

점포경영관리 각론

- 1) 점포입지 선정전략과 시장조사 작성방법 ③
- 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도 ①



목 차

- ① 식생활 패턴에 따른 마케팅 컨셉의 변화
- ② 점포사업의 성공전략
- ③ 점포 경영관리 각론
 - 1) 점포입지 선정전략과 시장조사 작성방법
 - 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도
 - 3) 점장의 역할과 기능
 - 4) 판매목표관리
 - 5) 손익관리
 - 6) 판매촉진 방법과 이벤트
 - 7) 리더쉽과 종업원 관리
 - 8) 상권관리와 정보관리
 - 9) 서비스
 - ㉠ 서비스의 가치요소 / ㉡ 서비스의 실제
 - ㉢ 판매화법 / ㉣ 크레임 처리방법
 - ㉤ 포장방법 / ㉥ 진열방법 / ㉦ POP 사용방법
- ④ CIP와 SIP
- ⑤ 국내 베이커리업계의 동향과 요구
- ⑥ 프랜차이즈 시스템

3. 점포 및 설비투자계획 중

㉠·외장공사 투자

내장과 외장공사는 점포의 규모나 사용되는 재질, 그리고 현장의 조건과 시공자의 기획의도에 따라 현저히 다르다. 대체적으로 내장 공사는 3.3㎡ (1평)당 약 150만원 내외이며 외장공사는 전체가 약 300-500만원 선이나 그때마다 실측하고 설계를 한뒤에 정확하게 계산될 수 있다.

특히 내부보다는 외부의 외장공사에 투자를 아끼지 않아야 집객력을 발휘하는데 큰 힘이 된다고 본다.

표22) 장비투자금액 (지난호 ㉠장비투자내용 관련 표)

(기준: 국산 규모: 20평)

장비구분	생 산 방 식		
	리테일(소매점)	베이커오프(생동반죽)	스크리치(믹서)
제조장비	300만원	1,200만원	2,000-3,000만원
판매장비	700-1,200만원선		

참고) 장비는 감가상각이 7-10년 사이이기 때문에 A/S가 용이한 업체를 선정하는 것이 바람직하다.

㉡비품 및 소모품, 유니폼에 대한 초기 투자

비품에는 제조비품, 판매비품, 운송비품 등이 있으며 소모품에는 오픈시 판촉물과 선전광고물, 디스플레이물 등이 있고 유니폼도 1인당 2-3벌정도가 필요하다.

새로운 모델로 준비할 경우 약 1백여 가지 이상의 비품이 소모되므로 가급적이면 기존에 만들어져 판매하는 제품의 모델을 이용해 준비하는 것이 바람직하다. 대체로 이런 비용은 15평점포 기준시 약



김계식
(코디즌컨설팅 대표)

500~1,000만원 정도 소요된다.

③설비공사투자

설비공사에는 냉난방공사, 환풍공사, 후드공사, 상하수도공사, 전 기중설공사, 전화, 오디오공사, 가스시설공사 등이 있으며 15평점포 기준시 약 500-700만원 정도 소요된다.

이상을 토대로 표23)과 같이 투자계획표를 만든다.

표23) 투자계획표

투자구분	세부항목	투자금액(천원)	점유율(%)	비고
점포구입비	임대보증금			월세
	권리금			
설비투자비	장비			
	내외장공사			
	비품의			
	설비공사			
인허가비	허가, 전화 등			
합 계			100	

4. 자금계획과 금리

제과점을 개업하는 데는 많은 자금이 필요하다. 특히 장비 및 시설비 투자로 다른 업종에 비해 투자액이 높은 현실이다. 그러다 보면 자기자본이 100%인 경우는 드물고 대개가 은행이나 가족 또는 친지에게 빌린 돈이 합쳐져야 되는 경우가 많기 때문에, 이 빌린돈으로 인해 자금 코스트가 형성되고 또 자기자본이 전부라 해도 '은행금리' 나 '사채이자' 정도는 나와야 사업을 하는 보람이 있기 때문에 초기부터 자금관리는 잘 해야 한다.

또한 자금코스트가 손익계산을 내는데 영향을 많이 주기 때문에 투자에 대한 이익금이 손익분기점(B.E.P)을 넘어야 투자 가치가 있다.

표24) 자금계획

소요 자금		자금조달	
항 목	금액(천원)	항 목	금액(천원)
점포구입비		자기자금	
설비투자액		차입금	친지
			금융
장비구입액			
운전 자금			
합 계		합 계	
차입금의 금리내역			

운전자금의 경우는 예상되는 평균 월매출액의 1/2정도를 준비해야 각종 원재료비용, 소모품비용 등이 처리된다.

차입금에 대한 금리계산의 경우 친지의 경우는 연금리를 15-20% 선, 은행의 경우 연금리는 10-13%선으로 계산해야 하며 자기자본금에 대해서도 연배당금의 15%를 투자이자로 계산하는 것이 좋다. 또한 장비 및 시설에 대한 투자로 감가상각비를 계산하며 투자이자

와 함께 적용하는 것이 좋다.

왜냐하면 일정한 기간 후에 재투자를 해야하므로 사전 적립한다는 계산에서 이뤄져야 하기 때문이다.

표25) 월투자이자 계산

항목	구분	이자 계산 방식	금액(천원)
자기자본 배당금		연배당금 15%÷12개월	
차입금이자	친지	연이자 15%÷12개월	
	금융	연이자 10%÷12개월	
실내외장식 감가상각		투자액÷36개월(3년)	
장비 감가상각		투자액÷84개월(7년)	
설비 감가상각		투자액÷60개월(5년)	
합계			

5. 손익계산예측

투자계획과 예상매출이 정해지면 월간 투자이자 및 월간 일반관리비를 따져보고 표26)과 같이 손익계산을 예측해 본다.

예상되는 매출에 대해 투자이자 및 일반관리비가 매출이익 보다 높을 경우 영업이익은 마이너스(-)가 되기 때문에 장래성이 없는 점포가 되는 것이다.

표26) 손익계산예측

(기준: 마진 (%))

손익항목	금액	금액	금액
예상일매출			
① 월 매출액 (30일)	100	100	100
② 월 매출원가 (사업원가)			
③ 월 매출이익 (①-②)			
④ 투자이자 및 일반관리비			
투자이자	이자		
	감가상각비		
인건비			
복리후생비			
포장재료비			
광고선전비			
전기·수도·광열비			
기타집비			
⑤ 월영업이익 (③-④)			
⑥ 영업외 비용			
⑦ 순이익 (⑤-⑥)			

월 매출액에 대한 사업액 (원부재료 및 타사상품 구입액) 즉, 월 매출원가의 점유율은 마진률로 정하여 계산한다.

예를 들어 표20) (지나호 도표 참조)에서 나타난 바와 같이 평균 마진률이 30%이면 매출원가는 70%가 되며 마진률이 50%이면 매출원가액은 50%가 되는 것이다.

손익분기점(B.E.P: Break Even Point)이란 이익도 손해도 안 보는 시점의 매출액을 말하는데 표26)의 경우로 보면 ⑤ 월 영업이익이 0(제로)인 경우이다. 즉 월 매출이익(마진폭)이 월간 투자이자 및 일반관리비 금액과 같은 경우를 말한다. 이때의 손익분기점을 월간과 일일로 나누어 계산한다. 예를들어 매출마진이 40%인 경우 월간 투자이자 및 일반관리비 총합이 1,000만원이었다면 간단하게 아래 방식으로 계산하면 된다.

100% : 40% = x (매출액) : 1,000만원(일반관리비)

$x = (1,000만원 \times 100) \div 40 = 2,500만원$

즉 2,500만원의 매출이 있어야 마진이 40%일때 매출이익이 1,000만원이 되어 월간 투자이자 및 관리비를 낼 수 있고 내고나면 영업이익이 0(제로)가 된다는 뜻이다. 따라서 이때 월간 손익분기점은 2,500만원이며 일일손익분기점은 $2,500만원 \div 30일 = 83만원$ 이 되는 것이다.

다시말해 하루 평균 83만원 이상을 팔지 못하면 적자를 본다는 것이다.

이상과 같이 손익계산을 예측해 보고 B.E.P(손익분기점) 이하의 매출이 예측됐을 시는 과감하게 다른 점포를 구하도록 해야 한다.

2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도

입지선정 작업이 끝나면 그 다음 단계로 어떤상품(Good)을, 어떻게 생산(Baking)하여, 어떤 판매방식(system)으로, 누구에게(target), 팔 것인가에 대한 계획을 세워야 한다. 즉 점포주변에 맞는 소비자를 대상으로 상품을 맛있고 좋게 만들어 가장 효과적인 방식으로 판매해 많은 이익을 얻는 방식을 선택해야 한다. 그러나 이런 선택에 있어서 중요한 것은 반드시 목표(object)가 있어야 한다는 것이다.

이목표에는

- ①고객의 타겟(Target) : 고객목표
- ②상품의 구성(Item) : 상품목표
- ③생산기술(Technics) : 생산목표
- ④판매방식(System) : 영업목표 등이 있다.

고객목표라고 함은 실제 어떤 고객을 목표로 해서 주로 판매할 것인가를 말한다. 이때 중요한 것은 주변 상권의 주된 고객 빈도를 측정하여 정하는 것이 좋다.

주변 상권으로 봐서 주 고객이 주부인가, 남·여회사원인가, 대학생인가 등을 분석해 타겟(target)을 정하고 정해진 고객의 연령층이 20대중심인가, 30대인가, 40대이상인가에 따라, 또한 소득수준에 따라 정확하게 정하는 것이 좋다.

고객목표와 상품목표는 불가분의 관계가 성립된다. 고객목표가 주부라고 결정됐다면 주상품은 식탁을 위한 식빵류가 되고 회사원이라면 간식을 위한 빵류나 조리류 그리고 대학생층이면 간식을 위한 빵류와 음료류가 주로 잘팔리는 상품이 되고 고급아파트 진입로 또는 주택가 대로변, 상업중심지구의 경우에는 식빵류나 생크림류 그리고 웨밀리형의 피자류 등이 주를 이루는 상품이 될 것이다.

그리고 이 주상품은 그 구성비가 40%정도를 차지하는 것이 바람직하며 위치에 따라 그 구성비를 80%까지 높이는 방법도 특색있는

시스템을 연출할 수 있다.

이렇게 상품목표가 정해지면 생산방식을 결정해야 한다. 즉 '주상품'을 중심으로 생산시스템과 장비를 결정하고 점포의 어느위치에서 고객에게 어떻게 보여지는가에 대한 인식도도 가미돼야 한다. 또한 '생산기술'에 대한 테크닉도 평가 돼야 한다. 아무리 고객층에 맞는 상품과 생산시스템이 전략적으로 잘 구성되고 정했다 하더라도 잘 만들수 없으면 생산시스템을 변화시켜야만 한다. 왜냐하면 고객에게 신뢰도를 심어주지 못하면 다른 제품 판매까지도 많은 지장을 초래하기 때문이다.

생산시스템을 구성하는데 있어서 주상품 생산은 별도의 코너를 활용하는 방법도 좋다. 즉 '식빵'이 상품목표라면 식빵만큼은 고객이 보는 앞에서 직접 구워서 고객과 가장 가깝게 진열되어 고객이 직접 만져보고 선택하도록 하는 방법을 고려해 보는 것이다. 또 '케이크'가 상품목표라면 생크림케이크 코너를 점두에 배치해 직접 고객이 보는 앞에서 아이싱(icing)하며 간단한 축하용어도 고객이 직접 써 넣고 몇가지 데코레이션 물품도 직접 골라서 케이크에 장식하는 것도 좋은 방법이다. 진열 역시 타상품보다 양적으로나 질적으로, 또한 분위기나 조명도 차별되게 진열되는 것이 바람직하다.

이렇게 하여 식빵중심/바게트중심/파네토네중심/퀸츄리브레드중심/페스트리중심/도너츠중심/빵류중심/쿠키중심/케이크중심/초컬릿중심/샌드위치중심 등 몇가지로 코너 전략을 정하면 된다.

또한 주상품 제조에 대한 '생산기술'도 타 경쟁 점포와는 차별화를 가져 올 수 있도록 최선을 다하여 기술습득 내지는 기술인원을 확보해야 한다.

특히 빵의 원류를 찾아 전문 코너에 맞는 상품 구성이 바람직하다. 영국 스타일 전문빵집, 불란서 스타일 전문빵집, 이태리 스타일 빵집, 스칸디나비아 스타일빵집, 독일 스타일빵집, 덴마크 스타일빵집 등. 유명제과점을 제외한 대부분의 개인 제과점의 경우 상호는 빵의 원류가 유명프랜차이즈 회사처럼 보이거나 점포분위기나 상품은 전혀 그 나라의 특색을 살리거나 갖추지 않아 전문점이라는 느낌을 전혀 찾아볼 수 없는 경우가 있다.

따라서 책임있는 상호 선택과 상품구성 그리고 분위기 연출이 필요하다.

가까운 일본만 해도 복고풍중심의 스칸디나비아스타일, 바게트와 크로와상, 페스트리 중심의 불란서스타일, 무발효빵 중심의 아랍스타일, 파네토네중심의 이태리스타일, 호밀빵이나 브로트, 브로트겐



중심의 독일스타일 등 나름대로 연출이 잘되어 있음을 알 수 있다.

우리나라도 머지않아 소비자들은 빵 전문점과 케이크전문점 등 '전문점'을 주로 선호하게 된다고 본다. 따라서 현재 이것저것 다하는 복합 스타일은 점점 어려움을 느끼게 되므로 재빠른 변신을 해보는 것이 좋다

생산방식은 앞서 말한 바와같이 장비의 능력, 기술능력, 점포의 규모, 주상품의 구성에 따라 달라지기 때문에 어느 형태가 투자나 관리능력에 맞는 것인지 확인하는 것이 바람직하다.

생산방식이 부분적 생산이나 전품목 생산이나, 하는 생산방식에 따라 베이커리를 분류하는데 다음과 같다.

첫째, 가정에서 만들어서 상가 점포에 진열해 판매하는 스타일의 홈베이커리(Home Bakery)

둘째, 공장에서 전품목을 만들어 점포에서 완제품으로 판매하는 스타일의 리테일베이커리(Retail Bakery)

셋째, 공장에서 70%는 점포에 완제품으로 공급하고 30%정도는 냉동생지로 공급해 점포에서 구워내는 스타일의 베이코 오프 베이커리(Bake off Bakery)

넷째, 점포내에 믹서 등 생산시설을 모두 갖추고 제조하여 판매하는 스타일의 스크라치베이커리(Scratch Bakery)로 구분된다.

그러나 첫째의 홈베이커리는 우리나라 위생법상으로 허가가 되지 않아 현재는 없다. 리테일베이커리는 고려당, 신라명파 등 체인형태의 제과점이 있고 베이코 오프 스타일은 파리바게뜨, 동큐 등의 스타일이며 스크라치스타일은 리치몬드, 나폴레옹, 스텔라 등이다. 물론 최근에는 대개의 프랜차이즈 회사가 리테일에서 베이코오프로 거

의 전환하고 있다. 이것은 고객의 요구도(신선도 등)에 따라 변화 되는 것이며 앞으로도 베이커리업계는 점포에서 직접 굽는 형태, 즉 스크라치스타일로 변모하게 되리라 판단된다.

이 네가지중 홈베이커리를 제외한 세가지 형태의 제과점에 대한 비교를 하면 표27)과 같다.

도표에서 보면 관리의 용이성을 강조한다면 리테일베이커리가 좋고 마진이나 상품 신선도를 강조하면 스크라치가, 베이코오프는 그 중간 형태가 됨을 알 수 있다. 그러나 고객이 주로 요구하는 신선도나 경영주가 요구하는 마진 등을 고려하면 베이코오프도 바람직한 선택임을 알 수 있다.

그리고 베이커리 분류는 생산방식에 따른 분류외에도 공급방식에 따른 분류, 품목에 따른 분류, 점포입지에 따른 분류, 유통형태에 따른 분류 등이 있으나 설명은 생략한다.

점포 판매시스템에는 셀프서비스(self service)방식, 풀서비스(full service)방식, 절충형방식(self + full service)이 있으며 각각 장단점이 있다. 셀프서비스방식은 판매원 인건비는 적게 드나 서비스력은 낮으며 풀서비스는 이와 정반대이므로 '주상품'의 목표에 따라, 인력계획에 따라, 점포의 규모에 따라, 소비자의 요구에 따라 각각 선택하는 것이 좋다.

판매방식이나 생산방식이 정해지면 다음은 개점준비를 위한 흐름도(Flow Chart)를 작성하여 계획과 집행을 항상 체크해야 한다.

그림7) 개점준비흐름도 (OPEN FLOW CHART)와 관련된 표는 다음호에 계속 실는다.

표27) 생산시스템에 의한 베이커리 분류비교표 (지표기준 : 리테일베이커리 100)

구 분	생산시스템	점포규모(평)		투자액		운영인원비		마진	관리의 용이성	상품신선도	비고
		제조	진열	제조장비	점포구입	제조	판매				
리테일 베이커리	공장100%	제조		점포구입	100	제조					
		진열	5	제조장비		판매	100				
		객석	5	진열장비	100						
		창고		실내장식	100						
		계	10	계	300	계	100	100	100	100	기준지표
베이코 오프 베이커리	냉동생지30%	제조	3	점포구입	130	제조	100				
		진열	5	제조장비	100	판매	100				
		객석	5	진열장비	100						
		창고		실내장식	100						
		계	13	계	430	계	200	133	80	130	
스크라치 베이커리	점포100%	제조	5	점포구입	180	제조	200				
		진열	5	제조장비	200	판매	100				
		객석	5	진열장비	100						
		창고	3	실내장식	100						
		계	18	계	580	계	300	166	60	200	