

# 고객관계관리를 통한 소상공인의 매출증대에 관한 연구

박재용\*

<목 차>	
I. 서론	. 부문별 경영진단 및 분석
II. 고객관계관리의 이론적 고찰	IV. 진단결과 및 매출활성화 방안
1. CRM의 개념	1. 경영환경분석
2. CRM의 특징	2. 매출활성화 방안
III. 업체의 일반현황 및 진단결과	V. 결론
1. 업체의 환경분석	참고문헌
2. 사업장의 상권분석	Abstract

## I. 서 론

최근 미국의 서브프라임 자산가치의 재평가 및 부실 증가 등으로 미국 경제가 둔화될 우려가 있다는 기사와 함께 현재까지의 고유가 충격이 선진국들의 경기호조 등에 의해 상당부분 흡수되었으나 앞으로는 세계경제의 성장세 둔화, 물가불안심리 확산 등이 유가 상승의 부정적 영향이 점차 현실화 될 가능성이 있다는 한국은행의 보고가 있다. 특히 한국은행은 “2008년 경제전망보고서”에서 2008년 중 GDP성장률이 잠재성장률 수준인 4.7%(상반기 4.9%에서 하반기 4.4%)를 기록하여 당초예상한 경기상승 흐름을 이어갈 것으로 전망했다.<sup>1)</sup>

아울러 현대경제연구원은 VIP Report의 “2008년 주요 산업경기 전망과 현안”에서 2008년 국내 산업경기는 기계산업과 조선산업의 높은 성장세가 지속되는 가운데 해운, 물류, IT 자동차 산업의 경기는 현 상태를 유지하거나 소폭 개선될 것으로 전망하고 있다. 특히, 2008년 대부분의 국내 산업이 공통적으로 당면

\* 신라대학교 상경대학 e-비즈니스학과 부교수

1) <http://blog.naver.com/stock9999?Redirect=Log&logNo=110024869926>, [cited 2007. 12. 5]

하고 있는 애로 요인으로는 고유가, 환율 및 금리상승 등 비용상승에 의한 채산성 악화가 우려되는 점이다.<sup>2)</sup>

지난 2005년부터 시범사업으로 시작된 중소기업청의 자영업자들의 경영컨설팅 지원사업이 2007년 들어 본격적인 궤도에 접어들기 시작하였다. 이러한 정부의 자영업자들에 대한 경영마인드 제고를 위한 창업교육을 비롯한 경영컨설팅을 지원하는 것은 범정부적인 측면에서 현재까지 우리나라의 경제전망이 그리 낙관적이지 못한 현실에서 매우 적극적인 경기지원정책으로 볼 수 있다.

현재까지 우리나라 경제 환경이 난관에서 헤어나지 못하고 있다는 평가를 한다면 2007년 후반에는 다소 나아질 것이라는 낙관적인 전망도 없는 것은 아니다. 물론 국가 경제의 전반적인 흐름은 최근 꾸준한 무역수지 흑자와 수출증대가 내년에도 지속적으로 이어질 것이라는 판단이 우세하기 때문이다.

그리고 국가기관이나 각 민간 경제연구소에서 발표하는 2008년도 경제성장률 전망치만 보더라도 다소 차이는 있지만 약 4%~4.3% 전후의 성장을 예상하고 있다. 국내의 도·소매업을 비롯한 일반 유통업은 실질적인 국민구매력을 나타내는 실질가처분소득의 증가분에 대한 지표 상승분은 없는 것으로 나타나는 등 어려운 국내 경기 여건이라고 하지만 지속적인 성장을 유지하고 있는 것 또한 현실이다.

최근 이러한 경기전망에 힘입어 기존의 도·소매업 등에 종사하는 소상공인들의 경영 및 매출활성화를 위한 노력의 일환으로 중소기업청에서 실시하는 “자영업자를 위한 경영컨설팅 지원사업”에 많은 참여를 하고 있다. 이를 통하여 어려운 경쟁상황에서 살아남을 수 있는 개별사업장의 특성을 파악하고 시장과 상권분석을 통한 매출경쟁력 확보를 위한 방안을 모색하고자 한다.

특히, 도·소매업은 농수산 및 1차산업의 제품을 비롯한 제2차산업의 제조업에서 생산한 상품을 단순히 소비자에게 이전시키는 역할에서 벗어나 소비자 욕구(needs)에 적합한 제품을 갖추어 새로운 가치를 제공하는 역할도 함께 수행한다고 볼 수 있다.<sup>3)</sup>

그러나 최근 들어 도·소매업의 경쟁적인 개점 특히, 유통을 포함한 개인 소매업의 경우 주변상권을 휩쓰는 대형할인유통매장의 등장은 큰 타격이 아닐 수 없다. 이러한 대형할인점과 편의점(CVS), 대형화된 전문점 등의 새로운 형태의 출현이 가속화됨에 따라 우리나라 지역을 기반으로 하는 영세 도·소매자영업

2) <http://blog.naver.com/stock9999?Redirect=Log&logNo=110024869926> [cited 2007. 12. 5]

3) <http://100.naver.com/100.nhn?docid=123008> [cited 2007. 1. 5]

자들은 동종 및 유사이종업태와도 치열한 경쟁상태에 놓이게 되었다.

이러한 상황에서 본 연구는 중소기업청에서 실시하는 “자영업자 경영컨설팅 지원사업”에 대한 도·소매업의 경영컨설팅 지원사업의 사례를 통하여 CRM을 이용한 매출활성화 방안을 모색하고자 한다.

## Ⅱ. 고객관계관리의 이론적 고찰

### 1. CRM의 개념

과거의 마케팅은 기업이 상품을 만들어 특별한 고객 정보 분석이 없이 상품에 대한 홍보 및 광고가 주류를 이루었다. 하지만 현대에는 이러한 마케팅 활동에 의한 기업의 수익을 향상시키는 데 한계를 느끼고 이러한 상황에서 고객에 대한 이해를 바탕으로 한 마케팅 활동이 등장하게 되었다. 이러한 고객에 대한 이해를 바탕으로 영업, 마케팅, 고객 서비스 프로세스를 재구성하는 일련의 활동을 고객 관계 관리, 즉 CRM (Customer Relationship Management) 이라 정의할 수 있다.<sup>4)</sup>

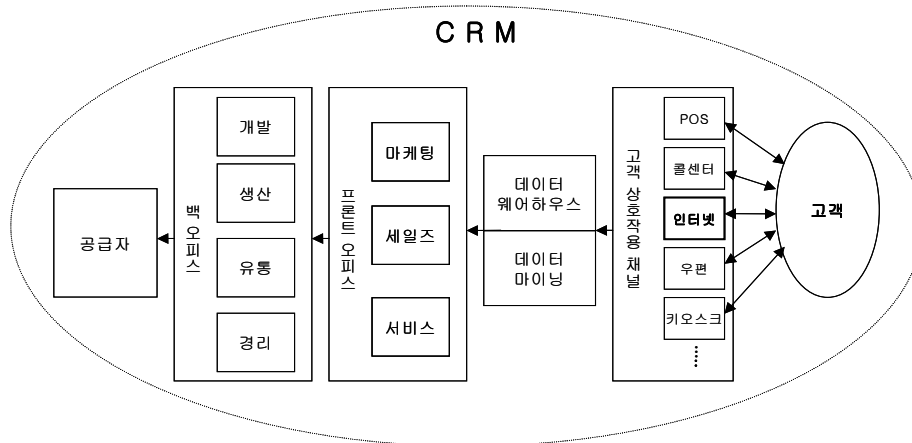
CRM은 다양한 채널을 통한 고객과의 커뮤니케이션으로부터 수집된 정보를 기반으로 고객과의 관계를 유지 발전하는 과정이다. 즉 신규 고객 획득, 우수 고객 유치, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화 및 평생 고객 확보를 목표로 고객 분석을 통해 고객을 이해하고 이를 통해 고객과 지속적인 관계를 유지함으로써 고객 가치를 극대화하기 위한 일련의 과정이라 할 수 있다.

정보 기술의 발달로 개별 고객 단위로 고객의 가치 측정이 가능해졌으며 어떻게 충성도 높은 고객과 관계를 구축하고 이를 지속적으로 유지 할 것인가를 이해하고 가장 효율적인 방법을 찾을 수 있는 방법을 알 수 있게 되었다. 기업 내-외부의 데이터를 전체 조직의 관점에서 통합 시스템을 구축하고 이러한 기반 하에서 기업에 필수적인 고객 정보를 데이터 마이닝(data mining)<sup>5)</sup>을 통하여 분석을 하여 기업의 신속한 의사결정을 할 수 있도록 정보를 제공하는 역할을 한다. CRM은 <그림 1><sup>6)</sup>에서 보는 바와 같이 궁극적으로 고객 로열티 향상

4) 류중경 편저, 『ERP 및 e-ERP구축방법』, 서울 : 삼양미디어, 2003. p.267.

5) 데이터베이스 내에 숨어 있는 일정한 패턴이나 변수들 간의 관계를 정교한 분석모형을 사용하여 쉽게 드러나지 않는 유용한 정보를 찾아내는 과정을 말한다. 이를 통하여 각 데이터의 상관관계를 파악하여 기업에 유용한 정보를 추출하여 의사 결정에 적용하는 것이다(류중경, p.293. 참조).

을 통한 고객의 평생가치(LTV : Life Time Value)<sup>7)</sup>를 극대화하는 것을 목적으로 한다.



<그림 1> CRM의 개념도

## 2. CRM의 특징

CRM은 고객생애의 여러 단계에 걸쳐 고객관계를 구축하고 강화하여 고객의 수익성을 극대화하려는 목적을 기본적으로 추구하며, 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, CRM은 고객 지향적이다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 고객관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적인 경영방식이다.

둘째, CRM은 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜 장기적인 이윤을 추구한다. CRM은 일회적이거나 단기적인 이윤 추구가 아니라 장기적으로 지속적인 이윤을 추구하는 동적인 경영방식이다.

셋째, CRM은 기본적으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 한다. 그러므로 고객과 기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(WIN-WIN)의 결과를 위한 쌍방향의 관계를 형성하고 지속적으로

6) 상계서, p.263.

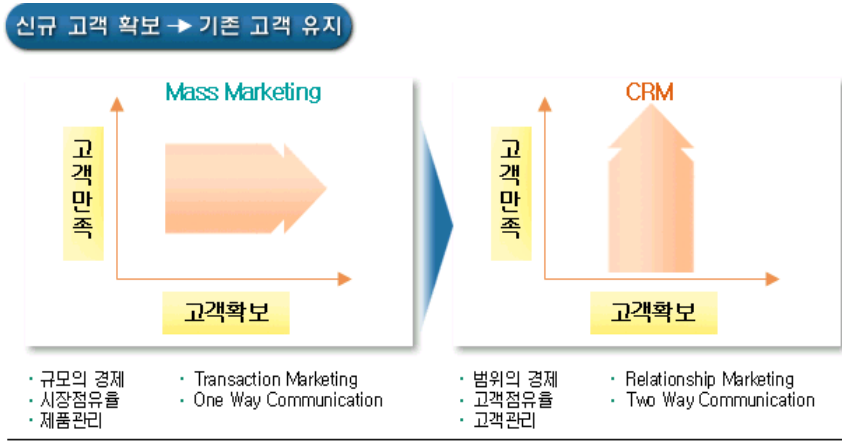
7) 고객이 자사에게 평생에 걸쳐 제공하는 이익을 현재가치로 환산한 금액을 말한다. 즉, 평생가치란, 주어진 기간 동안 기업의 고객으로 존재하는 전체 기간 동안 기업에게 제공할 것으로 추정되는 재무적 공헌도의 합계라고도 할 수 있다(류중경, pp.269~270).

발전시켜 나가야 한다.

넷째, CRM은 정보기술에 기반 한 과학적인 제반 환경의 효율적 활용을 요구한다. 고객관리를 위한 고객데이터를 분석하는 등 구체적인 투자수익률(ROI)과 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영개선에 역점을 둔다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 마케팅 측면에 있어서도 비효율적인 매스 마케팅(mass marketing)보다는 차별화된 타겟 마케팅(target marketing)<sup>8)</sup>을 추진하여 여러 마케팅 활동의 전반적 효율을 통합적으로 제고해야 한다.

다섯째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속한다. 특히, 멀티채널의 경우에 통합적으로 일관성 있는 메시지와 커뮤니케이션을 구사함으로써 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 이러한 상호작용적 고객접촉을 활용하여 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있다.

여섯째, CRM은 단순히 마케팅 만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 관계 관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무 프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업 요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이다.



<그림 2> CRM의 고객만족으로 변화

8) 소비자들의 다양한 욕구와 제품의 다양화 등에 따라 고객의 니즈에 의해 거대한 시장이 보다 세분화되고 세분화된 시장에 맞는 타겟에게 동일한 메시지가 아닌 고객들이 원하는 메시지를 전달하는 방식의 마케팅기법이다.

### Ⅲ. 업체의 일반현황 및 진단결과

#### 1. 업체의 환경분석

본 업체는 부산광역시에 소재하는 소매업으로 2006년 10월 현재 대표와 그 가족 1인이 운영하는 소규모 점포로서 10여년의 업계 경력을 지니고 있다. 그리고 사업장은 아파트 단지 내의 지하상가로서 15평 정도의 소규모 점포이다. 본 사업체는 199X년 신축, 입주한 대단위 아파트 단지 내 지하상가 소재하고 있으며, 배우자와 함께 영업을 하는 가족중심의 경영체제를 유지하고 있는 가족기업 형태이다.

특히, 2006년 10월 본 사업체를 1억 5천만 원(권리금 포함) 인수하였으며, 사업체 인수 당시 월평균 매출 2,500만 원에 250만원의 월평균 순이익 발생하였으나, 사업체 인수 후 아파트 입구 주변에 약 300평 규모의 대형할인마트 등 8개 이상의 업체가 난립하고 있는 상황으로 매우 경쟁이 치열한 상태이다.

#### 1.1 업체 내·외부 환경분석

##### 1.1.1 사업장의 외관



<그림 3> 상가입구 외관 측면



<그림 4> 상가입구 외관 정면

#### 1.2 제품 매출구성비 및 고객 현황

##### 1.2.1 취급품목 및 제품구성

본 사업장의 취급품목은 주로 소고기, 돼지고기를 중심으로 하는 육류 도·소매업이다. 특히, 소고기류의 경우는 한우생고기를 비롯한 국거리 등 13종이며,

돼지고기 생삼겹살을 비롯한 12종의 제품을 구성하고 있다.

1.2.2 주요 제품 매출구성비 및 마진율

취급 품목별 매출순위와 매출금액을 마진율과 함께 비교하면 <표 1>에서 보는 바와 같이 삼겹살, 돈가스, 소국거리, 소불고기가 주력제품이며, 삼겹살이 전체매출품목 중 25%로 가장 많이 판매되고 있으며, 금액기준으로도 소고기 불고기와 국거리용과 함께 두 번째로 많은 매출이 일어나는 품목이다. 그리고 제품별 마진율은 소고기류가 20%~25%로 돼지고기류의 13%~15%보다 높은 편이다.

<표 1> 제품별 매출비율 및 매출액

순위	품 목	매출비율	품 목	매출액	마진율
1	삼 겹 살	25%	삼 겹 살	3,000,000원	15%
2	돈 가 스	25%	소국거리	4,800,000원	25%
3			소불고기		25%
4			:		
5		이 하	생 락		
6			:		
합계		100%			100%

1.2.3 고객현황 및 매출구성비 현황

<표 2> 고객 연령별 매출현황

순위	연 령	매출구성	건당매출액
1		:	
2	30대 중반~40대 후반	20%	8,000~10,000
3	50대	30%	10,000~30,000
4		:	
합계		100%	

본 사업장을 찾는 주 고객층은 <표 2>에서 보는 바와 같이 30대 중반~50대까지의 주부 고객층 중 50대의 경우 1인당 매출액은 평균 10,000원~30,000원으로 가장 높으며, 40대~50대의 경우 상대적으로 충성도가 높은 단골고객층이며,

단골고객수는 약 200명~250명 정도이다.

### 1.3 현행의 영업전략 및 홍보수단

본 사업장에서 유일하게 매출향상을 위한 홍보 및 영업전략은 일명 “낚시매출(fishing sale)”로서 이는 기존의 고객의 배달주문을 받는 경우 배달처주위에 거주하는 주거대 고객에게 전화통화하여 제품의 구매의사를 확인하여 일괄적으로 순회하면서 배달하는 공동배달방식으로 매출을 유발시키는 방법이다.

아울러 구이용 제품을 구매하는 경우 무공해 야채류와 자체개발한 양념소스를 무료제공하는 정도의 노력을 하고 있을 뿐 별도의 영업전략이나 홍보수단을 갖고 있지 않다.

### 1.4 투자내역 및 손익분기점 분석

#### 1.4.1 투자내역 분석

본 업체의 경우 창업 시에 투자된 내역은 <표 3>에서 보는 바와 같이 가장 큰 비중을 차지하는 것이 점포개업을 위한 권리금 3,000만 원을 비롯하여 초도상품 구입비 1,700만 원과 기타 개업비용이 1,000만 원 발생하였다.

아울러 본 점포를 구입하기 위하여 용자한 금융권의 금융비용이 매월 2,850만 원이 별도로 발생하는 것으로 조사되었다.

<표 3> 투자내역 분석

항 목	내용 및 산출근거	금 액
점포 투자비	- 권리금	30,000,000
	- 임차보증금	0
	- 보증금	0
점포공사비	- 인테리어 공사비	0
	- 기계장비, 쇼케이스, 냉동/냉장고	0
비품구입비	- 냉난방기, 전화/팩스, 금전등록기 등 비품구입비	0
초도상품비	- 초도상품 구입비	17,000,000
기타 개업비용	- 중개수수료, 인허가취득, 보험료 등 개점행사비	10,000,000
합 계		57,000,000
현금투자금리/월	투자금리 합계 5%	2,850,000
감가상각비/월	공사비, 판매장비, 비품구입비를 5년균등상각	0
영업외 비용 계	현금투자액금리/월 + 감가상각비/월	2,850,000



1.4.2 손익분기점 매출분석

손익분기점 분석 결과는 <표 4>에서 보는 바와 같이 현재로서는 월평균 매출이 약 1,300만 원으로 매월 205만 원의 적자를 기록하고 있다. 따라서 현재의 매출상황을 기준으로 약 40%(1,820만 원 매출)이상의 매출을 기록하여야만 겨우 손익분기점에 도달하는 상태로 분석되었다.

<표 4> 손익분기점 분석

항 목	월평균매출 13,000,000	매출예상(20% ↑) 15,600,000	매출예상(40% ↑) 18,200,000	희망매출(100% ↑) 26,000,000
월평균매출액	13,000,000	15,600,000	18,200,000	26,000,000
매출원가(60%)	7,800,000	9,360,000	10,920,000	15,600,000
매출총이익	5,200,000	6,240,000	7,280,000	9,400,000
판매 및 일반 관리비	인건비	2,500,000	2,500,000	2,500,000
	수도광열비	800,000	800,000	800,000
	통신비	300,000	300,000	300,000
	판매촉진비	0	0	0
	기타잡비	300,000	300,000	300,000
	건물관리비	500,000	500,000	500,000
	점포임차료	0	0	0
	소 계	4,400,000	4,400,000	4,400,000
월간 영업이익	800,000	1,840,000	2,880,000	5,000,000
영업이익기준 (손익분기점/월)	11,000,000 <sup>9)</sup>	11,000,000	11,000,000	11,000,000
영업외 비용	2,850,000	2,850,000	2,850,000	2,850,000
월간 순이익	-2,050,000	-1,010,000	30,000	2,150,000

2. 사업장의 상권 분석

2.1 동일업종의 현황 및 증감추이

2.1.1 동종업종의 전국 통계 현황

정육사업점은 <표 5>에서 보는 바와 같이 2006년 12월말까지는 전국적으로

9) 손익분기점=고정비/(1-변동비/매출액) : 11,000,000=4,400,000/(1-7,800,000/13,000,000)  
매출예상액에 따른 영업이익과 월간순이익을 실현하기 위하여는 판매촉진비 즉, 전략적 마케팅을 위한 일정규모의 홍보물 작성, 배포 및 고객정보관리시스템 도입에 따른 기타잡비 등의 추가적인 지출을 감안하여야 한다.

약 20% 내외로 증가추세를 보였으나, 2007년 3월 기준으로 동종업소수는 13,842개로 작년 대비 약 17.07% 감소하였다. 그리고 부산광역시 전체적으로도 각각 21.51%로 감소하는 추세이며, 본 사업장이 소재하는 지역의 핵심상권의 전체적인 정육점은 2006년 6월 조사시점 19곳에 비하여 2007년 3월 현재 18곳으로 1개업소가 감소한 상태이나 본 사업장의 맞은편에 경쟁사업점이 소재하고 있는 실정이다.

<표 5> 정육점 업소수의 증감추이

구분	2005년 06월		2005년 12월		2006년 06월		2006년 12월		2007년 03월	
	업소수	증감률	업소수	증감률	업소수	증감률	업소수	증감률	업소수	증감률
전국	16,619	3.93%	14,759	-11.19%	14,624	-0.91%	16,692	14.14%	13,842	-17.07%
부산광역시	1,042	2.16%	946	-9.21%	950	0.42%	1,167	22.84%	916	-21.51%
경쟁지역 핵심상권	18	5.88%	19	5.56%	19	-	18	-5.26%	18	-

### 2.1.2 연계 가능한 유사업종의 현황

경쟁지역 핵심상권 내에서 유사업종 중 본 사업과 연계마케팅을 통하여 매출 발생이 가능한 유사업종인 반찬가게가 <표 6>에서 보는 바와 같이 2곳으로 조사되었다.

<표 6> 연계 가능한 업소현황

번호	업종	업체명	주소	비고
1	반찬가게	OOO집	부산 연제구 XX동 4X3-X6번지	연계가능
2	반찬가게	LO식품	부산 연제구 XX동 4X2-1X번지	연계가능
3	반찬가게	OO참기름	부산 연제구 XX동 4X4-2X번지	
4	반찬가게	OO참기름	부산 연제구 XX동 4X4-X3번지	
5	반찬가게	OO반찬코너	부산 연제구 XX동 X6-X2번지	051-XX9-XXX7
6	반찬가게	OO참기름	부산 연제구 XX동 XX4-X2번지	
7	반찬가게	OO참기름	부산 연제구 XX동 4X0-X2번지	

### 3. 부문별 경영진단 및 분석

#### 3.1 사업자의 환경부문

대표자의 활발한 성격과 친화적인 대인관계의 인성으로 친절한 서비스 환경이 조성되어 있으며, 12년 이상의 높은 업계경력을 보유하고 있으나, 제품수급과 판매에 오랜 타성으로 인한 원가관리능력, 가격경쟁력, 고객흡입을 위한 마케팅 능력이 미흡한 상태이다.

특히, 경영개선 의지와 사업성공을 위한 자신감의 회복이 절실하며 혁신적인 경영마인드 개선의 노력이 필요한 상태이다.

#### 3.2 상권 및 입지부문

본 사업장은 대규모 아파트 단지과 주변인근의 약 3,000여 세대 이상의 대규모 단지를 끼고 있어 충분한 상권이 확보된 지역이지만 본 사업은 상가지하에 위치하고 있어 접근용이성에 문제가 있다. 특히, 주변 지하철이나 노선버스와 연계가 되지 않아 접근성의 한계를 지니고 있는 입지이다.

#### 3.3 마케팅 및 고객만족 부문

낚시매출(fishing sale) 이외에 특별한 마케팅 전략을 수립하거나 실행하지 않음으로써, 고객관계관리는 전혀 이루어지지 않고 있는 실정이다.

#### 3.4 재무 및 회계부문

운전자금 및 시설개선자금을 조달할 능력이 부재하므로 전략적 제품수급 및 향후 투자계획 등을 수립하지 못하고 있으며, 일별/주별/월별은 물론 연간 손익관리를 위한 회계분석 및 장부관리를 투명하게 하지 않고 있어 경영개선 방향을 찾지 못하고 있다.

본 사업장의 경우 경영전반적인 진단분석결과는 <표 7>에서 보는 바와 같이, 고객분석 및 제품판매분석 등을 통한 기대목표수익분석을 행하지 않고 있는 상태일 뿐만 아니라 기본사업계획은 물론 중장기 계획을 수립을 위한 계획조차 생각하지 못하고 있어 향후 경영방향 수립과 이에 대한 합리적인 의사결정을 결정하지 못하고 있는 상태이다.

&lt;표 7&gt; 경영진단 분석결과

순번	진단분야	진단결과	결과분석 및 권고수준
1	사업자의 환경	유지발전	대표자의 적성검사결과와 일치하는 수준임. 활발하고 사교적인 특성을 더욱 발전시켜 새로운 경영전략 수립에 활용하여야 함
2	상권, 입지	주의개선	지하상가에 위치함으로써 외부간판의 식별곤란과 접근의 용이성 측면에서 다소 미흡한 수준임. 주의와 개선의 노력이 필요함
3	인테리어 진열 등	경고	1999년 창업당시의 실내인테리어 및 기계설비 및 제품소개서를 사용하고 있으므로 매우 낡은 상태임. 제품진열의 위생상태를 전면적으로 재정비하여야 함
4	마케팅	경고	전통적인 영업방식에서 벗어나지 못하고, 구전에 의한 소단위 매출에만 의존함. 전면적인 새로운 마케팅 전략수립이 필요함
5	재무	경고	대표자는 “신용등급불량” 상태로서 제도권 내에서 무담보 또는 정부지원을 통한 운전자본조달이 원칙적으로 봉쇄됨. 일별/주별/월별/년간 재무계획수립은 물론 제품원가 및 손익 분석 미실행. 재무분석 및 합리적인 회계처리로 향후 투자계획수립 등의 노력이 필요
6	고객만족	개선노력	특별한 고객만족 프로그램 없음. 적극적인 제품정보제공, 위생관리 및 이벤트 개최 등을 통하여 고객관계관리가 필요
7	업종별 체크항목	개선노력	중장기 경영계획 미수립. 합리적인 시장조사 및 분석 등의 기본적인 노력이 없음. 정보시스템의 도입으로 고객관리에 세심한 전략과 경영방침이 요구됨
	종합의견	개선노력	적극적인 경영개선 의지로 위의 모든 지표항목들을 개선, 발전시킬 수 있는 노력요함

## IV. 진단결과 및 매출증대 방안

### 1. 경영환경분석

#### 1.1 3C 분석을 통한 외부환경 분석

##### 1.1.1 고객(customer)

현재의 충성도가 높은 주된 고객층은 30대 후반에서 50대의 주부로서 약 20

0~250명의 주거래 고객이 한달 평균 3~4회 정도 방문하여 구매하며, 일일 평균 방문고객수는 평균 40명 정도로서, 월평균 총 방문고객수는 1,200명의 거래 빈도가 발생한다.

1.1.2 경쟁자(competitor)

고객구매결정을 위한 주요 속성은 가격, 제품의 양, 제품의 질, 서비스의 수준, 구전 및 위생상태를 비롯하여 기타 할인이벤트 등이다. 이러한 구매결정요인을 중심으로 주변 경쟁업체와 비교하면 본 사업장은 보통수준이다. 아파트 신축 후 단지 내에서 거의 과점형태로 운영되었으므로 이러한 구매결정요인의 영향을 많이 받지 않았다. 그리고 신규진입자에 대한 대비부족으로 현재 많은 어려움에 처해 있다.

아울러 주변 상권 내에서 핵심경쟁업체에 대한 분석결과는 <표 8>에서 보는 바와 같다.

<표 8> 경쟁업체별 강점과 약점

구 분	본 사업장	유사 A사업체	대형할인매장
매장규모	약 14평	약 13평	약 300평
주 고객	30대 중반 이상 50대	좌 동	20대 후반 이상 40대
강 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 8년의 높은 인지도</li> <li>· 패키지형 무료양념제공</li> <li>· 적성에 맞는 업종선택</li> <li>· 친화적인 서비스 제공</li> <li>· 전국배달시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 8년의 경력과 인지도</li> <li>· 운전자금의 여유</li> <li>· 안정적 제품수급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 깔끔한 제품정보제공</li> <li>· 깨끗한 매장진열</li> <li>· 운전자금 여유확보</li> <li>· 주기적인 세일행사</li> </ul>
약 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 운전자금 부족</li> <li>· 안정적 제품수급불균형</li> <li>· 인테리어 및 시설 노후</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스 개념부재</li> <li>· 상품정보제공 부재</li> <li>· 위생청결상태</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 후발 진입자</li> </ul>

1.1.3 회사(company)

본 사업장은 조리신고업체로서 특히, 대표자는 국가공인육가공처리기능사 자격 등을 보유하고 있으나 개업 후 8년이라는 높은 경력과 기술을 지닌 사업체의 인지도를 지니고 있는 장점을 살리지 못하는 실정이다. 그리고 타성에 젖은 영업행위로 신제품 개발부재, 고객관리시스템 부재 및 홍보부족 등으로 기존시

장에 대한 신규진입자에 대한 급변하는 환경에 대처하지 못하고 있다.

## 1.2 SWOT 분석을 통한 내부환경분석

### 1.2.1 강점(strength)

- 대표자의 창업적성에 맞는 업종선택
- 12년의 영업경력과 8년의 높은 점포 인지도
- 국가공인육가공처리기능사 자격 및 갈비집 주방장 경력
- 높은 책임감과 친화적인 대인관계 성격
- 고품질의 순수 특상급 한우만 조달, 유통
- 패키지형 구이용 야채와 양념소스 개발 제공
- 뛰어난 손재주와 탁월한 컴퓨터 활용능력

### 1.2.2 단점(weakness)

- 매장의 입구간판 불량 및 홍보물 부재
- 과도한 금융비용 부담과 부족한 운전자금
- 낡은 매장 인테리어 및 제품진열장의 공동화
- 주거래 고객(단골)에 의존하는 소규모 매출구조

### 1.2.3 기회(opportunities)

- 정보통신 기술의 발달
- 컴퓨터 사용인구의 증가
- 정부의 자영업건설팅 및 지원정책
- 더 이상 신규진입이 어려움

### 1.2.4 위협(threats)

- 한미 FTA 협정으로 인한 수입육 가공판매
- 대형할인마트의 등장과 경쟁심화
- 주 5일제 근무로 인한 외식업 활성화
- 국거리 위주의 가게소비의 실속화 추세
- 대표자의 신용등급 불량

## 2. 매출 증대 방안

### 2.1 혁신적 공격마케팅 전략 및 홍보강화 전략

#### 2.1.1 전사적자원관리시스템(ERP) 도입

##### ① 고객데이터관리의 개선방향 및 효과

자영업자 수준에 유용한 “ERP고객관계관리프로그램”<sup>10)</sup> 도입(예 : 콜신저 고객관리시스템)으로 웹(web)상에서 간단히 고객의 주문에서 부터 매출현황 집계 등의 정보를 관리하도록 한다. 이를 통하여 고객의 전화번호와 성명은 물론, 주소, 과거주문기록 등을 모니터 화면에서 주문 시에 고객의 데이터를 바로 파악할 수 있도록 한다.

이를 통하여 신제품 및 이벤트 정보를 제공하고 일별, 주별, 월별 매출을 실시간으로 파악할 수 있으며, 제품의 매입원가 및 순이익을 정확히 파악할 수 있다. 특히, 정확한 원가관리가 가능하며, 확실한 고객관리로 주거래 단골고객에 대한 충성도를 높일 수 있는 효과가 기대된다.

##### ② 시스템 도입예산

<표 9> 고객관리시스템 도입예산

순서	도입장비	도입예산	비고
1	발신자표시 전화단말기 설치비	60,000원	
2	고객관리 프로그램 월 사용료	15,000원	
3	컴퓨터 시스템	-	기존 매장설치
4	인터넷 사용료	-	기존 사용 중
	계	75,000원	

고객이 전화 주문 시 별도 전화요금은 들지 않으나, 080유선전화서비스를 도입할 것을 검토하도록 권고하였다.

#### 2.1.2 고객관계관리(CRM) 마케팅 기법 도입

##### ① 고객관계관리의 개선방향 및 효과

신개념의 고객관계관리시스템을 도입하도록 한다. 즉, 콜신저 등과 같은

10) ERP는 전사적자원관리시스템(enterprise resource planning)으로서 기업에서 효율적, 효과적인 경영관리를 위하여 사용하는 경영혁신시스템으로서, 통합적인 컴퓨터 데이터베이스를 구축해 회사의 자금, 회계, 구매, 생산, 판매 등 모든 업무의 흐름을 효율적으로 관리한다.

Web-Based ASP형태의 ERP도입으로 기본적인 고객데이터베이스(database)를 확보하고, 나아가 이를 기반으로 한 VIP고객데이터 확보하도록 한다.

나아가 SMS문자정보 제공을 이용하여 고객의 생일, 칠순, 회갑기념일 등을 파악하여 해당일 직전에 메일과 SMS문자 전송을 통하여 신선한 육류에 대한 정보를 제공함으로써 매출향상을 도모한다. 특히, 특별한 날을 맞는 고객의 경우 구매 고객에게는 대표자 본인이 직접 사인한 “축하카드” 등을 마련하여 함께 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 발전시킨다.

이를 통하여 고객성향 파악은 물론 고객충성도를 높이며, 고객과의 원활한 커뮤니케이션을 도모할 수 있으며 구전에 의한 매출효과도 기대할 수 있다.

## ② 고객데이터 구축을 위한 기본예산편성

향후 2개월 동안 고객카드작성에 따른 답례품에 대한 예산을 편성하여야 할 것이며, 경품추첨에 따른 당첨자에 대한 경품의 종류 및 수량예산을 함께 편성하여야 할 것이다(경품 예 : 현금 5만원/삼겹살 10인분/소고기 400g 등).

### 2.1.3 VIP 마케팅(20:80) 기법 도입

콜센터 등의 ERP고객관계관리 시스템의 도입 등으로 축적된 고객데이터베이스를 이용하여 월별 고객별 매출실적을 집계한다. 이를 바탕으로 집계된 고객매출 자료를 통하여 전체고객 중 20%의 우수고객(VIP)과 나머지 80%의 일반고객으로 20:80 분석기법을 통하여 VIP고객명단을 별도로 작성한다.

향후 VIP고객에게는 일정액의 할인쿠폰(예 : 5%)을 제공하거나, 방문 시 배달서비스를 제공하는 등의 별도의 서비스를 제공함으로써 고객만족을 높이도록 한다. 특히 이러한 VIP고객에게는 양질의 신제품 입하 예정정보, 육가공류에 대한 신제품정보, 매장에서 주최하는 할인행사 및 이벤트에 대한 정보를 지속적으로 제공하여 고객관계를 상승시킨다.

### 2.1.4 유사업종과 연계 마케팅 기법 도입

#### ① 연계 마케팅 도입방향 및 효과

동일지하상가 내에 있는 부식가게 2곳을 대상으로 연계마케팅을 공식, 협정한 다. 연계마케팅을 하는 업주와 고객데이터를 공유할 수 있는 방안을 마련하여 기존 고객층을 확대한다. 그 성공적인 방안으로 연계된 점포를 다녀오는 경우 매출액의 일정비율을 할인해주거나 별도의 적립금 형식으로 연말이나 연초 등



의 기념행사시에 답례한다.

이를 통하여 고객은 원스톱구매(one stop purchase)가 가능하게 하여 매장이용의 편의성이라는 이미지를 제고할 수 있으며, 매출신장에 적극적인 효과가 예상된다.

② 연계 마케팅을 위한 준비사항 및 예산

주변 인근 점포와 연계를 위하여는 협정서 조인이 선행되어야 할 것이며, 가능하다면 공동브랜드 개발을 도모하고 이에 따른 홍보전단지를 이용하여야 할 것이다. 이를 위한 비용 중 인쇄비용은 A4용지 8,000매 기준으로 12만 원 정도 소요된다. 그리고 연계점포 방문확인 스티커 등의 기타 인쇄비용도 고려하여야 할 것이다.

2.1.5 기념일 제정 및 이벤트 개최행사

설날, 추석, 어버이날, 스승의 날, 크리스마스 등 감사의 날에 선물용 제품을 별도로 주문, 제작하여 판매하는 행사를 개최하고 이외에 별도의 육류소비를 위한 본 사업장만의 각종 기념일을 제정하여 고객DB를 이용하여 홍보한다.

특히, 육류소비를 증진하기 위해 <표 10>에서 보는 바와 같이 각종 기념일을 매월 제정하여 적극 홍보에 활용한다.

<표 10> 각종 기념일 예

날짜	기념일	기타	기념일
3월 3일	삼겹살데이	매월 3, 6, 9일 "369데이"	특별할인가 행사일로 지정
6월 6일	육류데이		
9월 2일	구이데이		
11월 11일	갈비데이		

아울러 기념일 당일에는 홍보용 시식행사 등을 함께 도모하거나 증저가형 패키지형 웰빙제품도 소포장단위로 준비하여 판매토록 하며, 주력제품에 대해 “잘 먹고 잘사는 법”의 조리법 등을 시연 또는 소개한다.

### 2.1.6 기타 지역 연계마케팅 도입 및 시설 개선

#### ① 지역 연계마케팅 도입

상권 내에 소재하는 대학과 초중등학교와 연계한 마케팅을 실시한다. 아울러 청결함과 위생개념을 강조하는 통일되고 깔끔한 위생복과 위생모를 착용하고 고객을 접객하도록 한다. 그리고 매장 리모델링을 통하여 제품을 한눈에 알아볼 수 있도록 제품진열을 재배치하며, 고객대기시설을 통하여 주문된 고객제품을 손질하는 동안 편히 기다릴 수 있도록 하는 공간을 마련하는 서비스를 제공한다.

#### ② 시설개선 소요예산

대표자가 직접 내부수리 및 인테리어를 직접 시공할 수 있어 <표 11>에서 보는 바와 같이 매우 적은예산으로 시설개선을 할 수 있다.

<표 11> 시설개선 자금예산

항 목	내 용	소 계	합 계
내부공사	- 천장 및 바닥재		2,500,000
	- 조명등 교체		500,000
인테리어 안내판	- 제품사진 소고기류	300,000	500,000
	돼지고기류	200,000	
비품	- 가구, 집기		1,000,000
계			4,500,000

## V. 결 론

국제유가의 상승, 원화가치의 하락 및 원자재가격의 상승 등은 국내 경기하락의 큰 요인으로 작용하고 있다. 이러한 상황에서 지난 2005년부터 중소기업청에서 시행하는 중소기업 및 자영업자들의 창업지원과 매출활성화를 위한 다양한 정책을 시행하고 있다. 특히, 고객관계관리(CRM)에 대한 관심이 고조되면서 중소기업은 물론 개인사업자들에게도 그 개념과 도입의 필요성을 인식하고 있다.

본 연구는 이러한 시대적 환경에서 소상공인들의 경기회복을 위한 CRM 지도사례를 통하여 CRM의 효과를 제시하고자 하였다. 본 연구사례는 사업자의 혁신적인 의지와 변화하려는 경영마인드를 바탕으로 매출증대라는 성공적인 경영성과를 조기에 달성하기 위한 방안을 모색코자 한 것이다. 사업주는 정육도·소매업계에서 12년간의 경험과 해박한 지식을 보유하고 있으며, 창업자 적 성격사결과 본인의 성격과 적성에 적합한 업종을 선택한 것으로 분석되었다. 아울러 SWOT분석에서 나타난 강점과 기회요인에서 보는 바와 같이 뛰어난 친화력과 인터넷과 정보검색 및 처리능력이 우수하고 정보 학습능력이 뛰어난 것으로 나타났다.

연구사례에서는 주변지역의 상권분석과 인근 아파트 주민과 단독빌라세대 주민들의 기본정보를 파악하였으며, 부문별 경영진단분석, 시설개선과 대고객 서비스의 강화 및 차별화된 마케팅 정책 등을 제시하였다. 특히, 사업주의 친화적인 대인관계의 잠재력을 소유하고 있으므로 이를 바탕으로 현재의 매장을 보다 위생적이고 깨끗하게 인테리어 리모델링을 하고 제품에 대한 진열(display)과 “공격적 마케팅”, “집중적 마케팅” 전략의 도입과 홍보전략의 중요성을 인지시켰다.

이를 통하여 경영에 대한 성공을 확신할 할 수 있다는 신념을 강화하였다. 아울러 지금까지의 주거래 고객이었던 단지 내 아파트 고정고객에 더하여, 잠재수요를 발굴하고 인근대학, 부녀회, 지역체육회 등의 지역단체와 교류하면서 직접 “찾아가는 마케팅” 전략이 실행된다면 성공적인 경영으로 나타날 것이다. 특히, 새로운 DB마케팅, 연계마케팅, 고객관계마케팅, 지역연계마케팅 등의 기법을 도입하게 되면 기존의 아파트 단지 수요층을 기본으로, 잠재된 고객수요를 발굴하여 혁신적인 매출신장에 일조할 것으로 기대된다.

아울러 본 연구의 결과는 한 업체에 제한적으로 적용한 사례이므로 연구결과를 보편화하기에는 무리가 있으리라 생각된다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위하여 향후 연구분야로는 CRM의 기술적인 부분 중심으로 매출증대를 위한 핵심요인 등을 분석하는 지속적인 연구가 진행된다면 더욱 의미있는 연구가 될 것이다.

## 참고문헌

1. 강세영 외(2005. 12)), “소규모 자영업의 성별 사회경제적 제약조건,” 한국가족학회 가족과 문화 제17집 제3호, pp.49~83.
2. 구영덕(2005. 9), “대형할인점의 물리적 환경에 대한 지각이 고객만족과 의도에 미치는 영향,” 한국유통과학회 유통과학연구 제3권 제2호, pp.29~55.
3. 김광식(2000. 11), “CRM건설팅 대상 및 사례,” 한국지능정보시스템학회 한국지능정보시스템학회 학술대회논문집 한국지능정보시스템학회 2000년 학술대회 제2권, pp.19~33.
4. 김성수(2005. 12), “한우브랜드 경쟁력 강화에 관한 연구,” 한국유통과학회 한국유통과학회 학술대회 한국유통과학회 2005년 동계 정기학술대회, pp.161~175.
5. 김재욱 외(2003. 5), “소매업체의 CRM활동의 선행요인과 성과,” 한국마케팅과학회 한국마케팅과학회 학술발표대회논문집 마케팅과학연구 춘계논문집 2003, pp.399~416.
6. 김재욱 외(2003. 5), “소매업체의 CRM활동의 선행요인과 성과,” 한국마케팅과학회 한국마케팅과학회 학술발표대회논문집 마케팅과학연구 춘계논문집 pp.399~416.
7. 류중경 편저(2003), 『ERP 및 e-ERP구축방법』, 서울 : 삼양미디어, p.267.
8. 문유경(2002. 12), “여성 자영업자의 특성과 취업력,” 한국인구학회 한국인구학 제25권 제2호, 2002. 12 pp.69~105.
9. 박철주(2004. 3), “혁신적인 소매업태는 어떻게 생성되고 발전해 가는가?,” 한국유통과학회 유통과학연구 제2권 제1호, pp.18~39.
10. 손성호 외(2003. 12), “중소기업의 ERP시스템 운용 실태분석,” 한국경영교육학회 경영교육논총 제32집, pp.381~403.
11. 이상곤 외(2007. 3), “CRM에서 고객정보관리 활동의 매개적 역할에 관한 연구,” 한국데이터베이스학회 Journal of Information Technology Applications & Management, Vol.14, No.1, pp.161~178.
12. 이호욱(2001. 8), “할인점의 마케팅 전략,” 한국산업경영학회 한국산업경영학회 발표논문집 한국산업경영학회 2001년도 하계 학술발표회 발표논문집, pp.259~271.

13. 최용길 외(2004. 3), “고객만족도 향상을 위한 e-CRM의 활성화 방안에 관한 실증연구,” 한국인터넷정보학회 인터넷정보학회지 제5권 제1호, pp.98~106.
14. 한동균 외(2007. 3), “고객관계관리가 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국데이터베이스학회 Journal of Information Technology Applications & Management, Vol.14 No.1, pp.99~116.
15. 함영진(2006. 9), “우량고객 확보를 위한 보험 영업활성화 연구,” 한국전자상거래학회 전자상거래학회지 제7권 3호, pp.41~70.
16. Carson, S.J.(2003), Madhok, A., Varman, R., & John, G. “Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Collaboration,” *Organization Science*, Vol.14, No.1.
17. Dussauge, P., Garrette, B.W.(2004), “Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry,” *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.7.
18. McIvor, R. & McHugh, M.(2000), “Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective,” *Journal of Supply Chain Management*, Vol.36, No.3.
19. Quinn, J.B.(1999), “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities,” *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4.
20. Rosenberg, Larry J. and Louis W, Stern(1971), “Conflict Measurement in the Distribution Channel,” *Journal of Marketing*, Vol.37(July).
21. Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer(2000), “Antecedents and Consequences of Marketing Managers’ Conflict-Handling Behaviors,” *Journal of Marketing*, Vol.64(January).
22. Stroh, L.K. & Treehuboff, D.(2003), “Outsourcing HR Functions: When and When Not-to Go Outside,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.10, No.1.
23. Weihong Zhao 외(2006. 3), “Towards an Integrated e-CRM Framework in Internet Shopping Mall,” 한국전자상거래학회 전자상거래학회지 제7권 1호, pp.55~83.
24. Wholey, D.R., Padman, R., Hamer, R. & Schwartz, S.(2001), “Determinants of information Technology Outsourcing Among Health Maintenance Organizations,” *Health Care Management Science*, Vol.4.

<http://blog.naver.com/kdw9763.do?Redirect=Log&logNo=60001382875>[cited 2006. 11. 25]

[http://km.naver.com/list/view\\_detail.php?dir\\_id=90203&docid=851267&pos=form](http://km.naver.com/list/view_detail.php?dir_id=90203&docid=851267&pos=form)  
[cited 2006. 11. 25]

<http://www.nso.go.kr/> [cited 2007. 1. 7]

<http://www.icec.net> [cited 2006. 11. 25]

<http://www.interprostaff.com/uploadfiles> [cited 2006. 11. 25]

<http://www.uniplaza.co.kr> [cited 2006. 11. 25]

<http://100.naver.com/100.nhn?docid=717989> [cited 2007. 1. 5]

<http://100.naver.com/100.nhn?docid=123008> [cited 2007. 1. 5]

<http://blog.naver.com/skwoo7777?Redirect=Log&logNo=140043833433>[cited 2007. 11. 15]

## Abstract

### A Study on Sales Activity Method throughout Customer Relationship Management

Park, Jae-yong\*

Small and Medium Business Associate has supporting small and medium business and private business for establishment business and sales increasing with various policy since 2005. Arousing the interesting on customer relationship management, small and medium business and private business have recognized the necessity of the concept and introduction the CRM. This study suggested the effectiveness of the CRM throughout real cases of the CRM for small and medium business managers in order to rising sales in such an environment.

The case of this study tried to figure it out to accomplish manager's ends of small and medium business to get successful business results based on innovative volition and mind trying to change. The owner who has experience 12 years in meat sales was analyzed the results of aptitude test that the business is highly appropriate to him in personality and aptitude. As also saw the strength and opportunity of SWOT analysis, he has an excellent talent for friendship, knowledge of searching Internet and organizing information, and learning ability.

This study provided a marketing policy, ideas of customer services and system remodeling to improve relationship with customer, and a division diagnosis of business activities. The owner has an excellent friendship, so that this study suggest to remodel interior inside store clearly and sanitary displaying on products, to introduce aggressive and concentrated marketing strategies, and to recognize the important of public relation.

Key Words : Sales Activity Method, Customer Relationship Management

---

\* Department of e-Business, Silla University, 617-736 Republic of Korea, Associate Professor