

## 경영수첩

# 계수의 유효활용

모든 점포는 상품을 판매한 후  
 정확한 수입지출에 대한 관리가 이루어지지 않으면  
 아무리 노력을 기울여도 경영에 실패를 한다.  
 이에 본지는 경영자로서 알아두어야 할  
 기초지식을 계산을 예로 들면서 알기쉽게 소개하고자 한다.  
 본문은 일본 빵뉴스사에서 발행하는  
 B&C에 게재된 것이다. (마지막회)

### 1. 계수에 강해진다.

베이커리 경영분석을 테마로 지금까지 여러가지 관점에서 살펴봤다. 이번에는 그 최종호로 계수를 활용하는데 유의해야 할 점에 대해 알아보자.

업계의 발전과정을 발생기, 성장기, 성숙기, 안정기라는 라이프 사이클 관점에서 보면, 베이커리는 이미 약10년전부터 수요가 안정적으로 추이하는 안정기에 들어선 것으로 생각할 수 있다. 안정기 이후에 오는 것은 기업간의 격차다. 앞으로 더욱 베이커리에 있어서의 기업격차는 커질 것으로 보인다.

이러한 어려운 시대를 극복하고 발전해가기 위해서는 자점의 경영체질을 다시한번 체크하고, 새로운 시대에 적응할 수 있도록 변모를 꾀할 필요가 있다. 그래서 구체적으로 어떻게 탈피하고 경영혁신을 이뤄야 하는가를 생각할 때 그 기본이 되는 것이 계수관리이다. 계수에 강해지는 것이 앞으로 베이커리경영자가 가져야 할 조건이 된다.

계수에 강해지는 것은 반드시 부기나 회계에 상세한 지식을 갖고 있어야 한다는 것은 아니다. 물론 부기나 회계에 정통하다는 점은 큰 무기가 되지만, 보다 중요한 것은 계수적으로 사물을 보고 생각하는 관습을 갖는 것이다. 현재 부기나 회계에 대한 지식이 없다 하더라도 고수익을 올리고 있는 경영자를 곧잘 볼 수 있다. 그들 경영자의 공통점은 항상 주판을 머리속에 넣고 자점경영에서 취해야



할 포인트를 계수적으로 정확하게 파악하고 있다는 것이다. 예를 들면 지금까지 본지에서 설명해 온 것으로 말한다면 다음과 같은 것이 있다.

- ① 인건비의 2배의 조이익(매출액에서 원재료비와 포장재료비를 뺀 것)을 확보할 수 있는 매출액을 달성하는 것.
- ② 1인당 매출액에서 보면 120만엔의 매출액을 달성하는 것.
- ③ 이상의 매출액을 달성할 수 있으면 1인당 80~100만엔 정도의 세전이익이 가능하다.

그러나 이상과 같은 예와는 달리 상세한 숫자로 계수관리를 하고 있음에도 불구하고 경영이 좋지않은 베이커리도 볼수 있다.

## 2. 계수의 유효활용

이상의 2가지 베이커리 타입은 어디가 다르다. 그것은 앞에서 말한 고수익의 경영자가 숫자를 활용하는데 반해 후의 예는 숫자를 쫓고 있다는 차이점이다.

즉, 계수를 자세히 헤아린다해서 경영이 좋아지는 것이 아니라, 계수관리는 어디까지나 경영개선을 위한 도구이며 활동적인 경영을 하기 위한 하나의 지침인 것을 이해해 둘 필요가 있다.

유효한 계수관리를 하기 위해서는 경영관리의 원칙인 계획(Plan)→실행(Do)→검토(See)를 충실히 시행하는 것이다. 말하자면 ① 과거의 실적이나 경영실체를 나타내는 숫자를 정확하게 파악하고 타당한 계획을 세운다. ② 계획한 것을 실제에 옮기고 계획대로 진행되지 않는 경우에는 특별한 지원을 한다. ③ 마지막에 경영성과에 대한 평가를 행한다. 만약 계획에 대해 좋지 못한 결과가 나온다면 매출계획을 달성하지 못한 원인이 무엇인가를 규명하고, 환경변화 등에 의한 부득이한부분과 노력부족 부분으로 나뉘 반성하여 다음 기의 발전을 위한 원동력으로 삼는다.

이상과 같은 계획, 시행, 검토에 대한 베이커리에 있어서의 구체적인 전개방법은 본지가 레이다차트에 의한 분석과 점별손익관리에서 설명한 바 있다.

이처럼 계수관리는 경영활동에서 나침반 역할을 하고 있다. 따라서 선박(기업)을 힘있게 움직이게 하는 도구로써 적절한 활용을 피할 필요가 있다.

## 3. 인재육성에 계수관리는 필요불가결

베이커리 뿐만 아니라 번성하고 있는 점포에서 몇개의 공통점을 볼 수 있는데 그중 ① 경영자가 항상 공부를 하고 있다 ② 종업원이 의무를 갖고 업무에 임하고 있는 것은 최근 특히 중요한 요소가 되고 있다. 그중에서도 베이커리는 일손을 중심으로 한 인력을 중요시하지 않으면 안되는 업종이다. 종업원의 의무가 업종에 미치는 영향은 무엇보다 크다 하겠다.

중소기업이 한 어느 가정조사중에 종업원의 의무이 높은 기업에는 3가지의 공통점이 있는 것으로 나타났다. 첫째 공개성이다. 자

사의 매출과 비용, 이익 등의 결산상황이나 경영실태를 가능한 한 많이 종업원에게 공개하고 있는 것이다.

두번째로는 자주성을 중요시하고 있는 점이다. 계수를 공개하고 있기 때문에 내년 계획도 물론 밝혀지고 종업원이 이해하고 있다. 점별, 부문별 매출목표, 이익목표도 밝혀진다. 계획실현을 위한 구체적인 방침에 대해서는 경영자나 관리자에 의해 나타나지만 일상의 구체적인 업무의 진행방법에 대해서는 종업원의 자주성을 존중하고 있다.

세번째로는 결과에 대해 적당한 평가를 하고 있는 점이다. 계획하여 각부문의 역할을 명확히 한후 생산활동이나 판매활동을 행하는데, 그 결과에 대한 평가를 적절히 행하고 있는 것이다. 베이커리라면 업적평가, 업무에 대한 활동방법에 대한 평가외에 제조기술, 판매기술에 대한 평가도 필요할 것이다.

이상으로 의무적인 기업의 3가지 공통점을 봐도, 계수관리를 어느정도 정확하게 행하고 있는 기업이 아니면 실행할 수 없는 일이라 할수 있다.

어쨌든 전술한 적절한 계획, 실행, 검토를 통해 종업원이 육성되고 의무를 갖게 하는 자세는 계수를 공개하고 적절한 평가를 행하고 있는 기업에서 찾아볼 수 있다.

단, 앞서 만난 계수에 밝은 어느 점포의 경영자는 "계수는 물론 공개하고 점별 이익계획도 월차로 행해 관리를 하고 있었지만 그만 두었다"고 했다. 점별 이익계획을 세워 실적을 검토해도 점장의 책임을 물을 수 없을 뿐더러 거부해지는 것이 점별관리를 그만둔 이유였다. 그러나 이래서야 사람은 육성되지 않는다. 경영자가 계획실현을 위한 지도와 어드바이스를 행하고 달성감, 성공감을 통해 혹은 달성할 수 없어도 노력의 흔적을 평가받아야 사람은 키워지는 것이다. 

