

# 불경기 속 체인 베이커리의 현주소 '성장' 시스템 도입 '절실'

한 동안 주춤했던 체인 베이커리가 요즘 다시 주목받고 있다. 전에 없는 불경기로 몸살을 앓았던 지난 1년 동안 많은 자영제과점들이 자신들의 독자적인 이름을 버리고 체인 베이커리의 간판을 달았다. 현재의 성장이 지속적인 성공으로 연결된다는 보장은 없다. 주먹구구식의 구태를 벗고 체계적이고 과학적인 시스템의 도입이 그 어느 때보다도 절실히 필요할 때다. 글·김미선 기자



1970~80년대까지만 해도 우리나라 제과인들의 최고의 꿈은 자신의 이름을 내건 번듯한 제과점을 갖는 것이었다. 오랜 견습 생활을 거친 후에 자기 실력을 마음껏 발휘할 터전을 갖는 것은 제과인이라면 당연히 거쳐야 할 마지막 코스나 다름없었다. 이는 기술인으로서의 자부심이 걸린 문제이기도 했다.

21세기를 살고 있는 지금은 상황이 좀 다르다. 물론 기술인이라면 누구든 언젠가는 자기점포를 열겠다는 각오로 기술을 연마하지만, 요즘은 “장사만 잘 된다면 내 제과점에 굳이 독자적인 이름을 내걸지 않아도 좋다”는 사람이 많아졌다. 파리바게뜨나 크라운베이커리 같은 프랜차이즈 제과점과의 경쟁이 치열해지면서 제과점이 성공하기 위해서는 제품력 이외에도 또 다른 중요한 요소가 있음을 기술인들이 깨닫기 시작한 것이다. 그것은 바로 ‘브랜드’가 주는 이미지와 정보력을 앞세운 마케팅이었다.

## 다시 떠오르는 체인베이커리...무슨 이유?

브랜드를 앞세운 체인 베이커리가 요즘 다시 주목받고 있다. 전에 없는 불경기로 몸살 앓았던 지난 1년 동안 많은 자영제과점들이 자신들의 독자적인 이름을 버리고 체인 베이커리의 간판을 달았다. 올해 들어 대표적인 체인 베이커리 빵굽터가 가맹점수 100개를 돌파했는가 하면, 지난 몇 년간 다소 주춤한 기세를 보였던 케익하우스몽마 또한 한 해 동안 20개가 넘는 점포를 몰아쳐 오픈하며 재도약에 나섰다.

체인베이커리 업계 관계자는 최근의 체인 베이커리 호황에 대해 “체인개설을 문의하는 대다수가 극심한 불경기에 인근 프랜차이즈와의 경쟁까지 겹쳐 심각한 매출 하락을 경험한 경우”라며, “자영제과점의 점포 운영시스템은 유지하면서 브랜드 인지도 효과가 있는 체인 베이커리로 간판을 바꾼다는 것”이라고 설명했다. 먹을거리에서도 ‘브랜드’를 따지는 우리나라 소비자들의 특성상 브랜드가 주는 신뢰성과 고급 이미지를 무시할 수 없다는 해석이다.

이와 같이 자영제과점주들이 체인 베이커리로의 전환을 꾀하는 데에는 브랜드력 이외에도 몇 가지 이유가 더 있다. 우선 독자적으로 제과점을 운영할 때와 비교해서 체인 본사는 물론이고 가맹점주간 공동체로부터 점포 경영 노하우와 트렌드에 관한 정보를 필요한 적시에 파악하기가 수월하다. 의정부에서 20년 동안 제법 큰 규모의 자영제과점을 운영하다 4년 전에 체인제과점에 가맹했다는 한 제과인은 “자영제과점을 운영할 때는 다른 지역 업체소식을 접하기 어려워 소비자 환경은 점점 더 빨리 변하는데 나만 우물 안 개구리 같다는 느낌에 불안할 때가 많았다”면서 “한달에 한번씩 있는 본사 가맹점주 회의에서 서로의 제과점 동향에 대해 얘기도 나누고 본사에서 경영 마인드 교육도 받게 돼 답답한 점이 많이 해소됐다”며 체인 베이커리 선택에 만족을 나타냈다.

제품 전량을 본사에서 공급하는 대로만 만들게 돼있는 프랜차이즈 제과점과 달리 체인 베이커리는 제과인이 자신의 기술은 유지하면서 인테리어, 포장재 등을 포함한 CI와 신제품 개발, 정보 파악 등의 경영 노하우만 빌리는 형식이다. 점포 경영에 지역 특성을 살리기 쉽고 점주의 의견을 어느 정도 반영할 수도 있어 기술인들에게는 오랜 기간 갈고 닦아 온 기술을 접은 채 확일적으로 따라야 하는 프랜차이즈보다 훨씬 매력적일 수밖에 없다.

본사 차원의 공동구매를 통해서 재료를 남보다 싸게 확보할 수 있다는 점도 체인 베이커리의 이점이다.

### 성장 뒤 씩씩한 여론...반짝 특수 그칠라

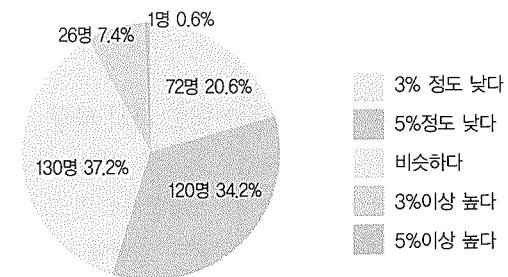
체인 베이커리업체 가운데 가장 많은 가맹점을 보유한 (주)빵굽터의 김서중 사장은 “지금까지 체인 베이커리는 본사 이익만 추구하느라 오로지 신규 오픈에만 혈안이 났을 뿐 제대로 된 사후관리가 없어 업체에 심각한 문제를 야기해왔다”고 전한다. 체인 베이커리 초기 시장에 뛰어 들었던 많은 업체들이 정체에 빠지거나 역사 속으로 사라진 이유도 본사가 체계화된 체인 시스템은 전혀 갖추지 않은 채 가맹수익만 노려 과장된 홍보를 거듭해 온 데 따른 당연한 결과라는 얘기가.

실제로 한 체인베이커리의 경우 점주들의 불만이 갈수록 높아져

언제 폭발할지 모르는 최악의 상태에 이른 것으로 소문이 파다하다. 본사에 대한 불만 중 가장 큰 요인은 마진을 문제. 이 체인 베이커리의 경우 실제 마진율이 계약 시 본사에서 보장했던 마진율에 비해 턱없이 낮아 요즘 같은 불경기에는 오히려 적자를 면할 수 없는 경우가 허다하다고. 체인 베이커리 업계에서 전문가로 통하는 한 관계자도 “본사는 점포 오픈에 따른 초기 가이드라인만 제시할 뿐 마진율을 얼마나 확보하느냐는 점포 운영자의 몫이 크다”는 입장을 보였다.

재료 구매나 인력 공급에 있어 가맹점이 자체적으로 부담해야 할 몫이 의외로 커 점주의 기대치보다 본사 의존도가 떨어진다는 것도 불만 중 하나. 체인 본사들 또한 인력 공급의 문제에 관해서는 본사가 100% 해결해주지 못하고 있다는 사실을 인정한다. 대부분의 체인 본사가 인력에 대한 충분한 데이터베이스가 부재할뿐더러 공장 책임자급 이외에는 가맹점에서 직접 채용하는 것이 오히려 효율적이라는 것이 체인업체들의 입장이다.

본사에서 제시한 예상 매출 대비 수익률과 실제의 차이는?



2004년 5월 <창업 & 프랜차이즈>조사

“공사를 마쳤더니 인테리어와 기계설비 비용이 본사가 애초 제시했던 액수보다 훨씬 초과했다”던가 “중고기계를 새 것처럼 속여 들여와 기계 비용을 부풀렸다”는 불만도 종종 있어왔던 사례들. 이런저런 이유로 가맹계약을 해지하려해도 큰 돈 들여 바꾼 인테리어를 본사가 브랜드 사용에 대한 고유의 권한을 내세워 쓰지 못하게 해 시설비를 고스란히 날리거나 권리금 하락으로 큰 손실을 입게 될 우려 때문에 ‘울며 겨자 먹기’로 가맹을 유지하는 경우도 있다.

### 체인베이커리 브랜드 가치 얼마?

체인 베이커리의 브랜드 가치에 대해서도 업계 내에서 의견이 분분한 상태다. 하나의 브랜드가 자산으로 인정받기 위해서는 지금과 같은 공동 브랜드 수준에서 머무르지 않고 제품과 마케팅 등에서 고객 선호도를 끌어올려야 한다는 점을 고려할 때 현재의 체인 베이커리는 고객들에게 ‘브랜드’라는 인식이 미흡한 것이 사실.

업체별로 차별화되지 못하고 서로 비슷비슷한 이미지도 체인 베이커리가 브랜드로서의 가치를 제대로 인정받지 못하는 이유다. ‘빵굽터’ ‘빵굽는작은마을’ ‘엠마’ ‘몽마’ 등 서로 어감이 비슷한

### 체인 본사가 하는 일

- 가맹점 인력 공급 현재 책임자급에 한해 이루어짐
- 점주 마케팅 교육 한달에 한번 점주 모임 개최, 포장세미나 개최
- 가맹점 기술 개발 가맹점 순회 세미나, 유명 제과인 초청세미나 개최, 우수기술인 해외연수
- 가맹점 오픈 주관 입지선정, 상권분석, 기계설비, 인테리어 등
- 재료 공동구매
- POP, 포스터 등 광고물 공동배포

브랜드명은 물론 인테리어 컨셉트마저 닮은꼴인 업체들도 있다. 일부 업체의 경우 브랜드로서의 가치를 인정받을 만큼 점포수도 많지 않을 뿐더러 선호도조차 현저히 떨어지는 것이 사실이다.

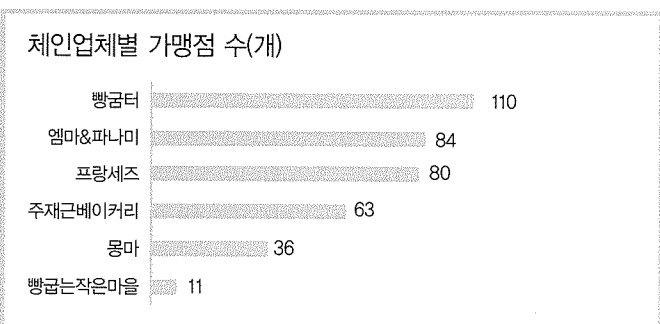
현재로서는 거의 모든 체인 베이커리가 서울·경기지역을 벗어나 사업을 확장하기가 쉽지 않을 것 같다. 본사 자체가 단 몇 명의 인원으로 움직이는 영세한 조직이 많고 원거리 관리가 가능할 만한 물류나 가맹점 관리 시스템을 구축하고 있는 업체도 아직 찾기 힘들기 때문. 작년부턴 올해까지 불경기의 영향으로 체인 베이커리가 때마침 호황을 누리고 있는 가운데서도 출점 지역이 서울·경기 지역에 국한되다시피 한 사실은 이런 양상을 여실히 반영한다.

체인 가맹점 개설을 원하는 제과인의 '가맹만 하면 본사에서 다 알아서 해줄 것'이라는 막연한 기대와 지나친 의존으로 일관하는 태도도 본사와의 분쟁을 피할 수 없게 되는 이유다. 이에 대해 빵굽는작은마을 이중호 프랜차이즈 본부장은 "서비스와 직결된 업종 특성상 점주의 역할과 마인드를 강조하는 본사와 과거의 소극적 영업태도를 벗어나지 못하는 가맹점주 사이의 괴리감을 채우지 못하면 체인 베이커리는 지금의 반짝 호황을 접고 다시 쇠퇴의 길을 걸을 수밖에 없을 것"이라는 의견을 밝혔다.

### 업체마다 재도약 움직임 분주...접었던 가맹도 다시 부활

체인 베이커리 시장은 제2라운드에 돌입한 양상을 띤다. 새로운 BI(Brand Identity)를 적용해 이미지 쇄신에 나선 업체도 있고, 가맹점 인력관리를 위한 시스템 개발에 나서기도 했다. 업체마다 앞으로 점주 교육을 강화하고 웰빙 등의 트렌드에 맞는 신제품을 본사 차원에서 개발해 가맹점에서 신제품이 출시되는 빈도를 늘리는 등 사업에 박차를 가하고 있다. 게다가 한 동안 가맹사업을 접었던 업체까지 다시 시장에 뛰어드는 등 소위 '동네빵집'이라 불리는 자영제과점의 불경기가 체인 베이커리에게 오히려 호재로 작용하고 있다.

국내 체인 베이커리 가운데 최초로 가맹점 100개를 돌파한 (주) 빵굽터는 프랜차이즈 수준의 전문적인 가맹점 관리 시스템 개발에 착수하고 3년 내에 점포수를 150개까지 확대할 계획이다. 김서중 사장은 "앞으로 가맹점 인력관리에 좀 더 힘을 기울여 가맹점의 심각한 인력난을 해결하고 최고 수준의 기술력을 확보하기 위해 본사 차원의 상비군을 중점적으로 키워나갈 예정"이라고 밝혔다.



지난 3년간 가맹점 개설을 중단했던 빵굽는작은마을은 올해 7월 서초동에 본사 사무실을 마련하고 지난 8월 오픈한 공릉점을 필두로 가맹사업을 재개했다. 이 업체는 본사와 가맹점 간의 1 대 1 형식의 밀착관리와 안정적인 시스템을 갖춘 외식종합체인으로의 성장하기 위해 점포수를 무한정 늘리지 않고 50개점을 마지노선으로 정했다. 앞으로 베이커리 시장의 중심이 케이크 카페에서 베이커리 카페로 이동해 나갈 것으로 예상하고 이에 맞는 점포 개발을 마친 상태다.

지난 해 다소 주춤한 성장을 보여 온 주재근베이커리도 지난 8월 LG마트 화정점에 새 브랜드 '쥬벨베이커리'를 오픈하고 기존의 고급스런 빵집 이미지에 테이크아웃 음료 공간이 복합된 새로운 점포 유형을 선보이며 새로운 출발을 다짐하고 있다. 자사 소유의 재료상 품질상사를 통해 가맹점에 제과재료를 저렴하게 공급하는 한편 계열사 썬그레인코리아를 통해 캐나다산 밀가루도 보급하고 있다.

케이하우스몽마도 본점을 금천구 시흥동으로 확장 이전하면서 새로운 BI(Brand Image)를 도입했다. 진한 갈색 톤으로 고급스러운 이미지를 강조한 새 BI는 노후 가맹점 리뉴얼과 신규 가맹점 오픈에 그대로 적용돼 기존의 저가빵 위주의 이미지에서 고급 베이커리로의 도약을 꾀하고 있다. 가맹비를 포함해 다른 업체보다 훨씬 저렴한 투자비용으로 지난해부터 지금까지 무려 20개 점포나 오픈하기도 했다.

### 본사·가맹점 '윈윈' 위한 시스템 개발 시급

'케이하우스엠마' '파나미' 등 2개의 브랜드를 보유하고 있는 (주)E&P푸드의 김만희 사장은 "우리는 30년 역사를 자랑하는 업체로 다른 체인업체와는 시스템 자체가 다르다"며 "많은 업체들이 우리가 구축한 '엠마'의 시스템을 모방해 비슷비슷한 체인 베이커리가 많다"는 입장을 밝혔다.

가맹사업을 재정비하고 있다는 프랑세즈과자점의 이인상 대표는 "요즘 체인 베이커리의 활황은 불경기 요인이 커서 제과인들이 가맹비가 저렴한 체인으로 몰리고 있다"면서 "투자비용이 높지만 좋은 입지를 선점하고 제대로 된 설비를 갖추야 경쟁력 있는 업체로 살아남을 수 있다"고 밝혔다. 프랑세즈과자점은 가맹점주들의 단합을 통해 조직 재정비를 꾀하고 있다.

체인 베이커리의 성장은 이미 우리나라 베이커리업계 현재의 거스를 수 없는 흐름으로 자리 잡았다. 문제는 이러한 시류에 편승해 본사 잇속만 따져 몸집 불리기에만 집중하거나 주먹구구식의 가맹점 관리에 만족하지 않고, 본사와 가맹점 모두 '윈-윈(Win-Win)'할 수 있는 시스템의 구축이 절실히 필요하다는 점. 가맹점이 점점 방대해지고 있는 현 시점에서 인사·물류·생산·정보 공유 등 좀 더 정확하고 체계적인 시스템을 갖추고 거듭나야 체인 베이커리가 간만에 맞이한 제2의 도약에 성공할 수 있을 것이다. **B**