

外食事業 新規創業을 爲한 事業計劃書 作成方法

事例와 投資經濟性 分析에 關한 研究

洪起雲*

目次

I. 序論

1. 研究의 目的
2. 研究의 方法과 範圍

II. 實務的인 事業計劃書 作成

1. 推進戰略의 樹立
2. 施工計劃(인테리어 Lay Out)
3. 메뉴計劃
4. 設備 및 家具計劃
5. 組織 및 人員計劃
6. 營業計劃
7. 諸般 法規 檢討
8. 綜合 推進 스케줄

III. 事業性 檢討를 爲한 投資經濟性 分析

1. 資金計劃
2. 投資計劃
3. 推定 損益計算書
4. 5 個年 推定 損益計算書(賣出計劃)
5. 5 個年 Cash Flow

IV. 結論 및 示唆點

參考文獻

ABSTRACT

* (株) 味元 外食事業팀 팀長 (食品技術士) / 京畿大學校 호텔經營學科 講師

I. 序論

1. 研究의 目的

소득수준의 향상과 경제성장으로 급격한 발전을 보여주고 있는 국내 외식산업은 경제, 사회, 문화, 기술적인 제한경에 힘입어 개인 창업이나 법인의 신규진출이 두드러지면서 역동적으로 활성화되어 가고 있다. 특히 해외 브랜드(brand) 도입으로 선진기법이나 시스템 활용이 전 업종 및 업체에 침투하고 있으며 맛의 서구화와 음식의 서구화로 인해 기존의 음식문화가 변화되면서 우리의 식생활 영역이 보다 다양화되고 광범위하게 확대되고 있는 경향을 보이고 있다. 이러한 시대적인 조류에 힘입어 전문대학, 대학, 대학원에서 외식산업과 혹은 외식경영학과의 태동 조짐을 보여주고 있으며 관광, 조리, 식품계열에서 외식관련 학과목의 신설이나 증설하려는 추세가 확산되어 가고 있다. 이렇게 외식산업에 대한 산학의 관심과 위상제고는 실용학문적인 전문 분야로 부상하고 있지만 전체시장 규모와 성장률에 비해 연구는 극히 취약한 실정이며 실제 사업운영시 초기 사업계획 수립의 시행착오로 인해 구조 조정의 악순환이 반복되면서 경영관리 부재와 시스템 미구축 그리고 전문성 결여등으로 외식산업 근대화를 위한 과제는 산적해 있다.¹⁾ 특히 외식산업의 창업열기와 관심이 그 어느 때보다도 높음에도 불구하고 소자본의 경우 사업성에 대한 검토없이 출점하고 있을 뿐만 아니라 사업계획서가 없는 상태에서 투자가 이루어지고 있는 것이 현실이다.

이러한 배경을 바탕으로 외식산업의 신규창업을 위한 사업계획서 작성은 학문적, 이론적인 토대위에서 실무적이고 실제적인 접근을 통해 업종특성에 맞게 전문성 위주로 수립되어야 한다. 필자의 연구는 실무 사례를 통한 창의적인 기획으로 사업계획서 작성 과정 중심과 사례의 투자경제성 분석에 역점을 두면서 최초 기획단계에서 개점에 이르기까지 순차적인 각론별 전과정에 걸쳐 수행하였다.

따라서 본 연구를 통해서 현장 실무중심의 사업계획서 작성요령을 터득하고 창업시 시행착오와 실패를 최소화하며 규모의 경제실현을 통한 외식산업의 사업적인 본질을 이해하는 데 기초정보 및 자료의 제공 뿐만 아니라 투자경제성 분석을 통해 사업성을 판단하여 투자리스크를 줄이면서 체계적인 사업계획서 수립에 도움이 되고자 한다.²⁾

2. 研究의 方法과 範圍

본 연구는 연구자 임의로 <표1>과 같이 연구의 전제조건을 제시한 후 사례를 통한 사업계획 수립에 임하였으며 특히 계획수립에 있어서는 실제 적용이나 응용이 가능케 하기 위해서 투자를 전제로 추진전략, 시설공사, 메뉴, 설비 및 가구, 조직 및 인원, 영업, 법규, 추진 스케줄순으로 실무적인 사업계획서를 작성했고 이의 사업성을 검토하고자 투자경제성을 분석하는데 역점을 두었다. 또 연구시점을 기준으로 현실성을 그대로 반영하였으며 기타 조건 및 미제시된 내용은 각론별 사업계획 수립과정이나 도출과정에서 언급하기로 한다.

1) 홍기운, 외식산업, 한국식품연감, 농수축산신문사, 1994. p659

2) 정기성, 리조트 호텔의 투자타당성 평가에 관한 연구, 한국호텔외식경영학회, 호텔외식경영학연구, 1996.8. pp27~41

〈 표 1 〉 연구의 전제조건

區分	前提條件	備考
投資金額	· 총투자 10억 ▶ 전세보증금 : 6억, 시설투자 : 4억 · 자기자본 5억, 은행융자 5억	
借入金償還	매년 5000만원 분할상환	
收益率	자기자본 수익률 기준시 투자액에 대한 년 20%	
所得稅率	30%	法人은 法人稅
金融費用	· 차입금에 대한 년리 10% · 차입금 잔액에 대한 10% 이율적용	은행이자 (영업외 비용)
減價償却費	내용년수 5년, 정액제, 잔존가 없음	
再投資	5년간 일체의 시설투자 없음	
材料費	37%	매출원가
人件費	23%	
諸費用	15%	수도 광열비 등
賣出額增加率	2~3년차는 년 15% 증가, 4~5년차는 년 12% 증가	
推定損益	5차년도까지 작성	
事業基本方向	· 추진업체 ▶ 생등심돈가스 전문점 · 브랜드명 ▶ 해피데이(Happy Day) · 출점입지 ▶ 홍대입구(마포구 서교동, 동교동, 합정동 상권) · 점포규모 ▶ 전체면적 77평, 실평수 54평, 좌석수 84석	
상기 연구의 전제조건을 가지고 사업계획서 작성과 투자경제성을 분석한다.		

II. 實務的인 事業計劃書 作成

1. 推進戰略의 樹立

1) 經營目標 및 方針의 決定

창업주인 오너는 사업경영에 앞서 사전에 사업목적을 명확하게 인지하고 경영이념과 목표 그리고 방침을 세워 종업원에 대한 교육훈련을 통해 경영마인드를 구축해야 한다.

사업목적이라 함은 유·무형적이면서 질적인 요소가 내재되어 있는 오너의 이념, 철학, 인생관, 강령 등을 결집하여 장기적인 안목에서 설정하되 수익성 창출을 전제로 하면서 중요한 사안을 추진하려는 업체 컨셉과 연계하여 설정하는 것이 바람직하다.³⁾ 〈그림 1〉은 연구자 임의로 추진업체의 경영목표와 방침을 설정한 것으로 창조, 도전, 혁신을 통해 시너지효과(synergy effect)를 극대화하여 르네상스(renaissance)적인 외식산업 신혁명을 달성하고자 계획을 세운 것이다. 특히 21C 비전을 구축하되 거시안적인 발상에서 경영이념을 수

3) 홍기운, 외식사업 창업과 경영강좌, 매일경제신문사, 1995. p39

4 外食事業 新規創業을 爲한 事業計劃書 作成方法 事例와 投資經濟性 分析에 關한 研究

립하였는데 점포운영측면에서는 고감성을 추구하고 사업성측면에서는 이윤창출을 극대화하며 산업측면에서는 국내 식문화에 기여하되 나아가 세계무대에 진출하기 위해서 브랜드의 세계화 전략으로 경영이념을 설정하였다. 이러한 경영이념과 목표를 달성하기 위해 고객 최고주의, 전문성 선진주의, 현장(점포)최우선주의 3대 방침을 설정하여 역동적인 사업경영이 되도록 기획한 것이다.

또한 해피데이(Happy Day)라는 브랜드를 사용하여 슬로건(slogan) 및 캐치프레이즈(catchphrase)로서 고객의 미소는 해피데이의 즐거움!, 좋은 날, 기쁜 날, 즐거운 날 해피데이와 함께!, Have a Happy Day!를 설정하여 사업경영에 임하도록 하였다.

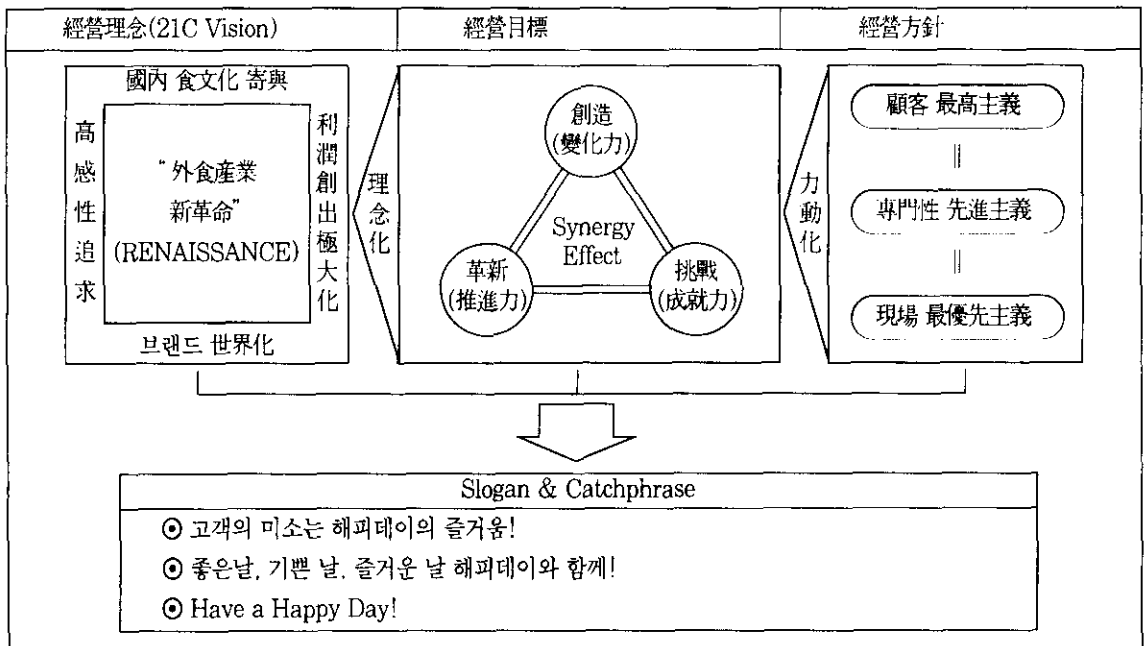
2) 業態 컨셉(Concept) 및 아이덴티티(Identity)의 確立

추진업체인 생등심 돈까스 전문점의 컨셉과 아이덴티티는 "Happy"라는 무형적인 상징적 이미지를 선택하였다. "Happy"라는 상징성과 이미지는 행복, 행복감, 충만감, 단란함, 여유, 포만감, 즐거움, 기쁨, 부러움, 사랑, 풍요로움을 함축하고 있기 때문에 주컨셉으로 삼았다.

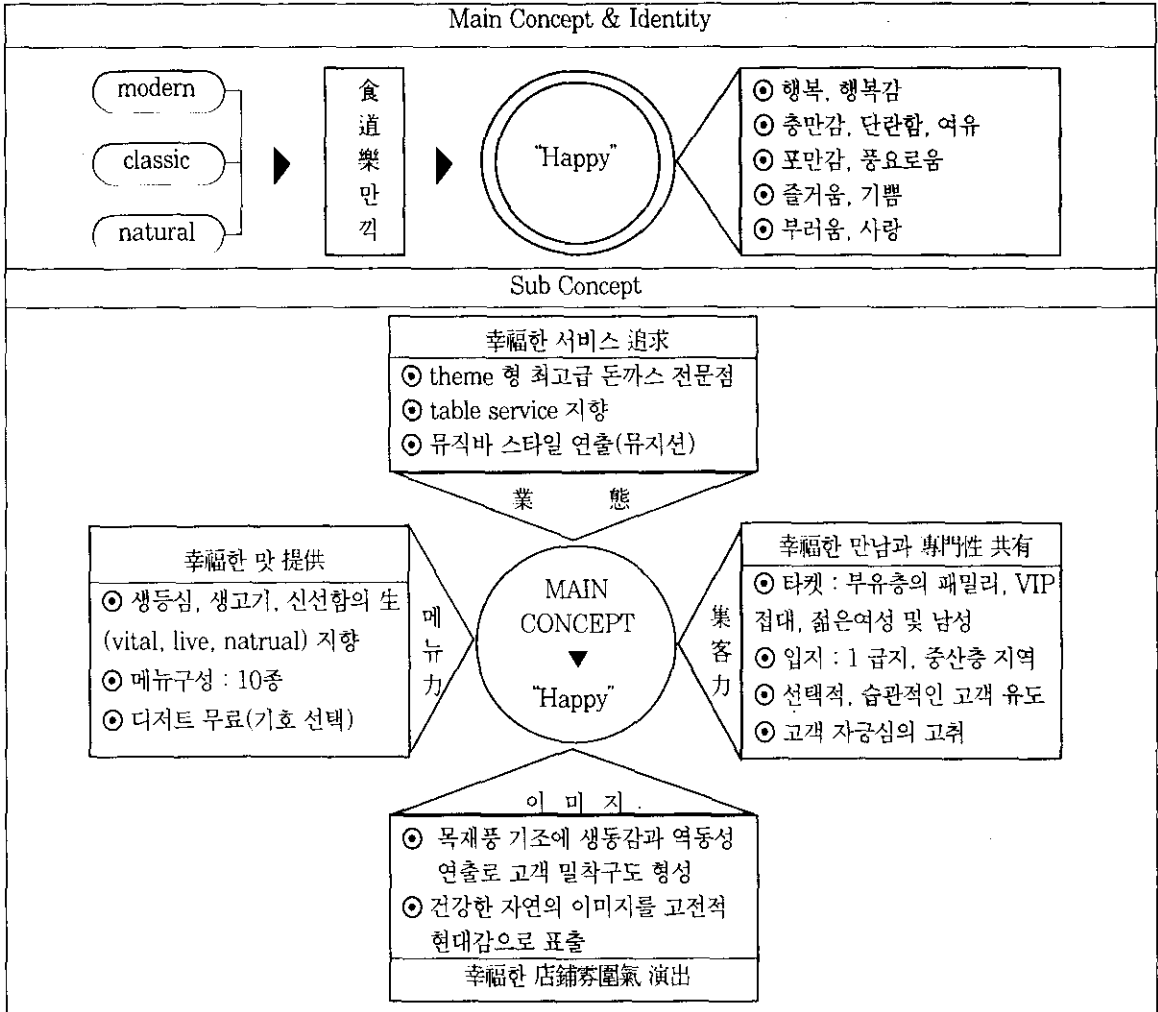
<그림 2>에서 보듯이 주컨셉에는 현대성(modern), 고전적(classic), 자연(natural)을 기조로 식도락(食道樂)을 만끽하는 장(場)으로서의 "Happy"와 부컨셉으로는 행복한 서비스 추구, 행복한 맛 제공, 행복한 만남과 전문성 공유, 행복한 점포 분위기 연출을 부각하였으며 주컨셉(main concept)과 부컨셉(sub concept)의 상호 연계성 시너지효과(synergy effect)를 극대화 하였다.

3) 業態의 마케팅 포지셔닝(Marketing Positioning)의 決定

< 그림 1 > 해피데이의 경영목표 및 방침의 수립



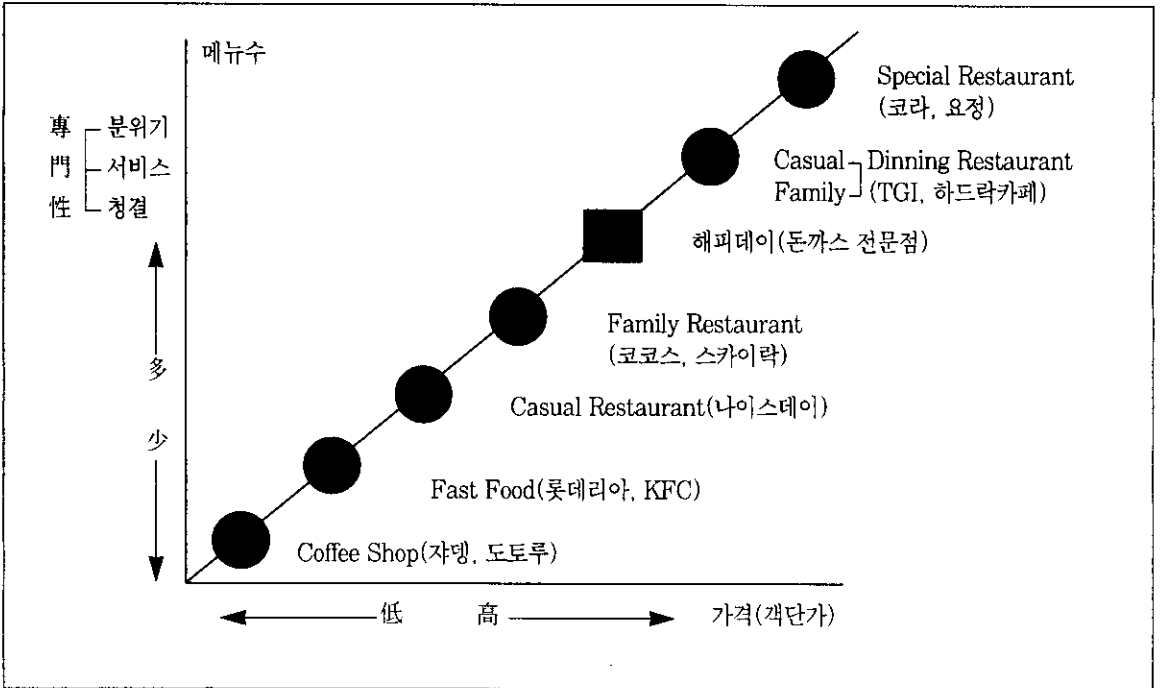
〈 그림 2 〉 추진업태인 해피데이의 컨셉 및 아이덴티티



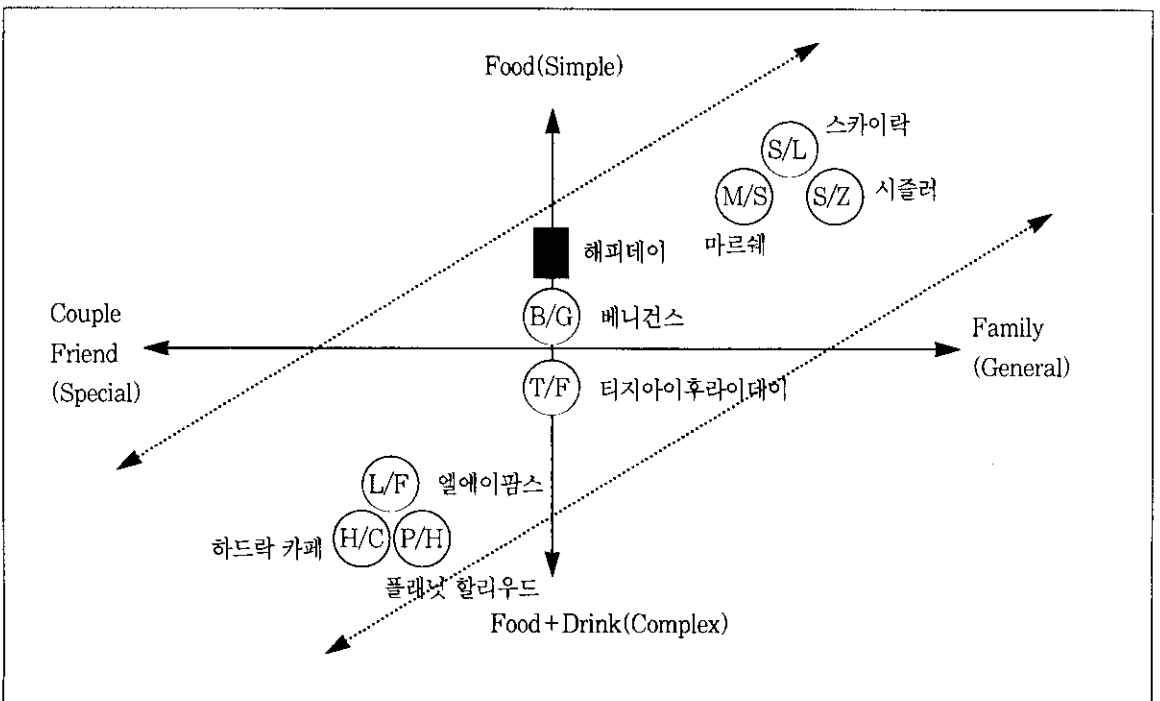
전략이라 함은 기업 전체에 관계되는 목표를 달성하기 위해 어떻게 경영활동을 해 나갈 것인가를 기업의 제 자원(諸資源)의 최적배분을 행하면서 결정하는 것으로서 최근의 마케팅 전략기법은 신규 경영전략과 문제해결 전략에 집중되어 있다. 전략의 수립은 과거와 현재의 환경을 분석하고 업태와 제품(메뉴) 특성에 맞게 결정하는 것이다. 일반적으로 기업경영에서 많이 활용되고 있는 전략의 종류중 시장 접근방식에 따른 분류에는 상황에 따라 활동이 달라지는 휴리스틱(heuristic)형 전략, 시장에서 철수하는 철수(withdrawn)형 전략이 있다. 또 목표설정에 따른 분류에는 목표와 갭을 축소시키는 갭 축소(gap reducing)형 전략, 상황에 따라 목표를 설정하는 모방형 전략, 경쟁사를 제압하는 제압형 전략, 경쟁사와 협의하는 협조형 전략, 경쟁사와 차이를 강조하는 차별화 전략 등이 있다. 4)이외에 차별적 유리성(differential advantage), 세분화

4) 미야에이지, 알기쉬운 마케팅, 한국산업훈련연구소, 1995, pp36~37

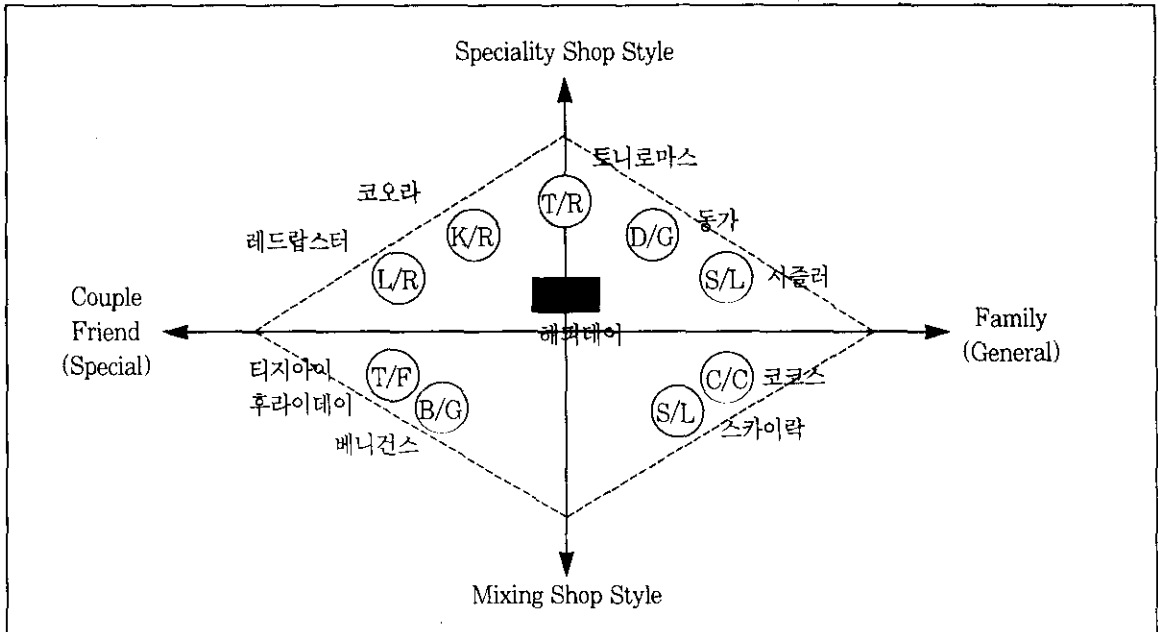
〈그림 5〉 해피데이의 객단가 및 전문성에 따른 마케팅 포지션



〈그림 6〉 해피데이의 대상타겟 및 메뉴 구성력에 따른 마케팅 포지션 추이



〈그림 7〉 해피데이의 대상타겟 및 업태 전문성에 따른 마케팅 포지션 범주



한편 본 사업계획에서 결정된 생등심 돈가스 전문점인 해피데이의 마케팅 전략은 틈새시장을 공략목표로 하여 차별화 바탕에서 전개하였으며 흥대입구라는 출점입지와 상권특성을 감안하여 마케팅 포지션닝(marketing positioning)을 결정하였다. 〈그림 4〉에 나타난 바와같이 기존의 돈가스 전문점(pork cutlet restaurant)은 메뉴나 식재의 단일성이면서 비일상형으로 기호나 취향성 위주로 소비되어 왔으며 패밀리레스토랑, 디너레스토랑등의 업태에서 돈가스 단일메뉴로 구성되어 왔다.⁶⁾ 그러나 일본의 경우 와꼬(和辛), 그린하우스의 사보맹 브랜드와 국내 개인업소에서 돈가스 전문점 형태로 일부 운영되고 있지만 본 사업계획에서의 마케팅적 접근은 기존 돈가스 전문점의 특징을 특화하여 테마성, 패션성, 현대성을 지향하면서 고부가가치와 단란, 여유와 고품격, 고급화로서 테마형 전문 돈가스 전문점을 구상하여 틈새시장을 목표로 출점하기로 하였다. 특히 기존의 해외 유명 브랜드와 경쟁력 제고를 위해서 카페바(cafe bar), 디너레스토랑, 패밀리레스토랑의 중간 위치를 설정하되 주어진 전제조건을 충분히 만족시킬 수 있는 범주에서 공략시장의 위상을 정립한 것이다.

〈그림 5〉는 메뉴수, 객단가,분위기에 따른 해피데이 돈가스 전문점의 위치를 패밀리레스토랑과 디너레스토랑 간의 전문성 측면에서 설정하였으며, 〈그림 6〉은 메뉴구성력 및 대상 타겟에 따른 추이분석을 나타낸 것으로 해피데이는 식사위주로 가족과 친구를 주대상으로 하였으며 〈그림 7〉은 업태컨셉에 따른 전문점으로서 해피데이의 마케팅 위상을 설정한 것이다.

이와같이 마케팅 위상을 명확하게 설정하여 경영관리에 임하면 경쟁력을 높일 뿐만 아니라 새로운 수요창출이 가능하고 나아가 채산성 확보의 지름길이 될 수 있기 때문이다.

6) 外食産業研究會 篇, 外食産業의 動向と今後의 方向, (株) 地球社, 1985. p 29

2. 施工計劃(인테리어 Lay Out)

1) 全體構圖(區劃:Zonning)

해피데이의 공간연출 개념은 단순한 예술성 작품연출에 국한되어 기획한 것은 아니며 고객위주의 쾌적성을 근간으로 하고 있다. 일반적인 사업의 존재나 업소의 존재이유는 근본적으로 고객이 존재하지 않는 상태에서는 존재의 가치가 없으며 비전(vision)과 미션(mission)도 없다. 따라서 궁극적인 목적인 고객의 존재를 최우선시하여 이윤창출을 극대화하고 영업의 활성화를 도모하기 위해서는 최소한의 공간 배분을 고객입장과 작업자의 입장에서 계획해야 한다. < 표2 >에서 보듯이 내장(interior)의 경우 6개 부분으로 분배하여 구획(zonning)하였고 외장(exterior)은 어닝(awning)간판을 사용하였다.

특히 홀의 단조로움을 최소화하고자 level up(3부분), level down을 기획하여 점포 공간연출을 극대화시켰고 동선을 최우선시 하되 주방은 작업동선 및 설비배열, 후론트는 주방과 홀의 효율성 위주의 동선구축 그리고 홀의 경우는 서비스 동선과 고객 입출입 동선을 고려하였다.

< 표2 > 점포 내외장 및 전체구도의 분류

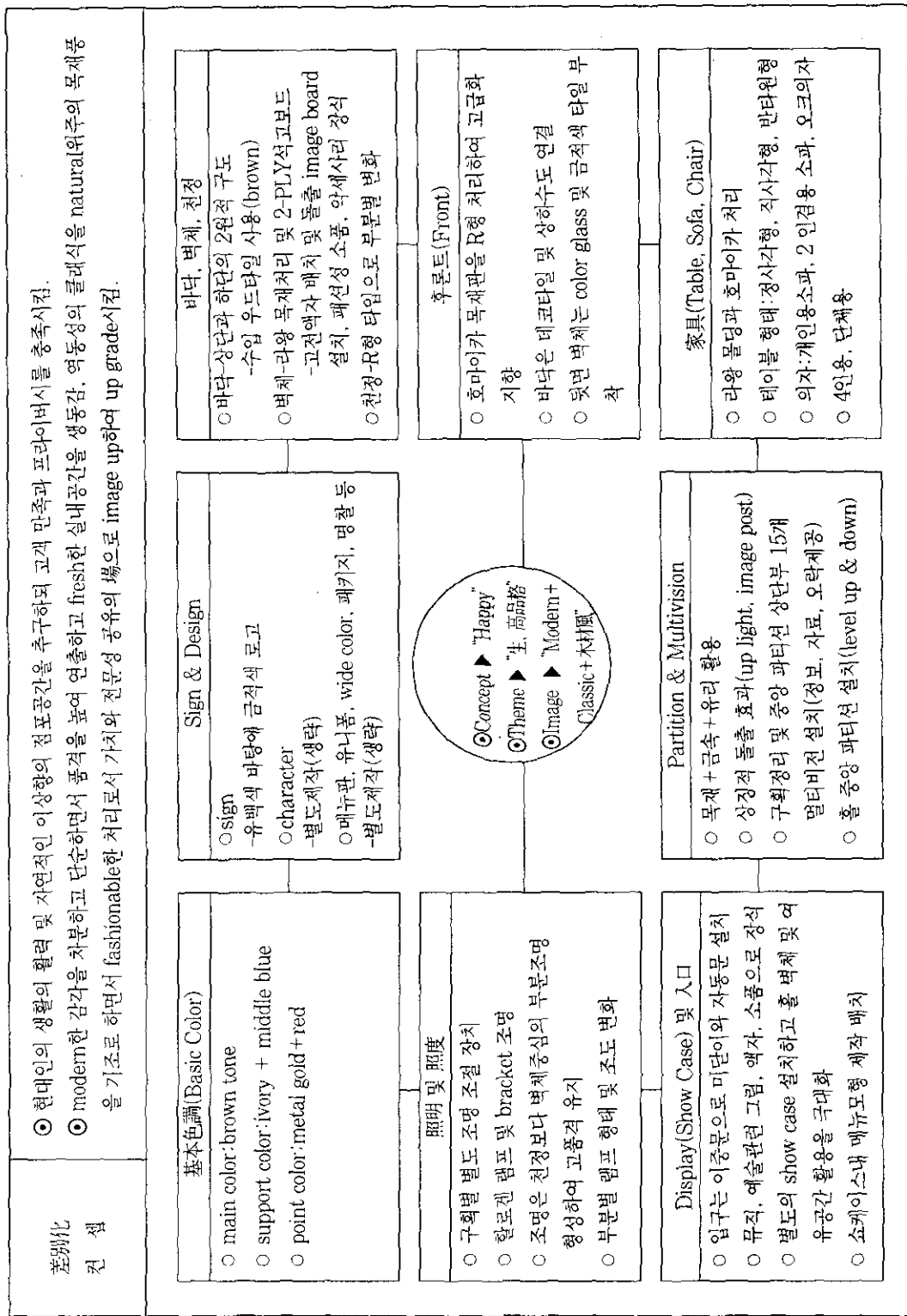
區 分		實坪數	面積	備考
全 體 坪 數		54坪	14m×12.7m	전체면적 77坪
인테리어 (Interior)	홀(hall)	42.9坪	level up:32.5坪, level down : 10.4坪	
	후론트(front)	3.3坪	2m×5.5m	
	주방(kitchen)	5.5坪	3.8m×4.75m	메뉴 10품목
	휴게실(locker room)	0.6坪	1.25m×1.5m	
	화장실(toilet)	1.7坪	3.3m×1.7m	남녀공용
	저장고(storage)	-	잔여공간 활용	
엑스테리어(exterior)		점포외곽 상단에 어닝간판 설치(0.9m×27m), 돌출간판		

또한 홀에 있어서는 image post설치와 상단부분에 멀티비전을 설치하였고 up light를 설치하여 조명, 가구, 바다, 벽, 천정의 조화상태에서 목재풍의 밝고 깨끗하면서 테마성 공간을 연출 기획하였다. 세계 최고를 자랑하는 테마성 외식업체인 하드락 카페(Hard Rock Cafe)의 테마는 록음악(rock music), 플래닛 할리우드(Planet Hollywood)는 영상(movie), 엘에이 카페(LA Cafe)는 스포츠(sport)로 출점하고 있는 점을 고려하여 해피데이는 멀티비전을 통한 문화공간으로서의 뮤직션(musician)을 테마로하여 정보전달의 장(場)으로 연출하였다.

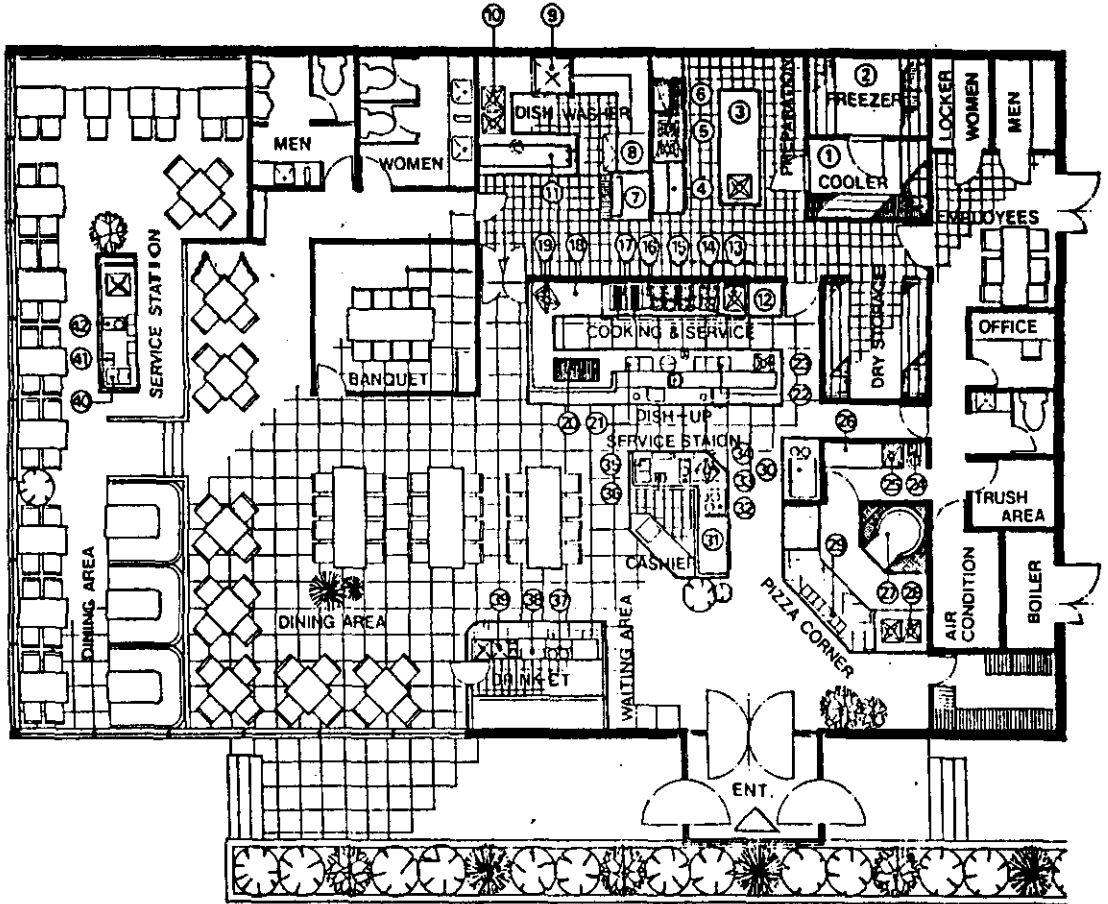
2) 内外裝 컨셉(Lay Out의 差別化)

해피데이의 주컨셉인 "Happy"(행복, 행복감, 충만감, 단란함, 여유, 포만감, 풍요로움, 즐거움, 기쁨, 부러움, 사랑)을 기조로 인테리어의 차별적인 점포공간 연출을 꾀하였다. 해피데이의 분위기 컨셉은 <그림8>에서 보는 바와 같이 현대인의 삶의 활력과 자연을 동경하는 이상향 그리고 클래식풍의 고품격을 토대로 행복한 공간을 추구하였고 나아가 고객의 프라이버시를 충족시키면서 은근한 생동감과 감각이 갖든 그러면서도 선택받

(그림8) 내의장 컨셉의 차별화



〈그림 10〉 패밀리레스토랑 평면 레이아웃



- | | | |
|--------------------|---------------------|----------------------|
| 1. COOLER | 16. SALMANDER | 31. COLD TABLE |
| 2. FREEZER | 17. FRYER | 32. ICECREAM STOCKER |
| 3. SINK WORK PARTY | 18. COLD TABLE | 33. COFFEE MACHINE |
| 4. REFRIGERATOR | 19. PAN SINK | 34. SINK |
| 5. STOCK POT RANGE | 20. BROILER | 35. WATER DRAFT |
| 6. SINK | 21. WARMER TABLE | 36. ICE BEAN |
| 7. ICE MAKER | 22. COLD TABLE | 37. BASH STEM |
| 8. TABLEWARE SHELF | 23. SINK | 38. ICE BEAN |
| 9. DISH WASHER | 24. MIXER | 39. SINK |
| 10. SINK | 25. SINK | 40. ICE BEAN |
| 11. DRY TABLE | 26. COLD TABLE | 41. WATER DRAFT |
| 12. REFRIGERATOR | 27. PIZZA OVEN | 42. COFFEE WARMER |
| 13. PAN SINK | 28. SINK | |
| 14. PASTA BOILER | 29. SANDWICHE TABLE | |
| 15. GAS RANGE | 30. SARADA CASE | |

〈그림 11〉 해피데이의 점포 구획별 주요시설

區分	主要施設	機能(役割)	期待效果
홀 施 設	<ul style="list-style-type: none"> ○ 환기시설(duct) 및 자연채광 ○ 냉난방기 및 동력인입 ○ 화장실 ○ 락카룸(locker room) ○ 상징적 구조물 (image post) ○ 멀티비전 설치 및 조명시설 ○ 공중전화 box 및 쇼케이스 (디스플레이) ○ 사인물 설치(점포외관) 	<ul style="list-style-type: none"> 동선 최우선 서비스 공간 연출 전문성 공유의 場 	<p>고객만족과 가치 에서 감동까지 추구(하이터치+ 하이테크)</p>
廚 房 施 設	<ul style="list-style-type: none"> ○ 환기시설(duct) ○ 냉난방기 ○ 급배수(상하수도) ○ 개스시설 및 개스 스토브 ○ 작업대, 저장 및 보관시설 ○ 주방 바닥재 및 구매시설 ○ 조명시설 ○ 구서 및 구충시설 	<ul style="list-style-type: none"> 동선 최우선 작업 환경 제고 시스템중심의 효율성 	<p>음식점의 심장부 (핵)로서 주방의 기능과 역할 극대화</p>
家 具	<ul style="list-style-type: none"> ○ 테이블(20개) ○ 의자 및 소파(84석) 	<p>고감도, 고품격 구축</p>	<p>쾌적성 유도</p>

〈그림 12〉 내외장 시설공사 스케줄

區分	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	
1. 철거공사	구조물 철거																							
2. 가설공사	가설전기보양																							
3. 목공사	지재단입																							
4. 전기공사	배관, 배선																							
5. Duct공사	배관, 모터설치																							
6. 도장공사																								
7. 살비공사																								
8. 주방공사																								
9. 화장실 공사																								
10. 금속공사																								
11. 유리공사																								
12. 공조기 설치																								
13. 바닥공사																								
14. 돌공사																								
15. 가구제작																								
16. Sign공사																								
17. 현장청소	철거, 청소																							
18. 기계, 가구배치																								
19. Gas 공사(LNG) (LPG)																								

은 자의 품위를 지속적으로 유지시켜 주는 자연 속의 생동심 돈까스 전문점을 연출하고 있다. <그림9>는 해피데이의 평면도(floor plan)와 천정(ceiling plan)의 레이아웃(lay out)을 나타낸 것이며 <그림 10>은 패밀리레스토랑의 평면도(floor plan)를 참고로 나타낸 것이다.

3)홀 및 廚房의 主要施設

<그림11>은 해피데이의 홀과 주방의 구획별 주요시설을 나타낸 것이며 <그림12>는 내외장 시설공사 스케줄을 표시한 것으로 공사기간 45일, 교육(training) 및 롤플레이잉(role playing) 10일, 개점전 점검 및 행사준비 5일로 공사개시 60일 후 개점하는 것으로 하였다.

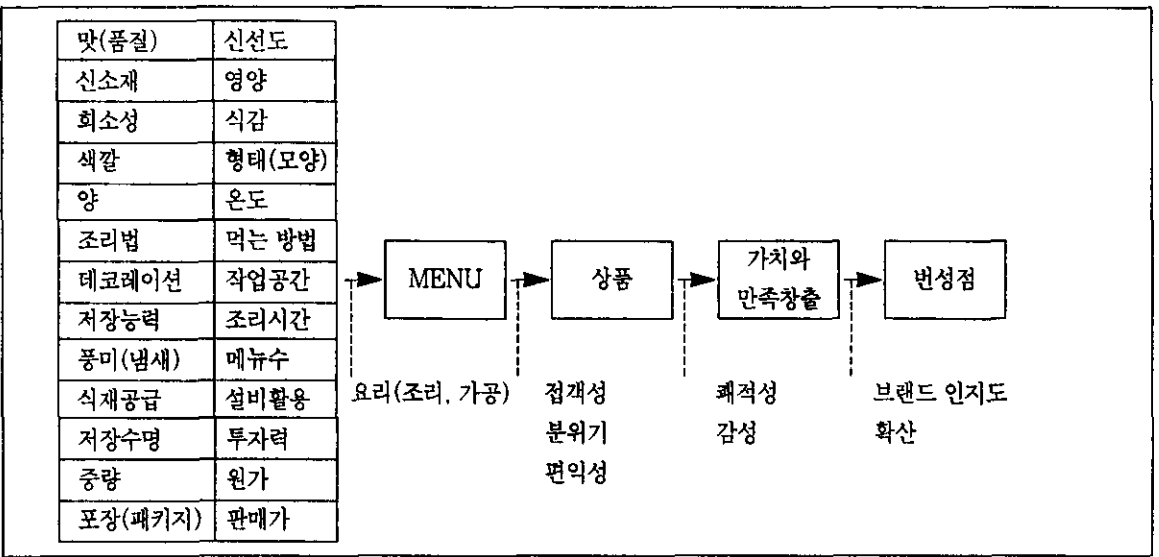
특히 내외장 시설공사의 주요내용은 철거공사, 가설공사, 목공사, 전기공사, duct공사, 도장공사, 설비공사, 주방공사, 화장실공사, 금속공사, 유리공사, 공기조기설치, 바닥공사, 돌공사, 가구제작, 사인(간판)공사, 현장청소, 기계 및 가구배치, 개스공사(LNG, LPG)등이며 업종 및 업태 혹은 점포환경에 따라 차이는 있으나 대체로 이와 동일하거나 유사한 시설공사로 인테리어 측면에서 수행하게 되지만 패밀리레스토랑의 경우는 건축 공사기간, 제반시설, 주차장, 조경공사 등에 있어서 시설공사가 복잡다양하다고 볼 수 있다.

3. 메뉴計劃

1) 메뉴의 差別化 컨셉 確立

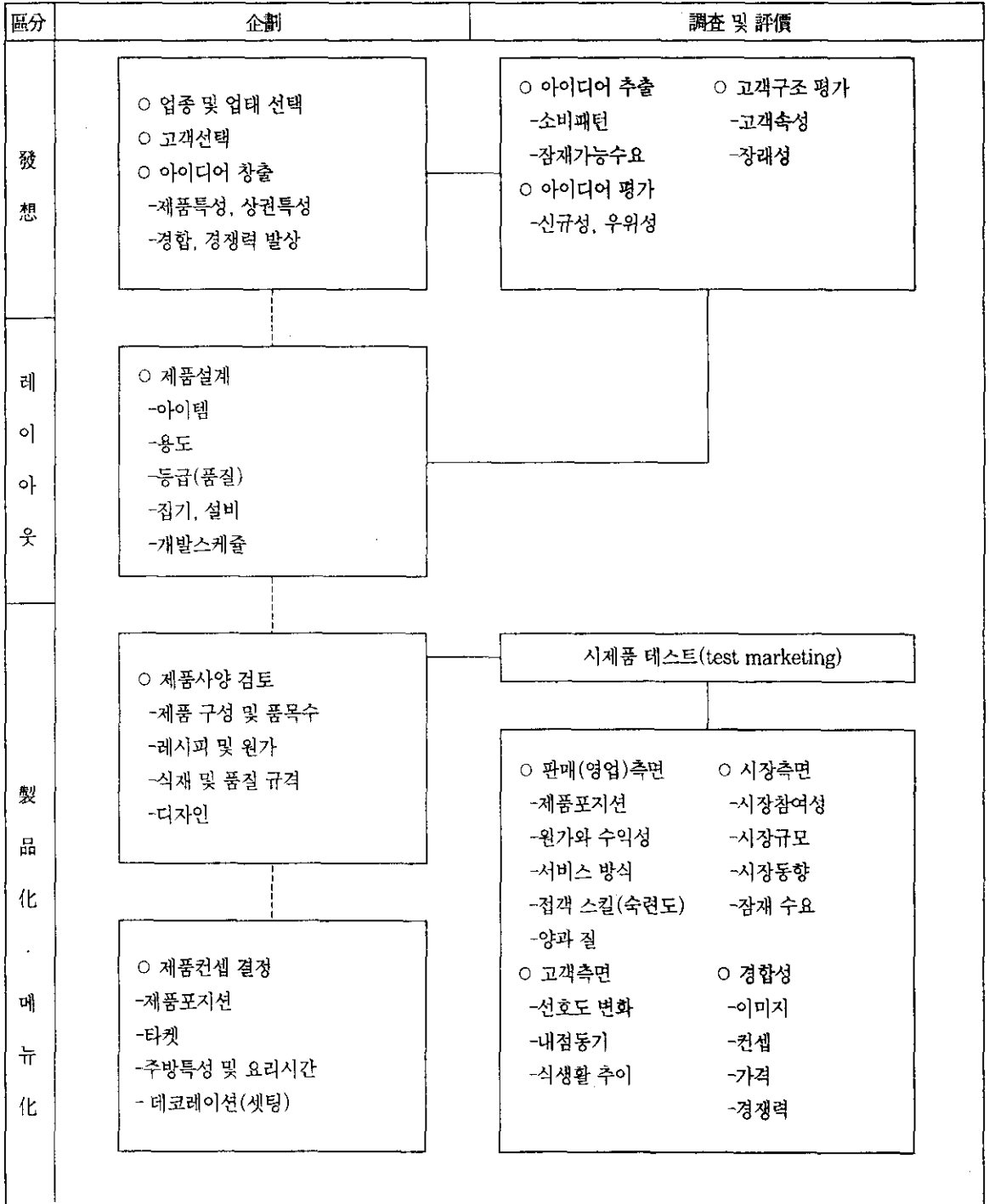
<그림 13>과 <그림14>는 메뉴를 기획함에 있어서 착안된 차별적 요소이며 세부적인 메뉴계획 및 판매가 책정 등 도출과정은 생략하였고 흥대입구 상권을 고려하여 계획하였다.

<그림 13> 메뉴 차별화 기획의 핵심요소

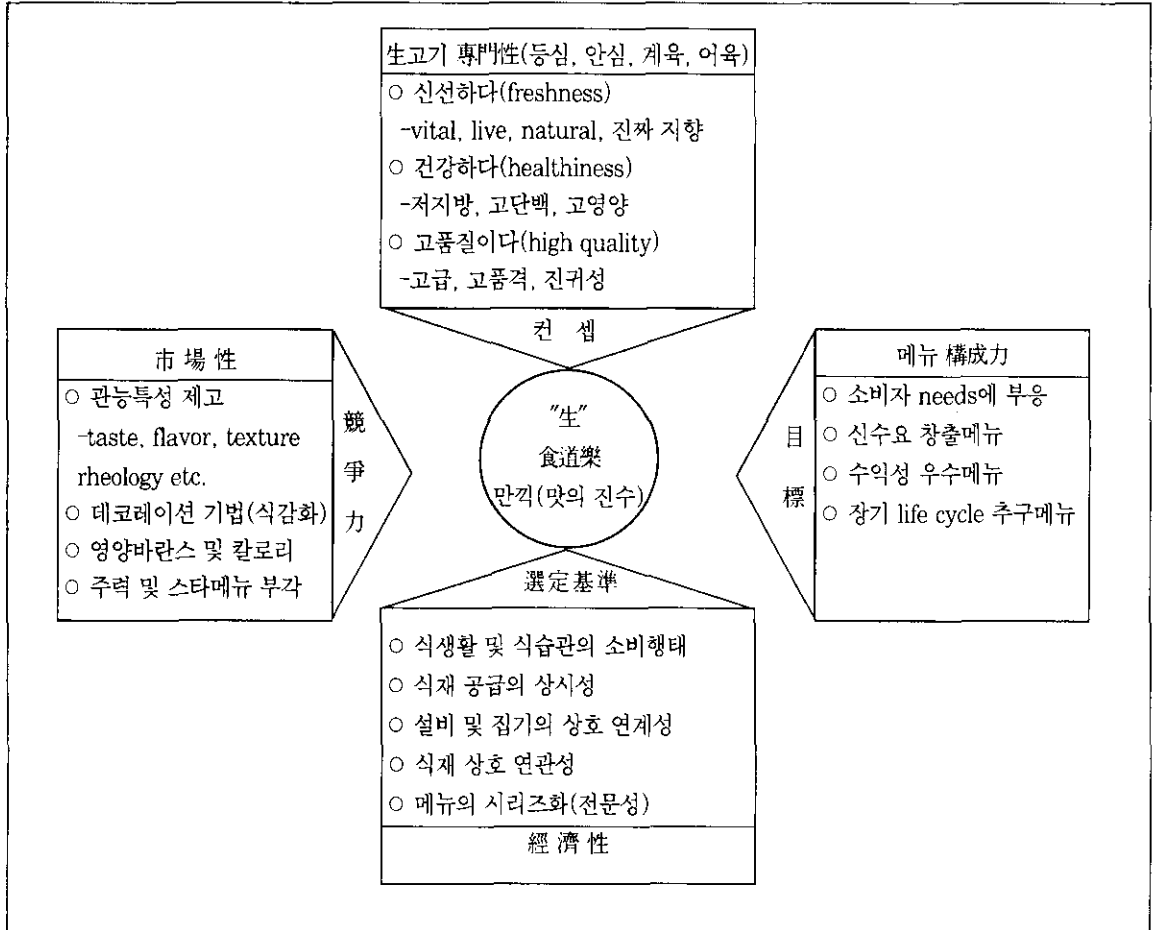


7) 홍기운, 외식산업 창업과 경영강좌, 전계서, 1995. pp43~45

〈 그림 14 〉 메뉴 기획의 차별화 도출과정



< 그림 15 > 메뉴개발 및 기획을 위한 차별화 컨셉



한편 메뉴개발을 위한 기획은 <그림15>에서 보듯이 해피데이의 주컨셉인 "Happy"를 기조로 전문성 위주의 차별적인 디자인을 하였다. 메뉴컨셉(menu concept)은 생(生)지향(생등심, 생안심, 생계육, 생어육)으로 식도락 만각을 전제하여 메뉴수 구성을 10종으로 전문화, 최소화 시켰으며 주방면적, 작업인원, 설비 및 집기배열, 보관 및 저장능력, 식재 공급성, 식재 상호간 활용도, 설비 상호간 활용도, 작업동선, 식재 및 상품의 저장수명, 투자력 최소화등 상호 경제성을 감안하여 기획하였다. 또한 메뉴구성, 형태, 규격, 중량, 원가, 포장 등을 고려하여 정성적, 정량적인 전문화로 특화하였고 생등심 돈까스를 주력메뉴로 육성하면서 시각적 식감화와 테코레이션의 조화에 초점을 두었다.

2)메뉴 構成 및 販賣價格의 設定

해피데이의 메뉴구성은 단순한 메뉴로 전문성과 특화하여 틈새시장 공략업태를 설정한 바 총 10종의 메뉴를 구상하여 계열화(series)하였다. 특히 판매가 설정은 테마형 고급전문점으로서 품격을 고려하였고 또 흥대입

〈표 3〉 해피데이의 메뉴 및 가격의 결정

메뉴名	價格(원)	Saling Point	備考
생등심 돈까스 (Fresh Pork Cutlet)	₩11,000	신선한 100% 순축육과 우스타퐁 소스의 조화	매 주 경 구 확
생등심 비후까스 (Fresh Beef Cutlet)	₩13,000	최고기 등심의 고소하고 담백한 맛의 진수	
생안심 히레까스 (Fresh Tenderloin Cutlet)	₩13,000	신선한 100% 생안심의 부드러운 감칠맛	
치킨까스 (Fresh Chicken Cutlet)	₩12,000	고소하고 담백한 후레시 치킨 커틀렛	
생선까스 (Fresh Fish Cutlet)	₩12,000	신선하고 담백한 생선육과 타르타르 소스의 조화	
생등심 치즈 돈까스 (Cheese & Fresh Pork Cutlet)	₩12,000	생등심 돈까스에 치즈를 첨가하여 최고품질, 고영양의 바란스 유지	
생등심 치즈 비후까스 (Cheese & Fresh Beef Cutlet)	₩14,000	생등심 비후까스에 치즈를 첨가하여 최고품질, 고영양의 바란스 유지	
생안심 치즈 히레까스 (Chees & Fresh Tenderloin Cutlet)	₩14,000	생안심 히레까스에 치즈를 첨가하여 최고품질, 고영양의 바란스 유지	
치즈 치킨까스 (Cheese & Fresh Chicken Cutlet)	₩13,000	치킨과 치즈의 조화로 담백한 맛과 풍부한 영양바란스	
해피까스(어린이용) (Fresh Happy Cutlet)	₩6,000	어린이와 젊은 여성층을 위한 생등심 돈까스	
Decoration & Setting	<ul style="list-style-type: none"> ○ 샐러드 1개 ○ 주메뉴 + 밥(rice) + 국(일식 된장국) + 소스(우스타퐁) ○ 디저트(커피 혹은 전통차, 하절기 팔빙수 中 기호 선택) ○ 디저트의 경우 무제한 제공 		

구의 상권특성과 대상타겟을 근간으로 주어진 전제조건하에서 재료비 37%와 전술한 마케팅 포지셔닝에서 결정된 객단가 12,000원을 고려하여 설정하였다. 또한 구체적인 조사, 분석, 평가, 진단은 생략하였고 메뉴구성과 판매가 책정은 〈표3〉에 계획하였으며 기본적으로 메뉴얼의 구축이 전제되어야 한다. 메뉴얼의 주요내용으로는 제품(메뉴)특성, 메뉴사진, 원재료 규격(식재명, 포장형태, 규격, 단위, 중량, 공급방법, 보관방법), 준비물(집기류, 기기류), 제조방법 및 공정도, 원가(레시피), 설비조작, 메뉴셋팅 방법(데코레이션) 등에 관해서 상세하게 기재되어야 한다.

4. 設備 및 家具計劃

1) 設備 및 裝置

대부분의 설비 및 장치는 홀, 후론트, 주방에 배치하거나 설치하고 품목별 단위, 수량, 규격, 전력 등의 사양은 <표4>와 같다.

2) 什器 및 備品

집기, 비품, 소품, 소모품류는 <표5>에 나타나 있으며, 접시, 커피잔 세트, 포크 및 나이프 세트 등은 좌석수(84석)대비 2.5배를 구비하여 영업 최대 피크시점에서 원활한 활용이 가능하게 했으며 소스용기, 재떨이, 트레이 등은 테이블 수(20개) 대비 2.5배를 준비하도록 계획하였다. 또 주방비품에 있어서는 최소한의 물량을 고려했으며 소모시에는 점포 운영중 case by case로 구입토록 한다.

한편 사용하는 집기 및 소모품은 해피데이라는 로고브랜드(logo brand)를 삽입하는 것을 원칙으로 하였

<표 4> 설비 및 장치류 리스트

區 分		單位	數量	規格(L.W×D×H, mm)	電力(V/kW/P)	備考
廚 房	후라이어	set	1	490×600×1000	가스 1.2kg/h	
	냉동냉장고	대	1	1260×800×1850	220/1.8/1p	
	가스 스토브(3구)	set	1	940×750×960	가스 2.6kg/h	제작품
	온수기	대	1	355×160×600	가스 2.6kg/h	
	밥솥	대	3	524×481×420	가스 0.6kg/h	
	보온밥통	대	3			
후 론 트	커피머신	대	1	550×750×600	220/6.8/1p	후식용
	POS시스템	set	1	464×428×411	220/0.35/1p	핸디터미널포함
	제빙기	대	1	633×506×850	220/0.6/1p	빙결정 제조
	빙삭기	대	1	290×374×409	220/0.3/1p	빙결정 분쇄
	습के틀	대	3		220/0.5/1p	국 보온용
	컵워머	대	1	Φ400×650	220/0.3/1p	커피잔 보온
	커피 그라인더	대	1	Φ165×350	220/0.35/1p	원두커피 분쇄
	평냉장고	대	1	850×700×820	220/0.4/1p	
	오디오	set	1			
	전화기	대	3			
홀	냉온수기	대	1	340×320×970	220/2.0/1p	냉온수 제공
	자외선살균 소독기	대	1	550×440×1120		물컵 살균
	냉난방기(겸용)	대	1	480×750×1850	380/6.15/1p	
	멀티비전	set	1			15대 설치

〈표 5〉 집기 및 비품류 리스트

區分	材質	規格	單位	數量	備考
접시(大)	도자기	12inch	개	210	커피용
접시(中)	도자기	8inch	개	210	커피용(어린이)
트레이(大)	멜라민		개	50	
커피잔(中)	도자기		개	210	후식용(디저트)
커피잔 받침	도자기		개	210	
생크림 용기	유리		개	50	
물컵(中)	도자기		개	210	
차잔(中)	도자기		개	210	후식용(디저트)
차잔받침	유리		개	210	
필빙수 용기	도자기		개	210	후식용(디저트)
샐러드 용기	멜라민	6inch	개	210	
밥용기	스테인레스		개	210	
국용기	스테인레스		개	210	
커피스푼	도자기		개	210	
필빙수 스푼	PVC		개	210	
네프킨 꽃이	PVC	직사각형	개	50	
소스용기	스테인레스		개	50	우스타 소스
드레싱 용기			개	50	
포크, 나이프, 스푼			set	210	
재떨이	유리		개	50	
其 他	국자, 위생도마, 위생용칼, 집게, 캔오프너, 쓰레기통, 소쿠리, 믹싱볼, 계량컵, 자루남비, 점화봉, 가위, 식통, 숟가락, 망치, 주걱, 마포대, 필기구, 깔판, 포트, 방향제, 네프킨, 우산꽃이, 후라이팬, 린넨, 세제 등				

으며 생동심 돈까스 전문점으로써 주컨셉인 해피(Happy)의 상징적 이미지와 어울릴 수 있는 것을 선택하였다.

3) 메뉴판 및 유니폼

〈표6〉에서 보듯이 유니폼은 총인원 15명에 대한 2벌씩 준비하고 메뉴판은 각기 메뉴를 촬영하여 원색분해시켜 100매를 제작 구비하도록 하였으며 점포입구에 설치된 쇼케이스에는 메뉴모형 등을 제작하여 배치시키

〈표 6〉 메뉴판 및 유니폼 리스트

區分	單位	人員	數量	備考
유니폼(男)	벌	8명	16	
유니폼(女)	벌	3명	6	투피스(조끼 포함)
衛生服	set	4명	8	위생모, 에프런, 위생화 포함
메뉴판	매		200	원색분해
메뉴模型	개		10	메뉴 10개 품목 모형 전시
其他				인쇄물, 제반양식 등

고 시각적인 디스플레이 효과를 연출한다.

4) 家具(테이블 및 의자)

〈표7〉에 나타난 바와 같이 테이블은 라왕몰딩과 호마이카 처리를 하였으며 의자는 오크재질을 사용하였다.

〈표 7〉 가구류 리스트

	區分	單位	數量	規格(L×D×H,mm)	備考
테 이 블	정사각형	개	11	850×850×750	식사용 테이블
	직사각형	개	6	900×1100×700	
	반타원형	개	2	900×1600×700	
	기타	개	1	900×400×950	
의 자	2인용 소파(sofa)	개	16	400	식사용 의자
	oak chair	개	48	450	
	기타	개	4	450	

5) 사인물(Sign)

〈표8〉은 돌출간판과 어닝(awning)을 나타낸 것이며 파나프렉스 재질을 활용하였고 전면간판을 사용하지 않는 대신 점포 외곽 상단 27m를 어닝간판으로 화려하게 부각하여 외부에서 브랜드의 시각적인 효과를 집중적으로 극대화시켰다.

〈표 8〉 사인물 리스트

區分	規格(L×D×H, mm)	備考
突出看板	8,000×800	어닝효과를 극대화시키기 위해 "해피데이" 영문과 한글을 삽입시킴
어닝(awning)	27,000×500×900	

5. 組織 및 人員計劃

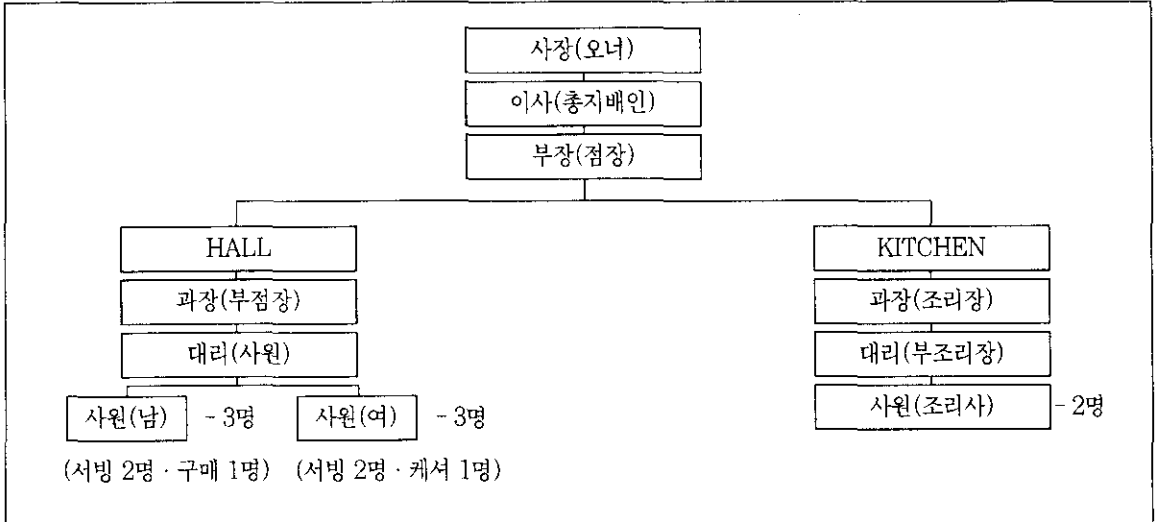
1) 組織圖

본 사업계획에 의거한 해피데이의 신규창업을 위한 조직도는 〈그림16〉과 같이 총 15명의 인원으로 구성하였으며 주어진 전제조건을 충족시키기 위해 비법인(개인창업) 요건에서 단순하게 조직구성을 하였다. 〈그림 17〉은 해피데이의 기업형(법인) 프랜차이즈 전개를 가상하여 신규 조직도를 구상한 것이다. 특히 조직구성은 대부분의 국내 외식산업이 호텔업체 보다는 식품제조업체에서 많이 전개하고 있는 바 이를 기준으로 삼았다.

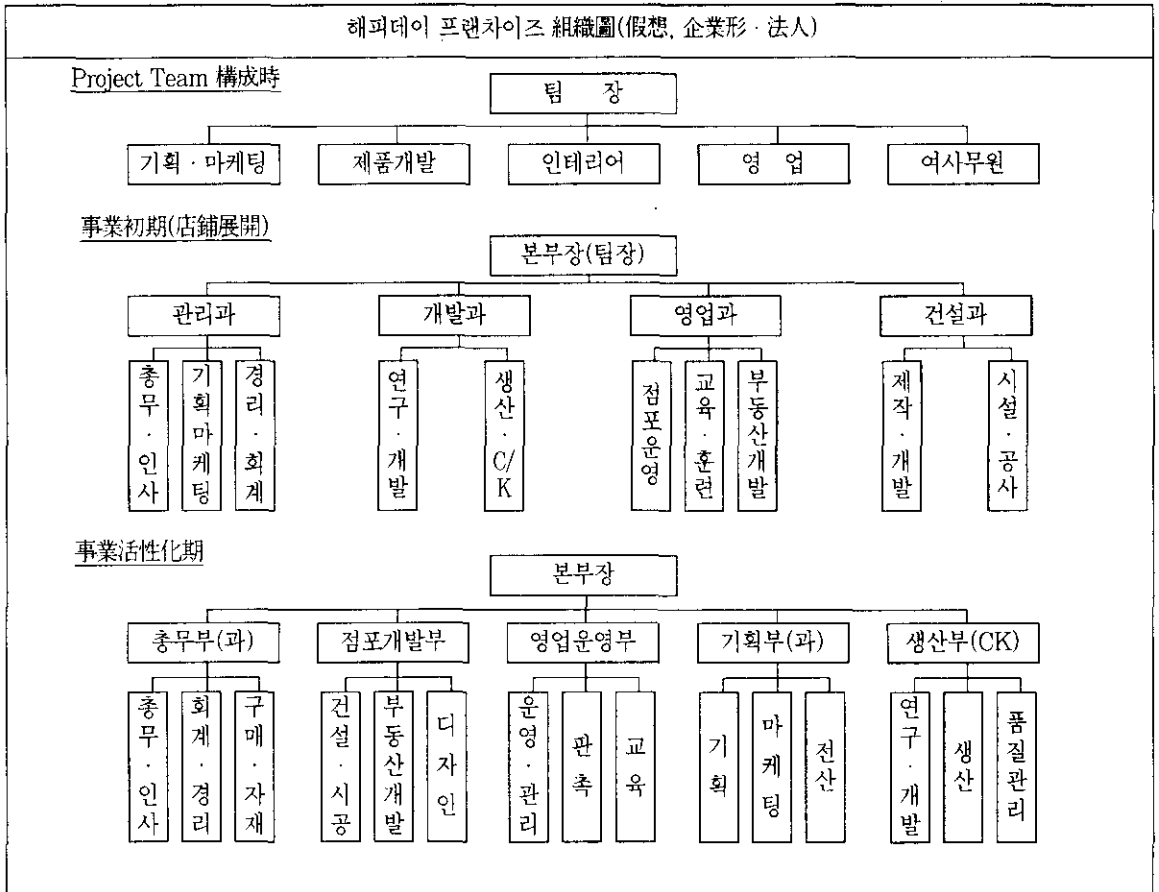
2) 人員 및 給料

해피데이 조직운영에 있어 구체적인 직무분장과 근무 스케줄은 생략하고 〈표9〉와 같이 직급별 임금을 책정하였다. 임금은 연봉개념을 도입하여 상여금 600%를 산정한 후 18개월로 계산하였고 임금의 기준은 본 연구

〈그림 16〉 해피데이 조직도



〈그림 17〉 해피데이의 기업형 프랜차이즈 전개시 조직도



〈표 9〉 해피데이 인원 및 급료현황

(단위: 천원)

區 分	年俸(18個月)	人員(名)	金額計	職務	
社 長	3,146	1	3,146	해피데이 오너	
理 事	2,800	1	2,800	총지배인 역할	
部 長	2,500	1	2,500	점포 총괄	
출	課長	2,000	1	2,000	홀 총괄
	代理	1,600	1	1,600	접객 서비스
	社員(男)	1,350	2	2,700	접객서비스
	社員(男)	1,300	1	1,300	구매
	社員(女)	1,100	3	3,300	접객서비스(2), 캐셔(1)
廚	課長	2,000	1	2,000	주방 총괄, 조리사
	代理	1,600	1	1,600	조리사
房	社員(男)	1,350	2	2,700	조리사
合 計		15	25,646		

※ 퇴직금충당금 및 의료보험료 등은 제외시킴

의 전제조건을 토대로 추정 손익계산서의 인건비 금액을 기준으로하여 설정하였다. 특히接客 서비스의 질을 높이기 위해 파트타임제를 도입하지 않고 전원 정직원을 채용하여 운영관리에 임하였다.

6. 營業計劃

1) 店鋪 運營管理

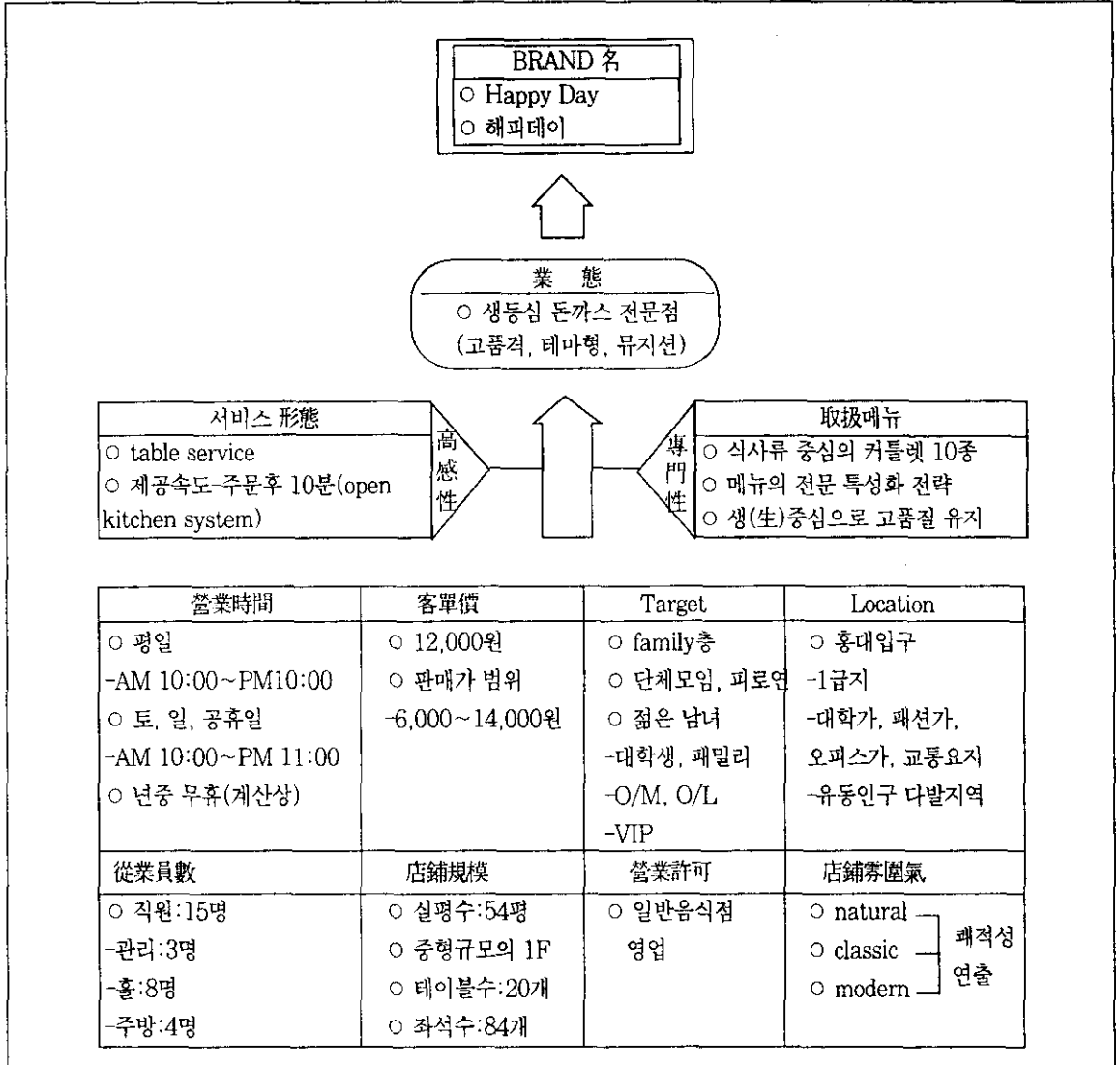
〈그림18〉은 해피데이 영업을 위한 점포의 운영관리 컨셉을 나타낸 것이며 각 부문별 매뉴얼구축은 생략하였다. 체인형 점포경영을 위해서 구비해야 할 매뉴얼은 운영관리측면에서는接客서비스 M, 점장M, 개점 및 폐점 M, 회계 및 경리 M, POS시스템 M, 교육훈련 M 등이며 식재 및 메뉴측면에서는 식재료구입 및 검수 M, 조리 M, 품질관리 M, 제조원가 M, 주방청결 및 위생 M, 설비조작(메인テナンス)M, 식재 및 상품 보관 M 등이고 인테리어 및 디자인측면에서는 브랜드 및 로고 M, 캐릭터 M, 표준점포 M, 사인 M, 유니폼 M, 메뉴판 M, 제반양식 M 등이다. 또한 입지조사 및 상권분석 M, 점포 시설공사 M, 물류 시스템 M 등의 매뉴얼이 구축되어야 하지만 본 연구에서 구체적인 내용은 생략하였다.

2) 販賣促進(Sales Promotion) 戰略

신규창업은 주변 동종업체에 대한 경쟁력 우위의 차별성이 전제되어야 하고 기본적으로 표적을 설정하여 신수요를 창출하면서 점포를 활성화 해야 한다. 일반적으로 촉진(promotion)의 4대 요소에는 광고, 홍보, 판매촉진, 인적판매가 있다.⁸⁾ 광고는 장기적이며 지속적인 효과가 있으며 광고물(advertisement)활용시에는 헤드라

8) 미야에이지, 알기쉬운 마케팅, 전계서, 1995, pp106~119

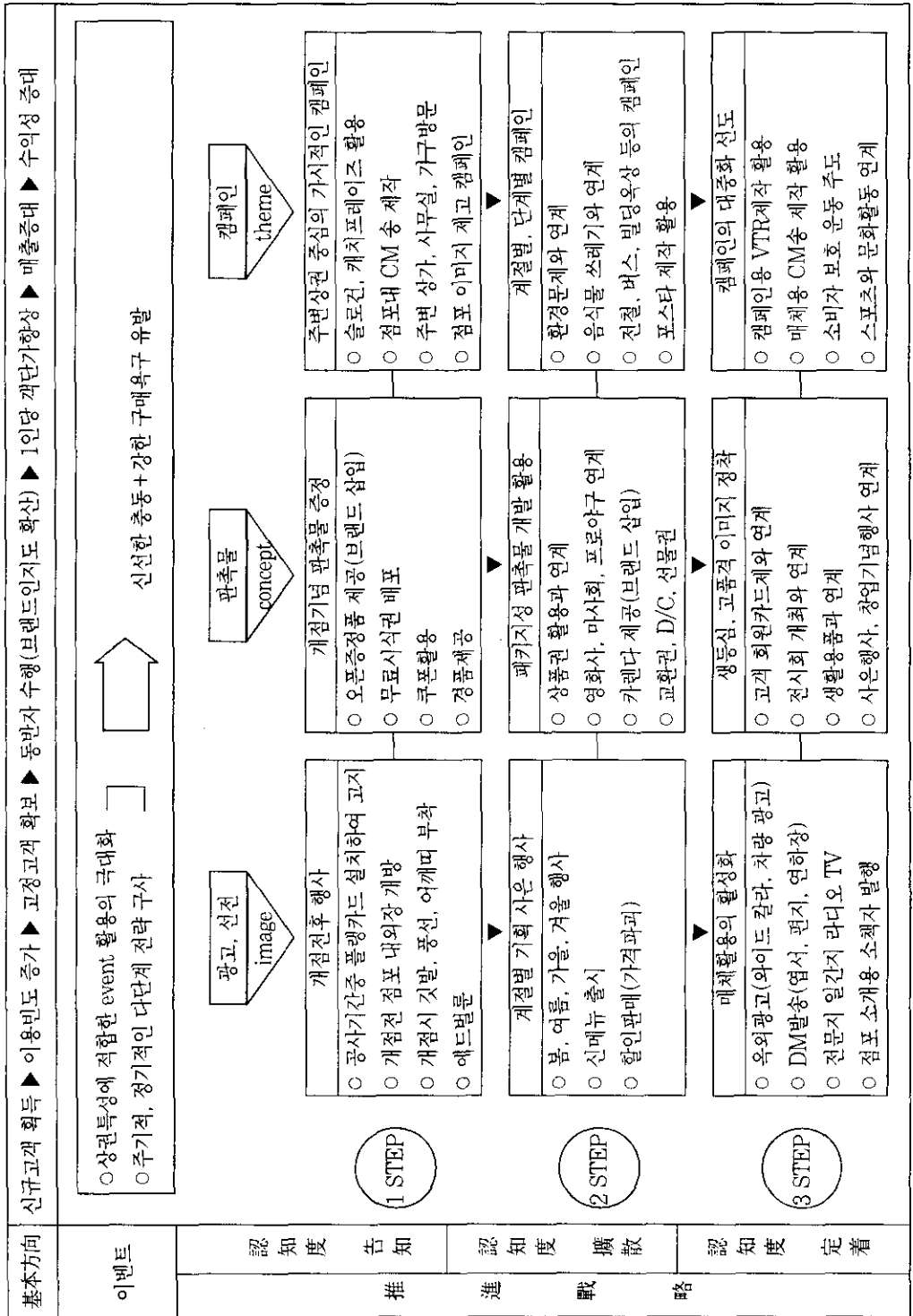
〈그림 18〉 해피데이 점포 운영관리 컨셉



인, 삽화, 마크, 로고타입, 캐치 프레이즈, 카피가 필히 삽입되고 광고매체의 경우는 TV, 라디오, 신문, 잡지의 4대 매체외에 간판, 네온, 차량, 영화, DM발송, 애드벌룬, 비행선, 벤치, 포스터, 엽서, 카달로그, 팸플렛 등이 있다. 홍보가 보도기관을 통해 신뢰성을 구축한다면 캠페인은 일정기간 동안 실시되는 판매촉진 활동이다. 이와같이 다양한 촉진을 바탕으로 상권특성을 감안하여 해피데이의 중장기적인 판촉활동의 기본 전략방향의 수립 계획은 〈그림 19〉와 같다.⁹⁾

9) 홍기운, 한국식품연감, 전계서, p667

〈 그림 19 〉 헤피데이의 판매촉진 추진전략



7. 諸般 法規 檢討

외식사업의 신규 창업에 관여하는 행정 및 계약업무에 관한 검토는 <표10>에 나타난 바와 같이 다양성과 복잡성을 내포하고 있기 때문에 어느 한 부분도 소홀하게 다룰 수가 없으므로 사전 법규검토와 사업경영시 법규 내에서 운영관리가 되어야 한다.

<표 10> 외식 창업시 검토해야 할 관련 법규

區分	細部 關聯 內容	備考
建築法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주차장법: 불법 주차장의 불법전용 야적장, 타용도로 활용 ○ 불법건축: 건축허가위반, 건축제한, 견폐율, 용적률 건축물 높이, 도로점용 ○ 제반 부동산 관련 법규(임대차) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 점포계약시 점검 ○ 신축건물시 재고
都市計劃法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정제한 위반: 특정시설 제한구역 무허가 등의 신축, 개축, 증축불허 공동구역내의 무허가 점용 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신규건물건축시 ○ 패밀리 레스토랑을 독립건물에 출점시
河川法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 하천 부속물 손괴 ○ 불법 하천 점용 ○ 오염물질 배출 	
消防法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 방화, 방재관리법 ○ 점포면적 100M 이상시 화재보험에 필히 가입 의무화 	
環境法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자연환경 및 대기환경 보존법 ○ 소음진동 규제법 ○ 수질환경 보전법 ○ 폐기물관리법 ○ 분리수거(음식물쓰레기) ○ 수도법 ○ 폐유처리법 	
稅務法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부가가치세 신고 ○ 사업자등록 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 분기별(세무서) ○ 개점시(세무서)
食品衛生法	<ul style="list-style-type: none"> ○ 센트럴 키친 혹은 생산공장(제조허가, 품목허가) ○ 영업허가 ○ 보건증(6개월 1회) ○ 120M(36.2평) 이상시 조리사 면허증 ○ 위생 및 청결 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관할관청 ○ 구청위생과 ○ 보건소 ○ 조리사 위생복 착용 ○ 구서, 구청, 자연 채광

8. 綜合 推進 스케줄

<표11>은 해피데이 개점을 위한 종합 추진 스케줄(schedule)표를 나타낸 것으로 공사 착공후 개점시까지 총 60일이 소요된다.

(表11) 종합 추진 스케줄

區分	主要內容	推進日程計劃								備考
		D-60 1~10	D-50 11~20	D-40 21~30	D-30 31~40	D-20 41~50	D-10 51~60	D-0 OPEN		
1) 인터리어	내외장 시설공사 간판 및 기구류 발주				↑					
2)綜合디자인	로그, 캐릭터 개발 디자인 제작 개발(유니폼, 메뉴판, 인쇄물)				↑					
3) 設備, 什器, 備品類	설비, 집기, 비품류 발주 소품 및 제반 준비물 발주(구매)				↑					
4) Menu	메뉴 개발 및 구성 판매가 책정				↑					
5) 教育訓練	인원 채용(종업원) 트레이닝 (메뉴제조, 서빙, 점포정책)				↑					
6) 許可事項	영업허가, 보건증, 사업자등록증 진화시설 및 공중전화 돌출간판 및 어닝 설치				↑					영업허가:공사80% 이상 진행시 사업자 등록증
7) 運營管理	시스템 각 부문별 메뉴얼 제작 개발 제반 양식 및 시스템 구축				↑					접객서비스 회계, 정리 메뉴조리가공, 식자재
8) 始運轉 및 물 플레잉	배열 및 배치(설비, 가구, 집기) 장리정돈(홀, 주방) 및 시공점검 물 플레잉(역할연기)					↑	↑			
9) 開店準備	초두물량 반입 상판식(고사) 오픈 이벤트 준비							↑	↑	
10) 開店(open)	개점행사(점포 경영)									↑

Ⅲ. 事業性 檢討를 爲한 投資經濟性 分析

1. 資金計劃

해피데이 자금소요 및 자금조달은 주어진 연구의 전제조건을 토대로 사업성 분석의 추정 손익계산서의 연평균 데이터를 근거로 <표12>에 나타나 있으며 운영비의 경우 매출수입에서 활용케 하고 있다.

< 표 12 > 자금소요 및 자금조달 계획

(단위 : 천원)

區分	資金所要	資金調達	備考
最初投資費	○ 총투자 : 10억	○ 자기자본 : 5억 ○ 은행융자 : 5억	전제조건에서 명시
運營費	○ 재료비 : 412,866 ○ 인건비 : 252,646 ○ 제경비 : 167,378 ○ 금융비용 : 50,000 ○ 소득세 : 44,690 계 931,580	○ 매출수입 : 1,115,856	추정 손익계산서 -자기자본수익률 기준 -년평균 산출 데이터

2. 投資計劃

투자계획은 주어진 전제조건인 임차료 6억과 시설투자 4억을 근거로 각 부분별 현실에 맞게 <표13>과 같이 투자내역을 산출하였다.

< 표 13 > 전체 투자계획

(단위 : 천원)

區分	金額	主要內容	備考
不動產賃借(保證金)	600,000	점포 임차료	
인테리어 施設工事	161,235	철거, 외부, 목공사, 전기, 조명, 페인트 금속, 돌공사, 바닥, 유리, 후드, 네온, 주방, 화장실, 개스 공사와 주방 작업대 브라인더 설치, 와이드 칼라 제작 등	시공flow 참조
設備 및 裝置	161,110	주방 및 후론트 설비 홀 설비 및 장치	설비 및 장치계획 참조(최고품 사용)
什器 및 備品	19,235	집기, 비품, 소품, 소모품	집기 및 비품 계획 참조
메뉴판 및 유니폼	27,600	홀 및 주방 유니폼 메뉴판 및 메뉴모형 제작 인쇄물 및 제반양식	메뉴판 및 유니폼 계획참조
家具(테이블, 의자)	17,020	테이블 20개 소파(2인용) 16개 오크의자 48개 기타의자 4개	가구계획 참조
사인물(看板)	13,800	돌출간판, 어닝간판	사인물계획 참조
計	1,000,000		

④ 자기자본 경상이익률	▶ $\frac{\text{경상이익}}{\text{자기자본}} \times 100$	⑤ 점포 평당 매출액	▶ $\frac{\text{매출액}}{\text{실평수}}$
⑥ 감가상각전 경상이익률	▶ $\frac{\text{경상이익} + \text{감가비}}{\text{매출액}} \times 100$	⑦ 테이블당 매출액	▶ $\frac{\text{매출액}}{\text{테이블수}}$
⑧ 총자본회전율(회)	▶ $\frac{\text{매출액}}{\text{총자본}}$	⑨ 좌석당 매출액	▶ $\frac{\text{매출액}}{\text{좌석수}}$
⑩ 종업원 1인당 매출액	▶ $\frac{\text{매출액}}{\text{종업원 수}}$	⑪ 자기자본 비율	▶ $\frac{\text{자기자본}}{\text{총자본}} \times 100$
⑫ BEP매출액	▶ $\frac{F(\text{고정비})}{1 - \frac{b(\text{변동비})}{a(\text{매출액})}}$		

4. 5個年 推定 損益計算書(賣出計劃)

사업계획서 작성은 향후 5개년도까지 분석을하여 진단하기 때문에 해피데이의 중장기 손익현황을 <표15>에 나타냈으며 당기순이익(세후이익)의 경우 1차년도 9.3%, 2차년도 10.7%, 3차년도 11.8%, 4차년도 12.6%, 5차년도 13.3%를 보이고 있다.

5. 5個年 Cash Flow

투자경제성 분석은 사업 타당성에 대한 평가방법으로써 최초 투자액, 현금흐름, 투자 수익률 등을 감안하여

< 표15 > 5개년 추정 손익계산서

(단위: 천원)

區分	1次年度		2次年度		3次年度		4次年度		5次年度	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
賣出額	1,115,856	100	1,283,230	37.0	1,475,710	100	1,652,790	100	1,851,130	100
賣出原價	412,866	37.0	474,795	37.0	546,012	37.0	611,532	37.0	684,920	37.0
賣出總利益	702,990	63.0	808,435	63.0	929,698	63.0	1,041,258	63.0	1,166,210	63.0
販賣管理費	504,024	45.2	567,628	44.2	640,769	43.4	708,062	42.8	783,430	42.3
· 人件費	256,646	23.0	295,143	23.0	339,413	23.0	380,142	23.0	425,760	23.0
· 減價償却費	80,000	7.2	80,000	6.2	80,000	5.4	80,000	4.8	80,000	4.3
· 諸費用	167,378	15.0	192,485	15.0	221,356	15.0	247,920	15.0	227,670	15.0
營業利益	198,966	17.8	240,807	18.8	288,929	19.8	333,196	20.0	382,780	20.7
營業外費用	50,000	4.5	45,000	3.5	40,000	2.7	35,000	2.1	30,000	1.6
稅前利益	148,966	13.3	195,807	15.3	248,929	16.9	298,196	18.0	352,780	19.1
· 所得稅	44,690	4.0	58,742	4.6	74,678	5.1	89,460	5.4	105,834	5.7
稅後利益	104,276	9.3	137,065	10.7	174,251	11.8	208,736	12.6	246,946	13.3

算 出 基 準

① 매출액 증가율 ▶ 2~3년차 년 15% 증가, 4~5년차 년 12% 증가

② 추정 손익계산서 산출기준 참고

〈표 16〉 5개년 Cash Flow

(단위: 천원)

區 分	1次年度	2次年度	3次年度	4次年度	5次年度	
投資 回收 期間 法 (現金 回收 法) / 內 部 收 益 率	投資額	총투자 10억(임차보증금 6억, 시설투자 4억)				
	賣出額	1,115,856	1,283,230	1,475,710	1,652,790	1,851,130
	賣出原價	412,866	474,795	546,012	611,532	684,920
	限界利益	702,990	808,435	929,698	1,041,258	1,166,210
	固定費	554,024	612,628	680,769	743,062	813,430
	● 販管費	424,024	487,628	560,769	628,062	703,430
	● 減價償却費	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
	● 金融費用	50,000	45,000	40,000	35,000	30,000
	稅前利益	148,966	195,807	248,929	298,196	352,780
	稅後利益	104,276	137,065	174,251	208,736	246,946
	現金回收額	184,276	217,065	254,251	288,736	326,946
	未償還金額	215,724	(1,341)	(255,592)	(544,328)	(871,274)
	稅後利益	104,276	137,065	174,251	208,736	246,946
	減價償却	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
	金融費用	35,000	31,500	28,000	24,500	21,000
殘存價額	-	-	-	-	600,000	
現金流入額	219,276	248,565	282,251	313,236	947,946	
算 出 基 準						
① 매출액	▶ 2~3년차 년 15% 증가, 4~5년차 년 12% 증가					
② 매출원가	▶ 매출액×37%					
③ 한계이익	▶ 매출액-매출원가					
④ 고정비	▶ 판관비(인건비+제경비)+감가상각비+금융비용					
⑤ 감가상각비	▶ 투자액 대비 5년 정액(잔존가 無)					
⑥ 금융비용	▶ 투자액×10%					
⑦ 현금회수액	▶ 감가상각비+세후이익					
⑧ 소득세	▶ 세전이익×30%					
⑨ 임차보증금 제외	▶ 점포계약 만료후 전액 회수가 가능					
⑩ 내부수익률	▶ $\sum_{t=0}^n \frac{Cot}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{Cit}{(1+r)^t}$					
$1,000,000 = \frac{219,276}{(1+r)^1} + \frac{248,565}{(1+r)^2} + \frac{282,251}{(1+r)^3} + \frac{313,236}{(1+r)^4} + \frac{947,946}{(1+r)^5}$						

투자에 대한 가치를 조사, 분석, 평가, 진단을 통해 검토하게 된다.

따라서 본 사업계획에 대한 사업성은 〈표16〉과 같이 최근 기업에서 가장 많이 활용하고 있는 투자 회수기간 법 즉 현금 회수법과 내부 수익률법을 적용하여 판단하였다. 투자 회수기간법(PBP: Payback Period)은 현금 회수금액 및 회수기간을 의미하는데 회수기간이란 투자에 소요되는 모든 비용을 회수하는데 소요되는 회수기

간을 산출하여 산출된 회수기간을 기초로하여 투자를 결정하게 되고 내부 수익률법(IRR:Internal Rate of Return Method)은 화폐의 시간적, 경제적 가치를 의미한다. 즉, 투자에 의해 발생하는 미래수익 시점에서의 현재가치와 투자비용을 같게하는 할인율을 의미하는 것으로 자본이 수익력을 가지고 있다는데서 의미가 있다.

본 사업계획에 의거 분석한 결과 해피데이의 투자 회수기간은 약 2년이고 내부수익률은 현가표에 의해 약 21.5%로 사업성이 양호함을 시사해 주고 있다. 즉 기업의 신규사업 투자 회수기간은 3년내를 사업성 검토를 위한 평가기간으로 하고 있으며 내부수익률은 시중금리를 기준으로 15%이상일 때 사업성이 있다고 판단하고 있다. 이외의 투자경제성 분석방법으로는 순현재가치법(NPV:Net Present Value Method), 미래가치법(FW:Future Worth), 연간가치법(AW:Annual Worth), 자본화 가치법(CW:Capitalized Worth), 회계적이익률(PA:Profit of Accounting), 수익/투자비율법(SIR:Saving/Investment Ratio)등이 활용되고 있다.

Ⅲ. 結論 및 示唆点

본 연구는 연구의 전제조건을 사전에 제시한 다음 신규 외식사업 창업에서 요구되는 사업계획서 작성과 투자경제성 분석의 일환으로써 수행하였으며 사업의 시행착오와 실패를 최소화하고 효율적인 사업성 검토를 위해서 연구되었다.

특히 본 연구는 추진업체인 생동심 돈까스 전문점의 사례를 통한 계획수립의 과정별 내용 도출과 경제성 평가에 주력하였으며 그 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 추진전략수립 단계에서는 경영의 이념, 목표, 방침을 설정하여 중장기적인 비전을 구축하였으며 명확한 업태컨셉과 아이덴티티를 확립하였고 나아가 추진업체의 마케팅 포지셔닝을 결정하여 틈새시장을 공략목표로 차별화를 꾀하였다.

둘째, 시공계획 단계에서는 점포의 전체구도를 구상한 다음 차별적인 인테리어 레이아웃(lay out)을 통해 내외장의 컨셉을 확립하였다. 또 홀 및 주방의 주요시설과 시공스케줄을 작성하여 실제적인 접근을 하였다.

셋째, 메뉴계획 단계에서는 메뉴의 차별적인 기획과정 도출과 메뉴 컨셉을 설정하였고 10종의 메뉴구성 및 판매가격을 책정하여 객단가는 12,000원으로 결정하였다.

넷째, 설비 및 가구계획 단계에서는 설비 및 장치, 집기 및 비품, 메뉴판 및 유니폼, 가구(테이블, 의자), 사인물(간판)에 대한 리스트(list)와 규격 등의 사양을 제시하였다.

여섯째, 영업계획 단계에서는 추진할 점포업체의 운영관리 컨셉과 구비해야 할 각종 매뉴얼을 제시했으며 판매촉진 전략에 대해서 언급하였다.

일곱째, 제반 법규 검토 단계에서는 행정 및 계약업무에 대해서 적용되는 관련법규를 검토하였다.

여덟째, 종합추진스케줄 단계에서는 추진해야 할 사업계획의 주요내용을 중심으로 일정표를 작성하였으며 시설공사 개시 시점에서부터 60일후 개점하는 것으로 계획하였다.

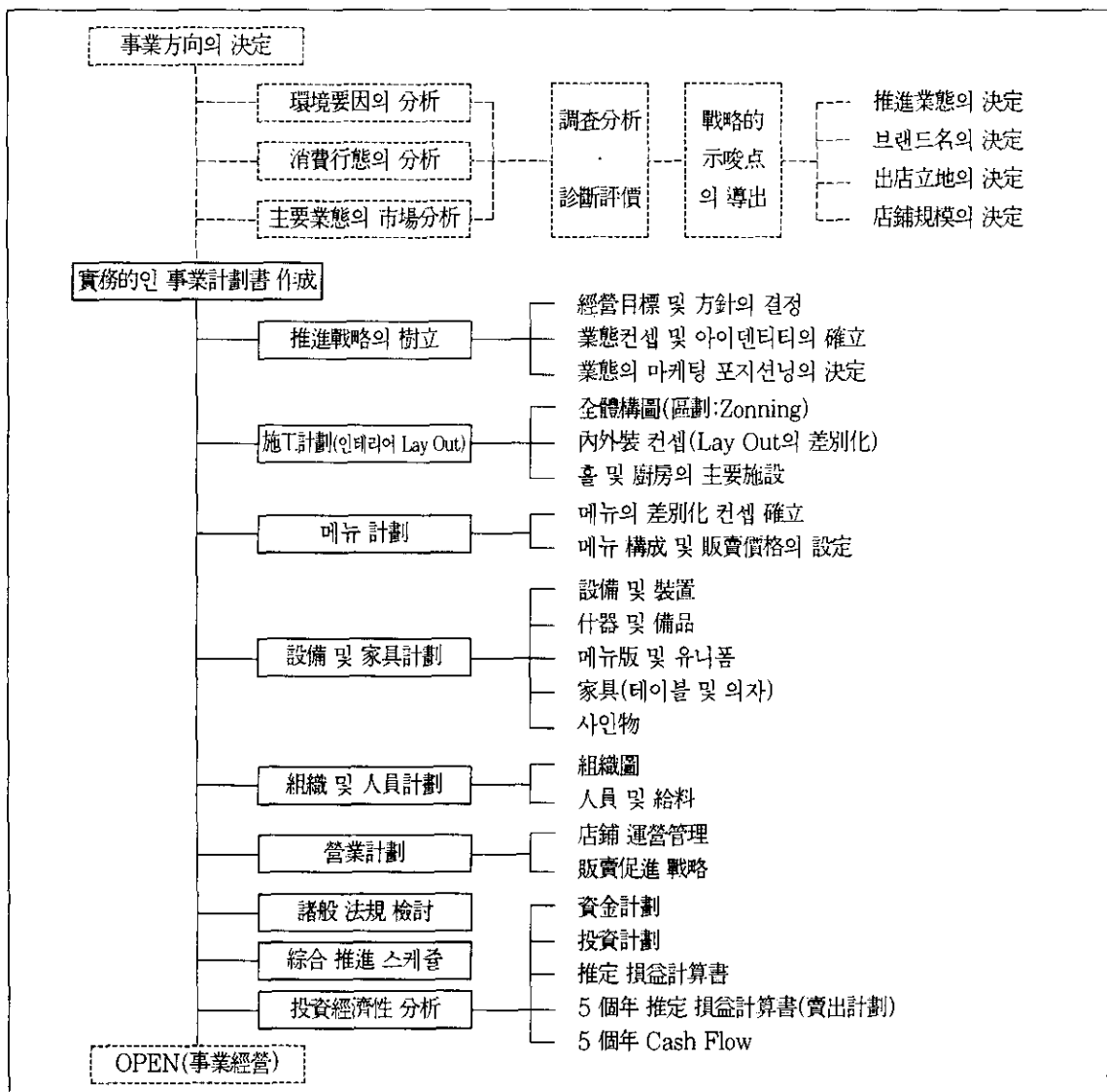
아홉째, 사업성 검토를 통한 투자경제성 분석은 투자측면에서의 경우 총투자 10억중 부동산 임차료 6억을 포함하여 인테리어 시설공사 161,235천원, 설비및 장치 161,110천원, 집기 및 비품 19,235천원, 메뉴판 및 유니폼 27,600천원, 가구 17,020천원, 사인물 13,800천원이 소요되었다. 추정손익의 경우 연매출액

1,115,856천원, 경상이익(세전) 148,966천원으로 매출액 대비 13.3%, 당기순이익(세후) 104,276천원으로 매출액 대비 9.3%로 나타났으며 자기자본 투자(5억)에 대한 수익률은 20.9%로 연구의 전제조건인 20%를 충족시키고 있다.

투자 회수기간의 경우 약 2년으로 일반기업의 신규사업 평가기준인 3년 이내로 나타났다.

내부수익률의 경우 21.5%로 일반 시중금리를 기준으로하여 일반기업의 신규사업 평가기준인 15%임을 감안할시 수익성이 양호하게 나타났다. 이와같이 본 연구는 사업계획 수립에서 요구되는 필요항목을 실무적인 과정중심으로 사례를 통한 사업계획서를 작성하였다.

〈그림 20〉 사업계획서 작성을 위한 종합적인 과정



이러한 종합결과를 토대로 해피데이의 사업성은 투자가치가 충분함을 시사하고 있으며 아울러 출점시 경쟁력 우위 확보가 가능하다고 사료되었다. 그러나 성공적인 외식사업을 위해서는 극복해야 할 난관이 많지만 그 중에서도 간과해서는 안되는 것들이 있다. 그 첫번째가 입지전략의 실패이고 다음이 초기 고정투자비인 부동산(점포), 인테리어, 설비의 과다 투자로 인해 비경제적인 사업운영이다. 다시말해서 상권특성, 추진업체, 객단가에 비해 고정성 경비의 과다투자는 사업실패를 가져오게 되는데 이것은 규모의 경제 무지에서 비롯된다고 보아도 과언은 아니다.

한편 본 연구의 사업계획 수립과정을 종합적으로 도식화하면 <그림20>과 같다. 즉 사업기본방향의 결정은 사업계획 수립에 있어서 전단계(前段階)로서 국내외적 환경을 토대로 강점(strength), 기회(opportunity), 약점(weakness), 위협(threat)의 요인분석(swot 분석)이 필수적으로 요구되며 식생활 및 식습관의 소비행태 분석 그리고 동종업체 및 유사업체의 시장분석을 통해 전략적 시사점(strategic suggestion point)을 도출하여 추진업체, 브랜드, 출점입지, 점포규모를 결정하게 된다. 이러한 사업 기본방향은 연구의 전제조건에서 이미 제시한 다음 사업계획을 수립한 것이다. 본 연구는 사업계획서 작성에서 요구되는 전과정을 각론별 설정하고 도출했으며 데이터를 산출하고 비교분석함과 동시에 창의적인 아이디어를 가미하여 기획하였다. 따라서 본 사업결과에서 나타난 해피데이의 사례는 실제 산업현장에서 적용이나 응용이 가능하다고 사료되며 실무적이고 실제적인 접근으로 본 연구를 수행했기 때문에 앞으로 본 연구를 통해 보다 발전적이고 체계적인 외식 각 부문별 연구의 활성화가 과제이며 본 연구가 실용학문적인 외식산업 연구에 기초자료로 활용되기를 기대한다.

參考文獻

1. 홍기운, 외식산업 창업과 경영강좌, 매일경제신문사, 1995.
2. 홍기운, 외식산업, 한국식품연감, 농수축산신문사, 1993. 1994.
3. 홍기운, 외식업, 유통업체연감, 한국수퍼체인협회 출판부, 1997.
4. 홍기운, 외식산업과 출점 입지전략, 똑배기, 한국음식업 중앙회, 1996.11
5. 월간식당, 한국외식정보(주), 1997. 3
6. 外食産業 總合調査研究センター, 外食産業 統計資料集, 昭和工藝(株), 1994.
7. 外食産業 研究會篇, 外食産業의 動向と 今後の 方向(株)地球社, 1985.
8. 食品新聞, 外食クラフ, 食品新聞社, 1996.3
9. 神芳生, 食堂經營論 (上, 下), (株)紫田書店, 1989.
10. 土井利雄, 外食經營 成功의 포인트, 日本經濟新聞社, 1988.
11. 島田陽介, 外食業 全換의 時代, (株)紫田書店, 1988.
12. 外食産業 總合調査研究センター, 外食産業의 立地と 客層, (株)ヒライ, 1988.
13. 土井利雄, 外食(FAST FOOD CHAINS), 日本經濟新聞社, 1989.
14. 黒田節子, 1200食의, 마케팅, (株)商業界, 1988.
15. 外食産業 總合調査研究センター, 景氣退下での 外食行動, (財)外食産業總合調査研究, 1993.
16. 神芳生, 飲食店で 成功する 經營者의 本, 旭屋出版, 1992.
17. 神芳生, 人材飢饉と 人材育成, 柴田書店, 1990.
18. 神芳生, 繁盛する 經營, 旭屋書店, 1993.

ABSTRACT

Case Studies on Preparing a Business Plan for the Foundation of Food Service Business and Analysis of Investing Economy.

This study was performed as placing stress on business plan preparation and investing economy analysis centered to cases upon presenting the premises of study for new foundation of food service business. The summarized results are as follows:

1. In the aspect of carrying out process of practical project, establishing the promotion strategy, the facility project program, the menu program, the facility and furniture program, organization & manning schedule, the business operation schedule, review of all laws & provisions and the allout promotion schedule in order were deployed.

2. Analysis of investing economy for review of profitability

1) In case of investment, excluding ₩600million for the real estate lease among the total investment of ₩1billion, it was required by ₩ 161,235,000 for interior project, ₩ 161,110,000 for facility & equipment, ₩ 19,235,000 for fittings, ₩ 27,600,000 for menu plate & uniform, ₩ 27,600,000 for furniture, ₩ 13,800,000 for sign article.

2) In case of loss & profit presumed the annual turnover is to be ₩ 1,115,856,000, the contingent profit(before tax)is to be ₩ 148,966,000 which is 13.3% in comparson to the sales amount and the net profit(after tax)for this term is to be ₩ 104,276,000 which is 9.3% against the sales and the profitable ratio to the equity investment(₩ 500 million)is 20.9% and it satisfies 20% of the premises of study.

3) In case of the payback period will be approximately two(2) years which indicated within three(3) years that is standard of new project evaluation term of ordinary enterprise.

4) In case of internal rate of return it will be 21.5% which is favorable profitability as taking into account of 15% that is standard of new project evaluation by ordinary enterprise based on general downtown money interest.

That the investing value of Happy Day profitability is hinted as it is sufficient enough as the case under this study based upon such results and considered that securing supremacy is competitive power in case of commitment will be possible.