

## 경영수첩

## 손익분기점을 낮추는 방법

베이커리 경영에 있어 손익분기점을 낮추는 요인은 여러가지가 있다. 그 중 아무리 줄이려고 해도 늘어나기만 하는 것이 고정비다. 베이커리는 그러한 요인을 어떻게 관리하느냐에 따라 손익분기점을 얼마나 낮출 수 있는지가 결정되는 것이다. 이에 본지는 지난호에 이어 이번호에는 일본 빵뉴스사에서 발행하는 B&C ('93년 11~12월호)에 실린 '손익분기점을 낮추는 방법'을 번역 게재한다.

## 고정비 관리하는 법

지난호에는 베이커리에 있어 손익분기점 구하는 방법에 대해 알아봤다. 손익분기점이란 이익도 손실도 발생하지 않는 매출액으로, 적자를 내지 않기 위해 기업이 최소한 확보해야 할 매출액이다. 이런 손익분기점을 구하려면, 고정비를 한계이익률로 나누어 계산한다.

$$\text{손익분기점} = \frac{\text{고정비}}{1-\text{변동비율}} = \frac{\text{고정비}}{\text{한계이익률}}$$

손익분기점을 알려고 할 경우 위 공식에서 고정비가 하나의 열쇠를 쥐고 있음을 알 수 있으며, 베이커리에 있어서 고정비는 비용중 원재료비와 포장재료비에 해당하는 변동비를 제외한 이외의 것으로 하는 간편법에 대해서도 소개했었다. 이 경우 고정비는, 인건비를 중심으로 건물임차비, 감가상각비, 수도광열비, 지불이자 등이다.

그런데 베이커리에 있어서나 타기업에 있어서도 마찬가지로, 고정비는 아무리 해도 증가하는 경향이 많다. 따라서, 평소 고정비를 줄이려는 노력이 없으면 안된다. 성장기가 끝나고 성숙안정기 속에서 매출이 증가하기 어려운 현재 상황에서는 특히 이 점에 신경을 써야 한다.



베이커리의 경우, 고정비중 가장 중요한 비중을 차지하는 것이 인건비이다. 고정비를 줄일 필요가 있다해도, 종업원 개개인의 임금을 내리는 것은 사실상 불가능하며 현실적 해결방법이 못된다. 1인당 효율을 높임으로써 고정비를 줄이는 방식으로 가지 않으면 안된다.

손님도 많고 판매실적도 좋은 것 같은데 결산서를 보면 이익이 좋지 않다고 하는 베이커리가 있다. 그런 점포에선, 매상규모에 비해 종업원수가 너무 많은 경우가 많다. 예를 들면, 공장이 좁아 종업원의 작업효율을 떨어뜨려 생산고, 매출액이 낮은 경우가

있을 수 있다.

또한 작업절차가 나빠 종업원의 효율을 저하시키며, 쓸데없이 광열비를 낭비하는 경우도 있다.

종업원의 작업동선에 낭비를 일으키는 요인은 없는지, 생산절차에 낭비는 없는지, 기타 경리사용법에 개선의 여지는 없는지 등 하나하나 검토하여 고정비를 내리도록 노력을 해야 한다.

## 고정비 증가에 따른 필요증가 매출액

(1) 고정비증가분 1.6배의 매출액증가가 필요.

앞에서도 기술했듯이 고정비는 아무리 해도 증가하는 경향이 많기 때문에, 고정비증가가 어느정도의 매출액을 필요로 하는지를 알아둘 필요가 있다.

예를 들면, 표준적인 베이커리의 재료비율(포장재료비 포함)이 35%인 점포에 있어서 종래 고정비 3천만엔이었던 것이 3천5백만엔으로 500만엔이 상승했다고 하자. 그 경우 손익분기점 매출액은 재료비만을 변동비로 하는 간편법으로 계산하면 4,615만엔에서 5,385만엔으로 약 770만엔 상승한다. <도표 1>

이처럼 재료비율이 35% 정도인 표준적인

베이커리에 있어서는 고정비 증가액의 약 1.6배의 매출액이 필요하게 된다.

(2)점포개조에 따른 필요증가 매출액.

점포개조나 기계의 신설, 갱신 등도 베이커리에 있어서는 고정비 증가가 된다. 점포개조에 있어서, 고정비 증가는 ①감가상각비 ②차입금이자 ③기타 광열비나 보험료 증가분으로 투자액의 2% 정도가 증가한다. 이러한 고정비 증가분을 흡수하기 위해 어느 정도의 매출액이 필요한지를 살펴본 것이 <도표2>이다.

한계이익률을 높이는 노력

손익분기점을 좌우하는 또하나의 열쇠를 쥐고 있는 것이 변동비율이며 한계이익률이다.

손익분기점을 앞당기기 위해서는 변동비율을 낮추면 되지만, 변동비인 재료의 질을 저하시키면 매출의 저하를 초래하고 만다. 될 수 있는 한 좋은 재료를 사용하면서 재료비율, 즉 변동비율을 낮추는 연구가 필요하다. 이 경우에 관련되는 것이 상품구성이다.

베이커리에 있어서도, 상품의 종류에 따라 재료비율은 달라진다. 프랑스빵류는 비교적 재료비율이 낮은데 비해, 조리빵이나 데니쉬류는 재료비율이 높아진다.

상품구성에 의해 변동비율, 한계이익률이 어떻게 변화하는가에 대해 A베이커리의 상품구성으로 살펴 본 것이 <도표3>이다. 개선 전에 비해 이익률이 좋은 C상품을 늘리고 이익률이 나쁜 A상품을 줄인 후에 한계이익률이 60.5%에서 66.5%로 6포인트 개선됐다.

무엇보다도 이 예에서 알 수 있는 것은, 책상위에 놓인 계산상의 사례로 지나쳐서는 안되며, 상품구성은 본래 고객의 요구에 따라야 하기 때문에 이익률만을 올리기 위해



함부로 상품구성을 바꿀 수는 없다는 것이다. 그러나 일이 되어가는 형편에 그냥 맡기지 말고 상품구성의 변화에 의한 한계이익률의 변화를 파악해 두고 주체적으로 상품전략을 구축해 가는 것이 중요하다.

그 외, 재료비율인 변동비율, 반대로 말하자면 한계이익률을 좌우하는 것은 손실에 있다. 제조상의 손실을 없애기 위해서는, 미리 표준재료비를 정해 놓고, 실제 재료비와의 차이를 분석하는 것이 유효하다. 또한 상품의 재료손실을 줄이는 것도 중요

하다. 베이커리의 경우, 3%정도가 하나의 기준으로 되어 있지만, 폐점시 재고량없이 완전판매하기는 무리라 해도, 「어느 베이커리의 어느 상품은 일찍 가야 할 수 있는 상품」을 될 수 있는 한 늘리고, 손실률을 저하시키는 방법을 모색하는 것은 판매전략과도 일치되는 하나의 방법이라고 말할 수 있을 것이다.

<도표 2> 점포개조에 따른 필요증가 매출액

- (1)점포개조에 따른 초년도 증가 고정비
  - ① 감가상각비 (5년 상각으로 가정)
 
$$\frac{10,000\text{천원}}{5\text{년}} = 2,000\text{천원}$$
  - ② 지불이자(8%로 가정)
 
$$= 10,000\text{천원} \times 0.08 = 800\text{천원}$$
  - ③ 기타 증가고정비(2%로 가정)
 
$$10,000\text{천원} \times 0.02 = 200\text{천원}$$
- 계 3,000천원
- (2)점포개조에 따른 필요증가 매출액
 
$$\frac{\text{증가고정비}}{1-\text{변동비율}} = \frac{\text{증가고정비}}{\text{한계이익률}} = \frac{3,000\text{천원}}{0.65} = 4,615\text{천원}$$
- (주) ①한계이익률을 65%로 한다.  
②차입금의 반제는 감가상각 범위내로 한다.

<도표 3> 상품구성의 변화에 의한 한계이익률의 개선

(개선전)

상품구성	매출비(%)	한계이익률(%)	상승비(%)
A상품	50	50	2,500
B상품	30	65	1,950
C상품	20	80	1,600
계	100	60.5	6,050

$6,050 \div 100 = 60.5$

(개선후)

상품구성	매출비(%)	한계이익률(%)	상승비(%)
A상품	30	50	1,500
B상품	30	60	1,950
C상품	40	80	3,200
계	100	66.5	6,650

$6,650 \div 100 = 66.5$

(주) 각 상품의 매출비와 한계이익률(매출 총이익률)을 곱한 상승비(相乘比)의 합계를 100으로 나누면, 전체 한계이익률(매출 총이익률)이 계산된다.

<도표1> 고정비 증가에 따른 필요증가매출액

- (1)고정비 증가 전후의 손익분기점 구하는 방법
  - ① 고정비 증가 전의 손익분기점
 
$$\frac{\text{고정비}}{\text{한계이익률}} = \frac{3,000\text{만원}}{0.65} = 4,615\text{만원}$$
  - ② 고정비 증가 후의 손익분기점
 
$$\frac{\text{고정비}}{\text{한계이익률}} = \frac{3,500\text{만원}}{0.65} = 5,385\text{만원}$$
  - ③ 필요증가매출액
 
$$5,385\text{만원} - 4,615\text{만원} = 770\text{만원}$$