

합리적인 운영을 위한 필수과목

제과점의 손익분석 방법 및 투자 의사 결정

제과점을 경영하는 사람이라면 자신이 운영하는 제과점의 경영 상태를 파악하기 위해 손익분기점을 산출할 수 있어야 한다. 손익분기점은 어느 정도의 매출을 올려야 이익이 나는지 또는 적정 이익을 올리기 위해서는 매출액을 얼마로 올려야 가능한지 등을 파악하는 데 필수적인 사항이다. 이번 호에는 이러한 손익 분기점 계산 및 활용방법 그리고 손익 계산서를 근거로 한 투자 적합성 분석 등 의사 결정을 위한 분석 방법에 관하여 다루고자 한다.

<편집자 주>

업종과 업태에 따라 정도의 차이는 있겠지만 일반적으로 우리 나라 제조업체의 평균 이익률은 10% 정도라고 한다. 이에 비해 최근까지 제과점의 이익률은 30% 정도로 회자되면서 황금알을 낳는 분야로 인식되어 창업 희망자가 가장 많은 분야 중 하나가 되었다.

그러나 외부에서 바라보는 시각과는 달리 제과점 경영자들은 하나같이 제과점 사업의 불확실성과 예전 같지 않은 이익률에 회의적인 반응을 보인다. 또한 폐업으로 인해 자취를 감춘 제과점들도 눈에 띄게 늘고 있다.

이와 같은 이율배반적인 현상들은 왜 발생하는 것일까? 가장 큰 이유는 아이러니컬하게도 전문가라고 자칭하는 제과점 주들의 전문성 결핍에서 기인되는 것임을 부인 할 수 없다.

고객을 감동시킬 수 있는 새로운 경영전략 수립

우리 나라 제과점 경영주 가운데 약 95%정도가 기술자 출신이다. 따라서 대부분 제과점의 경영 패턴은 시장상황 변화에 맞는 소비자의 욕구 충족보다는 기술 우월 주위에 빠져드는 경향이 있다. 이러한 이유 때문에 좀더 과학적인 경영 기법을 갖고 소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 노력하고 있는 외식 산업이나 프랜차이즈 업체에 시장을 잠식당해 가고 있는 것이다.

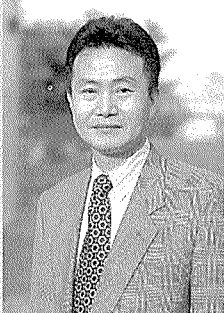
좋은 제품만 만들면 팔리겠지 하는 기술자의 고집이 소비자를 감동시키는 시대는 이미 지났다. 제빵 원료가 표준화되고 제빵법에 특이한 노하우가 없는 오늘날에는 웬만한 기술을 가진 사람이라면 누구나 좋은 제품을 만들 수 있다. 그러나 소비자는 좋은 제품 이상의 감동을 원하고 있으며 제과점 창업을 희망하는 예비 창업자들은 소비자를 감동시킬 수 있는 나름대로의 경영전략을 준비해 새롭게 업계에 뛰어들고 있다.

따라서 우리 제과점 업계의 경영자들은 과거의 편견에서 벗어나 좀더 고객 지향적인 시야로 제과점 경영에 힘을 쏟을 필요가 있다. 종업원이 들이든 냇이든 하나의 조직체인 이상 경영이란 개념 아래 제과점을 운영해야 더 큰 이익을 창출할 수 있는 분기점을 만들 수 있는 것이다.

경영이란 동원 가능한 합법적인 수단을 가지고 고객을 감동시켜 이익을 창출하는 행위이다. 이런 관점에서 제과점에서 제품과 서비스의 판매로 획득되는 부가가치는 매출액과 이익으로 나타나며 이는 경영에 있어서 아주 중요한 부분을 차지한다. 이것은 제과점의 전반적인 영업성과의 표현인 동시에 미래의 경영 활동에 대한 기초가 된다. 아무리 규모가 작다할지라도 경영자라면 경영활동을 숫자로 표시하고 이해할 수 있어야 한다. 매출액에서 비용을 지불하고 남는 것이 이익이기 때문에 매출액의 절대액을 크게 하는 것이 제과점 경영의 가장 중요한 활동이 되는 것이다.

이를 실현하기 위해 제과점에서는 여러 가지 연구를 하고 있다. 신제품의 개발, 판촉강화, 인테리어 재단장, 홍보활동 등 판매증대를 위한 적극적인 활동과 효율적인 운영을 통한 경비절감 등 그 방법은 이루 헤아릴 수 없을 정도로 많다.

그러나 제과점에 막대한 경비를 들여 재투자하고자 할 경우 이에 앞서 투자로 인한 매출의 증가 등을 미리 예상하여 실시하는 것이 바람직하다. 이 때 필요한 것이 바로 손익 분기점이다. 손익 분기점(break even point)이란 손해도 안 보고 이익도 보지 않는 손익계산상 플러스 마이너스 제로의



필자 / 조남지
 <해전대학 호텔제과제빵과 교수>
 · 고려대 응용생명화학과 졸업
 · 건국대 대학원 농학박사(식품발효학 전공)
 · 서울식품공업(주) 연구개발부
 · 건국대 농축대학원
 제과제빵최고경영자 과정 지도교수
 · 대전 충남 중소기업청 기술지도위원



상태를 말한다. 즉 제과점 운영을 위한 최저한도의 매출액과 비용 수준을 말하는 것이다.

어느 정도의 매출을 올려야 이익이 나는지 또는 적정 이익을 올리기 위해서는 매출액을 얼마로 올려야 가능한지 등 손익 분기점 분석의 용도는 다양하다. 이번 호에는 이러한 손익 분기점 계산 및 활용방법 그리고 손익 계산서를 근거로 한 투자 적합성 분석 등 의사 결정을 위한 분석 방법에 관하여 다루고자 한다.

손익 분기점의 계산 방법

제과점을 운영하면서 현재의 매출액이 손익분기점 이상인지 또는 그 이하인지, 이하라면 이익을 내기 위해 제과점의 인테리어에 대한 재투자를 했을 때 투자비용은 얼마이고, 이를 회수하기 위해서는 매출이 얼마나 증가되어야 하는지 등을 수치로 정확하게 판단하는 일은 매우 중요하다. 만약 예상매출이 투자 회수액을 감안한 손익분기점까지 도달하지 못할 것이라면 아예 투자를 하지 않는 것이 현명하다. 그리고 일단 투자를 했다면 필사적으로 매출을 증가시켜야 제과점의 생존이 보장된다.

이익은 총수입과 총비용의 차이다. 비용은 매출액의 증감에 따라 변동하는 변동비와 매출액의 변동과 관계없이 고정화되어 있는 고정비로 나눌 수 있다. 이들을 세분해 보면 다음과 같다.

1) 고정비

- ① 인건비 : 급여 등을 포함하여 종업원에게 사용되는 모든 비용을 합하여 인건비로 계산 한다.
- ② 임대료 : 매월 건물주에게 지불하는 고정 비용을 말한다.
- ③ 이자 : 점포를 개업할 때의 투자액에 대한 이자를 말한다.
- ④ 감가상각비 : 인테리어 및 기계설비 등에 투자된 금액으로 대체로 5년을 감가상각 기간으로 계산한다.
- ⑤ 기타고정비 : 세금+보험료(화재 등)+개업 경비에 대한 감가상각(1년) 등 매출액의 변동에 관계없이 고정적으로 지출되는 경비

2) 변동비

- ① 재료비 : 원부재료+포장
 - ② 제경비 : 영업용 소모품비+통신비+전기가스+운임+수선유지비 등 매출액에 따라 비례적으로 증가하는 비용
- 예를 들어, 어떤 제과점이 다음과 같은 상황에서 개업을 하여 영업을 하고 있다고 가정하여 손익 분기점 매출액을 계산해 보자.

전세 보증금 : 6,000만원
 임대료 : 100만원
 인테리어 및 설비 : 3,000만원
 개업경비 : 100만원
 종업원(4인)급료 : 500만원

1) 고정비

- ① 인건비 : 500만원
- ② 임대료 : 100만원
- ③ 이자(보증금+인테리어 및 설비 투자액에 대한 연 10%) : (6,000+3,000)×0.1 / 12개월 = 75 만원
- ④ 감가상각비(5년 정액 상각) : 3,000/5년/12개월 = 50만원
- ⑤ 개업경비 감가상각 : 100/12개월 = 8.3만원
- ⑥ 기타 고정비(세금+보험료) : 15만원

고정비 합계 : 748.3만원

2) 변동비

매출액을 A라 하고, 원재료비의 비율을 35%라 가정하면

- ① 재료비 : 0.35 × A
- ② 제경비(10%라 가정) : 0.1 × A

변동비 합계 : 0.45A

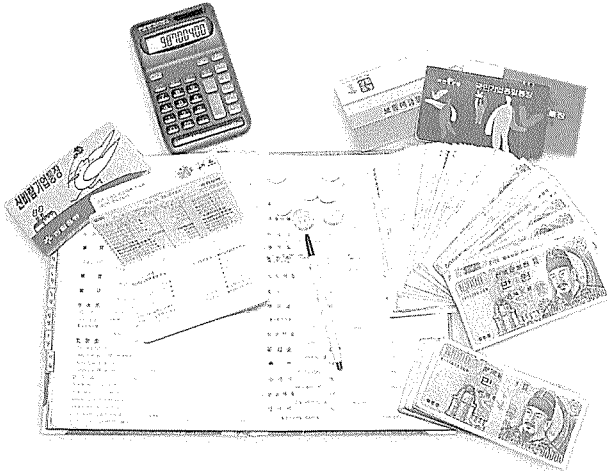
손익 분기점 : 총수입 - 총비용(고정비+변동비) = 0 이 되는 점이다
 므로
 $A - (748.3 + 0.45A) = 0 \quad 0.55A = 748.3$
 $A = 1360\text{만원/월}$

따라서 이 제과점의 경우는 30일 영업기준으로 일 손익 분기점 매출은 45만원 정도이다. 손익 분기점 매출액의 간략한 식을 소개하면 다음과 같다.

$$\text{손익 분기점 매출액} = \frac{\text{고정비 합계}}{1 - \frac{\text{변동비 합계}}{\text{월 매출액}}}$$

손익 분기점 계산의 활용방법

위 식에서 보면 손익 분기점 매출액을 낮추기 위해서는 월 매출액을 증가시키거나 변동비 또는 고정비를 낮추어야 한다. 대부분의 제과점에서는 IMF가 시작되면서 변동비나 고정비를 낮추는 방법으로 종업원의 수를 줄이거나 제품가격을 상향 조정 함으로써 재료비의 비중을 적게 하는 방법들을 이용했을 것이다.



손익 분기점을 활용하여 경영전략을 수정한 구체적인 예를 서울 주거 지역에서 종업원 4명으로 하루 80만원 정도의 매출을 올리는 제과점들을 예로 들어보자.

이들 제과점의 손익분기점을 분석한 결과 월 손익분기점 매출액은 평균 1,800만원~2,000만원 정도로 나타났는데, 이를 자세하게 살펴보면 변동비 중 원부재료가 차지하는 비율이 35% 정도였고, 인건비의 비중은 20% 정도로 나타났으며, 세후 순이익이 25~17% 정도로 다른 제조업체에 비하여 높았다. 특이한 점은 원부재료 중 포장비가 차지하는 비율이 상대적으로 높은 경향을 보였다는 사실이다.

반면 손익분기점의 조업도(현재의 매출액에 대한 손익 분기점의 매출액의 비율)는 70~80% 정도를 나타내 매출이 조금만 하락해도 손익 분기점 이하로 떨어져 적자를 나타내는 취약한 구조를 갖고 있다. 따라서 이들 제과점이 안정적인 경영을 하기 위하여서는 매출액의 증가가 필수적이었으며, 소비자 조사를 실시하여 다음과 같은 전략이 제시되었다.

소비자 조사 결과

제품의 품질 : 아주 좋다

제품의 가격 : 조금 비싸다

주당 평균 구매 횟수 : 1~2회

고객의 주된 주거 지역 : 제과점 반경 2km 이내

고객의 연령 및 성별 : 30~40대, 주부

제과점 분위기 및 서비스 : 대체로 만족

제안 사항

1) 제품의 품질 : 현재 수준을 유지하고 잘 팔리는 제품의 판매에 주력한다.

2) 제품의 가격 : 고객층이 가격에 민감한 주부이므로 제품의 가격을 쿠폰 등을 이용하여 할인 혜택과 함께 재구매 비율을 높인다.

3) 이익의 극대화 : 고정비 투자를 동결하고, 재료비 중 포장비 비율을 낮춘다. 즉 날개 포장을 지양하며 그린 마아 케팅의 일환으로 향후 종이 포장지로 대체한다.

4) 고객의 관리 : 고정 고객에 대한 정보를 자료화하여 중점 관리한다.

5) 생산성 향상에 의한 비용 절감 : 생산성이 높으며 이익이 큰 제품을 월간 중점 판매 상품으로 정하여 홍보하고, 생산성이 낮은 구색 제품은 다른 제과점과 제휴하여 상호 교환 판매한다.

이와 같이 손익분기점을 파악함으로써 경영의 안정성 여부를 판단할 수 있고 채투자를 결정할 수도 있다. 그러나 더욱 중요한 것은 소비자 조사를 통한 근거 하에서 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 방향으로 손익 분기점을 이용하는 것이 바람직하다.

손익계산서를 보는 방법

한 분기가 끝나면서 또는 한 해가 끝나면서 제과점의 경영 성과를 알기 위해 손익계산서를 작성하게 된다. 이들 손익계산서를 이용해 경영성과 판단 및 투자안에 대한 경제성 분석을 쉽게 할 수 있다. 손익계산서는 간단하게 요약하면 다음과 같이 구성된다.

서울 소재 A 제과점의 손익계산서

구성요소	금액(단위:천원)	%	비고
매출액	24,000	100	수익력의 원천
매출원가	8,400	35	
매출이익	15,600	65	생산효율
판매, 일반 관리비(1)	8,400	35	
영업이익	7,200	30	경영성과
영업외 비용(2)	1,000	4.2	
경상이익	6,200	25.8	

(1) 판매, 일반관리비 : 급료, 임차료, 감가상각비, 수도, 전기, 기타운영비

(2) 영업외 비용 : 투자금액의 이자

한편, 이들 손익계산서를 작성하여 전기와 당기를 비교하여 보면, 어느 부분에서 호전되었는지 또는 악화되었는지를 알 수 있기 때문에 경제 투자성 분석을 하는데도 손익계산서 작성은 중요하다. 결론적으로 제과점 경영에 있어서 일정기간별로 손익분기점을 파악하여 경영을 숫자적으로 점검하는 한편 손익계산서를 활용하여 경영성과를 파악해 보는 것이 필수적이다. [61]