



# 높이 나는 새가 멀리본다

## 부천 바게뜨 프라자

대형 유통점이나 할인점의 시장 점유율이 갈수록 높아지는 가운데 베이커리 업계에서도 인스��어 베이커리의 입지가 높아지고 있다. 부천시 로얄 백화점 내에 입점한 바게뜨 프라자는 인스��어 베이커리의 장점을 잘 살려 성공을 거둔 대표적인 사례로 손꼽히고 있다. 이곳을 찾아 성공비결을 들어본다.

쾌청한 토요일 오후, 부천역 부근은 마주오는 사람과 서로 어깨가 스치지 않고서는 도저히 앞으로 걸을 수 없을 만큼 많은 사람들로 북적거렸다. 부천역 인근의 로얄백화점 내에 입점한 바게뜨 프라자(대표 조성영)는 이 일대에서 모르는 이가 없을 만큼 장사가 잘되기로 소문이 자자한 곳이다. 토요일 오후라서 그런지 바게뜨 프라자는 발딛을 틈이 없을 정도로 고객들로 붐볐다.

### 경험 미숙으로 실패한 첫 번째 제과점

56년 남원에서 태어난 조성영(43)씨는 고등학교를 졸업한 후 서울에 올라와 당시 제과점을 경영하던 삼촌의 권유로 제과기술을 배우면서 제과업계와 인연을 맺게 되었다. 그러나 꾸준히 제과기술만을 배우기에 당시 그에겐 포기할 수 없는 꿈이 하나 있었다. 원래 음악쪽에 취미를 갖고 있던 그는 가수가 되고 싶다는 꿈을 갖고 있었던 것이다. 그러던 어느날 우연히 전국노래자랑에 출전했다가 입상을 하게 된 그는 학원에 등록하면서 본격적인 가수의 길로 들어서게 되었다.

실제로 솔로 앨범까지 취입할 정도로 가수 활동에 열정적이었던 조성영씨. 그러나 2년 후 그에게 남겨진 건 바닥 통장과 무명이라는 설움뿐이었다. 아들의 그런 모습이 가슴 아팠던지 그의 아버지는 조성영씨를 좇아다니며 제과 기술을 다시 배우면 적극 밀어주겠노라 설득했다. 결국 아버지의 설득에 못이겨 그는 다시 제과업계로 돌아오게 되었고 아버

지는 자신이 약속한 대로 머지 않아 제과점 창업 자금을 마련해 주었다.

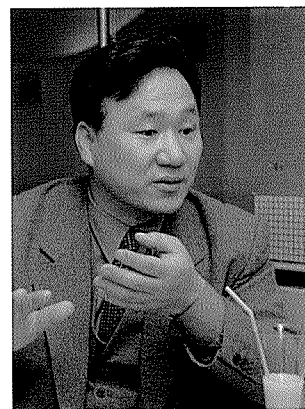
조성영씨는 그 자금으로 화양리 부근에 '한아름 제과점'을 오픈했다. 기술자로서의 경험과 아버지의 든든한 후원에 힘입어 처음에는 그럭저럭 장사가 잘되는 편이었다. 그는 제품의 품

질이 뛰어나면 자연스럽게 고객들이 찾아줄 거라 믿었다. 그러나 자신의 그런 생각이 잘못되었다는 것을 깨닫기까지는 그리 오랜 시간이 걸리지 않았다. 제과점을 경영하기 위해서는 기술못지 않게 경영자로서의 능력이 필요한 것이다.

결국 그는 여러 가지 시행착오 끝에 제과점 문을 닫게 되었다. 그 뒤 분식점이나 해물탕집 등 잠깐 동안의 외도를 거친 그는 96년 3월 마침내 부천 로얄백화점 내에 '바게뜨 프라자'를 오픈했다. 조성영씨는 그간의 경험을 통해 축적한 자신만의 경영 노하우를 바탕으로 오늘날 '바게뜨 프라자'의 명성을 이룰 수 있게 되었다.

### 집객력이 높은 인스��어 베이커리

'바게뜨 프라자'는 부천 지하철역 바로 입구에 있는 로얄



바게뜨 프라자 대표 조성영씨. 그는 투명한 경영을 통해 고객을 먼저 생각하는 자세가 필요하다고 강조한다.

백화점 내에 입점한 전형적인 인스턴트 베이커리다. 그는 다시 제과점을 운영하기로 결심한 후 가장 먼저 상권 점검에 나섰다. 그간의 경험을 바탕으로 제과점의 성공 여부는 바로 어느 상권에 입점하느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니라고 생각한 그는 서울과 수도권 일대를 꼼꼼히 점검한 결과 유동인구가 많은 지하철역 부근과 그 인구를 흡수할 수 있는 백화점이라는 조건을 모두 갖춘 부천역의 로얄백화점으로 입지를 선정했다.

“일단 사람들이 많아야 장사가 잘 되는 것 아닙니까? 아무리 제품의 맛이 뛰어나더라도 사람이 적다면 장사가 잘 될리 없지요.”

이렇게 입지를 선정한 그는 다음으로 상권내 고객들의 취향 및 소비수준에 대한 조사를 실시했다. 제품 수준이 아무리 뛰어나더라도 고객들의 수준이 따라오지 못한다면 그 제품은 상품으로써의 가치를 얻지 못하기 때문이다. 이 지역은 상권 수준이 그리 높은 편이 아니어서 복고풍의 제품을 중심으로 컨셉을 맞췄다. 즉 맛은 뛰어나면서도 크기가 크고 가격은 저렴한 제품을 위주로 생산한 것이다.

### 공장과 매장은 가까울수록 좋다

조성영씨의 또 다른 신념 가운데 하나가 바로 공장과 매장은 반드시 함께 있어야 한다는 것이다.

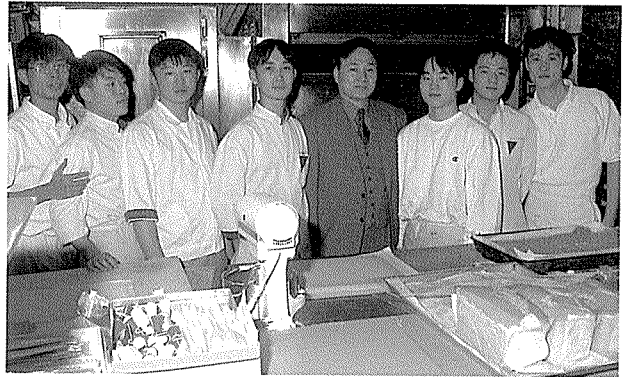
사실 한아름 제과점을 운영할 당시 개업 초반에는 장사가 꽤 잘되는 편이었다고 한다. 하지만 매출을 더 높이기 위해 내부 공사를 단행하면서 공장을 지하로 옮긴 것이 화근이었다. 공장이 매장과 분리되면서 여러 가지로 비효율적인 면이 발생했기 때문이다.

“화양리에서의 경험을 통해 공장은 반드시 매장과 함께 있어야 한다는 사실을 깨닫게 되었습니다. 공장과 매장이 분리되어 있으면 제품을 운반하는 데 비용과 시간이 늘어나고 기술자들은 그 제품이 얼마나 판매되는지를 파악하기 어려워 여러 가지로 손실이 발생하기 때문이죠. 또한 매장에서 기술자들이 제품을 만드는 모습을 보여줌으로써 즉석제조의 이미지를 고객들에게 어필할 수 있습니다.”

간혹 아는 사람중에 매장을 확장하기 위해 공장을 딴 곳으로 이전하겠다는 이야기를 듣게 되면 그는 자신의 경험을 이야기하며 한사코 이를 만류한다. 작은 손실이라도 최대한 줄여야 결국은 성공한다는 그의 확고한 신념 때문이다.

### 날마다 새롭게 오픈하는 마음으로

제품의 생명력은 신선함. 이것은 누구나 다 아는 사실이지만 제과점 일이라는 게 워낙 제품이 다양하고 여러 가지로 손이 많이 가는 일인지라 이를 실천하기란 말처럼 쉬운 일이 아니다. 하지만 이곳은 그날 생산한 제품은 당일날 모두 판



바게뜨 프라이즈의 공장 식구들. 이곳은 7명의 기술자들이 매일같이 60여 가지의 제품을 생산하고 있다. 좌측에서 네 번째가 안태식 공장장(31).



이곳에서 가장 매출 비중이 높은 제품은 도넛류. 개업 초에는 도넛류가 전체 매출 가운데 40%를 차지해 기반을 잡는데 큰 역할을 했다.

매한다는 원칙을 철저히 고수하고 있다. 아침 10시에 문을 열어 오후 8시면 문을 닫는 백화점의 특성상 다른 곳보다 영업시간이 짧은 이곳은 이 시간을 최대한 활용해 생산한 제품을 모두 판매하고 있다.

실제로 이곳은 선물용 제품이나 케이크 등 몇몇 품목을 제외한 대부분의 제품을 날마다 생산해 그날 전부 판매하고 있다. 이를 위해 품목별로 판매량을 정확하게 예측하는 것은 물론 고객에게 인기가 없는 제품은 가차 없이 생산을 중단시킨다. 따라서 이곳에서는 주력 상품과 구색 상품이라는 구별이 존재하지 않는다. 잘 팔리는 제품이 아니면 아예 생산하지 않기 때문에 다른 제과점에 비해 상대적으로 품목수가 적을 수밖에 없다.

“저녁때가 되면 대부분 진열대가 텅 비게 됩니다. 폐장하기 30분 전까지 남아 있는 제품은 가격 할인을 통해 판매를 유도하고 있지요. 매일 아침마다 모든 제품을 새로 만들어야 하기 때문에 항상 처음 오픈하는 기분으로 일을 합니다.”

그러나 이것만으로 매일같이 모든 제품을 생산할 수 있는 것은 아니다. 바로 여기에 조성영씨의 또다른 노하우가 숨겨져 있다. 사실 아무리 제품수가 적고 직원들의 기술 수준이 뛰어나더라도 그것을 뒷받침할 수 있는 생산 설비가 뒤따르지 않는다면 날마다 대부분의 제품을 생산한다는 것은 애초부터 불가능한 일일지도 모른다. 이곳은 기계를 비롯해 생산



이곳은 제품을 날개로 포장하는 대신 고객이 직접 원하는 제품을 봉지에 담도록 만들어 포장비를 절감하고 있다.

에 필요한 제반 조건이 다른 제과점에 비해 월등히 좋은 편이다. 오븐만 해도 철판 28장 분량을 한 번에 구워낼 수 있을 정도로 대형 생산설비를 갖추고 있다.

### 투명한 경영으로 상호 신뢰감을 형성해

그러나 아무리 장사가 잘되는 곳이라도 날마다 모든 제품이 다 팔릴수는 없는 법. 그날 팔지 못하고 남은 제품이 있기 마련이다.

“실제로 장사를 하다보면 재고가 남는 날이 있습니다. 이런 제품은 그 다음날 판매를 하게 되는데 이 때 고객들에게 반드시 이 제품이 전날 만든 것이라는 사실을 알려줘야 합니다. 그래도 고객이 구입을 원할 경우 원래 가격보다 50% 할인된 가격으로 판매를 하고 있습니다.”

이같은 투명한 경영 방침 때문에 이곳은 고객들에게 깊은 신뢰감을 주고 있다. 그의 이러한 경영철학은 직원 관리에도 적용된다. 함께 일을 하다보면 아무리 좋은 사람이라도 서로에 대한 불만이 생기게 되고 이를 그대로 방치하면 결국 서로에 대한 불신감이 생길 수밖에 없다. 따라서 그는 모든 직원들이 자신에 대한 불만이 있을 경우 자연스럽게 이야기할 수 있는 분위기를 형성하는 것이 중요하다고 강조한다. 또한 매출이나 재료비 등 전반적인 경영에 대한 사항을 직원들과 함께 공유하기도 한다.

“직원들도 제과점의 경영 상태가 어떤지 알아야 주인의식을 갖고 일할 수 있습니다. 그들도 언젠가는 자신의 제과점을 경영할 때를 대비해 저와 같은 시행착오를 겪지 않으려면 경영에 대해 어느 정도는 미리 알아야 한다고 생각합니다.”

### 급변하는 시장 상황을 파악하는 안목이 필요

공장과 매장을 합쳐 총 17평 규모를 갖춘 바게뜨 프라자의 일일 매출은 200만원대. 처음 문을 열때만 해도 이곳의 매출은 현재의 절반 수준이었다. 개업 초 조성영씨는 제과점 실패 후 한동안의 공백기간 때문에 업계의 흐름을 파악할 수 없었던 데다 직원 사이에 단합도 이뤄지지 않아 무척 애를 먹었다고 한다. 그러나 인근에 다른 경쟁점이 없었던데다가 손수 만든 도넛이 고객들에게 인기를 얻으면서 어느 정도 기반을 잡아 나갔다. 그는 ‘언제나 고객의 입장에서 장사를 하자’라는 나름대로의 경영철학을 바탕으로 이곳에서 자신의 입지를 넓혀나갔다.

“사실 장사를 하다 보면 알미운 고객도 있지만 모두 우리 제과점을 이용하는 고객이라는 생각에서 그들의 요구를 다 받아들여 줍니다. 언제나 고객의 입장에서 경영을 한다는 것이 중요한 것이죠. 나와 내 가족이 먹는 제품을 만든다는 생각으로 제품 하나 하나에 정성을 들인다면 고객들에게 결국 인정을 받을 수 있다고 생각합니다.”

IMF 이후 재료 가격이 상승함에 따라 다른 제과점들이 판매 가격을 올릴 때 그는 종전 가격을 고수했다. 국내 경제가 악화되면서 가격에 대한 고객의 민감도 또한 높아지리라는 판단에 따른 것이다.

제품의 가격을 동결하는 대신 제품의 날개 포장을 없애고 고객이 직접 봉지 제품을 고르도록 해 비용을 절감했다. 그의 이러한 예상은 그대로 적중해 다른 제과점이 매출 하락으로 고전하고 있을 때 이곳은 오히려 매출이 신장하는 기현상을 나타냈다.

그러나 하반기 들어 이곳 또한 매출이 하락하기 시작했다. 그는 더 이상 가격이 경쟁의 무기가 될 수 없다고 판단, 이번에는 다양한 고객의 기호를 충족시킨다는 전략을 구사했다. 이를 위해 신제품 개발을 통해 기존에 소품종 대량생산 체제에서 다품종 소량생산 체제를 전환하는 한편 쿠키 매대를 별도로 마련해 신규 매출을 창출했다. 이러한 변화로 결국 하락한 매출을 어느 정도 만회할 수 있었다.

“시장 환경은 언제든지 변하기 마련입니다. 급변하는 환경 속에서 신속하게 대응하지 못한다면 결국 그 사람은 도태되고 말지요. 문제는 변화에 대한 정확한 판단력과 남보다 한 발 앞선 대응 전략을 마련하느냐에 달려 있습니다.”

높이 나는 새가 멀리 본다라는 말이 있다. 자신이 처해 있는 상황을 정확히 판단하기 위해서는 자신의 위치를 멀리서 조망할 수 있는 안목이 필요하다. 그의 말처럼 남보다 한 발 앞서 나가기 위해 어쩌면 지금 우리에게 가장 필요한 건 전체 시장 상황을 파악할 수 있는 넓은 시야가 아닐까 하는 생각이 든다. **이**

〈글 / 김경욱〉