

# 프랜차이즈 기업의 신제품 개발 및 마케팅 전략: 파리바게뜨 사례

조 준 상\*

프랜차이즈 사업에 대한 관심은 지속적으로 커져가고 있으나, 프랜차이즈 가맹본부 내부의 기능적 사례 즉, 운영자 입장에서 성공요인을 분석한 연구는 부족하다고 보인다. 1986년 후발주자로서 베이커리 프랜차이즈 업계에 진출한 파리바게뜨는 안정된 시스템과 진취적인 브랜드 이미지를 지속적으로 홍보하는 한편, 고객의 니즈 및 상권별 특징에 기반을 둔 마케팅 전략을 추진하였다. 파리바게뜨는 전향적인 마케팅 활동 및 신제품개발로 후발주자에서 시작하여 고속성장을 이루어 10 여년 만인 1997년 업계 대표주자로 성장하였다. 해피 포인트 카드는 단일 카드로서 800만 명 이상의 회원을 보유하고 있다.

본 연구에서는 베이커리 프랜차이즈 업계에서 고급 브랜드 이미지를 강화하고, 업계 최고의 위치를 구축한 파리바게뜨의 사례를 분석한다. 특히 가맹점의 재무측면에서 우선적으로 영향을 주는 주요 선행요인인 마케팅 및 연구개발 기능을 중심으로 시사점을 도출하고자 한다. 결국 외식 프랜차이즈 사업은 고객·가맹점·가맹본부가 3위 일체가 되는 종합적인 인프라와 시스템 구축 - 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발, 고객관점의 마케팅 전략, 점포 입지전략, 매장효율을 높이기 위한 매장배열 연구, 직배송 물류시스템, 점포관리 기본5원칙(품질, 신선도, 품목, 청결, 서비스) 뿐만 아니라 가맹점과의 커뮤니케이션, 슈퍼바이저 육성 등 - 을 위한 경영전략을 철저히 준비하고 시행해야 성공할 수 있다고 본다.

본 사례를 통하여 기업의 적극적이고 체계적인 제품개발 및 마케팅 활동이 원칙에 입각한 일관된 의사결정과 실행으로 이어질 때, 기업의 경쟁 우위가 확보되며 건강한 경영성과의 토대가 된다는 점을 논의한다.

주제어: 프랜차이즈, 베이커리, 제품개발, 베이코오프(bake-off) 시스템, 상권, 제휴마케팅

## 1. 서론

사회적 환경은 인터넷, 전자상거래 등으로 인해 많은 사회활동을 빠르고 편하게 할 수 있게 되었다. 또한 바쁜 생활패턴으로 라이프 사이클이 바뀌어 따라, 소비자의 사용 구매행동과 라이프스타일은 고급화, 서구화, 편의지향적인 방향으로 흘러가고 있다(권성은, 1998). 이런 라이프스타일의 변화는 세계화, 소득증가, 여가활동에 대한 소비자의 욕구, 커리어우먼의 확대 등으로 인해 외식사업이

발전하는 요인으로 기인되고 있다. 이제는 외식문화도 매장의 분위기뿐만 아니라 음식의 질 즉, 웰빙(wellbeing, 건강식)을 선호하는 계층이 증가하고 있다. 이에 따라 외식사업도 전문화, 체인화, 고급화, 대형화되고 있는 실정이다.

우리나라 외식사업은 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 활발히 성장하고 있는 상황이다. 프랜차이즈는 전 세계에서 빠르게 성장하고 있는 사업으로 프랜차이즈 시스템이 처음 시작된 미국은 프랜차이즈가 차지하는 비중이 상당히 크고(2001년 미국 소매 매출의 50% 이상), 지속적인 성장이 예측되고

논문접수일: 2010. 07. 05.                      게재확정일: 2011. 01. 16.  
\* 서울과학종합대학원 경영학 박사과정(chois2002@lycos.co.kr)

있다(김영국·윤지환, 2003).

국내 프랜차이즈는 70년대 말 '난다랑'이 등장하면서 도입되었고, 1979년 일본 롯데리아의 국내진출을 시작으로 30여년 정도의 역사를 가지고 있다. 국내 순수브랜드인 '이랜드'가 1980년 1호점을 오픈하면서 본격적인 시발점이 되었다고 볼 수 있다. 외식시장의 개방과 더불어 프랜차이즈 사업은 1980년대 중반부터 본격적으로 소개되어 각광을 받기 시작했다. 현재는 제과/제빵업, 패스트푸드사업, 비(非)패스트푸드사업, 식품소매업, 소매업, 교육관련사업, 부동산업, 빌딩/건축업, 서비스업, 스포츠사업, 유아관련사업, 유지관리서비스업, 인적서비스업, 자동차관련 사업에 이르기까지 다양한 업종으로 확대되고 있다(지식경제부, 2008).

프랜차이즈 시스템에 의해 중소 소매업이 집단화, 조직화됨에 따라 단독으로 성공이 어려웠던 경영의 근대화가 일보 진전하고 신업태의 개발, 고용과 서비스의 창출이 가능하게 되었다. 또 프랜차이즈 시스템에 따라 포스(POS: Point of Sale) 시스템을 도입할 수 있게 되었고, 유통의 근대화를 추진할 수 있었다고 평가되기도 한다(이광중, 1994).

한국프랜차이즈 협회의 집계에 의하면 프랜차이즈 매출액이 2002년 41조 6,900억 원, 2005년 61조 3,100억 원(47.1% 증가, 2004년도 명목 GDP 778조 원 대비 7.9%), 2008년 추정 연간 매출은 약 77조 원(26.1% 증가)으로 2008년 추정 명목 GDP 930조 원 대비 8.3%의 규모이다. 2008년 매출 점유율로 보면 외식업이 52.0%, 도/소매업이 36.2%, 서비스업이 11.8% 순(2005년 매출 점유율은 외식업이 39.3%, 도/소매업이 55.7%, 서비스업이 5.0%)으로 외식업의 신장이 두드러지게 나타난다. 국내 가맹본부의 수는 2008년 6월 말 현재 2,426개 이며, 가맹점은 약 26만개 이고, 프랜차이즈 업계에 종사하는 사람은 약 100만 명(정규, 비정규직 포함)으로 추산(2005년 6월말 가

맹본부 2,211개, 종사자 약 83만 명) 되고 있다. 그러나 점포수 1,000개 이상 가맹본부는 17개로 1%에 불과하며, 종업원 수 10명 이하인 가맹본부(프랜차이저, franchisor)가 40%, 연간 매출 20억 이하인 가맹본부가 44%로 규모가 영세한 가맹본부가 많은 실정이다(지식경제부·한국프랜차이즈협회, 2008).

베이커리 프랜차이즈 업체는 가맹점 수가 5,000여개로 증가 추세가 크게 나타나고 있으며(한국프랜차이즈협회, 2006), 규모의 영세성, 인력의 운영면, 시장변화의 대응 등을 극복하고 프랜차이즈 시스템을 정착시켜 외식산업의 큰 축으로 자리매김을 하고 있다.

프랜차이즈가 성공하는 이유는 크게 3가지로 나눌 수 있다. 첫째, 투자자나 향후 개인사업을 하고자 하는 사람의 입장에서 프랜차이즈는 실제로 존재하고, 영업의 수익성이나 잠재성을 과거 실적과 비교하여 본인이 판단할 수 있으며, 이에 따라 새로운 사업을 시작하는데 따르는 부담을 자영업보다 줄일 수 있다는 점이다. 둘째, 가맹본부로부터의 지원이다. 영업에 대한 전문가가 아니더라도 성실히 사업을 영위하고자 하는 자세가 되어 있다면 가맹본부가 가지고 있는 각종 관리기법, 교육, 마케팅 전략 등을 통해 사업개시로 부터 지속적인 지원을 받을 수 있기 때문이다. 셋째, 가맹본부 입장에서 사업의 확장이나 시장의 개척시 많은 자금과 인력을 투자하지 않아도 가능하고, 가맹점(프랜차이지, franchisee) 입장에서는 적절한 자기인력의 투자로 기존시장에서 판매되는 상품이나 서비스를 빠른 시일 내에 특별한 경험 없이도 판매가 가능하기 때문이다.

그러나 프랜차이즈 가맹점들의 재계약 포기나 업종의 변환도 눈에 띄게 증가하고 있다. 우루과이 라운드이후 국내유통시장의 개방으로 외국 프랜차이즈 업체의 국내진출이 증가하고 있는 상황에서

국내 프랜차이즈 업체는 신규 가맹점의 확보 이상으로 기존 가맹점을 제대로 유지하는 것이 매우 중요하게 되었다. 그러기 위해서는 가맹본부와 가맹점이 합리적인 계약관계를 유지하고 발전시켜 나가기 위한 공동운명체 인식을 가지는 것이 중요하다(윤지환, 2003).

프랜차이즈라고 하면 창업이 손쉽고 안정적인 수익까지 기대하는 사람이 많다. 그러나 프랜차이즈는 절대 손쉽지도, 안정적인 수익도, 심지어 폐업조차 여의치 않다. 실패하는 프랜차이즈 가맹점들도 많다. 낮은 가맹점주의 경영능력과 불공정한 계약조건, 불합리한 사업모델, 철저히 지키지 않은 가맹운영시스템 등이 복합적으로 작용한다. 또한 불공정한 가맹 계약서로 인해 가맹점의 피해와 관련 분쟁사태가 심심치 않게 발생한다. 2008년 공정거래위원회에 접수된 가맹점 상담건수는 213%(2007년 1,339건, 2008년 4,203건) 증가하였다. 2008년 한 해 동안 가맹점 순 증가율은 16.2% 이지만 가맹점 중도 포기율은 18.5%로 순증가율보다 높았다(2008년 공정위 국정감사 자료, 권택기의원). 이처럼 중도 포기율이 높은 것은 가맹점 운영수익보다 초기 투자비용(부동산 관련 비용 제외)은 1억 2900만원에 가맹점 평균 존속기간은 3.6년, 가맹계약 기간 평균 2.2년인 반면에, 가맹본부의 평균 존속기간은 5.6년(2005년은 6.7년)으로 조사되었다(2008년 지식경제부). 이러한 문제는 2010년 11월 유통물류 프랜차이즈 리더스포럼에서 관련업체 및 학자들에 의해서도 여전히 지적되고 있는 실정이다. 김점욱은(한국 편의점협회 부회장) “영세한 가맹본부의 경우, 가맹희망자들에게 상권분석등 사업성 판단에 필요한 정보를 제공함에 있어서 정확한 시장조사와 분석기법의 이용 없이 허술하게 제공하고 있다. 가맹점들에 대하여 상품공급의 지연, 부실한 경영지도나 교육훈련의 미흡 등으로 가

맹점 지원을 제대로 못하고 있다. 가맹점 지원시스템을 부분적으로 또는 불균형적으로 갖추고 있는 경우, 각종 지원시스템 내지 인프라들이 상호 유기적 정상적으로 작동하지 못하고 엇박자가 생기는 현상도 나타나고 있다” 라고 하고 있고, 김상덕은(경남대 교수) “국내 프랜차이즈 산업은 선진국에 비해 짧은 업력을 가지고 있고, 단기간에 급속한 성장을 한 탓에 여러 가지 고질적인 문제점을 안고 있다. 그것은 지나친 외식업 편중, 영세성과 낮은 생존율, 불안정한 사업구조와 취약한 인프라, 체계적이지 못한 창업과정, 가맹점에 대한 통제 및 관리능력 부족, 본부와 가맹점간 신뢰관계 부족 및 불공정 거래, 가맹본부의 위법행위, 프랜차이즈 전문 인력 부족 등이다” 라고 지적을 하고 있으며, 조동민은(한국 프랜차이즈협회 부회장) “대부분의 중소 프랜차이즈 업체에서는 최적화된 프랜차이즈 통합관리 시스템 구축이 어렵다. 규모가 큰 업체와 정부가 기본적인 프랜차이즈 관리 시스템(IT 시스템등)을 지원해 주었으면 한다.” 라고 요구를 하고 있듯이 타 산업에 비해 프랜차이즈 산업 부문에 있어서는 프랜차이즈 기업의 모델 사례를 시스템적 요건에서부터 하나씩 체계적으로 익힐 수 있는 기회도 현실적으로 적다는 고민이 있다.

이런 중요성에 비추어 본 연구에서는 기존 연구를 중심으로 지난 1997년 IMF 경제 불황 이후에도 년 평균 25% 이상의 경이로운 성장을 지속적으로 하고 있는 국내 대표적인 프랜차이즈 베이커리 업체인 파리바게뜨(Paris Baguette, 이하 PB라 칭함)의 성공요인은 무엇인지에 대해 분석하고자 한다. 특히 가맹점의 재무적 측면에서 우선적으로 영향을 주는 주요 선행요인인 마케팅 및 제품개발 기능을 중심으로 시사점을 도출하고자 한다. 본고는 이러한 연구 결과를 얻기 위해 산업 통계정보, PB의 발행자료 및 재무제표, 그리고 사실 관계를 명확히 할 부분은 PB 관계자의 인터뷰 자료

등을 활용하여 분석하였다.

## II. 이론적 배경

프랜차이즈의 정의에 대해 공정거래위원회에서는 "프랜차이즈란 가맹본부가 가맹점 사업자로 하여금 자신의 상표·서비스·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품(원재료 및 부재료 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 또한 가맹점 사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원과 교육의 대가로 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계"로 정의내리고 있다.

국내 외식 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과 및 만족도에 영향을 주고 있는 성과결정요인을 살펴보면 다음과 같다. 가맹본부의 마케팅 능력에 따라 가맹점의 성과가 크게 영향을 받고 또 이러한 성과가 가맹본부의 기업성과 및 사업성공에 다시 영향을 주는 순환 고리를 형성하기 때문에, 이 순환관계가 성공적으로 만들어지기 위해서는 가맹본부의 마케팅능력 제고가 선행되어야 할 것이라고 하였다(김석출, 2008). 성과요인으로 김근중(2009)은 가맹본부의 운영시스템, 브랜드, 교육, 가맹활동을 제시하고 있고, 신창락(1994)은 가맹계약자의 재무능력과 가맹점주의 경험, 가맹본부의 초기지원과 지속적인 영업지원의 정도와 질 그리고 점포입지 등을 제시하고 있으며, 김종명 외(1994) 역시 성과에 영향을 미치는 요인으로 가맹본부의 지원과 영업수단, 입지, 가맹점과 가맹본부의 관계정도 등을 제시하기도 한다. 김근배(1999)는 본부의 개점 전 지원, 상품공급능력, 영업지원, 문제해결능력, 직영점 운영경험 유무 등을 가맹점 만족에 영향을

주는 요인으로 제시하고 있다. 전상민 외(2006)는 베이커리 제품의 경우 모양, 향, 식감, 맛에 대한 만족도가 전체 만족도와 구매의도에 유의한 영향력을 미치고, 출시전 제품의 취식 만족도가 높게 나타나면 출시후 실제 매출 또한 높을 수 있다고 하였다. Hing(1995)은 창업전 외부 전문가와의 상담, 가맹점의 성취욕구, 본부의 공개자료 제공 수, 가맹점 지원서비스에 대한 지속적 지원, 가맹점 선정 방법의 다양성이 영향요인이라고 주장하였고, Smith(1993)는 지역상황에 맞게 촉진전략을 변화하는 전략적 유연성을 강조하였다. Mahajan & Wind(1992)는 시장침투의 증가, 기존시장의 유지, 주요한 경쟁적 진입에 대한, 신기술의 개발, 신시장의 개발, 새로운 세분시장의 선점, 초과 생산능력의 이용, 계절적 주기의 상쇄, 저원가 상품생산 등이 중요하다고 한 반면에, Lewis & Lambert(1991)는 가맹점과 가맹본부의 종속관계의 정도에 따라 가맹본부의 지원서비스가 가맹점의 만족에 영향을 미친다고 하였다. 이에 대해 김석출(2008)은 가맹본부 지원전략 차원에 있어서 광고 및 촉진, 제품 및 서비스만이 가맹점 재무적 성과에 영향을 주는 것으로 나타났지만, 만족도에 있어서는 교육 및 훈련, 제품 및 서비스, 광고 및 촉진, 정보제공의 하부 구성요소 모두가 가맹점 만족에 영향을 주는 것으로 실증분석을 통해 설명하고 있다.

가맹점의 재계약 의도에 영향을 미치는 요인으로, 가맹본부의 지원이 필수조건이라 하였는데(김상덕·오세조, 2007), 김석출(2008)은 가맹본부의 가맹점에 대한 지원활동 요인을 마케팅 믹스를 중심으로 제품지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동, 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동등과 같은 외적 지원활동과 생산지에서 소비지까지 완제품, 원자재, 중간재, 관련 정보의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 총체적 과정을 포함하는 물류적 지원활동으로 정의하고 있다. 이창호 외(2006)는

가맹본부의 서비스 이용에 대한 가맹점주의 만족도와 가맹본부와 가맹점주간의 관계가 재계약에 중요하다고 하였으며, 신창훈 외(2000)는 안정된 물류 지원과 상품공급이 가맹점 만족과 성과 그리고 재계약 의도에 영향을 주는 요인임을 실증적으로 설명하고 있다.

Tatham et al.(1972)은 가맹점 선발 기준으로 예비점주의 업무수행 능력, 신용, 과거 경영경험 등을 제시하였다.

또한 창업후 선두기업으로 성장하고 경쟁력을 유지하기 위해서는 조직능력(organizational capability)이 중요한데, 이에 대해 Chandler는 “조직능력이란 기업의 성장력과 경쟁력 우위를 규정하는 개념으로, 제조업이 선두기업으로서 시장의 지위를 확고히 하기 위해서는 생산, 유통, 매니지먼트에 대한 3중 투자가 필요하다. 산업 또는 업계에서 처음으로 3중 투자를 실시하여 경쟁상의 우위를 획득한 기업을 선두기업(first mover) 이라고 정의한다. 그리고 기업은 물적설비, 인적자원, 매니지먼트 능력을 끊임없이 개발하고 발전시켜야 선두기업의 경쟁력을 유지할 수 있다. 선두기업은 기업가정신을 가지고 어떤 비즈니스에 파이오니아 역할을 수행한 기업을 의미한다. 특히 톱 매니지먼트의 종합적 능력과 일선 근로자 및 중간 매니저의 업무스킬이 조직능력 가운데서도 가장 중요하다.”(Chandler, 1990: 백인수(2005)에서 재인용)고 말하고 있다.

이처럼 가맹본부의 가맹점에 대한 지원의 증가는 가맹본부와 가맹점간의 결속을 다져주어, 이에 입각한 일관된 실행이 경쟁 우위를 확보하여 건강한 경영성과의 토대가 된다는 명제를 제시한다. 가맹점의 운영시스템(operating system)의 효율적 운영을 통해 기존 가맹점 매출 및 수익 증가와 신규 가맹점 유치에 제고할 수 있다. 또한 다양한 소비

자의 욕구, 다양한 상권구조, 치열해지는 경쟁구도 하에서 가맹점들을 만족시키는 연구개발 및 마케팅 활동의 적절한 운영사례는 예비창업자나 기존 가맹점주에게 수익성(ROI: Return On Investment)을 높일 수 있는 방법을 제공하게 된다. 아울러 고객을 만족시킴으로써 기존고객을 유지하고, 만족한 고객이 가맹점과 기업의 적극적인 옹호자로서 새로운 고객을 추천함으로써 신규고객을 확보하고, 이를 통해 가맹점과 기업의 성장을 도모할 수 있다.

이상의 선행 연구들을 참고하여 본 연구에서는 국내 대표적인 프랜차이즈 베이커리업체인 PB의 운영시스템중 가맹점 재무적 성과에 주요한 영향을 미치는 마케팅 및 제품개발 활동에 대해 분석하였다.

### III. 회사의 연혁 및 성과

#### 3.1 한국 베이커리 프랜차이즈 사업의 현황

##### 3.1.1 국내 프랜차이즈 업계 현황

2008년은 가맹사업 진흥법이 발효되는 등 어느 해 보다 뜻 깊은 해가 아닐 수 없다. 최근 경제위기 와 자영업 창업자 증가추세에 따라 프랜차이즈 산업이 다시 주목을 받고 있다. 지난 IMF이후 우리나라 프랜차이즈 산업은 급성장을 거듭하여 2008년 기준 약 77조원의 매출액을 기록하고 있고, GDP 대비 8.3%에 이를 정도로 크게 성장하였다.

국내 베이커리 시장은 2009년 3조 3천억 원(2007년 2조 3천억) 규모로 시장을 형성하고 있다. 이중 양산 4사가 6,600억 원(점유율 20%), 프랜차이즈 베이커리 4사<sup>1)</sup>가 1조 4,500억 원(점

1) 파리바게뜨, 듀레쥬르, 크라운, 신라명과

〈표 1〉 연도별 국내 베이커리 시장변화

	'07년		'08년		'09년	
	매출	M/S(%)	매출	M/S(%)	매출	M/S(%)
프랜차이즈(4社)	9,621	41.6	11,871	44	14,513	44.3
양산빵(4社)	5,523	23.9	6,092	22.6	6,563	20
기타(인스토어등)	8,000	34.6	9,000	33.4	11,700	35.7
계	23,144		26,963		32,776	

[출처: 한국식품연감 2010-2011, 단위: 억 원]

유율 44.3%), 개인베이커리와 인스토어 베이커리를 포함한 기타 베이커리 업체가 1조 1,700억 원(점유율 35.7%) 시장을 형성하고 있으며, 프랜차이즈 베이커리의 시장점유율은 매년 증가하고 있다.

### 3.1.2 국내 베이커리 프랜차이즈의 성장과정

#### 3.1.2.1 자영 제과점에서의 출발

1945년 종로의 고려당과 충무로의 뉴욕제과로 시작한 두 회사는 초창기부터 국내 베이커리업체와 회로애락을 같이 하며 발전을 거듭한 대표적인 베이커리 전문기업이었다. 두 회사는 일본, 이태리, 프랑스 등의 선진기업과 기술제휴 또는 합작을 통해 사업과 기술을 확대해 나갔다.

자영제과점에서 출발한 프랜차이즈업체와 달리 신라명과, 크라운베이커리, 파리크라상은 기존 모기업의 베이커리 사업 확장에 따라 설립된 업체들이다. 신라명과는 1984년 신라호텔에서 분사하였고, 크라운베이커리는 1988년 크라운제과에서, 파리크라상의 경우 샤니를 모기업으로 타 업체보다 늦은 1986년 설립되었으나 장족의 발전을 거듭해 1997년 베이커리 프랜차이즈 업계 1위에 오르는 저력 있는 업체로 발돋움 하였다.

이 밖에도 독일빵집, 해태제과의 델리, 기린의 밀탑, 가나안 베이커리, 바로방, 신라당등이 있었

으나 급변하는 시장상황과 IMF등의 악재로 정리되거나 정체상태에 있는 실정이다.

#### 3.1.2.2 후발업체의 성장과 시장 확대

1980년대 중반을 기점으로 프랜차이즈 업체들은 고속 성장을 통해 베이커리 시장에서 차지하는 비중을 높여갔다. 1985년 5대 양산빵 업체의 매출 1,721억보다 많은 1,730억 원의 매출을 달성한 이래 매년 30% 가까운 급성장을 거듭했다.

그러나 1994년 전후로 전반적인 경기 침체와 베이커리 시장 선점을 위한 프랜차이즈 업체 간의 경쟁으로 각 업체들은 신제품 개발, 브랜드 다각화, 새로운 시장 진출등 다각적인 노력을 펼쳤다. 공장 신설 및 지방 가맹점 확산 노력이 두드러졌다. 1995년 11개 프랜차이즈 업체 중 크라운(1위, 780억), 고려당(2위, 623억), 파리크라상(3위, 560억), 신라명(4위, 322억) 순이었다. 이미 베이커리 프랜차이즈 시장은 4개사가 매출 및 가맹점 확산을 주도하였고 프랜차이즈 매출중 80%를 차지하였다.

#### 3.1.2.3 IMF 한파에 따른 영향과 새로운 도약

1997년에 들어서면서 시장변화에 적절한 대응을 강구하지 못한 업체는 생존 자체에 위협을 받았으며, 고려당의 부도와 크라운베이커리의 화의 신청 등은 충격이었다. 업체는 고객욕구 변화에 따른 제

품개발 강화, 복합점포 개발 등 매출 부진 타개를 위해 절치부심한 해였다. 경기가 회복되기 시작한 1999년은 업체들이 내실을 다지고 제2의 토대를 구축하기 시작한 해 이었으며, 특히 주목할 것은 생존전략 차원에서 삼성화재, 이동통신사등과 제휴하여 공동 마케팅을 활발히 전개하고, 홈페이지 구축, 케이크 택배서비스 등을 시작하였다. 2000년에는 55년의 역사를 뒤로하고 뉴욕제과가 베이커리의 역사에서 사라지는 해이기도 하였다.

### 3.2 PB 현황

#### 3.2.1 프랜차이즈 베이커리 사업의 본격화

SPC그룹의 (주)샤니는 1986년 3월에 '파리크라상'이라는 새로운 브랜드로 반포 1호점을 개점한 후 1년 사이에 4개 점포를 출점하였다. 그리고 1986년 10월에는 별도의 법인으로 (주)파리크라상을 설립하게 된다. 파리크라상의 점포 확장은 1987년에도 계속적으로 이루어져 외형도 커지기 시작했다.

당시 국내 식품산업은 국제화 개방화 현상으로 외식산업이 급성장하기 시작했다. 1979년 일본 롯데리아를 시작으로 외국 패스트푸드 업체들의 잇단 국내진출은 제빵업계에도 여파가 미치기 시작했다. 일인당 국민소득의 향상으로 소비자의 외식 지출이 늘기 시작했고, 외식업은 성장하는 시장으로 변모하고 있었다.

#### 3.2.2 프랜차이즈 방식의 다점포화 전략 및 성장

1986년 6월에는 기존 직영점 방식과 다른 프랜차이즈 방식의 파리바게뜨(PB) 모델점이 광화문에 개점하면서 본격적으로 윈도우 베이커리 사업을 전개하기 시작했으나, 1988년 PB의 시장 점유율은

약 10%로 업계 4위에 머물고 있었다. 선발 업체에 비해 인지도가 낮은 PB는 시장진입이후 인지도를 높이기 위해 점포수를 늘리는 것이 당면 과제였다.

따라서 사업 초기 입지 전략으로 사업성이 가장 확실한 서울 도심권이나 강남지역을 중심으로 개점하기 시작했다. 그리고 일정 상권 내에서 1위 점포를 만들어 거점을 확보한 후 구전효과에 의해 2호, 3호점의 출점을 유도하는 전략을 구사했다. 당시에는 기술교육 및 배송상의 어려움으로 서울을 중심으로 한 출점 전략을 구사할 수밖에 없었다.

지방 출점의 경우는 초기에 물류상의 애로점이 가장 큰 과제였다. 가맹점 하나 때문에 서울에서 지방까지 배송을 실시한다면 출점 초기에 지불해야 할 비용이 너무나 크기 때문이다. 이러한 비용 부담을 해결하기 위해서 물류의 공급 거리를 축소시키기 위해 지역 단위의 공장을 확보하든지, 단기간 내에 많은 출점을 하여 배송상 규모의 경제를 가져야 하나 이는 현실적으로 어려웠다. 방법을 고민하던 중, 당시 샤니 대구공장의 공간을 활용하여 PB 신 공장을 건설함으로써 영남지역에 대한 제품 공급의 루트를 확보하게 되었다. 제품의 신속한 배송이 소비자들에게는 신선한 맛을 제공하게 되고 이러한 평판이 결국에는 예비가맹점의 가입을 촉발하게 되었다.

초창기 점포개발에 얽힌 애환에 대해 당시 점포개발 담당자였던 A 임원은 다음과 같이 회고하고 있다.

“점포개발 업무경력중 가장 기억에 남는 것은 부산 1호점 오픈이다.

1992년 초 신생 브랜드로 널리 알려지지 않은 PB의 점포개발 업무는 한 주에 고객 상담만 50여 명씩 하는 오늘날과 비교하면 격세지감을 느끼게 한다. 몇 안 되는 개발요원으로 하루하루 점포를 찾고 의뢰인을 확보하는 일이 하늘의 별 따기였다. 새삼 브랜드 파워와 사세 확장을 실감하게 하는 대목이 아

닐까 싶다.

부산 1호점 신규 가맹 점주에 대해 입지와 당사 강점에 대한 설득은 지난한 과정을 거쳐야 했다. 부산 1호점은 가맹점주의 입장도 도전적이었지만 당사 입장에서 모험이나 다름없었다.

점포 하나 때문에 성남에서 부산까지 차량 한 대가 배송을 해야 한다는 것은 당시로서는 너무도 큰 희생이었던 것이다.

가맹계약을 체결하고, 점포 설계, 인테리어 공사 후 드디어 점포 오픈.

나는 일주일에 3일 또는 일주일 내내 부산에서 생활하였고, 그 결과 1호점은 크게 성공하였다.

부산 진출의 교두보를 구축할 수 있었던 계기가 되었으며, 타 지방 진출의 사례가 되기도 하였다.”

성장기인 1993~1996년에는 신규고객 창출을

통한 정예점 출점과 ‘베이크오프(bake-off)<sup>2)</sup> 시스템을 통한 혁신·개량·경쟁 제품 전략으로 초고속 성장을 이루었고, 1위 달성기인 1997~1999년에는 신규점 출점, 신제품·이벤트·광고의 차별화 전략을 추진하여 1997년 1위 달성 이후 IMF를 극복하고 제 2의 도약기를 마련하였다. 2000년 이후에는 경쟁이 심화됨에 따라 고객 마케팅을 강화(SK 와의 전략적 제휴와 해피 포인트 카드 도입 등) 하여 1위를 수성하고 있다(참고 1. PB의 성장 히스토리). PB의 매출액은 <표 2와 그림 1>에서 보듯이 2000년 대비 2009년에 약 5.6배 성장하였고, 시장점유율(M/S)은 69%로 꾸준히 증가하였으며, 2010년에는 1조2천억의 매출을 예상하고 있다.

〈표 2〉 프랜차이즈 베이커리 4사 시장점유율 변화

	'07년		'08년		'09년	
	매출	M/S(%)	매출	M/S(%)	매출	M/S(%)
파리바케트	6,260	65.1	7,833	66	10,015	69
뚜레쥬르	1,964	20.4	2,754	23.2	3,387	23.3
크라운	974	10.1	859	7.2	717	4.9
신라명과	423	4.4	425	3.6	394	2.7
	9,621		11,871		14,513	

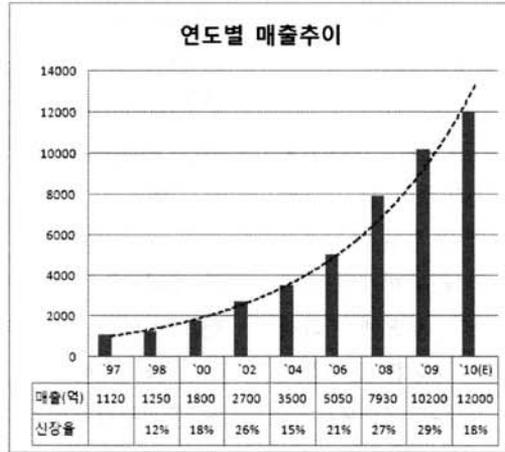
[ 출처: 한국식품연감 2010-2011, 단위: 억 원]

〈표 3〉 프랜차이즈 베이커리 4사 점포 증가 추이

	'06년	'07년	'08년	'09년
파리바케트	1,465	1,650	1,798	2,222
뚜레쥬르	670	886	1,090	1,294
크라운	651	538	474	408
신라명과	214	190	176	135
	3,000	3,264	3,538	4,059

[ 출처: 한국식품연감 2010-2011, 단위: 억 원]

2) 휴면생지(生地)를 이용하여 점포에서 직접 즉석으로 제품을 생산하는 것.



[저자 재구성, 출처: 한국식품연감 2010-2011, 운영매뉴얼, 억원]

〈그림 1〉 PB의 연도별 매출 추이

## IV. 제품개발 및 마케팅 전략

### 4.1 제품개발

#### 4.1.1 제품개발 프로세스

##### 4.1.1.1 신제품의 중요성

베이커리 산업도 프랜차이즈 방식을 채택하여 지속적으로 성장한 만큼 더욱 프랜차이즈에 충실해야 할 것이다. 왜냐하면 시장이 복잡 다양화됨에 따라 경쟁이 치열해 지고 어떤 경우든 고객의 지지를 얻기 위한 노력이 지속적으로 필요하기 때문이다.

이를 위해 베이커리 산업도 기업 간 경쟁과 유사 경쟁업체와의 경쟁력 강화가 필요하므로 가맹본부의 입장뿐만 아니라 가맹점의 입장에서 기본 운영 전략을 공고히 하여 질적 성장으로의 발전 모습이 중요하다. 따라서 본장에서는 기업의 외부환경에 적용하기 위해서는 기업 내부환경중 제품개발 및 마케팅 정책 측면에서 시사점을 제시하여 국내 외식 프랜차이즈산업의 마케팅 능력 제고와 국내 진출한 외국 외식회사들과의 경쟁력 강화에 도움을 주고자 PB의 전략에 대해 살펴보기로 한다.

신제품 개발이란 시장에 팔리는 상품(상품력 있는 제품)을 출시하는 행위라고 할 수 있다. Booz-Allen and Hamilton(1982) 이 미국의 700개 기업을 대상으로 조사한 연구결과에 따르면 과거 5년간 기업 성장율의 28%가 신상품에서 발생된다고 조사하였다.

프랜차이즈 가맹점의 경영성과는 직접적으로는 신상품 개발 요인이, 간접적으로는 고객 지향적 지식요인이 영향을 미친다고 보고 있다(이은용, 2009). 기업은 수익유지와 기업의 성장을 위해서 상품계열을 확장하고 수명주기를 연장시키기 위해 상품의 재설계를 통해 우위성 유지를 강구한다.

신상품 개발은 점차 사회적 규제와 정부 규제, 아이디어의 부족, 개발비용의 증가, 시장의 분화, 제품수명 단축등 복합적인 이유로 더 어려워 질 것으로 판단되지만, 성공적인 신제품 개발은 기업의

생존과 직결되었다고 할 정도로 매우 중요하다.

#### 4.1.1.2 신제품 개발전략

PB는 기본적으로 능동적인 개발을 지향한다. CEO의 철저한 오퍼십과 품질 제일주의 원칙을 바탕으로 해외 선진시장의 벤치마킹을 통한 추세분석과 국내 소비자 니즈조사등을 토대로 마케팅(소비자) 지향적인 연구개발을 추진한다. 필요에 따라서는 수동적 전략 즉, 경쟁업체의 성공한 신제품에 대해서도 철저히 분석하여 더 개량된 제품으로 대응하는 등 적절한 개발전략을 구사한다(2007년 기준: 년 300~500개 신제품개발, 50~80 제품 출시).

매우 중요하게 보아야 할 것은 시장을 선도하는 모험가형 전략을 과감히 추진한다는 것이다. 예를 들면 과거 5~6 년 전에는 기존 베이커리에서 거의 취급하지 않던 커피, 샌드위치, 브런치(brunch) 제품등 전문점 제품을 꾸준한 제품개발과 소비자와의 대화를 통해 새로운 카테고리로 정착시킨 것은 대단히 중요한 시사점을 가진다고 볼 수 있다. 이는 새로운 제품 카테고리 창출 외에 가맹점의 수익성을 높일 수 있는 좋은 변수가 되었다고 볼 수 있다(음료 및 샌드위치 마진은 기존빵 마진 대비 1.5 ~ 2배). 아울러 건강지향적인 건강빵 제품 개발 등도 의미가 크다고 할 수 있다. 이러한 활동을 통해 '베이커리 카페'라는 새로운 트렌드의 점포 개념까지 확장하는 계기가 되고 있다.

지금도 와인, 푸딩, 생수제품등 점포입지 및 점포 수익성측면에서 필요한 다양한 신규 카테고리 등을 끊임없이 개발하고 다각화하여 시장 테스트를 추구하는 자세를 견지하는 것은 경쟁사들을 방어형 또는 모방형의 2위 기업으로 묶어 놓고 있는 원동력이라 볼 수 있다.

#### 4.1.1.3 신제품 개발과정

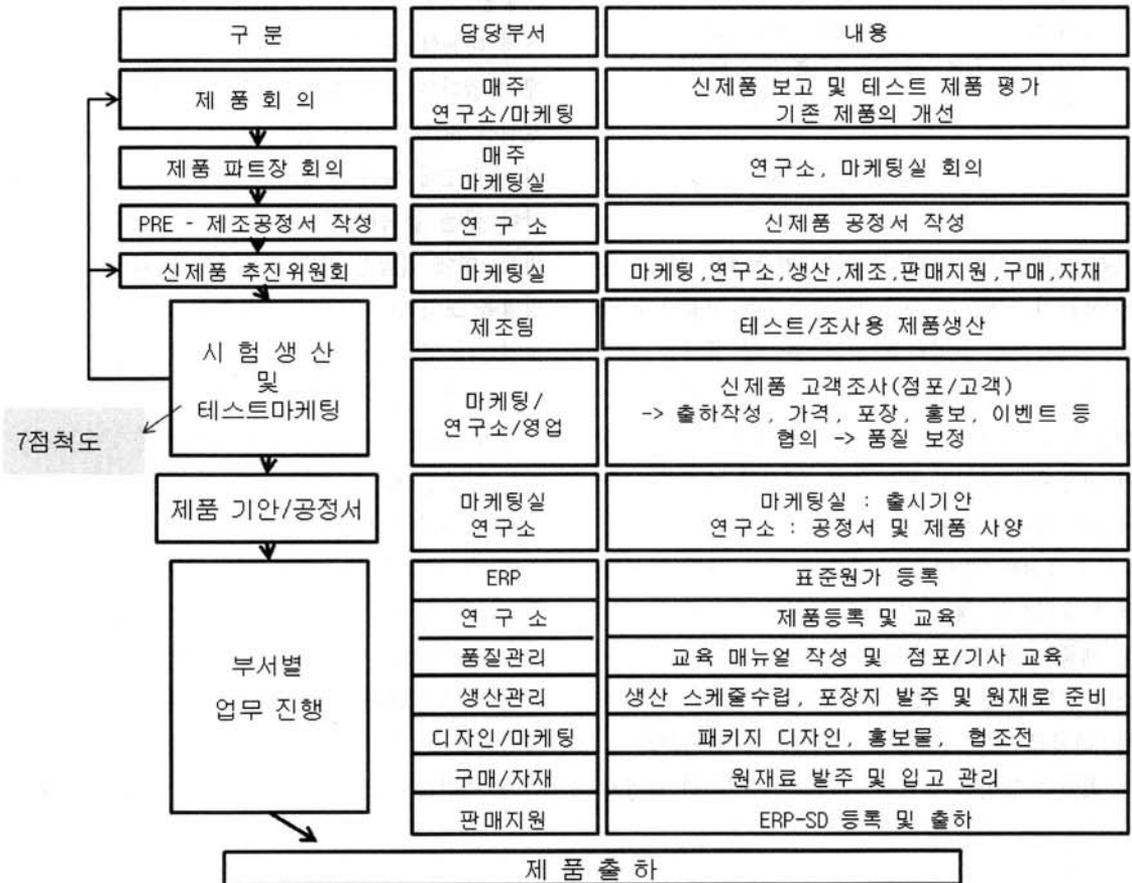
PB는 <표 4와 그림 2>에서 보듯이 제품기획, 소

비자조사와 검증, 시생산 준비, 신제품 출하, 제품 개선의 사이클을 반복하고 있다. 첫째, 제품기획 단계에서는 시장분석 및 고객니즈에 근거한 신제품 개발 컨셉 도출을 위해서 소비자조사(F. G. I조사), 연구소 제품 아이디어, 분기 1회 이상의 정기적인 외국 시장조사, 주부와 여대생 모니터로 구성된 소비자 패널(세앙스/세앙스 주네스/e-세앙스/트렌드 헌터), 연구소와 마케팅 팀간 정기적인 선진 베이커리 트렌드 분석 및 아이디어 개발회의(신제품 추진위원회)등을 통해 아이디어를 구체화한다. 또한 전국 100여개 가맹점(paris club)을 선정하여 가맹점주의 아이디어 수집 및 의견 반영을 위해 가맹점주 패널을 운영한다. 둘째, 선정된 아이디어는 2차 소비자조사(제품특성 중심), 가맹점 안테나 샵 조사(전국 100개 직가맹점), 고객모니터 조사 그리고 주력제품 테스트 마케팅을 거치는 조사와 검증단계를 거쳐 후보제품을 선정한다. 선정된 후보제품에 대하여 패키지 디자인, 시험생산, 원재료 입고, 제품출시 기간등 생산 준비단계를 거친 이후에 신제품 출하를 위한 협조전, 홍보물 출하, 마케팅 캘린더, 신제품 지원(시식물량, 출고가 인하), 점포 사양에 맞는 머천다이징 다각화 등의 과정을 수행한다. 셋째, 출시된 신제품에 대해서는 추이 분석(데이터 중심)을 통해 현장에서 소비자의 반응을 재확인하고, 필요시 제품 개선을 위한 단계로 진행된다. 이와 같은 목적은 경영자가 제품을 계속 생산할 것인지 혹은 중단할 것인지 잘못 결정하지 않도록 유용한 정보를 증가시키는데 그 목적이 있다.

아울러 PB는 개발연구외에, 기초 선행연구에 박차를 가하고 있다. 독창적인 기술력을 확보하기 위해 베이커리업계로는 최초로 2007년부터 기초 소재 연구를 위한 중앙연구소를 설립 운영하고 있으며, 중앙연구소는 서울대와 협력 하에 2009년 서울대 농생명과학대학내 창조연구소로 이주하여 체계적인 산학 연구도 추진 중이다.

〈표 4〉 파리바게뜨 소비자 패널 운영 현황

	오프라인 모니터 (기존)	트렌드헌터	온라인 모니터 (기존)
운영 형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 씨앙스(주부 12명),</li> <li>- 씨앙스쥬네스 (여대생 12명)</li> <li>- 월 1회 모임</li> <li>- 활동비: 00 만원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 트렌드헌터6명 (주부 3명, 여대생 3명)</li> <li>- 월 1회 최신 트렌드 동향 보고서 제출 및 모임</li> <li>- 활동비 : 00 만원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e씨앙스클럽(전국 300명)</li> <li>- 월 1회 온라인 설문 조사</li> <li>- 활동비 : 해피포인트00 점</li> </ul>
운영 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 사전 관능 테스트</li> <li>- 기존/리뉴얼 제품 비교 테스트</li> <li>- 광고/프로모션 사전 평가</li> <li>- 제품 U&amp;A 조사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요 이슈에 대한 의견 및 아이디어 수집</li> <li>- 참신한 외식장소/프로모션 소개</li> <li>- 최신 유행하는 소비자 구매행동, 또래집단 유행어/행동/분위기 소개</li> <li>- 최신 유행 제품, 브랜드 소개</li> <li>- 당사 적용안 제안</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 U&amp;A 조사</li> <li>- 주요 이슈 조사</li> <li>- 광고/프로모션 사전/후 평가</li> <li>- 경기지수 및 빵지수 도출 (경기불황에 따른 소비량 추이 tracking)</li> </ul>



〈그림 2〉 제품개발 프로세스

제품개발에 대한 에피소드를 B임원은 다음과 같이 회고하고 있다.

; 수많은 시행착오 끝에 히트상품 내 놓을 때의 감격! “제품개발에서 가장 큰 기쁨은 오랜 기간동안 실패를 거듭하고 축적된 데이터에 의해 만든 제품이 히트했을 때가 아닌가 싶다. 이러한 제품 중 대표적인 것이 ‘그대로 토스트’ 식빵이다. 소비자가 버터를 바르고 토스트 하는 것을 없애고 바로 토스트 할 수 있도록 만든 제품이다.

원료회사에 원료를 특별 주문해야 했고, 원료회사는 처음 만들어 보는 원료라 무수히 많은 샘플을 제시했다. 우리 또한 무수히 많은 실험을 했지만 실패를 거듭했다. 포기하고 싶은 생각도 많았다.

어려운 숙제를 하나씩 해결하면서 길이 보이기 시작했다. 반년간의 연구 끝에 제품이 탄생했고, 소비자의 성공적인 시식 반응, 제품 출시, 그리고 회사의 통실판 히트제품으로 자리매김을 하게 되었다.

지금도 그 감동은 가슴을 뛰게 한다.”

#### 4.1.2 제품공급 방식의 변화: 베이코오프 시스템

초기 프랜차이즈 베이커리의 제품생산 시스템은 본사의 기술력과 우수한 생산 시설을 이용하여 만드는 제품으로 균일하고 높은 수준의 품질을 유지할 수 있고, 점포에서의 생산시간이 소요되지 않는 장점도 있었으나, 신선한 제품을 요구하는 소비자의 니즈와는 차이가 있었으며, 양산빵 판매와도 유통경로 외에는 차별성이 적었다.

이후 PB는 “가맹 점주에게는 적정 마진 보장을 통한 수익성을 제고 시키고, 즉석에서 구워진 신선한 제품을 다양하게 즐길 수 있는 생산과 물류 시스템 운영을 통한 고객 만족도 제고”라는 모토 하에 ‘베이코오프’ 시스템을 프랜차이즈 베이커리 업계 최초로 도입하여 프랜차이즈 베이커리의 운영개

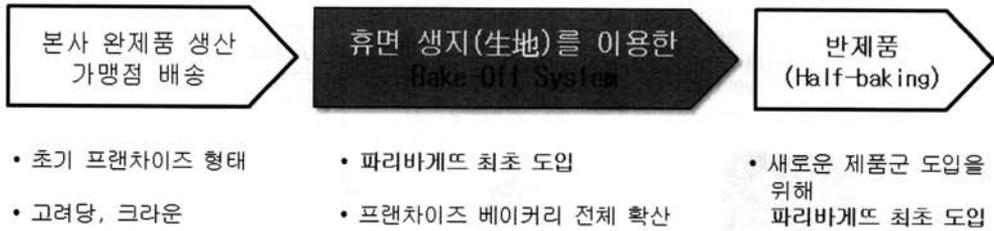
념을 바꾸기 시작했다. 이를 통해 PB는 후발업체임에도 불구하고 1등 기업이 될 수 있었던 원동력이 되었다.

‘베이코오프’ 시스템을 시각적으로 확인시켜주고 강조하기 위해 판매 공간과 주방 사이를 오픈하였다. 이로 인해 고객에게는 최상의 신선도를 가진 제품을 제공하고, 가맹점주의 재고부담이 축소되었고, 점포생산 방법의 편리성으로 기술요구도가 낮아져 제조기술자에 대한 신제품교육 및 기능향상 훈련의 시간을 높일 수가 있었다. 뿐만 아니라 가맹점주 자신도 쉽게 소성<sup>3)</sup>을 할 수 있게 되어 소진 제품에 대한 즉각적인 재생산을 통해 기회손실(chance loss)을 최소화할 수 있게 되었다. 또한 다품종 소량 생산이 가능하게 되어 다양한 고객 니즈에 대응할 수 있는 경쟁력 있는 시스템을 구축하게 되었다(제품별 판매 비중: 본사제품 40%, 점포생산 60%). 이어 2005년부터는 일부 제조기사의 숙련도에 따라 품질의 편차가 나타나는 상미기간이 짧은 품목(특히 프랑스빵류)의 품질안정화를 위해, 이에 적합한 공법인 파베이킹(part baking) 방법을 도입하여 시장에 접목하고 있다. 이 공법은 고기술과 냉동 물류시스템을 가지고 있는 업체에서만 가능한 경우라 하겠다.

‘베이코오프’ 시스템의 장점을 발휘하기 위해서는 이를 뒷받침 할 수 있는 물류 시스템의 구축이 필요했다. 배송 방법은 1일 2회 ‘쿨팩(cool pack)’ 시스템<sup>4)</sup>을 이용한 배송으로 가장 신선한 제품이 공급 가능하게 되었고, 생산 방식에서는 다품종 소량 생산이 가능하게 되어 다양한 고객의 요구를 만족시킬 수 있었으며, 생산방법의 편리성(소성과정)과 가맹점주의 고수익 보장이 가능하게 되었다. 고객 만족 측면에서도 즉석으로 구워진 신선한 제품을

3) 제품을 굽는 작업

4) 데이터에 의한 그래프(g)단위의 snow-ice양에 따라 온도와 보관시간을 조절하는 시스템으로, 정확한 온도관리 및 신선도 관리로 제품의 변질을 방지하고 저온 물류배송을 통한 수/배송의 효율을 증대하기 위한 시스템임



〈그림 3〉 빵류 변천 흐름

다양하게 즐길 수 있게 되어 신선함을 최우선으로 하는 베이커리 본연의 목적을 달성할 수 있게 되었다.

## 4.2 마케팅 전략

### 4.2.1 통합 마케팅 전략

통합 마케팅 전략(IMC: Integrated Marketing Communication)은 큰 그림(big picture)하에 마케팅 믹스의 하나인 프로모션뿐만 아니라 기업의 모든 마케팅 활동이 그 기업의 고객들에게 어떻게 의사전달을 하는지를 인식하고 나아가 고객들에게 기업에 대한 일관성 있는 이미지를 전달해 주는 기능을 하는 통합적인 마케팅 커뮤니케이션을 말한다. 이 통합 마케팅의 핵심사항으로는 광고매체간의 일관성과 보완성, 4P 믹스간의 일관성과 보완성이 중요하다고 할 수 있다.

PB의 시장선점 전략의 성공은 제품품질뿐만 아

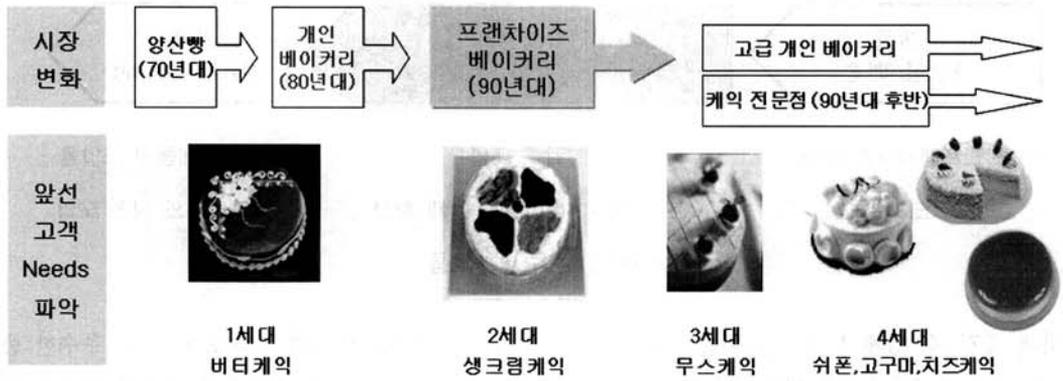
니라 인식품질에 대한 만족도제고 즉, 우수한 품질의 제품개발을 가장 기본으로 하면서 일관된 컨셉의 포장 디자인과 매장 연출 그리고 광고 프로모션 활동 등을 통한 통합 마케팅의 실시에 있다고 볼 수 있다.

통합 마케팅 전략에 근거한 시장 선도형 제품개발을 통한 성공적인 시장진입 및 차별화된 캠페인을 통해 고객만족도 제고로 No.1 브랜드의 위상을 확립하고 있다. 다음과 같은 슬로건은 함축적인 의미를 담고 있다고 볼 수 있다. “시장의 기회가 엿보일 때, 잠재고객의 기억 속에 제일 먼저 자리 잡아라.” 대표적인 시장선도 사례를 살펴보면, 케이크시장 선점 전략을 통한 시장변화 주도를 위해 고객의 최신 라이프스타일을 포착하고, 이를 생산 시스템에 반영함으로써 전국 가맹점 확산을 통한 케이크시장의 변화를 주도할 수 있었다. 단계별로 시장 확산 전략에 적합한 커뮤니케이션 활동도 강화하였다.

국내 케이크시장은 70년대 양산빵에서 80년대

	1,2차 런칭	도약	확산	새2도약기 무스	케익의 르네상스 -쉬폰,고구마,치즈
기간	1994~1995년	1996년	~99년	'01년 말~	'03년~
광고 CONCEPT	특별한 날의 특별한 케익 생크림 케익	케익은 파리바게뜨 생크림케익	케익 천국	사랑의 케익 = 무스케익	온 가족의 건강까지 생각한 새로운 컨셉의 다양한 케익

〈그림 4〉 케이크류 변화와 광고 컨셉



[저자 재구성, 출처: 월간베이커리 관련 잡지]

〈그림 5〉 케이크류 변천 흐름

개인 베이커리를 거쳐 90년대 프랜차이즈 베이커리로 발전하면서, 케이크도 1세대인 버터케이크에서 2세대인 생크림 케이크로 발전하였으며, 2000년대 들어서는 3세대 케이크인 무스 및 기능성 케이크로 발전되고 있다. 2001년부터는 고급호텔 일부에서나 판매되던 신개념의 '무스케이크'를 사랑의 케이크라는 컨셉으로 시장에 출시하였고, 2003년 이후에는 건강개념까지 고려한 다양한 기능의 케이크류 즉, 고구마·쉬폰·치즈케이크등을 선보임으로써 케이크의 르네상스 시대를 열었다고 할 수 있다. 이러한 발전에는 PB의 시장 선도적 노력이 중요했다고 볼 수 있다.

최근에는 소비 트렌드 코드를 "WELL-BEING: Back to the Originality" 설정하여 빵 자체의 속성에서 건강과 친환경 컨셉을 개발하고, 이것을 브랜드 이미지화 하고 있으며, 제품 전략으로 식빵, 간식빵, 프랑스빵 등 기존 제품군에서 건강 컨셉의 빵을 지속적으로 출시하고 있다(참고 2. 건강빵 캠페인). 예를 들면, 천연 효모 발효를 통해 사워도우(sour dough)빵이라는 새로운 제품군을 개발하여 품질우위와 생산성 우위를 지속적으로 확보하고 있다.

새로운 카테고리(제품군)를 선도하면서 경쟁사와

의 치열한 공방에 대한 에피소드를 B임원은 다음과 같이 설명하고 있다.

"PB를 대표하는 제품군이 생크림 케이크와 휴먼생지이다. 우리나라에서 가장 먼저 시도한 제품군들이고 가장 이상적으로 우리나라 시장에 접목된 것들이다. 현재는 보편화되어 있는 크라상은 25년여 전만해도 생산하는 기술을 가진 사람도 없었고, 보편화되지도 않았다.

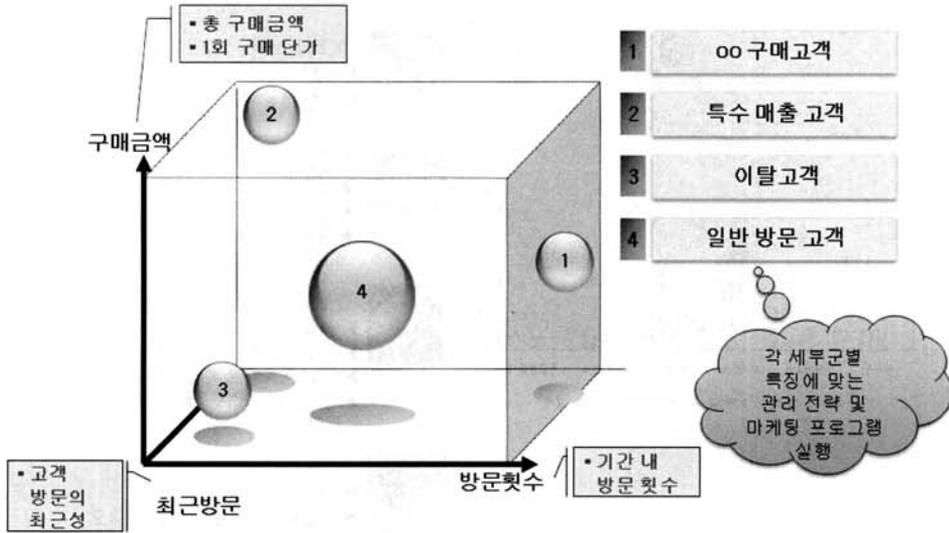
생크림케이크 또한 그러했는데 그 당시 시장에는 버터케이크나 모카, 초코케이크가 주류를 이루고 있었다. PB가 생크림 케이크를 선보이자 경쟁업체들은 너도나도 생크림케이크 생산에 뛰어 들었고, 경쟁이 극심해 졌다.

경쟁업체인 C사는 자기회사만이 진정한 생크림 케이크를 생산하고, PB를 포함한 다른 회사 제품은 가짜인양 신문에 선전했다.

공정거래위원회에 제소를 했고, 공정위는 생크림이라는 자료를 요구했다. 일본과 미국을 포함한 국내외 및 회사자료를 준비하여 제출했고, 심의 결과 우리의 승리로 끝나 상대방 회사는 4대 일간지에 사과광고를 게재해야 했다."

#### 4.2.2 고객 세분화

PB는 고객의 패턴을 충성도, 고객 가치등 다양



〈그림 6〉 해피 포인트 카드 고객을 대상으로 한 고객세분화

한 축을 기반으로 고객을 세분화하여, 고객과 관련한 다양한 속성들을 세분화 기초자료로 활용하고 있다.

또한 해피 포인트 카드 고객을 대상으로 고객 속성을 분석하고 유사한 특성집단을 분류하여 프로파일링(profileing)<sup>5)</sup>을 정의하고 있다(참고 3. 고객군 정의).

#### 4.2.3 마케팅 4P

4P전략은 오랜 시간 여러 학자들에 의해 세부내용들이 연구되었으며, 현재는 4C-4E 등으로 발전하는 초석이 되었다. 그러나 중요한 것은 4P의 표면적인 명칭이 아닌 세부 항목들을 기업이 얼마나 잘 컨트롤 하는가의 문제이다.

##### 4.2.3.1 제품관리(product management)

기업은 자신의 재화나 서비스를 다른 기업과 차별화하고자 하는데 여기엔 물리적 차별화, 서비스

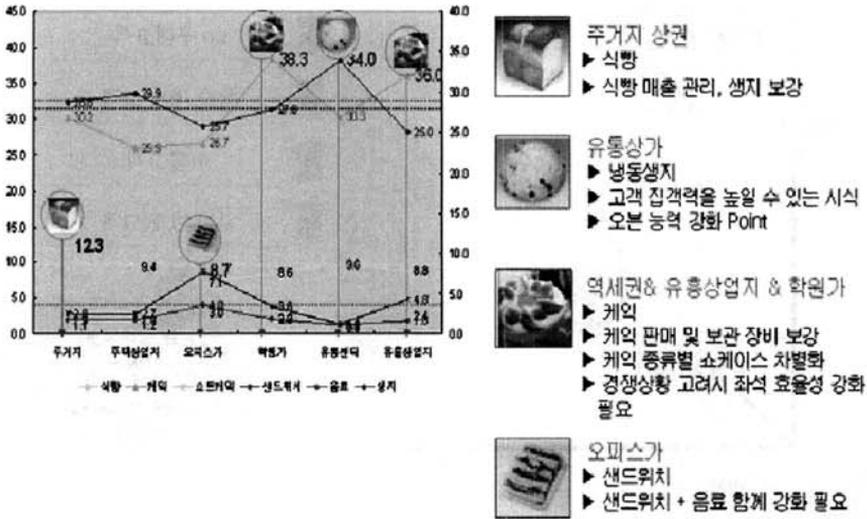
를 통한 차별화로 나뉘볼 수 있다.

PB상권은 타깃(target) 고객과 경쟁업종과의 상권을 볼 때, '상권특성에 맞는 제품구성'을 소구점으로 가맹점의 차별화 요소를 극대화 할 필요성이 있었다.

따라서 PB는 상권을 직접 경쟁점 상권과 간접 경쟁점 중심 상권으로 구분하였다. 직접 경쟁점 상권으로는 고객 입점율이 높고, 구매 목적을 가지고 방문하며, 동종 베이커리 경쟁이 심한 상권으로는 주거지(고밀도·저밀도)와 주택 상업지로 분류하고 주변 경쟁점과 차별화되는 제품으로 구성하였다. 또한 간접 경쟁점 상권으로는 대체 먹을거리가 다양하고, 이(異)업종 사이의 경쟁이 큰 상권으로(역세권·학원가·유흥상업지등) 분류하여 상권특성을 반영한 '전문점' 성격으로 제품구성을 강화하고 있다.

〈그림 7〉에서 처럼 상권특성에 적합한 제품구성 및 매장배치(lay-out) 차별화를 통해 고객에게 원하는 제품을 보기 쉽고, 알기 쉽고, 고르기 쉽고, 식감을 자극할 수 있도록 함으로써 만족도를 높이

5) 회사가 효과적 광고를 위해서 실시하는 구매자 대상이 될 만한 집단에 관한 정보수집 활동



〈그림 7〉 각 상권별 매출주력 아이템 분석

는데 주력하고 있다.

점포서비스 차별화를 위해서는 인터넷 주문을 통한 배달서비스를 추진하고 있고, 고객의 입장에서 제품의 선택 폭을 편하게 해주기 위해 고객 동선 및 제품군에 따른 제품진열 방식과 포장 관련 연구 결과를 지속적으로 적용하고 있다.

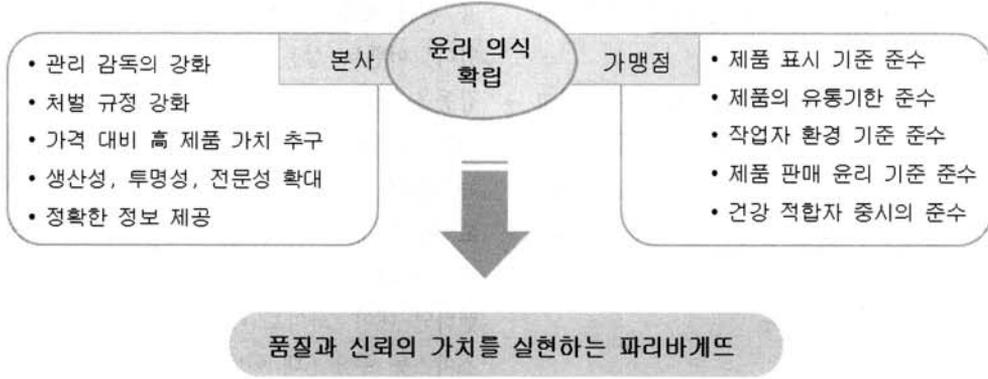
고객만족실 운영은 단순한 고객의 불만처리 창구로서가 아니라, 고객의 불만과 건의가 신제품 개발 그리고 공정개선 및 점포영업 정책에 반영될 수 있도록 하고 있다. 이의 실현성을 높이기 위해 매주 대표이사 주재 회의에서 클레임 유형분석과 조치결과 및 개선내용을 발표 공유함으로써 그 실천력을 높이고 있다.

또한 미스터리 샤피(고객평가단, mystery shopper) 제도를 운영하고 있는데 이는 년 4회를 실시하며, 고객응대와 위생 및 청결, 본사 영업정책 준수여부 등을 평가한다. 평가결과(4단계 등급)에 따라 가맹점주 및 판매사원에 대한 재교육을 강제화함으로써 점포 서비스를 습관화시키고 있다(교육팀 내 전담 서비스 강사를 배치, 전국 영업팀 교육센터에서 실

시). 또한 미스터리 샤피 평가등급이 지속적으로 낮은 가맹점에 대해서는 페널티(장려금 차별, 재계약 불이익등) 제도를 반영하여 서비스의 중요성을 일깨우고 있다.

특히 가맹사업 특성상 점포제도가 많은 제품 속 성상 제조기사에 대한 교육은 가혹하리 만큼 철저한 반복교육(전국 20여개 기술교육 센터에서)을 통해 전국 어디서나 균일한 품질의 제품이 식품위생기준에 맞게 생산 판매되도록 한다는 것이다. 또한 실제 규정된 매뉴얼대로 제조 되는지를 교육기사(QSV: Quality Supervisor, 140여명)를 통해 점포별로 주 1~2회 감독하면서 부족한 부분은 점포에서 직접 지도하는 체계도 상당한 노하우라 할 수 있다.

이와는 별도로 제품의 안전을 위해, '품질관리 기동반'을 운영하여 전국 직가맹점을 무작위로 불시에 방문하고 제품제조 과정, 장비 청결, 점포위생 상태, 제품 및 원부재료 유통기한 준수 여부 등을 보건당국 기준보다 더 엄격히 검수함으로써 제품안전에 대한 긴장감을 높이고 있다. 상기 기동반의



〈그림 8〉 품질 안전과 윤리

점검결과는 해당점포에 대한 포상 및 패널티로 연계되며, 각 계열사 대표이사의 경영평가 및 해당 영업본부의 조직평가에도 반영하여 제품(식품) 안전에 대한 경각심을 전 직원 및 가맹점이 함께 공감하고 실천하도록 강력히 운영하고 있다.

#### 4.2.3.2 가격관리(price management)

가격은 기업이 자신의 제품(product)에 대해 책정하는 가치수준이라 할 수 있다. 기본적으로 가격 결정은 소비자가 느끼는 가치와 기업이 제공하는 가치 사이에서 결정되는 게 보통이다. 이를 토대로 하여 기업은 여러 가지의 가격결정 방법(원가가산법, 목표수익율 기준가격 산정법, 경쟁중심가격 산정법, 소비자 기대수준 산정법 등)을 사용할 수 있다. 우선, 가격을 결정하기에 앞서 목표가 선행되어야 하는데, 이를테면 이익극대화, 판매량 극대화, 시장점유율 획득, 경쟁자 진입 저지 등이 있다. 여러 목표에 따라 가격은 달라지며 적용 가능한 전략도 달라질 수 있다.

PB는 기본전략으로 경쟁사대비 원가우위를 기반으로 한 가격 결정(cost-plus pricing)을 주로 하고 있다. “최고의 원료와 최고의 품질을 가장 합리적인 시장가격으로 공급” 한다는 모토 하에 규모의 경제에 따른 원자재 구매력과 자체 기술력에 의한

원가절감을 근간으로 소비자 지각에 기초한 경쟁력 있는 가격을 책정하고 있다. 원가우위는 결국 일종의 가격 견어내기(pricing skimming)가 가능해짐으로써 점당 고객수를 높일 수 있는 방안이라 할 수 있다. 또한 일부 특정제품의 경우는 거의 노마진 정책을 유지하여 그 제품으로 인해 고객의 점포 유인효과를 높여 타제품의 구매 유발을 이루는 일종의 낚시가격(bait and hook pricing) 정책도 시행하고 있다. 그러나 동사는 베이커리 제품의 속성과 고객층을 고려할 때 고가정책(prestige pricing)은 지양하고 있다.

#### 4.2.3.3 경로관리(place, channel management)

고객들이 원하는 장소와 시간에 제품을 제공하는 것이 핵심이다. PB는 직영점과 가맹점의 직접 판매 방식으로 운영되고 있다. 식음료 프랜차이즈의 특성상 점포의 인접성은 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 상권에 대한 분석과 입점 위치는 가맹점의 매출과 수익에 지대한 영향을 미치게 된다. 따라서 PB는 강력한 점포개발 노하우를 바탕으로 전문 점포개발 요원을 운영하면서 가장 우수한 A급 입점을 목표로 점포개발을 추진하고 있다.

제품과 원재료의 원활한 공급도 중요하다. 전국에 5개 공장(성남, 대구, 평택, 광주, 제주)과 11

개 물류센타를 운영하면서 1일 2배송을 실시하고 있다.

2007년부터는 배송기사에게 PDA를 지급하고 배송차량의 내부온도 및 차량속도, 점포 점착 시간 등을 실시간으로 감지할 수 있는 시스템을 가동하여 제품의 신선도와 품질 안정화를 기하고 있다. 동사의 물류시스템과 품질 안전과의 시스템 연계를 정리해 보면 <그림 9>와 같다.

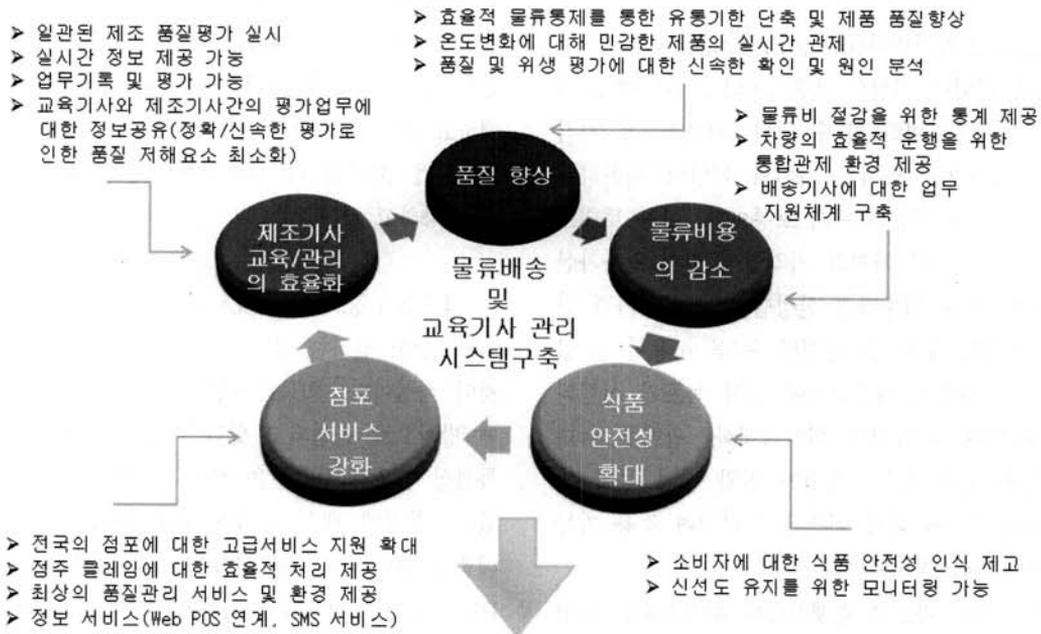
4.2.3.4 촉진관리(promotion management)

베이커리업계 특성상 주요 계절별 이벤트는 소비자와 가맹점포가 현장에서 직접 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있는 방법이 될 수 있다. 자기 브랜드만의 개성을 창출하여 타 기업과 차별화하고 단골고객을 형성함은 물론 고객을 고정화함으로써, 이

를 통해 매출을 증대하는 다양한 효과를 얻을 수 있다. 이벤트 상품은 일회성으로 의외성, 신기함, 감동을 줄 수 있어야만 한다.

PB가 활용하는 이벤트는 목적에 따라 주제가 있는 테마를 중요시 하는 이벤트 상품 특화 전략이라고 볼 수 있다. 이를 통해 제품과 기업 그리고 고객 사이의 커뮤니케이션을 시도하고 있다. 설, 발렌타인 데이, 화이트 데이, 가정의 달, 추석, 크리스마스등 주요 6대 이벤트는 6개월 전부터 철저한 보안 속에 해외 베이커리 시장을 분석하고, 선진 소재 전시회 등에서 얻는 다양한 제품 및 소품 아이디어 화하여 차별적 요소를 극대화하고 있다.

PB의 광고전략 배경을 살펴보면, 1등 브랜드이면서 장수 브랜드이기는 하지만, 20대(2029 세대)의 젊은 고객층들로부터 브랜드가 노후화하다는



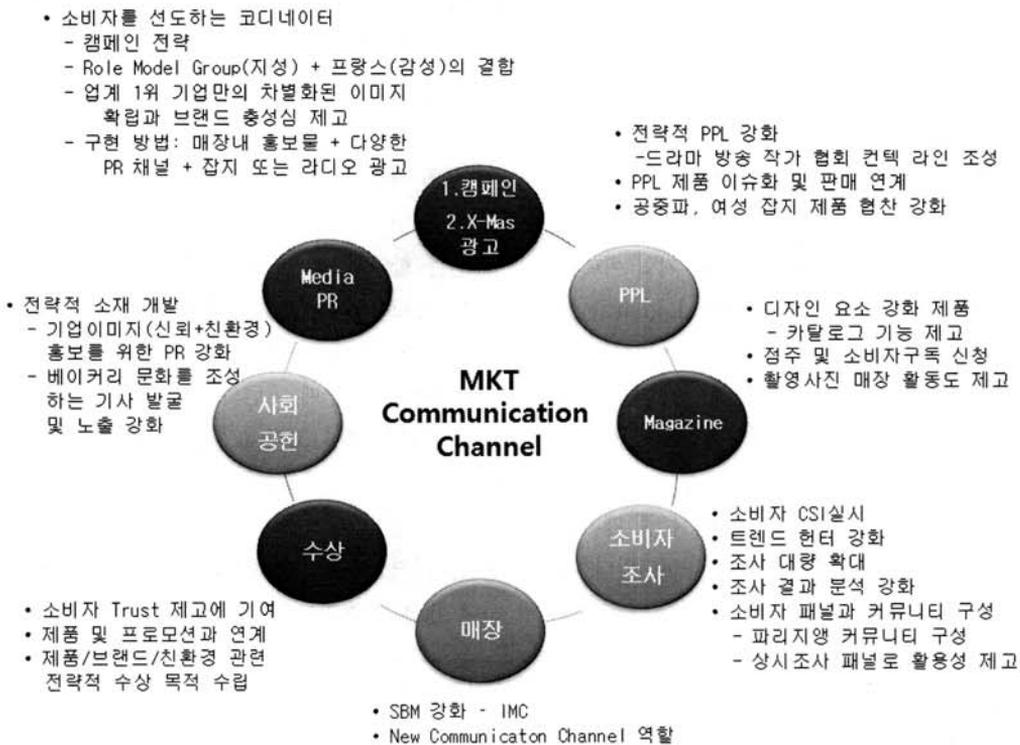
**최고 품질의 제품관리 및 최상의 제조기사 관리를 위한 기반 확보**

PDA 인프라구성 및 시스템 연계로 시너지효과 창출

<그림 9> 물류시스템과 품질 안전의 연계

인식상의 조사 결과도 있어 대중화에 따른 브랜드 가치 제고를 지속적으로 필요로 하였다. 따라서 이에 대한 광고 전략으로 트렌드 세터(trend setter)인 20대 여대생과 직장인 여성을 커뮤니케이션 대상으로 삼았다. 이들에게 PB의 트렌디(trendy)한 모습을 소구점으로 하여 대중적 이미지를 벗고 트렌드 리딩(trend leading) 이미지를 형성하도록 유도하면서, 이들을 미래의 주 고객층으로 집중 공략을 하고 있다. 광고의 효과를 높일 수 있는 모델 전략으로는, PB의 여성모델에 대한 호응도가 높은 것을 십분 활용하여 자신만의 독특한 스타일을 보유한 모델을 선정한다. 매체 목적으로는 일관된 이미지를 획득하고, 타깃 매체선호도 및 접촉 행태를 고려한 효율적 매체운영을 하며, 제한된 자원과 수많은 기타 광고와의 기억요소를 차별화하면서 통합

마케팅 전략을 통한 캠페인 효과를 높이는데 역점을 두고 있다. 매체집행 전략으로는 전파매체에 집중 노출하고, 브랜드와의 연대(brand engagement)를 높일 수 있도록 추진한다. 매체 광고는 PPL과 연계된 온라인·오프라인 프로모션을 진행함으로써 주력제품의 적극적인 노출 및 브랜드, 매장 노출 효과의 극대화를 진행하고 있다(예: SBS “햇빛 쏟아지다”, 삼순이등). 또한 PPL 관련한 이벤트 진행시 PB 홈페이지와 매장을 통해 ①드라마에 등장한 케이크 사진 공모 ②드라마에 등장한 케이크 맛보고 시식 소감 ③사랑하는 연인, 가족과 함께 케이크 만들기 행사등 PPL 관련 매장연출 효과를 높이고, 시각적(visual) 중심의 홍보물 활용을 통해 가맹점 매출을 증대시키고 있다(참고 4. 캠페인 및 PPL). 동사의 마케팅 프로모션 흐름도를 정리



〈그림 10〉 마케팅 프로모션 흐름도

해 보면 <그림 10>과 같다.

매장 내에서는 네임태그, 진열대, 안내 스티커 등을 활용하여 제품 홍보뿐만 아니라, 제품구매를 유도할 수 있도록 매장내 홍보 효과를 높이고 있다.

2007년부터는 지상파 TV등 매체 광고 후에 시청률(GRP), 광고도달율(reach), 비용대비 효율성(CPRP)<sup>6)</sup> 등에 대한 광고매체 효과를 분석하여 광고 집행의 효율성에 대해 판단하고 차기 광고의 방법과 방향을 조율하여 보다 효과적인 광고의 집행을 정책으로 하고 있다.

SPC그룹이 최근 기업홍보 차원에서 추진 중인 우리밀로 만든 베이커리 '우리밀 사랑' 광고는 켈로그 경영대학원의 필립 코틀러(Philip Kotler)교수가 제안한 여론(public opinion)의 일종이라 할 수 있겠다.

#### 4.2.4 브랜드 가치 제고를 위한 커뮤니케이션 전략

##### 4.2.4.1 브랜드 이미지의 주기적인 통일화

브랜드 지향성 활동은 외식 프랜차이즈 기업으로 하여금 차별성을 확보할 수 있게 해 주는 동시에 가맹점으로 부터 신뢰를 얻을 수 있는 방안으로서 활용될 수 있다(이은용, 2009). 이처럼 기업 이미지 통일화를 위해 이면의 통일화(H.I: Hind Identity), 행동의 통일화(B.I: Behaviour Identity), 시각의 통일화(V.I: Visual Identity) 세 가지 개념을 기본 바탕으로 하여 브랜드 이미지 통일화(B.I: Brand Identity)를 이룩하고 점포 이미지 통일화(Store Identity)를 정착 시켜야 한다는 점에서 볼 때, 동사는 시의적절하게 이를 추진한다고 볼 수 있다(참고 5. PB의 브랜드 이미지 변천).

초기 창업 시에는 집중화 전략을, 1990년대 전반에는 차별화 전략을, 1990년대 후반에는 성장전략과 도약의 발판을, 2000년대 들어서는 다시 차별화 전략에 따라 5~6년의 주기로 전략 방향에 맞게 브랜드 이미지를 변경하고 있으며, 2009년부터 새로운 브랜드 이미지를 준비하여 분위기를 바꾸고 있다.

4.2.4.2 해피포인트(happy point) 카드 및 광고  
해피 포인트 통합카드로 계열사(던킨도너츠·베스킨라빈스·빔은등) 간 연계 마케팅을 통하여, 고정고객에 대한 혜택 강화와 고객 데이터베이스 확보를 통한 통합 데이터베이스 구축으로 고객관계 마케팅(CRM: Consumer Relation Management)의 새로운 접근을 도모하고 있다(2010년 800만 고객 확보). 소중한 고객정보를 바탕으로 신제품 출시를 프로모션과 연계하는 등 가맹점 매출 극대화 와 소비자와의 정기적 커뮤니케이션 루트로 활용하여 브랜드 가치를 높이고 있다.

##### 4.2.5 제휴 마케팅의 노하우

PB는 할인점 인스��어 베이커리의 성장, 대기업 진출 등으로 인해 경쟁이 심화됨에 따라 제휴 할인카드(이동통신사, 신용카드) 및 자체 상품권을 일반화하여 고객 구매 패턴의 변화에 대응하였다.

20~30대 여성 고객이 할인 혜택에 민감함을 고려하고, 베이커리를 선택 시 고려하는 요소로 제품(맛과 품질), 서비스, 이용의 편리성(접근성), 브랜드, 가격 및 부가혜택(제휴 할인서비스)에 착안하여 많은 제휴카드 중에서도 선택성을 높이기 위

6) GRP (Gross Rating Point): 목표고객의 시청취 구독률로써 시청율을 모두 합친 수치

CPRP(Cost Per Rating Point): Rating Point 광고비의 규모 (광고비÷시청률).

Reach(광고 도달률): 일정기간 내에 광고 시청이 가능한 지역안의 총 세대수(또는 개인)에 도달된 비율 [reach1+ 는 광고가 1회이상, reach2+ 는 2회이상 도달한 세대수/개인의 비율]

예) A 프로그램에 광고에 2번 노출된 세대/개인이 총 100명중 20명이라면, reach2+는 20%임

해 1등 브랜드끼리의 제휴전략(예: SK텔레콤과의 제휴)을 유지하였다. 이를 통해 기존고객의 로열티를 강화, 신규고객 및 외부제휴 고객의 고정고객화, 경쟁사 고객 끌어오기(take up), 경쟁우위 확보등 제휴마케팅<sup>7)</sup>을 통한 제휴 효과를 극대화하였다. 이는 고객수 증가, 이용 빈도 증가를 통해 가맹점의 점당 일(日) 매출 증대에 기여하였다. 또한 제휴 마케팅을 통한 가맹점의 부담을 최소화하기 위해 가맹본부가 일정율의 부담을 담보하므로써 매출증대뿐만 아니라 제휴비용 절감을 통한 가맹점 수익성 제고에 노력하고 있다.

제휴마케팅과 관련된 스토리를 C임원은 다음과 같이 이야기 하고 있다.

- 발상의 전환만이 성과를 약속한다.

"1997년 업계 1위 등극이후 지속적인 매출 신장을 보이며 성장을 하고 있던 PB 입장에서 IMF이후 고객이탈을 최소화하기 위해 심화되는 경쟁상황에서 새로운 도약을 위한 전략이 필요한 시기이기도 했다.

이미 전국 최대의 점포망을 구축하기 시작한 PB는 베이커리 브랜드 특성상 고정고객 유지와 신규고객 창출을 통한 매출 확대라는 마케팅 전략을 고민해야 했다. 특히 고정고객 유지전략은 방향이 잡혔으나, 경쟁상황하에서 신규고객 유입이 관건이었다. 단기간 내에 많은 신규 고객을 유입할 수 있는 방향을 모색하기 시작했다. 때마침 이동 통신업계도 성숙기 시장으로 접어들면서 부가서비스를 통한 대고객 서비스 강화로 브랜드 차별화에 주력하기 시작하면서 SK 텔레콤이 1999년 우수고객의 고정 고객화를 위한 프로모션 안을 공개 경합을 한다는 소식을 듣게 되었다. 당시 연간 80억의 마케팅 예산이 투자되는 프로모션이었기에 많은 기업이 지대한 관심을 보였다. 1차 심사후 7개 업종이 선정되면서 제빵업계도 포함되었다. 제빵업계만을 위한 프로모션 경합!

그때부터 나의 진짜 고민은 시작되었다. 경쟁업체는 가격경쟁력을 무로 나올 것이 뻔 한 상황에서 우

리의 전략 차별화를 어느 방향으로 정할 것인가 관건이었기 때문이다. 어려울수록 기본으로 돌아가자.

우리의 강점은 업계 1 위라는 브랜드 이미지와 인지도, 전국 최대의 점포망, 최고의 품질력등 어느 브랜드와 비교해도 완벽한 충분조건이었다. 그러면 가격 경쟁력을 무기로 삼을 경쟁사와의 차별적 부가가치 개발이 필요했다. 만약 내가 통신사 마케터라면 고객서비스 만족을 위해 제공할 수 있는 부가가치란 무엇일까? '+ 알파'의 부가가치를 찾자! 남들이 생각지 못하고 이동통신사 고객의 불만을 해결해 줄 수 있는...

그 당시 핸드폰 분실사고 및 파손에 따른 보상 사례가 많았고, 이에 대한 소비자 불만 및 통신사 부담이 많았다. 그래 보상 서비스! 그러면 보험사는? 삼성화재 상품개발 담당자와 아이디어에 대해 논의하면서 전략적 제휴로 인한 파급효과가 크다는 것을 직감하게 되었고 적극적인 협력으로 프로모션 안이 마련되었다. 그리고 드디어 결전의 날인 2차 경합 날짜가 됐다. 우리는 회사의 마진율을 고려한 최소한의 가격 한계선에 해당하는 할인율과 함께 삼성화재에서 개발한 핸드폰 파손에 대한 보상 보상상품과 패키지 프로모션 전략을 제출했다.

가장 강력한 경쟁사였던 C사는 경합에 회사의 사활을 건 듯 할인율을 주관사 의견에 전적으로 맡긴다는 의미의 소위 '백지 수표'를 던져 놓은 상태 이었다. 결국 우리가 선택되고... 우리가 얻은 효과는 대단했다. 1차년인 2000년 총 매출의 9%, 2차년에는 총 매출의 13%에 달하는 성과로 이어졌고 매년 그 효과는 증가하였다."

#### 4.2.6 체험과 사회공헌 마케팅

2005년 이후에는 고객 체험을 통한 건강한 매출 강화와 사회 공헌이라는 파리바게뜨 건강 박람회 컨셉을 시행하고 있다. 그 방법으로 첫째, 고객 체험형 프로모션 즉, 무농약 딸기농장, 허브농장등 주요 구내 원재료 산지를 고객이 직접 방문 견학케

7) 제휴 마케팅이란 둘 또는 그 이상의 기업들이 마케팅 자원 및 역량의 공유 또는 교환을 통해 서로의 경영성과를 극대화시키는 일련의 마케팅 활동이다.

기회를 제공함으로써 원료에 대한 신뢰를 높이고 있다. 둘째, 건강한 매출을 유지하기 위해, 우수 신제품에 대한 시식 및 할인 행사를 행사의 표준에 따라 소비자에게 제품을 신속히 알리는 커뮤니케이션 활동을 주기적으로 시행하고 있으며, 전국 요충지역(강남역, 코엑스, 남포동등 고객 집결 지역)에 대한 집중 시식회를 이용해 고객 홍보를 강화하고 있다. 셋째, 시장의 리더(market leader)로서 사회적 마케팅을 시행하고 있다. 사회공헌이라는 기업의 기본원칙을 지키기 위해, 독거노인과 어린이 방앗 사랑의 빵 보내기(아름다운가게, 아름다운재단 등을 통한 신제품 증정)를 시행하고, 전 가맹점이 참여하는 푸드뱅크(food bank)를 통한 불우이웃을 지원하고 있으며, 우리엄마 환경사랑 도우미라는 활동과 재생지를 사용한 포장지등을 통해 녹색환경(green marketing)도 점진적으로 확대 실천하고 있다.

사회공헌 마케팅의 주활동을 보면 다음과 같다. 가)소비자와 함께 하는 사회적 기업으로서, 이익의 사회 환원 차원에서 푸드뱅크를 통한 불우이웃돕기 실시('99년 17억, '01년 23억, '07년 45억 원 상당 지원) 나)매년수재민 돕기 진행 ('03년, '06년, '07년 여름 태풍 등으로 인한 수재민 돕기 행사 진행: 제빵 기증, 본사 행사 기간중 수익금 일정을 기부) 다)가격동결을 통한 이익의 사회환원(IMF 시기 주력제품 39종 가격 동결에 이어, 2004년과 2008년 원재료 폭등에 따른 동종업계 가격인상에도 불구하고 주력제품 가격동결) 라)실직가장 무료 제빵교육 및 수익금 결식아동 돕기(경제 위기로 직장을 잃은 가정을 대상으로 한 무료 제빵 교육 실시, 행사수익금 일부를 결식아동 위한 보조금으로 기탁)등 작지만 실천하는 사회공헌 마케팅을 추진하면서 사회적 기업으로의 기초를 닦고 있다.

## V. 결론 및 시사점

SPC 그룹은 사업다각화 차원에서 PB를 사니로부터 분리하여 별도 회사로 설립하고 새로운 시장에 진입하게 된다. 그러나 기존 경쟁자들이 석권하고 있던 국내 윈도우 베이커리<sup>8)</sup> 시장에서는 후발 진입자의 불이익이 상존하고 있었다.

윈도우 베이커리 사업의 특성은 신선한 빵을 점포에서 직접 구워 판매하는 것이 중요했고, 이를 위해서는 대리점 방식(양산빵 유통 방식)과는 다른 새로운 방식의 유통망인 프랜차이즈 방식이 필요했다. 프랜차이즈 가맹점에 맞는 생산방식과 물류시스템이 중요했으며, 휴면생지(生地)를 중간재 형태로 생산하고 여러 점포에 신속히 운반하는 물류시스템에 대한 투자가 사업의 경쟁력을 좌우하게 되었다. 또한 각 점포에서 신선한 빵을 구워내기 위해서는 전문 인력을 원활히 공급할 필요가 있었다. PB는 전문 기술학원을 설립하여 기업 내부에서 인력을 공급하는 방식을 선택했다. 제조기술 인력에 대한 투자가 기업의 조직능력을 제고시킨다고 판단했기 때문이다. 또한 후발 베이커리 프랜차이즈 사업을 위해서는 새로운 제품과 마케팅 및 브랜딩전략이 중요한 요소로 좌우된다고 판단하고 이에 대한 다양한 전략과 방법론을 개발 적용함으로써 사업개시 10여년 만인 1997년 이후 시장점유율 1위의 자리를 지속 유지하고 있다. 그 경쟁 요인에 대한 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발을 들 수 있다. 동사는 기본적으로 능동적인 신제품 개발을 지향한다. 해외시장의 추세분석과 국내 소비자에 대한 니즈조사 등을 토대로 마케팅(소비자) 지향적인 연구개발을 추진한다. 또한 시장을

8) 점포내의 공장에서 제품을 만드는 것을 고객이 직접 볼 수 있게 매장내 공장의 경계를 유리 창문으로 구분한 제과점을 말함. 빵과 과자를 만들어 생산과 판매를 동시에 하는 베이커리.

선도하는 모험가형 개발전략을 과감히 추진하면서 새로운 제품 카테고리 창출을 통해 베이커리카페(bakery-cafe)라는 새로운 트렌드의 점포개념까지 확장하였다. 이런 자세는 경쟁사들을 방어형(defensive) 또는 모방형(imitation)의 2위 기업으로 묶어놓고 있는 원동력이라 볼 수 있다. 또한 기초 소재연구를 위한 산학 연구를 추진하고 있다. 둘째, 시장 환경변화를 예측하고 새로운 생산기술을 도입하여 경쟁우위 전략을 추진하였다. '베이크 오프'라는 제품공급 방식을 프랜차이즈 베이커리 업계 최초로 도입하였고, 이는 후발업체임에도 불구하고 1등 기업이 될 수 있었던 원동력이 되었다. 셋째, 점포 제조기사의 교육훈련을 핵심역량화 하였다. 전문교육기관을 설립 운영하면서 점포운영의 근간인 제조기사의 원활한 수급과 아울러 교육훈련에 의한 품질균일화에 역점을 두었다. 넷째, 물류는 3온대(상온, 냉장, 냉동) 배송 관리시스템을 구축하였다. 또한 PDA를 활용하여 배송차량의 내부 온도 및 차량속도, 점포 점착 시간 등을 실시간으로 감지할 수 있는 시스템을 구축하여 가장 신선한 제품과 원료를 공급 가능하게 하였다. 다섯째, 과감한 시장선점 전략이다. 대표적인 시장선도 사례로는 케이크시장의 변화 주도를 들 수 있다. 여섯째, 업의 개념에 맞는 4P 전략의 추진이다. 상권 특성에 적합한 제품구성 및 매장배치(layout)의 효율화, 미스터리 샵퍼 평가등급제, 품질관리 기동반 운영등 제품관리에 역점을 두고 있다. 최고의 원료와 최고의 품질을 가장 합리적인 시장가격으로 공급한다는 가격 정책을 추구한다. 규모의 경제에 따른 원자재 구매력과 자체 기술력에 의한 원가절감을 근간으로 소비자 시각에 기초한 경쟁력 있는 가격을 책정하고 있다. 경로 관리로는 강력한 점포 개발 능력과 노하우를 바탕으로 고수익 점포 입점을 추진하고 있다. 촉진 관리로는 목적에 따라 주제가 있는 이벤트 상품 특화 전략을 추구한다. 일

곱째, 5~6년의 주기로 전략 방향에 맞게 브랜드 이미지(BI)의 주기적인 통일화 작업을 통해 브랜드 차별성을 추구하고 있다. 여덟째, 장기간에 걸쳐 자체적인 고객카드(해피 포인트 카드)를 구축하였으며, 카드 고객을 대상으로 고객 속성을 분석하고 유사한 특성집단을 분류하여 프로파일링(profiling)을 정의하고 있다. 이는 소비자와의 정기적인 커뮤니케이션 루트로서 판촉에 활용하고 있다. 아홉째, 1등 브랜드끼리의 제휴전략을 통해 기존고객의 로열티를 강화하고, 신규고객을 고정고객화하며, 경쟁사 고객을 끌어오는 경쟁우위 전략을 구사하고 있다.

결국 프랜차이즈 사업은 고객·가맹점·가맹본부가 3위 일체가 되는 종합적인 인프라와 시스템 구축 - 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발, 고객관점의 마케팅 전략, 점포 입지전략, 매장효율을 높이기 위한 매장배열 연구, 직배송 물류시스템, 점포관리 기본5원칙(품질, 신선도, 품목, 청결, 서비스)뿐만 아니라 가맹점과의 커뮤니케이션, 슈퍼바이저 육성 등 - 을 위한 경영전략을 철저히 준비하고 시행해야 성공할 수 있다고 본다.

성장기를 지나 재도약기로 접어들어 해외로 사업을 확장하고 있는 PB도 새롭고 변화무쌍한 환경에서 지속가능한 경영을 유지하기 위해, 각 분야별로 새로운 전략과 조직능력이 필요하다. 생산요소 측면에서는 지금보다 더 전문적인 기술 인력과 운영 인력(슈퍼바이저 및 점포개발 인력)에 대한 육성 그리고 가맹 점주에 대한 경영능력 훈련이 필요하다. 더불어 소비자들에게 더욱 신선한 제품을 제공할 수 있도록 PB만의 핵심 기술을 더욱 강화해야 한다. 시장수요 측면에서는 시장점유율 확보에 만족할 것이 아니라 국내외에서 통할 수 있는 글로벌 브랜드를 확립해야 한다. 관련 및 지원 분야에서는 유통 시스템간의 시너지를 높여야 하고, 위생뿐만 아니라 환경에 대한 시대적 요구에 대해서도 더욱

연구해야 할 것이다.

아울러 선두기업은 기업가정신을 가지고 비즈니스에서 파이오니아 역할을 수행해야 한다고 하였듯이(Chandler, 1990), PB와 같은 프랜차이즈 대기업들은 대부분의 중소 프랜차이즈 업체에 필요한 기본적인 프랜차이즈 통합관리 시스템 구축 지원을 위해 보다 전향적인 자세로 그 역할에 관심을 가져야 할 것이다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과에 가장 큰 영향을 미치는 마케팅 전략 및 제품개발 중심으로 외식 프랜차이즈 특정기업에 대해 사례를 살펴보았지만, 모든 프랜차이즈 기업을 대표하기 어려운 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구를 통해서 외식 프랜차이즈 기업의 경영자는 현재 자신의 기업에서 적용해야 하는 요인이 어떤 것이며, 어떻게 활용해야 하는지를 이해하는데 도움이 될 것이다. 또한 프랜차이즈 사업의 정책을 입안하는 입장에서는 중소기업형 프랜차이즈 기업이 겪고 있는 문제 해결에 이를 활용할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점을 극복하기 위한 향후 연구를 위한 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 가맹점의 재무적 성과에 영향을 주는 가맹본부 지원전략(마케팅 전략, 제품개발 및 브랜드관리)을 특정기업 중심으로 파악하고자 하였기 때문에, 내부 지식경영 시스템(인사시스템, 서비스 전략, 교육훈련 전략, 정보시스템, 입지전략, 물류시스템등) 과의 유기적인 관계가 가맹점 재무적 성과와 만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향에 대해서도 추가적인 사례 조사 및 분석이 필요하다. 둘째, 프랜차이즈 본부와 가맹점 입장을 수용한 양방향적 연구를 위해 연구모형의 수립과 실증적 분석이 필요하다.

## 참고문헌

- 공정위(2008), 국정감사 자료, 권택기의원.
- 권성은(1998), "한국인의 라이프스타일과 구매행동," 제일기획 사보, 1998년 1호.
- 금융감독원(2005), "SPC 계열사 감사보고서 공시자료".
- 김근배(1999), "프랜차이즈 본사의 경영능력과 가맹점 만족도에 관한 연구," 한국 유통학회 춘계발표논문집, 121-129.
- 김근중(2009), "외식 사업 프랜차이즈 사업의 성공 요인에 관한 연구," 한국조리학회지, 제15권 제2호, 219-230
- 김상덕·오세조(2007), "프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족 그리고 영역초월 행동에 미치는 영향," 마케팅연구, 제22권 제2호, 113-133.
- 김석출(2008), "프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구," 외식경영연구, 제11권 제1호, 79-100.
- 김영국·윤지환역(2003), "프랜차이즈 조직의 이해," 백산출판사.
- 김종명·박명호(1994), "프랜차이즈 전략과 성과 간에 관계특성의 효과," 마케팅논집, 제4권 제1호, 17-40.
- 동아 비즈니스 리뷰(2010), No 58, 25-26.
- 백인수(2005), "SPC그룹의 성장과 발전," 경영사학, 제20집 제2호, 209-243.
- 신창훈·김울성·김철민(2000), "프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인관한 연구," 마케팅관리연구, 제5권 제2호, 79-101.
- 신창락(1994), "프랜차이즈 가맹점의 성과결정요인에 관한 연구," 국민대학박사학위논문.
- 유통물류프랜차이즈 리더스포럼 발표자료(2010.11), 한국유통물류정책학회.
- 윤지환(2003), "아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도," 외식경영연구, 제6권 제3호, 147-160.
- 이광중(1994), "일반인을 위한 유통이야기," 더난출판사, 46.

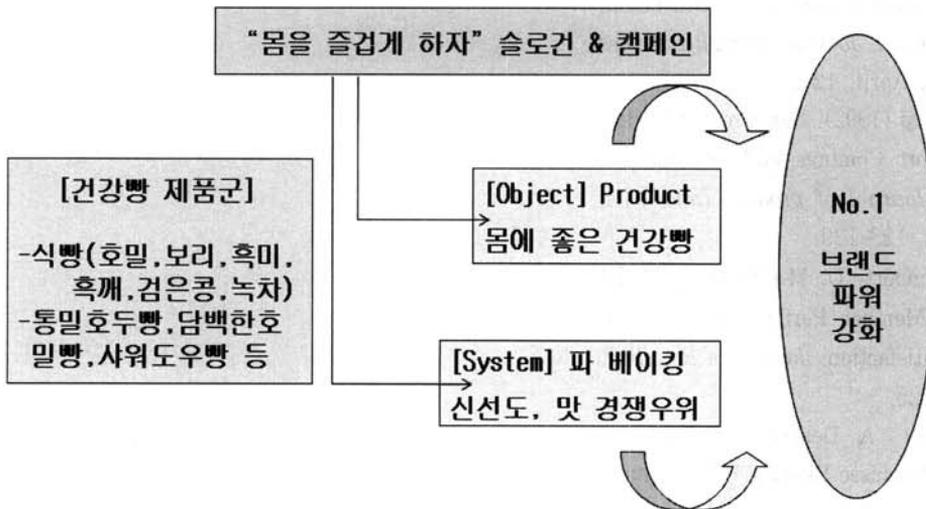
- 이은용(2009). "외식 프랜차이즈 기업의 시장 지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품개발, 차별성, 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향." *호텔경영학연구*, 제18권 제2호, 109-129.
- 이창호·최수근·최승호(2006), "외식산업 프랜차이즈 가맹점주의 만족, 관계의 질, 재계약 의도에 관한 연구," *외식경영연구*, 제9권 제1호, 173-195.
- 전상민·여정성(2006), "제품 출시 전 평가와 출시 후 매출성과의 상관관계에 대한 연구," *소비자학연구*, 제17권 제1호, 21-42.
- 지식경제부·한국프랜차이즈협회(2008), "프랜차이즈업 현황 및 발전방안연구".
- 한국식품연감 2010-2011(2010), 150-153.
- 한국프랜차이즈협회(2006), 프랜차이즈 실태조사 요약(매출액, 가맹본부, 가맹점포수).
- 파리바게뜨 운영매뉴얼(2006).
- 파리바게뜨 홈페이지(www.paris.co.kr)
- SPC그룹 홈페이지(www.spc.co.kr/pr)
- SPC그룹 편집부, "SPC 사보," 각호.
- SPC그룹 편집부(2006), "SPC 60년사".
- Alfred D. Chandler, Jr.(1990), "Scale and Scope," Harvard University Press, 34-36, 593-601.
- Booz-Allen and Hamilton, *New Product Management for the 1980's*. New York: Booz-Allen and Hamilton, Inc., 1982.
- Ling, N.(1995), Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences. *Journal of Small Business Management*, April, 12-25.
- Mahajan, V. & Wind, J.(1992), New Product Model: Practice. Short Comings and Desired Improvement. *Journal of product Innovation Management*, 128-139.
- Lewis, M. C. & Lambert, D. M.(1991), A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Smith, M. F.(1993), A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships: Implications Small Business Management. *American Marketing Association, Summer*, 417-423.
- Tathman, R. L. Douglass, R. & Bush, R. F. (1972), An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes. *Journal of Retailing*, 48(Spring), 17-21.

〈참고자료〉

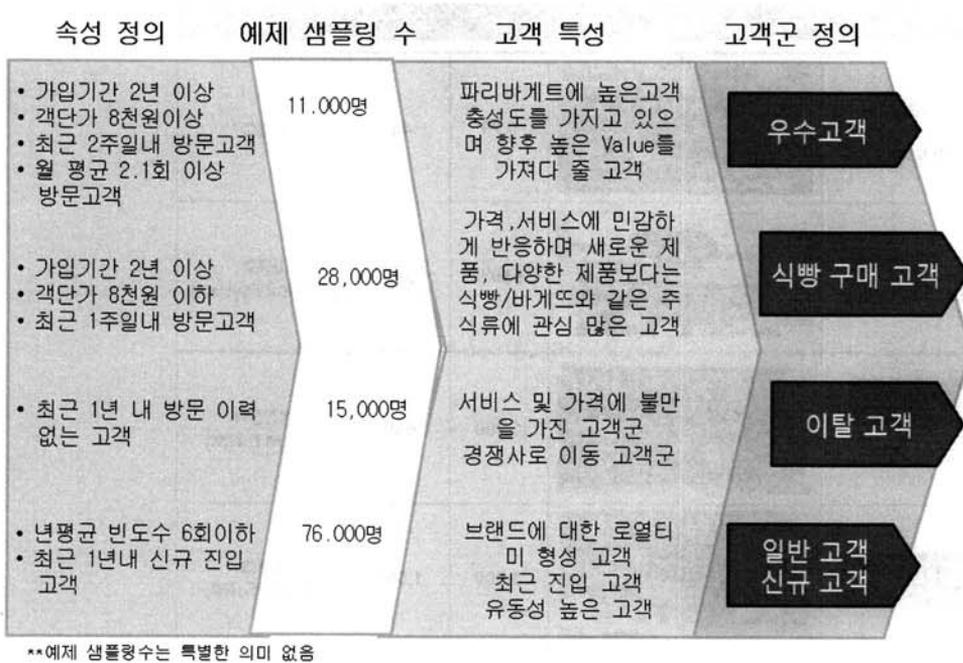
〈참고자료 1〉 PB의 성장 히스토리

	86년~90년 창업기	'91년~93년 기반 구축기	94년~97년 성장 및 1위 구축	98년~99년 IMF극복	'00년~ 1위 유지 & 신시장 개척
Concept	Café-Bakery	Café-Bakery	Take-out형 Bakery 신규사업 시작	Take-out형 Bakery 복합점 컨셉	Concept개선 복합점 컨셉 확대
Target	20대후~30대초 고급/세련된 OL	Target 확대	20~40대 여성	20~40대 여성	브랜드별 차별화
Product	프랑스빵중심  고가격	Bake-Off system  -생크림케익, -페스츄리	소비패턴 대응: -高原가, 低마 진, 高회전 다품종 소량생 산체제	가격동결 우리 농산물 이용제품 신제품 강화 & 기존제품 정예화	Level Up  -제품 재도약 -식빵(대중화) -선물(고급화)
점포전략	직영점 위주  -대형점/정예점 출점	직영점 /전략지역 선정  수도권 주요거점 Image Shop :Mouth to Mouth	다점포화 전략  -기존점 P/B전환 -주요지역 출점 -소형 다점포	기존점 수익개선  -점포 구조조정 -제휴마케팅을 통한 고객확대 점포 확산 지속	브랜드별 특화  -직영: Level Up -가맹: 수익성 강화
시장 위치	업계 4위 (가장 후발)	업계 3위	업계 1위	업계 1위	업계 1위
실적 및 성장율	90년 44점 93억	93년 164점 243억 (평균 37.9%↑)	97년:1위 달성 630점 1,200억 (평균 51.3%↑)	99년 1,600억 780점	00년 2,000억 843점

〈참고자료 2〉 건강빵 슬로건 & 캠페인 “몸을 즐겁게 하자”



〈참고자료 3〉 고객군 정의

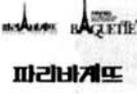
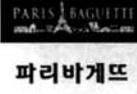


〈참고자료 4〉 PB 캠페인 및 PPL 예

캠페인				
	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
캠페인	"아침 빵 먹기"	"브런치"	"프랑스빵"	"달콤한 인생"
스토리 마케팅	발레리나 "강수진"이 제안하는 식이섬유식빵	피아니스트 "이루마"와 함께하는 여유로운 브런치	여배우 "윤정희"가 즐기는 프랑스 빵	고현정의 Love Cake
아이템	식이섬유 제품	샌드위치, 단품 제품	프랑스빵 제품	케이크
환경	식이섬유 신제품 런칭	가정의 달	비수기	크리스마스 시즌 특수성

PPL & PR				
PPL	식이섬유 신제품 홍보 - TV 공중파 협찬 강화 - 여성대상 패션 잡지 - 칼럼기고 및 제품노출	드라마 PPL - 매장 노출 집중 - 베이커리 식사 노출 - 드라마 작가 협회 관리	TV 공중파 협찬 강화 푸드 전문프로그램 협찬 - 프랑스 전통 빵 - 주식형 빵 노출	드라마 PPL 연예프로 케익 협찬 여성잡지 크리스마스 관련 제품 협찬 연예인웨딩 케익 협찬
광고	라디오, 잡지, 광고판	라디오, 잡지, 광고판	라디오, 잡지, 광고판	라디오, 잡지, 광고판
PR	식이섬유 제품 보고기사 집중	브런치 문화 관련 기사 발굴 브런치 문화 선도형 기사	'가족'과 함께 즐기는 [新베이커리 문화] 기사발굴 유럽빵 문화 전파 기사	크리스마스 베이커리 문화 기사 발굴 웨딩케익 전파형 기사

<참고자료 5> PB의 BI의 변천

구분	BI	매장형태	매출	점포수	전략
1988			93억	44	집중화
1994			559억	385	자별화 (품질, FIC운영System)
1997			1,200	630	성장전략 (신규사업 진출경화)
2004~5			5,000	1,500	자별화 (원가, 브랜드, 품질)

<참고자료 6> 베이커리업계 제휴 현황

구분	파리바게뜨	뚜레쥬르	크라운베이커리
이동통신	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SKT 멤버십 10% 할인</li> <li>■ LGT 멤버십 10% 할인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KTF 멤버십 10% 할인</li> <li>■ LGT 멤버십 10% 할인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SKT 멤버십 10% 할인</li> <li>■ KTF 멤버십 10% 할인</li> </ul>
신용카드	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BC 카드 TOP : 0.5% 적립</li> <li>- TOP포인트 20% 차감 사용</li> <li>■ 국민카드 : 포인트리 0.2% 적립</li> <li>- 포인트 범위내 사용</li> <li>■ 현대카드 V : 10~20% 할인</li> <li>■ 하나카드 10% 할인 외</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 국민카드 : 18,000원 이상 10% 할인</li> <li>■ CJ카드 : 10% 할인</li> <li>■ 신한 아침애카드 : 10% 할인 (10시 전 20%)</li> <li>■ 현대카드V : 10%~20% 할인</li> <li>■ 삼성카드 : 4% 적립</li> <li>- 20% 포인트 결제, 50% 재적립</li> <li>■ BC 카드 TOP: 1%적립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 삼성카드 1.5% 적립</li> <li>■ 다음 Poom 카드 5% 적립</li> </ul>
OK 캐쉬백/T포인트	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OK캐쉬백 1.3% 적립</li> <li>■ T캐쉬백 더블업</li> <li>- OK캐쉬백 5% 적립</li> <li>- OK캐쉬백 10% 사용할인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OK캐쉬백 4% 적립</li> <li>포인트 백 서비스</li> <li>- 결제금액의 20% 포인트 결제 사용포인트 40% 적립 (8% 적립 효과)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OK캐쉬백 현금 4%, 카드 2.4% 적립</li> <li>■ T캐쉬백 더블업</li> <li>- OK캐쉬백 5% 적립</li> <li>- OK캐쉬백 10% 사용할인</li> </ul>
자체 멤버십	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 해피포인트 5% 적립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EN레쥬르 포인트카드 1000원 당 1P 적립 (상품 교환/ 4~8% 적립)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 오너카드 5% 적립</li> </ul>
상품권	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 파리바게뜨 상품교환권</li> <li>■ 통합 상품교환권</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 뚜레쥬르 상품권</li> <li>CJ푸드빌상품권, CJ상품권</li> <li>SK상품권, 해피21상품권</li> <li>다사랑도서상품권, 도서문화상품권</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 크라운베이커리 상품권</li> <li>SK상품권, 다음상품권</li> <li>도서문화상품권</li> </ul>

# Product Development and Marketing Strategy of Franchise Business: The Case of Paris Baguette Bakery

Joonsang Cho\*

## Abstract

An interest in a franchise business is growing constantly. However, a detailed analysis of success factors and the functional strategies seems to lack in the franchise operator position. Paris Baguette Bakery was involved in the latecomer to the franchise industry in 1986. Paris Baguette Bakery was constantly promoting a differentiated franchise system and a progressive brand image. Also marketing strategy based on the needs of customers and sales region characteristics were pursued. Through unique marketing activities and new product development efforts, 10 years later, in 1997, the company has grown to top company. As a single card, 'Happy Point Card' has a membership of more than 8 million people. And built the industry's best position in Paris Baguette case was the result by aggressive product development, marketing differentiation and brand image.

Eventually franchise business will be successful that customer, franchisee and the franchisor must cooperate with each other to make a comprehensive infrastructure and systems. - Creation of new product categories, new product development, customer oriented marketing strategy, store location strategy, store layout study for efficiency improvement, shipping, logistics, store management basic five principles (quality, freshness, items, cleanliness, service) as well, communicating with franchisee, training for supervisors, etc. To do so, the infrastructure and systems should be prepared and management strategies should be executed thoroughly.

In this study, we discuss the implications that business performance and competitive advantage can be achieved by an active product development, differentiated marketing activities and systematic execution.

Key Words: Franchise, Bakery, Affiliate marketing, Product development, Bake-off system, Goodwill

---

\* Ph. D. Candidate in Business Administration, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies

〈Teaching Note〉

**프랜차이즈 기업의 신제품 개발 및 마케팅 전략:  
파리바게뜨 사례**

**1. 사례 목적(Teaching Point)**

본 사례는 베이커리 프랜차이즈 업계에서 고급 브랜드 이미지를 강화하고 업계 최고의 위치를 구축하기 위해 제품개발과 마케팅 활동을 전략적으로 활용하고 있는 파리바게뜨의 마케팅 전략 및 활동을 살펴보고 지속성장을 위한 전략방향을 설정하는데 필요한 토론을 이끌어 내기 위해 작성되었다. 본 사례의 강의시 다음과 같은 점들을 고려하여 진행할 수 있다.

- 1) 파리바게뜨의 마케팅 활동이 기존의 베이커리 업계와는 다른 새로운 형태의 마케팅을 실시하게 된 배경에 대해 설명한다.
- 2) 마케팅 추진 변천과정 및 활동에 대해 설명한다.
- 3) 제품개발 및 마케팅 활동의 적절한 운영사례가 기존 가맹점 매출 및 수익(ROI) 증가와 신규가맹점 유치 확대에 기여한 성과에 대해 토론을 유도한다.
- 4) 결국 고객을 만족시켜 기존고객을 유지하고, 만족한 고객이 가맹점과 기업의 적극적인 옹호자로서 새로운 고객을 추천함으로써 신규고객의 확보가 성장의 중요한 요소임을 제시한다.
- 5) 제휴마케팅 비용의 급격히 증가함에 따라, 중장기적으로 지속 유지를 위한 선택의 고민을 제시한다. 이와 함께 고민에 대한 해결안을

이끌어내기 위한 토론을 진행한다.

- 6) 신제품 출시에 따른 마케팅 믹스 전략을 수립해 본다.
- 7) 기업의 신제품개발과 신시장 창출을 통한 성장전략에 대해 그 장단점에 대해 이해한다.

**2. 사례 요약(Synopsis)**

커져가는 프랜차이즈 사업에 대한 관심과는 상반되게, 프랜차이즈 사업에 대한 연구는 가맹본부 내부의 기능적 사례 즉, 운영자 입장에서 성공요인을 분석한 연구는 부족하다고 보인다. 1988년 후발주자로서 베이커리 프랜차이즈 업계에 진출한 파리바게뜨는 차별화된 시스템과 혁신적이며 친취적인 브랜드 이미지를 지속적으로 홍보하는 한편, 고객의 니즈 및 상권별 특징에 기반을 둔 마케팅 전략을 추진하였다. 파리바게뜨는 적극적인 마케팅 활동 및 신제품개발로 후발주자에서 시작하여 고속성장을 이루어 10년만인 1997년 업계 대표주자로 성장하였다. 그 경쟁 요인에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발이다. 동사는 기본적으로 능동적인 신제품 개발을 지향한다. 품질 제일주의 원칙을 바탕으로 해외 선진시장의 철저한 벤치마킹을 통한 추세분석과 국

내 소비자에 대한 니즈 조사등을 토대로 마케팅(소비자) 지향적인 연구개발을 추진한다. 또한 시장을 선도하는 모험가형(entrepreneurial) 개발 전략을 과감히 추진한다는 것이다. 예를 들면 과거 5~6 전에는 기존 베이커리에서 거의 취급하지 않았던 커피, 샌드위치, 브런치(brunch) 제품등 전문점 제품을 꾸준한 제품개발과 소비자와의 대화를 통해 새로운 카테고리로 정착시킨 것은 대단히 중요한 시사점을 가진다고 볼 수 있다. 이는 새로운 제품 카테고리 창출을 통해 가맹점의 수익성을 높일 수 있는 좋은 변수가 되었다고 볼 수 있다. 아울러 건강지향적인 건강빵 제품개발 활동을 통해 베이커리 카페(bakery-cafe)라는 새로운 트렌드의 점포개념까지 확장하는 계기가 되고 있다. 지금도 푸딩, 와플, 와인등 점포입지 및 점포 수익성 측면에서 필요한 다양한 신규 카테고리 등을 끊임없이 개발하고 다각화하여 시장테스트를 추구하는 자세를 견지하는 것은 경쟁사들을 방어형(defensive) 또는 모방형(imitation)의 2위 기업으로 묶어놓고 있는 원동력이라 볼 수 있다. 아울러 독창적인 기술력을 확보하기 위해 베이커리 업계로는 최초로 2007년부터 기초 소재연구를 위한 중앙연구소를 설립하였고, 2009년에는 서울대 농생명과학대학내 창조연구소로 이주하여 체계적인 산학 연구를 추진 중이다.

둘째, 제품공급 방식의 변화를(베이크오프 시스템, 파베이킹 시스템, 쿨팩 시스템) 통해 프랜차이즈 베이커리의 운영개념을 바꾸기 시작했다. 이는 고객에게는 최상의 신선도를 가진 제품을 제공하고, 냉동상태에서 1개월 이상의 유통기한을 유지함으로써 가맹점주의 재고부담을 줄여 주었으며, 점포생산 방법의 편리성으로 기술요구도가 낮아져 제조기술자의 교육뿐만 아니라 가맹점주 자신도 쉽게 소성이 가능하게 됨으로써 인력확보 및 소진 제품에 대한 즉각적인 재생산을 통해 기회손실(chance loss)을 최소화할 수 있게 하였다. 또한 다품종 소

량생산이 가능하게 되어 다양한 고객 니즈에 대응할 수 있는 경쟁력 있는 시스템을 구축하게 되었다. 물류는 3온대(상온, 냉장, 냉동) 배송이 가능한 시스템을 구축하고 있으며, 배송은 1일2회로 가장 신선한 제품과 원료를 공급 가능하게 하였다.

셋째, 끊임없는 마케팅전략의 변화이다. 동사의 시장선점 전략은 체감품질뿐만 아니라 인식품질에 대한 만족도 제고 즉, 우수한 품질의 제품개발을 가장 기본으로 하면서 일관된 컨셉의 포장 디자인과 매장연출 그리고 광고 프로모션 활동 등을 통한 통합마케팅의 실시에 있다고 볼 수 있다. 대표적인 시장선도 사례를 살펴보면, 케이크시장 선점 전략을 통한 시장변화 주도를 위해 고객의 최신 라이프스타일을 포착하고, 이를 생산 시스템에 반영함으로써 전국 가맹점 확산을 통한 케이크시장의 변화를 주도할 수 있었다. 단계별로 시장 확산 전략에 적합한 커뮤니케이션 활동도 강화하였다.

넷째, 업의 개념에 맞는 4P전략의 추진이다. 제품 관리로는 상권특성에 맞는 제품구성을 소구점으로 가맹점의 차별화 요소를 극대화해야 할 필요성이 있었다. 상권특성에 적합한 제품구성 및 매장배치(layout) 차별화를 통해 고객에게 원하는 제품을 보기 쉽고, 알기 쉽고, 고르기 쉽고, 식감을 자극할 수 있도록 함으로써 만족도를 증대시킨다. 품질 점검결과는 해당점포에 대한 포상 및 패널티로 연계되며, 각 계열사 대표이사의 경영평가 및 본부의 조직평가에도 반영하여 제품(식품) 안전에 대한 경각심을 전 직원 및 가맹점이 함께 공감하고 실천하도록 강력히 운영하고 있다. 가격정책으로는 최고의 원료와 최고의 품질을 가장 합리적인 시장가격으로 공급한다는 모토 하에 규모의 경제에 따른 원자재 구매력과 자체 기술력에 의한 원가절감을 근간으로 소비자 지각에 기초한 경쟁력 있는 가격을 책정하고 있다. 경로 관리로는, 강력한 점포개발 능력과 노하우를 바탕으로 전문 점포개발 요원

들을 운영하면서 가장 우수한 A급지 입점을 목표로 점포개발을 추진하고 있다. 판촉 관리로는, 이벤트는 목적에 따라 주제가 있는 테마를 중요시 하는 이벤트 상품 특화 전략이라고 볼 수 있다. 광고 전략을 살펴보면, 트렌드 세터(trend setter)인 20대 여대생과 직장인 여성을 커뮤니케이션 대상으로 삼아, 이들에게 파리바게뜨의 트렌디(trendy)한 모습을 소구점으로 하여 대중적 이미지를 벗고 트렌드 리딩(trend leading) 이미지를 형성하도록 유도하면서, 이들을 미래의 주 고객층으로 집중 공략을 하고 있다. 아울러 광고의 효과를 높일 수 있는 모델 전략으로는 파리바게뜨의 여성모델에 대한 호응도가 높은 것을 십분 활용하여, 자신만의 독특한 스타일을 보유한 모델을 선정한다. 또한 PPL과 연계된 온라인/오프라인 프로모션을 진행함으로써 주력제품의 적극적인 노출 및 브랜드, 매장 노출 효과의 극대화를 진행하고 있다. 매장 내에서는 네임태그, 진열대, 안내 스티커 등을 활용 제품 홍보 뿐만 아니라, 제품구매를 유도할 수 있도록 매장내 홍보 효과를 높이고 있다.

다섯째, 브랜드 가치 제고를 위한 커뮤니케이션 전략으로, 해피 포인트 통합카드를 이용하여 계열사(던킨도너츠·베스킨라빈스·빔은등) 간 연계 마케팅을 실시하고, 고정 고객에 대한 혜택 강화와 고객 데이터베이스 확보를 통한 통합 데이터베이스 구축으로 고객관계 마케팅(CRM: Consumer Relation Management)의 새로운 접근을 도모하고 있다. 소중한 고객정보를 바탕으로 신제품 출시를 프로모션과 연계하는 등 가맹점 매출 극대화 및 소비자와의 정기적인 커뮤니케이션 루트로 활용하여 브랜드 가치를 높이고 있다. 또한 해피 포인트 고객을 대상으로 고객 속성을 분석하고 유사한 특성집단을 분류하여 프로파일링(profiling)을 정의하고 있다. 고객의 패턴을 충성도, 고객 가치 등의 축을 기반으로 고객을 세분화하여, 고객과 관련한

다양한 속성들을 세분화 기초자료로 활용하고 있다. 5~6년의 주기로 전략 방향에 맞게 브랜드 이미지(BI)의 주기적인 통일화 작업을 통한 브랜드 지향성 활동은 외식 프랜차이즈 기업으로 하여금 차별성을 확보할 수 있게 해 주는 동시에 가맹점(프랜차이지)으로 부터 신뢰를 얻을 수 있다.

여섯째, 자체조사에 의하면, 소비자들은 베이커리를 선택할 때 고려하는 요소로 제품(맛과 품질), 서비스, 이용의 편리성(접근성), 브랜드, 가격 및 부가혜택(제휴 할인서비스)을 들고 있다. 이에 착안하여 많은 제휴카드 중에서도 선택성을 높이기 위해 1등 브랜드끼리의 제휴전략(예:SK 텔레콤과의 제휴카드)을 유지하였다. 이를 통해 기존고객의 로열티를 강화하고, 신규고객 및 외부제휴 고객을 고정 고객화하며, 경쟁사 고객을 끌어오는(take up)등 경쟁우위 확보를 통해 고객수 증가, 이용빈도 증가 등 프랜차이즈 가맹점의 수익성(점당 일매출) 증대에 기여하였다.

결국 프랜차이즈 사업은 고객·가맹점·가맹본부가 3위 일체가 되는 종합적인 인프라와 시스템 구축 - 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발, 고객관점의 마케팅 전략, 점포 입지전략, 매장효율을 높이기 위한 매장배열 연구, 직배송 물류시스템, 점포관리 기본5원칙(품질, 신선도, 품목, 청결, 서비스)뿐만 아니라 가맹점과의 커뮤니케이션, 슈퍼바이저 육성 등 - 을 위한 경영전략을 철저히 준비하고 시행해야 성공할 수 있다고 본다.

성장기를 지나 재도약기로 접어들어 해외로 사업을 확장하고 있는 파리바게뜨도 새롭고 변화무쌍한 환경에서 지속가능한 경영을 유지하기 위해, 각 분야별로 새로운 전략과 조직능력이 필요하다. 생산요소 측면에서는 지금보다 더 전문적인 기술 인력과 운영인력(슈퍼바이저 및 점포개발 인력)에 대한 육성 그리고 가맹 점주에 대한 경영능력 훈련이 필요하다. 더불어 소비자들에게 더욱 신선한 제품을

제공할 수 있도록 파리바게뜨만의 핵심 기술을 더욱 강화해야 한다. 시장수요 측면에서는 시장점유율 확보에 만족할 것이 아니라 국내외에서 통할 수 있는 글로벌 브랜드를 확립해야 한다. 관련 및 지원 분야에서는 유통 시스템간의 시너지를 높여야 하고, 위생뿐만 아니라 환경에 대한 시대적 요구에 대해서도 더욱 연구해야 할 것이다.

아울러 선두기업은 기업가정신을 가지고 비즈니스에서 파이오니아 역할을 수행해야 한다고 하였듯이(Chandler, 1990), 파리바게뜨와 같은 프랜차이즈 대기업들은 대부분의 중소 프랜차이즈 업체에 필요한 기본적인 프랜차이즈 통합관리 시스템 구축 지원을 위해 보다 전향적인 자세로 그 역할에 관심을 가져야 할 것이다.

### 3. 토의 주제(Assignment Questions)

- 1) 파리바게뜨 제2의 도약을 위해 과거와 같은 공격적인 점포 확장 전략을 고수하는 것이 좋은가? 아니면 신중한 점포확장 전략으로 추구하는 것이 좋은가?
- 2) 파리바게뜨가 보유하고 있는 차별화 요소는 무엇인가? 이 요소는 경쟁자들의 위협에도 불구하고 지속적인 경쟁우위를 보장해 주고 있는가?
- 3) 제휴마케팅 비용도 증가하고 있다. 이러한 제휴마케팅이 앞으로도 소비자 및 가맹점주에게 혜택을 줄 수 있겠는가? 타 기업의 제휴마케팅 사례와 시사점은?
- 4) 파리바게뜨는 중국 등 해외시장 진출을 추진하면서 국내시장에서의 성공모델을 그대로 답습하고 있는 것은 아닌지? 현지화 요소로서 감안해야 할 것은?

### 4. 사례분석(Analysis)

- 1) 파리바게뜨가 제2의 도약을 위해 과거와 같은 공격적인 점포 확장 전략을 고수하는 것이 좋은가? 아니면 신중한 점포확장 전략으로 추구하는 것이 좋은가?

파리바게뜨는 이제 제3의 도약 (제2의 도약: 1998년 이후 업계1위 시기)을 준비해야 한다. 파리바게뜨의 도전과제를 2가지로 요약해 본다.

첫째, 파리바게뜨는 성장의 방향성(pathway)에 대해 고민해야 한다. 즉, 향후에도 연간 300~400여개의 신규점이 개설하면서(1997~2004년: 연평균 80~100여개 신규점 개설, 2005~2008년: 연평균 200~250여개 신규점 개설, 2009년~: 연평균 300~400여개 신규점 개설) 양적 성장을 기할 것인지, 또한 이러한 양적 팽창이 가능한 것인지에 따라 취해야 할 전략도 상당히 달라지기 때문이다.

둘째, 신규브랜드에 대한 고민이다. 캐쉬카운인 파리바게뜨 브랜드 외에 차기 캐쉬카운을 어떻게 육성할 것인가에 대한 전략과 육성 노력이 필요하다. 샌드위치 전문점 '리나스와 타마티'의 확산, 고급 베이커리 브랜드 '파리크라상'의 확산, 레스토랑 브랜드인 '라그릴리아와 퀸스파크'의 차별화와 확산, 커피전문점 '파스쿠치'의 가맹 사업화등 어느 전략이 적합할 지, 어디에 집중해야 할지 (주)파리크라상 스스로 명확한 해답을 지녀야 한다.

- 2) 파리바게뜨가 보유하고 있는 차별화 요소는 무엇인가? 이 요소는 경쟁자들의 위협에도 불구하고 지속적인 경쟁우위를 보장해 주고 있는가?

가맹사업을 위해서는 크게 다음 12 가지의 - 새

로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발, 서비스, 광고 선전, 판매 촉진, 가맹점포 입지개발, 물류시스템, 정보 및 IT 시스템, 슈퍼바이저 컨설팅 역량, 교육훈련(가맹점 신규 및 보수교육, 내부직원 교육), 우수 가맹점 육성(오픈지원 및 경영컨설팅), 금융 및 세제 지원, 복리후생 지원 및 사회공헌 활동 등 - 전략적 요소를 균형 있고, 경쟁력 있게 갖추어야 한다. 그래야 가맹점으로서 만족할 만한 재무적 성과를 얻을 수 있다. 현재 파리바게뜨는 전략적 요소에 대해 동종업계보다 우수한 역량을 보유하고 있고 발휘하고 있다.

현재 성장기를 지나 재도약기로 접어들어 해외로 사업을 확장하고 있는 파리바게뜨는 새롭고 변화무쌍한 환경에서 경쟁력을 지속적으로 높이기 위해서 각 분야별로 새로운 전략과 조직 능력이 필요하다. 생산요소 측면에서는 지금보다 더 전문적인 기술 인력과 운영인력(슈퍼바이저 및 점포개발 인력)에 대한 육성 그리고 가맹 점주에 대한 경영능력 훈련이 필요하다

더불어 소비자들에게 더욱 신선한 제품을 제공할 수 있도록 파리바게뜨만의 핵심 기술을 더욱 강화해야 한다. 빵의 노화를 방지할 수 있는 식품 신소재 원료(중균 배양) 개발과 보존성 연장을 위해서 바이오 기술(BT: Bio Technology)을 응용한 첨단 포장기술의 도입과 실행이 매우 필요한 시기라고 본다.

시장수요 측면에서는 시장점유율 확보에 만족할 것이 아니라 국내외에서 통할 수 있는 글로벌 브랜드를 확립해야 한다. 관련 및 지원 분야에서는 유통 시스템간의 시너지를 높여야 하고, 위생뿐만 아니라 환경에 대한 시대적 요구에 대해서도 더욱 연구해야 한다. “과거의 성공이 미래의 성공을 보장하지 않는다.”

3) 제휴마케팅 비용도 증가하고 있다. 이러한 제휴마케팅이 앞으로도 소비자 및 가맹 점주에게 혜택을 줄 수 있겠는가? 타 기업의 제휴마케팅 사례와 시사점은?

기존고객의 로열티 강화, 신규고객 및 외부제휴 고객의 고정고객화, 경쟁사 고객 끌어오기(take-up), 경쟁우위 확보등 제휴마케팅을 통한 제휴 효과는 고객수 증가, 이용 빈도 증가를 통해 가맹점의 점당일 매출 증대에 기여하는 등 긍정적인 면이 많다.

파리바게뜨는 2001년 SK와의 제휴이후 매출증대 및 고객확보 측면에서 상당한 효과를 보고 있는 것은 사실이나, 동사의 매출이 급증하고 소비자의 제휴카드 사용비율이 높아짐에 따라 제휴사와의 부담비율 조정 등으로 인해 동사가 부담해야 할 비용 부담 또한 상당히 증가하고 있다.

내부적으로 제휴 지속 여부에 대해 분석을 한 결과, 제휴 해지시 일정분의 매출 감소와 경쟁사의 대체 제휴로 인한 손실이 발생할 수 있다는 전략적 판단 하에 지속하기로 결정하였다. 단, 제휴조건의 완화 및 대체재(해피 포인트 카드)의 활성화를 강화하고 제휴마케팅 지원 범위를 축소하려는 기업들의 추세에 발맞추어 간다는 전략 하에... (참고 6. 베이커리업계 제휴 현황).

업계 간 제휴마케팅 물결은 2004년부터 본격화되어 그 목적에 따라 최근까지도 활기를 띠고 있다. 2010년 7월부터 현대자동차는 유명 커피 전문점인 '커피빈(Coffee Bean)'과 함께 'i30-커피빈 제휴 마케팅'을 벌인다. 현대차 관계자는 "이번 제휴 마케팅을 통해 i30과 커피빈의 주요 고객층인 20~30대에 i30의 세련된 스타일과 브랜드 이미지를 홍보하게 될 것"이라고 말했다. 2009년 10월에는 종합유선방송사업자들이 신용카드회사와 제휴를 확대하고 있다. 제휴 카드 발급 고객에게 방송/통신 결합상품 요금을 깎아줌으로써 가열되고 있는

통신사와의 가격 경쟁에서 유리한 위치에 오르기 위해서다. 2008년 8월에는 삼성 홈플러스 온라인 쇼핑몰이 제휴마케팅 대행사 링크프라이스와 손잡고 온라인 제휴마케팅<sup>9)</sup>을 시작했다. 이번 계약을 통해 홈플러스는 링크프라이스에 등록된 7만개 제휴사를 통해 온라인 판매를 대폭 확대할 수 있게 되었다. 박윤봉 링크프라이스 전무는 “주로 종합쇼핑몰과 패션전문점에서 활용하던 제휴마케팅에 대해 최근 오프라인 유통업계에서도 관심이 높아져 새로운 마케팅 전략을 이용하려는 시도들이 생기고 있다”며 “특히 실제 판매성공에 대해서만 비용을 지불하는 온라인 제휴마케팅에 대해 업계에서 관심을 갖고 활용 문의를 해오고 있다”고 말했다. 2007년 3월~4월 까지 한시적으로 도시바 코리아는 기아 자동차, 에듀박스와 제휴마케팅 실시했다. 이는 로열티가 높은 고객들을 확보하고 있는 리딩 기업들과의 제휴 마케팅으로 B2B 시장 공략에 박차를 가하기 위함이다. 도시바 코리아 정수영 이사는 “경쟁이 치열해 지고 있는 노트북 시장에서 이러한 제휴마케팅을 통해 고객들에 로열티를 올려 주는 것이 중요한 과제로 부각되고 있다.”라고 말했다. 불황속 이(異)업종 간 제휴 케이스도 있다. 2007년 3월 아이스크림 프랜차이즈 회사인 베스킨라빈스는 ‘겐조 아무르’ 향수 신제품의 미니어처 샘플 등을 나눠주는 이벤트를 시작했다. 유명 향수 브랜드 ‘겐조’의 후광을 업는 것이 매장 고급화 전략에 도움이 될 것이란 판단에서 이다. 겐조로서도 베스킨라빈스에 브랜드 이미지를 빌려주고 샘플 배포를 위탁, 10억 원가량 들어가는 론칭 비용을 절약할 수 있어 마다할 이유가 없었다.

기업들의 공동마케팅 기법이 같은 업종간 ‘공생(symbiotic) 마케팅’에서 이(異)업종간 전략적 제

휴로 이뤄지는 ‘하이브리드(hybrid) 마케팅’으로 진화되기도 한다. 경기 침체가 지속되면 마케팅 비용을 줄이기 위한 이(異)업종 간 제휴도 급격히 늘고 있는 것이다.

결국 제휴 마케팅은 그 목적에 따라 제휴 기간과 비용 등의 효과를 면밀히 따져보고 자사의 전략적 소구점과의 연계성을 키워야 한다. 매출이 증가하면서 제휴비용이 증가하고, 제휴 조건에 따라 일방의 비용이 더 증가함에 따라 제휴비용 대비 제휴목적의 효율성이 반감되는 경우도 있어 그 전략적 판단을 해야 할 때도 있다.

4) 파리바게뜨는 중국 등 해외시장 진출을 추진하면서 국내시장에서의 성공 모델을 그대로 답습하고 있는 것은 아닌지? 현지화 요소로서 감안해야 할 것은?

- 해외 진출 시 현지화에 성공할 방안은 더 치열하게 고민해야 한다.

2004년 9월 중국 1호점을 중국인 밀집지역이며 신흥 부촌인 상하이 구베이 지역에 개설했다. 2010년 5월 현재 상하이, 베이징 및 천진 등에 34개의 직영점을 운영하고 있다. 가맹사업자 모집도 추진 중이며, 2010.8월에 상하이 파리바게뜨 가맹1호 창터루점을 오픈했다.

[중국의 제빵 문화를 바꾸다<sup>10)</sup>]

파리바게뜨가 진출한 당시에 중국 베이커리 시장은 한국의 1990년대 수준이었다. 공장에서 제품을 실어와 점포에서 판매하는 단순한 방식이었다. 파리바게뜨는 국내에서 성공한 매장 내에서 빵을 구워 판매하는 ‘베이크오프(bake-off)’ 시스템을

9) 온라인 제휴마케팅이란 광고주가 실제 성과에 대해 광고비를 지급하는 온라인 마케팅 기법으로, 홈페이지를 운영하는 사람은 누구나 광고주의 배너를 활용하고 이를 통한 판매액이나 회원가입에 대해서 비용을 지불하는 마케팅 방식이다.

10) 동아 비즈니스 리뷰(2010), No 58, The China Strategy중 발췌

택하기로 했다. 빵을 직접 만들어 판다는 것을 시각적으로 보여주고 강조하기 위해 매장과 주방사이의 공간을 유리벽으로 만들었다. 국내 매장에서는 별 효과를 보지 못했지만 제품이 나올 때 마다 종을 치면서 “바게뜨 나왔습니다.”라고 크게 외쳤다. ‘파리바게뜨에 가면 신선한 빵을 맛볼 수 있다’ 것을 단기간에 소비자에게 알리기 위해서였다.

제품의 현지화는 육송빵(고기가루를 빵 표면에 뿌린 제품) 처럼 중국인이 전통적으로 좋아하는 일부제품으로 제한했다. 대신 패스트리, 케이크, 샌드위치등 중국 제과점에서 보기 어려운 제품 위주로 판매했다. 중국의 케이크 소비문화도 바뀌었다. 소비 수준의 증가에 따라 케이크에 대한 수요예측을 긍정적으로 보고 15가지 내외의 제품을 진열하여 예약뿐 아니라 ‘언제라도 파리바게뜨에 가면 케이크를 살 수 있다’는 인식을 심어주었다(케이크는 주로 2~3일전 예약했던 방식이 많았음). 또한 기존 중국 제과점에서 팔던 제품수(50 ~ 60가지)보다 많은 200~300 가지 제품을 생산 판매했다.

#### [매장 직원의 현지화]

중국에서 영업하는 제과점은 고객응대 서비스를 제대로 갖추지 못했다. 그러나 파리바게뜨 제품은 가격도 비싸고 유럽풍의 고급화가 필요했으며, 매장 내 서비스가 중요했다. ‘진실의 순간(MOT: Moment of Truth)’을 중시했다. 이를 위해 점장부터 제빵 기사, 매장 직원을 전원 정식직원으로 채용하였으며, 이론과 실무교육을 강도 높게 실시했다. 서비스 강사는 점포별로 순회후 불량매장에 대해서는 특별교육을 실시했다. 한국 기술자들이 현지에서 현지인을 양성했고, 매장관리부터 직원교육까지 매뉴얼화된 시스템을 적용했다. 제품수가 많고 낯선 빵이 많은 만큼 제품에 대한 특징을 구체화하여 반드시 암기하고 소비자에게 설명과 함께, 시식을 통해 그 특징과 맛을 느끼고 기억하게

했다.

서비스 불만이나 제품 클레임에 대해서는 책임자(슈퍼바이저)가 직접 응대함으로써 신뢰감을 높여나갔다.

[다양한 마케팅 및 브랜딩: 巴黎貝託, 바리베이티엔]

중문 네임은 중국 소비자의 유럽 및 외국 브랜드에 대한 선호에 따라 ‘Paris(파리)’를 연계하였다. ‘즉석에서 구워낸 신선한 빵과 만나는 정통 유럽풍 베이커리’라는 브랜드 컨셉을 담고 고급스럽고 세련된 이미지로 방향을 수립했다. “Paris [巴黎]의 달콤한 맛 [話]” 각종 마케팅도 공격적으로 시행했다. 기존 제과점에서 마감시간에 하는 단순 할인행사보다는 ‘5+1 행사’, ‘성탄절과 어린이날 증정행사’와 일정금액을 적립해 주는 해피 포인트 카드도 발행했다.

지금까지는 중국 상해와 북경지역에서 직영점으로만 운영하였기 때문에, 제품이나 서비스등 각종 품질관리가 잘 이루어 졌다고 볼 수 있다. 그러나 앞으로 가맹점을 모집한 후에, 중국인들이 직접 점포를 운영하는 체제로 운영되었을 때에는 중국인들의 속성상 이러한 품질관리의 연속성을 얼마나 잘 유지할지가 중국 가맹사업의 성공 요인이 되리라 생각한다.