

펜을 들고 장부를 펼쳐라

합리적 경영의 첫걸음, 월별 매입매출 결산

지난 1년 5개월간 두 명의 필자로 진행했던 <마케팅가이드> 후속으로 현재 제과점 경영의 문제점들을 조목조목 짚으면서 대안을 제시해보는 자리를 마련했다. 스스로를 돌아보며 경쟁력을 키울 수 있는 계기가 되었으면 한다.
□ 편집자주

불경기로 점철됐던 97년이 물러나고 새해가 밝았다. 그렇다고 불경기의 고리가 결코 끊어진 것은 아니다. 오히려 꼬리를 물고 이어져 그 정도가 더욱 심해질 전망이다. 지난해 12월 IMF(국제통화기금)의 구제금융을 호소할 정도로 우리나라는 국가부도사태를 맞았고 연이은 대기업의 부도로 경기가 더욱 꽁꽁 얼어붙었기 때문이다.

'내핍' 과 '절약' 이 최고의 가치로 떠오른다. 줄라 맨 허리띠를 더욱 조여야 하는 현실이다. 이런 상황에서 제과점 경영은 어떤 방향으로 나가야 할 것인가? 누구나 궁금해하고 갈증을 호소하는 부분이다.

'아! 옛날이야' 푸념을 버려라

우선 '한 겨울 칼바람 같은 불경기가 언제나 끝나려나, 그때가 좋았지' 하는 한탄조의 푸념을 던져버려야 한다. 그리고 장부를 펼쳐보자. 원가와 제경비를 절감할 방법은 없는지 꼼꼼이 따져본다.

그런데 가게 장부가 없다는 것이 문제다. 있대손 치더라도



글/ 김서중 (아이디디자인 대표)

도 갈피마다 그때 그때 받은 영수증만 끼워져 있을 뿐 기록된 게 거의 없다. 매출이 떨어지는 것 같은데 언제부터 얼마나 떨어지는지 살펴볼 길이 없다. 그러니 현재의 상황을 극복하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지 난감할 뿐이다.

제과점 업주 중 상당수가 점

포에 있는 금전출납기를 자신의 호주머니처럼 생각하고 있다. 그렇다 보니 한달에 은행 적금이나 깃돈으로 얼마가 지출되고 통장에 얼마가 남는가만이 중요한 관심거리다. 어떤 과정을 거쳐 이런 결과를 낳았는지를 알지 못하고 단순히 '결과' 만 볼 뿐이다. 물론 자신의 사업이기 때문에 뭐라고 할 바는 못된다.

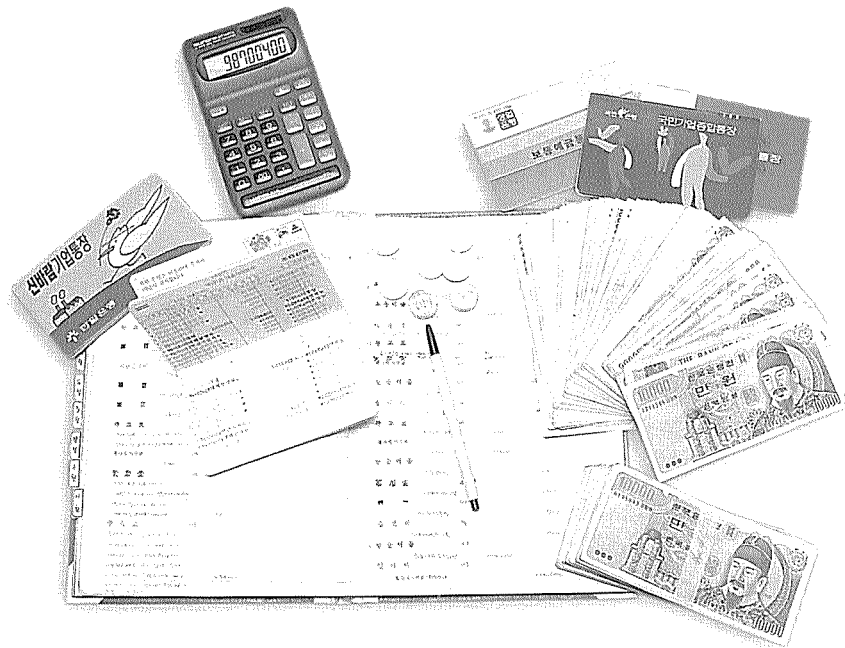
그러나 이런 생각은 매출이 좋다면 크게 문제될 것은 없겠지만 요즘과 같은 시장상황에서 매출이 떨어지고 있을 때 문제가 된다. 결과만 봤기 때문에 경기부진에 대한 푸념만 늘어놓을 뿐 외부 및 내부요인에 대한 분석을 할 수 없다. 물론 경기가 좋고 나쁨에 따라 매출에 영향을 받는 것은 사실이다.

그러나 이런 상황에 즉각적으로 외부 및 내부요인을 분석하고 대응책을 마련한다면 최소한 급격히 매출이 하락하는 것만은 막을 수 있다.

장부를 보면 군살이 보인다

이는 비단 한 두 점포에서만이 아니라 상당수의 제과점에서 보여지는 문제점이다. 그렇다면 올해부터는 월별 매입매출을 정확하게 기록하는 것을 몸에 배도록 해야 할 것이다.

최근 베이커리 사업에 진출한 J기업에서는 가맹점에 컴퓨터, 팩스, 전화, 금전출납기를 하나로 모은 '스크린 폰'이라는 것을 보급해 업주가 일별, 월별 매입매출 결과를 한 눈에 살필 수 있도록 하고 있다. 또한 일부 업소에서는 컴퓨터를 이용해 나가고 들어오는 돈을 꼼꼼하게 입력하고



있다.

굳이 모든 업소에서 첨단 시스템을 도입하고 컴퓨터를 활용해야 한다는 말이 아니다. 선불리 이 부분에 투자할 마음이 내키지 않고 컴퓨터라면 고개를 절레절레 흔드는 컴맹이라도 좋다. 그렇다 하더라도 장부를 펴고 펜을 잡는 일마저 기피한다면 그 점포의 미래는 불을 보듯 흰하다. 경쟁력을 상실해 경기가 풀려도 그 점포는 살아남기 힘들게 된다.

철저한 정산과 이를 통해 한달 영업결과를 제대로 분석하기 위해서는 가계부를 쓰듯 일일 장부정리가 필수적이다. 원부재료를 구입할 때는 입고일을 기준으로 모든 영수증을 빠짐없이 챙기고 이를 장부에 기록한다. 일일 매출액을 기록하는 것은 물론이다.

이를 근거로 월말이나 월초에 한달 매입매출을 정산한다. 한달 총 매출을 산출하고 이를 기준으로 총매출 대비 원부재료비, 인건비, 임대료, 제세공과비 등의 비율을 계산한다.

총매출 대비 제비용 비율을 산출하는 것은 불필요하고 과도한 비용지출을 억제하는 데 초점을 맞춰야 한다.

〈표〉

총매출	100%
원부재료비	33.1%
인건비	21.4%
임대료 및 관리비(제세공과금)	14.6%
기타지출(식대, 잡지출 등)	8.3%
순이익	16.8%

이것이 끝났다면 분석에 들어간다. 지난달에 비해 매출은 신장했는지 감소했는지, 제조 원가는 적정했는지, 균

살 비용은 없었는지 등을 따져보고 다음달 영업계획을 세운다. 월별 정산 자료가 계속 쌓이다 보면 자기 점포의 평균 비용비율이 나온다. 이 비율을 기준으로 그 달을 평가하며 장점은 살리고 단점은 보완한다.

참고로 필자가 3년전 제과점을 직접 운영하면서 장부에 기록한 내용을 토대로 한 달 평균 정산결과를 소개한다<표>. 이 수치는 10년 전 제과점을 운영했을 때와 크게 차이가 나지 않는다는 것을 알 수 있었다. 따라서 이를 토대로 비용지출의 적정선을 잡고 비용을 통제할 수 있었다.

점포 금고는 업주 소유가 아니다?

여기서 한 걸음 더 나아가 업주(아내가 함께 가게일을 할 경우, 아내도 포함)의 인건비를 스스로 책정해 이를 인건비 비율에 끼워넣는 것이 바람직하리라 본다.

이는 점포의 돈은 모두 자기것이 아니라는 발상의 전환을 의미한다. 단순한 장사가 아닌 경영의 마인드를 갖고 사업을 하겠다는 의지의 표현인 것이다.

이렇게 해서 남는 이익금은 그야말로 순수한 이익이고, 자기 것인데도 자기 것이 아니라는 생각이 있기 때문에 이를 재투자자를 위한 자금으로 철저히 관리할 것이다.

월별 매입매출 결산은 그 필요성에 대해 구구히 설명을 늘어놓지 않아도 누구나 공감하는 부분이다. 결국 인식과 실천의 괴리가 문제인 것이다. 주먹구구식 운영은 자멸로 이르는 지름길이다. 현재와 같은 불황의 시기에서는 더욱 그렇다. 감(感)의 영업이 아닌 합리적인 영업 속에 불황을 이기는 무기가 숨어 있다. **이**