GAON-LAB · 재고·재주문 워크북

이 재고,
더 사도 될까

작은 온라인 판매자를 위한
재고·재주문·묶인 돈
점검 워크북

지금 몇 세트, 얼마나 빨리, 언제 들어오나

전호재 GAON-LAB

판권

제목	이 재고, 더 사도 될까
부제	작은 온라인 판매자를 위한 재고·재주문·묶인 돈 점검 워크북
저자	전호재
발행처	GAON-LAB
저작권자	GAON-LAB
판	제작일 2026-10-23
발행	2026-10-24

이용 범위	PDF와 엑셀 파일은 무료로 내려받아 개인 학습과 자신의 사업장 내부 재고 점검에 쓸 수 있습니다. GAON-LAB의 다운로드 페이지 링크는 공유할 수 있습니다. 파일 자체를 수정해 배포하거나, 다른 사람에게 재배포·재판매하거나, 자신의 상품에 포함하려면 GAON-LAB의 별도 허락이 필요합니다.
정오표	https://gaon-lab.kr/errata
문의	contact@gaon-lab.kr

AI 활용	이 책은 초안 작성, 가상 사례 설계, 계산 검산, 교정 과정에서 생성형 AI를 보조 도구로 활용했습니다. 외부 자료를 조사해 인용하지 않았고, 사례의 인물·상품·거래는 모두 가상입니다. 표지와 그림은 AI 이미지 생성 도구를 쓰지 않고 도형과 편집 도구로 만들었습니다. 최종 내용과 편집에 대한 책임은 저자와 발행처에 있습니다.
안내·면책	이 책은 재고와 주문 판단을 돕는 정보이며 개인별 세무·회계·법률 자문이나 회계상 재고자산 평가를 대신하지 않습니다. 수량·단가·정산액은 설명용 가상 사례이니 자신의 거래 조건과 기록을 확인하세요. 성과나 수익을 보장하지 않습니다.

차례

프롤로그. 공급처 문자 한 통에 답을 못 하는 저녁 14

필요한 숫자는 세 개입니다 17

이 책이 하지 않는 일 19

이 책으로 하는 일 20

이 책을 쓰는 방법 22

네 개의 파일이 하는 일 23

쓰는 순서 25

시작하기 전에 정할 세 가지 27

쓰지 않는 정보 30

파일을 쓰고 나누는 방법 31

인공지능 도구를 쓰고 싶다면 32

상태 표시와 가정 값 33

가상 사례의 기준 35

계산 결과를 읽는 법 38

1장. 주문하기 전에 지금 가진 것부터 39
이런 상황이라면 39
개념 41
순서대로 하기 52
작성 완료 예시(가상) 53
결과 읽기 57
흔한 실수 58
양식 S-01 상품·옵션·판매단위 61
양식 S-02 재고 실사 69
내 결과 읽기 74
완료 기준 75
다음 행동 76
2장. 장부에는 있는데 왜 찾을 수 없을까 78
이런 상황이라면 78
개념 80
순서대로 하기 95

작성 완료 예시(가상) 96
결과 읽기 110
흔한 실수 111
양식 S-03 입출고·반품·불량 대조 113
양식 S-04 판매 가능·예약·판매 불가 수량 129
내 결과 읽기 135
완료 기준 137
다음 행동 138
3장. 재고에 얼마가 들어가 있을까 140
이런 상황이라면 140
개념 142
순서대로 하기 175
작성 완료 예시(가상) 177
결과 읽기 190
흔한 실수 192

양식 S-05 재고 매입금액·추가 매입자금 195
내 결과 읽기 214
완료 기준 215
다음 행동 217
4장. 이 상품은 얼마나 빨리 팔릴까 219
이런 상황이라면 219
개념 221
순서대로 하기 237
작성 완료 예시(가상) 240
결과 읽기 248
흔한 실수 249
양식 S-06 판매 기록·품절·행사 표시 252
양식 S-07 판매 속도·예상 소진 기간 256
내 결과 읽기 265
완료 기준 266

다음 행동 267
5장. 지금 재고는 얼마나 버틸까 269
이런 상황이라면 269
개념 270
순서대로 하기 288
작성 완료 예시(가상) 289
결과 읽기 295
흔한 실수 297
양식 S-08 발주부터 판매 가능 입고까지 걸리는 시간 299
양식 S-09 미입고 주문·입고 예정 306
내 결과 읽기 312
완료 기준 314
다음 행동 315
6장. 많이 사면 싸지만 괜찮을까 317
이런 상황이라면 317
개념 319

순서대로 하기 341
작성 완료 예시(가상) 343
결과 읽기 351
흔한 실수 352
양식 S-10 주문하지 않기·소량·기존 주문량 비교 355
내 결과 읽기 370
완료 기준 371
다음 행동 372
7장. 안 팔리는 재고는 어떻게 볼까 374
이런 상황이라면 375
개념 376
순서대로 하기 393
작성 완료 예시(가상) 395
결과 읽기 401
흔한 실수 403
양식 S-11 장기 보유 재고·정리 대안 405

내 결과 읽기 416
완료 기준 417
다음 행동 418
8장. 다음 주문과 점검 날짜 정하기 420
이런 상황이라면 420
개념 422
순서대로 하기 432
작성 완료 예시(가상) 433
결과 읽기 439
흔한 실수 441
양식 S-12 다음 행동·중단 조건·재점검 443
내 결과 읽기 448
완료 기준 449
다음 행동 450
에필로그. 다음 점검 날짜를 달력에 넣으며 452
이 책이 하지 못하는 일 453

다음에 할 일 세 가지 454
이 책의 계산과 파일에 대해 455
부록 A. 용어 457
부록 B. 계산식 모음 473
수량 473
돈 475
속도와 소진 479
주문안 비교와 장기 보유 482
반올림 규칙 486
부록 C. 엑셀 기록·계산 도구 사용법 487
칸의 색과 글자 488
시트와 양식 489
처음 쓰는 순서 492
이 도구가 쓰는 규칙 495
작성완료예시 시트 쓰는 법 497
확인한 환경과 한계 498
부록 D. 오류와 막힘에 대응하기 501

입출고기록의 점검 문구 501
재고점검 506
판매속도 511
입고예정 514
주문비교와 장기재고 517
실행기록 520
양식을 쓰다가 막힐 때 522
부록 E. 가상 사례 원장 524
E-1. 판매 출고를 뺀 입출고 기록 525
E-2. 판매 출고(주문 번호와 수량, 날짜 순) 530
E-3. 일별 표시 534
E-4. 기준일(2026-09-30) 실사, 예약, 미입고 주문 535
E-5. 정정 목록 536

프롤로그. 공급처 문자 한 통에 답을 못 하는 저녁

> 이 책의 인물, 상품, 거래, 금액, 날짜는 모두 가상입니다. 실제 사업자의 사례가 아니고, 어떤 판매 성과도 뜻하지 않습니다.

윤서(가상)는 작은 생활용품 가게를 혼자 운영합니다. 매입하고, 포장하고, 택배를 보내고, 문의에 답하는 일을 모두 혼자 합니다. 주력 상품은 스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상)입니다. 공급처에서 박스째 들여오고, 한 박스에는 열두 세트가 들어 있습니다.

9월 30일 저녁, 윤서는 하루 일을 마치고 앉아 휴대전화를 열었습니다. 공급처에서 문자가 와 있었습니다.

> 안녕하세요. 이번 달 가격표가 바뀌었습니다. 5박스 이상 주문하시면 세트당 6,200원으로 드립니다. 2~4박스는 6,500원입니다. 이번 주 안에 정해 주시면 10월 초에 출하할 수 있어요.

사흘 전에 윤서는 3박스를 6,500원에 이미 주문했습니다. 아직 도착하지 않았고, 돈은 먼저 보냈습니다. 그런데 5박스 이상이면 세트당 300원이 싸진다고 합니다. 5박스는 윤서가 8월에 한 번 주문했던 양이기도

합니다. 그때와 같은 양을 한 번 더 주문하면 세트마다 단가가 낮아질 것 같습니다.

답장을 쓰려고 하자 손이 멈췄습니다. 윤서가 답하기 위해 알아야 하는 것이 있었습니다.

1. 지금 선반에 몇 세트가 있나. 판매 화면에는 29세트로 적혀 있지만 정말 그런가.
2. 그 가운데 오늘 당장 팔 수 있는 것은 몇 세트인가.
3. 하루에 평균 몇 세트가 나가나. 8월의 품절과 행사는 그 숫자에 어떤 영향을 주었나.
4. 이미 주문한 3박스는 언제 들어오나. 그 전에 재고가 바닥나는 날이 생기나.

5. 5박스를 더 사면 돈이 얼마나 오래 재고로 묶이나.

윤서는 이 다섯 가지 중 어느 것도 숫자로 답할 수 없었습니다. 판매 화면의 재고 숫자와 기억에 의지해 "아직 좀 있는 것 같은데" 하고 생각했을 뿐입니다. 이 책은 윤서가 그 저녁에 하지 못했던 일을 차례대로 해 보는 책입니다.

필요한 숫자는 세 개입니다

재고에 관한 판단은 복잡해 보이지만 결국 세 숫자에 기댑니다.

- **지금 팔 수 있는 수량**: 실제로 세어 보고, 예약된 것과 검수 중인 것을 가려낸 수량입니다.

- **팔리는 속도**: 품절이었던 날과 행사였던 날을 가려서 구한, 하루에 몇 세트 나가는지입니다.
- **다음 입고가 판매 가능해지는 시점**: 주문했다는 사실이 아니라, 주문부터 실제로 팔 수 있게 되기까지 걸린 날수로 보는 도착 예정일입니다.

이 세 숫자가 있으면 "재고가 며칠 버티는가"와 "그 전에 새 물건이 오는가"를 비교할 수 있고, 그다음에야 "더 사야 하나, 얼마나 사야 하나"를 물을 수 있습니다. 순서가 중요합니다. 많은 판매자가 3번째 질문부터 시작합니다. "싸게 준다니 사 둘까?"라는 질문입니다. 이 책은 그 질문을 맨 뒤로 보냅니다.

이 책이 하지 않는 일

이 책은 최적의 주문량이나 안전재고 비율을 알려 주지 않습니다. 내 가게에 맞는 정답은 내 숫자에서만 나오고, 그 숫자도 판매 속도가 바뀌면 같이 바뀝니다. 판매를 예측하지도 않습니다. 계산하는 것은 "최근 속도가 이어진다고 가정하면 재고가 며칠 버틸까"라는 참고치입니다. 계산이 틀렸다는 뜻이 아니라, 미래가 계산대로 움직이지 않을 수 있다는 뜻입니다.

회계상의 재고자산 평가, 세무 신고, 식품이나 의약품처럼 유통기한이 있는 상품, 창고가 여러 곳인 경우도 다루지 않습니다. 이 책은 유통기한이 없는 일반 소형 상품 한 가지를 같은 옵션,

같은 판매단위로 점검하는 방법에서 출발합니다.

이 책으로 하는 일

1장에서 8장까지 한 상품에 대해 실습표 열두 장(S-01~S-12)을 차례로 채웁니다. 8장이 끝나면 다음 세 가지가 손에 남습니다.

- 지금 판매 가능한 수량과 그 근거
- 판매 속도와 예상 소진일, 입고 예정일을 비교한 표
- 다음 행동 하나, 그 행동을 바꿀 조건, 다시 볼 날짜

공급처의 문자에 윤서가 어떻게 답했는지는 8장에서 나옵니다. 먼저 이

책을 어떻게 쓰면 되는지부터
보겠습니다.

이 책을 쓰는 방법

이 책은 읽고 끝나는 책이 아니라 한 상품의 재고를 실제로 점검하는 작업서입니다. 장마다 같은 순서로 진행합니다. 먼저 상황을 보고, 개념을 쉬운 말로 풀고, 윤서(가상)가 채운 작성 완료 예시를 따라가고, 내 숫자로 직접 작성한 뒤, 결과를 읽고, 다음에 할 일로 넘어갑니다.

네 개의 파일이 하는 일

파일	하는 일
설명편 A4 PDF	설명, 작성 완료 예시, 빈 양식, 막혔을 때 조치가 모두 들어 있는 본문입니다. 인쇄해서 읽기에 알맞습니다
설명편 휴대전화 PDF	같은 내용을 작은 화면에 맞게 다시 조판한 파일입니다. 내용은 A4와 같고 표는 세로 카드로 바뀌어 있습니다

파일	하는 일
인쇄용 실습표 PDF	빈 양식 S-01~S-12만 번호 그대로 모은 파일입니다. 필요한 양식만 인쇄해서 손으로 적을 수 있습니다
엑셀 기록·계산 도구	같은 양식을 엑셀 시트로 만든 것입니다. 입출고를 한 줄씩 기록하면 수량과 속도, 소진 예상일, 주문안 비교가 계산됩니다

네 파일은 같은 번호, 같은 항목 이름, 같은 단위(세트), 같은 날짜 기준을 씁니다. 설명편에서 읽은 양식 번호가 엑셀 시트에서 어느 곳인지는 부록 C에 표로 있습니다. 휴대전화판은 A4판을 줄인 것이 아니라 따로 조판했기

때문에 쪽수가 서로 다릅니다. 두 파일의 쪽수를 더하지 마세요. 같은 책입니다.

쓰는 순서

1. 1장에서 상품, 판매단위, 기준일을 정하고(S-01) 실제로 세어 봅니다(S-02).
2. 2장에서 장부와 실제를 맞추고(S-03) 판매 가능한 수량을 가려냅니다(S-04).
3. 3장에서 재고에 들어간 돈을 구합니다(S-05).
4. 4장에서 판매를 기록하고(S-06) 속도를 구합니다(S-07의 앞부분).
5. 5장에서 소진 예상일을 구하고(S-07의 뒷부분) 발주부터

판매 가능까지 걸린 날수(S-08)와 미입고 주문(S-09)을 비교합니다.
6. 6장에서 주문안을 비교합니다(S-10).
7. 7장에서 오래 안 팔리는 재고를 따로 봅니다(S-11). 이 장은 지금 주문 판단과 따로 읽어도 됩니다.
8. 8장에서 행동 하나와 다시 볼 날짜를 남깁니다(S-12).

순서를 건너뛰어도 되는 곳은 7장뿐입니다. 5장은 3장과 4장에서 구한 숫자를 그대로 쓰므로, 4장의 속도가 비어 있으면 5장의 소진 예상일도 비어 있게 됩니다. 그럴 때는 빈 칸을 억지로 채우지 말고 '미확인'이라고 적고, 어느 장에서 구하는 값인지 메모해 두세요.

시작하기 전에 정할 세 가지

상품 한 가지, 옵션 하나, 판매단위 하나

이 책은 한 번에 한 가지 상품만 점검합니다. 색이나 크기가 다른 옵션이 있으면 옵션 하나만 고릅니다. 옵션 여러 개를 합쳐 세면 어떤 문제가 생기는지는 1장에서 보겠습니다. 상품이 여러 개이면 가장 먼저 걱정되는 것, 즉 가장 돈이 많이 묶여 있거나 가장 자주 품절이 나는 한 가지부터 시작하세요. 한 가지를 끝내면 같은 방법으로 다음 상품을 점검할 수 있습니다.

판매단위는 구매자가 한 번 주문할 때 받는 구성입니다. 윤서의 상품은 집게

10개입 세트 하나가 판매단위입니다. 이 책에서 수량은 모두 이 판매단위(세트)로 적습니다.

기준일과 점검 기간

기준일은 수량을 세는 날입니다. 이 책에서는 기준일의 영업이 끝난 뒤 시점으로 정합니다. 윤서의 기준일은 2026년 9월 30일 영업 종료 뒤입니다. 점검 기간은 판매 속도를 구할 때 돌아볼 기간입니다. 윤서는 2026년 7월 1일부터 9월 30일까지 92일을 봅니다. 기간은 최근 두세 달 정도가 다루기 쉽습니다. 너무 짧으면 우연의 영향이 크고, 너무 길면 지금과 다른 시기의 판매가 섞입니다. 몇 개월이 맞는지는 상품마다 다르므로 정답을 정하지 않습니다.

날짜는 모두 달력상의 일자로 적습니다. 출고는 택배사에 물건을 넘긴 날을 기준으로 합니다. 주문한 날이나 결제한 날과 섞어 쓰지 마세요. 섞는 순간 장부의 출고와 판매 속도의 분자가 서로 다른 것을 세게 됩니다.

준비물

작업 전에 아래 자료를 한 곳에 모읍니다. 원본을 옮기지 말고 어디에 있는지만 적어 둡니다.

- 점검 기간의 출고(발송) 내역: 날짜, 주문 번호, 수량
- 입고 기록: 거래명세서나 입고 확인서의 날짜, 수량, 금액, 운임
- 반품·교환 기록과 검수 결과

- 결제는 됐지만 아직 보내지 않은 주문(예약) 목록
- 발주 기록: 발주일, 공급처 출하일, 입고일, 선결제 금액
- 공급처의 현재 가격표와 최소 주문 단위

자료가 없는 항목은 '미확인'으로 적고 넘어가도 됩니다. 어느 자료가 비어 있는지를 아는 것도 점검의 결과입니다.

쓰지 않는 정보

양식에 고객의 이름, 전화번호, 주소, 계좌번호를 적지 않습니다. 주문 번호는 장부의 중복을 찾을 때 쓰지만, 플랫폼이 부여한 번호 그대로가 아니라

내가 알아볼 수 있는 짧은 번호로 적어도 됩니다. 이 책의 가상 사례에서는 날짜와 순번으로 만든 번호(O-0916-01 같은 형태)를 씁니다. 내가 채운 파일을 세무 담당자나 다른 도구에 보여 줄 때도 실제 고객 정보가 들어 있지 않게 하세요.

파일을 쓰고 나누는 방법

이 책의 PDF와 엑셀 파일은 무료로 내려받아 개인 학습과 내 사업장 안의 재고 점검에 쓸 수 있습니다. 내 가게의 숫자를 엑셀 도구에 적고, 실습표를 인쇄해 쓰는 것은 모두 여기에 들어갑니다. 다른 사람에게 알리고 싶다면 GAON-LAB의 다운로드 페이지 링크를 공유해 주세요.

내 사업장에서 쓰는 것과 파일을 다시 나누거나 파는 것은 다릅니다. 파일 자체를 수정해서 배포하거나, 다른 사람에게 재배포·재판매하거나, 내가 만드는 상품에 포함하려면 GAON-LAB의 별도 허락이 필요합니다. 허락이 필요하면 판권면의 문의처로 연락하세요.

인공지능 도구를 쓰고 싶다면

이 책의 계산은 인공지능 없이 엑셀과 계산기로 끝납니다. 도구를 쓰고 싶다면 두 가지 용도에만 선택적으로 쓰세요. 하나는 내가 모은 기록의 표 모양을 정리하는 일이고, 다른 하나는 공급처나 세무 담당자에게 물을 질문을 정리하는 일입니다. 실제 거래

원문이나 고객 정보를 올리는 것은 이 책의 절차가 아니며 권하지 않습니다. 올려야 한다면 이름·연락처·주소를 모두 지우고 임의의 번호로 바꾼 뒤 올리세요. 도구가 내놓은 숫자는 반드시 이 책의 방법으로 직접 다시 계산해 보세요. 계산 결과를 도구에 맡기지 않는 것이 원칙입니다.

상태 표시와 가정 값

모르는 칸은 비워 두지 말고 아래 중 하나로 적습니다.

표시	뜻
0	실제로 0입니다. 확인했는데 없습니다
미확인	아직 확인하지 못했습니다. 계산에 쓰지 않습니다

표시	뜻
가정	확인하지 못해 임시로 정한 값입니다. 바뀌면 다시 계산합니다
계산 불가	분모가 0이거나 필요한 값이 비어 있어 계산할 수 없습니다

비워 둔 칸, 0, 미확인은 서로 다른 뜻입니다. 비어 있으면 아직 입력하지 않았다는 뜻이고, 0은 확인한 결과이며, 미확인은 확인하려 했으나 못한 것입니다. 엑셀 도구도 이 세 가지를 다르게 표시합니다.

이 책에는 독자가 바꿔야 하는 가정값이 몇 개 있습니다. 판매 속도를 믿어도 되는 최소 관찰 일수, 오래 안 팔린다고 볼 기준 일수, 주문 기한을

구할 때 더하는 여유 일수 등입니다. 윤서(가상)의 사례에서 쓰는 값은 모두 사례를 위해 임의로 정한 것이며 정답이 아닙니다. 해당 칸에는 '내 값으로 바꾸세요'라고 적혀 있습니다.

가상 사례의 기준

항목	값(모두 가상)
판매자	윤서(가상), 혼자 운영, 판매 채널 한 곳
상품	스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상), 옵션 없음

항목	값(모두 가상)
판매단위	1세트(집게 10개)
공급처 구매 단위	1박스 = 12세트
기준일	2026년 9월 30일 영업 종료 뒤
점검 기간	2026년 7월 1일~9월 30일(92일)

항목	값(모두 가상)
판매가·수수료율·포장 발송비	12,900원·0.10·2,400원(7장 이후 일부에서만 사용)
공급처 가격표	2~4박스 세트당 6,500원, 5박스 이상 6,200원, 박스당 운임 3,000원, 최소 주문 2박스

7장에서는 점검 단위가 다른 상품 한 가지, 리본 포장 키트(가상)를 따로 봅니다. 두 상품을 합산하지 않습니다.

계산 결과를 읽는 법

본문의 계산은 식을 그대로 적었고 소수는 필요한 자리에서만 반올림했습니다. 반올림했을 때는 그렇게 적습니다. 일수는 반올림하지 않고 내림합니다. 재고가 하루 더 버틴다고 믿고 싶은 마음을 계산이 대신하지 않도록 하기 위해서입니다.

이 책의 모든 숫자는 가상 사례에서 계산한 것입니다. 내 상품의 숫자와 다르다고 해서 이상한 것이 아닙니다. 방법을 따라 하는 것이 목적이고, 숫자를 맞추는 것이 목적이 아닙니다.

1장. 주문하기 전에 지금 가진 것부터

이 장에서 할 일: 점검할 상품과 판매단위, 기준일을 같은 말로 정하고 선반 위의 실제 수량을 상태별로 셉니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-01 기준 정의 한 장과 S-02 실사 수량

이런 상황이라면

윤서(가상)는 공급처 문자에 답하기 전에 판매 화면을 열었습니다. 재고 수량 칸에 29라고 적혀 있었습니다. 이 숫자는 윤서가 장부를 보고 직접 입력해 둔 값입니다. 29세트면 지난달

속도로 보아 아직 한 달은 버틸 것 같았습니다.

그런데 포장 책상 옆 선반이 어쩐지 헐렁해 보였습니다. 윤서는 선반으로 가서 세어 보기로 했습니다. 처음 센 숫자는 16이었습니다. 다시 세니 17이었습니다. 포장대 위에는 결제가 끝나 내일 보낼 상자가 있었고, 구석의 작은 상자에는 이번 주에 돌아온 반품이 들어 있었습니다. 그 옆에는 깨진 것을 모아 둔 불량 상자도 있었습니다.

이 모두를 합쳐야 하는지, 어느 것을 빼야 하는지, 29와 비교하려면 어떤 숫자를 써야 하는지 윤서는 갑자기 알 수 없었습니다. 이 장은 그 혼란을

정리하는 데서 시작합니다. 세기 전에 먼저 정할 것은 무엇을 세는지입니다.

개념

기록상 수량: 장부가 말하는 숫자

장부에는 물건이 들어오고 나간 기록이 있습니다. 이 기록만으로 계산해 얻은 수량을 이 책에서는 '기록상 수량'이라고 부릅니다. 계산식은 단순합니다.

기록상 기말 수량 = 기초 + 입고 + 반품 − 출고 − 폐기 ± 조정

각 말은 이렇게 정합니다.

- 기초는 점검 기간의 첫날 아침에 가지고 있던 수량입니다.

- 입고는 공급처에서 받은 수량입니다. 검수에서 불량으로 나온 것도 일단 받은 수량에 포함하고, 불량은 폐기나 상태 칸에서 따로 처리합니다.
- 반품은 구매자가 돌려보내 접수한 수량입니다. 검수 결과는 상태 칸에 따로 적습니다. 검수 전이라도 접수한 순간 내 손에 물건이 들어오므로 기록상 수량에는 더합니다.
- 출고는 택배사에 인계한 수량입니다. 주문을 받은 날이 아니라 실제로 보낸 날을 기준으로 합니다.
- 폐기는 깨지거나 쓸 수 없어 버린 수량입니다.

- 조정은 실사를 해 보니 기록과 다른데 원인을 찾지 못했을 때, 그 차이를 맞추는 마지막 줄입니다. 2장에서 자세히 다룹니다.

윤서(가상)의 기록(부록 E의 원장)을 이 식에 넣어 보겠습니다. 기초는 24세트, 입고는 두 번 받은 36세트와 60세트, 반품은 접수한 1세트, 2세트, 3세트를 모두 더한 6세트, 출고는 장부에 적힌 94세트, 폐기는 3세트입니다.

24 + 36 + 60 + 6 - 94 - 3 = 29

장부에 적힌 대로 계산하면 기록상 기말 수량은 29세트이고 판매 화면의 숫자와 같습니다. 판매 화면의 숫자가 장부에서 나왔기 때문에 같을 수밖에 없습니다. 이 숫자는 장부의 계산일 뿐 선반 위의 현실이 아닙니다.

과정 카드 · G-01-P

기록상 기말 수량은 이렇게 나옵니다

1. 기초 수량에서 시작
2. 입고를 더하기
3. 접수한 반품을 더하기
4. 출고와 폐기를 빼기
5. 장부의 기말 수량 계산

그림 G-01-P — 기초 수량에서 시작해 입고와 반품을 더하고 출고와 폐기를 빼서 조정 전의 기록상 기말 수량을 구하는 다섯 단계

실사 수량: 선반 위의 현실

실사는 물건을 직접 세는 일입니다. 세어서 얻은 수량이 실사 수량입니다. 장부가 계산한 숫자와 손으로 센 숫자는 원래 같아야 하지만 실제로는 자주 다릅니다. 이 차이를 찾는 것이 2장입니다. 그 전에 이 장에서는 세는 방법을 정합니다.

실사에서는 상태를 나눠서 셉니다. 한 곳에 쌓인 것을 한 숫자로 세지 않습니다. 이 책에서 쓰는 상태는 세 가지입니다.

- **판매 가능**: 지금 포장해서 보낼 수 있는 새 물건이나 검수를 통과한 물건입니다.

- **검수 중**: 반품으로 돌아왔지만 아직 열어 보지 않았거나 판정이 끝나지 않은 물건입니다.
- **판매 불가**: 파손·오염·구성품 누락 등으로 팔 수 없는 물건입니다.

세 상태는 모두 선반에 실제로 있는 물건이지만, 팔 수 있는 수량은 첫 번째뿐입니다. 상태를 나누지 않고 25세트가 있다고만 적으면 그 가운데 몇 세트를 팔 수 있는지 알 수 없습니다.

결제는 끝났지만 아직 보내지 않은 상자(예약)는 실사에서 어떻게 셀까요? 아직 내 손에 있으므로 실제로는 있습니다. 그래서 실사에서는 판매 가능한 물건 안에 포함해서 세고, 팔 수 있는 수량을 계산할 때(2장 S-04) 따로 뺍니다. 이렇게 하면 예약은 실사에서

한 번만 세어지고 판매 가능 수량에서 한 번만 빠집니다.

판매단위와 단위 환산

판매단위는 구매자가 한 번 주문할 때 받는 구성입니다. 윤서의 상품은 집게 10개를 한 세트로 묶어 팔고, 구매자는 세트 단위로 주문합니다. 그래서 판매단위는 1세트이고, 이 책의 모든 수량은 세트로 적습니다.

공급처는 다른 단위로 팝니다. 윤서의 공급처는 한 박스에 열두 세트를 담아

박스째 팝니다. 이렇게 단위가 다르면 환산이 필요합니다.

단위	환산
박스(공급처 구매 단위)	1박스 = 12세트
세트(판매단위)	1세트 = 집게 10개
낱개(집게 한 개)	10개 = 1세트

3박스를 입고하면 세트로 3 × 12 = 36세트이고, 5박스는 5 × 12 = 60세트입니다. 한 박스에 든 집게는 낱개로 12 × 10 = 120개입니다. 장부에 3박스라고 적고 그 숫자를 세트 수량에 더하면 33세트가 모자란 채로 계산이 시작됩니다. 환산은 입력할 때 한 번만 하고, 장부와 실사와 속도 계산이 모두 같은 단위를 쓰게 하는

것이 중요합니다. 엑셀 도구는 입력 단위 칸과 환산 계수로 이 일을 대신합니다.

환산 계수는 실제 물건으로 확인해야 합니다. 겉 박스에 12세트라고 적혀 있어도 한 박스를 열어서 세어 보세요. 공급처가 포장 규격을 바꾸었는데 모르고 지나가는 경우가 있습니다.

옵션을 합쳐 세면 생기는 문제

색이나 크기가 다른 옵션을 하나의 재고로 합쳐 세면 계산이 틀립니다. 간단한 가상 예로 보겠습니다. 윤서가 같은 집게의 5개입 세트도 팔고 있다고 해 봅시다. 10개입 세트가 20세트, 5개입 세트가 20세트 있고, 하루에

10개입 세트가 1세트, 5개입 세트가 0.2세트 팔린다고 합니다.

두 옵션을 합쳐 '세트 40개'라고 부르면 합친 하루 판매량은 1 + 0.2 = 1.2세트이고, 재고는 40 ÷ 1.2 ≈ 33.33(반올림)일쯤 버틸 것처럼 보입니다. 그러나 따로 보면 10개입 세트는 20 ÷ 1 = 20일이면 바닥나고, 5개입 세트는 20 ÷ 0.2 = 100일을 버팁니다. 합치면 10개입 세트가 바닥난다는 신호가 33일이라는 숫자 뒤에 가려집니다. 옵션 사이에 서로 바꿔 팔 수 없다면 따로 세어야 합니다.

그래서 이 책은 옵션 하나를 골라 시작합니다. 옵션이 여러 개인 상품은 옵션마다 같은 방법으로 한 번씩 점검하세요. 낱개로 환산해 합치면

되지 않느냐고 생각할 수도 있습니다. 구매자가 10개입 세트를 주문했는데 5개입 세트 두 개로 보낼 수 없다면(규격이나 포장이 다르다면) 낱개 합계는 의미가 없습니다.

기준일에 맞춰 세기

실사 수량은 어느 시점의 수량인지 정해야 의미가 있습니다. 세는 동안 주문이 들어오고 포장이 나가면 숫자가 계속 변합니다. 기준일 영업 종료 뒤에 세면 가장 간단합니다. 영업 중에 세야 한다면 세는 동안 나간 것을 따로 적어 두었다가 기준일 수량으로 되돌립니다.

윤서의 기준일은 2026년 9월 30일입니다. 이날의 영업이 끝난 뒤 장부에 적힌 기록은 모두 이날까지의

것입니다. 10월 1일에 나간 주문은 이 실사에 들어오지 않습니다.

순서대로 하기

1. S-01에 상품 이름, 옵션, 판매단위, 환산, 기준일, 점검 기간, 판매 채널을 적습니다.
2. 센 곳을 나눕니다(선반, 포장대, 반품 상자, 불량 상자).
3. 장소마다 상태별로 세어서 처음 센 수량을 S-02에 적습니다.
4. 시간을 두고 다시 세어 다시 센 수량을 적습니다.
5. 두 숫자가 다르면 한 번 더 세어서 확정 수량과 이유를 적습니다.
6. 확정 수량을 상태별로 합칩니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서의 S-01

항목	내 기록
상품 이름	스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상)
옵션	없음(단일 옵션)
판매단위	1세트(집게 10개)
판매단위당 낱개 수	10개
공급처 구매 단위	1박스
구매 단위당 판매단위 수	12세트(박스 하나를 열어 확인)
재고를 세는 단위	세트

항목	내 기록
합칠 수 없는 옵션	5개입 세트는 다른 상품으로 따로 점검
점검 기준일	2026-09-30 영업 종료 뒤
점검 기간	2026-07-01 ~ 2026-09-30(92일)
판매 채널	가상마켓 한 곳
자료 위치	출고 내역·입고 명세서·반품 기록·발주 기록 폴더

윤서의 S-02

장소 선반

상태 판매 가능

처음 센 수량 16

다시 센 수량 17

확정 수량 17

메모

처음에 한 줄을 건너뛰어 다시 셈

장소

포장대(결제 완료·미출고)

상태 판매 가능

처음 센 수량 4

다시 센 수량 4

확정 수량 4

메모 예약 4세트, 내일 발송

장소 반품 상자
상태 검수 중
처음 센 수량 3
다시 센 수량 3
확정 수량 3
메모
9월 28일 접수, 열어 보지 않음

장소 불량 상자
상태 판매 불가
처음 센 수량 1
다시 센 수량 1
확정 수량 1
메모 8월 반품 중 파손

판매 가능 상태의 합계는 17 + 4 = 21세트이고, 세 상태를 모두 합친 실사

수량은 17 + 4 + 3 + 1 = 25 세트입니다.

결과 읽기

윤서의 기록상 기말 수량은 29세트, 실사 수량은 25세트입니다. 장부보다 선반에 29 - 25 = 4세트가 적습니다. 이 4세트의 정체를 찾는 것이 2장입니다. 지금은 두 가지만 기억하세요.

첫째, 판매 화면의 29는 현실이 아니라 장부의 계산입니다. 이 숫자로 주문을 판단하면 실제보다 4세트를 더 가진 것으로 계산하게 됩니다.

둘째, 25세트가 모두 팔 수 있는 것은 아닙니다. 25 가운데 판매 가능 상태는 21세트이고, 그 가운데 4세트는 예약이어서 이미 팔린 것입니다. 팔 수

있는 수량은 21에서 4를 빼야 하는데 그 계산은 2장의 S-04에서 합니다.

흔한 실수

실수

판매 화면의 재고를 실사로 착각

왜 생기나

화면 숫자가 가장 눈에 띄어서

바로잡는 법

화면 숫자는 장부의 계산일 뿐이라고 적고, 선반에서 직접 센 수량을 따로 적기

실수 박스와 세트를 섞어 적음

왜 생기나

입고 명세서가 박스 단위라서

바로잡는 법

입력할 때 단위를 함께 적고 환산 계수로 한 번만 바꾸기

실수

검수 중인 반품을 판매 가능에 넣음

왜 생기나

반품 상자의 물건이 멀쩡해 보여서

바로잡는 법

열어서 판정하기 전까지는 검수 중으로 따로 세기

실수 옵션을 합쳐 한 숫자로 셈

왜 생기나 상품이 같은 이름이라서

바로잡는 법

옵션마다 따로 세고 점검하기

실수 기준일 없이 세어 비교

왜 생기나

세는 동안 주문이 계속 들어와서

바로잡는 법

기준일 영업 종료 뒤에 세고, 세기 시작한 시각을 적기

실수 한 번만 세고 확정

왜 생기나 시간이 없어서

바로잡는 법

다른 시간에 한 번 더 세어 두 숫자가 같으면 확정, 다르면 세 번째로 확인

양식 S-01
상품·옵션·판매단위

목적 점검할 상품의 범위, 판매단위, 단위 환산, 기준일, 점검 기간을 한 장에 고정합니다. 이 표가 흔들리면 뒤의 모든 숫자가 흔들립니다.

준비 자료 판매 페이지, 공급처 거래명세서, 박스 하나(실물), 출고 내역을 볼 수 있는 화면

작성 순서 위에서 아래로 한 줄씩 채웁니다. 모르는 칸은 비워 두지 말고 '미확인'이라고 적습니다. 환산은 실물로 확인한 값을 적습니다.

작성 완료 예시(가상)

항목 상품 이름

내 기록

스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상)

작성 요령 판매 페이지의 이름

항목 옵션

내 기록 없음

작성 요령 하나만 고르기

항목 판매단위

내 기록 1세트(집게 10개)

작성 요령

구매자가 한 번에 받는 구성

항목 판매단위당 낱개 수

내 기록 10개

작성 요령 낱개가 없으면 1

항목 공급처 구매 단위

내 기록 1박스

작성 요령 거래명세서의 단위

항목 구매 단위당 판매단위 수

내 기록 12세트

작성 요령 실물로 확인

항목 재고를 세는 단위

내 기록 세트

작성 요령 판매단위와 같게

항목 합칠 수 없는 옵션

내 기록 5개입 세트

작성 요령 따로 점검할 것

항목 점검 기준일

내 기록

2026-09-30 영업 종료 뒤

작성 요령 수량을 세는 날

항목 점검 기간

내 기록

2026-07-01 ~ 2026-09-30

작성 요령 속도를 구할 기간

항목 판매 채널

내 기록 가상마켓 한 곳

작성 요령 여러 곳이면 모두 적기

항목 자료 위치

내 기록

출고 내역·입고 명세서 폴더

작성 요령 파일 이름이나 화면 위치

빈 양식

항목 상품 이름

내 기록 _____

작성 요령 판매 페이지의 이름

항목 옵션

내 기록 _____

작성 요령 하나만 고르기

항목 판매단위

내 기록 _____

작성 요령

구매자가 한 번에 받는 구성

항목 판매단위당 낱개 수

내 기록 _____

작성 요령 낱개가 없으면 1

항목 공급처 구매 단위

내 기록 _____

작성 요령 거래명세서의 단위

항목 구매 단위당 판매단위 수

내 기록 _____

작성 요령 실물로 확인

항목 재고를 세는 단위

내 기록 _____

작성 요령 판매단위와 같게

항목 합칠 수 없는 옵션

내 기록 _____

작성 요령 따로 점검할 것

항목 점검 기준일

내 기록 _____

작성 요령 수량을 세는 날

항목 점검 기간

내 기록 _____

작성 요령 속도를 구할 기간

항목 판매 채널

내 기록 _____

작성 요령 여러 곳이면 모두 적기

항목 자료 위치

내 기록 _____

작성 요령 파일 이름이나 화면 위치

막혔을 때 판매단위가 애매하면(예: 구매자가 1~3개를 마음대로 고를 수 있는 상품) 가장 많이 팔리는 구성 하나를 판매단위로 정하고 나머지는 그 단위의 배수로 환산하세요. 환산이 안 되는 구성이 있다면 그 구성은 따로 점검하는 옵션입니다. 공급처 단위를 모르겠다면 최근 거래명세서의 수량 칸과 실제 받은 수량을 비교해 보세요.

양식 S-02 재고 실사

목적 기준일에 선반 위의 물건을 장소와 상태별로 세어 확정 수량을 남깁니다.

준비 자료 점검 기준일, 센 곳의 목록, 필기구, 가능하면 두 번째로 셀 사람이나 시간

작성 순서 장소별로 상태를 나눠 셉니다. 처음 센 수량을 적은 뒤 시간을 두고 다시 세어 적습니다. 두 숫자가 다르면 한 번 더 세어서 확정 수량에 적고 이유를 메모합니다.

작성 완료 예시(가상)

장소 선반
상태 판매 가능
처음 센 수량 16
다시 센 수량 17
확정 수량 17
메모 처음에 한 줄을 건너뜀

장소 포장대
상태 판매 가능
처음 센 수량 4
다시 센 수량 4
확정 수량 4
메모 예약 4세트

장소 반품 상자
상태 검수 중
처음 센 수량 3
다시 센 수량 3
확정 수량 3
메모 9월 28일 접수

장소 불량 상자
상태 판매 불가
처음 센 수량 1
다시 센 수량 1
확정 수량 1
메모 파손

장소 합계

상태 _____

처음 센 수량 _____

다시 센 수량 _____

확정 수량 25

메모 판매 가능 상태 21

빈 양식

장소 _____

상태 _____

처음 센 수량 _____

다시 센 수량 _____

확정 수량 _____

메모 _____

같은 빈 칸 5줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

장소 합계
상태 _____
처음 센 수량 _____
다시 센 수량 _____
확정 수량 _____
메모 판매 가능 상태

막혔을 때 두 번 센 숫자가 계속 다르면 장소를 더 잘게 나누세요(선반 한 줄씩). 박스를 열지 않고 겉박스 수량으로만 셌다면 한 박스를 열어 환산 계수를 확인하세요. 세는 도중에 주문이 들어와 발송했다면, 그 수량을 따로 적고 기준일 수량으로 되돌려 계산하세요.

내 결과 읽기

실사 수량과 기록상 수량을 나란히 적었다면 세 경우 가운데 어디에 속하는지 보세요.

- **두 숫자가 같습니다.** 다행이지만 아직 끝이 아닙니다. 서로 반대 방향의 오류가 겹쳐 우연히 같아졌을 수 있으니 2장의 원인 표를 한 번 훑어보세요.
- **실사가 적습니다.** 가장 흔한 경우입니다. 출고를 장부에 적지 않았거나 버린 것을 적지 않았거나 분실했을 수 있습니다. 2장에서 원인을 찾습니다.
- **실사가 많습니다.** 반품이나 입고를 장부에 적지 않았거나 같은

출고를 두 번 적었을 가능성이 큽니다. 이것도 2장에서 찾습니다.

어느 경우든 판매 화면의 재고 숫자를 고치는 일은 2장을 끝낸 뒤에 하세요. 이유를 모르는 채 숫자만 맞추면 같은 차이가 다시 생깁니다. 상태별 확정 수량도 봅니다. 판매 가능이 아닌 상태(검수 중, 판매 불가)가 예상보다 많다면 그 수량이 쌓이는 이유 자체가 점검할 거리입니다.

완료 기준

- □ 점검할 상품, 옵션, 판매단위를 한 가지로 정했다.
- □ 박스와 세트, 낱개의 환산을 실물로 확인했다.

□ 기준일과 점검 기간을 적었다.
□ 장소별, 상태별로 두 번 세고 확정 수량을 적었다.
□ 판매 화면의 숫자와 실사 수량을 서로 다른 숫자로 구분해 적었다.

다음 행동

S-02의 확정 수량 합계와 장부의 기록상 기말 수량을 나란히 적어두세요. 두 숫자가 같지 않다면 2장으로 가서 차이를 찾습니다. 같다면 2장의 마지막 부분(판매 가능 수량 계산)으로 바로 가도 됩니다. 단, 숫자가 같아도 서로 반대 방향의 오류가 상쇄되어 우연히 같을 수 있으므로 2장의 차이 원인 표를 한 번 훑어보는 것을 권합니다.

장 요약 카드 · G-01-S

1장에서 가져갈 것

- 기록상 수량은 장부의 계산
- 실사는 상태를 나눠 세기
- 단위 환산은 한 번만
- 옵션은 합치지 않기
- 기준일을 먼저 정하기

그림 G-01-S — 기록상 수량과 실사 수량은 다른 숫자이고 상태를 나눠 세어야 하며 단위와 옵션과 기준일을 먼저 정해야 한다는 1장의 요약

2장. 장부에는 있는데 왜 찾을 수 없을까

이 장에서 할 일: 장부와 실사의 차이를 정해진 순서로 찾고, 찾지 못한 차이는 숨기지 않고 남깁니다. 반품과 예약을 구분해 팔 수 있는 수량을 구합니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-03 대조표와 S-04 판매 가능 수량

이런 상황이라면

윤서(가상)의 장부는 29세트, 선반에서 센 수량은 25세트였습니다. 4세트가 사라졌습니다. 윤서는 처음에 이렇게

생각했습니다. 누가 가져갔나, 아니면 택배를 잘못 보냈나. 그러다 마음이 급해졌습니다. 그냥 장부의 29를 25로 고쳐 쓰면 어떨까.

고쳐 쓰면 숫자는 맞습니다. 하지만 이유를 모르는 채 맞춰 둔 숫자는 한 달 뒤에 같은 문제를 다시 만들어 냅니다. 차이는 내가 장부를 어떻게 쓰고 있는지에 대한 단서입니다. 이 장에서는 그 단서를 따라가는 순서를 배웁니다.

개념

차이는 틀린 숫자가 아니라 단서입니다

이 책에서 차이는 **실사 수량 − 기록상 수량**으로 계산합니다. 선반에 장부보다 적으면 음수입니다. 윤서의 차이는 25 - 29 = -4세트입니다. 차이가 나는 이유는 대개 한 가지가 아니라 여러 가지가 겹쳐 있고, 어떤 것은 서로 반대 방향으로 작용해 일부가 상쇄됩니다. 그래서 4세트가 사라졌다고 해서 4세트를 잃어버렸다고 단정할 수 없습니다.

차이가 생기는 여덟 가지 이유

처음 점검하는 판매자가 만나는 차이는 대부분 아래 여덟 가지 중 하나입니다.

번호 1
이유
보냈는데 장부에 적지 않은 출고
장부와 선반의 관계 장부가 더 큼
확인할 증빙
택배 발송 내역과 장부의 출고 줄 대조

번호 2
이유 같은 출고를 두 번 적음
장부와 선반의 관계 장부가 더 작음
확인할 증빙
같은 주문 번호가 두 줄인지

번호 3

이유 버렸는데 적지 않은 폐기

장부와 선반의 관계 장부가 더 큼

확인할 증빙

폐기 메모, 사진, 불량 상자

번호 4

이유

반품을 적지 않았거나 상태를 잘못 적음

장부와 선반의 관계

수량 또는 판매 가능 여부가 다름

확인할 증빙

반품 접수 기록과 검수 결과

번호 5

이유

입고 수량이나 단위 환산이 틀림

장부와 선반의 관계

장부가 더 크거나 작음

확인할 증빙

거래명세서와 실제 받은 수량

번호 6

이유

다른 옵션을 보내거나 세어 버림

장부와 선반의 관계

두 옵션이 서로 어긋남

확인할 증빙

옵션별 출고 내역, 선반의 표시

번호 7

이유

실사에서 빠뜨린 장소나 두 번 센 곳

장부와 선반의 관계

선반이 더 작거나 큼

확인할 증빙

센 곳의 목록, 다시 센 기록

번호 8

이유

분실이나 원인을 알 수 없는 차이

장부와 선반의 관계

보통 장부가 더 큼

확인할 증빙

위의 모든 증빙을 확인한 뒤에도 남는 수량

여덟 번째 항목은 마지막에만 씁니다. 1~7번을 모두 확인하기 전에 원인을

모르겠다고 적으면, 찾을 수 있는 원인을 놓치게 됩니다.

찾는 순서

순서가 중요합니다. 쉽게 확인할 수 있고 흔한 것부터 보고, 증빙이 없는 것은 나중에 봅니다.

먼저 실사를 두 번 센 숫자가 같은지 확인합니다. 한 번만 센 숫자라면 다시 세는 것이 가장 싼 해결책입니다.
그다음 출고 증빙(택배사 발송 내역)과 장부의 출고 줄을 한 줄씩 맞춰 보고, 장부에 없는 발송과 두 번 적힌 줄을 찾습니다. 그다음 폐기하고 적지 않은 것을 찾습니다. 불량 상자와 폐기 메모를 보면 됩니다. 그다음 반품과 입고 줄의 수량·상태·단위를 맞춰

봅니다. 마지막으로 모든 증빙을 확인해도 남는 수량을 원인 미확인으로 남깁니다.

판단 기준 카드 · G-02-D

차이가 나면 어디부터 찾나

실사를 한 번만 셌나
예 → 먼저 다시 세기
↓ 아니오

증빙에 없는 줄이 있나
예 → 출고 줄 정정
↓ 아니오

적지 않은 폐기가 있나
예 → 폐기 줄을 새로 적기
↓ 아니오

반품·입고 줄이 틀렸나
예 → 줄을 고치고 상태 판정
↓ 아니오

그래도 차이가 남나
예 → 조정 줄에 이유를 남기기

그림 G-02-D — 실사를 두 번 센 뒤 출고 누락과 중복, 폐기 미기록, 반품과 입고 줄 확인을 차례로 하고 끝까지 남은 차이를 원인 미확인으로 기록하는 흐름

고치지 않고 정정합니다

장부의 줄을 찾았다면 지우거나 덮어쓰지 마세요. 잘못된 줄은 그대로 두고 '정정'이라고 표시한 줄을 새로 추가하거나, 엑셀에서는 반영 칸을 아니오로 바꿉니다. 나중에 왜 숫자가 바뀌었는지 설명할 수 있어야 하기 때문입니다. 숫자를 맞추려고 원본을 고치면 다음 달에는 이번 달의 근거가 사라집니다.

남은 차이는 조정으로 남깁니다

모든 증빙을 확인했는데도 차이가 남을 수 있습니다. 이때는 **조정** 줄을 하나 만들어 그 수량과 사유를 적습니다. 사유는 '원인 미확인'이라고 정직하게 적습니다. 조정 줄은 숫자를 맞추는

도구이면서, 아직 설명하지 못한 차이를 눈에 띄게 남기는 표시입니다. 조정 줄이 한 번 생기는 것은 자연스럽지만, 같은 상품에서 반복해서 생긴다면 장부를 쓰는 방식에 문제가 있다는 뜻입니다.

차이가 얼마나 크면 다시 세어야 하는지는 상품 가격과 수량에 따라 다르므로 이 책이 기준을 정하지 않습니다. 내가 감당할 수 있는 차이를 미리 정해 두고 그 이상일 때 전체를 다시 세는 규칙을 스스로 만드세요. 윤서의 사례에서 마지막에 남은 차이는 1세트입니다.

반품은 검수 상태로 나눕니다

반품은 돌아온 순간 내 손에 들어오지만 곧바로 팔 수 있는 물건은 아닙니다. 열어 보고 판정해야 합니다. 이 책에서는 반품을 세 가지로 나눕니다.

상태 판매 가능

뜻

열어 보니 새것과 같아 다시 팔 수 있음

판매 가능 수량에 넣나 넣습니다

상태 검수 중
뜻
접수했으나 열어 보지 않았거나 판정 전
판매 가능 수량에 넣나
넣지 않습니다. 판정일을 적습니다

상태 판매 불가
뜻 파손·오염·구성품 누락
판매 가능 수량에 넣나
넣지 않습니다

검수 중인 반품을 판매 가능으로 세면 팔 수 없는 물건을 팔 수 있다고 계산하게 됩니다. 반대로 검수가 끝나면 상태를 바꾸어 판매 가능에 반영해야 합니다. 검수 예정일을 적어

두면 그 날짜에 갱신해야 한다는 사실을 잊지 않습니다.

예약과 이중 차감

결제는 끝났지만 아직 택배사에 넘기지 않은 주문을 **예약**이라고 부릅니다. 예약된 물건은 선반이나 포장대에 아직 있습니다. 그래서 실사에서는 세어지지만, 이미 팔린 물건이므로 팔 수 있는 수량에서는 빼야 합니다.

그런데 예약을 두 번 빼는 실수가 흔합니다. 주문이 들어올 때 장부에서 출고로 기록해 한 번 빼고, 실사에서 세어진 수량에서 예약을 또 빼는 경우입니다. 윤서의 사례로 보면, 예약 4세트를 이미 장부에서 출고로 기록해 놓고 판매 가능 수량을 21 - 4 - 4 = 13

세트로 계산하는 것입니다. 실제로 팔 수 있는 수량은 21 - 4 = 17세트입니다. 이중 차감은 팔 수 있는 수량을 실제보다 적게 보이게 하고, 그 결과 불필요하게 일찍 주문하게 만듭니다.

이중 차감을 막는 규칙은 하나입니다. 출고는 택배사에 넘긴 날 한 번만 기록하고, 아직 넘기지 않은 예약은 출고로 기록하지 않습니다. 예약은 팔 수 있는 수량을 계산할 때만 따로 뺍니다.

예약이 실제로 출고되는 날에는 두 가지를 같은 날 함께 합니다. 출고 줄을 한 번 적고, 예약 목록에서 그 주문을 지웁니다. 하나만 하면 어긋납니다. 출고 줄만 적고 예약을 남기면 같은 주문이 예약과 출고에 모두 있어 두 번

빠지고, 예약만 지우고 출고 줄을 적지 않으면 장부에서 빠지지 않아 기록상 수량이 실물보다 커집니다. 주문이 취소되면 예약 목록에서만 지웁니다. 출고 줄은 만들지 않고, 그 수량은 판매 가능 수량으로 돌아갑니다. 예약 4세트를 확인하는 날에는 예약 목록의 주문 번호가 출고 줄에 없는지 먼저 봅니다. 엑셀 도구는 예약의 주문 번호가 이미 출고 줄에 있으면 '이미 출고로 기록됨'이라고 알려 줍니다.

판매 가능 수량을 구하는 식

판매 가능 수량 = 판매 가능 상태로 확정한 실사 수량 – 예약

윤서의 판매 가능 상태 확정 수량은 선반 17세트와 포장대 4세트를 합친

21세트이고, 예약은 4세트이므로 판매 가능 수량은 17세트입니다. 반품 상자의 3세트(검수 중)와 불량 상자의 1세트(판매 불가)는 이 계산에 넣지 않습니다. 이 17세트가 이 책의 뒷부분 모든 계산의 출발점입니다.

순서대로 하기

1. 장부의 기록상 기말 수량과 S-02의 실사 수량을 S-03 위쪽 표에 적고 차이를 구합니다.
2. 차이 원인 표(S-03 아래쪽)의 일곱 가지를 위에서 아래로 증빙과 대조합니다. 확인한 증빙 이름을 적습니다.
3. 찾은 수량을 적고, 장부가 더 큰지 작은지 방향을 적습니다.

4. 원본 줄은 두고 정정 줄을 추가합니다(엑셀에서는 반영 칸을 아니오로 바꾸기).
5. 정정한 뒤에도 남는 차이를 조정 줄로 적고 사유를 '원인 미확인'으로 적습니다.
6. S-04에 상태별 수량과 예약 주문 번호를 적고 판매 가능 수량을 구합니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서(가상)의 대조 결과는 다음과 같습니다. 장부의 출고 줄을 택배 발송 내역과 맞춰 보니 발송했는데 장부에 없는 주문이 두 건(O-0922-01, O-0925-01, 각 1세트) 있었고, 같은 주문(O-0916-01 1세트)이 두 줄로

적혀 있었습니다. 9월 9일 보관 중에 훼손되어 버린 2세트는 장부에 없었습니다. 반품과 입고 줄은 증빙과 같았습니다.

가상 사례

장부 29세트에서 시작해 정정을 하나씩 반영하면 다음과 같습니다.

- 발송했는데 적지 않은 출고 2세트를 추가하면 장부는 29 - 2 = 27세트로 줄어듭니다.
- 두 번 적힌 출고 1세트를 빼면 장부는 27 + 1 = 28세트로 늘어납니다.
- 적지 않은 폐기 2세트를 반영하면 장부는 28 - 2 = 26세트가 됩니다.
- 실사는 25세트이므로 남은 차이는 26 - 25 = 1세트입니다. 증빙을 모두 확인해도 이유를 찾지 못했으므로 조정

> −1세트(원인 미확인)로 적습니다.
>
> 네 가지 원인을 합치면 장부와 실사의 처음 차이 4세트가 모두 설명됩니다. 2 - 1 + 2 + 1 = 4

여기서 가장 중요한 것은 4세트 전부를 분실로 처리하지 않았다는 점입니다. 3세트는 기록의 문제였고 실제로 사라진 것은 최대 1세트였습니다.

윤서의 S-03 기록상 흐름

항목	기초(+)
장부에 적힌 그대로	24
정정	0
정정 뒤	24

항목 입고(+)
장부에 적힌 그대로 96
정정 0
정정 뒤 96

항목 반품(+)
장부에 적힌 그대로 6
정정 0
정정 뒤 6

항목 출고(−)
장부에 적힌 그대로 94
정정 +1
정정 뒤 95

항목 폐기(−)

장부에 적힌 그대로 3

정정 +2

정정 뒤 5

항목 조정(±)

장부에 적힌 그대로 0

정정 −1

정정 뒤 −1

항목 기록상 기말 수량

장부에 적힌 그대로 29

정정 _____

정정 뒤 25

항목 실사 수량
장부에 적힌 그대로 25
정정 _____
정정 뒤 25

항목 차이(실사 – 기록상)
장부에 적힌 그대로 −4
정정 _____
정정 뒤 0

정정 뒤 기록상 기말 수량은 24 + 96 + 6 - 95 - 5 - 1 = 25세트입니다. 출고 정정 +1은 누락 2세트를 더하고 중복 1세트를 뺀 값(2 - 1 = 1)입니다.

윤서의 S-03 차이 원인 점검

이유 출고 누락

확인한 증빙
택배 발송 내역과 장부 대조

발견 수량 2

장부에 미치는 영향 장부가 2 큼

정정 방법 출고 줄 두 개 추가

상태 정정 완료

이유 중복 입력

확인한 증빙 같은 주문 번호 두 줄

발견 수량 1

장부에 미치는 영향 장부가 1 작음

정정 방법 중복 줄 반영 아니오

상태 정정 완료

이유 폐기 미기록
확인한 증빙 9월 9일 메모와 사진
발견 수량 2
장부에 미치는 영향 장부가 2 큼
정정 방법 폐기 줄 추가
상태 정정 완료

이유 반품 미반영·상태
확인한 증빙 반품 접수 기록
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 입고·단위 환산
확인한 증빙 거래명세서
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 옵션 혼동
확인한 증빙 옵션 하나뿐
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 해당 없음
상태 확인

이유 실사 누락·중복
확인한 증빙 센 곳 4곳
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 원인 미확인
확인한 증빙 위 모든 증빙
발견 수량 1
장부에 미치는 영향 장부가 1 큼
정정 방법 조정 줄 −1
상태 남은 차이

윤서의 S-04 판매 가능 수량

구분
판매 가능 상태 확정 수량(S-02)
수량 21
메모 선반 17 + 포장대 4

구분 예약(결제 완료·미출고)
수량 4
메모 아래 목록 참고

구분 판매 가능 수량
수량 17
메모 21 − 4

구분 검수 중(반품)

수량 3

메모

검수 예정일 2026-10-02, 판정 뒤 반영

구분 판매 불가

수량 1

메모 폐기 예정

예약 주문 번호

O-0930-01

수량 2

출고 줄에 이미 있나

아니오(정상)

예약 주문 번호
O-0930-02
수량 1
출고 줄에 이미 있나
아니오(정상)

예약 주문 번호
O-0930-03
수량 1
출고 줄에 이미 있나
아니오(정상)

검수 중 3세트가 모두 판매 가능으로 판정되면 팔 수 있는 수량은 17 + 3 = 20세트까지 늘 수 있고, 모두 판매 불가로 판정되면 17세트 그대로입니다. 이 책은 검수 전에는

17세트로 계산합니다. 확정되지 않은 것을 미리 더하지 않기 위해서입니다.

결과 읽기

윤서는 이 장에서 세 가지를 얻었습니다.

- 장부의 29세트는 기록 오류 때문에 틀려 있었고, 정정한 뒤의 기록상 수량과 실사 수량이 같아졌습니다(조정 −1세트 포함).
- 설명하지 못한 차이는 1세트이며, 조정 줄에 이유를 남겼습니다.
- 팔 수 있는 수량은 25세트가 아니라 17세트입니다.

실사 수량 25세트와 판매 가능 수량 17세트의 차이는 8세트입니다. 예약

4세트, 검수 중 3세트, 판매 불가 1세트입니다. 8세트가 어디에 있는지 한 줄로 설명할 수 있으면 재고 숫자를 믿을 수 있습니다. 설명할 수 없다면 아직 점검이 끝나지 않았습니다.

흔한 실수

실수 맞추려고 장부의 숫자를 고침
왜 생기나 차이가 불편해서
바로잡는 법
원본 줄은 두고 정정 줄을 추가하기

실수 차이를 모두 분실로 처리
왜 생기나 가장 쉬운 설명이라서
바로잡는 법
1~7번을 증빙으로 확인한 뒤에만 남은 수량을 원인 미확인으로 적기

실수

예약을 장부에서 출고로 기록하고 또 뺌

왜 생기나

주문이 들어온 날 이미 팔린 느낌이라서

바로잡는 법

출고는 택배사에 넘긴 날 한 번만 기록하기

실수

검수 전 반품을 판매 가능으로 셈

왜 생기나 겉보기에 멀쩡해서

바로잡는 법

열어서 판정하기 전까지는 검수 중으로 두기

실수 차이가 0이면 확인을 끝냄

왜 생기나 숫자가 맞아 보여서

바로잡는 법
반대 방향의 오류가 상쇄된 것은 아닌지 원인 표를 한 번 훑기

실수 장부 숫자에서 예약을 뺌

왜 생기나 실사를 건너뛰어서

바로잡는 법
판매 가능 수량은 실사한 수량에서 예약을 뺀 값

양식 S-03 입출고·반품·불량 대조

목적 기록상 기말 수량과 실사 수량의 차이를 원인별로 나누어 정정하고, 남은 차이를 조정으로 남깁니다.

준비 자료 점검 기간의 입출고 장부, 택배사 발송 내역, 입고 거래명세서, 반품 접수·검수 기록, 폐기 메모나 사진, S-02의 확정 수량

작성 순서 위쪽 표에서 장부의 기록상 기말 수량과 실사 수량을 비교합니다. 아래쪽 표의 이유를 위에서부터 증빙과 대조하며 찾은 수량을 적습니다. 정정 줄은 원본을 지우지 않고 추가하고, 남은 차이를 조정 줄에 적습니다.

작성 완료 예시(가상) — 기록상 흐름

항목 기초(+)

장부에 적힌 그대로 24

정정 0

정정 뒤 24

항목 입고(+)
장부에 적힌 그대로 96
정정 0
정정 뒤 96

항목 반품(+)
장부에 적힌 그대로 6
정정 0
정정 뒤 6

항목 출고(−)
장부에 적힌 그대로 94
정정 +1
정정 뒤 95

항목 폐기(−)

장부에 적힌 그대로 3

정정 +2

정정 뒤 5

항목 조정(±)

장부에 적힌 그대로 0

정정 −1

정정 뒤 −1

항목 기록상 기말 수량

장부에 적힌 그대로 29

정정 _____

정정 뒤 25

항목 실사 수량
장부에 적힌 그대로 25
정정 _____
정정 뒤 25

항목 차이(실사 – 기록상)
장부에 적힌 그대로 −4
정정 _____
정정 뒤 0

빈 양식 — 기록상 흐름

항목 기초(+)
장부에 적힌 그대로 _____
정정 _____
정정 뒤 _____

항목 입고(+)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 반품(+)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 출고(−)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 폐기(−)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 조정(±)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 기록상 기말 수량

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 실사 수량

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

항목 차이(실사 − 기록상)

장부에 적힌 그대로 _____

정정 _____

정정 뒤 _____

작성 완료 예시(가상) — 차이 원인 점검

이유 출고 누락
확인한 증빙 택배 발송 내역
발견 수량 2
장부에 미치는 영향 장부가 2 큼
정정 방법 출고 줄 추가
상태 정정 완료

이유 중복 입력
확인한 증빙 같은 주문 번호
발견 수량 1
장부에 미치는 영향 장부가 1 작음
정정 방법 반영 아니오
상태 정정 완료

이유 폐기 미기록
확인한 증빙 메모와 사진
발견 수량 2
장부에 미치는 영향 장부가 2 큼
정정 방법 폐기 줄 추가
상태 정정 완료

이유 반품 미반영·상태
확인한 증빙 반품 접수 기록
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 입고·단위 환산
확인한 증빙 거래명세서
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 옵션 혼동
확인한 증빙 옵션 하나
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 해당 없음
상태 확인

이유 실사 누락·중복
확인한 증빙 센 곳 4곳
발견 수량 0
장부에 미치는 영향 없음
정정 방법 이상 없음
상태 확인

이유 원인 미확인
확인한 증빙 모든 증빙
발견 수량 1
장부에 미치는 영향 장부가 1 큼
정정 방법 조정 줄
상태 남은 차이

빈 양식 — 차이 원인 점검

이유 출고 누락

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 중복 입력

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 폐기 미기록

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 반품 미반영·상태

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 입고·단위 환산

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 옵션 혼동

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 실사 누락·중복

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

이유 원인 미확인

확인한 증빙 _____

발견 수량 _____

장부에 미치는 영향 _____

정정 방법 _____

상태 _____

막혔을 때 증빙이 없는 이유(예: 택배 발송 내역을 오래 전에 지움)가 있다면 '증빙 없음'이라고 적고 그 수량은 원인

미확인으로 보냅니다. 차이가 너무 커서 하나씩 대조하기 어렵다면 점검 기간을 한 달 단위로 쪼개서 어느 달에 차이가 처음 생겼는지부터 찾으세요. 차이가 계속 생기면 입력 방식을 바꿔야 합니다. 가장 흔한 해결은 출고를 발송과 동시에 한 줄씩 적는 것입니다.

양식 S-04 판매 가능·예약·판매 불가 수량

목적 실사 수량을 상태별로 나누고 예약을 한 번만 빼서 팔 수 있는 수량을 구합니다.

준비 자료 S-02의 확정 수량, 결제는 됐지만 아직 보내지 않은 주문 목록, 반품 검수 예정일

작성 순서 상태별 수량을 옮겨 적고, 예약 주문 번호와 수량을 적습니다. 예약 주문이 이미 출고 줄에 있는지 확인한 뒤 판매 가능 수량을 계산합니다.

작성 완료 예시(가상) — 상태별 수량

구분 판매 가능 상태 확정 수량
수량 21
메모 선반 17 + 포장대 4

구분 예약
수량 4
메모 결제 완료·미출고

구분 판매 가능 수량
수량 17
메모 21 – 4

구분 검수 중
수량 3
메모
검수 예정일 2026-10-02

구분 판매 불가
수량 1
메모 폐기 예정

빈 양식 — 상태별 수량

구분 판매 가능 상태 확정 수량
수량 _____
메모 S-02에서

구분 예약
수량 _____
메모 결제 완료·미출고

구분 판매 가능 수량
수량 _____
메모 판매 가능 – 예약

구분 검수 중
수량 _____
메모 검수 예정일

구분 판매 불가

수량 _____

메모 처리 계획

작성 완료 예시(가상) — 예약 목록

예약 주문 번호

O-0930-01

수량 2

출고 줄에 이미 있나

아니오(정상)

예약 주문 번호

O-0930-02

수량 1

출고 줄에 이미 있나

아니오(정상)

예약 주문 번호
O-0930-03
수량 1
출고 줄에 이미 있나
아니오(정상)

빈 양식 — 예약 목록

예약 주문 번호 _____
수량 _____
출고 줄에 이미 있나 _____
같은 빈 칸 4줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

막혔을 때 예약 주문이 이미 출고 줄에 있다면 이중 차감 위험이 있으니 둘 중 하나의 기록을 정정하세요. 출고는 택배사에 넘긴 날 한 번만 기록하는

것이 규칙입니다. 이미 출고한 예약이 목록에 남아 있다면 목록에서 지우세요. 검수 예정일을 모르겠다면 반품 상자를 열 수 있는 가장 빠른 날짜를 적고 그날 S-04를 다시 쓰세요.

내 결과 읽기

대조표를 채웠다면 세 가지를 확인하세요.

- **남은 차이가 얼마인가.** 얼마부터 많다고 볼지는 상품의 가격과 수량에 따라 다릅니다. 내가 감당할 수 있는 차이를 미리 정해 두고 그와 비교하세요. 윤서의 경우 남은 차이는 실사 수량 25세트 가운데 1세트였습니다.

- **같은 이유가 반복되는가.** 점검할 때마다 출고 누락이나 중복 입력이 나온다면 그 달의 실수가 아니라 장부를 쓰는 방식의 문제입니다. 출고를 발송과 동시에 한 줄씩 적는 식으로 입력 방법을 바꾸세요.
- **판매 가능 수량이 실사 수량보다 얼마나 작은가.** 차이가 크다면 예약, 검수 중, 판매 불가에 수량이 쌓여 있다는 뜻입니다. 검수 중인 반품이 오래 열리지 않은 채 있다면 판정을 서두르세요. 팔 수 있는 물건이 상자에 갇혀 있는 셈입니다.

완료 기준

□ 장부의 기록상 기말 수량과 실사 수량을 나란히 적고 차이를 구했다.
□ 차이 원인 일곱 가지를 증빙과 대조했고 확인한 증빙 이름을 적었다.
□ 장부 줄을 지우지 않고 정정 줄을 추가했다.
□ 남은 차이를 조정 줄에 원인 미확인으로 남겼다.
□ 판매 가능 수량을 실사에서 예약을 한 번만 빼서 구했다.
□ 검수 중인 반품에 검수 예정일을 적었다.

다음 행동

판매 가능 수량(윤서는 17세트)을 따로 적어 두세요. 이 숫자는 5장의 소진 예상일 계산에서 그대로 씁니다. 다음 장에서는 이 수량에 돈이 얼마나 들어가 있는지 구합니다.

장 요약 카드 · G-02-S

2장에서 가져갈 것

- 차이는 단서로 읽기
- 지우지 말고 정정
- 남은 차이는 조정 줄
- 반품은 검수 상태로
- 예약은 한 번만 빼기

그림 G-02-S — 장부와 실사의 차이는 단서이며 증빙으로 하나씩 대조해 정정하고 남은 차이는 조정으로 남기며 판매 가능 수량은 예약을 한 번만 빼서 구한다는 2장의 요약

3장. 재고에 얼마가 들어가 있을까

이 장에서 할 일: 재고에 묶인 돈을 수량과 세트당 원가로 구하고, 통장 잔액·순이익·회수할 수 있는 현금과 구분합니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-05 재고 매입금액·추가 매입자금 표

이런 상황이라면

윤서(가상)는 이제 팔 수 있는 수량이 17세트라는 것을 압니다. 그런데 공급처가 권한 5박스는 387,000원입니다. 그 돈을 내면 통장에 얼마가 남는지도 걱정이지만, 윤서는 더

근본적인 질문에 부딪혔습니다. 지금 선반에 있는 물건에는 돈이 얼마나 들어가 있는가. 단가는 입고할 때마다 달랐습니다. 6월 주문과 8월 주문의 가격이 같지 않았고, 운임도 따로 냈습니다. 어느 가격으로 계산해야 하는지 알 수 없었습니다.

재고에 들어간 돈을 알면 두 가지 판단이 쉬워집니다. 하나는 새 주문이 현금을 얼마나 더 묶는가이고, 다른 하나는 안 팔리는 재고가 얼마만큼의 돈을 붙들고 있는가입니다.

개념

세트당 원가: 공급가에 운임을 나눠 더합니다

물건을 사 올 때 드는 돈은 공급가만이 아닙니다. 윤서의 공급처는 박스마다 3,000원의 운임을 따로 받습니다. 이 운임도 물건을 팔 수 있는 상태로 가져오는 데 든 돈이므로 단가에 나눠 담습니다.

세트당 원가 = (공급가 × 입고 세트 수 + 운임) ÷ 입고 세트 수

윤서의 첫 입고(PO-1)는 3박스 36세트였고 공급가는 세트당 6,200원, 운임은 박스당 3,000원이므로 9,000원이었습니다.

(6,200 × 36 + 9,000) ÷ 36 = 6,450

두 번째 입고(PO-2)는 5박스 60세트, 공급가는 6,500원, 운임은 15,000원이었습니다.

(6,500 × 60 + 15,000) ÷ 60 = 6,750

불량이 섞여 있어도 이 계산은 받은 수량 전체로 나눕니다. 윤서가 PO-1에서 받은 36세트 가운데 2세트가 검수에서 불량이었지만 단가 6,450원은 36세트로 나눈 값입니다. 불량이 낸 손해는 단가를 올려서 숨기지 않고 따로 계산합니다(아래 '사라진 돈' 절).

로트: 단가가 다른 물건들이 섞여 있습니다

같은 날 같은 가격에 들어온 묶음을 **로트**라고 부르겠습니다. 윤서의 재고는 로트 세 개에서 왔습니다.

로트
기초(전 분기에서 넘어온 수량)
수량(세트) 24
세트당 원가(원) 6,300

로트 PO-1(7월 8일 입고)
수량(세트) 36
세트당 원가(원) 6,450

로트
PO-2(8월 19일 입고)
수량(세트) 60
세트당 원가(원) 6,750

지금 선반에 있는 25세트는 어느 로트의 것일까요? 물건에 로트 표시를 해 두지 않았다면 알 수 없습니다. 그래서 가정이 필요합니다. 두 가지 가정이 흔히 쓰입니다.

단가를 고르는 두 가지 방법

선입선출은 먼저 들어온 로트가 먼저 빠져나간다(팔리거나 버려진다)고 가정하는 방법입니다. 남은 수량의 단가는 가장 오래된 로트부터 지워 나가고 남는 부분의 단가로 정합니다. 이것이 "남은 재고는 언제나 가장 최근

로트 한 가지 단가"라는 뜻은 아닙니다. 남은 수량이 가장 최근 로트의 수량보다 많으면 그 앞 로트의 단가가 섞입니다. 윤서의 재고가 한 가지 단가가 되는지는 아래에서 직접 따라가서 확인합니다.

총평균은 모든 로트를 한꺼번에 섞어 평균 단가를 구합니다. 가격은 수량을 가중해서 평균합니다.

24 × 6,300 + 36 × 6,450 + 60 × 6,750 = 788,400

788,400 ÷ 120 = 6,570

평균 단가 6,570원으로 25세트를 계산하면 다음과 같습니다.

25 × 6,570 = 164,250

두 방법의 차이는 168,750 - 164,250 = 4,500원입니다. 이 차이를 "어느

쪽이 맞는가"로 읽으면 틀림이 생기는 곳이 둘로 섞입니다. 따로 봅니다.

- **계산 방법의 오류**: 수량을 잘못 세거나, 로트의 단가를 잘못 옮기거나, 같은 수량을 두 번 빼는 실수입니다. 검산하면 찾을 수 있고, 있으면 고쳐야 합니다. 두 방법의 4,500원은 이 오류가 아닙니다. 둘 다 계산은 맞습니다.
- **실물 흐름에 대한 가정**: 선반에 남은 물건이 어느 로트의 것인지 기록이 없을 때 그 빈 곳을 메우는 약속입니다. 선입선출도 총평균도 계산이 맞아도 실제 남은 물건의 로트와 다를 수 있습니다. 예를 들어 오래된 로트의 물건이 안쪽에 남아 안 팔렸다면 선입선출 가정은

실물과 어긋납니다. 기록이 없으면 확인할 수 없으므로 "맞다·틀리다"가 아니라 "어떤 약속으로 메웠는가"를 적어 둡니다.

이 책은 선입선출을 기본으로 씁니다. 입고 기록만 있으면 따라갈 수 있기 때문입니다. 중요한 것은 한 가지를 정해 계속 쓰는 것입니다. 이 선택은 다음 주문의 단가가 가장 최근 단가와 같다는 뜻이 아닙니다. 다음 주문의 단가는 공급처의 지금 가격표로 따로 정합니다(아래 '같은 재고에 붙는 세 가지 금액').

남은 25세트의 단가를 따라가 보기

윤서의 25세트가 어느 로트인지 입고, 출고, 폐기, 반품 기록으로 따라갑니다. 로트에 들어온 수량은 모두 24 + 36 + 60 = 120세트이고 지금 실물은 25세트이므로 로트에서 빠진 수량은 120 - 25 = 95세트입니다. 이 95세트는 다음 세 가지를 합친 값과 같습니다.

- 실제로 나간 판매 출고 95세트(장부의 94세트에서 두 번 적힌 1세트를 빼고, 장부에 없던 2세트를 더한 값, 2장)
- 불량·파손·훼손·분실로 사라진 6세트(아래 '사라진 돈' 절과 같은 수량)

- 반품으로 돌아온 6세트(이 가운데 3세트는 검수 중, 1세트는 판매 불가로 지금 실물에 있음)

95 + 6 - 6 = 95

오래된 로트부터 빠졌다고 보고 채워 나가면 기초 24세트와 PO-1 36세트가 모두 빠지고, PO-2에서는 95 - 24 - 36 = 35세트가 빠집니다. 남는 수량은 60 - 35 = 25세트이므로 지금 실물 25세트 전체가 PO-2의 단가 6,750원이 됩니다.

로트	기초
입고(세트)	24
빠진 수량(세트)	24
남은 수량(세트)	0
남은 수량의 단가(원)	—

로트 PO-1

입고(세트) 36

빠진 수량(세트) 36

남은 수량(세트) 0

남은 수량의 단가(원) —

로트 PO-2

입고(세트) 60

빠진 수량(세트) 35

남은 수량(세트) 25

남은 수량의 단가(원)

6,750

로트	합계
입고(세트)	120
빠진 수량(세트)	95
남은 수량(세트)	25
남은 수량의 단가(원)	_____

이 추적에는 세 가지 단순화가 들어 있습니다. 실제 기록이 있다면 이렇게 달라집니다.

- **불량·파손**: 입고 검수 불량 2세트는 PO-1, 개봉 중 파손 1세트는 PO-2의 것이라고 기록에 있습니다. 이 3세트를 해당 로트에서 먼저 빼고 나머지 92세트를 오래된 순서로 빼도

남는 것은 PO-2의 25세트로 같습니다.

- **로트를 모르는 폐기·분실**: 장부에 없던 폐기 2세트와 원인 미확인 분실 1세트는 로트 표시가 없었으므로 오래된 로트부터 빠졌다고 봅니다. 물건에 로트 표시를 붙였다면 실제 로트의 단가로 정리합니다.
- **반품**: 이 사례의 원장에는 반품 줄에 원래 주문 번호가 없습니다. 그래서 반품 수량은 "판매 당시 로트로 돌아간다"고 보고 빠진 수량에서 뺐고, 반품 상자의 4세트도 나머지와 같은 6,750원으로 계산했습니다. 반품 접수 때 원래 주문 번호를 적고 그 주문이 나간 로트를 알 수 있다면,

그 수량은 그 로트의 단가로 평가합니다. 예를 들어 판매 불가 1세트가 PO-1에서 나갔던 것이라면(설명용 가정이며 사례 값이 아닙니다) 그 1세트는 6,450원이고 25세트의 합계는 24 × 6,750 + 1 × 6,450 = 168,450원이 됩니다.

남은 재고가 항상 한 가지 단가가 되는 것도 아닙니다. 같은 기간 판매가 적어 로트에서 빠진 수량이 50세트뿐이었다고 가정하면(설명용 가정) 남는 120 - 50 = 70세트는 PO-1의 36 - 26 = 10세트와 PO-2의 60세트입니다. 금액은 10 × 6,450 = 64,500원과 60 × 6,750 = 405,000원을 더한 64,500 + 405,000 =

469,500원입니다. 70세트에 최근 단가를 일괄 적용하면 70 × 6,750 = 472,500원으로 472,500 - 469,500 = 3,000원 많아집니다.

이 단가는 재고에 묶인 돈을 관리하기 위한 값입니다. 회계 기준이나 세무 신고에서 쓰는 재고 평가 방법과 같다는 뜻이 아닙니다. 회계와 세무에는 별도의 규칙이 있고 이 책은 그 규칙을 대신하지 않습니다. 장부를 쓰는 방법은 세무 담당자와 확인하세요.

상태별로 나눠 보기

25세트에 든 돈을 상태별로 나누면 각 부분의 뜻이 달라집니다. 선입선출 단가 6,750원으로 계산합니다.

상태 판매 가능

수량(세트) 17

매입금액(원)

17 × 6,750 = 114,750

읽는 법

팔 수 있는 재고에 배분한 매입금액

상태 예약(결제 완료·미출고)

수량(세트) 4

매입금액(원)

4 × 6,750 = 27,000

읽는 법

주문이 있는 물건에 배분한
매입금액(판매대금·정산액이 아님)

상태 검수 중

수량(세트) 3

매입금액(원)

3 × 6,750 = 20,250

읽는 법

판정 전이라 회수 가능성을 모름

상태 판매 불가

수량(세트) 1

매입금액(원)

1 × 6,750 = 6,750

읽는 법 팔 수 없어 회수가 어려움

상태 합계

수량(세트) 25

매입금액(원)

114,750 + 27,000 + 20,250 + 6,750 = 168,750

읽는 법 _____

합계 168,750원은 같지만, 이 금액이 모두 같은 의미는 아닙니다. 예약 27,000원은 이미 주문이 들어온 물건에 배분한 매입금액입니다. 이 돈이 그대로 돌아온다는 뜻이 아니고, 그 주문이 얼마에 팔리는지와도 별개입니다(아래). 판매 불가 6,750원은 팔 수 없어 회수가 어려운 금액입니다. 공급처 보상이나 반품 가능 여부는 확인하기 전입니다. 숫자 하나만 보면 이 차이가 가려집니다.

예약 재고의 금액은 네 가지입니다

예약 4세트에는 서로 다른 금액이 붙어 있습니다.

금액 매입금액

뜻 이 물건에 배분한 원가

윤서의 사례(가상)

4 × 6,750 = 27,000원

금액 주문 판매대금

뜻 고객이 주문서에서 결제한 금액

윤서의 사례(가상)

4세트가 모두 정가 12,900원이라고 가정하면 4 × 12,900 = 51,600원

금액 예상 정산액

뜻

판매대금에서 수수료 등 정산 조건에 따라 빠질 금액을 뺀 값

윤서의 사례(가상)

수수료율 0.10(가상)만 반영하면 4 × 12,900 × (1 - 0.10) = 46,440원

금액 실제 입금액

뜻 통장에 들어온 금액

윤서의 사례(가상)

미확인(아직 입금 전)

네 금액은 서로 같지 않습니다. 주문이 취소되거나 반품되면 판매대금이 사라지거나 줄어듭니다. 수수료와 정산 조건에 따라 예상 정산액이 달라지고,

실제 입금액은 입금을 확인해야 압니다. 정산이 언제 되는지는 판매 채널의 약관과 내 계정의 조건에 달려 있어서, 이 책은 정산일을 가정하지 않았습니다. 예약 27,000원을 "곧 돌아올 현금"으로 읽지 말고, 물건이 출고되고 판매대금이 확정되며 실제로 입금되는 단계마다 값을 따로 적습니다.

아직 오지 않은 주문에도 돈은 나가 있습니다

윤서는 사흘 전에 PO-3으로 3박스를 주문하고 243,000원을 먼저 보냈습니다.

6,500 × 36 + 9,000 = 243,000

이 36세트는 아직 오지 않았으므로 지금 있는 재고에 더하지 않습니다. 그러나 돈은 이미 나갔습니다. 그래서 묶인 돈을 볼 때는 선반에 있는 재고의 매입금액과 선결제한 미입고 금액을 따로 적어 더합니다.

168,750 + 243,000 = 411,750

윤서의 재고에 묶인 돈(관리용 계산)은 411,750원입니다. 이 가운데 물건이 선반에 있는 것은 168,750원이고 나머지 243,000원은 도착하기를 기다리는 선결제입니다. 총평균 단가로 계산하면 선반 재고는 164,250원이고 합계는 164,250 + 243,000 = 407,250원입니다.

사라진 돈: 불량·폐기·분실

점검 기간에 받은 물건 가운데 팔지 못하고 사라진 것에도 돈이 들어 있었습니다. 참고용으로 계산해 봅니다.

항목
7월 입고 검수 불량(PO-1)

수량(세트) 2

세트당 원가(원) 6,450

금액(원)
2 × 6,450 = 12,900

항목

8월 개봉 중 파손(PO-2)

수량(세트) 1

세트당 원가(원) 6,750

금액(원)

1 × 6,750 = 6,750

항목

9월 보관 중 훼손(장부에 없던 폐기)

수량(세트) 2

세트당 원가(원) 6,750

금액(원)

2 × 6,750 = 13,500

항목 원인을 모르는 분실

수량(세트) 1

세트당 원가(원) 6,750

금액(원)

1 × 6,750 = 6,750

항목 합계

수량(세트) 6

세트당 원가(원) _____

금액(원)

12,900 + 6,750 + 13,500 + 6,750 = 39,900

6세트에 든 돈이 39,900원입니다. 공급처에 불량을 알려 보상을 받을 수 있는지는 별개의 문제이고, 이 계산은 보상을 받지 못했다고 가정한 값입니다. 이 숫자가 작아 보여도 한

해에는 쌓입니다. 손실이 어디서 생기는지 보이면 보관 방법이나 검수 방법을 바꿀 수 있습니다.

같은 재고에 붙는 세 가지 금액

"지금 재고가 얼마인가"에는 서로 다른 세 값이 섞여 들어갑니다.

금액 현재 재고에 배분한 매입금액

뜻

실물 25세트에 기록상 단가를 붙인 값(위 추적 결과)

윤서의 사례(가상)

168,750원

금액

같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액(참고)

뜻

같은 수량을 지금 가격표로 새로 사는 데 드는 돈

윤서의 사례(가상)

세트당 6,750원이면 168,750원, 6,450원이면 25 × 6,450 = 161,250원

금액

판매 후 회수할 수 있는 현금(참고)

뜻

판매 가능 수량을 팔았을 때 손에 남는 현금

윤서의 사례(가상)

판매 가능 17세트 156,570원

선입선출을 썼다고 첫째 값이 둘째 값과 같아지는 것은 아닙니다. 첫째는 이미 입고한 로트의 단가이고, 둘째는 공급처의 지금 가격표에서 나오는 다음 주문의 단가입니다. 가장 최근 매입단가가 다음 주문의 단가와 같다는 것은 가정입니다. 윤서의 사례에서 소량 주문의 세트당 원가가 6,750원이어서 두 값이 우연히 168,750원으로 같게 나왔을 뿐이고, 5박스 가격표(세트당 6,450원)로 사면 둘째 값은 161,250원으로 첫째 값보다 168,750 - 161,250 = 7,500원 작습니다. 공급처가 가격을 올리거나 수량 구간이 달라지면 이 값은 다시 달라집니다. 공급처가 12세트 박스 단위로만 팔아서 25세트를 그대로 살 수 없다는 점도 있습니다. 둘째 값은

같은 수량의 값이 지금 가격으로 얼마인지 보는 비교용입니다.

셋째 값은 판매가, 수수료율, 포장·발송비를 가정해서 구한 상한입니다(아래). 예약 4세트는 위 '예약 재고의 금액은 네 가지입니다'에서 따로 보고, 검수 중 3세트와 판매 불가 1세트는 판정 전이어서 넣지 않았습니다.

세 값은 서로 같을 이유가 없습니다. 첫째는 기록의 약속, 둘째는 공급처 가격표에 대한 가정, 셋째는 판매 조건에 대한 가정입니다. 표에는 값마다 근거와 가정을 함께 적습니다.

네 가지 숫자를 구분합니다

재고에 관해 흔히 섞여 쓰이는 숫자가 네 가지 있습니다.

- **재고 매입금액**: 재고를 사려고 낸 돈입니다. 이 장에서 구한 숫자입니다.
- **통장 잔액**: 지금 은행 계좌에 있는 돈입니다. 재고를 사느라 이미 나간 돈은 잔액에서 빠져 있고, 재고를 팔아 들어올 돈은 아직 들어오지 않았습니다. 재고 매입금액과 통장 잔액은 서로 다른 숫자이고, 서로 맞출 수 없습니다.
- **회계상 재고자산 평가**: 장부나 세무 신고에서 재고의 가치를 정하는 별도의 방법입니다. 평가 방법과 평가 시점에 따라 이 책의

매입금액과 다를 수 있고, 이 책은 계산하지 않습니다.
- **순이익**: 판매 가격에서 비용을 모두 뺀 이익입니다. 재고를 샀다고 비용이 생기는 것이 아니라 팔릴 때 비용이 됩니다. 이 책은 순이익도 계산하지 않습니다.

여기에 하나 더, 이 책이 참고로 구하는 **회수 가능한 현금**이 있습니다. 재고를 지금 가격에 팔았을 때 손에 들어오는 현금입니다. 윤서의 판매가는 12,900원이고 수수료율은 0.10(가상), 포장·발송비는 한 세트당 2,400원(가상)이라고 가정하면 한 세트를 팔 때 손에 남는 현금은 다음과 같습니다.

12,900 × (1 - 0.10) - 2,400 = 9,210

판매 가능한 17세트를 모두 지금 가격에 판다면 17 × 9,210 = 156,570원이 들어옵니다. 같은 17세트의 매입금액은 114,750원이므로 회수 가능한 현금이 더 크지만, 이 차이를 이익이라고 부르면 안 됩니다. 이 계산에는 광고비, 인건비, 세금, 반품, 못 파는 경우가 들어 있지 않습니다. 현금이 돌아오는 시점도 한꺼번에 오지 않습니다. 이 책에서는 이 숫자를 안 팔리는 재고를 정리할 때 대안을 비교하는 용도(7장)로만 씁니다.

관계 카드 · G-03-R

재고 매입금액은 무엇과 다른 숫자인가

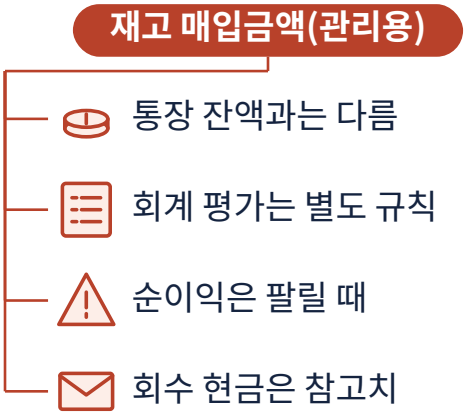

그림 G-03-R — 재고 매입금액을 가운데 두고 통장 잔액과 회계상 재고자산 평가와 순이익과 회수 가능한 현금이 각각 어떻게 다른 숫자인지 구분하는 그림

추가 매입자금: 새 주문이 현금을 얼마 더 묶는가

새 주문의 추가 매입자금은 공급가 합계에 운임을 더한 금액입니다. 윤서의 공급처 가격표(가상)로 두 가지 안을 계산합니다. 2박스(24세트)는 세트당 6,500원이고, 5박스(60세트)는 세트당 6,200원입니다. 운임은 박스당 3,000원입니다.

6,500 × 24 + 3,000 × 2 = 162,000

6,200 × 60 + 3,000 × 5 = 387,000

세트당 원가로 환산하면 2박스는 162,000 ÷ 24 = 6,750원, 5박스는 387,000 ÷ 60 = 6,450원입니다. 세트당 300원 낮은 5박스의 단가가 매력적으로 보이지만, 현금은 387,000 - 162,000 = 225,000원을 더

묶습니다. 이 비교는 6장에서 다시 합니다. 이 장에서는 추가 매입자금을 공급가와 운임으로 나눠 적는 방법까지만 익힙니다.

순서대로 하기

1. 점검 기간의 입고마다 수량, 공급가, 운임을 S-05 위쪽 표에 적고 세트당 원가를 구합니다.
2. 기준 단가를 선입선출이나 총평균 중에서 하나 고르고, 이유를 적습니다. 선입선출이면 입고 합계에서 지금 실물을 빼 빠진 수량을 구하고, 오래된 로트부터 빼서 남는 수량과 단가를 적습니다. 반품·폐기·분실을 어떻게 처리했는지도 적습니다.

3. S-04에서 구한 상태별 수량에 기준 단가를 곱해 상태별 매입금액을 구합니다.
4. 아직 입고되지 않은 주문의 선결제 금액을 따로 적습니다.
5. 새 주문안별로 공급가 합계와 운임을 더해 추가 매입자금을 구합니다.
6. 같은 재고의 세 가지 금액(배분한 매입금액, 같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액, 판매 후 회수할 수 있는 현금)과 예약 재고의 네 가지 금액을 따로 적습니다.
7. 네 가지 숫자(매입금액·통장 잔액·회계 평가·순이익)를 구분해 적습니다.

작성 완료 예시(가상)

가상 사례

윤서의 S-05는 다음과 같이 채워집니다. 통장 잔액은 가상 사례에 정하지 않았으므로 '이 장의 계산 대상 아님'으로 적습니다. 숫자를 비교하려고 잔액을 만들어 넣지 않습니다.

윤서의 S-05 로트와 세트당 원가

로트	기초
수량(세트)	24
공급가(원)	기록 없음
운임(원)	기록 없음
세트당 원가(원)	6,300

로트 PO-1

수량(세트) 36

공급가(원) 6,200

운임(원) 9,000

세트당 원가(원) 6,450

로트 PO-2

수량(세트) 60

공급가(원) 6,500

운임(원) 15,000

세트당 원가(원) 6,750

윤서의 S-05 상태별 매입금액(선입선출 6,750원)

상태 판매 가능
수량(세트) 17
매입금액(원) 114,750

상태 예약
수량(세트) 4
매입금액(원) 27,000

상태 검수 중
수량(세트) 3
매입금액(원) 20,250

상태 판매 불가
수량(세트) 1
매입금액(원) 6,750

상태 합계

수량(세트) 25

매입금액(원) 168,750

윤서의 S-05 남은 수량의 로트 추적

로트 기초

입고(세트) 24

빠진 수량(세트) 24

남은 수량(세트) 0

남은 수량의 단가(원) —

로트 PO-1

입고(세트) 36

빠진 수량(세트) 36

남은 수량(세트) 0

남은 수량의 단가(원) —

로트 PO-2

입고(세트) 60

빠진 수량(세트) 35

남은 수량(세트) 25

남은 수량의 단가(원) 6,750

로트 합계

입고(세트) 120

빠진 수량(세트) 95

남은 수량(세트) 25

남은 수량의 단가(원) _____

처리한 약속: 입고 합계 120에서 실물 25를 빼 빠진 수량 95를 구함. 반품은 판매 당시 로트로 돌아간다고 보고 빠진 수량에서 뺌(원래 주문 번호 기록

없음, 반품 4세트도 같은 단가). 로트를 모르는 폐기 2세트와 분실 1세트는 오래된 로트부터 빠졌다고 봄. 로트를 아는 불량 2세트(PO-1)와 파손 1세트(PO-2)는 해당 로트에서 먼저 뺐지만 결과는 같음.

윤서의 S-05 선결제 미입고

발주 번호 PO-3

수량(세트) 36

선결제 금액(원)

243,000

판매 가능 예상

2026-10-12~10-15

묶인 돈(관리용)은 168,750 + 243,000 = 411,750원입니다.

윤서의 S-05 같은 재고의 세 가지 금액

구분 현재 재고에 배분한 매입금액

수량(세트) 25

세트당(원) 6,750

금액(원) 168,750

근거·가정

선입선출, 위 로트 추적

구분

같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액(참고)

수량(세트) 25

세트당(원) 6,750

금액(원) 168,750

근거·가정

공급처 소량 가격표(가정). 6,450원

가격표면 161,250원

구분
판매 후 회수할 수 있는 현금(참고)

수량(세트) 17

세트당(원) 9,210

금액(원) 156,570

근거·가정
판매 가능 수량만. 판매가 12,900원·수수료율 0.10·포장·발송비 2,400원은 가정

윤서의 S-05 예약 재고의 금액

항목 예약 매입금액

금액(원) 27,000

근거·확인 상태 4 × 6,750

항목 주문 판매대금

금액(원) 51,600

근거·확인 상태

주문서 결제액의 합. 정가 12,900원으로 가정

항목 예상 정산액

금액(원) 46,440

근거·확인 상태

수수료율 0.10(가상)만 반영. 취소·반품·정산 조건은 미반영

항목 실제 입금액

금액(원) 미확인

근거·확인 상태

아직 입금 전. 정산일은 가정하지 않음

윤서의 S-05 주문안별 추가 매입자금

주문안	주문하지 않기
박스	0
세트	0
공급가(원/세트)	—
운임(원)	0
합계(원)	0
세트당 원가(원)	—

주문안 소량

박스 2

세트 24

공급가(원/세트) 6,500

운임(원) 6,000

합계(원) 162,000

세트당 원가(원) 6,750

주문안 기존 주문량

박스 5

세트 60

공급가(원/세트) 6,200

운임(원) 15,000

합계(원) 387,000

세트당 원가(원) 6,450

윤서의 S-05 네 가지 구분

구분 재고 매입금액
이 계산에서
168,750원(선입선출)
비고
선결제 243,000원은 별도

구분 통장 잔액
이 계산에서 이 장의 계산 대상 아님
비고 매입금액과 맞출 수 없음

구분 회계상 재고자산 평가
이 계산에서 계산하지 않음
비고 세무 담당자와 확인

구분 순이익

이 계산에서 계산하지 않음

비고 팔릴 때 비용이 됨

구분 회수 가능한 현금(참고)

이 계산에서

판매 가능 17세트 156,570원

비고 이익이 아님

결과 읽기

윤서는 이 장에서 세 가지를 알게 되었습니다.

- 선반 위의 25세트에 든 돈은 168,750원이고, 그 가운데 팔 수 있는 17세트에 든 돈은 114,750원입니다.

- 이미 낸 243,000원이 도착하지 않은 채 묶여 있어서, 지금 묶인 돈은 411,750원으로 보는 것이 맞습니다.
- 5박스를 더 주문하면 387,000원이 추가로 묶입니다. 단가가 300원 낮다는 사실만으로 결정할 수 없습니다.

세트당 원가를 구하지 못했다면 판매 속도를 구한 뒤에도 주문안을 비교할 수 없습니다. 단가를 모르는 로트가 있다면 '미확인'으로 두고 나머지 로트로 계산한 뒤 그 사실을 적어 두세요.

흔한 실수

실수 운임을 단가에 넣지 않음

왜 생기나 운임은 따로 결제해서

바로잡는 법

입고마다 운임을 적고 입고 세트 수로 나눠 더하기

실수

불량을 뺀 수량으로 단가를 나눔

왜 생기나

팔 수 있는 수량만 생각해서

바로잡는 법

받은 수량 전체로 나누고 불량은 사라진 돈으로 따로 적기

실수

모든 재고를 한 단가로 뭉뚱그림

왜 생기나 계산이 간단해서

바로잡는 법

로트별 단가를 적고 선입선출이나 총평균을 정해 쓰기

실수

선결제한 미입고 금액을 빼먹음

왜 생기나 아직 물건이 없어서

바로잡는 법

묶인 돈에 선결제를 별도 줄로 더하기

실수

재고 매입금액을 이익이나 통장 잔액과 같다고 읽음

왜 생기나 모두 돈 숫자라서

바로잡는 법

네 가지 숫자를 따로 적고 서로 다르다고 표시하기

실수

회수 가능한 현금을 이익으로 부름

왜 생기나 매입금액보다 크니까

바로잡는 법

광고비·인건비·세금·못 파는 경우가 빠진 참고치라고 적기

양식 S-05 재고 매입금액·추가 매입자금

목적 재고에 들어간 돈을 로트별 단가와 상태별 수량으로 구하고, 선결제와 새 주문안의 추가 매입자금을 나눠 적습니다. 매입금액과 다른 숫자를 구분해 둡니다.

준비 자료 입고 거래명세서(공급가·운임), S-04의 상태별 수량, 아직 도착하지 않은 주문의 결제 내역, 공급처의 현재 가격표, 예약 주문서의 결제액과 정산 조건(채널 안내)

작성 순서 로트별 세트당 원가를 구하고 기준 단가를 고릅니다. 입고 합계에서 실물을 뺀 빠진 수량을 오래된 로트부터 지워 남은 수량의

단가를 따라가고, 반품·폐기·분실을 어떻게 처리했는지 적습니다. 상태별 매입금액을 구합니다. 선결제를 따로 적고, 주문안마다 추가 매입자금을 적습니다. 같은 재고의 세 가지 금액과 예약 재고의 금액을 따로 적고, 모르는 값은 '미확인'이라고 적습니다.
마지막으로 네 가지 숫자를 구분해 적습니다.

작성 완료 예시(가상) — 로트와 세트당 원가

로트 기초
수량(세트) 24
공급가(원) 기록 없음
운임(원) 기록 없음
세트당 원가(원) 6,300

로트 PO-1

수량(세트) 36

공급가(원) 6,200

운임(원) 9,000

세트당 원가(원) 6,450

로트 PO-2

수량(세트) 60

공급가(원) 6,500

운임(원) 15,000

세트당 원가(원) 6,750

빈 양식 — 로트와 세트당 원가

로트 _____

수량(세트) _____

공급가(원) _____

운임(원) _____

세트당 원가(원) _____

같은 빈 칸 4줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

작성 완료 예시(가상) — 상태별 매입금액

상태 판매 가능

수량(세트) 17

기준 단가(원) 6,750

매입금액(원) 114,750

상태 예약
수량(세트) 4
기준 단가(원) 6,750
매입금액(원) 27,000

상태 검수 중
수량(세트) 3
기준 단가(원) 6,750
매입금액(원) 20,250

상태 판매 불가
수량(세트) 1
기준 단가(원) 6,750
매입금액(원) 6,750

상태 합계
수량(세트) 25
기준 단가(원) _____
매입금액(원) 168,750

빈 양식 — 상태별 매입금액

상태 판매 가능
수량(세트) _____
기준 단가(원) _____
매입금액(원) _____

상태 예약
수량(세트) _____
기준 단가(원) _____
매입금액(원) _____

상태 검수 중

수량(세트) _____

기준 단가(원) _____

매입금액(원) _____

상태 판매 불가

수량(세트) _____

기준 단가(원) _____

매입금액(원) _____

상태 합계

수량(세트) _____

기준 단가(원) _____

매입금액(원) _____

작성 완료 예시(가상) — 선결제와 주문안별 추가 매입자금

구분 선결제 미입고(PO-3)
수량(세트) 36
합계(원) 243,000
세트당 원가(원) 6,750

구분 주문안 소량
수량(세트) 24
합계(원) 162,000
세트당 원가(원) 6,750

구분 주문안 기존 주문량
수량(세트) 60
합계(원) 387,000
세트당 원가(원) 6,450

빈 양식 — 선결제와 주문안별 추가 매입자금

구분 선결제 미입고

수량(세트) _____

합계(원) _____

세트당 원가(원) _____

구분 주문안 소량

수량(세트) _____

합계(원) _____

세트당 원가(원) _____

구분 주문안 기존 주문량

수량(세트) _____

합계(원) _____

세트당 원가(원) _____

작성 완료 예시(가상) — 남은 수량의 로트 추적

로트 기초
입고(세트) 24
빠진 수량(세트) 24
남은 수량(세트) 0
남은 수량의 단가(원) —

로트 PO-1
입고(세트) 36
빠진 수량(세트) 36
남은 수량(세트) 0
남은 수량의 단가(원) —

로트 PO-2

입고(세트) 60

빠진 수량(세트) 35

남은 수량(세트) 25

남은 수량의 단가(원)

6,750

로트 합계

입고(세트) 120

빠진 수량(세트) 95

남은 수량(세트) 25

남은 수량의 단가(원) _____

처리한 약속	내가 정한 방법
반품(검수 중·판매 불가 포함)	판매 당시 로트로 돌아간다고 봄. 원래 주문 번호가 없어 남은 수량과 같은 단가
로트를 모르는 폐기·분실	오래된 로트부터 빠졌다고 봄
로트를 아는 불량·파손	해당 로트에서 먼저 뺌

빈 양식 — 남은 수량의 로트 추적

로트 _____

입고(세트) _____

빠진 수량(세트) _____

남은 수량(세트) _____

남은 수량의 단가(원) _____

같은 빈 칸 3줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

로트 합계

입고(세트) _____

빠진 수량(세트) _____

남은 수량(세트) _____

남은 수량의 단가(원) _____

처리한 약속	내가 정한 방법
반품(검수 중·판매 불가 포함)	
로트를 모르는 폐기·분실	
로트를 아는 불량·파손	

작성 완료 예시(가상) — 같은 재고의 세 가지 금액

구분 현재 재고에 배분한 매입금액

수량(세트) 25

세트당(원) 6,750

금액(원) 168,750

근거·가정 선입선출, 로트 추적

구분
같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액(참고)
수량(세트) 25
세트당(원) 6,750
금액(원) 168,750
근거·가정
공급처 소량 가격표(가정)

구분
판매 후 회수할 수 있는 현금(참고)
수량(세트) 17
세트당(원) 9,210
금액(원) 156,570
근거·가정
판매 가능 수량만, 판매가·수수료·포장·발송비 가정

빈 양식 — 같은 재고의 세 가지 금액

구분 현재 재고에 배분한 매입금액

수량(세트) _____

세트당(원) _____

금액(원) _____

근거·가정 _____

구분

같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액(참고)

수량(세트) _____

세트당(원) _____

금액(원) _____

근거·가정 _____

구분

판매 후 회수할 수 있는 현금(참고)

수량(세트) _____

세트당(원) _____

금액(원) _____

근거·가정 _____

작성 완료 예시(가상) — 예약 재고의 금액

항목 예약 매입금액

금액(원) 27,000

근거·확인 상태 4 × 6,750

항목 주문 판매대금

금액(원) 51,600

근거·확인 상태

주문서 결제액의 합

항목 예상 정산액

금액(원) 46,440

근거·확인 상태

수수료율 0.10(가상)만 반영

항목 실제 입금액

금액(원) 미확인

근거·확인 상태 입금 전

빈 양식 — 예약 재고의 금액

항목 예약 매입금액

금액(원) _____

근거·확인 상태 _____

항목 주문 판매대금

금액(원) _____

근거·확인 상태 _____

항목 예상 정산액
금액(원) _____
근거·확인 상태 _____

항목 실제 입금액
금액(원) _____
근거·확인 상태 _____

막혔을 때 단가를 모르는 로트가 있다면 거래명세서나 결제 내역에서 찾아보세요. 없다면 '미확인'이라고 적고 그 로트 수량을 제외한 금액이라는 사실을 표에 적습니다. 운임이 여러 상품의 합산 금액이라면 상품별로 나누는 기준(수량 또는 부피)을 하나 정해 쓰고 그 기준을 적어 두세요. 로트가 많아 정리하기

어렵다면 총평균을 쓰는 것이
간단합니다.

내 결과 읽기

묶인 돈을 구했다면 금액 하나보다
구성을 보세요.

- 선반에 있는 재고와 아직 오지 않은 선결제의 비중은 어떤가. 선결제 비중이 크면 도착이 늦어질 때 돈이 묶인 채 팔 물건이 없는 상황이 생깁니다.
- 판매 불가와 검수 중에 묶인 돈은 얼마인가. 이 부분은 회수 가능성이 낮거나 아직 모릅니다.
- 선입선출과 총평균의 차이가 큰가. 크다면 공급 가격이 많이

움직였다는 뜻입니다. 다음 주문 단가도 그만큼 달라질 수 있으니 6장에서 단가를 가정할 때 최신 가격표를 쓰세요.

이 금액을 통장 잔액이나 이익과 맞추려 하지 마세요. 서로 다른 숫자라고 표에 적어 두는 것이 이 장의 목표입니다.

완료 기준

- □ 입고마다 세트당 원가를 공급가와 운임으로 구했다.
- □ 기준 단가 방법(선입선출 또는 총평균)을 하나 정하고 이유를 적었다.

□ 상태별 매입금액을 구했고 합계가 맞다.
□ 선결제한 미입고 금액을 따로 적었다.
□ 주문안별 추가 매입자금을 구했다.
□ 남은 수량이 어느 로트의 단가인지 따라가고, 반품·폐기·분실을 어떻게 처리했는지 적었다.
□ 세 가지 금액과 예약 재고의 네 가지 금액을 서로 다른 값으로 적었다. 모르는 값은 '미확인'이라고 적었다.
□ 재고 매입금액을 통장 잔액·회계 평가·순이익과 구분해 적었다.

다음 행동

묶인 돈과 세트당 원가를 따로 적어 두고 4장으로 갑니다. 이 돈이 얼마나 오래 묶일지는 판매 속도가 정합니다. 속도를 구하려면 판매 기록에서 품절과 행사를 가려내야 합니다.

장 요약 카드 · G-03-S

3장에서 가져갈 것

- 세트당 원가는 운임 포함
- 단가 방법은 하나로
- 선결제도 묶인 돈
- 상태마다 돈의 뜻이 다름
- 네 가지 숫자를 구분

그림 G-03-S — 재고에 묶인 돈은 세트당 원가와 상태별 수량으로 구하고 선결제 미입고 금액을 더하며 통장 잔액과 순이익과 회계 평가와는 다른 숫자라는 3장의 요약

4장. 이 상품은 얼마나 빨리 팔릴까

이 장에서 할 일: 판매 속도를 분자와 분모, 기간을 밝혀 구하고, 품절·판매 중단·행사·대량 주문이 그 숫자를 어떻게 흔드는지 읽습니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-06 판매 기록과 S-07의 속도 표

이런 상황이라면

공급처 담당자가 윤서(가상)에게 물었습니다. 하루에 몇 세트나 나가요? 윤서는 계산기를 꺼냈습니다. 7월부터 9월까지 95세트를 보냈고 기간은

92일이니 하루 1.03세트입니다. 그런데 8월에는 일주일 넘게 팔지 못했고, 행사도 있었고, 7월에는 한 번에 12세트가 나간 날이 있었습니다. 이 모든 것을 섞은 평균이 앞으로의 판매를 말해 줄까요?

판매 속도는 단순한 나눗셈이지만 무엇으로 나누느냐에 따라 숫자가 달라집니다. 이 장에서는 나눗셈의 윗부분(분자)과 아랫부분(분모)을 정하고, 속도 숫자를 흔드는 네 가지를 가려내는 방법을 배웁니다.

개념

판매 속도의 정의

판매 속도 = (출고 수량 − 제외 수량) ÷ 판매 가능 일수

단위는 세트/일입니다. 하루에 몇 세트가 나갔는가를 나타냅니다.

- **분자인 출고 수량**은 택배사에 넘긴 수량입니다. 장부의 출고와 같은 기준이어야 합니다. 주문이 들어온 날 기준으로 세면 아직 보내지 못한 예약이 속도에 들어가고, 장부 출고와 서로 다른 것을 세게 됩니다.
- **제외 수량**은 평소 판매라고 보기 어려운 일회성 대량 주문처럼 따로

빼기로 정한 수량입니다. 없으면 0입니다.
- **분모인 판매 가능 일수**는 실제로 팔 수 있었던 날의 수입니다. 달력 일수에서 품절이어서 못 판 날과 내가 팔지 않은 판매 중단 날을 뺍니다.

판매 가능 일수 = 달력 일수 − 품절일 − 판매 중단일

달력 일수와 판매 가능 일수를 섞지 않습니다

같은 95세트를 두 가지 분모로 나누면 다른 숫자가 나옵니다. 점검 기간은 2026년 7월 1일부터 9월 30일까지 92일이고, 품절이었던 날이 8일(8월

12일~19일), 판매 중단이었던 날이 2일(9월 10일~11일)입니다.

분모 달력 일수 92

계산

95 ÷ 92 ≈ 1.03(반올림)

속도(세트/일) 1.03

분모 판매 가능 일수 82

계산

95 ÷ 82 ≈ 1.16(반올림)

속도(세트/일) 1.16

판매 가능 일수는 92 - 8 - 2 = 82일입니다. 달력 일수를 쓰면 팔 수 없었던 날까지 속도에 섞여 숫자가 낮아집니다. 이 책은 판매 가능 일수만 속도의 기준으로 씁니다. 달력 일수 속도는 비교용으로 한 번만 보이고,

이후 계산에는 쓰지 않습니다. 하나의 기준을 정해서 같은 상품의 모든 기간에 같게 쓰는 것이 중요합니다. 기준을 바꾸면 속도를 서로 비교할 수 없습니다.

품절은 속도를 낮추고, 속도는 수요가 아닙니다

품절일을 분모에서 빼는 이유는 그날은 팔고 싶어도 팔 수 없었기 때문입니다. 품절일을 분모에 넣으면 속도가 실제보다 낮게 나옵니다. 그러나 품절일을 빼고 구한 속도가 원래 수요를 알려 주는 것은 아닙니다. 품절이었던 날에 사려던 사람이 몇 명이었는지는 기록에 없습니다. 이 속도는 '팔 수 있었던 날에 실제로 팔린 속도'일 뿐입니다.

윤서의 기록에는 품절이 끝난 뒤의 모습도 있습니다. 8월 20일부터 9월 1일까지 13일 동안의 출고는 5세트였고, 하루로 나누면 5 ÷ 13 ≈ 0.38(반올림)세트입니다. 그 앞뒤에는 하루 1세트 안팎이었습니다. 이 둔화가 품절 때문인지, 계절 때문인지, 우연인지는 이 기록만으로는 알 수 없습니다. 모르는 것은 모른다고 적고 숫자만 봅니다. 중요한 것은 이 13일이 어느 속도 계산 기간에 들어가는지에 따라 속도가 달라진다는 사실입니다.

판매 중단은 분모에서 뺍니다

휴가나 사진 교체 때문에 내가 판매를 멈춘 날도 분모에서 뺍니다. 팔 수 있었는데 팔지 않은 날이기는 하지만, 판매 속도는 열려 있는 날의 속도를

재는 것이기 때문입니다. 윤서는 9월 10일과 11일 이틀 동안 판매를 중단했습니다.

행사 기간은 따로 봅니다

행사 기간에는 평소와 다른 속도로 팔립니다. 윤서는 8월 1일부터 7일까지 7일간 행사를 했고, 그 기간 출고는 14세트로 하루 14 ÷ 7 = 2 세트였습니다. 행사 기간을 섞어 평균을 내면 평소 속도가 실제보다 높게 나옵니다. 행사를 앞으로 하지 않을 계획이라면 행사 기간을 빼고 평소 속도를 구하세요. 행사를 다시 열 계획이라면 행사 속도를 따로 구해서 그 기간의 재고 계획에만 씁니다. 이 책에서는 평소 속도와 행사 속도를 서로 다른 숫자로 보관합니다.

한 건의 대량 주문은 따로 뺄지 정합니다

7월 21일에는 한 번에 12세트를 주문한 구매자가 있었습니다. 그날의 출고는 14세트(12세트와 평소 주문 2세트)였습니다. 이 12세트는 평소 하루 1세트 속도로 보면 12일치입니다. 한 건이 속도 숫자를 크게 올립니다.

이런 주문은 제외 수량 칸에 적어 분자에서 뺍니다. 날짜는 분모에서 빼지 않습니다. 그날도 팔 수 있었던 날이기 때문입니다. 어떤 주문을 대량·일회성으로 볼지는 판매자가 정하고 그 기준을 적어 둡니다. 정답이 있는 것이 아닙니다. 다만 "평소 구매자 한 명의 주문 수량의 몇 배를 넘으면 제외한다"처럼 미리 정해 두면

그때그때 마음대로 바꾸는 일을 막을 수 있습니다.

관찰 기간이 짧으면 속도를 믿지 않습니다

판매 가능 일수가 며칠 안 되면 우연한 하루가 속도를 크게 흔듭니다. 이 책의 가정은 판매 가능 일수가 14일 미만이면 '관찰 부족'이라고 적는 것입니다. 14일은 사례를 위해 정한 임의의 값이며 정답이 아닙니다. 상품이 하루에 한 건도 안 팔리는 상품이라면 14일로는 턱없이 부족하고, 하루에 수십 건 팔리는 상품이라면 하루 이틀로도 속도가 보입니다. 내 상품에 맞게 바꾸세요.

판매가 한 번도 없었다면 속도는 0입니다. 0은 확인한 결과이고 빈

칸이나 미확인과 다릅니다. 속도가 0이면 재고가 바닥나는 날을 구할 수 없으므로 5장의 소진 예상일은 '계산 불가(판매 0)'라고 적습니다.

윤서의 속도 세 가지

윤서는 세 가지 기간으로 속도를 구했습니다. 기간마다 질문이 다릅니다.

1. **평소 속도**: 전체 기간에서 행사 7일을 빼고 대량 주문 12세트를 뺀 속도. 질문은 "행사 없이 평소에는 얼마나 팔렸나"입니다.
2. **최근 28일 속도**: 9월 3일부터 9월 30일까지. 질문은 "최근에는 얼마나 팔리나"입니다.

3. **행사 속도**: 8월 1일부터 7일까지. 질문은 "행사를 다시 열면 얼마나 팔리나"입니다.

기간	7/1~9/30
행사일	제외
달력 일수	85
품절일	8
중단일	2
판매 가능 일수	75
출고 수량	81
제외 수량	12
속도(세트/일)	0.92

기간 9/3~9/30

행사일 포함

달력 일수 28

품절일 0

중단일 2

판매 가능 일수 26

출고 수량 27

제외 수량 0

속도(세트/일) 1.04

기간 8/1~8/7

행사일 행사일만

달력 일수 7

품절일 0

중단일 0

판매 가능 일수 7

출고 수량 14

제외 수량 0

속도(세트/일) 2.00

첫 줄은 전체 92일에서 행사 7일을 뺀 92 - 7 = 85일이 달력 일수이고, 판매 가능 일수는 85 - 8 - 2 = 75일입니다. 출고 수량은 전체 95세트에서 행사 14세트를 뺀 95 - 14 = 81세트이고 제외 수량 12세트를 빼면 81 - 12 = 69세트가 분자가 됩니다.

69 ÷ 75 = 0.92

둘째 줄은 28 - 2 = 26일의 판매 가능 일수에 27세트이므로 27 ÷ 26 ≈ 1.04(반올림)세트/일입니다. 셋째 줄은 7일에 14세트이므로 2.00세트/일입니다.

속도는 소수 둘째 자리까지 반올림해서 표시하지만, 뒤에서 소진 일수를 구할 때는 반올림하기 전의 정확한 값(69÷75, 27÷26)을 씁니다. 반올림한 값으로 계산하면 일수가 달라지는 일이 생길 수 있습니다.

주별로 보면 속도의 모습이 눈에 들어옵니다.

주별 출고 수량(세트)

7/1~7/7
9세트
7/8~7/14
9세트
7/15~7/21
15세트
7/22~7/28
7세트
7/29~8/4
10세트
8/5~8/11
10세트
8/12~8/18
0세트
8/19~8/25
2세트
8/26~9/1
3세트
9/2~9/8
9세트
9/9~9/15
6세트
9/16~9/22
9세트
9/23~9/29
6세트
9/30~9/30
0세트

속도 세 개를 어떻게 읽나

세 숫자는 서로 틀렸다고 말하는 것이 아닙니다. 서로 다른 질문의 답입니다. 윤서는 평소 속도 0.92와 최근 속도 1.04 사이를 '행사 없는 상황의 범위'로 보고, 2.00은 행사를 다시 열 때만 쓰는 상한으로 따로 둡니다. 0.92와 1.04의 차이가 의미 있는 변화인지는 알 수 없습니다. 품절과 행사, 대량 주문, 판매 중단이 없는 주의 출고는 7월과 9월에 6세트에서 9세트 사이로 움직였기 때문에, 한 주 단위의 흔들림만으로도 이 정도 차이가 생길 수 있습니다. 그래서 한 숫자로 줄이지 않고 범위로 씁니다.

속도가 달라진 이유를 모를 때는 이유 후보를 적어 두세요. 계절, 광고나 노출 변화, 가격 변경, 경쟁 상품 등장, 품절 뒤의 회복 같은 것입니다. 이유를 모르는 채 속도가 계속 이어질 것이라고 가정한다는 점을 5장에서 다시 적게 됩니다.

순서대로 하기

1. S-06에 점검 기간의 날짜마다 출고 수량을 적고, 품절·판매 중단·행사 날에 표시합니다. 대량 주문은 제외 수량에 적습니다.
2. 속도를 구할 기간을 정합니다(평소, 최근, 행사).
3. 달력 일수에서 품절일과 중단일을 빼 판매 가능 일수를 구합니다.

행사일을 제외하는 기간이면 달력 일수에서도 행사일을 뺍니다.
4. 같은 기간의 출고 수량 합계와 제외 수량 합계를 구합니다.
5. (출고 수량 – 제외 수량) ÷ 판매 가능 일수로 속도를 구하고 소수 둘째 자리까지 적습니다. 이어서 계산할 때는 소수 넷째 자리까지(예: 1.0385) 씁니다.
6. 판매 가능 일수가 관찰 부족 기준(사례에서는 14일) 미만이면 '관찰 부족'이라고 적습니다.

과정 카드 · G-04-P

판매 속도는 어떤 순서로 구하나

1. 날짜별 출고 기록하기
2. 품절·중단·행사 표시
3. 판매 가능 일수 구하기
4. 출고에서 제외 수량 빼기
5. 속도 = 나누어 구하기

그림 G-04-P — 날짜별 출고를 기록하고 품절과 중단과 행사를 표시한 뒤 판매 가능 일수를 구하고 출고에서 제외 수량을 뺀 값을 나누어 속도를 구하는 여섯 단계

작성 완료 예시(가상)

가상 사례

9월 3일부터 9월 16일까지 14일의 S-06 일부입니다. 9월 10일과 11일은 판매 중단이었습니다. 이 구간의 출고는 0 + 2 + 0 + 1 + 1 + 2 + 0 + 0 + 0 + 0 + 2 + 1 + 3 + 1 = 13세트이고, 판매 가능 일수는 14 - 2 = 12일입니다.

윤서의 S-06 일부(9/3~9/16)

날짜 9/3
출고 수량(세트) 0
판매 상태 정상
행사 _____
제외 수량 0
메모 _____

날짜 9/4
출고 수량(세트) 2
판매 상태 정상
행사 _____
제외 수량 0
메모 _____

날짜 9/5

출고 수량(세트) 0

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/6

출고 수량(세트) 1

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/7

출고 수량(세트) 1

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/8

출고 수량(세트) 2

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/9

출고 수량(세트) 0

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/10

출고 수량(세트) 0

판매 상태 판매 중단

행사 _____

제외 수량 0

메모 휴가

날짜 9/11

출고 수량(세트) 0

판매 상태 판매 중단

행사 _____

제외 수량 0

메모 휴가

날짜 9/12

출고 수량(세트) 0

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/13

출고 수량(세트) 2

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/14

출고 수량(세트) 1

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/15

출고 수량(세트) 3

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

날짜 9/16

출고 수량(세트) 1

판매 상태 정상

행사 _____

제외 수량 0

메모 _____

같은 표의 다른 날짜에는 이런 표시가 있습니다. 7월 21일은 출고 14세트에 제외 수량 12세트(대량 주문)였고, 8월 1일~7일은 행사 표시, 8월

12일~19일은 판매 상태 품절이었습니다. 전체 92일의 표는 부록 E의 원장에서 만들 수 있습니다.

결과 읽기

윤서는 이 장에서 속도 세 개를 얻었습니다. 평소 0.92, 최근 1.04, 행사 2.00(세트/일)입니다. 가장 중요한 것은 숫자 하나가 아니라 이 숫자들이 어떤 날들을 세고 어떤 날들을 뺐는지를 적어 둔 것입니다. 그 기록이 있으면 석 달 뒤 다시 계산해도 같은 기준으로 비교할 수 있습니다.

속도는 과거의 기록입니다. 앞으로도 같은 속도로 팔린다는 보증이 아닙니다. 5장에서는 이 속도가 계속된다는 가정을 하고 재고가 며칠

버티는지 계산해 보지만, 그 값은 어디까지나 참고치입니다.

흔한 실수

실수 품절이었던 날을 분모에 넣음

왜 생기나

기간 전체로 나누는 것이 쉬워서

바로잡는 법

판매 가능 일수 = 달력 일수 − 품절일 − 중단일

실수 행사 속도를 평소 속도로 사용

왜 생기나 한 기간으로 평균 내서

바로잡는 법

행사 기간은 따로 구하고 평소 속도에서는 뺌

실수 한 건의 대량 주문에 끌려감

왜 생기나

최근 큰 판매가 인상적이라서

바로잡는 법

제외 수량에 적고 기준을 기록하기

실수 주문 일자와 출고 일자를 섞음

왜 생기나

판매 화면은 주문 기준이라서

바로잡는 법

속도의 분자도 택배사 인계일 기준 출고로 맞추기

실수 속도를 수요로 읽음

왜 생기나

팔린 만큼이 원래 수요라고 생각해서

바로잡는 법

팔 수 있었던 날의 속도일 뿐이라고 적기

실수

판매 가능 일수가 짧은데도 하나의 숫자를 믿음

왜 생기나

계산 결과가 정확해 보여서

바로잡는 법

관찰 부족 기준 미만이면 '관찰 부족'이라고 적고 범위로 쓰기

양식 S-06 판매 기록·품절·행사 표시

목적 날짜마다 출고 수량과 판매 상태(정상, 품절, 판매 중단), 행사, 제외할 수량을 한 장에 적어 속도 계산의 재료를 만듭니다.

준비 자료 택배사 발송 내역이나 판매 관리 화면의 출고 내역, 품절·판매 중단이었던 날의 기록, 행사 기간, 대량·일회성 주문 목록

작성 순서 날짜를 하루에 한 줄로 적고 그날 택배사에 넘긴 수량을 적습니다. 품절이거나 판매 중단이었던 날은 판매 상태에 적고, 행사 기간은 행사 칸에 표시합니다. 평소 판매가 아니라고 정한 대량·일회성 주문은 제외 수량에

적습니다. 점검 기간이 표보다 길면 표를 복사해서 이어 씁니다.

작성 완료 예시(가상)

날짜 7/21
출고 수량(세트) 14
판매 상태 정상
행사 _____
제외 수량 12
메모 대량 주문 1건

날짜 8/1

출고 수량(세트) 2

판매 상태 정상

행사 행사

제외 수량 0

메모 행사 첫날

날짜 8/12

출고 수량(세트) 0

판매 상태 품절

행사 _____

제외 수량 0

메모 아침 재고 0

날짜 9/10

출고 수량(세트) 0

판매 상태 판매 중단

행사 _____

제외 수량 0

메모 휴가

빈 양식

날짜 _____

출고 수량(세트) _____

판매 상태 _____

행사 _____

제외 수량 _____

메모 _____

같은 빈 칸 14줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

막혔을 때 어느 날이 품절이었는지 기억나지 않으면 판매 관리 화면의 재고 변동 기록이나 품절 표시가 켜진 날을 찾아보세요. 기록이 없다면 그 날짜 범위를 '미확인'으로 적고, 속도를 구할 때 그 기간을 제외해 보세요. 주문일 기준 자료밖에 없다면 그 사실을 적고 속도를 참고치로만 쓰세요. 출고 기준 자료를 모으는 것이 어렵다면 앞으로는 매일 발송 내역을 한 줄로 적는 습관을 시작하세요.

양식 S-07 판매 속도·예상 소진 기간

목적 기간별 판매 속도를 구하고, 판매 가능 수량이 며칠 버틸지 참고치로

계산합니다. 위쪽 표는 이 장에서, 아래쪽 표는 5장에서 채웁니다.

준비 자료 S-06의 날짜별 기록, S-04의 판매 가능 수량

작성 순서 위쪽 표에서 기간마다 달력 일수, 품절일, 중단일, 판매 가능 일수, 출고 수량, 제외 수량을 구해 속도를 적습니다. 아래쪽 표는 5장에서 판매 가능 수량을 속도로 나누어 채웁니다.

작성 완료 예시(가상) — 판매 속도

기간 7/1~9/30

행사일 처리 제외

달력 일수 85

품절일 8

중단일 2

판매 가능 일수 75

출고 수량 81

제외 수량 12

속도(세트/일) 0.92

기간 9/3~9/30

행사일 처리 포함

달력 일수 28

품절일 0

중단일 2

판매 가능 일수 26

출고 수량 27

제외 수량 0

속도(세트/일) 1.04

기간 8/1~8/7

행사일 처리 행사일만

달력 일수 7

품절일 0

중단일 0

판매 가능 일수 7

출고 수량 14

제외 수량 0

속도(세트/일) 2.00

빈 양식 — 판매 속도

기간 _____

행사일 처리 _____

달력 일수 _____

품절일 _____

중단일 _____

판매 가능 일수 _____

출고 수량 _____

제외 수량 _____

속도(세트/일) _____

같은 빈 칸 3줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

작성 완료 예시(가상) — 예상 소진 기간

속도 평소

속도(세트/일) 0.92

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 18

마지막 판매 가능일

2026-10-18

재고가 없는 첫날

2026-10-19

속도 최근 28일

속도(세트/일) 1.04

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 16

마지막 판매 가능일

2026-10-16

재고가 없는 첫날

2026-10-17

속도 행사

속도(세트/일) 2.00

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 8

마지막 판매 가능일

2026-10-08

재고가 없는 첫날

2026-10-09

빈 양식 — 예상 소진 기간

속도 _____

속도(세트/일) _____

판매 가능 수량 _____

예상 소진 일수(내림) _____

마지막 판매 가능일 _____

재고가 없는 첫날 _____

같은 빈 칸 3줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

막혔을 때 속도가 지나치게 크거나 작게 나오면 세 가지를 확인하세요. 분모가 달력 일수가 아닌 판매 가능 일수인지, 분자에서 대량 주문을 뺐는지, 행사일을 제외하는 기간인데 달력 일수에서도 행사일을

뺐는지입니다. 판매 가능 일수가 0이면 속도는 '계산 불가'라고 적고 기간을 바꾸세요. 출고가 전혀 없었다면 속도는 0이며 소진 예상은 '계산 불가(판매 0)'입니다.

내 결과 읽기

속도 숫자를 구했다면 숫자보다 먼저 세 가지를 확인하세요.

- **품절일과 중단일이 얼마나 되는가.** 많다면 속도는 팔 수 있었던 날의 속도일 뿐이고 원래 수요와는 다를 수 있습니다.
- **행사와 대량 주문을 어떻게 처리했는가.** 어떤 기준으로 뺐는지 한 줄로 적혀 있어야

다음에도 같은 기준으로 비교할 수 있습니다.

- **기간마다 속도가 얼마나 다른가.** 평소 속도와 최근 속도가 비슷하면 비교적 안정적이라고 읽을 수 있지만 앞으로도 그럴 것이라는 보증은 아닙니다. 크게 다르면 이유 후보를 적어 두고, 이유를 모른다고 솔직히 적으세요. 판매 가능 일수가 짧은 기간은 '관찰 부족'이므로 한 숫자가 아니라 범위로 쓰세요.

완료 기준

□ S-06에 날짜별 출고 수량과 품절·판매 중단·행사 표시를 적었다.

□ 판매 가능 일수를 달력 일수에서 품절일과 중단일을 빼서 구했다.
□ 행사와 대량 주문을 속도에서 어떻게 처리했는지 기준을 적었다.
□ 속도 계산에 쓴 기간마다 분자와 분모를 적었다.
□ 관찰 일수가 짧은 기간에는 '관찰 부족'이라고 적었다.
□ 속도를 한 숫자가 아니라 기간별로 적었다.

다음 행동

속도 세 개(평소, 최근, 행사)를 따로 적어 두세요. 5장에서는 판매 가능 수량을 이 속도로 나누어 재고가 며칠 버티는지 구하고, 새 물건이 도착하기 전에 비는 날이 생기는지 확인합니다.

장 요약 카드 · G-04-S

4장에서 가져갈 것

- 분자와 분모를 밝히기
- 판매 가능 일수로 나누기
- 행사와 대량은 따로
- 속도는 수요가 아님
- 한 숫자 대신 범위

그림 G-04-S — 판매 속도는 출고 수량에서 제외 수량을 뺀 값을 판매 가능 일수로 나눈 것이며 품절과 중단과 행사와 대량 주문을 가려서 기간별로 보고 수요와 같은 숫자로 읽지 않는다는 4장의 요약

5장. 지금 재고는 얼마나 버틸까

이 장에서 할 일: 판매 가능 수량이 며칠 버틸지 참고치로 구하고, 주문부터 판매 가능까지 걸린 날수와 아직 오지 않은 주문을 날짜로 비교해 재고가 비는 날이 생기는지 봅니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-07의 소진표, S-08 발주 이력, S-09 미입고 점검

이런 상황이라면

윤서(가상)는 판매 가능 수량 17세트와 속도를 알게 되었습니다. 그러면

며칠이나 버틸까요. 계산기에 17을 1.04로 나누자 16.4가 나왔습니다. 약 16일이면 10월 중순입니다. 사흘 전에 주문한 PO-3은 그 전에 도착할까요?

이 질문에는 숫자가 하나 더 필요합니다. 주문을 해서 판매할 수 있게 되기까지 걸리는 날수입니다. 이 장에서는 소진 일수와 입고 시점을 같은 달력 위에 놓고 비교합니다.

개념

예상 소진 기간은 참고치입니다

예상 소진 일수 = 판매 가능 수량 ÷ 판매 속도

윤서의 판매 가능 수량은 17세트이고 속도는 세 가지입니다.

속도 평소

속도(세트/일) 0.92

계산

17 ÷ 0.92 ≈ 18.48(반올림)

예상 소진 일수 18일(내림)

속도 최근 28일

속도(세트/일)

1.04(정확히는 27÷26 = 1.0385)

계산

17 ÷ 1.0385 ≈ 16.37(반올림)

예상 소진 일수 16일(내림)

속도 행사

속도(세트/일) 2.00

계산 17 ÷ 2 = 8.5

예상 소진 일수 8일(내림)

일수는 반올림하지 않고 내림합니다. 18.48일이면 18일이 지나면 거의 다 없어집니다. 19일째에는 부족합니다. 재고가 하루 더 버틴다고 믿고 싶은 마음에 올려서 계산하지 않기 위한 규칙입니다.

속도는 표에 소수 둘째 자리까지 적지만, 나눌 때는 반올림하기 전의 값을 씁니다. 손으로 계산한다면 소수 넷째 자리까지(1.0385) 적어서 나누세요. 17세트에서는 둘째 자리 속도(1.04)로 나눠도 16일로 같지만, 53세트를 나눌 때는 달라집니다. 이 장 뒤에서 그 경우를 볼 수 있습니다.

이 날수는 날짜로 바꾸어 두는 것이 편합니다. 기준일 9월 30일에 일수를 더하면 마지막 판매 가능 날이 나오고,

그 다음 날이 재고가 없는 첫날입니다. 평소 속도는 10월 18일까지 팔 수 있고 10월 19일부터 없습니다. 최근 속도는 10월 16일까지이고 10월 17일부터 없습니다. 행사 속도는 10월 8일까지이고 10월 9일부터 없습니다.

예상 소진 기간은 다음 가정 위에 있는 참고치입니다.

- 판매 속도가 앞으로도 그대로 이어집니다. 실제로는 이어지지 않을 수 있고, 이유 없이 갑자기 달라질 수도 있습니다.
- 새 입고가 없습니다. 입고가 있으면 날짜가 늘어납니다. 이 부분은 아래에서 따로 비교합니다.
- 예약, 반품 검수, 판매 불가 수량이 앞으로 바뀌지 않습니다.

판매가 한 번도 없어 속도가 0이면 나눌 수 없으므로 '계산 불가(판매 0)'라고 적습니다. 판매 가능 수량이 0이면 소진 일수는 0일이고 재고는 이미 없습니다.

주문부터 판매 가능까지: 리드타임

리드타임은 주문한 날부터 그 물건을 실제로 팔 수 있게 되는 날까지 걸린 날수입니다. 물건이 창고에 도착한 날이 아니라, 열어서 검수하고 판매 가능 상태로 둘 수 있게 된 날이 끝점입니다. 윤서의 이력은 이렇습니다.

발주 PO-1
발주일 6월 24일
공급처 출하일 6월 28일
입고일 7월 8일
판매 가능일 7월 8일
걸린 날수 14

발주 PO-2
발주일 8월 3일
공급처 출하일 8월 10일
입고일 8월 19일
판매 가능일 8월 20일
걸린 날수 17

걸린 날수는 판매 가능일에서 발주일을 뺀 값입니다. 윤서의 이력은 두 건뿐이고 최소 14일, 최대 17일, 평균

15.5일입니다. 표본이 둘뿐이므로 평균 하나로 말하지 않고 범위(14~17일)로 쓰고, '관찰 2건'이라는 사실을 함께 적습니다. 다음 주문이 이 범위 안에서 도착한다는 보증도 아닙니다. 두 건 모두에서 입고 검수나 개봉 중에 불량이 나온 점도 기록해 두었습니다(PO-1 2세트, PO-2 1세트). 그 수량은 판매 가능 수량에 들어가지 않습니다.

아직 오지 않은 주문은 현재고에 더하지 않습니다

윤서는 3박스 36세트를 사흘 전에 주문했습니다. 이 36세트를 지금 재고 17세트에 더해 53세트로 계산하고

싶은 마음이 듭니다. 그러지 않습니다. 이유는 세 가지입니다.

- 물건이 아직 내 손에 없으므로 이번 주문에는 팔 수 없습니다.
- 도착 날짜가 정해져 있지 않습니다. 이력대로면 14일에서 17일 사이이지만 늦어질 수 있습니다.
- 부분 입고나 불량이 있으면 실제로 팔 수 있는 수량은 36세트보다 적을 수 있습니다.

대신 미입고 주문은 수량과 날짜를 함께 적습니다. PO-3은 9월 28일에 발주했으므로 판매 가능 예상일은 이력의 최소값과 최대값을 더해 구합니다. 9월 28일에 14일을 더하면 10월 12일이고 17일을 더하면 10월

15일입니다. 판매 가능 예상 범위는 10월 12일부터 10월 15일입니다.

물건이 오는 날까지의 기간이 재고가 버티는 기간보다 길면 그 사이에 재고가 없는 날, 즉 공백이 생깁니다.

공백 일수

공백 일수 = 판매 가능 예상일 − 재고가 없는 첫날 (음수이면 0)

속도 세 개와 입고 날짜 네 가지(빠름, 늦음, 7일 지연한 빠름, 7일 지연한 늦음)를 모두 비교해 봅니다. 지연 7일은 사례를 위해 임의로 정한 값입니다. 실제 지연 가능성은 알 수 없습니다.

속도 평소 0.92

재고가 없는 첫날 10/19

빠름 10/12 0일

늦음 10/15 0일

지연 빠름 10/19 0일

지연 늦음 10/22 3일

속도 최근 1.04

재고가 없는 첫날 10/17

빠름 10/12 0일

늦음 10/15 0일

지연 빠름 10/19 2일

지연 늦음 10/22 5일

속도 행사 2.00
재고가 없는 첫날 10/9
빠름 10/12 3일
늦음 10/15 6일
지연 빠름 10/19 10일
지연 늦음 10/22 13일

읽는 법은 이렇습니다.

- 평소 속도에서는 정상 입고면 공백이 없고, 가장 나쁜 경우(7일 지연)에도 3일입니다.
- 최근 속도에서는 정상 입고면 공백이 없지만 7일 지연되면 2일에서 5일이 비게 됩니다.
- 행사 속도는 정상 입고여도 공백이 3일에서 6일입니다. 행사를

열려면 PO-3 입고를 확인한 뒤에 하는 것이 낫다는 뜻입니다.

공백 일수에 속도를 곱하면 그 기간에 팔지 못하는 수량의 대략을 알 수 있습니다. 최근 속도로 5일이면 약 5세트입니다. 이 수량을 큰 손해로 볼지 작은 손해로 볼지는 상품마다 다릅니다.

오늘 주문해도 막을 수 없는 공백이 있습니다

윤서가 10월 1일에 새로 주문한다고 해 봅시다. 이력대로면 판매 가능은 빨라도 14일 뒤인 10월 15일입니다. 최근 속도에서 재고가 없는 첫날은 10월 17일이므로, 정상이면 새 주문이 없어도 PO-3이 먼저 도착합니다.

반대로 PO-3이 7일 늦어져 10월 19일 이후에 도착하는 경우에는 오늘 주문한 새 주문도 같은 공급처이므로 같은 지연의 영향을 받을 수 있습니다. 리드타임보다 가까운 시점의 공백은 지금 주문해서 메울 수 없습니다. 이럴 때는 도착 일정을 확인하고, 판매 화면에 입고 예정을 알리는 등의 다른 수단을 생각해야 합니다. 새 주문은 PO-3이 도착한 뒤의 시기를 위한 것입니다.

주문 기한

주문 기한은 새 주문을 늦어도 언제까지 정해야 공백이 없는지를 날짜로 바꾼 것입니다. 그렇다면 새 주문은 언제까지 결정해야 할까요. 공급에는 지금 판매 가능 수량

17세트에 PO-3의 36세트를 더한 53세트가 있다고 봅니다(도착한 뒤의 시기를 계산하는 것이므로 이때는 입고 예정 수량을 더합니다). 최근 속도 1.0385로 나누면 53 ÷ 1.0385 ≈ 51.04(반올림)일이어서 내림하면 51일입니다. 속도를 둘째 자리 1.04로 반올림해 나누면 53 ÷ 1.04 ≈ 50.96(반올림)일이어서 내림이 50일로 하루 달라집니다. 이 책은 반올림하기 전의 속도로 계산합니다. 9월 30일에 51일을 더하면 11월 20일이 마지막 판매 가능일이고, 11월 21일부터 공백입니다.

주문 기한 = 재고가 없는 첫날 − 최대 리드타임 − 여유 일수

최대 리드타임은 17일이고, 여유 일수는 사례에서 7일로 둡니다. 여유 일수는 리드타임이 이력보다 길어지거나 속도가 빨라지는 경우를 위한 완충인데, 7일은 사례를 위해 정한 임의의 값이고 정답이 아닙니다. 내 상품과 공급처의 사정에 맞게 바꾸세요. 윤서의 최근 속도 기준 주문 기한은 11월 21일에서 17 + 7 = 24일을 뺀 10월 28일입니다. 평소 속도로는 57일 뒤의 11월 27일이 첫 공백이므로 주문 기한은 11월 3일이고, 행사 속도로는 10월 27일이 첫 공백이어서 주문 기한이 10월 3일입니다.

속도 평소 0.92
입고 포함 공급(세트) 53
소진 일수(내림) 57
재고가 없는 첫날 11/27
주문 기한 11/3

속도 최근 1.04
입고 포함 공급(세트) 53
소진 일수(내림) 51
재고가 없는 첫날 11/21
주문 기한 10/28

속도 행사 2.00
입고 포함 공급(세트) 53
소진 일수(내림) 26
재고가 없는 첫날 10/27
주문 기한 10/3

기한이 가장 빠른 것은 행사
속도입니다. 행사를 열기로 하면 주문
기한이 앞당겨진다는 뜻입니다. 행사
계획이 없다면 윤서가 보는 주문
기한은 10월 28일입니다.

과정 카드 · G-05-P

소진 예정일과 주문 기한은 어떻게 나오나

1. 판매 가능 수량 ÷ 속도
2. 일수는 내림하기
3. 기준일에 더해 첫 공백일
4. 입고 예정일과 비교
5. 주문 기한 구하기

그림 G-05-P — 판매 가능 수량을 속도로 나누어 소진 일수를 내림하고 날짜로 바꾼 뒤 입고 예정일과 비교해 공백을 보고 주문 기한을 구하는 다섯 단계

순서대로 하기

1. S-07 아래쪽 표에 속도마다 판매 가능 수량을 속도로 나누어 소진 일수(내림)를 적고, 마지막 판매 가능일과 재고가 없는 첫날을 구합니다.
2. S-08에 지난 발주마다 발주일, 출하일, 입고일, 판매 가능일을 적고 걸린 날수를 구합니다. 최소·최대와 표본 수를 적습니다.
3. S-09에 아직 오지 않은 주문의 수량, 선결제 금액, 발주일을 적고 판매 가능 예상일 범위(발주일에 최소·최대 리드타임을 더한 값)를 구합니다.

4. 지연 가정 일수를 정해 적고, 속도마다 공백 일수를 구해 표로 비교합니다.
5. 입고 예정 수량을 더한 공급으로 주문 기한을 구합니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서의 S-07 예상 소진 기간

속도 평소

속도(세트/일) 0.92

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 18

마지막 판매 가능일

2026-10-18

재고가 없는 첫날

2026-10-19

속도 최근 28일

속도(세트/일) 1.04

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 16

마지막 판매 가능일

2026-10-16

재고가 없는 첫날

2026-10-17

속도 행사

속도(세트/일) 2.00

판매 가능 수량 17

예상 소진 일수(내림) 8

마지막 판매 가능일

2026-10-08

재고가 없는 첫날

2026-10-09

윤서의 S-08 발주 이력

발주 번호 PO-1

발주일 06-24

출하일 06-28

입고일 07-08

판매 가능일 07-08

걸린 날수 14

발주 수량 36

입고 수량 36

불량 수량 2

메모 입고 검수 불량

발주 번호 PO-2

발주일 08-03

출하일 08-10

입고일 08-19

판매 가능일 08-20

걸린 날수 17

발주 수량 60

입고 수량 60

불량 수량 1

메모 개봉 중 파손

표본 수 2, 최소 14일, 최대 17일, 평균 15.5일. 표본이 적으므로 범위로 사용합니다.

윤서의 S-09 미입고 주문

발주 번호 PO-3

발주일 09-28

선결제(원) 243,000

주문 수량 36

판매 가능 예상(빠름) 10-12

판매 가능 예상(늦음) 10-15

지연 가정(일) 7

지연 시 늦음 10-22

입고 확인 수량 0

남은 수량 36

윤서의 S-09 공백 점검

속도 평소 0.92

재고가 없는 첫날 10/19

빠름 10/12 0

늦음 10/15 0

지연 빠름 10/19 0

지연 늦음 10/22 3

속도 최근 1.04

재고가 없는 첫날 10/17

빠름 10/12 0

늦음 10/15 0

지연 빠름 10/19 2

지연 늦음 10/22 5

속도 행사 2.00

재고가 없는 첫날 10/9

빠름 10/12 3

늦음 10/15 6

지연 빠름 10/19 10

지연 늦음 10/22 13

결과 읽기

윤서가 이 장에서 얻은 결론은 이렇습니다.

- 지금 재고는 행사 없이 팔 때 16~18일을 버티고, 행사를 열면 8일을 버팁니다.
- PO-3은 정상이면 10월 12일~15일에 판매 가능해집니다.

이때까지 재고가 버티므로 행사만 열지 않으면 공백은 없습니다.
- 가장 나쁜 경우(7일 지연, 최근 속도)에도 공백은 5일입니다. 약 5세트를 못 파는 규모입니다.
- 지금 새로 주문한다고 이 공백을 막을 수는 없습니다.
- 그다음 시기를 위한 주문 기한은 행사 없이 10월 28일입니다.

숫자를 그대로 믿지 말고 가정을 같이 읽으세요. 속도는 이어진다고 가정한 것이고, 리드타임은 두 건의 이력이며, 지연 7일은 임의입니다. 세 가정 가운데 하나라도 바뀌면 표를 다시 계산합니다.

흔한 실수

실수

입고 예정 수량을 현재고에 바로 더함

왜 생기나

이미 돈을 냈으니 내 것 같아서

바로잡는 법

수량과 날짜를 따로 적고 도착 이후 계산에만 더하기

실수

소진 일수를 반올림하거나 올림함

왜 생기나 숫자가 더 길어 보여서

바로잡는 법

일수는 내림하고 날짜로 바꿔 적기

실수 한 가지 속도로만 계산

왜 생기나 숫자 하나가 간편해서

바로잡는 법

평소·최근·행사 속도를 모두 적기

실수

리드타임을 공급처가 말한 날짜로만 둠

왜 생기나 가장 쉬운 정보라서

바로잡는 법

내 이력(발주일부터 판매 가능일까지)의 최소·최대를 함께 쓰기

실수 지연 가능성을 계산에서 뺌

왜 생기나 계획대로 되길 바라서

바로잡는 법

지연 가정 일수를 정해 공백을 한 번 더 계산하기

실수

입고 날짜를 창고 도착일로만 계산

왜 생기나 도착 연락만 보고

바로잡는 법

검수·포장이 끝나 팔 수 있게 된 날을 끝점으로 쓰기

양식 S-08 발주부터 판매 가능 입고까지 걸리는 시간

목적 지난 주문마다 발주부터 판매 가능까지 걸린 날수를 기록해 최소와

최대를 알아 둡니다. 새 주문의 도착 예정일을 이력으로 계산하는 재료입니다.

준비 자료 발주 기록, 공급처 출하 안내, 입고 확인 기록, 입고 검수 결과

작성 순서 주문마다 발주일, 공급처 출하일, 입고일, 판매 가능일(검수와 포장이 끝나 팔 수 있게 된 날)을 적고 걸린 날수를 구합니다. 마지막 줄에 표본 수와 최소, 최대를 적습니다.

작성 완료 예시(가상)

발주 번호 PO-1

발주일 06-24

출하일 06-28

입고일 07-08

판매 가능일 07-08

걸린 날수 14

발주 수량 36

입고 수량 36

불량 수량 2

메모 입고 검수 불량

발주 번호 PO-2

발주일 08-03

출하일 08-10

입고일 08-19

판매 가능일 08-20

걸린 날수 17

발주 수량 60

입고 수량 60

불량 수량 1

메모 개봉 중 파손

발주 번호 표본 수 2

발주일 최소 14

출하일 최대 17

입고일 평균 15.5

판매 가능일 _____

걸린 날수 _____

발주 수량 _____

입고 수량 _____

불량 수량 _____

메모 표본이 적음

빈 양식

발주 번호 _____

발주일 _____

출하일 _____

입고일 _____

판매 가능일 _____

걸린 날수 _____

발주 수량 _____

입고 수량 _____

불량 수량 _____

메모 _____

같은 빈 칸 5줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

발주 번호 표본 수

발주일 최소

출하일 최대

입고일 평균

판매 가능일 _____

걸린 날수 _____

발주 수량 _____

입고 수량 _____

불량 수량 _____

메모 _____

막혔을 때 출하일을 모른다면 비워 두어도 됩니다. 발주일과 판매 가능일만 있으면 걸린 날수를 구할 수 있습니다. 판매 가능일이 기억나지 않으면 입고일에 검수에 걸린 날수를 더해 '가정'이라고 적고, 앞으로는 입고 때 날짜를 적는 습관을 만드세요. 발주

이력이 한 건뿐이면 최소와 최대가 같아지므로 '표본 1건'이라고 적고 도착 예정에 여유를 더 두세요.

양식 S-09 미입고 주문·입고 예정

목적 아직 판매할 수 없는 주문을 수량·날짜와 함께 적고, 첫 입고 전에 재고가 비는지 속도별로 비교합니다.

준비 자료 S-08의 최소·최대 걸린 날수, S-07의 재고가 없는 첫날, 아직 도착하지 않은 주문의 발주 기록

작성 순서 위쪽 표에 미입고 주문의 발주일, 선결제 금액, 주문 수량을 적고 판매 가능 예상일(발주일 + 최소, 발주일 + 최대)을 구합니다. 지연 가정 일수를 정해 지연 시 늦은 날짜를

구합니다. 아래쪽 표에서 속도마다 재고가 없는 첫날과 입고 예정일을 비교해 공백 일수를 구합니다. 일부만 도착했다면 입고 확인 수량과 남은 수량을 적습니다.

작성 완료 예시(가상) — 미입고 주문

발주 번호 PO-3

발주일 09-28

선결제(원) 243,000

주문 수량 36

판매 가능 예상(빠름)

10-12

판매 가능 예상(늦음)

10-15

지연 가정(일) 7

지연 시 늦음 10-22

입고 확인 수량 0

남은 수량 36

빈 양식 — 미입고 주문

발주 번호 _____

발주일 _____

선결제(원) _____

주문 수량 _____

판매 가능 예상(빠름) _____

판매 가능 예상(늦음) _____

지연 가정(일) _____

지연 시 늦음 _____

입고 확인 수량 _____

남은 수량 _____

같은 빈 칸 3줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

작성 완료 예시(가상) — 첫 입고 전 공백 점검

속도 평소 0.92

재고가 없는 첫날 10/19

빠름 0

늦음 0

지연 빠름 0

지연 늦음 3

속도 최근 1.04

재고가 없는 첫날 10/17

빠름 0

늦음 0

지연 빠름 2

지연 늦음 5

속도 행사 2.00

재고가 없는 첫날 10/9

빠름 3

늦음 6

지연 빠름 10

지연 늦음 13

빈 양식 — 첫 입고 전 공백 점검

속도 _____

재고가 없는 첫날 _____

빠름 _____

늦음 _____

지연 빠름 _____

지연 늦음 _____

같은 빈 칸 3줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

막혔을 때 공급처가 알려 준 도착 예정일이 내 이력의 범위와 크게 다르면 두 가지를 모두 적고 늦은 쪽으로 계산해 보세요. 부분 입고가 오면 도착한 수량만 판매 가능 수량에 더하고 남은 수량은 계속 미입고로 둡니다. 속도가 0이면 공백을 구할 수 없으므로 '계산 불가'라고 적습니다.

내 결과 읽기

소진 예상일과 입고 예정일을 나란히 놓고 이렇게 읽으세요.

- 재고가 없는 첫날이 입고 예정(빠름)보다 뒤라면 정상 입고에서는 공백이 없습니다. 지연을 가정한 칸에서만 공백이

생긴다면 얼마나 지연될 가능성이 있는지 공급처의 과거 기록으로 따져 보세요.
- 정상 입고에서도 공백이 있다면 지금 주문해서 막을 수 있는지 리드타임과 비교하세요. 리드타임보다 가까운 공백은 주문으로 막을 수 없고, 입고 일정을 확인하거나 판매 화면에 입고 예정을 알리는 방법을 생각해야 합니다.
- 행사를 계획하고 있다면 행사 속도로 다시 계산하세요. 행사 속도에서는 공백이 크게 늘 수 있습니다.
- 주문 기한이 이미 지났거나 오늘이라면 오늘이 판단일입니다.

6장으로 가서 주문안을 비교하세요.

완료 기준

□ 속도마다 소진 일수를 내림하고 날짜로 바꿔 적었다.
□ 발주 이력으로 걸린 날수의 최소·최대를 구했고 표본 수를 적었다.
□ 미입고 주문을 현재고에 더하지 않고 수량과 날짜로 따로 적었다.
□ 지연 가정 일수를 적고 공백 일수를 속도별로 비교했다.
□ 입고 예정 수량을 더한 공급으로 주문 기한을 구하고 여유 일수를 내 값으로 정했다.

- ☐ 계산이 어떤 가정(속도 유지, 리드타임, 지연)에 기대는지 적었다.

다음 행동

판매 가능 수량, 속도 범위, 소진 예상일, 입고 예정 범위, 주문 기한을 한 줄로 요약해 두세요. 6장에서는 새로 주문하는 세 가지 안(하지 않기, 소량, 기존 주문량)을 이 숫자 위에서 비교합니다.

장 요약 카드 · G-05-S

5장에서 가져갈 것

- 소진 일수는 내림한 참고치
- 입고 예정은 더하지 않기
- 리드타임은 범위로
- 지연도 계산해 보기
- 주문 기한을 정하기

그림 G-05-S — 예상 소진 기간은 가정 위의 참고치이고 입고 예정 주문은 수량과 날짜로 따로 비교하며 지연을 가정한 공백 일수와 주문 기한으로 판단한다는 5장의 요약

6장. 많이 사면 싸지만 괜찮을까

이 장에서 할 일: 주문하지 않기, 소량 주문, 기존 주문량 주문을 투입 현금, 판매 가능 시점, 남는 수량, 불확실성으로 나란히 비교합니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-10 주문안 비교표 한 장

이런 상황이라면

윤서(가상)의 머릿속에는 공급처 문자의 한 줄이 맴돕니다. 5박스 이상이면 세트당 6,200원. 2박스를 사면 6,500원입니다. 5박스를 사면

세트당 300원이 쌉니다. 그런데 윤서는 5장에서 이미 알아냈습니다. PO-3이 오면 재고는 11월 하순까지 갑니다. 지금 더 사서 12월이나 1월까지 가져가야 할까요?

많이 사면 단가가 내려간다는 말은 맞습니다. 하지만 그 돈이 얼마 동안 재고로 묶이는지, 그동안 속도가 떨어지면 어떻게 되는지는 단가표에 나오지 않습니다. 이 장은 단가표 밖의 것들을 숫자로 옮깁니다. 정답을 알려주는 장이 아니라 내 상황에서 무엇이 얼마나 다른지 보이게 하는 장입니다.

개념

선택지는 셋이고, 그중 하나는 '하지 않기'입니다

이 책은 주문안을 세 가지로 비교합니다.

- **A. 주문하지 않기**: 이번에는 추가로 주문하지 않습니다. 이미 주문한 것(PO-3)만 기다립니다.
- **B. 소량**: 공급처의 최소 주문수량(윤서의 공급처는 2박스)만큼만 주문합니다. 윤서는 2박스 24세트입니다.
- **C. 기존 주문량**: 지난번에 주문했던 양과 같게 주문합니다. 윤서의 지난 8월 주문(PO-2)은 5박스 60세트였습니다.

'기존 주문량'을 비교에 넣는 이유는 습관이 가장 강한 후보이기 때문입니다. 예전과 같은 양을 별 생각 없이 주문하는 판매자가 많고, 그 습관도 하나의 안으로 비교해 보아야 같은 기준에서 합리적인지 확인할 수 있습니다. 반대로 '하지 않기'를 빠뜨리는 일도 흔합니다. 아무것도 하지 않는 것도 선택이고, 그 결과를 계산해 보아야 합니다.

최소 주문수량이 있으면 선택지의 모양이 바뀝니다. 윤서의 공급처는 2박스 미만으로는 팔지 않으므로, 1박스 12세트는 선택지에 없습니다. 최소 주문수량보다 적게 입력하면 엑셀 도구는 '최소 주문수량 미달'이라고 알려 줍니다.

네 가지로 비교합니다

주문안은 단가만 보면 안 됩니다. 아래 네 가지를 같이 봅니다.

1. **투입 현금**: 새로 나가는 돈입니다. 공급가 합계에 운임을 더한 추가 매입자금입니다.
2. **판매 가능 시점**: 오늘 주문하면 팔 수 있게 되는 날의 범위입니다. 이력의 리드타임 최소·최대로 구합니다.
3. **예상 보유량**: 비교 시점이 되었을 때 얼마가 남고, 모자라면 얼마를 못 파는지입니다.
4. **불확실성**: 이 안이 가장 취약해지는 경우입니다.

확인할 것 카드 · G-06-C

주문안을 무엇으로 비교하나

- ☐ 투입 현금은 얼마인가
- ☐ 언제 팔 수 있나
- ☐ 남거나 모자라는 양은
- ☐ 가장 약한 지점은

그림 G-06-C — 주문안마다 투입 현금과 판매 가능 시점과 예상 보유량과 불확실성을 같은 기준으로 적어 나란히 비교하는 네 가지 확인 항목

이미 주문한 수량을 빠뜨리지 않습니다

세 안 모두에 공통으로 들어가는 숫자가 있습니다. 현재 판매 가능 수량 17세트와 이미 주문한 PO-3의

36세트입니다. 안마다 여기에 새 주문 수량이 더해집니다.

안 A 주문하지 않기
판매 가능 17
입고 예정(PO-3) 36
새 주문 0
총 공급 17 + 36 + 0 = 53

안 B 소량
판매 가능 17
입고 예정(PO-3) 36
새 주문 24
총 공급 17 + 36 + 24 = 77

안 C 기존 주문량

판매 가능 17

입고 예정(PO-3) 36

새 주문 60

총 공급

17 + 36 + 60 = 113

5장에서는 입고 예정 수량을 현재고에 더하지 않는다고 했습니다. 이 표의 '총 공급'은 판매 가능 시점이 지난 뒤를 계산하기 위한 값이고, 그 가정(모두 정상 도착)을 표에 적어야 합니다. 이 장의 모든 계산은 PO-3이 정상으로 도착한다는 가정 위에 있고, 지연의 영향은 5장의 공백 점검에서 따로 봅니다.

투입 현금과 단가

3장에서 구한 추가 매입자금입니다.

안 A
추가 매입자금 0원
세트당 원가 —

안 B
추가 매입자금 162,000원
세트당 원가 6,750원

안 C
추가 매입자금 387,000원
세트당 원가 6,450원

C의 세트당 원가는 B보다 6,750 - 6,450 = 300원 낮습니다. 같은 60세트를 B의 단가로 사면 6,750 ×

60 = 405,000원이고, C는 387,000원이므로 차이가 405,000 - 387,000 = 18,000원입니다. 단가 차이 300원에 60세트를 곱한 값과 같습니다. 300 × 60 = 18,000

18,000원은 60세트가 모두 팔렸을 때에만 얻는 절약입니다. 그리고 C는 B보다 387,000 - 162,000 = 225,000원을 더 묶습니다. 최근 속도(1.0385세트/일)로 60세트를 파는 데 걸리는 시간은 60 ÷ 1.0385 ≈ 57.78(반올림)일입니다. 약 두 달 가까이 이 추가 재고에 돈이 들어가 있습니다. 절약 18,000원이 이 기간 동안 225,000원이 더 묶이는 것을 보상하는지는 판매자의 현금 사정에 달려 있습니다. 이 책은 묶인 돈의 값어치를 이자율 같은 숫자로 정하지

않습니다. 내 현금이 넉넉한지, 그 돈을 다른 곳에 써야 하는지는 독자가 판단합니다.

판매 가능 시점

새로 주문하는 날을 10월 1일로 가정하면 이력의 리드타임(최소 14일, 최대 17일)을 더해 10월 15일부터 10월 18일 사이에 판매 가능해집니다. 5장에서 보았듯 이 시점은 PO-3의 입고 예정(10월 12일~15일)과 비슷하거나 늦습니다. 즉 지금 주문한 B나 C는 PO-3의 공백을 메우지 못합니다.

비교 시점의 예상 보유량

예상 보유량을 구하려면 비교할 시점을 정해야 합니다. 이 책의 사례에서는 기준일에서 60일 뒤(11월 29일)로 정했습니다. 60일은 사례를 위한 임의의 값입니다. 공급처에서 다음 주문이 도착하기까지 걸릴 시간의 몇 배 정도를 보고 싶은지에 따라 독자가 바꾸세요.

비교 시점의 남는 수량 = 총 공급 − 속도 × 비교 일수

결과가 음수이면 남는 것이 0이고, 모자라는 만큼을 '못 팔 수량'으로 적습니다. 속도는 행사 없는 두 가지(평소 0.92, 최근 1.0385)를 씁니다. 행사를 하지 않는다는 가정입니다.

평소 속도 0.92로 계산합니다.

- A: 53 - 0.92 × 60 = -2.2 즉 재고가 바닥나고 약 2.2세트를 못 팝니다.
- B: 77 - 0.92 × 60 = 21.8세트가 남습니다.
- C: 113 - 0.92 × 60 = 57.8세트가 남습니다.

최근 속도 1.0385로 계산하면 이렇습니다.

- A: 53 - 1.0385 × 60 ≈ -9.31(반올림) 즉 약 9.3세트를 못 팝니다.
- B: 77 - 1.0385 × 60 ≈ 14.69(반올림)세트가 남습니다.

- C: 113 - 1.0385 × 60 ≈ 50.69(반올림)세트가 남습니다.

남은 재고에 묶인 돈은 선입선출 가정으로 먼저 들어온 수량이 먼저 팔리고 새 주문분이 마지막에 남는다고 보고 구합니다. B의 남는 21.8세트는 새 주문분 24세트보다 적으므로 모두 새 주문분의 단가 6,750원을 쓰고, C의 남는 57.8세트도 새 주문분 60세트보다 적으므로 6,450원을 씁니다. 남는 수량이 새 주문분보다 많았다면 그 앞 로트의 단가가 섞입니다(3장). 새 주문분의 단가는 공급처의 가격표에서 나온 값이고 지금 재고의 단가와 같다는 보장이 없습니다.

21.8 × 6,750 = 147,150

57.8 × 6,450 = 372,810

최근 속도에서는 B가 약 14.7세트, 약 99,173원이고 C가 약 50.7세트, 약 326,965원입니다. 이 두 금액은 정확한 속도 27÷26으로 계산하고 원 단위로 반올림한 값입니다.

안 A

속도 평소 0.92

비교 시점 남는 수량(세트) 0

남는 재고에 묶인 돈(원) 0

못 팔 수량(세트) 2.2

안 A

속도 최근 1.04

비교 시점 남는 수량(세트) 0

남는 재고에 묶인 돈(원) 0

못 팔 수량(세트) 9.3

안 B

속도 평소 0.92

비교 시점 남는 수량(세트)

21.8

남는 재고에 묶인 돈(원)

147,150

못 팔 수량(세트) 0

안 B

속도 최근 1.04

비교 시점 남는 수량(세트)

14.7

남는 재고에 묶인 돈(원)

99,173

못 팔 수량(세트) 0

안 C

속도 평소 0.92

비교 시점 남는 수량(세트)

57.8

남는 재고에 묶인 돈(원)

372,810

못 팔 수량(세트) 0

안 C

속도 최근 1.04

비교 시점 남는 수량(세트)

50.7

남는 재고에 묶인 돈(원)

326,965

못 팔 수량(세트) 0

소진 예상일

세 안이 각각 언제까지 버티는지도 5장과 같은 방식으로 구합니다. 총 공급을 속도로 나눠 내림합니다.

안 A

총 공급 53

평소 0.92

57일, 11월 26일까지

최근 1.0385

51일, 11월 20일까지

안 B

총 공급 77

평소 0.92

83일, 12월 22일까지

최근 1.0385

74일, 12월 13일까지

안 C

총 공급 113

평소 0.92

122일, 2027년 1월 30일까지

최근 1.0385

108일, 2027년 1월 16일까지

예를 들어 B의 평소 속도는 77 ÷ 0.92 ≈ 83.70(반올림)일이어서 내림하면 83일이고, 최근 속도는 77 ÷ 1.0385 ≈ 74.15(반올림)일이어서 74일입니다. C는 113 ÷ 0.92 ≈ 122.83(반올림)일(내림 122일)과 113 ÷ 1.0385 ≈ 108.81(반올림)일(내림 108일)입니다.

불확실성을 적습니다

숫자표는 깔끔하지만 그 아래의 가정들은 깨질 수 있습니다. 각 안이 어느 가정에 가장 취약한지 한 줄씩 적어 두세요.

- **A는 입고 지연에 약합니다.** 5장에서 본 것처럼 PO-3이 많이 늦으면 공백이 생기고, 그것을 오늘의 주문으로는 막을 수 없습니다. 주문 기한(10월 28일)을 넘기면 다음 시기에도 공백이 생깁니다.
- **B는 단가가 높습니다.** 그리고 남는 재고가 적어서 수요가 갑자기 늘어도 대응할 여유가 작습니다.
- **C는 속도가 떨어질 때 오래 묶입니다.** 속도가 평소의 절반인

0.92 ÷ 2 = 0.46으로 떨어지면 60일 동안 0.46 × 60 = 27.6세트만 나가므로 비교 시점에 113 - 27.6 = 85.4세트가 남습니다. 지금 평소 속도는 앞으로의 속도가 아닙니다.
- **세 안 모두 가격표가 바뀔 수 있습니다.** 공급처의 6,200원 구간이 앞으로도 유지된다는 보증은 없습니다. 윤서의 이력에서도 6월에 6,200원이던 공급가가 8월에 6,500원이 되었습니다.

속도가 갑자기 높아지는 경우(행사)는 어느 안에도 유리하지 않습니다. 행사 속도 2.00으로는 PO-3이 정상으로 와도 공백이 생기므로, 행사를 열기

전에는 5장의 점검을 다시 해야 합니다.

윤서의 비교 결과 읽기

윤서는 세 안을 나란히 놓고 이렇게 읽었습니다. 사람에 따라 다른 결론을 낼 수 있는 읽기입니다.

- 5박스(C)의 절약은 18,000원인데, 두 달 가까이 225,000원이 더 묶입니다. 속도가 평소의 절반으로 떨어지면 85.4세트가 남습니다.
- 2박스(B)를 지금 주문해도 PO-3의 공백(있다면)을 메우지 못합니다. 그 시기에 쓸 수 있는 재고가 아닙니다.

- 아무것도 하지 않으면(A) 11월 하순까지 팔 재고가 있고, 주문 기한은 10월 28일입니다. 그 전에 PO-3이 정상 입고했는지 확인할 수 있습니다.

그래서 윤서는 오늘 추가 주문을 하지 않는 안(A)으로 기울었습니다. 이 결론은 윤서의 가정(행사 없음, PO-3 도착, 속도 유지, 내 현금 사정)에서만 맞습니다. 품절로 놓치는 판매가 훨씬 아깝다고 느끼는 판매자라면 B나 C를 고를 수 있고, 그것도 하나의 판단입니다. 이 책이 말하려는 것은 판단 자체를 대신하는 것이 아니라, 판단의 근거를 같은 모양의 표로 남기는 것입니다. 최종 결정과 기록은 8장에서 합니다.

순서대로 하기

1. 현재 판매 가능 수량, 이미 주문한 입고 예정 수량, 속도 두 개(행사 없는 평소·최근)를 S-10에 옮겨 적습니다.
2. 비교할 안을 정합니다(하지 않기, 최소 주문수량, 기존 주문량). 최소 주문수량 미만의 안은 넣지 않습니다.
3. 안마다 박스 수, 세트 수, 공급가, 운임으로 추가 매입자금과 세트당 원가를 구합니다.
4. 새로 주문한다고 가정한 날에 리드타임 최소·최대를 더해 판매 가능 시점을 구합니다.
5. 비교 일수(사례에서는 60일)를 정하고, 안마다 속도마다 총

공급에서 속도 × 비교 일수를 빼서 남는 수량 또는 못 팔 수량을 구합니다.
6. 남는 수량에 새 주문분의 세트당 원가를 곱해 묶인 돈을 구합니다.
7. 안마다 가장 취약한 가정과 그 가정이 바뀌면 다시 볼 조건을 적습니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서의 S-10 기본 비교

안	A 주문하지 않기
박스	0
세트	0
추가 매입자금(원)	0
세트당 원가(원)	—
판매 가능 시점	해당 없음
총 공급(세트)	53

안 B 소량

박스 2

세트 24

추가 매입자금(원)

162,000

세트당 원가(원) 6,750

판매 가능 시점

10/15~10/18

총 공급(세트) 77

안 C 기존 주문량

박스 5

세트 60

추가 매입자금(원)

387,000

세트당 원가(원) 6,450

판매 가능 시점

10/15~10/18

총 공급(세트) 113

윤서의 S-10 소진 예상(총 공급 기준, 내림)

안 A

평소 0.92

57일, 11/26까지

최근 1.0385

51일, 11/20까지

안 B

평소 0.92

83일, 12/22까지

최근 1.0385

74일, 12/13까지

안 C

평소 0.92

122일, 1/30까지

최근 1.0385

108일, 1/16까지

윤서의 S-10 비교 시점(60일 뒤, 11월 29일) 보유량

안 A

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 0

남는 재고에 묶인 돈(원) 0

못 팔 수량(세트) 2.2

안 A

속도 최근 1.04

남는 수량(세트) 0

남는 재고에 묶인 돈(원) 0

못 팔 수량(세트) 9.3

안 B

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 21.8

남는 재고에 묶인 돈(원) 147,150

못 팔 수량(세트) 0

안 B

속도 최근 1.04

남는 수량(세트) 14.7

남는 재고에 묶인 돈(원) 99,173

못 팔 수량(세트) 0

안 C

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 57.8

남는 재고에 묶인 돈(원) 372,810

못 팔 수량(세트) 0

안 C

속도 최근 1.04

남는 수량(세트) 50.7

남는 재고에 묶인 돈(원) 326,965

못 팔 수량(세트) 0

윤서의 S-10 불확실성

안 A

가장 약한 지점

PO-3이 많이 늦으면 공백

바뀌면 다시 볼 조건

PO-3 판매 가능이 10월 15일을 넘기면 S-09를 다시 계산

안 B

가장 약한 지점

세트당 원가가 높고 여유가 작음

바뀌면 다시 볼 조건

가격표가 바뀌면 S-05를 다시 계산

안 C

가장 약한 지점

속도가 떨어지면 오래 묶임

바뀌면 다시 볼 조건

최근 14일 속도가 평소보다 낮아지면 S-07을 다시 계산

결과 읽기

세 안은 모두 한 가지를 얻고 한 가지를 내놓습니다. A는 현금을 아끼지만 공백의 위험을 안고, B는 중간 현금으로 약간의 여유를 얻지만 단가가 높고 효과가 작고, C는 단가를 낮추지만 현금을 크게 묶고 속도 변화에 취약합니다. 어느 것이 낫다는 말은 내 현금과 내 속도 가정이 정해져야 할 수 있는 말입니다.

표를 읽을 때 두 가지를 조심하세요. 하나는 표 속 숫자가 모두 평균과 가정에서 나왔다는 점입니다. 다른 하나는 단가 절약이 눈에 잘 띄고, 묶이는 현금과 시간은 덜 보인다는 점입니다. 비교표는 그 보이지 않는 것을 눈에 보이게 만드는 도구입니다.

흔한 실수

실수 단가만 보고 결정

왜 생기나

단가 절약이 가장 눈에 띄어서

바로잡는 법

투입 현금과 소진까지 걸리는 일수를 같이 적기

실수 이미 주문한 수량을 빼고 계산

왜 생기나

새 주문만 비교하려고 해서

바로잡는 법

안마다 판매 가능 수량과 입고 예정을 함께 더한 총 공급을 쓰기

실수

'주문하지 않기'를 비교하지 않음

왜 생기나

주문이 당연한 일처럼 느껴져서

바로잡는 법

A안의 결과도 같은 표로 계산하기

실수 비교 시점을 정하지 않음

왜 생기나

언제까지 볼지 생각하지 않아서

바로잡는 법

비교 일수를 적고, 바꿔서 다시 계산해 보기

실수

최소 주문수량 미만의 안을 넣음

왜 생기나 소량이 안전해 보여서

바로잡는 법

공급처의 최소 단위를 확인하고 그 이상만 안으로 두기

실수 속도가 이어진다고 단정

왜 생기나

계산 결과가 정확해 보여서

바로잡는 법

속도가 절반으로 떨어지는 경우를 한 줄 계산해 보기

양식 S-10 주문하지 않기·소량·기존 주문량 비교

목적 주문안 세 가지를 투입 현금, 판매 가능 시점, 비교 시점의 예상 보유량, 불확실성으로 같은 기준에서 비교해 한 장에 남깁니다.

준비 자료 S-04의 판매 가능 수량, S-05의 추가 매입자금, S-07의 속도, S-08의 최소·최대 리드타임, S-09의

입고 예정, 공급처의 가격표와 최소 주문수량

작성 순서 기본 비교표를 먼저 채우고, 소진 예상과 비교 시점 보유량을 구한 뒤, 불확실성을 적습니다. 비교 일수는 내 값으로 정하고 사례의 60일은 임의라는 점을 기억합니다.

작성 완료 예시(가상) — 기본 비교

안 A 주문하지 않기

박스 0

세트 0

추가 매입자금(원) 0

세트당 원가(원) —

판매 가능 시점 해당 없음

총 공급(세트) 53

안 B 소량

박스 2

세트 24

추가 매입자금(원)

162,000

세트당 원가(원) 6,750

판매 가능 시점

10/15~10/18

총 공급(세트) 77

안 C 기존 주문량

박스 5

세트 60

추가 매입자금(원)

387,000

세트당 원가(원) 6,450

판매 가능 시점

10/15~10/18

총 공급(세트) 113

빈 양식 — 기본 비교

안 A 주문하지 않기

박스 0

세트 0

추가 매입자금(원) 0

세트당 원가(원) _____

판매 가능 시점 _____

총 공급(세트) _____

안 B 소량

박스 _____

세트 _____

추가 매입자금(원) _____

세트당 원가(원) _____

판매 가능 시점 _____

총 공급(세트) _____

안 C 기존 주문량

박스 _____

세트 _____

추가 매입자금(원) _____

세트당 원가(원) _____

판매 가능 시점 _____

총 공급(세트) _____

작성 완료 예시(가상) — 소진 예상

안 A

평소 0.92

57일, 11/26까지

최근 1.0385

51일, 11/20까지

안 B

평소 0.92

83일, 12/22까지

최근 1.0385

74일, 12/13까지

안 C

평소 0.92

122일, 1/30까지

최근 1.0385

108일, 1/16까지

빈 양식 — 소진 예상

안 A

속도 1 _____

속도 2 _____

안 B

속도 1 _____

속도 2 _____

안 C

속도 1 _____

속도 2 _____

작성 완료 예시(가상) — 비교 시점 보유량(60일 뒤)

안 A

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 0

남는 재고에 묶인 돈(원) 0

못 팔 수량(세트) 2.2

안 B

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 21.8

남는 재고에 묶인 돈(원) 147,150

못 팔 수량(세트) 0

안 C

속도 평소 0.92

남는 수량(세트) 57.8

남는 재고에 묶인 돈(원) 372,810

못 팔 수량(세트) 0

빈 양식 — 비교 시점 보유량

안 A

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

안 B

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

안 C

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

안 A

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

안 B

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

안 C

속도 _____

남는 수량(세트) _____

남는 재고에 묶인 돈(원) _____

못 팔 수량(세트) _____

작성 완료 예시(가상) — 불확실성

안 A

가장 약한 지점

PO-3이 많이 늦으면 공백

바뀌면 다시 볼 조건

PO-3 판매 가능이 10월 15일을 넘기면 S-09

안 B

가장 약한 지점 세트당 원가가 높음

바뀌면 다시 볼 조건

가격표가 바뀌면 S-05

안 C

가장 약한 지점

속도가 떨어지면 오래 묶임

바뀌면 다시 볼 조건

최근 14일 속도가 낮아지면 S-07

빈 양식 — 불확실성

안 A

가장 약한 지점 _____

바뀌면 다시 볼 조건 _____

안 B

가장 약한 지점 _____

바뀌면 다시 볼 조건 _____

안 C	
가장 약한 지점	_____
바뀌면 다시 볼 조건	_____

막혔을 때 최소 주문수량이 없는 공급처라면 B안을 내가 감당할 수 있는 가장 작은 양으로 정하세요. 가격표가 구간으로 되어 있지 않다면 안마다 단가가 같아집니다. 그때는 비교가 투입 현금과 남는 수량만으로 남습니다. 공급처가 도착일을 보증하지 않는다면 5장의 지연 가정을 비교 시점 계산에도 한 번 적용해 보세요. 속도를 두 개 이상 구하지 못했다면 한 개로 계산하고, 그 속도가 틀릴 때 숫자가 어떻게 달라지는지 속도를 절반으로 바꾼 한 줄을 추가하세요.

내 결과 읽기

비교표를 채운 뒤에는 정답을 찾으려 하지 말고 내가 어느 쪽 위험을 더 감당할 수 있는지 물어보세요.

- **현금이 부족한 상황이라면** 투입 현금이 작은 안이 안전합니다. 대신 공백과 못 팔 수량의 위험을 받아들여야 합니다.
- **품절이 아주 아프다면** 총 공급이 큰 안이 안심되지만, 속도가 떨어질 때 남는 재고와 묶인 돈을 감당할 수 있는지 확인하세요.
- **단가 절약이 눈에 띄는 안이라면** 절약한 금액과 추가로 묶이는 현금, 그 재고를 파는 데 걸리는 일수를 한 줄로 나란히 적어

보세요. 세 숫자가 한눈에 보여야 합니다.

세 안 모두 마음에 들지 않으면 안을 바꿔 보세요. 예를 들어 소량 주문을 한 번 더 나눠서 하거나 주문 시점을 미루는 안을 만들 수 있습니다. 표는 새 안을 넣어도 같은 방식으로 계산됩니다.

완료 기준

- □ 세 가지 안(하지 않기, 최소 주문수량, 기존 주문량)을 모두 계산했다.
- □ 이미 주문한 수량을 안마다 총 공급에 포함했다.

□ 투입 현금, 판매 가능 시점, 비교 시점의 남는 수량·못 팔 수량을 한 장에 적었다.
□ 비교 일수를 적었고 내 값으로 정했다.
□ 안마다 가장 약한 가정과 다시 볼 조건을 적었다.
□ 단가 절약만이 아니라 묶이는 현금과 일수도 같이 적었다.

다음 행동

비교표에서 내가 기울어진 안과 그 이유를 한 줄로 적어 두세요. 아직 결정은 하지 않습니다. 7장에서 안 팔리는 재고를 따로 보고, 8장에서 행동을 하나로 정하면서 이 표의 숫자를 근거로 쓰게 됩니다.

장 요약 카드 · G-06-S

6장에서 가져갈 것

- 하지 않기도 안으로
- 단가 절약과 묶이는 현금을 함께
- 판매 가능 시점은 범위로
- 비교 시점의 남는 양과 못 파는 양
- 가장 약한 가정 적기

그림 G-06-S — 주문안은 하지 않기와 소량과 기존 주문량을 같은 표에서 투입 현금과 판매 가능 시점과 남는 수량과 불확실성으로 비교하며 단가 절약만 보고 결정하지 않는다는 6장의 요약

7장. 안 팔리는 재고는 어떻게 볼까

이 장에서 할 일: 오래 팔리지 않는 재고를 내가 정한 기준으로 가려내고, 정리 대안을 필요한 속도와 회수할 수 있는 현금으로 비교합니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-11 장기 보유 재고·정리 대안 표

이 장은 점검할 상품이 다릅니다. 앞의 여섯 장은 집게 세트(가상) 한 가지를 다뤘고, 이 장은 리본 포장 키트(가상)라는 다른 상품 한 가지를 봅니다. 두 상품을

합치지 않고 한 상품씩 따로 점검한다는 원칙은 그대로입니다. 이 장은 지금 주문 판단과 따로 읽을 수 있습니다.

이런 상황이라면

윤서(가상)의 창고 구석에는 상자 하나가 있습니다. 집게 세트를 사는 구매자에게 같이 팔려고 들여놓은 리본 포장 키트(가상) 38세트입니다. 한동안은 가끔 나갔는데, 어느 날부터 한 세트도 팔리지 않았습니다. 판매 화면에는 여전히 올라 있고, 공급처에서 다시 사면 안 된다는 것쯤은 윤서도 압니다. 문제는 이미 들어간 돈입니다. 이 상자에는 얼마가

들어 있고, 어떻게 하면 그 돈을 다시 꺼낼 수 있을까요?

윤서는 이 상자를 보면 마음이 불편해서 자꾸 미룹니다. 이 장에서는 미루지 않고 숫자로 보는 방법을 다룹니다.

개념

오래 안 팔린다는 기준은 내가 정합니다

며칠 안 팔리면 오래 안 팔린 재고일까요? 정답은 없습니다. 하루에 몇 건씩 팔리는 상품과 한 달에 한 건

팔리는 상품은 다릅니다. 이 책에서는 기준을 두 가지로 봅니다.

- **경과일**: 마지막으로 팔린 날부터 기준일까지의 일수입니다.
- **장기 보유 기준 일수**: 경과일이 이 값 이상이면 점검 대상으로 올립니다. 사례에서는 60일로 정하지만, 60일은 사례를 위해 임의로 정한 값이고 내 상품에 맞게 바꾸는 값입니다.

윤서의 리본 키트는 마지막 판매가 2026년 7월 26일이었고 기준일은 9월 30일이므로 경과일은 5 + 31 + 30 = 66일입니다. 7월 남은 5일, 8월 31일, 9월 30일을 더한 값입니다. 66일은 기준 일수 60일 이상이므로 점검 대상입니다.

숫자 몇 개로 현황을 봅니다

항목	값
수량	38세트
세트당 원가	4,200원(운임 포함, 가상)
재고에 묶인 돈	38 × 4,200 = 159,600원
마지막 판매일	2026-07-26
경과일	66일
최근 90일 (7/3~9/30) 판매	7세트

최근 90일 동안 7세트가 팔렸으므로 평균 속도는 7 ÷ 90 ≈ 0.0778(반올림)세트/일입니다. 이 속도가 이어진다면 38세트는 38 ÷ (7 ÷ 90) ≈ 488.57(반올림)일, 즉

488일쯤 버팁니다. 1년이 훨씬 넘는 숫자입니다.

그런데 이 평균은 한 가지를 가립니다. 7세트는 모두 7월에 팔렸고 7월 26일 이후 66일 동안은 한 세트도 팔리지 않았습니다. 90일 평균은 판매가 이미 멈췄다는 사실을 숨깁니다. 그래서 경과일과 평균 속도를 같이 봅니다. 경과일은 마지막 판매 이후의 모습을, 평균 속도는 기간 전체의 모습을 보여 줍니다.

묶인 돈과 회수할 수 있는 현금은 다릅니다

38세트에 든 돈은 159,600원입니다. 이 재고를 팔면 돌아오는 현금은 얼마일까요? 3장에서 본 식을 씁니다. 리본 키트의 판매가를 9,900원,

수수료율을 0.10(가상), 포장·발송비를 한 건당 2,400원(가상)이라고 하면, 한 세트를 팔았을 때 손에 남는 현금(참고)은 다음과 같습니다.

9,900 × (1 - 0.10) - 2,400 = 6,510

6,510원은 세트당 원가 4,200원보다 큽니다. 그렇지만 이 차이를 이익이라고 부르지 않습니다. 광고비, 인건비, 세금이 빠져 있기 때문입니다. 이 책에서는 정리 대안을 서로 비교하기 위한 숫자로만 씁니다.

이미 낸 돈에 끌려가지 않습니다

159,600원을 이미 냈다는 사실은 앞으로의 선택에 영향을 주지 말아야 합니다. 그런데 현실에서는 영향을 줍니다. 이미 낸 돈을 되찾아야 한다는

마음이 낮은 가격을 손해로 느끼게 만들기 때문입니다. 지금 선택에서 비교할 것은 앞으로 들어올 현금과 앞으로 재고가 묶여 있을 기간입니다. 이미 쓴 돈은 어느 대안을 고르든 바뀌지 않습니다.

정리 대안은 '필요한 속도'로 비교합니다

정리 대안은 가격을 낮추거나, 묶음으로 팔거나, 그대로 두거나, 일부만 정리하는 것입니다. 어느 대안이 얼마나 팔릴지는 기록이 없으므로 예측하지 않습니다. 대신 이렇게 거꾸로 묻습니다. 목표 기간 안에 모두 팔려면 하루에 몇 세트씩 팔려야 하는가.

필요한 속도 = 수량 ÷ 목표 소진 기간

윤서는 목표 소진 기간을 90일로 정했습니다(90일도 내가 정하는 값입니다).

38 ÷ 90 ≈ 0.4222(반올림)

필요한 속도는 하루 약 0.42세트입니다. 최근 90일의 평균 속도 0.0778의 몇 배일까요? 정확한 값으로는 38 ÷ 7 ≈ 5.43(반올림)배입니다. 지금 속도의 5배가 넘는 판매가 필요하다는 뜻입니다. 이것이 예측은 아닙니다. 목표를 이루려면 이만큼의 속도가 필요하다는 계산일 뿐이고, 가격이나 묶음 조건을 바꾸어서 그 정도가 가능한지는 시험해 보아야 압니다.

대안마다 한 세트를 팔았을 때 손에 남는 현금이 달라집니다. 윤서가 비교한 네 가지입니다.

대안 ① 가격 유지

판매가 9,900원

한 건당 손에 남는 현금

9,900 × (1 - 0.10) - 2,400 = 6,510원

세트당 현금 6,510원

대안 ② 20% 인하

판매가 7,920원

한 건당 손에 남는 현금

7,920 × (1 - 0.10) - 2,400 = 4,728원

세트당 현금 4,728원

대안 ③ 30% 인하

판매가 6,930원

한 건당 손에 남는 현금

6,930 × (1 - 0.10) - 2,400 = 3,837원

세트당 현금 3,837원

대안 ④ 2개 묶음가

판매가 15,800원

한 건당 손에 남는 현금

15,800 × (1 - 0.10) - 2,400 = 11,820원

세트당 현금

11,820 ÷ 2 = 5,910원

④의 세트당 현금이 ②보다 큰 이유는 포장·발송비가 한 건당 2,400원이기 때문입니다. 두 세트를 한 건으로

보내면 이 비용을 두 세트가 나눕니다. 이것은 주문 한 건당 드는 비용의 구조에서 나오는 차이이고, 구매자가 실제로 두 세트를 사 줄지는 별개의 질문입니다.

38세트를 목표 기간 안에 모두 판다면 회수하는 현금은 아래와 같습니다. ④는 38세트를 두 세트씩 19건으로 나눕니다.

대안 ① 가격 유지

모두 팔렸을 때 회수 현금

38 × 6,510 = 247,380원

묶인 돈 159,600원 대비

247,380 - 159,600 = 87,780원

대안 ② 20% 인하

모두 팔렸을 때 회수 현금

38 × 4,728 = 179,664원

묶인 돈 159,600원 대비

179,664 - 159,600 = 20,064원

대안 ③ 30% 인하

모두 팔렸을 때 회수 현금

38 × 3,837 = 145,806원

묶인 돈 159,600원 대비

145,806 - 159,600 = -13,794원

대안 ④ 2개 묶음가

모두 팔렸을 때 회수 현금

19 × 11,820 = 224,580원

묶인 돈 159,600원 대비

224,580 - 159,600 = 64,980원

윤서(가상)의 네 대안에서 알 수 있는 것은 순서입니다. 30% 인하(③)는 모두 팔려도 묶인 돈에 못 미칩니다. 20% 인하(②)는 모두 팔리면 묶인 돈보다 20,064원 많이 돌아옵니다. 가격을 유지하면(①) 가장 많이 돌아오지만 지금처럼 팔리지 않으면 아무것도 돌아오지 않습니다. 이 표는 '모두 팔렸을 때'의 상한입니다. 실제로는 이보다 적게 팔릴 수 있습니다.

되돌릴 수 있는 정도를 봅니다

정리 대안은 되돌릴 수 있는 정도가 서로 다릅니다.

대안 가격 인하

되돌릴 수 있나 가능

메모

다시 올릴 수 있으나 구매자가 낮은 가격을 기억할 수 있음

대안 묶음 판매

되돌릴 수 있나 가능

메모 묶음 조건을 거두면 됨

대안 일부만 정리

되돌릴 수 있나 일부

메모 정리한 수량은 되돌릴 수 없음

대안 폐기·기부

되돌릴 수 있나 불가

메모 한번 하면 끝, 현금 회수 없음

대안 보유 유지

되돌릴 수 있나 가능

메모

재고에 묶인 돈과 공간이 계속 듦

처음에는 되돌릴 수 있는 대안을 시험으로 해 보고, 되돌릴 수 없는 대안은 마지막에 둡니다.

점검 순서

정리를 생각할 때는 순서가 있습니다. 먼저 판매 불가나 검수 중인 수량이 섞여 있는지 봅니다. 섞여 있으면 상태부터 나눕니다. 판매 불가는 처음부터 정리 대안 비교에 들어가지 않기 때문입니다. 그다음 마지막 판매 후 경과일이 기준 일수에 못 미치면 아직 점검 대상이 아닙니다. 점검

대상이면 필요한 속도가 현재 속도의 몇 배인지 구하고, 그 차이가 크면 가격이나 묶음을 바꾸는 시험 판매를 계획합니다. 어떤 대안도 매입금액만큼의 현금을 돌려주지 못한다면 손실이 생긴다는 사실을 받아들이고 정리 범위를 정합니다. 결정을 당장 내리기 어려우면 재점검 날짜를 정해 적고 그때까지 보유합니다.

과정 카드 · G-07-P

오래 안 팔리는 재고를 보는 순서

1. 판매 불가부터 나누기
2. 경과일을 기준과 비교
3. 필요한 속도로 시험 계획
4. 손실이면 정리 범위 정하기
5. 어려우면 재점검 날짜

그림 G-07-P — 상태를 먼저 나누고 경과일이 기준 일수에 못 미치면 제외하며 점검 대상이면 필요한 속도를 구해 시험 판매를 계획하고 손실이 확인되면 정리 범위를 정하고 결정이 어려우면 재점검 날짜를 적는 다섯 단계

시험 판매는 기준을 미리 정합니다

대안을 고르면 곧바로 전부 바꾸지 말고 짧은 시험 판매를 합니다. 시험의 기준은 시작하기 전에 적어 둡니다. 시험을 해 본 뒤에 기준을 바꾸면 결과를 내 마음대로 읽게 됩니다.

윤서(가상)는 20% 인하(②)를 14일 동안 시험하기로 했습니다. 14일 시험 기간에 필요한 속도를 이루려면 0.4222 × 14 ≈ 5.91(반올림)세트, 즉 올림해서 6세트가 팔려야 합니다. 14일 동안 6세트 이상 팔리면 시험을 이어 가고, 그보다 적으면 다른 대안(묶음 가격이나 일부 정리)으로 바꿉니다. 14일과 6세트는 사례를 위한 임의의 기준입니다. 시험 기간이 끝나는 날짜도 같이 적습니다. 윤서의 시험은

10월 2일에 시작해 10월 16일에 판단합니다.

순서대로 하기

1. 점검할 상품 한 가지를 정하고 수량(2장에서 한 것처럼 상태를 나눈 판매 가능 수량), 세트당 원가, 마지막 판매일을 적습니다.
2. 경과일을 구하고 장기 보유 기준 일수와 비교합니다.
3. 최근 일정 기간(사례는 90일)의 판매량으로 평균 속도와 소진 예상을 참고로 구하고, 판매가 어느 시기에 몰려 있는지도 메모합니다.
4. 현재 가격에서 한 세트를 팔 때 손에 남는 현금(판매가 × (1 −

수수료율) – 포장·발송비)을 구합니다.
5. 대안마다 가격, 한 건당 현금, 세트당 현금을 적고, 목표 소진 기간에 필요한 속도와 현재 속도의 배수를 구합니다.
6. 모두 팔렸을 때의 회수 현금과 묶인 돈과의 차이를 적고, 되돌릴 수 있는 정도를 적습니다.
7. 시험할 대안 하나와 시험 기간, 계속할 기준, 판단 날짜를 정해 적습니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서의 S-11 보유 현황(리본 포장 키트)

항목	값
상품	리본 포장 키트(가상)
수량(판매 가능)	38세트
세트당 원가	4,200원
묶인 돈	159,600원
마지막 판매일	2026-07-26
경과일	66일
장기 보유 기준 일수(내 값)	60일
점검 대상인가	예
최근 90일 판매	7세트(모두 7월)

항목	값
90일 평균 속도	0.0778세트/일
소진 예상(참고)	488일
현재 가격 세트당 현금(참고)	6,510원

윤서의 S-11 정리 대안 비교(목표 소진 기간 90일)

대안 ① 가격 유지

판매가(원) 9,900

세트당 현금(원) 6,510

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원) 247,380

묶인 돈 대비(원) +87,780

되돌릴 수 있나 가능

대안 ② 20% 인하

판매가(원) 7,920

세트당 현금(원) 4,728

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

179,664

묶인 돈 대비(원)

+20,064

되돌릴 수 있나 가능

대안 ③ 30% 인하

판매가(원) 6,930

세트당 현금(원) 3,837

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

145,806

묶인 돈 대비(원)

−13,794

되돌릴 수 있나 가능

대안 ④ 2개 묶음가

판매가(원) 15,800

세트당 현금(원) 5,910

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

224,580

묶인 돈 대비(원)

+64,980

되돌릴 수 있나 가능

윤서의 S-11 시험 계획

항목	내용
시험할 대안	② 20% 인하
시험 기간	14일(2026-10-02 ~ 10-16)

항목	내용
계속할 기준	14일 동안 6세트 이상 판매
기준 미달 때	④ 2개 묶음가를 시험하고, 그래도 안 되면 일부 정리를 검토
판단 날짜	2026-10-16

결과 읽기

윤서가 이 장에서 얻은 것은 두 가지입니다.

첫째, 리본 키트에 묶인 돈은 159,600원이고, 지금 속도가 이어지면 1년이 넘게 팔릴 양입니다. 그 사이 판매가 7월에 몰려 있었고 66일째 한 세트도

안 팔렸다는 사실이 평균 속도에 가려져 있었습니다.

둘째, 윤서(가상)의 대안마다 모두 팔렸을 때의 회수 현금과 묶인 돈의 차이를 보면 30% 인하는 손실이고, 20% 인하는 소폭 이득, 가격 유지는 가장 큽니다. 하지만 어느 것도 팔린다는 보증은 없으므로 시험에서 확인합니다.

윤서는 하나의 결정을 내리지 않고 시험과 판단 날짜를 정했습니다. 이것이 이 장의 결론입니다. 안 팔리는 재고는 한 번에 해결하려 하면 마음의 부담이 커서 계속 미루게 됩니다. 작은 시험과 날짜를 정하면 미루는 일이 줄어듭니다.

흔한 실수

실수

평균 속도만 보고 괜찮다고 판단

왜 생기나

숫자가 작아도 팔리긴 했으니까

바로잡는 법

마지막 판매일과 경과일을 같이 보기

실수

이미 낸 돈을 되찾으려고 낮은 가격을 피함

왜 생기나

손해를 확정하는 느낌이라서

바로잡는 법

앞으로 들어올 현금과 묶일 기간만 비교하기

실수
필요한 속도를 예상 판매량으로 읽음

왜 생기나 숫자가 구체적이라서

바로잡는 법
목표를 이루기 위한 계산일 뿐이라고 적고 시험으로 확인하기

실수 시험 기준을 시험 뒤에 정함

왜 생기나 결과를 보고 싶어서

바로잡는 법
시작 전에 기준과 판단 날짜를 적기

실수
되돌릴 수 없는 대안을 먼저 선택

왜 생기나 빨리 끝내고 싶어서

바로잡는 법
되돌릴 수 있는 대안부터 시험하기

실수
판매 불가 수량을 정리 대안에 넣음
왜 생기나 한 상자에 섞여 있어서
바로잡는 법
상태를 먼저 나누고 판매 가능 수량만 비교하기

양식 S-11 장기 보유 재고·정리 대안

목적 오래 팔리지 않는 상품의 현황을 숫자로 보고, 정리 대안을 필요한 속도와 회수 현금으로 비교한 뒤 시험할 대안과 판단 날짜를 정합니다.

준비 자료 점검할 상품의 판매 가능 수량(S-04와 같은 방식), 세트당 원가(S-05), 판매 기록(마지막

판매일과 최근 기간의 판매량), 현재 판매가, 수수료율, 포장·발송비

작성 순서 보유 현황을 적고 경과일과 장기 보유 기준 일수를 비교합니다. 대안마다 가격, 세트당 현금, 필요한 속도, 회수 현금을 구합니다. 시험할 대안과 기준, 판단 날짜를 적습니다.

작성 완료 예시(가상) — 보유 현황

항목	값
상품	리본 포장 키트(가상)
수량(판매 가능)	38세트
세트당 원가	4,200원
묶인 돈	159,600원
마지막 판매일	2026-07-26

항목	값
경과일	66일
장기 보유 기준 일수(내 값)	60일
점검 대상인가	예
최근 90일 판매	7세트
90일 평균 속도	0.0778세트/일
현재 가격 세트당 현금(참고)	6,510원

빈 양식 — 보유 현황

항목	값
상품	
수량(판매 가능)	
세트당 원가	

항목	값
묶인 돈	
마지막 판매일	
경과일	
장기 보유 기준 일수(내 값)	
점검 대상인가	
최근 일정 기간 판매	
평균 속도	
현재 가격 세트당 현금(참고)	

작성 완료 예시(가상) — 정리 대안 비교

대안 ① 가격 유지

판매가(원) 9,900

세트당 현금(원) 6,510

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

247,380

묶인 돈 대비(원)

+87,780

되돌릴 수 있나 가능

대안 ② 20% 인하

판매가(원) 7,920

세트당 현금(원) 4,728

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

179,664

묶인 돈 대비(원)

+20,064

되돌릴 수 있나 가능

대안 ③ 30% 인하

판매가(원) 6,930

세트당 현금(원) 3,837

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

145,806

묶인 돈 대비(원)

−13,794

되돌릴 수 있나 가능

대안 ④ 2개 묶음가

판매가(원) 15,800

세트당 현금(원) 5,910

필요 속도(세트/일) 0.42

현재 속도의 배수 5.4

모두 팔렸을 때 회수 현금(원)

224,580

묶인 돈 대비(원)

+64,980

되돌릴 수 있나 가능

빈 양식 — 정리 대안 비교

대안 _____

판매가(원) _____

세트당 현금(원) _____

필요 속도(세트/일) _____

현재 속도의 배수 _____

모두 팔렸을 때 회수 현금(원) _____

묶인 돈 대비(원) _____

되돌릴 수 있나 _____

같은 빈 칸 4줄 — 인쇄해서 적을 때는 A4판 양식을 쓴다

작성 완료 예시(가상) — 시험 계획

항목	내용
시험할 대안	② 20% 인하
시험 기간	14일(2026-10-02 ~ 10-16)
계속할 기준	14일 동안 6세트 이상 판매
기준 미달 때	④ 2개 묶음가 시험 후 일부 정리 검토
판단 날짜	2026-10-16

빈 양식 — 시험 계획

항목	내용
시험할 대안	
시험 기간	

항목	내용
계속할 기준	
기준 미달 때	
판단 날짜	

막혔을 때 마지막 판매일을 모르면 판매 기록에서 가장 최근 출고일을 찾아보세요. 기록이 없다면 '미확인'이라고 적고 경과일 대신 최근 기간의 판매량으로 판단하세요. 수수료율이나 포장·발송비를 모르면 지난 정산서 한 건에서 확인하고, 없다면 '가정'이라고 적습니다. 목표 소진 기간을 정하기 어려우면 90일과 180일 두 가지로 필요한 속도를 구해 비교해 보세요. 일부 수량에 판매 불가가 섞여 있다면 그 수량은 대안

비교에서 빼고 따로 처리 방법(폐기 등)을 적으세요.

내 결과 읽기

장기 보유 재고의 표를 채웠다면 이렇게 읽으세요.

- 필요한 속도가 현재 속도의 몇 배인지 보세요. 몇 배의 차이가 나면 가격이나 묶음만으로는 어렵다는 신호일 수 있습니다. 판매 채널의 노출이나 상품 설명 같은 다른 조건도 함께 생각해 보아야 합니다.
- 모두 팔렸을 때의 회수 현금이 묶인 돈에 못 미치는 대안은 손실을 확정하는 안입니다. 손실을

받아들일 만한 이유(공간, 현금, 다음 주문)가 있을 때만 고르세요.
- 시험 판매의 기준이 적혀 있는지 보세요. 기준 없이 시작한 시험은 결과를 마음대로 읽게 됩니다.
- 되돌릴 수 없는 대안을 첫 번째로 고르지 않았는지 확인하세요.

완료 기준

□ 점검할 상품을 한 가지로 정하고 상태를 나눈 수량을 적었다.
□ 경과일과 장기 보유 기준 일수(내 값)를 비교했다.
□ 평균 속도와 함께 판매가 언제 몰려 있었는지도 적었다.
□ 대안마다 필요한 속도와 모두 팔렸을 때의 회수 현금을 구했다.

□ 대안별로 되돌릴 수 있는 정도를 적었다.
□ 시험할 대안, 시험 기간, 계속할 기준, 판단 날짜를 미리 적었다.

다음 행동

시험 판단 날짜를 달력에 적으세요. 그 날짜에 시험 결과로 S-11을 다시 쓰고, 다음 대안으로 넘어갈지 정합니다. 8장에서는 지금 주문 판단과 이 시험을 포함해 행동과 재점검 날짜를 한 장으로 남깁니다.

장 요약 카드 · G-07-S

7장에서 가져갈 것

- 기준 일수는 내가 정함
- 평균이 멈춘 판매를 가림
- 묶인 돈과 회수 현금은 다름
- 필요한 속도로 비교하기
- 시험 기준과 날짜를 먼저

그림 G-07-S — 오래 안 팔리는 재고는 내가 정한 기준일로 가려내고 평균 속도가 가리는 판매 중단을 경과일로 보며 대안은 필요한 속도와 회수 현금으로 비교하고 작은 시험과 판단 날짜로 시작한다는 7장의 요약

8장. 다음 주문과 점검 날짜 정하기

이 장에서 할 일: 지금까지 구한 숫자를 근거로 행동 하나를 고르고, 그 행동이 틀릴 수 있는 조건과 다시 볼 날짜를 한 장에 남깁니다. · 끝나면 손에 남는 것: S-12 다음 행동·중단 조건·재점검 기록

이런 상황이라면

윤서(가상)는 열한 장의 표를 모두 채웠습니다. 판매 가능 수량은 17세트이고 속도는 0.92에서 1.04, 소진 예상은 16일에서 18일, 새 입고는

10월 12일에서 15일 사이입니다. 세 가지 주문안도 비교했습니다. 그런데 막상 공급처에 답장을 쓰려니 한 가지가 남았습니다. 그래서 무엇을 하죠?

표가 많아도 결정은 하나입니다. 공급처에 보낼 답장 한 줄, 그리고 다음 점검 날짜 하나. 이 두 가지가 없으면 표는 다음 달에 다시 처음부터 계산해야 하는 숫자의 더미가 됩니다. 이 장은 숫자를 행동으로 바꾸는 마지막 단계입니다.

개념

근거 숫자는 세 개만 적습니다

결정을 적기 전에 근거부터 모읍니다. 재고 판단의 뼈대가 되는 숫자는 앞에서 본 세 가지입니다.

1. 판매 가능 수량(S-04): 윤서는 17세트.
2. 판매 속도와 소진 예상(S-07): 0.92~1.04세트/일, 16~18일(행사 없음).
3. 입고 예정(S-09): PO-3은 10월 12일~15일, 7일 지연되면 공백이 최대 5일.

나머지 숫자는 각 양식에 있고, S-12에는 이 세 개가 어느 양식에서

왔는지만 적습니다. 나중에 숫자가 의심스러우면 양식으로 돌아가면 됩니다. 이 세 숫자가 모이면 행동을 정할 수 있습니다.

행동은 하나로 정합니다

"상황을 지켜보면서 필요하면 주문한다"는 결정이 아닙니다. 결정은 누가 읽어도 같은 행동을 떠올릴 수 있는 한 문장이어야 합니다. 윤서의 결정은 이렇습니다.

> 이번에는 추가 주문을 하지 않고, 이미 주문한 PO-3(36세트)이 도착하면 확인한 뒤 다시 점검한다.

6장의 안으로 말하면 A(주문하지 않기)입니다. 이 행동의 이유는 앞에서 모은 숫자 세 개면 충분합니다. 더 많은 숫자는 오히려 무엇이 핵심인지 흐리게 만듭니다.

가정을 숨기지 않습니다

모든 판단 밑에는 가정이 있습니다. 윤서의 가정은 이렇습니다.

- 행사를 하지 않습니다(행사 속도 2.00으로는 PO-3이 정상 도착해도 공백이 생깁니다).
- 판매 속도가 지금 범위(0.92~1.04)에 머뭅니다.
- PO-3이 10월 15일까지 판매 가능해지거나, 늦더라도 7일 이내입니다. 가장 나쁜 경우의

공백 5일(약 5세트를 못 파는 것)을 감수합니다.
- 추가 주문에 쓸 현금보다 PO-3 입고를 확인하는 것이 우선입니다(윤서의 판단, 가상).

마지막 가정은 숫자가 아니라 판단입니다. 이런 것도 가정으로 적습니다. 나중에 결과가 기대와 다르게 나왔을 때 어느 가정이 틀렸는지 찾는 단서가 됩니다.

중단·변경 조건은 '숫자와 행동'으로 씁니다

"상황이 바뀌면 다시 본다"는 조건이 아닙니다. 조건은 어떤 일이 일어나면

무엇을 한다는 문장이어야 합니다. 윤서의 조건은 네 가지입니다.

1. 10월 13일 오전까지 PO-3의 출하나 도착 소식이 없으면, 공급처에 도착 예정일을 묻고 판매 가능 수량을 확인합니다. 최근 속도로 13일이 지나면 판매 가능 수량이 17 - 13 × 1.0385 ≈ 3.5(반올림)세트, 즉 4세트 안팎으로 줄기 때문에 이 시점에서 판매 화면에 입고 예정을 안내할지 정합니다.
2. 행사 계획이 생기면, 행사 속도로 S-07, S-09, S-10을 다시 계산합니다. 행사는 PO-3 입고를 확인한 뒤에 엽니다.

3. 소진 예정일이 주문 기한(10월 28일)보다 앞으로 당겨지면, 곧바로 S-10을 다시 합니다.
4. 공급처 가격표가 바뀌면 S-05와 S-10을 다시 합니다.

조건에는 임의의 숫자 기준(예: 속도가 몇 퍼센트 오르면)을 새로 만들기보다, 앞 장에서 이미 구한 날짜나 수량(주문 기한, 소진 예정일, 판매 가능 수량)을 쓰는 것이 좋습니다. 이미 가진 숫자에서 나온 조건은 근거가 있기 때문입니다.

재점검 날짜를 달력에 적습니다

날짜가 없는 결심은 지켜지지 않습니다. 재점검 날짜는 두 종류로 정합니다.

- **입고 확인일**: 새 물건이 도착할 때가 점검할 가장 좋은 때입니다. 윤서는 PO-3의 판매 가능 예상 범위(10월 12일~15일) 중 입고가 가장 일찍 가능한 날의 다음 날인 10월 13일로 정했습니다. 이날 도착했다면 실사로 수량을 확인하고, 도착하지 않았다면 위 조건 1을 따릅니다.
- **주문 기한 직전일**: 5장에서 구한 주문 기한이 10월 28일이므로 그 전날인 10월 27일입니다. 이날

속도를 갱신하고 주문안을 다시 비교합니다.

날짜를 정했으면 그 자리에서 휴대전화나 달력에 입력하세요. 나중에 입력하겠다는 생각은 거의 잊힙니다.

점검 때 갱신할 양식을 적어 둡니다

다음 점검에서 12장의 양식을 전부 다시 쓰는 것이 아닙니다. 바뀐 숫자와 관련된 양식만 갱신합니다. 입고가 있었다면 S-02(실사), S-03(대조), S-04(판매 가능 수량)입니다. 시간이 흘렀다면 S-06, S-07(속도와 소진)입니다. 주문 판단이 걸려 있다면 S-09, S-10, 그리고 S-12를 새로 한 장 더 씁니다. 같은 S-12를 덮어쓰지 말고 날짜별로 한 장씩 쌓으세요. 석 달 뒤에

과거 판단과 실제 결과를 비교할 수 있습니다.

재점검 결과 칸

S-12에는 '재점검 결과' 칸이 있습니다. 판단할 때는 비워 두고 재점검 날짜에 적습니다. 실제 판매 가능 수량, 실제 속도, PO-3이 실제로 판매 가능해진 날을 적습니다. 처음 판단의 가정과 실제 결과가 얼마나 달랐는지 보면 다음에는 지연 가정이나 속도 범위를 어떻게 바꿀지 알 수 있습니다. 이 칸이 비어 있으면 이 책의 방법을 한 번 쓰고 끝낸 것입니다.

과정 카드 · G-08-P

판단 뒤에 어떤 순서로 움직이나

1. 근거 숫자 셋 적기
2. 행동 하나 고르기
3. 가정과 조건 적기
4. 날짜를 달력에 넣기
5. 갱신할 양식 적기

그림 G-08-P — 근거 숫자 세 개를 적고 행동 하나를 고른 뒤 가정과 중단 조건을 숫자와 행동으로 적고 재점검 날짜를 달력에 넣고 점검 때 갱신할 양식을 정해 두는 다섯 단계

순서대로 하기

1. S-04, S-07, S-09에서 근거가 되는 숫자 세 개를 S-12에 옮겨 적습니다.
2. 6장의 비교표를 보고 행동을 한 문장으로 정합니다.
3. 그 행동이 깔고 있는 가정을 적습니다. 숫자가 아닌 판단도 적습니다.
4. 중단·변경 조건을 '일이 일어나면 무엇을 한다' 모양으로 적습니다.
5. 재점검 날짜를 두 가지(입고 확인일, 주문 기한 직전일)로 정하고 달력에 입력합니다.
6. 점검 때 갱신할 양식을 적습니다.
7. 재점검 날짜에 결과 칸을 채우고, 새 S-12를 한 장 더 씁니다.

작성 완료 예시(가상)

윤서의 S-12(집게 세트)

항목	내용
판단일	2026-10-01
상품	스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상)
선택한 행동	이번에는 추가 주문을 하지 않고, PO-3(36세트)이 도착하면 확인한 뒤 다시 점검한다
근거 1	판매 가능 수량 17세트(S-04)
근거 2	판매 속도 0.92~1.04 세트/일(행사 없음), 소진 예상 16~18일(S-07)

항목	내용
근거 3	PO-3 판매 가능 예상 10/12~10/15, 7일 지연하면 공백 최대 5일(S-09)
가정	행사를 하지 않는다. 속도가 지금 범위에 머문다. PO-3이 7일 이내로 도착한다(공백 최대 5일, 약 5세트를 못 파는 것을 감수). 추가 주문 현금보다 입고 확인이 우선이다
중단·변경 조건 1	10/13 오전까지 PO-3 소식이 없으면 공급처에 도착 예정일을 묻고, 판매 가능 수량 확인 후 판매 화면에 입고 예정 안내 여부를 정한다

항목	내용
중단·변경 조건 2	행사 계획이 생기면 행사 속도로 S-07, S-09, S-10을 다시 계산한다. 행사는 PO-3 입고 확인 뒤에 연다
중단·변경 조건 3	소진 예정일이 주문 기한(10/28)보다 앞당겨지면 즉시 S-10을 다시 한다
중단·변경 조건 4	공급처 가격표가 바뀌면 S-05와 S-10을 다시 한다
재점검 날짜	1차 2026-10-13(입고 확인), 2차 2026-10-27(속도 갱신·주문 판단, 주문 기한 10/28 전날)

항목	내용
갱신할 양식	1차 S-02, S-03, S-04, 2차 S-06, S-07, S-09, S-10, S-12
재점검 결과	(재점검 날짜에 적습니다)

윤서가 같은 날 리본 포장 키트(가상)에 적은 S-12는 이렇습니다.

윤서의 S-12(리본 포장 키트)

항목	내용
판단일	2026-10-01
상품	리본 포장 키트(가상)
선택한 행동	20% 인하 가격으로 14일 동안 시험 판매한다(10/2~10/16)

항목	내용
근거 1	판매 가능 38세트, 묶인 돈 159,600원(S-05, S-11)
근거 2	마지막 판매 후 66일, 90일 평균 0.0778세트/일, 필요 속도 0.42세트/일(S-11)
근거 3	20% 인하는 모두 팔리면 묶인 돈보다 20,064원 많이 돌아옴(S-11)
가정	20% 인하로 구매자 반응이 달라질 수 있다. 기준(14일 6세트)은 임의로 정했다
중단·변경 조건	14일 동안 6세트 미만이면 2개 묶음가를 시험한다. 시험 중 30% 인하는 하지 않는다

항목	내용
재점검 날짜	2026-10-16
갱신할 양식	S-11, S-12
재점검 결과	(재점검 날짜에 적습니다)

공급처에 보낸 윤서의 답장은 이렇습니다(가상).

> 안녕하세요. 이번 주문은 보내지 않겠습니다. 지난주에 주문한 3박스가 도착하면 재고를 확인하고, 이달 말 전에 다시 연락드리겠습니다.

결과 읽기

윤서는 이 장에서 결정을 두 장으로 남겼습니다. 하나는 집게 세트에 대한 한 문장이고, 다른 하나는 리본 키트에 대한 시험 계획입니다. 두 결정 모두 근거, 가정, 바뀔 조건, 다시 볼 날짜가 함께 적혀 있습니다.

결정은 맞고 틀리고의 문제가 아니라 근거가 남아 있는지의 문제입니다. 이 결정이 나중에 틀린 것으로 드러나도 어느 가정이 달랐는지 찾을 수 있다면 다음 결정이 좋아집니다. 반대로 결정이 맞았더라도 근거가 남아 있지 않으면 같은 판단을 다시 할 수 없습니다. 이 책이 숫자를 구하는 데 많은 쪽을 쓴 이유는 숫자를 한 번

맞추려는 것이 아니라, 판단을 기록하는 습관을 만들려는 것입니다.

가상 사례에서 윤서의 결정은 하나의 사례일 뿐이고 다른 판매자는 다른 결정을 할 수 있습니다. 품절을 못 견디는 판매자나 현금이 넉넉한 판매자는 B나 C를 고를 수 있습니다. 중요한 것은 그 선택에 근거와 가정과 조건이 같은 모양으로 남아 있는 것입니다.

흔한 실수

실수
"상황을 보고 판단한다"라고 적음

왜 생기나 결정을 미루고 싶어서

바로잡는 법
누가 읽어도 같은 행동이 떠오르는 한 문장으로 쓰기

실수 가정을 적지 않음

왜 생기나 당연한 것처럼 느껴져서

바로잡는 법
속도 유지, 입고 일정, 행사 여부, 현금 사정을 한 줄씩 적기

실수 조건이 "바뀌면"으로 끝남

왜 생기나

구체적 조건을 정하기 어려워서

바로잡는 법

이미 구한 날짜·수량으로 '일이 일어나면 무엇을 한다'를 쓰기

실수

날짜를 정하고 달력에 넣지 않음

왜 생기나 기억하겠다고 생각해서

바로잡는 법

쓰자마자 달력에 입력하기

실수

새 S-12를 이전 것 위에 덮어씀

왜 생기나 한 장이면 충분해 보여서

바로잡는 법

날짜별로 한 장씩 쌓아 비교하기

실수 재점검 결과 칸을 비워 둠

왜 생기나 결과가 기대와 다를까 봐

바로잡는 법
결과를 적어야 다음에 가정을 고칠 수 있음

양식 S-12 다음 행동·중단 조건·재점검

목적 숫자를 행동 하나로 바꾸고, 그 행동의 가정과 바뀔 조건, 다시 볼 날짜와 갱신할 양식을 한 장에 남깁니다.

준비 자료 S-04의 판매 가능 수량, S-07의 속도와 소진 예상, S-09의 입고 예정과 공백, S-10의 주문안 비교, 달력

작성 순서 판단일과 상품을 적고, 근거 숫자 세 개를 옮깁니다. 행동을 한 문장으로 쓰고 가정, 중단·변경 조건, 재점검 날짜를 적습니다. 재점검 날짜에는 결과 칸을 채우고 새 장을 씁니다.

작성 완료 예시(가상)

항목	내용
판단일	2026-10-01
상품	스테인리스 다용도 집게 10개입 세트(가상)
선택한 행동	이번에는 추가 주문을 하지 않고 PO-3이 도착하면 확인한 뒤 다시 점검한다

항목	내용
근거 1	판매 가능 수량 17세트(S-04)
근거 2	속도 0.92~1.04세트/일, 소진 예상 16~18일(S-07)
근거 3	PO-3 판매 가능 예상 10/12~10/15(S-09)
가정	행사 없음, 속도 유지, PO-3 7일 이내 도착
중단·변경 조건	10/13 오전까지 PO-3 소식이 없으면 공급처에 문의하고 입고 예정을 안내할지 정한다
재점검 날짜	1차 2026-10-13, 2차 2026-10-27

항목	내용
갱신할 양식	S-02, S-03, S-04, S-06, S-07, S-09, S-10
재점검 결과	(재점검 날짜에 적습니다)

빈 양식

항목	내용
판단일	
상품	
선택한 행동	
근거 1	
근거 2	
근거 3	
가정	

항목	내용
중단·변경 조건 1	
중단·변경 조건 2	
중단·변경 조건 3	
재점검 날짜	
갱신할 양식	
재점검 결과	

막혔을 때 행동을 하나로 정하기 어렵다면 6장의 비교표에서 '가장 약한 지점'을 보고, 그 약점이 가장 덜 두려운 안을 고르세요. 그래도 어렵다면 결정을 미루는 것도 하나의 행동입니다. 이때는 미루는 기간과 그 사이에 확인할 한 가지(입고 도착, 속도 갱신)를 적고 재점검 날짜를 정하세요. 조건을 구체적으로 쓰기 어렵다면

5장에서 구한 주문 기한과 소진 예정일로 시작하세요. 재점검 날짜에 결과를 채우지 못하면 오늘의 실제 숫자를 S-02, S-04, S-07로 다시 구해서 채우세요.

내 결과 읽기

S-12를 다 썼다면 다른 사람이 읽는다고 생각하고 점검해 보세요.

- 선택한 행동 한 문장만 읽고도 내일 무엇을 해야 하는지 알 수 있는가.
- 근거 숫자 세 개가 어느 양식에서 왔는지 적혀 있는가. 나중에 숫자를 다시 확인할 수 있어야 합니다.

- 가정을 읽고 나서 '이 가정이 틀리면 어떻게 하지'라는 질문에 중단·변경 조건이 답하고 있는가.
- 재점검 날짜가 이미 달력에 들어가 있는가.

네 가지 중 하나라도 '아니오'라면 그 칸을 고친 뒤 마치세요.

완료 기준

□ 행동을 누가 읽어도 같은 행동을 떠올릴 한 문장으로 적었다.
□ 근거 숫자 세 개를 어느 양식에서 왔는지와 함께 적었다.
□ 가정을 숫자와 판단을 구분하지 않고 모두 적었다.

□ 중단·변경 조건을 '일이 일어나면 무엇을 한다' 모양으로 적었다.
□ 재점검 날짜를 두 가지로 정하고 달력에 입력했다.
□ 다음 점검 때 갱신할 양식을 적었고 결과 칸을 비워 두었다.

다음 행동

재점검 날짜가 되면 이 책의 순서를 처음부터 다시 따라가는 것이 아니라, S-12의 '갱신할 양식'만 갱신하세요. 그 결과를 재점검 결과 칸에 적고 새 S-12를 한 장 더 씁니다. 에필로그에서 이 책의 한계를 짧게 정리합니다.

장 요약 카드 · G-08-S

8장에서 가져갈 것

- 행동은 한 문장으로
- 근거 숫자는 셋만
- 가정을 숨기지 않기
- 날짜를 달력에
- 결과를 적어 가정 고치기

그림 G-08-S — 결정은 행동 하나로 쓰고 근거 숫자는 세 개이며 가정과 바뀔 조건을 적고 날짜를 달력에 넣고 재점검 결과 칸에 실제 값을 남긴다는 8장의 요약

에필로그. 다음 점검 날짜를 달력에 넣으며

윤서(가상)는 공급처에 답장을 보내고 달력에 날짜 두 개를 적었습니다. 10월 13일과 10월 27일입니다. 그 뒤에 무슨 일이 일어났는지는 이 책에 없습니다. 가상의 사례에 결과를 만들어 붙이면 이 방법이 항상 잘 맞는다는 인상을 주게 되기 때문입니다. 실제 판매에서는 입고가 늦을 수도, 속도가 갑자기 바뀔 수도 있습니다. 그럴 때 필요한 것은 처음의 숫자가 아니라 처음의 숫자를 어떻게 구했는지의 기록입니다.

이 책이 하지 못하는 일

이 책이 끝난 자리에서도 모르는 것이 있습니다.

- 앞으로 얼마나 팔릴지는 모릅니다. 이 책은 지나간 속도가 이어진다는 가정 위에서 계산했을 뿐입니다.
- 품절일에 사려던 사람이 몇 명이었는지, 품절 뒤 판매가 줄어든 이유가 무엇인지 모릅니다.
- 재고에 묶인 돈을 회계에서 어떻게 평가하고 세금에서 어떻게 보는지는 이 책이 다루지 않았습니다. 세무나 회계 담당자와 확인하세요.
- 상품이 여러 개일 때 서로 영향을 주는 방식, 창고가 여러 곳일 때의

배치, 유통기한이 있는 상품은 이 책의 범위 밖입니다.
- 판매 가격을 어떻게 정할지, 통장의 입출금을 어떻게 맞출지도 이 책의 범위 밖입니다. 이 책은 재고와 주문에 집중했습니다.

다음에 할 일 세 가지

1. **날짜를 지키세요.** S-12에 적은 재점검 날짜에 결과 칸을 채우세요. 이 한 번이 이 책의 방법이 내 가게에 맞는지 확인하는 가장 확실한 방법입니다.
2. **다른 상품으로 넓히세요.** 한 상품이 끝나면 같은 순서로 다음 상품을 점검합니다. 두 번째부터는 훨씬 빠릅니다. 가장 돈이 많이

묶인 상품, 가장 자주 품절이 나는 상품부터 시작하세요.

3. **가정 값을 내 값으로 바꾸세요.** 관찰 부족 기준, 장기 보유 기준, 여유 일수, 지연 가정, 비교 일수는 윤서의 사례를 위해 임의로 둔 값입니다. 몇 번 쓰고 나면 내 가게에 맞는 값이 보입니다.

이 책의 계산과 파일에 대해

이 책의 모든 숫자는 가상 사례의 원장에서 따로 만든 계산기로 다시 계산해 본문과 맞춰 보았습니다. 엑셀 도구는 같은 원장을 넣어 계산 결과를 대조했습니다. 확인하지 못한 것도 있습니다. 부록 C에 어떤 환경에서 열어 보았고 어떤 환경은 확인하지

못했는지 적었습니다. 이 책의 내용이나 계산에서 잘못을 발견하시면 알려 주세요. 정오표와 문의처는 판권면에 있습니다.

부록 A. 용어

이 책과 실습표, 엑셀 도구가 같은 말을 같은 뜻으로 씁니다. 처음 나온 장을 괄호에 적었습니다.

용어	뜻
판매단위(1장)	구매자가 한 번 주문할 때 받는 구성. 이 책의 모든 수량은 판매단위로 적는다. 사례에서는 1세트(집게 10개)
낱개·묶음·세트(1장)	낱개는 물건 한 개, 세트는 판매단위로 묶은 구성, 박스는 공급처가 파는 단위. 단위가 다르면 환산 계수로 한 번만 바꾼다

용어	뜻
환산 계수(1장)	한 단위가 판매단위 몇 개인지. 사례에서 1박스 = 12세트
기준일(1장)	수량을 세는 날. 이 책에서는 그날의 영업이 끝난 뒤 시점
점검 기간(1장)	판매 속도를 구할 때 돌아보는 기간. 사례는 2026-07-01 ~ 2026-09-30(92일)

용어	뜻
기록상 수량(1장)	기초 + 입고 + 반품 − 출고 − 폐기 ± 조정으로 계산한 수량. 장부의 계산이며 현실이 아니다
실사(1장)	선반 위 물건을 직접 세는 일, 또는 센 수량
판매 가능(1장)	지금 포장해서 보낼 수 있는 새 물건이거나 검수를 통과한 물건의 상태
검수 중(1장)	반품으로 돌아왔지만 열어 보지 않았거나 판정 전인 상태

용어	뜻
판매 불가(1장)	파손·오염·구성품 누락 등으로 팔 수 없는 상태
예약(2장)	결제는 끝났지만 아직 택배사에 넘기지 않은 주문. 실사에서는 세지만 판매 가능 수량에서는 뺀다
출고(1장)	택배사에 인계한 수량. 주문일이나 결제일이 아니라 보낸 날 기준
폐기(1장)	깨지거나 쓸 수 없어 버린 수량

용어	뜻
조정(2장)	증빙을 모두 확인해도 남는 차이를 사유(원인 미확인)와 함께 적는 줄
정정(2장)	잘못된 줄을 지우지 않고 반영하지 않음으로 두거나 정정 줄을 추가하는 일
판매 가능 수량(2장)	판매 가능 상태로 확정한 실사 수량 – 예약
이중 차감(2장)	같은 예약이나 출고를 두 번 빼는 실수

용어	뜻
로트(3장)	같은 날 같은 가격에 들어온 묶음
세트당 원가(3장)	(공급가 × 입고 세트 수 + 운임) ÷ 입고 세트 수
선입선출(3장)	먼저 들어온 로트가 먼저 빠진다고 보고, 오래된 로트부터 지운 나머지 수량에 그 로트의 단가를 붙이는 방법. 남은 수량이 최근 로트보다 많으면 단가가 섞인다

용어	뜻
총평균(3장)	모든 로트의 금액 합계를 수량 합계로 나눈 평균 단가
재고 매입금액(3장)	수량 × 세트당 원가. 관리용 값이며 회계상 평가·통장 잔액·순이익과 다름
선결제 미입고(3장)	이미 값을 냈지만 아직 도착하지 않은 주문의 금액

용어	뜻
재매입 필요금액(3장, 참고)	같은 수량을 지금 공급처 가격표로 새로 살 때 드는 금액. 수량 × 다음 주문의 세트당 원가. 기록상 매입금액과 같을 이유가 없음
예상 정산액(3장)	판매대금에서 수수료 등 정산 조건에 따라 빠질 금액을 뺀 값. 실제 입금액과 다를 수 있음
실제 입금액(3장)	통장에 들어온 금액. 입금 전이면 미확인

용어	뜻
묶인 돈(3장)	재고 매입금액 + 선결제 미입고(관리용 계산)
회수 가능한 현금(3장)	판매가 × (1 − 수수료율) − 포장·발송비를 수량에 곱한 참고치. 이익이 아님
판매 속도(4장)	(출고 수량 − 제외 수량) ÷ 판매 가능 일수. 단위 세트/일
판매 가능 일수(4장)	달력 일수 − 품절일 − 판매 중단일

용어	뜻
품절일(4장)	아침 판매 가능 재고가 0이라 팔 수 없었던 날
판매 중단일(4장)	판매자가 팔지 않은 날
제외 수량(4장)	평소 판매가 아니라고 정해 속도의 분자에서 뺀 일회성·대량 주문 수량
관찰 부족(4장)	판매 가능 일수가 기준(사례 14일)에 못 미쳐 속도를 참고로만 쓰는 상태

용어	뜻
예상 소진 일수(5장)	판매 가능 수량 ÷ 속도를 내림한 값. 속도가 이어진다는 가정 위의 참고치
마지막 판매 가능일(5장)	기준일 + 예상 소진 일수
재고가 없는 첫날(5장)	마지막 판매 가능일의 다음 날
리드타임(5장)	발주일부터 판매 가능일까지 걸린 날수. 창고 도착일이 아니라 검수·포장을 마친 날이 끝점

용어	뜻
미입고 주문(5장)	주문했으나 아직 판매할 수 없는 물건. 현재고에 더하지 않고 수량과 날짜로 적는다
공백 일수(5장)	판매 가능 예상일 – 재고가 없는 첫날(음수는 0)
주문 기한(5장)	재고가 없는 첫날 – 최대 리드타임 – 여유 일수
여유 일수(5장)	주문 기한에 두는 완충. 사례의 7일은 임의 값

용어	뜻
지연 가정(5장)	입고가 늦어지는 경우를 보려고 임의로 더하는 일수. 사례 7일
비교 시점·비교 일수(6장)	주문안을 비교하려고 정한 기준일 이후의 시점. 사례 60일
총 공급(6장)	판매 가능 수량 + 입고 예정 + 새 주문 수량
못 팔 수량(6장)	비교 시점에 재고가 모자라 팔지 못하는 수량의 참고치

용어	뜻
경과일(7장)	마지막으로 팔린 날부터 기준일까지의 일수
장기 보유 기준 일수(7장)	경과일이 이 값 이상이면 점검 대상. 사례 60일은 임의 값
필요한 속도(7장)	수량 ÷ 목표 소진 기간. 예측이 아니라 목표를 이루려면 필요한 속도

용어	뜻
재점검(8장)	정한 날짜에 갱신할 양식만 다시 쓰고 결과 칸을 채우는 일
가정 값(1장)	사례에서 임의로 정했고 독자가 내 값으로 바꾸는 입력값

부록 B. 계산식 모음

윤서(가상)의 사례 값을 함께 적었습니다. 괄호의 장은 처음 설명한 곳입니다.

수량

번호 B-1

이름(장)

기록상 기말 수량(1장)

식

기초 + 입고 + 반품 − 출고 − 폐기 ± 조정

사례 값

24 + 96 + 6 − 94 − 3 = 29(장부 그대로)

번호 B-2

이름(장) 차이(2장)

식 실사 수량 – 기록상 수량

사례 값 25 – 29 = –4

번호 B-3

이름(장)

판매 가능 수량(2장)

식 판매 가능 상태 확정 수량 – 예약

사례 값 21 – 4 = 17

번호 B-4

이름(장) 단위 환산(1장)

식 입력 수량 × 환산 계수

사례 값 3박스 × 12 = 36세트

돈

번호 B-5

이름(장) 세트당 원가(3장)

식

(공급가 × 세트 수 + 운임) ÷ 세트 수

사례 값

(6,500 × 60 + 15,000) ÷ 60 = 6,750원

번호 B-6

이름(장) 총평균 단가(3장)

식 Σ(수량 × 단가) ÷ Σ수량

사례 값

788,400 ÷ 120 = 6,570원

번호 B-7

이름(장)

선입선출 매입금액(3장)

식

입고 합계 − 실물 = 빠진 수량.

오래된 로트부터 지우고 남은

로트별 수량 × 단가를 더함

사례 값

120 − 25 = 95, 남은 PO-2 25 × 6,750 = 168,750원

번호 B-8

이름(장) 묶인 돈(3장)

식 재고 매입금액 + 선결제 미입고

사례 값

168,750 + 243,000 = 411,750원

번호 B-9

이름(장)

추가 매입자금(3장)

식

공급가 × 세트 수 + 박스당 운임 × 박스 수

사례 값

6,200 × 60 + 3,000 × 5 = 387,000원

번호 B-10

이름(장)

한 세트 회수 현금(참고, 3장)

식

판매가 × (1 − 수수료율) − 포장·발송비

사례 값

12,900 × 0.90 − 2,400 = 9,210원

번호 B-11

이름(장)

재매입 필요금액(참고, 3장)

식

수량 × 다음 주문의 세트당 원가(가격표 가정)

사례 값

25 × 6,450 = 161,250원

번호 B-12

이름(장)

예약의 예상 정산액(3장)

식

주문 판매대금 × (1 − 수수료율). 다른 공제는 반영하지 않음

사례 값

4 × 12,900 × 0.90 = 46,440원

속도와 소진

번호 B-13

이름(장)

판매 가능 일수(4장)

식

달력 일수 − 품절일 − 판매 중단일

사례 값 92 − 8 − 2 = 82일

번호 B-14

이름(장) 판매 속도(4장)

식

(출고 수량 − 제외 수량) ÷ 판매 가능 일수

사례 값

(81 − 12) ÷ 75 = 0.92세트/일

번호 B-15

이름(장)

예상 소진 일수(5장)

식 판매 가능 수량 ÷ 속도, 내림

사례 값

17 ÷ 1.0385 = 16.37 → 16일

번호 B-16

이름(장)

마지막 판매 가능일(5장)

식 기준일 + 예상 소진 일수

사례 값

9/30 + 16일 = 10/16

번호 B-17

이름(장) 리드타임(5장)

식 판매 가능일 – 발주일

사례 값

8/20 – 8/3 = 17일

번호 B-18

이름(장) 공백 일수(5장)

식

판매 가능 예상일 – 재고가 없는 첫날, 음수는 0

사례 값

10/22 – 10/17 = 5일

번호 B-19

이름(장) 주문 기한(5장)

식

재고가 없는 첫날 – 최대 리드타임 – 여유 일수

사례 값

11/21 – 17 – 7 = 10/28

주문안 비교와 장기 보유

번호 B-20

이름(장) 총 공급(6장)

식

판매 가능 수량 + 입고 예정 + 새 주문

사례 값

17 + 36 + 60 = 113세트

번호 B-21

이름(장)

비교 시점 남는 수량(6장)

식

총 공급 − 속도 × 비교 일수(음수면 0)

사례 값

113 − 0.92 × 60 = 57.8세트

번호 B-22

이름(장) 못 팔 수량(6장)

식

속도 × 비교 일수 − 총 공급(음수면 0)

사례 값

0.92 × 60 − 53 = 2.2세트

번호 B-23

이름(장) 경과일(7장)

식 기준일 – 마지막 판매일

사례 값

9/30 – 7/26 = 66일

번호 B-24

이름(장) 필요한 속도(7장)

식 수량 ÷ 목표 소진 기간

사례 값

38 ÷ 90 = 0.4222세트/일

번호 B-25

이름(장) 건당 현금(7장)

식

판매가 × (1 − 수수료율) − 포장·발송비

사례 값

7,920 × 0.90 − 2,400 = 4,728원

번호 B-26

이름(장)

모두 팔렸을 때 회수 현금(7장)

식 건수 × 건당 현금

사례 값

38 × 4,728 = 179,664원

반올림 규칙

- 속도는 표에 소수 둘째 자리까지 쓰지만 계산할 때는 반올림하기 전의 값을 씁니다(손으로 계산하면 소수 넷째 자리까지).
- 일수는 반올림하지 않고 내림합니다. 엑셀 도구는 부동소수 오차를 막으려고 소수 아홉째 자리에서 한 번 반올림한 뒤 내림합니다.
- 금액은 원 단위로 보이고, 반올림이 필요한 경우(남는 재고의 묶인 돈 등)는 본문에 적었습니다.

부록 C. 엑셀 기록·계산 도구 사용법

엑셀 도구는 이 책의 양식 S-01~S-12를 시트로 옮긴 것입니다. 같은 번호, 같은 항목 이름, 같은 단위(세트), 같은 날짜 기준을 씁니다. 매크로, 외부 연결, 자동 수집, 개인정보 전송 기능은 없습니다.

시트는 잠겨 있지 않습니다. 입력해야 하는 칸을 막지 않기 위해서입니다. 그래서 회색 계산 칸을 지우거나 덮어쓰면 계산이 깨질 수 있습니다.

칸의 색과 글자

모양	뜻
연한 노랑 바탕, 점선 테두리, 파란 글씨, '입력' 글자	직접 적는 칸
회색 바탕, 실선 테두리, '계산' 글자	수식 칸. 고치지 않음
초록 바탕에 '정상'	점검 결과가 정상
주황 바탕에 다른 문구	문구가 이유를 알려 줌(부록 D)

색만으로 구분하지 않습니다. 입력과 계산은 칸 옆의 글자로도 표시하고, 점검은 문구로 표시합니다.

시트와 양식

시트 사용안내
양식 —
하는 일
순서, 색 규칙, 상태 문구 뜻, 호환성

시트 상품·기준
양식 S-01
하는 일
상품, 단위, 환산 계수, 기준일, 점검 기간, 가정 값

시트 입출고기록
양식 S-03(재료)
하는 일
날짜별 한 줄 기록과 줄별 점검

시트 재고점검

양식

S-02, S-03, S-04, S-05

하는 일

실사, 기록상 흐름과 차이, 원인 점검, 판매 가능 수량, 매입금액

시트 판매속도

양식 S-06, S-07

하는 일

날짜별 표시, 기간별 속도, 소진 예상

시트 입고예정

양식 S-08, S-09

하는 일

발주 이력, 리드타임, 미입고, 공백 점검, 주문 기한 계산

시트 주문비교

양식 S-10

하는 일 주문안 세 가지 비교

시트 장기재고

양식 S-11

하는 일

오래 안 팔리는 상품과 정리 대안

시트 실행기록

양식 S-12

하는 일

행동, 가정, 조건, 재점검 날짜

시트 작성완료예시

양식 전체

하는 일

윤서(가상)의 입력과 책의 숫자와 같은 결과

처음 쓰는 순서

1. **상품·기준**에서 상품 이름, 판매단위당 낱개 수, 공급처 구매 단위 이름, 구매 단위당 판매단위 수(환산 계수), 재고를 세는 단위 이름, 점검 기준일, 점검 기간의 시작일과 종료일을 적습니다. 날짜는 날짜 형식으로 적어야 합니다. 가정 값(관찰 부족 기준, 여유 일수, 지연 가정, 비교 일수)도 내 값으로 바꿉니다.

2. **입출고기록**에 한 줄씩 적습니다. 날짜, 구분(기초·입고·판매출고·반품·폐기·조정), 문서번호, 입력 수량과 입력 단위, 상태, 입고와 기초에는 단가(원/세트)를 적습니다. 입력 단위가 박스이면 환산 계수가 곱해져 세트로 바뀐 수량이 오른쪽 계산 칸에 나옵니다. 오른쪽 '점검' 칸의 문구가 '정상'이 아니면 읽고 고칩니다.
3. **재고점검**의 1절에 실사를 적습니다. 상태는 목록에서 고릅니다.
4. 같은 시트 2절에서 '장부에 적힌 그대로'와 '정정 뒤', 그리고 차이를 읽습니다. 3절에 차이 원인을 적습니다. 잘못된 줄은

입출고기록에서 지우지 말고 '반영'을 아니오로 바꾸고, 빠진 줄은 '기록 유형'을 정정추가로 해서 새 줄로 적습니다.

5. 4절에 예약 주문 번호와 수량을 적으면 판매 가능 수량이 나옵니다. 5절에 로트를 오래된 것부터 적으면 매입금액이 나옵니다.
6. **판매속도**의 3절(날짜별 표)에서 품절·판매 중단·행사·제외 수량이 있는 날만 표시합니다. 출고 수량은 입출고기록에서 자동으로 계산됩니다. 1절에 속도를 구할 기간을 적습니다.
7. **입고예정**에 발주 이력과 미입고 주문을 적습니다.

8. **주문비교**에 발주 예정일과 주문안 세 가지(박스 수, 공급가, 운임)를 적습니다.
9. **장기재고**는 오래 안 팔리는 상품 한 가지의 숫자를 적습니다.
10. **실행기록**에 결정을 한 줄씩 날짜별로 쌓습니다. 위쪽 요약 칸의 숫자를 근거 칸에 옮겨 적으면 됩니다.

이 도구가 쓰는 규칙

- 일수는 반올림하지 않고 내림합니다. 부동소수 오차를 막기 위해 소수 아홉째 자리에서 한 번 반올림한 뒤 내립니다.
- 기준일 이후 날짜의 입출고 줄은 기록상 수량에 넣지 않습니다.

'기간 밖'이라고 점검 문구가 나옵니다.
- 판매 속도는 판매 가능 일수(달력 일수 – 품절일 – 판매 중단일)로 나눕니다. 행사일 처리를 포함·제외·행사일만 중에서 고릅니다.
- 입고 예정 수량은 현재 판매 가능 수량에 더하지 않습니다. 주문 기한과 주문비교의 총 공급은 도착한 뒤를 계산하는 값이라 입고 예정을 더합니다.
- 빈 칸은 0으로 바꾸지 않습니다. 필요한 칸이 비어 있으면 '미입력' 또는 '계산 불가'가 나옵니다.
- TODAY 같은 날짜가 바뀌면 값이 바뀌는 함수를 쓰지 않았습니다.

그래서 오늘 날짜가 달라져도 계산 결과가 달라지지 않습니다.

작성완료예시 시트 쓰는 법

작성완료예시에는 윤서(가상)의 입력과, 그 입력을 넣었을 때 나와야 하는 결과가 있습니다. 위쪽 결과 표는 이 책의 숫자와 같습니다. 도구가 내 파일에서 제대로 계산하는지 확인하려면 아래 입력 표를 같은 시트의 같은 칸에 입력해 보고, 결과가 같은지 비교합니다. 이 시트의 값은 다른 시트와 연결되어 있지 않아서 내 입력을 바꾸지 않습니다. 연습이 끝나면 입력한 칸을 지우고 내 상품의 숫자를 적으세요. 연습용 입력이 남아

있는 채 내 숫자를 이어서 적으면 안 됩니다.

확인한 환경과 한계

- **Microsoft Excel for Mac(버전 16.114.1)**: 이 파일을 열어 전체 계산한 뒤 저장했습니다. 같은 파일에 윤서(가상) 사례 입력과 스물한 가지 변형 입력(예약 과다, 중복 의심, 최소 주문수량 미달, 단위 불일치, 음수 수량, 입고 지연, 관찰 부족, 판매 0, 재매입 단가·판매대금·입금액을 비우거나 '미확인'으로 적은 경우 등)을 넣어 604개 칸의 값을 읽고, 별도 계산 프로그램이 같은 입력으로 낸 값과 대조했습니다.

시험 입력은 저장하지 않고 닫았습니다. 시트별 화면(열 너비·줄바꿈)은 Excel 창에서 눈으로 확인했습니다.
- **화면 입력 시험**: AI가 Excel 화면에서 키보드 입력과 메뉴 조작으로 빈 도구에 윤서(가상) 사례의 대표값을 입력해 보았습니다. 값을 고치거나 비웠을 때 '미입력'과 0이 구별되고 상태 문구가 바뀌는지 보았고, 저장하고 닫았다가 다시 열어 수식 2,054개와 입력 제한, 10개 시트, 입력한 값이 그대로인지 확인했습니다. 사람이 직접 써 본 독자 시험은 아닙니다.
- **확인하지 않은 환경**: Numbers, Windows용 Excel, 웹·모바일

엑셀, 구글 스프레드시트에서는 열어 보지 않았습니다. 이 환경들의 동작은 보장하지 않습니다.
- **저장된 값**: Excel에서 계산한 값이 저장되어 있습니다(입력칸이 빈 상태의 값). 계산 방식은 자동입니다. 다른 프로그램에서는 다시 계산되며 결과가 다를 수 있습니다.
- **계산 검증**: 가상 사례의 수량·금액·날짜는 엑셀과 별도로 만든 계산기로 원장부터 다시 계산했고, 같은 입력을 엑셀 수식에 넣어 나온 값과 275개 항목을 대조했습니다. 내 데이터에서의 결과를 보증하는 검증이 아닙니다.

부록 D. 오류와 막힘에 대응하기

엑셀 도구가 보여 주는 문구, 그리고 양식을 쓰다가 막히는 경우를 모았습니다.

입출고기록의 점검 문구

문구 날짜 미입력

이유 날짜 칸이 비어 있음

고치는 법

출고는 택배사에 넘긴 날짜를 적기

문구
날짜 확인(날짜 형식이 아님)
이유
'9월 1일' 같은 글자로 적었음
고치는 법
2026-09-01처럼 날짜 형식으로 다시 적기

문구 구분 미입력
이유 입고·출고 등을 고르지 않음
고치는 법 목록에서 고르기

문구 수량 미입력
이유 입력 수량 칸이 비어 있음
고치는 법
수량을 적기. 0이면 0이라고 적기

문구 수량 확인(숫자가 아님)

이유 수량 칸에 글자가 있음

고치는 법 숫자만 적기

문구

음수 수량(구분으로 방향 표시)

이유 출고를 −5처럼 적었음

고치는 법

수량은 양수로 적고 방향은 구분으로 나타내기(조정만 음수 가능)

문구 단위 확인

이유

입력 단위가 상품·기준의 단위 표에 없음

고치는 법

단위 이름을 표에 맞게 고치거나 표에 추가하기

문구 단가 미입력

이유 기초나 입고 줄에 단가가 없음

고치는 법

세트당 단가를 적기. 모르면 거래명세서에서 구하기

문구 기간 밖

이유

점검 기간 밖의 날짜(기준일 이후는 기록상 수량에서 빠짐)

고치는 법

날짜를 확인하거나 기간을 고치기

문구

중복 의심(같은 문서번호·구분·상태)

이유

반영된 줄에 같은 문서번호·구분·상태가 둘 이상

고치는 법

증빙을 확인해 하나를 반영 아니오로 바꾸기

재고점검

문구 확정 수량 미입력
이유 실사 줄에 확정 수량이 없음
고치는 법 센 수량을 확정해 적기

문구
두 번 센 값이 다름: 이유를 메모
이유
처음과 다시 센 수량이 다른데
메모가 없음
고치는 법 왜 달랐는지 메모에 적기

문구
남은 차이 n세트: 조정 줄로 기록
이유
증빙을 모두 확인해도 차이가 남음
고치는 법
입출고기록에 조정 줄(정정추가, 사유 원인 미확인)을 추가하기

문구
이미 출고로 기록됨: 이중 차감 위험
이유 예약 주문이 출고 줄에도 있음
고치는 법
출고는 택배사에 넘긴 날 한 번만. 한 쪽을 정정하기

문구

음수: 예약이 판매 가능 상태 수량보다 큼

이유

예약 수량이 실사한 판매 가능 수량보다 큼

고치는 법

예약 수량과 실사를 다시 확인하기

문구

로트 수량 합계가 실사 수량보다 작음

이유 로트를 덜 적었음

고치는 법 빠진 입고 로트를 적기

문구 단가 미입력 로트 있음

이유 단가를 모르는 로트가 있음

고치는 법

단가를 적거나 미확인으로 두고 그 로트는 계산에서 빠진 것으로 읽기

문구

미입력: 세트당 금액(공급처 지금 가격표)을 노란 칸에 적으세요

이유

같은 수량을 새로 살 때 필요한 금액을 구할 세트당 원가가 비어 있음

고치는 법

공급처의 지금 가격표로 구한 세트당 원가를 적기. 모르면 구하지 않고 '미확인'으로 두기

문구

같음 / 다름(②와 ①의 차이)

이유

같은 수량의 재매입 금액과 기록상 매입금액을 비교한 결과

고치는 법

같아도 선입선출 때문이 아니라 가격표 단가가 기록상 단가와 같아서임. 다르면 가격표를 다시 확인하기

문구 계산 불가: 판매대금 미확인

이유

예약의 주문 판매대금을 '미확인'으로 적음

고치는 법

주문서에서 결제액을 찾아 적기. 없으면 예상 정산액은 구하지 않기

문구
미입력: 입금 전이면 '미확인'이라고 적으세요

이유 실제 입금액 칸이 비어 있음

고치는 법
아직 입금 전이면 '미확인', 입금이 0원으로 확인되면 0

판매속도

문구 기간 미입력

이유
시작일이나 종료일이 비어 있음

고치는 법 날짜를 적기

문구 종료일이 시작일보다 앞

이유 기간이 거꾸로임

고치는 법 날짜를 바꾸기

문구 일별 표 범위 밖 날짜 있음

이유

기간이 상품·기준의 점검 기간 밖에 걸침

고치는 법

점검 기간을 넓히거나 기간을 줄이기

문구

계산 불가(판매 가능 일수 0)

이유

기간 전체가 품절이거나 판매 중단

고치는 법 다른 기간을 고르기

문구 제외 수량이 출고 수량보다 큼

이유

제외 수량을 잘못 적었거나 출고 줄이 빠짐

고치는 법

제외 수량과 출고 기록을 확인하기

문구

관찰 부족(판매 가능 일수 n일, 기준 m일 미만)

이유 속도를 믿기에는 일수가 적음

고치는 법

기간을 늘리거나 참고로만 쓰고 범위로 말하기

문구 판매 0: 소진 계산 불가

이유 기간의 판매가 0

고치는 법

0은 확인한 결과이므로 소진 일수는 계산하지 않고 다른 기간이나 이유를 보기

입고예정

문구 발주일 미입력

이유 발주일이 없음

고치는 법 발주일을 적기

문구 날짜 역전(…)

이유

입고일·판매 가능일·출하일이 발주일보다 앞

고치는 법 날짜를 바로잡기

문구 미입고

이유

판매 가능일이 없고 입고도 안 됨

고치는 법

도착하면 입고일과 판매 가능일을 적기

문구 부분 입고

이유

입고 수량이 발주 수량보다 적음

고치는 법

남은 수량은 계속 미입고로 두기

문구 입고됨·판매 가능일 미입력

이유

입고일은 있는데 판매 가능일이 없음

고치는 법

검수·포장을 마친 날짜를 적기

문구 입고 수량 미입력

이유

판매 가능일은 있는데 수량이 없음

고치는 법 받은 수량을 적기

문구 리드타임 표본 없음 / 미확인

이유 걸린 날수가 있는 발주가 없음

고치는 법

지난 발주의 발주일과 판매 가능일을 적기

문구 미입고 없음

이유 도착을 기다리는 주문이 없음

고치는 법

공백 점검을 건너뛰어도 됨

주문비교와 장기재고

문구 최소 주문수량 미달

이유

박스 수가 공급처 최소 주문 박스 수보다 적음

고치는 법

최소 이상으로 고치거나 0(하지 않기)으로 두기

문구 추가 주문 없음

이유 박스 수가 0

고치는 법 A안이면 정상

문구 단가 미입력

이유

박스 수는 있는데 공급가나 운임이 없음

고치는 법 가격표에서 적기

문구

계산 불가 / 계산 불가(판매 0)

이유 속도가 없거나 0

고치는 법

판매속도 시트의 기간을 확인하기

문구 점검 대상 / 기준 미만

이유

경과일이 장기 보유 기준 일수 이상인지

고치는 법

기준 일수는 내 값으로 정하기

문구 계산 불가(현재 속도 0)

이유

최근 판매가 0이라 배수를 구할 수 없음

고치는 법

필요한 속도만 보고 시험 판매로 확인하기

실행기록

문구 선택한 행동 미입력
이유 행동 칸이 비어 있음
고치는 법 한 문장으로 적기

문구 재점검 날짜 미입력
이유 날짜가 없음
고치는 법
날짜를 정해 적고 달력에도 넣기

문구
날짜 확인(날짜 형식이 아님)
이유 글자로 적었음
고치는 법 날짜 형식으로 적기

문구
날짜 역전(재점검일이 판단일보다 앞)
이유 순서가 바뀜
고치는 법 날짜 고치기

문구 중단·변경 조건 미입력
이유 조건 칸이 비어 있음
고치는 법
'일이 일어나면 무엇을 한다' 모양으로 적기

양식을 쓰다가 막힐 때

막힌 곳	확인할 것
실사와 장부가 많이 다르다	한 달 단위로 쪼개 어느 달에 차이가 처음 생겼는지 찾기(2장)
판매 가능 수량이 음수	예약이 판매 가능 상태로 확정한 실사 수량에서 이미 빠졌는지, 출고 줄에도 있는지 확인하기
속도가 너무 크거나 작다	분모가 판매 가능 일수인지, 대량 주문을 뺐는지, 행사일 처리를 확인하기
소진 일수가 이상하다	판매 가능 수량이 맞는지, 속도를 반올림한 값으로 나누지 않았는지 확인하기

막힌 곳	확인할 것
도착 예정을 모르겠다	지난 발주의 이력(발주일, 판매 가능일)을 먼저 적기. 없으면 공급처 안내 날짜를 가정으로 적고 늦은 쪽으로 계산하기
엑셀 숫자가 책과 다르다	작성완료예시의 입력을 같은 칸에 넣어 보고 결과표와 비교하기. 칸 위치가 하나만 어긋나도 값이 크게 달라질 수 있음
계산 칸을 실수로 지웠다	저장하지 않고 닫고 다시 열기. 원본 파일을 따로 보관하기

부록 E. 가상 사례 원장

모든 인물, 상품, 거래, 금액, 날짜는 가상입니다. 이 원장은 윤서(가상)가 장부에 적어 둔 그대로이며 장부 오류가 들어 있습니다. 엑셀 도구의 작성완료예시 시트에는 이 원장이 같은 모양으로 들어 있어서 복사해 연습할 수 있습니다.

E-1. 판매 출고를 뺀 입출고 기록

날짜 7/1

구분 기초

문서 번호 OPEN

수량(세트) 24

상태 판매가능

단가(원/세트) 6,300

비고

전 분기에서 넘어온 수량(운임 포함 단가 기록값)

날짜 7/8

구분 입고

문서 번호 PO-1

수량(세트) 36

상태 판매가능

단가(원/세트) 6,450

비고

3박스 입고(공급가 6,200원 ×36+운임 9,000원)

날짜 7/8

구분 폐기

문서 번호 PO-1

수량(세트) 2

상태 판매불가

단가(원/세트) _____

비고 입고 검수 불량 2세트 폐기

날짜 7/26
구분 반품
문서 번호 R-0725
수량(세트) 1
상태 판매가능
단가(원/세트) _____
비고 검수 후 재판매 가능으로 판정

날짜 8/8
구분 반품
문서 번호 R-0806
수량(세트) 1
상태 판매가능
단가(원/세트) _____
비고 검수 후 재판매 가능으로 판정

날짜 8/8

구분 반품

문서 번호 R-0806

수량(세트) 1

상태 판매불가

단가(원/세트) _____

비고

검수 결과 파손, 불량 상자에 보관

날짜 8/19

구분 입고

문서 번호 PO-2

수량(세트) 60

상태 판매가능

단가(원/세트) 6,750

비고

5박스 입고(공급가 6,500원 ×60+운임 15,000원)

날짜 8/20

구분 폐기

문서 번호 PO-2

수량(세트) 1

상태 판매불가

단가(원/세트) _____

비고 개봉 중 파손 1세트 폐기

날짜 9/28

구분 반품

문서 번호 R-0928

수량(세트) 3

상태 검수중

단가(원/세트) _____

비고 접수만 하고 검수 전

E-2. 판매 출고(주문 번호와 수량, 날짜 순)

형식은 '날짜 주문번호(수량)'입니다. 장부에 적힌 그대로이므로 O-0916-01은 두 번 적혀 있고, O-0922-01과 O-0925-01은 없습니다(발송은 했지만 장부에 적지 못한 주문).

7월(24줄, 41세트) 7/1 O-0701-01(1), 7/4 O-0704-01(1), 7/4 O-0704-02(1), 7/5 O-0705-01(2), 7/5 O-0705-02(2), 7/6 O-0706-01(1), 7/7 O-0707-01(1), 7/8 O-0708-01(2), 7/9 O-0709-01(1), 7/10 O-0710-01(1), 7/13 O-0713-01(2), 7/13 O-0713-02(1), 7/13 O-0713-03(1), 7/14 O-0714-01(1), 7/20 O-0720-01(1), 7/21 O-0721-01(1), 7/21 O-0721-02(1), 7/21 O-0721-03(12), 7/22 O-0722-01(2), 7/24 O-0724-01(1), 7/26 O-0726-01(1), 7/26 O-0726-02(1), 7/28 O-0728-01(2), 7/31 O-0731-01(1)

8월(18줄, 23세트) 8/1 O-0801-01(2), 8/2 O-0802-01(1), 8/3 O-0803-01(2), 8/3 O-0803-02(1), 8/3 O-0803-03(2), 8/4 O-0804-01(1), 8/5 O-0805-01(1), 8/5 O-0805-02(1), 8/6 O-0806-01(1), 8/7 O-0807-01(1), 8/7 O-0807-02(1), 8/9 O-0809-01(2), 8/9 O-0809-02(1), 8/10 O-0810-01(1), 8/11 O-0811-01(1), 8/24 O-0824-01(2), 8/29 O-0829-01(1), 8/30 O-0830-01(1)

9월(24줄, 30세트) 9/1 O-0901-01(1), 9/2 O-0902-01(1), 9/2 O-0902-02(2), 9/4 O-0904-01(2), 9/6 O-0906-01(1), 9/7 O-0907-01(1), 9/8

O-0908-01(2), 9/13 O-0913-01(2), 9/14 O-0914-01(1), 9/15 O-0915-01(1), 9/15 O-0915-02(2), 9/16 O-0916-01(1), 9/16 O-0916-01(1), 9/17 O-0917-01(1), 9/17 O-0917-02(2), 9/18 O-0918-01(1), 9/19 O-0919-01(1), 9/20 O-0920-01(1), 9/21 O-0921-01(1), 9/24 O-0924-01(1), 9/28 O-0928-01(1), 9/28 O-0928-02(1), 9/29 O-0929-01(1), 9/29 O-0929-02(1)

장부의 출고는 모두 66줄, 94세트입니다(41+23+30). 정정 뒤에는 누락 2세트를 더하고 중복 1세트를 빼 95세트가 됩니다.

E-3. 일별 표시

구간	표시
7/21	대량 주문 1건(12세트) — 제외 수량 12
8/1~8/7	행사 7일(출고 14세트)
8/12~8/19	품절 8일
9/10~9/11	판매 중단 2일

E-4. 기준일(2026-09-30) 실사, 예약, 미입고 주문

항목	수량(세트)
선반	17
포장대(예약 4세트 포함)	4
반품 상자(검수 중)	3
불량 상자(판매 불가)	1
실사 합계	25

예약 주문 번호	수량(세트)
O-0930-01	2
O-0930-02	1
O-0930-03	1

발주 PO-3

발주일 9/28

수량(세트) 36

선결제(원) 243,000

판매 가능 예상

10/12~10/15

E-5. 정정 목록

장부 오류를 증빙과 대조한 결과(2장)입니다.

번호 1

내용

발송했으나 적지 않은 출고 O-0922-01(1세트), O-0925-01(1세트)

장부 수량에 미치는 방향

출고 +2, 기록상 −2

번호 2

내용

두 번 적힌 출고 O-0916-01(1세트)

장부 수량에 미치는 방향

출고 −1, 기록상 +1

번호 3

내용

9/9 보관 중 훼손으로 버린 2세트

적지 않음

장부 수량에 미치는 방향

폐기 +2, 기록상 −2

번호 4

내용 원인을 알 수 없는 분실 1세트

장부 수량에 미치는 방향 조정 −1

정정 뒤 기록상 기말 수량은 24 + 96 + 6 − 95 − 5 − 1 = 25세트로 실사와 같습니다.