



자영업종합컨설팅 우수사례

- 자영업자 수라음식점(가칭)
- 컨설팅사 백두경영컨설팅(주)
- 수행컨설턴트 임호재 경영지도사 [최익재 경영지도사, 차충호 경영지도사 참여]
- 소요시간 2005.09.27 ~ 2005.10.04 [5일간]
- 컨설팅 주요 Topic 잠재고객군 파악과 마케팅 활성화 방안

...자영업컨설팅을 하게 된 계기

식사되나요~~?

야근을 하고 저녁8시가 훌쩍 넘어서 퇴근을 하던 티였다. 사무실 건물을 나서니 저녁식사를 할 만한 곳이 마땅치 않아서 집으로 향하는 길 옆에 평소에 봐 두었던 음식점으로 들어서며 넋지시 물어보았다. 아마도 오늘 영업을 조기에 끝내고 막 정리하던 참이었던 것 같다.

네, 들어오세요..

정리하던 중 아니세요? 나중에 올까요?

아니여.. 들어와 앉으세요.

네에..이거 정리 중인 것 같은데 늦게 와서 죄송합니다. 그럼 김치찌개 해주세요.

조금은 연세가 있으신 것 같은데, 다소 세련되 보이는 여 사장님의 반갑고 친절하게 안내하는 모습이 푸근하게 느껴졌다.

주방에서 식사가 준비되는 동안 홀을 둘러보니 밥상이며 실내 인테리어가 새로 오픈을 한 분위기였다. 한동안은 아무말 없이 가만히 있다가 사장님께서 바로 앞의 카운터에 계시기에 넋지시 여쭙었다.





Special Issue _자영업종합컨설팅 우수사례

장사 잘 되세요? 오픈 하신지 얼마 안되셨나 봐요?

흠.. 글썄 맘처럼 잘 안되네요.. 나름대로 생각을 많이 하고 시작을 했는데 지금 두 달이 지나도록 그다지 매출이 크지 않아요.. 왜 그런지 모르겠어요.. 정말 걱정이예요..

사장님은 걱정하는 눈빛이 역력했고, 다소 안타까웠다.

네에.. 저는 기업의 경영컨설팅을 하는 경영컨설턴트인데요, 이번에 정부에서 사장님과 같은 자영업자에게 애로사항에 대한 전문가의 컨설팅을 정부지원 하에 받을 수 있는 자영업컨설팅제도를 신규로 실시하고 있습니다. 한번 전문가의 컨설팅을 신청해서 받아 보시는 것이 어떠신지요?

아~ 그래요. 선생님이셨군요.. 그런것은 전혀 몰랐는데 어떻게 하면 받을 수 있나요?

컨설팅은 중소기업청 산하기관인 소상공인지원센터에서 접수를 받고 있으며, 센터에도 전문상담사가 있습니다. 그곳에서 상담을 통하셔도 되고, 저희 사무실에 시간 내셔서 방문하시면 상세히 알려드리겠습니다.

이틀 후 이것보다 더 급한 일이 없다시며, 우리 사무실을 방문하시고 온라인으로 컨설팅을 신청·접수하였으며, 가까운 소상공인지원센터에 가서 삼자협약을 맺고 본격적인 컨설팅을 수행하게 되었다.

지금까지 기업대상의 경영컨설팅을 주로 해왔는데, 이렇게 해서 자영업자 컨설팅을 처음 수행하게 되었다. 처음으로 자영업자컨설팅을 수행하는 기본 틀을 만들 수 있었고, 자영업에 대한 이해를 높일 수 있는 계기가 되었다. 또한 “수라음식점” 자영업자 컨설팅의 성실한 수행으로 주변의 추천을 받아 10월 한달 간은 여러 건의 자영업컨설팅을 수행할 수 있게 되어 기뻐하며, “수라음식점” 컨설팅의 수행으로 본 성공수기를 쓰는 영광을 안게 되었고, 개인적으로도 소중한 인연을 맺는 계기가 되어 참으로 가슴 뿌듯하다.

... 자영업컨설팅 수행 과정

자영업자 컨설팅을 수행하면서 소규모이고 생계형 위주인 자영업의 속성이 있으나, 이익극대화를 위한 사업 경영이라는 측면에서 기업과 크게 다르지 않다고 평가하였다. 따라서 기본적으로 다음과 같은 Process를 적용하였다.

첫째, Kick-Off미팅(고객의 요구사항 파악, 추진팀 구성, 컨설팅 범위설정)

둘째, 현상진단(현장 실사)

셋째, 평가 및 문제점 도출

넷째, 해결방법 및 해결방안 모색(해결방법론 제시)

다섯째, 해결방법에 따른 조사 및 분석(실지조사, 분석, 팀원 Brainstorming)

여섯째, 해결책 및 대안 제시

일곱째, 사업자 내부 역량 검토(사업자와 면담)
 여덟째, 사업자와 면담을 통한 실행가능과제의 선정(GAP분석)
 아홉째, 내부역량과 성공과제를 위한 향후 일정계획의 수립
 열 번째, 사업자에 컨설팅 결과 브리핑, 소상공인지원센터에 결과보고
 이러한 절차에 따라 수행한 “수리음식점” 음식점의 컨설팅 사례는 다음과 같다.

〈“수리음식점” 음식점의 컨설팅 사례〉

컨설팅의 목적은 최초 미팅시에 크게 두가지를 상호 협의 하에 정하였다.

1. 상권을 고려한 현재의 메뉴 구성이 적합한가의 답
2. 마케팅 활성화 방안

본 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 내부 추진팀을 3명으로 구성하였다. 추진팀은 사업장의 현황조사를 위해 사업장을 방문하였고, 직접 시식과 현장체험을 하고, 제반 관찰된 것에 대해 사무실 내에서 토론하고 집계하였으며, 상권, 입지, 실내분위기, 홍보, 메뉴, 맛, 마케팅 등 다각적인 측면에서 각각의 문제점과 개선에 대한 의견을 나누었다. 해당 내용 예시는 아래와 같다.

분류	현황	• 평가 및 문제점	• 해결책 조사방법론
홍보 및 마케팅 측면	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개업 후 2개월이 지났으며, 간판 외에 특별한 홍보활동이 없었으며, 구전마케팅에 의존한다. ▪ 가까운 곳의 파크팰리스오피스텔의 예상입주고객이 지방의원 등 고위급 고객과 그러한 그룹들을 타겟으로 하고 있으나 현재까지는 미실현 되었으며 불확실하다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 간판이 길에서 잘 보이지 않는다. • 입간판도 들어가는 입구에 있으나 눈에 띄지 않는다. • 고객의 설정이 안되어 있으며, 특히 표적고객의 개념이 부족하다. 또한 인지도가 얼마나 있는지 모른다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재의 깨끗한 식당 이미지를 어필할 수 있는 고객군을 발굴한다. 이를 위해 주변 상권에 속한 고객 특성을 설문과 심층면접법을 통해 파악한다. • 설문조사를 통해 상권주변의 인지도 조사를 수행한다. 그 결과 인지도가 적을 경우 시장진입을 위한 대외적 홍보방안을 수립한다.
가격측면	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 메뉴에 나타난 대부분의 가격이 5천원 이상이다 ▪ 김치찌개 5,000원 ▪ 김치볶음 5,000원 ▪ 고등어조림 5,000원 ▪ 날치알밥 6,000원 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 주변음식점(풍림빌딩, 효성빌딩 지하, 신보빌딩 지하식당 등)은 4,000원 이하 가격임. 즉, 음식에서의 특별한 차별화가 없다면 현 상권에서 가격경쟁력에서 취약함. 특히 삼겹살(200g)이 8,000원, 계란말이 5,000원은 품질보다 가격에서 비싸다는 느낌이 강하다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 현 상권 메뉴와 가격조사 [현지조사]를 통한 메뉴와 가격경쟁력 분석



Special Issue _자영업종합컨설팅 우수사례

소상공인지원센터에서 제공하는 상권 정보를 통해 개괄적인 상권정보를 입수하고 조사범위를 설정하여 전문조사원으로 하여금 주변 150M 상권과 350M 상권을 4일간 실시하였다. 또한 경쟁음식점의 Position을 조사하기 위해 경쟁식당군을 5개 분야로 나누고 각각의 특징과 관련성에 대해 분석기재하였다. 경쟁음식점의 실사는 점심과 저녁시간대로 나누어 조사되었으며, 각 음식점의 주된 고객과 경쟁력 등도 관찰조사 되었고, 이에 대한 팀원 간 토론과 면밀한 분석이 이루어졌다.

번호	주메뉴	주된 특징
한식	<ul style="list-style-type: none"> 백반, 김치찌개 등 찌개 류, 해물탕 등 탕 류, 분식점, 순대국집 등 	<ul style="list-style-type: none"> 가격 : 백반은 대부분 4,000원, 탕류는 5,000원 점심식사 위주로 상호 경쟁적임.
양식	<ul style="list-style-type: none"> 돈가스, 생선가스, 스파게티 등 	<ul style="list-style-type: none"> 수라간 주변 식당군에는 거의 양식집이 없음.
일식	<ul style="list-style-type: none"> 우동, 초밥, 돈가스, 회집, 탕류 	<ul style="list-style-type: none"> 수라간 길 맞은편에 2개정도가 있으며, 깔끔한 분위기에 대략 5,000원 정도의 식사를 제공함.
중식	<ul style="list-style-type: none"> 중국집 	<ul style="list-style-type: none"> 가까운 거리에 거의 없음.
고기집	<ul style="list-style-type: none"> 삼겹살, 갈매기살, 생구이, 보쌈, 갈비 등 과 주류를 함께하는 고기집 등임. 	<ul style="list-style-type: none"> 공덕역 주변과 수라간 앞 횡단보도에 많이 퍼져 있으며, 조금씩 음식의 질과 분위기가 다르다.



잠재고객군 조사 분석은 해당음식점에 영향을 줄 수 있는 영역 및 건물을 설정하였다. 또한 잠재고객에 대한 설문조사를 수행하였고, 조사는 내부이용고객용과 수라음식점을 이용한 경험이 없는 외부이용고객으로 분류하여 설문을 구성하였다. 각각의 사실조사를 위해 마련한 설문내용 예시는 다음과 같다.

번호	물음	예시문(선택 및 기재)
1	‘수라간’이라는 식당에 대해서 알고 계십니까?	1.예 2.아니오
2	다시 이용할 의향이 있습니까?	1.예 2.아니오
3	식당에서 마음에 드는 점은?	1.맛 2.가까운 거리 3.가격 4.좋아하는 메뉴 5.기타()
4	식당에서 마음에 안 드는 점은?	1.맛 2.거리 3.비싼 가격대 4.메뉴 5.기타()
5	식당 선택시 우선순위는?	1.맛 2.가격 3.거리 4.서비스 5.식사소요시간 6.위생.

고객대상군 설문조사 중 인근아파트를 대상으로 한 설문조사 결과의 예시는 아래와 같다.

특징	내용
	<ul style="list-style-type: none"> 삼성래미안 1차 아파트 수요군 조사 : 25평:230세대, 34평:287세대, 43평:134세대 계:651세대 삼성래미안 2차 아파트 수요군 조사 : 24평이 281세대, 32평이 223세대, 41평이 112세대 임. 세대당 평균 가족수는 3명이다. 결과적으로 총 1,850명 정도 거주로 추정함. 60%이상 이 맞벌이 부부로 관리사무소에서 유추함. 20대:15%, 30~40대:50%, 50대 이상:35%. 계:616세대

번호	구분	1	5	6	7	8	소감
1	가정주부	30	n			갈비집, 주로 집에서 식사	아파트현관에서 조사
2	주민-남	50	Y(안 가봤다)				아파트현관에서 조사
3	할머니	50	Y(안 가봤다)			집에서	아파트현관에서 조사
4	할머니	50	n			집에서	아파트현관에서 조사

소결	내용
	<ul style="list-style-type: none"> 삼성아파트 주민의 경우는 전반적으로 가까이 있음에도 불구하고 모르거나 안가봤다는 응답을 보인다. 따라서 홍보가 필요하다. 대부분의 경우 34평형 이하 세대(1차:79%, 2차:82%)가 40대 이하이고 맞벌이를 하고 있으며, 평균 가족수가 3인이다. 결과적으로 젊은 부부나 가소가족 중심의 외식메뉴개발이 필요하다.



Special Issue _자영업종합컨설팅 우수사례

각각의 설문조사된 내용을 통합 분석하여 해당 음식점과의 관련성을 고려한 분석도는 아래와 같다.



이를 토대로 고객군 요구메뉴를 고객군별로 나누어서 분석한 결과는 다음과 같다.

상권 고객군 분석을 통한 고객요구메뉴

고객군	고객군	점심 요구메뉴	저녁 요구메뉴
사무실 빌딩 (일반식사)	<ul style="list-style-type: none"> 풍림빌딩 사무실 입주자 효성빌딩 일반근로자 제일빌딩 입주자 신용보증기금 근로자 	<ul style="list-style-type: none"> 김치찌개, 원장찌개, 백반 등이며 최소한 한달 가량의 회전 가능한 식단이 짜여 있어야 함. 저가 	<ul style="list-style-type: none"> 갈비와 삼겹살 류(가격경쟁력 요구됨)
사무실 빌딩 (고품위)	<ul style="list-style-type: none"> 풍림빌딩 약 10% 효성빌딩 간부급 약 30% 제일빌딩 약 10% 신보빌딩 저녁 	<ul style="list-style-type: none"> 다소 고품격과 깔끔 이미지의 식단이 필요. 예를들면, 갈비탕, 정식류, 순두부 등 	<ul style="list-style-type: none"> 갈비와 삼겹살 등 가격경쟁보다는 맛과 고품위 분위기 필요함.
삼성아파트	<ul style="list-style-type: none"> 삼성아파트 입주자 중 전체 80%에 해당하는 30-40대 세대. 34평형 이하세대 평일은 고객군이 되지 않으나, 주말 외식 류가 필요함. 	<ul style="list-style-type: none"> 순두부전문, 탕, 두부전문 등 전문화된 식단 소가족 단위의 웰빙음식 	<ul style="list-style-type: none"> 가격과 맛의 동시 요구

결과적으로 선행된 상기의 상권분석, 입지분석, 내부현황분석, 내부여건 분석, 고객분석, 경쟁분석을 통해서 도출된 수라음식점 음식점의 성공요인은 다음과 같이 도출되었다.

우선순위	Key Success Factor	• 내용
1 순위	■ 메뉴개발	<ul style="list-style-type: none"> • 현 설비를 유지하면서 점심식단으로서의 다양한 메뉴와 주말특선 음식이 필요함. 저가음식보다는 현재의 가격체계를 유지하는 고품격을 지향함. 수라간의 고풍스러운 이미지도 고려함
2 순위	■ 표적고객홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 일반고객을 위한 프랭카드 • 효성간부 등 고급 고정고객을 유치하기 위한 할인쿠폰 발행
3 순위	■ 맛의 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 음식의 맛의 개선이 필요함.(특히 짜지 않게)
4 순위	■ 종업원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 체계화 되어있지 않은 서비스를 체계적으로 개선하여 마구잡이 식당이라는 이미지 탈피

또한 해당 상가에 권고한 마케팅방법은 아래와 같다.





Special Issue _자영업종합컨설팅 우수사례

따라서 본 보고서의 결론은 아래와 같이 도출되었다.

결론

- 메뉴는 현재의 단편적 메뉴에서 다소 다양화가 필요하다.
- 그 추가하는 방법에 있어서 아파트 고객군도 유인할 수 있는 전문화된 음식이 적합하다.(예:순두부, 웰빙음식, 천연재료음식 등)
- 마케팅 방안으로는 전단지가 우선시 되면, 프랭카드와 직접적인 마케팅 순이 적합하다.

또한 신규 메뉴를 개발하는데 있어서 참고할 수 있도록 분석결과와 유의성이 깊은 식당을 탐색하고 선정하여 소개를 하였다.

메뉴개발 모범사례 식당 소개

번호	식당명	연락처 및 위치
1.	▪ 마포***	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전화번호 : 02)711-**** ▪ 위치 : 마포 홀리데이인 서울 뒤편
2.	▪ 북*****	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전화번호 : 02)716-*** ▪ 마포역과 공덕역 중간지점

이로서 자영업컨설팅 보고서를 완료하고, 의뢰인에게 컨설팅 결과를 브리핑과 해당사항을 권고 하였다. 보고서에는 추가적으로 각 경쟁음식점의 가격 등 조사내용, 조사방법, 수행내용 등을 보고서 등을 첨부하였으며, 경우에 따라 추가적으로 필요한 컨설팅 내용을 기재하고 사업자에게 제언하였다.

... 마무리하며...

전문적인 컨설팅이라는 측면에서 보면 기존의 자영업자는 사각지대에 있었다고 해도 과언이 아니었다. 즉,

자영업의 속성상 비용적 측면, 정보의 장애측면, 환경적 측면에서 어려웠던 것이 사실이었다. 이러한 시기에 올해 처음으로 자영업컨설팅을 지원하는 제도를 시행한 것은 참으로 자영업자에게 다행스러운 일이다. 또한 보다 발전되어서 진정으로 자영업자에 경쟁력을 높이는 좋은 계기가 되기를 희망하며, 좋은 컨설팅 서비스가 자영업자에게 돌아가서 성공적인 사업이 될 수 있기를 기대한다.

추가로 성공적인 자영업컨설팅을 수행함에 있어서 컨설턴트 입장에서의 애로사항은 다음과 같으며, 향후 검토와 보완이 이루어지고, 보다 좋은 서비스가 자영업자한테 돌아가서, 궁극적으로 본 사업이 지속적으로 활성화 되기를 희망한다.

첫째는 자영업자와 컨설턴트와 소상공인지원센터간 삼자협약이 이루어지면 단일과제라 하더라도 컨설팅 내용에 따라 허용하는 한도 내에서 지원금액을 늘려서 지원하는 방안을 제안한다. 대부분 자영업자의 문제점 해결과 만족을 위해서는 기존에 알고 있는 전문지식을 전달하기 보다는 해당 상가를 중심으로 주변상권과 입지, 그리고 문제점 해결을 위한 면밀한 사실조사 및 분석하는 활동이 필요하며, 이에 따른 현실적인 용역비용 책정이 필요하다. 그런데 현재는 1과제에 대해 최대50만원을 지원하게 되어 있고, 자영업자는 지급여력이 부족하며, 관련기관과 자영업자는 일부 부담하는 것에 대해 부정적인 시각을 가지고 있어서 개선이 필요하다.

둘째, 컨설팅 만족도 조사와 결과보고서 평가를 하므로, 의무적인 수행시간을 폐지하기를 제안한다. 현재는 해당 컨설턴트 본인이 3일 이상을 하루8시간 이상씩 현장에 투입해야한다. 컨설턴트는 임무는 책임을 가지고 문제해결에 있으며, 모든 조사활동과 분석활동을 직접 수행해야 한다는 것은 현실과 괴리가 존재한다. 때에 따라 보조원이나 팀원을 구성해야하며, 조사 수행 중에는 해당분야 전문가를 찾아가서 조언을 구해야 하는 경우도 생긴다. 그러나 현재는 이들 참여컨설턴트에 대한 시간투입을 인정받을 수 없다. 또한 문제해결을 위해서는 해당 사업자의 사업장보다도 외부적인 조사와 분석이 많은 시간을 들여야 하는데 그 또한 현장위주의 투입시간을 기재하도록 되어있어, 용역수행과정을 인정받지 못하고 있다.

마지막으로 짧은 기간과 미흡한 능력으로 인해 보고서에 부족한 점이 많음에도 불구하고 우수사례로 선정해 주신 (사)한국경영기술컨설턴트협회에 감사드립니다.