

경영수첩

수익성을 파악한다

베이커리 뿐만 아니라 모든 점포는
 상품을 판매한 후 정확한 계수관리가 이루어지지 않으면
 아무리 노력을 기울여도 경영 실패를 맞게 된다.
 이에 본지는 경영자로서 알아두어야 할
 기초지식을 계산을 예로 들면서 알기쉽게 소개하고자 한다.
 본문은 일본 빵뉴스사에서 발행한
 B&C에 게재된 것이다.

1. 경영분석의 관점

경영분석이라 하면 어렵게만 생각하기 쉬운데 포인트만 알면 그렇게 어려운 것만은 아니다. 경영분석은 점포에서 매년 작성하고 있는 손익계산서와 대차대조표의 숫자를 토대로 하여 점포의 수익상황이나 안정성(지불능력)에 대해 판단하는 것이다.

그러한 경우 자기가 경영하는 점포의 상황과 어떤 기준과의 비교가 필요하다. 그 기준이 되는 것의 하나가 경영지표라는 것이다. 경영지표는 기업의 재무상황을 업종별·규모별로 조사하여 경영분석비율의 평균치로 나타낸 것이다.

그러나 경영지표는 어디까지나 업계의 평균치이지, 목표로 해야 할 이상적인 비율을 나타내고 있는 것은 아니다. 따라서 경영분석에 있어서는 경영지표외에 목표로 해야 할 수치, 나아가 자기가 경영하는 점포의 특성에 입각한 지침으로 해야 할 수치와 비교를 하는 것도 중요하다.

그러면 베이커리로서 목표로 해야 할 비율을 알아보자. 또 점포의 실적을 실제로 계산해 보고 개인기업의 경우에는 경영자의 급료를 견적하여(대부분의 경우 점주대에 상당) 경비에 추가하여 이익액을 계산해본다.

2. 수익성 분석의 내용

수익성은 기업의 이익을 올리는 힘이며, 단순히 매출을 획득하는 능력을 말하는 것은 아니다. 따라서 매출이 아무리 많은 기



업이라도 이익이 오르지 않으면 수익성이 좋은 기업이라고 말할 수 없다. 보통 이익이란 매출과 비용과의 차이를 말하며, 이익분석은 매출과 비용에 초점을 맞추지 않으면 안된다.

때문에 수익성 분석에 있어서는 다음 2가지 점이 중요하다.

- ①적정한 이익이 계상되어 있는가
- ②수익과 비용분석에 의해 이익(또는 손실)을 가져온 요인은 어디에 있는가

이러한 수익성 분석은, 손익계산서를 중심으로 한 매출·비용, 이익(또는 손실)과의 관련을 나타낸 것과 투자자본에 대한 이익(또는 손실)상황을 나타낸 것 2가지로 나뉘는데 여기서는 전자 즉 매출, 비용, 이익과의 관련을 나타낸 각 경영비율, 즉 손익계산서를 기초로 한 경영비율에 대해 알아본다.

3. 매출총이익률

매출총이익에 대해, 일반적으로는 재료비에 공장 인건비, 기타 경비를 더하여 제조원가를 계산하고 그후 매출원가를 계산하여 매출총이익률을 파악한다. 그러나 여기서는 간단히 재료비만을 매출원가로 한 매출총이익률로 생각한다.

매출액-재료비=1-재료비율=매출총이익률
 베이커리 경영에서 가장 큰 비용이 되는 것은 원재료비다. 그래서 이 원재료비와 인건비를 어떻게 관리하느냐는 대단히 중요하다. 그런데 베이커리에 있어서 매출총이익률(바꿔 말하면 재료비율)은 다음과 같은 요인에 따라 결정된다.

- ①판매가설정
- ②원재료의 구입 방법
- ③배합의 방법
- ④상품구성

즉 재료비율이 낮은 상품이 많으면 전체 매출총이익률이 높아진다.

이렇게해서 결정되는 매출총이익률이지만, 판매면에서 보면 손님에게 지지를 받고 납득이 가야 한다는 것은 말할 필요가 없다. 또한 비용면에서 보면 인건비 기타 경비를 지불하고 적정 이익을 확보할 수 있는 재료비율이어야 한다.

이 매출총이익에 대해서는, 표1과 같이 경영지표에서는 후자기업 평균으로 57.3%, 총평균으로 57.2%이다. 단 앞에서 설명했듯이 이 숫자에는 과자제조 소매업의 숫자도 포함되어 있기 때문에 베이커리 숫자로



는 약간 낮은 수준으로 생각해도 좋을 것이다. 베이커리로서는 포장 재료비 약 3%를 포함하여 재료비율 37~38% 이하, 즉 매출총이익률 62~63% 이상은 확보해야 한다. 또한 매출총이익률을 수익성면에서 어떻게 관리하는가에 대해서는, 우선 연차마다 매출총이익률을 비교하고 왜 상승했는가, 반대로 왜 떨어졌는가를 검토한다. 나아가 될 수 있는 한 표준재료비를 결정해 놓고 실제 재료비와의 차액을 내본다. 실제 재료비 사용량이 보통 많이 나타나는데 그 원인을 다음과 같이 생각할 수 있다.

- ① 표준대로 재료를 사용하지 않았다.
- ② 생산성면에서 손실이 있다.
- ③ 구매가, 사용량이 변경되었는데도 개별 단위 표준재료비 일람표를 개정하지 않았다.
- ④ 구매시 실수가 있었다.

이상과 같은 내용을 검토하여, 표준재료비에 근접하려는 노력을 한다.

4. 매출총이익 대 인건비비율 (노동분담률)은 50%이하로 한다.

인건비 수준을 볼 경우, 매출액 대 인건비율 (인건비/매출액×100) 로도 보는데, 인건비는 매출총이익이 높은 것과 관련성이 있기 때문에 매출총이익 대 인건비비율(노동분배율=인건비/매출총이익×100) 로 보는 것이 좋다. 그런데 인건비에 대해서는 앞서서도 설명했듯이 베이커리로서는 재료비와 같이 중요한 비용이다. 그만큼 사람의 힘을 어떻게 활용하는가가 다른 업종보다 매우 중요한 과제라 할 수 있다.

단, 수익성이라는 관점에서만 보면 이 노동분배율은 낮을 수록 좋다고 할 수 있다.

경영지표에서 보면 흑자기업의 평균이 49.9%, 총평균이 52.4%로 되어 있는데 대략 다음과 같이 생각하면 된다.

- ① 45%~50% 이하 청신호
- ② 50%~55% 이상 황색신호
- ③ 55%~60% 이상 적신호

요컨대, 노동분배율이 45%~50% 이상이면 적절한 이익을 계산할 수 있으며,

50%를 넘으면 부진한 것이고, 55%를 넘으면 적자가 될 위험성이 매우 높다고 할 수 있다.

단 이것은 어디까지나 기준으로, 기업에 따라 달라질 수 있다. 예를 들면 설비를 많이 투자한 기업일 수록 노동분배율이 낮아지는 경향이 있다.

감가상각 등이 많아지기 때문에 당연한 것이라 할 수 있다.

또 본공장에서 생산하고 배송은 업자에게 위탁하는 경우도 배송비가 많아지고 그만큼 자사의 인건비가 삭감되기 때문에 여기서 말하는 노동분배율은 낮아지지 않으면 안된다.

요는 자사에 있어서 몇% 이하로 노동분배율을 잡아야 적절한 이익을 낼 수 있는 상태인가를 아는 것이다. [4]

〈표 1〉 경영지표와 자기점포의 실적

비율명	계산	비율	과자·빵제조소매업의 경영지표		베이커리의 바람직한 지표
			흑자기업의 평균	총평균(적자기업포함)	
① 매출액대 매출총이익률	$\frac{\text{매출총이익}}{\text{매출액}} \times 100$	$- \times 100 =$	57.3%	57.2%	62~63% 이상
② 매출총이익대 인건비비율	$\frac{\text{인건비}}{\text{매출총이익}} \times 100$	$- \times 100 =$	49.9%	52.4%	45~50% 이하
③ 매출액대 지불이자할인료 - 접수이자	$\frac{\text{지불이자할인료} - \text{접수이자}}{\text{매출액}} \times 100$	$- \times 100 =$	0.8%	1.2%	2% 이하
④ 매출액대 영업이익률	$\frac{\text{영업이익}}{\text{매출액}} \times 100$	$- \times 100 =$	6.1%	2.9%	8% 이상
⑤ 경영자본대 영업이익률	$\frac{\text{영업이익}}{\text{경영자본}} \times 100$	$- \times 100 =$	9.7%	3.8%	20% 이상
⑥ 경영자본 회전률	$\frac{\text{매출액}}{\text{경영자본}} \times 100$	$- = \text{회}$	2.3회	2.2회	2.5회 이상

〈표 2〉 손익계산서

