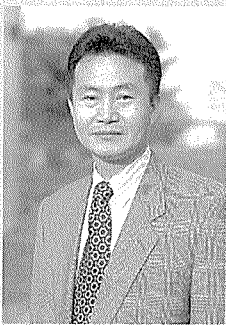


차별화된 마케팅만이 살길이다

제과점 매출에 관여하는 요소들...제품과 가격

제과점의 매출에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 무엇보다도 제과점의 위치(location) 즉 상권이라는 사실은 아무도 부인할 수 없을 것이다. 그러나 그 부근에 경쟁 업소가 들어오게 되면 제과점의 상권 이외에 마케팅적 요소들이 제과점의 경쟁력을 좌우하게 된다. 일반적으로 마케팅적인 요소로는 제품과 가격, 유통 및 마케팅 커뮤니케이션을 들 수 있는데 제과점의 경우는 유통을 제외한 세 가지 요소를 경쟁력의 원천 및 매출에 관여하는 요인으로 생각할 수 있다. <편집자 주>



필자 / 조남지

<해전대학 호텔제과제빵과 교수>

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

국내 경기가 통계상으로 최저점을 통과했다는 보도들이 연일 매스컴을 통해 보도되고 있다. 실제로 더 이상의 경기하락은 없을 것이라는 확신 아래 경영주들은 사업에 대한 투자를 증가시키고 있으며 베이커리 업계의 분위기도 이와 비슷한 양상을 보이고 있다.

그러나 경기 회복에 대한 기대감과는 달리 앞으로 베이커리 업계의 행로는 그다지 순탄해 보이지 않는다. 그 근거로는 첫째, 우리나라의 전반적인 경제가 회복된다 하더라도 과연 우리의 소비자가 IMF 이전과 같은 소비 형태를 보일 것인지에 대한 확신이 없으며 만약 그렇지 않다면 어떤 소비 패턴을 유지할 것이냐에 대해 아무도 장담할 수 없다는 것이다. 영국과 같이 IMF를 겪었던 선진국들의 소비자 행동변화에 대한 보고를 보면 우리 나라에서도 소비자의 구매 행동은 많이 변화될 것으로 예측된다. 즉 소비자는 제품의 품위나 가치보다는 실용성이나 가격을 중시하는 경향을 유지시켜 나갈 것이며, 환경 친화적이고 건강 지향적인 선진국형 소비 성향을 보일 것이라는 점이다.

둘째, 국민소득의 향상과 사회 구조의 다변화로 인해 외식 산업이 더욱 성장하고 빵 구매자들의 연령층 변화가 예상되는데 반해 이러한 변화에 대응할 수 있는 새로운 경영 전략에 대한 준비가 미흡하다는 지적도 제기되고 있다. 다가오는 21세기 우리의 사회구조는 맞벌이 부부의 증가세가 더욱 두드러지고 이로 인해 제과점의 주요 고객도 주부에서 청소년 또는 어린이로 변화되는 등 많은 외적인 변화들이 예상된다. 또한 전통적인 가족 구성원간의 식사도 외식산업체에서 이루어지는 경우가 크게 증가될 것이다.

셋째, 우리 나라 제과점의 구조가 모든 제품을 생산하는 백화점식 생산구조를 유지하면서도 모든 제품의 품질을 소비자에게 인정받을 수 있겠는가 하는 점이다. 정부나 회사, 학교 등 모든 사업의 주체들은 갈수록 특성화되어 가고 있다. 따라서 제과점도 자기 자신이 자랑할 수 있는 특성화된 제품을 갖고 있지 않으면 안된다.

그렇다면 이런 상황에서 제과점들이 살아남기 위한 방법은 무엇일까? 위와 같은 문제점들의 해결방안은 제과점의 소비자 지향적인 경영 패턴으로의 전환에서 찾을 수 있다. 이런 의미에서 소비자가 원하는 제품의 품질과 품질 향상 방안 그리고 효과적인 가격결정 방법에 관해 이야기 해보자.

다양하고 신선한 제품으로 승부해야

제과점의 매출에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 무엇보다도 제과점의 위치(location) 즉 상권이라는 사실은 아무도 부인할 수 없을 것이다. 그러나 그 부근에 경쟁 업소가 들어오게 되면 제과점의 상권 이외에 마케팅적 요소들이 제과점의 경쟁력을 좌우하게 된다. 일반적으로 마케팅적인 요소로는 제품과 가격, 유통 및 마케팅 커뮤니케이션을 들 수 있는데 제과점의 경우는 유통을 제외한 세 가지 요소를 경쟁력의 원천 및 매출에 관여하는 요인으로 생각할 수 있다. 그러나 제과점에서 다른

마케팅 요소들이 아무리 뛰어나다 하더라도 제품의 품질이 좋지 않으면 제과점 매출의 증가를 기대하기 어렵다. 그렇다면 소비자가 원하는 제품의 품질 요인으로는 무엇이 있을까?

소비자가 느끼는 제품의 첫 번째 품질 요소는 무엇보다 맛이라고 할 수 있다. 빵의 맛은 신선함에서 나온다. 빵에서 신선한 맛은 알코올과 에스테르류의 휘발성 화합물에서 기인되는데 이 물질들은 시간이 경과함에 따라 휘발되기 때문에 신선한 맛을 잃어버리게 된다. 따라서 제과점에서 제품의 품질을 유지하는 가장 좋은 방법은 갓 구운 빵을 소비자에게 자주 공급해 주는 방법이다.

두번째 요인은 제품의 다양성이다. 자영 제과점은 소비자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 다품종 소량생산에 적합한 시스템을 갖고 있으며 소비자가 요구하는 많은 종류의 제품을 제공하고 있다는 점에서 제과점은 프랜차이즈나 양산업체보다 제품의 품질에 대한 비교우위를 갖고 있다고 말할 수 있다.

또한 자영 제과점끼리의 경쟁에서도 위와 같은 제품 품질의 비교우위가 적용되는데 비교적 규모가 큰 제과점이 여러 가지 요인들로 인해 규모가 작은 제과점보다 비교우위를 갖게 된다. 이들 중 가장 중요한 요인으로는 인적 구성의 열세로 인한 제품생산 및 관리의 비체계화를 들 수 있다. 즉 적은 생산인원과 시설로 많은 제품을 생산하기 때문에 제품 생산에 대한 시간적 여유가 비교적 적어 결함이 많이 발생하는 한편 소비자가 요구하는 제품을 적당한 시기에 공급하지 못하여 소비자가 그 제과점을 다시 찾지 않게 되는 악순환이 되풀이 된다. 독일의 예를 보면, 1970년부터 1992년까지 생산 시설을 갖춘 소형 제과점의 수는 약 32% 정도 감소하였으나 대형제과점수는 40% 정도 증가돼 전체적인 빵 판매량에는 큰 변동을 보이지 않았다고 한다. 이러한 독일의 예는 향후 우리나라 제과점의 규모에 따른 성장 및 쇠퇴의 추이와 관련해 시사하는 바가 크다.

따라서 규모가 작은 제과점에서는 적은 인원을 가지고 제품 생산을 효율화할 수 있도록 생산해야 될 제품과 생산하지 않을 제품의 종류를 재점검할 필요가 있다. 제과점은 소비자의 계층 및 주소비 품목을 고려하여 잘 팔리는 상위 30~40%의 제품을 선정하고, 이들 제품을 시간적으로나 시설면에서 여유를 갖고 신선하게 자주 만들어야 한다. 또한 구색 제품의 경우 소형 제과점끼리 품목을 나누어 생산해 교환 판매하거나 냉동반죽을 구입하여 판매하는 것이 오히려 바람직하다. 이를 상품의 ABC 법칙이라 하는데 이 원칙에 충실하는 것이 소형 제과점 입장에서는 소비자에게 좋은 품질의 제품을 제공하는 동시에 제품의 다양화를 이루어 매출을 증대시키는 방법이 될 수 있다.

빵의 풍미를 차별화한 신제품 개발해야

시장이 다양화됨에 따라 제품의 유행 주기도 갈수록 짧아

지고 있다. 신제품은 소비자의 제품 구매를 유도하고 타 제과점과의 차별화를 이뤄 매출을 증대시키는 가장 중요한 수단이다. 신제품은 소비자 측면에서 1등급에서 4등급까지 분류할 수 있는데 베이커리 시장에서의 신제품 등급은 대체로 3, 4등급에 해당된다. 3등급에 해당하는 신제품은 종전의 제품감각 또는 심리적 가치를 개선한 제품을 말하며, 4등급의 신제품은 무엇이 새로운지 알 수 없는 제품을 말한다.

빵이나 과자에서 기능개선 및 심리가치 개선형 신제품의 예로는 합성 첨가물을 모두 제거한 자연 친화적이고 건강 지



향적인 제품이나 우리의 토착 농산물을 원료로 사용한 제품을 들 수 있다. 그러나 소비자를 대상으로 조사한 바에 의하면 소비자가 원하는 신제품은 형태나 토핑, 내용물을 변형시킨 제품이 아니라 타제과점과 차별화된 맛을 가진 제품을 가장 선호하는 것으로 나타나고 있어 이런 부분에 대한 신제품 개발에 조금 더 신경을 써야 한다는 지적이 제기되고 있다.

빵의 풍미는 사용하는 배합비에 노하우가 있는 것이 아니라 발효와 굽기에서 큰차이를 나타낸다. 특히 빵 발효에는 이스트 이외의 많은 미생물이 관여하여 발효중 대사 산물을 빵의 반죽 속에 축적시키며, 여기에 축적된 대사 산물이 빵을 굽는 동안에 화학 결합을 통해 빵의 풍미성분으로 작용한다. 따라서 좋은 풍미를 갖는 빵을 만드는 첫 번째 관건은 미생물의 성질을 이해하고 충분히 발효를 시키는 것이다. 그러나 현실적으로 제과점에서는 반죽에 충분한 발효시간을 줄 수 없기 때문에 발효를 단축시키기 위한 많은 첨가제를 사용한다.

이와 같은 방법으로 제조된 빵은 아무리 비싼 원료를 사용하더라도 모두 비 숙성된 풍미를 주며 다른 제과점과 맛을 차별화하기 힘들다. 따라서 우리는 발효를 이용하여 풍미를 차별화시켜야 하는데 가장 좋은 간단한 방법은 옛날로 돌아가서 마스터 스펀지(master sponge)를 이용하는 것이다. 마스터 스펀지만 모든 배합 중 공통된 재료만 반죽을 친 후 발효시킨 것으로 각 제품마다 사용되는 독특한 재료를 추가해서 사용하면 된다.

실제로 마스터 스펀지로 제조된 제품에 대해 소비자의 85%는 풍미가 다른 신제품이라고 응답하였다. 마스터 스펀

지 이외에 젓산균을 이용하는 방법, 사워 반죽을 이용하는 방법 및 저온발효법 등도 효과적으로 사용될 수 있다. 그리고 일단 신제품을 출시했다면 치밀한 홍보계획을 통해 상당 기간동안 소비자에게 접근해야 한다.

과학적이고 합리적인 가격결정 필요

가격은 마케팅의 변수로서 소비자의 입장에서 제품의 구매를 결정하는 중요한 요인이다. 대부분의 소비자들은 어떤 제품에 대한 심리적인 가격대를 가지고 있다. 즉 소비자가 기꺼이 지불할 수 있는 가격보다 실제 제품의 가격이 높으면 비싸다고 생각하고 그 반대의 경우에는 적당하다고 생각한다. 이 심리적인 가격대는 제품의 브랜드 로열티에 따라 크게 좌우되는데 브랜드 로열티는 대도시보다는 중소도시나 농촌 등의 지방에서 더 민감한 경향이 있다.

예를 들어 중소도시의 경우 프랜차이즈 업체의 빵이나 오랜 지역적 연고를 갖고 있는 대형제과점의 빵을 거의 맹목적으로 선호하기 때문에 브랜드 로열티가 없는 개인 제과점은 치밀하게 계획된 마케팅 없이는 중소도시에서 매출을 올리기 힘들다.

한편, 소비자들은 실질소득이 감소하거나 정체될 때 또는 물가상승이 지속될 때에는 그들의 생활수준을 유지하기 위해 저가격을 선호하는데 이런 현상은 정상화된 뒤에도 지속된다는 보고들이 많다. 특히 우리나라와 같이 외환 위기를 겪고 있는 나라에서는 가격이 현재 제품 판매의 강력한 무기가 되고 있으며 앞으로도 지속될 전망이다이라고 한다.

가격 결정은 대개 가격목표 → 가격전략의 방향 → 가격산정방법 → 최종 가격결정의 4단계로 구분된다. 첫번째 단계인 가격목표에는 시장확대 목표와 경쟁력 확대 목표가 있다. 시장 확대 목표는 매출을 늘리고자 할 때 설정하는 목표를 말하며 경쟁력 확대목표는 계속 고정고객을 유지하면서 경쟁업체의 고객을 우리 고객으로 전환하고자 할 때 사용하는 목표이다.

두번째 단계인 가격전략의 방향은 위의 목표를 달성하기 위해 사용하는 가격전략으로서 고가전략, 대동 가격전략, 저가전략이 있다. 셋째, 가격산정방법은 가격전략의 방향을 설정하고 난 이후에 특정한 기준에 따라 가격을 결정하는 기술적 방법을 말한다. 여기에는 원가 가산법, 경쟁중심 가격 산정법, 소비자 기대수준 가격 산정법이 있다. 원가 가산법은 제품원가에 일정률의 이익을 가산하여 가격을 결정하는 방법이고, 경쟁중심 가격산정법은 경쟁자의 가격을 모방하여 결정하는 방법이다. 그리고 소비자 기대수준 가격산정법은 소비자가 예상하는 가격대에 맞게 가격을 책정하는 방법이다. 넷째, 최종가격결정은 내적 요인과 제품에 대한 수요, 경쟁제품의 가격과 품질 등 외적 요인을 고려하여 결정된다.

그러나 대부분 자영 제과점에서는 통상 경쟁업체의 가격에 바탕을 둔 비 구조적 가격결정방법을 사용하고 있는데 이

방법은 가격결정에서 가장 비과학적인 방법이다. 비구조적 가격결정의 대표적인 것들로 경쟁업자 모방가격 설정, 산업 선도자의 추종가격설정, 직관적 가격결정, 주먹구구식 가격결정, 시행착오 가격결정 등이 있다.

제과점에서 앞으로 조세당국과 세금문제 등으로 마찰이 예상되기 때문에 제품에 대한 과학적인 가격 결정방법이 중요하다. 제과점에서 사용할 수 있는 간단한 가격결정방법은 제품원가에 이익을 더하여 소비자의 기대수준가격과 가깝게 일치시키는 방법이다. 원가에 이익을 가산한 가격을 마크업(markup price)이라 하는데 판매가격결정에 기초가 되며, 미국제과생산자의 경우 20% 정도의 이익을 더하여 결정한다. A라는 제과점의 예를 들어 버터 식빵의 판매가를 결정해 보자. 이때 버터 식빵에 대해 35%의 이익을 예상하며 원가는 540원, 고정비 합계는 748만원, 월 7만 5,000개의 빵과 과자(버터식빵 포함)를 생산한다고 가정한다.

$$\text{버터식빵 단가} = 540 + 748\text{만원} \div 7\text{만 } 5,000\text{원} = 639\text{원}$$

$$\text{마크업 가격} = 639 \div (1-0.35) = 983\text{원}$$

자영 제과점에서는 이와 같은 마크업 가격에 내·외적인 사항들을 고려, 다시 판매 이윤을 붙여 소비자 가격을 결정하게 된다. 이때 사회적 흐름, 제과점의 인지도, 주 소비층의 지리적 변수 및 인구 통계적 변수 등을 고려해야 한다. 프랜차이즈 업체라면 유통마진이 이 단계에서 추가된다.

현재 버터 식빵은 1,500~2,000원 사이에서 가격이 책정되는데 이 차이는 위에서 언급한 내·외적인 차이에서 기인된다. 만약 A제과점이 경쟁확대 목표로 버터식빵 가격을 주위에 비해 상대적으로 낮은 1,500원대로 결정한다 하여도 A제과점 입장에서는 경영에 별 무리가 없는 가격결정이라 할 수 있다. 여기서 예를 든 수치는 제과점마다 고정비 투자 금액이 다르고 판매량도 다르기 때문에 편차가 많을 수 있으므로 단지 가격 결정의 예로서 참고하기 바란다.

한편 96년 서울 시내에 위치한 제과점 10여 군데의 고객들을 대상으로 가격에 대한 만족도를 조사한 결과 가격이 아주 비싸다고 응답한 고객이 19%, 비싸다고 응답한 고객이 42%, 적당하다는 응답은 30% 정도로 나타나 대체로 제과점의 빵 가격이 소비자의 기대수준 이상으로 비싼 것으로 인식되어 있음을 알 수 있었다. 소비자들의 이러한 가격 인식 때문에 IMF 이후 상대적으로 가격이 저렴한 식품으로 소비를 대체한 것이 제과점의 급격한 매출 감소 원인중 하나였을 것으로 추측된다. 따라서 제과점 경영주 입장에서는 제품가격이 소비자에게 가장 민감한 사안이라는 점을 감안해 소비자의 기대수준 가격과 가깝게 가격을 결정해야 한다. 어느 지역에 후발주자로 소매점을 개설한 경우 제품의 품질보다는 저렴한 가격에 더 차별화 포인트가 있다는 소매점 경영 보고는 우리에게 시사하는 바가 크다. [21]