

제품을 해부하자

원가계산, 맛의 검증 ... 열쇠가 보인다

원가계산의 필요성은 오래전부터 제기돼 왔지만 아직껏 뿌리를 내리지 못하고 있는 실정이다. 그렇지만 최근 재료값이 폭등하면서 이의 필요성이 절실해지고 있다. 거품 빼기의 시작은 원가계산에서 시작된다.

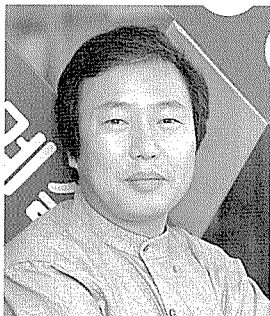
현재 제과점에서 판매하는 제품의 종류는 대략 200~300가지에 이른다. 가맹점의 경우 본사에서 전량 공급받아 제품관리에 큰 어려움이 없지만 자영제과점의 경우 이들 제품을 만들어내느라 허덕거리기 일쑤다. 그동안 제과점의 제품종류가 너무 많아 비효율적이라는 지적이 있어 왔지만 현실적으로 이 문제가 개선되는 경우는 거의 찾아볼 수 없었다. '제품 구색에서 밀리지 않겠다'는 경쟁의식 때문이었을 것이다.

그러나 상황이 변했다. 최근 환율급등에 따라 원부재료 가격이 하늘 높은 줄 모르고 폭등함에 따라 이제 남의 눈치 볼 것도 없이 제품에 대한 전반적인 수술이 필요하게 된 것이다. 이에 따라 각 제과점에서는 제품가격을 올리거나 높은 원가에 비해 판매가 저조했던 일부 품목을 진열대에서 철수하는 경향이 있다.

알맹이 전략, 순이익을 높여라

이제는 단순히 많이 판매하는 것만이 능사가 아니다. 조건이 하나 붙어야 한다. '이윤이 많이 나는 제품'을 많이 판매해야 하는 것이다.

각 제품의 원가비율은 대략 20~65%까지 다양하다. 따



글/ 김서중 (아이디디자인 대표)

라서 원가비율이 낮은 제품의 매출이 높을수록 매출 이익은 높아진다. 최소의 경비로 최대의 이윤을 얻는 것, 요즘과 같은 불경기와 고물가 시대에서 가장 필요한 경영전략이 아닐까

싶다.

예를 들어 하루 100만원의 매출을 올리는 A제과점의 경우 평균 원부재료비중이 40% 정도이고 인건비, 제경비를 제외한 평균 순이익률은 약 17%, 금액으로는 17만원이다. 그런데 최근 불경기의 심화와 원부재료비 상승으로 매출도 떨어지고 원부재료비 비중이 높아져 순이익은 급격히 감소되었다. 이에 따라 이 제과점은 원부재료비 비중이 높은 고배합 제품 중 판매가 저조한 제품은 과감히 정리하고 저배합 제품을 주력으로 판매하는 전략을 마련했다. 그 결과 하루 매출은 80만원대로 떨어졌지만 원가비율을 35%로 떨어뜨렸고 순이익률을 20%(16만원) 정도로 높였다. 절대적인 순이익금은 다소 떨어졌지만 그래도 전과 비슷한 손익구조를 유지할 수 있었다.

이렇듯 비록 매출이 떨어지더라도 경영주의 운영능력과 방법에 따라 결과는 다르게 나타난다. 현재의 IMF시대를 기회로 삼아 단순한 장사가 아닌 사업의 개념으로 제과점 경영에 나서야 한다. 거품을 빼기 위해서는 우선 자기점포의 제품을 해부해 보아야 할 것이다.

즉 현재 자기 점포의 모든 제품에 대한 생산 원가를 정확하게 산출해 보자. 이를 통해 어떤 제품을 주력으로 해야 하고 어떤 제품은 유인상품으로 해야 하는지를 판단하고 판매 계획을 세운다. 눈길 한번 더 준 꽃이 더 크고 아름다운 꽃망울을 터뜨리듯 저배합 제품의 판매가 신장하면서 매출 부진의 구멍을 메우게 될 것이다.

참고로 필자가 모 신문에서 읽은 기사를 소개한다. 96년 하반기경 한 페이트 생산업체에서는 원가계산 방법의 혁신으로 74억원의 이익을 발생시켰다. 이 업체는 매출은 꾸준히 오르는데 순이익이 제자리를 맴도는 이유를 찾지 못했다. 그러다가 각 제품의 원가를 세부적이고 정확하게



계산하는 방법을 개발했고 이를 통해 팔면 팔수록 적자가 발생하는 제품을 발견하게 됐다. 이에 따라 이 업체는 이후부터 제품을 구별해서 생산했다. 꼭 필요한 것이 아니면 적자를 발생시키는 제품은 생산을 최대한 억제했고 그 결과 손익 구조를 개선할 수 있었다.

너 자신을 알라?

자기 점포를 진단하는 항목에는 여러가지가 있지만 이를 제품에만 국한시켜보면 앞서 말했던 제품별 원가계산이 있고 또 하나가 자기 제품에 대한 맛의 진단이다.

보편적으로 업주들은 자기 점포의 제품이 타업소보다 맛이 뛰어나다고 생각하는 경향이 짙다. 자기 점포의 내방 고객이 “이곳의 빵이 맛있어서 온다”는 말을 많이 한다는 것을 그 근거로 든다.

그 고객의 평가를 무시할 수는 없다. 그러나 오히려 더욱 중요한 것은 자신의 점포를 찾지 않는 고객의 의견이

아닐까. 사실 그 가게에서 빵을 사면서 맛이 없다고 할 사람이 어디 있겠는가. 아전인수(我田引水)격으로 고객의 의견을 해석하는 것은 위험하다. 현재와 같은 국가부도 위기의 원인도 따지고 보면 정부 당국자들의 안이한 자세 때문이 아니었겠는가.

따라서 자기 제품에 대한 평가는 최대한 주관적인 판단을 제거한 객관적인 근거로 행해져야 한다. 이를 위해서는 내방 고객에게 단순히 빵 맛이 어떻냐는 긍정적인 답변을 유도하며 질문하는 것보다 “문제점이 무엇이라고 생각하십니까?” 하는 식으로 부정적인 답변을 유도하는 것이 필요하다. 또한 타 점포의 제품을 직접 맛보거나 고객이 맛을 비교 평가하게 하는 등의 노력이 필요하다. 이런 과정을 통해 자기 제품에 대해 객관적인 평가를 내리고 이를 제품전략에 반영해야 할 것이다.

계산기와 펜에 열쇠가 있다

IMF 시대, 금을 모아 외채를 갚자는 제 2의 국채보상운동이 들불처럼 번지는 것을 보고 한국인의 저력을 확인하며 뿌듯해 하다가도 앞으로 전개될 상황에 새가슴처럼 조마조마해 한다. 그렇지만 이번 위기를 기회로 삼아 새로운 도약의 발판으로 삼자는 다짐들을 곳곳에서 확인할 수 있다.

마찬가지로 베이커리 업계도 이번 기회에 변화의 결단과 실천의 의지를 모아야 한다는 목소리가 높다. 전근대적인 방식에서 벗어나 합리적이고 과학적인 경영 마인드가 필요하다는 지적이다. 계산기와 펜을 들고 진열대에 놓여 있는 제품들을 원가구성에서부터 맛에 이르기까지 낱알이 해부하자. 문제는 발견되고 위기 극복의 열쇠를 손에 넣을 수 있을 것이다. **이제**



↑ 자기 제품에 대한 평가는 최대한 객관적으로 이루어져야 한다. 고객에게 부정적인 답변을 유도하며 질문하는 것도 한 방법이다.