 많은 경영주들이 자기가 속해 있는 공동체에서의 봉사 활동 등을 통해 제과점의 인지도를 높여가고 있지만, 경영주의 보다 확고한 경영철학과 품질에 대한 강한 믿음이 있을 때 소비자들로부터 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

### 제과점의 대형화 추세 갈수록 심화

마지막으로 우리가 예측할 수 있는 21세기의 변화는 제과점의 대형화 추세다. 이런 추세는 제조, 판매 및 인적 자원의 효율적 배분을 위해 갈수록 심화될 것으로 보인다. 양산 제빵 업체의 경우 공장의 자동화가 부분적으로 이루어져 생산 인력의 감소에도 불구하고 생산성이 크게 향상되고 있는 반면 제조시설의 자동화가 어려운 베이커리 업계는 매년 인건비가 상승되어 이익이 감소하고 있다. 선진국에서도 제과점의 대형화가 이루어지는 추세인데, 대형화의 가장 보편적인

방법은 중앙 점포에 생산과 판매시설을 갖추고 매장수 즉 분점수만 늘려감으로써 생산의 효율성을 갖추는 것이다.

특히 WTO 체제하에서 노동 조건(근로시간, 연금, 의료보험, 실업수당, 장애보험 등)의 개선이 예측되면서 이에 따른 업주의 부담이 더욱 가중됨에 따라 제과점의 대형화가 더욱 확산될 것으로 보인다.

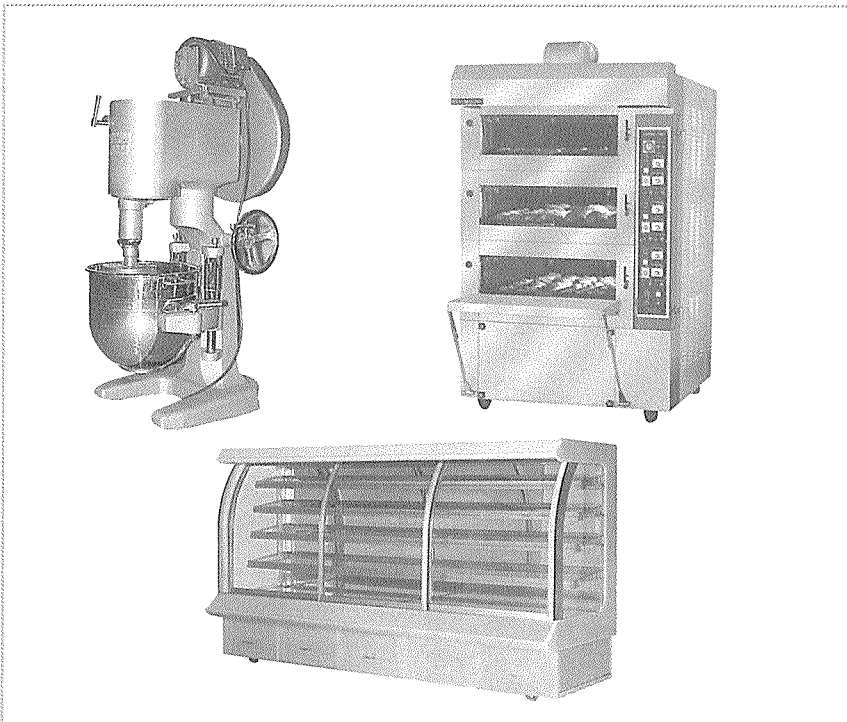
이러한 체계는 품질의 균일화와 인적자원을 유효 적절하게 활용하기 위한 방안으로 적극 검토 되어야 한다. 그러나 제과점의 대형화는 자본력이 있는 제과점에서는 개별 상표의 인지도를 높일 수 있고, 생산의 효율성을 극대화시킬 수 있기 때문에 경영전략상 시도하더라도 별 무리가 없을 것으로 보이나 자본력이 열세인 소규모 제과점에서는 각기 독립상을 띤 제과점들을 느슨한 형태로 연계하여 하나의 통일된 이미지를 갖는 제과점으로 체인화시키는 것이 좋으리라 생각된다.

이미 우리 나라에도 지역별로 또는 가족구성원끼리 통합하여 운영하는 사례들이 많다. 반면 제과점의 대형화는 양적

으로 팽창되기 때문에 질적 경영이 방만해지는 모순을 가져올 수 있다. 제과점의 대형화를 추구하는 경영주들은 이 점을 심사숙고 해야 한다. 즉 양적 경영은 질적 경영을 위한 전 단계이며 이와 같은 양면성을 이해하고 조화시킬 수 있는 제과점만이 다가오는 21세기에 계속 번영하게 될 것이다.

이상의 내용을 요약하면 우리 나라의 식생활 단계는 이미 식생활을 즐기는 단계를 지나 건강 문제가 주 관심사가 되는 단계로 전이되어 가고 있기 때문에 베이커리 업계는 소비자에게 간식으로서의 빵과자에 대한 건강한 이미지를 심어 줄 필요가 있으며, 소비자에게 최대한의 편의성을 제공하고 변화 무쌍한 소비자들의 욕구를 만족시킬 수 있는 위치를 확보하여 외식업체와의 경쟁에 대비해야 한다. 또한 자연친화적이고 건강지향적인 제품의 개발과 홍보에 많은 노력을 기울여 건강한 식문화 제공자로서의 자리 매김이 필요하다. 다가오는 21세기 시장 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해 제과점의 양적, 질적 확대를 통한 경쟁력 향상 방안을 구축해야 할 것으로 본다. [계]

## 중고 제과기계 매매



중고제빵기계 일체  
중고기계 매입 및 판매  
중고기계 수리 전문

## 동양기계

서울 구로구 교척1동 152-6  
TEL. 683-0100, 689-9172  
H.P. 016-231-1459

담당 조성준