

# 급변하는 시장 환경

## -주인은 점포를 버려라



글 / 이정기  
(주)파리크라상 특판부 차장

2000년을 눈앞에 둔 지금 우리를 둘러싼  
시장 환경은 상상을 초월할 정도로 급변하고 있다.  
갈수록 치열해지는 경쟁속에서 과거의 운영방식만을  
고집한다면 더 이상 앞으로 나아갈 여지는  
우리에게서 사라질 것이다. 현재 제과점 운영을 하는  
모든 이에게 필요한 것은 발상의 전환이다.  
지금의 점포에 안주하지 않는 일, 주위의 점포만이  
경쟁점이라고 생각하지 않는 일 그리고 과감히 점포만의  
영업을 고집하지 않는 일, 그것이 새로운 매출을 창출하는  
첫걸음이다. 이에 본지는 앞으로 4회에 걸쳐  
제과점 영입의 새로운 돌파구가 될 특판의 필요성 및  
방법을 연재한다. <편집자 주>

### Contents

- I 급변하는 시장환경  
-주인은 점포를 버려라
- II 길을 건너가라  
-특판의 중요성
- III 점포마케팅과 특판마케팅의 차이
- IV 특판에는 전략이 있어야 한다  
-사례중심

S시의 중심 상업지에서 3년간 제과점을 운영하던 김사장은 올해 초 제과점 문을 닫았다. 장사가 잘되던 그 제과점을 눈여겨보던 건물주가 점포를 직접 운영하고자 했기 때문이다. 새로운 곳으로 장소를 옮겨 재오픈 할까도 생각했지만 결국 김사장은 제과점 점포 영업을 그만두기로 했다. 3년간 제과점을 운영했던 김사장은 인지도를 구축하고 단골고객을 확보해 한달 평균 3,000~4,000만원의 매출을 기록했었다. 그러나 이제와서 다시 점포 자리를 물색하고 적지 않은 돈을 새로 투자해야 한다는 것이 아무래도 무리라는 판단을 내렸다. 게다가 김사장에게는 점포 영업만이 유일한 방법은 아니라는 확신이 있었다. 김사장은 새로 점포를 마련하지는 않았지만 여전히 '빵 장사'를 계속해 월 평균 1,500만원의 순이익을 올리고 있다. 그는 지난 3년간 제과점 운영을 통해 확보한 고객 리스트와 특납 거래처 덕분에 지금도 점포 없이 인근 학교와 병원, 기업체 등에 빵을 지속적으로 납품하고 있는 것이다. 김사장의 새로운 결심은 바로 '지금의 점포를 버리는 것'이었다.

97년말 우리 나라를 강타한 IMF 여파는 기존 제과점 경영주들에게 매출 하락의 악재가 되었다. IMF 직후 외환위기가 이어지면서 환율이 하늘 높은 줄 모르고 치솟아 대부분의 원부재료를 수입에 의존하는 제과점들은 원가 상승의 압박에 시달려야 했다. 또한 기업체들의 대대적인 구조조정으로 고객의 수입이 감소함에 따라 고객수 및 객단가의 하락은 제과점의 매출 하락으로 이어졌다.

이러한 악조건 속에서 각 제과점들은 원재료 가격의 폭등을 해소하기 위한 고육책으로 일제히 가격인상을 단행했지만 결국 고객의 이탈을 한층 심화시켜 제과점 경영주들은 매출하락과 손익구조는 더욱 악화되는 최악의 상황에 이르렀다.

그러나 기존 점포들이 이러한 이중고를 겪고 있음에도 불구하고 작년 한해 신규로 제과점을 창업하는 사람들은 오히려 증가했다. IMF 이후 각 기업들의 구조조정으로 명예퇴직이나 실직 등으로 인해 많은 사람들이 일자리를 잃으면서 소자본 창업에 관한 열기가 어느때보다 고조되었다. 이런 상황에서 IMF 여파로 부동산 가격 및 임대료가 하락하면서 새로운 창업을 준비하는 이들에게는 유리한 창업의 기회로 작용했다.

특히 소자본 창업을 희망하는 사람 가운데 구체적인 시장 여건에 대한 사전 정보 없이 그저 '먹는 장사는 결코 망하지 않는다'라는 생각에서 외식업종을 선호하는 경향이 두드러졌다. 미래유통정보연구소에서 발표한 바에 따르면 전체 창업 희망자 가운데 34.9%가 외식업을 선호해 전체 업종 중

〈표〉 지역별 전국 제과점수 현황

지역	자영제과점			프랜차이즈			총점포수		
	97년	99년	증감	97년	99년	증감	97년	99년	증감
서울	2,528	3,329	+801	792	745	-47	3,320	4,074	+754
부산	1,228	1,206	-22	147	127	-20	1,375	1,333	-42
대구	748	724	-24	132	158	+26	880	882	+2
인천	607	730	+123	101	120	+19	708	850	+142
광주	363	444	+81	47	42	-5	410	486	+76
대전	369	461	+92	77	57	-20	446	518	+72
울산	228	259	+31	35	32	-3	263	291	+28
강원	363	405	+42	108	113	+5	471	518	+47
경기	1,922	2,269	+347	513	452	-61	2,435	2,721	+286
경남	710	855	+145	141	127	-14	851	982	+131
경북	545	657	+112	97	97	0	642	754	+112
전남	408	493	+85	40	46	+6	448	539	+91
전북	506	582	+76	32	44	+12	538	626	+88
제주	171	191	+20	9	6	-3	180	197	+17
충남	344	432	+88	110	88	-22	454	520	+66
충북	224	279	+55	107	106	-1	331	385	+54
계	11,264	13,316	+2,052	2,488	2,360	-128	13,752	15,676	+1,924

자료출처 : 〈월간 베이커리〉 99년 5월호

가장 높은 비율을 기록한 것으로 나타났다.

이는 전국 제과점수 현황에서도 잘 나타난다(표 참조). IMF의 여파로 기존점포의 매출 하락 및 폐점이 높았던 98년에도 전국의 제과점 수는 14%의 증가세를 기록했다. 이 같은 외형적인 성장이 점포의 내실과 비례하는 것은 아니지만 신규 점포의 꾸준한 증가가 베이커리 시장의 경쟁을 한층 심화시키고 있는 것만은 사실이다.

### 베이커리 시장 포화상태 전문점, 복합점포 성장 두드러져

신규 제과점의 꾸준한 증가에 힘입어 98년말 현재 전국적으로 1만 5,600여개에 이르러 베이커리 시장은 이미 양적인 포화상태에 이르렀다. 이런 상황속에서 프랜차이즈 업체의 성장은 주목할 만한 현상이다. 특히 제일제당이라는 대기업의 가세로 프랜차이즈 업체간의 경쟁은 날이 갈수록 치열해지고 있다.

제일제당이 뚜레쥬르라는 브랜드로 97년 말 베이커리 시장에 진출하면서 베이커리 업계에서도 체계적인 시스템을 갖춘 프랜차이즈의 세력이 점점 확대되고 있다. 프랜차이즈 제과점은 다양한 신제품 출시, 공중파를 통한 광고, 통일된 이

미지 구축, 고급스러운 매장 인테리어, 다양한 프로모션 등 체계적인 시스템으로 베이커리 업계의 흐름을 주도하고 있다. 이에 따라 단일 매장으로 이미지와 품질, 프로모션 등 확고한 자리매김을 위한 모든 활동을 스스로 해결해야 하는 자영제과점으로서의 갈수록 입지가 약화되는 어려운 상황에 놓이게 됐다.

일본의 경우에서도 알 수 있듯이 현재와 같이 천편일률적인 제과점의 운영형태는 어느 정도 한계점을 가지고 있다. 소비자의 소득수준과 생활 패턴이 고급화되면서 일반 제과점 형태에서 탈피한 전문점이나 복합점포가 갈수록 늘어나고 있는 추세다. 우리나라의 경우 올해 들어 케이크 카페나 프랑스 빵 전문점, 샌드위치 전문점, 케이크 전문점, 도넛·외판 전문점 등 복합점포나 전문점 형태의 제과점들이 눈에 띄게 증가하고 있다. 이러한 변화는 소비자가 점차 개성화·다양화 되면서 경쟁상황이 격화되자 불특정다수의 고객을 타깃으로 하는 이전의 형태로는 고객 흡인력에 한계를 갖기 때문에 나타나는 현상으로 분석된다.

특히 전문점 가운데 가장 먼저 등장한 카페형 베이커리는 케이크 시장을 전문점화하여 기존 제과점의 매출을 위협하는 새로운 복병으로 자리잡고 있다. 지속적으로 체질개선을 하고 있는 케익하우스 원이나 고집스럽게 케이크와 음료만을 주요 품목으로 운영하고 있는 라리의 경우 압구정동 등 2개 매장 외에도 분당에도 같은 컨셉의 매장을 개점, 케이크 전문점의 확장을 주도하고 있다.

특히 올해 들어 빵과 음료라는 서로 다른 계절 지수를 가진 제품을 조합하여 매출을 높이고 있는 복합점포가 눈에 띄게 증가하고 있는 상황이다. 현재 파리크라상의 경우 객석이 필요한 상업지, 오피스가의 성격을 살려 테이크 인(Take-in)





중심의 베이커리로 운영하고 있던 점포의 효율성을 높이기 위해 빵 매출이 떨어지는 시간과 계절을 커버할 수 있는 커피 전문점 '제가프레도'와의 점목을 통해 2배 이상의 매출 신장을 보이고 있다. 또한 기존의 일반 자영 제과점에서 커피나 스파게티를 접목시킨 복합점포 형태로 리뉴얼한 제과점들이 눈에 띄게 늘어났다.

## 이업태의 강한 도전

### 아이스크림케이크, 도넛 전문점 급성장

기존 제과점을 위협하는 또 다른 요소로는 베스킨라빈스 등의 아이스크림 전문점이 있다. IMF 이후 수입제품에 대한 선호도 감소와 리스테리아균 파동으로 한때 매출이 감소되던 아이스크림 시장은 98년 이후 매출액 회복과 함께 아이스크림 케이크의 눈부신 성장으로 기존 제과점들을 위협하고 있다. 아이스크림 케이크의 급성장은 생크림 케이크 이후 새로운 제품개발이 부진한 제과점 케이크 시장에 또 하나의 경쟁세력으로 자리잡고 있는 것이다.

정글짐 베이커리를 위시한 빵 전문 베이커리의 출현 역시 대다수 자영제과점의 틈새를 공략하는 베이커리라 할 수 있다. 적은 품목의 제품운영으로 고품질의 제품력을 유지하고, 매월 신제품과 함께 높은 가격 정책으로 차별화를 펼치고 있는 라미두빵, 레피프랑스 등은 전체 베이커리 시장의 경쟁을 한층 가열시키고 있다.

현재 전년대비 200% 이상의 신장을 보이고 있는 던킨 도넛과 원철투트 등 도넛 전문점 또한 즉석빵 매출을 위협하는 강력한 경쟁요인이다. 보다 젊은 고객을 대상으로 입소문이 빠른 상업지를 중심으로 파급된 도넛 전문점은 1일 2회 배송 및 당일판매를 모토로 신선함을 적극 어필하는 한편 도넛

외에도 프랑스빵, 베이글 등 관련 빵류를 함께 판매하고 있어 베이커리 주력 상품인 도넛 시장의 잠식이 가시화되고 있다.

품목의 차별화 및 판매방식의 차별화와 더불어 기존 제과점의 시장을 위협하는 또 하나의 요소는 가격의 차별화로 돌풍을 일으켰던 대형 할인점내의 가격과괴형 제과점이다. 대형 유통점이나 할인점은 가격이 저렴하다는 장점 외에도 한 곳에서 모든 것을 구입할 수 있어 시간이 절약되고 편리하다는 장점 때문에 유통시장에서 급속도로 신장하고 있다.

이에 따라 집객력이 높은 할인점이나 대형 유통점 내에 입점한 인스토어 베이커리들의 경우 박리다매 전략으로 기존 베이커리 시장을 위협하고 있는 것이다. 또한 일반 자영 제과점의 가격할인과는 다르게 할인매장의 브랜드력을 바탕으로 기존 제과점과는 완전히 차별화된 매장 컨셉으로 전성기를 누리고 있다. 까르푸, E-Mart, 마크로 등의 인스토어 베이커리들은 품질 좋은 제품을 저가로 팔고 있다는 인식을 받으며 그 세력이 더 커나가고 있는 실정이다.

## 발상의 전환 ... 새로운 돌파구 특판시장을 잡아라

이상과 같이 베이커리 시장은 이미 포화상태에 이른 점포수로 동종업계내에서의 치열한 경쟁은 물론 이업태와의 경쟁으로 인해 점포의 차별화 및 점포 매출 신장의 한계에 다다르고 있다.

물론 베이커리 및 관련 시장의 규모는 지속적으로 신장하고 있지만 현재와 같은 영업형태를 유지하는 것만으로는 한 점포당 매출 신장을 기대하기란 쉽지 않은 상황이다. 그렇다고 모든 제과점들이 위에서 제시한 복합점포나 전문점의 형태로 전환할 수도 없다. 점포의 차별화도 중요하지만 시장은 복잡하고, 강력한 경쟁상대로 가득차 있기 때문이다.

현재 제과점 운영을 하는 모든 이에게 필요한 것은 발상의 전환이다. 고객들은 좀더 다양한 서비스를 기대하고 있는 상황에서 언제까지나 점포 안에서 찾아오는 손님만 기다릴 수는 없는 것이다. 이와 관련해 서두에서 언급한 김사장의 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다.

우리 주변을 둘러보면 아직까지 우리가 개척하지 않은 신규 시장이 무한대로 펼쳐져 있다. 현재의 점포에 안주하지 않는 일, 주위의 점포만이 경쟁점이라고 생각하지 않는 일 그리고 과감히 점포만의 영업을 고집하지 않는 일 그것이 새로운 매출을 창출하는 첫걸음이다. [21]