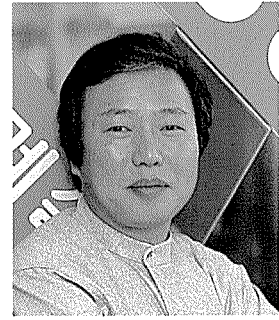


새는 마진을 잡아라

재료 손실 최소화로 순이익 높이기



글/ 김서중 (아이디디자인 대표)

IMF 관리 체제는 지나 온 날들을 돌아켜보는 계기가 되고 있다. 베이커리 업계도 예외는 아니어서 기존 운영의 틀을 새롭게 재편할 것을 요구받고 있다. 관리의 허점을 줄이고 탄탄한 업소로 키우기 위한 의견들이 다양하게 제기된다. 새는 마진을 잡고 순이익을 높이는 것은 경영합리화를 향한 첫걸음이다.

“특별히 환눈을 판 것도 아니다. 아침에 눈을 떠서 늦은 밤 잠자리에 들 때까지 오로지 가게 일에만 매달렸다. 점포 규모만큼 매출이 부진하지도 않은 것 같은데 막상 월말에 결산을 해보면 순이익이 너무 적다. 제과점은 결코 마진이 높은 업종이 아니라는 것을 뼈저리게 느끼고 있다.”

이같이 하소연하는 제과점 업주를 심심치 않게 만나게 된다. 이들의 얘기는 한 마디로 ‘열심히 하지만 남는 게 없다’는 것이다. 일반적으로 제과점은 마진이 좋은 대표적인 업종으로 알려져 있다. 그렇다면 이런 일반적인 평가가 잘못됐다는 것인가.

그 진위를 가리기 위해 우선 필자가 경영 자문을 하고 있는 몇몇 제과점의 사례를 종합해 제과점 손익구조를 살펴보자.

다음은 하루 약 50만원의 매출을 올리고 있는 A제과점의 한 달 결산자료이다.

- 총매출 : 1,500만원(1일 50만원×30일)
- 원부재료비(총매출 대비 30%) : 450만원
- 인건비(16.7%) : 250만원(공장장급 1명 180만원, 보조 기술자 1명 70만원)
- 포장비(8%) : 120만원
- 월세(8%) : 130만원
- 제세공과금(5%) : 80만원
- 잡지출(8%) : 식대 54만원
(1일 1인당 9,000원×30일×2명)
기타 지출 90만원(1일 3만원×30일)
- 순이익(21%) : 326만원

이 점포는 순수 마진율이 21%로 영업상태가 비교적 양호한 편에 속한다. 결산 자료상으로도 일반적인 지출 범위를 넘어선 것으로 보이지 않는다. 그렇지만 자세히 들여다보면 뭔가 허점이 보인다. 돈보기를 들고 원부재료비 항목을 살펴보자.

재료 손실, 마진을 갉아 먹는다

자료상에는 원부재료비가 전체 매출에서 차지하는 비중이 30%, 450만원으로 계산돼 있다. 이 비율은 일반적으로 용인되고 있는 수치다. 그런데 이 수치는 모든 원부재료가 상품으로 전환됐다는 것을 의미하지 않는다. 여기에는 재료 손실분이 포함된다.

따라서 재료손실분을 최소화한다면 그만큼 마진을 높일 수 있을 것이다. 물론 모든 조건을 전과 동일하게 하고 하루 매출 규모를 키워도 마진이 높아질 수 있지만 요즘과 같은 불경기에 이를 달성하기란 그리 만만치 않다. 또한 이렇게 하더라도 마진율이 높아지는 것은 아니고 절대 마진 금액이 높아지는 것이다. 설사 매출을 전보다 올렸다 하더라도 현재의 경영 상태를 꼼꼼히 점검하지 않는다면 앞으로 닥칠 위기 상황을 극복하리라 장담할 수 없는 노릇이다. 결국 마진율을 높이는 것은 경영합리화와 궤를 같이 하는 것이다.

필자가 조사한 바에 따르면 재료 손실분은 통상 전체 매출의 7% 정도 차지한다. 결코 적은 금액이 아니다. 재료 손실이 발생하는 데는 여러가지 이유가 있다. 우선 생산직 사원의 기술 부족으로 인한 손실이 있다. 공장장급 기술자라 하더라도 그에 상응하는 기술을 갖추



지 못한 경우가 많다. 그렇다보니 전임 공장장이 사용하던, 특히 고급 재료를 후임 공장장이 그대로 활용하는 경우가 드물다. 신임 공장장은 재량껏 자기 구미에 맞는 고급 재료를 새롭게 대량 구입한다. 재고로 있던 고급 재료는 폐기 처분된다. 이직이 잦을수록 이로 인한 손실분도 커지기 마련이다.

요즘에는 불황에 따른 이직률 저하와 업주의 관리 강화로 이같은 일이 다소 수그러들고 있지만 공장장급 이하 직원들의 기술 부족으로 인한 손실은 여전하다는 평가다.

따라서 업주는 공장장의 재량에만 맡겨 두었던 재료 구입을 업주가 직접 챙겨 재료 관리에 세심한 신경을 써야 할 것이다. 또한 생산 매뉴얼을 완벽히 미숙련 기술자들의 제품 실패율을 최소화해야 할 것이다.

현재 제과점에서 취급하는 제품수는 대략 150~200가지에 이른다. 경우에 따라서는 이 이상의 제품을 취

급하는 점포도 많다. 이에 대해 제품수가 너무 많은 것이 아니냐는 지적이 오래 전부터 제기돼 왔다. 종류가 많아질수록 필요한 재료의 종류도 많아지고 재료 관리의 어려움으로 손실분이 증가하기 때문이다.

제품수 축소, 현실적 대안으로 부상

이에 따라 제품수를 50% 이상 과감하게 축소하는 방안이 재료 손실을 줄이는 현실적인 대안으로 부상하고 있다. 제품수를 줄이면 그만큼 재료 관리가 수월해지고 반복 작업으로 생산성도 향상된다는 것이다. 또한 소비 심리가 위축돼 있는 상황에서 재료비 인상과 비례해 가격을 올릴 수도 없어 이를 통해 절감된 비용으로 원가 압박을 상쇄할 수 있다는 설명이다. 여기에 비교적 비용 비중이 높은 박스 포장을 벗겨내고 그만큼 가격을 낮춰 판매한다면, 마진을 향상과 관계가 없더라도 소비 심리를 부추길 수 있을 것이다. 예를 들어 1개 8,000원 정도 받고 있는 파운드 케이크를 박스 포장을 벗겨 6,000원에 판매한다면 그렇게 손해를 보는 것은 아니다.

이같은 방법으로 재료 손실을 최소화해 원부재료비를 5% 정도 절약한다면 앞서 A제과점의 경우 마진은 26%로 높아지고 월 이익금은 75만원이 늘어난 401만원이 된다.

마진율의 향상은 여유를 갖고 급변하는 상황에 능동적으로 대처할 수 있는 힘을 갖게 한다. 경기 불황으로 어깨가 처져있는 상황에서도 앞을 내다보는 사람은 힘을 추스린다. 지금은 새는 마진을 잡아야 할 때다. **1기**

