

가족기업의 창업기획과 마케팅

정지영(여주대학 교수)

윤숙현(호남대학교 교수)

목 차

I. 서론

II. 가족기업의 창업기획

III. 가족기업의 경영을 위한 마케팅 전략

< 참고문헌 >

I. 서론

누구나 한 번쯤은 사업을 해보아야겠다는 생각을 한다. 그러나 모든 사람들이 각기 다른 장점과 특성을 갖고 태어나기 때문에 사업이 아무나 하기 쉬운 일은 아니다. 지금 이 시간에도 많은 사람들이 자신이 하고자 하는 사업을 찾고 있지만, 반면에 그 만큼 많은 사람들이 사업을 제대로 운영하지 못하여 문을 닫고 있다는 사실을 인식하고 나면 조금은 조심스러워지게 된다.

개인 사업체와는 달리 가족은 운명공동체로서, 가족원이 함께 운영하는 가족기업은 사업의 운을 함께 하게 된다. 따라서 가족원 모두의 생계가 달린 만큼 더욱 조심스럽게 사업의 시작여부를 결정하지 않으면 안 된다. 대다수의 가족기업이 자영업 수준의 소규모 사업인 경우가 많기 때문에 한 번 실패하게 되면 다시 사업을 일으킬 기반이 없어지고 나아가서 가족의 생계에도 영향을 미치게 되기 쉽다.

따라서 변화하고 경쟁이 치열한 시장환경에서 소규모 점포인 가족기업을 지켜나가기 위해서는 점포 특유의 경영전략이 있어야 한다. 다른 가게와의 차별화 전략, 가격전략, 광고전략과 함께 고객만족을 최우선으로 하는 나아가 고객 맞춤 서비스를 목표로 하여 단골 고객을 확보하기 위한

서비스전략이 필요하다. 또한 점포 운영을 위한 자금조달과 세금관리의 효율성이 점포의 운영을 원활히 할 수 있는 주요 관건이라 할 수 있다.

본 연구에서는 사업에 성공하기 위한 창업계획서의 작성 내용 및 창업의 과정에 대해 살펴보고, 이를 토대로 성공적인 소규모 가족기업의 운영을 위한 마케팅 전략, 인사관리, 재무관리에 대한 내용을 제시하고자 한다.

II. 가족기업의 창업기획

1. 창업계획 세우기

(1) 창업계획서의 필요성

창업계획서는 사업의지를 성공적으로 실천하기 위하여 작성한다. 창업계획서를 작성하는 것이 중요한 이유는 사업의 실행과정에서 발생하는 모든 실수를 최대한 줄여 나가기 위한 것으로, 미래에 대한 준비를 통하여 실패에 대한 불안감이 해소되고 예상치 못했던 문제에 직면할 때 적절한 행동을 할 수 있게 해주며 자금을 융자하는 것을 용이하게 해 준다.

따라서 객관적인 창업계획서를 토대로 자신의 사업구상을 정리해 볼 필요가 있다. 창업계획서의 1차적 목적은 사업의 타당성이나 성공가능성 여부 등을 스스로 검토하는 데 있으므로 가능한 한 구체적이고 현실적인 계획이 되도록 해야 한다.

경제적이고 합리적으로 작성된 창업계획서는 신속한 창업을 가능하게 해준다. 또한 제 3자의 관심을 유발하고 참여동기를 부여해주며, 금융기관으로부터 필요한 자금을 융통하고자 할 때 창업계획서는 필수적이다.

따라서 창업계획서는 구체적이고 보편타당 해야 하며 본인의 현실과 시장상황을 냉정하게 반영하여 작성해야 한다.

(2) 창업계획서의 종류

창업 계획서는 네 가지 종류로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 자신의 창업절차에 필요한 창업계획서이다. 이것은 창업 과정상 창업에 따른 제반사항을 놓치지 않고 합리적이고 경제적인 창업을 위해 작성하는 계획서이다.

둘째, 은행권 대출용 창업계획서가 있다. 부족한 창업자금 조달을 위해서는 사채를 빌리는 방법과 은행 자금을 대출받는 방법이 있는데 이 때에 첨부하는 창업계획서이다. 즉 관련 기관 제출용이다.

셋째, 대리점 운영을 위한 창업계획서가 있다. 이것은 유통회사나 제조회사의 1차적 영업조직인 대리점 사업 창업계획서이며, 이 때 중요한 것은 보증을 위한 담보제공계획, 판매계획, 조직이나 인력 운영계획, 자금계획, 이익계획, 사업추진에 대한 의지 등을 깊이 있게 반영하는 것이 좋다.

마지막으로 자체검토용 창업계획서가 있는데, 소자본 창업이나 점포형 창업을 할 경우 준비과정이나 창업 절차 측면에서 중요사항을 누락시킬 경우에 대비하려는 취지가 강하다.

(3) 창업계획서의 내용

창업 계획서의 작성시에 반드시 들어가야 할 내용에는 자금조달, 업종선정, 후보지 선정과 상권분석, 그리고 판매와 이익에 대한 계획 등이 있다. 계획서를 작성할 때 고려해야 할 원칙들은 다음과 같다. 우선 무엇보다 명확한 기준을 제시하여야 하며, 이를 위하여 계획서의 작성시에 목표를 세워야 한다. 또한 사업의 확실한 비전을 제시하되, 실현가능한 사업계획을 세워야 한다. 주의해야 할 점은 가능한 한 보기 쉽게 작성하여야 하며 투명성 있는 계획이어야 한다는 것이다.

그러나 창업계획서의 내용은 그 용도에 따라 다르게 작성되어야 한다. 즉 자신의 창업절차에 필요한 계획서이거나 자체 검토용일 경우라면 전반적인 추진상황을 한눈에 볼 수 있도록 모든 내용이 포함되어야 한다. 대출용이나 관련기관 제출용 계획서일 경우에는 기관에서 요구하는 내용이 보다 자세히 나타나 있어야 하며 발전적인 비전이 제시되어야 하고 전체 계획에서 일관성과 친밀감이 느껴지도록 하는 것이 중요하다.

<표 1> 창업계획서의 내용

창업계획서의 핵심적인 내용	관련기관 제출용
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 본인의 소개와 현황 ◆ 창업의 목적; 창업아이템의 특징과 장점 ◆ 해당 아이템의 창업 배경 창업업종의 기대성과 시장현황 요약분석, 경쟁업소 대응전략 ◆ 기능적 서비스와 감성적 서비스의 제공방안 서비스와 그 효과 및 기타 준비된 서비스전략 ◆ 달성목표에 따른 마케팅 전략의 종합적기술 판매활성화 기법 소개와 이용될 요소 ◆ 과정별 추진계획(인적요소/물적요소) ◆ 추가자료 물류계획, 메뉴계획, 시장조사 데이터, 손익계산서, 월별 현금관리계획, 예상손익분기점 ◆ 결론 기대이익과 해당시점, 창업비용과 조달방법, 외부차입자금 비율표시, 창업일정표 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 본인이나 회사 소개 창업예정지, 직원현황, 투자자와 지분현황 ◆ 사업 내용 정리 창업 아이템과 업종의 현황과 전망, 제품 ◆ 시장에 대한 현황과 전망 경쟁점포점유율,국내외시장전망,소비자반응 ◆ 점포운영 계획 인테리어, 재료조달, 가격결정, 메뉴, ◆ 마케팅 계획 유통망조사, 재고관리, 단골화 계획, 남품 계획, 위험관리계획, 경쟁점포 관련 계획 ◆ 직원관리 계획 인력수급과 교육스케줄, 담당업무분할, 보조인력활용 ◆ 창업비용 조달계획 인테리어 비용 및 임차보증금, 컨설팅비용 ◆ 창업업추진 일정표

2. 창업계획의 단계

(1) 1단계 : 창업전문가와 상담

소자본이나 점포형 사업도 업종을 선정하기 전에 전문 컨설턴트와 상담하는 것이 좋다. 점포형 사업일 경우, 단순한 가능성에 의존한 채 검증도 안된 정보와 본인의 편견에만 의존하여 창업을 하는 경우가 많았다. 창업 전문가와의 상담을 통하여 실패의 가능성을 줄일 수 있고 구상중인 사업 아이템에 대해서 객관적인 검증도 받을 수 있다.

예컨대, 프랜차이즈 업종에 관심이 있다고 할 때, 이 업종 체인본사의 투명성이나 업계 신용 정도를 전문가를 통해서 확인하는 절차는 부실 체인본사로 인한 피해를 줄이는 가장 확실한 방법이다.

(2) 2단계 : 창업시기의 분석

창업시기의 선정은 대단히 중요하다. 사업 시작 직후는 자금사정이 가장 좋지 않으므로 개업 후 현금이 많이 들어와야 하기 때문에 되도록 라이프 싸이클에 따른 성장기 전후반이나 성숙기 전반기에 창업하는 것이 좋고, 검증절차를 거친 아이템이라면 도입기에도 성공적으로 창업할 수 있다.

또한 경기 상황에 따라서도 창업의 시기는 달라질 수 있다. 호경기와 불경기 중 어느 쪽이 창업에 더 유리한가에 대해서는 많은 학설이 대립되고 있지만 접근하는 방법에 따라서 양자 모두 창업의 적기가 될 수 있다. 대체로 호경기에는 외식업이 좋고 불경기에는 생필품 중심의 도·소매업종이 유리하다.

오히려 불경기가 창업의 적기가 될 수도 있는데, 이것은 성공업종을 선택한다는 전제하에 가능하다. 불경기에는 많은 점포가 싼 가격에 나오기 때문에 보아 적은 비용으로 사업을 시작할 수 있다. 예를 들어 생활용품 할인 전문점, 정보제공업, 옷수선 전문점 등이 있다.

(3) 3단계 : 업종의 선택과 자본

업종은 현시점에서 가장 적은 자본으로 최대의 수익을 얻을 수 있고 가능성이 가장 높은 분야를 찾아야 한다. 경력자의 경우에는 자신의 경험을 바탕으로 사업의 아이템을 찾으며, 초보 창업자는 유망업종이나 체인점, 또는 공동브랜드 방식의 개별점포로 창업을 시도할 것이다.

업종을 선정할 때 아무리 적성에 맞고 점포의 위치가 적당하다 하더라도 가장 중요한 기준은 자본이다. 자본을 고려할 때, 창업가능 자금만을 계산해서는 안 되며 최소한 3개월에서 6개월간의 운영자금도 염두에 두어야 자금 압박에 시달리지 않게 된다.

또한 가정에 꼭 필요한 한 달 총 생활비가 얼마인지 점검하고 최소한의 수익으로 생활비를 벌 수 있는지 '채산성'이 있는 업종을 선택해야 한다. 최대의 수익이 예상되는 업종을 고르기 위해서는 총 투자비용에 대한 월 수익을 고려하고 마진율이 높거나 박리다매가 가능한지 알아보아야

한다.

(4) 4단계 : 창업 자금의 조달계획

창업시 자금이 투자되는 부분은 임차보증금, 시설비, 초도 물품 구입비, 2~3개월 분의 가동 자금으로 나누어 볼 수 있는데, 점포형 가족사업은 개업하는 당일 날이 손익분기점이라고 생각해야 한다.

전체 창업자금 중 자기 자금 비율이 70%정도는 되어야 하고, 가능하다면 외부자금은 끌어 들이지 않는 것이 좋다. 시설을 해야 하는 업종이라면 시설비가 총 투자비용의 50%를 넘지 않아야 한다.

(5) 5단계 : 창업 형태의 결정

창업을 하는데 있어서 창업형태는 잘못되었을 경우 처음으로 되돌리려면 너무 많은 희생이 따르기 때문에 매우 중요하게 다루어야 하는 부분이다.

기존의 창업 형태는 프랜차이즈 방식이 전부였기 때문에 선택의 여지가 없었다. 그러나 근래에는 상호만을 함께 사용하는 공동브랜드 형식의 창업 방식이 각광받기 시작하면서 많은 사람들에게 관심의 대상이 되고 있다.

성공 아이템으로만 구성되어 있는 공동브랜드는 업종은 선택의 폭이 매우 넓어서, 창업자의 자금과 취향에 따라 가장 알맞은 업종을 선택할 수 있는 새로운 형태의 선진국형 점포 창업 시스템이다.

(6) 6단계 : 입지선정

입지 선정시 간과해서는 안될 사항은 현장에서 나타나는 현상과 교과서에 나오는 이론이 반드시 일치하지는 않는다는 사실이다. 다시 말해 상권별로 쉽게 띄지 않는 특징이 있다. 청소년 상권인지 성인남자 상권인지 여성 중심의 상권인지를 파악해야 하며, 음식 상권인지, 의류상권인지, 주류 상권인지 등을 세심하게 살펴보아야 한다.

입지 선정에는 다음의 8가지의 원칙이 있다.

1원칙 - 상권의 경제성 여부

2원칙 - 성장기 상권인가 쇠퇴기 상권인가

3원칙 - 고객과의 접근성

4원칙 - 누적적 흡인력

5원칙 - 상호보완성; 상호 보완관계에 있는 업종이 나란히 위치하여 양 점포를 방문하는 숫자에 비례하여 매출액이 증가하는가

6원칙 - 하이제킹이 가능한 위치; 기존상권이나 경쟁점포의 중간에 위치해 고객을 유치

7원칙 - 경쟁회피; 장래 경쟁점포의 공격에 대비할 수 있는 입지를 선정

8원칙 - 건강한 상권; 호객행위가 일어나지 않는 상권이 보다 바람직

(7) 7 단계 : 점포 찾기와 계약의 법적 절차

좋은 상권에서 좋은 점포를 찾는 것이 성공적인 입지 선정이다. 상권, 입지, 점포가 서로 보완관계에 있기 때문이다. 좋은 점포를 고르는 기준은 다음과 같다.

우선 점포의 입구는 반드시 건물의 전면에 있어야 한다. 옆쪽에 있거나 뒤쪽에 있을 경우 대략 50%의 매출 감소현상이 나타나기 때문이다. 종종 건물을 짓다 보면 입구의 위치가 도면과 다르게 변경되는 경우가 있으므로 신축건물을 임차하는 경우에는 반드시 도면과 완공 후의 모습이 일치하는지 살펴보아야 한다.

일반적으로 살펴보면, '코너에 있는 점포'가 최고의 자리이며 방향에 따라서는 출근 방향은 아침 틈새시장 아이টে에 맞고 퇴근 방향은 일반적인 업종에 적합하다. 또한 경사가 높은 지역에 있는 점포보다는 낮은 지역에 있는 점포가 좋다. 일조권과 관련하여서는 일조시간이 긴 쪽에 있는 점포가 영업시간을 길게 유지할 수 있으므로 서쪽보다 동쪽에 있어야 유리하다. 유동인구를 붙잡기 위해서는 건물의 전면이 많이 노출되어 있는 점포가 절대적으로 유리하고, 지하나 2층, 3층보다 1층이 좋다.

점포를 선택한 후에는 점포의 임대 계약의 문제를 해결해야 한다. 예컨대, 임대인과 임차인의 입장이 상충되는 계약기간에 대하여 적절한 타협점을 찾게 되는데, 이때 계약서 말미의 단서를 활용하여 해결하는 것도 한 가지 방법이다. 임차인이 원할 경우 말미단서에 2회나 3회 이상 갱신을 하기로 하면 임대인은 계약을 갱신할 때마다 임대료를 조정할 수 있어서 좋고, 임차인은 본인이 원할 경우 갱신을 요구할 수 있으므로, 사실상 3년이나 4년을 계약한 것과 같아진다. 또 주인이 건물을 매각할 경우를 대비해서, 매도시에 기존의 임대차관계를 매수인에게 승계시키는 조건을 단서에 기재하여야 완벽한 계약이 될 것이다.

III. 가족기업의 경영을 위한 마케팅전략

1. 점포경영과 마케팅

(1) 상품구성 과 점포의 관리

고객이 점포를 찾을 때는 서비스나 매장도 영향을 미치지만, 가장 기본적인 것은 상품의 구성 상태이다. 고객은 그 점포에 가면 항상 원하는 상품이 다양한 종류로 적당한 가격에 있다고 생각될 때, 그 점포에 대해서 호감을 느끼기 때문이다.

상품 구성을 할 때는 인기상품과 기본상품, 보이는 상품의 세 가지가 균형을 이루어야 한다. '기본상품'은 점포의 주력상품으로 꾸준히 판매되는 품목이다. 기본상품의 판매가 상점의 안정적인

매출을 유지시켜 주므로 품질되는 일이 없도록 신경을 써야 한다. 이에 반해 '보이는 상품'은 구색을 갖추기 위한 상품으로 많이 팔리지는 않지만 그렇다고 팔리지 않는 것은 아니며 빈도가 낮고 고가의 상품인 경우가 많다.

상품구성시 과거의 판매실적을 기준으로 삼으면 재고의 부담을 줄일 수 있다. 시장의 변화가 없거나 위축되었는데 전년도 판매실적이 낮았던 품목에 대해서는 공급량을 줄여야 할 것이며, 고객이 찾는다고 해서 아무 물건이나 들여놓기보다는 자기 점포만의 개성과 차별성을 지킴으로써 기존 고객의 만족도를 높여야 할 것이다.

소규모의 가족기업의 운영에서 상품의 구성 이외에 중요한 것이 적극적인 애프터 서비스 관리와 상담이다. 비교적 고가의 물품을 판매하는 경우 판매 후 일 주일 정도 간격을 두고 제품의 상태를 묻는 전화는 고객에게 신뢰를 준다. 완구나 악세서리 등은 수리서비스를 병행하면 좋은 반응을 얻는 것은 물론 고정고객을 확보할 수도 있다.

판매한 상품에 대해 고객으로부터 불평이 들려올 경우에는 고객이 뜻하는 바를 잘 듣고 납득할 만한 해결책을 찾아내야 한다. 상품에 하자가 있는 경우에는 100% 교환해 주는 것이 원칙이지만, 고객의 사용상 부주의가 원인이 된 경우에는 신중한 대처가 필요하며, 고객이 원하는 대로 해줄 수 없을 때에는 이유를 상세히 설명하고 납득시켜야 한다.

또한 소규모의 상점에는 좀도둑이 있기 마련이기 때문에 도난방지 대책이 필요하다. 특히 서점이나 레코드점, 문구점 등에서는 도난당한 물건이 총 매출에 미치는 영향력이 적지 않다. 이 때 도난 방지 대책은 도둑의 발생 시 어떻게 대처할 것인가에 초점을 맞추기보다 어떻게 하면 훔치고 싶은 생각이 들지 않도록 물품을 전시할 것인가와 같은 방향에 초점을 맞추는 것이 좋다.

손님이 오지 않는 시간대를 분석하여 이 시간대에 기념품을 제공한다든지, 세트메뉴를 개발한다든지 하는 적극적인 마케팅 방법을 연구하고, 외상방식을 활용해 보는 것도 마케팅의 한 방법이다. 상점의 입지조건이 나빠서 판매만으로는 채산이 맞지 않는 곳이나 가까이 큰 회사나 학교, 병원 등 외상거래처가 있고 그것이 취급상품의 대부분을 차지할 때에는 외상으로 매출을 올리는 방법을 생각해 볼 수 있다. 외상은 상품판매와 달리 능동적인 판매이므로 어떤 방법을 사용하는가에 따라 매출결과가 크게 호전될 수 있는 가능성이 있고, 입지조건에 좌우되지 않는다는 매력도 있다.

(2) 서비스정신

창업을 준비하고 있는 시점에서부터 점포의 경영자뿐 아니라 참여 가족원과 고용원들 전원이 투철한 서비스정신을 가지고 손님을 친절하고 능숙하게 맞이할 수 있도록 연습할 필요가 있다. 즉 무엇보다도 먼저 손님에 대한 기본적인 예절을 순서에 따라 숙지할 것이 요구된다. 개점준비부터 개점까지, 바른 자세로 대기하고, 손님이 들어오면 정확하게 대응하고, 판매가 완료되면 감사

하는 마음을 표현한다.

고객을 맞이하고 상품을 판매하는 실제적인 전략 중 하나는 고객과 대화할 시점을 잘 파악하는 일이다. 고객이 한 가지 상품을 유심히 살펴보고 있거나 상품에 손을 댔을 때, 점원을 찾고 있을 때, 고객과 눈이 마주친 때 등이 바로 그런 시점이다. 또한, 설명 도중 손님 말이나 태도에 나타나는 구매신호를 정확하게 파악하고 판매로 연결해야 한다.

(3) 가격전략

기본적인 마케팅 활동은 상품과 돈과의 교환이라고 말할 수 있다. 교환을 성립시키는 첫째 조건은 얼마로 매매하느냐 하는 가격 문제이다. 이와 같은 가격 문제는 마케팅만이 아니라 비즈니스나 경제학에서도 중요한 주제가 되고 있다.

마케팅에서는 동일한 상품이라도 상점에 따라, 상황에 따라, 또는 오전과 오후에 따라 서로 가격이 달라질 수 있다. 그러므로 한 점포의 가격과 경쟁 점포의 가격차가 가족기업을 운영하는 데 있어서 중요한 문제가 된다. 가격차에 의하여 매출액에 격차가 심해지면 고객을 계속해서 잃게 되고 도산까지 할 수 있기 때문이다.

가격전략에는 크게 3가지 방법이 있다. 기존의 경쟁자와 엇비슷하게 책정하는 방법, 더 높게 책정하는 방법, 더 낮게 책정하는 방법이다.

같은 종류의 상품을 파는 가게에 비해 좋은 분위기에 질 높은 서비스를 제공한다면 고가의 전략을 채택하고 시장 확산을 서서히 진행시킬 수 있다. 그러나 별 다른 장점이 없거나 같은 종류의 상품을 파는 상점과 거리적으로 가까운 곳에 위치해 있다면 더 비싸거나 비슷한 가격으로 팔면 거의 팔리지 않으므로 더 낮은 가격으로 파는 것도 한 방법이다.

한편 마케팅에서는 가격과 디스플레이가 서로 상호작용을 하는 경우도 있다. 가격을 내리는 대신 슈퍼마켓의 코너 등에 대량으로 상품을 진열해 놓으면 같은 값으로 대량 판매할 수 있다. 백화점에서 상품에 조명을 사용하여 시각적으로 멋있게 전시해 놓으면 보통상품이라도 고급스러운 분위기가 조성되어 높은 가격으로 팔릴 수 있다.

(4) 영업시간과 휴일

① 장시간 영업과 심야영업

대형 상점의 경우에는 보통 오전 10시에 문을 열어서 오후 7시 정도에 문을 닫는 영업시간제를 택하지만, 소자본 가족사업의 경우에는 대형상점보다 1시간 일찍 문을 열고 2시간 늦게까지 영업을 계속하는 등 잉여고객을 흡수하려는 노력이 필요하다. 편의점의 24시간 영업방식은 필요할 때 언제든지 이용할 수 있다는 신뢰성을 높여 고객을 늘리는 장점이 있다.

② 연중무휴

대형상점은 주 1일 휴무제가 대부분이고 상가 역시 한 달에 하루에서 이틀정도 쉬도록 정기

휴일제를 택하고 있지만 소자본의 가족기업의 경우에는 연중무휴를 실시하여 필요할 때 언제든지 이용할 수 있다는 신뢰감으로 고객을 증대시킬 수 있다.

③ 근무제도

장시간 영업이나 연중무휴는 근무제도와 직원배치를 연구할 필요가 있다. 파트 타이머와의 조화를 생각하여 팀을 구성하고 부부가 서로 무리하지 않은 시간대를 선택하는데, 특히 피크타임에 파트 타이머를 집중적으로 배치하도록 한다. 부부가 둘 다 가게를 비울 경우를 대비하여 가게를 맡길 파트타이머로 신원이 확실한 사람을 확보할 필요가 있다.

2. 광고전략과 고객관리

(1) 광고전략

광고선전방법에는 여러 가지가 있는데, 소자본 개업의 경우에는 광고전단을 배포하는 것이 가장 일반적인 방법이다. 광고전단을 배포하는 방법으로는 신문 간지 방법이나, 거리 전단 방법, 그리고 직접 가정 방문 배포 방법 등이 있다.

먼저, 신문 사이에 끼워 넣는 방법은 넓은 지역에 전단을 배포할 수 있고 주부들에게 쉽게 읽힐 수 있다는 장점이 있으나 많은 경비가 소요된다는 단점이 있다. 게다가 신세대를 겨냥한 사업에는 이 방법이 잘 맞지 않는다.

역이나 거리에서 광고전단을 나누어주는 방법은 아르바이트를 고용해야 하므로 다소 많은 경비가 들지만, 상대를 보고 직접 건네주기 때문에 정확한 고객층에게 업소를 알릴 수 있다는 이점이 있다.

직접 가정으로 방문하는 방법은 아르바이트를 고용하고 감시하는 데 한계가 있다. 역이나 거리에서 전단을 나누어주거나 직접 가정 방문하는 경우 가게주인이 직접 하는 것이 광고효과를 높일 수 있다.

위의 방법은 업종이나 상권에 따라 결정하는 것이 바람직하며 주변에 있는 직장이나 단체에 광고전단이나 인사말, 또는 메뉴 등을 가지고 직접 찾아가는 것도 효과적이다.

(2) 단골 만들기 전략과 단골관리 방법

최근 들어 경기의 변동이 심해지면서 장사의 중심 축이 점차 업종에서 업태로 바뀌어가고 있다. 외식업, 서비스업 등의 특정 업종이 아니라 셀프 서비스, 할인 판매 등의 점포 운영방식이 성공을 좌우하게 되었다. 즉 아무리 업종이 좋아도 고객을 끌어 모을 수 있는 경영 전략이 더욱 중요해지고 있는 것이다.

저렴한 가격뿐 아니라 질 좋은 서비스와 점포 분위기도 고객을 붙드는 힘이 된다. 고객 감동으로 단골 손님을 만들어 안정적인 판매수익을 거두기 위해서 사용되고 있는 다양한 경영 서비스

전략은 다음과 같다.

- ① 무상 서비스 : 한 가지 반찬 더 주기, 공기밥 서비스, 안주 한 접시 더 내기, 음료수 한 병 끼워주기, 쓰레기 봉투 주기 등.
- ② 회원제 할인 서비스 : 카드의 무상 발급 및 우대, 각종 이벤트 및 혜택 제공.
- ③ 셀프서비스의 대가로 할인서비스 제공 : 인건비 감축으로 인한 할인.
- ④ 스티커 서비스 : 스티커를 발부에 따른 선물 및 무상 서비스 제공.
- ⑤ 세트 상품 개발 : 고객의 취향에 맞추어 고객이 원하는 전략적 세트 상품을 기획.
- ⑥ 반대 개념의 결합 : 매장 입구나 한쪽 구석에 저가 상품을 전시하여 소비자를 매장 안쪽으로 유도.
- ⑦ 점포의 복합화 : 1점포 다상품 판매방식.
- ⑧ 리사이클링 연계 : 제품의 수선 및 수리서비스 강화, 재활용 전문점포와의 연계.
- ⑨ 아이디어성 홍보정책 : 매장 내·외부에 메뉴와 서비스에 대한 설명 전단 부착 및 가가호호 스티커 배포, 광고지 하단에 할인 쿠폰 인쇄 등.

3. 인사관리(종업원관리)

(1) 종업원의 채용

① 시작은 가족만으로

개업 때부터 사업이 본 궤도에 오를 때까지는 될 수 있는 한 가족의 노동력을 최대한 이용하는 것이 좋다. 특히 소자본 가족기업의 경우 개업 1년간은 대체로 재정상태가 불안하기 때문이다. 가족노동력으로 시작할 때에는 가능한 한 자택과의 거리를 좁히는 것이 좋다. 부인이 가사를 병행하는 것이 부담이 되지 않도록 환경을 조성해 주고, 교통정체 등으로 영업에 지장을 받는 사태를 방지하는 것이다. 주변 상인들과의 친분관계 유지는 돌발사태를 해결하는 데 힘이 될 수 있다.

② 종업원 고용시 검토할 사항

사업의 내용이나 가족의 상황에 따라 종업원을 채용해야 할 경우가 발생할 수 있다. 종업원을 고용할 때 채용 이유와 채용 내용 및 근로조건에 대해 구체적으로 생각해야 한다

< 표 2 > 종업원 고용시 검토할 사항

검 토 사 항	검 토 내 용
1. 종업원의 채용이 필요한가?	가족노동력만으로 부족한가
2. 채용할 때 내용은?	몇 명이 필요한가 어떤 사람이 필요한가 파트타이머로 고용할 것인가, 직원으로 고용할 것인가
3. 근로조건은 어떻게 정할 것인가?	급여(월급, 일당, 시간당)는 얼마인가 어떤 수당이 얼마나 붙는가 상여금은 있는가, 있다면 얼마인가 노동시간과 휴일은 어떻게 정할 것인가 그 밖에 고려할 근로조건은 어떻게 정할 것인가

(2) 파트 타이머의 활용

파트 타이머를 모집하는 데에는 구직전문지, 전단, 연고 등을 이용하는 방법이 있다. 신문광고는 비용이 많이 들고 그 범위가 광범위하므로 한두 사람을 뽑는 소자본 가족기업에 있어서는 적당하지 않은 방법이다. 모집방법에는 각각의 장단점이 있다.

첫째, 연고모집은 비용이 들지 않고 사전에 본인에 대한 정보를 들을 수 있다는 장점이 있는 반면, 꼭 필요하지 않을 때에도 고용해야 하거나 가게 운영이 힘든 때에도 마음대로 그만두게 할 수 없는 어려움이 있다.

둘째, 전단을 이용한 모집은 비용이 적게 들고 연고모집과 같은 단점은 없으나 붙일 장소나 시간을 정하는 데 다소 어려움이 있다.

셋째, 구인전문지를 이용한 방법은 고용조건이나 일의 내용을 상세하게 알릴 수 있다는 장점이 있지만, 일정한 지역 외에는 광고효과를 보기가 어렵다는 단점이 있다.

그러므로 각각의 장단점을 잘 파악한 후 자신의 상황에 알맞은 방법을 선택하도록 해야한다. 파트 타이머를 모집할 때에는 일의 내용, 회사명, 근로시간과 휴식, 휴일, 임금, 임금지불 방법, 성별과 연령, 고용기간 등에 대해 구체적으로 명시하는 것이 좋다.

파트 타이머를 고용할 때에는 응모자에게 간단한 이력서를 제출하도록 하고, 면접을 통해 최종적인 결정을 내린다. 면접시에는 옷차림, 태도, 말투, 건강, 일에 대한 의욕 등의 사항에 주의해야 한다.

4. 재무관리

(1) 수입과 자금의 관리

① 손익의 계산방법

손익 = 정해놓은 매출 - 매출원가 - 예상경비 - 지불할 이자 - 감가상각비

이때 매출원가 = 지난 기간의 재고액(첫해에는 '0') + 사업액 - 이번 기간동안의 재고액
으로 계산하며, 차입금의 변제는 원금과 이자로 원금은 손익과 전혀 상관이 없다.

② 예상되는 매출의 계산방법

월매출액 = 고객 일인당 평균 단가 * 일일 방문 고객 수 * 월간 영업일수

이 때 단가는 취급상품이나 메뉴 등, 업계의 일반적인 수준으로 상정하고, 일일 방문 고객 수는 같은 업종의 평균 고객수를 근거로 산정하는 것이 현실적이다.

③ 매출원가와 경비의 계산방법

매출원가는 팔려나간 상품의 사업가격을 합한 것이므로 실제로 장사를 하고 있는 경우에는 정해진 방법으로 계산하게 된다. 매출에 대한 원가의 비율을 매출고 대비 총이익율이라고 하고, 이것은 업계나 상품에 따라 다르다.

경비에는 매월 일정하게 지불해야 하는 것과 매출고 등에 따라 금액이 변하는 것이 있다. 임대료나 임금 등이 전자에 속하는 것이고, 매상고에 맞추어 금액이 변하는 경비는 업종에 따라 달라지므로 그 내용을 검토하여 경비를 설정하도록 한다.

④ 자금수지 계획 세우기

가. 외상판매나 사업이 없는 경우의 예상금액

자금수지 = 매출수입 - 사업 - 경비 - 지불이자 - 차입금의 원금에 대한 변제액

나. 외상판매나 사업 등 미지불 금액이 있는 경우의 예상금액

자금수지 = (현금매출 + 입금된 외상액) - (현금 사업금 + 외상매입금 지불액)

- (지불할 경비중 현금 + 미지불 금액) - 지불이자 - 차입금의 원금에 대한 변제액

⑤ 필요한용자금

필요자금운용이란 한해 동안 자금수지가 마이너스를 기록하는 달이 있다면, 그 만큼의 운용 자금이 필요한데, 적자액이 최대로 커진 그 적자 금액이 개업자금으로서 계산에 넣어야 할 운용 자금이다.

⑥ 당좌거래와 어음할인

당좌거래란 기업이 은행의 승인을 얻어 설정한 계좌에 현금이나 증권을 불입하고, 이를 자사가 발행하는 어음이나 수표의 지불자금으로 사용하는 것을 말한다. 만약 계좌에 지불자금이 부족할 경우 어음이나 수표는 부도가 나게되고, 기업이 1년동안 4번의 부도를 내면 은행으로부터 거래 증지를 당하게 되므로, 당좌예금계좌에는 수표나 어음을 지불할 충분한 자금을 상시 확보해 두어야 한다. 그러나 당좌예금에는 이자가 붙지 않으므로 너무 많은 자금을 예금하는 것은 바람직하지 못하다.

어음할인은 어음을 은행에 제출하여 현금화시키는 것으로 어음에 기재되어 있는 날짜까지의 이자로서 은행에 할인료를 지불한다. 할인료는 은행금리에 따라 변동되는데 어음 뒷면에는 배서인이 명기되어 있어야 결제가 가능하다.

⑦ 어음과 당좌수표의 사용

어음은 발행인이 어음에 쓴 지불일에 어음에 적힌 금액을 지불하겠다고 약속한 증서로, 대부분 사업대금의 결제에 사용되고 있다. 그 중 약속어음은 은행이 지불책임을 갖는 것과 일반인이 지불책임을 가는 것으로 구분되는데, 일반적으로 은행지불어음이 사업에 주로 사용된다. 약속어음은 통일된 어음용지에 있는 공란에 모든 사항이 정확히 적혀 있어야만 인정받을 수 있으므로 금액, 수취인, 지급기일, 배서금지나 무담보 등의 금지사항은 없는가, 그리고 정정한 곳에는 발행인의 정정인이 찍혀있는가 등을 반드시 확인하는 것이 필요하다.

당좌수표는 발행인이 수표의 소지인에게 자신의 당좌예금에서 수표에 적힌 금액을 지불하도록 지불인(은행)에게 위촉하는 유가증권이므로 은행과 거래가 있는 회사나 개인만이 발행할 수 있으며, 수표용지는 그 은행으로부터 이수한 통일된 용지를 사용해야 한다. 당좌수표는 지불금액과 지불일, 지불인의 서명이나 이름의 세 가지 사항이 적혀 있어야 그 효력이 발생할 수 있다.

⑧ 융자에 대한 기본상식

은행으로부터 쉽게 융자를 받기 위한 몇 가지 조건이 있다.

첫째, 먼저 은행과 신용을 쌓아두어야 한다. 평소에 주거래은행을 정해 놓고 모든 입출금거래를 하여 신용을 쌓아 두면, 보다 쉽게 융자를 얻을 수 있고 신용 정도에 따라 저리 융자도 가능하다.

둘째, 은행에 융자는 받는 이유를 납득시켜야 한다. 투자가 보다 가치 있다고 느껴지도록 융자를 받는 이유가 미래지향적이고 생산적인 일임을 은행에 납득시키는 것이 필요하다.

셋째, 변제에 대한 계획을 정확히 해야 한다. 과거의 은행실적에서 사업의 운영방침, 변제계획까지 구체적으로 계획하여야 한다.

넷째, 은행이 요구하는 서류와 자료를 적극적으로 수집하고 제출해 주어야 한다.

다섯째, 담보와 보증인을 확보해 두어야 한다.

여섯째, 개업에 임박해서 보다는 시간적 여유가 있을 때 융자를 신청해야 한다.

일곱째, 융자를 받았을 때에는 약속대로 변제를 마치는 것이 미래를 위해 좋다.

⑨ 부도

부도는 일반적으로 은행에 예치된 자금이 어음이나 수표의 지불자금보다 적을 때 발생한다. 그러나 순수한 의미의 부도는 사실상 적고, 당좌 거래시 실제 예치자금보다 많은 자금을 지원할 수 있도록 은행과 계약한 경우(담보 등을 조건으로)가 대부분이므로 사실상 부도액은 원래의 지

불자금보다 훨씬 규모가 크다.

부도의 원인은 판매부진, 거래업체의 부도, 고정자산에 대한 투자 그리고 어음대여 등이 있다. 거래처의 부도에 따른 연쇄부도 뿐만 아니라, 자기 점포의 부도를 막는 가장 확실한 방법은 어음관리뿐이다.

(2) 세금상식

① 세무사에게 일을 맡길 때 주의할 사항

세무사에게 일을 맡길 때에는 의뢰할 일의 범위, 비용과 의뢰할 세무사를 결정하고 난 후 세무사에게 일을 의뢰하는 것이 바람직하다.

세무사에게 경리업무를 맡기기 전에 반드시 검토해야 할 사항이 있다.

- 전표 등 이미 결정된 내용은 신속하게 제공한다.
- 계약서, 주문서, 영수증 등의 증거서류는 잊지 말고 확보한다.
- 매일 경영에 필요한 자료를 적절히 제공받는다.
- 자금순환표의 작성에 대한 자료를 제공받는다.
- 경영상태나 문제점 등에 대해 조언을 듣는다.
- 절세에 대해 상담한다.

② 개인사업자에게 붙는 세금

개인사업자가 내야하는 세금은 종합소득세와 부가가치세, 소득할증인세 등이 있다. 이 중에서 개인사업 소득자는 소득세와 부가가치세를 반드시 내야 한다.

소득세는 일정규모 미만 사업자와 일정 규모 이상 사업자로 구분하여 신고 납부해야 한다. 만약 소정의 규정에 따르지 않는 방식으로 신고하는 경우에는 신고 불성실 가산 20%와 표준소득을 20%가 가산되므로 신고시 주의해야 한다. 납세기간을 넘기게 되면 납부할 세액에 10%의 가산세가 붙는다.

부가가치세는 법인과 개인사업자에게 공통적으로 과세되는 세금으로 재화 또는 용역의 생산이나 유통단계에서 생긴 가치의 증가분에 대한 세금이다. 부가가치세 부여의 여부에 따라 면세사업과 과세사업으로 구분된다. 부가가치세는 과세기간 종료일 후 25일 이내에 관할세무서에 신고, 납부해야 하며 신고서와 함께 영세율 첨부서류 및 매입매출처별 세금계산서 합계표를 제출하여야 한다. 만약 세금계산서를 교부하지 않거나 세금계산서합계표를 제출하지 않을 경우 미교부(공급가액*1%)에 해당되는 금액을 가산세로 납부하여야 한다.

③ 개인사업자의 절세방법

대부분 세금은 순이익에 대해 과세되므로 순이익을 최소화하는 방법을 강구하는 것이 좋다. 이를 위해서는 당해 연도에 발생한 모든 매출은 계산에 넣고, 순이익을 줄이기 위해 필요한 소요

경비를 최대한 계산에 넣어야 한다. 전표나 영수증이 없는 것은 누락될 수 있으므로 지출한 뒤에 반드시 전표 등에 기입하여 자료를 남겨두도록 한다. 특히 현금출납장은 개인사업자 자신이 기록 가능한 장부이므로 영수증의 내용과 금액에 대해 철저히 기록해 두어야 한다. 그밖에 채권이나 채무를 관리하는 장부나 재고를 관리하는 장부는 직원을 고용하는 것보다는 전문가에게 의뢰하는 것이 보다 효율적이다. 또한, 소규모 개인 사업자(일정규모 미만)의 경우는 신고방법을 달리하여 세금을 절약하는 방법도 있다.

<참 고 문 헌>

- 윤상근 역(1998). 마케팅 통이 되는 책. 한국산업훈련연구소.
정윤아 역(1999). 창업사전. 도서출판 증명.
조병주 역(1999). 기회발견과 창업메카닉스. 청아출판사.
박창수(1997). 여성을 위한 창업 길라잡이. 인화.
이영직(1998). 소호족을 위한 실전 마케팅. 청아출판사.
이영직(1998). 한국의 소호 아이템 201가지. 청아출판사.
김종길·윤선미 역(1998). 5평 창업시대. 신성미디어.
김상우·임정현(1998). 경제의 기초. 작크와 콩나무.
서울경제신문 편저(1991). 財閥과 家閥. 지식산업사.
Peter F. Drucker. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. Haper&Row. 1974.
A. Bakr Ibrahim & Willard H. Ellis. *Family Business Management : Concepts and Practoce*.