

## 신경영학

# 점포경영관리 각론

## 5) 손익관리

제조원가는 이론적으로 이론 원가를 정할 수 있다.  
그러나 품목당 원가액은 산출되어서 정해져 있더라도 그 원가율은  
실제적으로 시행된 실적원가와 일치하지 않는다.  
이번호에는 손익관리의 핵심인  
원가관리, 반품관리에 대해 소개한다.

### 목 차

- ① 식생활 패턴에 따른 마케팅 컨셉의 변화
- ② 점포사업의 성공전략
- ③ 점포 경영관리 각론
  - 1) 점포입지 선정전략과 시장조사 작성방법
  - 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도
  - 3) 점장의 역할과 기능
  - 4) 판매목표관리
  - 5) 손익관리
  - 6) 판매촉진 방법과 이벤트
  - 7) 리더쉽과 종업원 관리
  - 8) 상권관리와 정보관리
  - 9) 서비스
    - ㉠ 서비스의 가치요소 / ㉡ 서비스의 실재
    - ㉢ 판매회법 / ㉣ 크레임 처리방법
    - ㉤ 포장방법 / ㉥ 진열방법 / ㉦ POP 사용방법
- ④ CIP와 SIP
- ⑤ 국내 베이커리업계의 동향과 요구
- ⑥ 프랜차이즈 시스템



김계식  
〈코디즌컨설팅 대표〉



점포사업 성공요소 중의 하나가 관리력(management)이라고 언급한 바 있다. 아무리 입지력(location)이 좋고 상품력(merchandising)이 뛰어나더라도 이 관리력이 흔들린다면 아무런 의미가 없게 될 것이다. 왜냐하면 이익이 없는 사업은 성공하기 어렵기 때문이다.

다음에서 논의 되는 사항은 관리력중 손익관리에 해당하는 부분이다. 손익산출법 등은 이미 '시장조사 방법' 과정에서 다루어졌으므로 손익관리의 핵심인 원가관리와 반품관리에 대해 논의 하기로 한다.

### 1. 원가의 특징

점포사업에 있어서 일반적인 원가는 재료원가로서 원자재비와 노무비 그리고 제조경비 등이 포함된 것을 말한다.

판매비와 일반관리비 등 영업 활동상에 일어나는 제반경비가 광의의 원가라고도 볼 수 있으나 이는 영업경비이며 손익계산서 작성시 필요한 부분이다. 여기서는 일반적으로 제조원가를 논하려고 한다.

제조원가는 이론적으로 이론원가를 정할 수 있다.

그러나 품목당 원가액은 산출되어서 정해져 있더라도 그 원가율은 실제적으로 시행된 실적원가와 일치하지 못한다.

특히 베이크 오프 숍(Bake off shop : 냉동생지전문점포)이나 스크래치 숍(Scratch shop : 믹서이용 전제품 생산점포)에서 더욱 그러하다. 다만 납품받는 완제품은 정해져 있기 때문에 납품받으시 변동될 뿐이나 그것도 반품 등 관리능력에 따라 원가율 그 자체는 실적원가와 차이를 보일 수 있다.

이렇게 일치하지 못하는 원인은 첫째 동일품목이라 하더라도 지역별, 계절별, 구입수량별에 따라 차이가 나기 때문이며 둘째는 제조장비의 능력, 생산시스템 능력, 점포관리자의 관리능력 그리고 서비스력 등이 그 요인이기 때문이다.

### 2. 원가 관리의 정의

표준원가라는 것은 이론적인 원가에다 제조상, 운영상 발생하는 손실을 인정해 표준화한 표준손실이 합쳐진 것이다. 실질적으로 이론적인 원가에 준하여 모든 손익을 맞추면 어렵기 때문에 표준 손실이 가미된 표준원가를 정하는 것이 바람직하다 볼 수 있다.

실적원가란 실제로 제조 및 운영하면서 이뤄지는 원가로서 표준원가에다 실제 손실이 합쳐져 발생하는 원가를 말한다.

따라서 표준원가와 실적원가의 차이가 발생하지 않도록 정확한 표준손실이 필요하고 점포관리 부분의 합리화 작업이 필요한 것이다.

이론원가	표준손실
표준원가	실제손실
실적원가	

다음은 여러 사례를 가지고 원가율 및 표준원가를 산출해 본 것이다.

〈사례 1〉 품목별 원가율 : 샐러드

원재료	사용량	단가	금액
레타스	80g	350/kg	28원
토마토	60g	397/kg	23.82원
오이	10g	304/kg	3.04원
아스파라거스	2개	5.67/개	11.34원
보일드 계란	1/2개	20/개	10원
버찌	1/3개	17.5/개	5.83원
적카베지	10g	36.8/kg	3.68원
파슬리	1개	2/개	2원
드레싱	40g	450/kg	18원
원재료비 소계			105.71원
품목가격			350원
기본원가율			30.2%

비고	1. 기본원가율이 곧 이론원가를 말한다. 2. 품목가격이 공장도가 아닌 부가가치세 포함된 판매가격일 경우 $105.71 \div (350 \div 1.1) = 33.22\%$ 이다.
----	--

이와같이 각품목마다의 기본원가(이동원가)를 산출한다.

〈사례 2〉 원재료 수율표 : 표준손실

원재료	수율	내용
피클	635/관	
A소스	90%	loss 10%
케찹	90%	통당 loss 66g(관당)
마스타드	85%	loss 15%
오니언	90%	loss 10%
양상치	90%	과거 원재료비에서는 85%였으나 우수제품 구입시 5% 인상

이론적으로는 각 품목의 원가가 정확하나 원재료의 질에 따라 또는 사용방법에 따라 로스(loss)가 발생하므로 각 원재료에 대한 수율표를 작성해 표준손실을 정하는 것이 좋다.

표준원가의 산출은

①우선 단위 품목당 원가 내용을 확실히 한다. (예 : 단팔페이스트리 35.5%)

〈사례 3〉 표준원가산출

류별	NO	품명	판매개수(개)	판매단가(원)	매출액(원)	원가(%)	원가합계(원)
A 페 스 트 리 류	1	단팥 페스트리	450	750	337,500	35.5	119,812
	2	크림 페스트리	260	700	182,000	33.6	61,152
	3	초콜릿 페스트리	300	650	195,000	33.0	64,350
	4	후루츠 페스트리	250	650	162,500	33.2	53,950
	∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴
합 계 평 균					10,000,000	35	3,500,000

〈사례 4〉 실적원가(31.96%)

품 목	표준원가(%)—A	금액백분비(%)—B	원가율(실제)	비 고
A품목	35	15.5	5.42	(A) × (B) / 100
B품목	33	17.5	5.77	
C품목	24	13	3.12	
D품목	35	19	4.75	
E품목	48	15.5	7.44	
F품목	28	19.5	5.46	
합계		100	31.96	

②일정기간 상품판매 갯수를 산출한다. (예 : 1개월)

③전체 판매갯수와 개별 판매 갯수를 구분하며 개별품목에 대해 전체 품목중 판매갯수 및 판매금액의 비율을 산출하여 표를 만든다.

④동일품목에 대해 합계 평균하여 표준원가를 산출한다. (예 : 페 스트리류의 표준원가율:35%)

⑤산출된 금액별, 품목별 비율은 개별원가(사례 1)에서 곱하며 (사례 3)에서 나온 숫자의 백분비를 전체 합산하여 실제원가를 산출 한다.

### 3. 중요성

표준원가산출을 해서 관리하는 중요한 이유는 제품 하나하나에 대한 맛관리, 표준작업관리를 위한 것이며 신용사회정착과 점포 이미 지 정착을 위해 시행되는 것이라 볼 수 있다.

### 4. 점포의 원가 관리

1) 품목별로 나누어 품목별 관리가 바람직하다.

예를들어 완제품류, 냉동반죽류, 스크러치류, 샌드위치류, 빙수, 커피, 타사상품(O.E.M)류 등으로 나눈다.

2) 표준원가는 본부에서 정해주도록 한다.

3) 실적원가는 판매에 대해 매입액을 백분율로 환산하여 실적원가 를 산출한다.

$$A\text{류 실제(실적)원가} = 100 \times \frac{A\text{류 일평균 매입금액(매입전표 합산평균)}}{A\text{류 일평균 판매액(금전등록기 또는 판매일지이용)}}$$

### 5. 원가관리에 미치는 직접요인

원가관리에 미치는 여러가지 요소를 살펴보면 다음과 같다.

#### ①반품과다

판매해야될 제품이 유효기간상실, 변질 등의 이유로 반품이 되어 100% 본부에서 반품을 받아준다면 문제가 안되지만 실질적으로 거 래조건상 일부 또는 1/2정도 인정이 될 경우 가맹점에서는 실제원

가 관리에 중요한 요소가 되어 반품이 많은 경우 실적 원가가 상승하게 마련이다.

### ②비매품, 간식과다

제품을 가지고 접대해야 하거나 선물을 할 경우 비매품으로 활용하는 경우가 많다. 또한 직원들의 간식으로 이용되는 경우도 많다. 또는 덤으로 몇개 더 얹어주거나 하는 경우도 많다.

이런 것들이 또한 원가상승 요인이 되기도 하므로 비매품이나 간식에 사용하더라도 일정량을 정해 놓을 필요가 있으며 또한 기록관리가 되어 원가관리에 반영되어야 한다.

### ③원부재료 관리미흡 및 사용부주의

원부재료를 이미 정해진 적정량을 사용하지 않거나 변질 등으로 관리상 손실을 가져오거나 잔유량사용시 수을 이하로 사용하거나 하는 관리 미흡 또는 사용상부주의가 원가관리를 하는데 어려움을 가져오므로 원부재료 사용현황을 월단위 또는 주간단위로 '원부재료 재고 조사표'나 '원부재료 수불현황표'를 공장장이 기록하도록 하여 원가관리에 반영하도록 한다.

### ④원부재료 구입 어려움에 따른 가격상승

원부재료중 1차상품은 가격변동이 잦으므로 관리하기가 무척 힘이 든다. 따라서 프랜차이즈 시스템을 갖춘 체인점에서 중앙 공급 시스템을 하여 다소 등락이 있어도 일정기간 동안 가격을 유지하는 것이 바람직하다.

그러나 가장 중요한 원부재료가 현저히 가격 상승이 될 경우 전체적인 판매가격을 조정하여 원가관리에 효율적으로 대처하는 것이 바람직하다.

### ⑤각종 행정처리 오류

매일매일 점포에서 만든 경우는 다르지만 본사에서 제품을 매일 공급해 올 경우 배송상 또는 배부상 부족품이 발생할 경우가 있다. 또는 반품이 되더라도 정리가 늦어질 경우도 있다. 이와같이 부족품 및 반품정리가 잘못 처리 또는 지연될 경우 원가상승 요인이 된다.

### ⑥불량품 생산

베이킹 오프 점포나 스크래치 점포의 경우 점포에서 직접 생산되는 제품의 경우 배합불량, 온도 조절 실패, 발효상의 문제, 장비의 문제 등으로 제품의 상품화가 안될 경우도 역시 원가 상승이 된다.

따라서 항상 제조 메뉴얼 등을 작성해 지키도록 하는 정성이 필요하다.

## 6. 원가를 틀리게 하는 요인

원가를 틀리게 하는 요인은 다음과 같다.

### ①매출액의 로스(loss)

금전등록기 사용의 미숙이나 오류에서 오는 경우로 실제 현금과 차이가 발생하는 경우가 있으며 판매일보 작성의 부실로 인하여 맞지 않는 경우도 있다. 또한 금전사고(도난 등)로 인하여 매출액의 로스가 발생하여 원가를 틀리게 하는 요인이 된다.

### ②재고 파악 착오

일일 또는 월말 조사하는 재고 조사의 품목, 수량, 단위, 단가 등

의 계산 착오로 인하여 재고 파악이 잘못 될 경우도 원가를 틀리게 하는 요인이다.

### ③검수시 물량 체크 착오

출하시 발생하는 부족품 처리가 안될 경우이다.

### ④납품 전표 관리의 착오

실제적으로 납품된 실물과 전표상의 차이가 발생하는 경우가 많이 일어난다. 그러므로 당일 체크되어야 한다.

### ⑤뼈기 감소분의 처리 착오

장부 기재상의 과오로 인하여 발생할 수 있다.

### ⑥대체전표 처리착오

레귤러 체인점포 또는 프랜차이즈 체인점포에서 발생하는 경우로서 타 점포간의 제품 이동시 발생된다고 본다.

## 7. 반품관리 요령

원가관리에 직접적인 영향을 주는 것이 반품이다. 보다 효과적인 관리방법을 연구하는 것이 바람직하며 몇가지를 소개하면 다음과 같다.

①요일별, 날씨, 온도, 절기 등을 참고하여 적절한 주문을 한다. 평일에 판매가 잘되는 품목이 있고 주말이나 일요일에 잘 나가는 것을 구분하여 주문하는 것이 좋다.

②품목별 매진(sold out) 노트를 작성하여 주문에 참조한다.

③계품 취급시 작성을 한다.

④각종 보관장비(쇼케이스, 냉장고 등)를 점검 및 관리해 언제나 정상화가 되도록 한다.

⑤재고우려 품목 집중판매

재고우려상품 판매 시간을 정하여 '판매사원 책임 판매제' 또는 카운타 옆 등에 '전유판매' 등을 통하여 집중판매토록 한다. 또한 시식회를 개최하는 것도 바람직하다.

⑥선입선출

신선도 유지를 위해 필수적인 수단이다.

⑦다른 제품 변경 가공 판매

• 샌그림을 소량판매하거나 바게뜨를 분할하여 마늘빵 등을 만든다.

• 재고식빵을 이용해 샌드위치나 토스트를 만드는 등 다른 제품으로 변경하여 판매한다.

⑧품목관리에 따른 주문 생산

생산지시서에 의해 생산하는 오다식 생산(주문생산)으로 무작위 생산(예상생산)을 하지 않도록 하며 판매일보를 설치하여 적정한 품목관리를 아울러 실시한다.

⑨통계관리

매일 재고 반품관리표를 만들어 체크해 나가고 주문판매제품과 판매되지 않는 제품을 집중 관리해 나간다.

⑩간식 등 비매품사용

상품으로 고객에게는 판매되지 않으나 재가공 또는 부분적인 가공을 해서 사용할 수 있는 제품이 있다. 판매사원, 공장인원 등 직원들의 간식으로 활용하도록 한다. 