

경영 전략

유통 및 소비 환경 급변...자기 색깔이 있어야 산다

‘자기 색깔을 찾아라’

2000년대 경영전략의 핵심이다. 유통 및 소비환경의 변화는 기존 베이커리업계의 구조조정을 부추기고 있다. 전문화와 마케팅 마인드의 필요성이 그 어느때보다 강조되는 시점이다.

A 모씨. 제과점을 개업한 지 5년됐다. 여유롭지 않은 자금으로 어렵사리 시작한 사업이었기에 아내와 밤낮을 모르고 가게 일에 매달렸다. 노력한 보람이 있어 3년만에 투자한 자금을 회수할 수 있었다. 96년에는 가게를 늘렸다. 인테리어도 새롭게 바꿨음은 물론이다. 기술직 직원도 2명에서 5명으로 늘렸다. 재오픈하자 매출은 100% 이상 신장됐다. A씨는 이제야 한숨을 돌릴 수 있을 것 같았다. 자만은 금물이겠지만 흠족한 마음을 숨길 수 없었다. ‘이 정도면 성공한 편이다.’

그런데 문제가 생겼다. 재오픈 후 매출 신장은 3개월 이상 지속되지 않았다. 재오픈 전보다 약간 상회할 뿐이었다. 급기야 올 여름에는 그 이하로 떨어졌다. 주인이 바뀌는 경우는 있었지만 주변의 제과점수는 변동이 없었다. 인력이 동이 잦다고는 하지만 결원이 생길 때마다 신속히 이를 보충했다. 그렇다면 이유가 무엇일까? 규모를 늘리면서 끌어다 쓴 은행돈이 더욱 무겁게 느껴진다.

위 이야기는 이제 새삼스러운 것이 아니다. 지난해 하반기부터 불어닥친 불황의 찬 바람은 몇십년만의 무더위라는 올 여름에도 그칠 줄 몰랐다. 국립기관뿐만 아니라 여러 민간 경제연구소마다 내놓은 향후 경기전망을 보면 약간의 시기적인 편차는 있지만 대체적으로 98년 상반기에는 경기가 회복기로 돌아설 것으로 예상된다.

그러나 이 전망대로 경기가 회복된다고 해서 기존 베이커리 업계에 즉각 반영될지는 미지수다. 회복은 되겠지만 예전처럼 고성장이 아닌 저성장 추세가 이어지리라 보이기 때문이다. 또한 지난 베이커리 시장을 둘러싼 환경의 급속한 변화에 따라 생존을 위한 경쟁이 더욱 가열될 전망이다. 그렇다.

최대 변수, 대형 유통매장 인스투어 베이커리

2000년 이후 베이커리 시장의 최대 변수는 백화점, 할인점 등 대형 유통매장이다. 이들 매장은 대부분 어떤 형태로든 인스투어 베이커리를 운영하고 있고 이 수는 매장수의 증가에 비해 늘어난 것이기 때문이다.

인스투어 베이커리가 어느 정도의 영향력을 발휘할지를 보여주는 자료가 하나 있다.

올 초 매일경제신문사와 롯데백화점이 공동 조사한 「할인업체 성장전망과 성공전략」보고서에 따르면 2000년에는 백화점, 할인점 등 대형 유통매장이 전체 소매시장의 약 39%를 점유할 전망이다<표 1 참조>. 96년의 21%에서 18% 증가한 수치다. 반면 기타 부문은 73.1%(96년)에서 53.5%(2000년)으로 약 20% 감소하는 것으로 나타



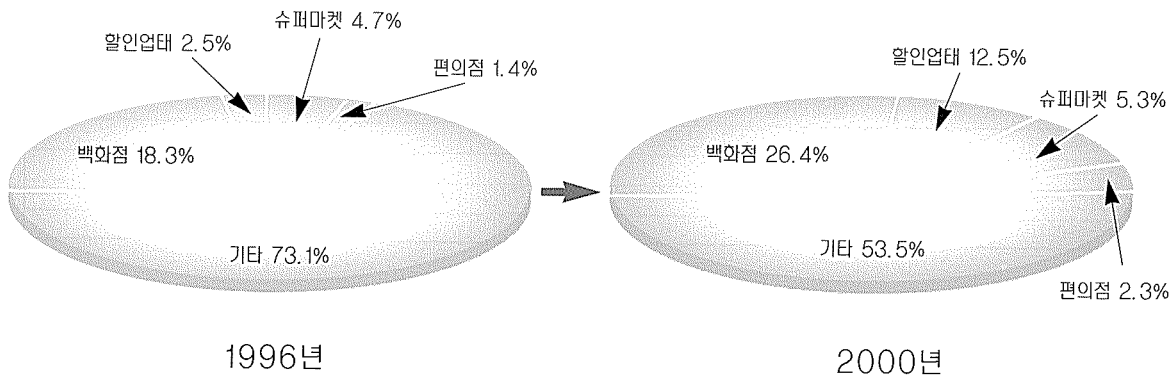
▲ 백화점, 할인점 등 대형유통매장이 지역밀착 전략에 따라 전국 곳곳에 매장을 개설하고 있다. 이들 매장에 입점한 인스투어 베이커리가 기존 업계에 커다란 파장을 일으킬 것으로 전망된다. 사진은 국내 할인점 1호인 이마트 청동점.

났다.

여기서 중요한 부분이 바로 기타 부문의 점유율 변동이다. 제과점 업체가 기타 부문에 속하기 때문이다. 따라서 96년 현재 기존 제과점 매출의 20%를 대형 유통점의 인스��어 베이커리가 가져간다고 예측할 수 있다. 이는 지난 96년 마크로(인천), 가르푸(부천)가 들어서자 주변 제과점의 매출이 20% 정도 감소했다는 사실에서도 확인된다(본지 96년 10월호 기획취재 참조).

해외 할인점의 포문을 연 마크로의 경우 인스��어 베이커리인 아로베이커리의 지난해 매출액은 약 10억원에 이른 것으로 알려졌다. 하루평균 280만원대의 매출을 올린 셈이다. 이는 단순히 계산상으로도 따져도 하루 30만원대 매출을 올리는 약 50개 업소에게 20%의 매출 감소 영향을 끼친 셈이다. 거리로 환산하면 제과점간의 평균 거리를 200m로 했을 때 200m×50개, 즉 직경 10km(반경 5km)까지 영향을 미친 것이다.

〈표 1〉 소매업체 이용 빈도 및 전망



시장 성숙으로 전체 제과점수 정체 전망

인스��어 베이커리의 확산은 전체적인 제과점수 추이에도 큰 영향을 끼칠 것으로 보인다. 규모와 상권에 따라 차이가 있겠지만 대형 유통점 인스��어 베이커리의 하루 평균 매출액을 300만원으로 산정했을 때 이는 단순히 계산상으로도 따져본 하루 30만원대 매출을 올리는 제과점 10개의 몫에 해당한다. 즉 1개의 대형유통점이 인스��어 베이커리가 곧 10개의 제과점수와 맞먹는 것이다. 따라서 현재 1만 4,000개에 달하는 제과점수가, 어느 정도의 시장확대를 감안한다 하더라도 정체 내지는 약간 상승으로 나타날 전망이다.

실제로 지난해 대한제과협회에서 실시한 서울 경기 강원 지역의 신규업주교육 결과에 따르면 96년 한 해 동안 교육을 받은 업소는 총 2,160개로 집계됐다. 이중 명의변경 업소 785개를 제외하면 신규업소는 1,375개이다. 반면 폐점된 점포는 1,200여개로 파악되고 있는데 이들 점포중 명의변경을 통해 제과점으로 남지 않고 소멸된 점포가 415개이다. 따라서 새로 생긴 점포가 1,375개이지만 완전히 없어진 415개 점포를 빼면, 지난해 서울 경기 강원 지역에서 순수하게 증가한 점포수는 960개라 할 수 있다.

한편 98년에서 2000년까지 서울 경기 강원 지역에 개설될 주요 대형유통점수는 약 30여개에 이른다(표 2참조). 1개의 대형 유통점이 하루 평균 300~500만원의 매출을 올려 10여개의 제과점(하루 매출 30만원 업소)을 대체한다고 했을 때 300~500개의 제과점이 신설되는 결과와 같다. 이는 제과점 신설을 억제함과 동시에 기존 제과점의 폐점률도 높일 것으로 보인다. 따라서 전체적인 제과점수 증가는 그만큼 미미할 것이라는 전망이 가능하다.

포스코경영연구소의 분석에 따르면 95년에 국민소득 1만달러를 넘어선 우리나라가 7%대의 GNP 증가율을 유지한다면 오는 2006년경 2만달러를 달성할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 정부가 95년 7월 '신경제 장기구상' 발표를 통해 2만 달러 달성 시점을 오는 2001년으로 예상한 것과 차이가 있지만 현재의 경제 상황으로 봐선 포스코경영연구소의 분석이 설득력 있다는 평이다.

예측시점에 차이가 있지만 아무튼 국민소득 2만 달러 시대는 우리 앞에 성큼 다가서 있다. 소득수준이 높아질수록 소비 수준도 다각화, 개성화, 고급화된다. 이에 따라 기존 제과점 경영의 틀을 새롭게 재편할 필요성이 그 어느때보다 시급히 요청된다는 지적이다.

무역 및 외식컨설팅 업체인 우디라인(구 코디즌컨설팅) 김계식 사장은 “일본의 경우 1인당 국민소득 2만달러 전후 시기인 80년대 중반, 베이커리 시장 성장률이 약 3%에 그칠 정도로 소비시장이 정체해 유럽 스타일을 도입하는 등 자구책 마련에 부심했다”며 “자기 색깔에 대한 분명한 전망과 계획이 없다면 이미 시작되고 있고 앞으로 더욱 거세게 진행될 구조 조정기의 낙오자가 될 수밖에 없을 것”이라고 경고한다.

〈표 2〉 주요 대영유통점 서울·경기·강원 지역 출점 계획

| 상호 | 연도 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------|----|---------------|---------------|-----------------|
| 롯데백화점 | | 일산점, 인천점 | | |
| 신세계백화점 | | 산본점, 서울 강남점 | | |
| E마트 | | 원주점, 이천점 | | |
| 현대백화점 | | | | 도곡점, 분당점 |
| H마트 | | 춘천점 | | 서울 2호점, 수도권 3호점 |
| 뉴코아백화점(김스클럽) | | 응암점, 의정부점 | | |
| 그랜드백화점 | | 강서점, 인천점, 수원점 | 원주점 | |
| 그랜드마트 | | 수원점 | | |
| LG 백화점 | | 구리점 | | |
| 씨티백화점 | | 부천점 | | |
| 청구백화점 | | 왕십리역사 | | |
| 까르푸 | | 인천점, 분당점, 안양점 | | |
| 마크로 | | 용인점, 안양점 | | |
| 프라이스클럽 | | | 인천점, 수지점, 산본점 | |
| 삼성플라자 | | 종로점 | | |

기존 경영 틀 재편 시점

그렇다면 유통 환경의 변화에 대해 기존 베이커리 업계는 어떻게 대처해야 할까? ‘변해야 한다’는 목소리는 높지만 아직까지는 일부에 국한돼 있는 게 현실이다. 또한 변해야 한다는 당위성은 인정하더라도 ‘어떻게?’ 라는 물음 앞에서는 맥을 못추는 경우가 대부분이다.

업계 전문가들은 먼저 자신의 점포를 어떤 방향으로 끌고 갈 것인가에 대한 경영주의 결정이 우선돼야 함을 공통적으로 지적한다. 이것은 곧 자기만의 색깔을 가져야 함을 의미한다.

예를 들면 고급형으로 갈 것인지 박리다매형으로 갈 것인지, 아니면 양쪽의 틈새를 노리는 가족형으로 갈 것인지를 결정해야 한다. 가족형은 하루 평균 매출이 50만원 미만인 업소로서 쿠키전문점, 크로와상 전문점, 양과자 전문점, 단과자빵 전문점 등 가장 자신있는 품목을 특화함으로써 규모에 맞는 제품전략을 전개하는 매장을 말한다. 사실 대부분의 소규모 제과점들이 규모에 상관 없이 중대형급 제과점에서 취급하는 제품을 모두 적용하려는 것이 일반적인 경향이다.

김영모과자점의 김영모 대표는 “이제 어중간한 입장에서 남을 모방하는 자세로는 더 이상 경쟁력을 확보할 수 없다”고 강조한다. 이에 따라 김영모과자점은 지난 8월 고급형 점포를 표방하며 점포를 새롭게 단장했다. 인테리어뿐만 아니라 제품도 변화를 주었다. 실험적으로 사용했던 천연 사워종을 전 제품으로 확대했다. 매장 전면에는 쇼룸을 만들어 점포 컨셉에 어울리는 소품을 진열했다. 김 대표는 “타점포를 의식하지 않고 장기적인 전략으로 천연 사워종 제품을 지속적으로 판매할 방침”이라며 “가격 결정 또한 타점포를 의식하지 않을 것”이라고 말했다.



▲ 지역 소비 경향에 맞는 주력제품을 개발하는 것은 자기 색깔을 갖기 위한 시발점이다.

차별화 전략의 두 축, 전문화와 마케팅

자기 색깔은 곧 차별화이고 이는 급변하는 환경에 생존하기 위한 전략이다. 전문가들은 차별화의 가닥을 전문화와 마케팅에서 찾고 있다. 파리크라상 마케팅실 이경기 차장은 “소비패턴의 변화로 과거 전 계층을 대상으로 한 대량판매에서 목표 고객층을 향한 집중판매로 나가야 할 것”이라고 강조한다. 즉 지속적인 실

협을 통해 지역 소비경향에 맞는 주력상품을 개발, 전문화하고 이를 중심으로 다양한 제품을 주기적으로 변화시키는 것이다. 이는 전문성과 다양성을 동시에 충족시키기 위한 방안이라는 게 이 차장의 설명이다.

마케팅은 차별화 전략의 또 다른 축이다. 이는 위에서 언급한 점포의 전문화와 밀접하게 연결돼 있다. 전문화가 필요조건이라면 마케팅은 충분조건인 것이다. 마케팅 기법의 활용을 통해 소비자의 욕구와 동향을 과학적으로 분석할 수 있고 이를 근거로 매장 전문화 등 새로운 틀을 짤 수 있다.

결론적으로 마케팅은 소비자 중심의 시장에서 어떻게 하면 소비자를 자기 점포로 끌어들이고 객단가를 높일 수 있을지를 연구하고 그 방법을 찾는 것이다.

마드레노과자점 원철희 대표는 "마케팅은 어려운 것이 아니다. 항상 판매자의 입장이 아닌 소비자의 입장에서 생각하는 것이 마케팅의 출발"이라고 말한다. 원 대표는 또한 "자기만의 마케팅 노하우는 곧 점포의 색깔을 만들게 되고 이는 수차례의 시행착오를 거쳐야만 가능한 것"이라고 덧붙인다.

이밖에 제과점 경영의 새로운 틀을 만들기 위해서는 점포 관리의 체계화도 필요하다는 지적이다. 일별, 주별, 월별 손익계산과 재료 재고 파악은 기본이다. 인력은 수시로 외부에서 충원하면 된다는 생각에서 벗어나 현재의 인력을 우수하게 키운다는 사고의 전환이 요구된다. 또한 생산 및 판매 메뉴얼을 완비한다면 경쟁력은 더욱 높아질 것이다.

2000년대를 앞두고 유통 및 소비 환경의 변화는 베이커리업계에 새로운 전환을 요구하고 있다. 2000년까지 앞으로 2년여. 시야를 넓혀 변화의 흐름을 주시하고 2000년대에 맞는 새로운 틀을 준비해야 할 것이라는 목소리가 더욱 커지고 있는 것이다. **이** (글/손인수)

점포 최적화, 인스토어 머천다이징

21C 소매유통의 혁신 기법으로 부상



인스토어 머천다이징(In-Store Merchandising : 이하 ISM)은 마케팅 활동의 하나로써 제과점, 슈퍼마켓 등 점포영업의 최적화 경영을 추구하는 기법이다. 이는 유통산업의 성장에 따라 소매유통의 경쟁이 치열해지자 어떻게 하면 점포의 생산성을 높일 수 있을지를 모색하기 위해 태동했다.

먼저 '머천다이징'은 상품화 계획으로서 수요란 저절로 만들어지는 것이 아니라 적극적으로 창출되어야 한다는 인식을 토대로 한다. 이에 따라 수요를 창출하기 위해 수요자의 행동을 면밀히 조사하고 수요를 자극하며 수요 전에 적합한 상품을 제조하는 등의 계획을 세우는 것이 머천다이징이다.

여기에 '인스토어(점포)'라는 단어가 결합된 것이 ISM이다. 간단히 말하면 ISM은 점포 마케팅의 다른 말이다 할 수 있다. 아직은 도입 초기 단계이지만 향후 2000년대에는 소매유통의 혁신 기법으로서 활발한 연구가 이루어질 분야로 떠오를 전망이다.

ISM의 개념

소매점포에서 소비자의 요구에 일치하는 상품을 가장 효과적이고 효율적인 방법으로 소비자에게 제시함으로써, 수요를 창출하고 객단가를 높여 점포의 생산성을 최대화하려는 활동을 말한다. 소매점포 전체 활동이라는 점에서 진열기법만을 뜻하는 것은 아니다.

ISM 방법론

(1) 상품 구성

지역의 요구에 일치하는 상품을 구성한다. 이를 위해서는 그 지역의 소비 동향을 파악해야 한다. 제품별 판매 주기와 고객의 기본 정보를 취합해 '누가, 왜, 그 상품을 구입하는가'를 분석한다. 고객 기본정보는 고객카드를 발급하면서 성별, 나이, 주소를 파악하는 등 다양한 경로를 통해 수집한다.

(2) 효과적인 상품 제시

고객의 동선을 분석하고 이에 따라 주력상품과 기획상품, 구색상품을 진열한다. 소비자의 계획구매를 편리하게 하면서 비계획구매를 유도하는 진열이 요구된다. 매장에 들어온 고객의 움직임에 대한 세심한 관찰이 필요하다.

특히 간판, 조명 등 외부장식에도 신경을 쓴다. 이 역시 비계획구매를 유도하기 위한 것이다.