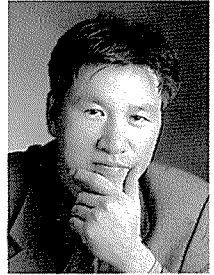


김봉수의 파워 컨설팅 「월간 베이커리」는 21C 보다 과학적인 제과점 경영을 위한 전문가의 조언을 들어 보기로 했다. 생산 및 판매 분야에서 업주가 당면한 어려움 해결에 초점이 맞춰질 이번 연재를 통해 점점 치열해지는 시장 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 계기가 됐으면 하는 바람이다.

공정 체계를 바로잡아 제품력을 강화한다



글 · 김봉수
필자는 제과점 전문 컨설팅 업체 '김스 컨설팅'의 대표로서 많은 베이커리들의 문제점 진단 및 마케팅 지도를 전문으로 하고 있다.

Case Study

- 입지 특성 : 인천 2,000여 세대 아파트 단지 내
- 경쟁 상황 : 점포 1km 내 대형 할인점 및 백화점 위치
- 점포 인원 : 직원 - 생산부 3명, 판매부 2명 / 비(非) 기술자 출신의 점주

얼마 전 생산 직원 1명이 갑자기 그만두게 돼 새롭게 직원을 채용했으나, 기존 직원들과 쉽게 조화를 이루지 못하고 곧 그만두었다. 남은 직원 2명도 3~4개월 후에 교체돼 완전히 새로운 생산팀이 구성됐다. 그런데 고객들로부터 빵맛이 변했다는 얘기가 심심찮게 들리더니, 월 2,500만원 정도였던 매출이 월 1,600~1,700만원까지 하락했다. 업주는 자기 점포만이 갖고 있던 제품 흐름이 깨졌기 때문이라 판단한다.

문제점 진단

업주는 공장 직원들과 토론을 통해 입지적 특성상 빵류 제조 공정의 체계를 잡는 것이 시급하다는 결론을 내리고, 다음과 같은 해결 방안을 마련, 실천에 나섰다.

- ▶ 정확한 온도 개념이 없어 반죽 결과가 일정치 않다.
27°C로 유지해야 하는 반죽 온도가 실제로 측정해본 결과 31°C였다.
- ▶ 유지를 함께 넣어 믹싱해 흡수율이 떨어져 빵이 부드럽지 못하고 딱딱하다.
공정 시간을 단축하기 위해 공정상의 많은 원칙을 생략하고 있다.
- ▶ 물의 양을 정확하게 계량하지 않아 반죽의 농도가 일정치 않다.
생산부 직원 3명이 쓰고 있는 계량컵으로 600g을 측정해본 결과 580~620g까지 모두 차이가 났다.
- ▶ 오후에 배장을 찾는 고객들에게 다양하고 신선한 빵류를 제공하기 어렵다.
오전에는 빵류를, 오후에는 케이크를 만드는 1일 생산 스케줄로 운영된다.

문제점

① 현 공장장은 다양한 기술을 갖고 있으나 깊이가 없어 아파트 단지 내에서의 영업에서 기본이 되는 빵류의 맛이 떨어진다.

② 맛의 변화가 점포 이미지 하락으로 연결돼 매출이 현격히 떨어짐에도 불구하고 업주는 대안을 찾아내지 못하고 있다.

공부합시다!

공정 체계란?

각각의 제품마다 적합한 공정을 엄수하지 않으면 좋은 품질의 제품을 기대하기 어렵다. 생산 과정에서 저마다 틀린 제조 공정들이 바르게 지켜지도록 관리하는 것을 '공정 체계 바로 세우기'라고 한다.

공정 체계는 왜 중요한가?

빵의 공정상 빠질 수 없는 이스트는 생물이므로 같은 제조 과정을 거쳤더라도 온도, 습도, 성장 조건이 맞지 않으면 제품 결과는 확연히 차이가 난다. 요즘 고객들은 하나를 사더라도 제대로된 제품을 원하는 경향을 보이고 있기 때문에 온도 등의 미묘한 차이를 제대로 지키는 것이 제품 경쟁력을 확보하는 지름길이다.

일반적인 공정 체계 바로잡기

① 계량 : 기본적으로 재료의 정확한 계량은 반드시 엄수돼야 한다. 특히 극소량을 사용하는 소금, 이스트, 개량제 등은 각별히 주의한다. ② 믹싱 : 유지는 재료가 수화된 후 믹싱 중간에 투입해야 탄력 있는 반죽이 된다. 보통 빵류는 전 재료를 저속 1분, 중속 4~5분으로 믹싱한 후, 유지를 넣고 다시 저속 1분, 중속 4~5분간 믹싱한다. ③ 1차 발효 ④ 분할 ⑤ 벤치타임 ⑥ 성형 ⑦ 2차 발효 : 시간 엄수가 가장 중요하다. 발효실 온도를 높여서 시간을 단축시켜 진행하면 제품 모양이 찌그러지거나 속결이 좋지 못한 결과를 초래한다. ⑧ 굽기 : 제품 크기가 작은 것은 온도를 높여 빨리 꺼내고 크기가 큰 것은 온도를 낮춰 천천히 충분히 구워낸다.

■ 문제 해결 방안

① 공정의 매뉴얼화

반죽 순서, 배합률 및 공정, 오븐 순서, 온도,

작업 지시서 등을 매뉴얼화해 기계에 부착하고 공정마다 점검하는 시스템을 적용했다.

② 조·종례 실시

매일 5분간의 조례와 종례를 실시해 지시 내용 및 점검 내용을 기록으로 남겼다.

③ 정확한 온도 측정

공정상에서의 온도 개념을 직원들에게 확실히 주시시키고, 온도계를 구입하여 정확한 온도를 유지하도록 했다.

④ 빵류 1일 2회 생산

오전에 빵 생산시 과자빵, 식빵, 도넛 반죽의 일부를 분할해 냉장고에 두었다가 오후 3시경 성형 과정만 거쳐 오후 매대를 풍성하게 했다.

⑤ 교육 훈련 병행

작업 종료 후 전문가를 초빙해 재료학, 공정 이론 등을 5회에 걸쳐 직원 교육을 실시했다.

조금 더 신경써서!!

- 2일에 걸쳐 세미나를 실시해 유립빵, 단과자빵, 식빵, 페이스트리의 기본 제조 과정을 직원들이 직접 익히도록 함 → 반복 교육과 점검을 통해 공정 염수를 습관화해 제품 품질이 항상 일정하게 유지되도록 했다.
- 이 업소의 목표 매출과 같은 1일 100만원대 매출을 올리면서 빵류 1일 2회 생산을 실시하고 있는 업소를 선정해 벤치 마킹 실시 → 전 직원이 이틀씩 돌아가면서 연수를 실시해 올바른 공정 염수의 중요성을 숙지하고 이를 익히도록 했다.
- 어느 정도 고객들의 반응이 좋아졌을 때 신제품 무료 시식 행사를 실시해 분위기를 완전히 전환시킨다.

<표 1> 온도 관리표

온도계를 비치해두고 수시로 온도를 체크한다.

하절기

실내 온도	적정 물 온도
25℃	18℃
26℃	16℃
27℃	14℃
28℃	10℃ (얼음 사용)
29℃	8℃ (얼음 사용)
30℃	7℃ (얼음 사용)
31℃	6℃ (얼음 사용)
32℃	5℃ (얼음 사용)
33℃	4℃ (얼음 사용)

동절기

실내 온도	적정 물 온도
영하 상태	45℃
1℃	44℃
3℃	43℃
5℃	41℃
7℃	40℃
9℃	38℃
11℃	36℃
13℃	34℃
15℃	32℃

<표 2> 작업 지시서

공장장이 반죽 담당에게 반죽 일과를 지시하는 것으로 계량대 앞에 부착한다.

반죽명	중량	비고
우유 식빵	5kg	식빵 : 10개 / 샌드위치 : 5봉
옥수수 식빵	3kg	대형 : 5개 / 나머지는 소형
버터 식빵	3kg	소형 : 8개 / 나머지는 반식빵
과자빵	3kg	팔빵 : 2판 / 소보로빵 : 3판 / 소시지빵 1판
		버터빵 : 1판 / 소라빵 : 1판
		모닝빵 : 3판 / 땅콩빵 : 1판
도넛	2kg	크로켓 : 2판 / 팔도넛 : 나머지
바게트	3kg	대형 : 15개, 소형 : 나머지
소프트바게트	2kg	소프트바게트, 마늘크림 반씩
잡곡바게트	1kg	잡곡바게트, 찹쌀바게트 반씩
잡곡빵	1kg	
찰쌀도넛	1kg	
찰쌀과배기	0.5kg	
파네토네	1kg	
스틱	1kg	
모카빵	1kg	모카 브레드, 모카빵 반씩



결과

새로운 시스템 적용 초기에는 생략된 공정에 이미 습관이 붙어 있었던 생산 직원들이 번거롭다고 생각해 호응은 물론 결과도 좋지 못했다. 아파트 단지라는 입지적 특성상 단골 고객 확보를 위해선 고부가가치의 케이크보다 오히려 빵류에 더 신경을 써야 한다는 것을 직원들에게 주시시키는 것 또한 쉽지 않았다. 그러나 실시 6개월이 지난 지금, 고객들로부터 "이 집 빵맛이 좋아졌네요"란 칭찬과 더불어 월 2,000만원대의 매출을 회복한 상태. 직원들 또한 이제는 새로운 시스

템에 완전히 익숙해져 제품 하나하나에 정성을 쏟는 분위기로 바뀌었다. 이는 모두 매뉴얼화 등을 통해 공정 체계를 정확하고 일관성 있게 유지하게 되면서 *제품력이 높아진 덕분이라고 업주는 자부하고 있다.

*'제품력'이란?

생산 과정을 통해 만들어진 제품 본연의 맛에 점포 이미지, 포장 등이 가미돼 타업소와 차별화된 우리집 제품만의 경쟁력을 뜻한다.