

「월간 베이커리」는 21C 보다 과학적인 제과점 경영을 위한 전문가의 조언을 들어 보기로 했다.

생산 및 판매 분야에서 업주가 당연한 어려움 해결에 초점이 맞춰질 이번 연재를 통해 점점 치열해지는 시장 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 계기가 됐으면 하는 바람이다.

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

품질 관리를 통해 제품력을 강화한다

Case Study

- 입지 특성 : 경기도 중소 도시 대로변에 위치한 중대형 제과점
- 경쟁 상황 : 점포 1km 내 여러 개의 프랜차이즈 · 지역 제과점, 백화점 위치
- 점포 인원 : 직원 - 생산부 11명, 판매부 5명 / 비(非) 기술인 출신의 점주

큰 규모로 인해 걸으려는 매출도 높고 영업이 활발한 것으로 인식되고 있지만, 2년전 인근에 백화점이 오픈하면서 매출이 계속해서 하락하고 있다. 생산부 하위 직원들은 매달 1~2명씩 변동이 심하며, 제품 품질이 하루에도 오전 · 오후가 다를 만큼 일정치 못하다.



문제점

하, 생산 직원이 바뀔 때마다 제품의 품질이 달라지며 그나마 잦은 교체로 오래 가지 못한다.
 들, 품질을 일정하게 유지하지 못해 고객의 신뢰를 상실했다.
 셋, 생산이 일정한 원칙 없이 관리되고 있음에도 불구하고 생산 책임자가 주먹구구식으로 작업 지시를 하고 있다.

문제점 진단

업주는 고객 신뢰감 하락으로 인한 현 상황을 타파하기 위해 일정한 품질을 유지하기 위한 관리 체계를 마련해야 한다는 결론을 내렸다. 이에 직원 의식 조사를 실시하는 한편, 다음과 같은 해결 방안을 모색해 실천에 나섰다.

▶ 직원들이 품질 관리의 중요성을 인지하지 못하고 있다.

설문 조사 결과 대부분의 직원들은 '만들면 팔린다'라는 안이한 생각을 갖고 있을 뿐만 아니라 지속적인 품질 관리보다 새로운 제품을 익히고 만드는 데 치중하고 있다.

▶ 공장장 1인이 중심이 돼 주먹구구식 관리를 하고 있다.

1일 생산 품목이 50 품목 이상인 데다가 생산 파트가 품목별로 제대로 구분돼 있지 않다. 11명이라는 거대한 생산 조직을 공장장 한 사람이 관리하다 보니 세세한 부분까지 꼼꼼하게 체크하기에는 역부족이다.

▶ 공정의 매뉴얼화가 시급하다.

생산부 직원이 자주 바뀌는 현 상황에서 품질을 일정하게 유지하기 위해서는 제품별 매뉴얼을 마련하는 것이 급선무다.

공부합시다!!

품질 관리란?

시장 경쟁에서의 우위 확보를 위해 '품질'에 가장 역점을 두고 제조 과정의 시스템을 컨트롤 하는 것이다.
즉 품질이 일정한 제품이 생산되도록 하는 모든 활동을 말한다.

품질 관리는 왜 중요한가?

고객 설문 조사에 따르면, 자영 제과점에 대한 가장 큰 불만은 제품의 맛이 매일 달라 믿을 수 없다는 점.
지속적인 품질 관리를 통해서만 이러한 고객 불만 요소를 없애 꾸준한 매출을 올리고 제대로 된 가격을 받을 수 있다.

<표 1>일반적인 품질 관리 요령

교육 · 훈련	직원들을 대상으로 기초 교육(재료학, 공정, 제과제빵 이론)을 실시, 기초 지식을 갖고 생산에 임하도록 한다.
관리 점검	조 · 종례, 품질 회의 등을 정기적으로 실시한다. 청결, 작업 자세, 직업 의식 등을 직원 면담을 통해 점검한다.
역할 분담 & 기록 습관	빵 · 과자 등 품목에 따른 청소, 재료 관리의 역할 구분을 확실시 한다. 모든 지시 사항을 기록으로 남겨 문제가 반복되지 않도록 한다.

매뉴얼 관리란?

품질이 일정하게 생산되도록 배합비, 제조 공정, 작업 방법 등을 글로 기록해 관리하는 것을 말한다.
현재 대부분의 제과점이 재료의 배합비와 수량만 적어 관리하고 있으나 보다 구체적으로 매뉴얼을 작성할 필요가 있다.

올바른 매뉴얼 작성 방법

초보자가 보아도 제품을 따라 만들 수 있도록 제조 공정을 구체적으로 적어야 한다.
표준어를 사용하고 그림이나 사진을 첨부해 이해를 돕는다. 가능한 단순하게 표현하는 것이 좋다.

<예>식빵의 매뉴얼

배합 / 재료 중량(g)

강력분	1,000
물	620
설탕	80
버터	80
분유	30
생이스트	40
개량제	10
소금	20

제조 공정

- ① 믹싱 : 저속 1분, 중속 5분 → 유지 투입 → 저속 1분 → 중속 5분
- ② 1차 발효(30°C / 75%) : 50분±10분
- ③ 분할 : 150g×4
- ④ 벤치 타임 : 20분±10분 ▶ 비닐로 덮는다
- ⑤ 성형 : 밀대로 얇게 밀고 많이 말아 4개씩 팬닝한다.
- ⑥ 2차 발효(38°C / 85%) : 50분±10분
- ⑦ 굽기 : 윗불 180°C, 밑불 170°C / 27분±2분
- ⑧ 굽기 후 녹인 버터를 칠한다.

※참고

- ① 밀대로 얇게 민다(크기 15cm 이상).
- ② 겨울에는 벤치 타임을 2차 발효실에서 한다.
- ③ 오븐에서 꺼낼 때 충격을 1회 준다(찌그러짐 방지).



문제 해결 방안

① 제품 재정비

책임자 회의를 통해 고객 입장에서 제품 종류, 품질 수준 등을 다시 결정한다. 빵류의 경우 다음과 같이 조정한다.

기본 품목

- 식빵류 : 우유 · 옥수수 · 샌드위치용 식빵... ● 과자빵 : 앙금빵, 소보루빵, 버터빵, 크림빵...
- 유럽빵 : 바게트, 소프트 바게트... ● 조리빵 : 소시지빵, 야채빵...

정책 품목

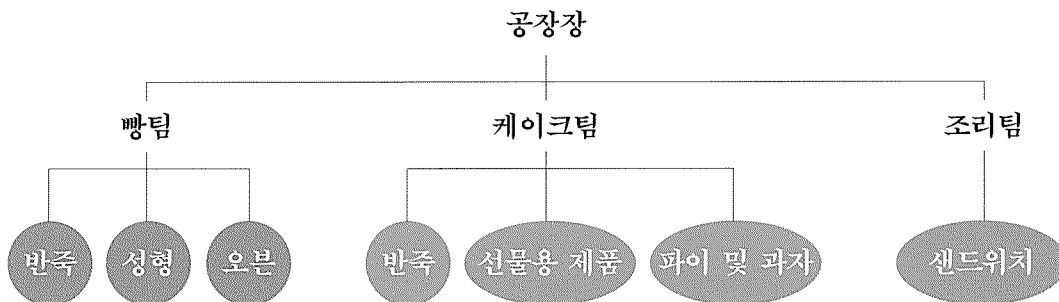
일반 상권 : 봉지빵류(토픽, 내용물 보강빵), 부드럽고 촉촉한 빵

고급 상권 : 달지 않은 식사 대용빵 → 호밀, 찹쌀 바게트

 객단가가 높고 특징 있는 빵 → 호두, 치즈 등 특수 재료를 이용한 빵 · 페이스트리 · 브리오슈 등

② 조직 재정비

책임과 권한이 수반된 조직으로 재구성한다. 제과점 특성을 고려할 때 다음과 같은 생산 조직이 가장 적절하다.



- 각 팀마다 팀장과 부팀장을 두는 정·부 조직을 도입한다.

- 각 팀간의 업무 협조가 원활히 이루어지도록 업무 협의 체제를 만들고 책임자의 주요 업무를 문서화해 인지시킨다.

③ 매뉴얼 관리 도입

모든 공정을 문서화하고 이에 따라 작업이 진행되도록 관리한다. 주 1회 품질을 점검해 기록해 둔다.

④ 교육 훈련 지속

공정의 기본 원리에 관한 교육과 훈련을 지속적으로 실시해 전 직원이 품질 체계 수립의 중요성을 이해하도록 한다.

⑤ 조·종례는 물론 분임 토의를 실시한다.

조·종례는 매일, 분임 토의는 월 1회 실시하는데 초기에는 전문가의 지도를 받아 토의가 매끄럽게 진행되도록 한다.

⑥ 직원의 이동을 최소화한다.

생산부 직원의 잦은 교체를 막기 위해 점포의 비전(Vision)을 공유하도록 교육하고, 체계적인 인사 관리 체계를 만든다. 인간적인 작업장 분위기, 기술 습득의 비전 제시, 상담을 통한 고충 처리 등의 문제를 선결한다.

조금 더 신경써서!!

- 분임 토의 실시와 포상
 - ▶ 빵팀과 케이크팀으로 나누어 현실적인 문제점에 대해 분임 토의를 실시하고 우수한 팀을 포상해 사기를 돋워 주었다.
- 판매에 대한 이해력 향상
 - ▶ 제품 생산만 하던 각 팀의 책임자들이 매일 매장을 돌아보고 판매 추이를 점검하도록 했다.

<표 2> 품질 일지

○월 ○일 날씨 : 맑음

제품명	불량	사유	담당자 의견
식빵	껍질색이 진함	오븐 온도가 높았다	관리 미숙임, 주의하겠음
치즈 케이크	클레임 (반포됨)	①오래 되었다 ②진한 치즈향	사워크림을 많이 사용해 향이 안 맞음-사워크림 조절
⋮			
고객반응			

<표 3> 품질 관리 체제 진행 계획

한번에 실시하지 않고 10개월에 걸쳐 순번을 정해 시행 시기를 조절했다.

항목	월별 계획										세부 계획	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
매뉴얼 관리 및 원가 계산		→										레시피, 작업진행, 청소구역, 오븐 요령 등을 기록으로 관리
생산 관리 교육		→				→						2회에 나누어서 재료학, 제빵이론, 품질관리에 대해 외부강사에 의뢰해 작업 종료 후 2시간씩 수강
조·종례 실시	→											팀장이 돌아가면서 주관해 일과 설명과 결과 토론 (매일 실시)
업무일지 작성						→						업무 일지 작성으로 관리체제 정립
분임토의 실시			→									월말 분임 토의를 실시해 생산성, 팀워크, 관리상 문제 등을 토의하고 고쳐 나감
품질일지 작성						→						전반기 현상파악과 매뉴얼 관리를 정착시킨 후 품질관리 일지를 작성해 체계 잡음 (팀장 기록)
팀장의 신규사원 교육						→						기능교육과 업무교육을 팀장들이 팀원에게 일대일로 교육 (팀장 대 팀원)
고객 설문조사	→										→	제품에 대한 고객 반응을 조사해 문제점 발취



업주는 점포가 경쟁력을 갖추는 지름길은 제품력을 갖추고 일정한 품질을 유지하는 것이라는 확신이 있었다. 따라서 이를 위해 지속적인 관심을 갖고 추진했다. 이 과정에서 중간 직원들의 이탈 등 직원들의 협조를 구하는 것이 쉽지 않았다. 1년여가 지난 현재 품질 관리 체계가 확실히 잡혀 기록으로 관리되는 시스템이 정착되고, 효과를 인정한 직원들이 적극적으로 따라주고 있어 고객이 원하는 제품을 생산·관리하는 의식 구조를 지닌 생산부가 돼가고 있다.