

外食産業의 效率的인 經營管理에 關한 研究

- 제과점 중심으로 -

곽 성 호* 김 장 익**

〈目次〉

I. 문제의 제기와 연구의 방법	3. 임금현황
1. 문제의 제기	4. 제과업체의 현황
2. 연구의 방법	5. 경영관리 현황
II. 외식산업 제과제빵에 관한 이론적 접근	6. 냉동생지 현황
1. 외식산업의 개념 및 특성	IV. 문제점 및 경영관리방안
2. 제과제빵의 개념 및 특성	1. 문제점
3. 제과제빵의 메뉴구성	2. 경영 관리방안
III. 외식산업 제과제빵업의 경영관리 현황 분석	V. 결 론
1. 외식산업의 경영현황	참고문헌
2. 제과제빵업의 조직 현황	Abstract

I. 문제의 제기와 연구의 방법

1. 문제의 제기

식산업이 날로 발전해 가는 시기에 고객에게 더 나은 서비스를 제공하고, 새롭고 독창적인 방법의 도입으로 생산성을 증가시켜 음식산업 성장기의 문을 가장 잘두드릴 수 있는 분야는 바로 외식산업이라 할 수 있을 것이다.

* 京畿大學校 觀光大學 調理學科 講師

** 경기대학교 대학원 졸업

외식 사업은 21세기를 맞이하여 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 기업간의 통폐합, 벤치마킹 또는 다운 사이징등의 기법을 동원하여 자기 개혁을 추진하고 있다. 한편 기업 외적으로는 환경 여건의 악화로 정부 규제가 강화되고 노동력의 불균형화된 편중으로 인해 노동력이 많이 드는 산업계에 서는 이 분야가 고통을 받고 있는 실정이다.

제빵업계는 공장의 자동화에 한계가 있을 뿐만 아니라 준 양산 및 영세 규모의 베이커리가 주를 이루고 있어 노동력의 편중은 업계가 극복해야 될 큰 과제가 아니라 할 수 없다. 현재 제빵업계 판매량의 50%이상을 차지하고 있는 윈도우 베이커리의 경우는 해마다 상승되는 인건비의 폭이 커서 수익성이 악화되고 있다. 또한 W. T. O 체제 아래 무역 장벽이 없어지고 수입 식품의 범람, 외식 산업체의 국내 진출 및 외국 제빵업계의 진출이 진행되고 있거나 예상되는 시점에서 더욱더 자구 노력이 필요한 시점이라 사료된다.

국가경제가 발전하고 고도 산업 사회와 됴에 따라 국민 식생활의 향상과 더불어 식생활의 국제화 경향은 산업 인력의 중요성을 더욱 강조하고 있는 시점에 있다.¹⁾ 오늘날에 와서는 호텔, 식음료 뿐만 아니라 전체 외식 산업이 사람들의 경제 성장으로 인한 생활의 안정, 식생활 성향의 변화 등의 영향을 받아 많은 발전과 함께 운영상의 많은 문제점들을 안고 있는 실정이다. 따라서 식음료 부문의 다양한 역할을 수행하는 제과 제빵 중요성을 비추어 볼 때, 생산성을 향상시킬 수 있도록 메뉴가 계획되고 디자인되어 합리적이고 과학적인 메뉴 관리를²⁾ 구체화함과 동시에 고객의 필요한 욕구를 적절하게 반영하여야 한다. 그러나 외식 산업 제과제빵 규모 및 위치가 합리적인 관리를 하기에 많은 문제점을 안고 있고, 주방의 시설과 인력이 비합리적으로 관리되고 있기 때문에 제과제빵 경영상 많은 시간과 인력 상의 문제점을 보이고 있는 실정이다. 따라서 실무와 이론을 겸비한 많은 경험으로 터득한 노하우를 통하여 합리적이고 과학적인 제과제빵업의 경영관리가 필요하다. 본 연구는 제과제빵업의 경영 관리상 대두되는 문제 해결을 위해서 기초적인 모델 설정의 자료 검증에 필요하도록 국내, 외 제과제빵업에 대한 현황을 분석하였다. 특히 조직에 대한 현황과 임금 현황 및 식재료의 소비 현황, 마지막으로 전반적인 경영관리 현황을 바탕으로 본 연구의 목표 달성을 위해서는 합리적인 모델을 제시하고자 하는 것이 제과제빵업의 필수적인 과제로 여겨지기 때문에 본 연구의 문제로 제기하는 것이다.

2. 연구의 방법

본 연구의 방법은 문헌 연구와 현황 분석 방법을 병행하였다. 문헌적 연구 방법의 내용은 국내외 다수의 서적과 논문, 정기간행물, 연구 보고서, 통계자료, 정부간행물, 정기적 발행 보고서, 사전 등

1) 홍행홍·민경찬, 제과·제빵사 시험, 광문각, 1997, P.1

2) 나정기, 메뉴 계획과 디자인, 경기 대학교 대학원 박사학위 논문, 1994, P.2

을 이용하여 이론을 연구하였다. 또한 현황 분석 방법으로는 그 동안 논자가 현 업계에서 다년간 근무하면서 습득한 경험적 지식을 바탕으로 기존 업계를 구체적으로 세분화하여 분석하였다. 분석 과정에서 나타나는 제반 문제를 보완하기 위하여 영업 보고서를 기본 자료로 전문가별 질문 방법을 동원하였다.

Ⅱ. 외식 산업 제과제빵에 관한 이론적 접근

1. 외식 산업의 개념과 특성

외식이란 가정 밖에서 행하는 식사의 총칭으로, 일반적으로 외식 산업(Food Service Industry)은 가정 밖에서 식사 혹은 이에 따르는 서비스를 제공하는 제반 산업군으로 식사와 음료 거기에 부수되는 인적 서비스이며 식사시 연출되는 분위기³⁾를 상품 내용으로 하는 업체 또는 외식 산업은 식사를 조리해서 제공하는 식품 제조업, 소비자에게 직접 판매하는 소매업, 서비스업의 세가지 산업적 성격을 합친 산업⁴⁾이라고 정의할 수 있다.

외식 산업이란 우리에게는 낯설게 느껴지고 있으나 이미 미국에서는 1940년대 산업화단계로 접어들면서부터 'dining-out industry' 또는 'foodservice industry' 라고 불려졌고, 일본에서는 1970년대 후반부터 일반화된 용어로 사용되었다.

우리 나라에서는 외식 산업이라는 용어가 식당업, 요식업, 음식업 등으로 불리워졌다. 1984년 개정된 한국 표준 산업 연관 분석에 의하면 도·소매 및 숙박업에 속하고 소분류상으로는 음식업에 속한다. 그러나 외식 업은 식사를 한다는 측면에서 보면 창조 업에 속하지만 최종 소비자에게 직접 판매한다는 측면에서 보면 소매업이고 인적 서비스가 따른다. 이 같이 서비스를 중요시한다는 측면을 헤아려 보면 용역 업이라 말할 수 있다. 따라서 외식 산업은 복합 사업이라 할 수 있으며 이것은 즉, 식품제조업, 소매업, 서비스업의 세 가지 사업의 성격을 합한 사업이라고 정의를 내릴 수 있다. 또한 외식 산업을 협의의 정의를 하면 식품 또는 원재료를 중앙공급식에 의하여 공급받아 신속하고 저렴한 가격으로 음식을 제공하고 셀프서비스 시스템의 도입으로 운영의 간소화를 기하고, 메뉴의 통일, 대규모의 체인 전개 등을 특징으로 한 식품 서비스 사업을 뜻한다.⁵⁾

한편 외식 산업의 산업구조면에서의 특성을 살펴보면 생업형 영세 음식점과 기업형 대형 체인 음식점이 극단적인 이중구조를 이루고 있는 점과 음식 제조업 및 소매업의 성격을 동시에 서비스 산업의

3) 김 창수, 외식산업의 현황과 개선방안, 호텔경영연구논집(창간호), P.127.

4) 김현희, 외식 서어비스 산업(서울:한국마케팅 연구원 1990), P.134

5) 이 용덕, 외식산업의 현황 및 개선방안에 관한 연구, 세종대학교 경영대학원 석사논문, 1996. P. 6.

한계 영역에 위치하는 매우 독특한 산업 형태라는 점을 들 수 있다. 이러한 외식 산업의 성격은 노동 집약성, 기능집약성, 입지 의존성, 생산·판매·소비의 동시 완결성 등으로 요약되는데, 대개 이들은 장점으로 작용하기보다는 경영 합리화의 제약 조건으로 작용하는 요인들이다.⁶⁾

또한 다른산업과 비교한 외식 산업의 경영 측면에서의 특성을 제시하여 보면 다음과 같다. 자기 자본의 비율이 높다. 종업원의 1인당 매상고가 낮으면 전체 매상고에 비하여 인건비가 적게 든다. 프랜차이즈 경영 또는 개인 경영이 많으며 경영의 근대화는 뒤떨어졌다. 외자본 기업의 진출 가능성이 크다. 타업계에서 사이드비즈니스(Side Business)로 외식 산업에 진출 가능성이 높다.

2. 제과제빵의 개념

음식의 역사는 인류의 생존과 더불어 시작되었으며, 빵과 과자의 기원도 마찬가지로 “인류의 농경 생활과 더불어 시작되었다”고 하는데 엠와일드라는 학자는 1만년 전부터 빵이 있었다고 하였다.⁷⁾ 인간의 식생활은 불이 발견되기 이전까지는 자연 그대로의 수집을 통해 해결하는 가장 원시적이고 본능적인 단계였으리라 생각되며, 불의 발견과 더불어 식생활에 일대 혁명적이라고 해도 좋을 것이다. 기술 문명의 발달과 더불어 음식을 가공 처리하는 조리 방법과 기술도 많은 변화가 거듭되어 왔다. 식품을 위생적으로 처리한 후 먹기 좋고 소화 흡수가 용이하도록 하며 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 조리라 한다.⁸⁾

역사적으로 이러한 조리 방법을 이용한 굽기, 삶기 등 고대 문명들 중 이집트에는 요리에 대한 많은 것들이 알려져 있다. 그 시대의 서적으로는 남아 있지 않지만 그림이나 상형 문자로 그려진 제빵이나 요리사들의 작업 과정이 발견된 것으로 보아 알 수 있다. 제과제빵으로 유명한 이집트에서는 빵 만드는 사람이 존경을 받았다. 이렇듯 고대로 부터 중요한 식생활 문화로 자리 잡아 온 빵은 인간이 만들어 낸 조리 방법으로 발전되어 왔다. 빵의 어원은 라틴어로 ‘penis’ 에서 유래되었고, 프랑스어의 ‘patis’, 스페인어의 ‘pan’, 영어의 ‘Bread’, 등으로 불리워지고 있으며, 우리 나라와 일본에서는 ‘빵’ 이라고 불려 지고 있다. 이는 아마도 가장 일찍이 일본에 소개한 스페인의 pan이 일본식 발음으로 빵으로 불리운데 전유되어 우리 나라에 빵 이라고 전해진 듯 하다.⁹⁾

제2차 세계대전 이래 빵을 만드는 기계와 기술에 많은 변화가 있어 왔으며, 앞으로도 많은 지적 향상이 되는 시기로 지금까지의 단순한 작업 형태에서 기초적인 식품 화학, 제과제빵개론, 컴퓨터 프로그래밍, 그리고 관련법규에 대한 지식의 함양이 매우 중요한 요소로 자리잡고 있다.¹⁰⁾

6) 孫一洛, 韓國 外食産業의 現況과 課題, P. 60.

7) 제과이론, 한국제과고등기술, 1989, p.9.

8) 현기순 공저, 조리학, 교문사, 1984, p. 211.

9) 이형우, “관광호텔 주방관리에 관한 연구”, 경기대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1993, p. 32.

10) 이 광석, Baking Technology, 비엔시월드, 1997, p. 59.

3. 제과제빵의 특성

1) 식재료 연구

과자나 빵을 제조할 경우에는 일반적으로 박력분 또는 강력분을 쓴다. 이 등급의 가루를 사용해도 제품에 별로 차이가 없으나 결코 그렇지만은 않다. 소맥분은 크게 박력분과 강력분으로 분류하고 다시 이것을 등급별로 나눈다. 여러 종류의 소맥분을 사용하고 같은 조건에서 구워 보면 가루의 등급에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

- ① A급의 박력분을 사용했을 경우 : 케익전체가 부드럽고 입안에서 녹는 것처럼 느껴진다.
- ② B급의 박력분을 사용했을 경우 : 속상, 외상, 색상이 A급에 비해 차이가 있음을 알 수 있고 입안에서 거친 감을 느낄 수 있다.
- ③ 1급의 강력분을 사용했을 경우 : 구워 놓으면 표면이 들어가기 쉽고 거친 것은 못 느끼나 맛은 박력분 2급 정도임을 알 수 있다.

2) 소맥분의 종류

소맥분을 물과 섞어 반죽하면 탄력성이 증가되는데 이는 글루텐의 작용 때문이다. 일반적으로 단백질이 많은 것은 점탄성이 강하여 이를 강력분이라 부르며 단백질이 적고 연한 점탄성 소맥분은 박력분이라 부른다. 이 단백질 함량의 차이는 주로 원맥의 종류에 따라 달라지는데 강력분은 경질 소맥, 중력분은 중간질 소맥, 박력분은 연질 소맥을 사용한다. 소맥분의 글루텐을 추출하는 방법은 다음과 같다. 소맥분을 일정한 방법으로 반죽하여 흐르는 물에 씻어 내면 전분은 물과 함께 흘러가고 끈끈한 물질이 남게 되는데 이것을 저울에다 단 다음 구우면서 질을 가늠한다. 이 물질이 글루텐이라는 단백질이다.

3) 소맥의 종류와 용도

- ① 제과용 소맥 : 미국의 웨스턴 파이트 중 단백질량 8% 정도인 것이 많이 사용되는 편이다.
- ② 제빵용 소맥 : 캐나다의 매니토바, 미국의 하드 윈터, 아르헨티나의 질 소맥 등 경질 소맥을 쓰고 단백질은 11~13%정도인 것을 쓴다.
- ③ 전밀분 : 이 전밀분은 밀을 통째로 마쇄한 것으로 회분이 많고 색상도 어두우나 밀 그대로의 품미가 있고 비타민 효소제도 풍부하며 영양이 우수하다. 용도는 전문 전밀빵, 특별한 쿠키 등.

4) 소맥분 선택의 중요성

- ① 소맥분의 종류, 품질, 용도 등을 미리 알고 가공 목적과 제품의 특색을 고려하여 적당한 것을 고른다.

② 소맥분의 특성을 살릴 수 있는 배합을 연구하고, 만들고자 하는 제품에 맞는 적절한 사용법을 고려한다.

③ 소맥분의 가격에 따라 구입을 결정하지 말고, 제품의 품질, 생산고, 매장고를 종합적으로 판단하여 구입을 결정한다.

5) 소맥분 보관상의 주의점

소맥분은 보관 중에도 온도, 습도, 벌레, 효소 등의 영향을 받는다. 통상적으로 적절한 조건하에서는 장기간 보관이 가능하지만 고온 다습은 피한다. 소맥분의 수분 함량은 보통 14%전후이지만 창고 내의 상대적 습도의 영향을 받아 변하여 수분 함량이 16%정도까지 되면 글루텐이 파괴되고 덩어리가 지며 벌레가 생긴다. 따라서 통풍이 잘 되고 천장에 닿지 않도록 쌓아야 하며 벽과 최소한 15cm 이상의 간격을 둔다. 소맥분이 넉넉할 때는 크게 걱정할 필요가 없으나, 불안 정기에는 재료 공급이 제대로 되지 않으므로 정상적인 운영을 위해 보관이 필요한데 이때는 주의 깊게 보관 상태를 점검해야 한다.

4. 제과제빵의 메뉴 구성

1) 제과 메뉴의 구성

일반적으로 과자를 기능 면에서 정의해 보면 “식사 이외로 이용되는 기존 식품”이라고 할 수 있다.

과자는 우리의 생활에 윤택한 활력을 주는 기호 식품으로써 양과자가 역사적으로는 식사의 일부로 발전되어 왔으며, 현재는 식사 대응으로도 애용되고 있다. 다시 말해 양과자란 비스킷, 초코렛, 케이크 등 매우 달콤한 풍미를 지닌 제과 제품을 의미하며, 그 분류는 크게 형의 대소에 따른 분류의 종생지에 따른 분류로 나뉘 볼 수 있다.

형의 대소에 따른 분류로는 대형(Decoration cake), 중형(Generality cake), 소형(Petit Four) 등으로 나눈다.

종생지에 따른 분류로는 도우(Dough), 배터(Batter)가 있는데, 도우란 작업대 위에 올려놓고 손으로 취급하기 쉬운 생지를 말하며 반죽이 부드러운 소프트 타입(Soft Type)과 반죽이 조금 된 스티프 타입(Stiff Type)이 있다.

배터란 유동성 반죽을 의미하며 반죽을 페이스 트리 백(Pastry Bag)에 넣고 짜서 제조하는 포어 타입(Pour type)과 반죽을 주걱이나 스푼 등으로 퍼서 몰드(mould)에 넣는 드롭타입(Drop type) 등이 있다.

양과자의 종류를 크게 나누면 비스킷(Biscuits), 초콜릿(Chocolate), 파이(Pie), 페티포타트(Petit Fours), 슈(Choux), 퍼프페이스트리(Puff Pastry) 등이 있다.

2) 제빵 메뉴의 구성

빵은 발효 식품 중의 하나로서 미생물 이유허 기물에 작용하여 생기는 현상인 발효를 dldydgku 일반적으로 빵이라 하면 발효빵을 말한다. 빵은 보통 밀가루를 사용하지만 보리, 호밀, 옥수수, 메밀, 쌀 등의 가루도 사용되며 그 종류는 매우 다양하다. 분류 방법에 따라 다소 차이가 있으나 여기서는 3가지로 분류하여 알아보기로 한다.

(1) 단과자빵

이스트 발효에 의하여 생산하는 제품 중 단과자 빵은 일반적이며 성형과정중 기술자들의 숙성 정도에 따라 나타내는 모양에 의한 종류는 다양하다. 단과자 빵은 이름 그대로 달콤한 맛이 강하며, 배합률에 있어서 설탕, 쇼트닝, 달걀의 비율이 대단히 높다. 성형 과정에 있어서 반죽의 취급 성은 사용 배합률에 밀접한 관련이 있으며 기계적 성향인 경우 반죽은 부드럽거나 끈적끈적해서는 좋지 않으며 약간 건조한 편이 낫다.

그러므로 기계적인 성향에는 저 배합률을 사용하는 것이 반죽 취급에 용이하다.

종류에는 Anko, Buns, Sweet Roll, Danish pastry, Doughnuts, Brioche, pane Tone, Sweet Cinamon Roll, Toristenì 등이 있다.

(2) 무가당 빵

단 과자 빵에 비해 소량의 설탕을 함유한 빵을 말하며 근래에 들어서 소비자들의 성향이 무가 당류의 빵을 선호하고 있다.

종류에는 English muffin, Corn Bread, Onion Bread, Rye Bread, European Bread, Mocha Bread 등이 있다.

(3) 조리빵(Cooking Roll and Buns)

조리빵은 햄버거와 샌드위치 등이 대표적이며, 내용물의 변화에 따라 여러 가지 조리 빵을 만들 수 있다. 유럽의 경우에는 생지 배합에 설탕 량이 적은 반면, 일본에는 설탕 량이 조금 많은 것이 특징이다. 샌드위치 빵은 식빵, 호밀빵, 블란서빵 등 여러 가지 빵이 이용되며, 충전물로서는 육류, 어류, 치즈, 햄, 소시지 등의 육가공식품과 양배추, 오이, 피망, 토마토, 마요네즈, 야채류, 케첩 등이 사용된다. 만드는 방법으로는 완성된 빵을 슬라이스한 빵과 빵 사이에 내용물을 넣은 방법과 빵 성형 중에 생지 상면에 올려놓는 방법, 또는 반죽에 직접 넣는 방법 등이 있다.

종류는 Croissant, Toast Bread, Sandwich Bread, Hot dog Buns, Hamburger Buns, Piroshkis Bread, Pizza Bread, Curry Bread, Bagel Roll, 건포도 식빵, Pitta Buns 등이 있다.

Ⅲ. 외식 산업 제과제빵업의 경영관리 현황 분석

1. 외식 산업의 경영 현황

경제기획원 통계에 따르면 82년 한국 외식 시장의 총매출외형은 2조 6천억원, 86년은 4조 6천억원, 88년에는 6조 1천억원, 서울올림픽을 치른 그 이듬해인 89년은 무려 8조 5천억원, 90년에는 10조 7천억원으로 9년사이에 자그마치 410%의 높은 성장률을 나타내고 있다. 이같은 이유는 식생활 패턴의 선진화와 마인카시대의 확대 현상, 핵가족화내지는 독신자의 증가, 소득 증대와 가계 소비 지출의 증대에 있다고 할 수 있다.

[표1] 한국의 외식 시장 규모

년도	시장 규모
1976	4,315억
1979	1조7,000억
1982	2조6,000억
1986	4조6,000억
1988	6조1,000억
1889	8조5,000억
1990	10조7,000억
1992	13조
1993	15조
1995	20조(향후 예측)

자료: 경제 기획원 발표, 한국일보, 1994.

특히 우리 국민의 최근 10년간의 식생활을 분석해 보면 이를 잘 알 수 있다. 소비자 형태의 변화는 통계청이 5년마다 발표하는 소비자 물가 조사 품목의 가중치로 알 수 있다. 가중치가 크다는 것은 곧 그 부분의 소비가 늘고 있다는 뜻이다. 90년도 가중치는 도시 가구의 소비 지출 항목중 경조비 등을 빼고 전세평가액을 합친 뒤에 실제 해당 품목의 지출 비중을 계산한 것으로 작년 확정 발표된 물가지수 가중치와 일치한다. 이 가중치의 변화는 한국인의 소비 형태가 선진국형으로 바뀌고 있음을 웅변한다.

지난 80년 19.2%에 머물던 외식 비의 가중치가 85년에는 21.7%로 다소 높아졌으나 90년에는 49.9%로 무려 2.3배나 증가했다. 5년간 소비 지출이 2배이상 늘어난 점을 감안하면 바뀌는 것은 자연스러운 현상이다.

2. 제과제빵업의 조직 현황

1) 제과점 점포수 증가

[표2] 제과점 점포수 증가

구분연도	1995	1994	1993	1992	1991	1990	198	1986
제과점수	17,400 추정	16,521	15,374	14,538	11,388	10,379	9,834	8,609
절대수비교	407	387	360	340	267	243	230	202

*제과점수 : 매년 870점포 증가, 단위 점포단 판매량 한계, 인력난 급증

자료: 베이커리, 1996, 7권

[표3] 연대별 마케팅 컨셉과 제품 라이프사이클

연대별	시장 환경	마케팅 컨셉	생산 방식	라이프사이클	비고
1960	생산<수요	생산지향	소량생산	도입기	생존식
1970	생산>수요	판매지향	대량생산	도입기	자아인식
1980	제품의 다양화	소비자 지향	소량다품종	성장기	자아만족
1990	업태의 다양화	사회지향	주문생산	성숙기	협동, 공존
2000	신 업태 등장	순수 지향	선택주문생산	쇠퇴기	공존, 공생(환경 안전)

자료: 베이커리, 1996, 6권

2) 판매량 증가의 한계

[표4] 주요 제과제빵사회의 매출 현황

항목 사회 구분		매출액(백만원)		성장율(%)	
		1993	1994	1993	1994
		제과 회사	동양제과	297,722	316,158
	롯데제과	577,157	650,809	9.3	12.8
	크라운제과	159,386	180,162	6.8	13.0
	해태제과	529,357	603,467	8.9	14.0
	계	1,563,622	1,750,596	8.9	12.0
제빵 회사	기린	87,838	89,323	1.7	
	삼립 G,F	150,744	155,254	7.8	3.0
	샤니	124,817	135,440	8.5	
서울식품	29,515	32,048	1.2	8.6	
계	392,914	412,065	4.9		
체인회사	고려당	34,962	40,148	16.4	14.8
	뉴욕	9,694	20,100	4.6	107.3
	신라명과	202,932	26,025	23.6	24.3
	크라운베이커	44,931	57,4487	26.6	27.9
	파리크라상	15,460	27,928	36.2	80.6
	계	125,979	171,649	22.2	36.3

자료: 논자 작성

2) 각종 비용 증가

★ 증설, 시설 교체, 합리화, 현대화, 인건비, 후생복지비, 재료.

최근 제과 업계는 사회 전반적인 경기의 침체와 피자, 페스트 푸드, 패밀리레스토랑 등의 외식 산업의 급격한 팽창으로 인한 경쟁 등 외부적인 요인과 지속적인 원부재료 가격의 인상 및 가중되는 인력난에 따른 인건비 상승, 설비 투자비 상승, 프랜차이즈 등의 급성장에 따른 동업 종간의 경쟁등 내부적인 요인으로 전반적인 어려움을 겪고 있다.

특히 지난해에는 여름철 빙수 판매 저조와 케이크등 선물용 제품 판매가 크게 줄어드는데 이어 바자금 파문으로 인한 사회, 경제적인 위축의 영향으로 제과점 경기는 바닥 세를 기록하기에 이른다. 그러나 이런 경기 침체에도 불구하고 프랜차이즈를 비롯한 신규 베이커리의 증가는 급속도로 확산되고 있는 실정이며 전체적인 시장 규모도 꾸준히 증가되고 있는 추세이다.

(표5) 신규 업소 증가 현황

년도	1992	1993	1994	1995
점포 증가수	850	1,043	1,089	1,959

자료: 농자 작성

3. 임금 현황

우리 업계가 안고 있는 문제점 중에서 가장 심각한 것이 인력난과 장기적인 발전 계획 부재다. 특히 인력난은 질 좋은 제품의 생산 및 개발, 총매출과 생산 능력을 고려하지 않은 인력 관리비용 증가를 가져와 업주에게 큰 부담으로 다가오고 있는 것이 현실이다. 이에 본 연구에서는 주요 프랜차이즈 업체에 종사하는 생산직 근로자들의 임금을 조사해 봤다. 물론 프랜차이즈 업체와 윈도우 베이커리는 근무하는 근로자들의 생산성, 노동 강도, 근로조건 등이 틀리기 때문에 단순히 비교할 수 있는 성질은 못된다. 그러나 윈도우 베이커리에 비해 비교적 체제가 잘 잡혀 있는 프랜차이즈 업체들의 급여 구성 내역이나 복리 후생 등을 살펴보는 것도 우리 업계의 현실을 아는 데 의미가 있으리라는 생각이다. 프랜차이즈 업체에 근무하는 근로자들의 초임은 고등학교 졸업자를 기준으로 65~70만원 선이다. 윈도우 베이커리에서 제과 일을 처음 시작하는 기술자의 초임이 45~50만원 선임을 감안한다면 상당히 높은 편이다.

그러나 이들의 급여를 실질적으로 따져 본다면 기본급보다는 각종 수단이 급여 내역 부분의 상당부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

하루 8시간, 토요일4시간, 주44시간 근로를 명시한 '근로기준법'에 근거해 이를 초과 근무한 시간

은 모두 연장 근무 수당을 지급하고 있고 법으로 정해져 있는 월차, 연차 유급 휴가를 사용하지 않는 사람에게 대해서는 일년에 한 번씩 연말 정산을 한다. 또 근무 연수가 많아지거나 직책을 맡게 되면 별도의 수당을 받으면 연간 600%정도의 상여금도 받는다.

특히 연장 근무의 경우 대부분 업체가 주당 44시간인 정상근무외에도 하루에 2~4시간 정도의 작업 시간을 연장하고 있다. 이런 연장 근로는 당일의 작업 물량을 감안해 유동적으로 정하는 업체도 있지만 처음부터 연장 근무를 정해 놓고 고정적인 연장 근로 수당을 지급하기도 한다. 신라 명과는 주당 48시간을 기본 근로시간으로 정하고 그에 따른 4시간 연장 수당을 지급하고 있으며 파리카라상은 자동적으로 하루 평균 4시간 연장하고 있다.

만약 야근을 하지 않고 정해진 근무시간에만 일을 한다면 기본급외 회사별로 책정되어 있는 수당만 받을 뿐이다. 그러나 윈도우 베이커리의 근무시간도 하루 평균 10~12시간 정도라는 것을 감안한다면 프랜차이즈에 근무하는 근로자들의 초임은 상대적으로 높은 편이다.

그러면 이들이 받는 기본급 외의 급여 내역을 살펴보자.

우선 각종 수당이 있다. 현재 업체마다 공통적으로 정해져 있는 수당은 자격증 수당과 가족 수당, 직책 수당이 있다.

자격증 수당은 제과 제빵 기능사 자격증을 가지고 있는 사람에게 지급되는 것으로 크라운 베이커리, 고려 당은 제과와 제빵분야에 각각의 자격증을 모두 인정해 수당을 지급하는 반면에 신라 명과, 뉴욕은 두 가지를 모두 가지고 있다 해도 한가지만 인정한다. 이밖에 뉴욕 제과는 기능 사외에도 기능 장을 취득한 사람에 대한 별도 수당을 책정해 5만원이라는 파격적인 액수를 매월 지급하고 있다.

또 가족 수당이 있다. 부모가 생존해 계신 경우와 결혼해서 부양가족이 있으면 수당을 받는다.

업체마다 약간의 차이는 있지만 부모 각 1만원, 배우자 1만원~1만 5,000원, 자녀2인 기준 각 5,000~1만원 정도로 책정되어 있어 가족 수당으로 받을 수 있는 금액이 4만원 정도다.

이외에도 직책 수당이라는 것이 있다. 관리직의 직책이 일반적으로 대리, 차장, 과장, 부장의 순으로 승진을 하는데 비해 생산직은 업체마다 부르는 명칭에 약간씩 차이가 난다.

크라운베이커리는 처음 입사를 하면 기능사부터 시작하고 반장, 지가장, 지정, 기성 순으로 높아진다. 기능사가 반장이 되기 위해서는 개인적인 능력의 차이가 있지만 평균5년이 필요하다. 이때가 되면 승진 심사 대상에 포함된다. 이후 반장에서 직장이 되는데는 4년이 필요하고 직장에서 지정은 7년, 지정에서 기성은 4년이라는 시간이 소요된다.

한편 이에 따른 직책 수당을 보면 반장이 2만원, 직장이 3만원, 지정이 5만원이다.

이는 다른 업체도 비슷한 수준이다.

이외에도 장기 근속자에게는 근속 수당을 지급하고 있다. 근속 수당은 일정 기간 기준으로 이를 초과하면 그때부터 얼마씩의 수당을 지급하는 것인데 근무 연수가 높아짐에 따라 수당도 많아진다. 한편 수당은 아니지만 업체에서는 근속 연수가 많은 사원들에게 회사가 마련한 선물을 주기도 한다. 중

류는 10년 근속를 대상으로 한다.

업체마다 지급 방식에 약간씩 차이가 있지만 상여금도 있다. 상여금은 현재 크라운 베이커리와 고려 당이 통상 임금을 기준으로 지급하고 있고 파리크라상, 신라 명과, 뉴욕 제과가 기본급만으로 상여금을 주고 있다.

한편 업체별로 지급 방식에 실시하는 복지 정책에는 무엇이 있을까.

급여 외에도 국민 연금, 의료보험 등의 기본적인 복지 후생은 물론이고 자녀 2인에 한해서 중, 고등학교 수업료를 전액 회사에서 지원한다.

또 신라 명과는 주택을 구입할 때 10년 이상 근무 자에게는 800만원, 5~10년 미만인 사람은 600만원씩을 무이자로 36개월 동안 융자해 준다. 또 파리크라상은 자녀가 대학에 입학하면 입학 축하금과 학업 장려금으로 각각 20만원을 준다.

한편 프랜차이즈업체들에서 근무하는 사람들의 임금 인상은 두 가지 방법이 있다. 하나는 호봉 수급인데 대부분 업체가 1년에 두 번씩 자동적으로 호봉을 인상한다.

그러나 호봉 승급에 따른 임금 차이는 그리 큰 편이 아니다. 대부분이 처음 입사하면 1호봉 당 5,000~7,000원 정도 차이가 난다. 그리고 반장 정도가 되면 호봉 차이가 1만원 정도이다. 또한 가지는 일년에 한 번씩 사용자와 근로자 양측이 모인 가운데 임금인상율을 결정하는 임금 협상이다. 이때는 통상적으로 인상폭이 8~10%정도에서 결정된다. 그러나 인상 율에 비해 인상 금액이 그리 크지 않다. 그 이유는 기본급 이에 인상률을 적용하기 때문이다. 예를 들어 기본급이 40만원인 근로자가 그 해에 임금 인상률이 10%정도라면 실질적인 인상 액은 4만원 정도이기 때문에 임금상승폭이 큰 편이 아니다.

따라서 프랜차이즈 업체에 근무하는 근로자들의 급여는 해가 지날수록 일반 제과점에 근무하는 기술 인과 비교해 격차가 벌어지기 시작한다.

여기에서 여러 가지 이유가 있겠지만 일반 제과점에 비해 프랜차이즈의 경우 기계 자동화 정도가 높고 상대적으로 숙련된 기술자에 대한 의존도가 적기 때문으로 풀이된다. 또 일반 제과점이 프랜차이즈에 비해 기술을 배울 수 있는 시간과 여건을 구비하고 있기 때문에 빨리 기술적인 성장을 할 수 있어 초보자들이 일반 제과점을 선호하는 것도 중요한 요인으로 꼽힌다. 또 일반 제과점의 노동 강도도 임금을 높이는데 결정적인 역할을 한다. 아무튼 이같은 이유로 몇몇 프랜차이즈 업체는 인력난을 겪기도 하고 이를 극복하는 대안으로 공장이 있는 지역에서 부녀자들을 고용하고 있다.

한편 일반 제과점도 기술인 들의 복지에 점점 관심을 돌리고 있는 추세다 한 달에 2~4번 정도 정기 휴무를 실시하는 업소가 증가하고 있고, 구정이나 추석등 명절에 100~200%정도의 상여금을 지급하는 제과점도 점점 늘고 있다.

그러나 아직까지 임금은 능력 급으로 지급한다는 업소가 대부분이다. 따라서 처음 초봉은 45~50만원 정도로 낮게 시작하는 경우가 많지만 해가 지날수록 능력에 따라 벌어지는 급여 폭이 크다. 이

에 대해 한 업주는 “월급을 능력에 따라 지급하는 가장 큰 이유는 빵을 만드는 일이 개인의 소질이나 노력 여하에 따라 발전 속도가 다르기 때문이다. 똑같이 기술을 배워도 어떤 사람은 시간당 10개밖에 못 만드는데 어떤 사람은 2.3배의 일을 한다. 그들을 똑같은 수준으로 대우할 수 없는 일이다.” 고 밝혔다.

제과 특성상 어쩔 수 없는 일이라고는 하지만 ‘능력에 따른 평가’ 라는 것이 사람이 하는 것이기 때문에 어려운 점은 항상 남을 수밖에 없다.

한편 프랑스 인터내셔널 이종 성은 “급여라는 것은 지속적으로 지불할 수 있는 능력 안에서 결정되는 것이다. 제과점에서 사람이 모자란다고 해서 제과점의 총매출이나 생산성을 고려하지 않고 임금을 준다면 의미가 없다.” 고 밝혔다. 또 그는 “제과점도 경쟁력을 갖춰야 한다. 사원들이 자신이 다니고 있는 회사에 매력을 느끼는 요소가 있어야 한다. 월급을 많이 주는 것도 유인책이 될 수 있겠지만 제과점의 규모를 고려하지 않는 임금 지출은 소용이 없다. 따라서 부가가치를 높일 수 있는 일을 찾아야 한다”고 주장했다.

앞에서도 이미 밝혔듯이 프랜차이즈 업체와 원도우베이커리는 단순한 비교 대상이 될 수는 없다. 그러나 동종 업종에 종사하는 기술인 들의 근무 여건을 살펴봄으로써 서로가 필요한 부분을 선택하는 것도 경영에 필요한 중요한 정보가 될 것으로 본다.

4. 제과 업계의 현황

1988년 올림픽을 전후로 식생활 문화의 고급화, 다양화에 따라 성장기로 접어든 국내 제과제빵 산업은 점차 꾸준한 성장 세를 보이며 오늘에 이른다.

단적으로 점포 수만 보더라도 1988년의 9,834개에서 1995년에는 16,000여 개에 달해 7년여만에 거의 2배에 가까운 양적 성장을 기록하고 있다. 뿐만 아니라 매출 면에서도 프랜차이즈 5사만을 비교해 보면 88년의 428억원에서 95년에는 2,523억원으로 거의 6배에 가까운 성장률을 보이고 있다.

1) 과다 출전으로 인한 치열한 경쟁

이처럼 급속한 성장을 이룬 제과 업계가 안고 있는 문제점은 여러 가지가 있지만 무엇보다도 최근 들어 급격히 증가한 외식 산업을 비롯한 편의점등 경쟁 업종의 증진과 급속한 성장에 따른 동업 종간의 경쟁을 들 수 있다.

최근 국내 한 사업 연구소가 밝힌 연구 결과에 따르면 소자본으로 창업할 수 있는 업종 가운데 커피 전문점과 함께 제과업이 서서히 성숙기에 접어들고 있는 것으로 밝히고 있다.

즉 현재 제과점을 하고자 하는 희망자는 많은데 비해 그간 급격히 늘어난 제과점의 숫자 때문에 마땅히 입점할수 있는 자리를 구하기가 어려운 실정이라는 것이다. 특히 서울의 경우 이미 과포화 상태

이며 지난해부터 프랜차이즈의 지방 공략이 강화되고 신 규모가 지방의 읍, 면 단위까지 확대되는 것을 보아도 알 수 있다는 설명이다.

· 성숙기나 쇠퇴기에 접어든 업종에서 일반적으로 나타나는 현상이 업종의 전환이나 기존 업종이 일부 변형된 형태로 운영되는 것이다. 이는 최근 제과업계에서 광범위하게 나타나는 폐업과 아이스크림이나 커피 또는 피자의 복합매장등 신입태의 등장이 현실화되고 있는 점과도 일맥상통한다.

2) 원부재료비 상승, 인력난 가중

지난해에 이어 밀가루, 유지, 설탕 등 원재료와 아몬드, 옥수수 진분 등을 포함한 부재료의 인상은 물론 포장, 인건비 인상, 임대료 상승 등 다양한 원인으로 제과점의 경영 여건은 점점 더 어려워지고 있다. 또한 늘어나는 제과점의 숫자에 비해 상대적으로 부족한 기술 인력 때문에 제과점의 인력난은 점차 가중되고 있다. 이는 상대적으로 품목이 적고 분업화, 기계화, 메뉴얼화 되어 있는 유사 업종의 생산 시스템에 비해 다품목에 전적으로 기술 인력에 대한 의존도가 높은 제과 업계의 생산 시스템 때문이기도 하다.

뿐만 아니라 대부분의 제과점이 규모의 영세성 때문에 근무시간, 휴일, 작업환경은 물론 직원 처우 개선의 여유가 없는 실정이다. 따라서 열악한 근무 환경은 결국 생산성을 저하시키고 잦은 이직 현상을 불러와 기술 축적이 낮고 숙련 도도 떨어지며 궁극적으로 인력난을 가중시키는 결정적 요인이 된다.

여기에 3D업종 기피 현상과 직업이 점차 세분화되고 전문화되는 사회적 움직임 때문에 레저, 서비스, 정보산업 분야로 잠재적인 노동 인력이 대거 이동하는 추세로 나가고 있어 제과 업계의 인력난은 더욱 가중될 전망이다.

3) 시장 규모는 커지고 점포당 매출의 감소

이처럼 제과 업계가 안팎으로 치열한 경쟁 시대를 맞이하면서 전체적인 시장 규모는 크게 늘어나고 있지만 필연적으로 광고, 홍보 비의 증가와 인테리어, 설비 투자 비의 증가 등을 늘려 결국 점포당 매출 외형은 떨어지기 마련이다. 여기에 다양한 대체 식품의 등장과 소비자의 기호 변화와 고급화로 단과자빵, 도넛, 버터 크림, 케이크등 고전적인 빵, 과자 제품의 선호도가 줄어드는 추세도 한몫을 거두고 있다.

5. 경영관리 현황

1) 제과업

우리 나라의 제과점의 발자취를 살펴보면 필자가 제과 업계에 발을 들여놓은 당시에 비해 많이 발

달하였음을 느낄 수 있다. 1956년만 해도 제과 업체로는 지금의 삼립이나 사니, 콘터 등과 비슷한 형태의 동심제과와 세일 제과가 있었고, 소규모 제과점으로는 태극당, 고려당, 서울 뉴욕, 아세아, 나폴리, 풍년, 부산 뉴욕, 케익센터 등이 있었다. 호텔 제과는 조선 호텔과 반도 호텔이 으뜸이었고, 국제 호텔이 그 다음이었다. 그 후로 대규모의 제과 업체인 해태 제과와 오리온 제과가 생겼고 롯데제과는 1965년에 창립되었다. 그 후에 점차로 소매점이 발전을 했고 경제의 성장과 함께 호텔의 제과부가 크게 발전하게 되었다. 이와 같이 제과 산업의 변천과 더불어 고객의 기호도 다양해졌으며, 따라서 시대에 맞는 제품의 개발과 시설 설비, 경영 방식을 잘 터득하여 점포를 운영해야 하겠다.

2) 제과점

식생활 문화의 발달과 함께 제과 산업도 크게 성장했다. 거리에서 볼 수 있는 많은 제과점들은 저마다의 특색을 살리기 위해 제품 생산에서부터 제과점의 치장에 이르기까지 대단한 정성을 쏟고 있다. 제과점은 단순히 음식을 먹는 곳만이 아니라, 손님들이 휴식을 취하는 곳이기도 하므로 실내의 분위기가 좋아야 하는데 실내 장식을 잘 연출하여 빵과 과자의 다양함을 더욱 돋보이게 하는 것이 효과적이다. 요즘에는 점포 외관의 패션도 중요하므로 전체적인 이미지 연출이 필요하다. 제과점을 개업하기 위한 작업은 전문가에게 위임할 부분과 앞으로 경영할 경영자가 직접 맡아야 할 부분을 정확히 나누어 서로 조정, 합의하여 진행하는 것이 중요하다.

제과점 시작의 계획에서 개점까지의 과정을 점포 계획 업무와 점포 개발 업무의 두 가지로 나누고 각각 업무의 진행 과정을 목록으로 만드는 것이 중요하다. 이러한 목록을 참고로 해서 영업자 자신의 독자적인 계획안을 짜고 전체의 흐름을 파악한다. 이밖에도 점포의 성격에 따른 입지 조건을 알아 두는 것도 중요하다.

* 점포 개발 계획

- 입지 조건 조사
- 소비자 실태 조사
- 경쟁 점포에 대한 자료 분석
- 시장 조사
- 특수성 조사
- 장래성 조사

* 개점 계획

- 투입 자본의 계획
- 자본 조달 계획

총투입 자본 결정

* 점포 입지의 설정

업태 설정

상품 구성 설정

영업 정책 설정

상권 설정

주력 계층 고객 설정

손익 계산 설정

* 개점 결정

점포 컨셉트 설정: 컨셉트란 1970년초 마케팅 컨셉트(Marketing Concept)에서 나온 말로 경영 철학 용어이다. 이는 기업의 역량이 소비자의 만족을 통하여 나타나므로, 기업의 성격을 설정해야 한다는 말이다.

점포의 이미지 설정: 점포의 독특한 이미지를 설정하는 것은 판매 방법의 하나이다.

첫째, 설계 의뢰

여기서부터는 전문가와 협동 작업에 들어가게 되는데 건축가 또는 디자이너에게 의뢰하여 계획한 내용을 상의한다. 건축가는 컨셉트와 이미지를 잘 파악하여 설계할 수 있어야 한다. 이를 위해 여러 점포를 돌아보고 참고하면 되겠다. 건축가가 결정되면 설계료, 설계 감리료 등도 정확히 결정한다.

둘째, 견적 의뢰

견적을 받는 방법은 공사자 한 명을 선정하는 방법과 여러 사람의 견적서를 모아서 선정하는 방법이 있는데 어떠한 방법이건 설계자가 검토하게 된다. 이때 설계 상의 예상 금액과 견적서의 계산이 가까운 선에서 공사 금액을 결정하는 것이 바람직하다. 공사 자를 결정할 때는 점포의 디자인 의도를 이해하고 정확한 공사를 할 만한 전문가를 선정한다. 특히 공장 병설의 경우에는 설비 기계가 복잡해지기 때문에 기계 업자도 참석시키는 것이 좋다.

셋째, 공사자 결정과 공사 준비

계약의 단계에서 주의해야 할 점은 공사 기일의 엄수인데 특수한 경우가 없는 한 개점일을 변동해서는 안되며 특히 과자 공장은 오븐, 전기, 물의 공급 등에 대한 문제 등을 충분히 살펴본다.

그리고 공사는 개점 5~6일 전에 끝내야 하는데 이때에 설계자 측의 감리 업무가 시작되어 설계 도

면대로 공사가 제대로 진행되었는지를 검토한다.

넷째, 공사 착공

공사가 착공되면 될 수 있는 한 설계를 변경하지 않는 것이 좋은데, 시주자의 결정 미비로 변경을 하게 되면 공사 시간의 지연과 공사비 증가로 총투입 자본의 압력 요인이 된다. 공사가 완성되면 동시에 인수 인계를 하는 것이 바람직하며 설비 기계의 취급 방법이나 방법 상의 제반 사항으로 야기될 수 있는 문제를 사전에 방지한다. 점포 개발 업무가 종료되고 영업이 시작되면 종업원의 배치를 결정하고 훈련을 충분히 시켜 점포의 문을 연다. 과자 점포는 여러 가지 형태가 있으나 그 가운데 대표적인 것 네 가지를 평면도와 함께 설명한다.

6. 냉동생지 현황

86년 파리크라상에 의해 처음 국내에 시도된 냉동생지 제품은 2~3년전부터 프랜차이즈 업체들의 적극적인 제품 생산으로 이 업체들의 주력 아이템으로 떠오르고 있다. 또한 프랜차이즈 업체의 적극적인 냉동생지 제품의 시장 접목은 윈도우 베이커리에도 영향을 미쳐 현재 냉동생지에 대한 관심은 업계 전체에 자리잡고 있다.

이에 따라 '혹시' 하는 의구심 속에 미뤄 왔던 제빵수입업체들의 냉동생지의 수입이나, 검토 등으로 이어지고 있다.

특히 제일 제당의 냉동생지 시장의 본격적인 참여를 위해 현재 구체적인 준비작업중에 있어 냉동생지 시장은 급속하게 확산될 전망이다.

현재 업계에서는 냉동생지 제품 시장을 과도기적 시장으로 평가한다. 냉동생지 시장의 빠른 성장과 업계의 높은 관심으로 냉동생지의 보급 확산은 필연적이지만 그 확산 속도가 윈도우 베이커리에 미치지까지는 아직 넘어야 할 벽이 많다는 지적이다.

업계에서는 냉동생지 시장 성숙기를 2000년도로 전망하고 있다.

냉동생지를 이용한 제품의 국내에 소개, 도입된 지는 10년이 상이 된다. 그러나 꽤 오랜 시간이 경과된 아이템임에도 불구하고 냉동생지에 대한 업계의 반응은 아직도 부정적인 의견이 지배적이다. 즉, 비록 업계의 관심이 높은 아이템이기는 하지만, 업계 전체로 확산되기 위해서는 해결해야 할 문제들이 아직 많이 산재돼 있다는 것이다.

이처럼 냉동생지 제품 시장 정착이 어려움을 겪고 있는 이유는 냉동생지 도입에 따른 높은 시설 투자 비용, 냉동생지, 유통 보관상의 문제, 원가 면에서의 이점 부족등 다양한 요인이 내재되어 있기 때문이다.

하지만 최근 2~3년 사이에 본격화된 냉동생지의 시장 접목은 윈도우 베이커리의 의식도 서서히

변화시키고 있다. 특히 인력난과 이에 따른 인건비 상승, 원재료비 상승 등의 내적 요인과 즉석 빵을 선호하는 소비자 기호도 변화가 맞물려 냉동생지에 대한 점주들의 인식이 바뀌고 있는 것이다.

1) 소비자 기호도 변화의 해결책, 냉동생지

냉동생지를 업계에 처음 도입, 상품화한 업체가 파라크라상이라는 데는 크게 이견을 달 수 없다.

타업체와의 차별화 전략으로 도입된 파라크라상의 냉동생지 이용 제품은 20~30대층의 큰 인기를 얻으며, 점차 소비자의 기호 도까지 변화시킨 아이템으로 발전했다. 이러한 소비자 층의 기호도 변화는 타 업체들의 잇따른 냉동생지 도입으로 이어져, 현재 프랜차이즈 업체의 주력 상품으로 까지 자리매김하고 있다.

냉동생지를 이용한 제품이 이렇게 인기를 끌게 된 이유는 신선도 높은 빵의 이미지를 확실하게 살려주는 제품이라는 데 있다. 즉, 프랜차이즈의 냉동생지 제품 도입은 즉석에서 제조하고 판매하는 원도우 베이커리의 특성을 프랜차이즈 가맹점에서도 똑같이 적용시키는 촉매제의 역할을 해 소비자의 발걸음을 프랜차이즈 쪽으로 돌려놓게 했던 것이다.

게다가 프랜차이즈 업체의 냉동생지를 앞세운 마케팅력으로 소비자에게 따뜻한 빵을 제공한다는 단순 이미지 부각에 성공해 제빵에 대한 소비자의 입맛까지도 바꾸는 결과를 낳게 됐다. 그 결과 프랜차이즈의 냉동생지는 적게는 전체 매출 대비 10%에서 많게는 45%까지 높은 판매 신장을 보이며 급속하게 성장하고 있는 아이템이 됐다.

2) 양산빵 업계의 새로운 선택, 냉동생지

양산빵은 대량생산과 대량 판매라는 구조상 유통 기한의 한계성을 띤다. 양산빵 업체들의 냉동생지 시장 참여는 이러한 한계성을 극복하고 새로운 시장을 개척하기 위한 대안에서 비롯된다. 또한 냉동생지 제품은 한 번의 대량생산으로도 대량 판매하지 않고 한 달 이상의 냉동고에 보관할 수 있어, 자체적인 출하 물량 조절이 가능하다는 이점을 살려 보자는 의도가 바탕이 된다. 특히 이를 가능케 하는 콜드체인 시스템의 구축만 된다면 현재의 생산 구도를 계획 생산으로 방향전환시킬수 있는 계기가 될 수 있다는 판단도 내재돼 있다.

3) 수입 업체와 선 시장 확보, 후 공급 방식

현재 냉동생지를 수입하려는 업체들의 움직임이 활발히 진행되고 있다. 이러한 수입 업체의 냉동생지 시장 참여는 냉동생지 시장이 급 부상하고 있다는 판단에서 비롯된다. 그러나 프랜차이즈 업체나 양산빵 업체와 달리 냉동 차가 필수 운반 차량으로 되어 있는 냉동생지에 대한 운반에 미흡하다는 단점을 가지고 있다. 그래서 택한 시장 개발 전략이 선시장확, 후 공급 전략이다.

4) 제과점 냉동생지, 유통 경로

이런 한 문제가 해결돼도 가장 중요한 문제가 남는다. 바로 냉동생지 공급에 따른 유통 구조의 개선이 그것이다.

프랜차이즈 업체의 경우, 자사, 물류체계가 잘 정비되어 있어 냉동생지 제품에 대한 가맹점 공급이 원활하게 이루어지고 있다. 그러나 윈도우 베이커리가 최대 고객이 될 수입 업체로서는 공급 문제가 큰 걸림돌이 된다.

이런 문제로 수입 업체에서는 우선 윈도우 베이커리에 대한 제품 공급보다는 대규모 수요 처에 대한 공급에 주력하고 있다.

5) 제과점 전문성 지향

미래 프랜차이즈 업체나 윈도우 베이커리 할 것없이 누가 먼저 유용하게 냉동생지를 활용하느냐에 사활이 달려 있다고 할 수 있다.

프랜차이즈 업체는 보다 좋은 양질의 냉동생지 제품 개발과 그에 따른 물류시스템의 적용으로 소비자의 변화하는 기호 도를 받아야만 한다는 명제가 있다. 만약 이러한 명제를 등한시할 경우 현재의 위치를 타업체에게 양보할 수밖에 없는 상황에 직면하게 되기 때문이다.

윈도우 베이커리 역시 현재 제과점 운영비용을 감당하지 못하는 힘든 여건에 직면해 있다. 그 주원인은 빠르게 변해 가는 기호 도를 따라가지 못하는데 있다. 어느 제과점을 가도 똑같은 제품이 진열돼 있는 윈도우 베이커리의 현실 속에 소비자를 자신의 매장으로 이끈다는 것은 요원한 문제이기 때문이다. 소비자를 매장으로 이끌게 하기 위해서는 특화된 주력 제품의 개발이 필수적으로 뒤따라야 한다.

특화된 주력 상품의 개발과 윈도우 베이커리의 냉동생지 접목은 연관성을 가지고 있다. 즉 윈도우 베이커리의 기본적인 전략은 많은 생산 시간을 구하는 다품종 소량 생산에 있다. 이는 현재의 여건상 특화된 주력 제품 개발에 투자할 시간적인 여력이 없음을 의미한다. 그렇기 때문에 시간적인 여력을 갖기 위해서는 냉동생지의 접목은 시도해 볼만하다.

현재 제과점에서 진열하는 구색 상품 성격의 제품들을 냉동생지 제품으로 대체하고 이에 대한 시간 절약으로 특화된 제품을 개발, 생산할 수 있기 때문이다. 게다가 전체적인 냉동생지 제품화가 아닌 부분적인 냉동생지 제품의 생산은 공장장의 냉동생지에 대한 공정과 제조에 대한 이해만 있으면, 현재 윈도우 베이커리에 갖춰 있는 공장 설비만으로도 가능하다. 현재 업체는 소비자의 선호도 욕구를 충족시켜 주어야만 살아남을 수 있는 시점에 와 있다. 이는 특화된 자신만의 색깔과 제품을 갖춘 윈도우 베이커리로의 전환을 요구하고 있는 실정에 있다는 것을 의미한다.

IV. 문제점 및 경영관리 방안

1. 문제점

1) 경영관리 문제점

1988년 올림픽을 전후로 식생활 문화의 고급화, 다양화에 따라 성장기로 접어든 국내 제과제빵 산업은 점차 꾸준한 성장세를 보이며 오늘에 이른다. 단적으로 점포 수만 보더라도 1988년의 9,834개에서 1995년에는 16,000여 개에 달해 7년여만에 거의 2배에 가까운 양적 성장을 기록하고 있다. 뿐만 아니라 매출 면에서도 프랜차이즈 5사만을 비교해 보면 88년의 428억원에서 95년에는 2,523억원으로 거의 6배에 가까운 성장률을 보이고 있다. 이처럼 급속한 성장을 이룬 제과 업계가 안고 있는 문제점은 여러 가지가 있지만 무엇보다도 최근 들어 급격히 증가한 외식 산업을 비롯한 편의점 등 경쟁 업종의 등장과 급속한 성장에 따른 동업 종간의 경쟁을 들 수 있다.

최근 국내 한 사업 연구소가 밝힌 연구 결과에 따르면 소자본으로 창업할 수 있는 업종 가운데 커피 전문점과 함께 제과업이 서서히 성숙기에 접어들고 있는 것으로 밝히고 있다.

즉, 현재 제과점을 하고자 하는 희망자는 많은데 비해 그간 급격히 늘어난 제과점의 숫자 때문에 마땅히 입점할 수 있는 자리를 구하기가 어려운 실정이라는 것이다. 특히 서울의 경우 이미 과포화 상태이며 지난해부터 프랜차이즈의 지방 공략이 강화되고 신규 점포가 지방의 읍, 면 단위까지 확대 되는 것을 보아도 알 수 있다는 설명이다.

성숙기나 쇠퇴기에 접어 든 업종에서 일반적으로 나타나는 현상이 업종의 전환이나 기존 업종이 일부 변형된 형태로 운영되는 것이다. 이는 최근 제과 업계에서 광범위하게 나타나는 폐업과 아이스크림이나 커피 또는 피자의 복합 매장 등 신업태의 등장이 현실화되고 있는 점과도 일맥상통한다.

2) 식재료비 상승, 인력난 문제점

지난해에 이어 밀가루, 유지, 설탕 등 원재료와 아몬드, 옥수수 전분 등을 포함한 부재료의 인상은 물론 포장, 인건비 인상, 임대료 상승 등 다양한 원인으로 제과점의 경영 여건은 점점 더 어려워지고 있다. 또한 늘어나는 제과점의 숫자에 비해 상대적으로 부족한 기술 인력 때문에 제과점의 인력난은 점차 가중되고 있다. 이는 상대적으로 품목이 적고 분업화, 기계화, 매뉴얼 화되어 있는 유사 업종의 생산 시스템에 비해 다품목에 전적으로 기술 인력에 대한 의존도가 높은 제과 업계의 생산 시스템 때문이기도 하다.

뿐만 아니라 대부분의 제과점이 규모의 영세성 때문에 근무시간, 휴일, 작업환경은 물론 직원 처우

개선의 여유가 없는 실정이다. 따라서 열악한 근무 환경은 결국 생산성을 저하시키고 잦은 이직 현상을 불러와 기술 축적이 낮고 숙련 도도 떨어지며 궁극적으로 인력난을 가중시키는 결정적 요인이 된다.

여기에 3D업종 기피 현상과 직업이 점차 세분화되고 전문화되는 사회적 움직임 때문에 레저, 서비스, 정보산업 분야로 잠재적인 노동 인력이 대거 이동하는 추세로 나가고 있어 제과 업체의 인력난은 더욱 가중될 전망이다. 이처럼 제과 업체가 안팎으로 치열한 경쟁 시대를 맞이하면서 전체적인 시장 규모는 크게 늘어나고 있지만 필연적으로 광고, 홍보 비의 증가와 인테리어, 설비 투자 비의 증가 등을 늘려 결국 점포만 매출 외형은 떨어지기 마련이다. 여기에 다양한 대체 식품의 등장과 소비자의 기호 변화와 고급화로 단과자빵, 도넛, 버터 크림, 케이크 등 고전적인 빵, 과자 제품의 선호도가 줄어드는 추세도 한 몫을 거두고 있다.

(1) 제과업의 현실 문제점

항 목	94말	95말	비 고
1. 어려운 전망이다	44.6%	62.3%	어려움 가중
2. 현상유지 가능하다	19.1%	24.0%	약간 상승
3. 좋은 전망이다	16.9%	13.7%	저조 현상

(2) 경영 현실의 어려운 점과 미래 대비책

어려운 점	미래 대비책(북미 사례참고자료)	
	자 영 점	메 이 커
1. 경쟁 극심	1. 가족중심의 경영	1. 분업-저가류 생지 등
2. 불경기	2. 인간적인 한마음 경영	2. Out sourcing(외주)와 슬림화
3. 유사업종	3. 합리적인 수익관리(절감등)	3. 재산성분석- 자금투자
4. 원부자재 상승	4. 고객 취향에 맞는 제품개발	4. 물류공동화(안양 지역가능)
	5. 공동기술과 제품개발(연구소)	5. 고급재료 지양 향과 첨가물
	6. 지역사회에 Image Up경영	6. In Store Chain 신설
	7. 장사개념 - 경영 개념 도입	7. 인건비,물류비,광고비,금융비관리
		8. 전문경영관리 교육이수

3) 식재료 유통상의 문제점

제과점 식재료는 종류와 포장, 크기, 보관 유통이 다양하고 유통상의 경로가 부정확하고 비합리적인 측면이 통용되고 있다.

제과제빵의 식재료는 기본 구성 재료와 부재료, 첨가 재료로 나눌 수 있는데 제품 생산과 소비자의 구매 수준, 구매량, 구매 대상에 따라 식재료의 재료 사용 질을 결정한다.

▲ 원재료 유통 구조를 살펴보면

- ① 국내 생산 가능 품목
- ② 원재료 국외 수입 가공 품목
- ③ 완제품 수입 품목으로 나눈다

▲ 국내 생산 가능 품목의 유통을 단계별로 보면

공장 생산→도매상→중간도매상→소매상→소비자

식재료 수입가공품목도 국내 생산 가능 품목과 비슷한 유통 경로로 판매되고 있다.

▲ 완제품 수입 품목은 수입상이 재료를 수입하여 소분 포장당 내지 식재료 포장 자체로 유통시키는데, 양산·준양산 메이커는 직접 거래를 하고 원도우제과점은 중간 도매상을 거쳐 유통을 하는 실정이다.

2. 경영 관리방안

1) 경영관리 측면

성숙기에 접어든 제과 업계가 유사 업종은 물론 동일 업종간의 치열한 경쟁 시대에 들어서면서 무엇보다도 내실과 적극적인 변화를 통한 경쟁력 확보라는 구가지 당면 과제를 안고 있다.

(1) 합리적인 생산과 전문화 관건

제과 업계의 당면 과제 해결의 열쇠는 바로 생산의 합리화와 전문화에 있다. 한 점포에서 100여종 이상 되는 품목을 가장 효율적으로 생산하기 위해서는 설비는 물론 공장의 작업 동선, 작업환경이 작업자 중심으로 철저하게 설계되어야 하며 자동화, 전문화를 통해 인력과 작업 시간 단축은 물론 생산선 향상과 기술 인력에 대한 처우 개선으로 인력난의 효과적인 해결이 시급하다 하겠다.

이는 결과적으로 제품과 서비스의 향상은 물론 점포의 이미지를 높이고 기술 인의 직업에 대한 자부심을 고취시켜 업소의 매출 향상을 가져오게 된다.

이처럼 생산의 합리화와 기술 인력의 안정은 곧 바로 업소의 생산성 향상과 제품 차별화, 전문화로 가는 기반이 된다.

기계 부분에서는 도우콘, 급속 냉동고, 컨백션오븐 등과 자동 반죽 분할 기 등의 보급이 늘어나고 있으며 재료는 프리믹스, 냉동생지 등의 사용이 조금씩 늘어나고 있는 것도 바로 이런 추세를 뒷받침하는 요소이다.

제품 면에서의 변화 추세는 크게 3가지를 들 수 있는데 하나는 건강, 기능성을 살린 제품의 소비 추세가 꾸준히 늘어가고 있는 것이며 다음으로 생크림 케이크 시장의 크게 성장한 점 그리고 냉동생지 시장의 점진적인 확대이다.

(2) 건강, 기능성을 살린 제품 부각

최근 소비자의 기호 변화에 따른 기본적인 품목의 변화를 보면 단과자빵류를 비롯한 일반 빵류의 소비 감소 추세를 들 수 있는데 이는 단맛을 기피하고 건강을 중시하는 소비성향으로 변화하는 것이다.

즉 단과자빵의 소비가 점차 줄고 페이스 트리를 비롯한 바게트, 하드롤, 각종 곡물을 이용한 건강 빵류 등 기능성 제품의 수요가 꾸준히 늘어가는 추세다.

특히 곡물 프리믹스를 이용한 유럽 스타일의 곡물 건강 빵의 소비 증가와 우리 밀을 이용한 무공해 우리 밀 빵의 확산은 주목할 만한 변화라고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 최근 업계 일각에서 관심의 대상이 되고 있는 자연발효빵도 중요한 소비 패턴의 변화를 읽을 수 있는 부분이다.

(3) 생크림케이크 시장 팔목 성장 예상

케이크 역시 전통적인 버터 크림 케이크에서 생크림 케이크, 무스 등으로 생산 비중을 옮겨가고 있다. 물론 현재 생크림 대 버터 크림의 비율이 3 : 7 정도로 아직은 버터 크림의 비율이 월등히 높다. 하지만 최근 들어 개인 제과점 뿐만 아니라 고려당, 파리카라상은 물론 버터 크림 케이크를 주력 상품으로 삼았던 크라운베이커리 등 국내 유명프랜차이즈들이 본격적으로 생크림 케이크를 주력 상품으로 생산하고 광고를 통해 적극적인 판매에 나서고 있어 생크림 케이크의 급격한 판매 증가가 예상되고 있다. 특히 프랜차이즈의 생크림 케이크 생산은 올 들어 본격화되어 고려 당의 경우 지난해 전체 케이크 매출의 20%를 차지했던 생크림 케이크를 올해는 30%로 끌어올린다는 계획을 세우고 있고 크라운 베이커리 역시 기존 직영점 위주의 판매에서 전체 가맹점으로 판매 확대에 주력할 방침이어서 케이크 시장의 판도 변화가 예상되고 있다.

(4) 새롭게 부각되는 냉동 생지 시장

뉴욕 제과에서 시작되고 기린, 동큐제과 등을 통해 서서히 확산된 냉동생지는 다른 제품에 비해 시장 정착 속도가 늦는 제품 중에 하나이다. 여기에는 원도우베이커리를 중심으로 자리잡은 국내 제과제빵 시장의 특성과 냉동생지에 대한 인식 부족, 물류의 난관 등 여러 가지 요인이 있지만 무엇보다도 기술 인의 냉동생지 기피 현상이 주원인으로 작용한다.

따라서 아직도 원도우베이커리의 냉동생지 사용량은 극히 제한된 물량에 그치고 있는 실정이다.

국내 냉동생지의 역사는 프랜차이즈들이 갓구워낸 신선한 빵을 선호하는 소비자의 기호에 맞춰 오븐프레스 이미지를 부각시키는 마케팅 전략의 하나로 도입하게 되면서 서서히 활기를 띠기 시작한 것이다.

국내 냉동생지의 대명사로 알려진 기린은 이미 냉동생지만으로 연간 20억 규모의 매출을 올리고 있으며 3년전 창녕에 35억 규모로 냉동생지라인을 신설한 신라 명과의 경우 지난해 저온숙성빵이라는 이름으로 본격적인 냉동생지 보급에 나서 이미 40여 품목을 생산 공급 중이며 전체의 50%를 냉동생지로 공급하고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 고려 당도 성남 공장의 시설 보완은 물론 피산에 신

설 냉동생지 라인을 확충하고 현재 완제품 취급점 대 냉동생지 취급점이 8:2인 것을 점차 전환시켜 3:7로 끌어올린다는 계획이다.

크라운 역시 올초 대리 점주를 대상으로 자사의 냉동생지 제품에 대한 교육을 마친 상태이며 점차적으로 냉동생지 취급 점을 늘려 간다는 계획이다.

그밖에 후덕물산이 안데르센이라는 브랜드로 지난해부터 냉동생지를 본격적으로 공급 한데 이어 에취알에스가 덴마크에서 냉동생지를 들여와 보급에 나서는 등 본격적인 냉동생지 시대의 서막이 열리고 있다. 냉동생지는 아직은 시작 단계이지만 현재 제과점이 안고 있는 인력난과 원부재료비 상승, 시설투자비 등을 가만할 때 적극적으로 고려되어야 할 품목으로 여겨진다.

뿐만 아니라 생산의 합리화와 효율성 측면에서도 기본 제품에 대한 효과적인 생산을 통해 제과점이 전문화와 고부가가치 상품 개발의 여건을 마련할 수 있는 대안으로 적극적인 활용 가치가 있는 상품이라 생각된다.

2) 원가 관리 측면

현재 기업체에서 채택하고 있는 재무재표, 즉 결산서(대차대조표, 손익 계산서, 합계 잔액시산표, 재고 원과 보고서 등)는 회계분야 전문가가 아니고는 그것을 작성한다는 것이 거의 불가능하게 되어 있다. 그러나 사업 규모가 크든 적든 누구나 월간이나 인간의 손익 계산을 해야만 한다. 겉으로 남고 속으로는 밀진다는 말이 있는데 이것은 흔히 제과 점포를 운영하면서 이익의 개념을 매출액에서 운영 경비를 제하고 남는 것으로 생각하는 단순한 계산 방식 때문이며 실제로 자산에 대한 감가상각이나 투자 금액에 대한 가상이자(기회 원가)를 감안하지 않기 때문에 세월이 지나면 계속 자금이 모자라는 현상이 발생하게 되는 것이다.

▲ 원가 관리를 통한 경비 절감

(1) 원가에 대한 잘못된 인식

- ① 공장에서는 재료비에 국한해서 원가를 따진다.
- ② 공장 직원마다 원가 개념이 다르다.
- ③ 시간에 쫓기다 보니 배합 정량을 무시하고 수량만 채운다.
- ④ 원가 개념이 희박하며 공장장이나 사장 등 임원만의 문제로 여긴다.
- ⑤ 원가에 대한 객관적인 기본 지식이 부족하다.

(2) 원가란 무엇인가?

- ① 원가란 판매 가격을 이루고 있는 여러 부문별 요소 요소에 지출된 경비를 말한다.

② 원가의 구성

부문별 원가 요소(제조원가 = 공장 원가+공장 관리실 원가)

상품 판매 가격과 원가 내역

예) 판매가 1,000원인 케이크의 경우

과목	판매가기준(%)	원 가(원)	비 고
재료비	30	3,000	원부자재
노무비	12	1,200	생산기술자
경비	10	1,000	전력, 감가상각
① 제조원가	52	5,200	
판매비	10	1,000	집세, 판매원
관리비	5	500	통신, 세금공과
차량비	2	200	유류, 부속
② 판매 관리원가	17	1,700	
지급이자	4	400	은행, 사채
잡손실	3	300	재고품, 벌금
투자이자	5	500	보증금, 권리금
③ 기타원가	12	1,200	
총원가(세전)	81	8,100	①-②-③
④ 이익	19	1,900	국세청 표준율
⑤ 세금	3	300	
⑥ 순이익	16	1,600	

(3) 경비절감 필요성

- ① 자원의 한계성 인식
- ② 기업경영의 목적인 이익 확대(확대 투자, 복리 후생 증진)
- ③ 경영의 순환 과정의 올바른 시행으로 모범 근무 시행(PLAN 계획, DO 실행, CHECK 점검)
- ④ 고객에게 만족을 주는 정상품 생산

(4) 경비 절감의 2가지 방법

① 적극적 경비 절감 방법(1E)

배합 비를 절감 차원에서 작성한다. (대체 재료, 첨가물)
 시설 및 기계, 도구, 비품 등 자산 부문에 대한 신중한 투자 자세
 재고를 줄이고 외상 매출액을 감소시킨다.

② 소극적 경비 절감 방법 (원가비율이 높은 품목을 집중 관리)

재료비(30%) : 정량 생산을 원칙으로 하고 실패한 반죽이나 재고 반죽, 재고 상품 등을 되도록 줄인다.

노무비(12%) : 소수 정예 교육으로 능력 개발(사원 1인당 체반 경비 지출은 급료의 2.5배, 대졸입사후 30년 근무시 10억 투자)

판매비(10%) : 집세, 판매원, 섭외비 등

관리비(5%) : 세금, 공과, 차량유지, 통신비

(5) 원가 절감 의식에서 업무를 다룬다(주인 의식 필요)

- ① 원가 구성 내용이 정확하고 분명하게 적용되어야 한다. (원가자료표, 배합표)
- ② 재료구입시 현금 가격, 덤핑 가격, 수입 재료 등의 가격차에 주의한다(구입 가격이 메이커보다 고가일 때는 잘못 구입한 것이다. -3개월 어음 가격)
- ③ 외부 구입 상품은 가능한 한 반품 조건으로 한다.
- ④ 매월 운영 경비 항목을 비교하여 과다 지출을 점검한다.
- ⑤ 당초의 투자 자산과 투자 자금에 대한 감가상각 및 이자를 계산한다.
- ⑥ 공정 과정을 개선하여 기술자의 움직임을 최소화하고 낭비를 줄인다.
- ⑦ 적절한 시기(년초가 적함에 필히 가격 인상을 실시한다)
- ⑧ 경비 절감 교육은 정기적으로 이수하고 항상 염두에 두어야 한다.
- ⑨ 경비 절감 목표 제도를 실시한다.(월, 년 단위 목표 수립)

3) 식재료 측면

국내 생산 가능 식재료의 유통 단계를 5단계에서 3단계로 유통 과정을 축소하여 유통 마진을 식재료 가격 인하와 유통의 신속성으로 제품 생산의 가격 인상 요인을 억제하고 소비자들에게 양질의 제품을 공급할 수 있는 계기를 마련한다고 본다.

지금까지의 제과업의 원부재료 관련 포장 및 도구의 유통 경로는 각 품목 따로, 포장 도구 별로 유통하였는데

예) 서울 지역 각지부 단위 아니면 인접 교통 원활 지역별로 원재료, 부재료, 각종 도구, 포장 재료 등을 협동조합 형식으로 총괄 관리 유통을 하면 가격이 저렴하고 한 곳에서 필요한 원부재료를 구입하므로 시간, 경비 절감, 조합원 간 친목 도모 할 수 있는 계기가 될 것이다.

4) 조직 관리 측면

아무리 조그만 제과점이라도 점주와 판매원과 제조 기사로 구성돼 각각 자신에게 주어진 일을 하면서 공동체를 구성하여 점포운영에 종사하고 있다.

자세히 살펴보면 점주는 사장으로서 전체를 책임지고, 판매원들은 조장(또는 캐쉬)에서부터 아르바이트에 이르기까지 여러 직급으로 구성되어 있고, 제조 기사들 역시 공장장에서부터 말단 기사(일명 시다)까지 단계적으로 구성되어 제과점이라는 일터의 집합체를 움직여 나가고 있다. 이 속에서도 각 직책마다 리더가 있어 소속된 인원들을 관리하고 이끌어 나가고 있다.

다시 말해 현대 사회는 무수한 집단의 복합체로 구성되어 있다. 구 소련의 붕괴로 인해 동 서양의 양극화 현상은 사라지로 과거의 국제사회마저 핵분열 되어 다각화되는가 하면 자국들의 이익 보호를

위해 범집단적 이익공동체를 구성하는 등 변화무쌍한 상황에 와 있다. 또한 현대는 개인의 자유와 창의성이 존중되는 시대여서 리더 아무리 강력한 권력을 배경으로 하고 있더라도 그것만 가지고는 집단을 효과적이고 성공적으로 통솔할 수 없으며 리더 자신의 많은 능력이 요구되고 그것을 발휘하기 위해 자기 자신이 노력하지 않으면 안되는 시대에 있다.

더욱이 리더는 사회와 인간에 대한 깊은 통찰 없이는 성공할 수 없다고 볼 수 있다.

리더라는 말은 영어의 'Lead' (앞선다/지도한다/선도한다의 뜻)에서 나온 것으로 「지도하는 사람/선도하는 사람/앞선 사람」이란 뜻.

리더와 비슷한말에 지휘자(Commander/지휘관)이라는 말이 있다. 물론 집단에 있어서 「그 집단을 이끌어 나가는 사람」이라는 점은 같으나 리더와 지휘관은 다음과 같이 구분하여 알아둘 필요가 있다.

첫째, 판단 태도면 에서 볼 때 지휘관은 '결과만 중시' 한다. 리더는 '과정과 결론을 함께 중시' 한다.

둘째, 집단발전면에서 볼 때 지휘관은 보스(Boss)적 지배를 통해 존속 발전시킨다. 리더는 리더와 부하의 인간적 관계를 통솔 발전시킨다.

셋째, 목표설정면에서 본다면 지휘관은 창립 시의 목표만을 중시하나 리더는 구성원의 반응도 고려한다.

넷째, 복지면 을 보면 지휘관은 집단의 번영보다 지휘관 개인의 복지를 우선 고려한다. 리더는 집단의 번영과 구성원의 복지를 동시에 고려한다.

다섯째, 목표와의 관계 측면에서 보면 지휘관은 구성원을 조직 목적에 복종시키나 리더는 구성원 개발과 조직 목적을 동시에 달성시키려 한다.

리더(Leader) 역할에 따라 여러 가지 유형으로 구분된다.

어떤 분야에서 고도의 지식과 기능을 가지고 구성원을 지도하는 「전문가형 리더」가 있으며 집단 구성원을 조직화하고 통찰하는 능력이 강하며 업무 절차에 밝은 「조직 통찰력 리더」가 있다. 그리고 집단을 운영해 나가는데 있어서 부딪치는 여러 가지 문제를 잘 해결하는 「문제 해결형 리더」와 부하와 인간적으로 사귀어 협조하는 「인간주의형 리더」가 있으며 집단 구성원의 안전이나 복지보다는 집단 목표의 달성에만 집착하는 「목표 추구형 리더」등으로 나뉘어 각기 자신의 능력이나 성격에 맞게 그 역할을 분담한다.

리더십이란 집단 목표를 달성하기 위해 부하를 협동시키고 부하들이 가진 능력을 최고도로 발휘하게 하는 리더 작용을 말한다.

이러한 리더십에 있어서 「목적」「환경」「개성」을 리더십의 3요소라 하는데 즉 개인의 개성을 집단의 목적에 잘 활용하여 주변 환경을 맞추어야 한다는 뜻이기도 하다.

5) 임금 관리 측면

현재의 근로기준법이 최초로 제정된 것은 1953년이다. 그 후 몇 차례 개정 후 1990년에 개정 공포된 법률이 오늘까지 이르고 있다.

이 법은 헌법에 의거한 근로조건을 정해서 근로자의 기본적 생활을 보장, 향상시키며 균형 있는 국민경제의 발전을 기하는데 목적이 있다고 밝히고 있다. 특히 이 법에서 정하는 근로조건은 최저 기준이기 때문에 근로 관계 당사자가 합의에 의해 더 나은 조건을 맺을 수 있다고 명시하고 있다.

또 남녀에 대한 차별적 대우를 못하며 국적, 신앙 또는 사회적 신분을 이유로 근로조건에 대한 차별적 처우를 하지 못하도록 하고 있다.

현재 근로기준법은 상시 5인 이상의 근로자를 사용하고 있는 모든 사업 또는 사업장에 적용된다.

다만 동거의 친족만을 사용하는 사업 또는 사업장과 가사 사용인(일가친척)에 대해서는 적용하지 않는다.

한편 직업의 종류를 불문하고 임금을 목적으로 근로를 하는 사람을 근로자라고 일컫는다. 또 근로자가 일한 대가로 받게 되는 일체의 금품을 임금이라고 하는데 임금은 일정한 날에 통화로 근로자에게 직접 한 달에 한 번 이상 전액을 지급해야 한다. 한편 임금에는 기본급 또는 본봉이라고 부르는 기본 임금과 직무, 직책, 가족 수당 등 통상 임금에 속하는 수당, 연장, 야근, 월차 등 법정 수당, 상여금, 교통비 등 기타 임금을 포함한다.

이중 통상 임금은 기본 임금과 근로자가 출근하면 당연히 받게 되는 기타 임금을 말하는데 연장, dirks, 휴일 근무 수당, 연 월차 유급 휴가 수당, 주휴 수당, 해고수당을 계산할 때 기준이 된다. (근로기준법 시행령 제31조)

한편 평균임금은 근로자가 일상적으로 받고 있는 일체의 임금을 말하는데 각종 수당은 물론 상여금까지도 이에 포함된다. 퇴직금, 휴업 수당, 장애 보상, 유족 보상, 장사 비등을 계산할 때 기준이 된다. 평균임금을 계산할 필요가 있을 때는 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일 수를 뺀 금액을 말한다.

근로시간은 휴게 시간을 빼고 1일에 8시간, 1주일에 44시간을 초과할 수 없다. 다만 당사자간의 합의에 의하여 1주일에 12시간 한도로 연장 근로할 수 있다. 또 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간 이상인 경우에는 1시간 이상의 휴게 시간을 근로자에게 줘야 한다.

근로시간 외에도 사용자는 1주일에 평균 1회 이상의 유급 휴일을 줘야 한다. 이 휴가 외에도 한 달간 개근한 근로자는 1월에 1일씩 월차 유급 휴가를 가질 수 있고 1년간 개근한 근로자는 10일, 9월 이상 출근한 사람은 8일간의 연차 유급 휴가를 사용할 수 있다.

위로차 유급 휴가는 본인의 의사에 따라 1년간에 한하여 적치해 사용하거나 분할해 사용할 수 있다.

이 때 개근의 의미는 근로 일수를 말하는 것이지 근로시간을 뜻하는 것은 아니다. 따라서 지각, 조

되, 외출을 몇 번 이상했다고 결근 처리하는 것은 위법이다.

한편 사용자는 연장 근로시간과 야간 근로(하오 10시부터 상오 6시까지 사이의 근로) 또는 휴일 근로에 대해서는 통상 임금의 50/100이상을 가산해 지급해야 한다.

또 여성 근로자를 고용할 때는 월 1일의 유급 생리휴가를 줘야 한다. 그리고 임신 중인 여성은 산 전수를 통하여 60일간의 유급 보호 휴가를 얻을 수 있으며 1년간 육아 휴직을 신청할 수 있다.

근로자가 다니던 직장을 퇴직할 때는 계속 근로 연수가 1년이 넘으면 퇴직금을 받을 수 있다. 이때 퇴직금은 1년에 대하여 30일분 이상의 평균임금을 퇴직금으로 지급해야 한다.

사용자가 근로자를 해고할 경우는 적어도 30일 이전에 그 예고를 해야 한다. 30일전에 예고를 하지 않았을 때는 30일분 이상의 통상 임금을 지급해야 한다.

다만 일용 근로자로 3개월을 계속 근무하지 않은 사람, 2개월 이내의 기간을 정해 사용된 사람, 월급 근로자로 6개월이 되지 못한 사람, 계절적 업무에 6개월 이내의 기간을 정해 사용된 사람, 수습 사용자 중의 근로자는 예고 해고의 적용 범위에서 제외된다.

V. 결론

21세기에 들어 우리 사회는 큰 전환을 맞고 있다.

국가간의 장벽이 무너지며 급속도로 진행되는 세계화의 진전 속에서 생활 환경은 물론 생활 가치관도 그만큼 달라졌다. 이러한 변화에 따라 기업들은 판촉 전략 인력 관리 등 경영 전반에 걸쳐 자신의 문화를 바꾸어 나가고 있다.

따라서 제과업도 페스트 푸드점, 패 밀리 레스토랑 등 경쟁 업종의 등장과 함께 경쟁 제과점의 숫자 또한 늘어 났으며 이로 인한 인력난과 수익성의 감소로 어려움을 겪고 있다. 이러한 이유로 업계에서는 주먹구구식의 사업이 아니라 보다 체계적인 경영 방식을 도입하여 변신을 꾀하여야 한다.

제과업 성공의 5대 요소로는 맛있는 상품(Q : Quality)

친절한 서비스(S : Service) 깨끗한 점포(C : Clean liness) 그리고 입지와 기획력이다. 입지와 기획력은 제품을 판매하기 전에 결정되는 또는 결정해야 하는 요소이고 QSC는 매장을 경영하면서 레벨업(Level Up) 시켜 나가야 하는 제과업 경영의 가장 기본적인 요소라고 할 수 있다.

경제의 발전으로 국민 소득이 증가함에 따라 고객이 제품의 고급화 소형화 다양화를 추구하는 것은 당연하다. 또 건강 지향성 제품도 필수적인 요구라 할 수 있다.

고객이 제품의 다양성을 추구하는 데는 그 이유가 있다. 이제까지의 제과업은 맛만 좋으면 성공하는 경우가 많았다. 그러나 지금부터의 제과업 경영은 무한 경쟁 시대로의 돌입이다.

이제까지의 경쟁은 제과업끼리의 경쟁 판촉 경쟁 가격 경쟁 등 동종 업종 또는 업체간의 경쟁이었

다. 그러나 앞으로는 이와 같은 경쟁은 일반적인 것이 되고 타업종 즉 피자 햄버거 편의점 등과의 고객 탈환 경쟁이 치열해 질 것이다. 이렇게 치열한 경쟁에 몰입하다 보면 업종 업체간의 전문성이 파괴될 가능성이 있다.

제과업은 그 동안 전문성을 추구하며 타업종과의 차별화로 고객을 흡수해 왔으나 맛의 차별화가 향후 고객들에게 크게 어필할 수 있는 요소가 아니다. 이미 대부분의 제과업 제품의 맛이 대동소이하며 어떤 차이도 찾아보기 힘든 형편이다.

식품 위생법의 개정도 이와 같은 내용을 잘 뒷받침해 주고 있다.

제과점은 현재 휴게실 영업으로 분류되고 있다. 휴게실 영업은 간이 음식 음료 커피 등 주류를 제외한 간식 개념의 거의 모든 음식을 다루는 업종을 포괄한다.

맛있고 깔끔하고 위생적인 분위기에 친절하고 정성스런 서비스가 있는 점포 바로 이런 조건을 만족시킨 점포가 고객들에게 호평 받고 있다. 즉 맛의 차별화는 한계에 도달했다는 것을 말해 주는 것이다. 이런 현상은 맛벌이 부부가 많아지고 외식의 빈도가 높아지는 현대 사회에서 가볍게 먹고 귀가할 때 몇 가지의 제품을 사가 지고 가는 선진국의 양태를 반영한 것이다.

이제 제과점의 수제품 못지 않게 식품 제조 공장에서 고급스럽게 만들어진 우수한 간 편식 및 식자재를 우리 주변 슈퍼나 백화점에서 쉽게 접할 수 있다. 그리고 보다 간편화된 재료와 조리 기구 등의 개발은 일류 기술자 못지 않게 임시직 직원이나 아르바이트 직원들도 맛있는 제품을 만들어 낼 수 있는 조건이 되고 있다.

제과점 운영의 3대 요소인 QSC중에서 Q는 좋은 제품을 말한다.

좋은 제품이라는 것에는 3가지 조건이 있다. 언제나 균질(양, 맛, 볼륨감)하고 맛있는 제품을 신속하게 제공하여야 하는 것이다. 이같은 제품을 제공하기 위해서는 제품의 제조 공정을 매뉴얼화(Manual)시키지 않으면 안된다.

이제 제과점에도 숫자와 데이터에 의한 체계적인 관리가 필요하다.

즉 제품 원가 계산법, 세금 계산법 등을 알아야만 한다. 특히 중소 제과점들은 사회 문화적인 환경, 시장 정보, 경영관리 등 보이지 않는 무형 자산의 가치에 둔감해서는 안된다.

제품의 원료지 계산 매출액 계산 등이 확실하면 정확한 이익금의 산출과 투여 노동력에 대비한 생산 효율 등을 알 수 있다. 또 공장의 설비 확충의 시기 결정 즉 조기 기계화나 정기적인 기계화나 등을 가림할 수 있다.

3D 현상의 심화는 인력 부족으로 인건비의 상승은 불을 보듯 뻔한 일이다.

따라서 최소의 인원으로 점포를 운영할 수 있도록 주방 기기의 자동화와 각종 영업 또는 판매 방법의 컴퓨터화는 생존을 위한 필수 불가결한 요소가 될 것이다.

참고문헌

- 김충호, 호텔경영학, 형설출판, 1990.
- 오정환, 호텔경영학 원론, 기문사, 1991.
- 정청송, 기본 제과제빵기술, 기전문화사, 1988.
- 정인태·이종구, 현대호텔 식재료 경영론, 형설출판사, 1991.
- 김정·이용규·제빵사, 미국소맥협회 한국지부AIB동문회, 1984.
- 한국식품공업협회, 식품공전, 이문인쇄사, 1988.
- 김규호, 제과기술, 문덕인쇄, 1985.
- 최진수·이종성 공저, 빼에르 백과선, 정문사문화(주), 1987.
- 한국과학기술회, 양과자의 세계, 민문사, 1992.
- 김기호, 제과기술, 대학사, 1994.
- 홍행홍·민경찬, 제과제빵사, 광문각, 1997.
- 신재영 외5인 공저, 외식 사업 실무론, 백산출판사, 1995.
- 나정기, "메뉴계획과 디자인", 경기대학교 대학원, 박사학위 논문, 1994.
- 김기영, "호텔주방의 시설배치 관리시스템 모델개발에 관한 연구", 경기대학교 대학원, 박사학위 논문, 1995.
- 김충호, "호텔경영 환경과 표적시장이 활동방향", 호텔경영 연구 논집, 경기대학교 호텔경영 연구소, 1992.
- 김장익, "관광호텔 주방관리 개선방안에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위 논문, 1997.
- 오석태, "관광호텔 조리부문 종사원의 사회적 인식평가에 관한 연구", 경희대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1995.
- 장영석, "한국 외식업 조리업무에 관한 연구", 경희대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1996.
- 이용귀, "호텔 직영 제과점의 합리적 운영방안에 관한 연구", 경희대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1993.

Tom Power, John wiley & Sons, 1988.

Pauli Eugen, CBI publishing Company INC, 1979.

Hendal H. Kotscherar and Margaret E. Terrell, New York, John wiley & Sons, INC, 1975.

Eleanor F. Eakstein, AVI publishing Company INC, 1993.

Robert D. Reid, new York, VAN Nostrand Reingoid Company, 1983.

Restraunt USA, Foodservice Industry, Forecast, Restaurant USA(Dec.1994),1995.

Robert D. Reid, Food service and Restaurant marketing, New York, VAN Nostrand Reingold Company. 1983.

John Wiley & Sons, Professional Cooking, 2nd Edition, 1989.

ABSTRACT

A Study on effective management of confectionery business

kwak. sung Ho · kim, Jang Eix

Lots of companies in food industry are developing themselves to enhance their competitiveness for the upcoming 21 st century

There are many troubles in food industry need lots of manpower because of bad invironmental problem and strong regulation by the goverment the The most serious problem in confectionery business is to overcome the disproportion of manpower.

This study tries to establish management for effective managment on the basis of referred theme. the concrete purpose of this study to indicate effective management