개요

교육 과정 개요	()
가용 자원	6
Ewing Marion Kauffman	-

본 개요는 이 교육 과정을 성공적으로 마치기 위해 필요한 중요한 정보를 제공한다. 아래의 학습 목표를 읽고 난 뒤에는 다음 질문들에 대한 답을 구할 수 있을 것이다.

- 나에게 도움이 되는 것은 무엇인가?
- 이 교육 과정을 통해 나는 어떤 지식과 능력을 얻게 될 것인가?
- 나의 목표는 무엇인가?
- 이번 교육 과정의 일부분으로서 완성하게 될 과제는 무엇인가?

학습 목표

이번 장에서는 다음과 같은 것을 배울 수 있다.

- 본 교육 과정을 완성하기 위해서 요구되는 과제 확인
- 과제를 완성하는 데 도움이 될 만한 다양한 정보 및 자원의 이해
- 본 교육 과정을 개발한 카우프만 재단의 창설자이자 기업가이며 자선가인 Ewing Marion Kauffman에 대해 친숙해지기

0.1 교육 과정 개요

0.1.1 소개

본 교육 과정은 강의실에서 이뤄지는 대면(face-to-face)수업의 장점과 인터넷 기반의 e-러닝 교육의 융통성과 편의성을 통합하여, 교수와 학생이 상호 소통할 수 있도록 만든 역동적인 혼합형(blended) 교육 과정이다. 이 과정을 통해 제공되는 다양한 학습 기회를 통해 학생들은 성공적인 창업 준비단계를 경험할 수 있을 것이다.

강의실 수업과 온라인 교육이 통합된 혼합형 교육 과정은 다양한 장점을 가지고 있다. 인터넷 기반의 e-러닝 교육은 창업을 준비하는 과정에서 훌륭한 기회를 제공한다. 본 과정은 간결한 내용을 바탕으로 실제 창업 스토리, 창업 준비 과정에 도움이 되는 온라인 정보 및 자원, 학생들이 수행해야 할 온라인 활동 및 자체 평가, 시청각 자료 등을 포함하고 있다. 이러한 교육 과정의 다양성은 학습에 대한 학생들의 개별적인 수요를 충족시킬 것 이다. 학생들은 온라인 콘텐츠를 시작으로 전반적인 창업 준비 과정을 경험할 수 있으며 또 필요한 특정 정보를 얻기 위해서 온라인의 일정 부분을 전략적으로 활용할 수도 있다.

강의실에서 이뤄지는 대면 수업은 또 다른 측면에서 유용한 학습 기회를 제공한다. 강사는 창업의 여러 주제를 소개하기 위해 다양한 학습 도구를 선택하여 사용할 수 있다. 과제, 연습 문제, 시나리오, 그리고 사례 연구 등은 학생들이 앞서 학습한 내용을 개별적으로 혹은 그룹 단위로 훈련할 수 있는 유용한 기반을 제공한다.

0.1.2 학습 도구

성공적인 창업은, 선천적으로 기업가적인(entrepreneurial) 특성을 가지고 태어났거나 혹은 그렇지 못한 경우에도, 기업가의 아이디어에 대한 열정, 신중한 전략 수립, 추진력 등으로부터 성취된다.

본 교육의 목표는 성공적인 창업의 핵심적 요소들을 학생들이 경험하게 하는 것이다. 이러한 과정을 돕기 위해서 강사는 다음과 같은 적당한 학습 도구를 선택 할 수 있다.

- 연습문제 개인 또는 그룹 활동들은 학생 본인의 비즈니스 아이디어 또는 사례 연구에 대한 창업 관련 개념 등을 연습할 수 있도록 디자인되었다.
- 시나리오 그룹 활동을 통해 학습한 창업 관련 개념을 가상 기업에 적용해 볼 수 있는 경험을 제공한다. 이후 교육 과정에서는 하나의 가상 기업을 운영할 것이다.
- 평가 학습한 개념과 아이디어에 대한 이해를 객관식 문항을 통해 자체 평가할 수 있다.
- 과제 학습한 창업 관련 개념을 개별적으로 실제 본인의 비즈니스 개념과 계획에 적용해 볼 수 있다.

과제는 본 교육 과정에 꼭 필요한 요소이다. 학생들은 과제를 통하여 실제 창업을 준비하는 여정(entrepreneurial journey)에 필요한 다양한 도구들을 습득할 수 있을 것이다.

PEV 프로그램에 포함된 과제는 다음과 같다.

- 개인 비전
- 모델 사업의 실현 가능성(feasibility) 점검
- 비즈니스 컨셉
- 사업 계획서 작성

0.1.3 개인적 비전

창업을 준비하는 여정의 첫 번째 단계는 개인적인 비전(personal vision)을 발굴하는 것이다. 개인적 비전은 본인 스스로의 인생 목표를 기술한 것이다. 이러한 개인적 비전은 라이프 스타일(lifestyle), 직업적 전문성 (professional), 재정(financial) 등의 분야에서 목표를 수립하는 것을 포함한다. 이러한 개인 비전 수립의 과정은 개인에게 가장 적절한 비즈니스를 발굴하고 평가하는 데 매우 중요하다. 개인적 비전은 다음 요소들을 고려하여야 한다.

- 라이프 스타일 기준(criteria) 사업에 얼마만큼의 시간을 투자할 것인지, 어떤 장소에서 일하기를 원하는지, 사업에 가족은 어떻게 관여할 것인지 등 본인이 선호하는 라이프 스타일의 유형에 대한 기준.
- **직업적 전문성 기준** 당신이 좋아하는 일의 분야, 미래의 직업적인 목표, 당신이 수행하기를 원하는 역할 등 직업적 포부에 대한 기준
- 재정적 기준 현재 또는 미래에 원하는 수입 수준, 창업에 소요되는 자금원 등 재무적 목표에 대한 기준.

0.1.4 비즈니스 개념 기술서

비즈니스 개념 기술서(business concept statement)는 계획하고 있는 기업의 세부적인 사항에 대하여 외부와 소통하기 위해 작성된다. 이 기술서는 어떻게 학생들이 시장에 필요한 가치를 창조하고 전달할 것인가에 대한 응집된 아이디어의 결합체이다. 이 기술서는 어떤 제품/서비스를 제공할 것인지, 대상 고객은 누구인지, 어떻게 마케팅을 할 것인지 등의 내용을 포함한다.

비즈니스 개념 기술서를 작성하는 것은 사업 계획을 시작하기 전에 필요한 중요한 과제이다. 명확한 비즈니스 개념 기술서는 타인에게 비즈니스 아이디어를 정확히 전달할 수 있도록 해주며, 추가적으로 조사가 필요한 부분들을 정확히 찾아내거나 실현 가능성에 대한 아이디어를 점검할 수 있게 한다.

REALITY 🔊

비즈니스 개념 기술서는 사업을 계획하고 실현 가능성을 점검하는 동안 계속 바뀌어야 한다. 그 변화는 새롭게 발견된 산업과 시장에 대한 정보를 기반으로 기업가의 초기 비즈니스 아이디어가 어떻게 변화되는지를 반영한다.

0.1.5 모델 사업의 실현 가능성 점검표

사업을 더 구체적으로 계획하면서 지속적으로 모델 사업 점검표와 비교가 필요하다. 이러한 자체 평가는 스스로의 사업을 모델 사업과 비교해 볼 수 있는 기회를 제공한다.

모델 사업 실현 가능성 점검표(model business feasibility checklist)는 제품/서비스(product/service), 시장 (market), 재정(financial) 등의 세 가지 분야를 포함한다. 각 분야에서 1에서 5까지의 점수 가운데 만점을 달성하는 사업은 모델 사업이 될 수 있다. 모든 분야에서 만점을 받는 모델 사업은 존재하지 않으나 이러한 점검표는 비즈니스 아이디어의 실현 가능성을 평가하는 유용한 도구이다.

본 교육의 모든 과정에서 모델 사업과 대조하여 학생들의 비즈니스 아이디어를 몇 차례 평가 할 것이다. 학생들은 이 정보를 사용하여 본인 사업의 실현 가능성을 높이고 본인의 사업 아이디어를 다른 아이디어와 비교할 수 있을 것이다.

0.1.6 사업 계획

본 교육 과정의 가장 중요한 과제는 연구 및 개발, 학생들의 비즈니스 아이디어를 위한 사업 계획을 작성하는 것이다. 사업 계획서를 작성하는 것은 최종적인 실현 가능성에 대한 점검이다. 이 과정을 통하여 구상하고 있는 사업이 시장을 보유하고 있는지 또는 수익을 낼 수 있는지를 결정하고, 자금 조달을 어떻게 할 것인지를 알아 볼 수 있다. 사업 계획서를 작성함으로서 개인의 생각과 예측을 현실과 비교할 수 있기 때문에 창업과 관련된 많은 위험을 줄이는 데 도움이 된다.

학생들이 완성한 사업 계획서는 사업의 경영 및 조직 구성도, 제품/서비스, 마케팅, 그리고 재정을 포함하여 여러 부분으로 나누어진다. 이 부분들은 제 5장에서 제 15장까지 편리하게 분할되어 학생들이 쉽게 점검할 수 있다. 각 장의 과제를 통하여 학생들은 자연스럽게 본인의 비즈니스 아이디어에 대한 정보를 모으고 분석을 할 수 있다. 재정 계획은 쉽게 사용할 수 있는 엑셀 양식을 기반으로 하고 있다.

본 과정을 마치게 되면 학생들은 창업에 필요한 사업 계획서를 완성하게 될 것이다. 학생들은 이 사업 계획서를 개인적으로도 회사 내부적으로 또는 외부적으로 사용할 수 있다.

사업 계획서를 작성하는 개인적인 이유

- 비즈니스 개념에 대한 분석
- 사업에 대한 개인적인 이해력 향상
- 타인과 본인에게 자신의 능력 입증

사업 계획서를 작성하는 내부적 이유

- 특정한 개념 변화에 대한 적시
- 사업의 모든 분야 정렬
- 사업 목표 명확히 하기
- 효과적인 마케팅 전략 개발
- 후원 공급자 발굴
- 정확한 수익 예측
- 창업에 필요한 자금 예측
- 결정에 필요한 가이드 구축
- 경영팀과 확실한 소통

사업 계획서를 작성하는 외부적 이유

- 외부인(조직)에게 목표 전달
- 공급자들과 계약 협상
- 직원 모집
- 창업에 필요한 자금 조달
- 멘토와 고문의 요청

TIP 🔆

사업 계획서의 작성은 생각, 연구, 평가, 그리고 계획의 결과이다. 계획서 작성에 너무 얽매이지 마라. 계획 단계를 마친 뒤에는 훨씬 수월해질 것이다.

More Info

Bplans.com : 사업 계획서 작성과 관련된 자료 및 사업 계획서 샘플

SBA: The Business Plan-사업 계획서 학습 목표와 온라인 설명서

sba.gov/smallbusinessplanner/index.html

0.2 가용 자원

0.2.1 교육 과정 콘텐츠

PEV(Planning the Entrepreneurial Venture)의 콘텐츠는 미래의 열정적인 기업가들을 위해 개발하였다. 본교육 과정은 기업가의 길을 가려는 대학생들을 위하여 개발되었다. 실전에서부터 나오는 예와 꼭 필요한 비즈니스 이론은 학생들에게 혁신적인 배움의 터를 제공한다. 또한 e-learning의 요약본은 각 주제에 대한 간략한 소개를 하고 있어 학생들이 쉽게 내용을 확인할 수 있다. 한 주제에 대해 더 자세한 정보가 필요할 때는 인쇄가 가능한 교과서도 제공된다.

처음에는 약간의 연습이 필요하지만 본 콘텐츠는 사용하기 매우 쉽다. 인쇄, 온라인 파일이나 다양한 온라인 콘텐츠에 접근하는 데 기술적인 어려움을 겪는 학생들은 인터넷 창 우측 아래에 있는 "help" 버튼을 눌러 도움을 청할 수 있다.

0.2.2 실제 기업가들

대부분의 성공적인 기업가들은 비즈니스 계획 단계와 성장 단계에서 주변의 도움을 받았다. 아주 소수의 기업가들만 혼자서 성공을 이룬다. 그렇기 때문에 빠르게 지원 네트워크를 구축하는 것이 중요하다.

본 과정은 지역 사회의 실제 기업가들과 만날 수 있는 많은 기회를 제공할 것이다. 또한 본 교육과정을 통해 실제 기업가들의 성공 사례는 물론 실패 사례도 접할 수 있을 것이다. 그들의 스토리를 통해 학생들의 비즈니스를 강화하고 또 그들이 겪은 실패를 통해 똑같은 실수를 피할수 있다.

0.2.3 추가 정보를 제공할 링크

단 하나의 자료가 여러분의 비즈니스 계획의 모든 질문에 답할 수는 없을 것이다. 대부분의 경우에는 비즈니스

계획 단계에서 중요한 결정을 내리기 위해서는 추가 정보가 필요할 것이다. 이러한 정보는 개인 연구, 마케팅 아이디어, 세금 질문 등 다양한 형식으로 얻을 수 있다. 본 교육 과정이 제공하는 콘텐츠보다 더 많은 정보가 필요할 것을 예상하여 추가 정보를 얻을 수 있는 링크를 콘텐츠 안에 포함하였다. 이는 비디오, 오디오, 웹사이트, 잡지, 온라인 기사, 기업가정신과 관련된 책자, 등 다양한 자원을 포함하고 있다. 각 장 끝에 있는 "More Info" 섹션은 해당 주제에 관련된 정보를 구할 수 있는 자원을 포함하고 있다. 다음은 하나의 예이다.

More Info

Entrepreneurship.org: 카프만재단과 미국 상무부의 국제 무역 관리청에서 개발한 이 웹사이트는 표본이 되는 기업가정신의 실제 예를 제공.

0.3 Ewing Marion Kauffman

0.3.1 The Kauffman Story

Kauffman의 기업가적 철학은 그의 성공 비결이며 그가 설립한 재단의 원칙이다. Ewing Marion Kauffman 재단의 Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership은 초등학생부터 고성장 기업의 기업가를 위한 미국에서 가장 큰 창업 및 기업가정신 관련 단체이다.

1916년도에 태어난 Ewing Marion Kauffman은 기업가이자 미국 메이저 리그 야구팀 구단주이자 자선가였다. 그는 자신의 성공은 -남을 자신이 대우받고 싶은 것처럼 대하라 - 라는 원칙의 결과라고 믿었다. "그는 이 원칙을 지키며 살아갈 가장 행복한 원칙이며 사업을 하고 돈을 벌기 위한 가장 현명한 원칙이다"라고 말하였다.

세계2차 대전에서 해군으로 복무를 마치고 수년간 제약 회사 판매원으로 근무한 Kauffman은 1950년에 Kansas City에 있는 그의 집 지하에서 Marion Laboratories Inc.를 창업하였다. 그는 고객들이 혼자만의 기업 으로 생각하지 않도록 그의 성인 Kauffman보다 가운데 이름(middle name)인 Marion을 사용하였다. 1989년에 Merrell Dow가 인수하였을 때 Marion Laboratories Inc.는 연간 매출액이 10억불에 가까운 세계적인 기업이 었다. Kauffman은 '남을 자신이 대우받고 싶은 것처럼 대하자'라는 원칙을 그의 리더십, 고용, 그리고 의사소통 방법에 적용하였다. 그는 남을 잘 대우할수록 회사에 대한 그들의 헌신도가 높아진다는 것을 증명하였다.

Kauffman이 굳게 믿었던 또 하나의 원칙은 모든 사람들이 공헌도에 비례한 보상을 받아야 한다는 것이다. 이 원칙 또한 그의 성공에 큰 원인 기여를 하였다. Kauffman이 이 원칙을 얼마나 중요하게 생각했는지는 Marion Laboratories가 Merrell Dow와 합병했을 때 300명 정도의 백만장자들이 배출된 사실이 증명하고 있다. Kauffman과 고위 간부들은 오랫동안 함께했던 공장 직원들과 사무 직원들이 회사 주식을 통해 상당한 부를 얻을 수 있어 기뻐하였다.

Kauffman이 굳게 믿었던 세 번째 원칙은 지역 사회에 환원해야 한다는 원칙이다. Ewing Kauffman의 기업가 로서 성공은 다른 사람을 도울 수 있게 하였다. 그가 창업한 제약 회사를 통해 수천 명에게 일자리를 주었고 경제적으로 자립할 수 있도록 도왔다. 1968년도에는 그 당시 메이저 리그의 확장팀 Kansas City Royals를 매수 하여 Kansas City, Missouri로 이전시켰다. 이 일은 지역 사회의 경제와 시민들의 행복 지수를 향상시켰다. 그가 남긴 가장 큰 선물은 건강한 지역 사회를 만드는 일에 기여하는 Ewing Marion Kauffman 재단 설립이다. 더 많은 정보는 emkf.org에서 찾을 수 있다.

More Info

kauffman.org : 재단이 기획하고 참가하고 있는 다양한 프로그램, 파트너십, 그리고 계획에 대해 알아볼 수 있는 웹사이트.

1

기업가 되기

기업가정신에 대한 이해	10
기업가의 역량 알아보기	13
개인적인 목표 세우기	18
계회 단계	29

성공적인 기업가들은 시장의 필요를 충족시키고 개인의 비전과 목표를 달성하는 사업을 한다. 본 교육을 통해 학생들은 자신이 성공적인 기업가가 될 수 있는 의지, 열정, 그리고 용기를 시험해 볼 것이다. 이 과정을 시작하기 위해 학생들은 개인 목표를 수립할 것이다. 그 후 관련된 정보를 수집하여 비즈니스 컨셉을 작성하고, 모델 사업과 개인 목표를 비교하여 실현 가능성을 점검할 것이다. 마지막으로는 수집한 정보를 분석하고 일어나는 문제들을 해결하여 사업 계획서를 작성할 것이다. 사업 계획서를 완성하게 되면 학생들은 해당 아이디어로 창업을 하거나 다른 사업 아이디어를 평가할 수 있는 준비를 마치게 될 것이다.

제 1장에서는 기업가의 기본적인 역할을 다루며 논의하며 기업가정신과 관련된 것이 무엇인지 배울 수 있을 것 이다. 대부분의 기업가들은 공통된 특성(characteristic)과 역량(competency)을 가지고 있다. 학생들은 스스로 어 떤 기업가의 특성과 능력을 가지고 있는지 판단하고, 아울러 개인의 목표를 수립하게 될 것이다.

끝으로 이번 장에서는 창업의 전반적인 계획 과정에 대해서 배우고, 성공적인 비즈니스에 영향을 미치는 요인 들을 대략적으로 살펴볼 것이다. 학생들은 창업 준비 과정에 필요한 요소가 무엇인지 배우고 창업을 계획할 때 무엇을 반드시 고려해야 하는지 배울 것이다. 사업 계획서는 비즈니스의 중요한 측면들을 다루며, 창업 준비 과정 에서 확인된 문제를 해결할 수 있도록 도와 줄 것이다.

학습 목표

이번 장에서는 다음을 배울 수 있다

- 기업가정신에 대한 이해
- 성공적인 기업가의 특성에 대한 이해
- 자신의 기업가적 역량 인지
- 개인의 비전 준비
- 사업 계획 준비 과정의 중요성에 대한 설명

1.1 기업가정신에 대한 이해

1.1.1 기업가는 누구인가?

기업가는 문제를 기회로 삼고, 시장이나 고객의 필요에 대응하여 행동하며, 새로운 가치를 창조하기 위해 계산된 위험(calculated risk)을 감수하는 사람이다. 기업가는 어떠한 문제를 타인의 기업을 통해 해결하는 것보다 자신이 직접 창업하여 문제를 해결하는 것을 더 보람있는 일로 여긴다.

성공적인 기업가는 다음과 같은 특징을 가진다.

- 사회의 필요나 욕구에 착안하여 새로운 기회를 만들어 내며, 이러한 필요와 욕구에 부합하는 제품이나 서비스를 개발한다.
- 개발된 제품이나 서비스를 소비자들이 기꺼이 구매할지를 입증한다.
- 잠재적인 위험이나 문제를 미리 숙지하고 관리함으로써 그러한 위험이나 문제를 최소화하거나 제거한다.
- 필요한 자원이 무엇인지 파악하고 어디서 구할 수 있는지 결정한다.
- 성공적인 비즈니스에 필요한 정보와 능력을 가진 자문위원(advisor), 직원, 컨설턴트, 그리고 멘토 (mentor)로 구성된 팀(team) 혹은 네트워크(network)를 만든다.

1.1.2 기업가정신이란 무엇인가?

기업가정신은 개인이나 그룹이 기회를 추구하고 자원을 사용하여 새로운 가치를 창조하기 위해 변화를 일으키는 과정이다. 기업가는 자신의 운명을 통제하고 싶은 욕망을 가지며, 그들의 꿈을 시장에 구현해 보고자하다.

기업을 창업하는 일은 시간이 걸린다. 균형 잡힌 헌신(commitment)이 필요하고, 비용이 발생하며, 위험을 감수해야 할 때도 있다. 새로운 비즈니스를 시작하기에 앞서 기업가정신에 필요한 기본적인 과정을 배워야 한다.

REALITY 🔊

The Wall Street Journal에 의하면 발명가 중 오직 1%만 자신의 발명품으로 수익을 낸다.

- 성공적인 기업가는 실현가능한 아이디어를 수익성이 있는 사업으로 발전시킨다. 기업가가 항상 새롭거나 독특한 아이디어에 기반을 두고 창업을 고려할 필요는 없다. 대부분의 기업가들은 기존에 존재하는 제품 이나 서비스를 바탕으로 창업을 한다. 현실에서는 독점적인 새로운 발견이나 발명에 기반하여 기업을 창업하는 일은 드물다.
- 현명한 기업가는 기업이 성공하는 데 필요한 능력을 갖춘 사람들을 고용한다. 많은 기업들은 유능한 경영 팀과 직원들을 고용하여 기업을 성공으로 이끈다.

TIP O

열정적인 기업가는 멘토, 독서, 조사, 경험, 대학 수업, 그리고 세미나 등을 통하여 가치 있는 지식과 경험을 얻을 수 있다.

- 해당 산업이나 비즈니스 경험은 비즈니스 성공에 매우 중요하다. 하지만 일부 사례를 보면 관련 경험이 부족한 경우라 하더라도 기업가의 집중적인 노력으로 극복될 수 있다. 경험이 부족한 기업가들은 창업하기 이전에 새로운 해당 분야에서 일해 볼 수 있는 기회를 갖거나, 그들이 필요로 하는 경험을 가진 직원을 고용할 수 있다.
- 기업가는 본인의 비즈니스를 운영하는 데 필요한 자금 등의 재정 투입을 감당할 수 있는 창의적인 방법을 찾는다. 그는 스스로 모든 업무를 할 수 있는 인터넷 비즈니스나 서비스업처럼 투자 금액이 적은 사업을 선택할 수 있다.
- 현명한 기업가는 제품을 개발하고 시험하며, 홍보 및 관련 시장을 개발하고 성장시키는 과정에 많은 시간을 쓴다. 많은 사업들은 순이익을 내기까지 몇 년이 걸리기도 한다. 페이스북의 창업자 마크 주커버그나 일부 인터넷 회사들처럼 몇 년 만에 백만장자나 억만장자가 되기도 하지만 이러한 경우는 매우 드물다.
- 성공적인 기업가는 위험 요소를 되도록 최소화하거나 제거하는 방법을 찾아 낸다. 리스크와 수익 사이의 선택 시뮬레이션은 대부분의 기업가가 어느 정도의 위험을 감수한다는 것을 보여준다.

More Info

Creating the Uncommon Company-Ewing Marion Kauffman재단의 인터뷰를 바탕으로 제작된 영상. 온라인 과정에서 "More Info" 링크를 접속.

The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What To Do About It, Michael E. Gerber (책)-기업 가정신에 대한 잘못된 생각과 왜 사업들이 실패하는지의 원인을 다룬 책.

From Real Entrepreneurs

Jim Breen은 23살, University of Southern California 학생일 때 아이스크림 판매사업을 시작하였다. 그는 이익의 일부분을 축제 후원자에게 돌려주겠다는 조건으로 지역 사회의 축제에서 아이스크림을 판매할 수 있는 허가를 얻었다. 이 사업을 통해 Jim Breen은 생활비를 벌고 그의 취미인 서핑을 즐길 수 있게 되었다. 그 후에는 미국 공군이 주최하는 모든 행사의 매점을 운영 할 기회가 생겼다. Jim Breen은 학생으로 시작한 이 사업을 통하여 기업가로서 필요한 경험과 능력을 키워 나중에 Umbrella Entertainment Group을 창업하여 27년이 지난 지금까지 CEO로서 회사를 운영하고 있다.

1.1.3 위험 감수

기업가의 성공은 그저 보장되지 않는다. 열정적인 기업가는 창업과 관련된 모든 위험 요소를 고려하여야 한다. 저축이나 수입, 심지어 집까지도 잃게되는 경제적 위험에 마주할 수도 있다. 현명한 기업가는 계산된 위험을 감수 하며, 그들의 비즈니스 개념에 대한 연구와 준비 계획을 통하여 위험 요소들을 줄인다.

REALITY X

창업 실패율은 매우 높다. 창업 후 2년에서 5년 내에 실패하는 사업들은 70% 또는 그 이상으로 알려져 있다. 그러나 사업 분야에 따라 실패율은 크게 차이가 난다.

아이디어 단계에서는 잠재적 위험 요소와, 창업에 필요한 자금, 그리고 필요한 시간적 투자는 감당하기 벅차 보일 수 있다.

본 교육 과정은 이러한 문제점을 분석하고 성공적인 계획을 수립하기 위해 필요한 도구를 제공한다.

강력한 동기 부여와 욕구, 그리고 올바른 사업 계획을 가진 기업가들은 창업을 성공할 가능성이 높다.

강력한 동기 부여와 리더쉽, 그리고 야망을 가진 사람들은 창업에 매력을 느낄 것이다. 이런 특성들과 우수한 사업 계획이 만났을 때 성공적인 기업이 탄생한다.

위험을 줄일 수 있는 방법은 작게 시작하는 것이다. 소규모로 시작하여 시장의 반응을 살펴보고 소비자의 피드 백을 얻을 수 있다. 이런 방식은 절대 사업의 규모가 늘 작은 상태로 유지되어야 한다는 뜻이 아니다. 기업가에 따라 세계적인 기업을 설립하고 싶을 수도 있다. 그러나 초기 단계에서는 제한된 환경에서 비즈니스 개념을 시험해보는 것이 현명하다.

From Real Entrepreneurs

많은 노력과 컴퓨터 한 대로 James Sheehan은 현재 미국 미네소타 주의 340개 학군 중 150개 학군에서 사용되는 교육 관리ㆍ계획 시스템인 schoolfinaces.com Inc.를 창업하였다. Sheehan은 학교들이 많은 정보를 수집하였지만 주 교육부 간부들이 활용할 수 없다는 점을 발견하였다 – 그는 이런 상태를 DRIP이라 불렀다. Data Right and Information Poor (데이터는 많은데 정보는 없다). 그는 컴퓨터와 교육 분야에서의 경험을 바탕으로 교육부 간부들이 활용할 수 있는 정보 체계를 개발하였다. Sheehan은 처음 창업할 때는 하루에 14-16시간까지 일할 수 있기 때문에 열정이 있는 분야에서 창업을 하라고 추천한다. Sheehan은 "Sheehan Model"이라 불리는 미네소타 주의 교육부 재정 모델을 개발하는데 3,000시간 이상을 투자했다고 한다.

위험을 최소화할 수 있는 또 하나의 방법은 세밀한 사업 계획서를 작성함으로써 사업 실현 가능성을 주의 깊게 평가해 보는 것이다. 사업 계획서는 실제로 이익을 낼 수 있는지, 그 제품/서비스를 필요로 하는 시장이 있는지를 판단할 수 있게 해준다. 철저한 계획을 통해 추측과 예상을 사실과 조사로 대체할 수 있다.

REALITY 🔊

어떤 경우에도 감수하는 위험에 비례하여 보상을 받는다는 법은 이 세상 어디에도 없다. 오랜 투자에도 불구하고 별다른 보상을 얻지 못하는 복권 구매자들의 예를 보면 알 수 있을 것이다.

<u>TIP 🔆 </u>

위험 요소를 줄일 수 있는 좋은 방법은 해당 산업을 연구하고, 시장을 시험해보고 사업 계획서를 작성해 보는 것이다. 성공적으로 창업을 하고 운영하는 확률은 이런 방법을 통해 크게 높아질 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Pete Estler는 2년 만에 단순한 아이디어 하나를 이메일 마케팅 회사인 Matchlogic으로 전환시키고 Excite@ Home한테 9천만 달러에 매각하였다. 그 전에는 집 지하에서 시작한 컴퓨터 프로젝트인 dbintellect를 3년 만에 Electronic Data Corp.에 5천만 달러에 매각하였다.

그는 최근에 1억 달러 규모의 벤처 캐피탈 펀드 및 인큐베이터인 iBelay.com 을 시작하였다. 창업 후 2개월 만에 6개 회사에 투자 하였고 200여명의 기업가들로부터 만나고 싶다는 이메일을 받았다.

"가장 큰 설렘은 두 명의 사람과 하나의 아이디어를 1억 달러의 가치로 바꾼 것이다."

More Info

The Art of Calculated Risk, Richard Branson: 억만장자이자 Virgin group의 창시자인 Branson의 사업에 관한 이야기. entrepreneur.com/article/217479

1.2 기업가의 역량 알아보기

1.2.1 성격적 특성

창업의 과정을 좀 더 자세히 이해하는 데는 성공적인 기업가들의 공통된 특성(common traits)을 살펴보는 것이 도움이 된다.

• 의욕 - 말할 것도 없이 성공적인 기업가들은 성공에 대한 높은 욕구를 가져야 한다. 기업가의 성공에 대 한 욕구는 그들로 하여금 성공하기 위해 필요한 업무를 수행하도록 내몬다.

From Real Entrepreneurs

의료과실 보험을 같이 들면서 만나게 된 몇몇의 의사들이 유망하게 보이는 의료기구를 생산하는 새로운 사업을 구상하였다. 자금도 충분히 있었고 경영팀도 그 분야에서 전문가들로 구성하였다. 그러나 실제로 창업을 하지 않았다. 왜? 의사들은 그런 사업을 할 강한 열정이 없었다. 몇 시간 동안 미팅을 한 후 의사들은 모두 그냥 나가 버렸다. 의사들은 성공적인 창업을 위해서 필요한 진정한 헌신과 욕구를 스스로는 가지고 있지 않다는 것을 깨달았다.

- 열정 대부분의 기업가들은 창업과정에서 요구되는 높은 레벨의 에너지를 가지고 있다. 에너지를 갖는 다는 것은 때로는 건강한 체력을 의미하는 것이기도 하며, 때로는 자기만의 강한 기질(temperament)을 뜻하기도 한다.
- 불확실성에 대한 적응 기업가는 변화하고 역동적인 환경에서 생존하고, 발전할 수 있어야 한다. 많은 기업가들은 불확실한 환경을 성공할 기회로 인식한다.
- 결단력 기업가는 아무리 희망이 없어 보이는 상황에서도 포기하지 않는다. 성공한 기업가는 '실패하 지 않겠다는 강한 의지'가 성공 요인이라 말한다.
- 책임감 기업가는 자신의 성공과 실패에 누구보다 많은 책임감을 갖고 있다. 그 누구도 대신 책임지지 않는다는 것을 알고 있다.

- 설득력 기업가는 다양한 방법으로, 예를 들어 돈을 빌려주거나, 자신을 위해 일해 주거나, 유리한 조건으로 구매자가 되어 주거나 또는 판매자가 되어 주도록 다른 사람을 설득할 수 있어야 한다.
- 자기수양 어떤 사업이든 사람들이 하기 싫어하는 일이 있다. 기업가는 성공을 위해 필요하다면 싫은 일도 수행할 수 있는 자기수양이 필요하다.

REALITY 🔊

"이 세상에 그 어떤 것도 끈기를 대체할 수 없다. 재능도 대체할 수 없다; 재능 있는 사람들이 실패하는 것보다 더 흔한 일은 없다. 천재성도 대체할 수 없다; 보상을 받지 못한 천재는 거의 속담에 가깝다. 교육도 대체할 수 없다; 이 세상은 교육받은 실패자가 넘쳐난다. 오직 끈기와 강한 의지만이 절대적이다. 'Press on' (꾸준히 밀고나간다)라는 구호만이 인류의 문제를 해결해 왔고 앞으로도 항상 해결할 것이다."

Calvin Coolidge

- 자기확신 기업가들은 자신에게 문제를 해결할 능력이 있다고 믿는다. 실패에 대한 두려움 때문에 위축되지 않는다.
- 사회적 책임감 대부분의 성공한 기업가들은 그들의 성공을 지역사회와 나누고 싶어 한다.
- 윤리 윤리적인 사업주들은 장기적으로 소비자와 동료 그리고 다른 사람들과 신뢰할 수 있는 관계를 맺음으로써 장기적 이익을 거둔다.

From Real Entrepreneurs

군부대에 있는 PX에 물품을 판매하는 한 사람이 실제로 판매한 물품보다 더 청구하여도 아무도 모른다는 것을 알아챘다. 몇 년 동안 아무도 이 사람의 비도덕적인 행동을 눈치 채지 못했으며 그는 많은 돈을 벌 수 있었다. 현재 그는 비도덕적인 행동에 처벌을 받아 감옥에 있다. 결국에는 드러날 수밖에 없는 일이었다. 처벌에 대한 두려움만 기업가들을 도덕적으로 행동하게 만드는 것은 아니다. 성공한 기업가들은 오직 윤리적인 비즈니스 습관만이 장기적인 성공을 보장할 수 있다는 것을 알고 있다.

• 재산 가치들의 적절한 관리 시스템 - 성공한 기업가들은 비용, 재고, 그리고 현금과 같은 비즈니스의 핵심 요소들에 대한 적절한 관리의 중요성을 이해하고 있다.

REALITY 🔊

실패한 사업들을 살펴보면 적절한 관리 시스템이 없었다는 것이 파산의 가장 큰 원인임을 알 수 있다.

1.2.2 기능, 지식, 그리고 역량

대부분의 기업가들은 위에서 살펴본 비슷한 성격적 특성 외에도 비슷한 기능(skills), 지식(knowledge), 그리고 능력(abilities)을 가지고 있다.

• 문제해결 - 성공적인 기업가들은 문제 해결사들이다. 사업주들은 문제 해결에 많은 시간을 보낸다. 그들의 비즈니스를 어렵게 만드는 문제들을 확인하려고 노력하며, 그 문제를 해결하기 위해서 많은 시간을 투자 하다.

From Real Entrepreneurs

건강 악화와 불편한 몸으로 인해 일반 옷을 입는 것이 불편했던 한 기업가는 건강과 장애 관련 분야에서 사업 기회를 발견하였다. 휠체어로 생활을 하던 그녀는 휠체어를 생산하는 회사와 함께 몸이 불편한 사람들을 위한 옷을 만드는 회사를 창업하였다.

- 시장 인식 기업가들은 시장의 필요와 요구에 맞추어 미래를 계획한다. 시장 관찰과 분석은 새로운 시장 기회를 발굴하고 확인할 수 있도록 한다.
- 낮은 지원수요 기업가들은 창업 초기 단계에서 직원 및 다른 자원 등에서 제한을 받게 된다. 기업가들 은 이러한 제한된 자원을 가지고도 일을 할 수 있다.

REALITY 💉

어떤 이들은 기업가의 가장 커다란 차별적인 특징은 그들이 얼마나 시장 기회에 예민한가 라고 주장한다.

- 사업 지식 열정만으로는 사업에서 성공할 수 없다. 기업가들은 비즈니스 지식을 바탕으로 효율적이고 수익이 나는 결정을 내린다.
- 유능한 사람 선택 적절한 동료, 직원, 투자자, 공급자, 그리고 소비자를 선별할 수 있는 것은 매우 중요한 능력이다.

TIP 🔆

직원을 고용할 때 그들이 할 일과 관련 없는 특성은 무시하려고 노력하여야 한다. 그 무엇보다도 진실성을 높게 평가하여야 한다. 아무리 능력이 있어도 진실성이 없는 사람과는 좋은 관계를 맺을 수 없다.

1.2.3 기업가적 특성 평가하기

열정적인 기업가들은 성공한 기업가들의 특성을 연구함으로써 다음 두 가지 이유에서 이익을 얻는다.

• 먼저, 기업가의 개인적 또는 환경적인 성공요소를 살펴보고 난 후 스스로 기업가로서의 필요한 특성을

가지고 있는지 평가 할 수 있다.

• 두 번째로, 필요한 특성을 확인한 후에는 그런 특성을 개발할 수 있다. 열정적인 기업가들은 자신의 장점을 평가해야 하며, 개선해야 할 요소들을 파악 할 수 있다.

기업가로서 필요한 특성과 자신을 비교할 때는 솔직해야 한다. 실제로 이러한 특성을 가지고 있는가? 없다면 어떻게 얻을 수 있는가?

፻ 연습 1.2.3 기업가적 특성 평가하기

학습 목표

• 기업가로서의 특성을 평가하고 부족한 부분을 강화할 수 있도록 액션 플랜을 계획하는 것.

개요

모든 기업가들이 동일한 특성을 가지고 있는 건 아니지만 공통된 특성을 가진 경우가 많다. 이번 연습에서는 학생들 스스로 얼마나 기업가적인 특성을 가지고 있는지 평가해 볼 것이며, 더 발전시키고자 하는 특성을 강화할 수 있는 액션플랜을 준비할 것이다.

1단계

기업가들의 공통 특성 확인. 기업가적인 특성 자기평가(Entrepreneurial Characteristics Self Evaluation)」에서 성격적 특성, 기능, 지식, 그리고 역량을 확인하기.

2단계

스스로 평가하기. 각 특성이 자신에게 맞는 만큼 해당 숫자에 동그라미를 치는 방식으로 본인의 특성을 평가한다. 1부터 10까지의 기준을 사용하며, 1은 당신의 역량이 낮음을 의미하며 10은 당신의 역량이 높은 것을 의미한다.

기업가적인 특성 자기평가

Character Traits	Weak								s	trong
a. 욕구	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. 열정	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. 불확실성에 대한 적응	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d. 결단력	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e. 책임감	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f. 설득력	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

g. 자기수양	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h. 자기 확신	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i. 사회적 책임감	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j. 윤리	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
k. 가치 관리 시스템	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
l. 문제 해결력	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
m. 시장 인식	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n. 낮은 지원수요	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
o. 사업지식	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
p. 유능한 사람 감식안	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3단계

액션 플랜 계획하기. 본인의 미래 비즈니스에 도움이 될 수 있도록 개선하기를 원하는 3개의 역량을 선택하고, 그 옆에 역량을 개선하거나 강화하기 위해 본인이 해야 할 2가지를 적어 보자.

역량	액션 플랜
예 1. 가치 관리 시스템	1.회계와 예산 과정을 더 잘 이해할 수 있도록 강의를 들을 필요가 있다. 2. 예산을 해결하고 이해하는 것을 도와 줄 회계사를 찾을 필요가 있다.
1.	1.
	2.
2.	1.

	2.
3.	1.
	2.

1.3 개인적 목표 세우기

1.3.1 소개

창업 과정은 계속해서 중요한 결정들을 요구한다. 이러한 과정은 많은 측면에서 여행을 계획하는 일과 비슷하다. 성공적인 여행과 여행의 목적을 이루기 위해서 여행자들은 아래에 나와 있는 여러 단계들을 거쳐야 한다. 비슷한 방식으로 창업을 생각하는 사람들은 괄호 안에 있는 단계를 거쳐야 한다.

- 여행을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지 고려하기 도전, 모험, 지적인 자극 등 (개인적인 목표 세우기)
- 하고 싶은 활동과 목적지 파악하기 (비즈니스 개념 작성하기)
- 누구와 동행할 것인지 결정하고 필요한 연락하기 (네트워크 구축)
- 여행에 필요한 서비스 고려하기 연료, 숙식 등 (자원 파악하기)
- 여행에 필요한 것들을 구상하고 여행 일정표 짜기 (사업 계획서 작성하기)
- 여행에 필요한 돈을 파악하고 돈의 출처와 용도 계획하기 (자금 조달 계획하기)
- 여행 기간 결정하기 (출구 전략 계획하기)



당신이 계획하는 데 실패한다면 당신은 실패를 계획한 것이다.

여행을 계획할 때 여행자들은 개인 목표, 특별한 기회, 재정적인 제한, 그리고 시간을 고려한다. 일찍 계획하는 것이 여행의 성공 여부를 결정할 것이다. 창업을 할 때도 비슷한 원칙이 적용된다.

1.3.2 개인적 목표

성공적인 창업을 계획하는 일은 성공적인 여행을 계획하는 일과 비슷하다. 어떤 사람들은 이렇게 말할 것이다. "나는 여행하기 전에 계획하는 것을 좋아하지 않는다. 나는 그냥 계획 없이 떠나 여행이 나를 이끄는 데로 가는 걸 좋아한다." 많은 과거의 기업가들도 창업에 대해 비슷한 태도를 가졌었다.

창업을 위한 계획(목표)이 정해지지 않는다면, 기업가들은 어떻게 성공적으로 창업을 하였는지 알 수 있는가? 기업가들은 성공적인 사업을 계획하기 전에 개인적인 목표에 대해 생각해야 한다. 제일 첫 단계는 미래 목표를 고려하는 일이다. 개인적인 목표는 열정적인 기업가가 본인에게 적합한 사업을 선택할 수 있게 도와줄 것이다. 개인적인 목표를 수립하는 과정을 통해 기업가들은 사업 아이디어를 평가할 수 있는 라이프 스타일, 직업적 전문성(professional), 재정적(financial) 목표를 세울 수 있다.

TIP X

창업하기 전에 뚜렷한 개인적인 목표가 있어야 한다. 이 과정은 본인이 희망하는 라이프 스타일과 직업적인 성장, 그리고 재정적 목표를 고려하여야 한다.

1.3.3 라이프 스타일 기준

개인목표를 세울 때 가장 먼저 고려해야 할 요소는 라이프 스타일에 관한 기준(criteria)이다. 기업가들은 어떤 라이프 스타일을 원하는지 결정하고 그런 라이프 스타일을 지원할 수 있는 사업을 선택한다. 기업가는 창업 계획을 할 때 여러 가지 라이프 스타일을 고려해야 한다.

• 구무시간 - 일주일 중 언제 일하고 싶은지와 하루에 몇 시간을 일하고 싶은지 생각해 봐야 한다. 또한 일 년에 몇 주 동안 일하고 싶을지 어떤 시즌에 일하고 싶은지도 생각해 봐야 한다. 그리고 소비자들의 요구 를 이해하고 이것이 사업에 어떤 영향을 미칠지 파악해야 한다.

From Real Entrepreneurs

창업을 희망하는 한 여성은 어린 자녀들과 더 많은 시간을 보내기 위해 창업을 계획하였다. 그녀가 제일 먼저 생각한 건 작은 소매 상점이었다. 계획을 하던 중 소매 상점은 주말과 저녁에 일하는 것이 필수적이라는 것을 알게 되었다. 원래 계획대로 창업을 했다면 그녀에게는 큰 실수였을 것이다!

- 융통성 기업가들은 가족과 친구들과의 관계를 고려하여 근무 시간에 얼마나 많은 융통성을 가질 수 있는지를 고려해야 한다.
- 희망하는 장소 창업 장소를 고려할 때 기업가가 거주하고 싶은 지역을 고려해야 한다. 때로 기업가들만 어떤 사업을 할지 결정하기도 전에 우선 지역을 선택한다. 비즈니스 개념이 선택된 지역과 얼마나 부합 될지를 고려하여야 한다.
- 여행 여행을 즐기는가 아니면 싫어하는가? 사업 아이디어를 선택하기 전에 얼마만큼 출장을 다닐 각오가 되어 있는지를 생각해야 한다.

- 도덕성, 신념, 그리고 기준 기업가들은 자신의 도덕성, 신념, 그리고 기준과 일치하는 사업을 해야 한다.
- 육체적 요구 나이와 건강 상태도 반드시 고려해야 한다. 기업가들은 자신의 육체적 및 정신적 건강 상태와 창업 후 요구되는 에너지에 대해 생각해 봐야한다.
- 가족 참여 기업가들은 창업이 가족에게 어떤 영향을 미칠지 평가해야 하며, 중요한 문제에 대해서는 가족과 논의해야 한다.

From Real Entrepreneurs

안과전문병원을 개업하고 싶었던 한 의사는 정확히 어디에 개업할지 몰랐다. 그녀는 먼저 이상적인 도시의 조건들을 생각한 후 (날씨, 인구, 교육시설 및 공공시설 등) 전 미국을 돌아다니면서 이상적인 지역을 찾았다. 그 결과 Reno, Nevada로 이사하여 개업하였다.

1.3.4 직업적 전문성 기준

창업은 직업적으로 무한한 성장 기회를 제공할 수 있다. 기업가들은 직업적인 전문성에서 그들에게 무엇이 중요한지 결정하여야 한다.

From Real Entrepreneurs

권력(power)을 중요하게 생각하는 기업가들은 그것을 얻기 위해 어떤 전략을 가지고 있다. 억만장자이자 비행사이며 기업인이었던 Howard Hughes는 권력을 위해서 회사를 인수하기도 하였다. Ted Turner는 Columbia Broadcasting System (CBS)을 인수하여 TV 산업에서 권력을 얻으려 하였지만 실패하였다. Turner는 나중에 위성을 사용하여 케이블 방송사를 장악하여 미디어 산업에 거물 인사가 되었다. 그의 Turner Broadcasting Station와 Timer Warner의 합병은 세계에서 가장 큰 미디어 회사를 탄생시켰다.

- 권력 또는 지위 어떤 사람들은 다른 사람 밑에서보다 직접 앞장서는 것을 좋아한다.
- 일상적 운영에의 참여 어떤 기업가들은 직접 그날그날 일어나는 운영 과정과 비즈니스 결정 과정에 참여하고 싶어 한다.
- 전문적 지식, 기능, 선호도 많은 기업가들은 자신의 장점을 이해하고 단점을 채울 수 있는 사람을 고용하거나 계약을 맺는다.

REALITY 💉

권력에 대한 야망은 많은 기업가들이 창업에 가장 큰 장애로 보는 강한 자아로부터 생길 수도 있기 때문에 조심해야 한다. 강한 자아(ego)는 자문단이나 직원들의 의견에 귀를 기울지지 못하게 하여 올바른 방향에 대해 생각하는 것을 방해할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

의료 행정 담당관으로 일하던 한 여성이 20년 간 꿈꿔 오던 아동복 디자이너 및 생산 일을 하기 위해 안정된 직장을 그만 두었다. 그녀는 오래된 재봉틀 하나만을 가지고 시작했지만 고객들을 많이 얻어 얼마 후 절단 및 재봉 시스템을 구입할 수 있었다. 그녀는 강한 의지와 노력으로 성공할 수 있었다. 지금 그녀는 자신이 하고 싶어 하는 일을 하면서 돈도 많이 번다.

- 직업 안정성 고정적인 수입을 원해서 창업을 한 사례는 굉장히 많다. 이 목적을 위해서 어떤 기업가들 은 위험요소를 피한다.
- 미래 직업적 목표 성공적인 기업가들은 5~10년 후의 모습을 상상하며 스스로에게 다음 질문들을 묻는다.
 - 5~10년 후 어떤 일을 하고 있을까?
 - 5~10년 후 지금과 같은 직종에 있을까? 아니면 다른 직종에 있을까?
 - 어떤 사업이 5~10년 후 내가 희망하는 일을 하게 해줄까?
- 지금 시작하려는 사업이 5~10년 후 나의 최종 목표와 일치하지 않는다면 그것은 길고도 불필요한 우회 (detour)를 하는 것과 동일하다.
- 성장 사업 또는 라이프 스타일 사업 성장 사업 분야는 빠른 성장을 목표로 한다. 반면에 라이프 스타일 사업 분야는 기업가의 개인목표를 달성하는 것을 목표로 한다. 빠른 성장이 목표인지 아니면 원하는 라이프 스타일과 수입을 목표로 할 것 인지 정해야 한다.

From Real Entrepreneurs

라이프 스타일 사업 - University of Southern California의 남학생 및 여학생 사교 클럽을 위해 졸업 앨범을 제작하는 일은 약 \$20,000의 순이익을 내며 아주 성공적이었다. 그러나 두 창업자들이 이 사업을 다른 학교에도 제공하면서 문제가 일어나기 시작 했다. 다른 학교로 사업을 확장하였을 때 담당자들이 학기 도중에 그만두는가 하면 거짓말을 하거나 마감 시간을 어기기까지 하였다. 결국에 두 창업자들은 확장을 포기하고 라이프 스타일 사업 형식으로 USC에서만 졸업 앨범 제작 서비스를 제공하였다.

성장 사업 - LaserCycle은 레이저 프린터, 레이저 팩스, 그리고 복사기에서 사용된 토너를 재활용하는 사업을 하고 있다. LaserCycle의 창업자인 Rick Krska는 여러 비즈니스 아이디어들을 시도해봤지만 LaserCycle을 통해 성공 할 수 있었다. 저축해둔 \$20,000을 가지고 시작하였고 첫 해에 \$10,000을 더 투자해야 했다. 그러나 3년 안에 매출은 이백이십만 달러를 넘어섰고 10년 후에는 천오백만 달러에 가까워졌다. LaserCycle과 비슷한 일을 하고 있는 7,000여개의 회사들 중에서 Krska는 성장을 겨냥한 사업 계획으로 다른 업체들과 차별화하였다.

1.3.5 재정적 기준

라이프 스타일과 직업적 기준뿐만 아니라 기업가들은 여러 재정적 기준들을 고려하여야 한다.

- 개인채무 가장 중요한 재정적 기준은 기업가의 현재 재정 상태에서 지원 가능한 비즈니스를 설립하는 것이다. 모든 사업 계획은 개인의 재무적인 상황에 부합되는지 검토해야 한다.
- 미래 수입 현재 재정적 요구 외에도 대부분의 기업가들은 미래 수입에 대한 목표가 있다. 기업가들은 구상하는 사업이 이런 목표를 충족할 수 있는지 검토해야 한다.

- 사업 수익 기업도 마찬가지로 수익을 필요로 한다. 대부분의 기업들은 여러 성장 단계를 거치면서 자금을 요구하게 된다. 이러한 자금 수요를 미리 계획하는 일은 기업이 안정적으로 성장하는 데 도움을 준다.
- 개인 투자 때로는 창업을 할 때 개인의 돈을 투자해야 한다. 만약 투자할 돈이 제한돼 있다면 사업의 규모를 줄일 필요가 있다.
- 외부 자금원 추가적으로 필요한 자금은 대출이나 지분투자(equity)를 통해 얻을 수 있다. 대출은 서로 동의한 조건에 따라 갚아야 하는 빚이다. 지분투자는 기업의 일부 소유권을 주고 투자금을 받는 방식이다. 지분투자는 창업자나 외부 투자자들이 제공할 수 있다. 그러나 외부 투자자들이 투자할 경우 대부분 운영 방식에 대해 말할 권리를 요구한다.

REALITY 🔊

부채(빚)- (지불된다는 가정 하에) 부채는 소유권이 없는 지분투자보다 기업인에게 더 많은 경영권을 준다.

From Real Entrepreneurs

작은 햄버거로 유명한 White Castle 햄버거 체인은 1921년도 문을 열었다. 90년 뒤인 지금까지도 가족이 소유권을 가지고 있는 이기업은 완만한 확장 전략에 따라 미국의 중부와 동부에서 큰 성공을 이루었다. White Castle은 프랜차이즈를 내지 않으며 새로 여는 모든 가게는 사업 이익으로 연다. 이러한 전략은 맥도널드나 버거킹 같이 비슷한 업종에 있는 기업들의 전략과는 매우 다르다.

• 출구 전략 - 이제 막 창업을 구상하는 기업가들은 출구 전략에 대해 많은 생각을 하지 않는다. 이상적인 출구 전략은 기업을 매각하거나 다른 기업과 인수 합병을 하던지 대중에게 주식을 공개하여 상장하는 방식이다. 좋지 못한 출구 전략은 사업 실패나 창업가의 죽음이다. 계획된 출구 전략은 창업하는 시점부터 기업의 모든 목표와 전략에 필요하며, 의사 결정에 적용되어야 한다.

More Info

Exit Strategies for Your Business. Steve Robbins. 5가지의 출구전략에 대한 설명이 있다. entrepreneur.com/management/operations/article78512.html

REALITY 🔊

모든 기업가들은 언젠가는 기업에서 떠날 것이다. 현명한 기업가들은 이 일을 미리 준비한다.

📝 과제 1 개인 목표 수립하기

본 교육 과정의 과제들은 학생들이 성공적으로 창업을 할 수 있도록 도울 것이다. 첫 과제는 개인 목표를 수립 하는 것이다. 이 과제는 당신이 무엇이 중요한지 점검하고, 만족을 줄 수 있는 삶의 유형(the type of life)에 대해서 뚜렷하게 말할 수 있는 좋은 기회가 될 것이다.

이번 과제에서는 라이프 스타일(lifestyle), 재정적, (financial), 그리고 직업적 전문성(professional) 기준 등 세 가지 분야의 개인 목표를 세워야 한다. 그리고 이 세 가지 목표를 가지고 비전 선언문(vision statement)을 작성 할 것이다. 다시 말해 이것은 학생들의 라이프 스타일, 재정적, 직업적 목표를 짧게 요약한 선언문이다.

개인 목표와 비전을 수립함으로써 어떤 비즈니스 아이디어가 당신에게 적합한지 결정될 수 있을 것이다.

몇 가지 목표들끼리 서로 충돌이 있는 일은 흔하다. 이런 상황이 생긴다면 어떤 목표가 더 중요한지를 판단하여야 한다. 최종 결과는 당신이 어떤 인생을 살고 싶은지를 반영해야 한다.

REALITY 🔊

틀린 답은 없다. 무엇이 중요한지를 파악하지 않는 일만이 유일한 실수이다. 개인 목표를 파악하지 않으면 다른 비즈니스 계획의 과정들은 별 의미가 없을 것이다.

학습 목표

• 라이프 스타일, 직업적 전문성 및 재정적 목표를 반영한 개인 목표 선언문 작성하기

개요

개인 목표를 세우는 일은 어떤 사업이 당신에게 가장 적합한지 결정하는 것을 돕는다. 이번 과제에서는 먼저 각 기준마다 목표를 세운 뒤 이에 맞추어 개인목표를 세워라. 그리고 나서 분야별 목표를 활용하여 비전 선언문을 작성하라.

1단계 라이프 스타일 기준 세우기

스타트업 단계에서 일주일에 몇 시간 정도 일하고 싶은가? 성장 단계에서는?

(Tip: 대부분의 기업인들은 일주일에 40시간 이상씩 일한다. 일하고 싶은 시간에 대해 현실적이어야 한다. 희망하는 업무 시간대가 소비자들의 필요와 맞아 떨어져야 한다.)

탄력적인 근무 시간이 필요한가? 무엇이 더 우선 순위인가? 가족? 또는 사업?
(Tip: 탄력적인 근무 시간은 꼭 필요한 것인가 아니면 그저 있으면 좋은 것인가? 대부분의 사업에서는 소비자들은 즉각적인 반응을 원한다. 당신과 가족에게 어느 정도의 탄력성이 필요한가?)
사업의 이상적인 지역은 어디인가?
(Tip: 희망하는 비즈니스 아이디어를 지원할 수 있는 지역을 찾고 있는가? 아니면 지역을 먼저 정해 놓고 그 지역에서 성공할 만한 사업을 찾고 있는가?)
사업을 위해 얼마나 출장을 다닐 예정인가? 얼마나 자주 다닐 수 있는가?
(Tip: 비즈니스의 일부분으로 어쩔 수 없이 출장을 가야 하는 상황인가 아니면 출장을 즐기는가? 출장은 기쁨일 수도 있고 스트레스일 수도 있다.)
어떤 윤리적 기준이나 생각을 가지고 있는가?
(Tip: 사업에 영향을 줄 만큼의 강한 윤리적 기준이나 믿음을 가지고 있는가? 이런 기준을 미리 파악함으로써 그 기준을 반영할 수 있는 회사를 설립하기가 더 쉽다.)

육체적 요구 사항이나 제한 사항이 있는가? (Tip: 피해야 할 신체 활동은 무엇인가? 미리 고려해야 할 건강 상의 요소가 있는가?)
가족도 사업에 참여할 것인가?
/ 기속도 시 답에 점 역할 것 한가? (Tip: 가족의 지원은 사업을 살릴 수도 있고 실패하게 할 수도 있다. 재정적, 감정적, 시간 투입 등에 있어서 어떤 지원을 기대하는가?
2단계 직업적 전문성 기준
어떤 수준의 권력이나 사회적 위치를 원하는가?
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인들은 불필요한 자존심이 직원과 자문단의 좋은 아이디어를 차단시켰다고 말한다.)
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인들은 불필요한 자존심이 직원과 자문단의 좋은 아이디어를 차단시켰다고 말한다.) 하루하루 비즈니스 결정에 얼마나 참여하기를 원하는가? (Tip: 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를 원하는가 아니면 담당자에게 맡기기를 원하는가? 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인들은 불필요한 자존심이 직원과 자문단의 좋은 아이디어를 차단시켰다고 말한다.) 하루하루 비즈니스 결정에 얼마나 참여하기를 원하는가? (Tip: 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를 원하는가 아니면 담당자에게 맡기기를 원하는가? 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를
(Tip: 비즈니스 내에서 어느 정도의 힘을 가지기를 원하는가? 때로는 자아나 불필요한 자존심이 권력을 추구하게 만든다. 많은 기업인들은 불필요한 자존심이 직원과 자문단의 좋은 아이디어를 차단시켰다고 말한다.) 하루하루 비즈니스 결정에 얼마나 참여하기를 원하는가? (Tip: 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를 원하는가 아니면 담당자에게 맡기기를 원하는가? 비즈니스의 모든 결정을 직접 하기를

어떤 일을 즐겨 하는가? 어떤 전문적 지식이나 능력을 이미 갖주고 있는가? (Tip: 이상적으로는 하나의 비즈니스에서 꾸준히 일을 할 것이다. 즐길 수도 있으면서 전문성을 키울 수 있는 일을 하는 것이 중요하다.)
직업 안정성은 얼마나 중요한가? (Tip: 창업을 하면서 아무도 실패하리라 생각하지 않는다. 그러나 직업 안정성에 대해서도 미리 생각해야 한다. 꾸준한 수입을 원하는가?) 꾸준한 일을 원하는가?)
5년 후에 어떤 일을 하고 있을 것 같은가? 10년 후에는?
(Tip: 기업가는 스스로 미래를 만든다. 당신이 원하는 미래의 목표가 무엇인지 파악하는 것은 그러한 목표를 실현할 수 있는 비즈니스를 계획하는 데 많은 도움이 된다)
성장 사업을 설립할 것인가? 아니면 라이프 스타일 사업을 설립할 것인가? 회사 규모는 어디까지 성장시키고 싶은가?
(Tip: 라이프 스타일은 규모는 작지만 개인 목표를 달성할 기회를 제공하기 때문에 장점이 있다. 성장 사업은 기업가에게 더 많은 걸 요구하지만 재정적으로는 더 많은 보상을 줄 수 있다.)

3단계 재정적 기준

최소 어느 정도의 수입이 필요한가? (Tip: 개인 예산서를 작성하여 필요 수입과 용도를 파악해 보라.)
미래에 어느 정도의 수입을 원하는가?
(Tip: 현실적인 목표를 세워라. 우리 모두가 억만장자가 되고 싶지만 목표와 능력을 고려하여 현실적인 목표를 세워라.)
어느 정도의 이익(profit)을 희망하는가? (Tip: 이익은 비즈니스의 장래 성장과 확장을 지원한다. 비즈니스가 어디까지 성장했으면 좋겠는가? 그리고 어느 정도의 자금이 필요한가?)
투자할 돈은 얼마나 있는가? (Tip: 대부분의 비즈니스들은 기업가가 이미 가지고 있는 자금으로 시작된다. 당신은 개인 의 자금뿐만 아니라 개인 시간도 투자해야 한다.)

외무로부터 어느 정도의 투자들 받을 수 있는가?
(Tip: 개인 투자금 외에 어느 정도의 외부 투자가 필요한가? 외부 투자자들은 기업가의 헌신 수준을 사전에 투자한 자본금의 양으로 판단한다.)
4단계 비전 선언문(Vision Statement) 작성하기.
위에 질문들에 대한 답을 살펴보고, 당신이 답한 내용을 기반으로 개인 목표에 관한 짧은 비전 선언문을 작성해 보라.

1.4 계획 단계

1.4.1 개요

개인 목표를 수립한 후에는 계획 단계를 통해 좋은 비즈니스 개념을 개발하고, 실현 가능성을 점검하여 사업 계획서를 작성한다. 이 단계를 통해 기업가의 성공 확률을 높일 수 있다.

글로 쓴 목표는 단순히 열심히 일하는 것보다 훨씬 더 업무를 효과적으로 만든다. 목표를 세우고 분석하는 과정을 통하여 관련된 위험 요소를 더 정확하게 파악할 수 있고 위험 요소를 줄일 수 있다. 목표를 세움으로써 항상 미래 지향적인 태도를 유지할 수 있다. 또한 수립된 목표를 현실과 비교함으로써 사업 계획의 타당성(validity)을 시험해 볼 전략을 발전시킬 수 있다.

REALITY 🔊

기업가가 하는 가장 큰 실수 중 하나는 사업 계획을 다른 사람이 대신 쓰게 하는 일이다. 타인이 분석과 작성을 대신한다면 사업 계획을 작성하는 과정의 혜택이 사라진다. 직접 사업 계획을 작성한 기업가들은 작성 과정에서 비즈니스에 대해 다시 생각하는 시간을 갖게 되고 또 필요한 수정을 할 수 있었다고 말한다. 창업을 한 뒤에도 사업 계획을 계속 검토하고 수정하여 계획된 대로 일이 진행되고 있는지 점검해야 한다. 실수와 성공을 통해 그 때마다 비즈니스 계획을 수정함으로써 비즈니스가 원활하게 운영되도록 조정해야 한다.

From Real Entrepreneurs

Ewing Marion Kauffman의 연구 결과를 보면 사업 계획서를 작성한 기업이 사업 계획서를 작성하지 않은 기업에 비해 성장률이 50%나 더 높고 이윤 폭은 12%나 더 높다는 것을 알 수 있다.

1.4.2 견실한 비즈니스 계획의 가치

비즈니스 계획 수립의 목표는 잠재적인 사업의 모든 면을 점검하는 것이다. 비즈니스 계획은 기업가로 하여금 비즈니스의 목표를 고려하고, 사업을 비판적이면서도 객관적인 관점에서 보게 한다.

비즈니스 계획의 결과는 새로운 정보와 경험을 반영하는 역동적인 계획이다. 비즈니스 계획은 기업가들이 원하는 방향으로 갈 수 있도록 인도하는 로드 맵과도 같다.

비즈니스 계획을 수립하는 것은 다음과 같은 장점을 가진다.

- 사업의 장점을 강조한다.
- 현재와 잠재적인 약점을 파악하게 한다.
- 사각지대를 제거한다.
- 전략적 방향의 큰 문제들을 보게 한다.
- 타인에게 사업 아이디어를 전달한다.
- 아이디어 평가를 위해 필요한 정보를 제공한다.
- 숨겨진 기회를 발견한다.

- 사업 관리와 목표 달성을 지원하는 도구로 사용된다.
- 사업이 개발되고 성장할 추가적 방법을 확인한다.
- 재정적인 요구를 분명하게 한다.
- 자금 조달을 위한 서류로서 역할을 한다.
- 실적을 평가하고 모니터링한다.

From Real Entrepreneurs

"back-of-the-napkin approach"의 사업 계획 과정은 신화로 널리 알려져 있다. 그 과정은 이러하다. 두 명의 유망한 기업가들이 저녁을 먹다가 창업에 대한 이야기를 시작한다. 그 아이디어를 옆에 있는 냅킨에 옮겨 적고는 벤처 투자자를 찾아가 필요한 만큼의 투자금을 얻는다. 그리고는 둘의 창업 여행은 시작된다.

그러나 현실은 이렇지 않다. 은행가, 개인 투자자, 벤처 투자자, 그리고 친구와 가족까지도 투자를 할 때는 실현 가능성이 있는지 확신할 수 있고 자세하고 문서화된 사업 계획서를 보고 싶어 한다

현명한 기업가들은 원하는 목표를 달성하기 위해서는 좋은 지도가 필요하다는 것을 알고 있다. 목표를 달성하기 위해서는 냅킨 뒷면보다는 설득력 있는 사업 계획서에 의존하라.

Daring Visionaries : How Entrepreneurs Build Companies, Inspire Allegiance and Create Wealth의 저자 Raymond W. Smilor

More Info

사업 계획서를 작성하기 시작할 때 필요한 자원.

sba.gov/category/navigation-structure/starting-managin-business/starting-business

사업 계획서를 작성하기 위한 가이드를 포함한 Entrepreneur Magazine.

entrepreneur.com/businessplan/

1.4.3 문서 계획하기

견실한 비즈니스 계획은 문서를 계획하는 것에서 시작된다. 중요한 계획 문서 두 가지는 비즈니스 개념 기술서 (business concept statement)와 사업 계획서(business plan)이다.

비즈니스 개념 기술서

아이디어는 개념이 아니다. 좋은 사업 아이디어들은 타인에게 전달, 확장되고 설명이 가능한 비즈니스 개념으로 변환돼야 한다. 비즈니스 개념 기술서를 작성함으로써 비즈니스 아이디어의 중심을 기업가와 소비자가 무엇을 원하는지, 어떻게 판매할 것인지로 전환할 수 있다. 비즈니스 개념 기술서는 타인에게 기업의 특성을 간결하게 전달할 수 있다. 그것은 가치를 어떻게 창출하여 시장에 전달할 것인지에 대한 응집된 아이디어의 결합체이다.

TIP O

"식당을 차리고 싶다"라는 단순한 아이디어는 비즈니스 개념이라고 정의할 수 없다. 성공적인 비즈니스 개념은 훨씬 더 구체적이고 정확해야 한다. 성공적인 비즈니스 개념 기술서는 다음과 같을 수 있다: "Dos Amigos는 알맞은 가격의 멕시코 음식을 파는 식당일 것이다. 캘리포니아 주에 Palm Desert시 내에 있는 El Paseo Plaza에 자리를 잡아 스페인 테마로 식당을 장식할 것이다. 식사 시간에는 지나가는 음악가들이 멕시코나 에스 파냐 음악을 연주할 것이다. 일반 멕시코 식당에서 제공되는 음식 외에도 특유의 애피타이저와 칵테일을 판매 할 것이다." 이제야 독자들도 비즈니스 개념에 대해 자세히 이해 할 수 있다.

사업 계획서

사업 계획서는 사업 개념, 기회, 진입 전략, 기업가의 역할, 경영팀의 구성, 잠재적인 소비자, 그리고 재정적 요구 사항을 표현하는 문서이다. 잠재적인 위험 요소와 문제들, 상충되는 요소들(trade-offs)도 파악 할 수 있다.

사업 계획서는 단계별로 모든 결정을 좌지우지하는 딱딱한 청사진이 아니라 기업가가 희망하는 방향을 잡을 수 있는 지도라고 볼 수 있다. 도중에 우회하는 경우나 계획대로 안 될 수도 있다. 비록 새로운 정보와 경험이 반영되어 계속적으로 변화하게 될지라도 사업 계획은 여전히 도움이 될 것이다. 변화는 갑자기 생기는 것이 아니라 의식적으로 만들어 나가는 것이기 때문이다.

TIP O

일반적인 원칙에 따르면 "잘 모를 때는 계획서에 포함시켜라." 불필요한 것을 제거하는 일이 나중에 추가하는 것보다 훨씬 수월하다.

사업 계획서는 다양한 이유로 작성될 수 있다. 기업가들은 자주 개인적인 이유로 작성하기도 한다. 때로는 내부적 또는 외부적인 이유로 작성하기도 한다. 계획서 작성의 명백한 이유는 어떤 정보가 포함될지를 결정하기 위해 서이다. 예를 들어 외부 투자를 받기 위해 계획서를 작성할 때에는 어떤 방식으로 투자금을 갚을지에 대해 써야 한다.

창업을 위한 사업 계획서는 다음 사항을 포함해야 한다.

- 1. 표지
- 2. 목차
- 3. 요약
- 4. 제품/서비스 계획
- 5. 경영 및 조직운영 계획
- 6. 마케팅 계획
- 7. 재무 계획
- 8. 부록

TIP 🔆

사업 계획서를 개발하는 일은 많은 생각과 조사, 평가, 계획, 그리고 글쓰기가 필요하다. 그러나 실제로 작성하는 일에 너무 얽매이지 마라. 실제로 작성하는 일은 다른 단계들이 완료되면 쉽게 진행될 것이다. 이미 창업한 기업의 사업 계획서는 추가적으로 운영 및 관리 시스템과 성장 계획 항목을 포함할 것이다. 이 항목들은 본 교육 과정에서 다루지 않는다.

More Info

Business Plans Handbooks - 북아메리카에서 실제로 창업한 기업들이 작성한 실제 사업 계획서 모음집. 대부분의 비즈니스 도서관에서 찾을 수 있다.

🌶 연습 1.4.3 사업 계획서 평가하기

학습 목표

• 사업 계획서 체크리스트를 사용하여 주어진 계획의 형식과 내용을 포함해서. 장점과 약점을 평가하기

개요

• 이번 연습에서는 동일한 평가 기준을 가지고 제시된 사업 계획서를 평가할 것이다.

1단계

샘플 사업 계획서 읽기.

Run KC 샘플 사업 계획서나 강사가 제공한 사업 계획서를 읽어라.

2단계

제공된 체크리스트를 가지고 사업 계획서를 평가하기.

아래 제공된 사업 계획서를 가지고 각 항목을 평가하라. 각 항목마다 사업 계획서의 강점을 적어라. 약점과 관련해서는 개선안을 적어라.

Planning the Entrepreneurial Venture 사업 계획서 체크리스트

전체적인 가독성	YES	NO
사용된 용어가 이해하기 쉽다 (소설이나 논문 같지 않다).		
각 항목마다 명확한 개념을 잘 표현하며, 목적을 충 족 시킨다.		
제시된 내용은 충분한 증거가 있다.		
제시된 내용을 바탕으로 한 결론은 합당하다.		
내용이 충분한 차트와 그래프를 포함하고 있다.		
전체적인 철자/문법/수학	YES	NO
철자가 정확하다.		
문법이 정확하다.		
사용된 수식은 정확하다.		
전체적인 편집 수준	YES	NO
사용된 글씨체는 읽기가 쉽다.		
줄 간격이 충분하다.		
제목과 부제목으로 나누어져 있어 읽기가 쉽다.		
사용된 제목 및 부제목 양식은 일치한다.		
각 페이지마다 페이지 번호가 있다.		
페이기 번호 형식이 일치한다.		
읽기 쉽게 하얀 여백이 충분하다. 		
표지/목차	YES	NO
사업 명칭이 표지에 포함돼 있다.		
최고 경영자의 성명이 포함돼 있다.		
주소, 전화 번호, 팩스 번호, 이메일, 웹사이트가 표지에 포함돼 있다 .		
회사 로고가 표지에 포함돼 있다.		
부록은 목차를 포함하고 있다.		
보고용요약	YES	NO
세 쪽을 넘기지 않는 한에서 충분히 사업을 설명하고 있다.		
사업의 경쟁력을 설명하고 있다.		
경영팀과 지원 인프라를 파악할 수 있다.		
해당 산업 내 기회를 설명하고 있다		
제품/서비스	YES	NO
제품/서비스를 이해하기 쉬운 용어로 설명하고 있다.		
제품/서비스를 정확한 용어로 설명하고 있다.		
제품/서비스가 기술적으로 가능하다는 증거를 제시하고 있다.		
제품/서비스의 특성을 충분히 설명하고 있다.		
제품/서비스의 특별 혜택을 설명하고 있다.		
제품/서비스의 제한 사항과 해결책을 제시하고 있다.		
만약 해당한다면 관련된 생산 과정과 설비 계획을 설명하고 있다.		
공급자와 하도급자에 대해 설명하고 있다.		

제품/서비스의 미래와 파생 효과를 예기하고 있다.		
지적 재산이 어떻게 창조되고 어떻게 보호되는지 설명하고 있다.		
기업 관리 기관의 요구 사항을 설명하고 있다.	VEO	NO
경영 및 조직 	YES	NO
기업의 법적 형태를 설명하고 있다.		
중요한 관리 직급의 리스트와 직무 책임을 설명하고 있다.		
이사회와 자문 위원회 구성, 기대 효과 등을 설명하고 있다.		
종업원 선발 및 채용 과정에 대한 문서가 있다.		
종업원 보상에 대한 시스템이 명확하다. 경영팀의 신뢰성 및 능력을 설명하고 있다.		
마케팅 계획-산업 프로필	YES	NO
관련 산업의 현재 규모와 성장 가능성에 집중하고 있다.		
산업 동향과 성장 기회를 설명하고 있다.		
산업의 지역적 및 계절적 변동 사항을 설명하고 있다.		
이미 존재하는 유통 네트워크를 설명하고 있다.		
마케팅 계획-경쟁력 분석	YES	NO
미래의 직접적이거나 간접적인 경쟁 상대를 파악하고 있다.		
시장에서 경쟁적 지위를 표시하는 행렬(matrix)을 포함하고 있다. (부록에 있을 수도 있다)		
경쟁력을 설명하고 있다 .		
마케팅 계획-마케팅 분석 및 시장 침투	YES	NO
소비자의 인지도를 포함하고 있다.		
겨냥하는 시장을 포함하고 있다.		
기업의 전체적인 그림을 포함하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다.	YFQ	NO
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격 책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격 책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격 책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다.	YES	NO
고객서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다. 직원 연봉 및 혜택은 유사한 업종의 직원들과 비슷한 수준이거나 기업인의 목표와 일치한다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격 책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다. 직원 연봉 및 혜택은 유사한 업종의 직원들과 비슷한 수준이거나 기업인의 목표와 일치한다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등 시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격 책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다. 직원 연봉 및 혜택은 유사한 업종의 직원들과 비슷한 수준이거나 기업인의 목표와 일치한다. 마케팅 계획-마케팅 분석 및 시장 침투 소비자의 인지도를 포함하고 있다.		
고객 서비스, 지역, 유통 등시장 침투 계획을 설명하고 있다. 광고와 홍보 계획을 포함하고 있다. 인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다. 홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다. 시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다. 마케팅 계획-가격책정 가격 책정 전략을 설명하고 있다. 가격에 대한 정보를 포함하고 있다. 규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다. 직원 연봉 및 혜택은 유사한 업종의 직원들과 비슷한 수준이거나 기업인의 목표와 일치한다. 마케팅 계획-마케팅 분석 및 시장 침투		

광고와 홍보 계획을 포함하고 있다.		
인터넷을 포함하여 기술을 사용한 마케팅 계획을 포함하고 있다.		
홍보, 텔레마케팅, 우편 홍보, 제품 전시회 등 다양한 시장 침투 전략을 설명하고 있다.		
시장 침투 효과를 평가할 계획을 포함하고 있다.		
마케팅 계획-가격 책정	YES	NO
가격 책정 전략을 설명하고 있다.		
가격에 대한 정보를 포함하고 있다.		
규모와 특가 정보에 대해 설명하고 있다.		
직원 연봉 및 혜택은 유사한 업종의 직원들과 비슷한 수준이거나 기업인의 목표와 일치한다.		
재무계획	YES	NO
창업 비용은 합리적이다.		
판매량 및 수익 예상이 합리적이다		
손익 분기점 분석을 포함하고 있다.		
필요한 현금에 대해 설명하고 있다.		
빚이나 지분 투자의 출처가 확실히 밝혀져 있다.		
정확한 출구 전략을 포함하고 있다.		
재무제표를 포함하고 있다.		
부록	YES	NO
경영팀과 중요 인물의 이력서나 계약서 등 창업에 관련된 중요한 서류들을 포함하고 있다.		
		_

평가 종합

1. 장점

2. 단점		
3. 개선을 위한 의견		

1.4.4 계획 단계를 지원하는 기술 사용하기

계획 단계에서 기술은 기업가에게 매우 중요한 자원이다. 테크놀로지로 인하여 정보를 얻고, 편집을 하며 관련된 창업 이야기를 알아볼 수 있다. 계획 단계에서는 다음과 같이 테크놀로지를 사용할 수 있다.

- 조사 웹사이트, 도서관 데이터베이스, 연구 보고서, 잡지 등 테크놀로지를 통해 다양한 방법으로 연구 및 조사를 할 수 있다.
- 평가 해당 산업에 있는 유사한 회사들의 재무제표를 인터넷에서 찾아 비교해 볼 수 있다. 재정적 목표를 세울 때 유사한 회사들의 재무제표를 검토하는 것은 매우 중요하다.
- 재무 계획 재무제표를 작성할 때 본 교육 과정에서 제공하는 양식을 사용하면 많은 시간을 절약 할 수 있다. 이러한 양식들은 한번만 데이터를 입력하면 계속해서 사용 할 수 있다.
- 작성 워드 프로세싱 프로그램을 사용하여 작성 단계를 개선 할 수 있다. 워드 프로세싱 프로그램을 사용 하여 단락을 복사하고 지우고 움직일 수 있다. 또한 철자 및 문법 확인도 가능하다.
- 디자인/레이아웃 다양한 프로그램을 사용하여 사업 계획서를 깔끔하고 형식에 맞게 만들 수 있다. 그림 이나 차트 등을 포함하여 전문적인 모습을 갖추게 할 수 있다. 특히 은행가, 투자자, 그리고 멘토 같은 사람들 에게 제출하는 사업 계획서는 신경을 써야 한다.

1.4.4 시나리오

Run KC

본 교육 과정에서는 계속해서 Run KC라는 가상 회사를 예로 사용할 것이다. 각 시나리오마다 해당 장에서 배운 개념을 가상 회사에 적용할 기회를 제공한다.

Run KC - Part 1은 Run KC의 사장인 Tim Clark을 소개한다. Tim의 배경과 개인 목표에 대해 읽고. 개인 목표와 사업과의 관계를 논의하고 분석할 것이다.

학습 목표

• 벤처 사업을 기획할 때 여러 자원과 목표. 역량의 관계에 대해 알아보기

개요

기업가정신은 개인이나 그룹이 기회를 추구하고. 자원을 사용하며, 새로운 가치를 창조하여 변화를 일으키는 과정이다. 기업가들은 자신의 유명을 지배하려는 욕망과 시장에 자신의 꿈을 보여 주고 싶은 꿈을 가지고 있다. 창업하는 일은 시간이 걸린다. 요구되는 여러 투입 사이에서 균형을 잡아야 하며 때로는 투자가 필요하며 위험을 감수하기도 한다.

1단계 Tim Clark 만나기

Tim Clark은 수년 간 운동화 가게를 열고 싶어 몇 년간 돈을 모으고 유사한 업종에서 경험을 쌓았다. 이제 드디어 그 꿈을 실현할 준비가 되었다고 판단하고 사업 계획서를 작성하기 시작하였다.

Tim은 올해 33살이다. 그는 고등학교 1학년 때 육상부에 들어가고 나서 육상에 커다란 관심을 가지기 시작하여 지금까지 조깅 등을 즐긴다. 고등학교와 대학 때에는 단거리 및 장거리 육상 선수로 뛰었으며 그 외에도 각종 마라톤 등 다양한 행사에 참가하였다.

Tim은 대학에서 회계학을 전공하고 졸업 후에는 대형 회계 법인에서 5년 간 일하였다. 그러나 육상에 대한 강한 열정 때문에 일을 그만두고 보스턴에 있는 Runner's Resource라는 운동화 가게에서 일을 하였다. Runner's Resource에서 그의 책임은 판매, 재고 관리, 회계, 고객 서비스와 행사 관리였다. 5년 간 일하면서 Tim은 운동화의 기술적인 면에 전문가가 되어 주변에서 그를 운동화 전문가라고 불렀다. 그리고 그는 여전히 각종 마라톤 대회와 철인 대회에 직접 참가하고 있다.

Tim은 최근에 결혼을 하고 Kansas City로 이사하였다. Tim의 아내 또한 달리기를 즐기며 실현가능한 창업을 한다면 얼마든지 지원을 할 준비가 되어 있다. 시작하기 전 Tim의 개인 비전을 적었다.

"나는 창업 후 몇 년 동안은 일주일에 60시간 이상 투자할 준비가 되어 있다. 나와 내 아내의 인생이 달리기와 깊은 관계를 맺고 있기 때문에 이것은 충분히 가능하다고 본다. 향후 5~7년 동안 2세를 가질 계획이 없기 때문에 사업에 지장이 없을 것이다.

"나는 젊고 육체적으로 건강하다. 그리고 내가 창업을 할 Kansas City에는 내 일을 호의적으로 보는 형과 동생, 그리고 부모님이 살고 있다. 그들은 시간과 돈으로 나를 도와주겠다고 이미 약속하였다. 내 아내는 한 회사의 정규 직원으로 일하고 있으며 앞으로 그럴 계획이다. 현재 창업에 투자할 \$50,000을 저축해 두었으며 가족들이 \$25,000을 빌려주기로 하였다. 이를 서류로 작성하였으며 이 돈은 현금 흐름이 안정화되었을 때 갚는 걸로 하였다.

"창업의 가장 큰 동기 부여는 달리기에 대한 내 열정과 지식, 전문성을 남들과 공유하고 싶은 마음이다. 초창기에는 회사에 모든 면에 관여할 계획이지만 회사가 자발적인 시스템으로 운영되도록 하는 일도 중요하다는 것을 알고 있다. 그럼으로 직원들에게 책임감을 부여하여 팀을 구성하도록 할 것이다.

"첫 2년 동안은 회사에서 월급을 받지 않을 것이다. 아내와 내가 지금까지 모아둔 돈도 있고 아내에게 수입이 있다. 2년 후에는 월급을 받을지 아니면 추가 성장을 위해 그 돈을 재투자할지 결정할 것이다.

"5년 후에 나는 내가 없어도 운영될 수 있는 성공적인 가게의 사장일 것이다. 그 때 정확한 확장 계획을 세우고 10년째에는 2~3개의 지점을 추가로 열 것이다. 그 시점에는 일 년에 10만 달러 이상의 연봉을 받을 계획이다."

2단계 소그룹으로 모여 다음을 토론해 보라.

1. Tim에게 어떤 기업가적인 특성이 있는가? 그리고 위 시나리오에서 무엇이 그걸 증명하는가?	

2. Tim은 사업을 시작하기 위해 어떤 준비를 하였는가?
3. 개인비전에서 Tim이 언급한 라이프 스타일, 직업적 전문성, 그리고 재정적 목표는 무엇인가?
4. Tim이 다음으로 해야 할 일은 무엇인가?

요약

이번 장은 다음 핵심 아이디어를 포함하고 있다.

- 기업가는 기회를 알아보고 위험을 관리하며 가용 자원을 사용하고 네트워크를 구축하고 또 필요할 때는 도움을 요청하는 사람이다.
- 창업은 돈과 시간, 균형 잡힌 몰입(commitment)을 요구하며, 리스크를 포함한다.
- 기업가는 창업과 관련된 개인적, 재무적인 위험 요소를 줄일 수 있다.
- 출구 전략을 짜는 일은 전체적인 계획에 중요한 부분이다.
- 성공적인 기업가는 성공할 만한 공통된 특징을 가지고 있다.
- 창업 시 개인 비전을 세우는 일이 첫 단계이다.
- 기업인의 라이프 스타일, 직업적 전문성 및 재정적 기준은 사업 비전의 기초이다.
- 철저한 사업 계획은 성공적인 창업과 성장에 매우 중요하다.
- 탄탄한 계획 문서를 작성하는 일은 사업 계획 단계에서 매우 중요하다.

다음 장에서는 기업인들이 어떻게 새로운 사업 기회를 발굴하는지에 대해 알아보자.

2

기회 발굴하기

기회 발굴하기	43
진입 전략	52
기회 평가하기	6

오늘날의 급변하는 기업 환경에서 성공적인 창업은 빠른 변화와 새로운 유행 속에서 기회를 발굴해 내는 기업가의 능력에 달려있다. 성공적인 기업가는 해당 산업에서 어떤 일이 일어나는지 알고 확장되고 있는 시장을 찾아내며 새로운 변화와 유행이 그의 회사와 회사가 속한 산업에 어떤 영향을 미칠지 알아야 한다.

성공하기 위해서 기업가는 지속적으로 경제, 정부, 사회, 그리고 기술에서 어떤 변화가 일어나고 있는지 확인하고 점검해야 한다. 성공하는 기업가는 새로운 정보를 발굴하고 제공된 기회를 활용하여 먼저 사업을 시작하는 사람이다.

학습 목표

이번 장에서는 다음을 배울 수 있다.

- 시장의 수요가 유행을 발굴하는 능력과 성공적인 창업을 연관짓기
- 기업가들이 어떻게 비즈니스 컨셉에 대한 아이디어를 찾는지 확인하기
- 창의적인 생각을 유도하는 특별한 활동
- 창업을 위해 다양한 진입 전략을 확인하기
- 개인 비전과 비교하여 아이디어 평가하기

2.1 기회 발굴하기

2.1.1 소개

기업가는 다양한 방법을 통해 비즈니스 아이디어를 발굴한다. 이번 장에서는 기업가가 어떻게 영감을 얻는지 설명할 것이다.

TIP 🔆

"나는 7피트 높이의 바를 뛰어 넘으려 하지 않는다. 주변을 돌아보고 내가 뛰어 넘을 수 있는 1피트 바를 찾는다" **Warren Buffett**

기업가는 다음과 같은 전술(tactics)을 사용하여 비즈니스 기회를 발굴한다.

- 시장, 산업, 그리고 경쟁 업체 조사
- 인구 통계(demographics), 라이프 스타일 및 습관 조사
- 시장의 문제점과 수요(needs) 확인
- 새로운 유행 및 트렌드 확인
- 개인 네트워크 구축

REALITY 🔊

"좋은 아이디어는 날개도 필요하지만 착륙 장치도 필요하다"

C.D. Jackson

More Info

Stanford University의 Entrepreneurship e-Corner에 있는 Scott Kriens의 기회 인식에 대한 55초 영상물 - Scott Kriens는 Juniper가 급격하게 증가하고 있는 인터넷 라우터 시장을 특별한 문제를 해결함으로써 어떻게 기회로 활용하여 경쟁하였는지를 설명 ecorner.stanford.edu/aut horMaterialInfo.html?mid=1629

참고 자료, How to Conduct Fundamental Market Research, Bill Warner, Paladin and Associates의 Managing Partner. entrepreneurship.org/en/resource-center/how-to-c onduct-fundamental-market-research.aspx

2.1.2 시장, 산업, 그리고 경쟁 업체 조사하기

시장(markets), 산업(industries), 그리고 경쟁 업체를 조사함으로써 기업가는 기회를 발굴하고 잠재적인 경쟁력을 개발할 수 있다. 성공적인 기업가는 다음과 같은 습관을 개발함으로써 경쟁력을 확보할 수 있다.

• 사회, 산업, 그리고 시장 관찰하기(monitor) - 소비자의 기호(tastes), 라이프 스타일과 습관의 변화는 늘

계속되며, 변덕스럽기까지 하다. 정부 규정과 법의 변화들도 빨리 확인할수록 새로운 비즈니스 기회를 더 만들어 낼 수 있다. 항상 변화를 예측하고 그러한 변화에 대처하는 기업가들이 성공할 확률이 높다.

TIP 🔆

다른 사람들이 성공적으로 사용해 왔던 새롭고 기발한 아이디어를 잘 살펴보아라. 당신이 고민하는 문제에 적용할 수 있는 독창적인 개선안이 될 수 있다 .

Thomas Edison

- 새로운 지식 검토 기업가들은 업계의 전문잡지(trade journals)의 동향을 살피고, 도서관과 서점을 둘러보고 해당 분야의 사람들과 이야기하면서 어떤 것이 새롭고 흥미로운지를 발견한다. 그들은 시장, 제품, 서비스, 그리고 문제점에 대해 질문하며, 그들이 속한 산업과 주변 산업의 잡지나 서적을 살펴본다.
- 경쟁 업체 연구 기업가들은 경쟁사들이 무엇을 하고 있는지 알아야 한다. 경쟁사에 대한 데이터 수집과 분석은 시장 정보(market intelligence)라고 한다. 사업을 시작하기 전에 시장을 자세히 조사하고 소비자, 공급자에 대해 알아보고 또 경쟁사의 장점과 약점도 파악해야 한다.
- 지속적으로 읽기 성공적인 기업가는 신문, 잡지, 트렌드와 관련된 인쇄물을 읽거나 서로 관련 없어 보이는 사건 간의 연관성을 찾는데 많은 시간을 투자한다. 그들은 그런 것들을 읽으면서 직감적으로 무엇이 새롭고 다른지를 찾으려 한다. 기업가는 그가 속해 있는 산업과 관련이 없는 출판물뿐만 아니라, 대도시 신문과 지역 시장의 발전과 트렌드 등을 다루는 지역 비즈니스 잡지들도 꾸준히 읽는다.
- 상업적 연구 기관 활용 비즈니스 도서관 사서는 필요한 조사 자료를 찾아 줄 수 있다. Dun & Bradstreet과 Robert Morris & Associates는 업계의 대표적인 연구소이다. 대부분의 상업적 연구소는 비용을 받고 서비스를 제공한다.

More Info

Market Research.com

세계에서 가장 큰 시장조사 사이트. 보고서는 비용을 지불해야 하며, 어떤 보고서는 대학 도서관에서 무료로 볼 수 있다.

County Business Patterns - 주(state)별로, 우편변호 별로 매년 발간되는 경제 보고서 census.gov/epcd/cbp/view/cbpview.html

2.1.3 인구 통계, 라이프 스타일 및 습관 연구

기업가들은 소비자 인구 통계, 라이프 스타일 및 습관(habits) 등을 검토하면서 사업 기회를 발굴 할 수 있다.

• 인구 통계의 변화를 지속적으로 확인하라 - 인구 통계적인 변화는 계속 발생하지만 그 결과는 바로 드러나지 않는다. 많은 사업 기회들은 출생과 사망, 연령 분포, 교육, 직업, 그리고 지역과 관련된 인구 통계적 변화와 관련이 있다. 인구 통계는 과거에 비해 오늘날 훨씬 더 빠르게 변한다. 예를 들어 American Demographics, Inc.,의 Peter Francese는 미국에서 가장 빨리 늘어나고 있는 연령대는 85세 이상이라고 말한다. 이 시장에 적합한 새로운 사업 기회는 양로원, 여가 활동 서비스 및 배달 서비스 등이다.

• 소비자 관찰 - 사람들을 관찰함으로써 새로운 기회를 발굴할 수 있다. 사람들의 행동과 대화를 관찰하는 것도 사람들의 필요와 욕구에 대한 아이디어와 의미 있는 통찰력을 얻을 수 있다.

성공적인 기업가는 사람들을 관찰하는데 뛰어난 능력을 가지고 있다. 예를 들어 기업가는 여러 가지 사교적 모임을 단순한 수다보다 표적 집단(focus group)으로 활용하여 적절한 질문을 하거나 그들의 이야기를 주의 깊게 듣는다. 이러한 질문은 기업가의 비즈니스 기회를 확인하는 데 도움이 된다.

TIP X

때로 정보를 얻는 최고의 방법은 가장 단순한 방법이다. 직접 당사자를 찾아가라. 전화도 하고 직접 찾아가서 질문하라. 당신이 필요로 하는 정보를 얻기 위해서 스스로의 관찰 능력을 활용해야 한다.

• 인터넷 조사 - 인터넷 웹 페이지, 게시판, e-커머스 사이트 등을 통해 다양한 산업 분야의 최신 정보를 얻을 수 있다.

More Info

도서관 데이터베이스 - 도서관은 잡지 및 신문 기사, 보고서 등 다양한 온라인 데이터베이스에 가입을 하고 있다. 물론 일반 대중 에게는 제한이 있을 수 있으므로 사용 여부는 근처 도서관에 문의해 보라.

American Consumers - 소비자의 인구와 소비 패턴 연구를 발표. 출판사 웹사이트

newstrategist.com

U.S. Census Bureau - 온라인 도구를 사용하여 여러 지역 정보를 거주 지역이나 직장별로 볼 수 있다

census.gov

벤처 캐피탈리스트(VC)와 기업가, Hell's Angel (미국 내 터프하기로 소문난 오토바이 클럽) 소속 회원(biker)이 같이 비행 기를 탔다. 얼마 후 파리 한 마리가 벤처 투자자 무릎에 앉았고 벤처 캐피탈리스트는 손으로 치워버렸다. 그러자 이번에는 기업 가 무릎에 앉았다. 기업가도 역시 손으로 치웠다. 이번에는 파리가 Hell's Angel클럽 소속 회원의 무릎에 앉자 그는 파리를 먹 어 버렸다. 얼마 후 다른 파리 한 마리가 벤처 캐피탈리스트 무릎에 앉자 이번에도 손으로 치워 버렸다. 그 후 파리는 기업가 무릎 에 앉았다. 그러자 기업가는 파리를 잡아 바이커에게 물었다, "혹시 파리 살 생각 있으세요?"

Rey Smilor는 그의 책 "Daring Visionaries"에서 기회를 발굴하는 어떤 기업가의 다소 특이한 능력에 관한 이야기를 소개하고 있다.

2.1.4 문제와 욕구 발굴하기

기업가는 문제(problems)와 욕구(needs)를 발굴함으로써 현재 시장의 공백을 채울 수 있는 영감을 가질 수 있다.

TIP Ö

사람들이 일상적으로 경험하는 것 중에서 골치 아픈 일을 리스트로 만들어 보아라. 그리고 브레인스토밍을 통해 사람들이 느끼는 이런 귀찮고 비효율적인 일의 창의적인 해결책을 찾아라. 이러한 과정은 숨겨진 기회를 발굴하는 데 도움이 될 것이다.

- 예상치 못한 일을 찾아라 우리는 시장에서 다른 사람들의 경험을 관찰하여 그들의 성공은 활용하되실패는 개선함으로써 풍부한 기회를 찾을 수 있다.
- 문제를 연구하라 문제는 많은 비즈니스 창업 기회를 제공한다. 좀 더 효율적이게, 빠르게, 더 싸게 할 수 있는가? 사람들은 항상 이러한 문제들의 효율적인 해결책을 찾고 있다. 기업가는 늘 집중하여 사람들의 이야기를 듣고, 문제의 해결책을 찾으려는(solution-oriented) 사람이다. 기업가는 사람들의 삶을 더 편하고 경제적이고 유쾌하게 만드는 해결사이다. B2B에서는 기업 간 제품 배송 지연이나 낮은 품질이 안목 있는(discerning) 기업가에게 기회를 제공하기도 한다.
- 산업 내의 위치 파악하기 기업가가 시장의 필요를 발굴하는 방법 중 하나는 해당 산업을 연구하고 산업 내에서 자사의 위치를 파악하는 일이다. 읽기, 조사, 네트워킹, 동료들과 대화 등을 통해 아직까지 충족되지 않은 필요를 볼 수 있다.
- 성장 산업 발굴하기 성장하는 시장의 초기 단계에서는 소비자들의 필요가 충분히 해결되지 않는 경우가 빈번하게 발생한다. 아직까지 충분한 공급자가 없기 때문이다. 기업가는 이러한 특별한 성장 단계에 필요한 구체적인 제품이나 서비스를 발굴하는 소수의 공급자 중 하나가 될 수 있다. 베이비붐 세대를 상대로 사업하는 기업가는 갈수록 의료 및 홈서비스에 대한 수요가 많아진다고 한다.

REALITY 🔊

특정한 성장 산업에 정착하기 전에 그 산업의 모든 면을 연구할 필요가 있다. 처음에 좋은 아이디어로 보일 수있으나 섬세한 연구가 없이는 장기적인 성공이나 수익성을 방해하는 복잡한 문제들을 빠뜨릴 수 있다. 케이블텔레비전 산업은 2000-2010년 사이 빠르게 성장하였다. 기업가들과 투자자들은 지금까지 많은 시간과 돈을 투자하였지만 요즈음 성장하는 온라인 TV의 트렌드를 어떻게 막을 것인가 노력하고 있다.

• 사람들의 필요 확인하기 - 요즘 사람들에게 중요한 것은 무엇인가? 그들이 우선적으로 생각하는 것은 무엇인가? 아직까지 충족되지 않은 틈새시장이 있는가? 기업가들은 현재 소비자와 잠재적 소비자들을 잘 이해하고 무엇이 필요한지 알고 있다. 현재 제품과 서비스에 대한 소비자의 불만을 파악할 수 있는 개방 적인(open-ended) 질문을 한다. 포커스 그룹은 소비자 정보를 얻을 수 있는 단순하지만 효과적인 방법 이다. 또 하나의 간단한 방법은 잠재적인 소비자에게 물어보고 그들의 의견을 듣는 것이다. 이런 설문 조사 방법은 소비자가 무엇을 선호하는지에 대한 풍부한 정보를 제공해 줄 수 있다.

REALITY 💉

"기술 기반의 기업가가 저지르는 흔한 실수는 제품을 제조할 수 있는 능력을 시장의 필요를 충족시킬 수 있는 능력으로 착각하는 점이다."

More Info

The Two Faces of a Niche Market, Just Books, Inc.의 사장 Jenifer Lawton entrepreneurship.org/en/resource-center/the-two-faces-of-niche-marketing.aspx

From Real Entrepreneurs

Delena Stout의 애완견이 애완견 목욕 및 영양 관리 회사에 대한 아이디어를 제공하였다 - Delena는 겨울에 큰 개를 목욕시키는 어려움을 겪고 주변에 믿을만한 애완견 목욕 회사를 찾았다. 추가적으로 시장 조사를 하던 중 많은 사람들이 애완견의 영양을 관리해주는 회사를 찾고 있다는 것을 알게 되었다. 결국 Brookside Barkery and Bath라는 성공적인 사업을 시작하였다. 짧은 시간에 3개의 지역으로 확장하였다.

2.1.5 트렌드 살피기

새로운 비즈니스 기회를 발굴하는 좋은 방법은 시장 트렌드를 살피는 일이다. 시장 트렌드를 검토함으로써 소비자의 희망 사항이나 그가 필요한 것을 예상하거나 파악할 수 있다. 아래 내용은 트렌드나 새로운 사업 기회에 관한 정보를 제공한다.

무역 또는 해당 산업 협회 - 동료나 경쟁자, 그리고 지역 사회의 전문가들과 해당 산업 및 비즈니스에 대해 이야기를 나누는 일은 트렌드를 살피기 위해 좋은 방법이다. 기업인가는 해당 산업을 지원하는 협회에 가입 할 수 있다. 새로운 아이디어와 예측을 위해 해당 산업 컨벤션이나 박람회에 참여한다.

대중 매체 - 언론이나 인터넷에 자주 거론되는 주제나 유행을 통해 트렌드를 살필 수 있다. 논픽션 분야의 베스트 셀러도 기업가에게 트렌드에 관한 정보를 제공하여 사업 기회를 주기도 한다.

기업가들 - 이미 사업을 시작한 기업가들은 비즈니스 기회를 파악하는 능력을 입증하였거나 시장의 변화와 필요에 일반적으로 민감하다. 현재 트렌드에 대한 그들의 통찰력을 나눌 수 있도록 이미 사업을 시작한 기업가에게 질문 하라.

사업에 영향을 미치는 시장 트렌드

- 변동하는 인구 통계
- 테크놀로지
- 정보의 보편성
- 간결함에 대한 추구
- 아웃소싱
- 서비스 기반 경제
- 헬스와 신체 건강
- 소비자와의 연계
- 도시화
- 세계화
- 부족한 시간
- 친환경 제품
- 재택 근무

More Info

Trendwatching.com - 주요 소비자 추세 모니터링 회사로서 전 세계적 네트워크를 가졌다.

rendwatching.com/briefing/

카우프만 재단은 당신의 삶과 비즈니스에 영향을 미치는 트렌드를 파악하고 있다. 이러한 내용은 본 교육 과정 온라인 코스의 "More Info" 링크를 통해 찾을 수 있다.

TIP 🔆

트렌드를 파악하는 것과 그 트렌드의 특정한 양상(aspect)에 따라 수익이 나는 장기적 사업을 개발하는 것은 큰 차이가 있다.

판매사 및 공급자 - 판매 회사나 공급자들은 소비자들과 자주 만나기 때문에 새로운 제품/서비스 그리고 소비자의 충족되지 않은(unmet) 욕구에 대해 좋은 정보원이 될 수 있다.

기업가의 인프라(회계사, 변호사, 은행원 등) - 중소기업과 가까이 일하는 전문가들은 관련된 트렌드에 대한 좋은 정보를 제공할 수 있다.

교사나 강사 - 이러한 전문가들은 특정한 분야에 늘 관심을 가지고 새로운 정보를 항상 수집해야 하므로 좋은 정보원이 될 수 있다.

다양한 정부기관 - 정부는 경제와 사회에 대한 정보를 수집하는 다양한 기관을 갖고 있다. 어떤 기관은 기업가가 사업을 시작하고 성장할 수 있도록 소중한 지원을 제공한다.

인터넷 - 당신이 주로 사용하는 검색 엔진을 사용하여 트렌드를 알아볼 수 있다.

TIP 🔆

기업가로서 성공하기 위해서는 일시적인 유행과 장기적인 트렌드를 구별하는 능력이 필요하다.

From Real Entrepreneurs

Jane Winter는 지역 정부나 연방 정부와 사업을 하기 원하는 기업가를 위한 모임에 참석하였다. 놀랍게도 정부 기관에서는 그들이 필요로 하는 제품 및 서비스 리스트를 제공하였다. 이 미팅에서 정부는 필요한 제품 및 서비스를 제공할 여성이나 소수 민족의 사업주를 찾고 있었다. 이 미팅에서 Jane은 사업 아이디어를 실현할 리스트를 가지고 나갈 수 있었다.

More Info

Entrepreneur.com - 검색창에서 "trends"를 검색하여 관련된 기사와 웹사이트를 알아 볼 수 있다.

중소기업청(SBA) - 검색창에서 "trends"를 검색하여 관련된 기사와 웹사이트를 알아 볼 수 있다 ${f sba.gov}$

트렌드와 비즈니스 기회, 카우프만 재단-신문, 잡지, 그리고 인터넷을 사용하여 트렌드와 사업 관련 정보를 찾을 수 있다. 이러한 내용은 본 교육 과정 온라인 코스의 "More Info" 링크를 통해 찾을 수 있다.

Trends on the Horizon, ThinkEquity의 창설 파트너 Michael Moe는 현재 무엇이 중요한지보다 미래에 무엇이 문화를 지배할지 아는 것이 더 중요하다고 설명한다. Ecorner, Stanford University's Entrepreneurship Center.

ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2194

🌶 연습 2.1.5 사업 기회 발굴하기

학습 목표

• 주변 환경 트렌드를 파악하고 분석하여 잠재적인 사업 기회를 발굴하는 것

개요

트렌드는 민감한(alert) 기업가들에게 많은 기회를 제공한다. 트렌드는 인구 통계적, 지역적, 문화적 혹은 경제적일 수 있다. 이번 연습에서는 주변의 트렌드를 연구해보고 관련된 사업 기회를 알아 볼 것이다. 그 뒤에는 어떤 사업 아이디어가 가장 큰 가능성이 있는지 평가할 것이다.

도구

신문, 정기 간행물, 인터넷

1단계

주변 환경 트렌드에 대한 정보 수집. 다른 사람과 대화하거나, 인터넷, 신문 및 정기 간행물 등을 통해 주변의 세 가지 트렌드를 파악하라.

2단계

트렌드와 관련된 사업 아이디어 브레인스토밍하기. 파악한 트렌드마다 세 가지의 관련된 사업 아이디어를 생각하라. 이 시점에서는 해당 산업으로 제한을 두지 마라. 개방적이고 창의적이되라.

3단계

어떤 사업 아이디어가 가장 큰 기회를 제공하는지 파악. 구상한 비즈니스 아이디어 중 성공 가능성이 가장 높다고 생각되는 하나를 선택하고 왜인지 설명해 보라.

예시

Ⅰ년계 - 트덴느		2년계 - 미스니스 아이디어
트렌드 최근 트렌드를 보면 사람들은	아이디어 1	소셜 미디어를 사용하여 이미지/브랜드를 홍보할 방법에 대해 개인 또는 회사에 자문 구하기.
자기만의 것과 개성을 보여 주기를 원한다. 그들은 남들에게 자신을 알리고 싶어 한다.	아이디어 2	개인을 돋보이게 하는 휴대폰이나 기타 전자기기 액세서리 판매하기.
시선을 할다고 싶어 한다.	아이디어 3	소비자의 취향을 만족시키는 인테리어 장식 서비스.

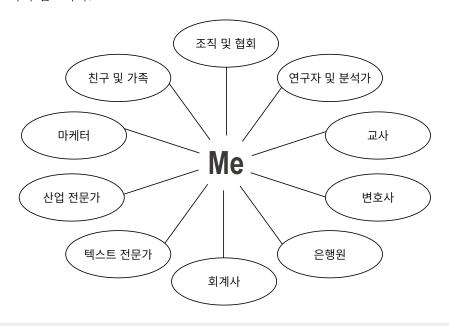
트렌드 A	아이디어 1	
	아이디어 2	
	아이디어 3	
트렌드 B	아이디어 1	
	아이디어 2	
	아이디어 3	
트렌드 C	아이디어 1	
	아이디어 2	
	아이디어 3	
3단계 - 가장 큰 사업 기회를 제시히	는 비즈니스 아이디어는 무엇이	l며 왜 그런가.

2.1.6 개인 네트워크 구축하기

성공적인 기업가는 꾸준히 멘토나 고문 역할을 할 수 있는 사람들과 네트워킹을 한다. 이렇게 구축된 네트워크는 시장과 산업에 대한 기업가의 통찰력과 정보를 제공한다.

기업가가 사업의 섬세한 부분에 일일이 신경을 쓰다 보면 더 큰 그림을 놓칠 때가 있다. 멘토와 고문으로 구축된 네트워크는 객관적이고 더 포괄적인 시각을 제공할 수 있다. 이런 네트워크는 최신 정보를 제공하고, 새로운 사업 기회를 찾게 하며 사업 기회를 개발하는 일에 좋은 피드백을 제공할 수 있다. 새로운 정보와 피드백을 제공

하는 네트워크를 구축하는 일은 트렌드를 파악할 수 있는 좋은 방법이다. 그러나 이런 네트워크를 구축하기까지 많은 시간과 노력이 필요하다.



TIP 🔆

멘토가 필요할 때는 전문가 협회나 지역 사회의 시민 단체를 찾아보라. 멘토는 다음과 같은 역할을 할 수 있다.

- 객관적인 자문 제공
- 새로운 기회 제공
- 새로운 사람들과 필요한 정보원 소개
- 사업 평가와 지침 제공

네트워킹은 첫 인사에서 시작된다. 첫 인사로부터 시작해서 비즈니스 관계로까지 발전할 수 있다. 기업가는 해당 산업 협회, 전문가 단체, 중소기업과 가까이 일하는 회계사, 변호사, 은행가, 교사, 교수, 그리고 공급자를 통하여 멘토를 찾을 수 있다.

REALITY 🔊

유능한 멘토나 자문가와 친해지기 위해서는 여러 번 만나야 한다. 그리고 친해진 뒤에도 그 관계를 멘토링 관계로 전환하는 일은 어렵다. 다른 사람들에게 도움을 받으려면 그들을 먼저 도와주는 것이 가장 좋은 방법이다.

More Info

Why You Need A Mentor - 멘토링은 오래된 전통이다. 사업을 성장시키기 위해서는 객관적이고 때로는 냉정한 자문이 필요하다. businessweek.com/magazine/content/07_09/b4023456.htm

Building My Network, Kauffman Foundation - 효율적인 만남을 가져라. 본 교육 과정의 웹사이트 내에 "More Info"에 있는 링크를 통해 접할 수 있다.

2.2 진입 전략

2.2.1 소개

사업 기회를 발굴하고 난 뒤에는 평가하고 기회를 실제 사업으로 전환해야 한다. 어떤 기회는 정확한 진입 전략이 필요하다. 진입 전략은 사업을 어떻게 시작할지에 대한 계획이다. 사업을 시작하는 데 다양한 방법이 있기 때문에 여러 방법을 검토하는 것이 중요하다. 차별화된 진입은 기업가가 기회를 발전시키는데 도움이 될 수 있다.

진입 전략은 기업가의 상황과 자원, 그리고 목표와 일치해야 한다. 예를 들어서 젊은 기업가는 시간과 에너지가 있어 사업 시작 후 바로 돈을 안 벌어도 되겠지만 좀 더 나이 든 기업가는 창업 뒤 바로 돈을 벌어야 하는 상황일수 있다. 후자의 경우에는 기존 사업을 인수하거나 프랜차이즈 사업이 나을 수도 있다.

TIP 🔆

다음 진입 전략들은 기업가들이 사업을 시작하는데 도움을 줄 수 있다.

- 소비자 확보
- 취미/관심을 사업으로 전환
- 기술이나 전문 역량에 기반한 창업
- 새로운 제품/서비스 개발
- 프랜차이지 및 라이센스 확보하기
- 기존의 사업 인수
- 테크놀로지를 사용하여 제품/서비스 홍보

2.2.2 소비자 확보

소비자야말로 기업이 만들어지는 이유이다. 다양한 진입 전략 가운데 가장 좋은 진입 전략 중 하나인 소비자 확보를 살펴보자. 사업을 시작할 때 기업가가 가지고 있는 가장 큰 질문 중 하나는 기업이 수익을 얻을 수 있는 충분한 소비자가 있는가이다. 따라서 이미 제품/서비스를 구매하려는 소비자를 확보했다면 많은 위험 요소들을 제거 할 수 있다. 이 진입 전략에서는 소비자는 이미 구매할 준비가 되어 있다.

TIP 🔆

구매력이 있는 소비자를 이미 확보하였다면 투자자를 찾는 일도 쉬워질 것이다. 때로는 제품/서비스를 너무 구입하고 싶은 나머지 소비자들이 사업을 시작할 때 필요한 자금을 대기도 한다.

창업과 관련된 속담에 '첫 판매를 하기 전까지는 실제로 사업을 하지 않은 것이다'라는 말이 있다. 구매를 원하는 소비자가 이미 확보되었다면 기업가는 단순히 약속된 판매를 위해 사업을 하면 된다. 사실 사업의 중점은 소비자이다. 소비자는 평가되어야 한다. 어떤 소비자는 이야기만 하고 실제로 구매를 하지 않거나 믿을만한 신용을 가지고 있지 않다. 예비 소비자와 좋은 관계가 있어도 투자자나 은행 등은 그렇게 생각하지 않을 수도 있다. 예비 소비자와 이미 계약을 맺었다면 계약은 얼마나 효력이 있는가? 상대방이 막판에 포기할 수 있는 조항이 있는가? 아무리 좋은 조건으로 계약을 맺어도 소비자가 포기할 여지를 남겨 두는 계약은 믿을 만하지 않다.

REALITY 🔊

소비자의 관심을 실제 주문으로 착각하지 마라. 계약을 실제로 맺었거나 돈을 받기 전까지는 판매는 장담할 수 없다.

REALITY 🔊

때로는 비즈니스에 바람직하지 않은 소비자도 있다. 직원에게 너무 많은 시간을 빼앗거나 비현실적인 요구를 하는 소비자는 없는 편이 훨씬 낫다.

From Real Entrepreneurs

두 여성이 회사에 도시락을 판매하는 사업을 하고 싶어 했다. 그러나 제한된 자금 때문에 사업을 시작하기 전에 소비자를 미리 확보할 필요가 있었다. 그래서 주변의 회사들을 방문하여 초콜릿 케이크와 점심 세트를 비서에게 무료로 주면서 사업에 대해 설명하고 주문하기를 부탁하였다. 그 뒤 둘째 주 동안 같은 회사를 방문하여 계속 그 뒤 그들의 성실함에 반해 많은 회사가 고객이 되었다. 무료로 도시락 샘플을 제공하였고 셋째 주부터 실제 주문을 받기 시작하였다.

2.2.3 취미/관심을 사업으로 전환하기

취미를 사업으로 전환하는 것은 매우 좋은 진입 전략이다. 성공에 꼭 필요한 요소는 기업가의 열정과 많은 시간을 투자할 수 있는 준비된 마음 가짐이다. 취미는 기업가가 즐기면서 성공할 수 있는 사업을 제공할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Kim Kindred는 취미를 활용하여 라이프 스타일 비즈니스를 시작하였다. 큰 회사에서 정규직으로 일하면서 점심 시간, 저녁 시간, 주말을 활용하여 American Gardenscapes라는 사업을 시작하였다. American Gardenscapes는 평범한 꽃부터 희귀한 식물을 판매하는 회사이다. 그녀의 주요 고객은 정원사, 조경 디자이너, 그리고 지역 사회의 유치원 등이다. 열정적인 정원사인 Kim은 지역의 전문대에서 원예학 석사 학위를 취득하였다. 추가적으로는 주택청 4-H청소년 개발 사무소와 계약을 맺어 지역 사회 어린이를 위한 정원을 설립하였다. 취미를 활용한 진입 전략의 장점은 사업으로 전환하기 쉽다는 것이다. 이미 취미로 관련된 일을 하고 있다면 그 일에 빠져들수록 전문성이 생기기 때문이다. 또 하나의 장점은 취미로 하다 보면 그 일을 얼마나 좋아하는지와 성공하기 위해서는 무엇이 필요한지 이해할 수 있다. 그리고 그 취미에 투자한 시간은 사업을 시작할 때 단단한 기초가 된다.

REALITY 🔊

때로 취미를 사업으로 전환하는 경우 좋은 취미가 없어지기도 한다.

취미를 사업으로 전환할 생각이라면 취미를 벗어나 관련된 전체적인 산업을 살펴봐야 한다. 생산 및 공급 과정에서 새로운 사업 기회를 발굴할 수도 있다. 예를들어, 모델 비행기를 취미로 가진 한 기업가가 도매업자로부터 직접 제품을 구입하고 있다면 그 지역 사회에서 총판권이나 유통판매권을 확보할 수 있다. 이런 경우에 관련된 산업과 제품에 대한 기업가의 지식이 중요한 자산이 될 수 있다.

취미와 관련된 시장의 기회도 분석해야 한다. 예를 들어, 정원 관리를 취미로 가진 기업가는 정원 관리에 대한 소식지나 책을 출판할 수 있으며 남에게 가르칠 수도 있을 것이다.

취미를 사업으로 전화하는 진입 전략에는 다음과 같은 위험 요소가 있다.

- 사업을 얻고 취미를 잃을 수 있다. 과거에는 즐겁던 일이 매일 하다 보면 짜증나는 일이 될 수도 있다.
- 일을 너무 즐겨서 사업을 제대로 하지 않거나 소비자의 필요에 집중하지 않는다. 기업가는 고객과 정부, 투자자들을 즐겁게 해줘야만 한다.
- 판매와 사업의 운영 시스템 등에는 신경을 쓰지 않고 취미 활동에만 집중한다. 이런 경우 회사는 급격하게 어려워질 수 있다.

2.2.4 기술이나 전문 역량을 기반으로 창업

만약 기업인이 선천적으로 남보다 뛰어난 능력을 가진 분야가 있다면 그러한 능력은 비즈니스를 시작할 때 좋은 기반이 될 수 있다. 예를 들어, IT산업에서는 새로운 제품이나 서비스를 발전시킬 수 있는 기술적인 능력을 가진 기업가가 많은 기회를 가질 수 있다.

오늘날 많은 회사들은 관리와 지원 기능을 외주화하고 주요 제품/서비스를 개선할 수 있는 자원에만 집중하고 있다. 서류 관리나 부기 같이 단순한 일 말고도 요즘은 많은 일들을 외주 처리하고 있다. 현재 외주화하고 있는 일들은 내부 감사, 인사 관리, 정보 기술, 생산, 그리고 고객 관리 등이 있다.

외주 처리된 기술이나 서비스를 제공하는 것은 외주를 담당하는 조직과 계약이나 전략적 제휴를 맺을 수 있는 좋은 기회이다.

TIP 🔆

IT 산업에 있는 기회들

• 기술 지원

• 교육

• 전자 출판

• 데이터베이스

• 네트워킹

• 웹 사이트 제작

• 컴퓨터 수리

• 전자 통신

• 전자 상거래

TIP 🔆

돈과 시간을 투자하기 전에 사업을 먼저 배워라. 당신의 기업을 시작하기 전에 해당 산업에서 일을 먼저 해 보라.

From Real Entrepreneurs

Don Vinson은 IBM의 고문으로 일하던 마케팅 교수였다. 그는 실제 재판에서 유용한 ghost jury라는 리서치 기술을 개발하였다. 그가 시작한 사업은 매우 성공적이어서 2년 후에는 본업인 교수직을 그만 두어야 했다. 몇 년 뒤에는 런던에 있는 Sache and Sache에 회사를 매각하였다.

From Real Entrepreneurs

Merrill은 Midwestern 제약 회사의 연구 소장직을 포기하고 사업을 시작하였다. 첫 고객은 새로운 의약품 시험을 그녀의 회사로 아웃소싱한 이전 회사였다.

지금까지 많은 기업가들은 제한된 지역에서 성장해 왔다. 하지만 요즘은 기술, 교통, 통신망의 발달이 작은 시장을 세계 시장으로 변화시키고 있다. 아웃소싱은 이런 변화의 자연스러운 결과이다.

비용을 줄이고 효율적인 운영을 위해 다음 역할을 아웃소싱 할 수 있다.

- 고객 관리
- 금융 서비스
- 판매 및 마케팅
- 인사 관리
- 연구 및 개발
- 보안
- IT
- 품질 보증

아웃소싱 분야의 성장은 기업가가 수행하는 여러 가지 기능을 사업 기회로 발전시켜 사업을 시작할 수 있는 많은 기회를 제공하고 있다.

2.2.5 새로운 제품/서비스 개발

Steve Jobs와 Steve Wozniak이 Apple 컴퓨터를 개발한 이야기는 창업 분야에서는 전설이다.

From Real Entrepreneurs

Steve Jobs와 Steve Wozniak은 사용자들은 프로그래밍을 할 수 있는 탁상용 컴퓨터를 원할 것이라고 생각했다. 그들은 또한 컴퓨터를 만들고 마케팅 방법도 알았다. Steve Jobs의 독특한 비전은 오늘까지도 Apple을 강한 회사로 이끌어 가고 있다.

대중의 의견에 반대하여 새로 개발한 제품/서비스는 비싼 연구 및 개발 비용, 홍보에 따른 어려움 때문에 일반적으로 좋은 사업 아이템이 되지 못한다. 한 개의 새로 개발된 제품/서비스의 성공 뒤에는 몇 천 개의 실패한 제품/서비스가 있다.

새로운 제품/서비스를 개발 할 때에는

• 시장에서 필요로 하는 것을 찾아라. 대부분의 새로운 아이디어나 발명품은 시장이 원하지 않거나 필요가 없다.

- 현실에서 얼마나 효율적일지 생각해 보라. 연구소에서 가능한 일이 일반 소비자 집에서는 불가능할 수도 있다.
- 창업에 대한 지식을 쌓아라. 많은 사람들은 새로운 제품/서비스에 전문성은 있어도 회사 운영에는 미숙하다. 특히 새로운 제품/서비스는 뛰어난 마케팅 능력을 요구한다.
- 비즈니스 능력이 뛰어난 파트너를 찾아라.
- 제품 라인 전체를 개발하라. 하나의 제품을 가지고 시작한 회사들은 나중에 제품이 실패했을 때 회사를 유지하기 어려워 한다.
- 아이디어를 제품/서비스로 전화하는 비용을 생각해 보라.
- 제품이나 아이디어를 특허로 보호하라. 새 발명이 성공적이면 유사품들이 빠르게 생겨 난다. 예를 들어 Netscape 인터넷 브라우저의 성공은 1990년대 중반에 Internet Explorer가 대체하였다. 또 최근 Explorer는 Safari나 Mozilla Firefox가 대체하고 있는 추세다. 이 상황은 빨리 줄어드는 진입 기회를 보여 주고 있다. 기술 산업은 이런 경황이 특히 더하다.

REALITY 🔊

여러 연구 결과에 의하면 사업을 성숙한 회사로 개발하는 데 7~8 년이 걸린다고 한다. 많은 회사들은 연구 결과의 결실을 맺을 때까지 버티기가 어렵다.

<u>TIP `</u>♡́-

발명품 홍보 회사들을 주의하라. 많은 발명가들이 거액을 투자하여 홍보를 맡기지만 대부분 성공하지 못한다. 많은 경우는 사기이다.

2.2.6 프랜차이즈 및 라이센스 운영

프랜차이즈

많은 기업가들은 수익성 있는 프랜차이즈 분야에 성공적으로 투자해 왔다. 반면에 프랜차이즈를 잘못 선택하여 실패한 사례도 많다. 올바른 프랜차이즈를 선택하는 일은 절대 쉬운 일이 아니다. 성공적인 프랜차이즈 시스템은 초기에 많은 비용을 요구한다. 반면에 비용이 적게 드는 프랜차이즈는 일반적으로 수익 면에서 리스크를 가진 경우가 많다.

좋은 프랜차이즈는 다음을 제공해야 한다.

- 경험과 노하우. 무엇보다도 가맹주(franchisor)는 가맹점(franchisee)한테 관리 훈련을 제공해야 한다. 이것은 사업에 대한 전문적인 지식이 없는 사람들에게는 큰 장점이다.
- 입증된 경영 방법, 어떤 프랜차이즈는 초기 단계에서 사업을 관리하고 멘토 서비스를 제공한다.
- 고객. 성공적인 프랜차이즈 시스템은 가맹점에게 즉각적으로 혜택을 줄 수 있는 제품 및 서비스 수요를 만들어 왔다. 이러한 프랜차이즈 가맹점은 시장에서 올바른 방향으로 갈 수 있게 된다.

가맹점(franchisee) 운영에 관한 일반적인 문제는 다음과 같다.

- 수익의 일부를 가맹주에 돌려줘야 하므로 가맹점의 수익이 낮아진다.
- 공급품들은 때로는 일반 시장 가격보다 비싼 경우라도 가맹주로부터 구입해야 한다.
- 프랜차이즈 본사의 정책과 규정을 따라야 하며, 가맹점을 자유롭게 운영하기 어렵다.
- 나중에 아무한테나 가맹점을 양도할 수 없다.
- 프랜차이즈 본사는 기존 가맹점 판매에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 동일한 영업권 내에 또 다른 가맹점을 내기도 한다. 그러나 이러한 위험을 방지하기 위해서 어떤 프랜차이즈 계약서는 가맹점의 영업권 지역 범위를 명백히 정의한다.

REALITY 🔊

프랜차이즈가 요구하는 초기 비용은 일반적으로 스스로 창업하는 경우보다 많다. 이러한 비용은 프랜차이즈 본 사가 기업가에게 줄 수 있는 혜택과 관련하여 결정된다.

프랜차이즈 운영은 혼자서 잘 모르는 상태로 사업을 시작하기 싫어하고 가맹점 운영이 더 성공적일 것이라고 생 각하는 창업자에게 좋은 진입 전략이다.

라이센스 운영

또 하나의 진입 전략은 제품 생산권이나 유명한 제품/서비스 판매권을 사는 것이다. 어떤 회사들은 판매권과 생산권을 같이 팔기도 하고 어떤 회사들은 둘 가운데 하나만 판다.

라이센스 제품은 라이센스를 가지지 않는 제품을 판매하는 경쟁자들에 비해 독특한 판매 경쟁력을 제공한다. 많은 경우 라이센스 제품의 인지된 가치는 산업의 평균 이익보다 더 높은 수익을 기업가에게 가져다 준다.

의류 산업 같은 경우에는 브랜드의 인지된(perceived) 가치와 명성이 판매에 큰 영향을 미치기 때문에 라이센스 판매가 흔하다. 대학교를 상징하는 로고와 제품 판매, 운동 팀, 만화 캐릭터, 텔레비전 쇼, 영화, 예술 등의 분야 에서 성공적으로 라이센스 판매가 이루어지고 있다.

라이센스를 허가하는 업체(licensor)는 강한 재정적 배경과, 생산 능력, 그리고 기존 마케팅 부서가 있는 회사와 일을 하고 싶어 하기 때문에 판매 라이센스를 따기가 어렵다.

기업가들은 유통 업자와 판매 회사들을 만날 수 있는 박람회나 전문가 협회에서 좋은 라이센스 아이디어를 얻을 수 있다. 추가적으로 아이디어를 얻을 수 있는 곳은

- 대학교, 대기업, 비영리 연구 단체.
- National Technical Information Service같은 정보 전문 단체.
- 뉴욕시에서 매년 박람회를 주최하는 The International Licensing Industry Merchandiser's Association (LIMA).
- Expocon Management Associates가 매년 발간하는 The Licensing Resource Directory는 3,000여명의 라이센스 운영 기업인들과 관련 전문가들의 정보를 제공 하고 있다.

- EPM Communications의 The Licensing Letter and The Licensing Letter Resource Sourcebook은 라이 센스 산업 4,000여 명의 경영 간부의 정보를 제공하고 있다.
- 매주 발간되는 Licensing Report와 Adventure Publishing이 매달 발간하는 The Licensing Book.

REALITY X

제품/서비스를 라이센스 운영하는 것은 즉각적 성공을 의미하지는 않는다. 어떤 종류의 사업이든 그것을 시작하는 데 드는 동일한 노력이 필요하다. 상세하게 작성된 계획과 효과적인 판매, 그리고 마케팅이 그 성공을 결정한다.

TIP 🔆

성공적인 라이센스 운영은 특정 시장을 발굴하고 수익성이 있는 특정의 제품/서비스를 판매하는 것이다.

More Info

링크 - Global licensing information.

licensemag.com/licensemag/Cover+Story/TOP-100-Licensors/ArticleStandard/Article/d e tail/508354

Franchise Opportunities - 온라인에서 제공되는 다양한 프랜차이즈 사업 기회 정보.

franchiseopportunities.com

책, The Licensing Business Handbook, Karen Raugust-성공적이고 수익성 있는 라이센스 운영에 필요한 모든 도구들.

2.2.7 기존 사업 인수

많은 기업가들은 기존의 사업을 인수하기를 원한다. 기존의 사업을 인수하는 것은 여러 장점이 있는 진입 전략이다.

- 때로는 기존의 사업을 인수하여 더 좋은 사업 장소를 구할 수 있다. 때로는 사업을 인수하는 것보다 좋은 장소를 인수하는 것이 더 효과적인 경우가 있다.
- 새로 사업을 시작하는 일은 시간과 많은 노력이 필요하기 때문에 기존의 사업을 인수함으로써 새로 사업을 시작하는 고통을 줄일 수 있다. 기존의 사업을 인수하면 이미 확보된 소비자로부터 즉각적인 수익을 낼수 있다.
- 사업을 매각하는 사람들은 빨리 처리하고 싶은 마음에 추후에 생길 이익의 일부를 사용하여 사업 인수비를 낼 수 있게 하는 등의 유리한 금융 옵션을 제공 할 수 있다. 만약 외부 투자가 필요하다면 기존 사업의 재무제표를 사용하여 투자를 유치할 수 있다. 바꿔 말하면 기존 사업의 수익성을 서류화하여 투자자들에게 제공할 수 있는 것이다. 새로운 사업은 이런 혜택을 가질 수 없다.

TIP O

기존의 사업을 인수하는 것과 새로 사업을 시작하는 데 필요한 시간과 돈을 비교해 보라. 그리고 장점과 단점을 고려하여 적합한 옵션을 선택하라. 기존 사업을 인수하는 진입 전략은 얼마나 유리한 조건으로 사업을 인수하느냐에 달려 있다. 일반적으로 성공적인 사업 인수는 구매하려는 기업가(the buyer)가 어려움을 겪고 있는 사업을 수익성을 가진 비즈니스로 바꿀 수 있는 전문성을 가지고 있는 경우 해당 사업을 인수하는 방법이다.

From Real Entrepreneurs

한 선상 서비스 사업이 \$35,000에 시장에 매물로 나왔다. 잠재적 구매자가 조사해 본 결과, 판매자가 제공해야 할 것은 배와 트레일러, 그리고 고객 리스트였다. 그 배는 단지 5천 달러 가치 밖에 없었다. 고객 리스트는 3만 달러의 가치가 있다고 믿기 어려웠다. 그래서 그는 위험을 감수하고 그 배를 인수하는 대신에 자신의 사업을 시작하였다.

More Info

Buying a Business - 기존의 사업을 인수할 때 살펴봐야 할 요소가 무엇인지 카프만 재단이 설명한다. 본 교육과정 온라인 부분의 More Info 링크에서 볼 수 있다.

책, Business Valuation Bluebook 4판, Chad Simmons-성공적인 기업가들이 사업을 어떻게 팔고 사는지에 대한 설명이다.

2.2.8 기술 시스템의 활용

새로운 통신기술은 기업가가 그 제품이나 서비스를 판매하기 위한 준비된 시장을 찾도록 도움을 준다. 테크 놀로지의 기초적 이해만으로도 회사 웹사이트를 운영하여 제품/서비스 카탈로그를 제공하거나 온라인 경매 사이트를 통해 제품/서비스를 팔 수 있다. 기업가들은 이메일, 채팅, 그리고 웹 컨퍼런스 등을 통해 컨설팅과 훈련 등의 서비스를 제공할 수 있다. 대기업의 직원이 아니더라도 테크놀로지를 통해 전 세계와 소통이 가능 하다.

만약 어떤 사업이 전문적인 기술 능력을 요구한다면 기업인은 그 능력을 얻든지, 배우든지, 그 능력을 가진 사람을 고용해야 한다. 때로는 공급자나 도급자가 필요한 기술 능력을 제공할 수도 있다. 기업가들은 새로운 사업에 요구되는 특별한 기술 지식을 미리 파악하여 필요할 때 바로 사용할 수 있도록 조치해야 한다.

From Real Entrepreneurs

기술을 이해하는 것은 새로운 산업의 필요 사항을 알아낼 수 있다. Pumatech의 창설자인 Brad Rowe와 Steve Nicol은 최근 모바일 단말기의 인기를 보고 컴퓨터에 있는 내용을 모바일 단말기로 옮길 필요를 미리 예측하였다. 여러 기계를 사용하는 현대인에게 필요한 데이터와 소프트웨어를 기계마다 하나씩 옮기는 일은 악몽일 것이다. 그리하여 Pumatech은 Palm과 대표 모바일 단말기 회사들과 협력하여 IntelliSync를 개발하였다. 오늘 개인 정보 단말기(PDAs)로 전송되는 대부분의 데이터는 Pumatech 기술을 사용하고 있다.

2.2.9 다른 기회 찾기

기업가는 추가적으로 다른 기회를 검토해야 한다.

• Friends – 때로는 친구들이나 동료를 통해 새로운 기회를 발굴할 수 있다. 많은 성공적인 창업 이야기들은 두 명의 친구와 하나의 아이디어로부터 시작된다.

REALITY 🔊

제품/서비스를 라이센스 운영하는 것은 즉각적 성공을 의미하지는 않는다. 어떤 종류의 사업이든 그것을 시작하는 데 드는 동일한 노력이 필요하다. 상세하게 작성된 계획과 효과적인 판매, 그리고 마케팅이 그 성공을 결정한다.

From Real Entrepreneurs

친구들과 사업하는 일은 매우 어렵다. 친구들과 동업할 예정이라면 사업 시작하기 전에 원칙을 정하여 글로 옮겨 놓아야 한다.

- 상속 어떤 사람들은 사업을 물려 받는다. 만약 기업가가 해당 사업을 싫어하거나 제대로 이해하지 못한다면 이 진입 전략은 안 좋을 수도 있다.
- 네트워크(다단계) 마케팅 네트워크(다단계) 마케팅은 \$15 billion 규모의 재택 사업이다. 때로는 사기성이 있는 다단계식 사업은 물건을 팔아서 이익을 얻는 것보다 계속적으로 판매원을 고용하여 이익을 내기 때문에 나쁜 평판을 얻었다. 그러나 이런 형식의 합법적인 사업들이 존재한다. 네트워크(다단계)식 사업을 시작하기 전에 철저히 해당 본사의 운영, 재정, 법적 배경을 조사해야 한다.
- 비영리법인 만들기 성공적인 비영리 사업은 지역 사회의 필요를 충족시켜야 한다. 비영리사업을 시작하는 첫 번째 단계는 개인, 재단, 그리고 회사 등을 통해 자금을 조달하는 일이다. 그러나 비영리 기업의 자금 조달은 경쟁이 심하기 때문에 철저한 조사와 고도의 목표 수립 전략이 필요하다.
- 기업 분사 어쩌면 가장 널리 알려진 진입 전략은 기업 분사 형식의 자회사 설립이다. 이런 전략은 대부분 첨단 기술 산업에서 흔하다. 널리 알려진 스핀오프 회사들은 Time Warner에서 분리된 AOL과 Sprint Nextel Corporation에서 분리된 Embarq CORP이다. 때로는 모회사가 분리된 자회사에게 자금이나 고객 등을 제공할 수 있다. 회사의 상하 관계에 불만을 가지고 기업 분사를 하는 경우도 있다. 그들은 왜 자신의 아이디어를 사용하여 모기업에게 좋은 일을 해줘야 하는지 이해하지 못한다. 차라리 자기자신을 위해 일하고 싶어 한다.

From Real Entrepreneurs

Gene Amdahl은 IMB의 높은 고위직을 포기하고 대형 컴퓨터를 만드는 Amdahl Corp를 시작하였다. IBM 360 시리즈 개발의 핵심 인물이었던 그가 IBM이 자신이 원하는 컴퓨터 개발을 허락하지 않자 분사되 회사를 시작하였다. IBM은 대형 컴퓨터 수요가 없을 것이라고 예측했지만 Amdahl은 IBM이 틀렸다는 것을 증명하였다.

2.3 기회 평가하기

2.3.1 평가 과정

여러 사업 기회를 평가하는 단계는 기업가의 최종 목표와 부합하는 비즈니스 컨셉을 선택하는 데 매우 중요한 단계이다. 과정 자체가 어렵지는 않지만, 가끔 이런 과정을 통해 어려운 결정을 해야 할 때도 있다. 사실 기회를 평가하는 과정은 여행 목적지를 선택하는 일과 비슷하다. 제1 장에서 우리는 사업을 여행과 비교하였는데 사업과 여행은 다음과 같은 공통점을 가지고 있다.

- 1. 목적지를 선택하기 위한 기준을 결정하라. 이 단계는 사업 초기 단계에서 개인 비전을 세우는 것과 동일하다. 개인 비전은 사업에 필요한 기준을 포함하고 있다. 이러한 개인 비전은 라이프 스타일, 직업적 전문성, 재정적 목표를 반영해야 한다.
- 2. 위 기준에 일치하는 목적지를 찾아 보라. 이 단계는 사업 기회를 찾는 단계와 유사하다. 위 기준과 일치되는 기회를 찾는 일과 더불어 그렇지 않은 기회도 찾아 보라.
- 3. 당신의 기준과 비교하여 선택 가능한 목적지를 줄여라. 이 단계는 개인 비전을 기반으로 사업 기회를 평가하는 단계와 동일하다. 기업가는 사업 기회들을 샅샅이 살펴보고 개인 비전과 일치하거나 추가적 으로 조사가 필요한 기회를 추려내야 한다.
- 4. 지금까지의 평가를 기준으로 한 두 개의 목적지를 선정하라. 이 단계는 사업 기회를 모델 사업과 비교 하는 단계와 동일하다. 모델 비즈니스 점검표는 사업 기회를 평가하는 좋은 도구이다. 사업 기회를 모델 비즈니스와 비교하는 단계는 외부인의 입장에서 사업 기회가 얼마나 실행성이 있는지 평가할 수 있는 좋은 기회이다. 다시 말해 사업은 개인의 기준을 충족하긴 하지만 제품이나 서비스를 판매하여 이익을 내기 원하는 시장을 갖지 못할지도 모른다. 이러한 질문은 사업을 시작할지를 견실하게 결정하기 위해 반드시 답해져야 하는 것이다. 모델 사업 실현 가능성 체크 리스트는 제4 장에 나와 있다.

From Real Entrepreneurs

많은 사람들은 다른 선택의 여지가 없기 때문에 기업가가 된다. 대부분은 현재 직업에 불만이 있거나 취직을 못하거나, 원하는 재정적 목표를 얻지 못해서 창업을 한다. 창업하는 이유가 무엇이던 간에 어떤 사업이 당신에게 적합한지를 결정해야 할 필요가 있다.

More Info

「어떻게 당신의 비즈니스 아이디어를 평가하는가, 당신 제품을 위한 시장이 존재하는지를 증명하는 4가지 방법」. Brad Sugars. entrepreneur.com/article/2175631

REALITY 🔊

철저한 조사와 연구 전에 너무 성급하게 사업 기회를 제거하지 마라. 좋은 사업 기회를 간과할 수도 있다. 반면에 개인 비전과 부합하지 않는 사업 기회에 너무 매달리지 마라. 다른 사람에게 기회를 넘겨라. 그것은 당신이 원하는 성공을 가져다 주지 않을 것이다.

2.3.2 개인 비전에 맞추어 평가하기

사업 기회를 평가하는 첫 단계는 개인 비전과 비교하는 것이다. 개인 비전은 라이프 스타일, 재정적, 직업적 목표를 포함하고 있다. 과제 1에서 작성한 개인 비전을 살펴보라. 이 과제에는 성공적으로 사업을 시작하고 운영하는 개인의 목표와 기준이 포함되어 있다. 몇 분 동안 과제 1을 살펴 보고 성공이 당신에게 어떤 의미인 지를 충분히 정의하고 당신이 필요하다고 느끼는 내용을 반영해서 수정하라.

여러 개인 목표를 중요성에 따라 나열하는 과정은 많은 도움이 될 것이다. 예를들어, 한 기업가가 자신의 사업으로부터 적어도 \$40,000의 수익을 기대하고 이를 절대 양보할 여지가 없다면 아무리 사업 기회가 좋아도 이기준을 우선적으로 평가해야 한다. 반면에 그리 중요하지 않은 기준이 있을 수도 있다. 예를 들어, 출장 다니는 걸선호할 수 있지만 필수적인 기준은 아닐 수도 있다. 이 기준은 비 필수 (non-essential)기준이기 때문에 다른 기준들과 똑같은 무게를 가질 수 없다.

개인 비전을 살펴 본 뒤에는 개인 비전과 일치하지 않는 사업 기회들을 제거하라. 각 사업 기회를 자세히 살펴 보고 추가적으로 조사가 필요한 사업 기회를 찾아내라.

연습 2.3.3 개인 비전 평가

학습 목표

• 세 개의 사업 기회를 평가하여 개인 비전과 얼마나 일치하는지 판단해보자.

개요

통계학적으로 비즈니스 기회를 개인 비전과 부합할 수 있도록 정확하게 계산해 주는 방법은 없다. 이 단계의 대부분은 주관적으로 진행되지만 이 과정을 돕기 위한 몇 가지 도구가 있다. 이 도구는 개인 비전의 어떤 기준들이 더 중요한지 판단하여 더 적합한 사업 기회를 발굴할 수 있도록 도와준다. 추가적으로 이 도구를 사용하여 사업 기회들끼리 비교할 수 있다.

개인 비전을 수립한 뒤에는 당신이 정한 기준과 일치하지 않는 사업 기회를 제거할 수 있다. 아래 도구를 사용하여 추가적으로 연구가 필요한 기회를 걸러낼 수 있다. 희망이 없거나 적합하지 않은 사업 기회는 과감히 버려야한다. 장기적으로 봤을 때 다른 사람이 대신해서 그 사업을 하는 것이 훨씬 낫다.

도구

인터넷 평가: 개인 비전 평가표

1단계

과제 1에서 했던 개인 비전 재검토하기. 과제 1에서 작성한 개인 비전을 검토하고 성공이 당신에게 어떤 의미인지를 충분히 정의하고 당신이 필요하다고 느끼는 내용을 반영하여 수정하라.

2단계

개인 비전 평가표의 우선 순위를 가진 조건에 "*"를 넣어라. 별표를 사용하여 개인 성공에 더 높은 우선 순위를 가진 조건을 표시하라. 예를 들어, 일주일에 희망하는 업무 시간이 절대적인 기준이라면 옆에 "*"로 표시하라.

3단계

당신이 관심을 가지고 있거나 시작해볼 만한 비즈니스 기회 3가지를 적어 보아라.

1. 2. 3.

4단계

개인 비전 평가표를 사용하여 각 사업 기회가 개인 비전과 얼마나 일치하는지 평가하라. 각 조건을 1부터 10사이의 점수로 평가하여 (1은 사업 기회가 개인 비전과 전혀 일치하지 않는다. 10은 사업 기회가 개인 비전과 완전하게 일치한다) 해당 사업 기회가 얼마나 개인 비전과 일치하는지 알아보라. Note: 각 사업 기회마다 새로운 평가표를 사용해야 한다.

개인 비전 평가표

기준 - 1단계, 2단계	3단계	평가 -	4단계								
	우선 *	사업의 컨셉에 당신의 개인적 목표는 얼마나 충족시키는가?									
		전 혀									- 매우
라이프 스타일 조건											
일주일 당 업무 시간		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
탄력적 근무 시간		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
희망 사업 장소		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
출장		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
도덕, 신념, 윤리		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
가족지원		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
직업적 전문성 기준							,				
권력이나 사회적 위치		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
사업 운영 참여 정도		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
기술과 능력과의 일치도		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
직업 안전성		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
라이프 스타일 사업		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
성장사업		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

재정적 기준										
개인 재무 부채	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
미래 수익	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
사업 이익	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
개인 투자	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
외부 투자	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

^{*} 근본적인 사항에 '*'를 표시하라.

총점

5단계

각 사업 기회의 점수를 더해 보고 개인 비전과 얼마나 일치하는지 적어 보라. 총 점수 외에도 필수적인 조건을 고려하여 요약해 보라.

2.3.3 시나리오

Run KC Part 2

학습 목표

• 기업가들이 어떻게 새로운 사업 기회를 조사하고 발굴하는지 알아보기

개요

오늘날의 급변하는 기업 환경에서는 새로운 기회를 발굴하는 능력은 성공과 직접적인 연관이 있다. 성공적인 기업가들은 산업 내에 무슨 일이 일어나는지 알고 있으며, 확장되는 시장을 찾고 새로운 트렌드가 어떻게 그들의 사업과 산업에 영향을 미칠지 예상하고 있다.

기업가가 되기 위해서는 새로운 트렌드를 발견하고, 사회를 관찰하고, 질문하고, 남의 이야기를 듣는 능력이 필요하다. 성공적인 기업가는 새로운 정보를 찾고 새로운 기회를 발굴하여 남보다 먼저 사업을 시작하는 사람이다.

사업 기회를 발굴하고 난 뒤에는 어떻게 시장에 진입할 것인지를 결정해야 한다. 상황에 따라 본인에게 적합한 진입 전략이 있을 것이다. 진입 전략에 제한을 두지 말고 열려 있는 시각을 가지면 더 많고 훌륭한 사업기회를 찾을 수 있을 것이다.

1단계 Tim를 만나다

Tim은 프랜차이즈 운영, 기존의 사업 인수, 또는 새롭게 창업하기 등의 다양한 진입 전략 조사를 시작으로 그의 사업 아이디어인 운동화 가게에 대한 연구를 시작하였다: 그는 프랜차이즈 안내 사항을 검토한 뒤 자신과는 맞지 않다고 판단하였다. 프랜차이즈 운영은 제한이 너무 많고 그가 하고 싶은 사업을 할 수 없다고 판단하였다. 다음으로 그가 사업을 하고 싶어 하는 지역을 돌아본 결과 매수할 만한 적절한 사업체가 없었다. 결국 그에게 가장 적합한 진입 전략은 새로 창업하는 것이라고 판단하였다.

Tim은 경험을 통해 운동화 전문점은 어떤 경쟁력이 있어야 한다는 것을 배웠다. 고객들은 대형 스포츠 용품점 이나 인터넷에서 더 싼 가격에 동일한 제품을 구입할 수 있다. 그렇기 때문에 그는 고객들이 Run KC에서 운동 화를 살 이유를 제공해야 한다.

그는 과거 Runner's Resource에서 일할 때 고객들의 불만과 지적을 적어 놓았다. 운동 용품 산업 박람회와 관련 잡지에서도 여러 중요한 점들을 찾아 적어 놓았다. 보스턴에 있을 때 구축한 개인 네트워크를 통해 그가 현재 살고 있는 중부까지 네트워크를 확장하였다.

그의 경험과 산업 내 전문가들의 의견을 바탕으로 그가 개발한 경쟁력은 고객의 발에 맞는 완벽한 제품과 운동에 대한 조언과 지원이다. 그는 운동화 기술이 나날이 발전한다는 것을 알기 때문에 비싼 고급 운동화와 최소한의 기능을 하는 저렴한 운동화 중에서 고민하고 있다. 그는 고객의 발에 딱 맞고 그들의 운동 스타일과 일치하는 제품을 공급하기 위해서 최상급의 제품만 판매하고 도시에서 가장 전문적인 지식을 갖고 있는 판매원들만 고용 하기로 결정하였다. 그는 가게를 스포츠 클럽 같이 디자인하여 또 하나의 고객 서비스를 제공하기로 하였다. 이런 가게 환경은 초보나 경험이 풍부한 운동 선수 모두에게 운동을 즐기는 사람으로서 서로 교감을 나눌 수 있게 할 것이다. 또한 그는 Facebook과 Twitter같은 SNS를 사용하여 고객들과 더 많은 소통을 할 것이다.

Tim은 육상 선수로서 경험과 운동 용품 판매원으로서 경험이 사업을 시작할 때 많은 도움이 될 것이라고 생각 한다. 그러나 그의 추측을 확인하기 위해서는 더 많은 연구가 필요하고 숨은 기회를 발굴하고 그의 전략에 실수 가 없는지 점검해야 한다는 것을 알고 있다.

2단계

기업가들은 희망하는 사업 아이디어를 개발하기 위해 다음 방법들을 활용하다. 소그룹으로 모여 Tim이 사용한 방법을 찾아보라.

시장, 산업, 그리고 경쟁사에 대한 연구

인구 통계. 라이프 스타일. 그리고 습관 연구

문제와 필요 발굴
트렌드 관찰
추가적인 조사가 필요한 부분

요약

기업가가 되기 위해서는 새로운 트렌드를 발견하고, 사회를 관찰하고, 질문하고, 남의 이야기를 들어야 한다. 성공적인 기업가는 창의적인 생각으로 새로운 사업 기회를 발굴하다. 사업 기회를 발굴한 뒤에는 어떻게 시장에 진입할 것인지를 결정해야 한다. 상황에 따라 어떤 진입 전략이 다른 전략보다 더 나을 경우도 있다. 진입 전략에 제한을 두지 말고 열려있는 시각을 가진다면 더 많고 좋은 사업 기회를 찾을 수 있을 것이다.

이번 장은 다음 핵심적인 아이디어를 포함하였다.

- 시장, 산업, 경쟁사, 인구 통계, 라이프 스타일, 습관을 연구하여 새로운 사업 기회 발굴.
- 소비자들의 필요와 트렌드를 살피고 현 시장의 기회 파악.
- 멘토와 자문가로 구성된 네트워크 구축은 성공에 도움이 된다.
- 낮은 리스크의 진입 전략으로 소비자를 확보한 뒤 사업을 시작하는 방안을 고려하라
- 취미나 전문적인 지식 및 능력을 기반으로 사업을 생각해 보라.
- 트렌드와 시장 및 경쟁사 연구 등과 같이 기회를 발굴할 수 있는 전략을 활용하라.
- 라이센스 획득, 프랜차이즈, 기존 사업 인수 등의 여러 진입 전략을 고려하라.
- 기술 분야에서 많은 기회가 있다는 점을 명심하라.
- 사업 기회를 객관적으로 평가하는 일은 사업 성공에 중요한 요소이다.

3

비즈니스 컨셉 정의하기

제품/서비스 선정	70
고객 파악하고 배우기	72
시장 장악하기	75
연구 조사 하기	79
비즈니스 컨셉 작성	90

비즈니스 컨셉^{1)(business concept)}은 개별적인 business idea가 결합된 개념으로, 이미 널리 '비즈니스 컨셉'이란 용 어로 사용되고 있음은 구상중인 사업의 정확한 특징을 다른 사람들에게 전달한다. 좀 더 공식적으로 표현하 자면 가치를 어떻게 창조하고 시장에 전달할지에 대한 아이디어의 묶음이라 할 수 있다. 비즈니스 컨셉은 컴 퓨터 수리나 지원 서비스 같이 단순할 수도 있고 대형 아파트의 전기세 수도세 등을 최첨단 컴퓨터로 모니터링 하고 관련된 사업을 개발, 생산, 그리고 홍보하는 것처럼 복잡할 수도있다. 아이디어가 무엇이 됐던 성공적인 기업가는 그들의 비즈니스 컨셉을 간결하고 명확하게 표현할 수 있어야 한다.

꿈과 비즈니스 컨셉은 다르다. 대부분의 사람들은 경제적인 성공을 꿈꾸지만 현실화 시키기 위해서 거의 아무 것도 하지 않는다. 물론 꿈이 비즈니스 컨셉의 기반이 될 수 있지만 꿈을 성공적인 사업으로 전환하기 위해서는 많은 시간과 노력이 필요하다. 아이디어 또한 비즈니스 컨셉과는 다르다. 기업가는 무조건 많은 아이디어를 필요로 하지는 않는다. 비즈니스 컨셉으로 발전될 수 있고 결국에는 현실화될 수 있는 단 하나의 아이디어만 있어도 충분하다. 이번 장에서는 당신의 아이디어를 타인에게 전달할 수 있는 명확한 비즈니스 컨셉으로 발전시키는 방법에 대해 배울 것이다.

학습 목표

이번 장에서는 다음을 배울 수 있다.

- 사업 제품/서비스 선정
- 잠재적 고객 확보
- 시장 장악 방법 알아보기
- 비즈니스 컨셉 연구 시작하기
- 비즈니스 컨셉 작성하기

¹⁾ Business Concept이란 개념은 개별적인 비즈니스 아이디어를 모은 묶음이라고 본문에도 소개되고 있으며, 단순한 idea와 다르 다고(idea is not a concept) 명시되어 있으므로 Business Concept은 '사업 개념' 또는 '비즈니스 컨셉' 등으로 번역하는 것이 더 일반적이라 판단됨.

3.1 제품/서비스 선정

3.1.1 문제 해결 또는 필요 충족

성공적인 기업가는 그들이 구상하는 사업의 정확한 특징을 남에게 전달할 수있다. 제품/서비스를 정의하는 것은 이러한 커뮤니케이션 과정에서 매우 중요한 부분이다. 기업가는 다음 질문에 대답을 할 수 있어야 한다.

- 제품/서비스의 물리적 및 기술적 특징은 무엇인가?
- 제품/서비스의 목적은 무엇인가?
- 제품/서비스가 해결하고자 하는 문제나 충족시키고자 하는 필요는 무엇인가?
- 제품/서비스가 경쟁사의 제품/서비스보다 좋은 점은 무엇인가?
- 제품/서비스가 실현가능한가? 의도하는 목적대로 움직이는가?
- 제품/서비스를 필요로 하는 고객들이 충분히 있는가?

대부분의 기업가는 자기의 제품/서비스의 물리적 및 기술적 특징을 잘 알고 있지만 이런 특징을 타인에게 전달하는 일에 어려움을 겪는다.

제품/서비스가 해결하고자 하는 문제나 충족시키고자 하는 필요는 무엇인가? 제품/서비스를 필요로 하는 고객들이 충분히 있는가? Kellogg's Breakfast Mates를 출시했을 때 히트 상품이라 믿었다. Breakfast Mates는 필요를 충족시켰다. 냉장 보관이 아닌 우유와 씨리얼 그리고 일회용 숟가락까지 포함한 패키지 등은 아침에 빨리 움직여야 하는 사람들에게 안성맞춤이었다. 그러나 고객의 마음속에서는 냉장 보관이 아닌 우유는 아무리 편리하다고 해도 받아들이기 어려웠다. 제품을 설명하기 위해 부모가 자는 동안 아이들끼리 편리하게 먹는 광고를 내보냈지만 제품의 포장은 아이들에게 어울리지 않았다. Kellogg사의 마케팅 노력에도 불구하고 고객들은 제품을 외면했다.

From Real Entrepreneurs

한 여성이 9 살짜리 아들의 비만 문제 때문에 헬스클럽을 찾았을 때 대부분의 헬스클럽은 어린들에게 이용을 제한한다는 것을 알게 되었다. 그래서 그녀는 아이들과 청소년만을 위한 헬스클럽을 열었다. 이 비즈니스 모델은 특정 연령대를 목표로 하였고 이에 맞추어 모든 서비스를 개발하였다. 이 사업에 더 많은 정보는 아래에 "More Info"에서 찾을 수 있다.

편리함은 많은 잠재적 고객들이 원하는 요소 가운데 하나이다. 만약 한 비즈니스 컨셉이 고객들의 삶을 훨씬 더 편리하게 만들 수 있다면 그 비즈니스 컨셉은 많은 가치를 가질 것이다. 많은 사람들은 오랜 업무시간, 갈수록 짧아지는 레저 시간과 긴 출퇴근 시간과 싸우고 있다. 시간에 쫒기는 고객들은 일상적인 일을 간편하고 빨리 해결할 수 있는 제품을 원한다. 고객의 편리함을 목표로 한 사업의 예는 이동식 애완견 케어서비스, 운전 중 식사, 포장 음식, 그리고 손 세정제 같은 제품이 있다.

기사

Start a Niche Gym, Entrepreneur Magazine, 2006.

entrepreneur.com/startingbusiness/businessideas/article170790.html

5 Steps to Building a Successful Niche Business, Entrepreneur Magazine, 2009.

entrepreneur.com/startingbusiness/youngentrepreneurscolumnistscottgerber/article202900.html

When You Can't Go Big, Go Niche, Entrepreneur Magazine, 2010.

entrepreneur.com/article/217498

Weird Companies That Work, Entrepreneur Magazine, 2010

entrepreneur.com/article/217476

3.1.2 제품/서비스 차별성 파악

성공적인 비즈니스 컨셉은 경쟁사와는 크게 다른 차별성을 가진다. 일반적으로 경쟁사의 제품/서비스를 따 라해서는 성공할 수 없다. 유사 제품/서비스라도 더 크거나 작아야 하며, 더 싸거나 비싸야 하며, 더 빠르거나 느려야 하며, 더 좋거나 달라야 한다. 경쟁사의 제품/서비스와 차별화되어야 할 필요가 있다.

제품/서비스의 차별성은 어떻게 틈새 시장의 문제나 필요를 충족시키는가에 따라 달라진다. 중소기업들은 독특한 제품과 서비스로 전체 시장의 작은 부분을 목표로 하여 돈을 벌 수 있다. 특별한 비누를 판매하는 어떤 회사는 대기업과 경쟁을 하면서도 성공하고 있다. 핵심은 대기업과 직접 경쟁하는 시장을 피하여 특수한 고객 층을 겨냥하는 전략을 짜는 것이다. 이러한 특수 비누는 소비자를 애지중지하고, 집에서 스파까지 체험할 수 있도록 하는 고급 제품으로 포지셔닝하고 있다.

From Real Entrepreneurs

Sarah Albee는 심각한 병에 걸렸다. 검사를 받은 결과 먹는 음식에 문제가 있었고 특히 방부제가 들어있는 음식이 문제였다. 그 후 그녀는 매우 성공적인 건강식 사업을 시작하였다. 다른 경쟁사와 차별화하기 위해 그녀는 건강식 외에도 건강 세미나와 건강 검사 서비스를 제공하고 있다.

REALITY 🔊

투자자가 필요한가? 투자자들은 특허, 저작권 등으로 보호 받지 않는 사업에 투자하기를 꺼려한다. 이러한 보호 없이는 사업 아이디어가 쉽게 베껴질 수 있다.

또한 비즈니스 컨셉의 차별성은 경쟁사다 쉽게 모방하지 못하도록 법적인 보호를 제공할 수 있다. 제품/ 서비스를 특허, 저작권, 상표 등으로 보호한다면 시장에서 좀 더 유리한 위치를 차지할 뿐만 아니라 성공적인 비즈니스를 만들 수 있다.

3.1.3 제품/서비스의 실현 가능성 입증하기

많은 제품/서비스들이 실제로 개발하기 전까지는 매우 좋아 보인다. 고객들은 제품/서비스를 구매하는 것이 아니라 그들에게 도움이 될 혜택을 구매한다. 고객들은 그들이 당면한 문제의 해결책을 구매한다. 시장에서 제품/서비스를 시험하는 것은 매우중요한 단계이다.

기존 시장에 맞는다면 구상중인 제품/서비스는 훨씬 더 수월하게 큰 저항이 없이 시장에 진입할 수 있을 것이다. 예를 들어 대형 TV가 처음 나왔을 때 대부분의 집에 맞지 않게 너무 커서 시장에서 많은 저항을 받았다. 요즈음 대형 TV들의 두께는 2인치도 안 된다.

REALITY 🔊

어떤 제품/서비스는 기술적으로 불가능하다. 이론적으로는 멋진 발명품들이 비즈니스 컨셉의 기반이 되기도 한다. 그러나 대부분 시장에 성공적으로 출시되지 않는다. 발명가가 연구소 밖에서 제품을 만들 수 없기 때문이다.

From Real Entrepreneurs

뛰어난 엔지니어 몇 명이 혁신적인 난방 시스템을 개발하였다. 처음으로 개발된 6개 제품을 회사 임원들 집에 설치한 결과 성공적이었다. 이듬해 겨울에 댈러스에 200 가구에 설치하였지만 결국 200대 모두 교환이 필요했다. 이유는 그 제품만의 독특한 통제 부품은 일반적인 도급자들이 설치하기에는 너무 복잡했던 것이다. 문제는 해결되지 않았고 결국 수백만 불을 잃고 나서야 사업은 취소되었다.

3.2 고객 파악하고 배우기

3.2.1 고객 파악하기

기업가들이 해야 하는 가장 중요한 역할 중 하나는 비즈니스 컨셉에 맞는 잠재 고객을 파악하는 일이다. 누가 제품/서비스를 구매할 것인가? 누가 제품/서비스를 사용할 것인가? 시장이 광범위하거나 고객이 실제 소비자가 아닐 경우 고객을 파악하는 일은 어려울 수도 있다. 고객(customer)은 제품/서비스의 대가를 지불하는 사람이고 소비자(consumer)는 제품/서비스를 최종적으로 사용하는 사람이다.

때로는 고객과 소비자가 같은 사람이기도 하다. 다른 경우에는 고객과 소비자 사이에 거리가 있을 수도 있다. 사실 기업가들과 제품/서비스 최종 사용자와는 관련이 없다. 기업가들은 직접적으로 제품/서비스를 구매하는 고객에 가장 많은 신경을 쓴다. 그러나 장기적인 성공을 위해서는 최종 사용자도 고려해야한다.

<u>TIP -</u>♡-

가장 첫 단계는 비즈니스 컨셉에 맞는 고객이 누구인가를 파악하는 일이다.

From Real Entrepreneurs

America Gardenscapes는 흔히 접할 수 있는 식물과 씨앗, 꽃을 판매한다. 처음에 창업자는 자신의 제품을 구매해줄 것이라 기대되는 고객의 특성을 파악하는 것이 어려웠다. 그러나 창업자는 정원사들을 하나의 타깃 고객으로 파악하는 일부터 시작하였다. 시간이 흘러 노력한 결과 주요 고객이 정원사, 조경 디자이너, 사업가, 그리고 지역 사회의 보육원 및 가든 센터라는 것을 파악할 수 있었다.

사업은 한 가지 유형의 고객을 위해 제품/서비스를 판매 할 수도 있다. 예를 들어 잉꼬 먹이 제조업자는 애완 동물 상점에게만 판매 할 수 있다. 그러나 많은 기업들은 여러 유형의 고객들에게 제품/서비스를 판매한다. 예를 들어 통신 회사에게는 회사와 개인 모두가 고객이다. 여러 유형의 고객을 보유한 사업은 모든 유형의 고객을 연구해야 한다.

3.2.2 고객의 역할 이해하기

비즈니스 컨셉은 시장의 필요를 중심으로 수입되어야 한다. 구매 과정에서 다양한 고객들의 역할을 이해하는 것은 고객의 필요를 파악하는데 도움을 줄 것이다. 고객들은 주로 다음과 같은 네 가지의 역할로 분류할 수 있다.

- 사용자(the user)
- 결정자(the decision maker)
- 구매자(the buyer)
- 영향을 미치는 자(the influencer)

어떤 경우에는 한 고객이 여러 역할을 할 수도 있다. 사무실에 일하는 한 사람이 사무 용품 공급 여부에 대한 결정을 내리고, 구매를 지시하고, 실제로 제품을 사용 할 수도 있다. 이 사람은 카탈로그, 동료 또는 개인 경험에 의해 영향을 받을 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Bob Teller는 백화점 매대에서 성공적으로 아이스크림과 레모네이드를 판매하고있다. 백화점이라는 편리한 장소에서 목마르고 피곤한 고객에게 제품을 판매한다. 그의 고객들은 다양한 역할을 한다. 고객들은 직접 결정하고, 구매를 하고, 소비를한다.

다른 경우에서는 여러 사람이 관련되어 있을 수 있다. 여러 사용자와 여러 결정자, 여러 구매자, 영향을 미치는 다수의 사람들이 있을 수 있다. 이런 경우에는 마케팅이 매우 복잡해 질 수 있다. 기업가는 다양한 역할을 가진 사람을 만나게 된다.

사용자

실제 사용자가 직접적인 고객이 아니더라도 최종 사용자의 필요를 이해해야 한다. 비즈니스 컨셉은 최종 사용 자를 바탕으로 세워져야 한다. 예를 들어 개 사료의 실제 사용자는 개이지만 개를 키우는 사람이 고객이다. 만약 개가 사료를 먹지 않는다면 고객은 다른 제품을 구매 할 것이다.

결정자

결정자도 고려해서 비즈니스 컨셉을 세워야 한다. 마케팅 전략은 결정자를 목표로한다. 어떤 경우에는 결정자의 권력이 나누어져 있기 때문에 여러 입장을 고려해야 한다. 대부분의 마케팅 부서는 다른 역할자보다 결정자에게 가장 많은 신경을쓴다.

구매자

소비재 같은 경우에는 결정자와 구매자가 같은 사람이다. 위에 언급하였던 개 사료가 이런 경우이다. 산업 자재구매는 다르다. 결정자는 조직도에 숨겨져 있고 실제 구매는 결정자의 의도에 따라 구매하는 사람이다. 구매자도 대부분 제품/서비스의 질, 신뢰도, 그리고 공급자의 서비스에 주목한다. 구매자를 고려하지 않고 비즈니스 컨셉을 세웠다면 판매가 어려워 질 수도 있다.

영향력을 미치는 자

영향력을 미치는 사람은 고객으로 하여금 한 제품/서비스를 시도해 보거나 계속해서 사용하도록 유도한다. 영향력을 미치는 자는 숨겨져 있기 때문에 영향력을 미치는 자의 욕구에 맞추어 비즈니스 컨셉을 세우는 일은 어렵다. 영향력을 미치는 자는 제품/서비스를 홍보하는 운동선수나 연예인일 수도 있고 옆집 이웃일 수도있다. 위에 개 사료 예에서 영향력을 미치는 자는 수의사나 애완동물 상점의 사장일 수 있다.

TIP 🔆

입으로 전해지는 말 광고는 제품과 서비스를 마케팅 하는 가장 후륭하고 비용이 적게 드는 방법이다.

REALITY 🔊

영향을 미치는 사람이 제품을 보증하는데 보상하지 않으면 기업가는 그가 무엇을 말할지 통제할 수 없다. 구전 광고는 영향을 미치는 자의 긍정적인 제품평을 일컫는 용어이다. 불행히도 영향을 미치는 사람의 부정적인 평은 사업에 더욱 커다란 충격을 줄 수 있다.

3.2.3 고객 프로필 작성하기

비즈니스 컨셉의 한 부분으로 기업가는 "전형적인" 잠재 고객의 프로필을 발굴해야 한다. 이 프로필은 인구통계, 사이코그래픽스 ^{2) psychographics}, 또는 사용자 집단에 기반한 타켓 시장을 좀 더 섬세하게 묘사한 것이다. 고객의 프로필을 이해함으로써 기업인은 잠재적인 고객을 발굴하고 소통하며, 그들을 위한 시장을 파악할수있다.

²⁾ psychographics는 수요 조사 목적으로 소비자의 행동 양식, 가치관 등을 심리학적으로 측정하는 기술이다.

처음에 고객들은 그들이 속하는 사용자 집단으로 설명된다. 흔히 사용되는 분류 기준은 기업 사용자와 개인 사용자이다. 예를 들어, 골프채 생산업자는 B2B라고 이야기하는 골프장이나 스포츠 용품 매장에 팔수도 있으며, B2C라고 이야기하는 개인 고객에게 직접 판매 할 수도 있다.

그 뒤에는 고객을 인구 통계로 설명한다. 만약 고객이 개인이라면 연령대. 성별, 교육 정도, 직업, 거주 지역, 종교, 국적, 인종, 소득 등으로 설명할 수 있다. 예를 들어 골프채 생산업자가 작성한 프로필의 "전형적인" 고객은 따뜻한 기후에 거주하는 45-70세 사이의 남성이며, 소득은 연 \$60,000 이상이라고 할 수 있다. 만약 고객이 사업체라면 고려 조건은 해당 기업의 직원 수, 수익, 사업 년 수, 유통채널 등을 포함하게 될 것이다.

사이코그래픽스는 성격, 가치관, 태도, 관심사와 라이프 스타일 등과 관련이 있다. 사이코그래픽 관점에서 골프채 생산업체는 고객을 활발하고 경쟁심이 강하며 레저를 즐기는 고객으로 설명할 수 있다.

3.3 시장 장악하기

3.3.1 문제 해결 또는 필요 충족

명확하게 파악된 고객을 위해 잘 정의된 제품/서비스라 할지라도 여전히 어떻게 시장을 장악할지에 대한 방법을 찾아내야 한다. 기업가는 제품/서비스를 시장에 진출시킬 전략을 세우고 그에 적합한 유통 시스템을 결정해야 한다.

전략적인 위치 선정은 산업 내에서 제품/서비스를 독특한 방법으로 판매할 비즈니스 컨셉을 만들어 내는 것에 달려 있다. 사업을 경쟁사와 차별화 할 수 있는 두 가지 방법이 있다. 첫 번째는 경쟁사와 다른 제품/서비스를 제공하는 일이다. 두 번째는 동일한 제품/서비스를 경쟁사와 다른 방법으로 제공하는 일이다.

전략적인 포지셔닝을 결정하기 전에 기업가는 시장에서의 경쟁사 위치를 이해해야 한다. 이러한 경쟁 업체 정보는 본인의 제품/서비스가 차별화된 위치를 잡을 수 있게 도울 수 있다. 경쟁사의 장점과 단점을 파악하고 이를 기반으로 성공적인 전략적 위치를 선정할 수 있다. 다음 전략을 고려해 보라

- 독특한 제품/서비스 공급 많은 비즈니스 컨셉들은 해당 산업에서 아직 접해보지못한 독특한 제품/ 서비스를 기반으로 하고 있다. 이 전략의 예는 자동차 안전띠로 만든 지갑이다.
- 제품/서비스의 독특한 조합 제공 독특한 제품/서비스를 그룹으로 나누어 전략적인 위치를 선정할 수 있다. 병따개를 포함한 샌들이 이 전략의 예이다.
- 독특한 방법으로 목표 고객 집단의 욕구를 충족 기업가는 경쟁사들로부터 욕구를 충족시키지 못하고 있는 고객을 파악할 수 있다. 이 전략의 한 예로 대학생들에게 교과서를 빌려주는 사업이 있다.
- 동일한 제품을 독특한 방식으로 제공 어떤 사업들은 동일한 제품을 경쟁사와 다른방법으로 제공하여 사업을 한다. 이 전략의 예로 모바일로 개를 조련하는 서비스가 있다.

성공적인 계획은 여러 전략을 활용할 수 있다. 그러나 비즈니스 컨셉을 만들어가는 단계에서는 하나의 주요한 전략적 위치를 잡아야 한다. 이렇게 해야 기업가는 사업계획의 목표를 달성하기 위해 필요한 활동에 집중 할 수 있다.

3.3.2 피해야 할 전략적 함정

기업가들은 전략적인 위치 선정에서 흔히 접하게 되는 몇 가지 함정을 숙지해야 한다.

- 산업 트렌드에 대한 오해 기업가는 전략적 위치 선정에 기반이 될 해당 산업을 철저히 조사해야 한다. 빠른 성장을 하거나 혁신적이며 매력적인 산업이 항상 가장 많은 기회를 제공하지는 않는다.
- 모든 사람을 잠재 고객으로 생각하는 것 모든 사람이 구매하는 제품은 절대 없다. 그러나 많은 기업가들은 자신의 제품/서비스가 너무 좋기 때문에 모두가 잠재적인 고객이라고 생각한다. 실제로 제품/서비스를 구매할 고객을 파악하고 그들의 필요에 맞추어 전략적 위치를 선정하는 것이 중요하다.
- 시장 점유율에 대한 단순한 결정 때로 기업가들은 목표하는 시장의 1%만 고객이 되어도 성공할 수 있다고 생각하여 사업을 시작한다. 그러나 그 1%를 고객으로 확보하는 일은 예상보다 훨씬 힘들다.
- 현실적인 경쟁력을 확보하지 못하는 것 -기업가들은 사업의 경쟁력을 뚜렷하게 볼 수 있을지 모르지만 과연 잠재적인 고객도 그럴 수 있을까? 잠재적인 고객들은 제품/서비스 경쟁력이 구매를 해야 할 정도 라는 걸 이해해야 구매한다.
- 사실보다는 직감(gut feeling)에 의존하는 것 사업 전략은 시장과 기업의 현실과 일치해야 한다. 목표하는 시장은 기업가가 제조하는 제품/서비스를 원하지 않을 수도 있고, 반대로 시장이 원하는 제품/서비스를 기업이 만들지 못 할 수도 있다. 사업 전략은 그것이 작동할 현실에 적합해야 한다.
- 비현실적인 기대를 갖는 것 회사가 실행할 수 없는 화려한 계획을 세우는 것은 시간 낭비이다. 전략은 실행 가능해야 한다. 자금은 마케팅 계획에도 명확한 제한을 주기 때문에 회사는 반드시 예산 내에서 운영되어야 한다. 또한 기업가는 본인의 능력을 고려하여 전략을 계획해야 한다. 만약 한 기업가가 사람 관리에 뛰어난 능력이 있다면 이런 점을 반영하여 기업 전략을 세워야 한다.

TIP 🔆

회사를 성공시키는 데 궁극적인 거대한 전략이 존재한다고 생각하지 마라.

REALITY 🔊

기업가가 전략 하나만으로 성공할 수는 없다. 아무리 좋은 전략도 제대로 실행하지 않으면 실패할 수밖에 없다. 때로는 기업가가 무엇을 하느냐보다 어떻게 잘 하느냐가 더 중요하다.

From Real Entrepreneurs

The Roasterie라는 Kansas City에 커피숍을 창업한 Danny O'Neill은 1993년에 첫 사업 계획서를 작성하였을 때 약간 비현실적이었다고 고백한다. "로스터리(rostery)와 커피 매장을 결합해서 가게를 운영하려는 화려한 계획이 있었다."고 O'Neill은 말한다. "가게 중앙을 유리문으로 나누어서 한 쪽에는 고객들이 앉아 커피를 마시면서 반대쪽에서 커피를 제조하는 과정을 지켜볼 수 있는 가게를 구상하였다."

O'Neill은 중소기업 상담기관인 SCORE의 한 상담원과 만났을 때 "내가 구상하는 사업은 비현실적"이라는 것을 깨달았다. 그래서 O'Neill은 사업의 규모를 줄이고 커피 로스팅 도매 사업에만 집중하기로 결정하였다. 수정된 계획은 예전만큼 신나지는 않았지만 위험 요소들을 많이 제거할 수 있었다. 예전 사업은 \$300,000의 예산이 필요했지만 수정된 사업은 \$20,000로 시작할 수 있었다.

12년 후 O'Neill은 원래 계획으로 돌아가 소매상점을 열기로 결정하였다. 소매상점은 굉장한 재정적 투자를 요구하지만 이제는 필요한 자금과 경험을 모두 갖추었다. 인내심과 현명한 결정으로 O'Neill은 결국 원하던 사업을 할 수 있게 되었다.

3.3.3 제품 유통 모델

때로 기업가들은 어떻게 그들의 제품을 시장에 유통할 것인가를 고민한다. 대부분의 경우에는 제품을 개발 하고 고객을 확보하지만 어떻게 유통해야 할지는 모른다. 효율적인 유통 시스템을 새로 구축하거나 기존의 유통경로를 효율적으로 사용하는 일은 장기적인 성공에 매우 중요하다.

제품 유통을 위해 유통 시스템을 만드는 과정에서 때로는 제품을 대표할 중간 상인을 써야 할 수도 있다. 중간 상인은 소매업자나 도매업자일 수 있다. "Distributor"라는 용어는 주로 소매업자나 최종 고객에게 판매하는 중간 도매업자를 의미한다.

제품을 시장으로 유통하는 가장 쉬운 방법은 기존에 존재하는 유통 네트워크를 사용하는 것이다. 기업가들은 세일즈 자료, 판매원 훈련, 가격표, 세일즈 표준 모델 등을 제공하여 중간 상인의 판매를 도울 수 있다. 세일즈 표준 모델은 중간 상인의 판매를 도울 수 있으며, 제품의 현재 모습을 중간 상인에게 지속적으로 상기시켜 주는 역할을 한다.

From Real Entrepreneurs

Diane Kaminski는 건강 문제 때문에 은퇴한 음식 공학자(food technologist)이다. 공식적으로 은퇴하였지만 그녀는 주방을 떠나질 못했다. 결국 그녀는 취미로 머핀을 굽다가 건강식 머핀을 개발하였고 지역의 몇 군데 가게에서 팔기 시작하였다. 3년 후에는 "Mrs. Applegate's"라는 가게를 직접 열어 머핀을 팔기 시작하였다. Ms. Kaminski는 기존의 유통 채널을 먼저 사용하여 사업을 시작하였고 그 후 직접 유통 채널을 구축하였다.

새롭게 유통 채널을 구축하는 결정은 제품, 목표 시장, 그리고 어떻게 제품/서비스를 판매할지에 의해 많은 영향을 받게 된다. 위와 같은 세 가지 요소를 고려하기 전까지는 유통 방법을 결정할 수 없다.

가장 흔히 사용되는 유통 방법은 인터넷이다. 많은 유통 채널은 기술의 도움으로 어느정도 바뀐 형태로 사용되고 있다. 새로운 유통 수단처럼 보이는 것들도 기존에 존재하는 방법을 약간 수정한 유통 수단이다.

REALITY 🔊

기존에 구축된 유통 체계를 사용하여 고객을 만나는 일은 쉬울 수 있지만 아직 자리를 잡지 않은 유통 체계만큼 신규 진입자를 환영하지는 않을 것이다.

3.3.4 서비스 유통 모델

기업가는 해당 서비스업에 풍부한 경험이 있을 수 있지만 고객에게 다가가는 방법을 모를 수도 있다. 서비스 업의 장기적인 성공은 새로운 고객에게 어떻게 다가가고 기존의 고객을 어떻게 유지하느냐에 달렸다. 서비스업에서 유통은 마케팅과 연관되어있다.

서비스를 마케팅하는 일은 제품을 유통하는 일과 비슷하다. 기업가는 서비스의 종류, 목표 시장, 그리고 어떻게 서비스를 팔 것인지를 고려해야 한다. 위의 세 가지 요소들을 고려하기 전까지는 마케팅 방법을 결정할 수 없다.

의사소통은 서비스를 "유통"하는 일의 핵심적인 요소이다. 서비스업을 시작하는 기업가는 기존에 알고 있던 인맥을 사용해 사업을 시작할 수 있다. 성공적인 서비스 마케터(marketer)는 고객들이 그들의 서비스를 훨씬 의사소통은 수월하게 사용할 수 있게 만든다. 대부분의 서비스업에 있는 기업가들은 잠재적인 고객에게 직접 마케팅을 하고, 가격, 창의적인 업무 포트폴리오, 또는 제공되는 서비스를 이용할지에 대해 고객이 쉽게 결정할 수 있게 해주는 것을 포함하여 서비스 영역을 개괄적으로 문서화하여 제공한다. 주기적으로 연락을 하여 한 번씩 인맥을 유지하는 일은 고객을 얻거나 고객과의 관계를 유지하는데 도움이 된다.

대개 서비스업에 있는 기업가에게는 중간 상인이 없지만 소개를 해주는 제 3자가 개입될 수도 있다. 예를 들어, 영양사들은 지역의 의사들에게 소개를 받을 수 있고 가구 설치 업자들은 대형 가구 상점의 소개를 받을 수 있다. 또 많은 서비스업에 있는 회사들은 인터넷을 사용하여 판매하고 있다. 이러한 마케팅 전략이 전혀 새로운 유통 채널은 아니다.

마케팅 채널

B2C 제품 (사업체에서 고객)

생산자			\rightarrow	고객
생산자			\longrightarrow 유통업자 \longrightarrow	고객
생산자			\longrightarrow 유통업자 \longrightarrow	고객
생산자	──→ 중개자 ─		\longrightarrow 유통업자 \longrightarrow	고객
B2B 제품 (사업체에서 사	업체)			
생산자				사업체
생산자	→ 중개자 —		\rightarrow	사업체
생산자			\rightarrow	사업체
생산자	→ 중개자 —		\longrightarrow	사업체
서비스				
서비스 제공자			\rightarrow	고객 또는 사업체
서비스 제공자			\rightarrow	고객 또는 사업체

3.3.5 제품과 서비스 결합 사업

제품과 서비스는 유통 방법이 다르기 때문에 이를 같이 판매하는 사업의 유통 채널은 복잡한 편이다. 처음에 는 서비스나 제품 한 분야에만 집중하여 시작하는 것이 좋다. 한 분야가 어느 정도 자리를 잡은 뒤에 시장의 필요에 따라 제품이나 서비스를 추가하는 것이 좋다.

어떤 사업은 시작부터 제품과 서비스 둘 다 제공해야 한다. 예를 들어 자전거 판매가 자전거 가게의 주 사업 이지만 자전거 수리 서비스를 병행할 수도 있을 것이다. 반대로 서비스업체도 마찬가지이다. 컴퓨터 수리 서비스 업체의 주 사업은 수리 서비스이지만 컴퓨터 부품을 같이 판매 할 수도 있을 것이다.

From Real Entrepreneurs

더 많은 수익을 위해서 유통 채널을 추가적으로 늘릴 수 있다. 온라인 선물 바구니 사업을 하는 한 사업체는 선물 바구니 내에 들어있는 쿠키가 유난히 인기가 있다는 점을 알게 되었다. 나중에 쿠키를 제공하던 타 업체가 문을 닫았을 때 선물 바구니 사업을 하던 사업체는 사업을 확장하여 쿠키 제조 사업을 인수하였다. 쿠키가 인기가 많아 결국에는 쿠키 전문점을 열었다.

때로는 제품과 서비스를 결합시킨 유통 채널이 시장의 필요를 충족하는 최고의 방법일 수도 있다. 예를 들어, 고객들이 복사기를 살 때 주기적인 유지와 수리를 포함한 서비스를 구입할 수 있다. 이 전략은 자동차, 컴퓨터, TV 같은 고가 제품에 적용할 수 있다.

REALITY 🔊

제품과 서비스 결합 사업의 마케팅 전략을 세울 때는 사업에 필요한 재정적 요구 사항을 고려해야 한다.

3.4 연구 조사 하기

3.4.1 연구 조사의 목적

효율적인 비즈니스 컨셉 기술서를 개발하기 위해서는 충분한 연구 조사가 필요하다. 기업가들은 탐정이 되어 해당 시장과 산업을 자세히 연구해야 한다. 기업가의 연구는 사업을 시작하고 성장하는 과정에 큰 도움이 될 것이고 기업가의 신뢰도를 높일 것이다.

제 2장에서 사업 기회를 평가하는 과정과 같이 연구 조사 단계는 여행을 계획하는 일과 비슷하다. 모든 성공적인 여행은 여행 전 철저한 조사가 필요하다. 여행을 가기 전에 어디로 갈지, 어떻게 갈지, 그리고 목적지에 도착해서 무엇을 할지 미리 알아야 한다.

창업은 여행보다 더 많은 투자 – 돈, 시간, 에너지–가 필요하다. 연구 조사는 이런 자원을 보호할 수 있다.

또 연구 조사는 사업 계획서를 작성하는데 꼭 필요한 과정이다. 완성된 사업 계획서는 연구 조사를 바탕으로 한 결정들의 결과물이다. 이런 결정들은 시장, 산업, 그리고 비즈니스 컨셉과 관련된 재정적인 요소를 고려하여 내려야 한다.

연구 조사를 통하여 해당 제품/서비스를 실제로 구매할 고객이 있는지 파악하고 어떻게 제품/서비스가 고객의 필요를 충족시키는지 이해할 수 있다. 반면에 기업가는 다음을 고려해야 한다: 경쟁사 제품/서비스와 차이가 있는가? 경쟁은 얼마나 심한가? 어떻게 제품/서비스를 차별화할 수 있는가? 시장은 얼마나 큰가? 어떤 마케팅 전략을 도입해야 하는가?

사업의 재정적인 면을 연구 조사하면서 비즈니스 컨셉의 수익성을 결정하려고 노력해야 한다. 가격은 얼마로 정해야 하는가? 그 가격으로 수익을 낼 수 있는가? 창업할 때 얼마나 필요한가? 손익분기점은 언제로 예상하는가? 위 질문들의 대답을 할 수 있어야 충분한 연구 조사를 했다고 할 수 있다.

기업가는 산업, 시장, 경쟁, 재정, 그리고 법률 등 5개로 크게 나누어진 분야에서 연구 조사를 할 것이다. 비즈니스 컨셉 기술서를 위해 조사할 것은 누가 제품/서비스를 구매할 것이며, 왜 그리고 어떻게 제품/서비스가 기존의 제품/서비스와 다른지; 어떻게 제품을 팔 것인지; 그리고 어떻게 제품/서비스를 홍보할 것인지 등이다.

From Real Entrepreneurs

Michael Matthews는 경찰로서 로스쿨을 다니던 중 PROTEC이라는 사업을 생각해 냈다. 노동법에 관련된 글을 읽던 중 고용인에게 급변하는 노동법과 소송이 얼마나 사업에 큰 타격을 미치는지 알게 되었다. 미래 직원을 사전 점검하는 서비스가 필요할 것이라고 판단하여 7개월 동안 고용인들을 인터뷰하고 경쟁사를 연구하고, 공문서와 법률 도서관에서 있는 사례를 연구하였다. 오늘날 그의 회사는 고객에게 미래 직원들의 시민권 번호를 확인하고 전과 기록,자동차 기록,등을 제공한다.

비즈니스 컨셉 기술서와 사업 계획서를 작성하는데 연구 조사는 매우 중요함에도 불구하고 계획 단계에서 가장 쉽게 여겨지는 단계이다. 미래 고객들과 이야기를 하고, 도서관과 인터넷을 찾고 경쟁사를 방문하는 등 가장 많은 시간적 투자를 요구한다. 단순히 책상에 앉아서 이 모든 정보를 얻을 수 없다. 그럼으로 어떤 기업가는 연구 조사 사실을 뒤로하고 직감으로 결정을 내리기도 한다. 대답해야 할 질문을 미리 알면 얼마만큼의 연구 조사가 필요한지 알게 되어 더 효율적인 연구 조사를 할 수 있다.

TIP 🔆

연구 조사를 시작하기 전 당신이 원하는 답이 필요한 질문을 미리 알아두라.

TIP 🔆

연구 조사는 일찍 시작하라. 대부분의 경우 기업가가 예상하는 시간보다 더 많은 시간이 필요하다.

🧷 연습 3.4.1 시장 조사 워크시트

학습 목표

• 비즈니스 컨셉과 사업 계획서를 발전시키기 위해 연구 조사가 필요한 산업, 시장, 경쟁사, 재무적, 그리고 법적 정보의 출처를 확인하라.

개요

효과적인 비즈니스 컨셉 기술서를 작성하기 위해서는 많은 연구 조사가 필요하다. 기업가는 해당 시장과 산업을 최대한 배우기 위해 탐정처럼 조사를 해야 한다. 기업가가 모은 정보는 창업을 할 때와 사업이 성장할 때 큰 도움이 되고 기업가의 신뢰도를 높여 줄 것이다.

기업가는 산업, 시장, 경쟁, 재정, 그리고 법률 등 다섯 개의 분야를 연구 조사한다.

도구

인터넷 접속

1단계

비즈니스 컨셉과 사업 계획서를 작성하기 위해 필요한 정보의 유형을 잘 알기 위해서 시장조사 워크시트 (worksheet)를 살펴 보라.

2단계

소그룹으로 모여서 필요한 정보를 어디서 찾을 수 있는지 토론하고 조사하라.

3단계

수업 시간에 정보를 어디서 찾을 수 있는지를 발표하라

🌶 연습 3.4.1 기업가적 사업 기획하기

산업/기회 · 해당 산업의 역사는 어떻게 되는가?

가능한 출처

- 현재의 산업 상황은 어떠한가?
- · 어떤 트렌드가 있는가?

구분 - 필요한 정보

· 장기적인 미래는 어떠한가?

3.4.2 연구조사 유형

비즈니스 컨셉을 충분히 조사하기 위해서 기업가는 여러 정보의 출처를 찾아내야 한다. 1차 연구 조사와 2차 연구 조사가 이 정보를 제공한다.

1차 연구 조사

1차 연구 조사는 출처에서 직접 정보를 얻는 것을 뜻한다. 해당 산업 내 전문가들과 인터뷰, 대화, 설문 등을 통해 정보를 얻을 수 있다. 이런 종류의 연구는 많은 시간을 요구하고 객관적인 통계를 얻기 어렵다. 그러나 1차 연구 조사는 매우 중요하고 때로는 유일하게 정보를 얻을 수 있는 출처이기도 하다.

2차 연구 조사

2차적 연구는 이미 출판된 문서에서 정보를 얻는 것을 의미한다. 누군가가 이미 자료를 수집하고 결과를 내고 출판한 정보이다. 때로는 약간의 비용을 지불해야 하지만 기업가는 이미 출판된 정보를 찾기만 하면 된다.

2차 연구 조사의 출처는 도서관, 박람회, 정부 보고서, 그리고 대학 연구센터 등이 있다. 인구 조사국, 상무부, 중소기업청, Standard & Poor's, Moody's 그리고 인터넷에서 많은 정보를 찾을 수 있다.

산업 트렌드, 시장 통계, 고객의 필요, 경쟁사에 대해 더욱 이해하면 할수록 성공적으로 창업할 확률은 커지고, 비즈니스 컨셉을 혁신(innovation)할 수 있다.

TIP 🔆

2차 연구는 모든 정보가 이미 출판되어 있으므로 처음 연구를 시작할 때 좋은 시작점이 된다. 원하는 정보를 찾기만 하면 된다.

From Real Entrepreneurs

Caryl과 남편 Ken은 Caryl이 대학교에서 12년 동안 일하던 동부에서 이사하기로 결정하였다. Ken은 보험 회사에서 일하였는데 일에 대해 불만이 많아 둘은 늘 함께 창업을 하려는 생각을 가지고 있었다. 그들은 환태평양 지역에서 사업을 하고 싶어서 연구 조 사를 시작하였다.

먼저 그들은 Caryl이 일하던 학교에서 만난 중국 학생의 소개로 사람들을 만나러 중국으로 갔다. 사람들을 만날 때마다 "무엇이 필요 한지 말해 주십시오. 무엇을 원하는지 말해 주십시오. 어떻게 우리가 협력할 수 있을지 말해 주십시오"라고 말하고 다녔다. 둘은 많은 아이디어를 가지고 미국으로 돌아와 개인 비전에 맞추어 사업 아이디어를 결정하였다.

"곡물에 대한 아이디어는 중국의 후난성 지역을 여행할 때 떠올랐다"라고 Ken은 말한다. 그 지역의 모든 음식은 따뜻한 흑미밥을 포함하였는데 미국으로 돌아와 샌프란시스코 지역에 유명 레스토랑을 찾아 흑미밥을 소개해 보았다. 모든 주방장은 흑미밥을 마음에 들어 했다. 이 정보를 바탕으로 Lotus Foods사가 창립되어 지금까지 그들 말고는 아무도 취급하지 않던 식료품을 판매하고 있다.

morebusiness.com

창업할 때 필요한 기본적인 정보와 도구.

How to Do Market Research-The Basics Entrepreneur Magazin 2010.

entrepreneur.com/article/217345

시장 연구.

business.gov/manage/marketing/market-research/

Inc Market Research Primer.

inc.com/guides/marketing/24018.html

🏂 연습 3.4.2 비즈니스 컨셉 연구 조사하기

학습 목표

• 비즈니스 컨셉에 관한 유용한 정보를 연구조사 하기 위해 기본적인 정보와 도구를 사용하기

개요

연구 조사를 통하여 산업을 이해하고 잠재적 경쟁사를 파악하고 가격의 요점과 고객의 특성을 알아낼 수 있다. 이번 연습을 통해 비즈니스 컨셉 기술서를 작성하고, 사업 계획서를 완성하는 데 필요한 정보를 찾는 일을 해 본다.

도구

인터넷 접속과 비즈니스 도서관의 간행물. 유용한 정보 출처로는 Encyclopedia of Business and Professional Associations, Gale Group의 Small Business Source Book, Dun & Bradstreet, Rober Morris Associates Key Business Ratios, US NAICS Manual, entrepreneurship.org, 그리고 지역 사회 신문 등이 있다.

1단계

해당 산업과 시장에 대한 연구를 시작하라. 인터넷과 다양한 출처를 사용하여 다음 질문에 답하라. 출처의 인터넷 주소나 책의 제목과 페이지 수를 기록해 두어라. 도움이 필요하면 담당 교수나 도서관의 사서에게 도움을 청하라. 추가적으로 도움을 받을 수 있는 곳은 상무부나 중소기업청이다.

2단계

이번 과제를 끝낸 후에는 무역 협회에 연락하여 해당 산업 정보를 얻어라. 이 과정을 통하여 비즈니스 컨셉을 수정하고 마케팅 전략을 발전시킬 수 있을 것이다.

💆 연습 3.4.2 비즈니스 컨셉 연구 조사

질문	답	출처
1. 당신의 사업은 어느 산업에 속하는가?		
2. 해당 제품/서비스는 누가 구매하는가?		
3. 왜 구매 하는가?		
4. 경쟁사들은 어떻게 그들의 제품/서비스를 차별화하는가?		
5. 어디서/어떻게 제품/서비스를 팔고 있는가? 인터넷을 사용하는가?		
6. 제품/서비스 홍보는 어떻게 하는가?		
7. 산업 트렌드는 무엇인가?		
8. 트렌드를 사용하여 해당 제품/서비스를 차별화할 수 있는가?		
9. 지역 사회에서 필요로 하는 제품/서비스인가?		
10. 해당 사업의 동업 조합(trade association)의 이름과 웹 사이트 주소는 무엇인가?		

3.4.3 기술

기술은 산업, 시장, 제품/서비스, 재무 등의 정보를 얻는데 중요한 도구이다.기술 분야의 많은 발전이 보다 나은 커뮤니케이션을 가능하게 하고 있다. 핸드폰, PDA, e-mail, 위성통신, 웹사이트 등은 우리의 커뮤니케이션을 더욱 개선하는 기술이다. 전자(electronic), 구두(oral), 문서, 비디오, 오디오 등의 형태에 관계없이 커뮤니 케이션은 정보를 얻는 중요한 열쇠이다. 이러한 기술의 진보는 정보화 시대를 만들어 가고 있다.

REALITY 🔊

많은 기업가들은 정보를 찾는다는 핑계로 인터넷에서 많은 시간을 낭비한다. 그들은 무슨 정보를 찾아야 하는지, 어디서 찾을지를 모른다. 정보 수집을 시작하기 전 미리 연구 조사를 하면 많은 시간을 아낄 수 있다.

기술은 2차 연구 조사를 하는 데 도움이 된다. 도서관들은 Business and Company ASAP같이 검색이 가능한 정보 데이터베이스를 구독하고 있다. 인터넷은 협회 웹사이트, 전자 출판 잡지나 저널, 경쟁사 웹 사이트 등을 통해 많은 정보를 제공하고 있다. 또 온라인 마케팅 연구소들은 시장/산업 정보를 유료로 제공하고 있다.

기술을 사용하여 정보를 찾는 일은 쉬워 보일 수도 있지만 정확한 자료를 찾는 일은 어렵다. 2차 연구를 통해 원하는 정보를 찾지 못할 때는 1차 연구를 사용해야 한다. 1차 연구를 할 때에도 기술은 유용하게 사용된다. 이메일은 산업 정보를 얻기 위해 사용할 수 있는 좋은 도구이다. Surveymonkey.com을 사용하여 설문 조사도 쉽게 활용할 수 있다. 인터넷에 토론 그룹이나 해당 산업 분야에 종사하는 사람들을 위한 인터넷 게시판, 블로그등을 읽거나 질문을 함으로써 좋은 정보를 찾을 수 있다.

1차 연구 또는 2차 연구 중 어느 것을 활용하든지 다양한 기술은 정보 수집에 많은 도움을 줄 수 있다.

TIP 🔆

기술을 사용하여 연구 조사하는 일에 익숙하지 않다면 다른 기업가나 도서관 사서에게 도움을 요청하라. 전문가들에게 도움을 요청하면 많은 시간을 아낄 수 있다.

3.4.4 도서관

도서관은 다음과 같은 2차 연구조사 자료를 제공하고 있다

- 일반적인 비즈니스 잡지는 좋은 정보를 제공한다. Business Week, Fast Company, Forbes, Money, Fortune, Nation's Business, 그리고 The Wall Street Journal은 정보를 얻을 수 있는 좋은 비즈니스 잡지이다.
- Entrepreneur, Success, INC., Home Office Computing은 좋은 창업 분야 잡지이다.
- 해당 산업, 제품/서비스 관련 잡지에서도 좋은 정보를 얻을 수 있다.
- The Small Business Sourcebook은 많은 비즈니스 사례와 사용 가능한 자료를 제공하는 좋은 안내집이다.
- Dun & Bradsheet와 Standard & Poor's에서 제공하는 기업개요에서 재무와 관련된 좋은 정보를 얻을 수 있다.
- The Statistical Abstract of the United States는 취업률, 소득 수준 등 유용한 시장 정보를 제공하고 있다.
- 중소기업청에서 제공하는 다양한 출판물을 통해서도 많은 정보를 얻을 수 있다.

도서관 사서는 도서관의 자료를 효율적으로 사용할 수 있는 훈련을 받았기 때문에 그들의 도움을 청하여 많은 시간을 아낄 수 있다. 도서관은 일반적으로 접근이 불가능한 데이터베이스를 구독하고 있다. 만약 지역 도서관이 너무 작다면 대학 도서관이나 더 큰 도서관에서 도움을 얻을 수 있다. 때로는 지역 신문사 웹 사이트에서도 정보를 얻을 수 있다.

또 많은 대학들은 리서치 센터를 운영하고 있다. 이러한 리서치 센터들은 아이디어의 기술적인 실현 가능성이나 새로운 비즈니스를 검토하고 있는 열정적인 창업가를 지원하는 비즈니스 부서를 가지고 있다.

TIP 🔆

'The Small Business Sourcebook'과 같은 책들은 당신이 비즈니스 컨셉의 개요를 작성하는 데 매우 유용하다. 이 책의 많은 자료들을 평가해 볼 필요가 있고 도서와 협회, 컨설턴트, 도서관, 공급자 그리고 트레이드쇼를 참고할 필요가 있다.

From Real Entrepreneurs

Tom은 그가 팔고 싶어 하는 애완 용품에 대한 정보가 필요했다. 그는 도서관에 가본 지 몇 년이 지났지만 도서관에 있는 정보가 필요하다는 것을 알았다. 도서관 대출 카드를 받고 도서관 이용 안내도 참석하여 도서관에 있는 정보를 효율적으로 찾는 방법을 배워 결국에 원하는 정보를 찾을 수 있었다.

More Info

FreeEdgar - 기업 연간 보고서와 증권거래위원회에 제출하는 기업 서류를 볼 수 있다.

freeedgar.com

Dun and Bradstreet Million Dollar Directory-매출이 \$1 million 이상의 회사 정보를 보유한 데이터베이스. 주로 비즈니스 도서관에서 접할 수 있다.

dnb.com

InfoUSA Sales Solutions-140만개 이상의 회사 프로필과 고객 리스트를 보유한 데이터 베이스.

infousa.com

3.4.5 지역 사회 자원

많은 공적 또는 사적 단체들이 유용한 지역 사회 자원을 제공하고 있다.

- 여러 지역 사회의 상공회의소는 인구나 판매 데이터 등의 연구 조사된 시장 정보를 제공하고 있으며, 그렇지 못할 때는 관련된 지역 전문가를 소개해 주고 있다.
- 지역 사회 소상공인지원센터(SBDC)도 대부분 무료로 필요한 시장 정보를 제공하고 있으며 대부분 비즈니스 도서관을 갖추고 있다.
- 해당 산업 유형, 규모, 위치 등 다양한 산업 정보를 제공하는 미국 상무부(USDC)는 전국 여러 지역에 사무실을 가지고 있다. commerce.gov에서 근처 상무부 사무실 연락처를 통해 정보를 얻을 수 있다.
- 기업가를 도울 수 있는 중소기업청은 여러 지역 사무소를 보유하고 있다. 또 중소기업청 웹 사이트 (sba.gov)에서도 많은 정보를 얻을 수 있다.

TIP 🔆

미국의 소상공인지원센터(SBDC)는 전국 1,000여 개의 사무소를 운영하며 훈련, 상담, 연구 등의 서비스를 무료로 제공하고 있다. asbdc-us.org에서 근처 SBDC를 찾아보라.

REALITY 🔊

많은 기업가들은 정보를 찾는다는 핑계로 인터넷에서 많은 시간을 낭비한다. 그들은 무슨 정보를 찾아야 하는지, 어디서 찾을지를 모른다. 정보 수집을 시작하기 전 미리 연구 조사를 하면 많은 시간을 아낄 수 있다.

3.4.6 인터넷

인터넷은 정보를 제공하는 강력한 도구이다. 기업가는 인터넷을 통해 주요 잡지, 회사 웹 사이트, 토의 그룹 등에 접근할 수 있다. 또 다양한 데이터베이스가 존재하는데 이 데이터베이스들은 관련 협회, 정부 기관, 그리고 일반 회사를 포함한 다양한 출처로부터 나온다. 일부 데이터베이스들은 구독료를 지불해야 한다.

카우프만 재단의 Entrepreneurship.org 웹 사이트는 기업가들의 사업에 필요한 정보와 지원 수단을 제공하고 있다. 또 제공되는 정보는 쉽게 사용할 수 있게 잘 정리되어 있다.

3.4.7 무역 및 해당 산업 협회

거의 모든 산업에는 협회나 조합 등의 공동단체(trade association)가 있다. 이러한 단체들은 해당 분야 데이터, 시장 통계, 인구 통계 정보, 재무적 데이터 등의 정보를 제공하는 간행물을 출판한다. 이러한 조합과 협회들은 기업가들에게 정보와 지원 수단을 제공하여 그들의 꿈을 펼칠 수 있도록 도와준다.

또 대부분의 조합과 협회들은 산업 내 판매 정보를 백분율로 제공하여 사업 간 비교를 가능하게 한다. 이 통계 자료는 사업 및 판매 규모, 지역별 등으로 더 자세히 볼 수 있다. 예를 들어, 조합과 협회는 평균 재고 회전률 (inventory turnover), 매출 총이익률 (gross margin)과 순이익률(net margin), 평균 판매량과 마케팅 비용 등의 정보를 제공한다. 대부분의 조합과 협회는 많은 조사로 얻은 정보는 이용료를 받기도 하지만, 일부 자료는 무상으로 제공하기도 한다.

협회나 조합은 전국 및 지역별 미팅을 주최한다. 기업가들은 이런 미팅들을 통해 해당 산업의 정보를 얻고 경쟁 사와 해당 산업 분야의 리더를 만나볼 수 있다. 또 배급 및 유통 업자를 만나고 새로운 트렌드와 최신 제품/서비스를 볼 수 있다.

이런 미팅에서 전문가를 만나고 기술 분야 세션 등을 통해 미래 제품과 새로운 기술을 배울 수 있다. 그 밖에도 조합과 협회는 정기적인 미팅과 연계하여 더 많은 인맥과 정보를 제공하는 박람회(trade show)를 주최하기도 한다.

TIP 🔆

연구 조사에 협회를 이용하는 열쇠는 당신의 사업에 알맞은 협회를 찾는 데 달려있다. 대부분의 도서관에서 이용할 수 있고 해마다 세 권의 책으로 발간되는 협회 백과사전을 이용하면, 당신 산업에 해당하는 협회를 찾을 수 있다. 그리고 나서 전화를 하거나 그들의 웹 사이트를 방문하여 그들이 제공하는 것을 찾아보라.

More Info

Associations on the Internet-인터넷에서 해당 업계 협회나 공동 단체, 조합 등을 찾을 수 있다. ipl.org/div/aon/

From Real Entrepreneurs

애완견 목욕 사업을 계획하던 중 충분한 수익을 낼 수 없다고 판단한 신참 기업가는 산업 박람회에서 새로운 아이디어를 얻었다. 천연의 애완견 제품이 필요하다는 것을 파악하여 그녀의 개인 비전과 시장의 필요를 반영한 비즈니스 컨셉을 만들었다.

3.4.8 연구 조사 실행

기업가들은 해당 산업 내에 전문가들과 인터뷰, 대화, 관찰 등을 통하여 자기만의 1차 연구 조사를 실행할 수 있다. 설문 조사와 초점 집단은 기업가가 잠재적 고객을 파악하고 시장 조사를 할 수 있는 좋은 도구이다.

고객 설문 조사

흔히 사용되는 효율적인 연구 조사 방법은 고객 설문 조사이다. 설문 조사는 전화, 설문지, 또는 직접 만나 고객들 에게 제품/서비스에 대해 물어보는 것을 말한다. 이를 통해 고객의 필요와 문제. 그리고 의견을 들어 볼 수 있다. 이러한 연구 조사법은 최신 정보를 반영하기 때문에 사업 계획서를 작성하는 데도 도움이 되며 시장에 해당 제품/ 서비스에 대한 수필요가 있다는 것을 증명할 수 있다. 또한 설문 조사는 잠재적 고객에게 제품/서비스를 미리 알려 그를 미래의 고객으로 확보할 수 있다.

보통 설문조사에 포함된 질문들은 고객이 어떤 제품/서비스를 원하는지, 어떤 제일 먼저 핵심 질문이 무엇인지 생각해 보고 또 어떤 방식으로 설문 조사를 진행하는 것이 가장 좋을지 생각해 봐야 한다. 보통 설문조사에 포함된 질문들은 고객이 어떤 제품/서비스를 원하는지, 어떤 가격대를 찾는지, 어디에 거주하는지, 그리고 마케팅에 대해 물어본다.

충분한 정보를 수집한 뒤에는 정보를 요약하고 평가해야 한다. 전체적인 트렌드를 나타내는 비슷한 답변들은 없었는가? 응답자들은 제품을 사겠다는 것이 아니라 단순히 그들의 의견만 제시하는 것이기 때문에 이 점을 주의 해야 한다. 또 대부분의 설문 조사는 짧기 때문에 상세한 정보를 얻기는 어렵다. 아래 "More Info"에서 설문 조사를 어떻게 실행해야 할지 알 수 있다.

TIP O

큰 집단에 설문조사를 실시하기 전에 작은 집단에 설문 조사를 하여 당신이 찾고자하는 정보를 수집할 수 있는 질문이 제대로 표현되었는지를 확인하라.

포커스 그룹

포커스 그룹을 통해 고객에 대한 이해와 미래 고객들의 숨겨진 욕구가 무엇인지를 알 수 있다. 이 방법은 합리 적인 가격 책정에 유용한 정보를 제공하기 때문에 널리 사용되고 있다. 대부분의 기업가들은 포커스 그룹을 사용하여 좋은 정보를 얻을 수 있지만 특히 틈새 시장을 겨냥하는 기업가들에게 더 많은 도움이 될 것이다. 그러나 포커스 그룹에 모인 사람들의 의견이 전체 시장을 대표하지 않을 수도 있다는 점은 기억해야 한다.

일반적으로 포커스 그룹 미팅은 보통 1-2시간 정도 소요되며, 참가하는 사람들이 모이기 편한 장소에서 진행 된다. 토론 형식과 질문들은 사전에 철저히 준비되어야 하며, 또 참가자들은 미래 고객들과 비슷한 특성을 가진 사람들로 선택해야 한다.

객관적이고 유능한 진행자(moderator)를 선택하여 포커스 그룹 미팅을 진행하도록 하라. 진행자는 포괄적인 질문으로 시작하여 기업가들이 얻고 싶어하는 구체적인 정보에 관한 그룹 토론을 자연스럽게 이끌어 가야 한다. 진행자는 참가하는 사람들이 편하게 자기 의견을 말할 수 있는 분위기를 유도해야 한다.

포커스 그룹 미팅을 영상이나 음성으로 남겨 참가하는 사람들의 의견을 요약하고 평가해야 한다. 그리고 나서 참가자들의 의견 가운데 해당 비즈니스와 관련된 내용을 분석하라.

기업가들은 습관처럼 고객들의 필요와 의견을 지속적으로 연구 조사해야 한다. 이런 습관은 항상 바뀌고 경쟁하는 시장에서 새로운 시각과 사업의 뚜렷한 목적이 무엇인지를 알게 해 준다.

More Info

Primary Marketing Research : 설문 조사 - 본 교육 과정의 온라인 부분에서 제공되는 효율적으로 설문 조사를 실행하는 방법. Primary Marketing Research : 포커스 그룹 - 본 교육 과정의 온라인 부분에서 제공되는 효율적으로 포커스 그룹을 준비하고 진행하는 방법.

Surveys and Interviews : 본 교육 과정의 온라인 부분에서 제공되는 2개의 설문지 예시는 어떤 식으로 연구 조사를 시작해야 하는지 보여주고 있다.

surveymonkey.com : 개인이 직접 설문조사를 만들 수 있는 웹 사이트.

3.5 비즈니스 컨셉 작성

3.5.1 비즈니스 컨셉 요소

비즈니스 컨셉은 다음 질문들에 대한 답을 포함하는 간단한 서류이다.

- 제품/서비스의 기능은 무엇인가?
- 다른 제품/서비스와의 차이는 무엇인가?
- 누가 제품/서비스를 구매할 것인가?
- 고객은 왜 제품/서비스를 구매하려고 할 것인가?
- 어디서 판매하고 공급할 것인가?
- 언제 판매할 것인가?
- 어떻게 홍보할 것인가?

성공적인 기업가는 사업의 특성을 정확하게 설명할 수 있어야 한다. 정확하게 설명할 수 없는 기업가는 잠재적 공급자, 고객, 투자자, 은행, 직원으로부터 기업가로서의 능력에 대한 의문을 갖게 만든다.

TIP 🔆

비즈니스 컨셉 기술서를 평가해 보는 좋은 방법은 전혀 관련이 없는 제3 자에게 설명해서 이해가 가는지 알아보는 것이다.

REALITY 🔊

비즈니스 컨셉이 초기에 분명한 경우일지라도, 기업가가 시장이나 경제적인 상황에 대해 더 많이 알게 되면 비즈니스 컨셉은 변화될 수 있다. 만약 비즈니스 컨셉의 수정이 필요 없다는 사실은 당신이 시장과 재무적인 변화에 귀를 기울이지 않고 있다는 것일지도 모른다.

비즈니스 컨셉 기술서를 작성하는 것은 비즈니스를 진행하기 전에 해야 하는 중요한 일이다. 사업 계획서를 작성 하기 전에 우선적으로 아이디어의 실현 가능성을 평가해야 하며 대부분 이 과정에서 비즈니스 컨셉에 대한 수정이 진행된다. 또 시장과 사업의 수익성에 대한 연구 조사를 통해 수정이 이루어진다.

3.5.2 성공적인 비즈니스 컨셉의 특성

시장에서 성공하는 제품/서비스는 공통된 특성을 가지고 있다. 다음 특성을 가진 제품/서비스는 성공할 확률이 높다.

- 의미 있는 재정적 혜택 제공 좋은 비즈니스 컨셉은 누구나 알아볼 수 있는 가치와 혜택을 가진 제품/ 서비스를 제공한다. 제품/서비스가 고객에게 명확한 재정적 혜택을 제공한다면 특별한 마케팅 없이도 고객은 제품/서비스를 찾을 것이다.
- 치명적인 문제 해결 질병이나 안전 문제 등의 치명적인 문제를 해결하는 제품/서비스는 시장에서 많은 인기가 있다.
- 편리함 제공 목표 고객들에게 확실한 편리성을 제공한다면 시장에서 주목받을 것이다.
- 기존 시스템에 적합 제공하는 제품/서비스가 기존에 존재하는 시장 시스템에 잘 맞는다면 저항은 최소화 될 것이다.
- 미디어의 관심 제품/서비스가 미디어의 흥미를 끌 수 있다면 별다른 마케팅 없이도 시장의 관심을 끌 것이다.
- 분명한 시장 파악 비즈니스 컨셉의 잠재 고객이 누구인지 확실히 파악할 수 있는가? 누가 첫 고객이 될 것인가? 잠재 고객을 확보하기 위해서 위 질문을 생각해 봐야 한다. 만약 위 질문에 대답을 할 수 없다면 마케팅 노력이 무의미해질 것이다.
- 독점 상품 독점 상품(monopoly)은 많은 이익을 가져다 주기 때문에 기업가들이 매력있게 생각한다. 만약 비즈니스 컨셉이 유일한 공급자이거나 경쟁사가 별로 없는 시장에 뛰어드는 것이라면 수익성 높은 비즈니스가 만들어질 수도 있을 것이다.
- 확장하는 시장 e-learning이나 생물 공학 같이 확장하는 시장은 투자자에게 매력적이기 때문에 사업을 시작할 때 비교적 쉬울 수도 있다.
- 낮은 투자 위험, 높은 수익 낮은 투자 위험에 높은 수익을 약속하는 사업은 당연히 많은 관심을 받는다.

REALITY 🔊

질병이나 안전문제 같은 심각한 문제를 다룬다고 해서 성공이 보장되는 것은 아니다. 다른 제품과 동일하게 시장의 기준과 고객의 필요를 충족시켜야 한다. 많은 투자자들은 심각한 문제를 다룬다는 이유로만 투자를 했다가 많은 돈을 잃는다.

From Real Entrepreneurs

존은 스포츠 리그의 단체 사진을 전문적으로 찍는 사진작가였다. 일은 재미있었지만 수익률이 너무 낮아서 결혼 사진으로 분야를 옮겼다. 지역 결혼 박람회에서 쉽게 얻은 신부들의 연락처로 연락했을 때 모두가 반갑게 전화를 받아 주었고 첫 해인데도 불구하고 많은 계약을 맺을 수 있었다.

3.5.2 시나리오

Run KC 사업 아이디어 평가

학습 목표

• 효과적인 비즈니스 컨셉 기술서 핵심 요소를 이해하고 주어진 기술서를 평가하기.

개요

짧고 정확한 비즈니스 컨셉 기술서는 타인에게 사업을 설명할 때 꼭 필요하다. 이번 연습에서는 비즈니스 컨셉 기술서의 핵심 요소를 파악하고 주어진 기술서의 효과성을 평가할 것이다. 효과적인 기술서는 다음 질문에 답해야 한다.

- 제품/서비스의 기능은 무엇인가?
- 다른 제품/서비스와 어떻게 차별화되는가?
- 누가 제품/서비스를 구매할 것인가?
- 왜 구매할 것인가?
- 어디서 판매할 것인가?
- 언제 판매할 것인가?
- 어떻게 판매하고 홍보할 것인가?

1단계

아래 제공된 Run KC의 비즈니스 컨셉 기술서를 읽어라.

2단계

핵심요소를 파악하라. 어떻게 개선할지를 생각해 보라.

3단계

전체적인 효과성을 평가하라. Run KC의 기술서를 개선할 방안을 생각해 보라.

Run KC 비즈니스 컨셉 기술서 사례

Run KC는 운동선수나 달리기를 좋아하는 사람들에게 검증된 브랜드의 신발, 옷, 액세서리 등을 제공하는 스포츠 용품점이다. Run KC은 중·고가의 고품질의 제품을 판매한다.

Run KC의 목적은 러너(runner)들에게 개인 서비스를 제공하고 그들의 운동 실력을 개발하여 장기적으로 운동을 할 수 있도록 도와 주는 제품을 제공하는 것이다. 모든 직원들은 운동 선수 출신이며 제품에 대한 깊은 이해를 가지고 있다. 경쟁사와 차이는 제품을 판매한 뒤에 나타난다. 가게 환경은 고객이 자주 들러 다른 고객과 교제 하고 직원에게 자문을 구할 수 있도록 유도한다. 또 고객은 Run KC 육상 팀에 합류하도록 초대된다.

운동 선수 사회에서 운동 잡지 광고와 운동 행사 후원, 웹 사이트 등을 통해 사업의 입지를 강화해 나갈 수 있을 것이다.

Run KC는 현재 계획 단계에 있으며 2012년 1월에 Leawood, Kansas에서 열릴 예정이다.

WHAT 제품/서비스의 기능은 무엇인가?
HOW 다른 제품/서비스의 차이는 무엇인가?
WHO 누가 제품/서비스를 구매할 것인가?
WHY 왜 구매할 것인가?
WHERE 어디서 판매할 것인가?
WHEN 언제 판매할 것인가?
HOW 어떻게 판매하고 홍보할 것인가?

HOW Run KC의 비즈니스 컨셉 기술서는 얼마나 효과적인가? 개선을 위해 어떤 조언을 해 줄 수 있는가? 사업 계획을 더 발전시키기 위해서 어떤 부분을 더 연구 조사해야 하는가?

3.5.3 비즈니스 컨셉의 치명적 문제점

많은 초기 기업들이 치명적인 문제(flaw)를 가진 비즈니스 컨셉을 가지고 사업을 시작하기 때문에 초기 단계에서 실패하게 된다. 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 불가능한 사업도 있다. 때로는 기업가 자신의 문제나 필요를 충족시키지만 시장에서는 전혀 필요가 없는 사업을 할 수도 있다. 또는 목표 시장의 규모가 너무 작아서 충분한 수익을 못 낼 수도 있다. 많은 비즈니스 컨셉들은 흔히 다음과 같이 치명적인 문제로 인해 실패하게 된다.

• 현실적인 사업성 부족 - 좋은 발명품을 기반으로 많은 사업이 시작되지만, 연구소 밖의 현실에서는 발명품을 만족스럽게 작동시키지 못하는 발명가로 인해 시장을 장악하지 못하는 경우가 있다.

From Real Entrepreneurs

한 정수 전문가는 바닷물까지도 1,000 갤런을 \$0.30의 가격으로 정수할 수 있는 사업 아이디어를 가지고 시작하였다. 이 사람은 혁신적이고 세계적인 발명품이 될 것이라 믿었다. 하지만 지난 5년간 5백만 불이 투자되었지만 그 전문가는 아직까지 단 한 푼의 수익도 내지 못하였다. 그 기술을 의도하는 대로 구현하지 못하였기 때문이다.

- 현실적인 필요성 사람들이 충분히 필요하다고 느끼지 않는 제품/서비스는 성공할 수 없다.
- 숨겨진 장애물 시장에 숨겨진 장애물이 있을 수도 있다. 예를 들어, 새로운 제품/서비스가 기존의 직업에 위협을 줄 수 있다. 컴퓨터를 사용한 신입 사원 연수 프로그램은 이론적으로는 좋은 아이디어였으나 그때까지 신입 사원을 교육하던 직원들에게는 위협이 되었다. 그들은 회사에 항의하여 컴퓨터로 하는 교육은 대면 교육보다 못하다고 설득하였다. 항상 고객의 반응을 예상하라.
- 좋지 않은 불경기 실행도 가능하고 고객들도 필요한 제품/서비스라고 느낄지라도 그들이 생각할 때 가격이 너무 비싸면 수익을 낼 수 없다.

From Real Entrepreneurs

한 열정적인 낚시꾼은 낚시 대회에서 전문가들이 사용하는 미끼를 성공적으로 만들었다. 미끼에 대한 소문은 빨리 퍼졌고 한 주요 스포츠 용품 회사는 1000개의 미끼를 주문하였다. 그러나 손으로 만든 미끼를 경제적인 가격에 만드는 것은 불가능하다고 판단하였고 결국 미끼를 제작하는 일은 그의 좋은 취미로 남게 되었다.

- 진입 장벽 어떤 사업들은 쉽게 복제가 가능하기 때문에 투자자들은 특허, 저작권, 기업 비밀들이 없는 회사에 투자하는 것을 꺼려한다.
- 노후화(obsolescence) 제품의 수명은 어떻게 되는가? 많은 사업은 유행을 기반으로 시작하기 때문에

수익을 낼 수 있는 시간이 몇 개월밖에 되지 않는다. 한 회사는 경쟁사가 기술적으로 한 단계 높은 제품을 출시했을 때 해당 제품을 포기해야 했다.

• 실행상의 문제점들 - 많은 아이디어들은 행동으로 옮기기 전까지는 좋아 보인다. 그러나 연구소에서 성공적이었던 제품이라고 해서 현실에서 그렇다는 보장은 없다.

REALITY 🔊

저탄수화물 다이어트 유행은 오래가지 않았다. 저탄수화물 식품도 얼마 가지 못했다. 요즈음 키슈(Quiches)와 크레이프 가게들은 유기농 음식, 얼린 요구르트, 커피 가게 등이 대체하였다.

- 교육 요구 만약 새 제품을 사용하는 데 적응 기간이나 훈련이 필요하면 조심해야 한다. 대부분의 사람 들은 익숙한 제품을 익숙한 방법대로 사용하는 것을 선호하기 때문에 적응 기간이나 훈련을 요구하는 제품을 꺼려 한다.
- 소비자 행동의 변화 요구 소비자의 습관은 시장에서 많은 경험을 통해 배울 수 있다. 소비자들은 경험 을 바탕으로 문제를 해결하기 때문에 새로운 행동을 요구하는 제품은 매우 큰 보상이 있지 않는 한 쉽 게 받아들여지지 어렵다.

From Real Entrepreneurs

컴퓨터로 식품 구매 시스템을 개발한 개발자들은 직접 슈퍼마켓에 가거나 전화로 주문을 하는 것보다 컴퓨터로 주문하는 것이 더 편리하다고 생각하였다. 그러나 연구 결과에 의하면 대부분의 사람들은 복잡한 컴퓨터 주문 시스템보다는 직접 슈퍼마켓을 방문하는 것을 선호한다고 밝혀졌다.

- 부정확한 추측 많은 사람들은 추측(assumption) 때문에 문제를 겪는데 사업 계획서를 작성한 뒤에는 무엇이 추측이고 무엇이 사실(fact)인지를 구분해야 한다. 예를 들어, 고객들이 제품을 좋아할 것이라는 생각과 목표 시장이 계속해서 승승장구 할 것이라는 생각은 다시 검토할 필요가 있다. 이런 추측은 어떤 사실에 근거하는가?
- 불편함 많은 새로운 제품들은 종종 사용하기 불편하다는 점 때문에 실패한다. 예를 들어, 사용하기 전 조립이 필요한 제품들은 미리 조립된 제품보다 인기가 없다.
- 서비스 요청 비즈니스 컨셉이 서비스를 필요로 하는가? 만약 필요하다면 누구의 서비스를 필요로 하는가? 서비스를 필요로 하는 제품들은 인건비가 오를 수도 있고 조직상 문제가 생길 수도 있기 때문에 복잡하다. 만약 서비스를 필요로 하는 제품이라면 기업가는 어떻게 그 필요를 충족시킬지 답할 수 있어야 하다.

REALITY 🔊

물류 문제는 많은 비즈니스 아이디어를 어렵게 만든다. 어떤 특정한 제품을 팔고 싶어하는 기업가가 고객에게 필요한 서비스를 제공할 수 없다면 치명적인 결함을 가진 비즈니스 컨셉이라고 할 수 있을 것이다.

💆 과제 3 비즈니스 컨셉 기술서

이제는 머릿속에서 생각만 하던 비즈니스 컨셉을 정확하게 표현할 시점이다. 비즈니스 컨셉을 정확하게 문서로 표현하는 일은 창업에서 중요한 과정이다. 자신의 비즈니스가 가지고 있는 정확한 특징을 정의할 수 있다면 당신이 목표로 하는 다른 사람과도 쉽게 소통할 수 있을 것이다.

비즈니스 컨셉 기술서는 무엇에 관한 사업인지를 설명하고, 이루고자 하는 목표가 무엇이며, 어떻게 그 목표를 이룰 것인지를 설명한다. 이번 과제의 첫 부분은 생각을 정리할 수 있도록 제공된 워크시트이다. 과제의 두 번째 부분은 실제로 기술서를 작성하는 것이다.

과제의 마지막 부분에서는 세 사람을 선택하여 작성한 기술서를 읽게 할 것이다. 그들의 피드백에 집중하고 배워라.

TIP 🔆

제1 장에서 세운 개인 비전과 비즈니스 컨셉이 일치하는지 확인하라. 비즈니스 컨셉과 사업 계획서의 모든 면이 개인 비전과 일치해야 한다. 만약 일치하지 않는다면 수정이 필요하다.

학습 목표

- 비즈니스 컨셉의 핵심 요소를 파악하고 기록하라.
- 짧고 정확한 비즈니스 컨셉 기술서를 작성하라.

개요

성공한 기업가는 본인 사업의 정확한 특성을 명확하고 간결하게 설명할 수 있다. 비즈니스 컨셉 기술서 작성은 다음 단계로 넘어가기 전에 꼭 해결해야 하는 과정이다. 그 이후 사업 계획서를 작성하기 전에 비즈니스 컨셉 기술서의 실현 가능성을 점검해야 한다. 실현 가능성을 점검하는 도중에 비즈니스 컨셉 기술서를 수정하는 일은 흔한 일이다. 시장 조사와 사업에 대해 더 깊은 이해를 통해 수정이 일어난다.

1단계

비즈니스 컨셉의 핵심 요소 파악하기. 비즈니스 컨셉의 핵심을 파악하기 위해 비즈니스 컨셉 개발 워크시트에 있는 질문에 답하라. A 항목에서는 짧은 노트를 기재하고 B 항목에서는 노트를 요약하여 문장으로 작성하라. 이 문장들은 최종 비즈니스 컨셉 기술서에서도 사용될 것이다.

2단계

비즈니스 컨셉 기술서 작성. B 항목에서 작성한 문장들을 모아서 비즈니스 컨셉 기술서에 다시 작성하라. Run KC의 비즈니스 컨셉 기술서 사례가 제공된다.

TIP O

- 비즈니스 컨셉 기술서는 200자 이하로 제한하라.
- "나", "우리"같은 단어 대신 회사 이름을 사용하라.
- 비즈니스 컨셉 기술서는 광고문처럼 읽어서는 안 된다.
- 어떤 사업인지를 설명하는 간단한 문장으로 시작하라. 예를 들어: ABC 회사는 ...을 제공하는 가게이다 또는 XYZ는 고급 레스토랑이나 부티크에게 컨설팅 서비스를 제공하는 회사이다, 등등.
- 만약 아직 회사 이름이 없다면 지금 하나 만들던지 ABC Consulting같이 일시적인 이름을 사용하라.
- 비즈니스 컨셉 기술서에 어떻게 경쟁사와 다른지 어떤 경쟁력이 있는지 설명하라.

3단계

비즈니스 컨셉 기술서의 피드백을 얻어라. 좋은 기술서를 썼는지를 평가할 수 있는 좋은 방법은 제 3자에게 문서를 읽게 하고 다시 설명하게 하는 것이다. 주위의 세 사람에게 기술서를 읽게 하고 그들이 이해한 대로 설명 하게 하라. 피드백을 받은 뒤에 정확한 이해를 위해 수정이 필요할 것이다.

4단계

받은 피드백을 정리하고 그 피드백을 어떻게 사용할 것인지 보고하라.

Run KC 샘플 비즈니스 컨셉 기술서

Run KC는 운동선수들에게 검증된 브랜드의 신발, 옷, 액세서리 등을 제공하는 스포츠 용품점이다. Run KC은 중·고가의 고품질 제품을 판매한다.

Run KC의 목적은 운동 선수들에게 개인 서비스를 제공하고 그들의 운동 실력을 개발하여 장기적으로 운동을 할 수 있도록 도와주는 제품을 제공하는 것이다. 모든 직원을 운동 선수 출신이며 제품에 대한 깊은 이해를 가지고 있다. 경쟁사와의 차이는 제품을 판매한 뒤에 나타난다. 가게의 환경은 고객이 자주 돌아와 다른 운동선수 와 교제하고 직원에게 자문을 구하는 것을 유도한다. 또 고객들은 Run KC 육상 팀에 합류하도록 초대받기도 한다.

운동 선수 사회에서는 운동 잡지에서 광고와 운동행사 후원, 웹 사이트 등으로 강한 지위를 가질 것이다.

Run KC는 현재 계획단계에 있으며 2012년 1월에 Leawood, Kansas에서 열릴 예정이다.

☑ 과제 3 비즈니스 컨셉 개발 워크시트

질문에 답하라	문장 형식에 당신의 대답을 간략히 요약하라
제품/서비스의 기능은 무엇인가?	
다른 제품/서비스의 차이는 무엇인가?	
누가 제품/서비스를 구매할 것인가?	
왜 구매할 것인가? -가격? -편리성? -우수성? -신기술 사용?	
어디서 판매할 것인가?	
어떻게 판매하고 홍보할 것인가?	
비즈니스 컨셉 기술서	

세 사람에게 비즈니스 컨셉 기술서를 나누어 준 뒤 피드백된 내용을 정리하여 보고하라.

요약

성공적인 기업가는 자신의 사업의 정확한 특징을 명확하게 설명할 수 있다. 이러한 설명은 미래 공급자, 고객, 은행, 그리고 직원들에게 사업 내용을 정확하게 전달하게 만든다.

잠재 고객들에게 피드백을 받아 비즈니스 컨셉 기술서가 정확히 구상하는 사업을 고객들에게 전달하고 있는지를 평가 할 수 있다. 비즈니스 컨셉 기술서가 사업을 정확히 전달한다고 해도 시장 환경과 사업의 경제성 등으로 얼마든지 수정될 수 있다. 대부분의 좋은 비즈니스 컨셉은 항상 수정되는 것이 자연스러운 과정이며, 만약 수정이 필요 없다고 느껴진다면 무엇인가 걱정스러운 부분이 있을 수도 있다.

새로운 정보를 얻고 새로운 사람을 만나면서 비즈니스 컨셉 기술서는 계속해서 수정될 것이다. 비즈니스 컨셉 기술서는 사업 계획서에서 제일 마지막으로 작성할 보고용 요약 (executive summary)의 기반이 될 것이다. 실현 가능성을 평가하는 과정에서 많은 수정 사항이 생기는 것은 흔한 일이다. 실현 가능성의 목적은 사업의 강점과 약점을 알아보고 약점도 강점으로 만들 수 있는 방법을 생각해 내는 것이다.

이번 장은 다음과 같은 핵심 아이디어를 포함하였다

- 기업가는 제품/서비스가 어떻게 특별한지, 어떻게 고객의 필요를 충족시키는지, 실제로 실현가능한지를 평가해야 한다.
- 기업가는 고객을 파악하고 그들의 역할과 프로필을 작성하여 실제 소비자에 대해 배워야 한다.
- 기업가는 전략적인 함정을 피하고 기존의 유통망을 활용하여 좋은 전략적 위치를 선정한다.
- 기업가는 연구 조사를 통해 혁신적인 아이디어를 얻고 성공적인 창업을 한다.
- 기업가는 도서관, 인터넷, 해당 산업 협회 또는 1차 연구 조사 등을 통하여 그들의 비즈니스 컨셉을 조사할 수 있다.
- 현명한 기업가는 성공적인 비즈니스 컨셉의 긍정적인 요소를 배우고, 실패한 비즈니스 컨셉의 치명적인 약점을 피한다.

4

모델 실현 가능성 점검표

실현 가능성 판단하기	102
제품/서비스 실현 가능성	104
시장 실현 가능성	110
재무적 실현 가 능 성	113

비즈니스 컨셉을 정의하고 난 뒤에는 사업의 실현 가능성을 평가해야 한다. 실현 가능성(feasibility)이란 그 사업에 대한 정확한 시장이 있고 또 기업가의 개인 비전과 비즈니스 목표를 충족시킬 수 있는지를 말한다. 실현 가능성을 평가하는 좋은 방법은 "모델 비즈니스"와 비교하는 것이다. 무엇보다도 모델 비즈니스는 판매가 가능한 제품/서비스와 정확한 시장이 있으며 충분한 수익성을 가지고 있다.

모델 비즈니스와 정확한 비교는 예측이나 추측이 아니라 조사된 사실(facts)에 근거해야 한다. 오직 사실에 기반 하여 평가할 때 비즈니스 컨셉에 대한 현명한 판단을 내릴 수 있다.

만약 비즈니스 컨셉이 실현 가능성이 있다면 이제는 사업 계획서를 작성할 때이다. 비즈니스 컨셉에 대한 연구는 비즈니스 기획 과정에서 지속적으로 이루어져야 한다. 만약 모델 비즈니스의 요소들과 일치하지 않는 면이 있다면 좀 더 자세히 살펴 볼 필요가 있다. 때로는 비즈니스 컨셉을 좀 더 실현가능하게 만들기 위해서 부분적 으로 수정할 필요도 있다. 만약 수정이 불가능하다면 그 비즈니스 컨셉에 기업가의 시간과 돈을 투자하는 것을 피해야 한다.

당신이 구상한 비즈니스 컨셉이 실현 가능성 검토 과정에서 적절하지 않거나 수익성이 없다고 하더라도 실망 할 필요는 없다. 이러한 과정을 통해 또 다른 비즈니스 컨셉을 검토할수 있는 가치 있는 경험과 기술(skill)을 얻을 수 있기 때문이다.

학습 목표

이번 장에서는 다음을 배울 수 있다.

- 모델 비즈니스의 특징 파악하기
- 제품/서비스의 실현 가능성 판단하기
- 제품/서비스의 시장에서의 실현 가능성 판단하기
- 제품/서비스의 재무적 실현 가능성 판단하기

4.1 실현 가능성 판단하기

4.1.1 모델 비즈니스를 사용한 비즈니스 컨셉 테스트

비즈니스 컨셉의 실현 가능성을 판단하는 일은 어려운 일이다. 모델 비즈니스 사업을 비교 도구로 사용하는 것은 비즈니스 컨셉을 명료하게 만들 수 있다. 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트는 구상중인 사업을 자체적으로 평가할 수 있는 좋은 도구이다. 이 과정은 제품/서비스의 장점과 시장 접근성, 그리고 사업의 수익성에 대한 이해를 도울 것이다. 비즈니스 컨셉의 장점을 강화시키거나, 실현 가능성이 없는 사업을 시작하지 않게 하는 방향을 제공한다면 이 과정을 통해 많은 돈과 시간을 아낄 수 있다.

이번 장에서는 모델 비즈니스와 기업가가 구상 중인 사업을 비교할 수 있는 기회를 제공한다. 이 비교 과정은 비즈니스 컨셉을 충분히 연구한 뒤에 진행해야 한다. 이 과정을 통해 비즈니스 컨셉의 장점과 약점을 미리 파악 하고 문제를 일찌감치 파악하여 약점의 영향을 최소화하거나 아예 제거할 수 있다.

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트의 과제 4에서는 구상 중인 사업을 모델 비즈니스와 비교하여 각 기준별로 1에서 5까지의 점수를 매길 것이다 (1은 기준과 전혀 일치 않는다. 5는 기준과 동일하다). 이 시점에서는 각 기준의 점수를 매길 수 없을 수도 있으므로 나중에 더 구체적인 계획이 세워졌을 때 다시 돌아와 점수를 매겨라.

TIP 🔆

이 시점에서 개인 비전과 일치하는 한, 두 가지 비즈니스 컨셉을 발굴하였을 것이다. 개인 비전과 일치한다고 해서 성공이 보장된 건 아니라는 점을 명심하라. 실현가능한 사업은 개인 비전과도 일치해야 하지만 외부적인 기준에도 부합해야 한다.

REALITY 🔊

충분한 연구 조사 없이 구상 중인 사업을 모델 비즈니스와 비교하는 일은 의미가 없다. 기업가가 생각하는 사업과 그 특성은 시장 조사가 알려주는 현실에 비해서 중요하지 않다.

4.1.2 모델 비즈니스 실현 가능성 점검표 사용하기

모델 비즈니스는 다음 3가지 분야에서 실현 가능성을 점검한다. 제품/서비스, 시장적 요소, 그리고 재정적 요소. 점검표에서 5점 만점을 받은 사업 컨셉은 모델 비즈니스가 될 수 있을 것이다. 절대적으로 완벽한 모델 비즈니스는 존재하지 않지만 이상적인 기준을 세우고 비교하는 것은 앞으로 기업가가 해야 할 일이 무엇인지를 알게 해줄 것이다.

사업의 모든 면이 그렇듯 정확히 흑백으로 나누어 지는 답은 없다. 그러나 사용할 수 있는 좋은 기준은 5점 만점에 반 이상의 점수를 받은 사업은 실현 가능성이 있다. 각 항목에서 3점 이하를 받은 부분은 추가적인 연구가 필요한 사업의 약점을 의미한다. 모든 항목에서 5점을 받는 것이 불가능하다는 사실이 기업가가 5점을 목표로 할 필요가 없다는 것을 의미하지는 않는다. 4.2, 4.3, 그리고 4.4에서 각 항목별로 더 설명할 것이다.

TIP O

모델 비즈니스는 한 가지 사업만의 실현 가능성을 점검할 뿐 아니라 구상 중인 여러 사업 간의 비교도 가능케 한다.

기업가는 실현 가능성 점검표를 사용하여 비즈니스 컨셉 간에 서로 비교 할 수 있다. 비즈니스 컨셉 간 서로 비교 할 때에는 총 점수보다 각 항목별 점수를 비교하는 것이 현명하다. 총 점수가 가장 높은 비즈니스 컨셉 이라 할지라도, 성공에 가장 중요한 항목에서 매우 낮은 점수를 받을 수도 있기 때문이다.

또 점수를 사용하여 개선할 부분을 파악할 수 있다. 낮은 점수를 받은 항목은 추가적인 연구 조사를 통하여 개선할 수 있다. 예를 들어, 어떤 뛰어난 비즈니스 컨셉이 오직 자금 조달 문제 때문에 낮은 총 점수를 받았다면 연구 조사나 네트워킹을 통하여 개선할 수 있다.

4.1.3 모델 비즈니스와 비교하여 제품/서비스를 평가하기

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트의 첫 부분은 제품/서비스가 현실성이 있는지를 판단한다. 많은 사업들이 제품/서비스의 비용이 너무 높거나. 관련 규정이 너무 많거나 혹은 단순히 고객들의 수요가 없어서 실패하였다. 이 기준은 4.2 제품/서비스 실현 가능성 항에서 더 자세히 살펴 볼 것이다.

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 - 제품/서비스 평가

제품/서비스를 평가할 때는 다음을 고려해야한다.

- 고객이 제품/서비스를 필요로 한다.
- 제품/서비스를 판매할 준비가 됐다.
- 제품/서비스의 수명이 영구적이다.
- 제품/서비스가 특별하며 보호받을 수 있다.
- 제품/서비스가 정부의 규제를 받지 않는다.
- 제품/서비스라인이 확장 가능성이 있다.
- 제품/서비스에 법적 책임의 리스크가 있다.

4.1.4 모델 비즈니스와 비교하여 시장 평가하기

실현 가능성의 두 번째 검토 부분은 비즈니스 컨셉의 시장성이 있는지를 평가한다. 다른 말로는 사람들이 제품/서비스를 사고 싶어 해야 한다는 것이다. 많은 기업가들은 세상의 모든 사람들이 잠재적인 고객이라고 생각하지만 글로벌화 된 시장 속에서 이것은 더 이상 사실이 아니다. 이 평가 단계에서 기업가는 경쟁사를 너무 쉽게 보는 실수를 사전에방지할 수 있다. 이 기준은 4.3. 시장성에서 더 자세히 살펴 볼 수 있다.

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트-시장성

시장성을 평가할 때는 다음 기준을 바탕으로 평가 할 수 있다.

- 시장 파악이 가능하며 규모를 측정할 수 있다.
- 경쟁사들에게 확인이 가능한 약점이 있다.
- 유통망이 존재하며 수용적이다.
- 고객들이 자주 구매한다.
- 사업이 뉴스 가치가 있다.

4.1.5 모델 비즈니스와 비교하여 수익성 평가하기

실현 가능성 테스트의 세 번째 부분은 재정적 기준을 평가하는 것이다. 사업을 시작하고 운영하는 만큼의 수익은 발견되어야 한다. 고객을 확보하여 제품/서비스를 판매한다고 해도 받아들일 수 있는 수준의 이익을 내야 한다. 수익성 평가는 가장 어려운 부분이지만 가장 중요한 부분이기도 하다. 수익성을 평가하기 위해서 기업가는 재무 개념을 잘 이해하고 있어야 한다. 이 기준은 4.4 수익성 평가에서 더 자세히 살펴 볼 수 있다.

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트-수익성 평가

어느 정도 재무적인 개념을 이해한 뒤에는 다음 기준을 바탕으로 비즈니스 컨셉을 평가할 수 있다.

- 자금 조달을 쉽게 할 수 있다.
- 수익이 지속적이다.
- 판매 전에 돈을 받는다.
- 직원 고용과 보유가 쉽다.
- 재고와 서비스 제공자가 믿을 만하다.
- 매출 총이익(Gross margin)이 100%이다.
- 법률적인 문제가 없다.
- 출구 전략을 통해 부가 창조된다.

4.2 제품/서비스 실현 가능성

4.2.1 고객이 제품/서비스의 필요를 인지한다.

고객이 이미 제품/서비스를 원하고 있다면 마케팅과 판매 과정이 단순해진다. 모델 비즈니스는 사업이 판매하는 제품을 필요로 하는 고객이 있다고 가정한다.

고객이 필요로 하는 제품의 예로는 덩굴옻나무에 찔렸을 때 사용하는 연고이다. 반면에 덩굴옻나무에 찔림을 방지하는 제품은 평상시에는 고객들이 필요를 못 느끼기 때문에 고객들이 구입하지 않을 것이다. 고객이 필요로 하는 제품은 쉽게 팔 수 있다.

REALITY 🔊

만약 고객이 제품/서비스가 필요하다고 느끼지 못한다면 기업가는 마케팅에 많은 돈을 써야한다. 먼저 제품/서비스가 필요하다고 설득해야 하고 두 번째로는 해당 사업의 제품/서비스를 사도록 설득해야 한다.

From Real Entrepreneurs

현대식 변기가 개발되기 전 물을 절약하는 변기를 개발한 한 기업가는 비현실적으로 세상의 모든 사람이 고객이 되리라 예상하였다. 그러나 6개월 동안 사람들을 만나고 제품을 홍보하였지만 단 한 개도 팔지 못하여 배관공의 자문을 구하였다. 배관공은 변기 내에 벽돌을 설치하여 쉽게 물을 절약할 수 있다고 답하였다. 기업가는 15,000개의 변기를 만들기 전에 미리 연구 조사를 하였다면 많은 돈과 시간을 아낄 수 있었을 것이다.

4.2.2 제품/서비스를 판매할 준비가 됐다.

모델 비즈니스는 판매가 준비된 제품/서비스를 가지고 있다. 사용이 바로 가능하며 문제가 없는 제품/서비스를 제공한다.

모델 비즈니스의 제품/서비스는 완전히 개발된 상태이며 이미 시험 단계를 마친 상태이다. 많은 제품들은 시제품 으로는 가능하지만 대량 생산이 불가능한 경우가 있다.

모델 비즈니스에서는 대량 판매가 시작되기 전 이미 시험을 거쳐 입증된 마케팅 전략을 가지고 있다. 또 모델 비즈니스는 시장이 요구한다면 추가적인 서비스를 제공할 수 있다. 때로는 기업가는 서비스 업체에서 서비스 제공자이다. 성공적인 기업가는 고객이 지속적으로 찾을 만한 우수한 서비스를 제공할 수 있다. 이런 식으로 사업이 성장을 한다면 기업가는 추가적으로 서비스 제공자를 고용하던지 하도급 업자와 계약을 맺어야 할 것 이다.

REALITY 🔊

많은 발명품은 원형으로서는 좋아 보이지만 대량 생산이 불가능하다.

REALITY 🔊

성공은 새로운 사업이나 준비가 안 된 사업을 망칠 수 있다. 성공적인 마케팅 전략을 통해 많은 주문이 들어오면 준비가 안 된 사업은 문제를 일으킬 수도 있다.

4.2.3 제품/서비스 수명이 영구적이다

모델 비즈니스의 제품/서비스는 영구적인 수명을 가지고 있다. 모델 비즈니스의 제품/서비스는 없어지지 않으며, 구식이 되지도 않고 유행이나 날씨의 영향을 받지 않는다. 모델 비즈니스의 수요는 지속된다.

트렌드, 새로운 혁신, 그리고 기술적 발전은 기존 제품/서비스의 수명을 크게 줄일 수 있다. 의류 사업을 하는 기업가들은 유행이 바뀌면 팔리지 않는 재고를 처리해야 한다. 음식이나 꽃처럼 짧은 수명을 가진 제품들은 빠른 시일 내에 팔아야 한다.

날씨도 제품/서비스 판매에 영향을 미칠 수 있다. 정원사, 제설 업체, 그리고 스키장 운영 업체들은 날씨가 성공을 만들거나 실패를 결정하기도 한다. 모델 비즈니스는 날씨의 영향을 받지 않는다.

REALITY 🔊

최첨단 기술 벤처에서는 제품의 수명이 짧다는 것이 큰 문제 가운데 하나이다. 많은 컴퓨터 하드웨어 제품들은 짧은 시간 내에 구식이 된다. 컴퓨터 소프트웨어 제품들은 더 짧은 수명을 가지고 있다. 개발자들은 빠른 시간 내에 수익을 내야 한다.

<u>TIP -Ò</u>-

만약 짧은 수명을 가진 제품을 팔 계획이라면 지속적인 혁신이나 파생상품을 통하여 구식이 된(obsolete) 제품을 대체하라.

From Real Entrepreneurs

한 회계사는 제과점을 인수하여 빵 굽는 오븐과 배달 차량을 추가로 인수하고 직원도 더 고용하여 사업을 확장하였다. 그러나 회계사는 24시간이라는 짧은 제품의 수명을 고려하지 않았고 결국 사업은 실패하였다.

From Real Entrepreneurs

coastaltool.com은 \$0.45짜리 드라이버부터 \$975 전기톱까지 1,000여개의 전동 공구를 재고로 가지고 있는 인터넷 회사이다. 이 회사는 전동 공구가 긴 제품수명을 가지고 있기 때문에 이렇게 큰 재고를 유지 할 수 있다.

igogolf.com의 창설자는 최고급 골프 제품을 할인된 가격에 판매하고 싶었다. 그는 영어, 불어, 스페인어, 독일어, 그리고 일본어로 된 웹 사이트를 출시하고 골프 전문가들을 직원으로 고용하였다. 국제적으로 판매하기 때문에 창설자는 계절 차이를 이용하여 사업을 운영할 수 있었다.

4.2.4 제품/서비스가 특별하며 보호받을 수 있다.

모델 비즈니스는 경쟁사로부터 보호 받을 수 있는 특별한 제품/서비스를 가지고 있다. 특허, 상표, 저작권 같은 지적 재산권은 경쟁사를 막을 수 있는 좋은 도구이다. 등록 상표는 회사의 가치를 높이고 제품/서비스를 경쟁사의 무단 복제로부터 법적인 보호를 가능케 한다. 수익이 가능한 시장에 특정 상품들을 배포하는 것에 동의하는 것조차도 가치있는 권리가 될 수 있다.

기업가는 지적 재산권을 발전시키면서 사업의 가치를 훌륭하게 향상시킬 수 있다. 제품/서비스에 대해 타 경쟁사들이 이익 창출을 하지 못하게 막는 것이 지적 재산권을 발전시키는 유일한 이유다. 지적 재산권은 사업의 전반적인 가치를 향상시킨다. 지적 재산권은 매도하거나 라이센스를 운영함으로써 사업의 추가 이익을 창출할 수 있다. 기업가가 출구 전략을 실행할 때, 지적 재산권은 사업의 가치를 훌륭하게 향상시킬 수 있다.

REALITY 🔊

보호될 수 있는 경쟁 이점을 가진 새로운 비즈니스 컨셉은 시장에서 성공할 수 있는 더 나은 기회를 가지고 있다.

TIP 🔆

당신의 사업에서 어떠한 측면 (사업명, 로고, 상표, 거래 비밀 등등)을 경쟁자들로부터 보호할 것인가를 고려하라.

From Real Entrepreneurs

티셔츠 생산 설비의 주인은 다가오는 대학 농구 대회를 위한 학교 로고가 있는 티셔츠를 인쇄하고 싶었다. 사업주는 각 학교들로부터 로고의 라이센스 사용 허가를 받는 것이 필요했다. 사용 허가를 위해서 사업주는 특정 항목에 동의하고, 지정된 품질을 유지하며, 각 학교에 사용료를 지불해야 했다.

이 사업주는 창의적인 예술가였고 그만의 독특한 상품을 개발하여 티셔츠에 인쇄하였고, 상표로 보호했다. 그는 그의 예술적인 창조물 들에 대한 라이센스를 운영하여 가방을 생산하는 회사로부터 사용료를 받았다.

4.2.5 제품/서비스는 정부로부터 규제받지 않는다.

시, 도와 연방 법 및 규제를 따르는 데는 시간과 비용이 매우 소모될 수 있다. 모델 비즈니스는 사업과 개인에게 존재하는 일반적인 현안에 의해 규제 받지 않는 제품/서비스와 경영 활동을 가지고 있다.

열정적인 기업가에게 중요한 것은 비즈니스 컨셉에 대한 정부의 규제를 가능한 고려하여 사전에 충분한 조사를 하는 것이다. 사업을 시작하거나 경영하기 위한 비용은 정부가 개입할 때 극적으로 증가할 수 있다. 몇몇 장소들 에서는 정부가 물을 재사용하여 세차하기를 요구한다. 경영주는 결국 특별한 장비를 구입해야 하고, 이것은 고객 들에게 세차 가격을 올려야 하는 결과를 초래한다.

REALITY 🔊

정부로부터 무거운 규제를 받을 수 있는 사업을 기획하는 기업가는 사업을 시작하고 나서 자금을 유치하거나, 낮은 경영 비용을 유지하는 데 어려움이 있을 것이다.

TIP 🔆

정부가 동의를 요구할 수 있는 사업을 시작하기 전에, 다음과 같은 것을 고려하라.

- 정부 규제 준수가 시간과 돈의 투자를 요구하는가?
- 정부 규제 준수가 사업이 어떻게 행동해야하는지에 관한 가이드라인을 강요하는가?
- 규제가 시, 군, 도 혹은 연방 정부마다 다르게 정해지는가?

From Real Entrepreneurs

와인 유통 회사의 창업주는 Sendwine.com이라는 온라인 사이트를 가지고 있다. 알코올 판매를 규제하는 많은 주(州)법의 문제를 해결하기 위하여, 회사는 현존하는 와인 가게들의 전국적 네트워크를 구성하였다. 인터넷 회사는 약 100명의 유통 업자들과 함께 80프로 이상의 미국 인구에게 쉽고 합법적으로 배송을 할 수 있었다. 그러나 미래의 규제들이 추가적인 장애물을 만들어 낼 수 있다.

4.2.6 제품/서비스 라인은 확장 가능한 잠재력을 가지고 있다.

모델 비즈니스는 추가적인 제품/서비스들과 새로운 제품/서비스 라인들을 통해서 확장할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 하나의 제품/서비스 혹은 제품/서비스 라인으로 시간이 갈수록 수익성 있는 회사를 유지하기는 부족하다. 회사의 제품과 서비스는 향상 혹은 중단 가능성에 대해 지속적으로 재평가해야 한다. 추가적으로, 회사는 제품/서비스 라인을 확대할 방법들을 꾸준히 찾고 새로운 제품/서비스를 창출해야 한다.

현존하는 제품/서비스 라인에 추가되는 제품/서비스는 고객 수요에 의해 조절되어야 한다. 고객의 요구를 조절하는 것은 시장성 있는 제품/서비스를 추가하기 쉽게 만든다. 고객 수요에 기반을 둔 제품/서비스는 팔기가 쉽다. 고객이 제품/서비스를 이미 요구하고 있기 때문이다. 기업가는 경쟁에서 새로운 제품/서비스와 그 유효한 이익에 대해서 소통하는 것만 필요하다.

- 새로운 제품/서비스 기회를 발견하기 위해서, 사업이 해당 산업 안에서 어떻게 이뤄지고 있는지를 살펴라. 제품/서비스가 원자재에서부터 완전한 형태를 이루고 고객의 손으로 넘어갈 때까지 필요한 과정들을 조사하라. 새로운 사업들은 보통 내부적으로, 수평적으로 혹은 수직적으로 통합된다.
- 내부적 통합은 회사 혹은 조직 내에서 제품/서비스를 마케팅하는 것을 뜻한다. 내부적 통합의 예 가운데 하나는 회사 소유의 인쇄 센터가 새로운 부서들에게 인쇄 서비스를 마케팅하는 것이다.
- 수평적 통합은 현재 유통 망 안에서 제품/서비스를 마케팅하는 것을 뜻한다. 수평적 통합의 예로는 호텔이 사업 출장자부터 심지어 비정기적 여행자까지 고객으로 확보하는 것이다.
- 수직적 통합은 유통 망에서 다른 분야까지 제품/서비스를 마케팅하는 것을 뜻한다. 수직적 통합의 예로는 의류 유통자가 옷 디자인과 생산 사업까지 확장하는 것이다.

기업가는 이 모든 분야에서 새로운 기회를 찾을 수 있을지 모른다.

REALITY 🔊

만약 사업체들이 고객들에게 제공하는 제품/서비스가 하나뿐이라면, 사업체들은 일반적으로 시간이 지날수록 살아남지 못한다.

TIP 🔆

고객이 요청할 때마다 새로운 제품/서비스를 추가하는 것에 대해 주의하라. 제품/서비스를 추가하는 것은 의미가 있어야 한다. 당신의 운영 구조와 맞지 않고, 추가적인 연구와 개발을 요구하거나, 낮은 수익률을 가진 제품에 대한 고객의 수요를 맞추는 함정에 빠지지 마라. 새로운 제품/서비스를 추가하는 아이디어가 올바른 결정인지 평가하라.

From Real Entrepreneurs

theknot.com을 시작했던 동업자들은 인터넷이 커플들이 결혼하기 전에 쇼핑을 하기 좋은 장소일 것이라고 생각했다. 웹 사이트는 종합 결혼 정보와 계획 (온라인 선물 등록, 맞는 혼례복의 정확한 위치를 찾기 위한 도구, 그리고 신혼 여행 장소의 평가)을 제공하면서 시작되었다. Knot는 상을 받은 웹 사이트를 넘어서 Knot 책, 잡지와 TV로 빠르게 확장했다.

4.2.7 제품/서비스는 법적 책임의 위험이 없다.

모델 비즈니스는 법적 책임의 위험이 없는 제품/서비스를 가지고 있다. 몇몇의 제품과 서비스는 중요한 잠재적 법적 책임을 가지고 있다. 일반적인 규칙상. 사람들과 접촉이 있는 어떠한 유형의 제품들과 특히 섭취되는 것 들은 사람을 다치게 할 잠재력이 있다. 음식 공급자에게는 잠재적 법적 책임이 명백하다. 이상적으로 기업가는 누군가를 해할 수 있는 제품들을 피해야 한다. 조언 등을 제공하는, 특히 전문가의 조언, 서비스 사업들도 비슷한 법적 책임에 대한 리스크가 있다.

소송이 빈번한 지금 시대에서 모든 제품/서비스의 잠재적인 법적 리스크는 주의 깊게 평가되어야 하며, 그에 따른 위험 요소를 줄이기 위해 모든 노력을 대해야 한다. 기업가는 책임 보험에 가입하거나 전무가의 자문을 받음으로써 제품/서비스의 법적 책임 위험을 감소시킬 수 있다.

REALITY 🔊

요즈음 사업에 있어 가장 크게 증가하는 비용이 생산물 배상 책임 보험이다. 빈틈 없는 기업가는 그의 아이디어에 대한 법적 책임의 잠재력을 조심하여 살핀다.

From Real Entrepreneurs

어린이의 잠옷류를 생산하려고 계획했던 기업가는 연구를 하는 동안 잠옷은 불연성이 100 퍼센트여야 하고 제품이 생산물 배상 책임 보험의 정책에 따라야 한다는 것을 발견했다. 이러한 조항들은 생산 비용을 상당히 증가시키고, 매출 총이익과 순수익을 감소시켰다. 비즈니스 컨셉의 실현 가능성을 판단해 본 뒤, 그 기업가는 그 아이디어를 포기하기로 결심했다.

4.3 시장 실현 가능성

4.3.1 시장은 인지되고 측정될 수 있다

모델 비즈니스의 제품/서비스는 쉽게 인지되고 측정되는 시장을 가지고 있다. 그 제품/서비스는 시장을 찾고 시장의 크기를 정의함으로써 실현 가능성을 밝힐 수 있다. 시장의 잠재적 고객이 발견되고 특징에 따라 측정될 수 있을 때, 이러한 정보가 만들어지기 쉽다. 해당 제품/서비스를 사려고 하는 사람의 숫자가 충분하지 않거나 수익을 창출하기에 크지 못한 시장이라면, 그 사업은 좋은 기회가 아니다.

새로운 제품/서비스의 개척 단계 가운데 대부분의 대기업들이 진출을 하지 않은 것이 기회인 것은 아니다. 대기업들은 시장이 새로운 아이템을 원할 때까지 기다리고 있는 것이다. 간단히 말해 대부분의 제품들은 시장을 가지고 있지 않다.

REALITY 🔊

고객들이 없다면, 사업도 없다!

TIP 🔆

사업을 시작하기 전에 인지할 수 있는 시장이 발견되어야 한다. 모든 연구 자원들이 소진된 뒤에도 당신이 고객을 묘사하지 못하거나 시장 안에 몇 명이 존재하는지 모른다면, 사업 아이디어를 바꾸거나 중단하는 것을 고려해 보라.

From Real Entrepreneurs

90년대 중반, 맥도날드는 "특별히 성인의 입맛을 위한" 샌드위치 생산 라인을 소개했다. 이 사치스러운 생산 라인은 주방 책임자에 의해 만들어졌고, 더 성숙하고 세련된 시장을 목표로 했다. 맥도날드는 이 생산 라인에 3억 달러를 투자했음에도 시장을 발견할 수 없었다.

4.3.2 기존의 경쟁은 인식 가능한 약점들을 가지고 있다

일반적으로 경쟁은 사업에 도움이 된다. 이 이야기가 믿기 힘든가? 경쟁 없이 엄청나게 제품을 팔아서 무일푼에서 거부가 된 거물의 전설적인 이야기는 거의 없거나 아주 드물다. 미국 중소기업청에 따르면, 현재 미국 내에서 2000만개 이상의 사업이 운영되고 있고, 다수의 사업들이 경쟁 속에서 번영하고 있다.

대부분의 마을을 보면, 한 도로(먹거리 골목)에 여러 음식점들이 있다. 왜 이렇게 많은 음식점들이 서로 가까이에 위치해 있는 것일까? 경쟁으로부터 멀리 위치하는 것이 더 낫지 않을까? 하지만 음식점들은 다른 많은 사업들과 같이 경쟁 속에서 성장한다. 사람들은 먹거리 골목으로 향한 뒤, 어디서 먹을지 결정한다. 좋은 분위기, 대기 줄이 짧거나 최고의 음식이 있는 음식점들이 고객을 유치한다. 음식점이 하나만 있는 경우 특별히 그 음식점을 가려고 오는 고객들만 유치하게 된다. 대체로 음식점들이 혼자 떨어져서 살아남기 위해서는 매우 잘 만들어져야 한다.

모델 비즈니스는 인식 가능한 약점들과 경쟁을 한다. 다시 말해, 경쟁은 그에게 제품/서비스 측면에서 향상 시킬 수 있는 빈 공간을 제공한다. 음식점이 먹거리 골목에 위치하는 것만으로는 충분하지 않다. 음식점은 경쟁 자에 의해 제공되는 음식, 서비스, 선택메뉴, 분위기 혹은 접대의 약점에 대해 우위를 점하고 있어야 한다. 연구 조사는 경쟁의 약점과 강점을 파악하는데 있어서 필수적이다.

시장 조사를 마친 뒤에, 몇몇 기업가들은 경쟁이 없다는 것을 파악할지 모른다. 경쟁이 없는 이러한 상황이 명백한 기회가 될 수 있을 것처럼 보이지만, 시장 상태에 대해서 평가하고 경쟁이 없는 이유에 대해서도 확인하는 것이 중요하다. 제품/서비스에 대한 인지된 수요가 없을지도 모른다.

REALITY 🔊

경쟁은 양날의 칼이다. 과대 혹은 과소 <u>경쟁은 모두 위험하다.</u>

From Real Entrepreneurs

Amazon을 "세계 최대 서점"으로 만들기 전에, 설립자 Jeff Bezos는 온라인상에서 유통될 수 있는 많은 제품들을 조사했다. 그는 각 제품 산업의 구조에 대해서 특히 관심을 가지고 있었다. 그는 수많은 경쟁자, 공급자들이 가진 힘, 유통자들의 힘에 대해서 조사했다. 그는 책 판매 사업의 주요 약점(재고와 소매점에 대한 높은 자본투자)에 빠르게 집중했다. Amazon 시작 몇 년 동안은 저 자산 전략이 가장 중요한 경쟁 우위들 중 하나였다.

만약 아이디어가 상대적으로 새롭다면. 경쟁이 없는 것이 당연할 수도 있다. 기업가는 새로움의 이점을 얻을 수 있고 제품/서비스에 최대의 투자를 할 수 있다. 제품/서비스의 필요성을 모르는 잠재적 고객에게 팔기 위해 추가적인 마케팅 비용을 감당하려면 추가적인 수익이 필요할지 모른다. 만약 사업이 성공적이라면, 경쟁은 당연히 따라 올 것이다. 더 많은 경쟁자들이 시장에 진입할수록. 상품 가격과 이익이 함께 줄어들 것이다. 빈틈 없는 기업가는 고객들이 지속적으로 그들의 제품/서비스를 구입하도록 이점을 만들 준비가 되어 있다.

4.3.3 유통 망이 갖춰져 있고 접근하기 수월하다.

모델 비즈니스는 이미 갖춰지고 접근할 수 있는 유통 망을 가지고 있다. 유통 망은 생산자로부터 고객에게 제품/서비스를 이동할 책임이 있는 다양한 회사들을 포함한다.

사업은 제품/서비스를 다루려는, 유통 시스템이 갖춰진 유통 업자에게 판매함으로써 수익을 낼 수 있다. 유통 시스템이 갖춰진 유통 업자와 거래하는 이점은 기존 유통 업자들은 새로운 제품/서비스를 이미 확보한 고객들 에게 즉시 마케팅할 수 있다는 점이다. 기존 유통업자는 새로운 아이템이 그들의 현재 고객의 요구에 어떻게 맞는지 파악하고 있다.

만약 제품/서비스가 갖춰진 유통 망이 없다면, 기업가는 제품/서비스를 유통하기 위한 망을 확보해야만 한다. 기업가는 유통 업자들을 파악하고 위치시켜야 한다. 그리고 유통 업자를 통해 제품/서비스들을 되팔고. 판매가 이뤄지기 전에 영업 사원들을 교육시키고 훈련 시켜야 하기 때문에, 이 추가적인 단계가 사업을 진행하는 데 비용을 증가시킨다.



유통 망이 없다면, 기업가는 시스템을 만들기 위해 상당한 시간과 노력을 들일 것이다.

TIP 🔆

언제든지 가능하다면, 새로운 사업자들에게 열려 있는 기존 유통 망과 함께 아이디어를 찾아보라.

From Real Entrepreneurs

Sally Smith와 Iowa 주에 있는 동업자는 그들의 사업 기회를 확인하기 위하여 역전 마케팅이라 불리는 과정을 사용했다. 조사를 통해 Smith는 통신 판매 산업이 오프라인 유통보다 상당히 더 높은 성장을 하고 있다는 것을 알게 되었다. 그녀는 또한 그 유통 망 안에서 음식이 가장 잘 팔리는 상품류라는 것을 발견했다. 그녀는 더 나아가서 Omaha Stakes 와 Honey Baked Ham과 같은 유통 회사를 알게 되었다. 답이 그녀 앞에 있다고 생각했다. 그녀는 돼지고기로 유명한 주(州)에 살고 있었다. Iowa의 갈비는 매우 성공적이어서 사업한 지 2년 만에 미국 농무부(USDA)의 식물 직위를 획득하고, Smith와 동업자는 4년 만에 지역 회사들에게 판매함으로써 출구 전략을 시행하였다.

4.3.4 고객들은 빈번히 구매한다

모델 비즈니스는 제품/서비스를 빈번히 구매할 고객들을 가지고 있다. 그러므로 새로운 고객들이 제품/서비스를 시도하도록 설득하기 위해 적은 금액을 지출한다. 만약 고객이 제품/서비스를 단지 일 년에 한 번씩만 구매한다면, 판매자는 고객으로부터 다음 주문이 들어오기 전까지 1년을 기다려야 할 것이다. 고객을 유지하기 위해서는 과도한 마케팅 비용이 요구된다. 만약 고객이 매일 구매를 한다면, 판매자는 날마다 영업할 기회가 있다. 이 경우, 고객 교육보다 고객 서비스에 대한 마케팅이 더 중요시된다.

추가적으로, 빈번하게 구매하는 소비자는 그렇지 않은 구매자보다 새로운 다른 것을 시도해볼 가능성이 크다. 그러므로 새로운 제품/서비스를 현존하는 고객들에게 상대적으로 적은 마케팅 비용으로 판매할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

면도날의 주요 생산자는 각 남학생 사교 클럽 (fraternity)의 그리스 문자를 손잡이에 새긴 면도기를 주요 대학 캠퍼스의 사교 클럽 회원들에게 나누어 주었다. 이 홍보의 목적은 젊은 남성층을 겨냥하여 그들이 사용하는 면도기에 그 날을 이용하도록 만들기 위한 것이다. 이러한 면도기들에 맞는 단 하나의 면도날은 그 회사에 의해 생산된 것뿐 이었다. 그 결과, 회사는 면도날 판매 시장을 상당히 확장하였다.

From Real Entrepreneurs

고객들이 처방전을 갱신하기 위해 사이트를 방문할 때, 온라인 약국 planetrx.com은 처방전이 필요 없는 아이템을 고객들에게 판매하는 것을 위주로 사업을 했다. 전통적인 약국과 같이, planetrx는 고객들이 살 필요 없지만 사고 싶은 제품들에 인센티브와 특별한 혜택을 제공하였다.

4.3.5 사업은 훌륭한 보도 가치가 있다

모델 비즈니스는 훌륭한 보도 가치가 있다. 영리한 기업가는 아이디어의 보도 가치 특성을 찾는다. 그리고 미디어에 보도 자료, 특집 기사, 전화 연락을 통해서 돈을 들이지 않고 매스컦의 관심을 받는다.

미디어는 또 다른 햄버거 가게가 오픈 하는 것에 대해서는 관심을 갖지 않을 것이다. 하지만 햄버거가 가공된 조류(藻類)로 만들어졌다고 가정해 보라. 이 경우 뉴스 미디어는 이야기를 다룰 수 있다. 만약 제품 혹은 서비스가 특별하게 보도 가치가 없다면, 기업가는 뉴스거리(신장 개업, 유명 고객 혹은 자선 행사)를 만들어내야 한다.

몇몇 경우에는 사업이 훌륭한 미디어에서 하나의 좋은 이야기로 다루어짐으로써 장기적인 보상을 얻을 수 있다. 그러나 사업의 종류에 따라, 반복되거나 지속적인 미디어 보도가 필요할지 모른다.

TIP 🔆

좋은 매스컴의 관심을 받는 열쇠는 사람들의 관심을 끌 만한 보도 가치가 있는 어떠한 것을 갖는 것이다.

REALITY 🔊

빈틈 없는 기업가는 고객들이 광고보다 신문과 잡지에 나와 있는 논평 기사를 더 신뢰한다는 것을 알고 있다.

From Real Entrepreneurs

주로 고령의 아르바이트로 운영되는 임시 직업 소개소는 도시에 눈보라가 휘몰아치기 전까지 운영에 어려움을 겪고 있었다. 한 68세 여성이 출근하였으나, 소개소가 날씨로 인해 닫았다는 것을 발견했다. 그 여성은 소개소가 왜 문을 닫았는지 알고 싶어 전화를 걸었다. 이 사건의 뉴스 가치를 알아차린 소개소의 사장은 즉시 신문사에 전화를 걸어, 고령자들의 헌신을 칭찬하였다. 그 다음 날, 그 이야기는 경제면 첫 페이지에 주요 기사로 장식되었고, 판매는 극적으로 증가했다. 그는 두 회선의 전화를 더 설치하고 세 명의 상담원을 추가로 고용하게 되었다.

4.4 재무적 실현 가능성

4.4.1 자금은 쉽게 구해질 수 있다.

사업을 시작하는 데 돈이 필요하다. 정기적으로 신규업체에 자금을 조달하는 개인과 기관은 확실한 자금 회수를 워하다. 이 자금 투자자는 투자금에 대한 충분한 이익을 받고 싶어 한다. 이익은 개인 투자자 혹은 기관의 욕구와 필요에 따라 상당히 달라질 수 있다. 모델 비즈니스는 금전적 보상이 분명하기에, 신규사업 지원금을 더 쉽게 얻을 수 있다.

사업 착수와 미래 성장을 위해 돈을 얻는 열쇠는 올바른 자금을 얻는(obtain) 것이다. 몇몇 자금은 첫 신규사업에 관심이 있는 반면 대부분은 운영 경험이 있는 사업에 관심이 많다. 몇몇은 적은 액수의 금액을 조달하는 동안 다른 곳은 제한없이 조달 할 수 있다. 채무자 혹은 기업가는 반드시 이자와 같은 수수료와 함께 원금을 갚아야 하는 부채만을 조달한다. 몇몇은 주식 소유자가 사업의 소유주가 되는 주식을 발행 하여 자금을 조달하기도 한다. 몇몇은 부채와 주식의 혼합 방식을 찾기도 한다. 몇몇의 투자자는 경영에 참여하고 싶어 하는 반면 또 다른 투자자는 아예 관여하고 싶어 하지 않는다. 자금 조달 자원들과 조건의 다양성 때문에 자금을 조달하는 것은 매력적이다.

REALITY 🔊

동일한 자금을 위해 갈수록 많은 기업가들이 경쟁을 하다 보니, 사업 착수를 위한 투자금을 찾기가 점점 더 힘들어 지고 있다.

REALITY 🔊

만약 사업을 시작하는 데 투자를 받기가 극도로 힘든 상황이라면, 아마 잠재적 투자가/자본가들은 아이디어에 내재 하는 기업가가 알지 못하는 약점을 보고 있을지도 모른다.

다음 요인들에 따라 자금 조달의 성공 여부가 달려 있다.

- 사업의 종류
- 산업
- 재무 계약
- 알선 (소개)
- 필요한 금액
- 담보물
- 기업가의 개인적 신용 기록
- 기업가가 해당 사업에 이미 투자한 금액

기업가가 하는 가장 흔한 실수는 이 요인들을 무시하고 그들의 사업의 요구와 재무 자원을 일치시키는 데 실패하는 것이다.

<u>TIP -Ò</u>-

만약 당신이 자금 조달에 실패했다면 왜 그랬는지 물어라. 해답은 당신이 고칠 수 있는 아이디어의 약점을 드러낼 것이다.

TIP 🔆

외부 자금 제공자들은 자금 조달을 하기 전에 당신이 이 사업에 얼마나 돈을 투자했는지 알고 싶어 한다. 그들은 이 사업의 성패에 얼마나 많은 당신의 돈이 투입되었는지를 보고 사업에 대한 당신의 헌신을 평가한다. 대부분의 기업가들에게 사업을 시작할 돈을 구하는 것은 일반적인 문제이다. 장차 기업가가 되려는 사람들에게 최선의 길을 제공하는 자금 자원은 다음과 같다:

- 자기 금융 외부 투자자가 필요하지 않다.
- 친척 및 친구들 친구와 가족이 사업을 시작할 수 있도록 금전을 제공한다.
- 고객 일부 고객들은 계약금을 치루거나 필요한 돈을 공급한다.
- 공급자 일부 공급자들은 돈을 지불하기까지 30~60일 정도의 시간을 준다.
- 유통 권리의 판매 제품/서비스를 유통할 권리를 타인 혹은 타 회사에 판다.
- 유형 자산 채권자 어떤 자산은 부채의 담보물로 사용될 수 있다.
- 임대 미국 사업에서 장비 대여는 상업적 부채보다 더 큰 자금 조달 자원이다.
- 은행/중소기업청의 지지를 받는 부채 프로그램들은 자영업자가 부채를 얻을 수 있게 도와준다.

REALITY 💉

만약 기업가가 가족의 돈을 잃는다면, 그/그녀는 돈이 아닌 존경과 관계로 평생을 지불해야 할지 모른다.

From Real Entrepreneurs

Dixie Junk와 그녀의 남편 Robert는 양호한 현금 흐름(cash flow)으로 건축 폐기물과 PC 관련 사업을 시작했다. 수년간 이러한 상황이 지속되자 그들은 은행원들과 관계를 유지해야할 이유가 없다고 판단했다. 나중에 그들이 대출을 받으려 할 때 그들이 실수했다는 것을 깨닫게 되었다. 이 순간을 위해 그들은 예전부터 작은 개인 은행과 거래를 통해 실적을 쌓았어야 한다는 것을 깨달았다.

4.4.2 수익원이 지속적이다.

모델 비즈니스는 잠재적 고객들을 찾아내기 위해 첫 마케팅 비용을 들인 뒤에는 지속적인 수익원을 만들어 낸다. 한마디로. 추가적인 수익 창출을 위해서 또 다른 마케팅 캠페인을 할 필요가 없다. 수익은 고객들과의 관계가 존재함으로써 지속된다. 지속적인 수익원 사업의 예들은 다음과 같다:

- 매년 계약마다 비옥화와 잡초 방제를 제공하는 잔디 관리 회사
- 약정 계약 기간 동안 인건비와 고용주 세금 납부를 처리해주는 세무서 (payroll service company)
- 매월 수임료를 받고 일하는 공인 회계사와 변호사 같은 전문직 종사자들

REALITY 🔊

매 판매마다 분리된 거래를 해야 하는 1회성 사업은 많은 시간과 재정이 든다.

매번 판매마다 새로운 수익원을 찾아야만 하는 사업을 운영하는 것은 매우 어렵고 비용이 많이 들 수 있다. 매 계약마다 경쟁해야 하는 건설 회사 혹은 인생에 단 한번 있는 이벤트를 위해 고용된 웨딩 진행자를 생각해 보라. 이러한 사업들은 수익이 많았다가도 어려워질 수 있다. 이러한 경우에는, 경영진은 추가적인 판매 수요를 지속적으로 찾아야 하기 때문에 마케팅 비용이 증가한다. 이러한 분야에서 성공한 기업가는 과거 고객과의 관계로부터 수익 구조를 창출하여 방법을 찾는다. 예를 들어, 건설회사는 향후 3년간 프로젝트를 수주하는 개발 업자에게 할인을 해 줄 수 있다. 결혼 진행자는 리조트 상품권을 새로운 고객들을 추천해 주는 과거 신랑 신부들에게 줄 수 있다.

TIP 🔆

추가적인 제품을 구매하기, 매년 계약을 갱신하기, 혹은 정기적 유지와 서비스 계약하기와 같이 고객들이 구매를 반복할 수 있는 아이디어를 개발하라.

4.4.3 돈은 판매 이전에 들어 온다.

모델 비즈니스는 제품/서비스에 대한 주문이 들어올 때 고객으로부터 돈을 받는다. 판매와 수익은 사업 안에서 현금을 만들어 내는데 충분하지 않을 수 있다. 많은 기업가들은 상당한 매출을 기록하지만, 현금 흐름 상의 문제를 가지고 있다. 납입 금액을 청구하는 통지서를 때맞춰 보냈음에도 불구하고 이 문제가 발생할 수 있다. 불행하게도 많은 고객들은 회사에 때맞춰 비용을 지불하지 않는다. 서비스를 제공하거나 제품을 생산하는 데 돈이 쓰이기 때문에. 판매 대금이 회수되지 않으면 자금 부족 사태가 일어난다.

자금 회수 계획은 판매가 일어나기 전에 시작한다. 주문이 들어왔을 때 고객으로부터 대금은 먼저 지불되어야 한다. 만약 추가적으로 사업이 구매자를 위해 맞춤 제품을 생산한다면 모든 돈은 사전에 지불되어야 한다. 선불된 돈은 자금 수요와 악성 부채를 상당히 줄인다.

만약 고객들이 전부 지불할 수 없으면, 그 다음 전략은 보증금을 요구하는 것이다. 보증금은 제품/서비스를 생산 하는 직접 비용을 대신할 금액이어야 한다. 또한 아무 운영 경비를 들이지 않고서 주문을 감당할 수 있는 정도의 금액이어야 한다.

REALITY 🔊

고객들이 금액을 지불하지 않는다면, 얼마나 많은 제품들이 팔렸던지 간에 의미가 없다.

TIP 🔆

당신의 사업이 제품/서비스를 배달하기 전에 돈을 회수하는 구조가 아니라면, 회수를 원활하게 할 수 있는 이러한 절차들을 고려하라.

- 당신이 정한 기준과 요건에 부합한다고 확신이 들면 새로운 계정 자격을 줘라. (납부 기한을 주기 전에 신용도, 은행과 거래 기록을 확인하라)
- 정기 청구서, 독촉장, 계좌와 명세서를 포함하는 지불 절차를 개발하라.
- 때맞춰 지불하지 않는 고객들을 위해 예비 계획을 갖춰라. 체납된 금액을 회수할 수 있도록 추심 계원 혹은 미수금 처리 대행 회사를 이용하라.

From Real Entrepreneurs

애완견들의 초상화를 그리는 예술가는 그림의 크기에 따라서 고객에게 요금을 받는다. 고객은 50%를 선불하고 남은 50%는 그림이 도착 하면 지불한다. 초상화를 완성하는데 대략 일주일이 걸린다. 예술가는 다섯 혹은 여섯 개의 그림을 동시에 작업한다. 예술가가 그림을 완성 하는 동안 선금은 좋은 현금 흐름을 만든다. 만약 고객이 그림을 받지 않으면, 예술가는 보증금을 유지하고 다른 아트 갤러리에 그림을 판다.

4.4.4 직원을 고용하고 유지하는 것은 쉽다.

기업가는 종업원의 요구를 충족하기 위한 계획을 수립해 왔기 때문에, 모델 비즈니스에서 직원을 고용하고 유지하는 것은 쉽다. 이 계획은 사업의 성공에 기여한 종업원에게 보상을 하고, 원하는 사람에게 잠재적 성장 기회를 제공하는 환경을 포함한다.

성공적인 기업가는 적절한 시기에 적절한 사람을 고용할 수 있다. 각 직위에 고용된 사람과 그 직위의 중요성은 기업의 성공에 각 업무가 얼마나 중대한지에 따라 결정된다. 만약 기업이 성공적인 마케팅 기술을 요한다면, 마케팅 자리는 마케팅 전문가로 채워야 한다. 유망한 벤처 기업을 평가하는 누구든 직원이 결합된 팀이 가진 마케팅 영향력을 면밀히 살필 것이다.

생산 혹은 기술 전문가를 필요로 하는 상황에서. 경영진 자리는 매우 중대하다. 예를 들어. 만약 기업가가 은행을 개설하려고 계획하는 중이라면, 경영진은 반드시 재무적으로 전문성이 있는 사람을 포함해야 한다.

성공적인 기업가는 종업원들이 정말로 차별화된 제품을 만들어 내도록 자극할 수 있는 업무 환경을 제공함 으로써 중요한 종업원들을 유지할 수 있다. 그들은 종업원들의 능력을 기업의 요구와 연결시킨다. 그는 지속적인 진보, 발전과 성장, 성과금과 보상에 대한 종업원들의 요구도 또한 충족시킨다.

REALITY 🔊

다음 문제점들은 종업원들이 있는 모든 사업에 영향을 미친다.

- 직원 채용, 고용과 훈련은 비용이 든다.
- 높은 이직률은 노동 비용을 증가시킨다.
- 정부는 해당 사업이 근로자를 어떻게 관리하는지 규제한다.
- 어떤 사업은 조직화된 노동자와 씨름해야한다.

TIP X

당신이 고용 방침을 설계할 때, 이러한 질문에 대답하라.

- 직원 채용 시의 요구를 맞추기 위해서 무엇을 할 것인가?
- 사람들에게 어떤 인센티브를 제공할 것인가?
- 어떤 분야의 지속적인 개발과 성장을 받아들이고 이를 위해 무엇을 요구할 것인가?

From Real Entrepreneurs

여러 맥도널드 가맹점을 소유한 가맹주는 종업원들이 평균 이직에 걸리는 시간이 약 2주다. 추가적으로 종업원을 교육시키는 데 평균 8시간이 걸린다. 이러한 비용은 임금과 훈련, 소모되는 자료를 포함한다. 그 가맹주는 약 450명을 고용한다. 가맹주는 패스트푸드 사업이 아니라 고용 훈련 사업을 하고 있는 듯한 느낌을 받는다. 노동력과 이직률에 소비되는 높은 비용은 이윤의 폭을 줄인다. 만약 이직 기간이 일주일 늘어난다면 이윤 폭은 상당히 증가할 것이다.

4.4.5 재고 물품과 서비스 제공자를 신뢰할 수 있다.

모델 비즈니스는 재고 물품(inventory), 원자재와 서비스를 제공하는 신뢰할 수 있는 회사들을 가지고 있다. 만약 최종 제품/서비스에 필요한 원자재를 제공하는 업체가 단 하나라면, 많은 아이디어들은 절대 시행되지 않는다. 미래 자원에 대한 신뢰성이 안정적이지 않기에, 대부분의 대기업 경영진들은 충분한 재고 물품과 서비스를 제공하는 회사와 거래하고 싶어 한다. 그들은 한 공급자만 의지하고 싶어 하지 않는다. The American Hospital Supply 회사는 일회용 피하 주사기 바늘에 쓰이는 스테인리스강으로 된 미세관의 공급자가 하나밖에 없을 때 회사를 시작했다.

성공한 기업가는 원자재가 필요할 때 얻어질 수 있는지 확신을 얻기 위하여 공급자와 서비스 제공자에 대해면밀히 연구한다. 그는 또한 원자재 혹은 서비스의 가격이 타당한지도 연구한다.

<u>TIP -Ò</u>-

사업 계획서의 제품/서비스 면은 항상 제품/서비스에 대한 예비 공급자 명단이 있어야 한다. 많은 투자자들은 하나의 공급처만 가지고 있는 회사에 투자하지 않을 것이다.

REALITY 🔊

하나의 공급처에만 의지하는 사업은 재고가 없어 주문이 처리되지 못하는 등의 상황으로 가격이 올라갈 수 있다.

From Real Entrepreneurs

두 젊은 기업인은 세탁을 해도 향기 나는 티셔츠를 생산 판매하는 사업 아이디어를 가지고 있었다. 시험 판매는 LA에서 벌어지는 Rose Bowl 미식축구 경기를 위한 장미향 티셔츠를 생산하는 것이었다. 티셔츠에 향을 추가하는 기술은 대기업이 소유하고 있었다. 그 기업은 상대적으로 어리고 경험이 적은 기업인이 만들기에는 비현실적인 대량 주문을 요구하였다. 결국 대기업의 주문 수요를 맞출 수가 없어 아이디어를 포기할 수밖에 없었다.

4.4.6 매출 총이익이 100%이다.

모델 비즈니스는 100퍼센트의 매출 총이익(gross margin)이 있다. 총소득(gross income) 혹은 매출 총 수익(gross profit)이라 불리는 매출 총이익은 직접 원자재 및 노동 비용을 지불한 이후 남은 금액을 일컫는다. 매출 총이익은 사업의 운영 비용을 대체할 수 있는 금액을 나타낸다. 매출 총이익에서 운영비용(operation costs)을 빼면 사업에 대한 흑자 혹은 적자의 결과가 나온다. 모델 비즈니스는 직접 원자재 혹은 노동 비용이 없다. 모델 비즈니스는 제품/서비스들의 판매로부터 100%의 매출 총이익을 가진다.

비록 어떤 사업이든 대부분의 경우에 100%의 매출 총이익을 갖는 것이 비현실적이지만, 매출 총이익이 클수록 더 좋은 사업이다. 보통 서비스 사업은 제품 사업보다 매출 총이익이 크다.

TIP O

당신의 주요 제품/서비스보다 더 높은 매출 총이익을 가진 관련 제품/서비스를 판매함으로써, 매출 총이익을 향상시킬 수 있는 방법을 찾아라.

매출 총이익이 낮은 산업에서의 문제점은 작은 계산상의 오류들이 빠르게 손실이라는 결과로 나타난다. 그렇기 때문에 많은 할인점들이 재정적 어려움에 빠지는 것이다. 1%의 오류는 상당한 손실을 가져올 수 있다. 반면에 높은 매출 총이익이 있는 사업은 쉽게 큰 재정적 손실 없이 오차 범위를 메울 수 있다. 높은 매출 총이익 사업은 보통 판매 수준으로 상당한 이익을 남길 수 있다.

REALITY 🔊

사업의 예상된 매출 총이익은 수익에 있어서 중요한 열쇠이다. 새로운 벤처에 전념하는 투자자들은 매출 총이익을 그들의 투자 결정에 중요한 요소로 여긴다.

From Real Entrepreneurs

대부분의 타이어 가맹점들은 상대적으로 20%에서 30% 사이의 낮은 매출 총이익을 가진 타이어를 판다. 하지만, 그들은 높은 매출 총이익이 동반된 제품과 서비스들을 고객에게 판매함으로써 가맹점들의 매출 총이익을 증가시킨다. 이것들은 밸브, 타이어 장착 및 균형 잡기, 휠얼라인먼트와 도로 위험 보험이 포함된다.

4.4.7 법적 문제들이 없다.

모델 비즈니스에서는 법적 문제들이 존재하지 않는다. 그러나 사실은 모든 사업은 법적 고려 사항들이 있다. 파트너십, 법인 혹은 유한 책임 회사와 같이 사업을 위해 정해진 조직 형태별로 적용되는 특별한 법과 규제가 존재한다. 사업 운영의 본질인 계약과 같은 요소는 합법적인 효과가 있지만, 초보 기업가를 특히 혼란시킬 수 있다. 지적 재산권은 보호받아야 하고, 정부 규제에 순응해야 하며, 환경 보호법에 부합해야 하고, 토지 이용관련 규제들은 준수되어야 한다.

어떤 사업들은 내부적 소송들과 법적으로 복잡한 관계가 얽혀 있다. 제품이 특히 어린이에게 섭취되거나, 사람들에게 위험이 될 수 있는 사업에는 적용 가능한 법과 규제들이 다수 있다. 약, 법 혹은 회계와 같이 전문가의 조언을 주는 것을 포함한 서비스 사업 또한 같다.

운영하는 사업이 매각될 때에도, 잠재적 법적 문제는 여러 개 있다. 설립자 혹은 주요 종업원이 전 고용주와 경쟁하지 않겠다는 동의서를 서명했을 수 있다. 사용된 기술이 특허권 침해 소송에 걸릴 수도 있다. 환경적인 장벽이 발생할 수도 있다. 계약 의무 혹은 법적 책임이 기록에 깊이 숨어 있을 수도 있다. 이러한 법적 비용은 새로운 사업을 시작하기도 전에 치명적인 상태로 만들어버릴 수 있다.

재능 있는 기업가는 사업 아이디어나 사업 인수 시에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 법적 요소들의 전체를 조사한다. 경험 있는 기업 변호사의 조언은 필수다.

From Real Entrepreneurs

공항에서 혹은 공항으로 여행자를 이송하는 공항 셔틀은 택시 회사들과 끊임없는 법적 싸움을 하고 있다. 택시 회사들은 소송을 제기하며 공항 셔틀 서비스들이 그들의 사업을 위협한다고 논쟁한다. 변호사 비용은 상당히 클 수 있고, 셔틀 서비스 운영자들은 법정에서 자기의 입장을 보호하기 위한 준비에 돈과 시간을 지출해야 한다.

4.4.8 부(富)는 출구 전략을 통해 발생한다.

모든 기업가가 죽는 그의 가족에게 선물로 그 사업을 물려주든, 그는 자신의 사업에서 언젠가 떠나게 될 것이다. 기업가가 계획된 출구 전략 없이 죽거나 은퇴를 하게 되면, 사업은 즉각적으로 멈추게 되거나, 그 사업의 자산들이 헐값에 매각될 수 있다. 모델 비즈니스는 구조화되어서 출구 전략을 통해서 부가 발생한다. 모델 비즈니스는 멈추지 않는다. 사업은 자산을 축적하고 미래의 잠재적 수익 구조를 설계함으로써 소유주를 위해 부를 만들어 낸다. 이러한 부는 기업가의 선택에 의해 회수된다.

모델 비즈니스는 사업 매각, 다른 사업과의 인수 합병 혹은 증권시장에서의 사업 주식 매각 등을 통해 기업가에게 부를 창출할 수 있도록 시작부터 구조화되어 있다. 이러한 부를 수확 할 수 있게 계획하는 것이 성공의 중요한 열쇠이다.

추가적으로 기업가에게 부를 창출하기 위해서, 출구 전략은 사업이 개시된 첫 날부터 매일 운영 결정을 하는 절차를 제공한다. 이것은 유보 이익의 양, 대차 대조표 외 자산들, 임원 보상과 사업비 등에 대한 재무적 결정에 지대한 영향을 미친다. 영업 중인 회사의 사업 매각을 통한 출구 전략은 재무 기록이 사업의 재무 현황을 정확히 반영하도록 영향을 준다.

From Real Entrepreneurs

그들의 기숙사에서 Macintosh 컴퓨터로 출판 사업을 운영하는 세 명의 대학생들은 많은 사람들이 컴퓨터를 이용하기는 하나, Mac을 어떻게 사용할 수 있는지 잘 모른다는 것을 파악하게 되었다. 그들은 그들의 사업을 기숙사에서 상점으로 옮기고, Mac을 사용하도록 훈련 받은 사람들의 특화된 임시 직업 소개소로 전환하였다. 10년 후, 그들은 35개의 도시로 그들의 서비스를 확장하였다. 그 후, MacTemps는 Aquent partners에게 매각되었다.

From Real Entrepreneurs

첨단 기술회사 ZDC, Inc는 회장직을 맡게 된 47세 남성에 의해 매입되었다. 이것은 그의 세 번째 사업이었고, 그는 2년 안에 회사 에서 부를 수확하는 것이 개인적 비전이었다. 그의 모든 결정은 그의 개인적인 목표와 나란히 하였다. 예를 들어, 성장 계획은 2년 안에 그에게 번창한 출구를 갖기 충분하도록 설정되었다. ZDC는 Synergetics International에 24개월 안에 합병되었다. 계획대로 그 출구 전략은 달성되었다.

📝 과제 4 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트는 사업 아이디어를 평가하는 데 유용한 도구이다. 이것은 간과될 수 있는 사업의 여러 양상에 대한 기업가의 관심을 유지하는 데 초점을 맞춘다. 그 결과 사업을 시작하는 것에 대한 위험, 개인적인 목표를 최적으로 이룰 수 있는 계획 등을 평가할 수 있고 잠재적인 문제를 피할 수 있다.

체크리스트를 살펴보는 동안, 과제 3에서 만든 비즈니스 컨셉 기술서를 참고하라. 당신은 완벽에 가까운 모델 비즈니스를 기준으로 삼아 자신의 아이디어를 평가할 것이다.

체크리스트는 이상적 답변이 각 항목마다 5점으로 형식화되어 있다. 대부분의 항목에서 4 또는 5점의 점수는 성공하기 좋은 기회라는 것을 나타낸다. 대부분의 1점 혹은 2점 답변은 당신이 자신의 아이디어를 재평가해야 하거나 그 항목에 대한 대안을 마련할 필요가 있다는 것을 뜻한다. 이 쟁점들을 다운 뒤에는 제 5장에 있는 사업 착수를 위한 사업 계획서 작성을 시작할 준비가 되어 있을 것이다.

TIP X

각 응답에 대해 생각하라. 최대한 객관적이어야 한다. 당신의 사업 아이디어를 다른 사람들에게 읽어 보라고 부탁하고 아이디어를 평가하기 위해 이 체크리스트를 사용해라.

4.4.8 시나리오

Run KC 모델 비즈니스 체크리스트

Tim은 달리기에 대해 열정적이며, 러닝화 가게 개업을 수년 간 꿈꾸어 왔다. 그는 경험이 있고, 연구 조사를 마쳤다. 이제 그는 뒤로 물러나 그의 사업 아이디어에 대해 객관적으로 바라볼 시간이 되었다. 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트를 알게된 후, 그는 그 체크리스트가, 컨셉이 실현 가능한지를 결정하는데, 2가 시작부터 강화할 필요가 있는 분야가 무엇인지 확인하는 데 이성적 도구임을 알게 되었다.

학습 목표

- 실현 가능성을 결정하는 모델 비즈니스 요소들을 이해하라.
- 모델 비즈니스와 사업 아이디어를 비교하라.
- 실현 가능성을 높이기 위해 향상이 필요한 부분을 명확히 하라.

개요

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트는 사업의 성공을 좌우할 수 있는 중요한 기준을 확인해준다. 이러한 기준들로 사업 아이디어를 평가함으로써, 미래의 기업가는 해당 사업을 시작하는 데 있어 감당해야 할 위험수위를 결정할 수 있다. 그 기준들은 제품/서비스, 시장과 금융 등의 측면에서 개선을 위한 기준점을 개발하는데 쓰일 수 있다.

도구

Run KC 모델 실현 가능성 체크리스트

1 단계

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트에 나오는 항목을 복습하라. 완벽한 모델 비즈니스는 이러한 모든 것을 포함한다. 각 항목을 이해하는데 도움이 필요하다면, 항목 설명 페이지를 참고하라.

2 단계

모델 비즈니스 기준과 대조해서 Run KC 사업 아이디어를 평가하라. 1에서 5까지 점수를 사용하여 Run KC 사업 아이디어를 모델 비즈니스 항목에 근거하여 평가하라. (1은 항목과 절대 일치하지 않음을 뜻하고, 5는 항목과 전체적으로 일치함을 뜻한다). 평가한 점수와 일치하는 공간에 "X"표하라.

3 단계

점수를 평가하라. 모델 비즈니스를 기준으로 사업 아이디어를 시험할 때, 점수가 실현가능한 사업을 보장하지는 않는다. 보통 실현가능한 사업 아이디어는 전체의 반 이상의 점수를 획득하고 세 가지 섹션에서 모두 반 이상의 점수를 얻어야 한다. 기준 항목 3점 이하의 점수는 해당 사업 아이디어가 대안이 필요한 약점이 있다는 것을 나타낸다. 세 가지 항목별 및 전체 점수를 내라.

4 단계

당신이 낮게 평가한 하나 혹은 두 개의 항목을 확인하라. 이 점수들을 향상 시킬 수 있는 방법을 고민하라. 더 필요한 정보는 없는가? 독특한 마케팅 전략은 없는가? 혹은 또 다른 창의적인 해결책은 없는가? 대부분의 점수는 시간이 지남에 따라 향상될 수 있다. 당신이 확인한 낮은 항목의 점수를 올릴 수 있는 선택지를 나열하라.

Run KC 모델 실현 가능성 체크리스트

평가하는 데 도움이 필요하면 항목에 대한 설명을 보라. ※ 1=낮음 / 5=높음

시장 실현 가 능 성	1	2	3	4	5	RUN KC 관련 내용
고객들은 제품/서비스에 대한 필요성을 인지한다.						고객들은 제품에 대한 필요를 느끼지만, 나는 그 지역에서 신규 사업가이다.
제품/서비스는 팔 준비가 되어 있다.						시중의 제품들을 지켜봤고, 최고의 브랜드가 될 것이라 알고 있다.
제품/서비스는 무한한 생명을 가지고 있다.						러닝화는 바닥이 단단해지기 전 약 2 년 간의 유통 기한이 있다. 고객들에게 신선함을 주기 위해 신발은 1 년 안에 팔려야 한다. 스타일들도 매년 바뀐다.
제품/서비스는 독특하고 보호할 수 있다.						회사 로고가 상표와 함께 보호될 것이다. 또 앞으로 다른 점포들이 쓸 수 없도록 러닝화의 브랜드와 스타일을 승인받았다.
제품/서비스는 정부에 의해 규제되지 않았다.						특별한 규제가 없다.
제품/서비스 라인은 확장 잠재력이 있다.						달리기 이외의 다른 관련 스포츠까지 확장할 수 있는 선택이 다양하다.
제품/서비스는 책임 위험이 없다.						우리는 조언만 해주기에 책임이 없다. 점포에 있는 러닝머신과 장비는 책임을 증가시킨다.

평가하는 데 도움이 필요하면 항목에 대한 설명을 보라. ※ 1=낮음 / 5=높음

시장 실행가 능 성	1	2	3	4	5	RUN KC 관련 내용
시장이 인지되고 측정될 수 있다.						연구조사 결과 달리기와 러닝화 산업은 상당한 성장을 나타냈다. 고객 프로필이 정의되었다. 러닝 클럽과 팀이 러너(runner)와 연결된 기회들이다.
존재하는 경쟁이 인식할 수 있는 약점을 가지고 있다.						약점이 존재함으로써, 경쟁은 쉽게 인식할 수 있다.
유통 체계가 구성되어 있고, 수용적이다.						유통 체계가 구성되어 있다. 점포들이 각 생산자 라인을 가져가려면 허가받아야 한다. 나는3 개를 허가받았고, 3 개를 더 작업하고 있다.
고객들이 빈번히 구매한다.						해당 산업은 대단한 뉴스 가치는 없지만, 지역 주자들의 인정할 만한 성취가 드러나는 것을 도울 것이다.

총:

총:

/35

/25

평가하는 데 도움이 필요하면 항목에 대한 설명을 보라. ※ 1=낮음 / 5=높음

시장 실행가 능 성	1	2	3	4	5	RUN KC 관련 내용
자금 조달이 쉽게 이뤄진다.						내가 필요한 투자를 결정해야 한다. 나는 약간의 돈이 있다. 새로운 사업이기에 대출은 약간 어려울 것이다.
매출원이 지속적이다.						겨울 시즌에는 사업이 정체될 것이다.
돈은 판매 전에 회수된다.						판매될 때 돈은 회수된다. 신용 카드도 허용될 것이다.
종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다.						나는 잠재적으로 인력을 제한하여 종업원이 모두 러너가 될 수 있기를 원한다. 모든 종업원이 러너였으면 좋겠다. 진지한 러너는 할인을 받거나, 다른 러너와 어울리기 위해서 러닝화 가게에서 일하기를 좋아한다.
재고품/서비스 공급자를 신뢰할 수 있다.						공급자들이 구성되어 있고 신뢰할 수 있다.
매출총이익이 100 %이다.						매출총이익이 45~50%이다.
법적 문제들이 존재하지 않는다.						산업 내 법적 책임이 존재하나 중요하진 않다.
출구 전략을 통해서 부는 발생된다.						사업을 여러 장소에서 성장시키지 않는 한, 잠재적 부는 제한적일 것이다.

총:

전체 총합 :

/ 40

/100

4단계 낮은 점수를 받은 항목을 확인하고 점수를 향상시킬 방법을 고려하라.

당신이 낮은 점수를 준 두 개 혹은 세 개의 항목을 확인하라.

위에 명시된 각 항목마다 이 점수를 향상시킬 수 있는 방법을 고려하라. 더 필요한 정보는 없는가? 도움이 될 만한 독특한 마케팅 전략은 없는가? 혹은, 또 다른 창의적인 해결책이 있는가?

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 - 항목 설명

만약 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업을 평가하는데 도움이 필요하다면, 아래 지침을 참고해라. 각 모델 사업 요소들에 대한 선택들을 면밀히 살펴 보라. 그런 다음, 당신의 상황을 가장 잘 나타내는 것을 골라라. 정직해라!

제품 혹은 서비스 실현 가능성

고객들은 제품/서비스의 필요성을 인지한다.	1. 고객들이 나의 제품/서비스들에 대해 아무것도 모른다. 2. 고객들이 나의 제품/서비스의 필요성을 알기 위해서는 별도 교육을 받아야 한다. 3. 고객들이 타 경쟁자가 아닌 나의 제품/서비스를 구매하려면 설득해야 한다. 4. 고객들은 내 제품/서비스의 필요성을 알고, 타 경쟁자보다 내 것을 자주 고를 것이다. 5 내 고객들은 내 제품/서비스들을 원하고, 나로부터 구매하기를 원한다.
제품/서비스를 판매 할 준비가 되어 있다.	1. 나는 내 제품/서비스 개발을 시작하지 않았다. 2. 나는 문제점을 가지고 있을 수 있다; 나는 아직 내 제품/서비스를 개발 중이다. 3. 나는 몇 가지 제품/서비스를 팔았지만, 완전하게 시험되었거나 고장이 없는 것은 아니다. 4. 나는 내 제품/서비스를 철저히 시험하였고, 문제를 해결하고 있는 중이다. 5. 내 제품/서비스는 작은 문제가 있기는 하지만 원활하게 작동한다.
제품/서비스는 무한한 생명을 가지고 있다.	1. 내 제품/서비스들은 소멸되거나 구식이 되지 않기 위해 빨리 판매가 되어야만 한다. 2. 내 제품/서비스들은 수익을 만들기에는 비교적 짧은 생명 주기를 가지고 있다. 3. 특별한 노력 없이, 내 제품/서비스의 생명 주기가 다되기 전에 수익을 만들 수 있다. 4. 내 제품/서비스는 충분한 수익을 창출할 수 있도록 꽤 긴 생명 주기를 가지고 있다. 5. 내 제품/서비스의 생명 주기는 제한이 없다.

제품/서비스는

1. 나는 등록 상표를 보유하고 있지 않다; 내가 제공할 수 있는 것은 경쟁사와 비슷한 것이다.

독특하며

2. 나의 제품/서비스는 등록 상표가 붙지 않았지만, 경쟁에서 차별화될 수 있다.

보호 받을 수 있다.

3. 나는 내 제품/서비스의 등록 상표를 만들기 위해 최선을 다할 것이다.

4. 내 제품은 기능/스타일 측면에서 조금 독특하고 법적으로 보호받을 수 있다.

5. 내 제품들은 기능 및 스타일 면에서 독특하고 법적으로 보호받을 수 있다.

제품/서비스는

규제되지 않는다.

1. 여러 가지 규제들을 준수하기 위해서 많은 시간과 돈이 요구된다.

정부에 의해 2. 여러 규제들이 바뀌고 있어, 더 많은 시간과 비용이 요구될 수 있다.

3. 괜찮다. 규제들은 타당하지만, 나는 면밀히 규제들을 살펴 보아야 한다.

4. 내 특정한 제품/서비스에 대한 규제를 따르기 쉽다.

5. 규제가 없다! 나의 모든 사업에 강요되는 규제는 거의 없다.

제품/서비스

1. 내 제품/서비스는 잠재적인 확장성이 없다.

라인은 잠재적인 확장성이 있다.

2. 나는 당장 팔 수 있는 제품/서비스를 하나만 가지고 있다.

3. 잠재적인 확장성이 있음에도 불구하고, 그러기 위해서는 더 많은 일이 필요하다.

4. 나는 여러 가지 판매할 수 있는 제품/서비스 라인을 가지고 있다.

5. 내 제품/서비스들은 서로 보완적이며, 쉽게 판매하고 또 추가할 수 있다.

제품/서비스는 법적 책임 등의 위험이 없다. 1. 나는 걱정된다; 나는 내 제품/서비스를 파는데 큰 법적 위험이 있을 수 있다.

2. 나는 내 제품/서비스를 파는데 어떤 위험이 있는지 확실하게 알지 못한다.

3. 나는 내가 파는 제품/서비스에 걸린 위험에 대해서 내 자신을 보호할 수 있다.

4. 나는 내 제품/서비스를 파는데 최소한의 위험이 있다; 나는 자신을 보호할 수 있다.

5. 문제없다! 내 제품/서비스를 판매하는데 법적인 책임 위험은 전혀 없다.

시장 실현 가능성

시장이 인지되고

1. 누구나 내 고객이 될 수 있어서 특정 집단을 목표하는 것은 쉽지 않을 것이다.

측정될 수 있다.

2. 많은 잠재적 고객이 있기 때문에, 나는 목표 시장을 찾기 위해 더 많은 연구가 필요하다.

3. 나는 내 잠재적 고객을 확인했지만, 그들의 인구 통계나 구매 패턴 때문에 접근하기에 조금 어려움이 있다.

4. 나는 노력으로 내 고객들을 찾기 위해 고객의 인구 통계나 구매 패턴을 사용할 수 있다.

5. 내 잠재적 고객들은 인구 통계나 구매 패턴 때문에 쉽게 찾을 수 있다.

경쟁사는

1. 나는 이 사업에서 나보다 오래 사업을 해 온 경쟁 상대를 많이 갖고 있다.

확인할 수 있는

2. 나는 경쟁 상대가 없다. 음, 이유가 무엇일까 궁금하다?

약점을

3. 나는 내 경쟁 상대를 확인할 수 있지만, 나는 그들의 약점을 모른다.

가지고 있다

4. 나는 내 경쟁 상대를 알고 그들의 약점을 알지만 조금 더 많은 연구가 필요하다.

5. 나는 경쟁 상대는 제한적이고, 나는 그들의 약점을 알고 있다.

유통시스템이

1. 나는 완전히 새로운 유통 시스템을 개발해야 한다.

구성되어 있고,

2. 현재의 유통 시스템은 나에게 제한된 선택들을 제공할 뿐이다.

접근할 수 있다.

3. 나는 몇 가지 선택할 수 있는 기존 유통 시스템을 찾았다.

4. 몇몇의 유통업자들은 나의 제품/서비스를 취급하는 것에 호의적이다.

5. 유통업자들은 내 제품/서비스들을 취급하고 싶어서 나에게 연락한다.

고객들이 1. 고객들은 나로부터 단 한번만 구매할 것이므로, 나는 항상 새로운 고객을 찾아야만 한다. 빈번하게 2. 대부분의 고객은 나에게 딱 한번만 구매할 것이다. 구매한다. 3. 고객들은 한번 이상 구매할 것이지만, 빈번하지는 않다. 4. 몇몇 고객들은 제품/서비스를 빈번하게 구매할 것이다. 5. 내 현존하는 고객들은 제품/서비스를 매우 빈번하게 구매한다. 사업이 1. 내 사업은 전혀 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없다. 뉴스거리가 2. 내 사업은 좋은 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없는 것처럼 보인다. 될 만한 가치를 3. 나는 일정한 매스컴의 관심을 끌어 올 수 있다고 생각한다. 가지고 있다. 4. 나는 내 사업이 뉴스 가치가 있고, 추진해 본다면 좋은 언론 보도가 이뤄질 수 있다. 5 내 사업은 매우 새롭고 흥미로워서 뉴스 거리가 되기 쉽다.

재정적 실현 가능성

자금 조달이 쉽게 이뤄진다.	1. 나는 내가 위험을 감수하려는 것보다 더 많은 금액을 투자해야만 한다. 2. 나는 내 사업이 얼마나 많은 자금을 요구하는지 확실히 모르겠다. 3. 나는 꽤 많은 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 4. 나는 보통의 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 5. 나는 많은 돈을 투자할 필요가 전혀 없다. 나는 부담 없이 위험을 감당한다.
매출원이 지속적이다.	1. 나는 계절적 변동, 큰 계약들 때문에 어떤 일이 벌어질지 전혀 모른다. 2. 월 매출은 상당히 변동을 거듭할 것이지만, 어느 정도 예측이 가능하다. 3. 우리의 판매는 판매 주기와 출시되는 제품들에 따라 매월마다 변동된다. 4. 대부분의 경우, 판매는 매월 꾸준하다. 5. 우리는 항상 매월 꾸준히 판매한다.
돈은 판매 전에 회수된다.	1. 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 고객이 지불하기까지 30일 이상 기다린다. 2. 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 보통 30일 안에 지불된다. 3. 고객들은 그들이 제품/서비스를 받는 시점에서 지불한다. 4. 우리 고객들은 제품/서비스의 직접 비용을 대체할 수 있는 보증금을 선입금 한다. 5. 현금은 왕이다! 배달이 되기 전에 제품/서비스의 모든 비용이 지불된다.
종업원을 고용하고 유지하기가 쉽다.	1. 이직률이 높을 것이다. 채용하고 훈련시키는 과정이 계속된다. 2. 직원을 채용하고 훈련시키는 것에 많은 시간과 돈이 지출된다. 3. 지금은 회사가 성장하여 하도급 업자를 사용함으로써 노동 비용을 조절할 수 있다. 4. 나는 자격이 충분한 종업원을 가지고 있고, 낮은 이직률을 예상한다. 5. 나는 최고의 종업원을 가지고 있고, 이직률이 제로(0)이다.
재고품/ 서비스 공급 자를 신뢰할 수 있다.	1. 나는 내가 필요한 물품 목록/공급품의 대부분을 어디서 구할 수 있는지 단서조차 없다. 2. 나는 내가 필요한 물품 목록/공급품을 어디서 구할지 확실하게 파악하고 있지 않다. 3. 나는 공급처를 찾았지만, 소수의 회사들이 내가 필요한 것들을 줄 수 있다. 4. 다수의 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다. 5. 명성이 좋은 많은 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다.

매출 총이익이 100 센트이다.	 직접적 원자재와 노동비용이 높기 때문에, 나의 매출 총이익(gross margin)은 낮다. 직접적 원자재와 노동비용이 상대적으로 높기 때문에, 내 매출 총이익은 꽤 낮다. 직접적 원자재와 노동비용이 평균적이라서, 나의 매출 총이익도 평균 정도이다. 우리는 직접적인 원자재와 노동 비용이 필요하지만, 대부분 평균 이하이다. 나의 매출 총이익은 100%에 가깝다. 중요한 직접적 자재 혹은 노동비용이 없다.
법적 문제들이 존재하지 않는다.	 나는 전 고용주와 무경쟁 계약을 어긴 것에 대한 소송 문제에 걸려 있다. 나는 사업 소유주, 제품에 대한 책임, 임대 쟁점, 혹은 법적으로 보호 받아야 되는 제품들 때문에 많은 법적 문제들을 가질 것이다. 나는 법적인 책임으로부터 내 개인적인 자산들을 보호하는 것에 대해 걱정이 된다. 산업에서 법적 문제가 일어나지만, 대부분 예측 가능하고 적절한 계획으로 살아남을 수 있다. 소송 혹은 법적인 문제는 이 산업 전체에서 거의 일어나지 않는다.
출구 전략을 통해서 부는 창출된다.	1. 나는 내가 이 사업을 떠날 준비가 되었을 때 내 사업을 팔 수 없을 것이다. 2. 나는 경영에사 떠날 때 내 사업을 팔 수 있을지 잘 모르겠다. 3. 나는 사업의 몇 가지 지적 재산들을 팔 수 있을 것이다. 4. 나는 내가 지적 재산권을 설계하였기 때문에 타당한 금액을 받을 수 있을 것이다. 5. 내 출구 전략은 사업에서 수익을 가져다 주는 몇 가지 방법을 가능하게 해줄 것이다.

^{*} 매출 총이익은 제품/서비스의 직접적인 원재료와 인건비를 지불하고 남은 금액이다.

📝 과제 4 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트

학습 목표

• 당신의 사업 아이디어를 모델 사업과 비교하면서 강점과 약점을 확인하라.

개요

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트는 사업을 좌우할 수 있는 중요한 항목들을 확인한다. 이 항목들에 따라 사업 아이디어를 평가함으로써, 미래 기업가는 해당 사업을 시작하는 데 있어 그들이 부담해야 할 위험 수위를 확인할 수 있다. 그 기준들은 제품/서비스, 시장과 금융 측면에서 개선의 평가 기준을 개발하는 데 종종 쓰인다.

도구

모델 비즈니스 실행가능성 체크리스트

1단계

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표를 검토하라. 점검표에 나타나 있는 평가 항목들을 검토하라. 모델 비즈니스, 즉 완벽한 사업은 이 모든 것을 갖추고 있다. 만일 평가 항목에 대한 설명이 필요하다면 평가 항목 설명을 참고하라.

2단계

사업을 측정해라. 1부터 5까지의 평가 척도를 사용하여 (1은 평가 항목에 전혀 부합하지 않을 경우, 5는 아이디어가 평가 항목에 완벽히 부합할 경우) 사업 아이디어를 모델 비즈니스 평가 항목과 비교하고 평가해라.

3단계

사업을 평가해라. 통상적으로 사업 계획서가 실현가능하기 위해서는 점검표 총점의 절반 이상. 세 항목마다 총점의 절반 이상을 받아야 한다. 개별 항목에서 3 이하의 점수를 받았다는 것은 사업 계획 안에 약점이 있고, 이를 다시 고려해야 함을 나타낸다.

4단계

당신이 낮게 평가한 항목 한두 가지를 파악하라. 당신이 낮게 평가한 항목 한두 가지를 파악하라. 더 많은 정보, 독창적인 마케팅 전략, 혹은 창의적인 해결책이 필요한가? 시간이 지남에 따라 점수는 개선 가능하다. 당신이 낮게 평가한 항목에 대한 해결책을 나열하라.

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표 - 항목 설명

평가하는 데 도움이 필요하면 항목 설명을 보라. ※ 1=낮음 / 5=높음

제품 혹은 서비스 실현 가능성	1	2	3	4	5	비고		
고객들은 제품/서비스에 대한 필요성을 인지한다.				_				
제품/서비스는 판매 할 준비가 되어있다.								
제품/서비스는 무한한 생명을 가지고 있다.								
제품/서비스는 독창적이며 보호받을 수 있다.								
제품/서비스는 정부에 의해 규제되지 않았다.								
제품 혹은 서비스 실현 가능성								
고객들은 제품/서비스에 대한 필요성을 인지한다.								
							총:	/35
시장 실현 가능성	1	2	3	4	5	비고	총:	/35
시장실현가능성 시장이 인지되고 측정될 수 있다.	1	2	3	4	5	비고	총:	/35
	1	2	3	4	5	비고	총:	/35
시장이 인지되고 측정될 수 있다.	1	2	3	4	5	비고	총:	/35
시장이 인지되고 측정될 수 있다. 경쟁사는 파악할 수 있는 약점을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	비고	총:	/35
시장이 인지되고 측정될 수 있다. 경쟁사는 파악할 수 있는 약점을 가지고 있다. 유통 체계가 구성되어 있고, 접근할 수 있다.	1	2	3	4	5	비고	총:	/35

재무 실현 가 능 성	1	2	3	4	5	비고
세구 근건기이어		_		4	J	-17-

자금 조달이 쉽게 이뤄진다.	
매출원이 지속적이다.	
돈은 판매 전에 회수된다.	
종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다.	
재고품/서비스 공급자를 신뢰할 수 있다.	
매출총이익(margin)이 100퍼센트이다.	
법적 문제들이 존재하지 않는다.	
출구 전략을 통해서 부(wealth)를 창출할 수 있다.	

총: / 35

전체 총합: /100

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표 - 항목 설명

만약 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업을 평가하는데 도움이 필요하다면 아래 지침을 참고하라. 각 모델 비즈니스 요소들에 대한 조건들을 면밀히 살펴 보라. 그런 다음 당신의 상황을 가장 잘 나타내는 것을 골라라. 정직하라!

제품 혹은 서비스 실현 가능성

고객들은 제품/서비스에 대한 필요성을 인지한다.	1 고객들이 나의 제품/서비스에 대해 아무것도 모른다. 2 고객들이 나의 제품/서비스의 필요성을 알기 위해서는 별도의 교육을 받아야만 한다. 3 고객들이 타 경쟁자가 아닌 나의 제품/서비스를 구매하려면 설득해야 한다. 4 고객들은 내 제품/서비스의 필요성을 알고, 타 경쟁자보다 내 것을 자주 고를 것이다. 5 내 고객들은 내 제품/서비스를 원하고, 나로부터 구매하기를 원한다.
제품/서비스를 판매할 준비가 되어 있다.	1 나는 내 제품/서비스 개발을 시작하지 않았다. 2 나는 문제점을 가지고 있을 수 있다. 나는 아직 내 제품/서비스들을 개발 중이다. 3 나는 몇 가지 제품/서비스를 팔았지만 그것이 완전히 시험되어 고장이 없는 것은 아니다. 4 나는 내 제품/서비스를 철저히 시험하였고, 문제를 해결하고 있는 중이다. 5 내 제품/서비스는 작은 문제가 있기는 하지만 원활하게 작동한다.
제품/서비스는 무한한 생명을 가지고 있다.	1 내 제품/서비스들은 소멸되거나 구식이 되지 않기 위해 빨리 판매가 되어야 한다. 2 내 제품/서비스들은 수익을 만들기에는 비교적 짧은 생명 주기를 가지고 있다. 3 특별한 노력 없이, 내 제품/서비스의 생명 주기가 다 되기 전에 수익을 만들 수 있다. 4 내 제품/서비스는 충분한 수익을 창출할 수 있도록 꽤 긴 생명 주기를 가지고 있다. 5 내 제품/서비스의 생명 주기는 제한이 없다.

1 나는 등록 상표를 보유하고 있지 않다. 내가 제공할 수 있는 건 경쟁사와 비슷한 것이다. 제품/서비스는

독특하며 2 나의 제품/서비스는 등록 상표가 붙지 않았지만, 경쟁에서 차별화될 수 있다.

보호받을 수 있다. 3나는 내 제품/서비스의 등록 상표를 만들기 위해 최선을 다할 것이다.

4내 제품은 기능 혹은 스타일 측면에서 조금 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다.

5 내 제품들은 기능 및 스타일 면에서 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다.

1 여러 가지 규제들을 준수하기 위해서 많은 시간과 돈이 요구된다. 제품/서비스는

정부에 의해 2 여러 규제들이 바뀌고 있어, 더 많은 시간과 비용이 요구될 수 있다.

규제되지 3 괜찮다! 규제들은 타당하지만, 나는 면밀히 규제들을 살펴 보아야 한다.

않는다. 4 내 특정한 제품/서비스에 대한 규제를 따르기 쉽다.

5 규제가 없다! 나의 모든 사업에 강요되는 규제는 거의 없다.

제품/서비스 1 내 제품/서비스는 잠재적인 확장성이 없다.

라인은 잠재적인 2나는 당장 팔 수 있는 제품/서비스를 하나만 가지고 있다.

확장성이 있다. 3 잠재적인 확장성이 있음에도 불구하고, 그러기 위해서는 더 많은 일이 필요하다.

4나는 여러 가지 판매할 수 있는 제품/서비스 라인을 가지고 있다.

5 내 제품/서비스들은 서로 보완적이며, 쉽게 판매하고 또 추가할 수 있다.

제품/서비스는 1 나는 걱정된다. 나는 내 제품/서비스를 파는데 큰 법적 위험이 있을 수 있다.

법적 책임 등의 2 나는 내 제품/서비스를 파는데 어떤 위험이 있는 지 확실하게 알지 못한다.

위험이 없다. 3 나는 내가 파는 제품/서비스들에 걸린 위험에 대해서 내 자신을 보호할 수 있다.

4나는 내 제품/서비스를 파는데 최소한의 위험이 있다. 나는 자신을 보호할 수 있다.

5 문제없다! 내 제품/서비스를 판매하는 데 법적인 책임 위험은 전혀 없을 것이다.

시장 실현 가능성

1 누구나 내 고객들이 될 수 있어서 특정 집단을 목표하는 것은 쉽지 않을 것이다. 시장이

인지되고 2 많은 잠재적 고객이 있기 때문에, 나는 목표 시장을 찾기 위해 더 많은 연구가 필요하다.

측정될 수 있다. 3 나는 내 잠재적 고객을 확인했지만, 그들의 인구 통계나 구매 패턴 때문에 접근 하기에 조금 어려움이 있다.

4나는 노력으로 내 고객들을 찾기 위해 고객의 인구 통계나 구매 패턴을 사용할 수 있다.

5 내 잠재적 고객들은 인구 통계나 구매 패턴 때문에 쉽게 찾을 수 있다.

경쟁사는 1 나는 이 사업에서 나보다 오래 사업을 해 온 경쟁 상대를 많이 갖고 있다.

2 나는 경쟁 상대가 없다. 음, 이유가 무엇일까 궁금하다? 확인할 수 있는

약점을 가지고 3나는 내 경쟁 상대를 확인할 수 있지만, 나는 그들의 약점을 모른다.

있다. 4나는 내 경쟁 상대를 알고 그들의 약점을 알지만 조금 더 많은 연구가 필요하다.

5 나는 경쟁 상대는 제한적이고, 나는 그들의 약점을 알고 있다.

유통시스템이 1 나는 완전히 새로운 유통 시스템을 개발해야 한다.

구성되어 있고, 2 현재의 유통 시스템은 나에게 제한된 선택들을 제공할 뿐이다.

접근할 수 있다. 3나는 몇 가지 선택할 수 있는 기존 유통 시스템을 찾았다.

4 몇몇의 유통업자들은 나의 제품/서비스를 취급하는 것에 호의적이다.

5 유통업자들은 내 제품/서비스들을 취급하고 싶어서 나에게 연락한다.

1 고객들은 나로부터 단 한번만 구매할 것이므로, 나는 항상 새로운 고객을 찾아야만 한다. 고객들이

빈번하게 구매 2 대부분의 고객은 나에게 딱 한번만 구매할 것이다.

하다. 3 고객들은 한번 이상 구매할 것이지만, 빈번하지는 않다.

4 몇몇 고객들은 제품/서비스를 빈번하게 구매할 것이다.

5 내 현존하는 고객들은 제품/서비스를 매우 빈번하게 구매한다.

사업이 1 내 사업은 전혀 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없다.

뉴스거리가 2 내 사업은 좋은 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없는 것처럼 보인다. 될 만한 가치를 3나는 일정한 매스컴의 관심을 끌어 올 수 있다고 생각한다.

가지고 있다. 4나는 내 사업이 뉴스 가치가 있고, 추진해 본다면 좋은 언론 보도가 이뤄질 수 있다.

5 내 사업은 매우 새롭고 흥미로워서 뉴스 거리가 되기 쉽다.

재정적 실현 가능성

1 나는 내가 위험을 감수하려는 것보다 더 많은 금액을 투자해야만 한다. 자금 조달이

쉽게 이뤄진다. 2 나는 내 사업이 얼마나 많은 자금을 요구하는지 확실히 모르겠다.

> 3 나는 꽤 많은 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 4나는 보통의 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다.

5나는 많은 돈을 투자할 필요가 전혀 없다. 나는 부담 없이 위험을 감당한다.

1 나는 계절적 변동, 큰 계약들 때문에 어떤 일이 벌어질지 전혀 모른다. 매출원이

지속적이다. 2월 매출은 상당히 변동을 거듭할 것이지만, 어느 정도 예측이 가능하다.

3 우리의 판매는 판매 주기와 출시되는 제품들에 따라 매월마다 변동된다.

4 대부분의 경우, 판매는 매월 꾸준하다. 5 우리는 항상 매월 꾸준히 판매를 한다.

돈은 1 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 고객이 지불하기까지 30일 이상 기다린다.

2 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 보통 30일 안에 지불된다. 판매 전에

회수된다. 3 고객들은 그들이 제품/서비스를 받는 시점에서 지불한다.

4 우리 고객들은 제품/서비스의 직접 비용을 대체할 수 있는 보증금을 선입금 한다.

5 현금은 왕이다! 배달이 되기 전에 제품/서비스의 모든 비용이 지불된다.

종업원을 1 이직률이 높을 것이다. 채용하고 훈련시키는 과정이 계속된다.

고용하고 2 직원을 채용하고 훈련시키는 것에 많은 시간과 돈이 지출된다.

유지하기가 3 지금은 회사가 성장하여 하도급 업자를 사용함으로써 노동 비용을 조절할 수 있다.

4나는 자격이 충분한 종업원을 가지고 있고, 낮은 이직률을 예상한다. 쉽다.

5 나는 최고의 종업원을 가지고 있고, 이직률이 제로(0)이다.

재고품/서비스 1 나는 내가 필요한 물품 목록/공급품의 대부분을 어디서 구할 수 있는지 단서조차 없다.

제공자를 2 나는 내가 필요한 물품 목록/공급품을 어디서 구할지 확실하게 파악하고 있지 않다.

신뢰할 수 있다. 3 나는 공급처를 찾았지만, 소수의 회사들이 내가 필요한 것들을 줄 수 있다.

4 다수의 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다..

5 명성이 좋은 많은 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다.

매출 총이익이 100 퍼센트이다.	1 직접적 원자재와 노동비용이 높기 때문에, 나의 매출 총이익(gross margin)은 낮다. 2 직접적 원자재와 노동비용이 상대적으로 높기 때문에, 내 매출 총이익은 꽤 낮다. 3 직접적 원자재와 노동비용이 평균적이라서, 나의 매출 총이익도 평균 정도이다. 4 우리는 직접적인 원자재와 노동 비용이 필요하지만, 대부분 평균 이하이다. 5 나의 매출 총이익은 100%에 가깝다. 중요한 직접적 자재 혹은 노동비용이 없다.
법적 문제들이 존재하지 않는다.	1 나는 전 고용주와 무경쟁 계약을 어긴 것에 대한 소송 문제에 걸려 있다. 2 나는 사업 소유주, 제품에 대한 책임, 임대 쟁점, 혹은 법적으로 보호 받아야 되는 제품들 때문에 많은 법적 문제들을 가질 것이다. 3 나는 법적인 책임으로부터 내 개인적인 자산들을 보호하는 것에 대해 걱정된다. 4 산업에서 법적 문제가 일어나지만, 대부분 예측 가능하고 적절한 계획으로 살아남을 수 있다. 5 소송 혹은 법적인 문제는 이 산업 전체에서 거의 일어나지 않는다.
출구 전략을 통해서 부는 창출된다.	1 나는 내가 이 사업을 떠날 준비가 되었을 때 내 사업을 팔 수 없을 것이다. 2 나는 경영에서 떠날 때 내 사업을 팔 수 있을지 잘 모르겠다. 3 나는 사업의 몇 가지 지적 재산들을 팔 수 있을 것이다. 4 나는 내가 지적 재산권을 설계하였기 때문에 타당한 금액을 받을 수 있을 것이다. 5 내 출구 전략은 사업에서 수익을 가져다주는 몇 가지 방법을 가능하게 해줄 것이다.

^{*} 매출 총이익은 제품/서비스의 직접적인 원재료와 인건비를 지불하고 남은 금액이다.

4단계 낮게 평가된 항목을 구분하고, 점수를 향상시킬 방법을 고민하라.

낮게 평가된 하나 혹은 두 가지 항목을 구분하라.

이 점수들이 개선될 만한 방법들을 고민하라. 더 정보가 필요한가? 도움이 될 만한 독특한 마케팅 전략은 있는가? 혹은 또 다른 창의적인 해결책이 있는가?

요약

모델 비즈니스와 비교하여 사업 아이디어의 실현 가능성을 시험해보는 것은 당신이 그것을 추구해야 할지를 결정하도록 도와줄 것이다. 만약 실현 가능성이 검토되었다면, 그 다음 단계는 사업시작을 위한 사업 계획서를 발전시켜야 한다.

이 장은 다음과 같은 중요한 아이디어를 포함한다.

- 기업가는 제품/서비스의 잠재적 시장과 수익성을 시험해봄으로써 비즈니스 컨셉이 실현가능한 것인지 시험할 수 있다.
- 모델 비즈니스는 현실에서 존재하지 않으나 비즈니스 컨셉의 제품/서비스, 시장과 재정적인 특징을 평가할 수 있는 기준점 역할을 한다.
- 소비자 요구나 수요가 파악되고, 판매가 준비되어 있고, 무한한 제품 생명 주기 등의 잠재력을 가진 제품/서비스들은 쉽게 잠재적 고객에게 내놓을 수 있다.
- 보호, 최소한의 정부 개입, 적은 법적인 책임 위험, 그리고 확장 잠재력을 가진 제품/서비스는 그렇지 못한 것보다 훨씬 매력적이다.
- 만약 시장이 파악되고 경쟁 상대가 분명한 약점들을 가지고 있다면, 해당 사업 아이디어는 성공할 확률이 커진다.
- 모델 비즈니스는 가능하다면 현재 갖춰진 유통 체계를 활용한다.
- 빈번하게 제품/서비스를 구매하는 고객들은 가장 가치 있다.
- 언론의 관심을 끄는 사업들은 목표 시장에 노출될 잠재력을 높인다.
- 기업가는 지속적인 매출의 흐름을 만드는 사업을 고민해야 한다.
- 잠재적으로 복잡한 법적 문제를 가진 사업은 피해야 한다.
- 출구 전략은 매일매일의 영업 활동을 결정하는 기준이 되어야 한다.

5

제품/서비스 계획

제품/서비스를 정의하기	137
제품/서비스 보호하기	150
정부 규제 따르기	160

개요

사업 계획서의 제품/서비스 부분은 당신의 제품/서비스가 고객들을 어떻게 이롭게 하는지를 설명해야 한다. 각 특징은 고객이 받는 이익 혹은 고객의 요구에 맞는 솔루션이라는 측면에서 설명되어야 한다. 제품/서비스의 잠재적 책임과 한계들에 대해서 솔직한 것이 중요하다. 당신은 제품/서비스 개발의 생산 측면과 잠재적 파생 효과 또는 개발에 관한 정보를 독자들에게 제공해야 할지 모른다.

제품/서비스의 지적 재산권을 보호하는 것은 기업가 회사의 성장, 가치와 안정성에 중요하다. 기업가는 특허, 등록 상표, 서비스 상표 혹은 저작권을 통해서 지적 재산권을 보호할 수 있다.

또한 기업가는 그 사업에 대한 정부의 요구 사항에 늘 관심을 가져야 한다. 여러 연방, 주, 지역 기관을 만족 시켜야 한다. 여러 주와 중요한 접촉이 있는 사업은 그 주와 그 지역 정부의 정책 등에 따라야 한다.

학습 목표

- 이 장에서는 당신은 다음의 내용을 배울 것이다.
 - 제품/서비스를 정의한다.
 - 제품/서비스를 보호하는 방법을 평가한다.
 - 정부 규제를 준수한다.
 - 사업 계획서의 제품/서비스 부분을 작성한다.

5.1 제품/서비스를 정의하기

5.1.1 제품/서비스 설명

사업 계획서의 중요한 구성 요소는 기능적인 그리고 운영상(operational)의 속성을 포함한 제품/서비스의 설명이다. 기업가는 깔끔하고 간결하게 제품/서비스의 주요한 측면들을 전달해야 한다. 사업 계획서를 읽는 독자들이 전체적인 계획을 이해하려면 제공된 제품/서비스의 본질을 이해해야한다.

From Real Entrepreneurs

기업가는 고객이 구매하는 이익 측면에서 '무엇을 그의 고객에게 판매할 것인가'를 재정립(redefine)할 때 성공한다. 카펫 회사는 바닥을 덮는 물질을 단순히 파는 것이 아니다. 회사는 매력적인 실내 장식을 판매하는 것이다. 의류 제작자는 옷을 판매하는 것이 아니다. 그는 자부심, 이미지, 사회적 관계와 승진을 판매하는 것이다. 도미노 피자는 피자 사업에 있는 것이 아니고, 집 배달 사업 안에 있는 것이다. 이동식 털 손질은 이동식 강아지 털 손질 사업 안에 있는 것이 아니고, 편의 사업 안에 있는 것이다.

계획서의 이 부분은 가장 중요한 측면 중 하나인 제품/서비스의 설명으로 시작한다. 고객의 관점에서 제품/ 서비스가 해결할 수 있는 문제라는 측면에서 설명하는 것이 가장 좋다. 그런 다음 설명은 제품/서비스가 창출 하는 이익 또는 가치에 초점을 맞춰야 한다. 제품/서비스에 대한 설명은 기술적 설명들을 상세하게 쓰는 곳이 아니다. 그런 내용은 부록에 포함시킨다.

TIP 🔆

당신의 사업 아이디어를 더 진행하기 전에, 당신은 제품/서비스가 실현가능한지를 반드시 알아야 한다. 그것이 작동할 것인가? 제품/서비스는 테스트 받았는가? 당신은 운영 가능한 제품/서비스를 소유하고 있거나 허가권(license)을 가질 수 있어야 한다.

제품/서비스와 관련된 어떠한 문제든 다 해결된 이후에 제품/서비스 분야가 작성되어야 한다. 만약 제품/ 서비스가 제대로 작동되지 않으면 그 비즈니스 컨셉은 실현 가능성이 없다.

From Real Entrepreneurs

1995년, 스탠퍼드 대학교에서 컴퓨터 공학 박사 학위 과정 중이였던 Sergey Brin과 Larry Page는 웹 페이지가 주어진 페이지로 연결되는 문제점에 대해 집중하기 시작했다. 그들은 그들의 프로젝트 명을 "BackRub"이라 하였다. 전해오는 말처럼, 나머지는 역사다. 그들의 작품, Google은 인터넷 검색 산업에서 시장 점유율 70% 이상을 장악하였다.

REALITY 🔊

투자자는 가능한 문제들이 모두 해결되지 않거나 또는 장래 제기될 문제에 대한 해결책이 주어지지 않는 사업에 대해서 조심한다.

5.1.2 특징과 이점들

특징(features)은 제품/서비스가 가지고 있거나 수행하는 것이다. 이점(benefits)은 고객들이 해당 제품/서비스를 구매하는 이유이다.

제품/서비스의 독특한 특징은 경쟁 상대와 차별화를 가져 온다. 고객에게 높은 가치를 평가 받는 독특한 특징은 시장성을 제고하는 결과를 가져 온다.

각 특징은 고객이 받는 이점이나 고객의 요구에 대한 해결책이란 측면에서 설명되어야한다. 예를 들어, 집으로 찾아가고 배달을 제공하는 드라이클리닝 사업은 고객의 관점에서 편리함을 제공하는 서비스로 설명될 수 있다.

<u>TIP `</u>♡́-

특징들을 말하라. 이점들을 팔아라!

기억하라, 제품/서비스의 특징들은 이것이 수행하거나 가지고 있는 것을 말한다. 이러한 점들이 제품/서비스를 판매하는 데 동기를 부여하는 요소들이다.

REALITY 🔊

성공적인 사업은 그의 경쟁자들로부터 의미 있는 방식으로 차별화된다. 기업가는 그저 경쟁자들의 제품/서비스를 모방함으로써 성공하지 않을 것이다. 고객으로 하여금 지속적으로 구매하게 만드는 동기부여를 창출할 수 있는 몇몇 중요한 차별성이 존재해야 한다.

More Info

마케팅 특징 Vs. 이점, 이점은 결과물이다. 제품/서비스의 특징을 판매할 때, 고객은 모든 일을 다 해야 한다. 고객이 예측하는 이점이나 결과에 이 제품/서비스를 연계시키는 것이 판매자에게 이익이 된다. Laura Clampitt Douglas, 기업인 잡지.

entrepreneur.com/article/34942-2

특징과 이점 - 제품이 가지고 있는 특징의 리스트보다 고객이 본 제품을 이용함으로써 얻을 수 있는 이점으로 설득하는 판매의 기본 규칙들 중 하나.

changingminds.org/disciplines/sales/articles/features_benefits.htm

광고 문안 작성 Tip: 당신의 특징이 가진 이점을 설명하라 - 당신의 제품을 구매하도록 고객들을 격려하는 웹 페이지를 작성하는 법. Larisa Thomason.

netmechanic.com/news.vol8/copywriting_no3.htm

🧷 연습 5.1.2 특징과 이익 이해하기

학습 목표

• 주어진 제품/서비스의 특징과 이점을 나열한다.

개요

특징은 말하고 이점은 팔아라! 기억하라. 특징은 제품 혹은 서비스가 수행 하거나 갖는 것들을 말해 준다. 이점은 제품이나 서비스를 파는 데 동기를 부여하는 요소이다.... "나를 위한 것이 무엇이 있는가".

1단계

아래의 예시는 J&B's Automotive라고 불리는 자동차 수리 가게를 기반으로 한 것이다. 설명의 대부분은 이젂보다 특징에 초점을 맞추었다. 언급된 특징들을 확인하고, 다음 페이지의 차트에 있는 특징으로 분류된 세로 칸에 각각 적어라. 그런 다음 각 특징별로, "그래서 이것이 왜 고객에게 중요한가?"에 대해 자신에게 물어라. 이점으로 분류된 세로 칸에 상응하는 이점을 적어라.

[&B's Automotive는 수리와 유지뿐만 아니라 자동차 본체 수리를 포함하는 서비스를 제공하는 카센터이다. 이 센터의 서비스는 국내와 해외 자동차들과 경트럭 모델을 대상으로 한다. I&B의 15개 구역은 최신 진단 장비와 ASE-인증 기술자들로 이뤄져 있다. 이것은 그 센터가 모든 차량을 적절한 때에 고객을 만족시킬 수 있도록 수리한다는 것을 보증한다. 추가적으로 인증된 유지관리는 공장의 품질을 보증한다.

Massachusetts주 Worcester에 위치한 J&B는 1968년부터 Bake집안에 의해 독립적으로 소유되고 운영되어 왔다. 그들은 현장 운영 직원과 각 차량의 서비스 기록을 남겨둔 전자 점포 운영 시스템을 통해 아주 매끄러운 고객 서비스를 제공해왔다. 이 오토 센터는 월요일부터 금요일, 오전 7시부터 오후 6시까지 그리고 토요일은 오전 7시 부터 오후 3시까지 운영한다. J&B는 차량 견인과 렌트카 이용 후 어느 시간대든지 현장에서 인계(drop off)받는 서비스를 제공한다.

특징과 이점을 확인하라.

특징	이점
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

2단계

당신의 사업이 가진 특징의 리스트를 만들어라. J&B's Automotive의 예시와 같이 아이디어를 자극하기 위해 비슷한 사업으로부터 웹 페이지를 사용하라. 그런 다음 각 특징의 세로 칸에 상응하는 이점을 오른쪽 칸에 기입해라. 이점들을 확실히 하는 것을 돕기 위해 각 특징을 살피고 "그래서 뭐?", "왜 이것이 고객들에게 중요하지?"라고 물어라. (기억하라, 확인된 이점은 사업이 아닌 고객을 위한 이점이어야 한다.)

특징	이점

3단계

사업 계획서 견본에 있는 당신의 제품/서비스 계획에 확인된 특징/이점을 옮겨 써라. 확인된 각 특징들을 위해 다음과 같은 형식을 사용하라. 각 중요한 특징을 위해 이 형식을 반복하라.

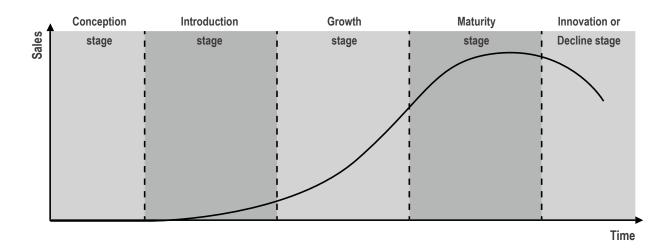
특징	이점

※ Run KC 사업 계획서에 있는 제품/서비스 분야를 사업 계획서의 이 부분의 예시로 참고하라.

5.1.3 개발 단계

사업이 일정한 단계를 통과하듯, 제품/서비스와 산업도 마찬가지이다. 기업가는 그의 사업뿐만 아니라 해당 산업 그리고 그들의 세부적인 제품/서비스의 발전 단계를 확인할 수 있어야 한다. 제품/서비스 생명 주기는 제품/서비스가 얼마나 잘 팔리는지에 따라 결정된다. 제품/서비스의 전반적인 생명 주기에서 거치는 공통 단계는 도입, 성장, 성숙과 하락이다.

• 도입 단계 - 연구와 개발, 생산과 마케팅 비용이 높기 때문에 이 단계에서 수익은 낮다. 이 단계에서 제품/ 서비스의 가격은 개발과 도입 비용을 어느 정도 되찾기 위해 일반적으로 높게 잡힌다.



From Real Entrepreneurs

극한 기온에서도 잘 작동하는 접착제는 제조자의 공급 회사를 세운 근거였다. 처음 출시되었을 때, 회사는 상용 등급 접착제를 고액의 가격에 판매했다. 처음에 접착제는 널리 알려지고 판매력이 증명된 대리점을 통해서 판매되었다. 접착제의 개발 비용을 회수한 뒤, 회사는 더욱 경쟁력이 있도록 가격을 낮췄다. 그런 뒤, 더 전통적인 마케팅 전략을 통해 접착제를 판매하였다.

- 성장 단계 증가된 고객 수요가 더 많은 판매를 낳는다. 현금 흐름은 향상되고, 이익은 극대화된다. 아이폰이 성장 산업의 예시이다.
- 성숙 단계 판매가 지속적으로 증가되거나 변동이 없을지 모른다. 경쟁하기 위해서 가격을 지속적으로 낮추기 때문에 수익은 감소한다. 이 단계에서는 판매를 통해서 여전히 많은 양의 현금 흐름이 발생된다. 패스트푸드 산업은 성숙 산업의 예시이다.
- 하락 단계 가격이 지속적으로 하락됨에도 불구하고 판매는 급격히 떨어진다. 이 단계에서 수익은 극적 으로 낮아진다. 회사는 제품/서비스를 재개발하거나, 광고를 다시 하거나 중단해야 한다. 만약 제품/ 서비스를 재개발 혹은 재광고하는 노력이 성공적이라면. 재탄생이라는 새로운 단계가 생겨날 것이다. 디지털 카메라가 더 정교해지면서, 35mm 카메라와 필름이 하락 단계에 접어드는 제품의 예시이다. 유선 전화기도 수적으로 하락하는 중이다.

REALITY 🔊

하락 단계에 한번 빠진 모든 제품/서비스를 포기하는 대신, 많은 기업가들은 새로운 특징을 가진 제품/서비스를 다시 소개하거나 새로운 이점을 만든다. 초코바의 크기를 33%를 늘리는 것과 같은 간단한 변화까지도 제품/서비스의 생명 주기를 다시 시작하게 할 수 있다.

계획서의 제품/서비스 분야는 해당 산업에 대한 제품/서비스 개발의 연혁과 그 산업 안에 있는 당신의 세부적인 제품/서비스의 현황 또한 포함해야 한다. 계획서에는 현재 사업의 발전 단계, 다음 발전 단계에 이를 수 있는 날짜와 제품/서비스가 경쟁력을 유지하기 위해서 정기적으로 어떻게 개선할 수 있는 지를 명시해야 한다.

5.1.4 제품/서비스의 한계들

만약 제품/서비스의 한계들이 극복될 수 없는 것이라면, 그들은 사업 계획서에 공개적으로 이야기해야 한다. 급변하는 고객 트렌드, 새로운 혁신, 기술적 우위와 같은 요소들은 제품/서비스의 시장성 주기(기간)을 제한한다. 이상적인 제품/서비스는 이러한 제한들에 영향 받지 않을 것이다. 그 제품/서비스의 수요는 지속될 것이다. 첨단 기술 벤처들은 짧은 시장성 주기의 어려움을 마주치게 된다. 제품/서비스의 경제적 수명은 너무 짧아서 수익성이 있을 만큼 충분한 매출을 만들지 못한다. 긴 유통 기한을 가진 제품은 수익성 있는 시장이 발견될 때까지 보관될 수 있다.

몇몇의 제품/서비스는 그들의 현재 시장성에 영향을 미치는 한계를 가지고 있다. 아마도 제품의 기능과 서비스는 몇 가지 제한 사항을 가지고 있을 것이다. 예를 들어, 꽃 가게는 과도한 재고가로 인해 시들지 않고, 확실한 수익이 날 수 있도록 과거 판매 기록을 바탕으로 그들의 재고를 면밀히 계획하여야 한다. 의약분야에 있는 업체들은 세부적인 기술을 가지고 있는 고용 가능한 노동자 때문에 그들이 고용할 수 있는 수는 한계가 있다. 사업 계획서에는 적절한 대안에 대해서 설명함으로써 제품/서비스의 한계들을 다뤄야 한다.

TIP 🔆

다음 사업은 고려할 만한 제품/서비스 한계를 가지고 있다.

- 패션 제품 자동차, 의류, 음악
- 기술 제품 응용 소프트웨어, 컴퓨터 하드웨어
- 잘 상하는 제품 음식, 꽃
- 결합하거나 설치가 필요한 제품들 위성 TV, 정수기
- 법적 규제가 있는 제품/서비스 약 처방, 건설 계약

REALITY 🔊

많은 초기 단계의 서비스 사업의 주요 한계는 기업가의 시간이다. 만약 기업가가 각각의 비용을 청구할 수 있는 일 (마케팅 활동과 사업 운영에 대비되는 고객의 요구에 맞추기 위한 일)을 위해 주 30시간이 있다면, 발생될 수 있는 수입은 한정된다. 기업가의 시간을 다 써버리면 추가적인 고객은 서비스를 제공받을 수 없다.

5.1.5 제품/서비스 책임

제품/서비스의 법적 책임(liability)과 이 책임을 다루는 계획을 깔끔하게 정의하는 것이 중요하다. 책임은 그저 제품 중심 회사들에게만 한정되지 않는다. 서비스 공급자, 제조자, 도매업자, 유통업자 혹은 소매업자 등 어떤 회사든지 제품의 사용 혹은 남용에 대한 법적 책임이 따를 수 있다. 만약 서비스가 의학 혹은 법률처럼 전문적인 판단 활동이 포함하고 있다면, 서비스 회사들도 법적 책임의 위험을 가질 수 있다. 다른 서비스들은 고객의 주문을 처리하는 사업과 공급자 사업과 같이 책임 위험을 공유한다. 모든 제품/서비스는 잠재적 법적 책임들에 관해서 조심스럽게 평가받아야한다.

책임을 확실히 하는 것만큼 중요한 것은 사업과 기업가의 재산을 잠재적인 소송으로부터 보호하는데 필요한 계획을 정리하는 것이다. 해당 산업 분야의 협회는 법적 책임 공개와 정보 보호의 좋은 도구가 될 수 있다. 책임 위험을 낮추기 위해 기업가들은 경험 있는 변호사에게 자문을 구하고 품질 보증서에 명시되고 암시된 제품/서비스 책임에 대해서 완전히 이해해야 한다. 추가적으로 모든 사업은 최소한 일반적인 법적인 책임에 대한 규정을 가지고 있어야 한다. 기업가는 그의 특별한 요구들을 결정하기 위해서 믿을 만한 독립된 보험 중개인 혹은 위험 관리 전문가의 상담을 받아야 한다. 취해진 모든 보호 행동들은 공개적으로 계획서의 이 부분에서 다뤄져야한다.

보험과 더불어, 기업가는 능동적으로 계약, 방침, 신호 체계와 같은 높은 수준의 품질관리 수단과 제품 상표를 통해 책임 위험을 줄이거나 피해나가야 한다.

REALITY 🔊

기업가는 그가 생산한 모든 제품의 법적 책임을 질 필요는 없다. 유통 망에 있는 모든 사람들(제조자, 도매업자, 유통업자와 소매업자)은 유통망의 결점과 부주의로 인해 발생한 신체적 상해 혹은 재산 피해에 대한 법적 책임이 있고 소송을 당할 수 있다.

⚠️ 연습 5.1.5 제품/서비스의 법적 책임

학습 목표

• 사업 운영과 관련된 잠재적 책임을 인지하고 이 잠재적 책임들을 다루는 방법을 확인한다.

개요

법적 책임은 "책임감 있게 행동하거나 보상 처벌을 마주하는 개인 혹은 회사의 의무"를 나타낸다. 어떤 잠재적 책임이라도 또렷하게 정의하고 이 책임을 다루는 계획을 확인하는 것이 중요하다. 책임 사안들은 제품 중심의 회사들에게만 한정되는 것이 아니다. 서비스 제공자, 제조자, 도매업자, 유통업자 혹은 소매업자 등 누구든 간에 어떤 회사이든 책임을 가질 수 있다.

사업과 기업가의 개인 자산을 보호하기 위한 계획의 학습 목표를 짜는 것은 잠재적 책임을 확인하는 것만큼 중요하다. 보험과 더불어 기업가는 계약, 방침과 규칙, 법적 구조, 제품 표시와 높은 품질 관리 시스템을 통해 책임 위험을 줄이거나 피하는 능동적인 자세를 취해야 한다.

1 단계

보험정보원 iii.org에 있는 정보를 읽고, 당신과 당신의 사업을 책임으로부터 어떻게 보호할 것인지 결정하라.

iii.org 홈페이지에서 보험 주제를 클릭하거나 iii.org/insurance_topics/의 보험 주제로 바로 가라.

사업 주제 아래에 있는 정보들을 검토하라. "특정 사업을 위한 보험"이라는 부제목을 꼭 방문하라. 부제목에, 당신이 계획 중인 사업의 종류와 가장 유사한 사업을 골라라. 그곳에서 당신은 더 구체적인 위험과 보험의 종류에 대한 정보를 찾을 수 있을 것이다.

iii.org/business-insurance-general/에 가치 있는 전반적 보험 정보가 있고, iii.org/video/business-owners-policy-quiz.html에는 당신이 꼭 시청했으면 하는 "당신의 사업 IQ와 창업주의 방침을 시험하라"라는 매우 유익한 비디오가 있다.

보험과 더불어, 부작용이 생기는 것을 방지하기 위해 능동적인 자세를 취함으로써 당신의 사업이 잘못될 가능성을 줄일 수 있다는 점을 인지하라.

2 단계

당신의 사업을 위해 다음의 제품/서비스의 책임 차트를 완성하기 위해 보험정보원의 웹 사이트와 5장에 모아놓은 정보를 사용하라.

제품/서비스 책임 차트

사업을 확인하라

당신의 사업 안의 잠재적 책임들을 나열하라	확인된 잠재적 책임을 다루기 위해 당신이 사용할 수단을 체크하라	당신이 진행할 단계를 더 세부적으로 설명하라
1.	보험 (종류를 명시) 계약 방침/규정 법적 구조 기타 (구체화하라)	
2.	보험 (종류를 명시) 계약 방침/규정 법적 구조 기타 (구체화하라)	
3.	보험 (종류를 명시) 계약 방침/규정 법적 구조 기타 (구체화하라)	

4.	보험 (종류를 명시) 계약 방침/규정 법적 구조 기타 (구체화하라)	

* 노트: 6장에서는 경영과 조직 계획, 사업을 위한 법적 구조가 더 자세히 다뤄질 것이다. 몇몇 법적 양식은 소유주의 개인적 자산에 보호막을 제공한다.

3단계

제품/서비스 계획의 법적 책임 부분을 완성하기 위해서 제품/서비스 책임 차트에 있는 정보를 사용하라. 이 부분에서는, 잠재적 책임을 확인하고, 그것을 당신이 어떻게 조정할 것인지 확실히 표시 하라.

시나리오 5.1.5

Run KC 책임 확인하기

학습 목표

• 사업 운영에 관련된 잠재적 책임을 인지하고 이 잠재적 책임을 다루는 방법을 확인한다.

개요

법적 책임은 "책임감 있게 행동하거나 보상 처벌에 직면한 개인 혹은 회사의 의무"를 나타낸다. 어떤 잠재적 책임이라도 또렷하게 정의하고 이 책임을 다루는 계획들을 확인하는 것이 중요하다. 능동적인 하나의 단계는 문제를 피하기 위해 관련 수단을 배치해 놓음으로써, 책임 있게 대응하는 것이다. 이것은 위험을 피하거나 줄이기 위해 경고 표시 혹은 신호 체계의 사용, 방침, 계약과 종업원 교육과 같은 방법들을 확인하는 것은 포함할 수 있다. 그러나 모든 부작용을 피해 갈 수는 없기 때문에, 개인의 자산과 사업 둘 다를 보호해 줄 수 있는 보험과 법적 구조물을 고려해야만 한다.

1단계

다음은 Run KC의 제품과 서비스에 대한 설명이다.

Run KC는 진지하고 열정적인 러너(runner)들에게 신발, 의류와 액세서리를 제공하는 러닝화 소매점이다. Run KC에 의해 제안된 제품 라인은 고객들이 첫 시도에 만족감을 확실히 얻도록 면밀히 조사되었다. 제품들은 고품질로서 가격대는 중가에서 고가이다.

Run KC는 판매 기간과 그 뒤에 제공되는 서비스의 품질로 다른 러닝화 판매점들과 차별화된다. 판매 기간 동안,

Run KC는 고객들의 달리기 능력을 높이기 위해 조심스럽게 선택된 물품 목록에서 최고의 신발과 액세서리들을 러너들이 고를 수 있도록 도와줄 보행 분석, 개인 최적화 지원과 잘 훈련된 직원을 제공한다. Run KC의 분위기는 따뜻하고 러너가 다른 러너를 만나게 해주고, 심지어 판매 이후에도 서로 교류할 수 있는 장소를 제공한다. 가게는 훈련 프로그램, 신병 훈련소와 달리기 클럽 등을 제안한다. 직원들과 스폰서십를 통한 지역 달리기 행사에 대한 후원은 러너들과의 관계를 강화시킨다.

2단계

1. 사업이 참여하는 활동과 Run KC에 의해 제안된 상품과 서비스를 바탕으로 어떤 책임 논쟁이 해당 사업에 있는가?
2. 문제를 피하고, 책임을 최소화하고, 사업과 소유주의 자산을 보호하기 위해 어떤 수단들이 있는가?
3단계
보험정보원의 웹 사이트에서 찾은 다음의 짧은 글을 검토하라. 이 글들을 읽은 뒤, Run KC의 소유주인 Tim Clark에게 추가적인 수단으로 제안할 것이 있는가?

More Info

위험한 사업 - 결함 있는 제품이 당신의 몰락을 가져오기 전에, 당신을 어떻게 보호 할지 배워라.

Mark Henricks, Entrepreneur Magazine.

entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2005/march/76232.html

보험정보원 - 보험의 종류와 그 보험이 하는 것.

iii.org

보험정보원 - 사업 보험, 일반.

iii.org/business-insurance-general/

보험정보원 - 전문 사업 보험

iii.org/business/keypersonlifeinsurance/

보험정보원 - 당신의 사업 보험 IQ를 시험해 보라 - 사업 소유주들 방침.

iii.org/video/business-owners-policy-quiz.html

사업 보험 계획 평가지-사업 소유주가 고려해야 하는 보험 종류의 목록.

entrepreneur.com/formnet/form44 로 가서 사업 보험 계획 평가지를 찾아라.

From Real Entrepreneurs

모든 사람은 자기 무릎에 뜨거운 커피를 엎은 맥도널드 고객의 이야기를 들어봤을 것이다. 거대한 책임 판결로 고통을 겪었기 때문에, 맥도널드와 거의 모든 커피 파는 장소에서는 사용하는 컵의 외부에 내용물이 뜨거울 수 있을 것이라고 경고 표시를 붙여 놓고 있다.

5.1.6 생산과 설비

제품/서비스 계획의 생산과 설비(facilities)부분을 작성할 때, 작성자는 생산 과정, 설비의 필요성, 제품/서비스가 자체적으로 얼마나 생산될 것인지와 하도급을 얼마나 줄 것인지를 설명해야 한다. 생산 용량(capacity)과 설비 등을 갖추는 데 들 미래 자본의 필요성도 예상해야 한다.

많은 기업가는 그의 생산 과정을 설계할 때 우수한 성능을 가진 경쟁자를 기준점으로 삼는다. 기업가는 우수한 경쟁자와 경쟁하거나 그들을 능가할 수 있는 분야를 확인하기 위해 경쟁자의 생산 과정을 지켜본다. 이 과정은 사업 계획서에서 대체적으로 윤곽이 드러난다.

생산 분야의 성과는 다음의 근거로 평가될 수 있다

- 생산 용량
- 오류 혹은 재생산의 부재
- 정시(on-time) 프로세스와 배송
- 재고(inventory) 감소
- 비용 감소
- 제품/서비스와 관련된 다른 기준

From Real Entrepreneurs

Charles는 그의 사업 계획서에서 그의 생산 과정을 상세하게 확실히 파악하고 싶어했다. 다른 산업 내 경쟁자들은 무역박람회 혹은 무역 신문을 통해서 정기적으로정보를 공유했으므로, 산업과 관련하여 연구 조사를 시작하는 것이 논리적인 것처럼 보였다. 그가 속한 해당 산업협회는 새로운 회원들에게 산업에 대한 기본 정보를 포함한 문헌들을 제공했다. 해당 산업 분야에 대한 연구조사를 통해, Charles는 생산 과정에서 쓰이는 몇몇 구성 요소들의 생산을 외주할 수 있는 판매 회사의 이름과 그가 필요한 원자재의 주요 공급자들을 확인할 수 있었다. 이 정보들을 바탕으로, Charles는 그의 사업을 유지할 주요 생산 과정과 그가 하도급을 줄 수 있는 것들을 확인하였다. 그는 이 정보를 그의 사업 계획서의 제품/서비스 부분에 설명된 생산 과정에 포함시켰다.

사업 계획서에서 설비를 설명할 때, 기업가는 제조 과정, 사무실 혹은 소매점 등 필요한 시설들의 유형을 설명해야한다. 배치(layout), 용량, 미래 확장 필요성 등을 포함한 설비에 대한 설명이 반드시 제시되어야 한다. 설비에 관한 도표 등이 매우 유용할 수 있다.

REALITY 🔊

서비스 회사의 기업가들은 너무 자주 제품/서비스 계획서의 이 부분을 간과한다. 그들은 제품/서비스 계획서의 생산과 설비 부분이 그들에게도 필요하다는 것을 깨닫지 못한다. 서비스 회사도 그의 서비스를 보여주거나 관리해야 한다. 서비스 과정과 서비스를 제공하는 것에 관련된 사람들을 명확하게 정의하는 것은 중요하다. 예를 들어, 집에서 어린이를 돌봐 주는 노동자인 유모들을 고용, 감독, 훈련, 배치하는 서비에 대한 면밀한 계획은 Mary Poppins Nannies가 필요한 공급자와 훌륭한 노동자 둘 다를 가졌다는 것을 보증한다.

More Info

사업을 위한 장소 선정 - 어느 곳에 가게를 차릴지 정하는 것은 절대적으로 중요한 결정이다. entrepreneur.com/startingbusiness/startupbasics/location/article21830.html

5.1.7 공급자

사업 계획서 제품/서비스의 공급자 분야는 사업 안에서 공급자의 기능에 대해 설명한다. 기업가는 그의 사업을 기획하고 성공을 위해 일하는 데 많은 시간을 보낸다. 그러므로 그는 알려지지 않거나 증명되지 않은 공급자들의 능력(performance)에 맡김으로써 그의 성공에 대한 위험을 감수하지 않을 것이다. 때로는 사업 소유주는 그에게 상당한 실수가 될 수도 있는 공급자를 확인하는 일에 많은 노력을 기울이지 않는다. 공급자와 계약하기 전에, 기업가는 공급자가 그와 같이 근본적인 가치를 함께 공유하고 운영하는지, 공급자는 약속을 잘지키는지, 필요할 때마다 공급자를 이용할 수 있는지 알 필요가 있다.

좋은 공급자를 찾는 기회를 늘릴 수 있는 한 가지 방법은 공급자를 선택하는 과정을 사전에 계획하는 것이다. 성공적인 기업가는 공급자와 장기적인 관계를 갖기 전에, 다음과 같은 질문을 묻고 대답한다.

- 그 밖에 누가 이 공급자와 사업을 함께 하고 있는가?
- 공급자의 전략적 계획은 무엇인가?
- 회사는 재무적으로 어떠한가?

공급자는 제품 뿐만 아니라 사업 서비스를 제공할 수 있다. 갈수록 많은 회사가 급여 지급, 회계, 그리고 고객 서비스 등의 중요하지 않은 기능을 공급자와 계약(아웃소싱)한다. 반면에, 많은 기업가는 사업체들에게 이러한 서비스를 공급하는 회사를 성공적으로 출범(launch)시키고 있다.

계획서의 이 부분에서, 기업가는 주요 원자재, 재고 물품 목록과 서비스 공급자를 정리해야 한다. 공급자와 예상 되는 관계를 설명하는 것이 유용하다. 얼마나 자주 제품과 서비스를 공급할 것인가? 그들과 어떤 계약상의 동의를 했는가? 모든 사업 계획서는 만일의 사태에 대비하여 작성될 필요가 있다. 누가 대체 공급자들이고 그들을 어떻게 사용할 것인가?

TIP 🔆

만약 어떤 회사가 당신과 함께 사업을 하고 싶다면, 그는 당신에게 그의 장기적 생존 능력을 평가할 수 있도록 기본적인 재무 관련 정보를 제공할 수 있을 것이다. 만약 그가 이 정보를 제공하지 않는다면, 당신은 Better Business Bureau 혹은 Dun&Bradstreet와 같은 신용 평가 기관으로부터 그의 신용도를 확인하거나 정보를 얻을 수 있다. 당신이 찾은 것을 무시하지 마라. 그것이 당신 사업의 성공과 실패의 차이점을 뜻할지도 모른다.

More Info

공급자와 좋은 관계를 쌓아라 - 그들은 당신의 숨겨진 성장 자산이다. 가치 있는 고객이 되기 위한 4가지 팁. Bob Reiss.

entrepreneur.com/growyourbusiness/businessstrategies/article206530.html

Dun과 Bradstreet Million Dollar Directory - 판매 실적이 100만 달러 이상인 미국 공기업과 사기업 100만개에 대한 정보가함께 있는 구독 데이터베이스.

dnb.com/

판매 회사 운영 팁: 관계 구축하기 - 매우 유익하고 실용적인 이 글은 판매 회사와의 관계를 다루는 IT 전문가들로부터 얻은 팁을 제공함으로써 전문가들에게 유용.

computerworld.com/managementtopics/management/story/0,10801,99816,00.html

5.1.8 연관 제품/서비스와 기업 분사

제품/서비스 분야의 이 부분은 미래에 추가될 수 있는, 잠재적으로 연관된 제품/서비스의 윤곽을 보여 준다. 시간이 흘러가면서 하나의 제품/서비스 혹은 하나의 제품/서비스 라인으로 회사의 수익성이 지속될수 있는 경우는 극히 드물다. 회사의 제품/서비스들이 상승 가능한지 혹은 포기해야 할지에 대해 지속적으로 재평가해야 한다. 추가적으로 회사는 제품/서비스 라인을 확장하고 새로운 제품/서비스들을 출시할 수 있는 방법을 지속적으로 찾아봐야 한다. 예를 들어, 코카콜라 회사와 같은 대기업은 콜라, 다이어트 콜라, 콜라 제로, 스프라이트와 최근에 진열된 에너지 음료와 스포츠 음료를 포함한 지속적인 제품 확장을 통하여 시장 점유율을 유지하고 성장시킨다.

고려해야할 또 다른 측면은 분사된 기업이 성공한 벤처 회사로부터 나올 수 있는가 하는 것이다. 기업 분사 (spin-off)는 기존 회사에서 분리하여 새로 시작하는 기업이다. 기업 분사는 첨단 기술 산업에 흔하다. 만약 잠재적 분사 기업이 산업 내에서 시장 요구를 맞출 수 있다면, 그들은 사업 계획서에 정확하게 정의 되어야 한다.

From Real Entrepreneurs

Paul은 LA에 있는 우레탄 폼 제조사를 위해 생산용량 한도 내에서 부지런히 일하고 있었지만, 그는 자신만의 경영을 하고 싶은 욕구를 갖게 되었다. 회사 내의 통찰력 있는 경영진은 그에게 기회를 제공하였다. 회사는 Paul에게 Denver에서 독립된 회사를 시작하는 것에 관심이 있는지 물었다. LA 제조사는 그렇게 하는 대가로 경영 시작을 위한 노하우와 초기 자본을 제공하였다. 회사는 내부 벤처 회사의 형태로 시작하였다. 다른 직원과 전에도 같이 일을 해왔기 때문에 벤처 회사는 잘 진행되었다. 그것은 모두에게 좋았다. 왜 제조사는 분사 운영에 협력하는 것일까? 간단한 답은 돈이다. 현실적으로 결국 Paul을 그가 만든 기업에 뺏길 것을 경영진은 알고 있었다. 그가 우레탄 폼 제조 사업을 알고 있기에, 그가 곧 그만의 경영을 시작했을 가능성이 컸다. 결국 중요한 한 가지 문제는 모기업이 새로운 분사된 기업에 참여할 것인지 아닌지에 있다. 경영진은 그 상황에서 조정을 통해 관계를 유지할 수 있도록 현명하게 결심하였다. 이것이 새로운 분사 기업이 다른 장소에 자리잡는 걸 장려하면서도, LA 시장을 보호할 수 있게 만들었다.

5.2 제품/서비스 보호하기

5.2.1 지적 재산권 보호의 중요성

지적 재산을 보호하는 것은 회사의 성장, 가치와 안정성에 중요하다. 지적 재산은 회사에 시장에서의 경쟁 우위를 제공하고 가치를 창출한다. 지적 재산은 3가지 형태를 취한다.

- 법률: 특허, 등록 상표, 저작권, 영업 비밀
- 사람: 직원들의 지식과 기술
- 관계: 고객, 공급자, 독립적 계약자, 컨설턴트

기업가는 사업 계획서에 이러한 등록 상표가 붙은 자산들을 보호할 계획을 설명해야 한다.

일단 지적 재산이 적절하게 보호된다면, 회사는 열심히 이 권리를 보호하고 유지해야 한다. 만약 회사가 그 권리를 방어하지 않으면, 그 권리를 곧 잃게될 것이다. 만약 회사가 다른 업체에 등록 상표 혹은 저작권을 법적 항의 없이 사용하도록 허락한다면, 그 지적 재산권은 공공의 영역으로 넘어 가고 공유 재산이 된다. 성공만으로도 지적 재산을 제거할 수 있다. 상호가 너무 지배적이면 포괄적인 뜻으로 사용될 수 있다. 예를 들어, Kleenex, Xerox와 Ketchup은 브랜드 이름이지만, 다른 브랜드로부터 차별화하기 보다는 그 제품의 형태를 뜻하는 동의어가 되어버렸다.

REALITY 🔊

기업가가 만드는 가장 큰 실수는 그들의 지적 재산을 인식하지 못하는 것이다. 사업 명, 로고, 책자, 제품, 서비스 절차들은 등록 상표가 있고, 경쟁자들로부터 법적으로 보호받을 수 있다. 모든 기업가는 회사의 장래 성공을 위해 등록 상표가 붙은 자산을 어떻게 설계할 것인지 고민해야 한다.

불행하게도, 지적 재산권을 보호하는 것은 시간과 돈이 들지만, 그 권리를 보호하는 것은 회사의 가치를 유지하는 것이다.

More Info

지적 재산: 실제적이고 법적인 근본, Thomas Field-이 사이트는 인상적인 관련 온라인 자원들의 목록을 가지고 있다.

piercelaw.edu/tfield/pl.fip.htm

지적 재산 체크리스트 - 이 도구는 간단한 체크리스트를 통해 지적 재산을 확인할 수 있도록 도와 주고, 그것을 보호하는 행동을 시작하는 단계를 발전시키도록 기업가를 안내해준다. 이 온라인 코스 안에 있는 "More Info" 링크를 사용하여 이 자원을 참고하라. (미국 특허청, 상무부의 정부 기관 uspto.gov)

From Real Entrepreneurs

코카콜라는 지적 재산을 보호해온 회사의 훌륭한 예시다.

- 캔과 병에 있는 삽화에 저작권이 있다.
- 브랜드 이름과 로고는 상표화되었다.

- 코카콜라 제조법은 영업 비밀이다.
- 병의 모양이 트레이드 마크이다.

코카콜라 제조법은 특허로 지정된 적이 있었지만, 특허가 만료된 후에는 보호없이 공식 기록으로 남을 수 있다. 제조법의 영업 비밀 유지는 코카콜라가 시장에서 우세를 점하는 데 도움이 된다.

5.2.2 특허

특허는 특정 재산에 대해 미국이 20년의 기간 동안 법적인 권리를 주는 것이다. 주어지는 권리는 다른 사람들이 그 제품을 만들거나, 사용하거나, 팔거나, 수입하는 것을 배제할 수 있는 권리다. 새롭고 유용한 절차, 기계, 제품 혹은 복합체를 발명하거나 발견한 사람은 특허를 적용시킬 수 있다. 특허가 만료되었을 때, 보호되었던 지식을 아무나 사용할 수 있다. 특허 소유자 권리의 모든 것이 사라지는 것이다.

특허법은 특허 변호사의 도움을 요구할 정도로 과도하게 복잡한 분야이다. 모든 특허 변호사들이 다 같은 전문성을 가진 것은 아니다. 그들은 다양한 분야에서 특화되어 있다. 대부분의 특허 변호사들은 특화된 분야를 반영하는 매우 세부적인 제품/서비스 경험을 가지고 있다.

특허를 얻는 것은 매우 길고 값비싼 과정이다. 그 과정은 현존하는 특허들의 조사, 신청, 아마도 최소한 한 번의 기각과 특허가 발효된 이후 보호하는 것을 포함한다. 특허에는 \$10,000에서 \$20,000의 비용이 들고, 보통 18개월 정도 걸린다. 한편 기업가는 다른 사람들의 주장에 반해서 그것을 보호할 수 있는 권리만 갖는 것이다. 많은 회사들은 기술자들과 특허 변호사들을 고용한 후, 현존하는 가치 있는 특허들과 비슷하게 설계하고, 원래의 특허 소유자는 이것에 대해 아무것도 할 수 없게 만드는 일을 한다.

REALITY 🔊

특허 함정을 피하라. 시장성이 없는 제품에 대해 특허를 얻으려고 돈을 지불하는 것은 어리석다. 사람들이 원하는 제품/서비스를 보호하는 것이 아니라면, 특허는 가치가 없다. 특허는 시간에 따라 지불해야 하는 투자로서 고려 하라.

From Real Entrepreneurs

발명가는 3D 텔레비전을 개발하는 기초 작업을 2년 동안 했다. 그는 누군가가 그의 발명품을 훔칠 수도 있다는 것에 두려웠기에, 그는 그의 제품 아이디어를 누구와도 상의하지 않았다. 그의 제작 도면(working drawings)과 프로토타입(prototype)이 완벽하다고 판단했을 때, 그는 특허 변호사에게 연락하여, 특허 조사를 시작했다. 특허 조사를 하는 동안, 발명가는 그 아이디어가 4년 전에 이미 개발되고 시도되었지만 성사될 수 없었다는 것을 발견하였다. 그는 특허 과정에서 일찍 적절한 전문가의 자문을 구하지 않았기 때문에, 시간과 돈을 낭비하게 되었다.

제품/서비스의 특허 보호름 얻으려고 돈을 지출하는 것이 항상 적절한 것은 아니다. 기업가는 아이디어가 특허로 보호되어야만 하는지 결정하기 위해 특허 변호사의 서비스를 계속 유지해야 한다. 비싼 특허 변호사를 고용하기 전에, 기업가는 이 특허의 현실적인 부분을 이해하고 있어야 한다. 다음과 같은 경우에는 제품/서비스 특허가 등록되지 않을 수 있다.

- 다른 사람에 의해 제품/서비스가 특허되어 있다. 예비 특허 조사에서 이미 특허가 발효된 비슷한 특허들을 확인하는 데 도움을 받을 수 있다.
- 제품/서비스가 유용하지 않다. 특허법에서 특허는 유용한 제품/서비스에만 주어진다고 명시되어 있다.
- 신청 전에 제품/서비스는 공용이었거나 대중에게 제공되었다.
- 제품/서비스는 운용 가능한 장치 혹은 절차가 없는 아이디어일 뿐이다.
- 발명가가 특허를 신청하기 1년 이상 전에 다른 사람에게 공개했다.

<u>TIP -</u>♡-

당신이 특허를 신청하지 않는 이상, 제품의 효과에 대해 "특허 출원증"을 내놓거나 그 축약형을 쓰면 불법이다.

<u>TIP `</u>♡́-

특허 변호사에게 비용을 지불하고 자문을 듣기 전에, 사전 특허들을 uspto.gov, delphion.com 혹은 특허청 과학 도서관의 검색실(2021 Jefferson Davis Highway, Arlington, VA 22202-3513에 위치)에서 온라인으로 검색해 보라. 변호사는 수임료를 받기 위해 당신을 대신하여 이 조사를 할 수도 있다.

More Info

특허 과정을 처음부터 끝까지 이해하기 - 이 글은 특허의 완전한 과정을 실용적으로 묘사하여, 실용 신안과 디자인 특허를 포함한 다양한 종류의 특허에 대한 전문가 설명을 제공한다.

entrepreneurship.org/en/resource-center/understanding-the-patent-process-From-soup-t o-nuts.aspx

미국특허청 웹 사이트 - 미국특허청의 검색 가능한 데이터베이스, 몇몇 특허 이미지들도 온라인에서 무료로 이용가능하다.

uspto.gov

Delphion - 미국특허청의 검색 가능한 데이터베이스

delphion.com

Patent It Yourself, David Pressman (책) - 지적 재산에 대한 정보를 포함, 왜 특허가 필요하고, 어떻게 하면 얻을 수 있는지, 특허법과 제정법, 등등을 다룬다.

5.2.3 등록 상표와 서비스 마크

상표(TM,®) 혹은 서비스 마크(SM,®)는 경쟁자들의 상품으로부터 벤처 기업의 제품 혹은 서비스를 차별화하는데 도움이 되는 중요한 마케팅 수단이다. 상표들은 회사에 지적 재산의 가치를 추가한다. 상표는 제품에 적용되고, 서비스 마크는 서비스에 적용된다.

단어, 이름, 장치, 상징 혹은 그것들의 조합인 상표는 제품을 확인하고, 경쟁자로부터 제안된 제품과 차별화하기 위해 사업체에 의해 사용된다. 브랜드 이름은 상표 중 한 가지 형태이다. 차별화된 포장, 독특한 색채 배합, 독특한 디자인과 슬로건 또한 상표화될 수 있다.

제품과는 대조적으로, 서비스 마크는 보통 판매 혹은 서비스의 광고에 사용되는 슬로건 혹은 관용구이다. 상표는 제품의 포장에 표시되는 반면, 서비스 마크는 주로 광고에 사용된다.

상표와 서비스 마크는 지적 재산으로 보호를 받을 수 있는 좋은 방법이다. 그들은 다른 사람들이 비슷한 마크를 혼란스럽게 사용하는 것을 막기 위해 사용된다. 하지만 다른 사람이 똑같은 제품을 만들거나 똑같은 제품/서비스를 완전히 다른 마크 아래 판매하는 것을 막지는 못한다.

사업에서 인터넷 사용이 대중화되면서 도메인 이름과 연관된 상표 논쟁이 점진적으로 많아졌다. 회사의 도메인 이름은 인터넷상의 이름이고, 회사에 상당한 가치를 부여하고 있다. 의회는 1999년에 도메인 이름을 불성실하게 등록한 것과 관련하여, 상표법을 강화하기 위해 "반싸이버불법거주 소비자 보호법"을 통과시켰다. 도메인 투기꾼은 웹 사이트를 설립하기 위한 의도 없이 도메인 이름을 등록하고, 이를 나중에 적법한 소유자에게 팔아서 이윤을 남기려고 한다.

기업가는 특정 주나 연방 정부에서 상표와 서비스 마크로 지적 재산을 보호할 수 있는 선택권을 가질 수 있다. 연방 정부에 등록하는 것이 훨씬 이익인 것은 전국적으로 보호해 주고 더 큰 손해 배상을 해 주기 때문이다. 이미 등록된 표시들을 확인하기 위한 조사는 이뤄질 수 있다. 해당 표시들이 등록되어 있었다면, 법적으로 ® 표시를 쓸 수 없다.

REALITY 🔊

많은 사업 전문가의 의견에 따르면, 사업의 시장 점유율을 보호하는 데 있어 상표가 특허보다 훨씬 더 가치 있을 수 있다.

More Info

미국특허청 웹 사이트 - 미국특허청의 검색 가능한 데이터베이스. uspto.gov

From Real Entrepreneurs

미국특허청에 상표를 등록하는 것은 상표권 침해에 대해서 일정한 보호를 받을 수 있다. 아랍에미리트에 상표 등록되어 있던 Red Bull의 사례를 보면, 수입업자를 상대로 법적 소송에서 이김으로써, 상표권 침해로 유죄를 판결 받은 Bullfighter 제품의 판매를 막았다. 이 경우, Bullfighter는 의도적으로 이 제품이 Red Bull 제품이라고 생각하도록 착각하게 하거나, Red Bull에 의해 보증 받는 것 등을 논쟁 거리로 삼기도 했다.

5.2.4 저작권

저작권은 작품을 만들어 낸 저자의 재산을 보호한다. 저작권은 공인되지 않은 복사나 사용으로부터 저자의 원저작물을 보호한다. 저작권 보호는 자동적이나, 해당 자료와 내용이 언제 만들어졌는지 증명하기 위해 의회 도서관에 있는 저작권 접수대에 등록되어야 한다. 보호는 저작권자의 삶에 70년 이상 도움이 된다. 문학, 음악, 연극, 안무, 그림, 그래픽, 조각, 시청각과 건축학 작품들이 모두 저작권을 통해 보호받을 수 있다. 많은 음악 열광팬은 2001년 2월 12일을 "음악이 죽은 날"로 기억할지 모른다. 그 날은 항소심의 연방 법원이 인터넷을 통해 음원 파일을 교환할 수 있도록 하는 소프트웨어 프로그램인 Napster가 그 사용자로 하여금 저작권으로 보호된 음악을 침해하도록 격려하고 도와 주고 있다고 판결했다. 지적 재산 사건의 판결인 A&M Records, Inc. V. Napster, Inc.는 Napster가 파일 교환 서비스를 종료하는 결과를 가져왔다.

REALITY X

직원들이 회사를 위해 저작물을 생산했을 때, 해당 자료에 대한 저작권은 회사가 소유한다. 계약서상 "work made for hire"이라고 세부적으로 명시하지 않는 한, 독립적인 계약자에 의해 생산된 저작물은 계약자와 그회사에 속한다. 기업인들은 생산된 저작물에 대한 저작권을 직원과 하도급업자와 함께 서면화된 계약서를 명확하게 전개해야 한다.

모든 회사는 사업의 범위 안에서 개발된 저작권을 취득할 수 있는 자료들을 가지고 있다. 많은 사업들은 정기적인 관례로서 그와 같은 모든 자료들에 저작권 표시를 한다. 저작권 표시는 다음과 같은 3가지 요소를 포함해야 한다.

- 기호 ⓒ, 단어 "Copyright," 혹은 약자 "Corp."
- 발행의 첫 년도
- 소유자 혹은 회사의 이름

예를 들어: © 2011 John Doe

More Info

저작권에 대해 설명된 10가지 큰 미스터리 - 이 글은 법률 상담은 아니지만, 훌륭하다. 요즘에 바뀌고 있는 저작권 법에 대해 읽기 쉬운 안내서이다.

templetons.com/brad/copymyths.html

TIP 🔆

회사를 대신하여 유통되는 모든 제품에 저작권 부호, 날짜와 회사명을 인쇄하는 것은 표준 절차가 되어야 한다. 대부분의 문서 작성 프로그램은 생성되는 모든 문서에 이 저작권 정보를 인쇄하도록 할 수 있다.

5.2.5 라이센스와 로열티 (사용료)

몇몇 사업들이 이용하는 또 다른 전략은 그들의 지적 재산을 다른 회사들에게 사용권을 부여(license)해주는 것이다. 제품/서비스의 특정 분야에 대한 라이센스를 제한할 수 있거나 제한 없이 이용할 수 있도록 사용권을 부여해 줄 수 있다. 지적 재산이 라이센스 설정되었을 때, 소유권은 유지될 수 있으나 또 다른 자가 계약에 의거하여 사용할 수 있다. 통상적으로 라이센스 사용료는 선불되거나 시간이 지나면서 지불된다. 로열티는 사용 혹은 판매마다 주기적인 금액을 지불한다. 라이센스는 특정한 기간 동안 발효되거나 시장이나 행동 반경에 따라 독점 또는 비독점의 형태가 될 수 있다. 대부분 원저작자나 소유주는 사용 혹은 판매와는 상관없이 최소한의 로열티를 주장할 수 있다. 라이센스는 지적 재산에 대해 특권이 될 수 있거나, 특정 시장 혹은 영역에 대해서 특권이 될 수도 있고 안 될 수도 있다. 변수들은 관련된 주체들의 상상력에 따라 제한된다.

기업가는 제품/서비스를 다른 사람에게 허가하거나(허가자), 다른 회사의 제품/서비스를 사용하거나 파는 권한을 라이센싱함으로써 수익을 얻을 수 있다(허가 소지자).

허가 소지자든 허가자든, 기업가는 특허권 협약 내용을 면밀히 고려해야 한다.

- 라이센스를 위해 선불되어야 하는 금액이 있는가?
- 어떤 로열티가 지불되어야 하는가? 로열티는 시간, 단위, 혹은 판매 비율에 근거한 것인가?
- 로열티는 판매 혹은 사용에 상관없이 지불되어야 하는가?
- 어떤 특권의 종류가 협상되는가. 대부분의 경우 만약 기업가가 한 명의 허가 소지자를 찾을 수 있다면, 그들은 더 많이 찾을 수 있을 것이다.
- 제품을 상품화하거나 생산을 감시하는 데 있어 허가자와 허가 소지자가 어느 정도의 개입을 원하는가?
- 행동 기준은 무엇인가?
- 라이센스의 유효 기간은 얼마인가?
- 허가 소지자가 다른 사람들에게 할당하거나 추가 라이센싱할 수 있는 권한이 있는가?
- 라이센싱된 지적 재산의 변경 혹은 개선된 부분에 대해서 누가 소유할 것인가?
- 지적 재산의 추가적인 연구와 개발에 대해 누가 지불할 것인가?

TIP O

라이센스 쟁점을 다루는 라이센스 산업 상인 협회(Licensing Industry Merchandisers Association), 전국 중소기업 투자 회사 협회 (National Association of Small Business Investment Companies), 전국 벤처 캐피탈 협회 (National Venture Capital Association), 지역 상공 회의소 (Local Chambers of Commerce), 중소기업 진흥원 (Small Business Development Centers), 벤처 캐피탈리스트, 은행을 포함한 몇몇 기관들은 라이센스와 관련하여 도와줄 수 있다.

REALITY 💉

특허권 협약은 법적 서류들로 복잡하기에 능숙한 변호사의 조언과 함께 검토되어야 한다.

From Real Entrepreneurs

대학교들은 빈번하게 그들의 이름과 특징(로고 혹은 마스코트)을 사용할 권한을 자신의 제품과 홍보에 사용하기를 원하는 개인, 회사 혹은 기관에게 라이센싱해 준다. 이 라이센스를 따라서, 제조업자들은 대학교로부터 공식적으로 라이센스를 취득하여 대학의 상표를 사용할 수 있는 권리를 얻는다. 라이센스 프로그램에 의해 발생한 수익금은 대학의 특별한 프로그램이나 스포츠 장학금으로 돌아간다.

More Info

라이센스 사업 핸드북 7판, Karen Raugust - 성공적이고 수익성 있는 라이센스 프로그램을 만들고 시행하는 데 필요한 모든 도구들.

From Real Entrepreneurs

라이센스는 Teva 창업자 Mark Thatcher가 시장을 포화 상태로 만드는 데 효율적인 방법이었다. Citgo로부터 해고된 뒤, Thatcher는 래프팅에 대한 사랑과 기발한 재주를 합하여 "수륙 양용의 유용성 샌들"을 만들었다. Teva 샌들을 제조하고 상품화할 자원이 없어 그는 스포츠 제품 회사와 라이센스 구두 협약을 시작하였다. 판매가 증가할 때, 동업자는 그를 몰아내려고 했다. 다행히도, Thatcher는 또 다른 허가 소지자와 좋은 변호사를 만났고, 그의 권리를 되찾을 수 있었다. 오늘날, Teva는 스포츠 샌들시장에서 선두 주자가 되었다.

5.2.6 영업 비밀

영업 비밀은 다른 사람들이 모르고 기업가 혹은 회사만 알고 있는 무언가를 말한다. 영업 비밀은 공공으로 알려지지 않고, 특허와 같은 식으로 라이센싱될 수 있는 기술, 디자인, 원자재, 공정과 공식들이다. 영업 비밀은 공급자, 고객 명단, 생산 과정 혹은 기술, 상품화 혹은 홍보 체계도 될 수 있다. 이와 같은 영업 비밀은 매우 가치 있을 수 있다.

<u>TIP `</u>♡́-

기업가는 영업 비밀 혹은 특허법 아래 보호 받을 수 있는 정보를 공개하기 전에, 기밀협약을 맺어야 한다.

<u>TIP `</u>♡́-

많은 기업가가 가지고 있는 가장 가치 있는 영업 비밀은 그가 가진 고객 목록이다. 이 소중한 자산을 보호하는 방법을 고민하라.

기업가들은 직원들이 영업 비밀을 알리지 못하도록 특별히 조심해야 한다. 직원들은 고용되는 동안 혹은 이후에 정보를 알리는 것을 법적으로 금지하는 기밀 유지 협약서에 서명을 해야 한다. 추가적으로, 영업 비밀은 열정 적으로 보호되어야 하고, 알려져야 할 필요성에 근거하여 배포되어야 한다. 만약 사업 정보가 아무렇게나 놓여 지도록 내버려 두거나, 사업 비밀을 아무나 이용하게 한다면, 법정은 기밀 협약을 활용하지 않을 수 있다. 때때로, 공식 혹은 공정의 일부 부분들만 개인들과 공유되어 한 사람이 모든 정보를 폭로할 수 없다.

사업의 모든 단계에 있는 직원들은 그 사업에 대해 상당히 가치 있는 특화된 기술이나 지식을 가지고 있을 것이다. 어쩌면 그 사람은 고객들을 만나고, 고객들에게 언제 어디에서 연락하고, 그들의 내부 프로세스를 알고 있는 영업 사원일 수도 있다. 이러한 비밀을 알고 있는 영업 사원이 어느 날 사업을 시작하기로 결심했다고 가정한다면 어떻게 될까? 혹은 제품을 어떻게 생산해야 하는지 모든 세부 사항을 알고 있는 공장장이라면 어떻게 될까? 보호 되어야 하는 필요가 있는 모든 것은 지적 재산의 예시가 될 수 있다. 이러한 예시가 제시되어 있는 상황에서, 고용계약서에 영업 비밀 준수를 요구하지 않는 이상, 직원들에게 해당 사업을 위해 지속적으로 일하라고 강요할 수는 없다. 더 나아가, 계약이 만료되었을 때, 그들은 떠나게 된다. 그들의 고용 계약서에 있는 합당한 기간과 범위의 무경쟁 조항은 특정 기간 동안 회사의 영업 비밀에 대한 보호를 보장한다.



영업 비밀은 보통 사업의 가장 가치 있는 자신이다. 특허와 같이 영업 비밀의 보호에는 숙련된 변호사의 관리가 필요하다.

More Info

Martindale-Hubbell 법 안내 책자 - 개인 변호사들과 로펌들의 특화 분야와 지리적위치에 따른 포괄적인 리스트. **martindale.com**

፻ 연습 5.2.6 지적 재산권을 확인하라.

학습 목표

• 사업이 소유할 수 있는 지적 재산의 다양한 종류와 이를 보호하는 수단을 인지한다.

개요

많은 사람들은 사업이 가질 수 있는 지적 재산은 특허 혹은 상표뿐이라고 생각한다. 모든 사업은 몇몇 지적 재산의 형태를 가진다. 이러한 것들은 사업 내에서 가치를 만드는 데 훌륭한 방법이다. 당신은 단순히 유형 자산들보다 더 많은 것을 팔 수 있는 것을 가진 것이다. 때로는, 사업체가 가진 가장 가치 있는 자산은 고객 목록이다. 그것은 지적 재산의 한 형태이다. 또 다른 경우 주요 직원이 지적 재산의 한 형태가 될 수 있다. 분명히 직원은 소유될 수 없지만, 사업은 그 직원을 상실하는 것과 특히 직접적인 경쟁자에게 손실되는 것으로부터 보호되어야 한다.

가장 흔한 지적 재산의 형태는 아래와 같다. 더 많은 정보를 위해서는 5장을 참고하라.

특허는 새롭고 유용한 발명, 발견과 디자인에게만 주어진다. 특허 자격이 주어지기 위해서는, 작품이 완전히 새롭고, 유용하며 일반적으로 당연한 것이 아니어야 한다.

저작권은 저자의 서면으로 된 작품, 음악 작품, 시각적 작품이나 공연과 같은 원 저작물에게 주어진다.

상표/서비스 마크는 특정인의 상품 혹은 서비스를 다른 사람들의 것들로부터 차별화하는 데 쓰이는 이름 혹은 부호를 보호한다.

영업 비밀은 비밀 유지를 보호하고 상업적 우위를 제공하는 정보 혹은 과정이다.

1단계

지적 재산을 브레인스토밍하라. 특별한 메뉴, 장식과 요리법이 있는 멕시코 혹은 타이와 같이 프랜차이즈화되지는 않았지만 특정한 분위기의 레스토랑을 생각해 보라. 레스토랑이 가지는 모든 잠재적인 지적 재산의목록을 만들고, 어떤 범주로 적절하게 분류될지 다른 사람과 브레인스토밍하라.

지적 재산 물품 종류

예시. 특정 음식을 위한 제조법	영업비밀
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2단계

당신이 소유하되 보호하기를 원하는 제품/서비스 3가지를 소유주 관점에서 나열하라.

1.			
2.			
3.			

3단계

당신 사업의 지적 재산이 보호될 수 있는 방법을 나열하라.

1.			
2.			
2			
٥.			

4단계

지적 재산을 보호하는 것에 대해 변호사에게 물어봐야 하는 3가지 질문을 나열하라.

1.			
2.			
3.			

5.2.7 지적 재산권 변호사 이용하기

지적 재산 논쟁은 비싸고 시간이 많이 소모될 수 있다. 기업가의 사업에 적용할 수 있는 지적 재산 관련 법의 종류에 대해 특화된 변호사를 찾는 것이 중요하다.

기업가는 다른 사람으로부터 도둑맞은 가치 있는 권리들이 있을 것이다. 하지만, 그것에 대해 많은 행동을 할 수 없는 몇몇 이유는 다음과 같다.

- 문제를 고치는 데 드는 비용을 감당할 수 없다.
- 도둑의 증거가 부족하다.
- 행동의 인과 관계가 분명하지 않다.

특허 주장을 제기하는 데 비용이 들고, 회사의 지적 재산권을 보호하는 데 더 많은 비용이 든다. 발명을 특허 받는 것은 \$15,000 이상의 비용이 소요된다. 특허 침해를 보호하는 것은 훨씬 더 비싸다.

그러나 지적 재산 변호사는 문제를 방지하는 데 많은 도움을 줄 수 있다. 첫째, 변호사는 사업에서 지적 재산을 기업가보다 손쉽게 발견할 수 있고, 이것을 보호할 방법을 고안할 수 있다. 틀림없이 변호사는 적절한 서류를 준비할 수 있다. 뿐만 아니라, 그들은 고용, 해고, 임원진과 경영에 대한 보호 수단을 조언해 줄 수 있다. 예방이 치료보다 저렴하다.

TIP X

도움을 위해서 일반적인 비즈니스 관련 변호사에게 지적 재산 관련 변호사를 추천해 달라고 부탁하라. 그리고 나서 유망한 후보들을 면담하라. 후보를 고를 때, 다음 질문에 답하라.

- 당신과 변호사가 효율적으로 의사 소통을 할 수 있는가?
- 변호사가 당신이 이해할 수 있는 충고를 하는가?
- 적절한 비용과 지불 절차를 설명하는가?
- 전화 연락이 가능한가?
- 그의 전화 응답 연락이 24시간 내에 오거나, 그들이 도와줄 수 있을지 알아보기 위해 사무실의 누군가가 당신에게 연락하는 과정이 있는가?
- 당신이 변호사와 이야기할 때, 그는 당신의 산업, 사업의 종류와 당신을 위해 다뤄 줄 분야에 대해서 아는 것이 많은가?

만약 위의 질문들에 대한 답이 하나라도 부정적이면, 그 변호사의 서비스를 유지하는 것에 대해 심각히 고민해 보라.

From Real Entrepreneurs

기업가가 법적 비용을 부담할 수 있는 방법은 만일의 사태에 업무를 진행할 변호사를 고용하는 것이다. 이 방법은 Staar Surgical에게 치명적인 특허 침해 경우가 발생하는 동안 유용했다. 만약 Staar가 법정에서 이기면, 임원진은 변호사에게 합의금의 일부를 주기로 했다. 그들이 실제로 이겼다. 이것은 변호사에게 100만 달러 이상을 지불하면서 마무리가 된 윈윈 효과다.

5.3 정부 규제 따르기

5.3.1 연방 정부 재산

기업인들은 연방, 주, 지역 정부의 규제들을 따라야만 하고, 경영을 시작하기 전에 모든 면허와 허가를 취득해야 한다. 대부분의 이러한 요구들은 소득, 판매, 사회 보장 연금, 노동자 보상, 실업과 소유한 개인 재산과 같은 다양한 세금 명세에 기업가를 등록하려는 목적 때문에 만들어진다. 다른 요구 사항들은 위험하거나 바람직하지 않은 것들을 진행하는 것을 막기 위해 만들어진다.

REALITY 🔊

자신의 사업을 100퍼센트 소유하고 있는 기업가들은 그들이 여전히 연방, 주, 지역 정부라는 동업자를 가지고 있다는 것을 깨닫지 못한다.

연방 정부 수준에서, 회사가 주류, 총기, 폭발물, 약, 핵폭탄 혹은 다른 규제 약물을 팔려는 계획이 없다면, 주된 고려 사항은 국세청과 관련되어 있다. 국세청은 사업이 어디에 위치하고 있고, 어떤 사업을 하는지 알고 싶어 한다. 그러므로 대부분의 기업가는 사업을 등록하기 위해 SS-4 양식을 작성하여 EIN(고용주 식별 번호)을 취득해야 한다.

SS-4양식으로 서류를 정리하는 데 소유주는 EIN(직원이 없는 단독 자영업자는 그들의 사회 보장 번호를 사용한다)와 미납된 세금의 종류, 언제, 어디서, 어떻게 세금이 납부되어야 하는지 등의 정보가 담긴 고용주용 묶음을받을 것이다. 모든 정부 기관과의 의사 소통은 이 EIN을 포함하여야 한다. EIN은 은행 사업 계좌와 중개 계좌를만들고, 국가 기관에 사업 결과를 보고하는 데 필요하다. 정부는 벤처 기업을 이름이 아닌 EIN으로 구분한다.

만약 사업이 직원들을 채용하고 있으면, 직원 월급의 일정 부분과 고용주의 이윤의 일부를 지정된 금융 기관의 특정 계정에 예치해야 한다. 월급을 체불하는 것과 관련된 규제들은 매우 엄격하고, 무조건적으로 따라야 한다. 제 시간에 요구되는 예치금을 입금하지 못하면 보통 정부로부터 신속한 제재 조치를 받게 된다. 정부 기관들은 사업을 정지시키고 예치금이 만들어질 때까지 소유주를 체포한다. 이와 같은 극단적인 조치를 취하는 것은 이돈이 직원들에게 귀속되어 있기 때문이다. 사업체는 단순히 일시적인 관리인 혹은 신탁 관리자인 셈이다.

<u>TIP -</u>♡-

당신의 사업과 관련된 연방 정부 가이드라인은 중소기업청 sba.gov 혹은 증소기업진흥원 asbdc-us. org으로부터 더 많은 정보를 찾을 수 있다.

연방 정부 차원의 추가적인 고려 사항은 다음을 포함한다.

- 직업 안전 위생 관리국(OSHA)은 위생과 안전에 관련된 매우 세부적인 요구 사항을 가지고 있다.
- 미국 장애인법(ADA)은 고용 관행과 고객 서비스 측면에서 많은 사업에 영향을 주고 있다.

More Info

중소기업을 위한 정부 기관들 - 기업인을 위한 웹 사이트의 웹 링크와 함께 16개의 연방 정부 기관을 포함한 상세한 목록. 덧붙임 참조.

미국 고용노동부 - 중소기업자원청, 해당 부서, 규율과 규제에 대한 안내

dol.gov/oasam/programs/osdbu/sbrefa

국세청 - 기업인을 돕기 위해 설계된 웹 사이트에서 연방 세금과 임금 보고 규정. 양식과 유용한 정보를 이용할 수 있다.

irs.gov/businesses/small/index.html

라이센싱 사업 안내책자 7판, Karen Raugust - 성공적이고 수익성 있는 라이센싱 프로그램을 만들고 집행하는데 필요한 모든 도구들.

사업 등록하기

sba.gov/content/5-steps-registering-your-business

연방과 주의 라이센스와 면허에 관한 정보.

sba.gov/licenses-and-permits

Licenses - Licensing 규율.

sba.gov/content/obtaining-business-licenses-permits

More Info

중소기업을 위한 정부 기관	
연방정보원 (Federal Information Center)	연방 정부에 대한 정보
sJuw.org/info/fed.info.center.html	
국세청 Irs.gov	정보와 지원, 소득세, 자영업세, 고용세, 실업보험세, 연방 ID Number.
중소기업청 sba.gov	중소기업지원, 금융과, 소기업, 은퇴한경영자의 서비스 회사
고용노동부 dol.gov	공정한 고용, 최저 임금 및 시간, 공정한 고용 기회 위원회, 산업 위생과 안전
사회보장국 ssa.gov	직원 혜택 및 수입 보고
법무부 이민귀화국	
immigration.gov/graphics/index.html	
상무부 commerce.gov	
특허청 uspto.gov	
저작권사무소 lcweb.loc.gov/copyright	
국세 조사국 census.gov	
소수기업개발원 mbda.gov	
국제무역협회 ita.doc.gov	
연방통상위원회 ftc.gov	가맹 사업 기회 규제
미국환경보호청 epa.gov	환경 보호 규제
식약청 fda.gov	음식, 약, 동물용/식물용 생산품 허가
미국 세관 customs.gov/xp/cgov/home.xml	수출입 규제

5.3.2 주 정부

미국에서는 연방 정부의 규제는 누구에게나 똑같이 적용되지만, 주마다 다른 규제들을 가지고 있으며, 자격증, 판매세, 절차 등에 다른 기준을 적용할 수 있다.

어느 주에서 사업을 시작할지 결정하는 문제는 매우 중요한 사항이다. 어디서 사업을 시작하느냐에 따라 운영 비용, 시장, 이윤 등과 같은 중요한 요소들이 영향을 받기 때문이다. 각기 다른 규제들이 주어진 상황은 사업가가 통제할 수 없기 때문에, 어쩔 수 없이 특정 주에서 사업을 시작하는 경우도 있을 수 있다. 하지만, 성공적인 사업가가 되려면 사업이 이루어지는 곳에 적용되는 모든 규제들을 잘 숙지하고 있어야 한다.

미국의 많은 주 정부들은 사업가에게 고객로부터 판매세를 거두도록 의무화 하고 있다. 물론 대부분의 주 정부는 판매세 제도가 있지만, 각 주마다 세금을 다루는 방법이 다르다. 주 정부들마다 판매 세율도 다르고, 어떤 주에서는 특정 상품이나 서비스에 다른 세율을 부과하기도 한다. 기업가는 인터넷, 지역의 상공회의소, 주 정부의 Department of Revenue등을 통해 주정부들의 판매세 제도에 대하여 알 수 있다. 만약, 사업이 여러 주에 걸쳐 이루어진다면, 각 주로부터 인가를 받아야 한다.

REALITY 🔊

판매세는 기업에 어떠한 비용도 부담시키지 않아야 한다. 판매세의 취지는 회사로 하여금 소비자들로부터 세금을 거두는 것이며, 거둔 세금은 주 정부의 세금을 관할하는 부서로 전달된다. 하지만, 사업가들이 거둔 세금을 사용하다가 적발되는 경우도 있으며, 그런 상황에선 그들이 사용한 돈보다 더 많은 금액의 자금을 주 정부에 토해내야한다. 주 정부는 그러한 관행을 매우 싫어한다.

만약 사업에서 재판매하기 위한 제품들을 구매한다면, 주 정부로부터 판매세 식별 번호를 받아야 한다. 그러한 과정을 거치면, 구매를 한 상품에 대한 판매세를 지불하지 않아도 된다. 판매세는 최종적으로 상품이나 서비스를 사용하는 구매자에게 부과된다.

많은 주 정부들은 사업가가 주의 관할부에 등록할 것을 요구한다.

개인 사업주들이 가상의 성명 등록서를 서류화하는 동안 기업들은 그들의 법인 서류들을 서류화할 것이다. 해당 주의 주무부 사무실에 전화를 하면 그 주에서 사업을 하고 있는 회사들에게 적용되는 규제들을 알 수 있다. 또한, 사업을 시작하는 것에 관한 질문과 대답 그리고 관련 당국의 링크를 올려놓은 웹 사이들도 많이 있다.

From Real Entrepreneurs

여러 주(州)에 걸친 판매세 징수와 세금 보고의 복잡성 때문에 한 작은 출판인은 그녀의 책을 재판매해 줄 서점들에게 오로지 도매로만 판매하는 것을 선택하게 되었다. 그 방법으로, 그녀는 자신의 고객들로부터 판매세를 걷을 필요가 없어졌다. 이 서점들은 판매세를 그들이 그녀의 책들을 판매할 때 거둬 들였다.

5.3.3 지역 정부

각 자치 군과 시 안의 지역 정부들은 면허, 허가와 구역제한(zoning)를 규제한다. 지역 면허를 신청할 때, 새로운 사업은 소방서, 건물 관리 부서, 구역관리청의 조사 대상이 된다. 소방서는 해당 사업체가 잠재적인 화재 혹은 화학 물질 위험을 가지고 있을 것에 대하여 알고 싶어 한다. 소방서는 또한 건물이 화재에 대한 설비를 구비하고 있는지 알고 싶어 한다. 건물 감독부서는 내부 물건들이 안전하고, 화재 설비 기준에 맞춰져 있는 것을 확인하고, 구역청은 구역 분류 안에서 사용 목적이 허가되는 사항인지를 결정할 것이다.

필요하다면, 지역 정부는 현재의 혹은 신축 건물에 대해 수정을 요구할 수 있다. 예를 들어, 공장의 지하에 또 다른 계단을 만들기 위해서는 바닥 중앙에 큰 구멍을 내야 한다. 계단의 비용은 \$9,500이다. 공장이 지어질 당시, 지역의 건축법의 세부 사항에 맞춰졌다고 할지라도. 지역의 관할 부서는 새로운 규제에 따르라고 명령할 권한이 있다.

몇몇 구역 규제들은 가내 소규모 사업들에는 적용이 되지 않을지 모른다. 시골 혹은 작은 마을에는 큰 도시보다 적은 요구 사항들이 적용된다. 시청 혹은 군청에 전화하는 것으로 해당 지역의 요구 사항들을 파악할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

한 대도시의 공무원들은 몇몇 사업체들이 마을에 들어오는 것을 저지하고, 다른 사업체들은 특별히 봐 줬다. IBM이 해당 지역으로 들어와 대규모 복합 건물을 지으려고 했을 때, 지역 공무원들은 이를 수용하기 위해 무지 애를 썼다. 땅을 팔고 공장을 지으려는 사람이 정치적으로 인맥이 넓었기 때문에, 작은 전자 회사는 문제가 없었다. 사업 조건은 판매자가 모든 관련 사항을 처리하지 않으면 허가되지 않는다. 또 다른 큰 제조업자는 이러한 특혜가 주어지지 않았다. 관료 체계에 신물 난 이 제조업자는 공장을 주변 마을에 지었다.

From Real Entrepreneurs

복잡한 지역 개발 허가를 받는 것은 당신이 누구이고, 당신이 누구를 알고 있는지에 따라 달라진다. 다른 산업에 속한 다른 회사들이 반대로 갈 때, IBM은 허가를 결정하는 공무원이 누군지 찾았다. 당신이 누구든 간에, 지역 사회와 지역 대표자에 대한 면밀한 지식을 얻는 것이 취할 수 있는 가장 안전한 경로이다. 그렇다 하더라도, 그 누구도 100퍼센트 장담하지는 못한다.

🌶 연습 5.3.3 정부 허가

학습 목표

• 특정 사업을 운영하기 위해 법적으로 필요한 연방, 주와 지역 정부의 규제들을 알기.

개요

불행하게도. "작은 사업을 세우기위해 어떤 법적 요구 사항이 필요한가?"라는 질문에 간단한 답은 없다. 사업의 종류에 따라서 요구 사항들이 다양할 뿐만 아니라, 모든 주, 군과 시에 각각 다른 요구 사항들이 있기 때문이다. 창업에 관련된 정보로 당신의 지역구의 웹 사이트나 지역 관함 부서를 살펴 보라. 기업가가 필요한 정보의 정확한 위치를 쉽게 찾아낼 수 있도록, 몇몇의 대도시의 지역들은 하나의 편리한 웹 사이트에 소기업과 관련된 정보를 통합하였다. 지역 상공회의소나 중소기업청 사무실과 같은 소기업 지원 단체의 회원들은 이 자원들을 당신에게 가르쳐 줄 수 있을 것이다. 예를 들어, Kansas 광역 도시권에서는, kcsourcelink.com이 기업가를 위한 통합 정보 시스템을 제공하는 웹 사이트이다. ussourcelink.com의 US Sourcelink에 방문해 보라. 다른 곳에서 비슷한 정보를 제공하는 협력 단체들에 대한 정보를 담고 있는 About Us 아래 있는 US Sourcelink Across the County를 클릭해서 들어가 보라.

1단계

당신 지역의 소기업을 위한 지역 웹 사이트를 통해 정보에 접근하라. 규제 사항을 결정하기 위해 주무부서의 웹 사이트나 그들의 요구 사항들을 파악하기 위해 해당 사업이 위치할 시, 군, 도에 연락하라. 때때로 이것은 Google 검색을 통해 파악할 수 있으나, 보통 세부 사항들을 알기 위해서는 전화 연락이 필요하다.

2단계

다음 표를 완성하라.

사업의 종류	필요한 면허/등록/허가 목록	비용
시:		
사업 면허 정보를 위해 자신이 속한 시의 웹 사이트를 둘러보거나 시청에 전화하라.		
군:		
군청에 전화하라-통상적으로 자치 군의 감정인이나 평가인의 사무실		
주:		
주무장관의 웹사이트를 보거나 사무실로 전화하라.		
연방		
가장 공통적인 연방 규율은 irs.gov에 있는 FEIN 숫자일 것이다.		

당신의 계획서의 정부 허가 부분을 완성하기 위해 위 표로부터 얻은 정보를 사용하라.

🌶 과제 5a 제품/서비스 계획

이 시점에서 당신은 전자 사업 계획서 견본을 이용하여 자신의 사업 계획서 작성을 시작할 준비가 되어 있다. 제품/서비스 계획은 당신이 적어야 할 첫 번째 부분이다. 나머지 과제들과 합쳐진 이번 과제는 당신의 사업 계획서를 만들어 줄 것이다. 사업 계획서를 작성하는 과정에서는 사전에 완성한 부분들을 지속적으로 경신하는 것이 보통이다. 그러므로 당신은 아마 나중에 추가적인 정보를 이용할 수 있을 때 제품/서비스 계획 부분을 경신해야 할 필요가 있을 것이다.

TIP 🔆

고객을 위하여 제품/서비스가 창출하는 이점에 대해 명확히 확인하라. 제품/서비스 특징들은 쉽게 보여질 것이나 이점은 그렇지 않을 수도 있다.

사업계 획서의 이 부분에서는 당신은 간단하게 제품/서비스를 설명하고, 간결하게 그 목적을 전달하고, 지불 의사가 있는 고객들을 끌어들일 만한 독특한 특징들을 정의할 것이다. 사업 계획서에 포함된 제품/서비스 정보의 양을 제한하기는 어려울 것이다. 결국 몇몇 독자들은 다른 부분들보다 제품/서비스의 기술 측면에 대해 더 관심을 가지게 될지 모른다. 당신이 충분하게 세부 사항들을 고려했고, 오류들을 해결하고, 잠재적 문제들을 다뤘다는 것을 충분히 증명할 수 있도록 제품을 설명하라. 제품/서비스가 작동되고 어떻게 준비가 되었는가 하는 사실에 대해서 명확하게 전달하라. 더 많은 정보와 기술적 항목을 알고 싶어하는 독자들을 위해 부록에 기술 정보를 포함 시켜라.

REALITY 🔊

발명가들은 그들의 사업 계획서의 기술적 제품 부분을 공들여서 개발하는 것으로 악명 높다. 단지 독자들이 제품을 이해하는 데 도움을 주는 데 충분한 정보들만 포함되어야만 한다.

제품/서비스 계획서에는, 특허, 제품/서비스의 한계, 제품/서비스 책임, 그리고 다른 운영에 관한 측면들을 강조하라. 이 쟁점들은 독자가 당신의 제품/서비스를 잠재적 고객들이 이용할 수 있도록 만드는 계획된 절차를 이해하는 데 도움을 준다.

From Real Entrepreneurs

John은 곡물을 애완견 음식 알갱이로 처리하는 새로운 방법을 개발한 기술자였다. 그는 효율성과 비용 측면에서 그의 방법이 우월하다고 믿었다. 그는 실제 제품/서비스가 무엇인지 사업 계획서를 읽는 독자가 실제 제품이 무엇인지를 이해할 수 없을 정도로, 그 과정을 통한 이점을 정의하는 데 과도하게 집중하였다. 그에게 제기된 문제는 독자들은 그가 기존 현존하는 애완견 음식 제조업자들에게 기술 컨설팅 서비스를 제공하고 있다는 것을 이해하지 못한다는 것이었다. 그의 사업 계획서는 그의 제품/ 서비스의 잘못된 측면을 강조하고 있었다.

다음과 같은 과제 5A를 완성하는 과정에서. Run KC 사업 계획서의 제품/서비스 계획을 검토하라.

💆 과제 5a 제품/서비스 계획

방향: 이제는 다음 질문에 대한 당신의 답을 찾을 시간이다. 그런 뒤, 사업 계획서 견본의 제품/서비스 부분에 당신의 답을 기록하라.

사업 계획서 질문	관련 부분
제품/서비스의 묘사	5.1.1
제품 혹은 서비스는 무엇인가? 제품/서비스는 어떻게 고객들에게 이점을 주는가? 문제를 해결하거나 기회를 이것은 사치재인가 혹은 필요한 물건인가? 제품/서비스의 정확한 묘사를 포함하라.	- 다루는가?
특징과 이점	5.1.2
비용, 디자인, 품질과 수용력과 같은 제품의 독특한 특징들은 무엇인가? 고객이 얻는 이점은 무엇인가? 어떤 문제가 고객들을 위해 해결되는가? 연습 5.1.2에 제시된 형태를 사용하는 것은 독자가 더 쉽게 이 부분을 따를 수 있도록 한다.	
개발 단계	5.1.3
산업 개발 단계가 무엇인가? 사업을 위한 제품/서비스가 어떤 단계(모델 단계, 프로토타입, 소생산적 운영, 생산, 등등)에 있는가? 다른 개발 단계를 언제 계획하고 있는가? 제품/서비스의 생명 주기 (초기, 성장, 성숙, 하락)단계는 무엇인가?	모든 제조/
제품/서비스 한계	5.1.4
내재하는 제품/서비스 한계는 무엇인가? 부패하기 쉬움, 제한된 유통기간, 설치 필요, 법적 규제, 직원 사용 등을 포함하라.	
제품/서비스 책임	5.1.5
제품/서비스에 있는 책임은 무엇인가? 보험 요구 사항과 비용은? 제품/서비스 책임을 줄이거나 없애기 위한 다른 요소들은 무엇인가?	
생산	5.1.6
생산 공정은 무엇인가? 내부적으로 얼마나 생산되고, 얼마나 하도급으로 주는가? 하도급과 관련된 비용과 사무엇인가? 누가 하도급 생산자의 대안인가. 그들의 비용은 얼마이고, 누가 서비스를 공급하는가? 배송, 청구 저장과 지불 측면을 포함하라. 서비스 사업-어떻게 서비스가 고객에게 제공되는가? 서비스 사업을 위해서는, 명확하게 서비스를 제공하는 데 관련된 과정과 사람을 정의하라.	–
설비	5.1.6

설비 (제조, 사무실, 유통)를 위한 계획들은 무엇인가?

제조 시설, 생산 용량, 설비를 건설하는 데 필요한 미래 자본금을 포함하라.

공급자 5.1.7

누가 주요 원자재/서비스 공급자이고, 그들과 중요한 구매 계약은 무엇인가? 대체 공급자가 있는가?

관련된 제품/서비스와 파생 상품 5.1.8

미래에 추가 가능한 제품/서비스들과 관련된 잠재적인 것들은 무엇인가?

그들이 벤처 기업의 수익성을 증가시키거나 높일 수 있는가?

이 산업 내에서 바뀌고 있는 시장 수요들에 맞춰 새로운 제품/서비스(파생 상품)는 어떻게 개발될 것인가?

어떻게 지적 재산을 보호할 것인가? 어떤 특허, 상표 혹은 저작권을 얻었는가? 혹은 어떤 것을 얻을 것인가? 제품/서비스와 연관된 어떤 라이센스 혹은 로열티 계약이 있고, 미래 계약을 위해 어떤 계획이 존재하는가? 어떤 유통 권리가 얻어졌거나 주어졌는가?

정부 규제와 허가 5.3

당신 산업에서 어떤 정부 기관이 사업을 규제하는가? 어떤 정부 허가가 연방, 주, 지역 수준에서 필요하고, 허가 사항은 무엇인가? 정부 허가를 제공하는 기관들의 몇몇 예시는 FDA, EPA, FCC, USDA, OSHA, IRS, Secretary of State, State Department of Revenue and Taxation, Workers' Compensation Division, health departments, planning and zoning commisssions를 포함한다.

정부의 단계에 근거하여 이 부분을 조직하라. 시, 군, 주와 연방 정부.

💆 과제 5b 제품/서비스 계획 실현 가능성 체크리스트

당신의 제품/서비스 계획서를 통해 준비해 온 지금, 당신은 그것을 모델 비즈니스의 제품/서비스 분야에 맞춰 확인할 수 있다. 이 과제는 당신이 제품/서비스의 강점과 약점을 더 이해하도록 도울 것이다.

이 도구를 사용하면서 당신이 몇몇 답이 바뀌더라도 놀라지 마라. 또한 이 시점에서, 당신은 제품/서비스 실현 가능성에 관련해 사전에 답을 할 수 없던 것까지 모든 질문에 답할 수 있어야 한다.

REALITY 🔊

제품/서비스가 독특하면 할수록, 고객들이 수요를 느끼기 전에는 제품/서비스에 대하여 별도로 교육시키는 데 기업가의 더 많은 노력이 필요할지 모른다.

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트의 완성 후에, 사업 계획서의 각 부분을 평가하는 과정을 반복함으로써, 당신은 잠재적인 문제들을 인지할 것이다. 나아가 당신은 성공할 수 있는 기회를 개선할 것이다. 해당 사업이 3점 이하로 평가되는 각 분야별로 면밀히 조사하고, 당신이 이 항목에서 개선할 수 있는지 파악하라.

TIP :O-

고객들이 제품/서비스의 필요성을 인지했는지, 고객들이 이 독특한 특징들을 가치 있게 여기는지를 파악할 때, 고객들이 무엇을 중요하게 생각하는지를 기억하라.

☑ 과제 5b 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 - 제품/서비스

학습 목표

• 모델 비즈니스 제품/서비스와 비교하여, 당신의 제품/서비스의 강점과 약점을 파악하라.

개요

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트는 사업을 성공하게 만들거나 실패하게 만드는 중요한 기준을 파악할 수 있게 해준다. 이 체크리스트는 사업 아이디어의 전반적인 실현 가능성을 평가하는 데 쓰인다. 지금 당신은 제품/서비스 기준을 사용하여 당신이 제안한 제품/서비스의 실현 가능성을 재평가할 것이다. 이렇게 함으로서, 당신은 비즈니스를 발전시키기 위한 평가 기준을 개선할 수 있다.

도구

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 - 제품/서비스

1단계

제품/서비스 기준을 검토하라. 모델 혹은 완벽한 사업은 이 모든 것들을 갖추고 있다.기준을 이해하는데 도움이 필요하다면 기준 설명 페이지를 참고해라.

2단계

제품/서비스의 등급을 줘라. 1부터 5까지의 등급을 사용하여 (1은 개념이 이 기준들을 전혀 충족시키지 않음을, 5는 개념이 기준들을 모두 충족시킴을 의미한다) 당신의 제품/서비스를 모범이 되는 사업과 비교하여 박스 안에 해당하는 숫자를 입력해 가며 평가하라. 만약 지금 평가할 수 없는 기준이 있다면 그 기준들은 평가하지 마라. 이 교육 과정을 거쳐 가면서 더 배워감에 따라 당신은 이 기준에 따라 계속 당신의 제품/서비스를 평가할 것이다. Model Business Feasibility Checklist에 기재된 항목에 대한 더 자세한 설명은 아래 체크리스트 표에 제시되어 있다.

3단계

제품/서비스를 평가하라. 일반적으로 제품/서비스가 실현가능하기 위해서는 적어도 전체 점수에서 반 이상, 그리고 이 항목에서 반 이상의 점수를 획득해야 한다. 3점보다 낮은 점수에 해당하는 기준 항목이 있다는 것은 제품/서비스에 약점이 있다는 것을 나타내므로, 추가적인 고려가 필요하다.

4단계

점수가 낮은 기준 하나 혹은 두 개를 확인하라. 이 강좌를 진행하면서, 어떻게 점수를 개선할 수 있는지 생각해보라. 당신은 무엇이 필요한가? 더 많은 정보, 특별한 마케팅 전략, 아니면 창의적인 해결법이 필요한가? 대부분의 점수는 시간이 지남에 따라 개선될 수 있다. 당신이 확인한 점수가 낮은 항목의 점수를 높일 수 있는 몇 개의 옵션을 나열하라.

제품 또는 서비스 실현 가능성	1 (낮음)	2	3	4	5 (높음)
구매자들이 제품/서비스의 필요성을 느낀다.					
제품/서비스는 팔 준비가 되어있다.					
제품/서비스는 사용 기간에 제한이 없다.					
제품/서비스는 독특하며 보호받을 수 있다.					
제품/서비스는 정부에 의해 규제받지 않는다.					
제품/서비스는 확장될 가능성이 있다.					
제품/서비스는 법적 책임 위험이 없다.					
		-		총:	/35

🏂 과제 5b 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 - 제품/서비스

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트 — 기준 설명

모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업에 등급을 매길 때 도움이 필요하다면 아래의 질문들을 확인하라. 각각의 모델 사업 요소들의 선택지들을 자세히 보라. 그리고 당신이 처한 상황을 가장 잘 보여주는 것을 택하라. 솔직하라.

구매자들이 제품/ 서비스의 필요성을 느낀다.	1 고객들이 나의 제품/서비스들에 대해 아무것도 모른다. 2 고객들이 나의 제품/서비스의 필요성을 알기 위해서는 별도의 교육을 받아야만 한다. 3 고객들이 경쟁자가 아닌 나의 제품/서비스를 구매하도록 하려면 설득해야 한다. 4 고객들은 나의 제품/서비스의 필요성을 알고, 타 경쟁자보다 나의 것을 자주 고를 것이다. 5 내 고객들은 내 제품/서비스들을 원하고, 나로부터 구매하기를 원한다.
제품/서비스는 팔 준비가 되어있다.	1 나는 내 제품/서비스 개발을 시작하지 않았다. 2 나는 문제점을 가지고 있을 수 있다. 나는 아직 내 제품/서비스들을 개발 중이다. 3 나는 몇 가지 제품/서비스들을 팔았지만, 그것들이 완전하게 시험되거나 고장이 없진 않다. 4 나는 내 제품/서비스들을 철저히 시험하였고, 문제들을 고치고 있는 중이다. 5 내 제품/서비스들은 작은 문제가 있기는 하지만 원활하게 작동한다.
제품/서비스는 사용 기간에 제한이 없다.	1 나의 제품/서비스들은 소멸되거나 구식이 되지 않기 위해 빨리 판매가 되어야 한다. 2 나의 제품/서비스들은 수익을 만들기에는 비교적 짧은 생명 주기를 가지고 있다. 3 특별한 노력 없이도, 나는 내 제품/서비스들의 생명 주기가 다 되기 전에 수익을 만들 수 있다. 4 나의 제품/서비스들은 충분한 수익을 창출할 수 있도록 꽤 긴 생명 주기를 가지고 있다. 5 나의 제품/서비스들의 생명 주기는 제한이 없다.
제품/서비스는 독특하며 보호받을 수 있다.	1 나는 등록 상표를 보유하고 있지 않다. 내가 제공할 수 있는 건 경쟁사와 비슷한 것이다. 2 나의 제품/서비스는 등록 상표가 붙지 않았지만, 경쟁에서 차별화 될 수 있다. 3 나는 내 제품/서비스의 등록 상표를 만들기 위해 최선을 다할 것이다. 4 나의 제품은 기능 혹은 스타일 측면에서 조금 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다. 5 나의 제품들은 기능 및 스타일 면에서 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다.

제품/서비스는 정부에 의해 규제받지 않는다.	1 여러 가지 규제들을 준수하기 위해서 많은 시간과 돈이 요구된다. 2 여러 규제들이 바뀌고 있어, 더 많은 시간과 비용이 요구될 수 있다. 3 괜찮다! 규제들은 타당하지만, 나는 면밀히 규제들에 대응해 나갈 것이다. 4 나의 특정한 제품/서비스에 대한 규제들을 따르기 쉽다. 5 규제가 없다! 나의 모든 사업들에 강요되는 규제는 거의 없다.
제품/서비스는 확장될 가능성이 있다.	1 나의 제품/서비스는 잠재적인 확장성이 없다. 2 나는 당장 팔 수 있는 제품/서비스를 하나만 가지고 있다. 3 잠재적인 확장성이 있음에도 불구하고, 그를 위해서는 더 많은 일이 필요하다. 4 나는 여러 가지 판매할 수 있는 제품/서비스 라인을 가지고 있다. 5 나의 제품/서비스들은 서로 보완적이며, 나는 쉽게 판매하고 또 추가할 수 있다.
제품/서비스는 법적 책임 위험이 없다.	1 나는 걱정 된다. 나는 내 제품/서비스들을 파는 데 큰 법적 위험이 있을 수 있다. 2 나는 내 제품/서비스들을 파는 데 어떤 위험들이 있는 지 확실하게 알지 못한다. 3 나는 내가 파는 제품/서비스들이 가진 위험에 대해서 나 자신을 보호할 수 있다. 4 나는 내 제품/서비스들을 파는 데 최소한의 위험이 있다; 나는 내 자신을 보호할 수 있다. 5 문제없다! 내 제품/서비스들을 판매하는데 법적인 책임 위험은 전혀 없을 것이다.

💆 과제 5c 재무적 가정

사업을 시작하는 데 얼마만큼의 비용이 들까? 수익성이 있을까? 당신의 사업을 연구하면서 재무적 가정워크시트(financial assumption worksheet)에서 당신이 찾은 재무적 데이터를 기록하라. 이러한 가정들은 재무적실현 가능성을 측정하기 위한 재무적 추정을 하는 데 도움을 줄 것이다. 11장에서 당신은 재무적 추정을하는 과정을 배우기 시작할 것이다. 하지만, 추정을하기 위해 데이터를 수집하는 것은 매우 중요하다. 재무적계획을 시작할 때까지 기다린다면, 해야 할 일이 너무 많아질 것이다.

재정적 가정 워크시트를 인쇄하라. 당신이 계획을 따라 가면서 바로바로 쓸 수 있게 하고 비용을 메모해두라. 이것들이 당신의 가정이 된다. 마지막 행은 각각의 비용과 지출을 설명할 공간을 제공한다.

당신의 가정의 근거가 되는 사실의 출처를 인용하라. 예를 들어, Run KC에서 그의 휴대폰과 보험 비용을 조사하고 난 후 Tim은 다음과 같은 가정을 할 것이다. 매달 지역내 전화, 장거리 전화 등의 비용은 200달러 (AT&T 축산)이다. 사업 소유주의 방침과 노동자의 보상을 위한 보험료는 연간 \$1,600이 지출되고, 6개월마다 지불된다. (중개인 Diane Ford의 견적가). 대부분 가정들은 어떻게 예측을 위한 숫자들이 계산되었는지 한 두 문장으로 설명될 수 있다. 그 가정은 독자가 당신의 계산 근거를 이해하는데 도움을 주고, 회사를 운영할 수 있는 당신의 능력을 이해할 수 있게 해준다. 설명은 간결해야한다. 당신이 문서화한 일부의 비용은 초기 비용일 것이고, 몇 가지는 월간 비용일 것이고, 몇 가지는 연간 그리고 몇 가지는 여러 가지 종류로 나뉠 것이다.

<u>TIP -Ò</u>-

사업의 규모와 복잡성에 따라 모든 질문에 대답하지 않을 수도 있다. 예를들어, 가내 사업은 운영비가 크게 들지 않을 것이다. 이것은 작업 문서이다. 사업 계획서의 다양한 부분을 통해 당신이 업그레이드한 내용을 문서에 추가하라. 당신이 시장 계획을 완성했을 때, 당신의 재무제표 연습 문서는 완성되어야 하고, 당신이 재무 계획을 세우는 데 필요할 정보들을 제공할 준비가 되어있어야 한다.

REALITY 🔊

현실적이 되라. 예측들은 당신 사업의 현실을 반영하길 원한다. 사업에 대한 당신의 열정을 반영하고 싶겠지만, 예측을 할 때는 조금 비관적인 것이 더 좋을 수도 있다.

재무적 가정

당신이 비용과 비용의 출처를 기술할 때, 이 정보들이 당신이 재무 계획을 세우는 데 사용될 것이라는 것을 기억하라.

운영비 예측

이것은 재무 견본 양식(template)의 운영비 항목을 완성하기 위해 사용될 것이다.

	초기	\$	
은행 비용	월	\$	은행 비용: 많은 은행들은 사업들을 사업 당좌 예금 계좌로 청구한다. 수표를 쓰거나 돈을 입금할 때 어떤 비용이 발생하는가?
	년	\$	
회비/구독료	초기	\$	
	월	\$	회비/구독료: 당신이 무역 갑지나 정기 간행물을 구매할 계획이 있다면 그러한 비용은 여기에 해당된다.
	년	\$	
재고품/원자재	초기	\$	재고품: 이 항은 재고품과 원자재를 구매하는 데 발생하는 비용을 위한 것이다. 당신의 특별한 산업을 위해 판매한 제품 비용을 조사해라. 당신이 제품을 직접 생산한다면, 다른 "재정적 예측 연습지-제품/
	월	\$	
	년	\$	서비스 생산"을사용하라.
	초기	\$	이 항은 보통 책임 보험이나 다른 보험들에 의해 발생하는 비용을 위한 것이다. 주기란에 보험이 어떤 종류인지 누가 대리인인지 확실히 명기 하라.
보험	월	\$	
	년	\$	
	초기	\$	면허 수수료는 얼마인가? 이것은 법적 양식에 맞게 사업을 신고할 때, 지역 허가를 얻을때 발생하는 비용을 포함한다.
허가증 & 비용	월	\$	
	년	\$	

식사 & 접대 마케팅과 홍보 사무 비용 (우송료) 사무 용품 외부 서비스 급여, 세금	초기 \$	당신이 자문단 또는 손님과 미팅을 하거나 인간 관계 형성을 위해 사용하는 비용을 생각해 보라. 이것은 당신이 매일 먹는 점심값을 포함
식사 & 접대	월 \$	하지는 않는다. 단지 당신이 회협을 갖거나 손님을 대접할 때 드는
	년 \$	비용만 포함한다.
	원 \$	
마케팅과 홍보 사무 비용 (우송료) 사무 용품 외부 서비스	월 \$	마케팅: 당신의 사업을 어떻게 광고할 것인가? 무역 박람회, 마케팅 자료들, 웹 그리고 광고비들을 기재해라.
	년 \$	
	초기 \$	
	월 \$	
(10-/	년 \$	자료들, 웹 그리고 광고비들을 기재해라. 사무 비용: 이 항에는 당신의 사무 용품을 제외한 사무실을 운영하데 드는 비용을 적어라. 사무 용품: 당신은 사업을 운영하기 위해 사무 용품이 필요하다. 이 부분은 고객에게 되팔 수 있는 물건들의 비용을 쓰는 항이 아니다. 외부 서비스: 예를 들어, 창문 닦이, 청소부, 컴퓨터 서비스와 같이, 외부 공급업자들에게 제공 받은 서비스를 기록하라. 급여, 세금 & 이윤: 당신의 급여와 모든 직원의 급여는 이 항목에 해당한다. 당신이 법인이라면, 당신의 급여도 여기에 포함된다. 어떠한다른 법적 양식이라도, 소유주의 월급은 아래에 있는 소유주 인출비용에 넣어야한다. 당신의 사업이 경영진에게 제공하는 수당과 그어
	변 \$ 하지는 않는다. 단지 당신이 회협을 비용만 포함한다. 초기 \$ 마케팅: 당신의 사업을 어떻게 광고자료들, 웹 그리고 광고비들을 기자면 \$ 가료들, 웹 그리고 광고비들을 기자면 \$ 가로는 비용을 적어라. 천 \$ 가입 \$ 가루은 고객에게 되팔 수 있는 물건 보은 고객에게 되팔 수 있는 물건 보는 고객에게 되팔 수 있는 물건 보는 고객에게 제공 받은 사면 \$ 가루고급업자들에게 제공 받은 사면 \$ 보다. 당신이 법인이라면, 당신의 다른 법적 양식이라도, 소유주의 원비용에 넣어야 한다. 당신의 사업이따른 세금을 기록하다. 초기 \$ 전문가 비용: 시간이 갈수록, 당신 전문가를 고용할지 모른다. 경영 전문가를 위한 비용을 이곳에 적어 조기 \$ 가장 보다를 가를 위한 비용을 이곳에 적어 조기 \$ 가장 보다를 위한 비용을 이곳에 되어 소득된 이곳에 즉하는가? 이 항에 소득된 생각 것으로 예측하는가? 이 항에 소득된 생각 기업을 받는다.	
사무 용품	월 \$	
	년 \$	사무 용품: 당신은 사업을 운영하기 위해 사무 용품이 필요하다. 이 부분은 고객에게 되팔 수 있는 물건들의 비용을 쓰는 항이 아니다. 외부 서비스: 예를 들어, 창문 닦이, 청소부, 컴퓨터 서비스와 같이, 외부 공급업자들에게 제공 받은 서비스를 기록하라. 급여, 세금 & 이윤: 당신의 급여와 모든 직원의 급여는 이 항목에 해당한다. 당신이 법인이라면, 당신의 급여도 여기에 포함된다. 어떠한다른 법적 양식이라도, 소유주의 월급은 아래에 있는 소유주 인출비용에 넣어야한다. 당신의 사업이 경영진에게 제공하는 수당과 그어따른 세금을 기록하다. 전문가 비용: 시간이 갈수록, 당신 사업의 다른 분야들을 돕기 위해전문가를 고용할지 모른다. 경영 컨설턴트, 변호사, 회계사와 다른
	호기 \$ 의부서비스: 예를 들어, 외부공급업자들에게 제·	
외부서비스	월 \$	
	월 \$ 외부 서비스: 예를 들어, 창문 닦이, 청소부, 컴퓨터 서비스와 같이 외부 공급업자들에게 제공 받은 서비스를 기록하라. 년 \$ 급여, 세금 & 이윤: 당신의 급여와 모든 직원의 급여는 이 항목에 해한다. 당신이 법인이라면, 당신의 급여도 여기에 포함된다. 어떠한	
급여, 세금	초기 \$	급여, 세금 & 이윤: 당신의 급여와 모든 직원의 급여는 이 항목에 해당
	월 \$	
& 이윤	의부 서비스: 예를 들어, 창문 닦이, 청소부, 컴퓨터 서비의 외부 공급업자들에게 제공 받은 서비스를 기록하라. 년 \$	나른 법적 양식이라도, 소유주의 월급은 아래에 있는 소유주인술 비용에 넣어야 한다. 당신의 사업이 경영진에게 제공하는 수당과 그에
	Ľ ¥	사무 비용: 이 항에는 당신의 사무 용품을 제외한 사무실을 운영한데 드는 비용을 적어라. 사무 용품: 당신은 사업을 운영하기 위해 사무 용품이 필요하다. 이 부분은 고객에게 되팔 수 있는 물건들의 비용을 쓰는 항이 아니다. 외부 서비스: 예를 들어, 창문 닦이, 청소부, 컴퓨터 서비스와 같이 외부 공급업자들에게 제공 받은 서비스를 기록하라. 급여, 세금 & 이윤: 당신의 급여와 모든 직원의 급여는 이 항목에 하한다. 당신이 법인이라면, 당신의 급여도 여기에 포함된다. 어떠한다른 법적 양식이라도, 소유주의 월급은 아래에 있는 소유주 인출비용에 넣어야한다. 당신의 사업이 경영진에게 제공하는 수당과 그따른 세금을 기록하다. 전문가 비용: 시간이 갈수록, 당신 사업의 다른 분야들을 돕기 위해전문가를 고용할지 모른다. 경영 컨설턴트, 변호사, 회계사와 다른전문가를 위한 비용을 이곳에 적어라.
	초기 \$	전문가 비용: 시간이 갈수록, 당신 사업의 다른 분야들을 돕기 위해
변 \$ 사무비용 (우송료) 전 \$ 사무비용: 이 항에는 당신의 / 데드는 비용을 적어라. 전 \$ 사무용품: 당신은 사업을 운영하는 보는은 고객에게 되팔 수 있는 등 변호 및 부분은 고객에게 되팔 수 있는 등 변호 및 부공급업자들에게 제공 받은 변 \$ 전에, 세금 & 이윤: 당신의 대한 한다. 당신이 법인이라면, 당신 다른 법적 양식이라도, 소유주의 비용에 넣어야 한다. 당신의 사업 따른 세금을 기록하다. 전문가비용 조기 \$ 전문가비용: 시간이 갈수록, 당 전문가를 고용할지 모른다. 경영 전문가를 위한 비용을 이곳에 잘 전문가를 위한 비용을 이곳에 잘 전문가를 위한 비용을 이곳에 잘 건으로 예측하는가? 이 항에 소 있으로 예측하는 가 있으로		
	년 \$	전문가를 위한 비용을 이곳에 적어라.
	초기 \$	
재산세	월 \$	재산세: 사업체에 의해 소유된 재산에 대해서 어떤 세금이 부과될 것으로 예측하는가? 이 항에 소득세는 넣지 마라.
	년 \$. ᄉᆖᅩᅦᄀᆟᇆᆟᆉᅥᆼᆀᆂᄀᆀᆫᇹᆟᆌᆑ
	초기 \$	임대료: 예측하기 위해, Loopnet.com을 이용하라. 공동관리비와
임대료	월 \$	세금을 포함하거나 하지 않을 수 있다. 만약 포함하지 않았다면, 적어도 \$5/ft2로 추가하라. 넓이에 \$5를 곱한 뒤 월 비용을 위해 12로 나눠라.
	년 \$	이곳에다가 월임대료로 추가하라.
	초기 \$	
유지 & 보수	월 \$	유지 & 보수: 컴퓨터, 장비와 자본 구매한 것을 유지하고 보수한 모든 거유 기록하라, 개사에 대한 유지 보스 또한 고려하라
외부 서비스 급여, 세금 & 이윤 전문가 비용 재산세	년 \$	것을 기록하라. 재산에 대한 유지 보수 또한 고려하라.

	초기 \$	그님, 기어 가기가 준비표의 표현된 세후되게 이 기계가 돼지 이
전화	월 \$	전화: 지역, 장거리, 휴대폰을 포함한 예측된 비용을 적어라. 팩스와 인터넷 서비스도 이곳으로 온다.
	년 \$	
	초기 \$	
교육 & 개발	월 \$	교육 & 개발: 경영 교육과 개발을 위한 비용을 기록하라. 이것은 콘퍼런스와 교육 워크숍을 포함한다.
	년 \$	
	초기 \$	
여행 - -	월 \$	여행: 당신에게 교육 세미나 혹은 도심을 벗어난 곳에서 관련 미팅이
	년 \$	
교육 & 개발 월 \$ 콘	공익 설비: 설비 회사에 전화하여, 당신이 임대하고자 하는 공간에	
	월 \$	필요한 설비 추정치를 얻어라. 그 공간에 있었던 기존 사업과 대조하여
	년 \$	당신 사업의 종류에 따른 요구 사항을 고려하라.
	초기 \$	
운송 비용	월 \$	문송 비용: 고객 혹은 미팅을 위한 주행거리를 고려하라. 만약 운송 수단이 회사의 것이라면, 어떤 추가적인 비용이 들겠는가?
	년 \$	TETTTE TO TEMET.
기타운영비용	초기 \$	
	월 \$	기타 운영 비용: 당신의 사업을 운영하는 것과 관련된 추가적인 비용이 있는가?
	년 \$	

재무적 가정

자본 예산 추정

※ 아래 표는 재무 견본 양식(financial template)에 있는 자본 예산 워크시트를 기록하는 데 사용될 것이다.

	초기	\$	소유주 인출 비용: 만약 개인 기업, 동업, 유한책임회사(LLC)인 경우
소유주 인출 비용	월	\$	이 사업에서 꺼내갈 비용을 적어라.
	년	\$	
투자자인출비용	초기	\$	투자자가 꺼내간 비용: 사업에 투자자가 있는가? 투자자들에게 지급할 돈을 적어라.
	월	\$	
	년	\$	

	초기 \$	
기불한 배당금	월 \$	지불한 배당금: 주식 회사가 있는가? 주주들에게 지불할 배당금을 적어라.
	년 \$	_ ¬৽୲ᠳ.
	초기 \$	
임대 보증금	월 \$	임대 보증금: 많은 설비기업들은 새로운 고객에게 임대 보증금을 요구한다. 무엇을 예상하나?
	년 \$	
	초기 \$	
컴퓨터 장비	월 \$	T 컴퓨터 장비: 어떤 컴퓨터 장비 구매할건가. 초기에 구매할 장비와 3년 동안 운영하면서 구매할 장비를 계획하라.
	년 \$ 초기 \$ 장비/기계: 장기적으로 어떤 장비를 구매할 것인가. 초기에 그매한 자비와 강년 도와 유역하면서 그매한 자비를 게한하	
	초기 \$	
장비/기계	월 \$	
	년 \$	* 초기에 구매할 장비와 3년 동안 운영하면서 구매할 장비를 계획해라. * 기 * 가구: 어떤 가구를 구매할 것인가. 초기에 구매할 장비와 3년 동안 운영하면서 구매할 가구를 계획해라. *
가구	초기 \$	
	월 \$	
	년 \$	
	초기 \$	
임차물개량비	월 \$	임사물 개당미: 사업에 맞도독 개신 되어야 알 점이 있는가. 그 일에 대한 정확한 입찰가를 적어라.
	초기 \$ 임차물 개량비: 사업에 맞도록 개선 되어야 할 점에 되었다. 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
	초기 \$	
차량	월 \$	자랑: 법인 자랑을 구매할 건가. 차량 구매를 위해 지불할 비용과 정확한 계약금을 적어라.
	년 \$	\$ 장비/기계: 장기적으로 어떤 장비를 구매할 것인가. \$ 초기에 구매할 장비와 3년 동안 운영하면서 구매할 장비를 계획해라. \$ 가구: 어떤 가구를 구매할 것인가. 초기에 구매할 장비와 3년 동안 운영하면서 구매할 가구를 계획해라. \$ 임차물 개량비: 사업에 맞도록 개선 되어야 할 점이 있는가. 그 일에 대한 정확한 입찰가를 적어라. \$ 차량: 법인 차량을 구매할 건가. 차량 구매를 위해 지불할 비용과 정확한 계약금을 적어라.
	초기 \$	
사옥	월 \$	
	년 \$	
	초기 \$	
부지	월 \$	부지: 사업을 위해서 부지를 매입할 것인가. 비용은 얼마인가.
	년 \$	
	초기 \$	
기타 자본 구매	월 \$	어떤 장기 자산을 자본 구매할 것인가?
	년 \$	

재고 생산 추정

재고를 구입한다면, 아래 표의 재고/원자재 항목에 예상 비용을 적어라. 만약 제조 사업을 한다면 재고의 예상 비용을 다음 표에 기재해라.

현금으로 구입한	<u>초</u> 기	\$	현금으로 구입한 재고/재료: 판매될 재고와 생산에 이용될 재료를
재고/재료	월	\$	구입하는 데 쓴 현금의 양을 적어라.
	년	\$	사업에 쓰일 재고를 제외한 판매될 재고의 비용만 적어라.
신용카드로	초기	\$	신용카드로 구입한 재고: 신용카드로 구입한 판매될 재고와 생산에
건용가므도 구입한 재고	월	\$	이용될 재료의 비용을 적어라.
	년	\$	사업에 쓰일 재고를 제외한 판매될 재고의 비용만 적어라.
الحاحات	초기	\$	이기계 배스 인기계 됩니고 제되나 이기계로 오스러도 데 드이기
원자재 배송&거래	월	\$	
	년	\$	원자재 배송&거래: 회사로 재고나 원자재를 운송하는 데 들어간 배송 비용을 적어라. 생산 보험: 제작 과정이나 시설에 들어간 생산 보험 비용을 적어라. 생산 급여 지불 총액 - 급료, 세금 & 이익: 이 범주에는 재고 생산과 구매자들에게 판매를 위해 직원들에게 지불한 급여를 적어라. 단, 경영진의 급여는 제외. 생산 직원들에게 제공되는 수당이나 급여에
	초기	\$	
생산 보험	월	\$	생산 보험: 제작 과정이나 시설에 들어간 생산 보험 비용을 적어라.
생사 급여	년	\$	
생산 급여 지불 총액 급료, 세금 & 이익	초기	\$	생산 급여 지불 총액 - 급료, 세금 & 이익: 이 범주에는 재고 생산과
	월	\$	
	년	\$	난, 경영진의 급여는 세외. 생산 직원들에게 세공되는 수당이나 급여에 대한 세금도 기재해라.
	초기	\$	
생산 임대료	월	\$	생산 임대료: 생산과 관련된 장소 임대료를 적어라.
생산 보험 월 \$ 생산 보험: 제작 과정에 년 \$ 생산 급여 지불 총액 - 구매자들에게 판매를 단, 경영진의 급여는 제대한 세금도 기재해라 보기 \$ 생산 임대료: 생산과 중 운영 비용에 포함된 생생산 수리 및 관리: 생생산 관리 및 관리: 생생산 관리: 생생산 관리 및 관리: 생생산 관리: 생생산 관리: 생생산 관리: 생생산 관리: 생생산 관리 및 관리:	군당 미층에 포함된 경진 금대표는 세최.		
	년	\$	
		•	
생산 수리 및 관리	년 \$ 초기 생산 급여 지불 총액 - 급료, 세금 & 이익: 이 범주에는 재고 생산과 구매자들에게 판매를 위해 직원들에게 지불한 급여를 적어라. 단, 경영진의 급여는 제외. 생산 직원들에게 제공되는 수당이나 급여 대한 세금도 기재해라. 초기 \$ 월 \$ 생산 임대료: 생산과 관련된 장소 임대료를 적어라. 운영 비용에 포함된 생산 임대료는 제외. 년 \$ 생산 수리 및 관리: 생산 기계의 수리 및 관리 비용을 예상하라. 이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 년 \$ 초기 \$ 생산 가지작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다.		
생산수리 및 관리	초기월	\$	
생산 수리 및 관리	호기 월 년	\$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다.
생산 수리 및 관리	호기 월 년	\$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다.
	호기 월 년 초기	\$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다.
	호기 월 년 호기 월	\$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다.
	호기 월 년 호기 월 년	\$ \$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다. 생산 하도급: 만약 생산의 일부분이나 전부가 하도급 된다면
생산 재작업	호기 월 년 호기 월 년	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다.
생산 재작업	호기 월 년 호기 월 년 호기	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다. 생산 하도급: 만약 생산의 일부분이나 전부가 하도급 된다면
생산 재작업	호기 월 년 호기 월 년 호기 월	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다. 생산 하도급: 만약 생산의 일부분이나 전부가 하도급 된다면
생산 재작업	호기 월 년 호기 월 년 호기 월 년	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	이 비용은 서비스 계약과 기계의 상태에 의해 결정된다. 생산 재작업: 대부분의 제조 과정은 재작업이 가능해야 한다. 이 비용은 반품된 제품들과 품질 시험을 통과하지 못한 제품들도 포함한다. 생산 하도급: 만약 생산의 일부분이나 전부가 하도급 된다면 예상 비용을 적어라.

	초기	\$
기타 생산 비용	월	\$ 기타 생산 비용: 이전에 기재하지 않은 생산과 관련된 비용을 기재하라.
	년	\$

제품/서비스 계획과 관련된 항목들을 이용해서 재무적 추정 워크시트를 작성한다. 제품/서비스를 연구하고 작성하는 과정에서 다양한 비용들을 마주치게 될 것이다. 재무적 추정 워크시트에 관련된 항목들을 기록하라. 모든 사업에 모든 항목의 비용이 들어가는 것은 아니다. 생산/서비스와 관련된 예상 비용은 이러한 것들을 포함한다.

재무 추정 워크시트의 운영 비용 예상

- 보험
- 시설 (임대 또는 매입)
- 면허와 수수료

재무 추정 워크시트의 재고 비용 예상

- 재고/원자재
- 생산 관련 비용

<u>TIP `</u>♡́-

재무 추정 워크시트 작성을 완료하고 나서 제품/서비스 재무 추정을 확인해 예상 비용이 일정한지 확인한다. 만약 10,000개의 제품 판매를 계획한다면 생산을 맞게 계획했는지 확인한다.

요약

이번 장은 제품/서비스 계획을 살펴 보았다. 새로운 제품/서비스를 정부의 규제에 맞게 보호하는 것은 매우 중요하다.

이번 장은 다음 핵심 아이디어를 포함하고 있다.

- 기업가는 제품/서비스를 설명할 때, 제품/서비스가 해결해야 할 문제라는 관점에서 목적을 기술해야 한다.
- 각각의 특성은 소비자가 받는 이익이나 소비자가 필요로 하는 해결책으로 설명될 수 있다.
- 기업가는 제품/서비스 발전의 역사를 설명해야 하며 이들의 현재 상태의 개발 단계도 설명해야 한다.
- 상품/서비스의 한계점이나 법적 책임 관련 잠재력을 고려해야 한다.
- 기업가는 제품/서비스 관련 정보를 제공해야 하며 파생 상품의 발전 가능성도 또한 제공해야 한다.
- 한 사업의 지적 재산을 보호하는 일은 회사의 성장에 매우 중요하다.
- 기업가는 특허권, 상표, 서비스 마크, 저작권, 허가권, 영업 비밀, 비공개권, 무경쟁, 고용 계약을 통해 그들의 지적 재산을 보호할 수 있다.
- 한 사업이 진행되기 위해서는 기업가는 정부의 조건을 만족시켜야 한다. 사업을 조사할 때 재무 정보는 기록되어야 한다. 재무 관련 계획을 미루면 이후의 과제가 어려워질 것이다.

6

경영 & 조직 계획

조직의 법적 형태 선택하기	179
경영팀(진)에 대한 정의	191
기업가적 조직 계획하기	203
아웃소싱 (외주)	214

사업 계획의 경영(관리)과 조직 부분에서는 당신의 사업 구조를 합법적, 조직적으로 설명해야 한다. 이번 단원은 다음을 성취하는데 도움을 줄 것이다.

- 법적 구조를 설명한다.
- 경영팀을 개발한다.
- 직원 채용과 서비스를 외부에서 고용하는 계획을 결정한다.

당신의 사업은 많은 다른 방법들로 체계화될 수가 있다. 이번 장에서는 여러가지 형태의 이용 가능한 법적 구조를 구별하는 법을 배울 것이다. 그런 뒤, 어떤 구조가 당신의 사업에 제일 적합한지를 평가할 것이다.

이 장의 또 다른 중요한 주제는 강력한 경영팀을 계획하는 것이다. 강력한 팀은 당신 사업의 성공에 필수적이다. 따라서 많은 도전과 잠재적 문제가 경영팀이 만들어지는 것과 함께 제기될 수 있지만 거의 모든 문제들은 세심한 계획으로 해결될 수 있다.

또한 이번 장은 직원 채용과 좋은 직원을 유지하는 것에 도움을 줄 것이다. 더 나아가서 다른 회사, 계약자 아니면 전문가 등 외부에 위탁하여 당신의 경영팀과 직원을 보충하는 계획을 평가해 볼 것이다. 올바른 사람은 당신 사업의 실패와 성공 여부를 결정하는 핵심 인물이 될 것이다.

학습 목표

이번 장에서 다음 내용을 배울 것이다.

- 여러 가지 법적 구조를 평가한다.
- 경영팀의 역할을 정의한다.
- 기업가적 경영팀을 만든다.
- 직원들을 채용하고 유지하는 계획을 발전시킨다.
- 아웃소싱이 최선의 선택인지 확인한다.

6.1 조직의 법적 형태 선택하기

6.1.1 법적 구조에 관한 소개

사업은 몇 가지 법적인 형태에 의해서 이루어져야 한다. 기업가는 사업 구조를 결정하고 법적 행동을 취해야 한다. 만약 이렇게 하지 않았을 경우 관련 법이 그 결정을 대신하게 될 것이다. 만약 개인 기업가가 적절한 법적 형태에 대한 선택에 실패했을 때, 법은 그 사업을 하나의 비법인기업으로 추정하여 기업가와 사업이 법적으로 하나라고 볼 것이다. 만약 한 명 이상의 사람이 소유자이고 사업이 큰 기업이 아니거나 부채에 대한 유한 책임이 있을 경우, 법은 사업을 합명 회사로 추정할 것이다.

사업의 법적 구조를 선택할 때, 기업가는 여러 가지 요인을 생각해야 하지만 모든 사업에 모든 요인이 적용되는 것은 아니다. 모든 것에 공통적으로 적용되는 몇 가지 사안은

- 소유주의 수 주식회사는 많은 소유자를 가질 수 있고 대부분의 회사는 적어도 한 명의 소유자를 가지고 있다.
- 통제 통제에 있어 회사는 모든 결정을 할 수 있지만 이 결정들은 또한 재무적 손실에 대해 온전한 책임이 있다.
- 법적 책임 기업가가 사업의 부채에 개인적으로 책임을 지려하지 않는다면 법적 보호책이 강구되어야 한다. 법적 기업의 실체(기업)를 선택하는 것이 이러한 보호에 기여할 수 있다.
- 설치의 용이성 어떤 실체들은 시간과 돈을 투자하여 법적 요건을 만족시켜야 한다.

TIP 🔆

당신의 법적 형태를 선택할 때는 적극적인 역할을 하라. 다른 사람이 당신을 대신하여 결정하게 하지 마라. 많은 사업이 법적 형태를 선택할 때 그것을 바꾸려면 매우 복잡해지거나 비용이 많이 들 때까지 미룬다. 당신의 법적 대리인과 회계사와 상담한 뒤에 당신 사업에 가장 적합한 법적 형태를 선택해라.

REALITY 🔊

이상적인 상태에서 기업가는 모든 법률과 세금의 영항을 이해하고 사업의 법적 형태를 선택한다. 현실에서는 거의 모든 기업가가 그의 대리인과 회계사의 충고하에 결정을 내리게 된다. 대리인과 회계사는 그들의 경험과 기업가가 제공한 정보에 의해 많은 상황을 예측할 수 있다. 하지만, 사업의 법적 구조는 최종적으로 기업가가 결정해야 한다.

- 자본 조달 비법인기업과 합명 회사는 증자에 제한을 받는다.
- 세금 세금에 대한 법적 책임은 사업 소유주들에게 주요 관심사이다. 다양한 법적 실체들은 수입과 지출을 달리 처리하며 세금에 따라 이익이 달라진다.

TIP 🔆

모든 사업의 형태는 영구적이지 않다. 몇몇 사업은 기업가가 사업을 떠날 때 중단된다.

기업가들은 대개 이 모든 요인들을 고려한다. 가장 중요한 것은 법적 형태가 기업가의 필요와 사업의 필요에 가장 적합한지를 확인하는 것이다. 경험 있는 대리인이 기업가가 법적 형태에 관한 결정을 내릴 때 도와 줘야한다.

From Real Entrepreneurs

James 와 Tyrone은 소방관들의 장비를 수리해 주는 고수익의 가게를 소유하고 있었다. 그 사업은 법인 형태를 취하지 않았다. 하지만 Tyrone이 건물과 땅을 포함안 모든 자산을 가지고 있음에도 불구하고 두 명의 소유주들은 그들의 이윤을 50/50으로 항상 나눠왔다. 하루는 10대인 James의 아들이 아버지의 부탁으로 부품을 갖고 다른 곳에서 가게로 돌아오게 되었다. 하지만 그때 그는 두 사람이 사망한 교통 사고에 휘말리게 되었다. 그 소년은 종업원도 아니었도 그 심부름에 어떤 대가도 받지 않았다. James의 아들과 두 명의 소유주는 고소되었고, 사업은 파트너십에 기반하였기 때문에 모두에게 책임이 있었다. 보험금을 내고 나서 벌금을 내기 위해서 사업에 필요한 거의 모든 자산을 매각해야 했다. 거의 모든 자산을 여기에 쓴 Tyrone은 모든 것을 잃게 되었다.

투자자, 대출기관 또는 주주가 참여하게 되면, 기업가는 그의 이익을 회사의 책임, 소유권, 수익을 가져가려고하는 사람들로부터 보호해야 할 필요가 있다. 기업가가 주식회사를 시작하게 되더라도 임자, 임원, 직원, 주주 또는 배당금 수령인으로서의 그의 직책을 이어가도록 보증해 주는 것은 아무것도 없다. 그가 사업의 내부일을 계속 하도록 보증해 주는 것은 아무것도 없다. 기업가는 여러가지 복잡하고 교묘한 방식으로 의사결정에서 밀려날 수 있다. 이렇게 밀려 나기까지의 여러 가지 과정과 그것을 막는 방법을 이해하기 위해 기업가는 경험 있는 사업 대리인에게 의지한다. 이러한 전문가는 다른 소유주나 투자자가 행동하기 전에 기업가의 이익을 보호한다. 성공한 기업가는 시간이 흐르고 사업이 바뀔 때마다 대리인과 상담을 계속할 것이다.

TIP 🔆

전문가가 당신에게 자문할 때에는 그에 따른 대가가 클 것이다. 따라서 당신이 대리인과 회계사를 고를 때 비용만을 고려해서 고르면 안 된다. 당신은 또한 대리인의 경험, 전문 분야, 성실성과 당신 회사의 능력도 고려해야 한다.

More Info

Martindale-Hubbell Law Directory – 무료로 열람할 수 있는 개인 변호사와 지역별 법률 사무소의 리스트가 있다.

Martindale.com

Business Entity Comparison Table – 여러 가지 법적 조직 형태의 차트

bizfilings.com/Libraries/pdfs/business-type-comparison-table.sflb.ashx

Most Common Way to Structure a Business – 흔한 법적 실체들과 그에 따른 각각의 세금 유형이 정리되어 있다.

sba.gov/content/incorporating-your-business

Choosing a Form of Organization –여러 가지 법적 형태들에 관한 장점과 약점을 다룬다.

toolkit.cch.com/text/P01_4710.asp

6.1.2 개인기업

한 명에 의해서 소유되거나 지배되고 소유주의 이익을 관리하는 사업을 단일 소유권이라고 한다. 이것은 가장 쉽게 아무 서류나 승인 없이 유지하거나 만들 수 있는 기업이다.

개인기업에서는 소유주 단 한 명이 모든 사업을 지배한다. 소유주가 직접 처리하거나 매니저를 고용할 수 있고 모든 이익과 손해는 소유주한테 속한다.

개인기업에 대한 세금은 1040 유형의 Schedule C를 사용하여 비교적 쉽게 처리할 수 있다. 개인기업은 이중 과세, 과잉 보상 또는 과잉 유보 이익에 관한 걱정이 없다. 하지만 주식회사는 확정 연금 지급 보증 제도, 보험료, 그리고 건강 혜택 등을 공제 받을 수 있지만 개인기업 형태는 많은 제품에 대해 세금 공제를 받을 수가 없다.

개인기업에서 소유자는 사업의 빚에 관한 모든 법적 책임이 있다. 본질적으로 사업과 사업 소유주는 같다. 다른 말로 표현하면 소유주의 사적 자산이 회사의 빚을 청산하는 데 쓰일 수 있고 회사 자산이 사적 용도로 쓰일 수가 있다.

개인기업은 회사 전체 또는 회사를 청산하고 남은 자산을 팔 수 있다. 부분적으로 새로운 소유주 또는 투자자에게 회사를 매각하는 것은 허락되지 않는다.

소유주의 죽음으로 사업이 파산되기도 하고 소유주의 영구적인 장애 또는 장기적 부재로 사업이 파산되기도 한다.

개인기업이 증가시킬 수 있는 자본은 한정적이다. 비즈니스를 분할해서 판매할 수가 없다. 돈을 빌리기 위해서 개인사업주들은 보통 담보 또는 은행 등 대출을 고려하기 전에 돈을 돌려주겠다는 개인적인 약속으로도 가능 하다.

From Real Entrepreneurs

개인기업으로 운영되는 사업의 불리한 점을 배우고 난 후에 매우 성공한 사업 컨설턴트는 그런 유형으로 회사를 운영하겠다고 결정을 내렸다. 그녀는 사업이 매우 적은 위험에 대한 책임을 가진다는 것을 알았고 발생한 책임은 보험에 의해 감당할 수 있다. 그녀는 혼자 또는 구체적인 계획으로 독립적인 계약자들과 일을 하였고 그녀에겐 직원이 없었다. 그녀는 그녀 사업의 모든 분야를 책임지는 완전한 자유를 누리고 있다.

More Info

Sole Proprietorships -개인기업이 필요로 하는 IRS 형식에 대한 정보를 준다.

rs.gov/businesses/small/article/0,,id=98202,00.html

6.1.3 파트너십

공통된 사업 목적으로 두 개 이상의 독립체들이 모이게 되면 파트너십이 만들어 진다. 두 명 이상의 사람, 한 사람과 한 개의 기업, 두 개의 주식회사 혹은 두 개의 파트너십까지도 한 개의 파트너십을 만들 수 있다. 파트너십은 합명회사 또는 합자회사로 나뉜다. 파트너십을 만들기 위해서는 글로 써진 문서가 필요하지는 않지만 모든 파트너들은 위해서 공동 계약이 있어야 한다. 이 문서에는 파트너십의 모든 이익과 손실의 분배와 같은 종류의 주제가 포함되야 한다.

파트너들은 그들의 합의(agreement)에 의해 파트너십을 운영하며 융통성이 있다. 만약 합명 회사에 합의가 존재하지 않으면 법은 파트너들이 동일하게 책임을 가진다고 추정할 것이다. 합자 회사에서는 무한책임사원이 활동을 통제하고 유한책임사원들은 단순한 투자자이다.

TIP 🔆

절대로 소유권을 50대 50으로 나누지 말라. 만약 소유주 전원이 동의를 안했다면 아무것도 결정할 수 없다. 그 대신에 소유주가 완벽히 믿을 수 있는 제 삼자를 선택하자. 그리고 그 사람에게 아주 적은 양의 소유권을 주거나 끝나지 않는 투표를 해결하게 하는 계약서를 쓴다.

파트너십은 꽤 간단한 세금 구조를 가지고 있다. 파트너십으로 얻게 된 이익과 손해는 파트너들에게 전해지고 그에 따른 세금이 붙는다. 파트너들은 나눠 받은 이익에서 세금을 지불한다. 따라서 파트너십 그 자체에서는 이익에 대한 아무런 세금을 내지 않는다.

거의 모든 관계자들은 사업 형태로 합명회사를 사용하는 것을 반대한다. 왜냐하면 부채에 관한 책임은 사적이고 제한이 없기 때문이다. 게다가 각각의 파트너들은 다른 파트너의 행동으로 인한 사적 부채에 대한 책임이 있다. 합자회사에서는 오직 무한책임사원에 한하여 부채에 의한 책임이 생긴다. 유한책임 사원은 회사에 투자한 금액이 한정되어 있기 때문에 부채에 대한 책임이 발생하지 않는다.

파트너십은 자발적인 모임이므로 파트너십은 어떤 파트너에 의해서건 언제든 끝날 수 있다. 파트너들은 다른 파트너들과의 관계를 간단하게 끊을 수 있다. 파트너의 죽음 또한 자동적으로 파트너십을 끝낸다. 따라서 공동 계약에는 해체, 지불 또는 파트너십 의무에 대한 수행, 자산의 분할, 이름에 관한 문제, 지적 재산에 대한 소유권 같은 문제에 대한 대비가 포함되어야 한다.

REALITY 🔊

채권자는 보통 쉽게 팔 수 있는 자산을 가지고 있는 파트너를 찾는다. 때때로 빚을 갚은 파트너는 아무런 도움이되지 않는 절차를 밟거나 오랫동안 돈을 지불하지 않은 파트너에게 변제를 받아야 한다.

From Real Entrepreneurs

3명의 파트너들이 말을 키우고 훈련시키고 경기를 할 수 있는 근처의 땅을 구매했다. 그 파트너들은 사 놓은 땅을 건물을 지을 계획을 세워 호텔 경영 회사에 팔아 넘겼다. 그 투자는 세 파트너들에게 큰 이익을 가져다 줄 수 있었다. 가격이 처음 예측한 것 보다 더 높아졌을 때 오직 한 파트너만 계약 기간을 만족하는 펀드를 가지고 있다. 이 파트너는 그들이 처음 투자했던 것보다 훨씬 적은 비용으로 나머지 두 파트너의 지분을 사들여 결국 땅을 팔았을 때 그 혼자만 모든 이득을 취할 수 있었다.

엄밀히 따지면 다른 소유주는 새로운 파트너십을 구성하므로 파트너십의 소유권은 이전될 수 없다. 파트너십의 동의로 명목상으로는 새로운 파트너의 추가, 이전 파트너의 은퇴와 사퇴 그리고 옛 파트너십의 지속이 가능 하기 하다.

파트너십은 기본적으로 추가적인 자본을 늘리기 위해서 개인의 자산에 의존한다. 추가 투자자들은 합명회사 에서 합자회사로의 전환을 요구할 수 있다. 그러나 그것은 새로운 기업체일 것이다. 대출 기관은 파트너들에게 개인적으로 보장을 얻고자 담보부 대출을 원할 것이다. 유한책임직원은 대개 그들의 투자에 책임이 한정되어 있는 투자자들로 대출에 대해 개인적으로 보증하려 들지 않을 것이기 때문이다.

From Real Entrepreneurs

공동계약에는 파트너가 파트너십에서 탈퇴하는 방법이 기재되어 있고 또한 파트너들의 지분을 정하는 방법이 포함되어 있다. 어떤 한 작은 제조 사업의 5명 중 한 파트너가 파트너십에서 나가기로 결정했고 그녀의 모든 지분을 다른 파트너에게 팔았다. 만약 위의 절차와 관련된 정보가 공동계약에 기재되어 있지 않다면 상당히 많은 혼돈을 유발할 것이다. 그녀의 지분은 그녀의 처음 투자보다 더 가치가 있다. 그러면 얼마나 될까? 운이 좋게도 파트너들은 결국 유쾌하고 만족스러운 해결책을 내놓았다. 하지만 이 사건은 나쁘게 흘러 갔을 수도 있었다.

More Info

Partnerships – 파트너십에 필요한 IRS 유형의 문서 정보

irs.gov/businesses/small/article/0,,id=98214,00.html

Husband Wife Partnerships – 배우자를 고용하는 것과 남편/아내 파트너십에 대한 논의

irs.gov/businesses/small/article/0,,id=97732,00.html

Partnership Agreements – 파트너십을 맺기 전 사업 파트너에게 할 질문들

sbdc.umb.edu/pdfs/Partnership%20agreements.pdf

Avoid These 7 Partnership Killers – 파트너십에 대한 가이드 라인 정리

entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/startupbasicscolumnistbradsu gars/article196912.html

6.1.4 법인과 S형 법인

법인(corporation)은 주 법 아래 만들어진 법적 실체이다. 법인은 법인의 일들을 처리하고 재산을 소유하고 돈을 빌리고 법적으로 개인이 할 수 있는 거의 모든 것을 할 수 있다. 주주들은 반드시 직원, 담당자 또는 기업의 임원이 되지 않아도 된다.

법인의 이점은 소유주와 사업하는 사람의 채무에 대한 책임을 격리(insulation) 한다는 것이다. 만약 법인이 법과 규제에 따라 가동이 되면 오직 법인의 자산만이 빚을 가지고 있는 채권자에게 매각된다. 소유주의 개인적인 자산 에는 아무 위험이 없다. 법에 의하면 법인은 소유주와 구분되어 경영되고, 필수 정보를 보관하고 세금을 납부 해야 한다. 한 명 내지 두 명으로 이루어진 기업은 자주 기록을 적절하게 유지하지 못하고 소유주는 법인과 개개 인간 자산과 채무를 엄격히 분리하지 못한다. 이 경우 기업 운영의 실패는 법적 책임을 격리시키지 못한 실패로 귀결된다. 다시 말해 만약 법인처럼 제대로 운영되지 않는 것을 채권자가 증명한다면 채권자는 그 운영에 책임이 있는 법인과 개인 양자 모두의 자산을 손에 넣을 수 있다.

From Real Entrepreneurs

회사의 미니밴을 운전하는 동안 발생한 교통 사고에 한 직원이 관련되어 있어 S형 해당 기업이 고소를 당했다. 고소인의 변호사는 미니밴이 회사 이름으로 등록되어 있지만 자주 소유주의 아내가 아이들을 어린이 야구 리그나 축구 경기 등에 데려갈 때 썼다는 것을 입증했다. 또한 그는 아무런 운행 기록이 남아있지 않다는 것을 입증했다. 따라서 법정은 법인의 주주가 개인적으로 부채에 관한 법적 책임을 지지 않는다는 주장을 상쇄시켰고 소유주의 자산을 압류할 수 있다는 판결을 내렸다.

회사의 부채에 대한 책임으로부터 격리되는 권한은 자신의 부주의로 타인에게 해를 입힌 책임에 관해서는 개인을 보호할 수 없다. 따라서 그 사람은 법인과 함께 법적 책임을 함께 가진다. 이 권한은 법인의 소유주나 담당자들을 고소로부터 지켜낼 수 없다. 만약 그들이 근본적으로 개인의 법적 책임이 없다고 하더라도 그들이 행한 행동으로부터 보호를 받으려면 수천 달러 정도의 돈이 들것이다. 이러한 이유 로 많은 법인 소유주와 담당자들을 개인의 책임에 대한 보험을 든다.

모든 주(states)들은 법인을 허락한다. 하지만 그들의 법과 규제는 어느 정도 다르다. 어떤 주들은 한 사람이 주주, 책임자 또는 담당자로서 일을 맡는 것을 허용한다. 다른 주들은 최소한 두 명의 담당자를 가지는 한 명의 법인 소유주만을 허락한다. 모든 주들의 필요 조건은 기업이 소유하는 사람과 운영하는 사람이 분리되어 있는 법적 실체라는 개념에서 만들어졌다.

법인은 세 단계의 통제 시스템을 가지고 있다. 주주들은 기업의 임원을 선출한다. 임원들은 담당자들을 선출한다. 주주들은 임원 선출과 배당금을 기다리는 것 외에 하는 일이 없다. 임원들은 기업에서의 근본적인 결정을 내리고 담당자들이 일상 업무를 총괄한다.

모든 법인들은 같은 위치에서 시작한다. 자신의 그들이 거의 모든 사업이 행해지는 주에서 인가서를 얻는다. 세금을 내고 난 뒤 거의 모든 법인들은 그들의 주주들에게 배당금만큼 돈을 나누어 준다. 주주들은 받은 이익에서 세금을 또 내야만 한다. 이런 행위는 이중 과세를 초래한다.

TIP 🔆

이중 과세는 법인이 벌어들인 것에 한해 회사의 모든 수익에 대한 세금 한 번과 주주들에게 나누어진 배당금에 대한 세금 한 번, 총 두 번 세금을 과세하는 경우를 말한다. 당신의 회계사는 이중 과세를 피하는 방법을 당신에게 알려줄 수 있다.

이중 과세를 피하기 위해서는 'subchapter S election' 이라고 불리는 특별한 세금 항목을 만들어야 한다. 이러한 것을 하는 사업들은 S Corp 또는 S Corporation(S형 법인)이라 불리는 사업들이다. 사업이 이러한 자격을 얻으려면 세금 항목을 만들어야 하고 다음 필수 항목을 따라야 한다.

- 국내의 기업이야 한다.
- 주주가 100명을 초과하면 안 된다.
- 한 등급의 주식이어야 한다.
- 허용되는 주주들로 이루어져야 한다. 파트너십, 주식회사, 비거주 외국 주주들을 포함하지 못한다.
- 적합하지 않는 기업이 아니어야 한다. 예를 들어 특정 금융 기관, 보험 회사, 수출전담회사 등

만약 모든 필수 항목에 부합된다면 법인은 세금에 관한 부분에 있어 파트너십처럼 다루어질 것이다. 이런 경우에 기업은 세금을 내지 않고 이익은 주주들에게 전해져 소득세를 주주들이 내야 한다.

기업의 주식을 보유한 것은 그만큼 기업에 대한 소유권을 가지고 있다는 뜻이다. 기업의 정관에 따라 주식은

제한될 수 있지만 기업의 부분이나 전체에 대한 소유권 이동은 비교적 용이하다. 불가피하게 자본 증가, 출구 전략, 투자 등의 이유가 있으면 소유권의 이동이 가능하다. 기업가가 사업을 매각하고 싶어 할 때, 법인은 개인 기업 또는 파트너십보다 더 팔기 쉬운 패키지를 제공한다. 법인은 주의 승인 하에 영원히 퇴출될 수 있다.

법인은 은퇴 계획과 건강 관리와 같은 많은 이점에 드는 사업 경비를 공제할 수 있는 이점을 위해 사업에서 지출하여 돈이 공제 유일한 실체이다. 이러한 지출은 기업의 과세되는 이익을 줄이고 직원들에게 소득으로서 과세되지 않는 소중한 이익을 가져다 준다.

REALITY 🔊

회사의 주식을 가지고 있는 사람은 배당금을 받을 권리가 있고(이익이 있다는 전제 하에) 책임자를 선출할 수 있고 다른 사람에게 주식을 팔 수 있고 어떠한 경우에는 회사 자산과 불법 행위에 대해 책임자와 담당자를 고소할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Software Solutions, Inc.는 S형 법인으로 시작하였다. 사업을 시작한지 5년 안에 설립자 Alexei와 Nina Vladimir는 기업을 공개하기를 원했다. 그 말은 일반 대중들에게 주식이 팔리고 공표되는 것이다. 이를 이루기 위해서는 그들은 S형 법인을 포기하고 C형 법인 기업이 되어야 한다. 그들은 100명 이상의 주주들을 가져야 한다.

TIP 🔆

회사가 모든 종류의 법인을 가질 수 있는 것은 아니다. 은행, 철도, 공익 기업체, 건강 관리, 법과 같은 특정한 사업들은 특정한 종류의 법인을 필요로 한다. S형 법인 회사 또한 다수의 규제를 고려해야 한다. 어떤 기업으로 할 것인지를 결정하기 전에 대리인과 회계사와 상의하는 것이 필요하며, 그것이 당신의 사업을 바로잡아 줄 것 이다.

사업을 법인화하는 것은 많은 이점을 준다. 가장 주된 이점은 자본이 증가함에 따라 증가하는 엄청난 재무 탄력성이다. 법인은 설립자에게 목표를 달성하기 위한 자본을 공급할 수 있다.

More Info

C Corporations Versus S Corporations – 두 가지 법적 구조의 공통점 및 차이점 bizfilings.com/products/articles/c_corps_vs_s_corps.asp

C Corporations – 법인들이 제출해야 할 IRS형식에 대한 정보 irs.gov/businesses/small/article/0,,id=98240,00.html

S Corporations – S형 법이 제출해야 할 IRS형식에 대한 정보 irs.gov/businesses/small/article/0,,id=98263,00.html

6.1.5 유한 책임 회사(LLC)

LLC는 주식회사도 파트너십도 아니다. 이러한 사업 유형을 잘 조직되기만 하면 기업에 제공되는 법적 책임으로부터 보호와 세금 처리, 그리고 파트너십의 경영 융통성의 이점을 함께 얻도록 계획된 것이다.

LLC는 기업 운용의 최신 유형이고 주마다 LLC에 관련된 법들이 다르다. 이것은 기업가가 이러한 사업 형태를 선택하기 전 법률 대리인의 지침을 구할 때 특히 중요하다.

LLC를 만들기 위해서는 조직에 관한 서류를 관련 부의 장관에게 제출해야 한다. 또한 운영규약에는 사업이어떻게 가동될 것인지, 이익과 손해가 어떻게 나눠질 것인지, 새로운 임원이 어떻게 추가될 것인지, 은퇴와 해촉은 어떻게 처리할 것인지에 관해 자세히 기재되어야 한다.

REALITY X

모든 주가 LLC를 허용하는 법을 채택한 반면 다 같지는 않다. 충분할 만큼 많이 시도될 때까지는 각 주는 LLC에 관련된 법을 다르게 처리할지도 모른다.

TIP 🔆

중요한 문서인 LLC의 운영규약(operating agreement)은 법률 대리인에 의해서 작성되어야만 한다. 이 문서는 매우 장기적 효과를 미치므로 신중하게 작성되어야 한다.

LLC는 멤버라고 불리는 소유주의 손에 달려있고, 운영규약에 따라 운영된다. 경영자는 멤버 또는 내부의 이사회 또는 외부의 이사회에서 선출된다.

운영규약은 경영진이 어떻게 선택되느냐에 따라, 또 경영진의 권한에 따라 결정된다. 이것은 일상적인 운영은 경영자의 통제에 달려 있고 기타 모든 사항에는 멤버에 달려 있음을 의미할 수 있다. 처음에는 모든 주가 단일 LLC 멤버를 인정하지 않았다. 현재 모든 주가 각각의 LLC맴버들을 인정하지만 주마다 달리 다룬다.

LLC의 중요한 하나의 이점은 세금 정산 시기이다. LLC는 파트너십으로 취급되는 것을 선택할 수 있다. 파트너십처럼 LLC의 이익과 손실은 멤버들에게 전해지고 그들이 원하는 세금 정산 시기를 정할 수 있다. 만약 이를 선택하지 않는다면 LLC는 주식회사처럼 세금을 납부해야 한다.

파트너십과 비교하였을 때 LLC의 이점은 LLC 빚에 대한 멤버들의 책임은 그들이 사업에 한 투자에 한정되어 있다는 것이다.

LLC에서 소유권 이전은 운영규약에 기재되어 있지 않는 한 모든 멤버의 만장일치가 필요하다. 그러므로 설립자가 융통성을 극대화하려면 새 멤버를 받아들이는 것과 멤버가 물러나거나 은퇴하는 것을 포함하도록 운영규약을 작성해야 한다.

LLC는 영구적으로 존재하지 않는다. 운영규약에 존속이 포함되지 않는 한 LLC는 멤버의 죽음과 동시에 끝날 것이다. 거의 모든 주들은 회사의 존속 기간을 명시할 것을 요구한다.

이것은 개인의 결함체이기에 LLC는 파트너십처럼 자본을 늘릴 때 같은 한계에 직면하게 된다. 하지만 일반적으로 LLC는 신규 멤버에 의한 초기 투자나 매입으로 자본을 증가시킨다. 운영규약에 이 방법도 포함될 수 있다.

From Real Entrepreneurs

한 기업인이 LLC를 사업을 설립하였다. 사업을 운영한 지 몇 년이 지난 뒤 그는 다른 사업 소유주가 그의 LLC에 대한 연간 보고서를 서류화하고 있다는 것을 우연히 들었다. 그는 자신이 그 보고서를 서류화해야 한다는 것을 알지 못했다. 확인 과정에서 그는 LLC로서 법적 지위가 박탈되었다는 것을 알게 되었다. 그는 회사를 개인기업으로 몇 년간 운영해 왔던 것이다.

More Info

Limited Liability Company – LLC가 제출해야할 IRS 유형에 관한 정보 irs.gov/businesses/small/article/0,,id=98277,00.html

Protecting Personal Finances From Business Creditors – 자신의 재산을 보호하기 위한 지침서 entrepreneur.com/money/personalfinance/article207610.html

6.1.6 비영리 단체

이 나라(미국)에서 가장 수익이 나는 법인 가운데 어떤 것은 비영리 단체이다. 비영리 단체라고 구분하는 것은 사업이 이윤을 남기지 않는다는 것이 아니고 또한 이윤을 만드는 데 실패했다는 말이 아니다. 단지 내국세 입청(IRS, Internal Revenue Service)이 특정한 목적으로 지역 사회에 서비스를 공급하는 조직으로서 요건을 갖추었다는 것을 뜻할 뿐이다. 목적은 종교, 자선, 과학, 치안, 문학, 교육 등과 관련되거나 국내와 국제 아마 추어 스포츠 대회를 조성하는 것, 또는 아동/동물학대를 방지하는 목적일 수도 있다. 비영리 단체들은 이익을 소유주, 임원, 책임자, 담당자에게 수익을 나누는 것을 금지하지만 그들의 직원에게 적절하게 보상할 수는 있다. 비영리 단체로의 기부금은 기부자의 세금이 공제되므로 기금 모금에 큰 이점이 된다.

비영리 단체들은 해당하는 주(states)법을 따르고 내국세입청(IRS)의 분류 체계에 따른다.

비영리 단체들은 다른 회사들처럼 이사회에 의해 운영되지만 주주들이 존재하지 않는다. 비영리 단체는 소득 세를 내지 않지만 수익에 대한 정보를 제출해야 한다. 이익을 위한 회사들처럼 비영리 단체도 이사회, 담당자와 직원들이 법적 책임을 지지 않는다. 최근에 최고의 수익을 내지 못했다고 많은 소송이 영리 단체와 비영리 단체의 책임자에게 제기되었다. 이에 대한 방어 비용이 엄청나고 법적 책임에 대한 잠재적 위험 때문에 거의 모든 이사회 들은 책임 보험에 가입하는 것이 현실이다.

TIP 🔆

사업이 주와 연방 정부의 법률에 의해 비영리 단체인지 결정하는 것이 항상 쉽지는 않기 때문에 당신은 변호사와 접촉하여 비영리 단체에 대한 더 많은 정보를 배워야 한다. 승인 과정은 길고 복잡하며 공인 회계사 또는 변호사 같이 많은 지식을 가진 전문가 도움 없이는 시도 할 수 없다.

More Info

FirstGov Federal Government - 정부가 후원하는 프로그램과 비영리 단체에 관한 정보.

usa.gov/Business/Nonprofit.shtml 과 sba.gov/content/nonprofit-organizations

② 연습 6.1.6 법적 구조 선택하기

학습 목표

• 사용할 수 있는 법적 구조에 대한 이점과 단점을 평가하고 당신 사업의 법적 구조를 결정하라.

개요

사업은 합법적 체계 이루어져야 한다. 기업가들은 자신의 사업 구조 결정해야 하고 사업을 설립할 법적행동을 취해야 한다. 만약 그렇게 하지 않을 경우 법이 기업가들을 대신해 그 법적 구조를 결정할 것이다.

소개

모든 사업은 개인기업, 파트너십, 주식회사 또는 유한 책임 회사와 같은 법적 형태로 존재해야 한다. 각각의 양식은 이점과 약점을 가지고 있다. 이 연습은 당신이 모든 양식을 이해하도록 도와줄 것이다. 마지막 결정은 변호사와 회계사와 상의한 뒤에 내려야 한다.

사업체의 형성 과정과 운영은 주 법에 따라야 한다. 당신의 중요한 사업이 있는 주는 당신의 사업에 가장 중요한 영향을 끼칠 것이다. 주에 따라 다를 수가 있지만 보통은 다음과 같은 사업체가 존재 할 수 있다.

- 1. 개인기업
- 2. 합명회사
- 3. 합자회사
- 4. 주식회사
- 5. S형 주식회사
- 6. 유한 책임 회사(LLC)
- 7. 비영리 단체

보통 모든 사업의 소유주는 법적 구조를 선택할 때 다음을 고려할 것이다.

- 소유주의 수
- 창업주가 가진 통제의 정도
- 사업체와 창업주의 책임
- 구성의 용이성
- 추가적인 자본 조달의 용이성
- 해당 사업체가 어떻게 세금을 낼 것인지

1단계

당신이 최초로 고른 법적 형태에 대해 설명해라. 법적 구조에 관한 잘못된 개념과 정보가 많다. 많은 사람은 다른 사람이 법적 구조를 고를 때 말한 것에 의존하게 된다. 이 연습이 제공하는 차트를 참조하지 않고 당신의 사업이 어떤 기업체인지를 고르고 왜 이 형태를 선택하였는지 두 가지 이유를 제시하라. 두 가지 이유를 제시 한 뒤에 다른 사람과 당신의 선택을 공유하라.

선택된 주체의 형태

2단계

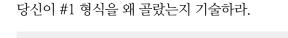
다른 법적 구조와 당신의 선택을 평가하라. 다음 단계에서는 첫 번째 단계에서의 선택과 이유가 타당한지 도와 줄 것이다. 다음 차트는 앞서 제시한 법적 실체에 관한 항목을 설명한 것이다. 왼쪽에 나열된 법적 실체에 대해 검토해라. 아래 쪽 페이지에서 당신의 사업에 부합되는지에 따라 처음 선택(#1)에서 마지막 선택(#5)으로 등급을 나눠라. 아래 쪽에 당신이 선택한 #1과 왜 그랬는지 기술하라.

이제 당신의 대리인과 회계사를 만나러 갈 때 당신은 몇몇 요인들이 당신과 당신의 사업에 중요하게 작용할 것 이라는 것을 안다. 그리고 확실하게 당신은 다른 고려 사항도 생각해 봐야 한다.

당신의 법적 유형 선택하기

아래에 있는 차트에는 법적 실체들이 정리되어 있다. 제일 아래 쪽에서 기업체들을 처음 선택(#1)에서 마지막 선택(#5)으로 당신의 사업에 알맞게 등급을 나눠라. 그런 다음, #1을 왜 선택하였는지 설명하라.

242 242	상	개인기업(개인사업자)	파트너십 (동업/명,합자회사)	펇인	TIC	비영리단체
비 모든 통재권이 있다. 통에 보다 되는 다시한 통에 보다 되는 다시한 비 대한 대한 세계 대한 대한 세계 대한	수 야 사	갂	적어도 둘에서 수천까지 가능하나, 보통 작은 수로 제한함.	최소하나뿐이나 수백 만 명일지 모른다.	최소 하나이나, 많을지도 모른다. 보통 작은 집단이 적극적으로 사업에 연관되어 있다.	비영리 단체의 소유주들은 없다. 개인이 비영리사업을 설립하고 통제할 수 있으나, 아무도 소유하지 않는다.
무한 투자금에 한함. 투자금에 한함. 투자금에 한함. 투자금에 한함. 최소요구사항 최소요구사항: 중업자 간의 파트너실 소류층회의 요구사항을 때라야 한다. 법적 주가요구라는 사류화를 포함한 소유주의 자본금과 파트너의 자본금과 대출 능력에 한함. 자본은 대출을 받아나 주식을 매각하여 조달할 매비를 기사 구석을 매각하여 조달할 매비를 기사한 전체 기관 문 자가 필요하다. 사업의 수의과 논설에 대한 파트너의 자본금과 대출 능력에 한함. 자본은 대출을 받아나 주식을 매각하여 조달할 매비를 기사한 구석을 매각하여 조달할 매비를 기사한 모시기 위해 시간과 돈 투 자가 필요하다. 사업의 수의과 논설에 대한 파트너의 자본금과 대출 등력에 한함. 자본은 대출을 받아나 주식을 매각하여 조달할 매비를 기사한 조심을 대한 이 대한 세금을 기본하다. 대를 기위해 시간과 돈 투 자가 필요하다. 사업의 수의과 논설 부분은 개안 내장에 대한 지원 계상을 비통으로 사업의 회사가 소득에 대한 세금을 기불하고, 소설을 대비를 의 자본 기계와 전략되어 함께 등 기본의 전략되어 대한 세금을 기를 하고 주실을 내용하다. 대를 내용하다. 사업의 사업의 기사를 보고하고 하게 되었다. 지원 기사가 소득의 대한 제금을 기를 하고 주실을 지하여 함께 등 으로 자료하게 되었다. 대라 사료화되어 되어 내는 경우 주식회사로 전략되어 함께 등 으로 자료하게 되었다. 대라 사료화되어 되어 되었다. 유한 파트너십가 지금을 투자한 유한 파트너의 책임은 지수한 지원 기사가 소득에 대한 제금 기를 하고 소설을 대라 사료화되어 되어 되었다. 구름은 무소를 기계에 가가 가능 유한 파트너십가 지금을 투자한 무로 모든 배당되어 되었다. 구름은 무소를 기계에 가수를 기계에 가가 가능. 구름은 무소를 기계에 가가 가능 구름은 무소를 기계에 가가 가능. 유한 가로 대한 된 파트너십가 지금 등 자료 제한 된다. 무료 모든 대한 기계만 가수를 기계에 가가 가능. 구름은 무소를 기계에 가수를 기계에 가수를 기계에 가수를 기계에 가능하는 <t< td=""><td>영영유</td><td>모든 통제권이 있다.</td><td>통제는 파트너십 계약을 바탕으로 동업자들에 의해 공유된다.</td><td>폐쇄회사에서는, 통제는 보통 주식의 50% 이상을 소유한 사람이 행사한다.</td><td>LLC의 통제는 50% 이상의 이익 집단에 의해 이뤄진다.</td><td>이사건에 등록된 임원건에 의해 통제된다.</td></t<>	영영유	모든 통제권이 있다.	통제는 파트너십 계약을 바탕으로 동업자들에 의해 공유된다.	폐쇄회사에서는, 통제는 보통 주식의 50% 이상을 소유한 사람이 행사한다.	LLC의 통제는 50% 이상의 이익 집단에 의해 이뤄진다.	이사건에 등록된 임원건에 의해 통제된다.
최소 요구 사항 최소 요구 사항 최소 요구 사항 수있다. 소리 주환의 요구 사항 주가 요구하는 사람화를 포함한 소유주의 자본금과 파트너의 자본금과 대출 능력에 한함: 과로 대한 시간과 돈. 투자가 요구 사항을 따라야한다. 법적 의무를 모하다. 유명 규수의 가로, 부가 다양이 대한 시간과 돈. 투자가 유명 규수의 가로, 부가 다양이 대한 시간과 돈. 투자가 유명 규수의 가로, 부가 가입에 대한 세금의 자본은 대출을 받기나 주식을 매각하여 조달할 메비들의 자본 기업화의 마트의 사람기 위해 시간과 돈. 투자가 유명 기업화의 가로, 기업하여 대한 세금의 자본 기업화의 대한 시간과 돈. 투자가 대한 시간과 모. 투자로 시한 시간과 도. 투자로 시한 위한 기간과 돈. 하는 소를 모든 배당급에 대해 교육 사원 사료의 대한 시간과 돈. 투자가 대한 시간과 돈. 부가 대한 목은 세금 차만를 위해 가로 다. 수실을 다. 다른 시설 수입다. 교육 사료 시한 시간과 돈. 부가 대한 시간과 돈. 부가 대한 목은 시간 시간과 돈. 부가 대한 시간과 도. 부가로 시한 원다. 교육 사료 시한 시간과 돈. 부가로 시한 위한 기간로 본. 무슨 의 대한 시간을 가로 보다 내용 다. 부분 시간 시간 의원 기간로 가로 보내 내용 함께로. 무슨 등에 기간로 가로 보내 이 대한 시간 요간. 100 이하의 주수들: 교육 사료 시한 위한 기간로 본. 조관. 100 이하의 주수들: 무슨 무슨 의가 소를 보라 사료 사람이 보다. 구수들의 기간로 수실에 기간로 본. 조관. 100 이하의 주수들: 무슨 무슨 모든 보다 세금이 내가로 본 내용 다. 유수들에 기간로 본 내용 다. 유수들에 기간로 주는 데 대한 시간 요간. 100 이하의 주수들: 구수들의 기간로 주는 이 대한 시간 구를 보고 사람이 보다. 구수들의 기간로 구를 보고 사람이 기간로 본 내용 다. 유수들에 기간로 무를 되었다고 있다. 구수들의 기간로 구를 보고 사람이 기간로 부분하고 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 되었다고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 가를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구수들의 기간로 사람이 기간로 무를 보고 있다. 구	수 유 유	무한	무한	투지금에 한참.	투지금에 한함.	책임은 보통 법인 자산에 한한다. 하지만, 몇몇의 경우에는, 경영진들이 개인적인 책임이 있을 수 있다.
소유주의 지본금과 파트너의 지본금과 대출 능력에 한참 자본은 대출을 받기나 주식을 매각하여 조달할 액버들의 자보기여와 멤버들의 내출 능력에 한참 파트너십 계약을 바탕으로, 사업의 회사가 소득에 대한 세금을 지불 하고, 손실을 LLC 멤버들은 세금 처리를 위해 부분은 개인시업자의 세금 보고, 가운스에 대한 세금을 기를 하고, 수실을 기간시업자의 세금 보고, 가운스에 대한 세금을 기를 하고, 수실을 모든 배당금에 대해 파트너십 후 주식회사로 선택되어 2년: 개인시 대한 세금 부과, 가원 부분에 대해 파트 너에 제한 세금 보고, 가운스에서 보고, 가원 수준의 세금 유한 파트너십 2년: 개인시 업소의 세금 보고, 가원 수준의 세금 보고, 가원 수준의 세금 보고, 가원 수준의 제공 기준에 유한 파트너십 본 사원 유한 파트너십 수 사업 경영면에서 활발하여 오형태를 제외하고 위의 언급처럼 RS의 기준에 유한 파트너십 은 사업 유한 파트너십 은 사업 경영면에서 활발하여 그 소득으모두 세금이 부과되는 배당금 형태로 무너오라고, 가용에게 된다. 조건: 100 이하의 주주들: 투자로 제한된다. 구독은에게 만하고 수준에게 만하고 가용: 대용금 현대로 무취되어 한가 가용: 제부사항은 IRS.com 참고	다 왕 아 왕	출소 요구 사항	최소 요구 시항. 동업자 간의 파트너십 계약은 변호사에 의해 준비되어야 한다.	서류 정리, EIN 얻기, 주식과 기록부 유지, 주주 총회의 요구 사항을 따라야한다. 법적 의무를 다하기 위해 시간과 돈, 투지가 필요하다.	주가 요구하는 서류화를 포함한 요구 시항을 따라야한다. 서면화된 운영규약을 가져야 한다. 법적 의무를 다하기 위해 시간과 돈 투자가 필요하다.	연방 정부는 비영리 법인에 대하여 다양한 분류체계를 제공한다. 각자는 세부적인 요구 사항이 있다. IRS 허가 절차는 복잡하다.
사업의 수익과 손실에 대한 파트 너십 계약을 바탕으로, 사업의 회사가 소득에 대한 세금을 기불 하고, 손실을 LLC 멤버들은 세금 처리를 위해 한다. 개인수준의 세금 부과. 세금을 낸다. 이중 과세. 다뤄질수 있다. 유한 파트너십 유한 파트너십 유한 파트너십 유한 파트너십은 사업 경영면에서 활발하지 대한된 제외하고 위의 언급처럼 RS의 기준에 마트너 집은 주식회사로 선택되어 양다. 제한된 파트너의 책임은 그들의 - 소득으로 두 세금이 부과되는 배당금 형태로 무상들 - 소득으로 두 세금이 부과되는 배당금 형태로 무상들이게 한다. 조건: 100 이하의 주수들: 무사로 제한된다. 투자로 제한된다. 동일 등급 주식; 주주들에게 만하기 가능: 세부사항은 IRS.com 참고 부분을 위해	사는 모으기	소유주의 자본금과 대출 능력에 한함.	파트너의 자본금과 대출 능력에 한함.	가본은 대출을 받거나 주식을 매각하여 조달할 수 있다. 소극적 투자도 허용한다.	멤버들의 자본기여와 멤버들의 능력에 한함.	민약허가되면, 비영리단체들은 세금 감면 가능한 가부금을 받을 것이다. 그들은 공적, 사적 보조금을 받을 수 있다.
	무	사업의수익과손실에 대한 부분은 개인사업자의세금으로 간다. 개인수준의세금 부과.	파트너십 계약을 바탕으로, 사업의 수익과 손실 부분에 대해 파트너에게 개인에 대한 세금 부과.	회사가 소득에 대한 세금을 지불하고, 손실을 공제받는다. 주주들은 모든 배당금에 대해 세금을 낸다. 이중 과세.	LLC 멤버들은 세금 처리를 위해 파트너 혹은 주식회사로 선택되어 다뤄질 수 있다.	세금은 없지만, 보고서는 서류화해야 한다.
_			유한파트너십	유한 파트너십		
			유한 파트너가 지금을 투자한 파트너십은 사업 경영면에서 활발하지 않다. 제한된 파트너의 책임은 그들의 투자로 제한된다.	S형태를 제외하고 위의 언급처럼 IRS의 기준에 따라 서류화되어 회사 수준에서 과세는 없다. - 소득은모두 세금이 부과되는 배당금 형태로 주주들에게 간다. 조건: 100 이하의 주주들: 동일 등급 주식; 주주들에게만 하가 가능. 세부사항은 IRS.com 참고		



6.2 경영팀(진)에 대한 정의

6.2.1 개요

사업 계획을 짜는 기초 단계에서는 기업가는 경영팀(진)의 필요성과 그들의 역할에 대해서 생각해 보아야 한다. 올바른 경영팀을 갖는 것이 주된 목적이다. 전문적인 투자자들은 새로운 사업이 투자에 적합한지를 결정할 때 경영진을 매우 중요한 요인으로 고려한다. 경영팀은 제품/서비스를 판매하는 것, 수익성을 높이는 것, 그리고 새로운 시장을 확장하는 것과 같은 회사의 결정을 총괄한다.

REALITY 🔊

벤처 캐피탈리스트들은 1류 경영팀이 2류 비즈니스 컨셉으로 향하는 것을 2류 경영팀이 1류 비즈니스 컨셉을 향하는 것보다 선호한다. 새로운 사업에 자금을 투자할 때, 그들은 3가지를 평가하는데 그것은 첫째도 경영팀, 둘째도 경영팀, 마지막도 경영팀이다.

모든 사람이 경영팀의 리더가 되고 싶은 것은 아니다. 많은 사람들은 혼자 창업하는 것을 고른다. 많은 이유 때문에 기업가들은 혼자서 운영 가능한 회사를 만드는 것을 선택한다. 이것은 기업가가 상당한 크기의 사업을 하지 않는 한 괜찮은 선택이다. 그 후, 경영팀이 필요하게 될 것이다.

From Real Entrepreneurs

Sandy는 그녀가 경영팀에 대해서 생각하면서 그녀의 음식 공급 사업에 대해 조사해 보고 계획해 왔다. 처음에 그녀는 스스로 회사를 경영하려고 했다. 그녀의 사업 전략을 꼼꼼히 살핀 뒤에(사업을 시작한 지 4년 후에 새로운 지역에 몇 개의 시장을 확장시키는 것) 그녀는 경영팀을 만들어야 한다는 것을 알게 되었다. 그녀의 전문은 음식 준비, 판매, 마케팅, 또는 관리하는 것이다. 그녀의 사업 계획에 관리 역할을 하는 경영팀을 포함하였다. 사업을 시작한 지 3년째에 그녀는 계획한 대로 구성원을 고용하여 경영팀을 만들었다.

More Info

ABI/Inform – 수천 가지 사업에 관한 정기 간행물과 잡지에서 사업과 경영에 대한 글이 모여 있다. 보통 사업 도서관에서 열람이 가능.

Institute of Management Consultants – IMC USA의 윤리를 따르는 상담 전문가를 무료 온라인으로 소개.

imcusa.org/

6.2.2 경영팀의 역할에 대한 이해

경영팀은 중요한 역할을 복합적으로 수행한다. 사업 초기에는 보통 한 명의 기업가로 출발하기도 한다. 사업이 발전함에 따라 지속적으로 경영팀의 역할이 필요하게 된다. 사업의 환경에 따라 조사와 개발 책임자, 행정 책임자, 마케팅 책임자, 판매 부장, 생산 관리 책임자, 금융 관련 업무, 집행은 거의 모든 벤처사업에 공통적으로 필요한 역할이다.

- 연구 개발 (R&D) 디렉터 소비자에게 판매될 제품/서비스를 만들어야 한다. 발명가, 연구원과 엔지니어들 이 생산자이다. 생산자들은 무엇을 만드는지와 최고의 선택을 정확하게 따라야 한다.
- 최고 경영자 (CEO) 모든 것이 일어나는 시발점 역할을 한다. 이 사람은 자원을 결합하여 제품/서비스가 시장에 나가게 만든다.
- 마케팅 디렉터 산업 지식과 마케팅을 사용하여 계획에 올바르게 도달할 수 있도록 한다.
- 판매 매니저 판매 팀 또는 판매 회사의 대리인을 조직하여 목표 시장에 팔 수 있게 한다.
- 생산 매니저 제품/서비스의 제조를 감독한다.
- 최고 재무 책임자 (CFO) 금융 계획이나 기록 관리의 역할을 한다.
- 최고 업무 집행 책임자(COO) 조직 활동이 경제적이고 부드럽게 흘러 갈 수 있도록 조직하는 사람이다.

More Info

Build Your Management Tam - 경영팀에 누가 필요한지 알려주고 도와줌.

entrepreneur.com/article/83618-1

<u>TIP ∹Ö</u>-

IRS의 요구 조건과 사업에서 발생하는 일을 금융 기록에 정확하게 나타내는 기술을 가지고 있는 사람이 필요하다. 경영팀의 계획을 도울 수 있도록 리포트를 준비하는 사람이 필요하다.

From Real Entrepreneurs

Apple Computer의 공동 설립자인 Steve Jobs가 Chief Operating Officer(Mike Markula)를 운이 좋게 고용한 것은 회사 초기의 성공 요인이었다. Mike는 Intel 회사 초기의 직원이었고 Intel을 큰 컴퓨터 회사를 만드는 데 큰 기여를 했다. 그의 컴퓨터 칩에 대한 이해는 기술을 높이는 데 중요한 역할을 하였고 Apple의 개인 컴퓨터 발전에도 한몫했다.

🏸 연습 6.2.2 경영팀의 강점을 확인하기

학습 목표

• 경영팀의 강점과 사업 내에서의 책임에 대해서 알아보기

개요

올바른 경영팀을 가지는 것이 핵심이다. 경영팀은 제품/서비스를 판매하는 것, 수익성을 높이는 것, 그리고 새로운 시장으로 확장하는 것과 같은 회사의 결정을 총괄한다. 많은 신규 업체들은 기업가들이 경영을 한다. 다른 업무는 개인으로 이루어진 팀이 회사를 위한 방향을 규정하기 위해 침을 모아 수행한다. 회사의 방향 두 경우 모두 경영팀 구성원이 가진 경험과 기술을 아는 것이 중요한데 이것이 사업을 수행하고 무엇을 가져 갈지를 개인적으로나 집단적으로나 결정함으로써 회사를 이끌어 가기 때문이다.

1단계

아래 빈칸에 당신 사업에 있을 법한 의무를 기술하라. 조직에 있을 때의 지위와 그 지위에 따르는 책임을 명확히 하라.

지위:			
책임:			

2단계

기업가적 채용 지원서(Entrepreneurial Start-up Employment Application)을 작성하라. 모든 문제에 정성껏 답변을 하라(특히 가지고 있는 기술과 책임에 대해)

3단계

지원서를 다른 사람과 교환하라. 각 사람이 그가 받은 지원서를 검토하고 "지원자"와 그 사람의 사업에 관련 되어 있는 능력에 관해 연관지어 본다.

4단계

지원서를 검토하는 사람은 지원서에 기재되어 있는 정보를 바탕으로 이제 지원자의 양도 가능한(transferable) 기술에 대하여 살펴본다. 양도 가능한 기술이란 "당신이 다음 직업에서 하길 바라는 일에 적용할 수 있는 기술 이나 능력으로서 당신이 인생을 살면서 습득한 것"이다. 예를 들어 어떤 한 사람이 의상 전문점에서 일을 하여 고객 서비스 기술을 가지고 있다. 이 기술은 다른 직업에도 쓰인다. 이제 각 검토자는 당신 경영팀의 일부가 되어 지원서를 완성하고 그들의 기술을 확인한다.

5단계

이 연습은 경영과 조직 부문에서 경영팀 부분의 계획을 작성하게 해준다. 이 부분에서는 누가 사업을 경영할지, 그들의 특정한 책임과 자격이 무엇인지를 설명한다. 이 연습을 통해 확인한 강점과 양도 가능한 기술을 활용하라. 또한 미래의 중요한 경영 위치에 대한 열쇠를 계획하는 것을 포함하라. 기업가적 채용 지원서(Entrepreneurial Start-up Employment Application)

지원자 정보

성		이름	중간 이니셜	날짜	
시		도	우편번호		
전화번호			이메일 주소		
신청한 직위			사업의 종류		
학력(고등학교)					
고등학교			도시		
연도	부터	까지	<u>졸</u> 업을 했는가	학위	
학력(대학교)					
대학			도시		
연도	부터	까지	<u>졸</u> 업을 했는가	학위	
기타					
기타			도시		
연도	부터	까지	<u>졸</u> 업을 했는가	학위	
사전경력					
사전경력 회사명			주소		
	부터	까지	주소		
회사명	부터	까지	주소		
회사명 연도	부터	까지	구소		
회사명 연도 직위		까지	주소		
회사명 연도 직위 책임		까지	주 소		
회사명 연도 직위 책임 사용하거나 획		까지	주소		
회사명 연도 직위 책임 사용하거나 획		까지	주소		
회사명 연도 직위 책임 사용하거나 획		까지	주소		
회사명 연도 직위 책임 사용하거나 획		까지	주소		
회사명 연도 직위 책임 사용하거나 획		까지	주소		

사전경력

71207			
회사명			주소
연도	부터	까지	
직위			
책임			
사용하거나 획득	한 기술		
성과			
 군 복 무			
부서	.,		
· ' 연도	부터	까지	
계급	101	7/71	
책임			
성과			
취미/봉사활동			
	-		

6.2.2 시나리오

Run KC 경영팀 강점 파악하기

학습 목표

• 경영팀의 강점과 회사 내 책임에 대해서 알아보기

개요

올바른 경영팀을 가지는 것은 핵심 요소이다. 경영팀은 제품/서비스를 판매하는 것, 수익성을 높이는 것, 그리고 새로운 시장으로 확장되는 것과 같은 회사의 결정을 총괄한다. 많은 신규 업체들은 기업가가 경영을 한다. 나머지는 각각의 팀이 회사의 방향을 결정한다. 두 경우 모두 경영팀 구성원의 경험과 기술에 대해 중요하게 살펴야 하는데 이것이 개별적으로 또는 총괄적으로 회사에게 중요하게 작용할 것이다.

시나리오

Run KC 사업에서 Tim Clark는 초기 사업 경영팀의 전부일 것이다. 신발 가게를 운영할 때 생기는 경영 책임에 대해서 생각해 보라. 아래 부분에 책임들을 나열하라.

위치

가계 소유주/경영자 - 신발 가게를 전문적으로 운영

책임

Tim이 완성한 Entrepreneurs' Application을 보면 Tim의 어떤 배경이나 경험이 사업을 경영하는 데 필요한가?
그를 미래의 경영 후보로 만드는 데 어떤 경험과 자질을 찾아야 하는가?

196 | 벤처사업을 기획하기

5단계

지원자 정보

성 Clark	이름 Tim	중간이니셜 W 날짜 9/20/XX
시 Leawood	도 KS	우편번호 66224
전화번호 913-321-4567		이메일 주소 timothyclark@runkc.com
신청한 직위 기업인		사업의 종류 특화된러닝화 가게

학력(고등학교)

고등학교 South High School	도시 Podunk, Missouri
연도 1992부터 2000까지	졸업을 했는가? 예 학위

학력(대학교)

대학교 Beantwon College	도시 Boston, MA
연도 1996부터 2000까지	졸업을 했는가? 예 학위

기타

기타				
연도	부터	까지	졸업을 했는가?	학위

사전경력

회사명	Runner's Resource Running Store 주	소	Boston, MA
연도	2005.1 부터 현재 까지		
직위	신발/재고 관리자		
책임	판매와 재고 상황을 추적, 상품주문, 제품 조합 계획, 핀	매분	석
사용하거		 -리	

사용하거나 왹늑안 기술 목표실성, 수석, 문식, 소농, 이멘드 관리

새로운 재고 추적 체계를 설계하고 시행하였음, 특별 주문 판매를 위한 능률적인 절차로 배송 비용을 줄이는 성과 결과를 가져옴, 감소된 재고, 판매 분석에 의한 수익성 있는 제품 조합을 점점 더 개발함.

사전경력

회사명	TBJ Group, LTD	주소	Boston, MA
연도	2000.1 부터 2005.1 까지		
직위	감사		

책임 편집물에 대해 책임이 있음. 정부 단위, 비영리 단체와 상업당 고객들의 회계 감사와 검토, 준비된 재무제표

사용하거나 획득한 기술 기록 유지, 재무제표 준비, 분석, 감독, 고객 관계

성과 18개월 동안 책임자 수준까지 승진함, 2명의 직원을 감독함.

사전경력

회사명	Beantown College	주소	Boston, MA		
연도	1996.9 부터 2000.1 까지				
직위	계산원 (2년)/재고 관리 (2년)				
책임	고객 계산, 수납, 현금과 신용카드 판매를 다룸/특	별 주문을	함, 판매 회사를 다룸.		
사용하거	사용하거나 획득한 기술 고객 서비스, 판매자 관계, 돈을 다루기, 재고 추적 주문				
성과	수석 계산원, 운영 직원까지 승진함, 고객 피드백 최	베계를 시험	행함.		

군복무

부서	없음				
연도	부터	까지			
계급					
책임					
 성과					

취미/봉사 활동

달리기/자전거/철인 3종 경기/마라톤

하프 아이언 맨

캠핑

여행

Race Coordinator 봉사

Big Brother 봉사

6.2.3 경영팀의 욕구 평가하기

각각의 사업 단계에서 사업의 경영상의 요구 사항이 바뀐다. 사업의 각각 다른 단계에 맞는 역할이 중요하다. 거의 모든 사업이 거쳐 가는 여러 가지 단계를 검토하고 요구되는 경영팀 구성원의 유형을 검토한다.

• 최초 구상 단계 - 이 단계에서는 기업가는 여러 가지 사업 기회를 확인하고 어떤 사업 기회를 추구할지를 결정한다. 기업가는 흔히 경영팀의 모든 역할을 맡기도 한다.

REALITY X

기업가는 흔히 사업을 시작할 때 창조자와 원동력의 역할 모두를 하더라도 사업이 커지고 각 역할의 업무가 늘어남에 따라 그러한 초기 역할을 유지할 수 없다.

- 시작 단계 사업이 시작되고 보통 이 단계에서 자금이 부족하다. 기업가는 살아남기 위해, 제품/서비스를 알맞게 변경하기 위해서, 시장 경쟁에 대해 대항하기 위해 몸부림을 친다. 모든 벤처에 있어 연구개발(R&D)과 최고 경영자 (CEO)가 이 단계에서는 꼭 필요하다. 이러한 역할들은 흔히 같은 사람이 맡기도 하는데 보통 그는 기업가 자신이다.
- 초기 단계 초기 단계에서는 회사가 소비자들을 끌어들이고 매출을 올리기 위해 노력한다. 기업가는 다른 경영팀과 주요 직원에게 의지하기 시작한다. 이 단계는 튼튼한 마케팅 계획을 시도할 마케팅 책임 자를 고용하기에 아주 적절한 시간이다.
- 성장 단계 성장 단계에서 창업자는 회사의 운영을 양도하기 시작해야 한다. 시장은 세워졌지만 이 단계에서는 회사는 지속적인 현금 유동성에 대한 위기를 경험하게 된다. 새로운 투자자들, 소비자들과 직원이 빠르게 추가된다. 기업가는 마케팅 계획에서 판매 효과를 확실히 보기 위해서 판매 책임자에게 의지해야 한다. 제조 회사는 생산 관리 책임자를 고용할 필요가 있다.

From Real Entrepreneurs

Carlos Castellanos는 현재 그의 지역에서 건설이 급증함에 따라 투자를 했다. 그의 회사(Lakeside Plumbing과 HVAC, Inc.)는 새로운 고급 주택에 배관, 난방, 냉방 설비를 설치한다. 25명 정도 되는 직원들이 일하는 Castellanos에서 그는 자신이 회장이자 CEO이고 회사의 원동력이라고 생각했다. 사업을 시작한 지 1년째 회사의 매출액이 \$110만으로 급성장 했고 Castellanos는 많은 사람에게 의지할 수 밖에 없다는 것을 발견했다 그는 두 명의 일반 관리자들과 핵심 경영팀을 만든 사무 관리자가 있다. 핵심 경영팀은 창조적인 해결책과 독특한 전문 지식을 그들의 사업에 제공함에 따라 Lakeside Plumbing의 성장 전략을 이끌어 내었다.

- 빠른 성장 단계 사업이 산업의 성장률을 앞질러 가거나 독자생존할 수 있는 기업이 되었을 때 그 사업은 급성장한다. 전문적인 경영팀은 금융 감시인 또는 CFO와 함께 자리를 잡아야 한다.
- 성숙 단계 성숙 단계에서는 회사가 여러 제품/서비스와 함께 매우 잘 만들어진 시장을 가진다. 이 때 증가하는 경쟁과 시장의 포화 상태를 경험 한다. 기업가는 회사가 건강하게 가치를 지속적으로 증가시키기 위해 어떻게 사업을 유지할 것인지에 초점을 맞춘다. 회사의 전략적 계획을 만족시키기 위해 경영팀과 함께 일을 한다.
- **혁신 또는 하락 단계** 어떤 회사든지 마지막 단계에서는 시장 점유율이 획기적으로 늘어나거나 반대로 잃어버리는 경우가 나타난다. 모든 단계에서 조직은 혁신과 관련하여 적극적이 되어야 한다.

Google's Greatest Innovation May Be Its Management Practice – 어떻게 Google이 경영의 강점을 만드는지 fastcompany.com/1720052/the-b-y-leadership-modelgoogle-s-greatest-contribution-to-innovation-may-be-it-s-management

America's Best – 성장 팁에 대한 영상과 미국에서 가장 잘 알려진 기업들에 대한 토막 뉴스 sba.gov/content/americas-best-preview

6.2.4 이사회와 자문 위원회 만들기

사업의 모든 단계에서 기업가는 회사의 외부에서나 내부에서 조언을 필요로 할 것이다. 만약 회사가 주식회사로 조직되었다면 그 회사는 이사회가 있어야 한다. 이사회는 회사의 경영을 맡는 대리인이다. 이사회는 큰 결정을 하거나 책임자를 뽑는다. 많은 주에서는 한 사람이 주식을 모두 소유할 수 있고 단일 이사회를 할 수 있다. 여러 명으로 구성된 이사회는 많은 생각들을 주고받을 수 있다는 이점을 가진다. 이사회는 보통 경영팀의 핵심 인물, CEO, 투자자와 외부 조언자를 포함한다.

<u>TIP -</u>♡-

이사회를 만든 뒤에 당신은 이사회를 최대한 잘 활용하도록 노력해야 한다. 안건과 원하는 결과를 위한 정기적 이사회 회의를 가져라. 경영 안건에 대한 생각을 이사회 회의 때 책임자와 나눠라. 무엇보다도 특히 이사회에서 어려운 안건에 대해 의논하는 것을 두려워하지 마라. 이사회는 특별히 안내와 방향을 제시하기 위해 존재한다.

REALITY 🔊

유능한 이사회 구성원들은 그들의 결정 또는 관리 부실 때문에 채권자나 주주들에게 고소당하는 것을 꺼려한다. 보험을 이용할 수 있고 구성원들이 이사회의 정식 임원이 되도록 설득할 수도 있다. 다른 이들은 공식적인 위치를 꺼려한다면 비공식적 자문위원회의 구성원이 되도록 설득할 수 있다.

주식회사 이외의 다른 실체들은 이사회 구성이 요구되지 않는다. 매우 가치있는 조언을 얻는 훌륭한 방법은 자문단을 고용하는 것이다. 자문단은 보통 직접적으로 회사를 위해 일을 하지 않지만, 조언만 하는 사업 전문가 집단이다. 기업가들은 다양한 방법으로 자문단을 이용하지만, 궁극적인 목표는 이 전문가들로부터 아이디어, 충고와 방향을 얻는 것이다.

자문단 멤버들은 은행가, 마케팅 컨설턴트, 산업 전문가, 재무 컨설턴트, 고객들 혹은 다른 성공적인 기업가일수 있다. 월마다, 분기마다 혹은 기업가의 필요에 따라 그들을 만날 수 있다. 보상은 적지만, 그들은 보통 몇 가지방법으로 보상 받는다. 보상의 예에는 회의 동안의 식사 혹은 미팅마다 금일봉 지급이 포함된다. 몇몇의 조언자들은 돈 때문에 참여하기도 한다. 성공한 많은 기업가들은 그들의 성공을 멘토와 조언가로부터 받은 도움 탓으로돌린다. 지금, 그들은 자기가 돌려주어야 할 시점이라 느끼고, 자문단에 합류함으로써 다른 사람들을 도와주려고한다.

Marcus는 그의 스포츠 제품 가게를 위해 자문단을 구성하였다. 그는 그렇게 해야 한다고 들었기 때문이다. 그는 그들을 어떻게 이용할 것인지 잘 몰랐다. 그는 성공적인 기업인, 돈벌이 전문가, 마케팅 전문가와 산업 전문가에게 팀의 일부가 되어달라고 부탁했다. 놀랍게도, 그들은 모두 그 제안에 진심으로 동의했다. Marcus는 자문단에게 한 달에 한 번씩 그들의 사업과 관련된 아이디어와 조언을 교환하며 아침식사를 대접했다. 그는 처음에는 약간은 선뜻 하려 하지 않았지만 준비를 해가지 않았지만, 그들의 열정을 본 이후에는, 그는 전문가들을 초빙하는 것에 가치를 느끼기 시작했다. 지금 Marcus는 자문단에게 그가 만든 제안들을 설명할 수 있다. 그는 진행하거나, 아직 시행되지 않은 각 아이디어에 대해 이유를 설명하였다. 첫 6개월 안에, 그의 사업은 작년 대비 30% 성장했다. 그는 성장이 자문단 미팅에서 발생한 몇몇의 아이디어로 인해 발생했다고 주장한다. 지금 Marcus는 그의 사업 계획서를 검토하기 위해 그의 자문단과 함께 매년 미팅을 가질 계획이다.

혼 연습 6.2.4 당신의 팀을 발전시키기

학습 목표

• 당신의 경영팀의 부족한 점을 확인하고 당신의 팀을 발전시키기 위해 부족한 점을 보완하는 작업을 시작한다.

개요

성공적인 사업이 되기 위해서 사업은 능숙한 경영과 리더쉽을 갖추어야 한다. 거의 모든 새로운 벤처는 필요한 역할에 맞는 재능 있는 사람을 모두 고용할 형편이 못 된다. 설립자는 많은 역할을 수행해야 한다. 공백은 외부의 고문, 계약자에 의해 채워질 수 있다. 이러한 많은 공백은 이사회, 자문 위원회 그리고 회사 기반 시설로 채워질 것이다.

만약 회사가 주식회사이라면 이사회를 가지게 될 것이다. 이사회는 기업의 주주들에 의해서 개별적으로 선출 되어 만들어진다. 그들은 책임자들은 고르는 데 책임을 지며, 회사의 전반적 방향을 감독한다. 기업 소유자를 한 명으로 하거나 이사회를 한명으로 구성하는 것도 가능하다. 기업은 또한 자문 위원회를 가질 수 있다.

자문 위원회는 회사를 위해 직접적으로 일을 하지 않지만 사업 전문가들로 이루어진 집단이다. 그들은 조언을 하고, 의견을 제공하며 회사의 방향을 알려준다. 크기에 상관없이 모든 회사는 자문 위원회를 가지는 것에 대하여 고려해 보아야 한다. 당신은 당신의 자문위원회에 누구를 추가할 것인지 생각해 보라. 이 사람들은 당신의 기술과 단점을 메우는 데 도움을 줄 것이다.

기반시설은 사업에 고용되어 있지는 않지만 사업을 위하여 일하는 사업이나 개인들로 이루어져 있다. 그들은 흔히 독립적인 계약자들이다. 때때로 그들은 다른 회사를 위해 일을 하거나 은행원이나 보험 대리인처럼 서비스를 제공한다. 기반시설은 변호사, 회계사 자격을 가지고 있는 사람(CPAs), 은행원, 보험 중개인, 상담가와 같이 기업인에게 서비스를 제공하는 전문가들로 이루어져 있다.

1단계

아래에 당신의 사업에 연관된 기술 또는 배경 지식에 대해 5개를 가장 부족한 부분부터 나열하라. 이것은 마케팅, 금융, 가격 책정, 컴퓨터, 인력, 산업 지식, 산업 경험, 판매, 경영, 레이아웃과 설계, 매출 등을 포함할 수 있다. 당신은 조직, 규율, 설득력과 자기 만족과 같은 특성들도 나열할 수 있다. 당신을 여기에 나열된 것에 한정짓지 마라. 당신의 사업에 필요한 것과 당신의 기술에 대해 생각해 보라.

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

More Info

Advisory Boards – 어떻게 자문 위원회를 만들고 조직하는지 알려준다.

entrepreneur.com/encyclopedia/term/82088.html

Selecting an Advisory Board – 가장 좋은 고문은 찾기 위한 팁이 소개되어 있다.

entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/startupbasicscolumnistpaigearnoff enn/article71684.html

6.2.5 잠재적 문제 피하기

팀을 만들 때 기업가들은 잠재적으로 나타날 수 있는 문제를 예측을 해야 한다. 기업가들은 파트너와 직원을 해고하는 것, 서툴거나 정직하지 못한 직원들의 피해 행동들, 성격 갈등, 정책과 의견 충돌 같은 잠재적인 문제들을 자문자와 변호사와 함께 다뤄야 한다. 이런 문제들에 대해 계획을 세우는 것은 그것 모두를 막는데 도움을 주거나 최소한 그것들이 일어났을 때에 대처할 구체적인 방법을 제공해 줄 것이다.

기업가는 회사의 소유권을 방어하기 위해 변호사와 가깝게 일할 필요가 있다. 소수 주주가 지배하는 기업에서는 기업가가 운영을 지속하기 위해서 주된 소유권을 지배하고 있어야 한다. 만약 회사에 몇몇 주주들이 있고 각각 주주들이 비슷한 몫을 가지고 있다면 기업가는 다른 주주들의 다수결에 의해 해고될 수도 있다.

From Real Entrepreneurs

한 회사에서 기업가는 정부와 다른 기업에 사기를 쳤다고 떠벌리는 판매자와 관계를 맺게 되었다. 그는 그 판매자가 원칙이 부족하고 다른 사람들의 이익을 편취하곤 했다는 사실이 주는 위험을 알아차리지 못했다. 기업가는 그 판매자가 그에게도 사기를 친다는 것을 알아차렸어야 했다.

강력한 소통 체계는 기업가가 꼭 만들어야 한다. 정기적으로 다른 경영팀과 대화하는 것은 매우 중요하다. 만약 의견 충돌이 있을 때 차분한 분위기에서 이야기할 수 있기 때문이다. 거의 모든 의견 충돌은 모든 사람이 진정되고 합리적으로 행동하며 회사를 위한 생각을 하고 있을 때 해결될 수 있다.

REALITY 🔊

만약 일부 집단이 동의를 전혀하지 않는다면 인수 협약이 필요할 수도 있다. 잠재적 위험이 발생할 가능성을 미리 예견하여 사전에 인수협약을 만들어 놓는 것이 가장 좋은 방법이다.

여러 사람들이 일하는 동안 잠재적 문제가 발생하는 것은 어쩔 수 없다하더라도 기업가는 사업을 발전시키기 위해 다른 사람들의 기술이 필요하다. 올바른 사람을 고용함으로써 성공할 수 있는 기회가 많아진다. 다른 사람들과 일하는 것은 혼자 일하는 것보다 더욱 더 이익이 될 것이다.

6.3 기업가적 조직 계획하기

6.3.1 소개

성공적인 사업을 하기 위해서는 신중하게 올바른 사람을 고용하는 것이 중요하다.

사업의 목표가 명백하게 드러나 있을 때는 기업가적 조직(entrepreneurial organization)을 계획하는 것이 어려운 일이 아니다. 사업 계획이 분명할 때 생산적인 팀원으로 구성된 효과적 조직은 다음과 같은 전략을 사용하여 만들어진다.

- 1. 능동적인 사람을 고용하기
- 2. 다른 사람이 성공적이 되도록 도와 주기
- 3. 직원 전체를 명확하게 하기
- 4. 기업가의 가치에 대해 대화하기
- 5. 명확한 보상 제도 제공하기
- 6. 배울 수 있는 환경 만들기
- 7. 승리를 축하하기

TIP 🔆

"예전에는 모든 결정을 하고 좋은 발상을 하며 좋은 생각과 좋은 제안을 하는 영리한 사람이 조직의 우두머리야했다. 그건 사실이 아니다. 지금은 당신이 그러한 능력을 가진 사람을 찾아야한다."

- Ewing Marion Kauffman

거의 모든 경우 기업가적 벤처가 성공하기 위해 필요한 것은 목표에 전념하고 굳은 목적을 가지고 있는 자질을 갖춘 사람과 팀을 이루는 것이다. 이것은 시장 수요, 제품/서비스의 독특성 또는 수익성 목표가 중요하지 않다는

것이 아니다. 이것은 성공한 기업가는 그의 시선을 공통 목표를 가지고 있는 능동적인 사람들의 행동을 통해 넓혀야 한다는 뜻이다.

REALITY 🔊

시장에 내놓아 수익을 낼 수 있는 제품/서비스와 같은 요소들을 결합하여 성공할 수 있다. 만약 기업가가 생산적인 사람들로 기업가적 조직을 만들지 못 하면 그의 능력을 넘어설 만큼 사업을 발전시킬 수 없다.

More Info

Hire Great Employees – 직원을 고용할 때 살펴 보아야 할 것에 대해 충고를 해 놓았다.

entrepreneur.com/money/columnistbillbartmann/article205826.html

Ten Steps to Hiring Your First Employee – 직원을 고용할 때 꼭 따라야 규제 10가지 단계가 소개되어 있다.

sba.gov/content/10-steps-hiring-your-first-employee

Writing Effective Job Descriptions – 직원을 경영하는 데 필수적인 것.

sba.gov/content/writing-effective-job-descriptions

6.3.2 능동적인 사람을 고용하기

기업가는 최고의 사원을 고용하기 위한 계획을 짜야 한다. 그 사람은 훌륭한 기술을 가지고 있을 뿐 아니라 기업가와 함께 기업을 성공시킨다는 동기를 가지고 있어야 한다. 사업을 시작할 때 기업가는 뭔가를 만들의지가 있고 열심히 일하며 불확실한 것을 다루고 융통성이 있는 사람을 필요로 한다. 회사가 더욱더 안정적으로 되었을 때는 앞에서 말한 기술과 능력이 직원으로부터 필요없게 될 수도 있다.

REALITY 🔊

능동적인 직원을 고용하라. 동기가 존재하지 않는 한 기업가가 동기를 만들기에는 시간과 기술이 부족하다.

전설적인 기업인 Ewing Marion Kauffman은 다음의 충고를 기업가들에게 전하며 재능에 관한 공식을 만들었다. "당신보다 똑똑한 사람을 고용하라! 그렇게 함으로써 당신의 능력으로 제한되는 조직을 막을 것이고 당신 회사의 능력을 향상시킬 것이다." Mr. Kauffman은 또한 말하길 "만약 당신이 당신보다 똑똑한 사람을 고용하였다면 당신은 그들의 생각과 발상을 자세히 들어야 하고 이것이 당신의 능력을 향상시키고 당신의 회사를 튼튼하게 하는 최고의 방법이다. 성공적인 기업가들은 고용된 사람들에게 충고하는 것을 꺼려한다. 왜냐하면 그들도 같은 성격과 배경을 가지고 있기 때문이다. 사업은 미래에 회사를 발전시키고 도전한다는 여러 가지 전망을 가졌을 때 이익이 온다. 만약 사업이 하나의 생산 팀에 의존하게 되면 능동적인 사람을 고용하는 것은 사업 계획의 전번에 걸쳐 기업가가 꼭 해야 할 일이다. 요즈음 세계적 경쟁, 노동력의 변화, 인구추이, 그리고 노동자의 가치 때문에 적절한 후보자를 찾는 것은 쉽지 않다. 고용주는 열린 마음을 배워야 한다. 여기에는 고용 정책과 근무 시간에 대해 융통성이 있어야한다. 일자리 나누기, 재택 근무, 일시적 채용, 노동 계약, 은퇴한 경험자를 고용하는 새로운 전략이 포함된다.

TIP :O-

개인의 동기에 대해 판단하는 한 가지 방법은 인터뷰 동안에 다음과 같이 물어보는 것이다. "당신의 인생에서 주된 문제는 무엇이라고 생각하고 그것을 당신은 어떻게 다루었습니까?"이 문제는 지원자의 경험을 필요로 하고 당신에게 과거 행동에 대한 정보를 줄 것이다. 그 다음에 당신은 다음 문제를 물어봐도 된다. "왜 그러한 행동을 하였습니까?" 그들이 행한 행동은 그들의 사고 과정을 평가하도록 도와준다.

From Real Entrepreneurs

중간 규모의 컨설턴트 회사에서 경영자들을 회사에서 5번째로 돈을 많이 받았다. 고객 서비스와 직원 만족도는 그들의 주된 목표였다. 그들은 회사에서 일하는 모두를 전문가로 생각한다. 이곳에는 시계도 없었다. 그들은 자신들 경영 차트를 뒤집어겨영이 직원들에게 봉사하도록 만든 것이다. 그들은 능동적인 직원을 고용하였고 그들은 혁신적이었다. 결과는 해마다 매출이 증가하였고 산업 평균을 앞질렀다.

TIP 🔆

자질을 갖춘 직원을 찾는 한 가지 방법은 잠재적 지원자를 아는 전문가나 다른 사업에 종사하는 사람과 함께 네트 워킹을 만드는 것이다. 구조 조정을 하는 대기업에 대해 이야기 해보고 해고당한 직원을 찾아라. 다른 기업인 에게 알고 있는 혹은 추천할 만한 사람을 소개해 달라고 부탁해 보라. 또한 이러한 소개는 판매자, 컨설턴트, 현 직원의 동창회에서 받을 수도 있다. 또한 전화, 메일, 전광판, 웹사이트, 광고, 직업 은행과 대학 취업 안내실 에서 구할 수도 있다.

인터뷰와 고용 시의 지침

직원을 고용하고 인터뷰하는 것은 어려울 수도 있고 시간을 소모한다. 기업가들은 아래에 있는 지침을 토대로 최종 결정을 하게 된다.

• 지원 - 지원자가 지원 양식을 완료하고 서명하였는지를 본다. 법적 문서이기 때문에 신청 양식은 주와 연방의 규제에 적합해야 한다. 예를 들어 만약 회사와의 고용이 "at-well"이면 고용은 언제든지 끝날 수도 있다는 것은 명시되어야 한다. 또한 이런 지원 양식은 고용주가 미래의 직원이 제출한 정보를 입증 해야 한다. 많은 회사는 지금 회사 웹사이트를 통해 지원서를 제출하도록 하고 있다.

REALITY 🔊

이력서는 법적 문서가 아니다. 하지만 지원 신청서는 법적 문서이다. 많은 이력서는 지원 신청서에서 확인할 수 없는 거짓 정보를 보관하고 있다.

• 심사 - 지원 양식을 통해 지원자의 정보를 거르고 인터뷰 시간을 아껴라. 직원의 설명되지 않는 업무 중 휴식과 양식에서 누락된 것, 경력 변동, 퇴직 사유 등을 자세히 보라. 급여 이력, 전문직 단체 가입사항과 전반적인 전문성은 지원자에 대한 실마리를 줄 것이다.

• 참고 - 항상 모든 참고자료를 확인하라. 이력서의 30퍼센트는 거짓 정보로 되어 있다는 것이 밝혀진 바 있다. 과장하거나 자격을 위조하는 사람들은 미래에 조직에 피해를 주거나 좋지 못한 직원이다. 많은 회사들은 구직 신청 시 배경을 확인한다.

TIP 🔆

법은 채용자가 구두로 특정한 문제에 대해 묻거나 지원 신청 사항을 물어보는 것을 금지하고 있다. 당신의 법률 대리인과 함께 주에 따라 가능한 질문을 확인하라. 보통 질문들은 직업으로 보여줄 수 있는 지원자의 능력에 관련 된 것이다.

REALITY 🔊

전문가들은 배경을 확실히 알아보는 것이 90퍼센트의 고용 실수를 막아준다고 말한다.

More Info

Performing Pre-Employment Background Checks – 직원이 될 사람의 어떠한 배경과 이력을 확인할 수 있는지를 알려준다. sba.gov/content/performingpre-employment-background-checks

Employee Drug and Alcohol Testing – 주마다 고용할 수 있는 직원의 마약 기준이 다르다.

labor-employment-law.lawyers.com/human-resourceslaw/Employee-Drug-and-Alcoh ol-Testing.html

Recruiting and Hiring Top-Quality Employees – 당신의 회사에 적절한 사람을 데려 올 수 있는 팁을 준다. entrepreneur.com/humanresources/hiring/article76182.html

6.3.3 다른 사람이 성공적으로 되도록 도와주기

Ewing Marion Kauffman는 "당신이 취급받고 싶은 만큼 다른 사람을 취급해라" 그리고 "생산하는 사람들 끼리는 결과에 대한 몫을 나눠야 한다."라는 철학으로 Marion Laboratories에 건강한 작업 환경을 만들었다. 성공적인 작업 환경을 만들기 위해서는 기업가는 목표, 꿈, 사업에 종사하는 사람들의 포부를 이해해야 한다.

많은 사람들은 돈에 의해 동기 부여가 된다. 성공적인 기업가들은 많은 사람들이 하고 싶은 일과 직업 환경보다 버는 돈에 의해 더욱 동기 부여가 된다는 것을 알아 냈다. 회사에서 새로운 기술을 배우거나 진전을 이룰 수 있는 능력은 우수한 직원들을 끌어들일 수 있다.

REALITY 🔊

당신을 위해 일 하는 사람은 당신의 성공을 좌우하는 사람이다. 그들을 동기부여 하는 것은 당신에게 달렸다.

From Real Entrepreneurs

생명 기술에 관한 기업을 소유한 기업가는 매달 첫 번째 금요일을 회사의 특별한 날로 지정했다. 모든 직원들, 경영자와 책임자들이 한자리에 모여 먹었다. 이러한 것은 직원들이 모두 섞이는 것에 목적을 뒀다. 기업가는 매달 좋은 실적을 보이고 어려운 점을 극복하는 노력을 보여준 직원에게 상을 수여했다. 기업가는 그리고 매달 업적을 설명하고 각각의 사람들에게 그들의 성과에 대해서 감사했다.

많은 사업 가운데 몇몇 사람들은 격식을 차리지 않아도 되는 조직에서 일하고 싶은 욕구를 가진다. 모든 회사가 그렇지 않지만 자율화된 복장과 융통성 있는 시간은 능률이 오르게 만들어 준다. 다른 직원들은 인정, 성취, 발전, 자유, 자치권을 찾는다. 개인적 필요가 어떠하든 간에 기업가는 사람마다 동기 부여가 다르다는 것을 이해하고 그에 따라 고용해야 한다.

From Real Entrepreneurs

Ewing Marion Kauffman은 그의 집에서 운영하는 제약 회사를 설립했다(Marion Laboratories Inc.). 1989년 Marion Laboratories가 Merrell Dow에 팔렸을 때에 1년에 10억 달러의 매출을 올리는 세계적으로 거대한 제약 회사가 되었다. Mr. Kauffan은 그의 "당신이 취급받고 싶은 만큼 다른 사람을 취급하라"라는 철학을 그의 리더십에, 그의 사업에 큰 성공을 가져다 준 직원 고용과 의사 소통을 실천하는 데 이용하였다. 또 다른 Mr.Kauffman의 철학은 "생산하는 사람들끼리 결과에 대한 몫을 나눠야 한다."라는 것이다. Mr.Kauffman의 이러한 약속은 Marion Laboratories가 Merrell Dow에게 인수될 때 300명 정도의 백만장자들이 탄생시켰다. 많은 고위 경영자들과 회사에서 오래 근무한 직원들은 보유 주식으로부터 많은 재산을 받았다.

사업에 포함된 사람들의 꿈과 흥미에 대해 반응하기 위해서는 기업가들이 직원들을 개개인으로 나누어서 취급해야 한다. 개개인의 필요에 반응하는 것은 기업가와 직원의 소망이 서로 일치하게 되는 조건을 만들어 줄 것이다.

6.3.4 조직에 명확성 부여하기

성공적인 성장에 대한 Marion Laboratories의 분석에서, Gerald W.Holder는 직원들로 인해 만들어진 명확성과 사업의 리더십에 의해 조직의 내구력이 증가한다는 결과를 도출하였다. 초점은 사람들의 보통 수준의이해와 목적으로 이것이 가능할 수 있다는 것이다. 이것은 리더들이 그들 자신의 명확성을 세우는 것을 시작으로하여 주된 대화와 노력으로 조직을 만드는 것이다. Holder는 Marion Laboratories의 4가지 명확성이성공에 중요하게 작용했다는 것을 밝혀 냈다.

- 목적의 명확성 이것은 사람들이 조직이 왜 존재하는 것을 아는 것이기 때문에 매우 중요하다. 열정적인 후원을 받으려면 사람들은 이유를 필요로 한다. 사람들은 그 조직에 그가 처음이거나 어떤 것에 최상의 적이거나, 최초의 조직이거나, 문제를 해결할 때 도움을 주거나 좀 더 좋고, 안전하고, 건강하고 생산적인 활동을 하도록 도와 주는 조직에 있고 싶어 한다.
- 방향의 명확성 신중한 생각과 대화로, 사람들은 사업이 어디로 향하는지 알 수 있다. 그들은 회사에 어떠한 기술과 능력이 필요한지 알고 있다.
- **구조의 명확성** 사람들은 다른 이들이 조직에 있을 때 그들의 역할과 책임을 알 필요가 있다. 이 지식과 신뢰는 직원팀이 상호의존관계에 있음을 인식함으로써 그들의 직업에 집중할 수 있도록 해준다.

REALITY 🔊

다른 사람이 "당신을 부자로 만들어 주겠다."는 말에 자극될 것이라고 기대하지 마라. 한 기업가가 말한 것처럼, "나는 나의 사람들이 부자가 되기를 원한다. 왜냐하면 나는 나의 시스템이 다른 사람들이 부자가 되면 나도 부자가 되도록 만들었기 때문에다"

TIP 🔆

새로운 벤처가 빠르게 성장할 때 승진의 기회가 많아진다. 예를 들어 판매 대리인은 매우 짧은 시간에 경영인이될 것이다. 잠재적 직원과 그들의 승진을 보장할 조직 구조와 가능성에 관해 의논해보라. 만약 그들의 미래에 기회와 보상이 약속되어 있다면 몇몇은 낮은 임금과 지위도 받아들일 것이다.

• 평가의 명확성 - 사업에서 결과를 평가하는 것을 아는 것은 본질적이다. 기업가들은 조직에 있는 사람들에게 무엇을 어떻게 왜 평가하는지를 설명해 주어야 한다. 이 명확성은 사람들이 어디에 그들의 노력을 집중해야 하는지 알게 해준다.

TIP 🔆

사람들로 하여금 그들 자신을 평가할 수 있는 정보에 접근할 수 있도록 하라. 이런 자유는 그들이 일을 왜 해야 하는지를 이해하도록 하여 더욱 건강한 생산성을 만들어 낼 수 있다.

6.3.5 기업가의 가치에 대해 의사 소통하기

사업의 핵심 가치는 결정에 있어 중요한 기준을 제공한다. 이런 가치는 기업가가 기업을 어떻게 운영할 것인지, 그 사회적 역할은 무엇인지, 직원에 대해 어떤 지원을 할 것인지에 대해 기업가가 가지고 있는 관념과 신념이다. 정직한 가치에 대해 소통 하는 것은 중요하다.

기업가의 가치는 개인적인 비전으로 소통이 된다. 이런 관점은 기업가의 라이프 스타일, 직업적 전문성, 그리고 재정적 목표에 대해 윤곽을 잡아준다. 이런 일개를 만듦으로써 기업가는 회사 전체의 가치를 만들 수 있는 특별한 기준을 만든다. 기업가가 이러한 가치를 분명하게 할 때 사업에 종사하는 사람들은 리더십이 어떻게 또는 왜 결정을 그렇게 하는지 알게 될 것이다.

TIP 🔆

당신은 자신의 가치에 대해 명백히 알고 있을 것이다. 하지만 당신은 그 가치에 대해 다른 사람과 소통해 보려고 했나? 시간을 가지고 당신의 가치에 대해 써 보아라(회사가 가동될 때 가장 중요한 것). 이러한 가치들을 당신의 개인적인 비전에 추가하라. 이제 당신의 비전을 당신을 평가 할 수 있는 사람과 공유하라. 당신이 쓴 비전들이 당신의 가치를 나타내는가? 어떻게 하면 당신의 비전을 더 명확하게 할 수 있는가? 더욱 얻기 쉬운가? 더욱 목적 의식이 있는가?

기업가는 사업에 긍정적인 영향을 끼치기 위해서, 명확하고 일정하게 행동하기 위해 자신의 가치를 소통해야 한다. Ewing Marion Kauffman이 "당신이 취급받고 싶은 만큼 다른 사람을 취급해라"와 "생산을 한 사람들끼리 결과에 대한 몫을 나눠가져야 한다."라는 철학을 항상 말과 행동으로 표현하지 않았다면 이러한 철학은 그의 사업에 거의 영향을 끼치지 못했을 것이다.

From Real Entrepreneurs

Cranium은 두 명의 전 Microsoft 직원으로부터 게임에 커다란 소프트웨를 적용하는 목적으로 설립되었다. Cranium의 생산품은 미국 역사상 가장 빨리 팔린 게임이다. Richard Tait와 Whit Alexander라는 기업가들은 그들의 주된 가치들에 대해 Cranium직원들과 매일 소통했다. 하나의 주된 가치는 그들의 제품 품질에 대해 관련되어 있다. 이 가치는 CHIFF라는 품질 검사를 보강하게 하였다. 제품 품질을 보장하기 위해서 Cranium직원들은 CHIFF시험에 의존하지 않고 그들 스스로 평가를 내렸다. 그래서 그들의 모든 제품은 영리하고, 높은 품질을 가졌고, 혁신적이고, 친근하고 재미있다.

More Info

Inside the Smartest Little Company in America, Julie Bick – Cranum Inc.,의 설립자인 Whit Alexander와 Richard Tait는 역사상 가장 빨리 팔린 게임을 만들었다.

inc.com/magazine/20020101/23798.html

SBA Delivering Success: Entrepreneurial Spirit – CakeLove에 대한 비전과 열정에 대해 말한 Warren Brown의 인터뷰 영상이다.

sba.gov/content/sba-delivering-success-entrepreneurial-spirit

6.3.6 적절한 보상 제도 제공

거의 모든 사람은 보상이 돈에 관련되어 있다는 생각을 한다. 사실은 효과적인 보상 제도는 여러 유형의 금전 보상과 업무 환경 등 중요한 다른 여러 가지 것들도 포함해야 한다. 다른 유형의 보상으로는 다음과 같은 것 들이 있다.

- 업무 배경
- 공로에 대한 인정
- 성장과 배움
- 추가된 책임
- 믿음
- 궈위
- 자치권

From Real Entrepreneurs

고급 컴퓨터를 재조하는 회사는 조립 라인에서 낮거나 중간 정도의 급여를 받는 직원들이 많이 있었다. 그들에게 더 많은 급여를 줄수가 없었다. 왜냐하면 인건비가 증가하면 생산품이 너무 비싸지기 때문이다. 소유주는 항상 직원들에게 급여 인상을 제외한 다른 방법들로 기쁘게 만들었다. 한 가지 제일 성공적인 대책은 주간 4일 일하도록 바꾸어 3일의 휴일을 주는 것이였다. 직원들은 기뻐했고 그것을 보물처럼 여긴 이유는 주간 4일 근무는 다른 회사가 하지 않은 그들의 이점이기 때문이다.

효과적인 보상 제도를 만들려면 두 가지 요인이 필요하다. 첫 번째는 수령인이 보상을 긍정적으로 받는지와 두 번째로 보상이 원하는 행동을 고무하는지이다.

REALITY 🔊

만약 보상이 행동과 성과에 대한 명확한 이해 없이 아무렇게나 주어졌다면 보상은 그 가치를 빠르게 잃어버린다. 보상은 두개의 목적으로 제공된다. 첫째 직원이 성과를 이루거나 넘어서는 것에 대한 인정이다. 둘째 직원이 행동을 반복하는 것을 권장하는 것이다.

보상은 실적에 꼭 따라야하지만 기업가들은 직원들이 보상을 왜 받는지에 대하여 명확히 이해해야 한다. 효과적이지 못한 대책을 제공하는 것은 참담한 결과를 초래한다.

보상이 효과적으로 되기 위해서는 보상이 직원들에게 긍정적인 것뿐 아니라 그들의 훌륭한 행동을 권장해야 한다. 그런 훌륭한 행동은 기업가의 사업 계획에 일치해야 한다. 사업 계획을 지지할 수 있는 보상 제도를 만드는 것은 리더의 책임이다.

From Real Entrepreneurs

'사무장의 날'에 법률 사무소는 전통적으로 모든 사무장들이 파트너와 함께 점심을 먹으러 나갔다. 그런 정책이 2인 한정 저녁 상품권으로 바뀌었을 때 인식은 더욱 긍정적이었다. "상사"와 저녁을 먹는 것보다 동료를 선택하여 먹는 것이 더욱 가치 있는 일이었기 때문이다.

More Info

Providing Employee Benefits – 사원 특전의 두 가지 유형에 대하여 설명한다. (1)법에 의해 고용자가 제공하는 것 (2)고용자가 선택적으로 제공하는 것

sba.gov/content/providing-employee-benefits

Employee Ownership & Incentives – Springfield Remanufacturing CEO인 Jack Stack의 기업적 혁명에 대해 링크 안에 더 많은 정보가 있다. (영상)

SalaryExpert.com – 급여, 보너스, 생활비와 혜택에 대한 정보가 제공된다. 45,000개의 U.S.와 Canada의 도시에 있는 31,000개의 직업들에 대한 정보가 제공된다.

salaryexpert.com

25 Ways to Reward Employees (without spending a dime) – 예산 범위 내에서 훌륭한 일을 한 직원에 대한 보상하는 방법이 설명되어 있다.

hrworld.com/features/25-employee-rewards/

1001 Ways to Reward Employees (책), Bob Nelson – 어떤 상황이든 그에 맞는 비용이 적게 드는 보상을 기술하고 있다.

6.3.7 배울 수 있는 환경 만들기

주어진 결과는 수많은 방법들에 의해 달성될 수 있다. 현명한 기업가는 동료들이 과정을 향상시키거나 어려 움을 해결하기 위해 방법을 찾고 다른 방법들을 실험하라고 격려할 것이다.

기업가들이 모든 답을 가지고 있지는 않다는 것을 인정했을 때, 팀은 해결책을 찾는데 도와주라고 격려 받게 된다. 이것은 직원들에게 그들의 노하우가 사업에 기여할 수 있는 기회를 준다.

Howard Stevenson과 D. E. Gumpert는 그들의 글 "기업가정신의 심장" (Harvard Business Review 63, no. 2 (1985): 85-94)에서 "최고의 기업가들은 빠르게 실패하고, 어떻게 더 잘할 수 있는지 배우는 사람들이다"라 했다. 실험적이고 배우는 자세를 취하는 것은 실패를 일찍 성공으로 만들 수 있다. "우리는 해준다. 가면서 만든다"는 열정적인 태도는 사람들로 하여금 제품/서비스를 향상시키는 방법들을 찾도록 해준다.

REALITY 🔊

그들이 옳다는 것을 증명하기 위해 엄청난 힘을 쏟기보다, 성공적인 기업가들은 "저 방법이 통하지 않으면, 우리는 다른 방법을 시도하죠."라고 말한다.

TIP 🔆

성공적인 회사들은 실패를 성공의 길로 가는 배움의 기회라 본다.

From Real Entrepreneurs

시장 주도 회사는 보통 배울 수 있는 환경에서 번영한다. 자택 간호 환자 기록을 위한 소프트웨어 개발회사 Note Time Solutions는 그들의 "할 수 있다"라는 자세로 성공했다. 사업을 시작할 때, 창업주들은 컴퓨터 기술의 실용적 지식을 가지고 있었으며, 그들은 소프트웨어가 무엇을 해야 하는지 정확히 알고 있었다. 이러한 교육 환경을 만든 것은 제 3자, 컴퓨터 기술자를 데려오는 방법을 구축하는 데 도움이 되었다. 컴퓨터에 능숙한 이 개인들은 회사의 목표가 시장이 필요로 하는 기술을 얻는 방법을 찾아내는 것이라고 알고 있었다.

More Info

직원을 고용하고 계발하기 - 직원을 고용하고 계발하는 것에서 배운 교훈을 공유하는, 성공적인 기업인들과의 비디오 인터뷰 sba.gov/content/sba-delivering-success-hiring-and-developing-employees

6.3.8 승리를 축하하기

대부분의 사람들은 승자와 관련되고 싶어 한다. 직원들에게는 사업의 승리를 전체적으로 축하할 기회가 드물게 주어진다. 회사가 큰 판매를 하고, 새로운 계정을 안정화시키거나, 중요 고객으로부터 새로운 프로젝트를 받으면, 모두가 축하해야 한다. 현명한 기업가는 개인적인 성과뿐 아니라, 회사의 성공을 같이 축하한다. 간단한 즐김은 다음의 도전에 동기를 부여하는 훌륭한 연료가 될 것이다.

From Real Entrepreneurs

John donville 개발자들은 정기적으로 작고 큰 승리를 축하했다. 승리 파티는 일정 기간 동안 팀과 개인들에 의해 도달한 성공들을 검토하여 월간 일정이 잡힌다. 승리를 성공적으로 축하하기 위한 한 가지 요소는 각 행사의 크기와 스타일을 다르게 하는 것이다. "우리는 승리 파티의 어떤 종류인지 예상할 수 있는 것을 누구도 원하지 않아요. 그래서 우리는 주제를 매달 바꾸죠. 가끔씩 우리는 현금 선물, 때로는 개그 선물들을 나눠 주죠. 어찌되었던, 우리는 항상 축하하고 재미를 즐겨요"라고 기업인 Kim Lee는 이야기 했다.

፫ 연습 6.3.8 직원들-고용, 감독, 보상과 소통

학습 목표

• 직원을 채용, 감독, 보상과 소통하는 기술들을 파악한다.

개요

만약 사업체가 기업가 이외에도 생산 팀에 의존해야 한다면, 능동적인 사람들을 고용하고 유지하는 것은 전체 사업 계획서의 일부분으로 들어가야 한다. 생산 팀 멤버의 효과적인 조직은 다음 전략을 사용하여 구성될 수 있다.

- 1. 능동적인 사람들을 채용하고 고용하기.
- 2. 다른 사람들이 성공할 수 있도록 도와주기.
- 3. 전 직원을 명확하게 하기
- 4. 기업가의 가치에 대해 소통하기
- 5. 적절한 보상 시스템 제공하기.
- 6. 배움 환경 만들기
- 7. 승리를 축하하기.

1단계

3~5명의 집단으로 나눠라. 다음의 직원들-고용, 감독, 보상과 의사 소통 연습지를 사용하여, 당신이 직원들과 함께 사용할 고용, 감독, 보상과 소통하는 것에 이용할 수단들을 브레인스토밍하라. 당신이 과거 고용 상황에서 경험했던 것들을 되짚어 생각하라.

2단계

큰 집단에서,	각 범주별	방법에	대한 상위	리스트를	만들어야한다	는 보고가	돌아왔다.	지원	양식과	각 c	계들을
논의하라.											

3단계

어떤 방법들은 다른 것들보다 몇몇의 사업에 더 적절하다. 당신의 연습지에, 당신의 사업에 이용할지 모르는 방법 들에 동그라미 쳐라. 이 목록을 사용하여 직원의 채용과 선택(Recruitment and Selection of Employees), 직원 보상과 인센티브, 소통 부분을 완성하라. 개인 계약자와 당신의 사업 기반들을 위해 이러한 방법들을 고려하라.

보상과 인센티브, 소통 부분을 완성하라. 개인 계약자와 당신의 사업 기반들을 위해 이러한 방법들을 고려하라
직원 - 채용, 감독, 보상과 소통
집단에서, 브레인 스토밍하라
1. 직원을 채용하는 방법
2. 직원을 감독하는 방법
3. 직원을 보상하는 방법

어떤 방법들은 다른 사업보다 몇몇 사업에 더 적절할 수 있다. 당신의 사업에 당신이 사용할 방법들에 동그라미를 쳐라.

6.4 아웃소싱 (외주)

4. 직원들과의 좋은 소통 체계를 수립할 수 있는 방법

6.4.1 아웃소싱 활용하기

대기업은 보통 많은 전문가들을 고용하지만, 창업가는 이러한 고비용을 들일 수 없다. 그래도 여전히 고도로 전문화되고 기술적인 자문이 필요하다. 성공적인 기업가는 그들의 인프라(기업의 기능을 위해 필요한 기본적인 서비스들)를 위해 외부 자원들을 의존한다. 이러한 방법은 모든 일은 하기위해 대거 전문가를 고용하는 것 보다 비용이 저렴하고 시간 소모가 적다.예를 들어 대부분의 창업가들은 홍보팀을 자체적으로 갖고 있기 보다는 홍보회사를 고용한다. 이러한 방법을 통해 기업가들은 필요할 때 필요한 것만큼 비용을 지불하면 된다.

기업가들은 그들의 인프라를 효과적으로 활용하는 법을 배워야 한다. 성공적인 기업가는 다른 사업가들의 네트워크를 지속적으로 구성한다. 대도시에서 위치한 사람들은 자원들을 명확히 하고 경쟁 가격을 얻는데 쉽게 느껴질 것이다. 인구가 적은 곳에 위치한 벤처회사들은 더 적은 선택지가 있을지 모른다. 기업가는 자원을 확보하는데 추가적인 시간을 들여야할 필요가 있을 수도 있다. 아래 차트에 있는 공통된 외주 종류를 확인해라.

From real entrepreneurs

인테리어 디자이너가 컨설팅비로 시간당 \$100을 받았다. 그녀의 행정업무를 시간당 \$20인 비서대행 서비스를 외주로 이용하면 서, 그녀는 시간당 \$100을 더 받을 수 있었다.

<u>TIP `</u>♡́-

외주를 고용하기 전에 사람이나 회사를 철저히 조사하는데 시간을 할애해라. 서투른 전문가에 대해서는 비용을 치룰 수 있다. 당신이 자원을 고용하기로 하면, 처음부터 좋은 관계를 만들고, 정기적인 소통을 통해서 그 관계를 유지해라.

아웃소싱의 공통 분류

전문서비스	운영서비스	물류서비스
법률 전문가	생산 하도급	배급업자
재무 전문가	인적 자원 서비스	생산자 대표
사업 컨설턴트	컴퓨터 서비스	수입/수출 중개자
마케팅 컨설턴트	건물 유지 및 보안	트럭 & 창고 관리
엔지니어링/디자인 전문가		

More Info

Elance - 프리랜서 전문가들의 커뮤니티

elance.com

oDesk-온라인 업무팀들의 시장

odesk.com

독립적인 계약자 혹은 직원 - 독립적인 계약자 vs. 직원들에 대한 IRS (국제회계기준)의 주제와 주 정부의 시각 카우프만 재단의 '컨설턴트와 계약자들 워크시트'를 골라라 - 외부로부터 지원을 받는 것은 주의 깊은 계획과 선택이 요구된다. 당신이 주요한 이슈들에 대해 생각하고 선택 과정을 안내받는데 도움이 되도록 이 워크시트를 사용해라.

6.4.2 법률 전문 분야

이러한 고도로 복잡한 법 사회에서는 기업인들이 다양한 분야에서 능숙한 법 자문이 필요하다. 현명한 기업인은 도움이 필요할 때 자문을 해줄 수 있는 좋은 사업 변호사와 함께 시작한다.

사업 변호사를 고르기 위한 절차는 시간과 노력이 필요하다. 변호사를 찾기 위해 새로운 사업주는 친구들, 다른 기업인들과 추천을 받은 사업처에게 물어봐야한다. 변호사는 중소기업법에 대한 상당한 실제 경험을 갖고 있어야한다. 대형 로펌들은 세금전문가에서부터 증권 전문가와 소송 전문 변호사들을 고용하고 있기 때문에, 몇몇의 기업인들은 대형로펌을 선호한다. 이러한 로펌들 중에서 대다수는 상당한 힘과 인맥을 갖고 있다. 반면에 작은 로펌은 기업인에게 상당히 적은 비용으로 더욱 더 맞춤화된 서비스를 제공할 수 있다. 예를들어, 대형 로펌은 \$1,000에서 \$3,000 정도를 법인설립비용으로 요구하지만, 더 작은 로펌들은 \$500에서 \$1,500 정도의 비용만 요구할 수도 있다. 게다가 대형로펌은 중소기업 고객에 관심이 없을 수 있거나, 기업가가 도움이 필요할때 도와주지 못할 수도 있다. 이러한 이유들 때문에 많은 기업인들은 사업을 위해 작은 로펌들을 더 사용하는 것을 열망한다.

몇 개의 사업 변호사 후보 리스트를 만든 후, 기업가들은 그들과 약속을 잡고 인터뷰를 봐야한다. 기업인들은 그들과의 관계가 적절할 지를 평가하기 위해서 변호사로부터 적절한 정보가 필요하다. 다시 말해서, 기업인은 변호사를 고용하기 위해 인터뷰를 해보라는 이야기다. 기업인들은 미래 법 자문가와 함께 인터뷰를 하는 동안에 다음과 같은 정보를 찾아야만 한다.

- 변호사가 전문분야를 갖고 있는가?
- 변호사가 서비스를 제공해왔던 사업체들의 배경과 초기 규모는 어떤가?
- 변호사가 창업회사들과 일해 온 경험이 몇 년 정도 되는가?
- 변호사가 중소기업에 대한 전문성을 갖고 있는가?
- 변호사의 업무량을 기반으로 사업주의 필요에 얼마나 빨리 응답할 수 있는가?
- 변호사 비용의 구조는 어떻게 되는가?
- 변호사와 인터뷰를 할 때 얼마나 소통하기 쉬웠는가? 다른 무엇보다 중요한 것은 기업인과 사업변호 사가 잘 맞는지에 대한 여부이다.
- 변호사가 보통의 법률 문제를 어떻게 다룰지 설명하기 위해 보통 법률 문제를 묘사했는지?

REALITY 🔊

법률적 자문에서는 적은 돈을 아끼기 위해 큰 것을 잃지 마라. 초기 단계에서부터 자문을 구해라. 이것이 결국에는 실수를 고치기 위해 썼었어야 할 수 백만원을 아껴줄 수 있다.

From real entrepreneurs

돈을 아끼기 위해서 Roger와 Marie는 그들의 새로운 치과 사업을 위해 설립업무를 준비해주는 친구가 있었다. 사업을 한 지 15년 ngn, 그들은 좋은 가격에 사업체를 팔려고 준비했었다. 그러나 구매자의 변호사는 이 회사가 주 정부 법을 위반하고 보통 법인으로 등록되어있었다는 사실을 발견했다. 판매계약이 재협상되어야만 했다. 판매자들은 교섭력이 거의 없었고, 거의 수 억원의 손해를 보고 파는데 동의해야만 했다. 그들의 법률 비용은 \$20,000에 도달했다.

TIP 🔆

변호사를 선정했으면 그/그녀에게 줄 과제를 미리 정해라. 당신이 갖고 있는 질문들을 적어라. 예를 들어 당신이 협상하고 있는 계약서에 대해 토론하기 위해, 변호사를 만나기 전에 다른 계약자와 맺는 계약에 어떤 것이들어갔으면 좋겠는지 결정해라. 동의된 사안을 기반으로 변호사는 정식 계약서를 만들고, 당신이 고려하지 못했던 부분들을 제안할 수 있다. 통상적으로 당신은 시간에 따라 법률 서비스에 대한 비용을 지급할 것이다. 변호사와 적은 시간이 들수록 비용은 더 적다.

More Info

Martindale-Hubbell Law Directory – 전문성과 지리적 위치에 따른 개인 변호사와 로펌들의 무료 온라인 리스트.

martindale.com

어떻게 좋은 특허변호사를 찾을 수 있을까 – 효과적인 특허 변호사를 찾기 위한 가이드.

inc.com/guides/finding-patent-lawyer.html

6.4.3 재무 전문 분야

회계사

운이 좋게도 기업인들은 공인회계사로부터 뛰어난 전문적인 도움을 얻을 수 있다. 큰 회계법인보다 작은 회계법인이 더 저렴하기 때문에, 대부분의 기업인들은 작은 회계법인들을 이용한다. 지역의 작은 공인회계법인들로부터 훌륭한 1:1 서비스를 받을 수 있다.

많은 수의 회계사들은 회계법인에 고용되어 있으며, 대형 회계법인에서는 편리한 장소에서 이런 재정 전문가와 회계 서비스를 다양한 방법으로 제공할 수 있다. 만약 기업가가 상당한 양의 대출을 받고자 한다면, 그들은 회계법인을 고용해서 벤처 사업의 시작부터 모든 내용에 대한 감사를 받아 증권거래위원회로부터 받을 수 있는 어떤 질문에라도 대답할 수 있도록 대비해야 한다. 이런 작업들이 초기부터 정확하게 진행되었다면 많은 시간과 돈을 절약할 수 있다.

그들이 어떤 규모의 법인에서 일하던지, 회계사들은 다음을 포함한 다양한 재정적인 기능을 제공한다.

- 회계 시스템 설정
- 재무제표 준비
- 납세 신고
- 구매, 재무 등의 결정에 대한 조언
- 산업 기준 등에 대비할 수 있는 재정적 정보 분석
- 재정 목표 달성 설정
- 정확한 재무제표 감사

More Info

미국 공인회계사회 - 소식, 서비스, 컨퍼런스, 링크와 특징들.

aicpa.org

은행원

대부분의 기업인들은 은행원과 인맥을 쌓고 싶어 한다. 기업인들이 새로운 사업을 시작하고나서 최대한 빨리 은행 인맥을 일찍 만들어야 한다. 대부분 스타트업 기업들은 자산이나 담보물이 없기 때문에 은행대출에 대한 자격을 갖추지 못한다. 하지만, 은행은 당좌예금, 상업 계좌와 직원급여수표를 설립하는 것을 도와줄 수 있다. 은행들은 기업가들이 상업대출 자격을 갖출 수 있도록 기업인을 도와줄 수 있다. 은행들은 부채 형태 (다시 말해 대출)로 자본을 제공할 수 있다.

그들은 또한 기업가가 상업 대출에 자격을 갖출 수 있도록 도와줄 수 있다. 은행은 회사연혁에 따른 재무제표와 좋은 담보를 갖춘 회사에게는 대출로 현금, 융자 등을 제공할 수 있다.

몇몇의 스타트업들은 중소기업청의 다양한 프로그램에 참여함으로 융자를 받을 수도 있다. 중소기업청은 융자를 직접 하지는 않지만 그 프로그램을 통해 융자를 받을만한 자격이 있는 참가자들을 선발할 수 있도록 보장하기 때문에 은행은 그것으로 자격을 확인한다.

From real entrepreneurs

집에 사무실을 두고 있는 기업인이 재택 사무실에 대한 세금 공제를 받기 위해 그녀의 회계사와 상담을 받았다. 회계사는 공제와 관련해서 사무실을 사용하는 것에 대해 관련한 법들이 있다고 설명했고, 공제를 받기 위해서는 감가 상각률과 수익률 등을 고려하는 계산이 반드시 수정되어야 했다. 그러나 기업가는 2년 안에 집을 팔 계획이었기 때문에 공제와 관련된 작업은 하지 않기로 결정했다. 그 때까지 그녀는 공제와 관련된 모든 자료들을 모았고 회계사에게 지불했어야 했기 때문에 그녀의 절세는 적은 금액이 되었다.

From real entrepreneurs

작은 멀티미디어 출판사는 스타트업 시작 단계에서는 작은 회계법인과 함께 일하는 것을 골랐다. 그리고 회사는 또한 대형 회계법인으로부터 회계감사를 받는데, 이는 연매출이 \$13백만이 되었을 때 회사를 판매하려는 출구 전략을 세워놓았기 때문이었다. 몇 년 이후에 그들은 마침내 계회대로 사업을 종료할 수 있었는데 이는 가능성 있는 바이어들에게 재정적인 목표를 달성한 재무표를 제공할수 있었기 때문이다.

REALITY X

많은 기업인들은 회사의 51%를 소유하고 있는지, 회사를 통제하는지를 생각한다. 이는 완전한 사실은 아니다. 돈을 관리하는 사람이 사업을 관리한다.

TIP 🔆

창업대출을 받는 것이 어려운 과정이더라도 실망하지마라. 은행원과 좋은 관계를 쌓았다면, 은행원은 사업이 성장하는데 있어 잠재적인 자원과 기반에 있어서 주요한 관계자로 작용할 것이다. 은행원과의 관계는 초창기부터 쌓아야 한다. 해당 은행의 예금계좌 등을 보유하는 것은 소상공인에게 유리하며 이를 통해 융자를 받을 수 있도록 계획할 수 있다.

6.4.4. 경영 컨설턴트

기업가들은 외부의 전문가가 필요한 프로젝트나 특이한 문제상황이 발생할 때 풀타임 직원을 고용하는 대신 컨설턴트를 이용함으로 비용을 절약할 수 있다. 컨설턴트는 시급 혹은 고정된 금액으로 지불할 수 있다.

컨설턴트 고용을 위해서는 주의 깊은 충분한 사전 조사와 면접을 거쳐야 한다. 많은 숙련된 컨설턴트는 귀중한 정보를 제공한다. 컨설턴트를 찾는 좋은 방법은 변호사, 회계사, 주변 사업가, 비즈니스 컨설턴트, 중소기업청, 중소기업개발센터 등에서 추천을 받는 것이다. 성공적인 사업가는 외부에서 이런 서비스를 찾을 때 다음의 특징들을 고여하여 불확실한 관계는 피하는 편이다.

- 전문성 일반적인 전문가가 필요한지, 특별한 분야의 전문가가 필요한지 고려하라. 프로젝트의 다양한 관점에 따라 몇몇의 컨설턴트가 필요할 수도 있다.
- 경험 컨설턴트의 이전 경험을 고려해라. 누구와 일하고 어떤 서비스를 제공했는가? 컨설턴트의 성과에 대해 전화해서 확인해 볼 필요도 있다.

- 제안서 작성된 제안서를 요청하라. 컨설턴트가 달성하고자 하는 목표와 성과를 고려하여 그 제안서를 평가해보라
- 태도 그들과 일하는 것이 편할 수 있는지 인터뷰를 통해서 결정하라.

컨설턴트를 결정하였으면, 일정과 보상을 포함하는 컨설턴트의 책임과 목표를 기술한 세부적인 계약서를 작성 해야 한다. 만약 기업가와 컨설턴트 모두 예정된 일정보다 종료하고자 원한다는 내용에 대해서도 계약서 안에 서면으로 기술되어야 할 것이다. 물론 누가 결과물을 소유할 것도 정해야 한다.

TIP 🔆

모든 사람에게 모든 것에 대해서 주장하는 컨설턴트는 피해야 한다. 물론 그들이 시도할만한 기회들이겠지만, 이런 "주장할 수 있다"는 태도는 당신이 필요한 전문성과 함께 제공되지는 않을 것이다.

More Info

경영 컨설턴트 협회(Institute of Management Consultants, IMC) - IMC 윤리협약에 서약한 컨설팅 전문가 집단에 대한 온라인 무료 추천을 받을 수 있다.

imcusa.org

6.4.5 마케팅 컨설턴트

마케팅 컨설턴트는 특별히 마케팅 경험이 없는 기업가에게 유용하다. 광고와 공중 관계성은 특별히 기업가가 주로 도움을 요청하는 두 분야이다. 광고와 공중관계의 유능함을 결정하는 컨설턴트는 매우 도전적일 수 있다. 기업가는 그들의 비용과 대비하여 지난 경력에 대해살펴보아야 한다.

마케팅의 어떤 분야에서는 일반적으로 보유되지 않은 외부의 특별한 지식과 기술을 요구하기도 한다. 이는 특 히 직접 응답 마케팅 분야에서 중요한데. 자체적으로 진행하는 것보다 컨설턴트와 대행업체를 통해 처리하는 것이 비용을 절감하면서 더 효과적으로 할 수 있다. 혹은 직접 메일, 연구, 지역 조사, 제품/서비스 포지셔닝등 과 관련해서 총체적인 마케팅 계획을 제공하는 회사도 있다.

REALITY 🔊

뉴 벤처는 마케팅 컨설팅에 대한 비용이 충분하지 않을 수 있다. 이런 재정적인 현실에 의해 많은 기업가들은 광 고와 공중관계에 대한 전문가가 되는 것을 강요받기도 한다.

More Info

다이렉트 마케팅 협회 (Direct Marketing Association, DMA) - 협회의 로비 효과와 다이렉트 메일을 고려하는 정부 활동에 대해 월간 뉴스레터 발송

the-dma.org

마나 온라인(MANA Online) - 마나는 독립적인 제조업체들의 협회로 교육및 멀티라인의 보호와 증진, 위탁판매기능에 대한 대표 성을 가지고 있다.

manaonline.org

6.4.6 기타

사업의 세계에는 다양한 컨설턴트가 포진해 있다. 특정 이슈에 대해 컨설턴트를 고용하는 것은 유용한 자원이될 수 있을 것이다. 게다가 외부 기반시설에서 이미 논의되었던, 다음의 내용들 기업가들에게 귀중한 인사이트를 제공한다.

• 위험-경영 조언자 - 사업을 운영하는데 있어서 화재, 홍수, 횡령, 배임 등 다양한 법적 책임 등의 위험 등이 도사리고 있다. 주요한 두 가지 위험요소는 소유자가 이런 손실을 배상해야 하는 것과 부상에 대한 책임이 있다는 것이다. 사업 소유주는 이런 위험 등에 대비하여 회사를 보호할 수 있는 유능한 사업보험을 찾아서 활용해야 한다.

REALITY 🔊

전문가들은 반 이상의 소상공인들이 휴업보험에 가입하지 않는다고 예상한다. 유능한 사헙 보험을 찾아서 활용하는 것은 기업가의 기반 시설에서 매우 중요한 부분이다.

- 정부 기관들 정부는 사업과 관련한 다양한 정보와 도움을 주며, 이런 지원은 저렴하거나 혹은 비용이 발생하지 않는다. 국립표준기술원(National Institute of Standards and Technology, NIST), 중소 제조 업체 지원 프로그램(the Manufacturing Extenstion Partnership, MEP), 중소기업청 (the Small Business Administration, SBA) 그리고 특허청이 있다. 정부 데이터은행과 연구 교환 등도 많은 양의 자료를 포함한다.
- 판매 대행업체 새로운 사업에서 판매 인력을 고용하는 것은 고비용이기 때문에 대부분의 경우 판매 대행을 고용한다. 중소 제조업체 지원 프로그램(MEP)에서는 국내 및 국외 라인에 특별한 제품/서비스 판매를 증진할 수 있는 판매 대행을 찾을 수 있도록 도와준다.

From real entrepreneurs

Blue Sky Distribution에서는 연 \$100,000의 비용으로 판매인력을 유지해왔다. 그래서 판매인력이 연 \$1,000,000의 매출을 달성하지 못할 경우에는 판매금액이 10%씩 올라야 했는데, 이런 금액은 Blue Sky 회사가 감당할 수 없었다. 내부 판매 부서를 3년간 유지한 끝에 Blue Sky는 판매 부서를 재정비했고, 대행업체를 통해 긍정적인 성과를 도출했다.

- 제조업 하청 몇 천개의 제조업자들이 물품을 만들기 위해 기다리고 있다. 외부 회사가 상품 제조를 위해 고용될 때 기업가는 마케팅과 판매에 집중할 수 있다.
- 엔지니어링 혹은 디자인 회사 엔지니어들은 기술적인 문제를 해결하기 위해 고용될 수 있다. 그래픽 디자이너는 상품의 외관 포장 등을 향상시킬 수 있다. 인테리어 디자인 회사는 사업의 이미지를 강화하는 장식을 계획할 수 있다.
- 배분업자 배분업자는 벤처사업의 물건을 구매하여 목표 시장에 되판다. 이들은 기업가의 시간, 돈을 절약하여 고뇌를 덜어준다.
- 인력 자원 컨설턴트 많은 기업가가 고용 업체나 헤드헌팅을 통해 유능한 지원자를 채용하고, 직무기 술서를 작성하고, 기타 컨설팅 서비스를 받는다.
- 산업 전문 컨설턴트 산업에 대한 전문가를 고용할 경우 통찰력과 전문 지식 등을 제공받을 수 있다. 예로, 커피숍 전문가는 숍 디자인부터 메뉴 개발까지 모든 것을 지원할 수 있다.
- 로비스트 기업가는 제품/서비스에 대해 정부의 승인이나 발생할 수 있는 제한사항 등에 대해 로비스 트와 계약을 맺음으로써 주요한 이슈들을 해결할 수 있다.

REALITY 🔊

주요 사업의 범위에 대한 외부 서비스가 필요할 경우 성공한 기업가는 자신 스스로 처리하는 것보다 전문가를 고용하는 것이 더 좋은 결과를 나타낸다 믿는다. 그들은 장기적인 상황에서도 적은 금액으로 더 좋은 결과를 얻 는다고 느낀다.

• 수입/수출 브로커 - 미국으로 물품을 들여올 때, 기업가는 반드시 통관법을 준수해야 한다. 수입/수출 브로커, 혹은 세관 브로커는 세관 신과에 대한 책임을 진다. 선적 비용에 기반한 수수료를 요구하는데, 기업가는 국내에서 수입과 수출에 능한 전문가를 반드시 고용해야 한다.

💆 과제 6a 경영과 조직 계획

비즈니스 계획의 섹션에서, 성공을 위해서는 경영 전문가가 필요할 것이라는 것을 확인할 것이다. 사업을 시작할 때, 기업가는 많은 역할을 감당한다. 어느 순간에 기업가는 마케팅과 판매에 대해 책임져야 하고, 그 다음 순간에는 주문과 공급, 전화 응대, 쇼룸 청소 등을 해야 한다. 성공적인 사업에서 이런 상황들은 계속될 것이다. 성공적인 사업의 요구에 있어서 기업가는 직원을 고용하고 경영팀을 꾸려 사업을 운영해야 한다.

경영과 운영계획에서 이미 응답했듯이, 사업에는 현재와 미래 모두 경영팀이 필요하다. 현재에서 필요한 것은 당신과 사업을 시작하는 데 필요한 또 다른 것들에 대한 책임이며, 미래에는 경영 팀 멤버들에게 요구되는 책임 감일 것이다.

만약 경영팀의 멤버 중 자격이나 경험이 부족한 멤버가 있다면, 다양한 어려움들 속에서 이사회 멤버, 변호사, 컨설턴트, 회계사 등 다양한 자원으로부터 지원을 받아 극복할 수 있다는 것을 설명해 주어라.

<u>TIP `</u>♡́-

너무 자주, 기술과 노하우를 가지고 있는 기업가들은 스스로 사업을 운영할 수 있다고 생각한다. 빵을 구울줄 아는 제빵가가 베이커리 사업을 성공적으로 운영할 수 있다는 것은 동등하게 처리될 수 없다.

6a 과제를 준비하면서, 경영 및 운영 계획을 다시 한 번 리뷰하라.

TIP 🔆

심지어 혼자 모든 운영을 다 할지라도, 경영 포지션에 대해 보여주는 것이 가장 좋다. 이 연습을 통해서 미래에 반드시 필요한 핵심 팀 멤버에 대한 이해를 돕고 다양한 역할에 대해 이해하며 건강한 관점을 가질 수 있을 것이다.

사업 계획서 질문 관련 부분

사업의 법적 형태 6.1

어떤 법적 형태를 취했는가? 이건 선택의 주요한 이유는 무엇인가? 법인의 형태인지, 유한책임회사의 형태인지? 어떤 단계에서 사업에 대한 승인이 필요할 것인가?

경영팀 6.2

기업가의 기여는 무엇인가? 누가 핵심 멤버임, 그들의 자격과 요구되는 직무는 무엇인가? 어떤 부서명이나 직함을 가지게 되는가? 경영팀에게는 어떤 경험과 자격이 요구되는지? 언제 어떻게 이들을 채울 것인가?

이사회/자문위원회 6.2.4

이사회나 자문위원회의 멤버는 누가 될 것인가? 직함 및 보상, 그리고 기업 내에서의 소유권까지 포함하라. 사업과 관련되서 요구되는 자격은 무엇인가?

채용및고용 6.3

스스로 동기부여할 수 있는 사람을 고용하기 위한 계획은 무엇인가? 요구되는 자격, 업무를 위한 의무, 면접과 따르는 고용 가이드라인은 어떤 것인가?

보상과 소유권 6.3

사업가와 경영진을 위한 보상은 어떤 것이 있는가? 연봉, 복지 및 보너스는 무엇인가?

직원 보상 및 인센티브 계획 6.3.6

직원 보상과 인센티브에 효과적인 시스템은 어떤 것인가? 인센티브 계획은 어떤가? 특별한 인식 보상, 보너스, 스톡 옵션, 이익 공유, 향후 보상, 커미션, 팀 워크와 유연 근무 시간 등을 포함하라.

의사소통 6.3.4과 6.3.5

사업 가치와 기대에 대해서 어떻게 의사소통 할것인가? 사업 내에서 의사소통을 확실히 하기 위해 어떤 시스템을 사용할 것인가?

기반구축 6.4

핵심 자원은 누구인가? 이름과 회계사, 기업가, 은행원, 컨설턴트 등의 보상을 포함하라. 어떤 전문지식을 그들은 제공하는가? 전략적 연합, 컴퓨터 기술, 경영, 마케팅 그리고 제품/서비스 이슈와 관련된 전문가를 포함하라. 자문위원회는 이런 기반 자원에 포함시키면 안되는 것은 기억해야 한다. 도시, 주, 연방 정부 등이 요구하는 정부 수준을 기반으로 운영해야 한다.

💆 과제 6b 재정적 추정

제품/서비스 계획에서 재정 추정 워크시트를 시작했을 것이다. 이것은 연습 서류이다. 사업 계획에서 다양한 분야를 통해 진행되는 부분은 지속적으로 추가해야 한다. 연구와 경영 및 관리 계획을 작성하면서는 다양한 비 용부분에 대해 입력해야 한다. 워크시트를 통해서 발견하는 것들은 서류화해 놓아야 하며, 제한하지 말고 포함 해야 하는 것들은 다음과 같다.

- 기업의 법적 형태
- 전문가 비용
- 급여 지급
- 복지
- 소유주의 보상
- 외부 서비스

REALITY 🔊

현실적이어야 한다. 사업의 현실성을 반영해서 예측하기를 원할 것이다. 사업에 대한 열정을 물론 반영하고 싶 겠지만, 조금은 비관적인 태도가 더 나을 것이다.

요약

이번 챕터에서는 사업을 계획하는데 있어서 반드시 필요한 법적 형태와 경영팀에 대해 확인해보았다. 이번 챕터의 핵심 아이디어는 다음과 같다.

- 기업은 독점 기업, 합병 회사, 유한 책임 회사, 주식회사, S 기업, 비영리 등 다양한 형태를 취할 수 있다.
- 사업의 목적, 투자자의 요구, 주요 처리 이슈, 세금, 소유주의 의지에 따라 적합한 형태를 취하게 된다.
- 사업이 성공하기 위해서는 유능한 직원들이 기업의 목표를 위해 헌신하는 것이 주요하다.
- 종합적인 계획은 기업가적인 조직과 성공적인 결과를 얻는데 도움을 준다.
- 자문위원회를 설립하는 것은 좋은 조언을 들을 수 있는 방법이다.
- 면접. 채용 그리고 좋은 직원을 유지하는 것은 경영팀을 구성하는데 있어서 필수적이다.
- 누군가에게는 보상이 최고의 동기가 되겠지만 또 다른 누군가에게는 업무 환경과 개발 가능성, 기업의 미래 등이 동등하게 작용하기도 한다.
- 벤처 사업의 많은 양의 업무는 기업에서 고용한 외부 조직이나 컨설턴트에 의해 수행된다.
- 법적, 재정적, 사업과 마케팅 전문가들은 기업 외부에서 확보할 수 있다.

7

마케팅 계획: 산업 & 경쟁

마케팅 기획의 개발	226
산업 동향 작성	227
경쟁 분석하기	238

개요

마케팅 기획과 경영진의 마케팅 기술은 사업의 성공에 중요한 역할을 한다. 마케팅 기획은 제품이나 서비스를 고객에게 전달하는 기업의 전략이라 할 수 있다. 성공 적인 마케팅 기획은 연구와 분석을 통해서 수립된다.

이번 단원에서는 기업이 속해 있는 산업을 이해하고 경쟁 관계를 분석하는 과정을 소개한다. 이것은 마케팅을 기획하는 과정에서 기본이 되는 두 가지 절차이다. 산업을 이해하고 그 안에서의 기회를 포착함으로써 제품/ 서비스를 개발하고 마케팅 전략을 통해 효율적인 가격을 측정할 수 있다. 또한, 산업 내 기업의 경쟁을 분석 하고 이해하는 것은 기업을 효과적이고 빠르게 안정화하는 데 도움이 된다.

학습 목표

이번 단원에서 배우는 내용은 다음과 같다.

- 마케팅 기획 산업과 경쟁 부분들을 발전시키고 작성한다.
- 기업이 속한 산업을 분석한다.
- 경쟁의 종류를 확인한다.
- 경쟁 구도를 분석한다.

7.1 마케팅 기획의 개발

7.1.1 마케팅 기획의 목적

마케팅 기획의 목적은 제품/서비스를 고객에게 효과적으로 전달하기 위해 기업이 사용하려는 전략을 수립하는 것이다. 이러한 마케팅 전략을 만들기 위해서는 기업가들이 산업과 경쟁을 제대로 이해하여 넓은 시각을 가지고 시작해야 한다.

마케팅 기획은 기업이 진행할 사업이 속하는 산업의 분석에서 시작한다. 산업분석을 통해 산업의 현황, 성장 잠재력, 그리고 해당 사업에 대한 기회를 파악한다. 경쟁 분석을 통해서는 시장 안에서 기업의 전략적 위치를 결정할 수 있다. 마케팅 기획은 다음의 질문에 대답해 줄 것이다.

- 목표로 하는 고객은 누구인가?
- 어떠한 고객 정보가 있는가?
- 시장 진입을 위한 시간 분배는 어떻게 되어 있는가?
- 어떠한 홍보 방법을 사용할 것인가?
- 어떠한 유통 채널을 활용할 수 있는가?
- 마케팅 전략을 실행하기 위한 비용은 얼마나 되는가?

TIP 🔆

마케팅 기획의 근본적인 목표는 기업의 제품/서비스를 고객에게 전달해 줄 예산과 자원을 가지고 있는지 확인하는 것이다.

From Real Entrepreneurs

Julia가 그녀의 아이템에 대한 시장 분석을 위해 시간과 열정을 쏟아 부은 후, 그녀는 웨딩숍을 열기로 결심했다. 그녀는 잠재 고객들과 공급자들 그리고 산업 관련 공무원들과 대화를 나누었다, 또한 도서관, 무역 협회, 인터넷 검색을 통해 각종 정보를 확인하고, 읽고, 분석했다.

REALITY X

당신이 훌륭한 제품/서비스를 가지고 있다고 해서, 당신에게 시장이 간단하게 열리지는 않을 것이다. 현실에서는 당신이 시장에 적극적으로 접근해야 한다.

7.1.2 마케팅 기획의 구성 요소들

마케팅 기획에는 다섯 가지 분야가 있다. 각 분야는 분리된 주제들로 독립적으로 다뤄져야 한다. 각 분야가 모두 완성되었을 때, 마케팅 전략의 수립을 위해 각각의 분야들이 합쳐질 것이다. 마케팅 기획의 다섯 가지 분야는 다음과 같다.

- 산업 현재 규모, 향후 성장, 현재 트렌드, 수익 특성, 현재의 유통 채널, 그리고 지리적인 한계를 정의 해야 한다.
- 경쟁 분석 누가 경쟁자인지, 산업 경쟁의 기본은 무엇인지 (가격, 품질, 홍보, 서비스), 그리고 어떻게 경쟁할 것인지를 확인해야 한다.

TIP 👸

마케팅을 기획할 때, 정보의 출처를 표시해야 한다. 출처의 표시는 당신의 기획서에 신뢰도를 높여준다.

- 시장 분석 목표 시장을 정하기 위해 잠재 시장을 분석하고, 고객 정보를 분석하며, 향후 시장을 파악해야 한다.
- 시장침투 유통망의 활용, 판매 인력, 홍보 수단과 비용, 포장과 라벨, 향후 시장의 기회들을 상세히 분석해야 한다.
- 가격 가격 전략, 정책, 가격표들을 설명해야 한다.

REALITY 💸

아무리 뛰어난 시장 침투 전략도 만약 전반적인 마케팅 기획과 일치하지 않으면 성공하지 못할 것이다. 또한, 마케팅 기획의 모든 부분들은 사업 계획서의 다른 부분들과 조화를 이룰 수 있도록 만들어져야 한다.

7.2 산업 동향 작성

7.2.1 산업 정보 찾기

기업인들은 현재의 강점과 미래의 전망을 결정하기 위해 기업이 속해 있는 산업을 철저하게 분석해야 한다. 다양한 정보 자원을 활용하기 위해, 미국의 기업인들은 Standard Industrial Classification(SIC)과 North American Industrial Classification System(NAICS)의 기호를 사용한다.

이 정보는 온라인과 도서관에 있는 참고 도서를 통해 찾을 수 있다. SIC보다 새로운 NAICS 체계는, 기술 기반과 다양한 서비스 사업의 분류를 비롯해 더욱 많은 관련 정보를 제공한다. 하나의 사업이 동시에 여러 산업 분야에 속하는 경우도 있다.

TIP 🔆

마케팅 기획을 위한 분석을 진행하는 것은 많은 기업인들에게 어려운 작업이다. 창업을 위한 참고 자료를 지원해주는 도서관 사서에게 자료를 요청하라.

From Real Entrepreneurs

Beth Marcus는 IllumiNite라 불리는 야광 섬유를 이용해 수익을 창출할 수 있는 산업들을 분석하기 시작했다. 네 개의 시장 분야에서 창업 기회를 포착하였을 때, Marcus는 Glow Dog 회사를 시작했다. Glow Dog은 성장 중이던 애완견 공급과 서비스 시장을 활용하였고 현재 미국에서 가장 큰 대형 매장을 가진 PETsMart를 포함하여 100개 이상의 도매업체를 고객으로 가지고 있다.

More Info

NAIC Codes-NAIC Code Key word search at U.S. Census Bureau website.

census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch

SIC Codes-SIC Code key word search at U.S. Department of Labor website

osha.gov/pls/imis/sicsearch.html

인구 조사 정보 - 인구 조사 정보 웹사이트는 설립, 판매 그리고 직원 수와 관련된 산업 정보가 포함된 경제 분석 자료를 제공한다. **census.gov**

7.2.2 현재 크기, 성장 잠재력, 수익성

산업의 현재 규모와 성장 잠재력을 이해하는 것은 기업가들이 그들의 제품/서비스의 기회를 포착하는 데 도움이 된다. 산업의 역사를 이해함으로써 산업의 현재 규모와 미래 성장 잠재력을 비교하는 것은 해당 산업의 안정성과 기회에 대한 정보를 제공해 준다. 이러한 비교는 특히 금융 산업이나 유통 산업과 같이 이미 설립되어 있는 산업을 이해하는 데 도움이 된다. 기업가들은 정보 기술 분야와 같이 비교적 짧거나 급변하는 이력을 가진 산업들을 추정하는 것에 주의해야 한다.

기업의 성공 잠재력은 산업의 수익 특징들을 검토함으로써 평가될 수 있다. 기업가들은 산업의 과거와 미래의 예상 총이익과 순이익에 대한 정보를 수집해야 한다. 매출 총 이익은 매출액에서 직접비를 제외하고 난 수익을 말한다. 순이익은 모든 비용과 지출이 지불되고 난 수익을 말한다. 계절에 따른 수요의 변화는 산업에 또 다른 영향을 미칠 수 있다. 어떠한 산업은 수요가 높거나 낮은 특별한 계절이 있기도 하고 날씨에 따라 영향을 받기도 한다.

From Real Entrepreneurs

기업의 세금 납부를 준비해 주는 회사는 대부분 일년 중 한 분기에 대부분의 수익을 창출한다. 수익이 많지 않은 다른 분기들을 대체하기 위해, 한 분기 동안 충분한 수익을 창출해야 한다.

TIP 🔆

숙제를 하는 것처럼 관련 산업에 대한 정보를 단순히 찾기만 하지 마라. 당신과 사업 아이디어에 해당하는 정보들이 어떤 의미를 가지고 있는지 결론을 내라.

More Info

BizStats - 도서관의 데이터베이스를 통해 ProQuest Entrepreneurship에 접근이 가능하다면, 산업에 대한 더 깊은 BizMiner 보고서를 무료로 이용할 수 있다.

bizstats.com

중소기업개발원 연구원 - 산업의 정보에 대한 링크와 연구 보고서들을 살펴보면 도움이 된다.

sbdcnet.org

James A Hill 도서관 -기업가와 중소기업들을 위한 무료 온라인 정보를 제공한다.

jjhill.org/business_stages/

사업 & 회사 정보 ASAP - 이 데이터베이스는 모든 사업과 산업에 대한 경영 주제를 연구하는 데 쓰인다. 도서관에서 이용 가능하다.

Market Research.com - 세계에서 가장 큰 시장 분석에 관한 데이터를 보유하고 있다.

ProQuest Entrepreneurship - 논문부터 동영상 자료까지 폭 넓은 범위의 정보를 포함한 데이터베이스이다.

Dun and Bradstreet Million Dollar Directory - \$100만 이상의 매출을 기록하는 100만 개 이상의 미국 공기업과 사기업에 대한 정보 데이터베이스. **dnb.com.** 도서관에서 이용 가능하다.

Standard and Poor's Industry Survey - 주요 산업에 대한 설문 조사들은 현재 환경, 산업 정보와 산업 동향에 대한 보고서들을 포함한다. 도서관에서 이용 가능하다.

인구 조사 보고 - 인구 조사는 예측과 과거 정보와 함께 다음을 위해서 연간 설문조사를 제공한다. 서비스 사업 census.gov/services/; 유통 사업 census.gov/retail/index.html; 도매 사업 census.gov/wholesale/ 그리고 제조업 census.gov/mtis/

중소기업 자료집 - 대부분의 도서관에서 찾을 수 있는 참고 도서. 무역협회, 무역박람회, 공급자들과 문헌들을 포함한 300개 이상의 사업들에 대한 정보 자원을 제공한다.

7.2.3 산업 동향

산업 동향을 조사하는 것은 기업가가 창업을 시작하고 사업을 확장하기 위한 기회를 파악하는 데 도움이 된다. 마케팅 기획에서는 주요한 산업 동향을 바탕으로 사업의 기회들이 설명되어야 한다.

동향을 파악하기 위해서, 기업가는 밖으로 나가 사람들과 다양한 이야기를 나누어야 한다. 어떤 기업가들은 정보가 보고서로 나오고 연구 결과가 문서화될 때까지 기다리면서 많은 시간을 낭비한다.

산업 동향에 대한 정보를 찾기 위한 좋은 방법 중 하나는 무역협회의 미팅이나 박람회에 참가하는 것이다. 산업에 대해서 이해도가 높은 사람들과 이야기하며 산업에 대한 새로운 동향을 알 수 있고, 가장 새로운 제품과 서비스들을 접할 수 있다. 기술 관련 강의에 참석하면 미래의 제품과 새로운 기술들에 대한 정보를 접할 수 있을 것이다. 일반적으로 무역 관련 정기 간행물들은 산업 동향이 가장 잘 적힌 자료이다. 이 자료들은 산업 기회들에 대해 다양한 정보를 제공한다.

From Real Entrepreneurs

회사에서 해고 된 Delena Stout는 애완견들을 통해 그녀의 사업 아이디어를 찾아냈다. 그녀는 "우리는 큰 개들을 가지고 있어요. 개들을 씻길 공공 장소들은 깨끗하지 못하고, 안 좋은 장비를 가지고 있거나, 큰 강아지들을 목욕시키기 위해 사다리를 타고 올라가야 해서 불편했어요."라고 말했다.

박람회에 참가했을 때, 그녀는 건강한 애완견 음식들을 자신의 원래 아이디어를 성공적인 것(애완견의 영양관리와 셀프 목욕을 합쳐 놓은 Brookside Barkery and Bath)으로 바꿔 놓은 새롭게 다가오는 산업 동향이라고 파악하였다. 다른 주에 있는 애완견의 건강에 지원 가게들에 대한 그녀의 차후 연구는 품질에 집중하는 것을 결심하는 데 도움이 되었다. "우리가 좋은 품질의 애완견 음식을 찾을 수 있는 장소는 이 마을 어디에도 없어요." 고객의 이러한 반응은 이런 종류의 서비스에 대한 필요성이 사실임을 보여 주었고, Delena는 대도시의 두 지역에 추가로 개점하였다.

፻ 연습 7.2.2 산업 분석

학습 목표

• 회사가 사업을 할 예정인 산업의 현황과 성장 잠재력을 이해하라.

개요

기업가들은 산업의 크기와 성장 잠재력을 파악하기 위해 해당 산업을 철저히 조사해야 할 필요가 있다. 이 과정을 시작하려면, 기업가들은 사업과 관련된 NAICS (North American Industrial Classification System) 코드를 파악해야 한다. 어떤 사업들은 한 개 이상의 산업과 관련이 되어 있다. 이러한 경우, 각 산업을 위한 코드를 잘 알고 있어야 한다.

산업에 대한 정보는 무역협회, 무역신문, 도서관, 정부의 연구 보고서와 대학의 데이터베이스를 포함한다. 관련 정보는 인구통계청, 상무부, 중소기업청, Standard & Poor's, Moody's와 인터넷에서 찾을 수 있다. 당신은 주요 키워드를 사용하여 해당 산업의 관련 데이터를 찾을 수 있고, 때로는 앞서 설명한 NAICS 코드를 사용할 필요가 있다. 오래된 분류 시스템에서는 SIC (Standard Industrial Classification)코드가 종종 사용되기도 한다.

대부분의 도서관에는 특정 산업과 연관된 다양한 협회들을 찾을 수 있도록 정리되어 있다. 많은 무역협회들은 산업 통계, 인구 통계 정보와 재무 정보가 포함된 데이터를 출판한다. 협회 회원들, 무역 출판물과 박람회 등은 산업 정보를 얻을 수 있는 추가적인 정보원이다.

1단계

사업이 분류된 산업의 NAICS 혹은 SIC 코드를 파악하라.

당신 사업에 해당하는 NAICS 코드를 찾기 위한 방법

- census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch로 가라. 페이지의 왼쪽 편에, 당신 사업을 위한 핵심어를 입력하라. 나타난 목록으로부터, 당신의 사업 분야와 가장 유사한 것을 찾아라.
- naics.com으로 가서 Free Code Search를 선택하라.
- 도서관 혹은 중소기업진흥원에 있는 NAICS 책을 이용하라.

혹은, 당신의 SIC 코드를 찾기 위해서는

• osha.gov/pls/imis/sicsearch.html에 가서 당신 사업을 위한 핵심어를 입력하라.

조사된 산업 :	NAICS/SIC 코드 :
몇몇의 사업체들은 한 산업 분야 이상에서 연구되어야한다. 해당이 되면, 아래의 두 번째	너 운영된다. 그리고 그 경우라면, 각 산업별로 NAIC가 파악되어야 하고 째 NAICS를 적어라.
조사된 산업:	NAICS/SIC 코드:

2단계

인구 조사 데이터를 바탕으로 산업의 크기를 파악하라. 당신의 사업이 속해 있는 산업의 크기를 이해하는 것은 잠재적 기회를 발견하고 산업의 범위를 파악하는 데 도움이 될 것이다.

census.gov로 가라. 페이지의 왼쪽 면에서, American Factfinder를 클릭하라. 다시 페이지의 왼쪽 면에서, Business와 Government를 보아라. Economic Fact Sheet for an Industry라는 옵션을 선택하라. 아래의 도표를 완성하기 위해 필요한 정보를 찾는 데, 핵심어 혹은 NAICS 코드를 사용하라. 통계청 웹사이트가 업데이트 되면, 해당 정보를 얻는 단계들이 바뀔 수도 있다.

년도	설립수	매출 (,000)	직원수

3단계

데이터를 바탕으로 산업의 성장 패턴을 파악하라.

구글을 사용하여, Industry Statistics Sampler를 검색하고 NAICS 산업 코드를 입력하라. 예를 들어, Industry Statistics Sampler 448210 라고 검색해 본다. 견본을 찾은 후, Historical Data 탭을 클릭하라. 그러면 1997년과 2002년의 데이터를 찾을 수 있을 것이다. 다음의 도표를 완성하기 위해 검색 된 데이터를 이용하라. 연도별 산업 데이터 비교는 산업 내 안정성과 관련 기회들에 대해 중요한 의미를 시사한다.

년도	설립수	판매 (,000)	직원수	변화 (+ 혹은 -)
	,			

산업별 상세 자료는 다음의 사이트에서 이용 가능하다 (매년 발간된 보고서를 반드시 확인하라).

서비스 산업: census.gov/services/

유통 산업: census.gov/retail/index.html

도매 산업: census.gov/wholesale/

제조 산업: census.gov/mtis/

4단계

해당 산업에 관련된 추가 정보를 찾아라.

2단계와 3단계에서 찾은 정보들은 산업 안에서의 크기와 성장에 대한 기본적인 정보를 알려 준다. 하지만 이번 단계에서는 현재까지 수집된 정보보다 더 많은 정보가 필요하다. 더 많은 정보를 찾기 위해 지속적으로 조사를 하라. 이번 단계에서는 산업 관련 협회들, 무역 정기간행물, 도서관 데이터베이스가 유용하다. Run KC의 예제는 어떠한 추가 정보를 찾아야 하는지 알려준다.

좀 더 자세히, 자세히, 그리고 더 자세히 조사하라.

- 도서관 사서에게 물어라 사서들은 당신이 몇 시간 동안 google에서 찾느라 시간을 보내야 할 자원들을 순식간에 직접적으로 알려줄 수 있다.
- 도서관 데이터베이스 도서관에 따라 다르다. 볼 만한 데이터베이스는 다음과 같다. Business and Company Resource Center; MarketResearch.com과 ProQuest Entrepreneurship.
- 당신의 사업을 위해 관련 협회를 찾아라. 협회에 연락하고, 당신이 찾고 있는 정보가 무엇인지 이야기하라. 당신은 학생이라고 설명하라. 다른 방법은 비용이 들지만, 학생이라고 하면 당신에게 정보를 줄 수도 있다. 협회 리스트는 당신이 해당 산업에 연관된 단체를 찾는 데 도움이 된다.
- 교과서와 온라인의 "More Info" 아래에 제시된 정보들을 보라.
- "당신의 산업"과 협회를 Google에서 찾아라 통계 수치가 포함된 페이지를 찾아라.
- 당신의 NAICS 코드를 Google에서 찾아라 예를 들어, NAICS 448210을 검색하라 (당신의 코드 번호로 바꿔 입력하라)
- "당신의 산업"을 통계, 동향, 성장, 예측과 같은 단어들과 함께 Google에서 찾아라.

이러한 검색이 편리해도, Google에 너무 의존하지 말라. 도서관을 방문함으로써, 당신은 시간을 절약할 수 있을 것이다.

추가적인 산업 정보 :	모든 산업 관련 정보의	출처를 표시하라.
--------------	--------------	-----------

현재 산업 크기

예를 들어, 2007년의 인구조사 데이터를 2010년 산업 데이터와 비교하지 마라. 각각의 다른 출처마다 다르게 산출되었을 것이므로, 직접적인 비교는 부적절하다.
산업 성장
산업 동향: 현재 동향은 무엇인가? 시장에서 경쟁 우위를 점하기 위해 당신이 집중할 수 있는 동향이 있는가? 무역 협회는 당신이 산업 내에서 동향을 파악하기 위해 편리한 기관이다. 또한 당신 사업에 영향을 줄지 모르는 다른 동향을 고려하라. 예를 들어, 나이든 베이비 붐 세대인 사람들이 당신 사업에 영향을 미치지 않는가? 혹은, 녹색운동은? 기억하라, 당신이 아래 목록화한 동향을 뒷받침하기 위한 사실들이 필요하다.
다른 특징들: 만약 당신 산업에서 팔리는 제품들의 가격에 대한 정보를 아직 찾지 못했다면, bizstats.com에 접속해 본다. industry Financial을 클릭한 후, Corporation, S-Corporation 혹은 Sole Proprietorships를 선택하라. 그런 후, 수입과 지출에 대한 자료가 나올 때까지 당신의 사업에 맞는 분류들을 지속적으로 선택하라. 판매 라인의 비용을 찾아라. 아래에 비율을 문서화하라. 이것은 당신이 특정한 산업을 위한 제품들의 평균 비용을 나타낸다.
만약 당신이 도서관 데이터베이스를 통해 ProQuest Entrepreneurship에 접근이 가능하다면, 무료로 관련 산업을 위한 더 깊이 있는 BizMiner 보고서를 찾아낼 수 있을 것이다.
관련 산업을 조사하는 동안, 산업이 가지고 있는 특징(계절성, 지리적 유통 등)과 같은 중요한 요인들을 파악할 수 있었을 것이다. 당신의 사업에 영향을 줄 수 있는 요인들을 아래에 적어라.
다른 특징들

성장 (두해 이상 비교하라): 본 산업이 성장하거나 하락하는가? 다른 출처들의 정보를 서로 비교하지 마라.

printouts/articles/etc를 붙여라. 산업 크기, 성장과 동향에 관한 정보를 강조하라.

፻ 연습 7.2.3 그저 현재 사실들이다!

학습 목표

• 주어진 사업 계획서의 일부분에서 사실, 정보 및 결론을 구분하라.

개요

사업 계획서를 작성할 때 사실에 입각하여 작성하는 것이 중요하다. 사실은 의사결정을 하는데 도움이 된다. 신빙성 있는 사업 계획서를 위해 사실의 출처는 반드시 기록해야 한다. 사실을 바탕으로 한 결론 역시 독자를 위해 설명이 되어야 한다. 사실을 분석하는 일이 독자의 몫으로 남겨져 있을 경우, 개개인이 도출해내는 결론이 다를 가능성이 크기 때문이다.

사업 계획서를 작성할 때 포함시켜야 할 내용은 다음과 같다.

- ✓ 사업 계획서 전체에 걸쳐 사실을 명시해라.
- ✓ 공신력 있는 출처의 정보를 인용하여 사실을 뒷받침하라.
- ✓ 사실로부터 명확하고 논리적인 결론을 이끌어 내라.

1단계

아래의 사업 계획서를 검토해보자. 앞서 설명한 사업 계획서 작성 시 포함시켜야 할 내용들이 있는지 점검해 보자. 사실을 내포하고 있는가? 공신력 있는 출처의 정보가 사실을 뒷받침하고 있는가? 사실로부터 명확하고 논리적인 결론이 도출되었는가? 이에 관하여 어떠한 조언을 하겠는가?

산업 개요

운동화 - SGMA의 조사에 따르면 러닝화 판매 실적이 33억 5000달러에 달했다고 한다. 이는 2008년 실적에 비해 6% 성장한 수치다. 전반적으로 봤을 때 총 운동화 판매 실적은 0.8% 하락했지만, 2009년 기준으로 러닝화 판매 실적이 최고 성장률을 보였다. 이러한 추이를 보면 달리기가 가장 인기 있는 종목임이 틀림없다. 러닝화를 제외한 기타 운동화 관련 상품으로는 야외/어드벤처 운동화만이 4%의 판매 성장률을 보였다. 이들을 제외한 기타 항목들의 판매량은 하락했다. 2010년에는 러닝화 판매실적이 34억 9000달러(4%)가 될 것이라 예상된다. 이를 통해 러닝화 판매량은 앞으로 수 년 간 증가할 것이라는 것을 예측할 수 있다.

커피숍 - 커피 연구 단체에 따르면 커피가 세계에서 가장 인기 있는 음료라고 한다. 해마다 전 세계적으로 사람들은 4000억 여 잔의 커피를 마신다. 특히 미국은 매일 4억 여 잔의 커피를 마심으로써 커피 소비량에서 선두를달리고 있다. 이 수치는 1초당 4500잔을 마시는 것과 같은 양이다.

최근의 경기 불황은 커피 소비량에는 영향을 크게 미치지 못했다. 미국 커피 협회에서 시행한 2009년도 커피 소비 동향에 관한 설문 조사에 따르면 일일 커피 소비량이 2009년과 동일하다는 결과가 나왔는데, 이는 미국 성인 인구의 54%가 커피를 섭취하고 있음을 나타낸다. 이 정보를 통해 경제적으로 어려운 시기임에도 남녀 노소를 불문하고 사람들은 커피를 즐겨 마신다는 것을 알 수 있다.

부엌 및 욕실 리모델링 - 한 리모델링 잡지는 2010년에 비해 2011년에는 리모델링 비용이 30% 증가할 것이라고 예측했다. 향후 10년 동안 65-74세의 노령화된 베이비 붐 세대 인구는 50% 증가할 것이다. 베이비 부머들은 다른 소비자 집단들보다 집 리모델링에 항상 더 많은 지출을 한다. 그리고 대부분은 1980년대에 지어진 1140만 가구 중 하나에서 살고 있다. 이 집들은 HVAC 시스템, 지붕, 부엌과 욕실 같은 주요한 부분의 리모

델링이 요구된다. 베이비 부머들은 리모델링 산업에 진입하는 사업을 위한 이상적인 목표 시장이다.

2단계

위의 사업 계획서 예시를 분석하라. 다음의 체크 리스트를 바탕	탕으로 위의 사업 계획서 예시를 분석하기 위해
다음의 질문들에 답하라.	

사업 계획서에는

✓ 사업 계획서 전체에 걸쳐 사실을 명시하라.

 ✓ 사업 계획서 전세에 결계 사실을 당시하다. ✓ 공신력 있는 출처의 정보를 인용하여 사실을 뒷받침하라. ✓ 사실로부터 명확하고 논리적인 결론을 이끌어 내라.
A. 위의 사업 계획서 예시에서 명시된 사실들의 두 가지 예시들을 파악하라. 어떤 것이 이 사실들을 적합하게 혹은 부적합하게 만드는가?
B. 사업 계획서 예시에서 인용된 신뢰할 수 있는 출처들의 예시를 찾아라. 어떤 것이 출처를 신뢰성 있게 만드는가?
C. 사실들을 고려하여 저자에 의해 도출된 결론을 이야기하라. 어떤 것이 이 결론들을 강하게 만드는가? 약하게 만드는가?
D. 사업 계획서 예시들 중 하나를 체크 리스트 분야에 부합하도록 만들기 위해 필요한 개선점들을 토론하라.

7.2.4 유통 채널

유통 채널은 제품을 시장으로 전달하는 데 필요한 사람과 과정을 포함한다.

유통 체계는 소비자들에게 짧고 직접적이거나, 도매업자, 유통업자, 소매업자와 같은 중간 상인들을 포함한다. 유통은 제품을 시장에 전달하려는 새로운 사업에 중요한 장애물이 될 수도 있다. 시장에 제품을 전달하는 가장 쉬운 방법은 그 제품을 필요로 하는 시장에 지금 있는 유통 채널을 이용하는 것이다.

시장에 서비스를 제공하는 방법은 제품을 유통하는 방법과 유사하다. 서비스 제공에는 일반적으로 중간 상인은 없지만, 소개업자 혹은 제 3자가 개입할 수 있다. 예를 들어, 영양사는 지역 의사를 통해 소개 받을 수 있다. 가정용품점은 용품점의 설비를 시설한 업자와 협력을 하고 있을 수 있다.

제품과 서비스 업체들 모두 인터넷을 통해서 판매하는 방법을 찾는다. 시장 전략은 새로운 것이 아니다. 유통 채널이 새로운 것이다.

유통 모델에 대한 더 많은 정보를 위해, 3단원에 있는 Section 3.3.3에서 Section 3.3.5까지를 참고하라.

TIP 🔆

유통 채널을 선택하기 전에, 유통 업체들이 당신의 제품/서비스를 받아들일지 예측해야 한다.

마케팅 채널들

B2C 제품 (사업체에서 고객)

BZC 제품 (자립제에서 고객)				
생산자			\rightarrow	고객
생산자			\longrightarrow 유통업자 \to	고객
생산자	-		\longrightarrow 유통업자 \to	고객
생산자	→ 중개자 ——		\longrightarrow 유통업자 \to	고객
B2B 제품 (사업체에서 사업체	II)			
생산자	-		\rightarrow	사업체
생산자	ightarrow 중개자 $$		\rightarrow	사업체
생산자		──→ 도매업자 ─	\rightarrow	사업체
생산자	→ 중개자			사업체
서비스				
서비스 제공자			\rightarrow	고객 또는 사업체
서비스 제공자	→ 중개자		\rightarrow	고객 또는 사업체

판매 와 유통 전략 그리고 유통 채널, 카우프만 재단(Kauffman Foundation) - 많은 창업가들은 소비자들의 수요를 만족시키기 위해 조금씩 유통 전략을 수정한다. 이에 관한 자세한 정보를 보려면 온라인 코스에서 "More Info" 링크를 이용하라.

From Real Entrepreneurs

기업가들의 사업 계획서에 불충분한 내용이 있느냐고 물어 봤을 때, 한 은행원은 "대체적으로 마케팅 부문의 기재 사항이 불충분한데, 사실 마케팅 부문이 가장 중요하다,"라고 답했다. 그녀는 이어서 사업 계획서 내 오류의 원인들을 다음과 같이 설명했다.

- 소수의 기업가들만이 마케팅을 이해한다. 마케팅은 회계처럼 일종의 기술이다. 기업가들은 종종 마케팅은 천부적인 것이라고 생각하지만 사실 그렇지 않다.
- 기업가들이 직접 시장 조사를 해야 하는데, 이는 시간과 노력을 요하는 일이다. 가끔 그들은 어떻게 조사를 해야 하는지 모르며, 어떨 때는 노력조차 하지 않는다.
- 기업가들은 사업 계획서를 작성하면서 중요하고 어려운 결정들을 내려야 한다. 그들은 "아이디어를 제대로 홍보하기 위해 어떠한 수단을 사용할 것인가?" 라는 질문에 답할 필요가 있다. 기업가들은 여러 대안을 두고 결정을 내려야 하는데, 각 결정들 마다 장단점이 있다. 이러한 불확실성은 창업가들이 결정을 내리는 것을 어렵게 만든다.
- 기업가들은 시장이나 고객이 그들에게 직접 찾아올 것이라는 그릇된 가정을 하곤 한다. 기업가들은 상품과 서비스를 어떻게 소비자들에게 전달할 것인지 고려해야 한다.

💆 과제 7a 마케팅 계획 - 산업 부분

통상적으로 관리팀의 마케팅 기술과 전략은 사업의 성공을 좌지우지하기 때문에 마케팅 계획서는 사업 계획서의 중추적인 역할을 한다. 마케팅 계획서에는 산업, 경쟁, 소비 시장,시장 침투, 그리고 가격 책정 등에 관한 평가 분석이 포함되어 있다.

이 과제를 위해 당신은 비즈니스 아이디어 구축을 위한 산업 프로필을 작성할 것이다. 산업 프로필은 성장 잠재력, 동향 및 기회를 식별함으로써 당신이 진입할 산업을 설명하는 것이다. 산업 프로필 마케팅 계획서의 초석이라고 볼 수 있다. 또한, 그것은 기술과 혁신의 상태를 설명한다.

TIP 🔆

일부 독자들은 사업 계획서를 읽으면서 해당 산업에 익숙하지 않을 수 있기 때문에, 마케팅 계획서에서 산업 구조에 대해 간략히 설명하라.

독자들이 해당 산업을 향한 당신의 열정이 사실에 입각한 것이라고 인식하도록 산업에 대해 철저히 조사하고 출처를 명확히 기재하여야 한다. 가능하면 숫자를 포함한 정보를 이용하라. 산업이 "가파른 성장세를 보여 주고 있다," 라는 설명보다 "향후 3년 동안 연간 20%의 성장률을 보일 것이라 예상된다," 라며 수량적 정보를 인용하는 것이 더욱 설득력 있다.

사업 계획서 질문	관련 내용 설명 부분
산업 프로필 : 현재 규모	7.2.1
이 제품/서비스를 위한 해당 산업의 현재 규모는 어느 정도인가? 국가, 지역, 그리고 주 (州) 단위에서 볼 때 산업 규모는 어느 정도인가? 산업에서의 연간 소비량과 연간 비용은 어느 정도인가? 정보의 출처를 표시하라.	
산업 프로필 : 성장 잠새력	7.2.2
산업이 어느 정도로 성장, 안정, 혹은 하락하고 있는가? 일정 기간 동안의 성장을 기록하라. 정보의 출처를 표시하라.	
산업 프로필 : 산업 동향	7.2.3
산업의 동향은 어떠한가? 기술이 사업에 어떻게 영향을 미치는가? 인터넷은? 정보의 출처를 표시하라.	
산업 프로필 : 결론	7.2.1 - 7.2.3
산업 분석을 통해 무엇을 알 수 있는가? 조사 결과와 결론을 요약하라.	
산업 프로필 : 기타 특징	7.2.2
어떠한 요소들이(예, 계절적 요인)영향을 미치는가? 산업 내 업체들의 평균 수익은? 당신의 산업에서 업체들이 가장 밀집되어 있는 곳은 어디인가? 정보의 출처를 표시하라.	
산업 프로필: 유통 경로	7.2.4
당신의 제품/서비스의 판매에 연관된 현재의 유통 경로는 무엇이 있는가? 정보의 출처를 표시하라.	

7.3 경쟁 분석하기

7.3.1 경쟁자 정보 탐색

산업 내 경쟁 관계에 대해 최대한 많이 알아두는 것이 기업가들이 시장에서 자신의 위치를 결정하는 데 도움이된다. 사업 종류에 따라 전화 번호부, 인터넷, 지역의 상공회의소, 미국 제조업체의 토마스 레지스터 (Thomas Register of American Manufacturers) 등이 유용한 출처다.

기업가들은 창업 시작 전부터 경쟁 관계에 대한 조사를 할 수 있다. 소비자 인터뷰, 사원과의 대화, 경쟁자의 사업장 방문 등 여러 가지 전략을 사용하여 정보를 탐색할 수 있다.

제일 좋은 방법 중 하나는 같은 업종에 종사하지만 당신과 다른 지역에서 활동하는 기업인을 인터뷰하는 것이다. 산업 무역 협회를 통하여 국내 각지에 있는 비교 가능하거나 산업에서 선두로 달리고 있는 업체들을 파악하고 연락처를 알아낼 수 있다. 타 지역에 있는 경쟁자들과 이야기를 나눔으로써 기업가들은 보통 산업, 소비 시장, 그리고 사업 운용 등에 관한 많은 정보를 얻을 수 있다.



공급자와 컨설턴트들 모두 경쟁에 관한 정보를 제공해 줄 수 있다. 은행가, 회계원, 그리고 변호사들도 경쟁에 관한 지식이 해박하다.

More Info

둔&브래드스트리트 100만 달러 디렉토리 (Dun and Bradstreet Million Dollor Directory) - 지리적 위치와 NAICS를 검색하여 경쟁자를 찾을 수 있는 데이터베이스.

dnb.com

참고자료 USA (Reference USA) - 지리적 위치와 NAICS를 검색하여 경쟁자를 찾을 수 있는 데이터베이스.

referenceusa.org

토마스넷 (ThomasNet) - 100년 이상의 역사를 지닌 토마스 레지스터를 (Thomas Register) 기반으로, 부품, 요소, 자재, 합성물, 그리고 서비스 등의 공급자 정보를 검색 가능.

thomasnet.com

Superpages.com - 고급 검색 옵션을 이용하여 주소 입력 후, 업종과 거리 (25마일 사정거리)에 따라 경쟁자들을 찾을 수 있다.

7.3.2 직접적인 경쟁자 탐색

기업가들은 보통 시장의 현실을 무시하고 자신의 제품/서비스와 경쟁하는 세력이 없다고 착각한다. 하지만 현실은 마케팅 가능한 모든 제품/서비스는 직접적 혹은 간접적으로 경쟁을 하기 마련이다. 기업가들은 벤처기업 간의 경쟁을 이해하고 미래의 잠재적인 경쟁을 준비를 해야 한다.

벤처 기업에 있어 직접적 경쟁은 버거킹과 웬디즈(패스트푸드 시장) 혹은 CVS와 월그린(약국 시장)과 같이 동일한 시장을 노리고 유사한 제품/서비스를 제공하는 사업들을 포함한다. 직접적 경쟁은 동일한 시장을 노리고 유사한 제품/서비스를 제공하는 상이한 사업들 또한 포함한다. 서점과 식료품점에서 모두 반양장판의 베스트셀러 문고를 판매한다. 미용실, 카펫 클리닝, 드라이클리닝, 그리고 전문 서비스업을 포함한 소비자 서비스 산업에서는 많은 직접적 경쟁자들이 있다.

REALITY 🔊

만일 당신의 제품/서비스가 경쟁 상대가 없음을 증명할 수 있을 경우, 시장 자체가 존재하지 않을 수 있다.

From Real Entrepreneurs

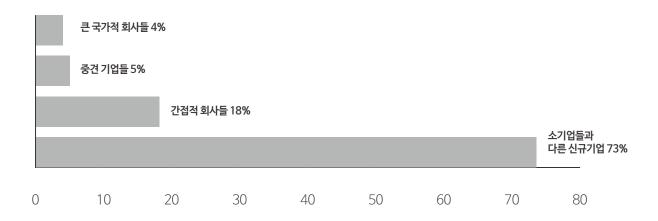
로버트는 잠재적 소비자들이 자동차 소모품을 가까이 있는 월마트나 타깃에서 구입하는 것에 만족하고 있다는 사실을 알기 전까지는 자신의 자동차 부품 상점에는 경쟁이 없겠다고 생각했었다.

직접적 경쟁자들은 같은 지리적 위치에 있지 않을 수도 있다. 많은 업체들은 상품 판매를 위해 우편, 전화, 그리고

인터넷을 이용한다. 직접적 경쟁자들을 식별하기 위해 기업가들은 전화 번호부와 상공 회의소 사이트 검색, 인터넷 조사, 그리고 설문 조사 등을 통하여 현재 소비자들이 어떻게 경쟁자의 제품/서비스를 구매하는지 알 수 있다.

성공적인 기업가는 반드시 경쟁자들의 제품/서비스와 구별된 특징이 있는 제품/서비스를 제공할 수 있어야 한다. 이를 위해서 기업가들은 첫째로 소비자들의 요구를 반드시 이해해야 하며, 직접적 경쟁자들의 약점과 강점을 모두 파악해야 한다. 그 이후에 기업가들이 소비자들의 요구에 부합하고, 경쟁자 제품/서비스의 약점을 보완하며, 강점을 그대로 살리는 자신만의 제품/서비스를 제공할 수 있게 된다.

창업기업들이 직면하는 초기 경쟁의 형태



7.3.3 간접적인 경쟁자 탐색

간접적 경쟁자들은 파악하기 더욱 어려울 수 있기 때문에, 벤처 기업들에게 간접적인 경쟁은 직접적인 경쟁보다 더 큰 위험이 될 수 있다. 간접적 경쟁자는 창업 기업의 제품/서비스와 같은 요구를 채우는 다른 제품/서비스들을 취급하는 업체를 말한다. 예를 들어, 여름 방학 기간의 여름 캠프는 보육원들과 간접적으로 경쟁한다.

간접적 경쟁은 집 청소 혹은 잔디밭 관리와 같이 고객들이 직접 그 일을 하거나, 재정 상황이 어려운 경우에 아예 없애버리는 제품/서비스들이 될 수 있다. 전문적인 서비스 업체들 또한 간접적인 경쟁자들을 가질 수 있다. 예를 들어, 교육 컨설턴트는 기업 내 연수 업무를 하는 부서들과 경쟁해야만 한다.

직접적 경쟁과 마찬가지로 기업가는 간접적인 경쟁에서 성공하려면 우월하거나 차별화된 제품/서비스를 가지고 있어야 한다. 예를 들어, 헬스클럽 고객들이 스스로 운동 스케줄을 설계할 수 있음에도 불구하고, 헬스클럽의 개인 트레이너는 고객들의 개인적 목표를 달성할 수 있도록 어떻게 운동을 해야 하는지 교육시키고 싶어 한다.

TIP 🔆

간접적 경쟁을 찾기 위해, 어떤 제품/서비스들이 당신의 제품/서비스들을 대체할 수 있는지 자신에게 물어봐야한다. 간접적 경쟁을 넘어서 제품/서비스의 장점들에 대해 잠재적 고객들을 교육시키는 마케팅 프로그램을 만드는 것이 필요할지 모른다.

7.3.4 미래의 경쟁자 예측

기업가들은 미래를 내다봐야 한다. 다른 업체가 고객을 두고 현재 자사 지역에서 경쟁을 시작하기 전까지 얼마나 시간이 있는지 생각해야만 한다. 창업가들은 현재 경쟁적 우위를 차지하고 있을지 모르나. 다른 경쟁자 들은 이러한 상황을 인식하고 경쟁 전략으로 대응할 것이다. Caribou Coffee, Paneras, 7-Eleven, McDonalds와 같은 직접적이고 간접적인 경쟁자들의 진입 이전에, 스타벅스는 수년간 특별한 커피 공급자 로서 위치에 있었다.

산업 동향에 관한 지식은 기업가들로 하여금 잠재적 경쟁을 예측하고, 독창적이면서 경쟁력 있는 전략을 사용 하여 시장 점유율을 유지하거나 높이는 데 도움을 준다. 또한, 기업가들은 소비자의 요구를 예측할 수 있도록 노력해야 한다. 시간이 흐를수록 소비자의 요구도 점차 변할 것이다. 만일 경쟁 상대가 소비자의 요구에 상응할 경우, 경쟁자들이 회사의 점유율을 가로챌 것이다. 시장의 경쟁은 제품/서비스를 고객의 기호에 맞추어 조금씩 수정하여 지속적으로 출시할 것을 요구한다.

미래의 경쟁은 많은 기업들이 인터넷 마케팅 및 판매 기법을 마케팅 전략으로 포함시킴에 따라 지역에 상관없이 전국 어디서나 혹은 세계 각지에서 시작될 수 있다. 지역의 많은 소형 서점들이 Amazon.com 이나 Barnesandnoble.com과 같은 인터넷 판매 업체와 경쟁할 수 없었던 사례를 들 수 있다.

REALITY 🔊

성공적인 기업들이 경쟁에서 선두로 달리기 위해 변화를 추구해야 할 필요성을 인식하는 것은 어려운 일이다. 그러나 성공적인 기업가들은 변화를 위해 미리 계획한다.

More Info

"Made in China"라는 책에서 발췌한 "기회의 세 창문" (The Three Windows of Opportunity)에서는 역동적이고 기복이 심한 환경에서 중국의 기업가들이 배운 교훈을 이야기 하고 있다. 이 부분에서 "당신의 타이밍은 적절한가. 기회의 창문은 열려 있는가,"에 대해 집중적으로 다루고 있다. Donald N. Sull, Yong Wang 著.

hbswk.hbs.edu/archive/4835.html

비즈니스 간행물에 관한 잡지 인덱스. 예) Fortune, Business Week, American Demographics 등. 출판사 웹 사이트 접속을 위해서는 아래 사이트로 접속하라.

창업가 잡지 (Entrepreneur Magazine)

entrepreneur.com

포춘 지 (Fortune Magazine)

fortune.com

미국 인구 통계지 (American Demographics)

demographics.com

ABI/Inform Dateline - 수천 개의 미국/캐나다 기업들의 기업 운영 내용을 매일 기록한 지역 출판사들의 출판물을 모아 둔 데이터 베이스. 주요 산업 동향 및 행사, 지역 시장, 그리고 경제적 상황도 많이 다룬다. 경영 도서관에서 주로 찾을 수 있다. 출판사 웹사이트.

proquestdirect.com/products_pq/descriptions/abi_inform_dateline.shtml Bizjournals.com - 국내 각지의 지역 비즈니스 저널

☑ 연습 7.3.4 잠재적인 직/간접적 경쟁자 확인

학습 목표

• 당신의 제품/서비스를 위한 직접적인 그리고 간접적인 경쟁자를 파악하라.

개요

경쟁은 당신의 매출을 빼앗아 갈 다른 사업이나 상황으로 정의될 수 있다. 경쟁은 직접적이거나 간접적일 수 있다. 경쟁을 이해하는 것은 기업가의 성공을 위해 필요하다. 당신이 이해하기 전, 당신은 그것을 파악해야 한다. 이 책에서의 연습을 통해, 당신은 직접적 경쟁과 간접적 경쟁을 파악하게 될 것이다.

도구

전화 번호부, 지역 신문, 인터넷

1단계

직접적인 경쟁자들을 파악하라. 직접적인 경쟁자들은 같은 시장에서 비슷한 제품 혹은 서비스를 판매하는 업체들이다. 지리적 위치가 동일한 업체들과 당신의 잠재적 고객들에게 도달할 수 있는 통신 판매 혹은 인터넷에 기반을 둔 업체를 고려하라. 정상적인 사업에서 추가로 당신과 비슷한 제품 혹은 서비스를 제공할 수 있는 직접적 경쟁자들을 고려하라. 업체들이 나열되어 있는 안내 책자들과 인터넷을 이용해 다른 경쟁자들을 찾아 내야 한다.

직접적 경쟁의 예시는 다음과 같다.

나의 사업에 대한 직접적인 경쟁자

- Burger King과 Wendy's
- CVS와 Walgreen's
- Reebok과 Nike
- United 항공사와 American 항공사
- 카드를 판매하는 식품점과 카드 가게

2단계

간접적인 경쟁자들을 발견하라. 간접적인 경쟁자들은 당신의 사업과 같은 니즈를 채워주는 제품 혹은 서비스를 판매하는 업체들이다. 당신의 제품/서비스들은 교체될 수 있다. 당신의 간접 경쟁자들인 업체들을 나열하라. 이 목록은 직접 경쟁자들보다 훨씬 더 길지 모른다. 당신의 직접 경쟁자들 리스트가 특정한 사업체들의 이름이었다면, 당신의 간접 경쟁자들 리스트는 업체들의 종류나 분류일지 모른다.

- Subway 혹은 Taco Bell과 McDonald's
- 메이저 리그 미식 축구와 영화
- 퍼지 가게와 가까운 아이스크림 가게
- 잡역부 서비스와 손수 제작 용품 가게

3단계

간접 경쟁의 다른 형태를 인지하라. 고객들은 가끔 스스로 제품을 자급자족 하거나 서비스를 직접 시행할 것이다. 또 다른 경우 고객들은 재정적으로 어려울 때, 아예 구매를 하지 않는다. 이 행동은 간접적 경쟁의 한 형태이다.

다른 간접적 경쟁의 예시는 다음과 같다.

나의 사업에 대한 다른 간접적 경쟁자

- 집 소유주들이 청소 서비스를 요청하지 않고 직접 집을 청소하는 것
- 집 소유주들이 잔디 관리 서비스를 요청하지 않고 직접 잔디를 관리하는 것
- 업체들이 교육 컨설턴트를 고용하는 대신 교육 비디오를 사용하기로 한 것

이 경쟁의 형태는 당신의 제품 혹은 서비스에 적용이 될 수 있는 것인가?	네 🗌	아니오 🗆	
설명하라.			

7.3.5 강점과 약점들을 확인하기

사업주는 상대의 성격, 생각 프로세스, 그리고 반응 등 주 경쟁자들의 정보를 파악하고 있어야 한다. 경쟁자 들은 자기들이 시장에서 차지하는 위치를 유지하기 위해 경쟁이 생긴다면 매우 격하게 반응할 수도 있다. 또 다른 기업들은 시장에 새로 진입하는 업체에 관대한 입장을 보일 수도 있다. 기업가들은 어떤 업체들이 주요 경쟁자들이며, 시장에 새로 진입하는 기업에 대해 어떠한 반응을 보일지 예측해야 한다.

기업가들이 시장의 경쟁자들을 나열한 후. 아래의 질문을 통해 경쟁자들의 약점과 강점을 파악해야 한다.

• 산업 내에서 기업들이 어떻게 경쟁하고 있는가? 경쟁자들은 가격, 제품, 서비스, 편의성, 위치, 혜택 등으로 경쟁하고 있는가?

- 업체들은 소비자들을 사로잡기 위해 어떠한 전략을 사용하고 있는가? 그들은 낮은 가격, 편의성, 우수한 고객 서비스, 혹은 양질의 제품/서비스로 경쟁하고 있는가?
- 경쟁자들은 가격 경쟁을 하고 있는가?

From Real Entrepreneurs

포춘 500에 선정된 한 업체는 수백만 달러 상당의 입찰을 위해 많은 돈과 시간을 투자했는데 결과적으로 서면 입찰이 되었다. 회장은 계약을 성사시키기 위해 자사가 지닌 비교 우위는 품격 있는 서면 제안이 아니라 입찰 참가를 요청한 회사와의 돈독한 관계였다고 밝혔다. 고객을 최우선하기 때문에 생겨난 이 업체의 강점은 현재까지 많은 계약을 성사시키는 데 매우 큰 도움이 되고 있다.

፻ 연습 7.3.5

Run KC 경쟁 분석 매트릭스

학습 목표

• 경쟁과 시장에 대한 연구를 바탕으로 경쟁 매트릭스를 분석하라.

개요

시장의 경쟁에 대해 가능한 많은 공부를 하는 것은 기업가들이 사업을 이해하고, 시장에서 그들의 위치를 정의하도록 돕는다. 경쟁 매트릭스는 시장의 경쟁 관계를 파악하고, 경쟁자들의 주요 속성들을 이해하며, 경쟁자들과 당신의 제품/서비스를 비교할 수 있는 기회이다. 경쟁 매트릭스는 "당신의 경쟁적 우위는 무엇 인가?"라는 중요한 질문에 답을 할 수 있도록 도와줄 것이다. 또한 어떤 제품/서비스로 경쟁할 것인지에 대한 이해를 도우며, 마케팅 계획을 통해 고객의 시각으로 당신의 경쟁적 우위를 정확하게 설명할 수 있도록 도와줄 것이다.

1단계 시나리오

Run KC의 소유주 Tim Clark은 시장에서의 경쟁을 분석하기 위해 경쟁 매트릭스를 완성해 왔다. 표에 있는 정보들을 검토하면서, 경쟁 분석하는 것을 도와라. 그런 뒤, Run KC의 독특한 특징들, 마케팅/홍보와 강점들을 채워 넣어 표를 완성하라. Run KC를 위해 제공된 정보에 제한되지 말고 창의적으로 답하라.

2단계

당신이 파악한 상품들은 Run KC가 경쟁으로부터 살아남기 위해 도움이 될 것인가? 어떻게 그는 이 제품들을 이용해서 Run KC를 뛰어나게 만들 수 있을까?

경쟁자 분석 매트릭스- 러닝화 가게

마케팅/홍보 위치 강점 약점	마라톤 후원. 하나의 위치- 1990년부터 사업 성장으로 달리기에 웹사이트. North Overland 사업 시작. 아무 관심 없는 직원을 고용하였다. 티셔츠/상품. Park 마라톤과 공동체 내 직원 교육을 시키지만, 지역 집기 광고. 강한 존재감. 대부분 열정과 경험이 부족하다.	웹사이트. 하나의 위치 - 마우 제한적인 시간 매일 오후 5시에 지역 여성 잡지. 센트럴 플라자 담음. 고급스러운 분위기는 과시하기를 여성 행사 후원. 안에 -Run KC 원하는 상위계층 여성들에게 어필. 로부터 9마일	스포츠 행사 배너. 두 개의위치 - Overland 스포츠의 다양성을 물품 목록은 한 브랜드에 한정됨. 지역 스포츠 팀 후원. Park의 북쪽 경계선과 위한 신발 지원의 제품 지식은 높으나, 지역 잡지 광고. 30마일 북쪽으로 직원의 제품 지식이 여러가지 스포츠를 위한 신발들 때문에, 웹 사이트. Kansas 시, Missouri 극단적으로 높음. 그들의 경험 수준이 한정됨.	하나의 위치 – South Overland Park/Leawood area.
독특한 특징 유통체계	보행분석. 대규모 제품 라인 운반. 신발 크기와 넓이의 다양성.	여성들에게 공급한다. 매장은 고급스러운 분위기를 가지고 있다.	하나의 브랜드에 집중- 그 브랜드에 대해 많은 지식이 있는 직원. 라크로스, 야구 스포츠의 다양성을 위한 신발들	4
표기	상위 브랜드: Brooks, Adidas, Saucony, Asics, New Balance 등 상위 라인 액세서리/의류	상위 브랜드: Brooks, Adidas, Saucony, Asics, Mizuno	하나의 브랜드: New Balance	상위 브랜드: Brooks, Adidas, Saucony, Asics, New Balance 등. 상위 라인 액세서리/의류
가격	경쟁자A 중급신발 훌륭한KC \$90-\$140 스포크회사	경쟁자B 중급신발 Leawood \$90~\$140 Running Emporium	경쟁자 C 중급 신발 BROS Sports \$60-\$150	내 사업 중급 신발 Run KC \$90~\$140

-경쟁으로부터 당신은 어떻게 돋보일 것인지 파악하라.

☑ 연습 7.3.5 경쟁 분석 매트릭스 만들기

학습 목표

• 경쟁 상대와 시장에 대한 조사 결과를 토대로 경쟁 제품 비교 분석표를 작성하라.

개요

본 연습 문제를 통해 경쟁 제품에 대한 비교 분석표를 준비하고 경쟁 제품의 주요 요소를 요약할 것이다. 당신의 제품/서비스와 경쟁자들의 제품/서비스를 가격, 품질, 독특한 특성, 유통 채널, 마케팅/광고, 지리적 위치, 강점/약점 등 여러 면에서 비교할 것이다.

도구

인터넷, 비즈니스 참고 자료, 경쟁자의 마케팅 자료, 현장 방문, 소비자 인터뷰

1단계

당신의 업체에 관한 정보를 표에 기입하라. 시작하기 전에 만약 당신의 특정 사업을 다른 기준으로 평가해야 한다고 판단했을 경우, 표를 알맞게 수정하라. 예를 들어, 만일 당신이 미용실에 관하여 표를 작성한다면 업소의 개수도 하나의 평가 기준일 것이다. 표를 사용자에 알맞게 수정함으로써 당신은 당신의 사업에 중요한 평가기준에 대해 조사할 수 있게 된다. 평가 기준에 만족한다면 당신의 업체 명을 표의 왼쪽에 위치해 있는 "나의 사업"란 밑에 기입하라. 이후, 표 첫째 줄에 당신 사업의 정보를 기재된 평가 기준 (가격, 생산/질, 특징 등)에 알맞게 작성하라.

2단계

당신의 경쟁자들에 대해 조사하라. 당신의 경쟁 상대를 파악하라. 인터넷과 기타 자료들을 이용하여 관련 있는 모든 경쟁자들을 파악하라. 경쟁자가 있는 현장을 방문하거나 그들의 사업에 대해 알 수 있도록 전화하라. 경쟁자들의 제품을 구매한 소비자들과도 이야기를 나눠라. 경쟁사의 제품/서비스의 장점과 단점에 대해서도 질문하라. 소비자들이 제품/서비스의 어떠한 점이 특별하고, 경쟁자들이 어떻게 제품/서비스를 바꿀 수 있을지 생각하라. 표 위에 기재된 제목을 바탕으로 조사를 계속하라.

3단계

경쟁자들에 대한 정보를 표에 기입하여 완성하라. 경쟁자들의 제품/용역에 관한 조사 결과를 바탕으로 표를 완성하라. 경쟁자의 이름을 넣고 해당 업체의 세부 정보를 기입하라.

4단계

표를 분석하여 경쟁 우위를 점해라. 시장의 경쟁을 분석한 뒤, 당신의 사업이 경쟁자들로부터 차별화될 수 있도록 하는 방안이 있는지 살펴라. 어떻게 하면 경쟁자들과 구분될 수 있는가? 어떠한 요소들이 고객들로 하여금 당신의 업체를 선택하도록 할 것인가?

경쟁자 분석 매트릭스

꺙					
상점					
유					
마케팅/홍보					
유통체계					
독특하특징					
가격 품질					
7	당신의 사업	경쟁자 A	경쟁자 B	경쟁자 C	3 ³ 광가 D

경쟁으로부터 당신은 어떻게 돋보일 것인지 파악하라.

7.3.6 SWOT 분석

기업가들은 경쟁자들이 시장에 어떻게 위치하고 있는지이해해야 한다. 이는 시장에서 경쟁적 우위를 기반으로 한 그들의 제품/서비스의 정확한 위치를 결정하는 근거를 제공한다. 경쟁적 우위는 경쟁을 통한 업체의 제품/서비스가 가지고 있는 인지된 장점, 혹은 이점이다.

경쟁 우위를 만들기 위해, 기업가들은 그들의 뚜렷한 수용력과 시장 안에 존재하는 사업 기회들을 연결시킬 필요가 있다. 기업가들이 이러한 정보를 분석하는 데 도움을 주는 도구 중 하나는 SWOT 분석이다.

SWOT 분석은 다음의 내용을 포함한다.

강점 (Strengths)

약점 (Weaknesses)

기회 (Opportunities)

위험 (Threats)

SWOT 분석을 사용하여, 기업가들은 내부적으로 그들 회사의 강점과 약점을 분석하고, 외부적으로는 환경의 기회와 위험을 분석한다. 4분면 표에 있는 이 정보를 목록화하는 것은 기업가들이 그들의 사업을 시장에 어떻게 위치시키고 어떤 전략들을 시행할지 정확히 찾아 내는 데 도움을 준다.

다음은 소규모 창업 기술 컨설팅 회사를 위해 완성된 SWOT 분석의 예시이다.

20/20 기술 컨설턴트를 위한 SWOT 분석 도표

강점 약점 • 강한 기술 배경과 과거 고용으로부터 특화된 보안. • 스타트업과 첫 년도에 필요한 불확실한 자본. • 올바른 교육을 받은 직원 찾기의 어려움/ 현재 기술의 지식. 내부적 • 저축과 배우자의 지원은 사업이 처음 1년 동꼭 수요가 높으면 직원을 늘리는 데 어려움. 수익성이 나야하는 것은 아님을 뜻한다. • 마케팅에 대한 약한 배경 지식. 기회 위험 • 컴퓨터 시스템 보안에 대한 사업들의 인지된 • 잠재적 고객들의 감소 예산 필요성이 증가. • 직원 25명이하의 사업체들은 일반적으로 잠재적 고객들의 운영에서 직원 감축은 외부 장기간 서비스를 할 여유가 되지 않음. 컨설턴트의 필요성을 만듦. • 회사의 내부 직원과 일반 기술 컨설턴트가 외부적 보안 제품들은 컨설팅 일과 함께 팔릴 수 있음. 같은 일을 함. 다른 컨설턴트와의 전략적 동맹 • 기술에서의 급격한 변화들. 장기간 컨설팅 계약: 시스템 설계, 감시 그리고 유지. • 새로운 경쟁의 잠재성. 같은 지리적 위치에서 대부분의 경쟁자들이 같은 경험 혹은 기술이 없음.

20/20 기술 컨설턴트들을 위한 SWOT 분석표에 따르면, 기업가들은 아래와 같은 결론을 도출했다.

20/20 기술 컨설턴트들을 위한 SWOT 분석

20/20 기술 컨설턴트들은 그들의 서비스 영역에서 기업들을 위한 기술 보안 전문가라고 칭할 수 있다. 고객들에게 보안 시스템 및 감시/유지를 위한 계약을 제공함으로써 20/20은 장기적인 수익 흐름을 만들어 내고 이러한 복잡한 작업을 하는데 필요한 고객의 예산을 줄일 수 있다. 계약은 고객들이 다른 경쟁 업체의 제품을 이용하는 것을 방지한다. 고객들이 누리는 최고의 이점은 첨단 기술을 응용한 보안을 사용하여 마음의 평안을 얻게 되는 것이다. 회사는 그들이 지니고 있는 중대한 약점을 보완하기 위한 전략을 구상해야 할 것이다.

SWOT 분석표를 작성한 뒤, 기업가들은 벤처 기업의 성공에 중추적인 역할을 담당하는 요소들에 우선 순위를 정한다. 강점은 고객을 유치할 수 있는 비교 우위를 제공할 수 있다. 또한, 회사의 수익성을 높이기 위해 특정 약점들을 극복해야 할 수도 있다. 창업가들은 "SWOT 분석표에서 최고의 기회는 어떠한 것인가? 어떠한 위협이 회사의 성공을 위협할 수 있는가?"라는 물음에 대한 답을 찾아야 한다. 이러한 분석을 통해 기업의 전반적인 방향과 그에 알맞는 세부 목표들을 정할 수 있다.

7.3.7 비교 우위 만들기

기업가들이 자신의 사업이 다른 경쟁 업체들과 비교했을 때 어떠한 위치에 있는지 이해한 뒤에 그들은 자신의 사업이 지닌 비교 우위를 알 수 있다. 다음 단계는 여러 장점들 중에서 시장에 중요한 역할을 하는 것이 무엇인가를 파악하는 것이다. 회사는 시장이 중요하게 여기는 비교 우위를 촉진하고 이를 기반으로 성장을 추구할 수 있다.

REALITY 💸

창업가들은 제품/서비스의 비교 우위를 생성해야 한다. 그러나 경쟁에서 이길 만큼의 중요한 비교 우위를 갖췄는 가를 결정하는 것은 여전히 소비자의 몫이다.

From Real Entrepreneurs

메인의 톰즈 (Tom's of Maine)는 자사의 치약을 치약 시장에서 자연 제품으로 자리 매김함으로써 새로운 분야를 창출하였다. 다른 치약 회사들은 이러한 제품을 만들지 않았기에 이 업체는 높은 가격에 제품을 판매할 수 있었다.

모든 업계에 있는 대다수의 기업들은 한두 가지의 역량을 기반으로 경쟁한다. 이러한 역량은 아래와 같이 한산업의 특징이거나 전반적으로 모든 산업에 해당하는 역량일 수 있다.

• 적은 비용 - 경쟁자들에 비해 비용이 적을 경우이다. 이 우위는 낮은 인건비 혹은 효율적인 운용에서 비롯될 수 있다. 낮은 비용은 소비자들이 제품/서비스를 낮은 가격에 구매할 수 있도록 해 준다. 월마 트는 효율적인 유통 채널로 널리 알려져 있는데, 여기서 발생한 적은 비용으로 소비자들에게 낮은 가격으로 제품을 공급한다. 비용 절감으로부터 온 낮은 가격이 아니라면 중대한 문제를 야기할 수 있다. 작은 기업들이 수량 할인이나 대량 생산의 혜택 없이 낮은 비용으로 판매하기에는 힘들다. 규모가 크고 시장에서 자리를 잡은 기업들이 일반적으로 낮은 비용의 생산자들이다.

- 시장에서의 차별화 제품/서비스가 소비자들이 선호할 만한 독특한 특징을 갖춘 경우이다. 이러한 특징들은 경쟁사의 제품/서비스에서는 찾아 볼 수 없는 것이다. 결과적으로 기업은 더욱 많은 수량을 판매하거나 고가에 상품을 판매할 수 있다. 고객 충성도 또한 높을 수 있다.
- 틈새시장에 집중 대중 시장에는 매력을 느끼지 못한 고객들이 모인 시장을 공략하는 경우이다. 틈새 시장은 특정한 지역의 소비자들에게 상품을 제공하는 지리적인 위치로도 정의될 수 있다. 또한, 제품/서비스가 어떻게 사용되는지, 혹은 상품의 다른 이점을 기준으로 틈새시장으로 정의할 수 있다. 예를 들어, Brookside Barkery and Bath는 자연 친화적인 애완동물 사료와 애완동물 미용 용품을 만들어 틈새시장을 직접 개척했고, 이를 통해 펫스 마트, 펫코, 델레나 스타우트 등 애완동물 사료 산업에서 거대 기업들과의 경쟁을 회피할 수 있었다.

기업가들은 선두 업체와 직접적으로 경쟁하지 말아야 한다. 상품 차별화나 틈새시장 공략을 통해 기업가는 소비시장을 새롭게 정의하고 치열한 경쟁을 피할 수 있다.

REALITY 🔊

시장에서 성공적인 차별화 전략은 소비자들이 가치를 높게 평가하는 제품/서비스의 개발이 전제가 되어야 한다.

7.3.8 시장에서의 위치 확인

소비자들은 매일 쏟아지는 방대한 양의 정보에 노출되어 있고 어떠한 제품/서비스가 경쟁사의 상품들과 어떻게 다른지 알아보는 데 관심이 없다.

한 기업을 다른 경쟁사들로부터 차별화시키기 위해서 기업가는 소비자들의 마음을 사로잡을 수 있는 한두 가지의 비교 우위를 선택해야 한다. 시장에서의 위치 선정은 소비자의 마음속에 기업과 상품의 이점을 연관시키는 개념을 일컫는다.

시장에서의 위치 선정은 실제 혹은 인지된 이점에 근거를 둘 수 있다. 예를 들어 하나의 제품/서비스가 다른 상품보다 좋다는 인식은 실제로 상품의 이점으로 인해 비롯된 것일 수 있거나 회사의 마케팅 효과로 인해 만들어진 것일 수도 있다. 제품/서비스가 독창적이고 탐나도록 해 주는 것은 시장에서의 위치 선정이다. 예를 들어 한 레스토랑은 예전부터 줄곧 제공해온 저지방, 저염 음식을 "저지방이면서 심장에 좋은 음식"이라며 홍보할 수 있다.

REALITY 🔊

할인을 너무 빈번하게 하거나 잘못된 장소에서 판매가 이루어지면, 제품/서비스에 대한 좋은 이미지가 실추될수 있다.

시장에서의 위치는 항상 경쟁 업체들과 상대적이다. 만약 존재하는 경쟁자가 전략을 바꾸거나, 만약 새로운 경쟁자가 시장에 들어오면, 다른 회사들의 위치는 바뀔 수 있다. 기업인들은 어떻게 경쟁자들이 자리를 잡고, 고객들이 어떻게 그들을 인지하는지 그 변화들을 예의 주시할 필요가 있다.

집중하고 있는 시장의 위치에서, 업체는 시장 내에서 위치에 대해 소통을 할 수 있다. 시장에서의 위치는 다음과 같은 장점들이 기반이 될 수 있다.

- 품질
- 새로운 기술
- 세부적인 적용 상황
- 이용자 분류
- 다른 제품/서비스에 대한 비교
- 추가된 다양성
- 새로운 제품/서비스 분류

업체가 시장에서의 위치를 결정했을 때, 잠재적 고객들과 의사소통할 수 있는 시장 전략들에 관한 대책을 세워야한다.

TIP 🔆

"시장에서의 위치 선정은 당신이 제품에게 하는 것이 아니다. 위치 선정은 가능성에 대한 마음에 대해 당신이 하는 무엇이다. 제품을 가능성의 마음 안에 위치시켜라."

Al Ries and Jack Trout

TIP Ò

공장에서 우리는 화장품을 만들지만, 가게에서 우리는 희망을 판다.

Charles Revlon

🧷 연습 7.3.8 당신의 사업 분석하기

학습 목표

• 당신의 사업과 운영 환경에 대하여 SWOT 분석을 시행하라.

개요

SWOT 분석을 통해 당신의 약점과 강점을 파악할 수 있으며, 앞으로 맞닥뜨릴 수 있는 기회와 위협을 살펴 볼수 있다. 이러한 요소들을 이해하는 것은 당신이 시장에서 어떻게 경쟁할 것인가를 결정하는 데 도움을 준다.

약점과 강점은 회사의 내부 요소들이다. 회사의 강점에는 경영 능력, 경험, 제품에 대한 접근성, 낮은 간접 비용, 강한 유통 채널, 그리고 자원 네트워크 등이 있을 수 있다. 반면에 회사의 약점은 모든 것을 떠나 강점이 없는 것일 수 있다.

기회와 위협은 회사의 외부 요소들이다. 위협에는 법 규정의 변화, 신기술, 경제 상황, 그리고 새로운 경쟁 세력

등이 포함된다. 이에 반해 이러한 요소들이 오히려 기회가 될 수 있다. 이 모든 것이 당신의 사업에 어떠한 영향을 미치는지가 관건이다.

도구

당신이 관리팀, 산업, 그리고 소비 시장에 관하여 조사했던 내용을 사용하라. 이전에 제시된 기법을 통해 더조사하라.

1단계

SWOT 분석표에 당신 사업의 내부적 강점과 약점을 서술하라. 유통, 혁신, 마케팅, 경영, 자원, 물자, 현금 유동성, 자본 접근성 등 다양한 요소들을 염두하라.

2단계

SWOT 분석표에 외부의 기회와 위협을 평가하라. 경쟁자, 경제 상황, 기술, 산업 동향, 규정, 인구 통계 등다양한 요소들을 염두하라.

3단계

SWOT 분석표를 작성한 후, 분석할 시간을 가져라. 사업의 한 강점이 소비자들을 사로잡을 수 있는 비교 우위를 제공할 수도 있다. 어떠한 약점들은 극복하여 회사의 수익성을 높일 수도 있다. "분석표에 나타난 최고의 기회는 무엇인가? 어떠한 위협 요소들이 회사의 성공을 망칠 수 있는가?"에 대한 질문에 답하라. 이런 분석을 통해 회사의 전체적 방향을 설정하고, 이를 위한 세부적인 전략을 수립할 수 있다.

를 위한 SWOT 분석 도표

	강점	약점
내부적		
	기회	위험
	714	Па
외부적		

당신의 사업에 대한 SWOT 분석을 바탕으로 당신은 경쟁 우위를 점할 수 있는 어떤 강점을 파악했는가? 당신은 경쟁 우위를 위해 추구할 수 있는 어떤 기회들을 파악했는가? 사업을 강화하기 위해 당신이 다뤄야만 하는 약점들은 어떤 것인가? 어떤 위험들이 존재하는가? 당신은 어떻게 할 것인가?

과제 7b 마케팅 계획 - 경쟁 분석 부분

마케팅 계획의 경쟁 분석 부분은 시장의 경쟁을 파악하고, 주요 속성들을 이해하고, 어떻게 당신의 제품/서비스가 다른 사람들의 것과 비교되는지 아는 것을 증명할 수 있는 기회이다. 당신이 연습 7.3.5의 경쟁적 매트릭스를 작성하기 위해 했던 조사는 이 부분의 좋은 기초이다. 당신의 마케팅 계획안에, 매트릭스로부터 도출된 정보와 매트릭스 표를 부록에 포함하라.

직접적 경쟁자들을 파악하는 것은 보통 쉽지만, 간접적 경쟁자들을 파악하는 것은 더 어려울 수 있다. 그들을 간과하지 마라. 그들은 당신의 사업에 직접적 경쟁자들보다 더 큰 위험이 될 수 있다. 간접적 경쟁자들과 더불어, 미래 경쟁이 당신의 사업 성공에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 다뤄라.

이 부분에서 가장 중요한 부분은 "당신의 경쟁적 우위가 무엇인가?"이다. 당신은 어떤 측면에서 당신의 제품/서비스가 경쟁할 것이고, 고객의 관점에서 당신의경쟁 우위는 무엇인지 또렷하게 설명해야 한다.

산업, 시장, 고객 프로필과 목표 시장에 대한 정보가 이 부분에서 문서화된 결정들의 근거가 되기 때문에, 철저한 연구가 필요하다.

사업 계획서 질문들 설명된 내용 부분

직접적 경쟁 7.3.2

당신의 제품/서비스에 대한 어떤 직접적 경쟁이 존재하는가? 어떤 회사들이 같은 목표시장에 비슷한 제품/서비스들을 판매하는가?

간접적 경쟁 7.3.3

당신의 제품/서비스에 대한 어떤 간접적 경쟁이 존재하는가?

어떤 회사들이 당신의 제품/서비스와 같은 요구를 채우는 다른 제품/서비스들을 파는가? 정보의 출처를 표시하라.

미래 경쟁 7.3.4

당신의 제품/서비스에 대한 어떤 미래 경쟁을 예측하는가? 정보의 출처를 표시하라.

경쟁 분석 7.3.5에서 7.3.8

당신의 경쟁 우위는 무엇인가? 부록에 경쟁 분석 도표 (연습 7.3.5)를 포함하고,

사업 계획서의 본론에 주요 포인트를 요약하라 가격, 품질, 독특한 특징, 유통 체계, 지리적 위치와 강점/약점의 분야에서 어떻게 당신의 제품/서비스가 경쟁할 것인가?

요약

- 이 단원에서는 마케팅 계획의 기초적인 윤곽을 다루었고 산업 분석의 세부 사항들과 마케팅 계획의 경쟁 분석 부분에 대해 살펴보았다.
- 이 단원에서의 주요한 점들은 다음과 같다.
 - 마케팅 계획의 다섯 가지 부분은 산업 프로필, 경쟁 분석, 시장 분석, 시장 침투와 가격 계획들을 포함한다.
 - 산업 동향의 분석은 기업가가 해당 산업의 특성이 무엇인지, 밝은 미래를 가지고 있는지를 판단하는 데 도움을 준다.
 - 마케팅 계획은 벤처 기업이 어느 시장에 적합한지를 나타내는 산업 분석의 부분을 포함해야 한다.
 - 모든 기업은 시장에서 경쟁을 가지고 있다.
 - 경쟁은 직접적, 간접적, 혹은 미래 지향적 등으로 구분된다.
 - 만약 기업가들이 그들의 경쟁과 산업에 대한 정보를 모으고 분석하여 지속적으로 쌓아간다면, 기업가들은 한 발짝 더 앞서나갈 것이다.

8

마케팅계획: 시장 분석

시장 조사의 이해	258
시장 선정하기	259
시장 분석하기	27

기업가들은 시장의 특성을 이해하기 위해 시장 분석을 한다. 특정 제품/서비스에 기회가 될 수 있는 시장을 파악하고, 해당 시장의 고객을 이해한다. 이번 장에서는 시장 분석(시장의 특징 조사, 목표 시장 선정, 고객 프로필 분석)을 어떻게 진행하는지 알아본다. 시장 분석의 결과는 시장 내에서 전략적으로 회사의 위치를 선정하거나 변경하기 위해 사용할 수 있다. 또한, 시장 분석을 바탕으로 홍보와 유통에서부터 가격과 판매 계획을 결정할 수 있다.

학습 목표

이번 장에서 배우는 내용은 다음과 같다.

- 시장 조사를 이해하고 시장 분석을 한다.
- 목표 시장을 고른다.
- 고객 프로필을 만든다.

8.1 시장 조사의 이해

8.1.1 시장 정보의 탐색

기업가들은 사업 아이디어를 개발하면서 시장 조사를 시작한다. 사업을 계획하고, 시작하고, 성장시키면서, 지속적으로 시장을 분석한다. 시장 조사는 의사 결정을 위해 정보를 사용하는 과정이다.

기업가가 사용하는 세부 자원들은 사업의 종류와 잠재 시장에 의존한다. 산업 통계와 같은 유용한 정보는 통계청, 도서관, 정부 보고서와 무역 협회에서 얻을 수 있다. SIC와 NAICS 코드 번호에 의한 조사를 통해 유사 사업들에 대한 시장 정보를 확인할 수 있다. 지역의 중소기업 진흥원이나 상무부는 지역 내의 시장 정보를 기업가에게 연결 시켜줄 수 있으며, 유통 시장 정보는 도서관과 인터넷에서도 검색이 가능하다.

주요 시장 조사는 목표 시장에 대한 특화된 정보를 알아내는 데 필요하다. 인터뷰, 설문지, 조사지, 표적 집단의 분석은 기업가들에게 잠재 고객의 심리에 대한 이해를 높여 준다. 시장 조사 진행의 더 많은 아이디어들은 section 3.4에 자세히 설명되어 있다.

TIP 🔆

만약 당신이 시장 조사를 위한 기술을 잘 모르고 있다면, 이를 잘 아는 사람과 이야기하라. 다른 창업가들, 경영 도서관 사서, 관련 연구원들이 당신이 필요한 정보를 찾는 데 도움이 될 만한 방법을 알려 줄 수 있다.

8.1.2 시장 특징 조사

조사를 진행하기 위한 체계적인 과정은 창업가들이 자신의 목표를 어디에 초점을 맞출지 결정하는 데 도움을 준다. 시장 조사는 다음의 질문에 대한 답을 줄 것이다.

- 어떤 시장이 가장 큰 잠재력을 가지고 있는가?
- 시장의 수요는 어떠한가?
- 무엇이 목표 시장을 구성하고 있는가?
- 잠재 시장의 크기는 얼마나 되는가?

TIP 🔆

시장 조사는 반드시 필요하다. 시장 분석은 회사의 재무 성과를 결정하는 근거가 된다.

8.2 시장 선정하기

8.2.1 목표 시장의 확인과 선택

기업가들은 벤처 기업이 필시 잘 받아들여질 시장을 정확히 찾아 내려고 노력해야 한다. 잘 짜여 있는 분석표는 아이디어에 대한 시장을 분석하는 데 편리한 도구가 된다. 예를 들어, 골프공을 생산하는 사업은 4개의 잠재적 시장을 발견할 수 있다. 각각의 시장 특성이 분석될 수 있다. 핸디캡이 높은 골퍼는 적은 비용의 내구성이 강한 공에 가장 관심이 있을 것이다. 기업 고객들이 모인 시장에서는 인지도가 높은 브랜드의 공을 원할 것이다.

새로운 골프공의 제조사들은 그들이 가장 선전할 수 있는 목표 시장을 면밀히 파악하기 위해서 분석표를 공부 할 것이다. 이러한 분석표를 바탕으로, 이 경우 골프공 제조사는 전문 골퍼들은 그들의 제품을 받아들이지 않을 것이고, 취미 골퍼들이 그들의 제품을 선호할 것이라는 결론을 내린다. 이러한 결과를 바탕으로 제조사들은 취미 골퍼들을 목표로 삼을 것이다.

시장부분					제품 특징				
	낮은가격	높은 가격	내구성	발라타커버	장거리	궤도	브랜드이름공	하얀색	색상
높은 핸디캡 골퍼	\checkmark		\		\			\	\
취미 골퍼	\checkmark			\checkmark					
숙련된 아마추어 골퍼		\		\checkmark	√	/	\checkmark	\checkmark	
전문골퍼		\checkmark		\checkmark	\		√	\	√

가능한 시장들이 파악되면, 목표 시장을 선택할 수 있다. 목표 시장은 업체가 판매하려는 대상이 되는 고객들의 집단이다. 이러한 목표 시장의 고객들은 비슷한 특징을 지니고 있다. 예를 들어, 골프공 제조사에 의해 파악된 목표 시장은 고객들의 제품 사용량(얼마나 자주 골프를 치는지)이 비슷하다. 골프공 제조사는 회사의 목표 시장으로 취미골퍼를 선택할 것이다. 이러한 선택은 회사가 전문 골퍼들에게 공급하는 유통 할인점에 판매하는 것을 배제할 것이라는 뜻은 아니다. 단지 이것은 세부 시장을 파악하는 것이 마케팅 노력을 집중하는 데 도움을 줄 것이란 뜻이다. 다시 말해, 창업가는 어느 고객에게 자사의 제품을 마케팅할지 알아야 한다. 이러한 목표 시장의 선정은 기업가의 시간과 돈을 절약하게 하며, 더 효과적이고 효율적인 마케팅을 할 수 있도록 도와 줄 것이다.

TIP Ö

가장 잠재력 있는 시장을 파악하는 데 도움이 되는 정보를 수집하기 위하여, 표적 집단, 일대일 인터뷰, 온라인 설문 조사 혹은 이메일 설문 조사를 활용하라.

각각의 목표 시장별로 특별한 마케팅 전략이 개발될 수 있다. 그러므로 주요 목표 시장을 정하여 시작하는 것이가장 좋다. 주요 목표 시장에 우선적인 마케팅 전략을 펼치고 나서, 이차적인 목표 시장에 도전할 수 있다.

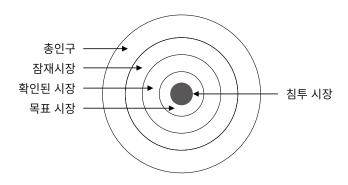
목표 시장 선정을 결정하는 데 있어 기업가들은 다음의 요소들을 고려해야 한다.

- 재품 판매의 용이성
- 수익 잠재력
- 소비자의 구매 빈도 혹은 구매량
- 추가 경쟁자들을 차단하기 위한 진입장벽

기업가들은 적절치 않거나 경쟁 우위가 없는 시장에 진입하는 것을 삼가야 한다. 자사의 제품/서비스가 특별하게 보일 수 있는 시장들을 선택해야 한다.

가격에 민감하지 않은 시장은 창업하기에 가장 좋다. 이러한 시장에서, 고객들은 제품/서비스가 제공하는 가치에 대하여 지불 의사가 생기며, 여기서 나오는 총매출은 창업 단계에서 매우 중요할뿐더러, 이는 가격에 민감한 시장에서는 이뤄질 수가 없다.

사업 계획서에서는 선정된 목표 시장에 대한 정보를 정확하게 확인해야 하고, 시장을 정확하게 선정해야 한다. 예를 들어, 회계사가 가능한 목표 시장에 레스토랑과 같은 개인 사업체나 규모가 작은 기업을 포함하기로 결정 했다고 하자. 회계사가 자신의 업체를 특화하기로 하고, 목표 시장을 대도시 지역의 레스토랑들로 잡았다고 추측해 보자. 그 시장을 정확하게 선정하기 위해서, 그는 그의 사업 계획서 안에 해당 지역의 레스토랑 수, 크기, 종업원의 수와 종류(패스트푸드, 가벼운 식당, 고급식당)와 관련한 상세 사항을 포함해야 할 것이다. 이 목표 시장의 정보는 통계청, 도서관 데이터베이스와 정부 보고서 등에서 얻을 수 있다.



REALITY 🔊

목표 시장이 좁게 정의될수록, 잠재적 고객들의 수는 적어진다. 다음 질문은 사업을 유지하기에 충분히 규모가 있는 목표 시장인가이다.

From Real Entrepreneurs

Bob Lasser은 그의 웨이크보드 제조 회사를 위해 모방하기 어려운 마케팅 전략을 원했다. 경쟁을 하지 않을 수 있는 가장 좋은 방법은 어려운 진입 장벽을 만드는 것이다. Bob은 어려운 묘기를 써 가면서 잠재적 웨이크보더들 사이에서 잘 알려지고 감탄할 만한 훌륭한 웨이크보더가 되는 것에 심혈을 기울이기로 결심했다.

2년 만에, 그는 U.S Wakeboarding Championship과 Pro World Wakeboarding Championship에서 우승하였다. Bob은 그의 젊은 고객들을 위한 모든 웨이크보드에 개인적으로 사인을 해 주고, 공개 출연을 하고, 스포츠에 대해 이야기하였다. 그의 고객들은 감동을 받았고, 그는 지속적으로 수익을 창출할 수 있었다.

፻ 연습 8.2.1 목표 시장들의 확인

개요

기업가로서성공하기 위해, 당신의 제품/서비스를 위한 가장 좋은 시장을 마케팅하는 것에 집중할 필요가 있다. 이 연습은 당신이 잠재 시장의 설문 조사를 통해 가장 잠재력 있는 시장을 파악하는 과정을 익히도록 도울 것이다.

진전된 준비

시장과 경쟁에 대한 사전 조사가 이 연습을 완성하는 데 필요하다.

1단계 잠재 시장의 파악

잠재 시장들을 브레인스토밍하라. 당신의 제품/서비스를 위한 잠재 시장들(고객 집단들)의 목록을 브레인 스토밍하라. 당신의 제품/서비스와 관련하여 일치하지 않는 요구 혹은 문제를 가지고 있는 부분들을 결정하는 데 도움이 되도록 경쟁에 대해 당신이 조사한 내용을 사용하라. 시장은 비슷한 특징들을 가지고 있는 집단 이라는 점을 기억하라. 사용자 집단, 지리, 관심사, 직업 혹은 소속과 같은 특징들에 대한 공통점들이 있을 수 있다. 아래 예시와 같이 답을 해 보도록 한다.

예시: 전자 계약 - 시장 부분들은 상업 건축, 주택 건설, 리모델링과 수리를 포함한다.

당신의 답

2단계 목표 시장의 선정

당신의 사업 아이디어와 가장 잘 맞는 것 같은 시장을 1단계에 있는 목록으로부터 선택하라. 이 부분이 당신의 목표 시장이다. 이 시장은 진입하기 쉽고, 중요한 수익 잠재력을 가지고 있거나 경쟁자들이 약점을 가지고 있기 때문에, 보통 목표 시장으로 선택된다. 당신의 목표 시장 안에 있는 고객들이 일치하지 않는 요구를 가지고 있는지, 그들이 당신의 제품/서비스를 살 형편이 되는지, 그들이 얼마나 자주 구매를 할 것인지, 당신의 마케팅 메시지들로 고객들에게 효과적으로 접근할 수 있는지를 고려하라.

예시: 나의 전문성과 현재 네트워크로 목표할 시장에 진입할 수 있는 용이성을 생각했을 때, 선택한 목표 시장은 주택 건설이다. 더 세부적으로, 내 사업이 위치하는 곳으로부터 25마일 안에 있는 주택 건설 시장이다.

당신의 답			

8.2.2 고객 확인

마케팅 계획은 회사가 판매할 시장이 또렷하게 파악될 때 시작한다. 이제는 그 목표 시장 안에서 누가 당신의 제품/서비스를 위한 고객들이 될 것인지를 파악할 시간이다. 창업가들은 정확하게 파악된 고객들에게 판매할 제품/서비스를 조화시켜 마케팅 계획을 더 쉽게 만든다. 다른 한편으로는 고객들이 명확하지 않거나 쉽게 정의되지 않은 상황에 처한 기업가들이 있다. 시장 조사와 시장 테스트는 누가 더 가능성 있는 고객들인지 명백하게 알려 줄 것이다.

시장에 대한 첫 번째 분석은 고객이 다른 업체의 사용자/고객 혹은 최종 사용자/고객인지를 분석하는 것이다. 사업의 고객들이 타 업체인 경우들이 있다. 이것을 B2B 마케팅(사업과 사업 간)이라 한다. 고객이 명백하게 소비자일 경우, 보통 이것을 B2C 마케팅 (사업과 소비자 간) 마케팅이라 한다. 고객들이 둘 다일 때, 면밀한 시장 분석은 어떤 시장이 더 큰 잠재력을 가지고 있는지 결정하는 데 도움이 된다.

TIP 🔆

성공적인 기업가들은 모든 잠재 구매자들에 이르기 위해 시도할 자원들은 없다는 사실을 깨닫는다. 마케팅계획은 그들의 자원을 효과적으로 이용하는 열쇠이다.

From Real Entrepreneurs

Energy Sentry 제품들은 가전 기기에 의해 쓰여지는 전기를 절약하는 데 도움을 준다. 이 제품을 개인 고객들에게 판매하는 것은 엄두를 못 낼 정도로 비싸다. 그렇기에 이 업체의 시장 전략은 지역의 전력 회사와 긴밀하게 일하는 것이다. 이 제품들은 대형 기업이나 단체들에게 판매되었다. 한 시골의 전력 회사는 그들의 고객들을 위해 9,000개를 구매하였다.

8.2.3 고객 시장

고객 시장은 그들 자신이나 자신의 가정을 위해 제품 혹은 서비스를 구매하는 개개인으로 구성되어 있다. 다양성을 추구하는 사람들의 증가는 다양화된 소비자 집단의 요구를 맞출 수 있는 기업가들에게는 기회를 가져다 주었다. 특별히 소규모의 사업들이 이에 맞게 특성화되어 있다. 기업가들이 소비자에 대해 더 많은 정보를 얻을수록, 기업가들은 더욱 세밀하게 그들의 마케팅에 대한 노력이 효과적으로 소비자들에게 전달 되도록 할 수 있다. 기업가들이 잠재적 고객들을 파악하고 위치를 찾아내는 것을 도와줄 정보의 대부분은 정부와 이차적인 시장 조사를 통해 가능하다.

REALITY 🔊

대부분의 제품/서비스는 많은 특징들과 장점들을 제공한다. 어떤 장점들이 당신 고객들에게 중요한지를 당신은 알고 있는지 확인하라.

From Real Entrepreneurs

두 번의 유방암을 겪고 난 생존자인 Kathy Dibbens는 그녀가 수술 후에 필요한 제품들을 찾기 위해 노력했던 경험을 다른 암 생존자들은 할 필요가 없다고 생각했다. 그녀는 자신과 같은 생존자들에게 이러한 제품들을 제공하는 Absolute Dignity를 설립했다. Kathy는 인공 기관과 가발을 고객들에게 맞춰 주는 것으로 인정받은 전문가이다. 그녀는 자주 고객들이 그녀의 가게에 들어올 때 따뜻함과 긍정적인 힘을 느낄 수 있다는 이야기를 듣는다.

More Info

American Consumers - 인구 통계와 소비 패턴. 출판자의 웹 사이트.

newstrategist.com

American Demographics - 인구 통계와 소비 패턴과 같은 소비자 조사를 제공하는 출판물.

americandemographics.com

American Generations Series - 잠재적 소비자 집단들의 특징을 파악하는 데 도움이 되는 책 시리즈. 출판자의 웹 사이트.

newstrategist.com/store

Demographics USA - 구매 소득, 구매력 지수와 다른 통계적인 마케팅 데이터를 제공한다. 출판자의 웹 사이트.

tradedimensions.com/prod_dus.asp

American Consumer Series - 미국 인구 통계를 갈무리한 쉽게 참고할 수 있는 이 책들의 시리즈는 당신에게 필요한 통계를 빠르게 검색해 준다. 보통 경영 도서관에서 이용 가능하다. 출판자의 웹 사이트.

newstrategist.com/store/index.cfm/category/2/

Consumer Expenditure Survey - 미국 소비자들의 지출, 수입과 소비자 단위 (가정과 단수의 고객들) 특징들을 포함한 그들의 구매 습관들에 대한 정보를 제공한다. 설문 데이터는 미국 통계청의 노동 통계국에서 수집.

bls.gov/cex/home.htm#tables

SRDS The Lifestyle Market Analyst - 미국의 1,900만 이상의 가구에 대한 인구 통계와 라이프 스타일 프로필; 프로필은 도시, 성별, 나이 등으로 나열되어 있다. 출판자의 웹 사이트.

srds.com

8.2.4 기업 시장

업체에게 제품/서비스를 마케팅하는 것은 고객에게 마케팅하는 것과는 다르다. 기업 시장에는 위험 요인이 있는 만큼 효율성과 수익성이 좋고. 수는 적지만 규모는 더 큰 고객들이 있을 것이다.

From Real Entrepreneurs

한 업체의 고객으로부터 75%의 매출이 생기는 작은 홍보 회사의 기업가는 한 고객에게 너무 의존하는 자기 회사의 약점을 깨닫게 되었다. 주요 고객으로부터발생되는 일의 양과 수입 때문에, 기업가는 고객층을 확장하는 데 필요한 마케팅 노력을 기울일 동기가 약했다. 그가 두려워했던 것처럼, 그의 주요 고객이 재정적 어려움을 겪고 지출을 줄이자, 자신의 회사의 생존은 위험에 처하게 되었다.

기업가는 잠재 시장 안에서 업체들의 구매 행동을 파악하는 것이 필요하다. 예를 들어, 매번 판매할 때마다 제안서를 제출해야 하는가? 가격과 기간 협상을 원하는가? 일반적으로 구매 결정에는 많은 사람들이 관여한다. 회사 내 누군가 제품/서비스의 최종 사용자이겠지만, 다른 사람 혹은 부서가 그 제품을 실제 구매하고, 또 다른 사람은 구매 결정을 한다. 많은 다른 사람들이 세부적인 제품/서비스가 구매되는 것에 영향을 미칠지 모른다.

구매 과정에서 단계별 참여자의 개입 정도

깊이 개입

다소 깊이 개입

제안서 검토

계약 완료

4

5

	= : "0				
	개입 없음				
	구매단계	사용자	의사 결정자	구매자	조력자
1	필요성 인지				
2	예산 확보				
3	제안서 필요				

업체가 고객일 때, 다수의 개인이 이 과정 안에 각 단계별로 개입될 수 있다. 구매 과정에서 볼 수 있는 일반적인 프로세스가 위에 나열되어 있다. 구매 과정과 참여자를 이해하는 것은 시장 분석의 일부이다.

정부는 특별한 기업 시장이다. 야외 활동파들을 따뜻하게 유지해 주는 것으로 유명한 Polartec® 직물 개발자, 제조자, 소매업자 Polartec® LLC는 미군들에게 극한 환경에서도 군인들을 편하게 해 주는 의류를 제공한다. 정부의 구매가 복잡하게 느껴질 수 있지만, 구매 과정은 많은 기관들을 위해 중앙 집권화 되어있다. 예를 들면, 연방 정부 총무청과 국방부는 연방 정부를 위한 많은 구매를 하고 있다. 주와 지역 수준에서는, 학교, 병원과 고속도로 관리공단이 잠재적 고객들이다.

많은 사기업과 정부의 구매 과정은 인터넷 사용이 증가함에 따라 중요한 변화를 겪고 있다. 많은 기관들이 시간과 돈을 절약하기 위해 온라인 구매를 선호한다. 이 것은 온라인 거래를 운영하는 기업가들에게는 기회가 될 수 있다.

TIP 🔆

소기업조차도 인터넷에서는 큰 존재감을 나타낼 수 있다. 온라인 마케팅은 많은 소기업들이 전국적이고 글로벌한 큰 회사들과 효과적으로 경쟁할 수 있게 해 준다. Encyclopedia of Associations - 대부분의 경영 도서관에서 찾을 수 있는 이 참고도서는 25,000개 이상의 미국 무역 단체들에 대한 정보를 제공한다. 대부분의 무역 단체들은 마케팅 연구 정보를 제공. 보통 단체의 멤버십이 요구.

American Wholesalers and Distributors Directory - 31,000개의 도매업자와 소매업자에 대한 산업 정보. 보통경영 도서관에서 이용 가능. 출판자의 웹 사이트.

gale.cengage.com/servlet/BrowseSeriesServlet?region=9&imprint=000&titleCode=AWD&edition=

Commerce Business Daily - 정부의 구매 개시, 계약 체결과 다른 조달 정보에 대한 검색 가능한 데이터베이스와 목록.

cbd-net.com

Association of Procurement Technical Assistance Centers - 연방, 주와 지역 정부 계약을 위해 성공적으로 경쟁할 방법을 찾는 업체들을 도와주는 정부 기관.

aptac-us.org/new/

Dun and Bradstreet Million Dollar Directory-100만 달러 이상의 판매를 기록한 100만 개 이상의 미국 공기업과 사기업에 대한 정보가 있는 데이터베이스. 보통 경영 도서관에서 이용 가능.

dnb.com

Reference USA - 회사 프로필과 고객 목록을 담은 1,400만 개 업체의 목록을 포함하고 있다. 보통 경영 도서관에서 이용 가능.

referenceusa.com

SRDS Direct Marketing List Source - 다양한 목표시장 목록의 데이터베이스를 가지고 있다. 보통 경영 도서관에서 이용이 가능하다. srds.com

Telephone Directories on the web - 옐로 페이지, 화이트 페이지, 상공인 성명록, 이메일과 팩스 번호 리스트가 있는 온라인 전화 번호부. **teldir.com/eng**

8.2.5 고객 프로필 작성

마케팅 계획의 한 부분으로서, 기업가들은 그들의 목표 시장을 구성하는 고객들의 상세한 프로필을 만든다. 기업가는 고객들이 어디에서 구매하고 얼마나 자주 구매하는지를 포함하여, 고객의 심리적 특성과 통계수치들을 알고 있어야 한다.

고객 프로필은 기업가의 계획에 관련된 사람이나 업체에 관한 자세한 정보를 나타낸다. 대부분의 고객들은 고객 프로필과 유사할 것이다. 예를 들어, 미니밴 구매자의 고객 프로필은 아이가 있고, 30-45대 결혼한 커플이고, 연수입 \$60,000 이상의 가정이다.

<u>TIP -</u>♡-

고객 프로필은 일반적인 고객의 모습이다. 다수의 고객들은 고객 프로필과 일치할 것이다.

몇몇의 젊은 전문직 종사자 혹은 늙은 은퇴자들이 미니밴을 운전할지라도, 구매자의 가장 큰 비율은 고객 프로 필과 일치할 것이다. 이러한 정보는 마케팅 전략을 다루고, 홍보 디자인과 판매 전략과 같은 마케팅을 계획하는데 도움이 된다. 고객 프로필을 만들 때 중요한 점은 우선 누가 고객인지를 파악하는 것이다. 고객은 제품/서비스의 실제 구매자가 아닐 수 있다. 기업가들은 개인이든 업체든 제품/서비스에 대해 돈을 지불하는 고객을 생각해야 한다. 소비자가 최종 사용자이다. 만약 고객과 소비자가 같은 사람 혹은 업체라면, 고객 프로필을 파악하는 일은 간소화된다.

8.2.6 B2C를 위한 고객 특징들

B2C(사업과 소비자 간) 마케팅에서는, 잠재 고객들의 공통 특징을 파악하는 것이 중요하다. 이것은 시간과 돈을 절약하는 판매 주기를 가속화한다. 고객 특징들은 보통 다음과 같다.

- 인구 통계 목표 시장은 나이, 성별, 교육, 직업, 지리적 위치, 국적, 인종, 수입, 종교와 다른 공통으로 사용되는 인구 통계의 분류 용어로 설명된다. 기업가들은 어떤 변수가 그들의 목표 시장에 관련이 있는지 파악해야만 한다. 예를 들어, 여성 의류 소매업자는 연령층, 직업 종류, 목표 고객의 수입 수준을 알아야만 한다.
- 심리 통계 고객 집단은 라이프 스타일 혹은 성격 특징에 따라 파악될 수 있다. 신분, 안락, 보안, 모험과 육체적 쾌락에 대한 욕구들에 따라 고객들을 묘사하는 것이 도움이 될지 모른다. 예를 들어, 새로운 제품들은 보통 자신들이 혁신적이고, 관심이 있고, 모험적이라고 생각하는 얼리어답터를 대상으로 마케팅을 한다. 고객들이 어떻게 시간, 활동, 관심사를 쏟는지에 대한 라이프 스타일의 변수들은 고객들을 더 자세하게 분류한다. 미디어 선호도와 조직의 멤버십 같은 정보들은 유용하다. 예를 들어, 잠재적 고객 집단이지역의 인기 라디오 방송을 열성적으로 듣는다는 것을 아는 것은 홍보 전략을 결정하는 데 도움이 될 수 있다.
- 사용자 팀 특징 고객들은 그들이 어떻게 제품/서비스를 사용하는지에 따라 설명될 수 있다. 공통의 분류 기준은 사용 중독자 vs 가벼운 사용자; 재택 이용자와 집을 떠난 이용자와 같은 사용 장소; 그리고 전문 적인 이용과 아마추어 이용과 같은 사용 목적 등이다.

고객 프로필은 제품/서비스 계획에 부합되어야 한다. 제품/서비스 계획에서 설명되는 장점들은 목표 시장에 의해 가치가 인정되는 장점들이어야 한다. 하나 이상의 시장을 목표로 하는 기업가들은 여러 고객의 프로필을 분석할 필요가 있다. 같은 목표 시장 안에서조차도, 다양성은 기본적인 고객 프로필과 이차적인 고객 프로필을 요구할지 모른다.

From Real Entrepreneurs

The Nielsen Company에 의한 설문 조사에 따르면, 아이패드와 아이폰 사용자는 전형적인 핸드폰 이용자보다 더 젊고 부자인 경향이 있다. Nielsen의 조사는 40%의 아이패드 사용자와 30%의 아이폰 사용자들은 25-36 나이대에 있고, 전체 모바일 이용자의 20%에 해당되는 것을 보여준다. 아이패드와 아이폰을 둘 다사용하는 사람의 50%는 연간 \$75,000 이상을 번다.

8.2.7 B2B를 위한 고객 특징

B2B (사업과 사업 간) 마케팅에서는 기업 고객들의 특징을 아는 것이 기업가들의 효과적인 시장 전략 개발을 도와준다. 이는 다음의 4가지 특징들을 사용하여 설명할 수 있다.

- 인구 통계 산업, 재판매자 혹은 정부와 같이 보통 광범위한 분류로 묘사된다. Standard Industrial Classification (SIC) 혹은 North American Industrial Classification System (NAICS) 코드는 사업의 종류를 묘사하는 데 쓰인다. 사업의 크기는 매년 판매, 직원들의 수, 지리적 위치와 목표 시장에 따라 설명된다.
- 제품/서비스의 사용 기업 고객은 돈을 벌기 위해서 혹은 운영 비용의 감소, 또는 정부의 규제를 따르기위해 제품/서비스를 사용할 것이다. 업체는 세부적인 요구 사항이 있고, 세부적인 장점들을 찾을 것이다. 재판매자는 다양성, 독점 공급, 협력 광고 혹은 넉넉한 수수료와 교환 정책들과 같은 특징들을 원할 수 있다. 산업 고객은 당일 배송 혹은 국제 표준화 기구에 의해 개발된 ISO 기준들과의 부합성과 같은 특징들을 원할 수 있다.
- 조직적 요소 구매 과정에 영향을 미치는 방침, 절차와 조직적 구조가 있을 수 있다. 예를 들어, 정부 기관은 제품/서비스가 제원에 맞고 가장 낮은 가격에 입찰된 것을 선택해야 할 필요가 있을지 모른다. 중앙 집권화 구매와 온라인 구매와 같은 절차들은 시장 전략에서 중요한 차이점을 만든다.
- 개인적 요소 기관이 고객일 때, 구매 기관에 속한 개인의 공통적 특징들을 이해하는 것이 유용하다. 구매자의 직위, 나이, 교육, 수입, 다른 인구 통계와 심리 통계에 관련된 특징들은 무엇인가? 영업 사원이 전화 연락, 개인 방문 혹은 이메일을 통해서 소통하는 것을 선호하는가? 주요한 정보 출처는 박람회, 무역 신문, 카탈로그 혹은 다른 매체인가? 어떠한 기관/조직에 구매자들이 가입하였는가? 예를 들어, 대부분의 목표 고객들이 전국 무역 협회의 회원들이라면, 기업가는 그 협회에 가입하고 활동적인 회원이 되는 것을 고려해 봐야 한다.

፻ 연습 8.2.7 고객 프로필

학습 목표

• 당신의 제품/서비스를 가장 잘 구매할 것 같은 고객들의 특징들을 파악함으로써 고객 프로필을 정의하라.

개요

당신의 제품/서비스를 누구든 살 것 같을지 몰라도, 모든 업체들은 전형적인 고객 혹은 가장 잘 구매할 것 같은 고객이 있다. 그 "전형적인 고객"이 누구인지를 아는 것과 그 대중을 향해 마케팅 노력을 집중하는 것이 중요하다. 모든 사람을 목표로 하는 업체는 바람직하지 않은 고객 후보에게 마케팅 비용을 낭비하고 있는 것이다.

이 연습에 있는 도표들은 당신의 제품/서비스를 가장 잘 구매할 것 같은 고객들의 특징을 파악하는 데 도움이될 것이다. 다시 말해, 고객 프로필을 개발하라. 당신은 인구 통계학(나이, 수입, 성별)적 특징들과 심리 통계(가치, 태도)적인 특징들을 설명해야 한다.

1단계

고객 시장 혹은 기업 시장, 혹은 둘 다 시장화할 것인지 결정하라.

고객 시장에 관련된 것들은 B2C인 판매를 한다 - 사업과 고객 사이.

업체 시장에 관련된 것들은 B2B 판매를 한다 - 사업과 사업 사이.

어떤 업체들은 업체와 고객 시장 둘 다 판매할 제품 혹은 서비스를 가지고 있다. 만약 그 경우라면, 당신은 계획서에 둘 다를 위한 프로필을 포함해야 할 필요가 있을 것이다.

2단계

적절한 도표를 사용하여, 당신의 제품 혹은 서비스의 전형적인 구매자의 특징을 조사하라. 세부적으로 설명하라. 폭넓은 범위(즉, 연령대 20~80)는 세부적이지 못하다. 당신의 시장에 관련된 특징들을 파악하라. 모든 박스에 답하는 것은 불필요하다. 다음은 고객 프로필의 요약된 예시이다.

사업과 고객 간

고객 프로필은 여성이고, 연령대는 25~40, 전문직 종사자들이며, 가정 수입은 \$100,000~\$150,000이며, 2~3명 자녀를 두었고, 결혼을 했고, 도시 지역에 거주하는 고객을 포함한다.

사업과 사업간

고객 프로필은 $1\sim10$ 명의 직원이 있는 건설 업체이고, 한번에 $5\sim15$ 채, 주택당 공사비는 $$150,000\sim$250,000$, 도시권에 건설하는 업체들을 포함한다.

당신의 산업 조사에서, 당신은 당신의 제품 혹은 서비스의 전형적인 고객을 설명하는 프로필을 찾았을 것이다. 그러지 못했다면, 관찰, 연구와 설문 조사들이 유용한 도구들이다. 창업 이후, 당신이 가진 기록들은 당신이 프로필을 확정하는 것을 도와 줄 것이다.

3단계

아래 있는 도표를 사용하여, 당신의 마케팅 계획에 쓰일 고객 프로필을 개발하라. 당신의 산업 연구에서 찾은 어떤 정보든 추가하라.

고객 시장

B2C, 사업과 고객 간의 판매

특징	설명
연령	
성별	
직업	
수입	
교육	

가족 지위	
가정의 <i>크</i> 기	
지리적 위치	
인종	
배도, 가치, 믿음	
사회적 지위	
이용자특징	
장점	

사업/산업 시장

B2B, 사업과 사업 간의 판매

특징	설명
업체 종류 (도매, 유통, 정부)	
제안된 제품/서비스	
제품/서비스의 이용	
NAICS/SIC 코드	
연간 판매	
직원수	

지리적 위치
위치의수
서비스/판매 분야
회사연령
회사의 목표 시장
구매과정
장점

8.3 시장 분석하기

8.3.1 고객 구매 패턴

기업가는 관련된 고객들에 대한 다음 질문들에 답할 수 있어야 한다.

- 고객들은 어디에서 구매를 하길 원하는가?
- 언제 구매하는가?
- 무엇을 구매하는가?
- 왜 구매하는가?
- 어떻게 구매하는가?
- 얼마나 자주 구매하는가?
- 얼마나 많이 구매하는가?
- 이 질문에 대한 답은 목표 시장에 도달하기 위한 시장 전략을 세우는 기초를 제공해 준다.

From Real Entrepreneurs

Jiffy Lube의 아이디어를 선박에 적용한, Naut-a-Care-Marine Services, Inc.는 오일 교환, 배 밑바닥의 증기 청소와 시스템 유지와 같은 서비스를 배의 소유주들에게 제공한다. 시장에 대해 설문 조사를 한 후, Naut-a-Care의 소유주는 그의 잠재적 고객은 편리함과 현장 서비스를 원한다는 것을 찾아 냈다. 회사는 그들의 고객들이 그들에게 찾아오게 하기보다는 정박지에서 서비스를 제공할 수 있도록 배를 제작 주문했다. 배에서 운영함으로써, 해양 사업에 필요한 매우 비싼 해안가 부동산 지출을 피할 수 있었다.

고객의 구매 행동과 관련된 또 다른 요소는 구매 결정에서 고객의 개입 정도이다. 고객은 공정하게, 빠르게 혹은 충동적으로 구매 결정을 할 경우에는 개입의 정도가 낮을 것이다. 고객의 개입 정도가 낮은 예로는 마트에서 식빵을 구매하는 의사 결정을 하는 것이다.

일반적으로 값이 비싸거나 복잡한 구매 시 고객의 개입 정도가 높다. 대체적으로 컴퓨터를 구매하는 것은 개입 정도가 높은 구매 결정이다. 이 경우, 고객은 제품의 특징에 대해 자세히 알아보고, 다양한 브랜드들과 가능한 선택에 대해 평가한다.

또한 구매 후 행동은 시장 전략 개발에 있어 고려되어야 한다. 만약 고객의 기대와 부합한다면, 고객은 제품/서비스에 만족할 것이다. 만족한 고객은 재구매자가 될 가능성이 높고, 그들의 긍정적인 의견을 다른 사람들과 공유할 가능성이 높다. 반면 불만족한 고객은 더 많은 사람들에게 그들의 부정적인 경험들을 말하는 경향이 있다. 고객이 만족하길 원하는 기업가들은 어떻게 고객의 기대에 미칠 것인지, 그리고 구매 후 사후 조치를 계획해야하다.

<u>TIP -</u>☆-

고객들이 어떻게 구매하고 제품/서비스를 이용하는지 분석함으로써, 기업가들은 고객들의 요구를 인지할 수 있고, 이익을 창출할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Cranium 보드 게임을 위한 목표 시장은 25세와 35세 사이의 가용 소득을 가진 개인들이다. 연구에서 이 인구 통계적 집단은 게임을 하는 자연스러운 사회적 성향을 가진 것처럼 나타났다. Cranium 발명가 Whit Alexander와 Richard Tait는 전통적인 게임 소매업자와 장난감 박람회를 고려하지 않기로 결심했다. 대신, 그들은 잠재적 게임 참여자가 쇼핑할 다른 유통 업체를 통해 그들의 게임을 팔기로 했다. 이 독특한 포지셔닝은 색다른 채널인 스타벅스 가게들을 통해 가장 큰 판매 실적을 보이고 있다. 게임은 또한 Amazion.com과 Virgin Megastores와 Branes and Noble에서 잘 팔린다.

8.3.2 고객 프로필에 따른 목표 시장 분석

고객 프로필이 완성되었을 때, 기업가는 앞서 확인한 목표 시장과 비교해 볼 필요가 있다. 예를 들어, 탁아서비스를 제공하는 B2C 회사는 18~40 나이에, 한 명 이상의 취학 전 자녀가 있고, 연 소득이 \$50,000이 넘는 기혼과 미혼 전문직을 그들의 고객 프로필로 파악하였다. 제안된 어린이 돌봄 시설 주변 지역에 대한 인구, 소득 수준, 연령대, 결혼 여부와 같은 요소에 의해 시장 분석을 하였다. 그 지역 내의 인구는 22-40세의 맞벌이 부모에 \$50,000 이상의 소득이 높은 비율을 차지하고 있다는 것을 분석한 기업가들은 목표 시장에 어린이 돌봄 사업이 유지될 가능성이 크다고 파악했다. 만약 그들이 인구의 다수가 50세 이상의 연령대였다면, 그들은 다른 위치를 찾아보았을 것이다.

장비를 사진관에 파는 B2B회사는 그들의 고객 프로필을 NAICS 541922로 분류되고, 연간 판매가 \$1,000,000 이상이며, New England 주 안에 위치한 다양한 지역에 있는 사진관들로 파악했다. 이 사업을 위한 목표 시장 프로필은 사진관의 수, 각 사진관이 맡고 있는 지역 수, NAICS, 연간 판매와 위치가 포함되었다. 고객 프로필을 목표 시장 프로필과 비교함으로써, 사업을 유지할 만한 목표 시장 안에 있는 충분한 잠재적 고객들이 있는지 파악할 수 있다.

8.3.2 시나리오

Run KC 목표 시장 프로필을 고객 프로필에 맞추기

학습 목표

• 특정 사업을 유지하기 위해 목표 시장 내에 잠재적 고객들이 충분한지 파악한다.

개요

목표 시장 프로필은 통계청, 도서관 데이터베이스와 정부 보고서에서 이용 가능한 인구 통계 데이터를 사용하여 작성한다. 목표 시장 프로필은 일반적인 고객을 설명할 수 있는 요소들을 포함해야 한다. B2C 사업들을 위한 요소들로 나이, 소득, 성별을 포함해야 한다는 것을 명심해야 한다. 그리고 B2B 사업들을 위한 요소들로 연 매출, 직원 수, 사업의 유형을 포함해야 한다는 것을 명심해야 한다.

고객 프로필이 작성되었을 때, 기업가는 목표 시장 프로필에 관하여 살펴볼 필요가 있다. 목표 시장 프로필과 고객 프로필을 비교함으로써, 사업을 유지하기 위해 목표 시장 내에 잠재 고객들이 충분한지를 파악할 수 있다.

시나리오

Tim Clark은 다음의 고객 프로필과 목표 시장 프로필을 보여주고 있다.

고객 프로필

Run KC의 전형적인 고객은 다음과 같다.

성별 남성 혹은 여성
가정 수입\$75,000 이상
연령 범위 주로 30-60대
두 번째로 14-29세
교육 수준대학; 대학원
고용 학생;교수
주거 유형 자택 소유자; 부모님과 함께 거주
가족 유형 가족; 1인

라이프 스타일: 육상 선수; 레져 스포츠에 참여; Runners World를 읽음; 인터넷 사용자

Running USA State of the Sport 2010에 따르면, 주요 고객들은 79%가 대학교졸업의 고등교육을 받은 자; 73%가 소득이 \$75,000 이상 되는 부유층; 연간 평균 3.2 켤레의 신발을 구매하는 이들이었다. 이 집단의 여성 중 64.4%는 신발 한 켤레에 \$90이상을 지출하고, 50.1%는 러닝화 구매 시 전문 러닝화 매장에서 구매했다; 또한 남성 중 56.4%는 신발 한 켤레에 \$90 이상을 지출하고, 42.9%가 전문 러닝화 매장에서 런닝화를 구매했다.

목표 시장 프로필

Run KC를 위한 목표 시장은 Kansas 주에서 가장 빠르게 성장하고 있는 지역으로 Johnson County, Kansas주이다. 미국 통계국에 따르면, Johnson County의 2009년 시장 프로필은 다음과 같다.

2009년총인구 542,737
평균 가정 소득\$89,925
평균 주택 가치 \$249,000
총가구수 217,867
2000~2009년 인구 변화율 +20.2%
남성 인구비율 49.4%
여성 인구비율 50.6%
평균 연령 35.7%
인종 다양성 백인, 아시아 인구 증가
가족 유형 부부, 가족
교육 수준 학사 학위 47.7%
고용 수준 교수; 사무직 종사자

지도에 의하면 매장의 5 마일 반경 이내에 평균 가정 소득이 \$119,343이고, 2000년부터 2009년까지 25%의 인구 성장률을 보였다.

2009년 5마일 반경 이내의 유통 판매량

신발 매장	 \$45,382,304
스포츠 용품 매장	 \$40,562,993

주어진 정보를 바탕으로, 당신은 Run KC를 위한 고객 프로필이 목표 시장 프로필과 일치한다고 생각하는가? 다시 말해서, 해당 지역에 이 사업을 유지할 수 있는 충분한 잠재적 고객들이 있는가? 당신의 답을 정당화하기 위해 세부적인 정보를 예를 들어보라.

City-Data.com - 시, 군, 우편 번호 수준의 깊이 있는 데이터를 제공한다.

미국 통계국 - 사회적, 인구 통계학적, 경제적 통계를 위한 공식적인 정보.

census.gov

USDA Economic Research service - 시골과 작은 마을의 지도와 주 자료표를 포함한다. 농업에 대해 강조.

ers.usda.gov

Sourcebook of Zipcode Demographics (CACI) - 인구 통계와 소비자 시장 통계와 우편 번호에 의해 나열된 정보. 보통 사업도서관에서 이용 가능하다.

Loopnet.com - 상업용 부동산 사이트는 재산의 각 수준에 따라 1,2,3 마일 반경 내의 인구 통계와 유통 판매량을 제공한다.

Complete Economic and Demographic Data Source (CEDDS) - 다양한 방법으로 나열된 인구 조사와 통계적 자료를 포함한다. 보통 경영 도서관에서 이용 가능하다. 출판자의 웹 사이트.

woodsandpoole.com

US Census County Business Patterns - 미국의 사업 설립에 대한 연별 상세한 지리적, 산업적, 그 외의 정보 제공.

census.gov/econ/cbp/index.html

Traffic Volume Maps - 많은 주의 교통부는 교통량을 문서화한 지도들을 가지고 있다. 주 교통부에 연락하라.

8.3.3 온라인 시장 목표

인터넷을 통하여 제품/서비스들을 시장화한 기업가들은 고객들을 대면하지 않지만 전통 시장에서 적용되는 시장 계획의 고려 사항과 제한들은 온라인 시장에도 적용된다. 기업가들은 시장 분석을 실시해야 하고, 목표로 삼은 최적의 시장을 선택하고, 세부적인 고객 프로필을 작성해야 한다.

누가 인터넷을 사용하는지 하는 지식은 만약 온라인 마케팅이 그들의 제품/서비스에 효과적인 전략이 된다. 기업가의 결정에 도움이 될 것이다. Pew Research Center Internet과 American Life Project 조사에 응한 18세이상의 응답자에 따르면, 인터넷 사용자들은

- 상류층 인터넷 사용도는 가족 소득과 비례한다. 소득이 \$75,000 이상인 95%의 사람들은 인터넷을 사용하다.
- 고등 교육 인터넷 사용도는 교육 수준과 비례한다. 대학 교육을 받은 가정의 90%는 인터넷을 사용한다.
- 남성과 여성 남성과 여성의 79%는 인터넷을 사용한다.

온라인 설문 조사는 기업가들이 시장 잠재력에 대해 좀 더 세부적인 정보를 얻는데 사용할 수 있는 도구이다. 잠재 고객이 인터넷을 통해 구매할 것이라고 기업가들이 파악했을 때, 그들은 그들의 목표 시장에 그들의 특정한 웹 사이트가 매력적일 수 있는가? 이러한 홍보 방법은 얼마나 비용이 들 것인가? 웹 사이트를 만들고 유지하는 비용에 따르는 적절한 예산이 있는가? 그들의 사업은 단기간 내에 큰 주문량을 소화할 수 있는가? 와 같은 유통의 다른 마케팅 측면들을 분석해야 한다. 이것은 인기 있는 사이트에서 일어날 수 있다.

기업가들이 인터넷을 통해 직접적으로 판매하지 않을지라도, 그들은 기술적 지원, 홍보 혹은 고객 서비스와 같은 다른 마케팅 과제들을 위해 인터넷을 사용하는 것을 고려해야 한다.

U.S.Census-전자 경제 측정

census.gov/econ/estats/2008/2008reportfinal.pdf

Audio, Leveraging the Internet to Improve Market Share-틈새 의류 제조자. 온라인 과정에 있는 더 많은 정보를 사용하여 이 자원을 살펴보라.

8.3.4 미래 시장

회사의 목적이 성장인지 안정성인지에 대해 기업가들은 미래 시장을 고려해야할 필요가 있다. 모든 제품/서비스는 고객 요구와 선호도가 얼마나 빠르게 변화하는지에 따라 생명 주기가 결정된다. 제품/서비스를 추가하거나, 현재의 것을 개선하거나, 기존의 혹은 새로운 제품/서비스를 새로운 시장에 판매함으로써 미래 시장은 열릴 수 있다.

미래 시장에 대한 조사는 고객 수요에 의해 이루어져야 한다. 기업가는 미래 시장들을 추구하기 전에 다음과 같이 질문해야 한다.

- 고객 수요를 충족하기 위해 제품/서비스를 추가하는 것은 나의 전반적인 비전에 타당한가?
- 현재의 조직 구조 안에서 새로운 제품/서비스가 적합할 것인가?
- 새로운 제품/서비스의 운영은 현재 제품/서비스 라인의 운영을 반영할 것인가?
- 새로운 제품/서비스를 개시하기 전에, 추가적인 연구와 개발이 필요한가?
- 새로운 제품/서비스의 추가 이익이 추구할 만한 기회를 만들 것인가?
- 만약 새로운 시장 판매가 판매 목표에 이르지 못하면, 우리는 얼마나 잃게 되는가?

사업의 미래의 성공은 새로운 시장 기회들을 파악할 수 있는 기업가의 능력에 달려있다. 위 질문에 대한 대답은 기업가가 새로운 시장을 추구하는 것이 옳은 일인지 파악하는 데 도움을 줄 것이다.

From Real Entrepreneurs

Virgin Group의 전설적인 창업자, Richard Branson은 Virgin Records라는 작은 음반 회사를 수십억 달러의 전 세계 200개가 넘는 회사들의 복합 기업으로 성장시켰다. Branson의 Virgin Group은 여행, 레저, 모바일, 고속 데이터 통신망, 금융과 건강 분야로 확장해 나갔다. Branson은 겉보기와는 달리 Virgin은 집중되어 있다고 주장한다. "우리의 고객들과 투자자들은 회사보다 아이디어 혹은 이념에 더욱더 연관되어 있다. 우리는 Virgin 경험을 제공하고, 우리는 이 경험이 모든 부문을 넘어서 일관된다고 확신한다. 이것이 이 브랜드에 대한 모든 것이다."

💆 과제 8 마케팅 계획 - 시장 분석

이번 과제를 위해, 당신은 당신이 원하는 고객의 인구 통계와 심리적 특징들과 연관 있는 고객 프로필을 만들 것이다. 고객들은 제품/서비스의 실제 소비자가 아닐 수 있다는 것을 기억해야 한다. 고객들을 제품/서비스에 대가를 지불하는 개인이나 업체로 생각하라. 목표 시장 프로필에서 시장의 규모와 잠재적 판매량의 측면에서 설명한 시장은 당신과 사업 계획서의 독자들이 당신의 사업 아이디어가 가진 현재의 기회를 이해하는 데 도움이 된다. 미래의 시장을 열거함으로써, 당신은 잠재적인 기회들을 파악할 수 있다. 이 장에서 당신의 목표 시장을 위해 수행된 설문 조사 결과와 포커스 그룹을 잠시 참조하라. 더 상세한 개요를 부록에 포함하라.

이 장의 정보는 다음 과제인 시장 침투 전략에 도움을 줄 것이다. 고객 프로필과 목표 시장의 정보는 마케팅 계획과 전체 사업 계획서를 보완하고 신빙성을 높여 줄 것이다.

REALITY X

"모든 사람들이 우리 목표 시장이야!"라고 주장하는 기업가들은 세부적이고 성공할 수 있는 목표 시장에 집중하는 데 어려움을 겪을 것이다.

<u>TIP -</u>☆-

만약 당신이 몇몇 다른 시장들을 목표하고 있다면, 당신은 두 개 이상의 고객 프로필을 만들 수 있다.

사업 계획서 질문 설명된 부분

목표 시장 프로필 8.2.1에서 8.2.4: 8.3.3

어떤 목표 시장을 선택할 것인가? 얼마나 많은 잠재적 고객들 그리고/혹은 잠재적 수익이 이 시장에서 창출 될 수 있는가? 이 목표 시장의 특징들을 설명하라. 당신의 시장 점유율은 어떻게 되는가? 만약 있다면 어떤 다른 시장들을 목표할 것이고, 사업이 어떤 단계에 있는가? 목표 시장이 최종 사용자가 아닌 유통 체계에서의 중간 회사일 수도 있다.

고객시장 프로필 8.2.5에서 8.2.7

연령, 성별, 전문직, 소득과 지리적 위치를 포함한 고객의 프로필은 무엇인가? 어떤 태도, 가치, 신념 체계 그리고 사회적 지위가 이 고객 집단을 설명하는가? 사업 고객들을 위해, 당신 고객들의 사업 형태, SIC와 NAICS 코드, 제품/서비스를 위한 지리적 위치, 조직이나 기관의 규모는 어떠한가?

시장 분석 8.3.2

목표 시장 프로필의 인구 통계가 고객 프로필과 일치하는가? 다시 말해, 시장 내에서 사업을 지지해 줄 잠재적 고객들이 충분한가?

미래 시장 8.2.4

미래 시장에서 시장 크기, 시장 침투의 방법, 예상 진입일과 대략적인 비용들을 포함한 어떤 기회들이 일어날 수 있는가?

요약

이 장에서는 마케팅 계획의 기본적인 윤곽을 알아보았다. 이 장은 제품/서비스에 대한 시장화를 위해 기업가들이 사용하는 전반적 계획의 세부 사항들을 논의했다.

- 기업가들은 자신의 시장 안에서의 변화를 이해하고 감지하기 위해 시장 조사를 위한 체계적인 절차를 사용한다.
- 마케팅 계획은 회사가 제품/서비스들을 판매할 업체 혹은 소비자 시장을 정확하게 파악함으로써 시작된다.
- 목표 시장 선택의 기준은 다음의 내용을 포함한다. 판매의 용이성, 수익 잠재력, 구매량 혹은 사용 빈도와 추가 경쟁자의 진입을 막아 주는 진입 장벽.
- 미래의 시장은 고객 수요와 새로운 시장이 사업의 목표들과 얼마나 잘 부합하는지에 달려있다.

9

마케팅 계획: 시장 침투

이미지 구축	280
브랜드를 통한 소통	284
마케팅 도구	285
디지털상의 존재감 만들기	287
고객 서비스 강화하기	291
마케팅 활동	292
판매 방법	299
마케팅 전략 조사	308
마케팅 효과 측정	317

사업을 홍보할 수 있는 수많은 방법들 중에 무엇을 바탕으로 마케팅 관련 결정을 내릴 것인가? 누가 당신의 제품을 살 것인가? 어떤 이미지, 전략, 기술들이 시장과 관계를 형성해 줄 것인가?

2장과 8장에서 이미 위에 질문들에 답을 찾기 시작했다. 이번 장에서는 시장에 침투하는 방법을 계획할 것이다. 다른 기업가들이 사용하는 다양한 전략들을 조사하고 어떻게 제품/서비스를 판매할지 결정한다. 광고, 출판, 프로모션을 통해 사업의 요구를 충족할 수 있다. 어떻게 시장을 장악할지 결심했으면 사업 계획서의 마케팅 계획 부분에 이를 작성하고 관련된 비용을 예측해야 한다. 이러한 비용들은 재무 계획을 세울 때 사용된다.

학습 목표

이번 단원에서는 다음의 내용을 학습한다.

- 사업의 브랜드를 만든다.
- 목표 시장에 침투 할 수 있는 방법을 생각한다.
- 시장을 장악할 방법을 구상한다.

9.1 이미지 구축

9.1.1 이미지 형성

브랜드는 제품/서비스 또는 사업의 이미지를 형상화한다. 고객들과 기업 사이에 시각적, 감정적 문화적 관계를 만들어 고객들에게 의식적 또는 무의식적으로 강력한 이미지를 불러 일으킨다. 이는 회사, 제품/서비스에 대해 형상화된 메시지를 전달한다. 예를 들어, 디즈니는 가족의 오락 문화에 있어서 시장의 선두 주자이다. 이는 기업의 긍정적 이미지를 남기고 고객들을 다시 돌아오게 만든다. 디즈니는 가족의 재미, 깨끗한 환경, 우수한 서비스로 고객들과 소통한다. 종업원들은 배역이라고 불리며 역할, 의무, 서비스 표준에 대해 배우기 위해 디즈니 대학교를 다닌다.

확고한 브랜드를 가진 업체들은 아래와 같은 이점이 있다.

- 제품 또는 서비스에 대해 높이 인지된 가치
- 경쟁사들에 비해 높은 수익률
- 경쟁사로 바꾸지 않는 충성스러운 고객
- 교차 판매
- 신속하고 낮은 가격으로 제품/서비스를 개발

TIP 🔆

의도적으로 브랜드를 만들지 않아도 무의식적으로 만들고 있다.

고객들이 제품/서비스를 구매할 때에는 그 제품의 가치, 약속, 기대를 구매하는 것이다. 고객들이 구매하는 제품/서비스 그리고 경험하는 품질이 고객의 재구매를 일으킨다. 제품/서비스와 브랜드는 서로 작용한다.

확고한 브랜드는 기업의 비즈니스에 대해 고객들과 명확하게 소통한다. 형성된 이미지가 고객들이 기업의 비즈 니스에 대해 생각하는 데 영향을 준다. 브랜드를 형성함으로써 기업 이미지에 영향을 줄 수 있다.

기업의 이미지는 고객 프로필에 맞는 고객을 끌어들일 수 있도록 고객들의 수요와 기대치에 맞춰져야 한다. 경쟁을 할 때에는 그러한 이미지의 장점을 강조함으로써 제품과 서비스를 시장에 내세울 수 있고 더 많은 고객을 끌어들일 수 있다.

많은 기업들이 고객들이 좋아하는 성공적인 브랜드를 만들었다. 성공적인 브랜드는 인지도 있는 이름과 경쟁사들보다 높은 가치를 지니고 있다. 예를 들어, 애플은 다른 경쟁사들보다 높은 이미지를 가지고 있기 때문에 더 높은 가격을 요구한다. 사우스웨스트 항공사 브랜드는 재미, 안전함, 신뢰도로 널리 알려져 있다. 이와 같이 강력하고 집중된 이미지가 꾸준한 판매를 보장한다.

From Real Entrepreneurs

Valerie Jennings에게 건강한 식품에 대한 열정과 문제 해결 능력 그리고 적응력은 그녀의 사업 성공의 비결이었다. Jennings는 Hippie Chow Natural Foods란 조리법을 가지고 있다. 이 조리법은 방부제를 사용하지 않고 천연 재료만을 사용한다. 브랜드를 설립할 때 Valerie는 자기의 신념인 최고 품질의 음식을 통해 독특한 가치를 사람들에게 제공하는 것을 지키기로 했다.

Hippie Chow의 핵심이 되는 가치는 환경과 기업의 관계에서 얻을 수 있는 긍정적인 효과이다. Jennings는 세계적인 환경 단체에 연 매출의 1%를 기부하는 지구의 1%의 단체라고 자부심을 가졌다. Jennings는 브랜드와 그녀의 개인적인 가치를 엮음으로써 엄청난 시너지 효과를 불러일으킬 수 있다는 걸 알았다. Hippie Chow는 그녀가 비즈니스를 통해 세상에 긍정적인 영향을 주는 좋은 예이다.

9.1.2 이미지를 통한 소통

대부분의 사람들은 브랜딩은 로고나 용지같은 시각적 요소로 생각한다. 마케팅 자료의 일반적 용어로 보자면 부수적 마케팅은 명함, 책자, 웹 사이트 등을 말한다. 브랜드가 자주 이러한 부수적 마케팅의 효과를 내지만 그것은 고객이 알고 있는 것보다 더 많은 것을 아우른다. 당신은 고객과 맺는 다양한 접촉은 생각함으로써 당신 회사의 브랜드를 만들어 낼 수 있다.

Valerie Jennings는 회사를 시작하고 브랜드를 수립하는 과정에 대해 여러 방면에서 생각했다. 그녀의 목표를 명확하게 보여주는 로고, 이름, 태그 등을 만들었다. 그녀는 브랜드가 시장에서 무엇을 나타내야 하는지 생각했다. 그녀의 목표가 회사의 가치와 일치해야 했으며 목표가 정확해야 했다. 이런 모든 행동들이 회사의 이미지를 강하게 만들었고 사업의 성공으로 이끌었다.

9.1.3 이름

기억에 남는 이름은 회사의 브랜드의 중요한 가치 중 하나이다. 기업가는 사업 기간 동안 회사에 맞는 이름을 선정해야 한다. Marion Luna Berm이 Corpus Christi, Texas에서 자동차 딜러 사업을 시작했을 때 Love Chrysler란 이름을 선택했다. 그녀는 하트를 로고의 모양 중 일부로 사용하면서 Love keeps you Going이란 문구를 사용했다. Berm의 통찰력이 사업을 성공으로 이끌었다. 그녀는 최근에 International Automotive Hall of Fame에 이름을 올리기도 했다.

업체의 이름을 선정할 때는 다음 사항을 고려하라.

- 경쟁사들의 이름 산업의 특성을 따르면서 다른 경쟁사들과도 차별화되어야 한다. 예를 들어, 법률 사무소들은 보통 파트너들의 성을 사용한다. Legal Ease는 창의적이지만 다른 경쟁사들로부터 너무 거리가 있을 수 있다.
- 소통의 메시지 이름은 비즈니스의 이미지와 일치해야 한다. Curl Up and Dye는 미용실로서는 창의적인 이름이겠지만 고객들은 예약 전화를 할 때 "Curl up and die"로 들을 것이다.
- 이름 사용 고객들이 이름을 가장 처음 글로 혹은 구두로 접할 것인가? 듣기는 멋있는 이름이지만 고객들이 철자를 모른다면 전화 번호나 웹 사이트를 찾을 수 없을 것이다.

5장에서 배웠듯이 회사 이름, 제품 이름, 로고, 문구들은 지적 재산으로서 상표 등록이 되어 있어야 한다. 상표를 지키기 위해 변호사와 상담해야 하는 것을 잊지 마라.

브랜드 구축 시의 5가지 오해를 설명하다 - 이런 흔한 오해에 걸리지 마라.

entr epreneur.com/market ing/bra nding/webbra ndingcolumnists tarrhall/article201918.html

사업 이름과 문구 만들기 - 회사 이름이나 문구 만드는 19가지 단계.

yudkin.com/generate.htm

브랜딩의 예술, Guy Kawasaki - 브랜딩 예술에 대한 블로그.

blog.guykawasaki.com/2006/01/the_art_of_bran.html#axzz1HuRsrMVL

9.1.4 장소

요즘은 예전보다 사업의 지리적 위치에 대한 선택지가 많다. 손님들이 들어오기 위해 상점 앞에 공간이 필요한가? 사무실이 필요한가? 장소, 접근성, 주차 등이 영향을 준다.

제품 판매 사업은 운영 공간 외에도 창고가 필요하다. 대부분의 서비스 사업은 기업가의 집에서 시작해 사무실로 확장한다.

TIP 🔆

소매업자들은 성공은 세 가지에 의해 결정된다고 생각한다. 지리적 위치, 지리적 위치 그리고 지리적 위치

아래는 지리적 위치에 대한 몇 가지 선택지들이다.

- 집 집에 있는 공간을 활용해 사업을 시작할 수 있는가? 이 선택은 이미 있는 가구와 장소를 이용함으로써 추가적인 비용을 절약할 수 있다. 회계사와 확인해 세금 공제 혜택에 대해 논의하라.
- 이그제큐티브 스위트(호텔 등) 일시적으로 사무실 공간이 필요할 때 사용 가능하다. 보통 전화, 우편함, 접수 담당자, 팩스와 복사기 같은 사무 용품, 구내 식당, 자판기, 회의실 등을 제공한다. 월 이용료에 따라 접수 담당자가 전화를 받아 주고 메모 접수, 호출 등을 해 준다. 대부분의 이그제큐티브 스위트는 실제 우편과 전화를 위해 옵션도 제공하지만 사무실 렌트는 하지 않는다.
- 부동산 임대 사무실, 생산, 창고 공간을 임대할 수 있다. 임대료는 위치와 크기의 시장 가격에 따라 달라 진다. 장기 계약을 요구한다. 어떤 임대는 다른 사업에게 전대도 가능하다. 다른 사업자에게 전대하거나 다른 사업자로부터 공간을 전대 받는다. 어떠한 선택을 하던 경쟁사가 아닌 사업을 선택하라. 또한 사업 가치나 이미지가 맞도록 한다. 부동산 임대 협상에 대해서는 알아야 할 것들이 많다. 공간 전대와 조기 계약 종결에 대한 방침을 읽어라. 사업 부동산 임대 전문 변호사와 상의하기 전까지는 서명하지 마라. 부동산 임대의 대부분의 요소들은 협상이 가능하다. 이웃 사업들은 주변 지역의 고객들에 대한 의견을 듣는 데 도움을 준다.
- 건물 매입 새로 시작하는 기업가들에게는 현실성 있는 선택은 아니지만 사무실을 매입하거나 필요에 따라 리모델링할 수 있다. 건물을 소유하는 장점 중 하나는 장기적으로 봤을 때 부동산 자산이 생기며 다른 사업자들에게 공간을 임대해 줄 수 있는 것이다. 이런 결정을 내리기 전에 회계사와 상담하고 건물 매입과 임대 비용을 비교하라.

• 벤처 기업 육성 시설 - 또 다른 선택은 벤처기업 육성 시설에 위치하는 것이다. 이런 시설은 다양한 기업들 에게 전문적인 사업 환경을 제공한다. 보통 관리 서비스와 장비들을 공유한다. 관리, 자본, 생산 시설과 교육을 받도록 도움을 주기도 한다. 많은 육성 시설은 정부와 경제 발전 기구가 후원하며 다른 시설들은 교육 기관이 후원한다. 육성 시설은 새로 시작하는 사업에 중점을 두며 예술부터 과학 기술 분야까지 도움을 준다.

만약 고객들이 사업장에 온다면 시장 전략과 맞는 장소를 선택하라. 도보를 이용할 것을 생각하는지? 고객들이 당신의 제품/서비스를 구매하기 위해 차를 가지고 올 것인지? 등을 확인해야 한다.

TIP 🔆

사업에 필요한 공간을 예측하는 것은 힘들다. 많은 기업가들은 성장을 위해 사무실을 여러 번 바꾼다.

사업의 지리적 위치에 대해 아래 사항을 고려하라.

- 비용과 임대 조건
- 공간의 적합성
- 지역의 지리
- 지역의 교통
- 고객들의 접근성
- 주차 공간
- 공간의 이미지
- 손님들의 가시성
- 경쟁사들의 위치
- 이웃 사업
- 구인의 용이성

이름과 지리적 위치 같이 브랜드에 장기적인 영향을 주는 마케팅 이슈를 해결하면 고객들에게 전달하고 싶은 메시지에 대해 생각한다.

REALITY 🔊

임차료가 낮다는 이유로 사무실을 선택하지 마라. 낮은 가격은 낮은 수요를 말한다. 장소가 손님들을 끌어모으지 못할 수 있<u>다.</u>

TIP 🔆

Small Business Development나 Department of Transportation이 지역 교통이나 지리에 대해 알려줄 것이다.

최고의 장소를 찾는 법 - "지리적 위치, 지리적 위치, 그리고 지리적 위치"의 뜻은 무엇이고 알맞은 장소를 찾는 데 생각해 볼 것들. entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/location/article73784.html

Loopnet - 재산의 종류와 비용에 대한 정보를 제공한다. 또한, 재산이 위치한 장소들의 지리도 제공한다. **loopnet.com**

From Real Entrepreneurs

Hippie Chow Granola의 Valerie Jennings는 그라놀라를 만들기 시작하면서 주방 시설이 필요하다는 걸 느꼈다. 그녀는 창의적으로 생각해 지역 박람회장에 주방을 얻었다. 사업이 성장하자 지역 요리 시설에서 주방을 사용할 수 있었다.

9.2 브랜드를 통한 소통

9.2.1 브랜드 메시지

브랜드는 고객들이 첫 구매부터 얻는 모든 경험을 포함한다. 이것은 단순히 회사의 이름, 광고, 문구가 아니다. 어떻게 전화가 접수되고 어떻게 청구가 되고 회사의 시민 단체 참여 여부 등에 의해 결정된다. 당신이 하는 모든 행동들이 이미지를 형성한다.

친환경을 사업을 운영하는 주인이 매일 차를 몰고 출근하는 일관되지 않는 메시지를 생각하라. 운 좋게도 그는 엇갈리는 이미지 때문에 저 연비 연료로 대체했다.

안 좋은 뉴스로 한번 이미지가 형성되면 다시 바꾸기 힘들다. 좋은 뉴스는 예산을 쓰지 않고도 강한 이미지를 만들 수 있다. 어떻게 효과적으로 브랜드를 소통하는지에 따라 시간과 돈을 절약할 수 있다.

TIP 🔆

웹 사이트, 책자 등을 통해 시각적 이미지가 알려진다.

9.2.2 메시지 정의하기

마케팅 도구를 만들기 전에 브랜드가 무엇을 소통하길 원하는지 찾아라. 하나의 메시지를 여러 시장에 소통하고 싶을 수도 있다.

많은 기업가들은 고객들에게 전달하고 싶은 핵심적인 가치들로 시작한다. 핵심 가치는 기업가들이 가지고 있는 중요한 성격이고 이것이 사업에 반영되길 원한다. 흔한 핵심 가치들은 보통 정직함, 책임감, 진실성 등 이다. 사업주로서 사업의 분위기를 정할 수 있고 전달하고자 하는 메시지를 통해 시장과 제품 또는 서비스를 연결할 수 있다.

TIP 🔆

브랜드 아이디어를 고객 프로필 구성원에게 시험하라.

9.2.3 메시지 전달

브랜딩을 통해 이미지를 형성하는 다음 단계는 어떻게 메시지를 전달할지 결정하는 것이다. 회사의 핵심 가치를 찾고 나서 고객과 직원들이 당신의 사업을 통해 무엇을 기대하는지 회사의 사명을 작성한다. 이러한 회사의 사명(mission)은 당신의 핵심 가치를 강조하고 고객들의 기대에 부응하기 위한 약속이다.

대중을 향한 메시지는 이야기 형식을 가질 수도 있다. The Roasterie의 Danny O'Neill는 커피 사업에 대한 열정을 소통하고자 그가 판매하는 커피에 그의 사업 이야기를 담았다. 그는 "저는 제가 언제 사랑에 빠졌는지 말씀드릴 수 있습니다. 1978년 11월 22일 코스타리카의 교환 학생으로 여러 지방에서 커피 원두를 수확했습니다. 저는 그 나라와 사람 그리고 특히 커피와 사랑에 빠졌습니다. 15년 후에도 저의 커피에 대한 사랑은 식지 않았고 The Roasterie가 탄생했습니다."

비슷한 메시지들이 직원 책자, 회사 정책, 마케팅 도구들을 통해 전달될 수 있다. Valerie Jennings는 "Peace. Love. Granola."라는 그녀의 문구를 통해 그녀의 시장과 소통한다. 어떤 기업은 자사의 장점은 직접 언급하며 제품이나 서비스의 높은 품질을 부각시킨다. 예를 들어, 한 회사의 웹 사이트는 "저희는 고객과 회사 뿐 아니라 지역 사회를 위한 가치를 추구하고 있습니다. 저희는 세계 시장에 책임감 있게 참여할 것입니다."라는 문구를 사용한다.

다음과 같은 예시들은 브랜드를 통해 전달하고 싶은 메시지들이다.

- 저희는 최고의 사람들을 통해 최고의 품질을 전달합니다.
- 우리는 당신을 존중하며 당신의 기대를 뛰어넘기 위해 일을 하고 있습니다.
- 저희는 고객과 직원을 가족처럼 대합니다.
- 당신이 믿을 수 있는 품질, 책임지겠습니다.

직원의 외모, 업체의 운영 시간, 건물 모양, 청결도 등과 같은 사업의 모든 요소들은 고객들에게 이미지에 대한 메시지를 전달한다.

9.3 마케팅 도구

9.3.1 마케팅 도구의 디자인

메시지를 찾고 어떻게 브랜드가 소통되어야 할지 정했으면 이제 브랜드를 세우고 사업을 홍보하기 위한 도구를 디자인한다. 마케팅 도구를 만들고 브랜드를 만드는 데 많은 비용이 소요될 수 있다. 예산을 고려해 몇 개의 새로운 아이템들로 시작해 이후에 여유가 되면 다른 아이템들을 추가한다.

어떻게 고객들에게 접근할지 생각하면서 어떤 마케팅 도구들로 시작할지 정하라. 과연 전단지, 책자 또는 우편이 도움이 될까? 만약 홍보 내용을 빈번하게 바꿀 계획이라면 웹 사이트를 이용하는 것이 적합할 것이다. 아래는 브랜드 홍보를 위해 사업들이 사용하는 마케팅 도구들이다.

9.3.2 로고

로고는 고객들이 가장 처음 알아보는 기업의 브랜드에서 가장 중요한 부분 중 하나이다. 로고의 목적은 기업을 알아보게 하고, 메시지를 전달하고, 고객들에게 강한 인상을 남기는 것이다. 나이키나 코카콜라 같은 회사들은 로고만 보고도 알아챌 수 있다.

성공적인 로고의 디자인은 아래와 같다.

- 유행을 타지 않는다 고전적인 의류 디자인처럼 로고도 유행을 타지 않는다. 유행을 타는 색깔과 디자 인은 피하라. 십 년에서 이십 년 후 당신의 회사를 확인할 수 있는 로고를 선택하라.
- 상징성 로고는 상징성을 지니고 있어야 한다. 예를 들어, 양초는 영원함과 및 또는 리더십을 상징할 수 있다. 색깔을 통해 상징을 전달할 수 있다. 예를 들어, 파란색은 충성심, 용감함, 흰색은 순수함을 나타낸다.
- 간단함 로고는 쉽게 읽을 수 있어야 한다. 만약 로고가 너무 화려하다면 메시지 전달이 힘들 수도 있다.
- 특별함 로고는 특정한 회사의 이미지와 일치되어야 한다. 선명한 색, 흥미로운 디자인 또는 시각 효과와 같은 특징을 이용하라.

전문 디자이너에게 맡기면 비용이 발생할 수 있다. 스스로 디자인을 하면 비용은 감소시키지만 시간이 많이 소요 되고 덜 전문적일 수 있다. 필요하다면 외부 도움을 받아라.

9.3.3 명함과 용지

로고를 만들면 명함이나 용지 디자인에 적용시켜라. 마케팅 도구들을 위한 색, 지질, 그래픽 등 여러 옵션이 존재한다. 처음에는 비록 많은 비용이 필요하지만 이런 도구들이 가장 효과적이고 비용을 절감하는 홍보도구들이다.

명함과 용지를 디자인하기 전에 아래를 고려하라.

- 명함에 당신의 사진을 첨부하면서 얻을 수 있는 이득은 무엇인가?
- 고객들이 명함 뒤에 글을 쓸 수 있으면 좋겠는가?
- 어떤 용지를 사용할 것인가?
- 장문의 편지와 제안서에 추가적인 용지가 필요한가?
- 노트 카드를 손으로 작성할 것인가?
- 봉투에는 어떤 것(로고, 업체명, 주소 등)을 표시하고 싶은가?

9.3.4 책자와 전단지

책자와 전단지는 제품/서비스에 대한 전체적인 정보를 제공하는 것이다. 어떻게 시장에 접근할 것인가에 따라 책자와 전단지를 사용하라. 모든 사업이 책자가 필요한 것은 아니다. 의류 세탁 업체 또는 세차 업체 등은 전단지를 이용한다. 컨설턴트나 엔지니어릴 회사는 의뢰인들을 위해 책자를 사용한다. 성장이 되기 전의 시장을 노린다면 온라인 홍보 방법을 선호한다는 걸 알 수 있을 것이다. 이런 경우 책자보다 온라인에 투자하는 것이 더 이득일 것이다.

책자를 만들기 전에 다음을 생각하라.

- 어떻게 분배할 것인가?
- 월별, 분기별, 연도별 얼마만큼의 책자가 필요한가?
- 얼마나 자주 수정될 것인가?
- 책자 대신 전단지나 엽서를 사용할 수 있는가? 만약 그렇다면 얼마만큼의 수량과 수정이 필요한가?

업체의 로고, 용지, 책자, 전단지는 시장에 브랜드의 시각적 효과를 제공한다. 이런 도구들은 일정한 메시지를 담고 있어야 한다.

TIP 🔆

그래픽 디자이너를 섭외해 로고를 디자인하라. 웹 사이트도 잊지 마라.

9.4 디지털상의 존재감 만들기

9.4.1 컴퓨터로 홍보하기

컴퓨터로 홍보하는 방법은 보통 다면적인 접근을 요구한다. 다른 방법들과 같이 시장에 대한 분석과 어떻게 고객들과 소통할 것인지가 매우 중요하다.

9.4.2 웹 사이트

웹 사이트는 많은 시장에서 사업을 하는 표준이다. 대부분의 고객들은 업체들이 웹사이트를 가지고 있을 것이라고 생각한다. 결제를 하는 사업이 아니더라도 웹 사이트를 통해 사업을 홍보하면 신뢰를 쌓을 수 있다. 올바르게 만든다면 웹 사이트는 브랜드 만들기에 도움을 줄 것이다.

웹 사이트의 모습과 느낌은 브랜드 이미지와 일치해야 한다. 웹 사이트와 마케팅 도구들도 일관되어야 한다. 웹 사이트는 역동적인 공간으로 매일 홍보를 위해 사용되고 있기 때문이다. 제품 판매나 온라인의 정보가 일 초 만에 수정 될 수 있다. 또한 큰 거래를 성사시킨다면 게시판에 글을 게시할 수도 있다. 많은 회사들은 비용을 절감하기 위해 회사에서 스스로 웹 사이트를 설계해야 한다고 생각하지만 항상 정답은 아니다. 만약 직원들 중

웹 디자이너나 그래픽 디자이너가 있다면 회사에서 설계하는 것이 정답이다. 만약 디자이너가 의뢰인들에게 시간별 금액을 요구한다면 다른 사람에게 맡기는 것이 더 비용을 절약한다. 전문가를 고용하는 것이 더 좋은 옵션일 수도 있다.

효과적인 웹 사이트를 개설하는 것은 단순히 전문가를 고용하여 보기 좋은 홈페이지를 개설하는 것이 아니다. 빠르게 고객들의 요구와 기대를 만족시켜야 한다.

웹 디자이너와 대화할 때 아래와 같은 질문을 하라.

웹 사이트를 방문하는 사람들은 누구인가? 목표로 하는 사람들을 정하라.

왜 이 사람들이 홈페이지를 방문할 것인가? 두 가지 이유로 방문할 것이다. 배우거나 구매하기 위해.

방문하는 사람들이 찾고자 하는 정보는 무엇인가? 후기, 설명, 가격과 배송 정책, 기사, 회사 정보 등의 정보를 방문자들이 찾을 수 있다.

웹 사이트가 어떤 사람들을 끌어들일 것인가? 유망한 직원, 잠재적 동업자, 투자자, 뉴스 미디어, 그리고 경쟁자들의 요구와 의도를 고려하라. 경쟁사들에게 알리고 싶지 않은 정보를 올리지 마라.

경쟁사들은 어떻게 웹 페이지를 운영하고 있는가? 고객 경쟁을 하듯이 웹 사이트 방문자도 경쟁을 할 것이다. 동종 업체의 웹 사이트들을 방문하라. 어떻게 디자인했는가? 어떤 메시지를 전달하는가? 웹 사이트에 대해 좋은 점은 무엇인가? 싫은 점은 무엇인가? 어떻게 사람들이 웹 사이트를 찾을 것인가? 검색 엔진은 온라인 마케팅의 큰 부분이다. 대부분의 사람들은 검색 엔진을 사용해 검색을 한다. 구글과 야후가 검색 산업을 독점하고 있으니 이 검색 엔진에 존재감을 만드는 것이 중요하다. 검색 엔진에 대해 두 가지 옵션이 있다. 무료와 유료.

- 무료: 많은 업체들은 전문가를 고용해 구글과 기타 검색 엔진 사이트에 자사의 웹 사이트를 상위 목록에 위치되도록 하기 위해 노력한다. 검색 엔진 최적화 전문가들은 당신의 웹 사이트가 정확하고 올바른 키워드를 사용했는지 관리할 수 있지만, 무료 검색 엔진의 최적화에 의존하면 안 된다. 만약 전문가가 제대로 하고 있고 구글의 알고리즘이 바뀌지 않는다면 어느 날 목록에는 오르겠지만 보통 오랜 시간이 소요된다.
- 유료: 구글과 야후 등에 올릴 수 있는 가장 빠른 방법이다. PPC(Pay Per Click) 광고들은 구글 결과 창 옆에 보이는 광고들을 말한다. 구글 광고 계정을 만들어 일정한 키워드에 돈을 건다. 예를 들어 만약 오렌 지가 키워드라면 그 단어가 검색될 때마다 광고가 출현하고 그 광고를 클릭할 때마다 당신에게 청구된다.

시간과 돈을 절약하기 위해 웹 사이트가 어떤 판매와 운영 기능을 실행하기를 원하는가? 웹 사이트를 당신 사업의 온라인 체인으로 생각하라. 기초적인 정보를 제공하고 많은 사업적 기능을 수행할 수 있다. 제품/서비스를 온라인에서 판매할 것인가? 만약 그렇다면 보안 문제를 생각하라. 웹 사이트를 통해 온라인 카탈로그를 만들 수도 있다. 온라인 카탈로그의 장점은 출력하지 않아도 된다는 것이다.

웹 사이트가 개설되면 누가 관리할 것인가? 시기적절한 수정을 통해 웹 사이트를 운영할 수 있다. 만약 사소한수정 사항을 반영하려고 한다면 회사 내부에 전문가를 고용하라. 한 시간 안에 정보 수정이 이루어질 것이다. 만약 정보를 수정하는 데 하루 이상이 걸린다면 다른 업체를 고용하라.

웹 사이트 개설이 완료되면 본격적인 마케팅의 시작이다. 웹 사이트 개설을 가게를 여는 것과 같다고 생각하라. 기사를 내고 고객과 파트너들에게 이메일을 보내라. 웹 사이트가 개설됐다는 것을 어떻게든 홍보하라. 어떤 회사들은 웹 사이트 개설 전부터 마케팅을 시작해 웹 사이트가 곧 열릴 것이라는 암시를 한다. 최근에는, 웹 사이트를 통해 새로운 DVD와 책 출시를 암시하는 사례도 있다. 이 웹 사이트에서는 며칠 뒤 온라인 구매가 가능했고 총 매출이 백만 달러를 넘었다.

9.4.3 소셜 미디어

소셜 미디어는 회사가 사업을 하는 방향을 바꾼다. 고객들에게 접근할 수 있는 새로운 방법을 제시하며 사업의 성장에 영향을 준다. 소셜 미디어는 온라인 도구와 네트워크 응용 프로그램을 조합한 것이다. 온라인 공간에서 존재감을 만드는 것도 마케팅 전략의 핵심 부분 중 하나이다.

업체들에게 인기 있는 미디어 사이트는 다음과 같다.

Linkedin - Linkedin은 사업 전문가들에게 가장 인기 있는 사이트며 9000만 명의 회원을 가지고 있고 200개국 15개의 언어로 이용 가능하다. 실시간 업데이트 기능을 이용하여 최신 정보를 업데이트할 수 있다. 당신의 사업에 Linkedin 사이트를 개설하는 것을 생각해 보라. 대부분의 산업이나 전문직에 대해 관심 그룹이 있기 때문에 문제 해결이나 직업적 명성을 쌓는 데 유용하다.

Twitter - 당신이 제공하는 제품과 서비스를 찾는 고객들 사이에서 관심 분야를 형성한다. eMarketer에 의하면 1억 9천만 명의 회원들 중에서 22%정도가 트위터를 사업을 위해 사용한다. 또한 사업을 위한 웹 사이트로 급격히 성장하고 있다. Twitter는 전 세계적으로 접속 수가 10위 안에 든다. 당신의 사업이나 제품/서비스 분야에 대해 올린 글을 읽으면서 유행을 알 수 있고, 브랜드 성장에 도움을 받을 수 있다. Twitter은 또한 영업 시간 등의 정보를 빠르게 업데이트 할 수 있고, 빠르게 피드백을 할 수 있다. H & R Block은 서비스 접수나 질문에 답하기 위해 Twitter를 사용하기 시작했다. 피드(Feed)는 세금 관련 뉴스를 가장 빠르게 통보할 수 있는 채널이다.

Youtube와 온라인 비디오 사이트 - 조사에 따르면 비디오가 검색 페이지 창에 가장 위에 올라온다. YouTube는 비디오 공유 사이트로서 업로드와 공유를 할 수 있다. 2010년 구글에서 검색된 결과보다 YouTube에서 시청한 비디오 수가 더 높았다. 비디오 컨퍼런스를 열거나 영상을 통해 제품 광고나 설명을 할 수 있다. 또한 다른 웹사이트에 링크를 공유해 광고할 수도 있다.

페이스북 - 2010년에 회사들의 페이스북 사용량이 192% 증가했다. 2011년 1월 기준 페이스북 사용자는 6천만 명을 넘었고 대기업들도 페이스북 페이지를 만들었다. 판매, 프로모션, 뉴스, 이벤트를 통보한다. Lucid Marketing에 의하면 많은 엄마들은 가족들과 페이스북을 통해 소통하며 적어도 한 브랜드의 팬이 된다.

또한 그 사람들 중 16%는 10개 이상의 브랜드를 구독하고 있다. 페이스북의 효과를 확장하기 위해 개인 블로그, 이력서, 명함, 트위터 계정, 이메일, 회사 웹 사이트에 팬 페이지의 링크를 포함시킬 수 있다.

명함/브랜드 블로그 - WordPress 또는 Blogger 덕분에 사업들이 매력 있게 보이는 다양한 블로그를 만들 수 있다. 블로그는 어려운 기술들을 요구하지 않아 쉽게 운영할 수 있다.

키워드를 등록하여 검색 엔진에 가장 위에 블로그가 뜨도록 한다. 구글의 AdWord가 당신 사업에 가장 효과적인 키워드나 문구가 무엇인지 찾아 줄 것이다. 키워드를 선택할 때에는 세부적으로 해야 한다. 예를 들어, 기술 작가들에게는 "작가"라는 단어보다는 "기술 작가"가 더 효과적인 키워드이다. 문구가 자세하면 자세할수록 목표 고객들에게 더 쉽게 접근할 수 있다.

성공적인 블로그의 비결은 고객들에게 유용한 정보를 제공하는 것이다. 뉴스, 제품/서비스 정보 또는 질문에 대한 답들이다.

블로그를 사용하여 고객들의 니즈를 어떻게 수용하는지 나타내라. 또한 코멘트를 이용하여 피드백을 받아라. 이를 통해 구매자로부터 제품과 서비스에 대한 의견을 들을 수 있다.

9.4.4 증가하는 소셜 미디어의 효과

성공적인 소셜 미디어 마케팅은 계획에서부터 시작한다. 사업에 맞는 플랫폼을 정하라. 명확히 계획된 목표와 여러 활동들을 포함하는 마케팅 전략이 필요하다. 소셜 미디어가 제공하는 모든 기회를 이용하기 위해 다음 질문에 답하라.

나의 목표는 무엇인가? Stephen Covey가 말했듯이 끝을 항상 마음에 두고 시작하라. 소셜 미디어를 통해 무엇을 이룰 것인가? 브랜드 인지도를 구축하려는가? 새로운 고객들을 끌어모을 것인가? 교육, 정보, 오락을 제공하고 싶은가? 명확한 목표가 마케팅 계획의 일부이듯 소셜 미디어에도 포함되어야 한다.

목표 시장은 어디인가? 지역의 정보와 시장 특성을 참고하라. 어떤 소셜 미디어를 목표한 시장에 사용할 것인지 조사하라. 대부분의 시장이 페이스북을 이용할 때 트위터를 사용하는 것은 좋지 않은 생각이다.

어떻게 브랜드를 배치할 것인가? 소셜 미디어를 사용하여 사업을 알릴 수 있는 기회가 많다. 무엇이 고객들의 수요를 만족하고 끌어들일 것인지 찾는 것이 중요하다. 하지만 당신이 회사를 대표하고 있다는 점을 잊어서는 안된다. 추구하는 가치를 잊지 말고 접근하려는 시장에 맞춰야 한다.

어떻게 하면 소셜 네트워킹을 통해 이점을 얻을 수 있는가? 소셜 네트워킹 노력을 검색 엔진 최적화에 중점을 두는 것이 중요하다. 대부분의 검색이 인터넷에서 이뤄지기 때문에 회사가 검색 페이지 상위에 링크되기를 원할 것이다. 고객들의 82%는 인터넷을 사용해 제품을 찾고 92%는 검색을 통해 원하는 상품을 찾는다.

정보를 최신으로 유지할 시간이 있는가? 소셜 미디어 응용 프로그램들은 즉시 업데이트가 가능하기 때문에 항상 관찰하는 것이 중요하다. 전문가들은 일주일에 30-60분 하루 세 번 정도 정보를 업데이트하는 데 활용해야 한다고 말한다.

문화를 이해하는가? 모든 소셜 미디어는 각각의 표준, 특징, 환경이 있다. 사이트가 사업에 맞는다고 생각하면 그것들을 공부해 익숙해져야 한다.

More Info

SBA Video - Fuego Mundo의 마케팅 프로그램에 있는 소셜 미디어의 중요성 (3:11)

sba.gov/content/fuego-mundo-interact-with-your- community-using-free-marketing

SBA Video - Lumus Construction이 웹 사이트를 통해 어떻게 고객들을 모으는지 설명한다. (2:29)

sba.gov/content/lumus-construction-engage-customers-with-website

SBA Video - Asset Group가 웹 사이트의 중요성과 무엇이 포함되어야 하는지 설명한다.

sba.gov/content/strategies-growth-technology-and-growth

SBA Video - Salon Red: 온라인 매체를 만들어라 (3:21) 헤어숍 주인이 온라인 매체를 만들어 어떻게 사업에 성공했는지 말한다.

sba.gov/content/salon-red-establish-your- online-presence

소셜 미디어와 브랜드 만들기 - 소규모 업체들이 온라인을 활용하기 위한 방법 다섯 가지.

entrepreneur.com/article/217815

네트워크 솔루션 - 도메인 이름을 정하고 도메인을 등록하라.

networksolutions.com

이메일 마케팅 - 이메일을 전략적으로 사용하여 사업 홍보하기.

clickz.com/type/column/category/email

9.4.5 효과 관찰하기

온라인 공간에서 업체를 알렸다면 효과를 평가하기 위해 관찰해야 한다. Google Alert, Google Blog Alert와 Google Analytics을 사용하여 당신의 업체나 비즈니스가 온라인에서 언급되면 알림을 받도록 설정한다. TweetBeep.com은 트위터상에서 당신의 업체가 언급이 되면 알림이 간다. 페이스북 또한 회사의 페이스북 페이지의 방문자 수와 새로운 팬들의 정보를 제공해 주는 기능이 있다. 통계 자료를 아는 것도 중요하지만 실제로 이익을 얻을 사업을 해야 한다.

Ping.fm은 한번의 포스팅으로 여러 사이트에 게시가 가능하다. 또한 SocialOomph.com을 통해 트위터 업데이트를 사전에 계획할 수 있다.

9.5 고객 서비스 강화하기

9.5.1 고객 서비스 전략

마케팅 계획의 일부분으로서 고객 서비스 전략을 통해 사업과 제품/서비스에 원하는 이미지를 만들 수 있다. 아무리 조심하여 사업을 운영한다 해도 고객들이 때때로 만족하지 않을 수 있다. 만약 고객들의 불만을 해결해 줄 수 있다면 고객의 마음을 평생 사로잡을 수 있다. 고객 서비스 전략으로서 품질 보증서나 고객 불만에 대한 정책을 만들 수 있다. 환불과 서비스 비용에 대한 산업 표준은 당신이 어떠한 문제에 직면할 수 있는지 다른 사람들은 어떻게 처리하는지 알아볼 수 있게 해 준다.

종업원들은 고객들에게 회사를 대표하는 얼굴이다. 철저한 교육을 통해 손님들을 어떻게 대하는지 배워야 한다. 대부분의 사업은 어떻게 문제에 대응해야 하는지에 대해 종업원을 교육하는 데 적극적이지 않다. 불만이 있는 손님들은 종업원의 미숙함 때문에 점장과 대화할 때까지 기다리고 싶어 하지 않는다.

고객들은 그들의 애용에 대해 인정받고 싶어 한다. 자주 방문하는 손님들을 위한 멤버십 카드는 고객 충성심을 높일 수 있는 방법 중 하나이다. 첫 구매를 어떻게 성사시켰는지 생각하고 고객이 다시 구매해야 할 이유를 만들어라. 또한 다른 손님 소개에 대한 인센티브를 제공하라. 현금흐름과 수익성에 영향을 주는 이런 인센티브의 재정적 효과를 잊지 마라.

TIP 🔆

고객들에게 귀를 기울여라. 고객 피드백 카드는 고객의 수요에 대해 알려줄 수 있다. 가장 가치 있는 정보는 고객들의 불만 사항이다. 만약 구매를 더 이상 하지 않는 고객들을 연구하면 귀중한 피드백을 얻을 수 있고 다시구매하도록 할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

"만약 경쟁사들이 가격을 내려도 저희 고객들이 어떠한 이유로 The Roasterie를 떠나고 싶어 하지 않도록 노력하고 싶어요." O'Neill이 말했다. 이러한 목표를 다짐하기 위해 O'Neill은 항상 자신에게 두 가지 질문을 한다. "우리가 지금까지 못했던 것 중에 오늘 고객들에게 제공한 것은 무엇인가?" "더 의미 있는 것은 무엇인가?" 예를 들어, The Roasterie의 고객 중 45%는 식당이나 커피 전문점 업체들이다. "고객들의 스트레스가 보여요." O'Neill이 말했다. 이를 해소하기 위해 고객들이 일일이 주문하지 않고 The Roasterie에서 알아서 재고를 파악하여 물건을 배송시켜 준다. 일주일에 한 번 전화해 필요한 물품이 무엇인지를 확인한다.

"고객들은 자기 할 일들 중에서 한 가지가 줄어들기 때문에 아주 좋아해요. 저희 회사에서 전화를 할 거란 걸 알고 신경 쓰지 않죠."

이것은 고객들의 충성심뿐만 아니라 회사의 제품과 배송을 좀 더 체계적으로 바꾼다. 예전에는 언제 배송을 해야 하는지 몰랐지만 배송을 통해 회사와 손님들 모두에게 이득을 제공한다.

9.6 마케팅 활동

9.6.1 목표 시장에의 접근

명함을 만드는 것으로 고객들이 나타나진 않는다.

목표 시장에 접근하기 위해서는 제품 또는 서비스를 지속적으로 광고해야 하며 그들에게 꼭 필요하다고 설득해야 한다. 시장은 매우 경쟁적이며 고객들에게는 제품을 선택할 수 있는 옵션이 있다. 자사의 제품/서비스의품질을 보증해야 다른 옵션을 선택하지 않는다.

시장에 성공적으로 접근하는 방법에는 여러 가지 방법이 있다. 이번 장에서는 당신의 사업에 맞는 마케팅 방법이무엇인지 알아본다. 그리고 그 방법들을 연구해 어느 방법이 당신 마케팅 전략에 맞는지 알아본다.

좋은 방법은, 광고, 언론, 프로모션 전략들을 포함한다. 광고만 하는 것은 도움이 되지 않는다. 언론은 인지도를 높일 수 있지만 다른 마케팅 전략을 사용하지 않으면 유지하기 힘들고 다른 회사들도 쉽게 언론을 이용할 수 있다. 프로모션은 단기간에 고객들을 끌어 모으지만 지속적인 돈과 시간을 투자해야 한다. 인센티브를 너무 자주 제공하면 고객들은 다음 행사 때까지 구매하지 않을 수도 있다.

과학 기술은 회사가 제품과 서비스를 광고하는 데 많은 영향을 주었다. 인터넷 마케팅을 이용하면 광범위한 지역의 고객들을 끌어모을 수 있다. 웹 사이트를 통해 제품과 서비스를 설명할 수 있으며, 온라인 결제를 가능케하고 인터넷을 통해 제품을 배송할 수도 있다. 예를 들어, 사람들은 전자책을 결제해 몇 초 안으로 다운받을 수 있다. 또한 이메일을 통해 제품을 프로모션하고 특별 할인을 제공하며 상품 재고 상황에 대해 고객들에게 알려줄 수 있다. 인터넷을 사용하는 것이 제품 홍보 방법이 될 수 있다.

마케팅은 항상 돈과 시간을 필요로 한다는 걸 잊지 마라. 또한 원하는 것 전부를 할 수 없다는 걸 알라. 마케팅에 대한 투자에도 순서를 정해야 한다.

9.6.2 홍보

홍보를 통해 고객들에게 제품과 서비스에 대한 정보를 제공할 수 있다. 홍보에는 많은 돈이 필요하기 때문에 가능성이 있는 시장에만 이용한다. 예를 들어, 탁아소를 운영한다면 부모들이 많이 접할 수 있는 곳에 홍보해야 비용을 절감할 수 있다. 또는 학교 신문을 통해 홍보할 수도 있다. 홍보는 고객들의 눈과 귀에 접했을 때에야 효과적이다.

어느 미디어 매체가 목표 시장에 접근할 수 있는지 찾아 내라. 그 다음 장점과 브랜드 메시지를 광고하라. 당신의 회사, 제품 또는 서비스의 특별함을 강조하라.

출판과 미디어 광고 분야는 뉴스, 잡지, 텔레비전, 라디오, 인터넷을 포함한다. 이런 옵션들 중 하나는 선택할 때는 고객들의 읽고 듣는 습관의 변화를 고려하라. 종이 신문 구독은 현저히 줄어들고 있고 인터넷 뉴스의 비중이 더 커지고 있다. 또한 텔레비전 채널은 수백 가지가 넘는다.

From Real Entrepreneurs

보스턴의 공영 라디오 방송국 재배치에 도움이 필요했을 때 Gretchen Fox는 그녀의 회사에 대해 알릴 수 있는 좋은 기회라고 생각 했다. 무료 서비스 대신에 그녀의 회사 프로모션을 제안했다. 시너지 효과는 대단했고 다수의 기업 임원들이 라디오를 청취했다. 이를 통해 그녀는 회사에 대한 좋은 이미지를 홍보할 수 있었다.

TIP Ö

단 한번의 효과에 큰 기대를 걸지 말라. 마케팅 전문가에 의하면 사람들이 적어도 7번은 광고를 보아야 구매를 한다고 조사되었다.

전통적인 미디어를 통해 광고하는 것은 많은 비용이 든다. 이 방법을 통해 광고하려고 한다면 다음을 고려하라.

- 할인된 금액으로 작은 묶은 단위의 라디오나 텔레비전 시간 이용하기.
- 선매가 가능한 시간을 이용하라. 만약 타이밍이 중요하다면 이 방법은 추천하지 않는다.
- 소규모의 지역 뉴스 업체, 라디오, 텔레비전 방송국 선택하기
- 미디어 구입 전문 서비스업과 협약한다.

기타 홍보 형식

신문, 잡지, 텔레비전, 라디오, 인터넷과 같은 출판과 미디어 광고 부문을 통해 이룰 수 있다. 만약 이런 방법을 생각 중이라면 광고가 원하는 결과를 낼 수 있어야 한다. 각 방법의 장점과 단점을 알아보아라.

방법	장점	설명
신문	 광범위한 사람들을 목표할 수 있다. 예산에 대해 유동적이다. 빠르게 광고할 수 있다. 특별 기사를 낼 수 있다. 	수명이 짧다.구독자들이 광고를 볼지 미지수다.다른 광고들도 많다.
잡지	 지역과 생활 습관에 대해 특정하게 광고가 가능하다. 구독하기 때문에 시간적 제한이 없다. 비용이 싸다. 월등한 품질을 제공한다. 고객 카드와 같은 추가적인서비스를제공해소통할 수있다. 광고가 출판되기까지 비용을 지불하지 않아도 된다. 	 출판 기간이 오래 걸린다. 더 좋은 자리일수록 비용이 비싸진다. 크기와 포맷에 대해서는 옵션이 많지 않다.

텔레비전	 짧은 시간 동안 많은 사람들에게 광고 가능하다. 시각, 언어, 청각, 동작을 통해 광고가 가능하다. 다양한 광고가 가능하다. 	높은 비용.짧은 시간.지속적인 광고 필요.다른 회사들과의 경쟁.
인포머셜 (Cable TV)	 제품과 서비스의 사용 설명이 가능하다. 높은 매출이 나올 수 있는 곳에 많은 사람들에게 광고할 수 있다. 	• 매출을 얻기 전에 방송 시간 사용에 비용이 들어간다.
라디오	 텔레비전보다 더 많은 사람들에게 광고가 가능하다. 특정 시간에 방송을 하면서 특정한 시장을 노릴 수 있다. 비용이 적게 들어간다. 	 시각적 효과가 없다. 브랜딩이 힘들다. 시간적 제한이 있다. 반복 노출이 효과적이다.
인터넷	 전 세계의 고객들과 소통할 수 있다. 검색 엔진을 통해 특정 그룹에게 메시지를 전달할 수 있다. 온라인 사이트에 광고 링크를 제공할 수 있다. 	 너무 어수선하다. 매출을 얻기 전에 비용이 들어간다. 링크가 무시될 수 있다.

다른 광고 수단은 우편, 전단지, 카탈로그 등이 있다.

우편 - 우편이란 마케팅 정보를 고객들에게 직접 보내는 것이다. 빠르게 광범위한 사람들에게 광고를 할 수 있다. 이 방법은 매우 선정적이고 반응을 쉽게 알아볼 수 있다. 우편 목록이 얼마나 정확하냐에 따라 효과가 달라진다. 만약 우편 목록을 구입한다면 정보가 뒤쳐져 있을 수도 있다는 걸 명심하라.

조사에 따르면 미국인들의 90%는 이런 광고를 통해 물품을 구입해 본 적이 있다. 단점은 판매 전에 우편 비용을 지불해야 한다는 것이다. 반응 속도도 느린 편이다. 고객들에 대한 조사를 통해 우편 목록을 작성하라. 신중하게 고객들을 목표 설정함으로써 효과를 극대화 할 수 있다.

직접 마케팅 방법을 선택하여 사용하기 전에 여러 시험을 해야 한다. 시험 결과를 참고하여 부족한 부분을 보완할 수 있다. 예를 들어, 수천 개의 회사들에 광고를 돌리기 전에 백 개 정도의 회사들에 우선 시험함으로써 효과를 점검해 볼 수 있다.

최고의 우편 목록은 실제 고객들로부터 얻을 수 있다. 영수증이나 주문으로부터 이름과 주소를 추적하면 자동적으로 목록이 형성된다.

More Info

Video - SBA, Sweet Success의 Brenda Reynolds는 어떻게 우편을 사용한 마케팅을 하였는지 말한다. (7:52) sba.gov/content/sba-delivering-success- promoting-growing-your-business

Audio - 고객 충성심 유지하기 - 현명한 우편 목록 만들기

Direct marketing Association (DMA) - 광고에 대한 정부의 활동.

the-dma.org/index.php

TIP O

전단지는 출력하는데 비용이 비싸지는 않지만 기본적인 형식을 갖추어야 한다. 너무 복잡한 색과 글씨체는 피해야 한다. 사업을 위해 만든 이미지를 유지하라.

전다지 - 행사에서 전단지를 사용할 수 있다. 고객들을 끌어들이기 위해 할인 쿠폰 등이 포함되어 있다. 이는 개인의 작업을 통해 출력되기 때문에 비용을 절감할 수 있다. 사용된 쿠폰을 통해 몇 명의 고객들을 끌어 모았는지 계산할 수 있다.

카탈로그 - 카탈로그 산업은 급속히 성장했다. L.L. Bean, Orvis, Lands' End등의 회사들은 급속한 성장과 성공을 경험했다. 하지만 카탈로그는 출판하기에 너무 많은 비용이 들어가고 비용을 미리 지불해야 한다. 온라인 카탈로그는 출력 비용을 많이 절감할 수 있다. 특정 고객들을 목표하고 카탈로그 출판에 투자하라.

웹 배너 – 다른 회사 웹사이트에 광고를 할 수 있다. 웹 사이트 위에 나타나기도 하며 팝업 창으로 뜨기도 하다.

색다른 방법들

기업가들은 새로운 광고 수단을 모색하고 있다. 공항, 스키 리프트 등에 광고가 나오기도 한다. 고객들이 쇼핑 하고 즐기는 곳에 광고를 하면 광고의 효과를 확대할 수 있다.

어떤 수단을 사용하고 싶은지 정했다면 어떤 메시지를 전달하고 어떤 형식으로 전달할지 결정해야 한다. 전문 가는 선택한 방법을 디자인하고 예산에 맞게 광고할 수 있게 도와줄 수 있다. 효과적인 미디어 광고는 다음과 같은 기준을 충족한다.

- 호기심을 유발하고 제품과 서비스의 필요성을 고객에게 설득시킨다.
- 고객들이 이해할 수 있게 제품 또는 서비스의 특별함과 이점을 설명한다. 광고에 연락처도 포함한다.
- 고객의 관심을 끌 수 있는 문구나 시각적 효과를 사용한다.

9.6.3 언론 홍보

언론을 통해 광고할 수도 있다. 이는 무료 광고라고도 불리며 사업에 대한 이야기가 미디어에서 언급되다. 사업이 새롭게 시작한다면 이 방법을 통해 광고할 수 있다. 공공 관계 전문가를 통해 언론의 영향력을 사용하여 도움을 받을 수 있다.

From Real Entrepreneurs

2천만 개가 넘은 시리얼 상자에 당신의 그림을 올리는 것은 대부분의 기업가들이 꿈꾸는 방법이다. Kathy Dibben은 처음으로 General Mills의 시리얼 상자에 광고 제의를 받았을 때 믿기 힘들었다.

그녀는 두 번의 유방암을 겪었다. eneral Mills는 그녀 회사의 아이스페이스 사이트를 통해 연락했고 그녀를 포함한 네 명의 사람들을 통해 유방암에 대한 사람들의 인식을 높이자고 제안했다.

특집 기사 - 언론에서 주목 받는 다른 방법은 특집 기사이다. 신문사, 라디오, 텔레비전 방송사들에게 이야기를 보낼 수 있다. 편집자들과 관계를 쌓으면서 인터뷰 제의를 받을 수도 있다. 다수의 출판사는 당신이나 회사 직원들이 작성하는 이야기를 받을 수도 있다. 언론을 통해 인지도를 높이려면 창의적인 시각으로 접근해야 한다. 프로그래머와 편집자들이 중요하고, 이들은 흥미로운 정보를 원한다.

Three Dog Bakery가 사업을 시작한지 3년 후 가게 주변에서 메모를 적는 남자를 보았다. 그는 월 스트리트 저널의 기자였고 사업 이야기에 흥미를 가졌다. 그후 언론은 그들의 마케팅에 광고보다 중요한 초석이 되었고 이금해 매년 \$1,000라는 낮은 가격에 광고를 했다.

도움이 필요한 유기견들을 위한 사업을 하는 Three Dog Bakery는 아직도 언론의 주목을 받는다. 연 수익의 1%를 기부하는 그들의 공로에 대해 수상을 한 적도 있다.

<u>TIP `</u>♡́-

투자되는 시간과 자원에 비해 홍보는 비쌀 수가 있다. 홍보를 계획할 때는 들어가는 시간과 비용을 신중히 예측하라.

기사 - 지역 미디어에 기사를 내는 것도 홍보 방법 중 하나이다. 기사는 간략해야 한다. 대부분의 편집자들은 한 쪽에서 두 쪽을 선호한다. 예시 기사들은 인터넷에서 찾아볼 수 있다.

미디어는 아래와 같이 흥미로운 소재를 다루는 기사에 관심이 있다.

- 논란이 많은 소재
- 뉴스와 연계되는 기사
- 유행
- 믿기 힘든 사실
- 시기에 맞는 기사

또한 개업 알림과 같은 이벤트성 기사도 나올 수 있다.

기사를 이용하여 산업과 관련된 분야의 전문가로 인정받을 수 있다. 예를 들어, 조경 기업가가 기사를 통해 건강한 잔디를 관리하는 방법에 대해 실용적 조언을 할 수 있다. 이를 통해 기업가가 한 분야의 전문가로 인정 받을 수도 있다.

인지도 - 또 다른 방법은 기부나 이벤트 후원 또는 상품으로 제품이나 서비스를 제공함으로써 인지도를 올리는 것이다. 이런 인지도는 사업에 대한 홍보 효과도 가져온다.

대회 - 홍보는 시장에서 소리를 내는 법을 배우는 것과 같다. 인지도를 올리는 방법 중 하나는 관련 대회를 개최하는 것이다. 대회 명, 테마, 카테고리 등을 만들고 우승자에게는 상품도 지급할 수 있다. 예를 들어, 만약 당신이사진 작가라면 "최고의 휴가 사진"이란 대회를 개최할 수 있다. 웹 사이트에 우승 작을 게시할 수 있고 페이스북을 통해 팬 수를 늘릴 수도 있다.

대회를 개최함으로써 다양한 매체로부터 인지도를 높일 수 있고 인터뷰 신청도 받을 수 있다.

TIP 🔆

기사를 보냈다고 해서 다 끝난 것이 아니다. 다음은 전화와 이메일을 통한 의사 소통이다. 첫 시도에 결과가 나오지 않았다고 실망하지 말라. 몇 번의 시도 끝에 성공할 것이다. 만약 얻은 결과가 전혀 없다면 기자나 편집자에게 문의하라.

More Info

Chase의 이벤트 달력-12,000개 이상의 이벤트, 휴가, 기념일 참고. 도서관에서 찾을 수 있다.

mhprofessional.com/templates/chases/

9.6.4 프로모션

똑같은 고객들에게 제품이나 서비스를 지속적으로 홍보할 수 있는 방법을 찾아야 한다. 고객들의 재구매를 유도하고 그들이 새로운 고객들에게 소개해 주는 것이 얼마나 중요한지 잊으면 안 된다. 지속적인 홍보에 많은 비용이 들어가는 것은 아니다. 하지만 새롭고 비용이 적게 드는 방법을 계속적으로 생각해야 한다.

기업들이 이용하는 흔한 방법들은 쿠폰, 할인, 경품, 제품이나 서비스 설명 등이다. 텔레비전을 통해 홍보하는 방법도 사업을 알리는 효과적인 방법 중에 하나이다. 현재 개발되고 있는 기술들도 프로모션을 위해 사용될 수 있다.

경품 - 경품은 무료로 고객들에게 상품을 지급한다. 티셔츠, 컵, 자석, 또는 고객들의 관심을 끌 수 있는 특별한 상품 등이 경품이 될 수 있다. 경품의 목적은 사람들에게 인지도를 높이고 제품의 가치를 알려 주기 위한 것이다. 경품을 선택할 때에는 고객들이 자주 사용할 수 있는 것으로 하라. 수천 가지의 상품을 담은 전문 업체의 카탈로그를 통해 예산에 맞게 경품을 구매할 수 있다. 경품은, 재고를 보관할 수 있는 공간, 최소한의 주문량, 로고등을 필요로 한다.

경품 딜러들은 보통 대량 구매에 대한 할인을 제공하기 때문에 한번에 많이 주문하는 것이 좋다.

쿠폰 - 쿠폰은 사업을 홍보할 수 있는 여러 가지 방법을 제시한다. 쿠폰은 가격 할인, 2개 사면 하나 공짜, 또는 구매에 대한 인센티브를 제공한다. 인센티브는 경품, 상품 획득 기회 또는 미래 구매에 대한 할인을 포함할 수 있다. Groupon, Living Social, Restaurant.com 등의 회사들이 상품에 대한 쿠폰 제공으로 유명해졌다.

할인 또한 같이 분류된다. 고객들의 실제 쿠폰 사용률은 매우 낮다. 신문에 포함된 쿠폰을 실제 사용할 확률은 1~5%정도이다. 잡지, 우편, 제품에 딸린 쿠폰들도 10% 미만이다. 현재는 온라인 쿠폰이 고객들이 상점을 방문하도록 유도한다.

설명/데모 - 설명 또는 데모는 제품이나 서비스를 구매할 고객들에게 체험해 볼 기회를 제공한다. 데모는 높은 비용을 요구하지만 보통 사람들이 생각하지 않은 제품들은 데모를 통해 80%이상 판매된다. 샘플을 제공하고, 무료 체험 기회를 제공하며 쿠폰으로 구매를 유도한다.

From Real Entrepreneurs

사업을 시작했으나 매출이 없자 Debbie Fields는 쿠키를 가지고 쇼핑하는 사람들이나 버스에서 샘플을 나누어 주었다. 반응은 매우 좋았고 가게까지 쫓아와 구매를 했다. "드셔 보시고 구매하세요."라는 홍보 방법은 아직도 사용된다.

텔레마케팅 - 기술의 발전으로 전화기는 중요한 판매 도구 중 하나가 되었다. 어떤 범위든 모든 사업은 휴대폰의 사용을 최대화해야 한다. 가장 큰 장점 중 하나는 낮은 비용이다. 단점은 텔레마케팅 관리가 많이 힘들다는 것이다. 거절당하는 것이 대부분일 것이며 고객들은 판매자로부터 전화 받기를 꺼려 할 수도 있다.

TIP 🔆

수신 거부를 등록해 놓은 사람들에게는 텔레마케팅이 불가능하다. 텔레마케팅을 실행하기 전에 확인을 해 보아야 한다.

네트워킹 - 네트워크를 통한 홍보는 최고의 방법 중 하나이다. 얼굴 대 얼굴을 통해 시장에 대한 자신의 열정과 성격을 이용할 수 있다. 네트워킹을 통해 질문들에 답할 수 있고 다음 구매자들과 소통할 수 있으며 낮은 비용 으로 홍보할 수 있다.

새로운 사업을 시작할 때 회의나 협회를 통해 네트워킹할 수 있는 기회를 찾아라. 만약 익숙하지 않다면 교육을 통해 교류할 수 있는 방법을 찾아라.

박람회 - 또 다른 얼굴 대 얼굴로 홍보할 수 있는 방법은 박람회이다. 박람회를 다니면서 유능한 사람들과 광범 위한 고객들도 만날 수 있다. 조사에 따르면 박람회 방문객 중 50%는 실제로 새로운 제품이나 서비스를 알아보려고 온다.

전국에는 수백 가지의 박람회가 개최된다. 박람회 개최자들을 통해 과거 행사에 대한 정보를 얻을 수 있으며 어떤 행사가 사업과 맞는지도 알아낼 수 있다. 기업가들이 박람회에서 어떻게 교류하는지에 따라 홍보 성과가 달라진다.

전자 신문 - 회사의 전자 신문을 통해 고객들과 소통할 수 있으며 새로운 정보를 제공할 수 있다. 이는 출판 비용과 우편비가 들어가지 않기 때문에 낮은 비용으로 이용할 수 있다.

전자 미디어 - 책자 대신에 CD나 DVD를 보낼 수 있다. 이는 고객들이 다양한 정보를 각자 편한 시간에 접할수 있게 한다. 이메일을 사용하면 고객, 공급자, 직원들과 낮은 비용으로 소통할 수 있다. 오늘날의 기술 덕분에 이러한 소통 방법이 더욱 빠르고 믿을 수 있게 됐다.

More Info

Small Business Sourcebook - 도서관에서 찾을 수 있는 참고 문헌. 340개의 산업에 대한 정보를 제공한다.

박람회: A Key Tool For Marketers - 박람회를 위한 9가지 비법.

entrepreneurship.org/en/resource-center/trade-shows-akey-tool for-marketers.aspx

Video-SBA Delivering Success: Marketing 101 (12:42). 이 비디오는 소규모 회사가 어떻게 고객들을 끌어모았는지 설명한다. sba.gov/content/sba-delivering-success-marketing-101

Video-SBA의 성장 전략: 마케팅(6.59). Casey Willson이 사업 홍보에 대한 조언을 해 준다.

sba.gov/content/strategies-growth-marketing

적은 것으로 더 많이 하라-새로운 소통 방법으로 비용 낮추기.

entrepreneur.com/marketing/publicrelations/prcolumnistrachelmeranusarticle200452.html

Guerilla Marketing Articles-200가지의 기사

gmarketing.com/articles/

9.7 판매 방법

9.7.1 판매 전략 세우기

만약 판매 전략들이 매출을 올리지 않는다면 모두 무용지물일 것이다. 매출이 없으면 운영 비용을 지불할 수 없다. 매출이 없다 = 이윤이 없다.

산업, 판매량, 제품이나 서비스, 기업가가 투자한 자원에 따라 판매 방법은 달라진다. 최적의 판매 방법을 선정할 때 경쟁사들을 어떠한 방법들을 사용하는지 조사해야 한다.

판매 전략은 일반적으로 내부와 외부로 나누어진다.

판매 전략 비교

	내부판매팀	외부판매팀
고용상태	종업원	하청업자, 판매 대리점
관리	회사가 직접 관리	대리점이 스스로 관리
보상	급여, 급여와 수수료 또는 수수료	수수료
운영 비용에 미치는 영향	급여는 판매 효과와 상관없음	판매에 따라 수수료 지급
판매 목표	회사의 자원과 관계에 따라 제한	판매 대리점은 여러 지역과 관련되어 있음
고객들에 대한 지식	회사의 지식 또는 사적인 관계 기반	기존의 고객 관계
판매 상품	오직 자사 제품 판매	한 개 이상의 회사 제품 판매
고객 서비스	회사가 제공	판매 대리점이 제공

9.7.2 내부 판매 방법

내부 판매 방법은 회사의 개인 또는 팀이 제품을 판매한다. 이 방법의 장점은 회사가 판매에 대한 권한이 있다는 것이다. 단점은 고객들이 금액을 지불할 때까지 판매 비용은 회사가 부담한다는 것이다. 또한 내부 판매팀의 규모에 따라서 판매 규모가 달라진다. 만약 단독으로 판매한다면 모든 수익은 당신에게 달려 있다.

다음은 가장 일반적인 내부 판매 방법이다.

단독 판매 - 단독으로 제품 또는 서비스를 판매한다. 초기에 종업원들에게 지급할 급여 또는 수수료가 충분히 없을 경우 사용한다. 사업에서 너무 많은 일을 해야 하는 경우 매출을 늘리기 위해서는 다른 방법을 고려해야 할 것이다.

직접 판매 - 내부 판매 사원이 회사를 위해 일을 하며 고정 급여 또는 급여와 수수료 또는 고정 수수료를 지급 받는다. 이 판매 방법의 장점은 기업가가 판매를 관리할 수 있고 판매 사원의 활동을 모니터링할 수 있다는 것이다. 단점은 종업원들을 유지하기 위해 비용이 발생한다는 것이다. 급여를 지불해야 하고 출장도 다녀야 하며

사무실 및 판매원 관리도 해야 한다.

인터넷 - 많은 기업가들은 인터넷을 통해 성공적으로 판매를 한다. 기술을 이용해 도서, 음악, 소프트웨어 등의 배포를 빠르고 쉽게 한다. 이 방법을 사용하면 결제가 인터넷으로 이루어질 수 있다. 시간이 지날수록 이런 기능을 관리할 수 있는 사람을 고용해야 한다.

9.7.3 외부 판매 방법

가장 큰 장점은 회사가 고객이 실제로 지불할 때까지의 비용을 부담하지 않아도 된다는 점이다. 이는 다른 회사를 고용해 판매를 맡기는 것이다. 이 방법을 통해 더 광범위하게 제품을 판매할 수 있다. 가장 큰 단점은 다른 회사의 제품들도 같이 판매된다는 것이다. 외부 판매 팀들은 보통 가장 팔기 쉽고 인기가 있는 제품들을 홍보한다. 또 다른 단점은 판매를 통제할 권한이 없다는 것이다.

<u>TIP -</u>☆-

외부 판매 방법은 사업 초기에 효과적일 수 있다. 고객이 지불을 한 뒤 수수료를 지불함으로써 현금 흐름을 관리할 수 있다.

가장 흔한 외부 판매 방법은 아래와 같다.

라이센싱 - 많은 기업가들은 그들의 제품 판매를 공식적으로 허가할 회사를 찾는다. 라이센스를 통해 팔린 제품마다 수수료를 지급 받는다. 만약 훌륭한 제품을 가지고 있다면, 다른 기업가들에게 당신의 제품/서비스를 판매할 수 있는 권한을 허가하면서 빠르게 성장할 수 있다. 일반적으로 라이센스 비용은 전체 매출의 $10\sim12\%$ 정도이다.

<u>TIP `</u>♡́-

라이센스 협약에 서명하기 전에 지적 재산 변호사와 충분히 상의해야 한다.

From Real Entrepreneurs

Opus는 어린이 시장을 목표로 디즈니 이름 사용권을 획득했다. \$50,000이상을 투자했고 오랜 기간 디즈니와 같이 고민한 끝에 전국적으로 3,000개가 넘는 지점을 열 수 있었다.

유통 경로 - 당신의 산업은 현재 유통 경로를 보유하고 있을 수도 있다. 많은 생산자들은 도매 유통 경로를 보유하고 있다. 식품이나 장난감은 체계적인 도매 유통 경로를 보유하고 있는 제품들이다. 이제 유통 경로가 어떻게 판매에 영향을 주는지 알아볼 것이다.

판매 또는 생산 대리인 - 외부 판매원, 또는 판매 대리점, 영업 사원은 하청업자로서 일한다. 수수료를 지불하며 그 액수는 총매출로 결정된다. 판매 대리점이 모든 비용을 지불하며 당신은 직원 고용 비용을 절약한다.

TIP 🔆

새로운 제품 유통에 대해 현재 유통 업체들이 어떻게 반응하는지 조사하라. 유통 업체들은 확실히 정착된 제품과 회사들을 선호한다.

More Info

Video-Seed the Clouds and Watch the Sales Grow (3:57) Guy Kawasaki는 누가 실제로 구매하는지 조사하여 그 고객들에게 집중적으로 판매한다.

ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1180

기술 판매 협회 - 기술 판매 네트워크.

technicalsalesassociation.org/site/

American Wholesalers and Distributions directory - 31,000개의 도매 업체들에 대한 정보.

gale.cengage.com/servlet/BrowseSeriesServlet?region=9&imprint=000&title Code=AWD&edition=

9.7.3 시나리오

Run KC 사업 브랜딩과 마케팅

학습 목표

- 회사의 브랜드 정의
- 주어진 제품/서비스에 대한 시장 침투 전략 제시

개요

고객 프로필에 있는 고객들을 끌어모으기 위해 고객들의 기대와 수요에 맞는 이미지를 형성해야 한다. 회사는 회사를 잘 묘사하는 브랜드를 형성함으로써 회사 이미지에 영향을 줄 수 있다. 브랜드는 회사와 고객 사이에 시각적, 감정적, 문화적 관계를 만들어야 한다.

기업가는 고객들과 여러 접점을 통해 회사의 브랜드를 만들 수 있다. 이는 모든 마케팅 도구, 환경, 복장 규정, 고객 서비스, 포장 디자인 등을 포함할 수 있다.

시나리오

Tim이 찾은 Run KC의 고객 프로필은 다음과 같다.

- 학생 또는 전문가들
- 연수입 \$75,000이상
- 30-60살 또는 14-29살

Tim의 사업이 성공하기 위해서는 고객들의 기대에 부응해야 하고 운동과 상품의 수준, 경험, 도움, 지식이 보장되어야 한다. 그의 관찰에 따르면 대부분의 회사들이 고객 서비스를 가지고 있다고 하지만 실제로는 몇되지 않는다. 그러므로 그는 고객들에게 전달 하고자 하는 메시지는 회사의 이미지와 실제 모두에서 나와야 하는 것이라고 믿는다.

1단계 브랜드 생성

Tim은 고객들에게 그의 사업을 전달하고 싶은 문구를 "품질, 경험, 지원, 지식 그리고 완벽한 고객 서비스"로 정했다. Tim이 이 문구를 어떻게 전달할 수 있을까? 어디에 디스플레이 해야 하나? 알맞은 방법에 체크하라. 그 다음, 어떻게 그 방법을 사용할지 작성하라.

항목	체크	작성
회사 이름		
로고/색깔		
문구		
고객 서비스		
광고		
명함		
책자		
전단지		
출판		
프로모션 제품		
웹사이트		
구매시점		
포장 및 분류		
배치		
신호		
복장		
기타		

2단계 마케팅 활동

광고

시장에 접근하기 위해 Tim에게 광고에 관한 어떤 조언을 할 것인가? 광고는 비용이 많이 들기 때문에 정말 흥미를 가진 사람들을 목표로 해야 한다. Run KC에게 추천할 광고 옵션을 선택하라. 그리고 선택한 옵션을 어떻게 사용할 것인지 설명하라.

항목	체크	작성
신문		
잡지		
텔레비전		
인포머셜		
라디오		
우편		
전단지		
카탈로그		
웹배너		
전자 카탈로그		
소셜 미디어		
기타		

언론 홍보

Tim이 시장에 접근하기 위해서 언론을 어떻게 이용하도록 조언할 것인가? 언론은 미디어에 의해 비용 없이 제품에 대한 이야기가 소개되고 언급되기 때문에 "무료 광고"라고도 불린다. 매스컴의 관심을 끌기 위해서는 미디어의 시청자들이 흥미를 가질 수 있는 제품이나 서비스를 광고해야 한다. Run KC에게 추천할 만한 옵션에 체크하라. 또한 그 옵션을 어떻게 사용할 것인지 설명하라.

항목	체크	작성
이야기 보도자료		
보도자료		
후원자 상금		
후원자 커뮤니티 행사		
대회		
산업 전문가		
기타		

프로모션

어떻게 Tim이 프로모션을 사용하도록 추천할 것인가? 사업들이 이용하는 흔한 방법들은 쿠폰, 할인, 경품, 제품이나 서비스 시연, 네트워킹 등이 있다. Run KC에게 추천할 만한 옵션에 체크하라. 또한 그 옵션을 어떻게 사용할 것인지 설명하라.

양폭	세그	식성
프로모션 상품		
쿠폰		
시연		
텔레마케팅		
박람회		
전자 신문		
웹사이트		
소셜 미디어		
후원		
샘플		
기타		

💆 연습 9.7.3 회사의 브랜딩과 마케팅

체크

자서

학습 목표

하모

- 회사의 브랜드 정의
- 적절한 시장 침투 활동 조사 및 확인

개요

사업을 홍보하기 위한 방법은 수천 가지가 넘는다. 기업가들은 어떻게 그 중 가장 효과적인 방법을 찾아 시장에 접근할 것인지 알아야 한다. 이를 통해 기업가들에게 광고, 홍보, 프로모션의 조합을 사업 마케팅 전략에 응용할 수 있다.

1단계

그룹으로 나뉘어 프로모션, 광고, 홍보 방법들을 생각해 보라. 통합적인 목록을 작성하라.

2단계

목록을 살펴보며 홍보로 간주되는 방법들에 동그라미를 쳐라. 나머지는 광고와 프로모션으로 분류된다. 이를 통해 광고와 홍보의 차이점을 알 수 있다.

3단계

아래 문제지들을 작성하라. 연습 9.8.2에서는 마케팅 전략을 세우고 아래 어느 방법들이 알맞은지 찾을 것이다.

회사의 브랜딩과 마케팅

설명: 아래 질문들에 답하라.

브랜드 형성

	ト에 대한 어떤 -하길 원하는プ		고객들에게	전달하고	싶은가?	당신의	회사을	설명할	때 고	.객들이	어떤	문구를
이ㅁ	베시지가 어떻?	게 경쟁 우위]를 지원할	것인가?								

브랜딩

어떻게 메시지를 전달할 것인가? 사업의 어느 위치에 나타나도록 할 것인가?사용하고 싶은 방법들을 체크 하라. 그리고 어떻게 브랜드를 반영할 것인지 작성하라.

항목	체크	작성
회사이름		
로고/색깔		
문구		
고객 서비스		
광고		
명함		
책자		
전단지		
출판		
프로모션 제품		
웹사이트		
구매 시점		

포장 및 분류	
배치	
신호	
복장	
기타	

마케팅 활동

광고

광고를 통해 제품이나 서비스에 대한 정보를 고객들에게 알려줄 수 있다. 광고에는 많은 비용이 발생할 수 있으므로 당신은 광고가 당신이 무엇을 제공하는지에 가장 흥미를 끄는 광고를 확실히 원할 것이다.

사용할 만한 옵션들을 체크하라. 그리고 어떻게 사용할 것인지 적어라.

항목	체크	작성
신문		
잡지		
텔레비전		
인포머셜		
라디오		
우편		
전단지		
카탈로그		
웹 배너		
전자 카탈로그		
소셜 미디어		
기타		

언론 홍보

미디어는 비용 없이 제품에 대한 이야기가 소개되고 언급되기 때문에 "무료 광고"라고도 불린다. 매스컴의 관심을 끌기 위해서는 미디어의 시청자들이 흥미를 가질 수 있는 제품이나 서비스를 광고해야 한다. 사용할 만한 옵션을 체크하라. 또한 그 옵션을 어떻게 사용할 것인지 설명하라.

항목	체크	작성
0 0 7		
보도자료		
후원자 상금		
후원자 커뮤니티 행사		
대회		
산업 전문가		
기타		

프로모션

잠재적인 고객들과 이미 보유하고 있는 고객들을 관리하는 것은 매우 중요하다. 프로모션에 항상 많은 비용이 들어가는 것은 아니다. 창의적인 방법을 사용해 비용을 절감할 수 있는 방법들을 찾아야 한다. 사업들이 이용하는 흔한 방법들은 쿠폰, 할인, 경품, 제품이나 서비스 시연, 네트워킹 등이 있다. 사용할 만한 옵션을 체크하라. 또한 그 옵션을 어떻게 사용할 것인지 설명하라.

항목	체크	작성
프로모션 상품		
쿠폰		
시연		
텔레마케팅		
박람회		
전자 신문		
웹사이트		
소셜 미디어		
후원		
샘플		
기타		

판매

어떤 판매 방법이 경쟁사들이 가장 자주 사용할지 생각해 보라. 당신 사업에 가장 효과적인 방법을 선택하라. 각각 어떻게 사용할 것인가?

항목	체크	작성
단독		
인터넷		
보유하고 있는 유통업체		
직접 판매		
라이센싱		
판매 대리점		

9.8 마케팅 전략 조사

9.8.1 목표 시장에 집중

창업자는 소수의 자원으로 해야 할 일이 많다. 성공할 확률이 가장 높은 목표 시장에서 마케팅 활동에 집중하는 것이 중요하다.

8장의 시장 분석을 통해 목표 시장과 중요한 기회들을 찾을 수 있게 되었다. 이 분석을 이용하여 마케팅 전략을 세울 수 있다.

• 사업 첫 해 동안 최대에 도달할 수 있는 목표 시장을 선택하라.

- 고객들의 수요를 가장 만족하는 특정 시장과 선별된 제품/서비스.
- 경쟁 우위

마케팅 전략은 특정 또는 틈새시장에 중점을 두며 충족되지 않은 수요를 만족시킨다. 때로는 여러 시장을 목표로 해야 전략이 성공할 때가 있다. 예를 들어. 보안 업체는 한 시장에 얽매이지 않고 다양한 분야에 서비스를 제공 할 수 있다.

이 프로그램을 통해 세운 마케팅 전략은 목표 시장에 집중할 것이다. 사업을 시작한 지 6개월에서 1년이 되었 다면 그 동안 수집한 정보를 기초로 추가적인 전략을 세우는 것이 좋다.

9.8.2 마케팅 맵

최고의 마케팅 계획은 신중하게 구상된 전술과 특정한 활동들을 통해 이루어진다. 이것은 마케팅 맵이라 한다. 전술은 마케팅 메시지가 무엇인지 알려 주며 어떻게 전달하는지 알려 준다. 활동은 이 전술들이 성공하기 위해 실행하는 것이다. 활동들은 책임이 따른다. 전략은 전술이나 활동 없이는 아무 의미가 없다.

예를 들어, Run KC의 전략은 인지도를 높여 전문적으로 보이고자 하는 것이다. Run KC의 기술들은: 강한 파트너십, 사회 구성원으로서 활동, 달리기 분야에서 전문가가 되는 것 이다. 활동들은 다른 벤처, 보험, 헬스클럽, 사회 단체들과 협동하여 여러 행사에 참여하는 것이다. 다음 장은 Run KC의 마케팅 맵이다. 연습 9.8.2에서는 당신의 마케팅 전략에 대한 맵을 만들 것이다. 만약 하나 이상의 전략을 가지고 있다면 같은 양식을 사용하여 추가로 만들라.

활동 전에는 어떻게 활동들이 전략과 연관되는지 또 이 활동들이 왜 가장 최적의 활동으로 선택되었는지 이유를 알아야 한다. 다음 섹션에서 마케팅 전략에 포함시킬 수 있는 활동들을 알 수 있다.

Run KC의 마케팅 맵



활동

- 1. 신발 생산 업체와 프로모션 행사
- 2. 달리기 행사 참여
- 3. 보험, 헬스클럽, 학교 동아리와 연맹
- 4. 분기 별로 학교와 행사 진행



활동

- 1. 지역 행사 참여
- 2. 지역 학교나 동아리 할인 행사
- 3. 기부
- 4. 상점 웹사이트에 우승자 발표
- 5. 후원
- 6. 페이스북과 트위터 사용

전략

높은 인지도를 유지하고 가치 있는 충고, 훈련, 달리기 커뮤니티와 관계가 있는 육상선수로서 전문가로 보이라.



활동

- 1. 종업원들은 헌신적인 사람들로서 기술과 제품 정보에 대해 지속적인 교육을 받는다.
- 2. 생산 업체 대표자가 종업원 교육을 실시한다.
- 3. 기사를 통해 정보를 제공한다.
- 4. 웹 사이트를 통해 정보나 기사가 게시된다.
- 5. 기획 팀은 전국적 박람회에 참가한다.
- 6. 수업이나 훈련 행사 개최
- 7. 코치들을 위한 설명회 개최

학습 목표

• 전략에 초점을 둔 마케팅 활동을 포함한 맵을 구상하라.

개요

마케팅 계획은 전략에서 시작한다. 각각의 전략들은 전술과 활동에 의해 실행된다. 전술은 마케팅 메시지가 어떻게 전달되는지 알려 주고 활동은 전술이 성공할 수 있게 실행한다. 전략, 전술, 활동 모두가 조합되어야 한다.

활동 9.7.3에서 사업에 알맞은 시장 침투 활동을 알아보았다. 이번 활동에서는 사업에 알맞은 전략과 전술을 알아보자.

1단계

사업을 위한 마케팅	전략을 결정하라.	전략은 어떻게	경쟁할 것인지를	늘말한다.

아래 질문들에 답하라.

a. 다음 해 동안 최대치에 도달할 수 있는 목표 시장은?

b. 현재 잘 해결되지 않는 목표 시장이 가진 특정 수요는 무엇인가?

c. 어떠한 제품들과 서비스들로 이런 수요를 만족시킬 수 있는가?

d. 당신의 경쟁 우위는 어떻게 수요를 만족시키는가?

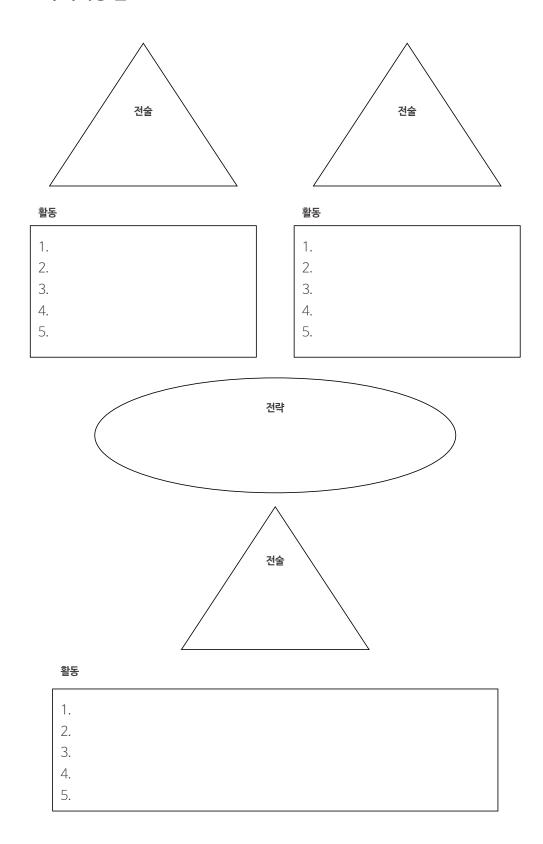
e. 위의 답변들을 바탕으로 전략을 세우라.

전략 기술

2단계

마케팅 맵을 구상하라. 타원에 전략은 작성하라. 세 개의 세모에는 전략을 뒷받침할 전술을 작성하라. 그 다음, 활동을 작성하라. 마케팅 활동은 전술과 전략 모두를 뒷받침해야 한다. 312쪽 Run KC의 마케팅 맵을 참고해도 된다. 만약 전략이 하나 이상이라면 같은 양식을 이용하여 추가적으로 작성하라.

Run KC의 마케팅 맵



<u>₹</u> 연습 9.8.2b 마케팅 비용

학습 목표

• 계획한 마케팅 활동들과 관련된 비용 알아보기.

개요

몇몇의 기업가들은 각 연도마다 마케팅에 투자할 돈을 정하고 그것을 기초로 계획을 세운다. 다른 기업가들은 마케팅 활동 목록을 작성하고 한 년도의 전체 예산에서 그 활동에 투자되는 비용을 조사한다. 두 경우 모두 기업가들은 마케팅 비용을 고려해야 한다.

1단계

당신이 사업을 위해 생각해 놓은 활동에 들어가는 비용을 생각하라. 몇몇 비용들은 로고 디자인 같이 한 번들어가는 비용이지만 다른 비용들은 월별, 분기별로 지불해야 한다. 다음 쪽에는 발생 가능한 비용들의 목록이다. 1열에 당신의 사업에 적용될 만한 사항을 체크하라.

2단계

사업에 필요한 활동을 하는 데 들어가는 비용을 조사하라. 2열에 그 금액을 기록하라. 3열에는 비용과 관련되는 추가 사항을 기재하라. 브로셔의 제작을 예로 들면, 필요한 부수와 필요한 색, 협회에 대한 설명이나 협회 명, 웹 사이트에 대해서는 페이지 수나 쇼핑 카트 옵션 등이 있다. 4열에는 이런 정보들의 출처를 기록하라. 이는 재무 추정에 필요하다.

3단계

마케팅 활동들을 요약하고 예측한 비용을 과정에서 배운 바 있는 재무 추정 워크시트에 기록하라.

Marketing Costs

바	체크	세부사항 (수량, 크기 등)	정보출처
正古			
홍보물품계작			
연			
뉴스라			
브로셔/전단지			
- BA			
웹사이트			
다슈			
광고임대			
혈회가입비			
마게팅이벤트			
홍보 상품			
콘테스트			
수품			
메일링 (우편 포함)			
전화번호부광고			
뉴스레터 (온라인)			
무역쇼			
전자미디어 광고			
네트워킹			
장			
4世			
판매팀			
기타			

9.8.3 마케팅 활동 스케줄

마케팅 전략과 활동이 정해졌으면 주, 월, 연별로 활동들을 정리한다. 스케줄을 만들기 전에 모든 마케팅 아이디어를 나열하라. 목록에 있는 모든 활동을 할 시간과 자금은 충분하지 않다. 하지만 이 목록을 통해 계획은 할 수 있다.

아이디어 목록을 만들었다면 투자할 시간과 비용을 기록하라. 그 다음, 우선 순위를 매겨라. 활동의 결과에 따라 어느 활동을 반복하거나 새로 시작할지 정할 수 있다. 아래는 Run KC의 마케팅 활동 스케줄이다.

RUN KC 마케팅 활동 스케줄

활동	창업	1월	2월	3월	4월	5월	6월
광고							
개장 전 광고	5000						
마케팅 인쇄물	1500						
지역 신문 광고		700	700	700	700	700	700
웹페이지	2000						
프로모션							
멤버십		300					
프로모션 제품	1000						
후원		500	750	1000	1000	1500	1500
언론							
특집		Χ		,	Χ		
언론기사		X		X		Χ	
회보기사등		Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ

X=시간투자가 필요하나 비용은 발생하지 않는다.

☑ 마케팅 활동 스케줄 짜기

학습 목표

• 다음 6개월 동안 어떤 광고, 언론, 프로모션 활동을 할지 정하라.

개요

어떤 활동을 할지 정해지면 기업가들은 스케줄을 만들어야 한다. 스케줄은 사업 종 류에 따라 달라진다. 일 년 동안 비슷한 스케줄을 가지는 사업도 있으며 대부분의 스케줄은 계절, 날씨, 휴일에 따라 달라진다.

1단계

연습 9.8.2의 마케팅 맵을 이용하여 사업의 마케팅 활동 스케줄을 정리하라. 가장 먼저 실행하고 싶은 활동을 우선할 수 있다. 계절, 날씨, 휴일 같은 요소들도 고려하라. 만약 비용을 안다면 기록하라. 모른다면 나중에 조사하라. 협회 회원비나 박람회 수수료는 지불하는 월에 비용을 기록하라.

12월												
11월												
10월												
68												
88												
7월												
룡9												
2월												
4월												
3룡												
2월												
1월												
					اھ							
<u>영미</u> 다0	유				프로모션				씱			

9.9 마케팅 효과 측정

9.9.1 성과 추적

마케팅에 대한 노력이 제대로 기대했던 성과를 올리고 있는지 어떻게 알 것인가? 예측한 결과를 내고 있는지 확인하기 위해 각 활동의 성과를 추적할 수 있다. 하지만 결과를 내기까지는 시간이 걸린다는 것을 기억하라. 예를 들어, 네트워킹이 효과를 내는 데는 적어도 두 달에서 세 달은 걸린다.

9.9.2 무엇을 측정할 것인가

각각의 마케팅 방법의 효과를 어떻게 측정할 것인지 결정하라. 만약 쿠폰을 배부했다면 얼마나 쓰였는지 셀 수 있다. 만약 지역 신문에 광고를 했다면 전화나 이메일 수를 셀 수 있다.

보통 고객들은 제품이나 서비스를 구매하기까지 반복적인 광고에 노출되어야 한다. 그런 경우에는 새로운 활동을 하기 전까지는 같은 마케팅 활동을 반복해야 한다.

마케팅 효과를 추적하는 것은 매우 중요하다. 그것을 통해 활동들이 시장 침투나 매출 증가에 얼마나 도움을 주었는지 알 수 있다. 첫째, 기업가들은 다음을 생각하면서 기록하여야 한다.

- 사용된 미디어
- 답변
- 프로모션의 타이밍
- 매출액
- 순이익
- 도달 (프로모션을 접한 사람 수)

그 다음으로, 마케팅 활동의 효과를 다음의 피드백을 고려하여 결정해야 한다.

- 고객들에게 사업에 대해 어떻게 들었는지 묻는다.
- 판매에 이용된 쿠폰 집계
- 광고, 인센티브 등 체험 그룹 만들기
- 비슷한 제품을 구매한 고객들 인터뷰
- 웹 사이트 방문자 수
- 특별 경품 제공 및 제공된 수
- 제품 샘플에 대한 반응

More Info

Audio, Database Marketing for Low-tech Businesses - 오늘날의 과학 기술을 사용하여 고객들 추적하기.

과제 9a 마케팅 계획 - 시장 침투

질문	해당항목
회사이미지 사업의 브랜드를 어떻게 형성할 것인가? 어떤 이미지를 원하는가? 어떻게 그 이미지를 전달할 것인가?	9.1과 9.2
위치 회사는 어디에 위치할 것인가? 이 장소가 회사를 어떻게 홍보할 것인가? 주변 환경은 어떠한가? 회사에 이 장소가 좋은 까닭은 무엇인가? 이 장소에 얼마나 있을 것인가?	9.1.4
고객서비스 전략은 무엇인가? 제품/서비스에 대한 보증 정책은 무엇인가? 환불 규정은 무엇인가?	9.5
광고와 프로모션 전략은 무엇인가? 어떤 활동을 할 것인가? 미디어를 어떻게 사용할 것인가? 광고/프로모션 비용이 들어가는가?	9.6.2, 9.6.4와 9.8
언론 매스컴의 관심을 위해 어떤 활동을 할 것인가? 기사를 통해 어떤 행사를 홍보할 것인가? 어떤 미디어를 사용할 것인가?	9.6.3과 9.8
텔레마케팅/우편 제품 판매를 위해 텔레마케팅이나 우편을 사용할 것인가? 주소 목록은 어디서 구할 것인가? 텔레마케팅/우편에 대한 스케줄은 무엇이며 예상 반응 시간은 얼마인가? 비용은 얼마나 들어가는가?	9.6.2, 9.6.4와 9.8
인터넷 서비스를 홍보하기 위해 어떻게 인터넷을 사용할 것인가? 웹 사이트에서 사용할 수 있는 기능은 무엇인가? 고객들에게 이메일을 발송할 것인가? 웹 사이트 유지하는데 들어가는 비용은 얼마인가? 소셜 미디어를 어떻게 사용할 것인가?	9.4와 9.7.2
박람회 어떤 박람회에서 제품을 전시하고 싶은가? 제품 전시 없이 어떤 박람회를 방문할 계획인가?	9.6.4
인터넷판매 단독으로 판매할 것인가? 제품 판매를 위해 사람을 고용할 것인가? 몇 명의 사람을 고용할 것인가? 얼마만큼의 비용이 필요한가? 매출을 얻을 수 있는가?	9.7.2
외부판매 판매 대리인을 고용할 것인가? 몇 명의 판매 대리인을 고용할 것인가? 고용하는 데 들어가는 비용은 얼마인가? 다른 대리점에 판매허가를 할 것인가? 유통 업체를 고용할 것인가?	9.7.3
시장침투효과 시장침투를 위해 어떤 활동을 할 것인가? 언제 시작하여 언제 끝낼 것인가? 각활동은 누구의 책임인가? 각활동의 효과는 누가평가할 것인가?	9.9

과제 9b 재무 예측

9.8.2b랑 9.8.3을 참고하여 광고, 언론, 프로모션 활동의 빈도와 그에 들어가는 비용을 알아보라. 다양한 마케팅 활동들을 요약하고 예측하는 예산을 재무 추정 워크시트에 기록하라.

무엇으로부터 예측에 사용된 정보를 인용하였는지 꼭 기록하라. 예를 들어, 로고를 디자인하고 마케팅 재료에 들어가는 비용을 조사하였다. 자세한 추정 비용을 적고 출처도 기록하라. 지금 재무 추정 워크시트를 끝내야 다음 마케팅 계획을 작성할 때 시간을 절약할 수 있다.

예측한 비용이 들어갈 만한 항목들은 아래와 같다.

- 웹 디자인
- 웹 호스팅과 유지
- 마케팅 도구
- 광고
- 협회 회원비
- 판매팀

요약

이번 장은 시장에 접근하기 위해 필요한 개념들이 소개되었다. 마케팅은 과학이 아니다. 제품/서비스를 다양한 방법으로 마케팅할 수 있기 때문에 마케팅 전략, 전술, 활동에 대해서는 여러 결정을 내려야 한다. 당신은 수천 가지 옵션들을 가지고 있다. 이번 장은 판매 단계를 세우고 시장 효과를 평가하는 것을 배웠다.

기억해야 할 점

- 의식적이든 무의식적이든 당신은 사업에 대한 이미지를 만들고 있다. 브랜딩을 통해 이미지를 형성하는 것이 좋다.
- 위치는 사업의 이미지에 중요하다.
- 사업의 마케팅은, 전략, 전술, 특정 활동 계획하기 등이 포함된다.
- 성공적인 마케팅 도구들인 광고, 언론, 프로모션 전부를 적절히 활용한다.
- 마케팅 활동은 예산에 직접적인 영향을 주며 활동의 효과를 측정한다.
- 판매 단계를 따름으로써 당신은 고객들과 관계를 형성할 수 있고 판매를 번복할 수 있다.
- 사업 계획의 시장 침투 단원을 마친 것을 축하한다. 이것은 계획의 핵심 부분 중의 하나로서 사업의 많은 부분에 영향을 미치고 재무적 상황을 예측하는 능력에도 영향을 준다. 이제 10장으로 넘어가 가격 책정에 대해 알아보자.

10

마케팅계획: 가격책정

제품/서비스 가격 책정	322
가격 산정	323
가격 책정 전략의 고려 사항	326
가격 책정	329

가격 책정은 복잡한 문제이다. 전문가들은 가격 책정을 마케팅의 한 개념으로 간주한다. 그러나 또 다른 전문가들은 가격 책정을 재무 분야의 한 개념으로 간주한다. 하지만 실제로 가격 책정은 마케팅과 재무 두 분야에 모두 영향을 준다. 마케팅 전략은 반드시 제품/서비스의 가격 책정에 관한 계획을 포함해야 한다. 이렇게 책정된 가격들은 제품 판매와 재무 계획에 영향을 준다.

10장에서는 마케팅 계획에 도움을 주는 가격 책정에 대한 전략의 쉽게 찾을 수 있는 방법들을 배울 것이다. 이 러한 전략들은 고급스러운 이미지의 구축하고 새로운 시장에 진입할 수 있도록 도와 줄 것이다. 여기에는 제품 과 서비스의 가격 책정을 위한 공식들도 포함되어 있다.

학습 목표

이번 단원에서 배울 내용은 다음과 같다.

- 가격 책정 전략의 평가.
- 가격 책정의 제약 사항과 시장 민감성에 대한 측정.
- 마케팅 계획을 보강할 가격 정책 이해.
- 가격 정책 전략들을 토대로 가격 책정하기.

10.1 제품/서비스 가격 책정

10.1.1 이윤 창출의 비결

가격 책정은 마케팅과 수익성 두 부분 모두에 영향을 미치기 때문에 기업인들이 새로운 벤처를 시작할 때 마주치는 가장 복잡한 도전 중 하나이다. 마케팅 전략들은 제품/서비스의 가격 책정에 도움을 준다. 예를 들면 고급 이미지 구축을 원하는 업체의 브랜드 전략은 대부분 프리미엄에 대한 부분을 가격에 포함시킬 것이다. 시장 침투 및 확산을 목표로 하는 전략을 가진 업체들은 대부분 낮은 가격을 책정할 것이다.

기업이 얻을 수 있는 수익은 비용을 제외하고 제품/서비스에서 얼마나 많은 이윤을 얻는지에 달려 있다. 비용을 제외하고(경상비를 포함하여) 남은 돈이 기업의 이윤이 된다. 그래서 기업가들은 제품이나 서비스에 더 높은 가격을 책정해 이윤을 높이려고 한다. 하지만 이것이 쉬운 일은 아니다. 제품/서비스의 가격은 판매량에도 영향을 준다. 만약 가격이 너무 높으면 아무도 제품을 구매하려 하지 않을 것이고, 기업은 아무런 이윤을 얻지 못할 것이다. 만약 책정된 가격이 너무 낮아서 비용을 충당하지 못한다면, 기업은 이윤을 얻지 못할 것이다. 더 정확히 말하면, 기업은 손실을 볼 것이다.

기업의 이윤은 많은 요소들과 연관 있다.

수익 = 매출 - 비용

수익 = (판매수량 x 단가) - 비용

위의 공식은 가격이 이윤에 미치는 영향을 강조한다.

From Real Entrepreneurs

Antonio는 자신의 브랜드 Edectics에서 판매하는 의자 가격을 \$25을 올리고 싶어 한다. 만약 그가 한 달 동안 100개의 의자를 판매한다면 한 달 동안 \$2500의 추가 이윤을 얻는다. 이 정도의 이윤은 업계 신문에서 발표하는 백만, 억만 달러의 이익에 비교하면 적은 수치이다. 하지만 Antonio에게는 \$2500라는 한 달 동안의 순수익은 그의 사업에 엄청난 도움을 줄 것이다. 그러므로 Antonio는 시장 조사를 통해 의자 가격에 \$25를 더 올리면 판매 수량에 어떠한 영향을 미칠 것인지 파악하려 한다.

REALITY 💉

적당한 가격이라는 것은 고객들이 해당 제품/서비스에 대해 책정된 가격을 지불하려고 하느냐의 문제이기 때문에, 제대로된 질문은 사업이 그 가격으로 만족스러운 수익을 창출하느냐 여부이다.

10.1.2 가격 책정 과정

가격 책정이 과학은 아니지만 아래의 네 가지 절차를 거치면 좀 더 쉽게 가격을 책정할 수 있다.

- 1. 가격 범위를 정하기.
- 2. 가격 책정의 제약과 시장 민감성 평가.

- 3. 전략 선택.
- 4. 가격 책정.

위의 네 가지 절차들이 절대 완벽한 것은 아니다. 항상 가격은 일정하게 변화하는 시장에 맞도록 평가되고 조정 되어야 한다. 새로운 정보가 있으면 기업가들은 가격 정책을 다시 평가하고 필요에 의해 새로운 정책을 선택 하다.

이미 높게 책정된 가격을 낮추는 것이 낮게 책정된 가격을 올리는 것보다 쉽다. 만약 기업가들이 가격을 낮추 려고 한다면 다양하고 창의적인 홍보를 통해 세일을 유도할 것이다. 홍보는 가격을 올리려는 기업가들에게는 선택권이 아니다. 또한 가격을 높게 책정하는 것보다 낮게 책정하는 것이 더 흔한 실수이다.

일반적으로, 벤처의 시작 단계에서는 많은 배움을 얻는다. 그러므로 낮은 단계에서부터 시작하는 것이 최선이다. 낮은 가격은 기업이 감당할 수 없을 만큼의 많은 고객들을 끌어 모을 것이고, 기업이 고객들에게 좋은 인상을 남기려 할 때 질 낮은 서비스로 평판에 문제가 생길 수 있다.

More Info

사례 연구: 가격을 높이는 방법 - 회사가 초기의 낮은 가격을 인상하고 난 뒤 고객들의 반응.

inc.com/magazine/20110201/case-study-howto-raise-prices.html

10.2 가격 산정

10.2.1 가격대 선정

우선 가격 산정을 시작하기 위해 기업가들은 가격이 책정될 타당한 가격대를 알아야 한다. 최소 가격은 보통 비용에 의해 결정된다. 최소한 얼마의 제품/서비스를 판매해야 사업이 유지될 수 있는가. 이것은 손익분기점과 같다. 제품의 가격은 가격대의 최소 수준 보다 높게 책정되어야 하므로 가격의 최소 수준을 결정하는 것은 매우 중요하다.

가격대의 최고 수준은 가격의 최고 한도이다. 제품/서비스 가 팔릴 최고로 높은 가격은 얼마인가. 이것은 시장의 경 쟁과 시장 내에서 사업의 위치에 달려 있다. 가격의 최고 한도에 관련된 질문은 가격의 최소 수준에 관련된 질문보 다 답하기 어렵다.



판매자가 제품/서비스를 판매하고 싶어하는 시장 가격과 구매자가 지불하고 싶어하는 시장 가격은 가격의 최저 수준과 최고 한도 사이에 있다. 시장 가격이 기업가들이 책정하고 싶어하는 가격을 말하는 것은 아니다.

시장 가격을 이해하기 위해 기업가들은 우선 가격, 특성 그리고 경쟁자들의 제품/서비스를 조사해야 한다. 비슷한 제품/서비스에 관한 정보들도 조사해야 한다. 이러한 정보들을 가지고 기업가들은 그들의 제품/서비스를 비교하여 시장 가격을 예측할 수 있다. 고객들이 시장 가격보다 더 높은 가격을 지불하려면 경쟁사를 넘어서는 제품이나 서비스의 이점이 인식되어야 한다.

제품의 가격, 수요, 경쟁, 이익, 고객들의 자각과 같이 다양한 시장 요인들은 가격 책정에 영향을 미칠 것이다. 반대로, 어떻게 가격을 책정하느냐에 따라 판매량, 매출, 수익률, 시장 점유율 그리고 회사 이미지가 영향을 받는다. (아래 도표 참고) 소비자들은 제품/서비스의 가치 판단 기준을 가격으로 한다는 것을 기억하라.



More Info

가격 산정이 잘못 되었다 - 생산자의 비용이 아닌 소비자의 가치에 기준을 둔 가격 정책을 다룬 기사는 이론과 사례를 제공한다. 이 기사는 빠르게 읽을 수 있고 도움이 될 것이다.

Forbes.com/entrepreneurs/2006/02/28/starbuckssalesforce-google-cx_tt_0301str aightup.html?partner=rss

10.2.2 가격 책정의 제약

현재의 가격 정책에서 신축성 있는 가격 책정을 방해하는 요소들을 가격 책정의 제약이라고 한다. 제약은 보통 산업과 관련이 있다. 또한 경쟁이나 정부로부터 제약을 받을 수도 있다.

대부분의 산업에는 제품/서비스에 대한 엄격한 시장 가격이 존재한다. 제품/서비스에 시장 가격보다 높은 가격을 책정하는 것은 어려운 일이다. 소규모 업체들은 가격 지배력이 없는 시장은 피하는 것이 좋다. 이것은 농업처럼 제품/서비스에 대해 차별화가 어려운 시장에서 흔하다. 이러한 상황에서는 업체가 비용에 대해 특별한 장점이 있지 않는 한 이윤을 창출하기 힘들다.

또한, 부동산 산업과 같은 경우에는 가격은 그저 협상을 요구하는 것에 불과하다. 다른 산업에서 제시하는 가격들에는 유연성이 없다. 하지만 "유연성 없는" 가격들은 실제로 유연성이 없는 것이 아니다. 판매자의 필요에 의해서 가격을 깎을 수 있는 방법들은 다양하다.

어떤 산업에서는, 정부가 가격을 조정한다. 이것이 도움이 될 때가 있고 아닐 때가 있다. 어떤 항공사들은 정부가 가격 조정을 했을 때 더 많은 돈을 번다. 항공사들끼리 경쟁했을 때, 많은 항공사들은 이윤을 얻지 못했다.

다른 제약들은 직접적인 경쟁을 통해 생성된다. 비슷한 제품의 가격은 가격 정책의 자유를 제한한다. 직접적인 경쟁과 대체 상품들은 기업이 그들의 제품들로부터 얻을 수익에 영향을 준다. 일반적으로 경쟁자의 비슷한 제품이나 조금 더 우월한 제품이 제시하는 가격보다 제품의 가격을 올리는 것은 어렵다.

REALITY 🔊

일반적으로 비용은 가격의 최소 수준을 정하고. 시장의 경쟁은 가격의 최고 한계를 정한다. 만약 직접적인 경쟁이 아주 적더라도 소비자들의 돈을 채 가는 대체재가 있다. 오로지 시장에 의해 가격이 매겨지는 제품도 있는데, 그 가격으로 살 수 있는 같은 종류의 제품이 시장에 넘치기 때문이다.

From Real Entrepreneurs

유타 주의 스키 리조트 운영자가 가격을 올렸을 때 그녀는 리프팅 티켓 가격을 다른 근처 이웃 리조트들과 맞추려고 했다. 그녀는 소비자들이 크로스컨트리 스키, 스노우튜빙, 배낭 여행, 캠핑과 같은 좀 더 저렴한 야외 활동에 돈을 쓰자 사업에 실패했다.

TIP O

경쟁자들보다 높은 가격을 제시하려면 다른 경쟁자들과 차별화를 해야 하고 차별된 부분에 관해 소비자들에게 차별화된 가치를 알려 줘야 한다.

TIP 🔆

높은 가격이 수요를 증가시킬 때 역수요 함수가 만들어진다. 이것은 샤넬 No.5 향수가 가장 고가품인데도 불구하고 최다 판매 향수인 것을 보면 알 수 있다. 많은 소비자들에게 인지되는 제품의 특별한 가치가 높은 가격을 정당화시켜 준다.

10.2.3 가격 민감성

대부분의 시장에서 소비자들의 수요는 가격에 민감하다. 탄력성이란 가격의 변화가 가져오는 수요량의 변화 정도를 나타내는 것이다. 수요가 탄력성이 있다면 가격이 낮으면 제품 구매량이 증가할 것이다. 만약 수요가 탄력성이 없다면 제품 구매량은 가격에 영향을 거의 받지 않을 것이다. 기업가들이 수요의 탄력성을 이해한다면 가격 책정에 도움이 될 것이다.

가격을 책정하는 동안 기준 소매 가격 또한 고려되어야 한다. 기업들은 소비자들이 지불하길 원하는 가격에 제품을 판매할 때 가장 많은 이윤을 얻는다. 시장 조사는 기업가들이 제품/서비스에 대해 존재하는 가격을 이해 하도록 도와준다.

From Real Entrepreneurs

남성 의류를 판매하는 사람이 정장에 \$195, \$250, \$325의 가격을 책정하였다. 이 사람은 책정된 가격 기준에 맞는 양복을 도매로 구매한다. 구매 가격에 100%를 더 붙여 판매하기 때문에 \$97.50, \$125, \$162.50의 양복들을 구매해 가격 기준에 맞춘다.

10.3 가격 책정 전략의 고려 사항

10.3.1 일반적인 가격 책정 전략

가격 책정 정책들은 제품이나 서비스의 시장 위치 선정에 크게 영향을 받는다. 시장의 위치 선정은 가격 정책에 영향을 준다. 마케팅 전략은 제품이나 서비스가 좀 더 경쟁적이고 타당한 이윤을 만들 수 있도록 한다. 또한, 소비자들의 한계점도 고려한다. 가격 책정 정책을 바꾸거나 실행에 옮길 때는 표적 시장을 고려할 필요가 있다. 소비자들의 태도, 이익, 시장 틈새나 응용, 특정 제품 사용자나 소비자들에게 제공해 주는 서비스의 수준 등을 고려해 기업들은 제품이나 서비스의 가격을 책정한다.

가격 책정은 표적 시장에 메시지를 전달한다. 몇몇 기업들은 다른 경쟁사들에 비해 성공적으로 높은 가격을 책정하여 고급 제품을 주로 사는 고객들을 목표로 한다. 예를 들어 렉서스와 랜드로버는 그들이 포드나 쉐보레보다더 나은 서비스와 수준 높은 차를 생산한다고 생각하는 소비자들 덕분에 더 높은 가격을 책정한다.

다음 페이지에 설명된 가격 책정 전략의 점검 사항을 보며 가장 흔한 가격 책정 정책들을 생각해 보라. 많은 방법 들은 경쟁사들의 가격 책정이나 자사의 가격 책정이 어떻게 경쟁사에 작용하는지에 영향을 받는다. 한 제품에 들어가는 비용과 업체가 원하는 이윤과 같이 회사 내적으로 중점을 둔다. 고, 저, 균일한 가격 정책에 기업들이 어떻게 대응하는지 살펴 보라. 좀 더 포괄적인 정책들을 수립하는 데 도움이 될 것이다.

From Real Entrepreneurs

My Blue Heaven이란 청바지 가게 사업 계획서를 작성하면서 Sarah는 가격 정책에 있어 장소와 이미지의 중요성을 깨달았다. 중고품 상점에서는 청바지를 싸게는 \$5정도에 구매할 수 있지만 Beverly Hills의 Rodeo Drive에서는 \$200에 판매한다. Sarah는 이러한 현상이 청바지에 대해 타당한 가격을 책정할 수 있을 것이라고 느꼈다.

REALITY 🔊

뛰어난 기능을 가진 경쟁사의 제품/서비스 상품보다 더 높은 가격을 책정하는 것은 거의 불가능하다.

<u>TIP -</u>☆-

시장 점유율을 높이고자 사업 초기에 낮은 가격을 책정하지 마라. 같은 소비자들을 유지하면서 가격을 올리는 것은 매우 어렵다.

From Real Entrepreneurs

George's Automotives는 차에 설치하는 부품에 대한 가격을 좀 더 높게 책정함으로써 추가적인 돈을 번다. 예를 들어 자동차를 구매하는 사람은 \$20,000라는 자동차 가격에 포함되어 있는 \$500 라디오에는 신경을 쓰지 않는다. 하지만 다른 곳에서 라디오를 구매하면 \$300를 절약할 수 있다. 전체적인 상품 구성에서 작은 비중을 차지하는 제품을 함께 판매함으로써 높은 이윤을 남길 수 있다.

가격 책정 전략

가장 가까운 경쟁사들이 사용하는 가격 책정 정책을 선택하라.

낮은 가격 책정 정책	높은 가격 책정 정책	균일한 가격 책정 정책
침투 가격 정책	이미지, 가치, 품질의 가격 정책	현행 가격 책정 정책
시장 점유율을 높이기 위해서 제품/서비스의 가격을 내린다. 판매량 증가를 위해서 가격을 내린다. 새로운 시장에 개입 하거나 상품이 시장에 자리잡는 데 사용된다.	가격은 소비자의 높은 기대를 반영한다. 소비자들은 브랜드를 신분의 상징이라고 여기고 한정된 상품에 높은 수요를 보인다. 예: 서명판, 한정판, 고급 향수, 자동차	비슷한 제품/서비스를 판매하는 경쟁자들끼리 갈등을 만드는 것이다. 시장 점유율을 잃지 않기 위해서 경쟁자들은 가격을 올리지 않는다. 소수의 경쟁자들이 가격을 책정한다.
예: 자동차, 컴퓨터, 액세서리, 식품, 문구류, 가정용품		예: 가솔린, 비행기 표 값, 호텔/모텔, 전자기기
약탈 가격 정책	기회적 가격 정책	목표 가격 책정 정책
다른 기업의 시장 개입을 막기위한 의도적인 가격 인하. 경쟁자들을 억지로 낮은 가격과 이윤을 두고 경쟁하게 한다. 경쟁자들은 쉽게 제공할 수 없는 상품들을 제공한다.	수요가 높지만 공급이 적은 제품/ 서비스에 할증 가격을 받는다. 예: 생선, 약	특정 이윤을 얻거나 유지하기 위해 목표 가격을 정한다. 가격 인상은 비용과 별 상관이 없다. 예: 의류, 백화점 상품들
예: 컴퓨터와 소프트웨어 패키지, 휴대폰과 특별 요금제		
확대형 가격 정책	초기 고가 가격 전략	한계 가격 책정 정책
거대한 시장을 만들기 위해 낮은 가격을 책정한다. 이것은 침투 가격 정책의 확장형이다. 판매를 늘리기 위해 임시적으로 가격 할인을 제공할 수도 있다. 처음에는 시장에 들어가기 위해 낮은 가격을 책정했다가 판매 후 가격을 올린다. 낮은 가격은 다른 경쟁자들에게 피해를 준다.	처음 제품이 생산되었을 때 할증 가격을 붙인다. 새로운 제품이나 최첨단 제품에서 최대한의 이윤을 얻는다. 예: 플라즈마 TV, 비디오 게임, PDA	변동비와 고정비의 몫을 메우기 위해 가격을 책정한다. 산업 기준의 표본 비용과 이익을 따른다. 예: 세미나, 항공료, 식음료 서비스
예: 갑지와 신문 구독, CD와 DVD, 소프트웨어		

어느 전략이 목표를 달성하는 데 가장 도움이 될까?

프리미엄 가격 책정 전략을 만드는 방법-소비자들로부터 최고가를 받을 수 있는 6가지 방법.

entrepreneur.com/article/217176

ABC의 가격 책정 가이드-Anchors, Bumps, Charms를 사용하여 가격 책정하기.

10.3.2 수학적인 가격 책정

기업가들은 수학적인 가격 책정으로 제품/서비스 생산 비용에 특정한 비율, 승수를 더해서 가격을 책정하다. 이것이 표준 가격 인상 또는 원가 가산 가격 책정이라고 한다.

이 가격 정책은 그 기업의 다른 가격 정책들과 양립 가능할 때만 사용할 수 있다. 예를 들어, 만약 기업가들이 표준 산업 가격 인상을 사용하면서 가격을 다른 경쟁사들과 같게 유지한다면 수학적 가격 책정은 사용될 수 있다. 만약 기업가들이 표준 산업 가격 인상을 사용하면서 제품의 가격을 낮추는 침투 가격 책정 전략을 사용할 경우 수학적 가격 책정은 사용할 수 없다. 가격 정책을 위해 수학적 접근을 할 때에는 마케팅 목표와 시장 요소들을 파악하고 있는 것이 중요하다.

TIP Ò

혼자서 가격으로 경쟁하지 마라. 대신에 가치, 특성, 서비스, 안전, 보장성, 품질, 편리함으로 경쟁해라.

REALITY 🔊

가격 책정은 균형을 맞추는 것이다. 기업가들은 이미지, 가치, 가격 민감성, 그리고 생산 비용 모두의 균형을 맞춰야 된다.

More Info

제품이나 서비스의 가격을 책정하는 과학적인 방법 - 수익을 낼 수 있는 가격을 책정하는 것은 테스트 및 모니터링을 의미한다. 반응성 테스트, 비용 효율성, 경쟁자 모니터링이 필요하다.

tlc mag.com/TLC_prod_services.html

10.4 가격 책정

10.4.1 제품 가격 책정

제품이나 서비스의 가격을 책정할 때는 수익을 창출하고 소비자들을 구매하도록 유인할 수 있는 가격을 책정해야 한다. 제품의 가격을 책정할 때 운영 비용과 제품 생산 비용도 포함되어야 한다.

TIP 🔆

제품에 대한 가격 책정을 숙고할 때 다음 사항을 스스로 질문해 보라.

- 어느 가격에 고객이 지불하려 할까?
- 어떤 가격이 사업 비용을 충당할 수 있는가?
- 어떤 가격이 이익을 보장해 줄 것인가?

기업이 자사 제품의 가격을 책정할 때 영향을 받는 것은 다음과 같다.

- 제품의 비용. 이는 가격책 정 결정의 가장 처음 단계이다. 제품 생산 비용을 지불할 수 있어야 하며 이윤을 창출해야 한다.
- 제품의 독특함과 특수성. 소비자들의 높은 수요에 맞춘 독특한 제품에 대해서는 높은 가격이 책정될 수 있다.
- 경쟁사들의 가격. 경쟁으로 생긴 가격 범위가 가격 책정의 선택을 제한할 수 도 있다.
- 기업가의 개인적인 목표. 책정된 가격이 전반적인 이윤에 기여하여야 하며 기업가의 개인적인 목표를 이룰 수 있어야 한다.
- 마케팅 전략. 한 제품의 유통과 마케팅에 많은 시간이 투자되었다면 가격은 대체적으로 높다.
- 위치. 사업의 위치도 가격 책정에 영향을 준다.
- 소비자가 희망하는 가격. 특히 사업을 시작하기 전에 가장 결정하기 어려운 부분이다.
- 손익 분기점. 사업 운영에 들어가는 모든 비용을 지불할 수 있는 시점이다. 발생하는 모든 추가적인 돈은 수익이다.

연습 10.4.1은 제품의 가격을 예상하는 데 쓰일 수 있다. 이 연습은 제품을 개발하고 판매하는 데 들어가는 모든 비용을 충당할 수 있을 만큼의 가격을 책정하는 데 도움을 준다. 가격 책정은 시장, 경쟁, 소비자에 대한 충분한 지식이 없으면 이루어질 수 없다. 이 방법을 사용하여 가격을 추정한 후, 기업가들은 소비자가 이 가격에 지불할 의사가 없다는 걸 알 수 있을 것이다. 그런 경우에는 수익률은 소비자가 지불하기 원하는 가격에 맞춰 결정되어야한다.

10.4.1 시나리오

Run KC - 가격 책정

학습 목표

• 가격책정과 수익률에 영향을 주는 요소들을 찾아라.

개요

가격 책정은 기업의 수익률에 주요한 영향을 준다. 기업이 벌어들일 수 있는 이윤은 제품 생산에 들어가는 비용이상의 가격을 책정하는 것에 좌우된다. 모든 비용이 지불되었을 때 (간접비를 포함한) 남은 돈이 이윤이 된다.

이것을 바탕으로 기업가들은 제품과 서비스에 높은 가격을 책정하여 더 많은 이익을 거두려고 한다. 하지만 이일이 간단하지는 않다. 제품/서비스의 가격은 판매율에도 영향을 미치기 때문이다. 만약 가격이 너무 높게 책정되면 소비자들은 제품을 구매하지 않을 것이고 기업은 이윤을 얻을 수 없다. 만약 가격이 너무 낮게 책정되면 제품 생산에 들어가는 비용을 충당하지 못할 것이고 기업은 손해를 보게 될 것이다.

시나리오

Tim은 운동용 신발 소매점을 수학적인 가격 책정으로 시작하려 한다. 먼저 제품 생산에 필요한 비용에 특정비율을 더하고 이를 표준 가격 인상이라 부른다. 그리고 소비자 중심 전략과 경쟁 중심 전략으로 가격을 조절할수 있는 방법을 생각한다. Tim은 가격을 책정한 뒤에는 제품 원가를 포함해 다른 비용을 지불할 수 있어야한다는 것을 안다.

1단계

가격	정책에	영향을	주는	모든	비용	을 찾아	라.	
유동	신발 소	매점에	드는	모든	파매	비용을	·적어라	

경쟁자를 생각하라

Run KC에서 판매하는 브랜드와 같은 브랜드의 신발을 판매하는 체인점들이 Run KC 주변에 있다. 체인점들은 제품을 대량 구매하기 때문에 Tim이 생각하는 가격보다 훨씬 저렴한 가격으로 신발들을 구매할 수 있다. 경쟁자들의 가격 책정에 Tim이 어떻게 반응해야 하는지 생각해 보라.

3단계

낮은 가격을 책정할 다른 방법을 찾으라.

Tim은 가격을 낮게 책정하면 높게 책정하는 것보다 실수가 더 자주 발생한다는 것을 알고 있다. 이것을 기억하면서 Tim은 다른 체인점들보다 제품에 더 높은 가격을 책정했다. 나중에 가격을 낮춰야 하는 상황이 오면 Tim은 창의적인 프로모션을 통해 판매를 자극할 것이다. 아래 빈 공간에 어떻게 Tim이 프로모션을 실행할지 생각해 보라.

፻ 연습 10.4.1 제품 가격 책정

학습 목표

• 주어진 공식을 이용하여 제품의 가격을 책정하라.

개요

제품이 성공하기 위해서는, 제품을 생산하거나 구입하는 비용과 사업 운영 비용을 지불할 수 있는 가격, 소유자에게 임금(소유자가 만족할 정도의)를 지불하고, 사업이 발전할 수 있게 이윤을 창출하고, 다른 경쟁사들의 제품에 비해 너무 비싸거나 싸지 않도록 가격을 정해야 한다. 몇몇 기업들은 단순히 경쟁을 보고 다른 기업들이 청구하는 같은 범위에서 청구하면서 비용을 지불하며 임금과 이윤을 얻길 바란다. 이것은 매우 위험하다. 다른 기업들은 경쟁사들보다 더 낮은 가격을 책정할 것이다. 이 방법이 성공할 확률을 희박하다. 다른 유효한 방법들도 있지만, 아래에 있는 공식을 이용해 가격을 책정할 수 있다.

제품 가격 책정하기. 다음의 공식을 이용하여 가격 책정 방법을 생각해 보라.

질문 -	공식	총액
A. 제품의 단가는 얼마인가?	단가를 기입하라	\$
B. 예상하는 제품의 일 년 판매량은 얼마인가?	예상하는 판매량을 기입하라	
C. 제품 생산 총비용은 얼마인가?	단가(A) X 판매량(B)	\$
D. 예상하는 기업의 일 년 운영비용은 얼마인가? (급여 제외)	예상하는 한 달 운영 비용 X 12	\$
E. 일 년 동안 벌고 싶은 임금은 얼마인가?	연봉	\$
F. 세 공제 전 돈을 얼마나 벌고 싶은가? (타당한 이익률을 적어라. 적어도 10%에서 20%)	(총생산비용(C) + 일 년 운영 비용(D) + 연봉(E)) X 이익률	\$
G. 급여와 이윤의 연방, 주소득세의 원천 소득세 예측에 따른 연간 납세액은 얼마인가?	급여(E) X 12% + 이윤(F) X 30%	\$
H. 일 년 동안 창출해야 하는 수익은 얼마인가?	총 생산 비용(C) +일 년 운영 비용(D) + 연봉(E) + 희망 이윤(F) + 예상 연 납세의무(G)	\$
l. 제품의 도매 가격은 얼마인가?	연 수익(H) / 예측 판매량(B)	\$
J. 제품의 소매 가격은 얼마인가?	제품의 도매 단가(I) X 2**	\$

^{*} 원천 소득세란 고용주가 주와 연방 정부에 실업 보험료와 사회 보장료(6.2%)와 의료 보험(1.45%)를 내야하는 의무이다.

2단계

경쟁자들의 가격 범위에 맞추기 위한 전략 생각하기. 아래 질문에 답하고 토론하라.

1. 계산한 가격이 합리적인가?	예 [아니요 🗆
2. 경쟁자들의 가격 범위에 포함되나?	예 [아니요 🗆
3. 경쟁자에 대한 지식을 바탕으로 당신의 제품 가격이 얼마나 높거나 낮은가?		\$오	ł %
	더 높다		
	더낮다		

^{**} 숫자 2는 승수이다. 몇몇 제조업 회사에서는 승수를 응용해 표준 가격을 정한다.

경쟁자들의 가격 범위 내에서 가격을 책정하기 위한 전략 생각하기. 만약 경쟁자들의 가격 범위 내에 있지 않다면 책정한 가격은 현실적이지 않다. 범위 내에서 가격을 책정하기 위한 전략을 생각하고 토론하라.

 1.

 2.

 3.

 4.

10.4.2 서비스 가격 책정

서비스에 가격을 책정하기 위한 정보를 수집할 수 있는 방법은 여러 가지다. 가장 첫 번째 단계는 소비자가 지불하고 싶어 하는 가격과 기업가들이 청구하고 싶은 가격이다. 기업가들은 잠재 소비자들을 인터뷰하여 서비스에 대한 희망 가격을 조사한다. 또한 잠재 소비자들의 초점 집단을 만들어 다른 서비스에 대해 그들의 희망 가격을 조사할 수도 있다. 몇몇 잠재 소비자들은 그들이 말한 것보다 더 높은 가격을 지불할 것이라는 것을 기억하라.

REALITY X

서비스 산업 내에서, 가격은 종종 협상을 불러온다. 기업가는 자신이 원하는 이익보다 적은 대로 더 많은 것을 제공하고 더 많이 일하는 협상의 함정에 걸리지 않도록 조심해야 한다.

두 번째 단계는 경쟁자들이 비슷한 서비스들의 가격을 얼마로 책정하는지 알아내는 것이다. 직접적인 경쟁자들과 대체 서비스들 모두 가격 책정에 영향을 준다. 전문 협회에 연락하면 산업에서 어떤 가격 정책이 표준적인지 알 수 있다.

기업가들이 잠재 소비자들과 경쟁자들로부터 가격 책정에 관한 정보를 수집할 때 다양한 범위의 가격이 있다는

걸 알게 될 것이다. 창업가들은 이러한 범위 안에서 가격을 책정해야 한다. 소비자들이 원하는 희망 가격이 서비스 가격 책정에 있어 가장 중요한 요인이다.

만약 기업가가 매우 높게 지각되는 가치를 제공하면 높은 가격이 책정될 수 있다. 전문가들은 높은 수준에서 가격을 책정하는 사람들이 더 성공적이라고 보고 있다. 서비스의 가격들은 기업가의 명성, 경험, 경쟁의 정도, 서비스 제공 시간, 시장의 허용 등을 바탕으로 한다.

<u>TIP `</u>♡́-

가격을 책정할 때는 지불될 수 없는 시간과 세금을 고려해야 한다. 연방 소득세, 주 소득세, FICA를 포함한 원천소득세, 연방, 주 실업 보험세를 지불 할 수 있을 만큼의 가격이어야 한다. 소유주의 개인 세금 지불 상황을 기초로 소득세율을 적용시켜야 한다.

연습 10.4.2a 에서 문서 보존, 관리, 교육과 같은 비수익 생산 활동에 얼마나 시간이 투자 되었는지 알아볼 수 있다. 이 도표는 연습 10.4.2-서비스 가격 책정하기에 필요할 것이다. 이 두 개의 연습을 통해 서비스 제공에 들어가는 모든 비용을 고려한 가격을 책정할 수 있다. 이렇게 책정된 가격은 시장, 경쟁자, 소비자에 대한 충분한 지식이 없으면 책정될 수 없다. 이 방법을 사용하여 가격을 추정한 뒤에 이 책정 가격이 소비자들이 희망하는 가격이 아니라는 걸 알게 될 수도 있을 것이다. 만약 그렇다면 소비자들이 지불하길 원하는 가격에서 수익률을 결정해야 한다.

연습 10.4.2a 비수익 생산 시간

학습 목표

• 서비스 사업이 성공하는 데 필요한 지불될 수 있는 시간과 될 수 없는 시간을 피악하라.

개요

모든 사업에는 소비자들에게 제품이나 서비스를 제공하는 것과 직접적인 관계는 없지만 꼭 필요한 관리의무가 있다. 기업가들은 이러한 비수익 생산 활동에 투입되는 시간을 계획하지 못한다. 이것은 대부분의기업들이 비슷하지만 특히 서비스업이 더 그러하다. 기업들은 서비스를 제공할 때 기업가들에게 주어진시간을 과대평가한다. 실제 사업들에 시간당 경비, 계약 수행, 판매 달성 시간은 전체 작업 시간의 3분의 1이다. 제품 관련 사업들에서 기업가는 소비자와 직접적인 관계가 없는 활동사에 많은 시간을 투자해야 한다.

1단계

지불될 수 없는 시간을 예상하라. 기업의 주인으로서 매 달 특정한 시간을 사업 관리에 투자할 것이다. 많은 기업의 소유주들은 매 달 15일 정도를 지불할 수 있는 날로 정한다. 남은 5일 정도는 다음의 활동에 전념한다.

 사무실 관리 정부 규정 준수 문서 보존 기타 		
이러한 곳에 투자된 시간은 지불될 수 없고 수익을 내지 않는다. 이 연습을 통해 얼 기업 관리에 투자되어야 하는지 예상한다. 다음 각각의 카테고리에 활동을 적고 활동		
A. 네트워킹: 사업이 성공하기 위해 필요한 네트워킹 활동을 적으라.		
		시간/월
B. 마케팅: 사업이 성공하기 위해 필요한 마케팅 활동을 적으라.		
		시간/월
C. 소비자 청구 및 결제: 사업이 성공하기 위해 필요한 청구 및 결제 활동을 적어라.		
		시간/월
D. 전문적인 개발: 사업이 성공하기 위해 필요한 전문적 개발 활동을 적어라.		
		시간/월
E. 새로운 계약 준비: 사업이 성공하기 위해 필요한 준비 활동을 적어라.		
		시간/월
F. 인사 문제: 사업이 성공하기 위해 필요한 인사와 관련된 활동을 적어라.		
		시간/월
Dianning the	Entrepreneurial Ve	nture 225
Figurining the	Lina epi en eu i an vei	

네트워킹마케팅

• 인사 문제

소비자 청구 및 결제새로운 계약 준비

• 제품 및 자재 주문

G. 제품 및 자재 주문: 사업이 성공하기 위해 필요한 제품 및 자재 주문 관련 활동을	적어라.	
		시간/월
H. 사무실 관리: 사업이 성공하기 위해 필요한 사무실 관리 및 기술 설비에 관련된 활	발 동을 적어라.	
		시간/월
I. 부 규정 준수: 사업이 성공하기 위해 필요한 정부 규정 준수 활동을 적어라.		
		시간/월
J. 문서 보존: 사업이 성공하기 위해 필요한 기록 활동을 적어라.		
		시간/월
K. 기타: 사업이 성공하기 위해 필요한 비수익 활동을 적어라.		
		시간/월
2단계		
월 별 소득 시간 측정하기. 한 달에 20일의 근무 일수와 하루에 8시간의 근무 시간이 8시간 = 160시간/월) 단계 1에서 계산했던 무소득 근무 시간을 160시간에서 빼라.	있다고 가정하리	(20일 X
A. 생산 활동에 소요되는 시간은 얼마인가?	시간	
B. 사업이 성공하기에 충분한 시간인가?		
선	택 예 🗆 🤈	아니요 □
C. 결론을 토론하라. 월별 수익 - 생산 활동에 소요되는 시간을 늘릴 수 있는 방법은 현실적이고 적용 가능한지 토론하라.	무엇인가? 이러힌	방법들이
1.		

2.				
3.				
4.				

☑ 연습 10.4.2b 서비스 가격 책정

학습 목표

• 서비스 사업의 시간당 가격을 아래 방법을 참고하여 결정하라.

개요

서비스 사업이 성공하기 위해서는 모든 비용을 지불할 수 있을 만큼의 시간당 가격을 책정해야 한다. 몇몇의 새로운 서비스 사업들은 단순히 경쟁자를 보고 다른 기업들이 지불하는 같은 범위에서 비용을 지불하며 임금과 수익을 얻길 바란다. 이것은 매우 위험하다. 다른 기업들은 경쟁사들보다 더 낮은 가격을 책정할 것이다. 이 방법이 성공할 확률을 희박하다. 다른 타당한 방법들도 있지만, 아래에 있는 방법을 이용해 가격을 책정할 수 있다.

1단계

서비스 사업 가격 책정. 아래 공식을 이용해 가격 책정 옵션을 생각하라.

질문 -	공식	총액
A. 일 년 동안 벌고 싶은 임금은 얼마인가?	연봉	\$
B. 예상하는기업의일년운영비용은얼마인가?	예상하는 한 달 운영비용 X 12	\$
C. 세액 공제 전 예상 수익은 얼마인가? (타당한 이익률을 적어라. 적어도 10%에서 20%.)	(연봉(A) X일 년 운영비(B)) X 이익률	\$
D. 급여 이윤의 연방, 주소득세의 원천소득세 * 예측에 따른 연간 납세액은 얼마인가?	연봉(A) X 12% + 이윤(C) X 30%	\$

E. 일 년 동안 창출해야 하는 수익은 얼마인가?	연봉(A) + 일 년 운영비(D) + 희망 이윤(F) + 예상 연 납세의무(G)	\$
F. 일 년 동안 지불 가능한 근무 시간은 얼마인가? **	하루 동안 지불 가능한 시간 X1주일 동안의 일수 X1년 동안의 주일	\$
G. 시급은 얼마인가?	연 수익(E) / 지불 가능한 시간(F)	\$

^{*} 원천 소득세란 고용주가 주와 연방 정부에 실업 보험료와 사회 보장료(6.2%)와 의료 보험(1.45%)을 내야하는 의무이다.

경쟁자들과 가격 비교하기. 아래 질문들에 답하고 토론하라.

1. 계산한 가격이 합리적인가?	예 🗆	아니요 🗆
2. 경쟁자들의 가격 범위에 포함되나?	예 🗆	아니요 🗆
3. 경쟁자에 비해 당신의 제품 가격이 얼마나 높거나 낮은가?		\$와%
	더높다	
	더낮다	

3단계

경쟁자들의 가격 범위 내에서 가격을 책정하기 위한 전략 생각하기. 만약 경쟁자들의 가격 범위 내에 있지 않다면 책정한 가격은 현실적이지 않다. 범위 내에서 가격을 책정하기 위한 전략을 생각하고 토론하라.

1.			
2.			
3.			
4.			

^{**} 지불되는 시간만 적어라.

From Real Entrepreneurs

Sam은 트레이닝 사업인 트레이닝 트랙을 시작했을 때 신뢰를 쌓는 것이 가장 어려운 과제 중 하나라고 생각했다. 자신의 사업에 대한 사람들의 관심을 끌기 위해 잠재 소비자들 몇 명을 초대해 무료로 트레이닝 서비스를 제공했다. 그녀는 자신은 증명했을 때에야 장래에 서비스를 판매할 수 있다는 것을 알고 있었다.

10.4.3 가격 책정 정책

가격 책정 정책 목록은 매우 길다. 기업가들이 자주 접하는 몇 개의 정책들만 소개하겠다.

대량 주문 유도하기 - 연구에 의하면 소량 주문이 비용이 더 많이 들고 적자가 생길 수 있다. 대량 주문을 통해 얼마까지 가격을 낮출 수 있는지 따져 봐야 한다.

가격 갈등 피하기 - 가격 전쟁이 전개된다면 경쟁자들에게 맞추려 하기보다는 간접적으로 대응하라.

From Real Entrepreneurs

경쟁자의 연례 세일에 대응하기 위해 석고 회사는 벽판 판매마다 무료 소석고를 제공했다.

제품과 서비스의 끼워 팔기 - 관련 있는 제품이나 서비스를 같이 판매하면 기업가는 수익과 판매별 매출을 올릴 수 있다. 시장마다 다른 품질의 유사한 제품을 제공함으로써 다양한 가격을 책정할 수 있다.

고정된 가격 입찰 - 시급을 매기는 것보다 직무에 대한 고정 가격을 매길 수 있다. 이것은 소비자를 보호하고 기업가들에게 효율적으로 일할 수 있는 인센티브를 준다. 소비자들은 시간이 아닌 결과에 대해 지불을 한다.

가격 인하 숨기기 - 이전 가격 구조가 무너지지 않게 가격 인하는 숨겨져야 한다. 어려운 시장 상황이 끝나면 사업은 전의 가격 정책 구조로 돌아가고 싶어 한다. 할인 카드, 초과 금액에 대한 환불, 비수기 가격, 쿠폰 등으로 가격 인하를 숨길 수 있다. 초기 가격은 소비자들을 가게로 끌어 모을 수 있지만 낮은 가격을 제공하는 것으로 사업을 유지할 수 없다. 소비자들에게 가격 할인을 받는다는 사실이 명확히 전달되어야 한다.

창의적인 가격을 제공하라 - 제품이나 상품에 대한 가격을 창의적으로 책정하는 방법도 있다. 보상 판매, 열 번째 상품 무료 등 창의적인 가격 책정도 있다.

TIP X

만약 기업가들이 현재 가격의 판매량에 만족하지 않는다면 가격을 인하하거나 경품 등을 제공할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

사람들은 제품을 구매하는 것이 아니라 혜택을 구매한다. 어느 타이어 회사는 항공사에 착륙 회수에 따라 타이어를 판매했다. 착륙당 일정한 가격으로 타이어 상태를 관리해 줬다. 항공사는 안전한 착륙과 이륙을 구매한 것이다.

고수익 제품 선전하기 - 제품들마다 수익이 다르다. 현명한 기업가는 높은 수익을 가지고 있는 제품을 선전할 것이다. 예를 들어, 레스토랑 기업가는 고객들에게 수익성이 높은 디저트를 추천하도록 교육할 것이다.

기간 고려하기 - 몇 명의 기업가들은 가격은 변함이 없지만 무료 배송, 현금 할인 등 보너스를 제공한다. 사업을 위한 정책일 수도 있지만 할인에 대한 가격 정책으로 돈을 벌려고 하지 말고 그 기간에 돈을 잃지 않게 조심하라.

정가표를 사용하라 - 불행하게도 몇몇 사업들은 정가표 없이 사업을 시작한다. 소비자들이 수량 할인을 요구하면 기업가들은 이에 대응하지 못한다. 수량에 대한 할인 정가표는 아주 효과적인 시장 전략일 것이다.

From Real Entrepreneurs

회사의 가격 정책과 지불 약관에 대해 어느 기업가는 "약관을 고쳐 당신이 원하는 가격에 팔겠다"라고 입심 좋게 말한다. 일부 산업내에서 판매 약관에 따라 회사의 이익 또는 손실이 다르게 나타난다.

할인 가격 사용하기 - 전략적으로 사용하라. 만약 기업가들이 재고를 정리하거나 종업원들에게 일을 시키고 싶으면 짧은 기간 동안 가격을 할인 한다. 예를 들어, 카펫 청소 회사는 보통 1월 달에는 일을 많이 하지 않는다. 가격 할인을 통해 종업원들로 하여금 일을 시킬 수 있고 비용을 지불할 수가 있다.

TIP 🔆

정가표는 회사가 사용할 수 있는 중요한 전략들 중 하나다.

More Info

지금 바로 적용할 수 있는 가격 책정 전략 8가지 - 사람들을 끌 수 있는 전략과 정책의 조합. smallbiztrends.com/2008/08/8- pricing-strategies-you-can-implement-right-now.html

10.4.4 정가표

학습 목표

정가표는 회사가 가지고 있는 가장 중요한 마케팅 도구 중 하나다. 소비자들은 정가표를 봄으로써 제품/서비스를 구매할 의사가 생겨야 한다. 정가표는 매력적이고, 정보를 제공해야 하고, 이해하기 쉬우며, 쉽게 주문을 할 수 있어야 한다. 대부분의 기업가들은 표에 가격만 제시하는 실수를 한다. 정가표는 모든 종류의 제품/서비스들을 명확히 제시하고, 각각의 가격과 판매 약관을 포함해야 한다.

<u>TIP 🔆 </u>

제품이 어디서 어떻게 판매되는지 기록해야 한다. 전문가들은 우편, 인터넷 주문, 팩스, 전화, 이메일 등을 포함해 최소 세 가지 방법을 추천 한다.

- 주문 용지를 만들라.
- 무료 전화 번호를 만들고 정가표에 번호를 제시하라.
- 뒷면에는 제품/서비스를 전시하라.
- 고객 자료들과 함께 보관하지 말고 달력, 명함 케이스, 받침대 등 유용한 광고 효과가 있는 아이템과 함께 배치하라.
- 웹 사이트의 쉽게 찾을 수 있는 곳에 정가표를 게시하라.

More Info

카우프만 재단, 정가표 - 다음 참조 정가표 예시는 정가표를 효과적인 마케팅 도구로 바꾸기 위해 필요한 수정 사항들을 알려 줄 것이다. (원본 교재의 도표 참고)

10.4 가격 책정

💆 과제 10a 마케팅 계획 - 가격 책정

학습 목표

이번 과제는 마케팅 계획의 마지막 부분이다. 정가표를 포함한 가격 전략을 설명하고, 가격 정책들을 설명할 것이다. 이번 과제를 통해 책정하려는 가격의 타당성을 알 수 있다.

가격 전략들을 설명할 때 그러한 가격을 책정하는 이유를 말하라. 그 이유에서 관련 산업, 경쟁사, 특별 가격 책정, 소비자 구매 시점 등을 언급한다.

가격 타당성을 증명하기 위해서는 손익 분기점 분석을 해야 한다. 이것은 재무 부분에서 다룰 것이다. 사업의 성공적인 가격 전략을 위해 손익 분기점을 결정한 후 가격 부분을 다시 점검해야 한다.

REALITY 🔊

지나치게 많은 기업가들이 가격이 목표 시장에서 가장 중요한 요소가 아닐 때 가격 경쟁을 시도하려고 한다.

TIP O

제품/서비스의 가격은 이미지와 일관성이 있어야 한다. 만약 고급 시장에서 판매한다면 낮은 가격을 책정하지 말라. 서비스 사업에도 동일하게 적용된다. 만약 당신이 컨설턴트라면 가장 낮은 가격을 책정함으로써 자신의 능력에 대해 잘못된 인식을 불러 일으킬 수 있다.



사업계획질문	해당 장/절
가격 책정 전략 단기, 장기 가격 전략들은 무엇인가? 왜 이런 전략들은 선택했는가? 경쟁사들의 가격 전략들은 무엇인가? 현재 제품/서비스 가격에 있어 제약과 민감함은 무엇인가?	10.3
정가표 판매 가격, 수량 할인, 시험 가격, 배송비, 보증서를 포함한 정가표는 무엇인가?	10.4.4
가격 정책 주문량 확대, 가격 갈등 피하기, 제품/서비스 묶음을 포함한 가격 정책들은 무엇인가?	10.4.3

과제 10b 마케팅 계획 실행 가능성 체크리스트

7장부터 10장까지 과제에서 마케팅 계획을 세웠다. 이제 모델 비즈니스의 시장 기준에 의해 당신의 계획을 체크하라. 모델 비즈니스 실행 가능성 체크리스트를 참고하여 창업 전에 알아야 할 부분들을 찾아보라. 아래의 어느 기준에서 3점 이하를 받는다면, 이것이 사업 성공에 궁극적인 요소인지 아닌지 고려해 보라.

과제 4에서의 결과와 다르다 해도 놀라지 말라. 지금 시점에는 과제 4에서 답할 수 없었던 모든 문제에 답할 수 있어야 한다.

체크리스트에 어떻게 답하느냐에 따라 재무 계획도 달라진다. 예를 들어, 만약 소비자들이 자주 구매를 하지 않는다면 새로운 소비자를 찾는 데 비용을 지불해야 한다. 만약 새로운 상품의 가치가 낮다면 제품/서비스에 대한 창의적인 방법을 찾거나 프로모션을 위해 충분한 예산을 계획해야 한다.

학습 목표

• 모델 비즈니스 실행 가능성 체크리스트는 사업의 성공을 좌우할 수 있는 중요한 기준을 확인해 준다. 이미 앞의 과제에서 체크리스트를 통해 전체적인 실행 가능성을 평가했다. 이제는 시장 기준을 적용하여 마케팅 전략 실행가능성을 다시 평가할 것이다. 이로써 개선을 위한 평가 기준을 개발할 수 있다.

도구

비즈니스 모델 실행 가능성 체크리스트 - 마케팅

1단계

마케팅 계획을 평가하라. 모델 비즈니스 기준과 대조하여 사업 아이디어를 평가하라. 1에서 5까지 점수를

사용하여 Run KC 사업 아이디어를 모델 사업 항목에 대조하여 평가하라. (1은 항목과 일치하지 않음을 뜻하고, 5는 항목과 전체적으로 일치함을 뜻한다). 상응하는 점수에 동그라미를 표시하라.

2단계

마케팅 계획을 검토하라. 모델 비즈니스를 기준으로 사업 아이디어를 시험할 때, 점수는 사업의 실행 가능성을 보장하지 않는다. 보통 실행 가능한 사업 아이디어는 전체의 반 이상의 점수를 획득하고 세 부문에서 모두 반 이상의 점수를 얻어야 한다. 기준 항목에 3점 이하의 점수는 마케팅 계획에 약점이 있다는 것을 나타낸다. 세 개의 부문별 및 전체 점수를 합산하라.

3단계

당신이 낮게 평가한 하나 혹은 두 개의 항목을 확인하라. 이 점수들을 개선할 수 있는 방법들을 고민하라. 더 필요한 정보들은 없는가? 독특한 마케팅 전략은 없는가? 혹은 또 다른 창의적인 해결책은 없는가? 대부분의 점수들은 시간에 따라 개선될 수 있다. 당신이 확인한 낮은 항목의 점수를 올릴 수 있는 방안들을 나열하라.

Run KC 모델 실행 가능성 체크리스트

시장실행가능성	1	2	3	4	5	관련 내용
시장을 인지하고 측정할 수 있다.						
현재 경쟁자는 약점을 가지고 있다						
유통 체계가 구성되어 있고, 수용적이다.						
고객들은 빈번히 구매한다.						
사업은 훌륭한 보도 가치를 가지고 있다.						
						총: /25

모델 비즈니스 실행 가능성 체크리스트 - 시장 실행 가능성

만약 모델 비즈니스 실행 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업을 평가하는 데 도움이 필요하다면, 아래 지침을 참고하라. 각 모델 비즈니스 요소들에 대한 선택들을 면밀히 살펴보라. 그런 다음, 당신의 상황을 가장 잘 나타내는 것을 선택하라. 정직해라! 1=낮음 5=높음.

1 나의 고객들은 누구나 될 수 있어서 특정 집단을 목표하는 것은 쉽지 않을 것이다. 시장을 인지하고 측정할 수 있다. 2 많은 잠재 고객이 있기 때문에, 나는 목표 시장을 찾기 위해 더 많은 연구가 필요하다. 3 나는 나의 잠재 고객들을 확인했지만, 그들의 인구 통계나 구매 패턴 때문에 접근하기에 조금 어려움이 있다. 4나는 노력으로 내 고객들을 찾기 위해 고객의 인구 통계나 구매 패턴을 사용할 수 있다. 5나의 잠재 고객들은 인구 통계나 구매 패턴으로 쉽게 찾을 수 있다.

현재 경쟁자는 약점을 가지고 있다.	1 이 사업에서 나보다 오래된 경쟁자가 많이 있다. 2 경쟁자가 없다. 음, 이유가 뭘까? 3 나의 경쟁자를 확인할 수 있지만, 나는 그들의 약점을 모른다. 4 나의 경쟁자를 알고 그들의 약점을 알지만 나는 더 많은 연구가 필요하다. 5 경쟁자가 제한적이고, 나는 그들의 약점을 알고 있다.
유통 체계가 구성 되어 있고, 수용적이다.	1 나는 완전히 새로운 유통 체계를 개발해야 한다. 2 나의 현재 유통 체계는 제한된 방법들을 제공할 뿐이다. 3 나는 몇몇 선택권이 있는 이미 구성된 유통 체계를 찾았다. 4 몇몇 유통업자들은 나의 제품/서비스를 가져가는 데 수용적으로 보인다. 5 유통업자들은 내 제품/서비스를 가져 가고 싶어서 나에게 연락한다.
고객들은 빈번히 구매한다.	1 고객들은 단 한번만 구매할 것이므로, 나는 항상 새로운 고객들을 찾아야 한다. 2 대부분의 고객들은 나에게 딱 한번만 구매할 것이다. 3 고객들은 한 번 이상 구매할 것이지만, 빈번하지는 않다. 4 몇몇 고객들은 제품/서비스를 빈번히 구매할 것이다. 5 내 현재 고객들은 제품/서비스를 매우 빈번히 구매한다.
사업은 훌륭한 보도가치를 가지고 있다.	1 내 사업은 아예 보도 가치가 없다. 2 내 사업은 단지 훌륭한 보도 가치가 없는 것처럼 보인다. 3 나는 홍보를 해줄 수 있는 후원자가 나타날 것이라고 생각한다. 4 나는 내 사업이 보도 가치가 있고, 내가 노력한다면 좋은 보도가 이뤄질 수 있다. 5 내 사업은 매우 새롭고 흥미로워서 뉴스에 나오기가 쉽다.

3단계 낮은 평가 기준을 확인하고 점수를 향상시킬 수 있는 방법을 고려하라.

당신이 낮게 점수를 준 두 개 혹은 세 개의 항목을 확인하라.

위에 명시된 각 항목마다 이 점수들을 향상시킬 수 있는 방법을 생각해 보라. 더 필요한 정보는 없는가? 도움이될 만한 독특한 마케팅 전략은 없는가? 혹은, 또 다른 창의적인 해결책이 있는가?

시간이 지나면서 대부분의 점수들은 향상될 수 있다. 낮은 점수를 준 기준을 향상시킬 방법을 나열하라.

요약

이번 장은 가격 정책에 관한 기본적인 과정을 살펴보았다. 이번 장에서 가격 책정은 마케팅 개념과 재무 개념이라는 것을 강조하였다.

- 제품/서비스에 가격을 책정하는 것은 수익성에 결정적인 영향을 준다.
- 각 가격전략은 전체적인 마케팅 계획과 일관성이 있어야 한다.
- 가격은 시장의 제약이나 민감성을 충분히 조사한 후 책정되어야 한다.
- 시장과 경쟁 분석을 통해 가격 최고한도를 설정할 수 있다.
- 이번 장에서 제공된 가격 책정 도구들은 시장 분석과 조사와 함께 사용되어야 도움이 많이 된다.
- 가격 책정 정책들은 사업을 시작하기 전에 세워야 한다.

11

재무계획: 재무용어 및 창업비용

재무 계획의 기본 348 창업 비용 결정 364 11장부터 14장까지는 성공적인 사업을 계획할 때 기업가들이 사용하는 재무 관련 개념을 배울 것이다. 재무 계획은 핵심 재무 용어 이해, 정확한 예상 재무제표의 작성과 재무 비율 계산에 도움을 줄 것이다.

사업 계획서에는 세 가지 재무제표가 포함된다 - 현금 흐름 보고서, 손익 계산서와 대차 대조표를 포함한다. 사업을 정확하게 나타내주는 재무제표 준비는 사업 성공에 핵심적이다. 11장에서는 창업 비용을 정확하게 예측 하면서 이러한 재무제표를 준비할 것이다. 만약 정확한 창업 비용을 예측하지 못한다면 사업은 금전적인 어려 움을 겪을 것이다.

재무 관련 견본들을 한 단계씩 살펴볼 것이다. 각각의 단계는 운영 비용, 판매, 재고, 현금 지출과 같은 재무제표의 핵심적인 부분들에 중점을 둔다. 앞 장에서 다뤘던 재무 계획을 따라 작성할 것이다. 모든 단계를 마쳤다면 – 현금 흐름 보고서, 손익 계산서, 대차 대조표는 자동으로 완성될 것이다.

재무 관련 문제를 이해하는 것은 계속적으로 필요한 절차이다. 이번 장은 사업의 실행과 수익성을 발전시키는 데 필요할 재무 관련 개념들을 소개할 것이다.

학습 목표

이번 장에서는 배우는 내용은 다음과 같다.

- 주요 재무 관련 용어를 이해한다.
- 재무 정보를 분석한다.
- 정확한 창업 비용을 예측한다.
- 재무제표의 기초적인 개념을 이해한다.

11.1 재무 계획의 기본

11.1.1 재무용어 및 지표

해외 여행을 갔는데 그 나라의 언어에 대한 지식이 부족해 모든 걸 즐길 수 없었던 적이 있는가? 아마 길을 지나가는 사람들을 이해할 수 없었고 식당에서 메뉴판을 보고 주문을 할 수 없었을 것이다. 또한 그 나라의 낯선 언어 때문에 문화를 깊게 알 수 없었을 것이다.

만약 그 나라의 언어를 유창하게 구사할 수 있었다면 어떤 경험을 할 수 있었을까? 이런 문제를 해결하기 위한 옵션 중 하나는 그 나라의 언어를 잘 아는 가이드를 고용하거나 그 나라 언어를 직접 배우는 것이다. 만약 그 나라에서 일정 시간 동안 거주한다면 언어에 대한 기본적인 지식을 가지는 것은 매우 중요할 것이다.

<u>TIP `</u>♡́-

회계와 재무 관련 개념을 배우는 것은 외국어를 배우는 것과 비슷하다. 어려울뿐만 아니라 시간과 노력을 요구한다. 기업가들이 처음 해야 할 일은 재무 관련 공부를 하면서 이러한 분야에 지식이 있는 직원을 고용하는 것이다.

TIP 🔆

재무 관련 개념을 들을 때마다 관련된 기본 지식은 깊어질 것이다. 만약 재무 용어를 처음 듣는다면 지금부터 할 공부가 시작이다. 앞으로 다른 기업가들, 재무 분야의 조언자들과 대화하고, 재무 관련 책과 잡지를 읽고, 수업을 통해 지식을 습득하라.

회계와 재무에 관한 지식이 없는 기업인들은 그 나라의 언어를 모르고 해외 여행을 가는 사람들과 같다. 회계는 사업의 언어다. 기업가는 재무제표에 나타나는 세 가지 - 현금 흐름 보고서, 손익계산서, 대차 대조표-를 이해 해야 한다. 또한 사업의 재무를 관리하고 효과적으로 계획하려면 관련 용어들도 알고 있어야 한다.

재무 제표와 관련된 용어들은 다음과 같다.

손익 계산서 - 이 재무제표는 일정 기간 동안 기업의 순이익이나 손실을 나타낸다. 즉, 회사의 재무 성적표다. 손익 계산서는 때로는 이익과 손실(P&L보고서)로 나타내기도 한다.

손익 계산서와 관련된 핵심 용어들은 다음과 같다.

- 판매 또는 매출 제품/서비스를 제공하고 취득하게 되는 금액
- 판매된 제품의 비용 제품이나 서비스를 생산하는 데 필요한 원자재, 부품과 노동에 들어가는 비용이나 상점이 재판매를 위해 제품이나 서비스 구매에 들어가는 비용을 말한다. 다음 쪽에 있는 손익 계산서에는 제품의 비용이 달러와 순이익의 백분율로 나타나 있다. 이 백분율은 나중에 재무제표를 완성할 때 아주 중요하다. 11.1.3 재무 정보에 있는 산업 표준 제품 비용을 참고하여 사업에 들어가는 제품 비용을 예측하라.

- 운영 비용 사업을 운영하고 제품과 서비스를 제공하는 데 들어가는 비용을 말한다. 운영 비용과 관련된 판매, 관리, 간접비등이 다 포함된다.
- 순이익 수익에서 모든 비용을 제외하고 남은 양의 돈.

아래는 간단한 손익 계산서이다.

뒤뜰 꾸미기 사업-연말 입출금 내연서(추정)

	금년	
순매출액	\$775,177	100%
- 판매액	\$542,623	70%
= 총수입	\$232,554	30%
- 운영 비용	\$171,370	22.1%
= 운영 수입	\$61,184	7.9%
- 이자 비용	\$3,477	.4%
=순수익	\$57,707	7.4%

현금 흐름 보고서 - 재무제표에는 사업으로 들어오고 사업에서 나가는 현금도 나타난다. 들어오는 현금은 Cash In에 기록되고 현금 지출은 Cash Out에 기록된다.

현금 흐름 보고서와 관련된 핵심 용어들은 다음과 같다.

- 시작 현금 잔고 창업 비용 현금이나 첫 달 이후에 남는 현금을 말한다.
- Cash In 매 달 받을 현금을 나타낸다. 현금 매출, 매출 채권, 자기 자본, 대출 등을 포함한다.
- Cash Out 운영과 비운영 비용 관련 지출을 말한다. 비운영 비용은 이자, 대출, 현금 인출 등을 포함한다.

아래는 간단한 현금 흐름 보고서이다.

다음과 같이 가정해 보자.

- 첫 번째 달에는 \$50,200을 두 번째 달에는 \$56,224를 벌었고, 모든 구매자의 절반이 현금으로 계산했고 나머지는 30일 후에 청구된다.
- 제품들과 원자재는 신용 카드로 구입하였고 30일 후에 지불한다. 그러므로 첫 번째 달에는 아무런 지출이 없고 두 번째 달에 \$35,140을 지불했다.
- 첫 번째 달의 운영 비용은 \$11,680, 두 번째 달의 운영 비용은 \$12,950이다. 운영비용은 바로 지불했다. 첫 번째 달의 시작 현금 잔고는 \$10,000이다.

뒤뜰 꾸미기 사업-연말 입출금 내연서(추정)

	1개월	2개월
초기 현금 잔고	\$10,000	\$23,131
현금 내역		
현금판매	\$25,100	\$28,112
회계 입금	\$25,100	
총현금내역	\$25,100	\$53,212

	1개월	2개월
총 가용 현금	\$35,100	\$76,343
현금 기출		
물품 지출	\$35,140	
운영 비용	\$11,680	\$12,950
이자	289	289
총 현금 지출	\$11,969	\$48,379
월 현금 유 동 성	\$13,131	\$4,833
현금 잔고	\$23,131	\$27,964

대차 대조표 - 재무제표는 회사의 자산과 빚을 나타내며 회사의 순자산을 나타낸다.

회계 공식은 A = L + E (자산 = 부채 + 자본)

대차 대조표는 일정 시기의 회사 재무 상태가 어떤지 보여 준다.

대차 대조표와 관련된 핵심 용어들은 다음과 같다.

- 자산 기업이 소유하는 유형과 무형의 가치 있는 물건들.
- 부채 채권자, 종업원, 정부 기관이나 다른 기관에게 빌린 돈.
- **자본** 회사에 투자된 금액을 나타내며, 지분을 나타냄. 이것은 실제 기업의 투자를 달러 가치로 나타내고 연도에서 연도로 순이익을 나타내기 때문에 자기 자본으로 불린다. 이는 자산에서 부채를 빼고 남은 양으로 결정된다.

아래는 간단한 대차 대조표이다.

뒤뜰 꾸미기 사업 - 연말 대차대조표 (추정)

	현재
현금	\$110,320
미수금	15,291
재고	5,352
기타 현재 자산	-
총 현재 자산	130,963
고정 자산	57,905
총자산	188,868
총 현재 부채	\$8,428
장기 부채	37,735
총 부채	46,163
총 가치 현황	142,705
총 부채 및 재산	\$188,868

사업 계획의 일부분인 재무 용어들과 재무제표들에 대해 알아보았다. 뒤에 이어질 단원에서는 사업 계획서에 필요한 재무제표를 만들 것이다. 사업 첫 해에 재무제표를 예측함으로써 사업의 실행 가능성과 생존 능력을 알아볼 수 있을 것이다.

From Real Entrepreneurs

꽃집을 운영하는 Rita는 회계사가 보내 주는 재무제표를 이해하지 못하고 있었다. 자금이 부족하자 재무제표에 대해 공부하기 시작했다. 한 회계사가 개최하는 재무 관련 세미나에 참석한 Rita는 회계에 대해 관심을 갖기 시작했다. 여러 번의 세미나를 다녀오고 회계사들과 대화를 한 뒤 Rita는 회계를 이해하는 것이 결코 어려운 일은 아니라고 생각했다. 또한 비록 회계사를 통해 모든 재무 자료를 기록하고 있지만 자기에게도 관련 지식이 있어야 된다고 느꼈다.

TIP 🔆

기업가가 사업을 성공적으로 경영하기 위해 회계사가 되어야 하는 것은 아니다. 하지만 재무적 결정을 내리기 위해서는 재무제표를 이해할 수 있어야 한다.

More Info

회사를 위한 기초 회계와 재무 이해.

entrepreneurship.org/en/resource-center/accounting-basics-for-business-owners.aspx

재무제표의 기초-재무제표 읽기 요약.

sec.gov/investor/pubs/begfinstmtguide.htm

재무제표-손익 계산서와 대차 대조표 SBA 가이드.

sba.gov/content/financial-statements

11.1.2 수익성과 현금 흐름

재무제표와 재무 관련 용어에 대한 기초적인 지식을 이해하는 것도 중요하지만 기업가들은 그와 관련된 사업이 장기간로 성공하는 데 가장 중요한 개념인 수익성과 현금 흐름도 이해해야 한다. 수익성은 회사가 수익을 낼 수 있는 능력을 말한다. 현금 흐름은 빚을 갚거나 미래 성장을 위하여 모아 놓는 현금을 말한다. 이러한 재무제표를 공부하면서 기업가는 회사가 이 두 가지 목표를 이루는 능력을 알 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Bryan은 자신의 트레일러 생산 사업이 엄청난 자금난에 처해 있다는 것을 이해할 수 없었다. 그가 고용한 세 명의 근로자들에게 급여를 지불할 수 없었고, 전기를 사용하는 것도 어려웠다. Bryan은 소비자들이 주문 시에 지불하는 계약금과 배송 후 지불하는 방식을 조사한 끝에 판매에 영향을 미치지 않으면서 계약금을 두 배로 올릴 수 있는 방법을 생각해 냈다. 보통 경주용 자동차를 가진 그의 고소득 고객들은 높은 자동차 운반 가격에도 구매하길 원했다. 이러한 변화는 Bryan의 사업 생존을 의미한다.

수익성

기업가에게 창업을 위한 자금이 있을지는 몰라도 사업이 오랜 기간 번창하기 위해서는 꾸준한 수익이 필요 하다. 이전에 보았던 Backyard Solution의 손익 계산서에서는 창업을 한 뒤 첫 연도에 수익이 있었다는 것을 볼 수 있었다. 기업의 수익은 빚을 갚고, 장비를 구매하고 미래 사업 번창을 위한 자금으로 이용된다.

수익은 무엇인가? 수익은 총매출에서 운영 비용을 빼고 남은 돈을 말한다. 수익은 일정 기간의 운영 비용보다 많은 매출을 나타내는 것으로서 감가상각과 비현금비용을 포함한다. 때로는 순이익 공식 또는 손익 계산서 공식이라고도 부른다.

순이익 공식

판매/수입

- 매출 원가

총수익

- 총비용

= 순수익

Backyard Solution의 손익 계산서를 참고하여 위의 순이익 공식을 이용해 Backward Solution의 순이익을 계산해 보면 아래와 같다.

	순 판매/수입	\$775,177
-	순 매출 원가	542,623
=	총수익	232,554
-	총비용	174,847
=	순수익	57,707

순이익 공식에 대해 자세히 살펴보라. 매출은 책정된 가격의 제품이나 서비스에 판매된 량을 곱한 값이다. 다양한 제품을 판매할 때는 평균 가격을 적용한다. 매출 공식은 다음과 같다.

매출 = 판매량 × 가격(단가)

위에 예에서 368개의 창고를 \$2008.23의 평균 가격을 적용해 매출을 계산해 본 결과 \$775,177이 나왔다. 매출 공식은 \$775,177 = 386 × \$2008.23이다.

순이익에 영향을 주는 주요한 요소는 운영 비용이다. Backyard Solution예에서 보았듯이 운영 비용은 두 가지로 나눠진다-운영 비용과 제품 생산 비용이다. 대부분의 사업에는 판매하는 제품들에 생산 비용이 발생한다. 어떤 서비스업들은 해당되지 않는다. 매출에서 제품/서비스 생산 비용을 제외시켰을 때 남는 것은 총소득이고 총이윤, 매출 총이익이라고도 부른다.

REALITY 💉

책정된 가격들은 제품/서비스의 판매량에 영향을 준다. 대부분 낮은 가격의 제품/서비스의 판매량이 높다. 가끔은 높은 가격이 소비자들에게 제품의 높은 가치를 인식시켜 판매량을 증가시킬 때도 있다.

매출 - 제품 / 서비스 생산 비용 - 운영 비용 = 순이익 또는 손실

앞에서 말했듯이 Backyard Solution의 순이익 공식은: \$775,177 - \$542,623 - \$174,847 = \$57,707

TIP Ö

가격, 판매량, 제품/서비스 생산 비용, 운영 비용 등의 평가는 전체적인 수익성을 증가시키는 데 도움을 준다.

From Real Entrepreneurs

도매상점에서 상품에 대한 할증료는 보통 100%이다. 예를 들어 상점에서 \$15에 들여오는 상품은 \$30에 판매한다. 이러한 할증료가 의미하는 것은 상점이 판매해서 벌어들인 돈의 50%는 그 상품을 들여오는 비용을 지불하는 데 들어간다는 점이다. 나머지 50%는 운영비용을 지불하거나 이윤으로 들어간다.

예상 손익 계산서(이윤&손실 또는 손익계산서)는 기업가들이 회사의 수익성을 예상할 때 쓰는 도구이다. 일 정한 기간에 회사가 얼마나 벌었거나 잃었는지를 나타낸다(수익 - 운영비용 = 순이익 또는 손실), 사업 계획서에 는 월별 과 연별 손익 계산서를 작성해야 한다.

현금 흐름

현금 흐름은 말 그대로 현금의 흐름을 말한다. 회사로 들어오고 나가는 현금을 나타낸다. 판매를 위해 나가는 현금과 판매를 통해 벌어들이는 현금에 지체가 발생하기 때문에 현금 흐름을 분석해야 한다. 이를 현금 주기 라고 부른다. 보편적인 판매 거래에서는 매 일, 매 주, 매 월의 현금 주기가 있으므로 주기가 끝나길 기다리는 동안 사업이 돌아가도록 하기 위해 자금의 위치를 파악하고 있어야 한다. 이 분석에는 현금 거래만 포함된다. 현금흐름보고서에는 감가상각과 같은 비현금성 항목은 포함되지 않는다.

이 번 장에서 11.1.1에서 Backyard Solutions의 현금 흐름 보고서를 예로 살펴보았다. 주어진 가정들을 바탕으로 월 1과 월 2에서는 양의 현금 흐름을 나타냈다.

창업에 있어 현금 흐름 보고서는 가장 중요한 부분이다. 예상 현금 흐름 보고서는 회사가 빚을 갚거나 번창하기 위해서 필요한 돈을 모으는 데 필요하다. 이는 자금의 상태를 알려 주거나 자금이 어렵게 되는 상황을 방지할 수 있다.

TIP 🔆

성장하는 회사들 중에는 높은 현금고갈비율-회사가 현금을 쓰는 속도-를 보이는 경우가 있다. 현금 고갈 비율은 보통 월 평균 비용으로 계산된다. 아직 시작 단계인 회사에서는 수익성과 양의 현금 흐름을 보이기 전까지는 벌어들이는 돈보다 더 많은 현금을 소비할 것이다.

From Real Entrepreneurs

Duane Johnson은 3년 된 자수 회사를 운영한다. 매년 매출은 올랐고 3년째에는 \$300,000가 넘었다. 매출에 대한 Duane의 기초 지식이 성장을 촉진했다. 회사는 성장하고 있지만 지속적으로 늘어나는 현금이 필요했다. 세 번째 년도에 Duane은 도움이 필요하다는 걸 느꼈다. 처음으로 회계사를 고용했고 재무 상태를 분석했다. 회계사는 빠듯한 현금 흐름을 해결하기 위해 기업 유동 자본 대출을 권했다. 회계사에 의하면 Duane의 회사는 현금 고갈로 인해 빚과 운영 비용을 지불하지 못해 일 년 안으로 부도가 났을 거라고 했다. Duane은 이제 특히 현금 흐름 보고서를 유심히 분석한다.

분류	손익 계산서	현금 흐름 보고서
매출	모든 현금, 신용 판매는 보고됨.	현금 매출과 전 청구서 상의 비용만 포함.
운영 비용	비현금성 부채 할부 상환액, 감가상각비와 관련된 비용들만 보고됨.	지불 완료된 비용들만 보고. 부채 할부 상환액과 감가상각비는 제외.
기타 비운영 비용	보고되지 않음.	채무 상환, 인출액, 투자자와 주주 지불, 장비 구입은 포함.

수익과 현금 흐름

손익 계산서는 사업의 수익성을 반영하지만 수익이 항상 양의 현금 흐름을 보여주는 것은 아니다. 가장 큰이유는 소비자가 구매하는 시점에 지불하지 않기 때문이다. 보통 소비자들에게 지불할 금액이 청구되고 30일의 기간이 소요된다. 또한 소비자들이 시간 안에 지불하지 않을 경우도 해당된다. 수익은 손익 계산서에 기록되지만 현금을 받은 것은 없다.

월별 현금 흐름 보고서는 일정 기간의 회사의 현금 보유량을 반영한다. 앞서 말했듯이 매출을 올렸지만 받은 현금이 없기 때문에 현금 흐름 보고서에는 현금이 보고되지 않는다. 미리 현금 부족에 대처하지 않으면 다수의 소비자가 지불하지 않을 경우 회사는 비용을 충당할 현금이 없게 된다.

다음을 Backyard Solutions의 6월 현금 흐름 보고서라고 생각하라. 매출에서 모든 비용을 제외하고 남은 순이익은 \$3,091이다. 주인은 수익성이 있는 달이라고 생각할 것이다.

Backyard Solution - 월 별 손익 계산서

6월	
순매출액	\$50,200
-판매 원가	\$35,140
=총소득	\$15,060
-운영 비용	\$11,680
=영업수입	\$3,380
-이자 비용	289
= 순이익	\$3,091

다음은 사전에 현금 흐름 보고서의 가정을 하나 변경한 같은 달의 현금 흐름 보고서를 보라. Backyard Solutions는 높은 신용 없이 창업을 했기 때문에 구입한 달에 재고를 현금으로 지불해야 한다고 가정하라. 이의 현금 흐름 보고서에는 회사가 신용으로 구매해 30일 안으로 지불할 수 있었다.

현금 흐름 보고서는 아래와 같을 것이다.

현금 흐름 보고서 (추정)

 1월	
초기 현금 잔고	\$10,000
현금으로 바꾼 금액	
현금 매출	\$25,100
회계로 받은 금액	\$25,100
총 현금으로 바꾼 금액	\$25,100
총 현금 보유량	\$35,100
지출액	
재고지출	\$35,140
운영 비용	\$11,680
이자	289
총지출액	\$47,109
월별 현금 흐름	\$(22,009)
최종 현금 잔고 (초기 잔고 +/- 월 별 현금흐름)	\$(12,009)

REALITY 🔊

적절히 조사된 재정적 추정 없이 재정 예측을 수립하는 것은 설계도 없이 집을 짓는 것과 마찬가지이다.

가정을 바탕으로 생각해 보면 Backyard Solutions의 첫 달은 수익이 있었지만 운영 비용 지출로 현금을 모두 써 버렸다. 많은 초기 사업들과 같이 지불 조건을 세우지 못해 모든 재고를 현금으로 지불해야 했다. 그럼에도 불구하고 소비자들에게 조건을 확장시켰다. 더 철저한 계획을 통해 그런 위치에 서 있지 않다는 걸 알았어야 한다.

많은 요소들이 음의 현금 흐름을 야기한다. 추정 현금 흐름 보고서를 통해 이런 요소들을 찾을 수 있다.

TIP 🔆

장기적인 생존을 위해 수익성이 보장되어야 한다. 단기적인 생존을 위해 현금이 보장되어야 한다.

현금 보고서는 사업 계획에서 매우 중요한 요소이다. 이것을 통해 재무 업무를 관리할 수 있는 가장 중요한 도구이다.

TIP 🔆

사업은 손실을 겪으면서도 장기간 운영될 수 있지만 현금 없이 운영되는 회사는 존재하지 않는다. 현금이 없으면 사업도 없다!

More Info

현금 흐름을 잘 관리하기. 이 네 가지 방법들은 회사로 들어오고 나가는 돈을 잘 관리해 준다.

entrepreneur.com/money/ moneymanagement/managingcashflow/article66008.html

11.1.3 재무 정보 찾기

기업가들이 재무 정보를 찾기 위해 가장 먼저 보는 장소는 산업이다. 많은 무역 단체들은 예측에 사용될 수 있는 매출과 비용 관련 정보를 제공한다. 추가적인 정보들은 비즈니스 잡지나 도서관의 책들을 통해 얻을 수 있다. 산업 분류 코드, SIC 또는 NAICS의 현존하는 사업의 기사에는 수익, 비용, 다른 재무 정보가 나타나 있다.

From Real Entrepreneurs

Korah Alma는 재무 계획을 세우기 위해 동업 무역 단체들을 통하여 정보를 얻었다. 그 단체에 속한 다른 상점 경영인들과 대화를 통해 소비자당 평균 매출이 \$45이라는 것을 알았다. 그녀는 주변 우편 번호와 교통량을 조사해 예상 매출을 추정했다.

재무 지표에 관련된 조사는 귀한 정보를 알려 준다. 몇몇의 출판사들은 회사로부터 직접적으로 정보를 모아 통합한다. 만약 자료들이 구독료를 요구한다면 도서관을 찾아 구독자인지를 확인한다. 많은 도서관들은 이런 정보를 무료로 제공한다.

산업 분류 코드를 사용함으로써 같은 산업 내에서의 경쟁자들 정보를 볼 수 있다. 정보들은 회사의 규모, 매출 관련 날짜, 판매 원가, 운영 비용, 자산, 빚, 재무 비율 등에 따라 분류된다. 이러한 정보들은 거의 모든 도서관에서 찾아 볼 수 있다. 산업 내의 다른 정보와 자사의 정보를 비교해 벤치마킹하는 것은 아주 좋은 시작이다.

More Info

BizMiner의 BizStats - 사업 통계와 재무 비율을 무료로 제공.

bizstats.com/corporation-industry-financials/

RMA 연간 통계 연구 - 기본적인 산업 코드로 분류한 17가지 섹션을 포함한다. 내용은 Rist Management Associates' 회원 기관에서 제공한 회사의 재무 계획을 포함.

rmahq.org/RMA/

Industry Norm, Key Business Ratios, Dun과 Bradstreet - 산업 코드로 분류된 다양한 회사들의 재무제표를 기본으로 하는 재무 정보. **dub.com**

Almanc of Business and Financial Ratios, Leo Troy, Ph.D. - 백만 개 회사의 IRS의 재무 자료.

11.1.4 재무 계획 결과

재무 계획은 세 가지의 결과에 중점을 둔다.

- 수익성 기업가는 사업이 수익성이 있어야 된다는 걸 알아야 한다.
- 현금 흐름 창업가들은 사업의 현금 필요성을 알아야 하며 그 수요를 충족시키기 위한 충분한 원천이 있어야 한다.
- 재무 성과 기업가들은 그들의 재무 성과가 산업 내의 다른 사업들과 비교해 얼마나 좋은지 알아야 한다.

각 항목들과 관련해 세 가지의 결과들은 문서로 된 추측에 의해 뒷받침되어야 한다. 정확하게 계획하기 위해서는 기업가들은 다음과 같은 항목들을 고려해야 한다.

- 창업 비용
- 운영 비용
- 매출
- 재고 비용
- 자본 예산: 자산과 투자자/소유주들에게 배분 시 필요 자금
- 자본 및 부채: 자금 출처

재무 정보를 예측할 때는 아래의 재무제표를 작성한다. 재무제표들은 수익성, 현금 흐름, 재무 성과에 관한 질문에 답하는 걸 도와준다.

- 월별 현금 흐름표
- 연말 손익 계산서
- 연말 대차 대조표
- 재무 분석/비율

TIP 🔆

사업 계획서의 재무제표를 작성하는 데 제공된 재무 서식을 사용하면 시간을 절약할 수 있다. 재무 자료를 넣을 때마다 자동적으로 재무제표를 만들 것이다.

11.1.5 재무 서식: 재무 계획에서 기술 사용하기

사업 계획서의 재무제표를 작성하는 데 제공된 마이크로소프트 엑셀은 많은 시간을 절약해 준다. 이 시트는 자료를 첨부할 수 있는 워크시트와 재무제표 예측, 비율 분석을 포함한다. 예측된 재무제표와 비율 분석은 사업 계획서의 재무 항에 포함된다. 워크시트는 계획서의 부록에 포함된다.

재무 서식은 다음과 같은 워크시트를 포함 한다.

- 서론은 재무 서식의 기능으로 유용한 정보를 제공한다.
- Set-Up은 회사 정보를 표기하는 부분이다.

- Start-Up 워크시트는 사업을 시작할 때 필요한 비용을 통합할 때 쓴다.
- 운영 비용, 매출, 재고, 자본 예산, 자본 및 부채 워크시트는 앞으로 3년 동안의 예산을 물어본다. 이 워크시트들을 수정하면 아래 재무 계획서들도 수정된다.
 - 월 현금 흐름 보고서
 - 월+연 최종 손익 계산서
 - 연 최종 대차 대조표
 - 재무 분석/비율
- 부가적인 기능
 - 분할 상환 스케줄이 대출 이자 지불을 결정한다.
 - 프린트 옵션은 사용자를 설명서, 워크시트 또는 재무 계획서를 프린트할 수 있게 한다.

노트: 재무 서식의 열과 행은 추가되거나 지워지지 않도록 만들어졌다. 수정되면 자료가 손실되거나 손상될 수 있다. 다음은 재무 서식을 사용하는 방법이다.

1단계: 서식을 저장하라.

- 재무 서식을 열어라.
- 파일 메뉴에서 다른 이름으로 저장하기를 눌러라.
- 하드 드라이브에 MyFinancials.xls로 저장하라.
- 자료가 수정될 때마다 저장하라. 안전한 드라이브에 백업을 하라.

2단계: Set-Up 워크시트를 완성하라.

3단계: Start-Up 워크시트를 완성하라.

4단계: 운영 비용, 매출, 재고, 자본 예산, 자본/부채 워크시트에 정보를 채워 넣어라.

5단계: 재무 계획서를 출력하라.

노트: 이번 장에서 단계 1-3까지 할 것이다. 운영 비용, 매출, 재고, 자본 예산, 자본 및 부채 워크시트는 다음 장에서 작성할 것이다.

More Info

사업 계획서 재무 서식 사용하기- Ewing Marion Kauffman Foundation이 만든 계획용 도구 사용법.

※ 참고

More Info 11a 사업 계획서 재무 서식 사용하기

재무 서식 개요

마이크로소프트 엑셀은 사업 계획서를 작성할 때 시간을 절약해 준다. 처음 파일을 열면 "Enable Macros"라는 표시가 뜬다. 위에 살펴보면 보안 창에 Macros가 차단돼 있다고 뜰 것이다. 재무 서식을 출력하기 위해서는 Macros를 활성화해야 한다.

서식은 워크시트들과, 예측 재무제표, 비율 분석을 포함한다. 재무제표와 비율 분석은 재무 부분에 들어가지만 워크시트는 부록에 포함된다.

노트: 재무 표본의 행과 열은 추가되거나 삭제되지 않게 만들어졌다. 만약 수정된다면 계산이 틀려지거나 자료가 손실될 수도 있다. 쉼표 없이 숫자는 양의 숫자만 입력하라. 단 만약 회사가 손실을 보고 있다면 음의 숫자로 입력해도 된다. Set-Up 워크시트에서 음의 숫자가 입력되어야 한다.

사용을 편리하도록 다양한 특징들이 추가됐다. 예를 들어,

- 워크시트들은 논리적인 순서로 나타난다. 워크시트는 나와 있는 순서대로 작성해야 한다. 언제든지 수정이 가능하다.
- 예측 과정이나 서식에 대한 추가적인 정보는 워크북 Tip/comment에 있다. 빨간색 셀에 커서를 올려 놓으면 Tip/comment를 볼 수 있다.
- 각 페이지에 나와 있는 출력 아이콘을 사용하면 쉽게 출력할 수 있다. "Enable Macros"를 해야 프린트를 할 수 있다.

재무 서식은 아래와 같은 워크시트를 포함한다.

- 서론: 재무 서식의 유용한 정보를 제공한다.
- Set-Up: 회사 정보를 표기하고 회사의 현재 재무적 위치를 기록한다.
- Start-Up: 사업을 시작할 때 필요한 비용을 통합할 때 쓴다.
- 운영 비용, 매출, 재고, 자본 예산, 자본 및 부채 워크시트는 앞으로 3년 동안의 예산을 물어본다. 이 워크시트들을 수정하면 아래 재무 계획서들도 수정된다.
 - 월 현금 흐름 보고서
 - 월+연 최종 손익 계산서
 - 연 최종 대차 대조표
 - 재무 분석/비율

두 가지 부가적인 기능

- 분할 상환 스케줄: 대출 이자 지불을 알 수 있다.
- 출력 옵션: 클릭 한 번으로 원하는 자료를 출력할 수 있다.

다음은 재무 서식을 사용하는 방법이다.

1단계 - 표본을 저장하라.

- 재무 서식을 열어라.
- 파일 메뉴에서 다른 이름으로 저장하기를 눌러라.
- 하드 드라이브에 MyFinancials.xls로 저장하라.
- 자료가 수정될 때마다 저장하라. 안전한 드라이브에 백업을 하라.

개인적인 정보를 입력한다면 파일을 다른 이름으로 저장하라. 이로써 다른 계획서를 작성하고 싶으면 새로운 버전의 서식을 사용할 수 있다.

2단계 Set-Up 문제지를 완성하라.

Set-up은 표본의 두 번째 장으로서 회사의 이름으로 워크북을 만들고 희망하는 연도를 지정하고, 효율적인 세율을 추정하도록 한다. 자세한 설명은 Set-up의 단계 별로 나타나 있다. 신규 기업들은 단계 3을 건너뛴다. 이미 운영중인 기업들은 단계 3(대차 대조표)을 작성한다.

기존 기업

만약 기존 기업이라면 가장 최근의 대차 대조표를 이용해 회사의 현재 재무적 위치를 입력한다. 워크북에 예측된 잔고에 현재 재무 정보를 더하여 자산, 부채, 재산의 잔고를 만든다.

대차 대조표는 다음을 포함한다.

현금 - 현재 대차 대조표에 제시된 현금 또는 동등한 가치의 금액를 입력한다. 현금과 동등한 것은 저축 예금, 금융 시장 계정, 소액 출납 자금, 당좌 예금 계좌 등을 포함한다.

외상 매출금 - 전에 팔린 제품과 서비스에 대해 회사에게 빚지고 있는 금액를 입력한다.

재고 - 전에 판매한 제품과 원자재를 반영하는 재고의 금액를 입력한다. 만약 생산 사업이라면 노동과 판매 원가로 발생한 비용을 입력한다.

임대 보증금 - 임대 보증금으로 지불한 금액을 입력한다. 임대 보증금은 일반적인 비용이 아니며 가치를 지니고 있기에 자산이다.

기타 유동 자산 - 기타 유동 자산의 금액을 적어라. 유동 자산이란 일 년 안으로 현금으로 바꿀 수 있는 자산을 말한다.

부동산, 곳장&장비 - 관련된 범주에 각각의 금액을 입력하고 총 감가상각 금액을 입력하다.

외상 매입금 (공급자) - 공급자들에게 빚지고 있는 외상 매입금을 입력한다.

신용 한도액 – 신용 한도액으로 인한 잔고를 입력한다. 사용 가능한 재고를 입력하지 않는다.

기타 유동 부채 - 유동 부채로 인한 빚진 금액을 입력한다. 유동 부채는 일 년 안으로 갚아야 하는 부채이다.

대출 - 대출 미결제 금액을 입력한다.

부동산 대출 - 부동산 대출로 빚진 금액을 입력한다.

기타 고정 자산 – 고정 자산으로 빚진 금액를 입력한다. 고정 자산이란 일 년보다 긴 기간 후에 갚아야하는 부채이다.

자기 자본 - 만약 회사가 자영업, 혹은 합명/합자 회사라면 회사에 투자한 자본금을 입력한다. 만약 회사가 LLC, LLP, LLP, S Corp, C Corp이라면 투자된 자본금을 입력한다.

유보 이익 – 보유하고 있는 이익의 금액을 입력한다. 손실은 음의 숫자로 입력한다.

현존하는 기업들은 Set-up 워크시트 밑에 있는 지불 스케줄을 작성해야 한다. 이것의 목적은 자산이나 부채의 잔고에 영향을 미치는 현금 지불이나 모금을 기록하기 위해서다.

만약 기타 유동 자산이나 기타 고정 자산의 지불잔액을 낮추기 위해 현금 지불을 받는다면 해당하는 달에 지불을 기록하라. 만약 보험과 같이 선불이라면 기록하지 않아도 된다. 잔고는 연 최종 대차 대조표로 이월될 것이다. 만약 지급 계정에 잔고가 있다면 지불하는 달에 기록하라. 미래에는 운영 비용은 현금으로 지불되고, 재고 구매는 현금 또는 신용으로 한다. 지급 계정에 스케줄을 세우지 않으면 무기한으로 이월될 것이다. 만약 기타 유동 부채 또는 고정 부채에 지불을 하는 것이라면 해당하는 달에 기록하라. 만약 잔고가 해마다 그대로 남아 있다면 아무것도 입력하지 않아도 된다. 신용 한도액, 장기 또는 부동산 대출은 지불 스케줄에 입력하지 않

는다. 자본 및 부채 워크시트를 이용해 이자와 관련된 지출을 기록한다.

3단계 : 창업

만약 창업 기업이라면 창업 워크시트를 사용해 사업 초기에 들어가는 비용을 정리하라. 창업 비용들은 자동적으로 재무 계획으로 이월될 것이다. 이 비용들은 월 1회로 다시 발생하지 않는 경우는 입력하지 마라. 다음의 자세한 설명은 창업 비용을 추정하는 것을 도와줄 것이다.

4단계 : 예산 정보 입력하기

다음 다섯 장의 시트 - 운영 비용, 매출, 재고, 자본 예산, 자본 및 부채-는 앞으로 3년 동안의 예산에 대한 결정을 물어본다. 사업 계획서에 들어가는 재무 계획을 입력한 정보를 자동적으로 활용해 표를 완성시켜 준다.

두 가지 부가적인 기능

- 분할 상환 스케줄 대출 이자 지불을 알 수 있다.
- 출력 옵션 클릭 한 번으로 원하는 자료를 출력할 수 있다.

운영 비용 예측

이 워크시트는 사업을 운영하면서 발생하는 비용들을 보고한다. 워크시트에 운영 비용으로 한 달에 얼마를 지불할 것인지 입력한다. 꼭 월별로 입력해야 한다. 임대비 같은 경우는 매 달 지불하는 것이다. 그러나 단체의 회비는 일 년에 한 번 정도만 지불한다. 그 금액을 지불하는 달에 입력하라. 금액이 매 월 나눠서 지불하는게 아니면 나누지 말고 총 지불하는 달에 입력한다.

예측한 각각의 금액에 대해 어떻게 그 금액이 나왔는지 설명을 써야 한다. 조사한 사실을 근거로 하고 설명은 최대한 명확해야 한다. 이 정보는 수치에 대한 자세한 사항과 읽는 사람들에게 예측의 바탕을 설명해 줄 수 있다. 설명을 기록할 수 있는 공간은 제한되어 있으므로 간략해야 한다. 설명을 추후로 더 서술하고 싶다면 추가 워크 시트에 기록할 수 있다.

매출 전망

이 워크시트에는 첫 3년 동안의 추정 매출 수익을 적을 수 있다. 정확한 판매 전망을 알려면 매출이 어떻게 현금 흐름에 영향을 주는지 알아야 하고 아래 질문에 답해야 한다.

- 1. 총매출의 몇 퍼센트가 현금(신용카드 포함)인가?
- 2. 신용 매출을 현금화하는 데 걸리는 시간은 평균 얼마인가?
- 3. 신용 매출 중에서 몇 퍼센트가 악성 부채인가?
- 4. 신용 매출 중에서 몇 퍼센트가 환불인가?

계획 기가 동안 각 연도에 월별 예측 매출을 기록할 것이다. 주어진 칸에 제품/서비스 범주를 정하고 수익을 얻을 거라고 예측하는 달에 입력하라. 창업, 계절, 성수기, 성장 등을 고려하라.

월별 매출을 떠나 우선적인 사업과 관련 없는 분야에서 돈을 벌 수 있다. 서식은 그런 수익을 기록할 칸도 제공해 준다.

재고 예측

- 이 워크시트는 판매 원가가 발생하는 사업들을 위한 것이다. 만약 재판매를 위해 재고품이나 원자재를 구매하지 않는다면 이 워크시트를 작성하지 않아도 된다. 재고 수요를 예측하기 위해 아래 질문에 답해야 한다.
 - 1. 사업이 제품과 함께 서비스를 제공하는가?
 - 2. 매출의 몇 퍼센트가 평균 판매 원가인가?
 - 3. 얼마 큼의 재고품 또는 원자재를 구매할 것인가? 신용으로 구매할 것인가? 신용 구매 지불은 몇 달의 기간이 주어지나?
 - 4. 공장에서 자사 제품을 생산하는가? 제품 비용은 얼마인가?

예측된 각각의 재고 또는 원자재 수량에 어떻게 그 수치가 나왔는지 설명해라.

자본 예산 예측

- 이 워크시트의 다른 섹션들이 자본 예산을 기록하는 데 도움을 줄 것이다. 각각의 섹션 설명은 어느 섹션이 어떤 사업에 적용되는지를 찾도록 도와 줄 것이다. 이 과정에서 다음을 확인할 수 있다.
- 1. 현존하는 자본 자산 (장비, 가구, 자동차, 기타 등등)의 감가상각.
- 2. 미래 자본 구입과 그 자본에 대한 감가상각.
- 3. 다른 자본 지출 (인출액, 배당금 지불, 기타 등등).

순자산 및 부채 워크시트

- 이 워크시트는 사업 계획서에 포함할 자금의 종류를 나타내기 위해 여러 섹션으로 나눠져 있다. 이것은 취득한 자본 및 부채를 동시에 포함할 수도 있다. 각 섹션별 질문들은 어떤 것이 계획서에 포함될지 정해 줄 것이다. 만약 적용 가능하다면 자산 투자, 새로운 대출, 융자 상환금을 기록할 것이다. 다음과 같은 질문에 답하라.
- 1. 얼마만큼의 당신 또는 다른 투자자들의 현금이 자산에 포함되나?
- 2. 부동산 융자를 가지고 있거나 계획 단계에서 융자를 받을 생각인가?
- 3. 현재 기업 대출 또는 창업, 운영, 성장을 위해 대출을 받을 것인가?
- 4. 현재 신용 한도액 또는 계획된 신용 한도액을 받을 것인가?
- 이 단계에는 지출, 매출, 자산 투자, 대출에 대한 예측들을 바탕으로 한 현금 잔고를 보여주는 분석 섹션이 있다. 창업, 운영, 성장을 위해 잔고가 충분한지 알아볼 것이다. 만약 사업 운영에 추가로 현금이 필요하다면 여러 옵션들이 있다.

5단계 : 재무 계획 출력하기

이제 재무 계획을 완성했다. 사업 계획서에 필요한 재무제표를 출력하라. 출력 옵션을 사용해 다음을 출력하라.

- 월 손익 계산서
- 손익 분기점 분석
- 월 현금 흐름 보고서
- 연 최종 손익 계산서
- 연 최종 대차 대조표
- 재무 분석/비율

정보를 예측하는 데 사용된 워크시트들은 사업 계획서를 위한 중요한 자원이다. 출력 옵션을 사용해 다음을 출력하라. 아래 워크시트들은 사업 계획서의 부록에 포함된다.

- 대차 대조표
- 창업 펀딩&지출
- 매출 전망
- 재고 전망
- 운영 비용 전망
- 자본 예산 전망
- 자본 및 부채 워크시트
- 할부 상환 스케줄

🧷 과제 11a 재무 서식- Set-up 워크시트

11장부터 14장까지의 과제들은 전문적인 재무 계획서를 작성하는 데 도움을 줄 것이다. 과제 11에서는 어떻게 재무 서식을 사용하고 재무 계획을 세우는지를 배울 것이다. 재무 서식의 도움을 받으면 보이는 것과는 달리 계획을 세우는 것은 쉬울 것이다. 만약 계획서를 작성하면서 재무 계획 정보를 수집했다면 이미 대부분의 필요한 정보는 가지고 있을 것이다. 이제 자료 입력 단계에 왔다. 실제 서식이 작성되고 계산이 수행될 것이다.

TIP 🔆

다음 과제에서 쉽게 사용하기 위해 재무 서식과 친해져라. 지금 투자한 시간이 나중에 재무 계획 작성을 쉽게 만들 것이다.

앞으로는 같은 마이크로소프트 엑셀 재무 서식을 사용할 것이다. 서식은 여덟가지 워크시트를 포함하고 다섯 가지의 재무표와 연결된다. 재무제표는 사업 계획서의 재무 부분에 포함된다. 워크시트들은 계획서의 부록에 포함된다.

워크시트

- 1. Set-up
- 2. 창업
- 3. 운영 비용
- 4. 매출
- 5. 재고
- 6. 자본 예산 섹션 A-감가상각 섹션 B-자본 구매 및 감가상각 섹션 C-기타 자본 지출
- 7. 자본 및 부채 섹션 A-현금 상황 섹션 B-부동산 대출

섹션 C-기업 대출과/또는 기타 장기 대출 섹션 D-신용 한도액 섹션 E-자산 투자 8. 할부 상환액 스케줄

재무제표

월 손익 계산서 손익 분기점 분석 월 현금 흐름 보고서 연 최종 손익 계산서 연 최종 대차 대조표 재무 분석/비율

TIP 🔆

만약 엑셀의 한 부분이 사업과 관련되어 있지 않다면 삭제하지 말고 빈칸으로 남기라. 열과 행을 지우고 더하면 계산에 영향을 줄 수가 있다.

만약 설명, 워크시트 또는 재무제표를 출력하고 싶으면 그 페이지에서 바로 출력할 수 있고 또 서식의 마지막 장에 가면 출력 옵션이 있다.

설명을 읽은 뒤 Set-up을 작성하라. 사업의 이름을 지어야 하고 사업을 시작하는 연도도 필요하다. 2단계에 나온 설명을 따라 사업의 법인 세율을 정하라.

만약 계속 진행 중인 사업이 있다면 아래 서식을 작성하여 Set-up 워크시트를 완성하라.

- 대차 대조표
- 필요하다면, 지불 스케줄

만약 이번에 창업하는 사업이라면 대차 대조표와 지불 스케줄은 적용되지 않는다. Set-up을 작성하고 창업 워크시트로 넘어가라.

11.2 창업 비용 결정

11.2.1 창업 비용

사업 컨셉은 창업가들의 개인적인 목표와 은행 예금 잔고와 일치되어야 한다. 정확하게 창업 비용을 예상하여 초기 창업 예산을 준비함으로써 자금 고갈과 같은 문제를 피할 수 있다. 창업 비용들의 목록을 만들 때에는 개인적인 목표를 항상 기억해야 한다. 이것은 사업을 통해 이루고자 하는 목표를 상기시켜 준다.

창업에 들어가는 비용을 정하는 방법 중 하나는 사업을 구상하는 것이다. 아래의 질문들에 답하면서 사업을 구상하고 창업 비용을 알아보는 데 도움이 될 것이다.

- 사업의 어디에 위치할 것인가?
- 초기의 규모는 얼마나 큰가?
- 사무실이나 상점 공간은 어떤 모습으로 할 것인가?
- 어떤 종류의 가구를 배치할 것인가?
- 컴퓨터, 팩스, 복사기 등 어떤 장비들이 필요한가?
- 어떠한 신호 체계가 필요한가?
- 사업 시작 시 필요한 목록은 무엇인가?
- 재고는 어떻게 지불할 것인가?
- 보증금이 얼마나 필요한가? 예를 들어. 전화기. 시설. 임차 보증금이 얼마나 필요한가?
- 어느 도시의 법을 따라야 하며 비용은 얼마인가?
- 어떤 정부 허가가 필요하고 수수료는 얼마인가?
- 청소, 사무실 관리, 배송, 포장에 필요한 용품들은 무엇인가?
- 책자, 광고, 명함과 같은 마케팅 비용은 얼마인가?
- 초기 직원을 고용하는 데 들어가는 잠재적인 비용은 얼마인가?
- 시작 전 직원 교육은 필요한가?

TIP O

사업을 시작할 때 어떤 비용이 발생하지 현실적인 아이디어를 얻기 위해 사업 소유주들과 이야기해 보라.

TIP 🔆

은행원들은 3~6개월의 운영 비용을 충당할 수 있는 충분한 수중의 자금을 요구한다.

TIP -O-

사업 시작하기 2~3달 전부터 지출이 생긴다는 걸 기억하라.

REALITY 🔊

지출과 비용 기록에 차이가 있다는 건 사업의 재무적 상황과 세금에 대한 책임에 영향을 줄 수 있다.

창업 비용을 예측할 때 기업가들은 가능한 명확하고 현실적이어야 한다. 몇몇 기업가들은 예산을 무리하게 계획해 창업 비용을 과소평가하는 경향이 있다. 사용 가능한 자금을 먼저 찾지 말고 창업 초기 단계에 필요한 비용을 먼저 알아내고 다음으로 사용 가능한 자금을 알아보는 것이 좋다.

기업가들은 또한 대출을 받을 생각으로 낮게 창업 비용을 예측하는 것을 피해야 한다. 적은 자금으로 창업을 하는 것보다 컨셉을 다시 생각하는 것이 더 쉽다. 만약 현재 사업 모델로서는 비용이 너무 많이 들어간다면 다른 종류의 사업을 선택하거나 규모를 줄여야 한다. 창업 비용이 아닌 계획을 수정해야 한다.

From Real Entrepreneurs

어느 창업가가 여행 사업을 시작하고 싶어 한다. 첫 아이디어는 현재 판매 중인 잠수함 2대를 이용해 해저 여행을 제공하는 것이다. 창업 비용을 알아본 결과 \$1.2million가 필요했다. 기업가는 오직 \$100,000만 모을 수 있었다. 현실성을 고려하여 기업가는 목표를 다시 구상하기 시작했다. 사업 구상을 육지 중점인 여행사로 바꿔 현재 사용 가능한 자금에 대한 성공적인 사업을 시작했다.

More Info

Bare Bones Business Start-up의 10가지 이유 - 그의 블로그에서 사업을 보호하고 성장시키는 조언을 들을 수 있다.

bootstrapme.com/50226711/10_reasons_for_a_bare_bones_business_startup.php

REALITY 🔊

창업 비용을 예측할 때에는 최대한 명확하고 현실적이어야 한다. 창업 후 항상 계획하지 못한 비용이 발생한다.

REALITY 🔊

충분한 자금 없이는 사업을 시작하지 마라. 충분한 자금 없이는 거의 실패한다. 창업 비용을 알아보는 것은 기업가가 사업을 시작하는 데 얼마가 필요한지 알려준다. 창업비용은 자본 지출과 운영 비용을 포함한다. 지출과 비용은 회계사 시각에서 다르게 처리되기 때문에 차이를 이해하는 것은 매우 중요하다.

창업 비용을 측정해 보는 것은 기업가에게 창업에 필요한 총비용을 이해하는데 도움을 준다. 창업 비용은 지출되는 자본과 운영 비용 모두를 포함한다. 지출(expenditure)과 비용(expenses)의 차이를 구분하는 것은 회계 상 중요한 측면이다.

11.2.2 창업 지출

어느 정도의 가치를 지니고 있는 제품을 구입하면 자산이 된다. 자산을 취득하는 것은 지출이다. 자본 지출은 사업 운영이나 수익을 만들기 위해 구입한 제품들을 말한다.

지출은 또한 전력 회사나 임대주에게 경영진들이 지불하는 임대 보증금을 포함한다. 이런 보증금은 나중에 돌려받기 때문에 대차 대조표에 자산으로 기록된다. 소비자들에게 판매하기 위해 구매하는 기초 재고액 또한 창업지출 중 하나이다.

<u>TIP -</u>♡-

자본 지출은 재판매를 통해 현금으로 다시 받을 수 있다. 가치를 지니고 있기 때문에 대차 대조표에 자산으로 기록된다. 지출의 예는 다음과 같다.

자본지출	임대 보증금	기타지출
장비	보증금	재고
가구	전화기	보증금
임차 물건 개량비	시설	보증금
 자동차		
 건물		
땅		

11.2.3 창업 비용

창업 단계에서 현금으로 지불하고 그 구입이 가치를 유지하지 않으면 창업 비용이 된다. 이런 비용들은 사업을 운영하는 데 들어가는 비용을 포함한다. 지금은 창업 단계에서만 들어가는 비용만 생각한다. 대부분의 비용들은 사업을 유지하는 동안 계속 발생한다. 지금은 창업 단계를 마무리할 때까지 들어가는 비용만 생각한다.

창업 비용의 예

- 임대
- 회계 수수료
- 급여-교육
- 수익&세금-교육
- 사무용품
- 사업용품
- 프린팅-명함, 책자, 용지
- 광고

From Real Entrepreneurs

Danny O'Neill은 The Roasterie를 시작하기로 결정하고 현재 일하는 직장에서 휴직을 하며 7개월 동안 커피 사업의 특성과 창업 비용을 조사했다.

O'Neill은 조사에 많은 시간을 투자했다. "불안했어요."그가 인정했다. "저는 사업이 실패하면 다시 직장으로 돌아가야 한다는게 너무 무서웠어요. 하지만 여기서 멈추지 않고 더 자극을 받았죠."

O'Neill이 처음으로 한 것은 커피 협회에 가입하는 것이었다. 협회는 그를 전문가들과 관계를 형성하도록 해 주었다.

미국에서 코스타리카까지 여행을 하며 커피 재배지, 수출업자 등을 만나 보았다. 또한 예상 소비자들에게 어떤 종류의 커피를 좋아하는 지와, 얼마나 마시는 지를 조사했다.

그 결과 O'Neill의 광범위한 조사 덕분에 창업 비용에 문제가 생기지 않았다. 사실 수집한 정보를 통해 창업 비용을 절감할 수도 있었다. 가장 큰 지출이 로스터에 쓴 \$12,000이였다.

가장 큰 절감은 상점이 아닌 자택에서 사업을 시작한 것이었다. 그의 창고는 정부 규제에 영향을 받지 않았고 리모델링 비로 \$10,000에서 \$20,000정도를 예상했다. 창의력을 발휘하여 \$800 정도를 들여 자기 혼자서 리모델링을 했다. "저의 목표는 가능한 많은 돈을 절약하는 것이었어요." 그가 설명했다.

"많은 창업가들은 충분히 조사를 하지 못해 문제가 생겨요." O'Neill은 말한다. "많은 사람들이 돕길 원하고 그들이 당신의 질문에 대한 답을 모른다 할지라도 당신을 다른 사람에게 연결해 줄 겁니다. 그런데 자주 기업가들에게 연결이 되는데 그들이 기업가에게 적극적으로 묻지 않는 것이 의아스럽습니다."

11.2.3 시나리오

RunKC - 창업 비용

학습 목표

• 주어진 회사의 창업 비용 알아보기

개요

사업을 운영하는 데 필요한 비용을 알아내는 것은 어렵다. 한 가지 방법은 창업 과정을 통해 생각하는 것이다. 기업가들은 사업이 어떻게 보일지 필요한 자원이나 도구, 장비는 무엇인지 구상해야 한다. 일반적인 창업 비용목록은 재무 표본 워크시트에 나와 있고 비용과 지출을 상기시켜 준다. 비용을 예측할 때에는 보수적이고 높은수치를 선택하는 것이 좋다. 몇몇 필수 비용들을 초기에는 간과할 수 있다.

시나리오

Run KC 는 LLC, 캔자스 주의 유한 책임 회사로 설립될 것이다. 상점은 캔자스주 존슨 카운티에 위치한 쇼핑센터에 들어설 것이다. Run KC 전에 입점하고 있던던 사업은 커피숍이었다.

상점의 재고는 7가지의 신발, 의류, 액세서리를 포함한다. 신발 가격은 \$70 ~ \$140이고; 의류 가격은 \$15 ~ \$150; 액세서리는 \$3.50 ~ \$300이다. 신발 판매원가는 55%이고 의류와 액세서리는 50%이다. 보통 운동 상품 상점에서 재고는 신발이 70%, 16%는 의류, 14%는 액세서리이다. 다음은 재고 목록이다.

개업 6주 전에는 시설이 완료되고 설비가 설치된다. 회계사가 판매 시스템을 세우고 회사 회계 장부를 만들 것이다. 관계자들을 고용하고 홈페이지가 제작되어 열릴 것이다.

개업 이벤트도 개최될 것이다. 지역 달리기, 바이킹, 트라이애슬론 잡지에 광고가 실릴 것이다.

신발 재고 목록 (Shoe Inventory List)

	W's	denotes women's sizes	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5	11	11.5	12	12.5	13	14	15 To	tal	\$
	100	SuperNova Glide							1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1			15 3	825.00
	100	W's SuperNova Glide			1	1	1	2	2	2	2	1	1		1		<u> </u>					15 3	
	120	AdiStar Solution									1	1	1	1	1	1	1		1	1		9 9	
	120	W's AdiStar Solution					1	1	1	2	2	1	1	1	1							11 5	
	100	SuperNova Sequence							1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1		16 5	\$ 880.00
	100	W's SuperNova Sequence				1	1	2	2	2	2	1	1	1	1							14 3	770.00
Adidas	140	AdiStar Salvation									1	1	1	1	1	1	1		1			8 3	616.00
Adi	140	W's AdiStar Salvation					1	1	1	2	2	1	1	1	1							11 5	
	100	Cumulus					1	1	1	1	1_	2	2	2	2	2	1	1	1			18 3	
	100	W's Cumulus	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1	1							23 5	
	125	Nimbus								1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	11		15 5	
	125	W's Nimbus				1	1_	1	2	2	2	2	2	1	1							15 5	<u> </u>
	100	2150		4	4		1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	11	1	1		24 9	
	100	W 's 2150	1_	1	1	11	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1			25 S 11 S	
Asics	140 140	Kayano W's Kayano					1	1	1	2	2	2	1	1	1	- 1		- 1	- 1			12 5	
⋖	100	Defyance				-			1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1			15 5	
	100	W's Defyance			1	1	1	1	2	2	2	1	1		1			- 1	'			13 5	
	130	Glycerin							_	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1			15 5	
	130	W's Glycerin			1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1							18 5	
	100	Ravenna							1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1			14 5	
	100	W's Ravenna					1	1	2	2	2	2	1		1							12 5	
	100	Adrenaline					1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1		23 \$	1,265.00
	100	W's Adrenaline	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1					25 3	1,375.00
Brooks	130	Breast									1	1	1	1	1	1	1		1	1		9 9	643.50
B	130	Ariel							1	1	1	1	1	1	1							7 9	
	100	Rider							1	1	1	2	2	3	3	3	2	1_	1			20 3	·
	100	W's Rider			1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1							20 3	
	135	Creation									1	1	1	1	2	2	1	1	1	1		12 3	
	135	W's Creation					1	1	1	2	2	2	1	1	1			4				12 5	
	100	Inspire			4	- 4	1		1	1	1	1	2	2	2	2	2	11	1	11		17 5	
	100 140	W's Inspire Nirvana			1	1		2	2	3	3 1	<u>3</u>	2	1 2	2	2	1	1	1	1		20 S	. ,
	140	W's Nirvana				-	1	1	1	2	2	2	1	1	1			- 1				12 3	
2	110	Alchemy									1	1	1	1	1	1	1	1	1			9 9	
Mizuno	110	W's Alchemy						1	1	1	2	2	1	1	1			'				10 5	
	95	Ride							1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1		17 5	
	95	W's Ride			1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1							20 5	
	135	Triumph									1	1	1	2	1	1	1	1	1			10 5	
	135	W's Triumph					1	1	1	2	2	1	1	1	1							11 5	816.75
	95	Guide							1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1		20 5	
	95	W's Guide		1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1		1					22 5	
	110	Omni									1	1	1	2	2	2	1	1_	1			12 5	
лy	110	W's Omni					1	1	1	2	2	2	1	1	1							12 5	
Saucony	140	Hurricane					4		_		1	1	1	2	2	1	1	11	1			11 5	
Sa		W's Hurricane					1	1	1	2	2	2	1	1	1	A	4		4			12 5	
	90	758 W's 758				1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	11	1			13 S	
	130	1064				I	-	- 1			1	1	1	1	1	1	1		1			8 9	
	130	W's 1064					1	1	2	2	2	1	1	- '	1	1	1		- 1			11 5	
a	100	760							1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1			14 5	
New Balance	100	W's 760			1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1							15 3	
Bak	140	1225			•				_		1	1	1	1	1	1	1		1			8 8	
ew	140	W's 1225						1	1	2	2	1	1	1	1		<u> </u>					10 5	
~	90	Pegasus					1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1			18 3	
	90	W's Pegasus	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1							21 8	1,039.50
	130	Vomero									1	1	1	1	1	1	1		1			8 8	572.00
	130	W's Vomero					1	1	1	2	2	1	1	1	1							11 5	
	100	Structure Triax					1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1		22 5	
		W's Structure Triax			1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1		1					22 3	
		Equalon									1	1	1	2	1	1	1		1			9 9	
a	135	W's Equalon					1	1	1	2	2	1	1	1	1							11 5	
Nike																					8	98	54,752.50

1단계

그룹 또는 개인으로 Run KC의 창업 제품을 생각하라(비용과 지출). 각각의 제품에 들어가는 비용과 총합을 구하라. 조사 없이는 정확한 숫자는 구할 수 없지만 이번 과제에는 추정을 하라. 출처 란에는 이 정보를 어디서 찾았는지 기록하라.

창업 제품	예측 비용	출처
예: 장비	\$ 15,000.00	출처 카탈로그
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
초	\$	

2단계

각각의 그룹들은 목록,	추정 비용, 총합, 출처를	는 공유해야 한다. 그룹	·별로 비용을 비교하라.	왜 다른지 토론하라.

🌶 과제 11b 재무 서식 - 창업 워크시트

창업 워크시트는 사업을 시작하는 데 필요한 아이템을 포함한다. 워크시트의 창업 현금 부분에 창업의 초기 투자 계획을 작성하라. 만약 부동산을 구매한다면 융자에 들어가는 비용을 해당 칸에 적어라. 재무 계획을 완성하고 필요한 자금을 알아야 할 때 융자금 부분을 다시 복습할 것이다. 자산 투자 분류 또한 복습할 것이다.

다음, 임대 보증금과 같은 창업 지출, 가구와 장비 같은 자본 지출, 임대와 시설 같은 창업 비용 분류를 바탕으로 창업 비용을 알아낸다. 이 부분을 완성하는 데 재무 계획에 적어 놓은 메모가 도움이 될 것이다. 지금 이 시점 에서는 창업 비용만 기록한다는 걸 잊지 마라. 계속 발생하는 비용은 다음 부분에서 작성될 것이다.

TIP O

이것은 재무 서식을 이용하는 두 번째 과제이다. 아직 Set-up 워크시트를 작성하지 못했다면 과제 11a로 돌아가라.

창업 정보를 입력한 뒤 다른 시트들을 확인해 창업 워크시트의 숫자들이 월 손익 계산서, 월 현금 흐름 보고서, 연 최종 손익 계산서, 연 최종 대차 대조표와 연결되어 있는지 보라. 만약 창업 자금이나 지출을 수정한다면, 다른 지표들도 이에 따라 수정된다.

창업 펀딩 & 지출

창업 자 금		메모:
자산 투자	-	
대출금	-	
부동산 대출	-	
총창업자금	-	
창업 지출		
보증금		
임대 (전 달)	-	
전화기	-	
시설	-	
기타	-	
총보증금		
창업비용		
회계 비용	-	
보험	-	
법률 & 컨설팅 수수료	-	
면허증과 등록증	-	
식사 & 엔터테인먼트	-	
사무 용품	-	
급여 비용 (교육)	-	

급여 & 임금	-
원천 소 득 세	-
이윤	-
개업 전 홍보	-
출력(명함, 문구, 책자)	-
판매세 허가	-
웹 페이지	-
기타 창업 비용	-
총창업비용	-
기타비용	
개업 상 품목록	-
자본지출	
컴퓨터 장비	-
장비 & 기계	-
가구 & 설비	-
자동차	-
차가 개량비	-
건물	-
토지	-
총 창업 자본 지출	-
총 창업 지출	-

요약

이번 장에서 재무 계획의 기초를 배웠다. 기업가들이 성공적인 사업을 위해 사용하는 재무 개념을 다루었다. 이번 장은 창업 비용을 예측하는 것에도 중점을 뒀다.

- 세 가지 재무제표에 대한 기초적인 개념을 알아야 한다.
- 현금 흐름 보고서는 회사로 들어오고 나가는 현금의 액수를 보여준다.
- 손익 계산서는 순이익 또는 손실을 보여준다.
- 대차 대조표는 회사의 자산 또는 채무를 나타낸다. 손익 계산서는 사업의 수익성을 반영하지만 순수익이 항상 양의 현금 흐름을 보이는 건 아니다.
- 기업가들은 수익성과 현금 흐름과 관련된 정보를 알고 있어야 한다. 이 두가지는 사업의 장기간 생존에 큰 영향을 준다.
- 정확히 예측된 창업 비용은 기업가들이 음의 현금 흐름을 경험하는 것을 막아 준다.

12

재무계획: 운영비용, 매출 및 재고

운영 비용 예측하기	375
매출 예측	380
재고 예측하기	389
손익 분기점	395

개요

이번 단원에서는 기업가들이 성공적인 사업을 계획할 때 사용하는 재무 개념들을 설명한다. 이러한 개념들은 핵심 재무 용어에 대한 이해, 정확한 재무제표와 재무 비율 예측을 요구한다.

이번 단원에서는 운영 비용과 매출 및 재고 예측을 통해 재무제표(손익계산서, 현금 흐름 보고서, 대차대조표)를 완성할 것이다. 재무 견본에 정보를 기록하고 견본을 통해 필요한 재무제표를 완성할 것이다.

이번 단원은 이미 알고 있는 재무 지식을 기반으로 한다. 재무 관련 단원을 학습할수록 사업의 수익성 분석에 대한 이해가 높아질 것이다.

학습 목표

이번 단원에서는 다음의 내용을 학습한다.

- 핵심 재무 용어를 이해한다.
- 정확한 재무 계획을 세운다.
- 예상 매출을 계산한다.
- 정확한 재고를 예측한다.
- 운영 비용, 매출 및 재고의 수준을 예측한다.
- 손익 분기점 분석을 이해한다.

12.1 운영 비용 예측하기

12.1.1 운영 비용 예측하기

창업 비용 외에도 사업에는 많은 비용이 들어간다. 때로는 간접비라고 불리며, 이러한 비용은 판매와 관리, 회사 운영에 필요하다. 이러한 비용들은 순이익을 계산하기 위해 필요한 요소들 중 하나이다. 또한 순이익 공식은 수익성을 알아내기 위해 사용되며 순이익을 계산하기 위해 매출총이익에서 비용을 제외한다.

판매

- 제품/서비스 비용
- 총수익
- 운영 비용
- 순수익

운영 비용을 알아내기 위한 방법 중 하나는 매달 사업을 운영하는 데 들어가는 비용을 조사하는 것이다. 현금 흐름 보고서에서 보았듯이 매달 정확한 운영 비용을 알고 있는 것은 매우 중요하다. 연 운영 비용을 12로 나누 면서 매월 우영 비용을 계산하는 방법은 추천하지 않는다. 예를 들어, 만약 보험료가 연간 \$1200라면 보험료 분류 항목에 12로 나눈 \$100를 기재하지 않는다. 만약 분기별로 지불한다면 \$300를 지불한 달에 기록한다. 실제로 매달 지불되는 운영 비용은 매우 다르다.

REALITY 🔊

회사의 운영 비용을 조사하는 것은 매우 중요하다. 보통 기업가들은 사업을 시작하자마자 운영 비용을 지불하기 위해 매출을 기대하지만 현실에서 매출은 몇 달 뒤부터 생기기 기작하며 수익은 더 오랜 시간 사업을 해야 생길 때도 있다. 사업 초기의 운영 비용을 지불하기 위해서는 얼마의 돈이 필요할까?

사업 계획서의 처음 3가지 단계를 작성할 때 모든 우영 비용은 재무 계획표에 기록했을 것이다. 빠진 항목이 있나 없나 지금 확인하라. 재무 계획표의 오른쪽 행은 비용을 조사할 때 사용하라.

From Real Entrepreneurs

Backyard Solutions의 대표들은 겨울마다 개최되는 원예(gardening) 박람회에 참가한다. 겨울 동안 이 박람회에 참가하기 위해서 많은 돈이 투자된다. 대부분의 원예 상픔들은 여름에 다 팔리기 때문에 겨울 동안에는 현금 흐름이 빠듯하다. 만약 Backyard Solution이 박람회 비용을 12번의 일정한 금액으로 나눴다면 겨울에 필요한 현금을 감당하지 못했을 것이다.

12.1.2 판매 및 관리비

판매를 촉진하거나, 종업원들 임금, 광고, 마케팅과 프로모션, 식사, 오락(소비자들의 관심을 끌기 위한)을 위해서는 필수적으로 비용이 들어간다.

판매 비용을 예측하기 위해 실제로 투입되는 비용을 조사한다. 시즌 행사나 판매는 월간 비용의 변동이 심할 수도 있다. 판매 비용의 예측을 통해 수익 창출에 투입되는 비용을 알 수 있다.

From Real Entrepreneurs

야외용 창고 하나를 팔기 위해서는 평균적으로 \$45의 판매 비용이 들어간다. 이 비용에는 판매원, 판매 책자, 배송비 등 모든 비용이 포함되어 있다. 작년에 Backyard Solution은 정원 관련 잡지에 광고하는 것을 고려했다. 하지만 광고비로 인해 창고 하나당 판매 비용이 \$90정도로 올랐다. 이러한 비용 증가로 Backyard Solutions은 현재 사용하고 있는 마케팅 전략을 유지하기로 했다.

어떤 비용은 회사 관리와 관련 있지만 수익을 내는 것과는 별개인 것도 있다. 이러한 비용들은 종업원, 회비, 전화비, 법무 관련 수수료, 사무 용품, 보험료, 외근 등이 포함되어 있다. 이 모든 비용을 관리비라고 부른다. Dun & Bradstreet's Industry Norms & Key Business Ratios와 RMA Annual Statement Studies by Risk Management Association를 통해 산업의 판매와 관리비를 알 수가 있다. 공급자나 서비스 제공자들에게 물어 보는 것도 유용하다.

그 사업에 관한 재무 기록이 있다면 기업가들은 비용을 조사하고 표준 비용과 비교하여 자사의 효율성을 알아 볼 수 있다.

Backyard Solutions에는 접수 담당자, 사무 보조, 회계 담당자와 같은 직원들이 있다. 평균적으로 하나의 야외 창고의 관리비로 \$372정도가 들어간다.

기업가들이 어느 비용이 판매와 관련되어 있고 어느 비용이 관리와 관련되어 있는지 알면 사업의 수익성을 평가할때 도움이 된다.

아래는 Backyard Solution의 가장 낮은 가격의 창고 비용과 단위당 순수익을 나타낸 것이다.

원자재 : \$720 생산비 : \$344 판매비 : \$45 관리비 : \$372 총비용 : \$1,491 판매가격 : \$1,535

이윤 : \$44

Backyard solution이 \$1535의 가격으로 창고 하나를 판매할 때마다 \$44의 수익을 얻는 것은 충분하지 않다. 창고의 생산과 판매에 들어가는 비용을 자세히 조사한다면 가격 책정에 도움이 될 것이다.

12.1.3 비용 예측

운영 비용은 알려진 비즈니스 개념과 산업을 토대로 예측되어야 한다. 재무 계획표를 작성할 때 예측했던 기록들이 있을 것이다. 이 메모들은 재무 서식의 운영 비용 부분을 작성할 때 활용한다. 운영 비용 예측 보고서에는 각각의 항목이 어떻게 예측되었는지 설명되어야 한다. 또한 월별 변화(예를 들어, 매달의 요일 수, 프로모션과 행사, 계절적 변동, 새로운 제품/서비스 출시 등)도 설명되어야 한다. 자료와 도표를 포함하여 예측된 비용들이 설명되어야 한다.

사업 계획서를 읽는 사람들에게 재무 추정치는 재무 관련 정보를 이해하는 데 도움을 준다. 또한 추정치들은 기업가가 추정에 기본이 되는 자료를 상기하는데 도움이 된다.

TIP 🔆

읽는 사람들을 위해 예측된 비용들은 자세히 설명되어야 한다. 그러므로 재무 계획이나 관련 보조 자료를 부록에 첨부하라. 재무 서식에는 한 줄로 간략한 추정차를 적는 것이 필요하다.

From Real Entrepreneurs

아래는 Nick Thomas의 주택 건설 사업, Thomas Custom Builders의 비용 추정 항목이다.

첫 연도의 비용 추정 Thomas Custom Builders - 주택 건설

홍보	지역 신문 및 잡지 홍보.
회비	USA 건축 협회와 거주용 주택 건축 협회 연간 회비
보험	Insurance for Builders of America(IBA)에 의한 일반적인 사업 책임
라이센스 및 수수료	시세와 시청 청구 수수료.
마케팅 및 프로모션	홈페이지 관리 및 유지비, 책자 인쇄, 박람회, 그래픽 디자인.
식사및오락	오락을 위해서는 많은 시간이 투자되지 않는다. 대여자, 하청업자, 부동산 전문가와 관련 특별 행사들을 위한 예산.
사무 비용 (우편)	박람회 초대장 발송 비용 및 운영 관련 우편 발송비.
사무 용품	사무 용품 예산.
전문가 감정료	분기별, 연별 세금 관련 외부 회계 보조 및 상담원, 건축 라이센스 수수료.
전화	무제한 사용 휴대폰과 사무실 전용 전화기.
자동차	트럭 임차료, IBA 보험료, 관리비와 주유비.

운영 비용 예측하기

🌶 과제 12a 재무 표본 - 운영 비용 워크시트

이번에는 사업 운영에 들어가는 모든 비용을 알아본다. 운영 비용에 속한 재무 서식에 판매, 관리와 일반적인 사업 운영에 들어가는 모든 비용을 기록한다. 운영 비용에 속한 항목들에 일반적인 운영 비용들을 포함한다. 만약 항목에 속하지 않는 비용이 있다면 목록 마지막 "기타"부분에 기록한다.

이번 과제를 할 때 재무 계획 예측 연습 시 조사한 정보를 참고하면 도움이 될 것이다. 비용 항목을 빠트릴 수도 있기 때문에 목록을 작성하고 다른 사람과 검토해 보는 것이 좋다.

분기별, 반년간, 연간 지불되는 비용들은 지불된 월에 기록해야 한다. 이것은 정확한 현금 흐름 보고서 작성과 기업가들이 월별 지출과 변동을 좀 더 정확하게 예상하기 위해서이다. 비용들이 매달 똑같지 않은 이상 같은 금액을 매월 일괄적으로 기록 하지마라.

각 비용마다 예측된 비용을 설명하는 추정치를 기입하라. 예를 들어, 잡지를 출판하는 회사가 급여에 적은 추정은, "디자이너 @ \$1750/월 8월; 편집장 @ \$60K/연 9월; 프로모션 매니저 @ \$30K; 광고 디렉터 @ \$1K/월 + 15% 수수료"일 것이다.

운영 비용을 기록한 뒤 다른 재무제표들에 어떻게 적용되는지 확인하라. 만약 운영 비용을 수정한다면 재무제표도 수정된다. 사업 계획서 부록에 운영 비용 예측 자료를 첨부하라.

TIP 🔆

재무 계획을 세울 때는 같은 비용을 한 워크시트에 한 번 이상 기록하지 마라. 예를 들어, 창업 워크시트에 기록된 창업 비용을 운영 비용 워크시트의 첫 월 운영 비용에 기록하지 마라.

Year 1	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	ОСТ	NOV	DEC	TOTAL
Operating Expenses													
Advertising	-	-	-	-	-	-	-			-	-	-	
Bank Charges	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Dues & Subscriptions	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Insurance	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Licenses & Fees	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Marketing & Promotion	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Meals & Entertainment	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Miscellaneous	-	_	-	-	-	-	_			_	-	_	
Office Expense (postage)	-	_	-	-	-	-	-			-	-	-	
Office Supplies	-	_	-	-	-	-	_			-	-	-	
Outside Services	-	_	-	-	-	-	_				-	-	
Payroll Expenses												,	
Salaries & Wages	-	_	-	-	-	-					-	-	
Payroll Taxes	-	-	-	-	-	-	-				-	-	
Benefits	-	-	-	_	-	-	-				-	-	
Professional Fees	-	_	-	_	-	-					-	-	
Property Taxes	-	-	-	_	-	-					-	-	
Rent	-	-	-	_	-	-					-	-	
Repairs & Maintenance	-	-	-	_	-	-					-		
Shipping & Delivery	-	_	-	_	-	-					-		
Telephone	-	-	-	_	-	-					-		
Training & Development	-	-	-	_	-	-					-		
Travel	-	-	-	_	-	-					-		
Utilities	-	-	-	_	-	-					-		
Vehicle	-	-	-	_	-	-					-		
Other	-	_	-	_	-	-					-	-	
Other	-	_	-	_	-	-					-	-	
Other	-	_	-	_	-	-					-	-	
Total Operating Expenses	-	_	-	_	-	-	_	_		_	-	-	
Assumptions - Year 1													
Advertising													
Bank Charges			-										
Dues & Subscriptions			-										
Insurance													
Licenses & Fees													
Marketing & Promotion													
Meals & Entertainment													
Miscellaneous													
Office Expense (postage)													
Office Supplies													
Outside Services													
Payroll Expenses													
Salaries & Wages													
Payroll Taxes													
Benefits													
Professional Fees													
Property Taxes													
Rent													
Repairs & Maintenance													
Shipping & Delivery													
Telephone													
Training & Development													
Travel													
Utilities				-									
Vehicle													
Vehicle													
				-									

12.2 매출 예측

12.2.1 운영 비용 예측

사업의 매출을 예측할 때 수정 구슬로 미래를 볼 수 있으면 좋을 것이다. 하지만 슬프게도 이러한 방법은 가능하지 않기 때문에 사업의 매출과 수익성을 예측할 때에는 다양한 관점에서 예측해야 한다. 수익성의 가장 중요한 부분 중 하나인 매출을 예상의 중요성과 복잡성 때문에 대부분의 기업가들은 다면적인 접근을 한다.

가장 보편적인 세 가지 방법은 상대적, 평균, 상향식 접근법이다. 세 가지 접근을 통해 예측된 매출을 비교함으로써 기업가들은 좀 더 현실적인 관점에서 매출을 예상한다.

상대적 매출 접근법

때로는 하양식 방법이라고도 불리며 경쟁사를 연구한 뒤 매출을 예측한다. 연구를 통하여 경쟁사들의 연매출을 토대로 사업의 매출을 예측한다.

예를 들어, 운동 기념품 가게를 운영하는 사람이 산업 자료를 조사한 결과 연매출이 \$500,000라는 것을 알아냈다. 두 번째 경쟁사들을 조사한 결과 비수기 동안은 매주 \$5,000의 매출을 올리고 성수기에는 \$15,000의 매출을 올려 연매출 \$360,000라는 것을 알아냈다. \$360,000와 \$500,000의 범위가 예상 매출의 시작이다.

경쟁사의 매출 분석과 산업 분석을 마친 뒤 해당 자료를 이용해 매출의 범위를 예측할 수 있다. 만약 경쟁사가 오랜 기간 시장에 있었다면 첫 연도 매출은 비교적 적을 것이다. 상황에 맞게 수정을 해야 할 수도 있다. 가능한 많은 경쟁사와 산업 조사를 해야 한다. 조사 자료가 쌓일수록 매출 예측의 정확도는 높아진다. 최종 매출 범위를 정할 때 사업의 위치, 성숙도, 기업가의 전문 지식 등의 변수도 고려해야 한다. 상대적 매출 방법을 통한 예측이 합리적으로 보이면 다음 방법인 평균 매출 추정 방법으로 넘어가라.

평균 매출 접근법

평균 매출 접근법을 사용하기 위해서는 특정한 기간의 거래 횟수를 알아야 한다. 예를 들어, 식당에서는 하루에 평균적으로 60명 정도의 손님을 예상할 수 있다. 식장 주인은 팔린 식사의 평균 가격을 구한다. 만약 평균 가격이 \$15라고 치면, 연매출은 \$328,500(60명 X \$15 X 356일)이다. 조금 더 정확한 예측을 위해 식당 경영자들은 점심 손님들과 저녁 손님들, 주말 동안의 손님 수 증가를 고려한다. 식당들은 또한 특정 계절에 손님 수가 증가한다. 또는 식당들이 매일 영업을 하지 않을 수도 있다. 모든 변수가 최종 예측에 영향을 준다.

위의 식당 경영자처럼 평균 판매 가격을 구해 매출을 예상해야 한다. 매출을 매출 워크시트에 기록할 때에는 사업의 성장은 물론 행사와 같은 변수도 반영되어야 한다. 3년의 매출을 계산하여 결과를 다시 검토한 후 예측이 타당한지 확인하라.

상향식 매출 접근법

상향식 매출은 수학적이다. 이 방법을 통해 예측을 하려면 연간 판매된 제품에 들어가는 비용과 사업에 들어가는 비용을 예측해야 한다. 총비용과 원하는 수익을 더한 값이 연간 매출이 된다. 최종 목표는 모든 비용을 지불하고 이익을 남기는 것이다.

REALITY 🔊

기업가들의 흔한 실수는 사업의 수용력을 고려하지 않고 매출을 예측하는 것이다. 만약 고용된 직원들이 특정한 양의 제품/서비스를 제공할 수 있다면 예측된 매출에 반영되어야 한다. 또한 기업가들이 명심해야 할 것은 상근으로 근무한다는 의미가 전체 일하는 시간의 75%는 제품/서비스 판매고 나머지 25%는 소비자들과의 관계, 마케팅, 관리 업무에 쓰인다는 것이다.

예를 들어 택배 회사에서 3년 동안 하마다 들어가는 판매 비용 및 운영 비용을 예측했다고 하자. 그리고 경영자가 원하는 액수의 이익을 각 연도별로 예측했다. 상향식 매출 방법을 적용하면 예측된 매출은 사업의 비용(판매 비용과 운영 비용)에 예측된 액수의 이익을 모두 더한 것이 된다. 모든 비용을 충당하고 이익을내는 것이 모든 사업에게는 필수적이기 때문에 이 방법은 다른 두 개의 방법들이 합리적인지 알아 볼 수 있다. 만약 상향식 매출 접근법으로 예측한 매출이 다른 방법을 이용했을 때보다 월등히 높다면 사업의 수용력이 그만큼의 매출을 올릴 수 있는지 심각하게 고려해 봐야 한다.

예상 매출 견본을 사용해 사업의 매출을 예측하라. 세 가지 방법을 사용함으로 판매 목표에 자신감을 얻을 수 있다. 각각의 방법으로 얻은 수치를 통해 이러한 질문들을 할 수 있다. 어느 접근법이 가장 정확한 정보를 토대로 예측했는가? 가장 현실적인 접근법은 무엇인가?

현실에서의 실제 매출은 아마 세 가지 예측된 범위 안에 있을 것이다. 가장 낮게 매출을 예측하면 지금 대여자 들에게는 더 잘 받아들여질 것이다. 가장 높게 매출을 예측하면 그 정도로 판매하기 힘들기 때문에 위험하다. 사업에 가장 현실적으로 보이는 수치를 선택하고 상세한 추정 자료를 통해 근거를 제시하라.

예측된 매출 전망과 비용에는 직접적인 연관이 있다. 만약 이룰 수 있고 현실적인 매출 전망이 있다면 운영 비용 워크시트를 다시 한번 검토하라. 운영 비용과 매출 전망이 비슷한지 확인하라. 그 만큼의 매출을 올리기 위해 충분한 홍보와 마케팅 예산을 계획했는가? 모든 소비자들을 수용할 수 있는 판매원을 고용했는가? 모든 판매 비용과 운영 비용이 매출 전망을 받쳐 줘야 한다.

From Real Entrepreneurs

Tom은 특정 분야의 사업에 첫 해 매출이 \$80,000정도라는 걸 알아 냈다. 비록 \$150,000의 매출을 올릴 수 있다고 생각 했지만 산업의 표준 매출보다 높게 책정하는 것은 합리적이지 못했다. 현실에서 Tom은 산업 표준 액수보다 \$8,000 더 많은 매출을 올렸다.

More Info

매출 전망 견본 - 상향식 매출 방법, 하향식 매출 방법, 평균 매출 방법을 돕기 위한 액셀 양식. "More Info" 링크를 사용해 파일을 다운로드하라. 또한, 다음 장에 출력된 파일이 있다.

매출 전망

평균 매출 추정법

평균 매출 방법 사용하기. 첫 해 분기별 결재 거래 횟수를 세라. 결재를 통해 얻을 매출을 계산하라.

제품/서비스 1	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4
제품/서비스 판매량				
제품/서비스 단위당 평균 가격				
제품/서비스 총매출 1				

가정 : 이 제품에서 예측할 수 있는 변수

제품/서비스 2	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4
제품/서비스 판매량				
제품/서비스 단위당 평균 가격				
제품/서비스 총매출 2				

가정 : 이 제품에서 예측할 수 있는 변수

제품/서비스 3	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4
제품/서비스 판매량				
제품/서비스 단위당 평균 가격				
제품/서비스 총매출 3				

가정 : 이 제품에서 예측할 수 있는 변수

제품/서비스 4	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4
제품/서비스 판매량				
제품/서비스 단위당 평균 가격				
제품/서비스 총매출 4				

가정: 이 제품에서 예측할 수 있는 변수

제품/서비스 1	
제품/서비스 2	
제품/서비스3	
제품/서비스 4	
연간 총매출	

상향식 매출 추정법

상향식 매출 추정법 사용하기. 아래 표에 알맞은 액수를 적어라.

질문

월 운영 비용은 얼마인가? (경영자의 급여 제외)	연간 운영 비용 = 월 운영비용 X 12	\$ \$
얼마의 연봉을 벌고 싶은가? 고용주 지불 급여세로 급여가 12% 늘어날 것이다.		\$ \$
세 전 얼마의 이익을 만들고 싶은가?		\$
단가는 얼마인가? (만약 다수의 제품/서비스를 판매하면 평균 가격을 적용하라.)		\$
단위당 제품/서비스 비용은 얼마인가? (만약 위의 항목에 해당된다면 이 칸에 적용하지 말라.)		\$
제품/서비스 단위당 매출 총이익은 달러로 얼마인가?		\$
상향식 매출 전망 또는 판매 비용, 운영 비용, 이익 기대치를 만족하는 액수이다.	판매된 단위 / 시간 X 판매 가격	\$
판매 비용, 운영 비용, 이익 기대치를 충족하기 위해 판매해야 하는 단위/시간이다.	(연간 운영 비용 + 급여 + 세 전 이익) / 단위당 매출 총이익	

상대적 매출 추정법

상대적 매출 추정법 사용하기. 아래 차트에 알맞은 액수를 적어라.

산업조사	높음	낮음	첫 해 차이
지역 내 판매 범위			
비슷한 규모 기업의 판매 범위			
경쟁사 조사	높음	낮음	첫해차이
경쟁사 A			
경쟁사 B			
경쟁사C			
경쟁사 D			
경쟁사E			
경쟁사F			
경쟁사 G			

☑ 연습 12.2.1 매출 전망하기

학습 목표

- 평균 매출 추정법을 이용해 매출 전망하기.
- 매출 변동에 영향을 주는 요소들 이해하기.

개요

불행하게도 사업의 미래를 볼 수 있는 방법은 없다. 미래의 매출을 예측하려면 다양한 시각으로 관찰하고 어떤 요인이 사업에 영향을 미치는지 조사해야 한다.

가장 흔한 세 가지 방법은 상대적 매출 추정법, 평균 매출 추정법, 상향식 매출 추정법이다. 기업가들은 좀 더 명확한 시각으로 사업에 무엇이 현실적인지 이 세 가지 방법을 통해 얻은 수치 비교를 해 봄으로써 알 수 있다. 이번 연습을 통해 평균 매출 추정법에 대해 알아본다.

평균 매출 추정법을 적용하기 위해서는 특정 기간 동안의 결제 횟수를 평균 가격과 곱해야 한다. 예를 들어, 식당 경영인은 6월 한 달 30일 동안 하루 평균 60명의 손님들, 평균 식사 가격 \$15를 예상하여 월매출 \$27,000 (\$15 X 60명 X 30일)를 올릴 수 있다. 남은 월 매출을 예측하기 위해서는 일수만 수정하면 된다. 다만 고려해야 할 사항들은 계절별 판매 수요 변동과 제품/서비스의 종류별 수요 변화이다.

1단계

Maggie's Coffee Cafe의 첫 해 월별 매출 전망이다. 매출 전망을 참고해 아래 질문들에 답하라.

첫 번째 달의 일 매출 (1월) _	
6번째 달의 일 매출 (6월)	

12번째 달의 일 매출 (12월) ____

1. 매출 전망을 참고하여 아래에 답하라.

(일주일 내내 영업하고 1월, 12월은 31일 6월은 30일 있다고 가정하라.)

2. 어느 달에 가장 높은 매출을 올렸는가? 어느 달에 가장 낮은 매출을 올렸는가? 왜 그렇다고 생각하나?	

3. 어디에서 매출의 변동이 있는가? 이런 변동을 어떻게 설명할 수 있는가?

4. Maggie's Coffee Cafe와 같은 사업에서 계획 단계에서도 손님 한 명의 평균 소비액을 예측할 수 있는가? (예 아니요) 만약 그렇다면, 어떻게 가능한가?
5. 평균 티켓 가격이 \$6라고 가정하고 아래를 답하라.
첫 달의 하루 손님 수 (1월) 6번째 달의 하루 손님 수 (6월) 12번째 달의 하루 손님 수 (12월)
2단계
당신의 사업을 위해
6. 소비자가 소비하는 평균 금액을 적어라.
7. 하루 평균 수익을 계산하라 창업 단계에서 합리적인 하루 매출은 얼마인가?
6번째 달에서 합리적인 하루 매출은 얼마인가?

노트: 어떤 사업들은 주당 매출이나 월 매출을 적용하는 것이 더 적합할 것이다. 예를 들어, 웹 페이지 디자이너는 웹 페이지당 평균 가격 × 월당 웹 페이지 수로 계산할 것이다.

	 일일 수입	×	 월별 일수	=	 월 수입
6번	<u>1</u> 째 달에서 합리 ²	력인 하루 대	매출은 얼마인가?		
	일일 수입	×	월별 일수	=	 월 수입
9.	어느 요소가 수요	와 공급에	영향을 줄 수 있	는가?	
10.	. 아래에 가장 높은	은 매출을 -	올일 것 같은 달어] H, 가장	낮은 매출을 올릴 것 같은 달에 L을 표시하라.
	1일	2일	3월 4월] 5	.위 6위
			9월 10월		
			서는 따뜻한 음료. 등을 분류할 것인기		음료, 음식, 커피, 차, 기프트 카드로 판매 상품을 분류

8. 월 수입을 계산하라

창업 단계에서 합리적인 월 매출은 얼마인가?

3단계

위에 나온 수치를 이용하여 사업의 매출 예측에 적용하라. 계절, 수요의 변동도 함께 고려하라.

판매 예측

Maggie's 커피 카페

Year 1	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Sales Budget													
Hot Beverages	12,400	14,000	17,360	18,000	18,600	18,000	17,360	18,600	21,700	23,560	24,000	24,800	228,380
Cold Beverages	3,100	3,528	4,350	4,500	9,300	10,500	15,750	18,000	15,750	10,850	9,000	9,300	113,928
Food items	3,000	3,720	4,340	9,000	9,300	9,000	8,680	10,540	11,400	11,780	13,200	16,120	110,080
Coffee and Tea - bulk	1,116	1,260	1,674	1,755	1,953	2,295	2,511	2,650	2,700	2,930	3,105	3,348	27,297
Gift Cards	310	560	620	600	1,240	750	775	775	900	900	1,600	2,100	11,130
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gross Sales	19.926	23.068	28.344	33,855	40,393	40,545	45.076	50,565	52,450	50.020	50.905	55.668	490.815
Less: Returns & Allowances	13,320	23,000	20,044	33,033	40,000	40,040	43,070	30,303	32,430	30,020	30,303	33,000	430,013
Net Sales	19,926	23,068	28,344	33,855	40,393	40,545	45,076	50,565	52,450	50,020	50.905	55.668	490,815
Other Income	13,320	20,000	20,044	- 30,000	-10,000	-0,0-0	-3,070	- 50,505	32,430	30,020	30,303	33,000	430,013
Total Income	19,926	23,068	28,344	33,855	40,393	40.545	45.076	50,565	52,450	50.020	50,905	55,668	490,815
Credit Management	10,020			1 00,000	10,000	10,010	10,010	1 00,000	0=,	1,	1,	,	100,010
Sales (cash)	19,926	23,068	28,344	33,855	40,393	40,545	45,076	50,565	52,450	50,020	50,905	55,668	490,815
Sales (credit)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bad Debt Expense - Accrual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	_	-
Received on Account	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	_	-
Bad Debt - Cash Flow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assumptions - Year 1													
Hot Beverages	Coffee, I	atte, cap	puccino,	chai tea A	Average p	rice \$4							
Cold Beverages				a, frozen									
Food items				Average						_	_		
Coffee and Tea - bulk			,	ags and	loose tea	Average	price \$9	per poun	id		_		
Gift Cards	Available	e in any a	mount										
Less: Returns & Allowances													
Other Income													
Sales (cash)													
Sales (credit)											-		
Bad Debt Expense - Accrual													
Received on Account													
Bad Debt - Cash Flow													

12.2.2 매출 전망

매출 전망은 사업과 산업에 관한 알려진 사실들을 근거로 해야 한다. 이런 사실들은 추정 양식에 포함되어 재무계획을 뒷받침해 주어야 한다. 이러한 추정은 다음과 같은 목표를 이룬다.

- 예측이 그냥 추측이 아니라는 것을 독자들에게 증명해 준다.
- 재무 계획에 관한 자료들의 출처를 독자들이 이해하도록 도와 준다.
- 재무 계획에 바탕이 된 자료들을 상기시켜 준다.

재무 계획의 추정들은 어떻게 매출 전망과 성장이 예측되었는지 설명할 수 있어야 한다. 관련 변수들 또한 설명 되어야 한다. 변수들은 계절별, 월별 영업일수, 마케팅 노력, 신제품 출시 등이 있다. 추정은 수치와 사실을 포함 하며 매출 전망을 뒷받침해 준다.

TIP 🔆

주어진 재무 서식에서 추정값들은 한 줄로 요약되어야 한다. 자세한 정보들은 부록에 기록되어야 한다.

From Real Entrepreneurs

아래는 Thomas Custom Builder(주택 건설)의 매출에 대한 가정들이다.

- 첫 번째 해에 여섯 채의 집을 건설하고 세 채는 \$437,500에 판매될 예정이다. 남은 세 채의 집은 재고로 남겨진다.
- 두 번째 해에는 여섯 채의 집을 짓고 모두 \$437,500에 판매될 예정이다. 나머지 세 채는 아직도 재고로 남겨진다.
- 세 번째 해에는 열두 채의 집을 짓고 여덟 채는 \$437,500에 팔고 나머지 네 채는 건설 중이며 나머지 세 채는 재고로 남겨진다.
- 시장의 상황에 맞추어 가면서 회사는 계속 연간 열두 채의 주택을 판매할 것이다.

🌶 과제 12b 재무 서식-매출 워크시트

이번 과제에서는 매출 워크시트를 사용해 3년 동안의 월별 매출을 예측할 것이다. 정확한 예측을 위해서는 소비자들의 구매 행동과 제품에 대한 수요를 파악하고 있어야 한다. 예를 들어, 매출의 몇 퍼센트가 현금이고 몇 퍼센트가 신용 카드일까? 신용 카드 결제까지 얼마나 걸리는가?

만약 다양한 종류의 제품을 판매할 계획이라면 제품들을 분류하라. 워크시트에는 일곱 개까지 품목을 분류할 수 있다. 각각의 예측을 정확히 하기 위해 매출에 영향을 줄 수 있는 요인들은 전부 고려하라. 예를 들어, 반품 및할인에 대해 "의상점 운영에 산업 표준치인 25%를" 적용한다. 산업 통계 자료는 바로 다음에 삽입하면 된다.

매출 정보를 기록한 뒤, 다른 재무 서식으로 돌아가 매출 워크시트가 재무제표에 영향을 주는지 확인하라. 만약 예측 매출을 수정한다면 다른 지표들도 맞게 수정된다. 매출 전망은 사업 계획서의 부록 부분에 포함된다.

TIP 🔆

판매 전망 예측이 왜 정확한지 설명해야 한다. 이런 예측들은 실제 매출 전망만큼이나 중요하다.

REALITY 🔊

사업을 시작하기 전에는 제품/서비스의 수요를 알기는 힘들다. 매출 전망의 정확도는 산업과 시장에 대한 조사 정도에 따라 달라진다.

12.3 재고 예측하기

12.3.1 생산 vs. 판매

제품 판매를 하는 사업이라면 기업가들은 재고가 어떻게 사업에 영향을 미치는지 알고 있어야 한다. 생산자와 소매업자들이 제품을 판매한다. 청소 업체와 같은 몇몇의 사업은 서비스를 판매한다. 컴퓨터 트레이닝 회사 같은 사업들이 트레이닝 도구와 교육을 제공하듯이 어떤 사업들은 제품과 서비스 모두 판매한다.

회계사들은 재고를 판매될 수 있는 제품으로 정의한다. 재고도 가치를 지니고있기 때문에 자산으로 분류된다. 이러한 항목은 대차 대조표에 포함된다. 소비자가 원한다고 가정할 때 재고는 현금으로 판매될 수 있다. 제조업 체에서 재고는 판매가 되기까지 여러 단계를 거친다. 먼저 워자재로 시작해 재공품 단계를 거친다. 재고가 판매 되면 제품 비용은 판매된 제품 비용으로서 손익 계산서에 포함된다.

From Real Entrepreneurs

Backyard Solutions는 제조업체이다. 야외용 목재 창고를 생산하고 판매한다. Backyard Solutions는 매월 원자재를 구입한다. 목재료, 철물(손잡이, 고리, 경첩)와 생산 용품(못, 나사, 풀) 등이 원자재이다. 원자재를 이용해 창고로 만들어지는 중이면 해당 재고는 재공품이라고 부른다. 완성된 창고는 완제품이라고 부른다. 창고를 생산하고 주문받고 배송하고 소비자들에게 청구하고 최종적으로 지불할 때까지 오랜 시간이 걸리기 때문에 원자재 값을 창고 판매로 현금을 벌기 다섯 달 전에 지불한다. 이 기간 동안의 현금 흐름은 적자이다.

하지만 올바른 계획을 가지고 있다면 보유 현금으로 지불할 수 있다. 또한 회사가 창고 생산 비용을 조절할 수 있다.

많은 기업들은 이미 생산된 제품들을 다시 판매한다. 이러한 과정을 상품화라고 한다. 재고란 기업이 보관중인 언제든지 판매할 수 있는 제품을 말한다. 상품의 구매 가격은 판매 제품의 비용이다. 회사가 제품 생산든 상품을 팔았든 이러한 재고 비용에 대처하는 것은 현금 흐름에 중요하다.

12.3 생산하기

생산업체에서는 상품은 판매 준비가 되기 전에 여러 단계를 거친다. 판매된 제품 생산 비용과 미래의 제품 생산 과정을 위해 기업가들은 각 단계에 들어가는 비용을 꼼꼼히 살핀다.

생산 비용은 다음을 포함 한다.

원자재 - 만약 기업가들이 제품을 판매하기 위해 생산한다면 원자재 재고에 대한 계획을 세워야 한다. 이것은 매우 어렵다. 이 과정을 단순화하기 위해서는 다음과 같은 질문들에 답해야 한다.

- 얼마나 다양한 종류의 원자재가 필요한가? 만약 다양한 종류의 원자재가 필요하다면 비용은 높아진다.
- 얼마나 많은 양의 원자재가 필요한가? 수량이 많아질수록 비용은 낮아지지만 현금 흐름도 줄어 들 수 있다.
- 얼마나 빨리 원자재가 판매 상품으로 생산될 수 있는가? 기업가들은 생산 과정을 간소화해야 한다. 이를 통해 제품을 더 빨리 생산해 판매할 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Backyard Solutions은 창고는 생산하기 위해 다양한 종류의 원자재를 구매해야 한다. 구매한 원자재들은 가치를 지니고 있어 자산이지만 창고로 판매될 수는 없다. Backyard Solutions는 대량 구매를 통해 원자재 가격 할인받는다. 고용인들은 각각 다른 단계, 시간에 일하지만 보통 창고가 완성되어 배송되기까지 일주일에서 이주일 정도 걸린다. 그러므로 Backyard Solutions에는 생산 중인 재고가 많다.

생산 비용 - 원자재 비용과 같이 완제품을 생산하기까지의 과정에도 비용이 들어간다. 이런 생산 비용도 총제품 비용에 포함된다.

아래는 기업가에게 발생하는 비용들이다.

• 인수 운임 및 배송 비용 - 원자재 또는 제품 재판매에 들어가는 비용을 나타낸다.

<u>TIP -</u>♡-

원자재 비용과 생산 비용을 더하면 총 판매 비용이 된다. 이는 전체 수익성에 큰 영향을 준다.

- 보험 생산 시설과 관련 있는 경우에만 해당된다.
- 지불 급여세 비용 가장 높은 생산 비용이다. 생산하는 과정에 있어 직접적으로 생산 또는 관리하는 사람들은 다 포함한다.
- 임차료와 시설 생산 시설만 포함된다. 만약 생산 시설이 사무실이나 상점과 공유된다면 오직 생산과 관련 있는 시설만 해당된다. 나머지는 운영 비용에 해당된다.
- 유지비 주기적으로 수리가 필요한 생산 도구가 포함된다.
- 재작업 생산된 제품이 시간이 지나 재작업이 필요한 경우만 포함한다. 이 수치는 제품을 판매 가능하게 만드는 과정에 들어가는 비용도 해당된다.
- 하청 생산 과정의 일부를 하도급 하는 것을 말한다.

물품 재고 또는 원자재를 관리하는 사업에는 재고 없이 서비스를 제공하는 사업과는 다른 도전 과제들이 주어 진다. 재고의 관리를 통해 매출 총이익을 늘릴 수 있다. 적절하지 못한 관리로 필요하지 않은 비용이 발생할 수 도 있다.

From Real Entrepreneurs

Backyard Solutions는 가장 저렴한 창고의 원자재와 생산 비용으로 \$1,047을 지불한다. 창고의 원자재의 평균 가격(대형 구매를 했을 경우)은 \$730이다. 평균 생산 비용은 \$344이다.

12.3.3 판매 원가

제품/서비스가 소비자에게 판매되었을 때 보통 몇 가지 비용이 관련된다. 이것을 판매 원가(매출원가 또는 직접 경비)라고 부른다. 수익성의 일부분으로서 판매 원가는 매출 총이익과 순이익에 영향을 준다. 매출 총이익은 사업의 운영 비용을 충당할 수 있는 금액을 반영한다.

다음은 제품/서비스의 원가가 순이익에 주는 영향을 손익 계산서를 통해 보여 준다.

판매

- 판매워가/직접비
- 총수익
- 운영 비용
- 순수익

REALITY 🔊

모든 사업들은 판매하는 제품/서비스에 일정한 돈을 투자한다.

제품/서비스의 원가는 재고와 생산 비용을 포함한다. 이는 원자재와 운영 비용을 조사하여 알 수 있다.

기업가들은 손익 계산서의 각 줄을 백분율로 계산해야 한다. 각 줄을 총 매출로 나눔으로써 구할 수 있다. 다음은 Cassy's Corner란 식당의 손익 계산서와 추가된 백분율이다.

위 예에서의 판매 원가는 34%이고 이는 판매 원가를 총매출로 나누거나 113,600/\$335,200이다.

다른 방법은 산업 평균을 조사하고 판매 원가, 매출, 다른 사업 비용 계산에 적용하는 것이다. 만약 Cassy's Corner가 이 방법을 이용해 34%라는 수치를 계산했다면 매출 전망을 적용해 산업 평균에 기초를 두는 판매 원가를 구할 수 있다. 이런 경우 매출을 34%를 곱해 판매 원가를 \$113,600로 계산할 것이다.

두 가지 방법 모두 적용하면 정확한 예측을 할 수 있다. 재고 워크시트 단계 2에서 백분율을 기입한다. 판매 원가의 산업 표준을 구하고 계산한 수치와 비교하여 확신을 얻을 수 있다. 단계 2는 재무 계획의 판매 원가를 계산하기 위해 자동적으로 사용될 것이다.

제품 중심 회사가 서비스 중심 회사보다 매출 워가를 추적하기 쉽다. 어떤 회사는 서비스와 관련된 비용들을 추적할 수 있다. 예를 들어, 청소 회사는 서비스에 들어가는 비용들을 확인할 수 있다. 이것을 직접 경비라고 부른다. 하지만 몇몇 회사들은 제품 판매에 들어가는 비용을 확인 할 수 없다.

다음의 사업들과 관련된 매출 원가를 생각해 보라.

식당	음식, 음료, 요리사
주택 건설	원자재, 공사 현장 인부
컴퓨터 수리	부품, 기술자

베이글 가게	음식, 요리사
주유소	연료, 소매품
인터넷 서비스 공급사	대역폭 비용, 기술자
소매상점	소매품
조경	나무, 관목, 꽃, 조경사
농업	씨앗, 비료, 농부
보트 생산업	원자재, 생산 인력
서점	도서, 비디오, 카드

REALITY 🔊

제품 생산에 중점을 두는 사업을 운영할 때는 산업 표준과 대조하여 매출 원가를 벤치마킹해야 한다. 때로는 서비스 사업의 매출 원가는 0%이다.

매출 원가를 작성하는 것은 복잡하다.다음은 제품/서비스의 원가를 알아내는 방법들이다. 특정 산업에 대해서는 회계사가 자세한 계산 방법을 알려줄 것이다.

- 1. 제조사: 제품 생산 비용과 원자재, 부품 구매에 들어가는 총비용을 기입하라. 생산 비용은 노동 및 생산 과정과 직접적인 관계가 있는 간접비를 포함한다.
- 예) 캐비닛 상점
- 2. 소매점: 소비자들에게 재판매된 제품들에 들어간 비용을 적어라.
- 예) 의류 부티크
- 3. 서비스 사업: 제품/서비스가 소비자들에게 공급되기 위해 노동과 재료에 들어간 비용을 적어라. 예) 청소업

재고를 계산하기 위해 아래처럼 재고에서 매출 원가를 뺀다.

- 초기 재고
- + 재고구매
- + 생산비용
- 매출 원가
- = 최종재고

🌶 과제 12c 재무 서식 - 재고 워크시트

재고 워크시트는 재고에 대한 추정을 단계별로 도와준다. 모든 제품 판매를 기본으로 하는 사업들은 매출 원가가 발생하기 때문에 이 워크시트를 작성해야 한다. 제품을 판매하는 서비스업도 워크시트를 작성해야 한다. 만약 서비스만 제공하는 사업이라면 이 워크시트를 건너뛰라.

재고 워크시트에서 재고와 관련된 다양한 비용들을 접할 것이다. 재무 계획 워크시트에서 얻은 정보들을 활용 하면 도움이 될 것이다. 우선 단계 1-3까지 질문들에 답하라. 어떻게 답하느냐에 따라 재고의 계산과 지불이 달라진다.

1단계

매출의 몇 퍼센트가 제품 판매로부터 얻어지는가? 이것을 답하기 위해서는 매출 워크시트를 복습해야 한다. 만약 매출 전체가 제품 판매로부터 얻는 것이면 단계 1에 100%라고 답한다. 만약 매출의 일부분은 제품 판매, 나머지는 서비스 판매에서 온다면 매출 워크시트의 연말의 총금액을 참고한다. 제품 판매와 관련된 모든 범주의 총매출을 더하여 연매출로 나눈다. 이렇게 나온 수치가 매출에서 제품과 서비스가 차지하는 비율이다. 제1, 제2년도 같은 패턴을 따르는지 확인하라. 계산한 수치를 단계 1에 기입하라.

2단계

매출의 몇 퍼센트가 평균 매출 원가인가? 12.1.3을 참고하라.

3단계

재고나 원자재의 몇 퍼센트를 현금으로 구입할 것인가? 나머지 원자재는 신용카드로 결제된다고 가정한다. 만약 신용 카드로 구입한다면 결제 전까지의 시간 (월)을 적어라. 이것은 사업에 들고 나는 현금 흐름의 시기를 알아내기 위한 것이다.

다음, 재고 예측에서 54번째 줄에 있는 재고 구매로 가라. 이곳에는 각 달마다 얼마만큼의 재고를 구입할 것인지. 적어라. 만약 창업 워크시트에 초기 재고와 매출 워크시트에 매출 전망을 기록했다면 최종 재고는 81번째 줄에 적혀 있다. 엑셀이 매출 전망과 판매 원가를 토대로 자동적으로 최종 재고를 계산해 준다. 유지하고 싶은 재고의 수준을 정하고 재고 보충을 위해 54번째 줄에 월별 재고 구입을 기록하고 제2, 제3년에도 기록한다.

생산 비용 (60-71 줄)은 제품 생산을 자사 공장에서 할 경우에만 작성한다. 각 줄마다 생산과 직접적인 관련이 있는 비용들만 기록한다. 관리, 간접 비용 등은 운영 비용 워크시트에 포함된다. 만약 자사의 재고를 사용하지 않는다면 이 부분은 빈칸으로 둔다.

추정 부분에서는 어떻게 수치를 얻었는지 설명한다. 예를 들어 포도주 양조장에서 \$12,000의 재고/원자재를 구입했다면 추정에 "포도 톤 당 \$800"라고 설명되어야 한다.

워크시트 작성을 완료한 뒤 다른 재무제표들과 비교하고 어떠한 영향을 주는지 검토하라. 만약 재고 계획을 수정할 경우 재무제표들도 수정된다. 사업 계획서의 부록 부분에 재고 계획을 포함하라.



재고 비용을 관리하고 추적하기 위해서 재고 워크시트와 같은 재무 도구를 사용하라. 초과 재고와 관련된 비용들은 재고 없이도 소비자들의 수요를 충족시킬 수 있는 비용과 균형을 이뤄야 한다.

재고 예측 회사 이름

Year 1	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Inventory Management													
Inventory Purchases	-		-			-	-	-				-	
Inventory/ Raw Material Purchases (Cash)	-				-	-	-	-				-	
Inventory/ Raw Material Purchases (Credit)	-		-			-	-	-				-	
Payment on Account	-		-		-	-	-	-				-	
Production Expenses (Use only if you product	e invento	ory in you	ır own fa	cility)						•			
Freight-in & Trucking	-		-		-	-	-	-				-	
Insurance	-		-		-	-	-	-					
Payroll Expenses - production	-				-	-	-	-					
Salaries & Wages	-		-		-	-	-	-					
Employee Benefits	-				-	-	-	-					
Payroll Taxes	-				-	-	-	-					
Rent							•	•		•		•	-
Repairs & Maintenance	-				-	-	-	-					
Rework	-				-	-	-	-					-
Subcontracting	-				-	-	-	-					-
Utilities	-				-	-	-	-	-				
Other Production Expenses	-				-	-	-	-					
Inventory Production Expenses	-				-	-	-	-					
Inventory Balance	-				-	-	-	-					
Beginning Inventory Balance	-				-	-	-	-					
Inventory Purchased	-				-	-	-	-	-	-			
Inventory Production	-				-	-	-	-	-	-			
(Cost of Goods Sold)	-				-	-	-	-		-			
Ending Inventory Balance	-				-	-	-	-		-			-
Year 1 Assumptions	-				-	-	-	-		-			
Inventory/ Raw Material Purchases	-				-	-	-	-	-	-			-
Freight-in & Trucking	-				-	-	-	-	-	_			-
Insurance	-				-	-	-	-	-	_			
Payroll Expenses - production	-				-	-	-	-	-	-			
Salaries & Wages													
Employee Benefits													
Payroll Taxes													
Rent													
Repairs & Maintenance													
Rework													
Subcontracting													
Utilities													
Other Production Expenses													

12.4 손익 분기점

12.4.1 손익 분기점 분석

기업가들은 손익 분기점 분석을 통해 어느 특정 가격에서 제품/서비스를 판매해야 비용을 충당할 수 있는지 결정한다. 손익 분기점 분석이란 얼마만큼의 제품이 판매되어야 수입액과 지출액이 같아지는지를 계산하는 공식이다. 간단히 말하자면 손익 분기점에서는 지출과 수입이 동등하고 이익이나 손실이 없다. 이 지점을 회사가 더 이상 돈을 잃지 않는 상태라고 말하기 보다는 수입이 생기기 시작하는 단계라고 말하는 것이 더 알맞다.

손익 분기점은 매출액 또는 단위로 계산될 수 있다. 손익 분기점 분석이란 얼마 만큼의 제품이 판매되어야 수 입액과 지출액이 같아지는지 보여준다. 이런 비용들은 대부분 임차, 보험, 이자, 임원 급여 등을 포함한다. 생산 인력, 원자재, 판매 원가와 같은 변동 원가는 생산, 판매 수준과 함께 변동한다.

손익 분기점 분석은 기업가들의 가격은 물론 사업을 시작할 수 있는지 결정하는 데 도움을 준다.

재무제표들을 완성하였으니 사업의 손익 분기점을 알아 볼 수 있다. 손익 분기점 분석이 끝난 뒤에 초기 매출과 가격을 비교해 숫자들이 유효한지 알아 볼 수 있다.

From Real Entrepreneurs

Ralph가 사업을 시작했을 때 손익 분기점 분석을 이용해 가격을 책정했다. 고정비는 대략 \$50,000이었다. 변동비는 단위당 \$0.20이며 여기에 단위당 \$1 소매 가격이 추가된다. 이것을 바탕으로 손익 분기점은 62.500개 이다.

손익 분기점 공식은: 고정 원가/(단가 - 단위 당 변동 원가) = 손익 분기점

예:

고정 원가 = \$50,000

단가 = \$1.00

단위 당 변동 가격 = \$0.20

공식은 50,000/(1.00-0.20) = 50,000/0.80 = 62,500이다.

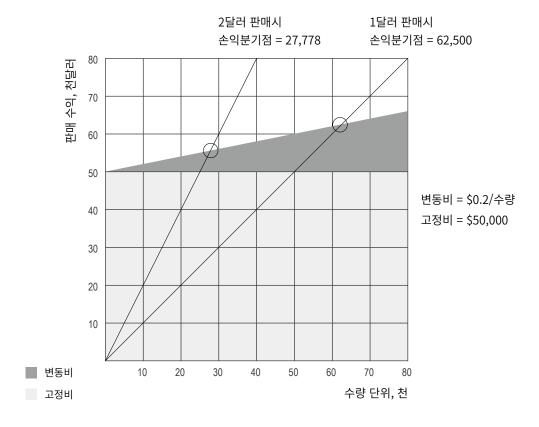
Ralph는 생각을 달리하여 변동 비용은 유지하고 단가를 \$2.00로 올렸다.

다시 계산하면: 50,000/(2.00-0.20) = 50,000/1.80 = 27,778이다.

Ralph는 \$2에 27,778개를 판매하는 것이 \$1에 62,500개를 판매하는 것보다 더 쉬운지 고민해 알맞은 가격 범위를 알 수 있었다.

손익 분기점은 도표를 그리는 것이 쉬울 때도 있다. 표는 가격과 수량이 바뀔 때마다 이익에 어떠한 변화가 생기는지 보여 준다.

손익 분기점 돌파



☑ 연습 12.4.1 손익 분기점 계산하기

학습 목표

• 어떻게 손익 분기점이 계산되는지 이해한다.

개요

기업가들은 사업을 시작하고 가격 책정을 위해 손익 분기점 분석을 한다. 손익 분기점이란 회사의 수입액과 지출액이 같아지는 시점을 말한다. 이 시점에서는 나가는 돈과 들어오는 돈의 양이 같다. 단위의 손익분기점이란 변동, 고정원가를 포함해 모든 비용을 충당할 수 있을 만큼 팔려야 하는 제품의 개수이다. 한계수입과 한계 비용의 차는 손익 분기점 이후부터는 수익에 포함된다.

도구

계산기

1단계

다음을 읽어라.

Riley는 근처 커피숍을 운영하고 싶고 수익성을 알고 싶다. 그러기 위해서는 손익 분기점을 계산해야 한다. 이것을 통해 어느만큼 판매해야 수익이 생기는지 알 수 있다. 현재 경영자가 아래와 같은 정보를 제공했다.

손익 계산서

	계	단위
단위	44,000	1
매출	\$220,000	\$5.00
판매 원가 (변동 원가)	88,000	2.00
매상 총이익	132,000	3.00
운영 비용 (고정 원가)	125,000	2.85
순수익	6,500	0.15

2단계

손익 분기점을 단위로 계산하라 . 위의 자료를 이용해 손익 분기점을 개수로 계산하려	ᅷ .
---	------------

고정 원가/(단가 - 단위당 변동 원가) = 손익 분기점 (단위)

3단계

총매출을 토대로 손익 분기점을 계산하라. 위의 자료를 이용해 손익 분기점을 매출로 계산하라.

매출 총이익/매출 = 매출 총이익%

고정 원가/매출 총이익% = 손익 분기점 (달러)

4단계

아래 질문에 답하라. 학습자들은 그룹을 만들어 그룹별로 아래 질문에 답하라.
1. 평균 가격을 \$5.00로 가정하고 손익 분기점을 이루기 위해 얼마나 판매 되어야 하는가?
일 년 한 달 하루
노트: 한 달은 30일 기준이다.
2. 이런 분석이 맞는지 확인하기 위해 Riley는 어떤 조사를 해야 하는가?
3. 수익성을 증가시키기 위해 Riley는 어떤 점을 수정해야 하는가?
5단계
더 높은 가격으로 다시 한번 계산하라. 판매 가격 \$7.00로 손익 분기점을 계산하라. 위의 자료를 이용해 손익분기점을 개수로, 매출 총이익 퍼센트로 계산하라.
개수로 계산하기. 고정 원가/(단가 - 단위 당 변동 원가) = 손익 분기점 (단위)
총매출로 계산하기 매출 총이익/매출 = 매출 총이익%

고정 원가/매출 총이익% = 손익 분기점 (달러)
6단계
아래 질문에 답하라. 학습자들은 그룹을 만들어 그룹별로 아래 질문에 답하라.
1. 평균 가격을 \$7.00로 가정하고 손익 분기점을 이루기 위해 얼마나 판매되어야 하는가?
일 년 한 달 하루
노트: 한 달은 30일 기준이다. 2. 가격 인상이 손익 분기점에 미치는 영향은 무엇인가?
3. 판매 가격 인상이 판매 수량에 어떤 영향을 주는가? 만약 가능하다면 어떻게 그 영향을 줄일 수 있겠는가?

12.4.1 시나리오

Run KC 재무제표 이해하기

학습 목표

• 현금 흐름 보고서와 손익 계산서를 비교하고 각각 회사의 재무 상태에 대해 무엇을 의미하는지 이해한다.

개요

수익과 비용과 관련된 결정들은 예상 수익률과 현금 흐름을 결정한다. 수익률은 회사가 수익을 만들어 낼 수 있는 능력을 말하고 손익 계산서에 포함된다. 현금 흐름 보고서는 빚을 갚거나 발전을 위해 현금을 모아두는 능력을 말한다. 사업 계획 단계에서 이 두 지표를 분석하므로써 기업가들은 실행성과 오랜 생존을 위해 지표를 수정할 수 있다.

시나리오

Tim의 대학 시절 창업

Tim은 대학 시절에 스포츠 상품 판매 창업을 했다. 양말에 각각 학교나 단체의 로고와 이름을 새길 수 있었다. 가격은 낮은 편이였고 프로모션을 통해 경주 출전 경품으로 나누어 주었다.

Tim은 학교 근처인 보스턴에서 양말 공급자를 찾았다. 주문을 받고 나서 양말에 로고와 이름을 새겼기 때문에 Tim은 재고를 보유할 필요가 없었다. Tim이 주문을 하면 48시간 안으로 상품이 준비되었다. 이전 거래 기록이 없었기 때문에 공급자들은 Tim이 양말을 찾아 갈 때마다 현금 결제를 선호했다.

Tim에게는 자동차가 없었지만 양말을 찾고 배송도 해야 했다. 수리가 필요한 자동차를 구매하여 매달 일정 액수를 수리하는 데 투자했다.

Tim은 개인 사업자로 창업했고 자신의 룸메이트를 전화 받기, 주문 받기, 보조 역할로 고용했다. 사업을 시작하기 전에 Tim은 이미 많은 계약을 성사시켰다. 이 계약으로 첫 해에 5 킬로미터 경주와 마라톤 행사를 통해 지속적인 매출을 올릴 것이다.

모든 소비자들은 양말 배송 후 금액이 청구되었고 결제일은 30일이다.

창업 후 첫 세 달의 재무 정보는 아래와 같다.

창업 비용

라이센스	\$50
마케팅	\$1,000-샘플과 경품들도 포함한다.
사무 용품	\$100
휴대폰	\$150
자동차	\$4,000
웹 페이지	\$1,000
월비용	
보험	\$125 - 6개월마다
마케팅	\$100, \$100, \$200 - 월 1,2,3 -행사비용
기타	\$75
급여	\$400

지불 급여세	\$50
휴대폰	\$125 - 휴대폰
가동차 가동차	\$350 - 주유와 수리
웹 호스팅	\$10
인출액	\$1,000/월
가격 책정	\$4.00/켤레
판매 원가	\$1.50/켤레

학교, 단체, 동아리 판매 매출

	1개월	2개월	3개월
매출	\$4,000	\$4,800	\$6,000
판매 원가	\$1,500	\$1,800	\$2,250

1단계

아래 손익 계산서 양식과 제공된 정보를 참고해 Tim의 양말 사업의 3달 동안의 손익 계산서를 작성하라.

	1개월	2개월	3개월
순매출			
판매 원가			
총소득			
운영 비용			
광고			
대손금			
은행 수수료			
보험			
라이센스 및 수수료			
마케팅 및 프로모션			
식사 & 오락			
기타			
사무비용			
사무 용품			
외근			
급여 비용			
급여			

지불 급여세	
이득	
전문가 감정료	
재산세	
렌트	
수리 및 유지	
휴대폰	
훈련 및 개발	
여행	
시설	
자동차	
총 운영 비용	
세전 순이익	

손익 계산서를 바탕으로 다음을 답하라.

1	. Tim의 예측에	이하며	어디나 시	ᄉᅅᄋᇫ	스이저히	이느가?	서며하다
		20151	7 E 7	11-	エコ ツロ	715-71	크것이니

2	다시이	Time이라며	사이 7	서마스	어떠게	ㅂ게느가?

2단계

아래 현금 흐름 보고서 양식과 제공된 정보를 참고해 Tim의 양말 사업의 3달 동안의 현금 흐름 보고서를 작성하라.

	start-up	1개월	2개월	3개월
시작현금				
현금으로 바꾼 액수:				
매출				

현금	
외상 매출금 수불	
대출	
자본	
총현금으로바꾼액수	
사용가능총현금액수	
지불된 현금의 액수:	
재고비용	
운영 비용	
라이센스	
보험	
마케팅	
기타	
사무 용품	
급여	
지불 급여세	
휴대폰	
자동차	
기타: 웹 페이지	
자본 구입	
장비	
자동차	
인출액	
총인출	
최종 현금 금액	

현금 흐름 보고서를 바탕으로 다음을 답하라.

1. Tim의 예측대로 양말 사업에서 현금이 순환될 것인가? 설명하라.

3. Tim은 사업을 시작하기 전에 예상 재무 서식을 작성했기 때문에 계획 단계 동안 자료를 수정할 기회가 있다. 그룹으로 나뉘어 Tim의 현금이 바닥나지 않도록 재무 계획을 수정할 방법을 생각하라.

요약

이번 장은 11장에서 시작된 재무 계획의 기본적인 개념들을 재고와 운영 비용에 중점을 두어 설명하였다. 이번 장에서는 다음의 개념들이 설명되었다.

- 사업에는 항상 운영 비용이 발생한다. 이런 비용들은 판매, 관리, 전반적인 사업 운영에 필요하다.
- 비용을 지불하는 데 얼마나 돈이 들지를 알아야 하기 때문에 정확한 운영 비용을 예측하는 것은 매우 중요하다.
- 운영 비용은 사업의 개념과 산업에 대해 알려진 사실들을 기초로 예측되어야 한다.
- 판매 전망을 예측할 때는 세 가지 방법이 있다. 예측치를 비교하여 기업가는 사업에 대한 현실적인 시각을 갖게 된다.
- 효과적인 매출 추정은 예측을 정당화해 주는 정보를 포함한다.

2 당신이 Tim이라면 사업 전망을 어떻게 보겠는가?

- 재고란 회계사들이 판매 준비가 완료된 제품들을 부르는 용어이다. 사업의 재무 계획에 있어 재고를 예측하는 것은 매우 중요하다.
- 제품을 판매하는 사업들에는 판매 원가가 발생하지만 서비스를 제공하는 사업에서는 발생하지 않는다.
- 기업가들은 모든 비용을 충당하기 위해 얼마만큼의 제품을 팔아야 하는지 알아 보기 위해 손익 분기점 분석을 한다.

13

재무 계획: 현금 지출 & 자원들

다른 현금 지출을 예측하기	407
기금 수요 결정하기	413
가그 추러 차이내기	/119

이 단원에서는 기업가들이 재정적으로 성공한 사업을 계획하는 데 쓰는 금융 개념을 확장한다. 이 개념들은 정확한 재무제표를 이해하고 예견하고, 현금 수요를 결정하고 현금 자원들을 평가한다.

모든 사업은 운영을 시작하고 성장하는 데 현금이 필요하다. 사업의 이러한 단계를 통해, 돈은 여러 가지 부채와 자산으로 구해진다. 이 단원은 첫 수년 동안 당신이 사업을 시작하고 유지하는 데 필요한 자금을 알아 보는 것을 도와줄 것이다. 당신은 또한 현금 자원들에 대한 많은 아이디어를 얻을 수 있을 것이다.

사업을 시작하고 성장시키기 위한 자금을 얻을 수 있는 능력은 당신의 상황에 따라 많은 차이가 있다. 이 단원은 당신이 각기 다른 자금의 출처와 그 적합성을 평가하기 위해 필요한 정보들을 제공할 것이다.

학습 목표

- 이 단원에서는 다음을 배울 것이다.
 - 당신의 사업을 시작하는 데 필요한 자본 지출을 파악한다.
 - 감가상각과 정액 상각 아이디어와, 이들이 대차 대조표에 어떤 영향을 미치는지 이해한다.
 - 정확한 재무 계획을 발전시킨다.
 - 당신의 사업을 위한 모든 형태의 현금 지출을 파악한다.
 - 돈의 부채와 자산 자원들에 대한 지식을 향상시킨다.
 - 당신이 접근 가능한 돈의 자원을 파악한다.

13.1 다른 현금 지출을 예측하기

13.1.1 소개

현금은 사업의 운영을 다양한 방면에서 도와 준다. 한 가지 방법은 현금 지출을 통해 사업이 판매할 것이 생기도록 제품/서비스들의 초기 구매 비용을 지불하는 것이다. 다른 방법은 현금 지출을 통해 사업의 운영 비용을 지원하는 것이다. 주된 현금 지출과 더불어, 추가적인 장비 구매나 선수금 같이 현금을 사용하는 다른 활동들이 있다.

재무 서식에서 당신은 창업 초기 비용, 제품/서비스의 비용과 운영 비용에 필요한 현금을 예측했다. 자본 지출, 임대 보증금, 토지와 소유자와 투자자에게 지불할 추가적인 현금 지출들은 자본 예산 워크시트에 입력될 것이다. 현금 수지 예측이 정확하려면 이 숫자들을 면밀히 예측하는 것이 중요하다.

- 제품/서비스의 비용
- 운영 비용
- 자본 지출
- 선급 비용
- 임대 보증금
- 지대
- 소유자의 지불금

13.1.2 자본 지출은 무엇인가?

자본 지출은 회사에 의해 구매된 자산들이다. 자산들은 디스크 자키를 위한 음향 시스템 장비와 같이 수익을 발생시키거나 사진 사업을 위한 컴퓨터와 고객 맞춤형 소프트웨어와 같은 회사를 조직하고 운영하는 데 사용될 수 있다.

당신이 창업 구매를 위한 비용을 예측하였을 때, 처음 창업 자금(Start-up Funding)과 지출 워크 시트(Expenditures Worksheet)에 입력한다. 이것은 컴퓨터 장비, 가구, 기계와 운송 수단과 같은 상품들을 포함할 수 있다. 자본 지출 구매는 일회성 행사가 아니다. 지금 당신은 사업 운영의 첫 3년 동안 이뤄져야 할 자본 지출에 대해계획하기 시작한 것이다.

사업이 운영되고 성장하면서, 추가적인 자본 구매가 필요할지 모른다. 이 매입들은 대차 대조표에 자산이라고 기록된다. 자산은 가치를 유지하는 상품이다. 자산들은 이것들을 구매하기 위해 쓰인 돈의 일부분을 회수하기 위해서 다시 팔릴 수도 있다. 다음은 자본 지출들의 몇몇 예시이다.

- 장비
- 가구
- 운송 수단
- 임차 개선
- 건물

From Real Entrepreneurs

Jacob Johansen이 모바일 자동차 수리 및 세부 사업을 시작했을 때, 그는 많은 장비가 필요했다. 첫째로, 그는 칠땜질 및 수리 시스템, 카펫 및 실내 장식 청소 등 수익 창출을 지원해 줄 자본 장비를 확인했다. 그는 최첨단 장비가 몇 년 동안 유지될 수 있다고 생각했기에 새로운 시스템을 구입했다. 컴퓨터, 휴대 전화, 책상, 서류 정리 시스템 등, 사업을 정리하고 실행하는 데 도움이 될 장비로 결정했다. 그들의 기본적인 기능은 정돈을 돕는 것이기 때문에 중고나 세일하고 있는 시스템들을 구매했다. 이 방법은 수천 달러의 창업 비용을 절약하는 데 이바지했다.

자본 지출 (자산)은 항상 구입 가격으로 회사 기록에 남는다. 이 금액은 자산의 장부 금액을 나타낸다. 기록된 가치는 기업가가 사업에 얼마나 자금을 투자하였는지 알려주기 때문에 중요하다. 그러나 기록된 가치는 자산의 실제 가치 또는 시장 가치를 나타내지 않는다. 시장 가치는 회사 외부인이 자산에 대해 지불하는 금액이다.

REALITY 🔊

시장 가치는 장부 가격과는 관련성이 적다. 사실, 자산의 진정한 시장 가치는 팔렸을 때만 결정된다. 얼마가 되었던 시장이 지불할 금액이 시장 가치이다. 이 양은 장부 가격보다 많거나 적을 수 있다.

13.1.3 감가상각(Depreciation) 이해하기

감가상각은 재무제표를 작성하는 데 사용되는 회계 항목이다. 그것은 자산의 원래 가치 (장부 가액)을 조정하여 더 정확하게 현재 가치 (감가상각 값)을 반영한다. 감가상각비는 연간 기준으로 각 자산에 대해 기록된 값을 줄인다.

자산을 구입하는 경우, 가격은 사업에서 얼마를 지불했는지에 의해 결정된다. 이 가격은 변동하지 않는다. 그러나 소유되거나 사용되는 자산의 실제 값은 매년 일반적으로 줄어든다. 자산의 수명이 1년씩 줄어들기 때문에 매년 감소가 발생한다. 감가상각 가치 (장부가액을 뺀 감가상각 총액)는 사용 수명의 감소를 반영한다.

감가상각의 또 다른 중요한 이치는 "일치(matching)"의 원리라고 한다. 이 원리는 수익 창출에 관련된 비용은 수익이 실현되는 기간과 일치해야 한다는 것이다. 즉, 물건이 판매될 때, 그 판매와 관련된 모든 비용은 동시에 기록되어야 한다. 이것을 바라보는 또 다른 방법은 이러한 자산들은 사용/소비되는 기간 동안 완전히 소요된다. 그 후, 그 수명이 끝날 때, 자산은 완전히 가치가 떨어져 \$0의 감정가를 갖게 된다.

From Real Entrepreneurs

작년 Backyard Solutions는 상용 등급의 원형 톱 기계를 4,000달러에 구입했다. 이 자본 지출은 이 가격을 유지하기 때문에 자산이다. 톱은 자금을 회수하기 위해 언제든지 판매할 수 있다. 따라서 4,000달러는 자산으로 기록되고 회사의 대차 대조표에서 찾을 수 있다. 이 톱은 몇 년 동안 야외 창고들을 만들고 수익을 창출하는 데 도움을 줄 것이다.

감가상각은 해마다 톱의 장부 가격을 줄였다. 이 계산은 두 가지를 성취한다. 첫째는, 원래 \$4000의 장부 가격에서 매년 감소하여 장비의 이용도를 더 정확하게 반영한다. 둘째는, 장부 가격이 감소하면서, 감소된 양은 회사의 매출에 대해 지출로 기록이 된다. 그러므로 이 톱으로 만들어진 야외 창고의 매출은 이 톱에 대한 지출과 같은 시기에 기록될 것이다. 감가상각의 간단한 양식인 정액법 (Straight-line depreciation)은 다음과 같다.

대차 대조표에서 보이는 자산 혹은 장부 가격	<u> </u>	가치가 감소로 지출된 감가상각 금액
구매가격	\$4000	800
 1년차	3200	800
2년차	2400	800
3년차	1600	800
4년차	800	800
5년차	0	

장비가 5년 동안 부분적인 가치를 보유할 것이라고 가정하면, 자산의 장부 가격은 이 기간 동안 고르게 나눠질 것이다. 매년 장부가격의 1/5은 손익 계산서상의 매출에 따른 비용으로 기록될 것이고, 장부 가격은 대차 대조표상에서 감소될 것이다. 5년차 이후에 대차 대조표는 이것을 가치를 갖지 않은 자산으로 보여 줄 것이다. 이것은 실제로 시장 가격을 가질 수 있다. 예를 들어, 일정 현금을 찾기 위해 팔 수 있지만, 장부 가치는 없다.

자산의 감가상각 방법은 다양하다. 이것의 목적은 자산의 사용으로 인해 창출된 매출과 감가상각 비용을 연결 시키기 위함이다. 계획의 목적으로는, 정액법이 가장 흔하다. 쉽게 계산할 수 있다. 자산의 유용 기간 동안 그 가치는 고르게 퍼져 있다. 몇몇 자산들은 미리 세워진 "유용성"의 산업 기준에 따라 감가상각된다. 예를 들어, 컴퓨터들은 보통 3년 이하 혹은 5년 이상에서 감가상각되지 않는다. 당신은 컴퓨터를 더 길게 갖고 싶을지 모르 지만, 대부분의 회계사들은 감가상각의 기준율에 따라 새 컴퓨터의 가치를 떨어뜨릴 것이다. 당신은 합당한 예측을 하거나 자산에 흔히 사용되는 적절한 연수를 결정하기 위해 회계사와 상담해야 한다. 재무 견본은 다음의 예상 수명을 사용한다.

자산	예상된 수명
컴퓨터 강비	3
장비 & 기계	7
가구 & 고정세간	7
운송 수단	5
임차개량	5
건물	20

TIP 🔆

당신의 회사에서 사용하는 감가상각 방법을 결정하기 위해 회계사와 상담하라.

13.1.4 정액 상각(Amortization) 이해하기

정액 상각은 무형 자산의 가치를 기록한다는 점을 제외하고는 감가상각과 비슷하다. 자산은 보통 물리적 존재감이 없으나, 소유주들에게는 중요한 가치를 가질 수 있다. 무형 자산의 예로는 영업권, 특허, 상표와 저작권이 있다.

대차 대조표에 기록된 가치는 자산을 얻는 데 필요한 비용을 나타낸다. 정액법에 의한 그들의 예측 생명 주기에 따라 정액상각되어야 한다. 정액 상각 과정은 Backyard Solutions 예시에 보이는 감가상각 과정과 비슷한 형태로 이뤄진다. 차이점은 정액 상각이 되는 자산의 종류들과 정액상각이라는 단어 자체이다. 만약 무엇이 감가상각 혹은 정액 상각이 되어야 하는 자산인지 모른다면, 회계사와 상담하라.

13.1.5 기타 자본 지출

공동 지출(자산)들은 가구, 장비와 재고들이다. 돈은 다른 종류의 자산들에도 쓰일 수 있다. 다음을 고려해 보라.

선급 비용 - 어떤 사업 지출들은 선불되어야만 한다. 이것은 서비스를 받기 전에 돈을 지불해야 할 때 일어난다. 보험이 선급 비용의 흔한 예이고, 자산으로 분류된다. 가치의 상품들인 자산들은 대차 대조표상에서 보인다. 선급 비용들은 대차 대조표에 자산으로 나타나고, 가치가 하락하는 비용이 된다.

임대 보증금 - 때때로 임대 보증금은 자산 관리자나 공익 기업과 같은 회사에게 지불되어야 한다. 이 임대 보증금은 보통 에스크로(제3자 예탁 증서) 계정에 있으며, 미래에 반환된다. 그러므로 그들은 무형이지만 자산으로서의 가치를 유지한다.

에스크로 계정 - 수출상 A가 수입상 B로부터 받을 대금을 B가 그의 거래 은행에 예치하고 다음 번 A로부터의 수입품 결제에 충당하는 방법

토지 - 지대는 가치하락보다 상승하는 경향이 있기 때문에 독특한 자산이다. 그러므로 감가상각되는 기타 자본 지출등과는 다르게 다뤄진다.

From Real Entrepreneurs

Ramirez Roofing은 6개월 동안 사업을 보호해 주는 보험 정책에 지불하였다. 만약 정책이 취소되면, 프리미엄의 부분은 환불된다. 그러므로 자산으로서의 가치를 가지고 있다.

13.1.6 소유자와 투자자에 대한 지불금

법인과 법인처럼 다뤄지도록 살립한 유한 책임 회사는 소유주에게 사업에서 일한 대가로 지불하는 금액은 보수로서 처리되고 회사의 급료 체계에 포함된다. 이것은 목록 안의 운영 비용이나 생산 비용으로 계상되어야 한다.

기타 지불금은 투자자들과 소유주들의 회사에 대한 투자금에 대한 이자로 지불되는 금액을 포함한다. 이 지불은 여러 가지 형태를 취할 수 있고 회사의 법적 구조에 따라 결정된다.

개인 기업 혹은 파트너십에서 소유주들은 보수로 아무 때나 수표를 받을 수 있다. 소유주들은 정기적인 월급을 받지 않는다. 이것은 사업으로부터 돈이 인출되기 때문에 소유주의 인출이라고 일컬어진다. 이 금액은 비용이 아니다. 자기 자본에서의 감소로 간주된다. 유한 책임 회사의 경우, 법인으로 취급되는 표결이 진행되지 않는 한, 소유주들은 소유주의 인출권을 행사 할 수 있다.

월급과 더불어, 법인의 이사회는 배당금과 실제 혹은 예측된 이익의 전부 혹은 부분을 주주들에게 지불하는 금액으로 결정할 권한을 가진다. 이 금액은 발행 주식당 얼마의 돈으로 보통 주어진다.

🌶 과제 13a 재무 서식 - 자본 예산 워크시트

자본 예산 워크시트에 당신은 사업 운영의 첫 3년 동안 고정 자산의 구매와 소유주와 투자자들에게 지불된 돈을 기록할 것이다. 첫 3년 동안 구입이 예상되는 고정 자산을 입력하기 시작하라. 창업 시기에 이미 입력했던 것을 반복하지 마라. 대부분의 자산들의 감가상각은 기준 감가상각표에 의해 계산될 것이다.

토지와 같은 몇몇 자산들은 특별한 주의가 필요하므로, 각 단계마다 면밀히 읽으라. 당신의 사업에 적용될 수 있는 분류들에 대한 정보를 기록하라.

기억하라, 만약 당신의 사업이 주식회사 혹은 유한 책임 회사로 세금이 부과되는 법인이고, 당신의 급여를 당신이 지불하는 구조로 되어 있다면, 이 워크시트보다는 목록 아래의 운영 비용이나 생산 비용에 그 수치들을 적어야 한다. 그러나 만약 당신이 급여가 아닌 자금을 빼낼 것이라면, 그들은 자본 예산에서 소유주의 인출로 나열되어야 하다.

적절할 때 추정을 포함하라. 자본 예산 워크시트를 완성한 후, 당신은 어떻게 정보들이 다른 워크시트와 재무 제표에 연관이 있는지 보기 위해 재무 서식의 다른 워크시트들을 보고 싶을지 모른다. 당신 사업 계획서의 부록에 자본 예산 추정을 포함해라.

TIP X

당신의 자본 예산 추정에 관해 작업할 때가 자신에게 물어볼 수 있는 좋은 기회다. 각 자본 지출이 내 사업의 성공에 중요한가? 개업하기 전에 구매할 것과 나중에 구매해도 되는 것은 무엇인가?

자본 예산

존재하는 고정 자산 (장비, 가구, 운송 수단 등), 미래 자본 구매, 적용 가능한 감가상각과 기타 자본 지출 (소유주의 뽑기, 배당금 지불 등)에 의한 감가상각을 기록하기 위해 이 워크시트를 사용하라. 어떤 부분이 당신의 사업에 존재하는지 파악하기 위해서 각 부분별로 주의 사항을 읽으라. 2년차와 3년차에 대해 각 단계를 반복하라.

색센A - 감가상각 (현존하는 고정 자산) - 고정 자산 (컴퓨터 장비, 장비/기계, 가구 & 고정물, 임차 개량비, 운송 수단 혹은 건물)을 셋업 혹은 창업 기금과 지출 워크시트에 입력하였는가? 그렇다면, 이 부분을 완성하라. 만약 그렇지 않으면 섹션B로 가라.

1단계: 기존회사

셋업 워크시트로부터 고정 자산 잔고는..... 만약 당신이 이 표의 세부사항들을 채울 수 없다면, 이 잔고는 자동적으로 이다음 5년 동안 감가상 이 이뤄질 것이다. 만약 당신이 감가상각의 더 정확하고 세부적인 예측을 원한다면, 다음의 표를 채워 넣어라. 표를 사용하기 위해서, 잔고에 고정 자산의 각 항목마다 축적된 순감가상각 잔고를 입력하라. 그런 뒤, 감가상각이 이뤄지는 유용한 수명을 연 단위로 입력하라. 모든 고정 자산의 총액은 셋업 워크시트의 H16칸의 고정 자산 잔고와 무조건 같아야 한다. 그렇지 않다면, H16에 있는 잔고는 5년 동안 감가상각이 될 것이다. 이 표에 토지의 가치를 포함시키지 말라. 지대는 5단계 부분 C를 참조하라.

고정 자산	잔고	유용한 수명	1년차 연간감가상각	2년차 연간 감가상각	3년차 연간 감가상각
컴퓨터 장비	-	3	-	-	-
장비/기계	-	7	-	-	-
가구 & 고정세간	_	7	-	-	-
운송 수단	-	5	-	-	-
임차 개량비	-	5	-	-	-
건물	-	20	-	-	-
	_		-		-

2단계: 창업 회사

창업 기금과 지출 워크시트의 고정 자산 잔고는 아래의 표에 있다. 1년차의 1월부터 시작해서 유용한 수명에 따라 감가상각될 것이다. 당신이 감가상각의 기준이 다르다는 것을 안다면, 유용한 수명을 바꿀 수 있다.

고정 자산	잔고	유용한 수명	1년차 연간 감가상각	2년차 연간 감가상각	3년차 연간 감가상각
컴퓨터 장비	-	3	-	-	-
장비/기계	_	7	-	-	-
가구 & 고정세간	_	7	-	-	-
운송 수단	_	5	-	-	-
임차 개량비	_	5	-	-	-
건물	_	20	-	-	-
	_		-	-	-

3단계: 부분 B로 넘어가라.

13.2 기금 수요 결정하기

13.2.1 성장 단계에 맞추기

사업의 자본 수요는 발전 단계에 따라 다르다. 사업체가 이용 가능한 자금의 출처 또한 발전 단계에 따라 다양하다. 단계들은 아이디어와 창업, 운영 초기, 성장과 급성장, 성숙 단계를 포함한다.

From Real Entrepreneurs

유명한 경영대를 졸업한 젊은이가 첫 자금으로 \$250,000이 필요한 고객 맞춤형된 여행 자전거 생산 사업의 사업 계획서를 작성했다. 다양한 벤처 캐피탈리스트들과 부유한 투자자들과 접촉하는 헛된 노력 뒤에, 그 졸업생은 망했다. 이 기업가는 벤처와 진행하는 것이 돈을 구하는 데 문제가 없을거라고 추측했다. 실패를 맛 본 그는 중요한 재무 계획 도구인 현금 흐름 계획을 면밀히 조사했고, 실제로 이 사업을 진행하기 위해 \$100,000만 필요하다는 것을 알았다. 그 외의 것들은 불필요한 것이고 심리적 위안을 위한 것이었다. 더 적은 자금을 마련하기 위해 그는 조달 단위를 \$10,000로 나누고 친구들에게 요청했다. 자금 마련은 성공적이었다.

TIP 🔆

기업가가 사업 운영을 위해 외부 자금을 찾지 않고 자금 조달을 하면, 그는 더 단순한 삶을 살 수 있고 편안하게 잠을 잘 수 있을 것이다. 다른 사람들의 돈을 빌리려는 결정은 연루와 책임을 짊어지는 심각한 것이다.

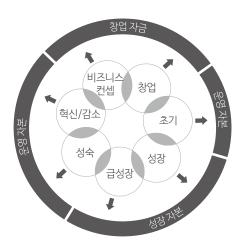
TIP 🔆

초점을 원하는 돈이 아닌 필요한 돈의 양이다.

아이디어와 창업 단계

대부분의 기업가들은 처음 창업을 했을 때 그들만의 자금 출처에 의존해야만 한다. 자금을 대출해 주는 금융 기관들도 신설 기업들에게 빌려주는 데 주저한다. 이러한 태도는 개인적인 것이 아니다. 이것은 신설 기업들의 높은 위험에 근거한다. 보통 은행들은 대출자가 좋은 신용 기록을 가지고 있고. 대출금에 대한 담보물을 제공할 수 있으며, 개인적으로 대출금 회수를 보장할 사람에 한해서 자금을 빌려 준다. 개인 저축 혹은 주택 담보 대출과 같은 창업 자금의 출처를 파악하기 위해 당신의 재정 상황을 살펴보라. 만약 당신의 개인적인 재정적 상황이 자금 출처가 되지 못한다면, 당신 사업에 처음 투자하는 것에 관심 있는 친구나 가족이 있는지 고려해 보라. 많은 기업가들은 그들이 고용되어 있는 동안 사업을 시작한다. 기타 창업 자금 확보의 어려움을 염두에 두자.

자본금 단계



From Real Entrepreneurs

요즘 시장에서 많은 벤처 기업들은 손익 분기점에 도달하기 전 긴 시간이 지난 뒤 결국에는 수익을 만든다. Amazon.com은 수익이 만들어지기 전에 브랜드 개발과 인프라를 구축하는 데 커다란 투자가 필요했다. Biotech 회사는 수익을 창출하기 전에 연구 개발과 식약청의 실험 비용 때문에 긴 시간을 기다려야 했다.

창업 자금을 찾을 때 창의적이 되라. 많은 기업가들은 이 비용을 마련하기 위한 전통적이지 않은 방법들을 생각하면서 사업을 시작한다. 중고 장비를 구매하고, 보증금을 입금할 고객들을 찾고, 창업 비용을 줄이는 것을 고려해 보라.

초기 운영 단계

초기 운영 단계에는 매일 사업의 현금 흐름 잔고로 인해 많은 스트레스를 받을 수 있다. 많은 기업인들은 그들이 필요할 때 이용 가능한 자금을 얻을 유동성을 얻기 위해 신용 한도액을 찾는다. 은행들은 운영 추적 기록이 있는 사업체들에게 돈을 빌려주는 데 더 많은 관심이 있고, 장비 및 다른 큰 상품들을 구매하기 위해 대출금을 얻는 것은 창업 단계에서보다 이 단계에서 보통 더 쉽다. 운영 초기 단계에서는 친구와 가족들이 투자에 더 관심이 있을 수 있다는 점을 명심하라.

고성장 기회가 있는 사업체들에는 엔젤 투자자들이 그들의 자금과 전문성을 제공하면서 개입하는 것에 관심이 있을 수 있다. 당신의 전문성이 성장하면서, 당신에게 이용 가능한 대체 자원들이 더 많아질 것이다. 당신은 합작투자 혹은 다른 계약을 통해 현금 흐름의 출처가 될 수 있는 고객, 공급자 혹은 심지어 경쟁자들까지 인지하게 될 수도 있다.

<u>TIP -</u>☆-

세세하게 창업 자금 조달을 계획했더라도, 기업가들은 자금을 적절하게 계획하지 않아 실패할 수 있다.

REALITY 🔊

자본 운영의 부족은 많은 기업인들을 함정에 빠트린다. 벤처 기업은 좋은 시작을 하고 예상을 뛰어 넘는 판매를 할지 모른다. 기업인은 갑자기, 예상하지 못했던 수요를 만족시키기 위해 추가적인 재고를 구매해야 한다. 기업인이 어떤 돈을 이용할 수 있을까? 판매를 통한 현금은 아직 미수금으로 남아 있을 뿐만 아니라, 급격한 재고를 확보하기 위해 자금을 조달하기에는 수익이 충분하지 않다.

성장과 급격한 성장 단계

성장은 지역 수를 늘리거나, 새로운 제품 시설을 추가하거나, 새로운 시장에 대응하기 위해 운영을 막 시작하는 것을 뜻할 수 있다. 임금 수준의 향상, 더 많은 재고의 구매와 새로운 장비 구매는 보통 많은 현금 흐름이 필요하다. 이 모든 지출들은 성장 단계에서 사업에 대해 예측된 것이다. 예측되었기 때문에 자금을 마련하기 더 쉽다. 이 상황을 위한 자금 출처들은 은행, 엔젤, 벤처 자산 투자자들, 사적 모집과 첫 공모도 포함할 것이다. 당신은 성장 단계의 자금 조달의 미로에서 당신을 도와 줄 훌륭한 사업 조언가를 찾기를 원할 것이다.

TIP O

당신이 사업을 시작할 때 성장을 위해 계획하라. 5개 년 성장 계획을 개발하는 것은 도움이 될지 모른다. 이 계획은 이런 저런 것들을 위한 정기 자금의 필요성을 알게 하는 데 도울 것이다.

성숙 단계

사업의 매출이 안정기에 접어들 때. 사업체는 성장 단계에서 나와 성숙 유영 단계로 이동한다. 이 단계에서 회사들은 보통 시장의 요구에 지속적으로 응답을 하는 한 안정적으로 유지된다.

이 단계의 자금은 초기 운영 단계와 비슷하다. 이 사업체들은 대출 기관들과 쌓은 관계들이 이미 있기 때문에, 신용 한도액이나 장단기 문서가 전형적으로 존재할 것이다. 그러나 대출 기관들은 미래 판매에서 하락을 피하기 위해 혁신의 필요를 이 사업체가 가지고 있는지를 인지할 것이다. 그래서 그들은 사업체에 대한 면밀한 관찰을 유지할 것이다.

More Info

Capital Needs for Growth-Bill Reisler, 파트너, KC 벤처 파트너와 함께하는 기업가적 혁명으로부터; Mark Beckloff와 Dan Dye, Three Dog Bakery의 공동 창업자들. 이 비디오는 온라인 과정인 13.2.5의 "More Info" 링크에서 접근할 수 있다.

Growing Your Business - 당신의 사업과 금융 성장을 위한 중소기업청의 안내.

sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/managing-bu siness/growing-your-business

13.2.2 자기 자본과 채무 비교하기

자기 자본

사업에서 소유주의 자기 자본은 소유권을 의미한다. 자기 자본은 소유주에 의해 사업에 투자된 금액이다. 자기 자본은 또한 공급자, 직원, 은행, 정보와 모든 것이 지불된 이후에 남는 모든 것을 포함한다. 당연히 기업인들은 많이 남기를 계획한다.

자기 자본 보유자들은 수입과 자산을 조절하는 권한을 갖는다. 자기 자본 보유자인 기업가는 사업에 대한 모든 권한을 쥐고 있다. 추가적인 자기 자본 보유자들(주식 보유자, 투자자, 벤처 캐피탈리스트)은 권리를 추가하며, 운영을 어렵고 더 복잡하게 만든다.

자기 자본은 다음의 예시들을 포함한다.

- 기업인의 기여
- 개인 투자
- 첫 주식 공모
- 유보 이익

채무

채무는 대출자가 반드시 이자와 같은 수수료와 대출 원금을 갚는다는 계약과 함께 다시 지불해야 하는 돈을 뜻한다. 만약 돈이 약속한 대로 상환되지 않는다면, 대출 기관은 압수 작업을 시작할 수 있다. 이 과정은 기업인이 대출을 위해 담보한 사업과 비 사업 자산의 손실을 가져올 수 있다.

대출은 가볍게 이뤄져서는 안된다. 대출할 때 기업인은 막중한 의무를 갖는다. 빌리는 비용 이상을 벌 수 없다면 돈을 빌려서는 안된다.

채무는 다음 예시들을 포함한다.

- 지인으로 부터의 빌린 것
- 은행 자금 조달
- 부동산 대출
- 장기 대출
- 신용 한도액
- 중소기업청 보장 대출

TIP 🔆

대출은 도박과 같다. 기업인은 계획에 따라 실행할 수 있는 회사를 이용하여 대출 기관과 도박을 한다. 만약계획이 잘못된다면, 기업인은 회사와 그가 투자했던 것을 잃을 수 있다.

13.2.3 현금 출처 평가하기

자금을 마련하는 것은 기술이다. 다행스럽게도 배울 수 있는 기술이다. 모든 기업인들은 기금을 마련하는 데 전문가들이 되어야 한다. 기업인은 돈의 출처와 어떻게 그것들을 찾는지, 어떻게 그것들을 연관시키는지 알 필요가 있다. 외부 자금이 창업 단계에서 필요하지 않을지라도, 대부분의 기업가들은 외부 기금이 필요할 때를 찾을 것이다. 그들이 자금을 구할 수 있는지는 자금이 필요하기 오래 전에 무엇을 해 왔고 어떻게 자금 출처를 다루는지에 따라 다를 것이다.

모든 돈은 같지 않다. 돈을 제공할 때, 투자자들과 대출 기관들은 이루고자 하는 세부적인 목표들을 가지고 있다. 그것이 무엇인지 찾아내는 것은 쉽다. 중요한 질문은 기업가의 목표가 투자자 혹은 대출 기관의 목표와 양립이 가능하가이다.

결정에 있어서 6가지 주요 사항은 다음과 같다. 시간, 자금의 양, 자금의 사용, 비용, 통제 능력과 결과.

시간: 외부 자금 출처를 찾는 것은 몇 달 간 거의 모든 전력을 쏟아 부어야 할지 모른다. 만약 기업이 발전의 초기 단계에 있다면, 그 시간은 다른 중요한 활동들의 비용이 될 것이다. 시간은 대출 기관 혹은 투자자들에게 중요 사항이 될지 모른다. 그들은 투자금을 되돌려 받기 전까지, 사업체가 특정 단계에 도달하거나 다른 사업체에 매각되거나, 다른 자금을 받거나, 공모를 할 때까지 기다려야만 할지 모른다.

자금의 양: 회사의 자금 조달을 위해 필요한 자금의 양은 이용 가능한 출처들과 관계가 있다. 자금 출처들은 사업에 대한 그들의 참여를 특징짓는 최소와 최대의 범위가 있다. 기업가의 자금 수요는 자금 출처의 한도와 맞아야만 한다.

자금의 사용: 기업인들은 자금의 이용과 관련한 대출 기간을 만족할 필요가 있다. 장기 고정 자산을 조달하기 위해 단기 대출을 이용하는 것은 기업가가 흔히 하는 실수다. 단기 대출은 계절성 재고와 미수금을 조달하기 위해 사용되어야 한다. 장기 대출은 장비와 기타 장기 투자를 조달한다.

비용: 대출하는 것은 비싸다. 관련 비용들을 고려하는 것이 중요하다. 개인 투자자들, 투자 은행가들 혹은 벤처 캐피탈리스트들은 그들의 투자 금액에 대해 최소 연간 25%~100%의 이자를 예측할 것이다. 은행이 매우 인기 있는 이유 중 하나가 자금의 가장 싼 출처이기 때문이다.

<u>TIP -</u>☆-

회사를 공모하는 것은 수 개월이 걸린다. 기업인이 돈을 구하거나 공모 준비를 위해 얼마 동안 일을 돌볼 수 없기 때문에 회사는 스스로 잘 운영될 수 있어야 한다.

From Real Entrepreneurs

컴퓨터 생산 회사의 개인 투자자는 \$50,000을 투자했고, 3년 뒤 엄청나게 높은 가격인 \$350,000에 매각되었다. 대부분의 투자자들은 고수익을 위해 그들이 무릅써야 할 고위험을 따져보지 않는다.

통제 능력: 많은 기업인들이 사업을 시작하는 주된 이유는 그들의 운명을 통제하려 하기 때문이다. 외부 금액을 사용하는 것은 투자자들이 기업의 미래를 조정할 수 있기 때문에 목표를 저해할 수 있다.

결과: 돈을 빌리고 상환할 수 없는 사람들은 대출 기관들이 대출자들에게 상환을 강요할 것을 안다. 이 결과들은 폐업이라는 결과를 낳을 수 있다. 혹은 투자가 이루어진 상황에서, 상환의 실패는 투자자들에게 사업의 경영권을

잃을 수 있다.

몇몇 기업가들은 사업의 자기 자본을 소유하는 투자자들을 통해 자산을 마련하는 것을 선호한다. 다른 사람들은 대출기관으로부터 빌리는 것을 선호한다. 몇몇은 둘 다 선호한다.

From Real Entrepreneurs

Amdahl회사의 창립자인 Gene Amdahl는 몇몇 자금 조달의 단계를 거친 뒤 그의 컴퓨터 사업의 3%만 소유하게 되었다. 기업을 잃어가면서 왜 돈을 얻는가? "아무것도 아닌 것의 100%를 갖는 것보다 무언가의 10%를 갖는 것이 낫다"라는 옛 상투어는 그의 운명을 통제하기 위해 자신만의 사업을 시작하는 기업가에게 조그마한 위로이다.

13.3 자금 출처 찾아 내기

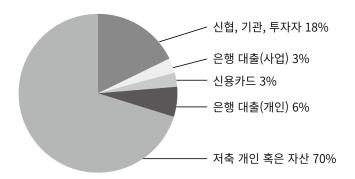
13.3.1 소개

기업인들은 사업의 주기에서 여러 번 자금을 마련하는 것이 필요하기 때문에 능숙해져야 한다. 다행스럽게도 자금 조달은 대부분의 사람들이 배울 수 있는 기술이다.

기업가들은 자금의 출처와 어떻게 그것을 찾는지, 그리고 어떻게 출처를 연계할 것인지에 대해 알고 있어야 한다. 외부 자금이 아이디어와 창업단계에 필요가 없을지라도, 대부분의 기업인들은 자금 마련이 필요한 시점에 다다를 것이다. 돈을 얻는 그들의 능력은 회사의 과거 실적과 어떻게 자금 출처를 사용하는지에 달려 있다.

기업가적 벤처를 위한 금융의 대다수는 가족과 친구들을 포함한 개인적인 자원에서 온다는 사실을 흥미롭다. 미연방 준비은행의 2010 소비자 금융 설문 조사는 직원 500명 이하의 사업들은 70%가 개인 저축 혹은 자산을 이용하여 시작했고, 6%가 은행 혹은 저축 기관들로부터 개인적인 대출을 이용해 시작했고, 3%가 개인 혹은 기업 신용 카드를 이용해 시작했고, 3%만이 은행 혹은 저축 기관으로부터 사업 대출을 이용해 시작했다고 보고했다.

Start-up Financing for Entrepreneurs



<u>TIP -</u>☆-

미래 자금 마련을 위해 인맥을 쌓기 시작하라. 당신이 돈을 빌려야 할 때, 잠재적인 투자자나 대출 기관이 당신의 사업에 대해서 처음 듣는 것이어서는 안 된다. Borrowing Money - 대출에 대한 중소기업청 개관.

sba.gov/content/borrowing-money

Deciding Whom To Ask for Money, Asheesh Advani. 사업 자본을 찾을 때 도달하기 위한 예측 목록을 만드는 데 도움을 줄 팁들. entrepreneur.com/money/financing/startupfinancingcolumnistasheeshadvani/arti cle83792.html

How Start-up Capital Works, Lee Ann Obringer - 다양한 종류의 자금 조달이 어떻게 이뤄지는지에 대한 문헌 목록. money.howstuffworks.com/startup-captial.htm

Small Business Credit Availability - 미 연방 준비은행의 소규모 사업 대출 시장에 대한 보고서.

federalreserve.gov/newsevents/speech/duke20110414a.htm

Federal Reserve's 2010 Survey of Consumer Finances - 미 연방 준비은행 소비자 금융 설문 조사.

federalreserve.gov/newsevents/speech/duek20110414a.htm

13.3.2 자기 금융

외부 투자자들이 필요 없는 기업가들은 많은 이점을 즐길 수 있다. 사업은 더 많은 재정적 지원을 가진 사업들 만큼 빨리 성장하지 않을 수 있으나, 많은 기업가들은 더 많은 영향력을 유지하는 것이 갖는 균형이 더욱더 가치 있고. 그들의 마음을 편하게 한다고 느낀다.

전통적으로 자금 출처를 통한 것보다 더 좋은 조건으로 제공되는 자금 일 때, 지인들에게 돈을 대출받는 것은 자기금융으로 처리된다. 그러나 기업인들은 가족과 친구들의 돈을 사용할 때는 조심해야 한다. 가장 좋은 관계도 돈이 개입되면 변질될 수 있기 때문이다.

TIP X

만약 당신이 다음과 같은 것을 원하면, 저축한 돈을 사용하여 사업을 시작하는 방법을 고려하라.

- 사업의 모든 영향력을 유지하고 싶을 때
- 돈의 가장 싼 출처를 이용하고 싶을 때

From Real Entrepreneurs

최근 대학 졸업생이 텐트 생산 사업을 친구와 함께 시작하고 싶었고, 그의 사업에 \$20,000이 필요했다. 그가 아는 이만큼의 돈을 마련할 수 있는 사람은 오직 부모뿐이었다.

그는 그의 부모와 다음과 같은 협상을 했다. 첫째, 그들은 \$20,000에 대해 8%의 이자로 그에게 돈을 빌려 준다. 그에게 무슨 일이 일어날 경우, 대출의 상환을 보장하기 위해서 그는 \$20,000 규모의 생명 보험을 가입하여 수혜자의 이름을 부모 앞으로 해 두었다. 그는 매달 원금과 이자를 부모에게 지불하기로 했다. 만약 사업이 파산되면, 그는 원금과 이자가 상환될 때까지 그 금액을 끝까지 상환 하기로 했다.

자기 금융 다음의 선택 사항들을 포함한다; 몇몇은 다른 것을 사용하는 것보다 안전하다.

현재 고용: 아마도 사업을 시작하기에 가장 위험이 낮은 방법은 전일 근무 혹은 아르바이트로 고용되는 것이다. 이 방법은 당신의 현재 고용주로부터 받는 월급을 이용해 창업 단계 동안 당신의 사업 기금을 마련하는 것이다. 보통, 이 방법은 당신에게 임금을 지급할 수 있는 시점이 올 때까지 지속될 것이다. 대출을 하거나 투자자를 끌어들이지 않고 당신의 사업을 시작하면 비용 없이 당신이 통제할 수 있다는 이점들이 많지만, 이 방법은 당신의 현재 고용 상태, 사업을 시작하는 데 당신의 능력과 당신의 개인적인 삶에 제한이 있을 것을 이해할 필요가 있다.

개인 저축과 주택 담보 대출: 개인 저축을 사용하거나 집에서 쌓은 자기 자본으로부터 돈을 빌리는 것은 노력 없이 가장 싼 방법으로 당신의 사업 자금을 얻을 수 있는 방법들이다. 당신만의 자금을 조달함으로써, 당신은 사업의 모든 통제력을 유지할 것이다.

하지만 사업에 자금을 끌어오기 전에, 당신이 고려하고 싶은 쟁점들이 여러 개 있을 것이다. 첫째, 어떻게 당신의 저축 혹은 자기 자본 사용이 당신의 개인적인 재정 보증에 영향을 미칠 것인가? 이 쟁점은 당신이 다른 책임이 없는 혼자라면 덜 급한 문제일 것이다. 그렇다 해도 이 돈을 잃었을 때 당신의 미래에 미치는 영향은 무엇인가?

당신의 사업에 개인적인 자금 조달을 하지 말아야 하는 한 가지 이유는 사업의 신용 연혁을 쌓기 위해 돈을 빌릴 필요가 있다는 것이다. 은행 혹은 대출 회사와 관계를 넓히고 대출금을 상환한다면, 당신의 사업은 신용 기록을 만든다. 이 기록은 신용도를 추적하는 회사들과 더불어 돈을 대출해 주는 금융 기관에 의해 조회가 된다.

친구와 가족: 친척과 친구들은 자금의 또 다른 쉬운 출처가 될 수 있다. 이 자금 출처는 사업과 소유주에게는 외부적일 수 있으나, 이것은 단지 가깝고 개인적인 관계를 통해 얻어진 것이기 때문에 내부적 출처이다. 보통, 이 출처들은 완전한 신청서 혹은 신용 점수를 요구하지 않을 것이다. 하지만, 이 대출금이나 자기 자본 투자와 관련된 영향력에 있어 다소 분규가 있을 수 있다. 이 자금을 받기 전에, 자금 출처의 모든 요구 사항과 기대를 확실하게 이해하라. 만약 무언가가 잘못되어 잠재적으로 잃을 수 있는 것(친구 관계의 손실 혹은 가족 모임의 불편함)을 고려하라. 당신은 투자와 관련된 위험, 이자를 포함한 상환금에 대한 기대치, 무슨 일이 일어났을 경우의 보증 기간 생명 보험, 상환을 할 수 없을 만일의 경우를 뚜렷이 이해하고 있어야만 한다.

신용 카드: 많은 기업인들은 사업을 시작하기 위한 수단으로 신용 카드를 사용한다. 한 가지 이유는 신용 카드가 간단한 신청 절차와 함께 돈을 빠르게 가져다 주기 때문이다. 신용 카드 부채는 미래에 더 전통적이고 덜 비싼 방법으로 접근할 수 있는 계획과 함께 특정 목적으로만 사용되어야 한다.

다른 부채와 같이 신용카드 부채는 상환되어야 한다. 보통 사업의 빠듯한 현금 흐름과 신용 카드 회사의 과도한 이자율 때문에 이 갚기가 어렵다. 신용 카드 부채는 안정적이지 않기 때문에, 개인적인 부채이다. 신용 카드를 사용하는 것은 당신의 개인적 자산을 위험에 빠뜨릴 수 있다.

신용 카드 대출을 안전하게 사용할 수 있는 몇 가지 팁이다.

- 상환 기간과 지불할 수 있는 월간 금액을 정하여, 부채를 정기적인 부채와 같이 다뤄라. 다시 말해, 당신이 지불할 수 있는 것보다 더 빌리지 말라.
- 낮고, 고정 이자율을 찾아 보라. 당신의 잔고를 카드에서 카드로 옮기는 것은 이 비율들을 낮게 유지해 준다.
- 당신이 보통 수표를 통해 구매할 것을 신용 카드를 사용하여, 신용 카드의 인센티브인 캐쉬백 보너스의 이점을 누려라. 너무 많은 부채를 얻는 것을 피하기 위해, 당신이 세워 놓은 월간 예산을 넘어서지 말라.
- 당신 회사에 자기앞 수표가 만들어지는지 확인하라. 그리고 당신의 기록들에 대한 사본을 만들라. 이 방법으로 당신은 개인적인 지출을 위해 사용한 것이 아니라, 회사를 확장하기 위해 사용하였다는 증거를 갖게 될 것이다.

현재 수익 (이익): 기존 사업체들은 현재 수익에서 현금 흐름이 발생하는 것이 예측된다. 현금 주기의 완성 시점에서, 당신의 사업은 모든 비용이 지출된 이후 현금이 남아야만 한다. 내부 현금 흐름은 모든 사업에서 필수불가결한 부분이다. 왜냐하면 사업체가 수익이 나기까지, 대부분의 경우에는 판매로 인해 받는 돈보다 비용지불을 위해 돈을 더 많이 쓰기 때문이다. 수익에 도달한 후에는, 부채를 상환하거나 소유주들에게 배당금을 지불하는 데 현금이 쓰일 수 있다.

요즘 시장에서 많은 사업들은 그들이 손익 분기점에 도달하기 전에 긴 시간을 갖고 결국에는 수익을 만든다. Amazon.com은 수익이 만들어지기 전에 브랜드 개발과 인프라를 구축하는 데 거대한 투자가 필요했다. Biotech 회사는 수익을 창출하기 전에 연구 개발과 식약청의 실험 비용 때문에 긴 시간을 기다려야 했다.

당신은 내부 자금 출처의 선택 사항을 고려해야 하고, 신속성과 비용 면에서의 그들의 이점을 외부 자금 출처의 이점과 저울질해 봐야 한다.

내부 출처들과 달리, 외부 현금 출처는 신용 연혁을 쌓는 것을 도와 주거나 자문단과 사업 관계자들과의 네트워크를 발전시킬 수 있다.

From Real Entrepreneurs

재정적 배경이 Isabella가 하고 싶지 않았던 재정적 결정을 하는 것을 막지는 못했다. Isabella는 그녀의 사업을 위해 7년 후까지의 재고를 구입하다가 발생한 신용 카드 부채 때문에 쪼들리고 있다. Isabella는 작은 창업자본과 은행의 자금조달 불가 때문에 신용 카드가 좋은 것이 아닌 데도 오직 그녀의 자금 조달 수단이라고 느꼈다. 새로운 사업체들에 흔히 있는 문제이다. 지금 그녀는 그녀의 경험으로부터 배우라고 다른 사람들에게 주의를 주고 더 많은 자산을 가지고 시작하고 있다.

More Info

어떻게 가족과 친구들의 대출금을 엄격하게 사업에서 유지하는지, 어떻게 모든 이해 관계자와의 관계를 보호할 수 있는지. entrepreneur.com/article/printthis/24380.html

Bootstrapping to Extend Cash Flow, William H. Payne. 저자는 어떻게 혼자 힘으로 현금을 늘리고, 자금 마련의 필요성을 지연 시킬 수 있는지 토론한다.

entrepreneurship.org/en/resource-center/bootstrapping-to-extend-cash-flow.aspx

힘든 시기에 자금 마련하기: 혼자 힘으로 일어서는 것에 대한 기업인 안내, Andrew J. Sherman. Ernest와 Julio Gallo와 같은 유명한 기업인들의 예가 이 책에 강조되어 있다. 사업 소유주가 "자금을 가지고 우리는 실제로 무엇을 하려 했던가, 그리고 이 자원들을 얻기 위한 다른 방법들은 없는가?"라는 질문을 통해 생각할 수 있도록 도와 준다.

entrepreneurship.org/en/resource-center/raising-in-tough-times-an-entrepreneurs-guide-to-bootstrapping.aspx

13.3.3 전통적 채무 출처

재무는 외부 출처에 의해 회사에 대출된 돈이다. 외부 대출 기관으로부터 자금을 얻는 것은 어려울 수 있다. 기업이 대출 기관의 고려 사항을 이해할 때 이 과정은 쉬워진다. 대출 기관들은 저위험을 가진 사업체를 선호한다. 게다가 신설 기업에 돈을 빌려줄 수 있는 은행의 능력은 다양하고 현재 요청된 대출 수와 은행의 현재 대출 약정에 의존한다.

성공적인 은행 관계는 기업가들이 은행가와 쌓은 개인적인 관계에 기반한다. 기업가들은 이 관계를 일찍 발전시키기 위해 시간을 가져야 한다.

기업가와 대출 기관은 적절한 종류의 부채와 돈에 대한 수요를 함께 연결시키려고 노력해야 한다. 다음과 같은 여러 종류의 부채가 이용 가능하다.

- 단기 대출
- 장기 대출
- 중소기업청 보장 대출
- 미소 대출
- 신용 한도액

TIP 🔆

바람직한 은행과 대출 담당자를 찾는 것은 어려울 수 있다.

다음은 몇 가지 팁이다.

- 당신과 같은 사업체를 목표로 하는 은행을 찾으라.
- 기업가, 회계사, 변호사 혹은 컨설턴트로부터 추천서를 받으라.
- 당신이 개인 업무를 보는 은행에 사업 계좌를 개설하라.
- 정부의 대출 프로그램에 참여하는 풀 서비스 은행을 찾으라.
- 당신의 사업을 위해 원하는 은행 서비스를 물어 보라.

More Info

부채를 얻는 당신의 기회를 어떻게 향상할지 - 은행가와 의사 결정이 어떻게 내려지는지 아는 것이 부채를 얻을 당신의 기회를 늘릴 수 있다.

entrepreneur.com/article/printthis/217382.html

단기 대출: 단기 지불 어음은 명시된 금액을 보통 1년 이하인 특정한 날짜까지 지불한다는 서면화된 당신의 약속이다. 당신의 새로운 사업이 은행으로부터 신용 한도액으로 자격 증명이 안 되어 있을지라도, 일회성으로 일시적인 자본 필요를 위한 단기 대출에 성공할지 모른다. 만약 당신이 좋은 은행 관계를 은행가와 쌓았다면, 그 혹은 그녀는 일회 주문. 계절성 재고 혹은 미수금 축적을 위해 단기 지불 어음을 제공할 수 있을 것이다.

얼마나 당신이 협상하는지에 따라, 대출금은 보증(담보)되어야 하거나 담보가 없어도 된다(무담보 대출). 담보 대출은 당신이 대출에 대해 채무 불이행을 했을 경우, 대출 기관에게 대출 금액을 상쇄하기 위하여 담보물을 제공한다고 선언한다. 만약 당신이 담보부 약속 어음의 기간을 지키지 못했을 때, 대출기관은 법정에 당신이 담보물로 제공한 자산의 소유권을 요구하고 팔아버린다. 이러한 절차는 어음상의 금액에 적용된다. 만약 담보물 매각 과정에서 대출금을 충분히 상환할 정도가 아니면, 당신은 담보물의 손실만으로 모든 책임으로부터 면책되지 않을 것이다.

장기 대출: 대출의 목적에 따라, 장기 대출은 2년과 5년 사이의 상환 기간을 가지고 있을 것이다. 장비와 운송 수단을 구매하기 위해 얻어진 대출의 상환 기간은 2년과 7년 사이에서 다양할 것이다. 만약 대출이 부동산 구매를 위해 사용되었다면, 상환 기간은 더 길 것이다.

이자율, 융자개시 수수료와 장기 대출의 기간은 대출 기관의 정책과 당신 사업체의 연수와 재정적 위치를 기반으로 크게 다양할 것이다. 담보물의 금액 혹은 종류가 협상 가능할지 몰라도, 이 대출은 절대 무담보로 될 수 없다.

REALITY 🔊

기업인들이 그들의 회사를 법인으로 설립했을 때, 은행에서는 대출 금액이 상환 될 것을 개인적으로 보장하기 위해 회사 운영자들에게 어음에 서명하라고 종종 요구한다.

From Real Entrepreneurs

한 기업인은 은행으로부터 그의 회사의 Injection-molding기계를 담보로 이용하여 \$20,000을 대출했다. 몇 달 뒤, 기업가는 대출했던 금액을 상환할 수 없다는 것을 알게 되어 은행에 지불하는 것을 중단했다. 은행은 법정에 가서 어음이 합법이고 기업가가 채무불이행에 있다는 것을 증명했다. 은행은 보안관이 molding기계의 소유권을 갖는 것을 허락하는 법적 문서를 법정으로부터 받았다. Molding 기계가 \$5,000에 팔려서, 부분은 대출 기관과 변호사에게 돌아갔다. 기업가는 여전히 대출 기관에게 \$15,000, 이자, 변호사비, 법정 비용 등을 빚졌다. 기업가가 부채를 상환할 수 있는 사업의 능력을 파악하기 위해 현금 흐름 예측을 했더라면, 많은 돈이 드는 이 부채는 피할 수 있었을 것이다.

중소기업청 보장 대출, 중소기업청은 대출 기관이 아니므로, 사업체에 직접 출 줄수 없다. 대신 기업가들이 합당한 기간 동안 담보 대출을 얻을 수 있도록 도와 주는 몇 가지 프로그램을 가지고 있다. 7(A)와 504 대출 보장 프로그램이 주된 것들이다. 이 프로그램을 통해, 기업가들은 은행과 같은 정상 대출 채널들을 이용해 작은 사업 대출을 받을 수 있다. 이 대출금은 중소 기업청에 의해 보장된다.

From Real Entrepreneurs

Nancy는 눈 스키 장비를 팔고 대여해 주는 유통 가게를 시작하고 싶었다. 그녀의 남편은 지지했지만, 사업 대출을 위해 집이 담보로 제공되는 것을 허락할 수 없었다. 몇몇 은행들은 전통적인 자금 조달을 위한 Nancy의 요청이 거절하였다. 그 뒤, 그녀는 중소기업청이 선호하는 대출 기관이었던 은행에 갔다. 확실히 그 은행은 이 선호하는 자격에 대해 중소기업청이 보장하는 많은 대출을 가지고 있었다. Nancy의 신용도는 모범적이고, 그녀의 사업 계획서는 대출금을 상환하는 데 일관된 현금 흐름을 보여 주었다. 그녀의 면밀한 계획 때문에, 은행은 Nancy의 대출 요청을 허락했고, 중소기업청은 담보물 없이 그녀의 대출을 보장하였다. 중소 기업청 보장 대출은 Nancy에게 보장료와 평균 대출보다 조금 높은 이자율을 포함했기 때문에, 돈이 추가로 조금 더 들었다.

중소기업청 대출 프로그램에 익숙한 대출 기관들은 중소기업청 대출 신청 과정에서 정보와 도움을 지원할 수 있다. 은행에 이 프로그램의 장점은 만약 대출자가 대출금을 상환하지 못하면, 중소기업청이 은행에게 부채의 일부분을 상환한다는 점이다. 대출 기관은 매우 적은 위험을 안는다. 기업가들에게 주된 이점은 전통적인 대출을 통해서는 얻을 수 없던 대출을 이 프로그램을 통해 얻을 수 있다는 점이다.

중소기업청 보장 대출을 받을 수 있는 몇 가지 똑똑한 팁들이다.

- 중소기업청 대출 프로그램에 참여하는 풀 서비스 은행과 관계를 만들라.
- 적절한 3년 간의 월간 현금 흐름 보고서, 손익 계산서와 대차 대조표와 재정 예측을 포함한 사업 계획서를 작성하라.
- 현재 사업에 관련된 중요한 개인적 재무 상태표를 준비하라.
- 각 상품의 현재 시장 가치의 예측을 포함하여 보증금으로 제공할 담보물을 나열하라.
- 대출 요청 금액과 자금이 사용될 목적을 파악하라.

• 대출 담당자와 약속을 잡고 대출을 신청하라.

중소기업청은 다음 사항을 검토하면서 대출 신청을 평가한다.

- 사업의 현금 흐름으로부터 상환 능력 현금 흐름 계산서에서 사업체가 상환할 수 있다는 것을 보여줘야만 한다.
- 경영진의 성격 은행가의 관점에서, 기업가와 경영진의 성격은 그들의 대출금 상환 의지를 반영한다고 본다. 기업인의 개인적 신용 연혁은 이러한 성격을 평가하는 데 사용될 것이다.
- 사업 계획서 사업에 대한 정보를 제공하고 기업가의 진지함과 계획 능력을 증명한다.
- 이용 가능한 담보물 은행가들은 사업이 실패했을 때 그들의 자금을 회수할 몇몇 대체적인 수단들을 종종 요구한다.
- 소유주의 자기 자본 기여 기업가는 최소한 은행과 다른 투자자들만큼 위험을 가지고 있어야 한다.
- 조건 대출 기관의 결정은 대출이 사진 사업에 대한 경제와 영향력을 감안할 것이다.

REALITY 🔊

중소기업청 보장 대출을 요청하기 위해서는 최소 20%의 회사 소유권을 가진 기업가가 신청 절차에 개인 재무상태표를 제출해야 하고, 개인적으로 자금이 상환될 것이라고 보장해야 한다.

More Info

대출, 보조금과 자금 조달 - 중소기업이 자금을 조달하기 위한 중소기업청 가이드.

sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-busines s/loans-grants-funding

중소기업청 대출 - A Primer - 중소기업청은 사업의 모든 단계에 맞는 대출 프로그램을 가지고 있다.

entrepreneur.com/article/217372

중소기업청 대출 - 중소기업청 대출 링크와 대출 신청 체크리스트

sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-busines s/loans-grants-funding/loans

대출 파트너 - 중소기업청 504 대출과 중소기업청 7a 대출의 비교

cdcloans.com/ledning_partners/sba-504_sba-7a_comparison.shtml

소액 융자 프로그램. 기본적으로 소액 융자는 기업인가가 사업을 시작하거나 확장하는 것을 돕는 소규모 대출 사업이다. 어떤 대출들은 수백 달러에서부터 \$50,000까지 있다. 몇몇 대출 기관들은 이 대출을 \$75,000까지 해 준다. 대다수의 기관들은 높은 이자율이 수익성이 있기 때문에 이런 대출을 만들기 시작했다. 중소기업청은 또한 소액 융자 프로그램을 지원해 준다.

소액 융자는 전형적으로 재고 구입과 수요를 위해 만들어진다. 몇몇의 소액 융자 기관들은 대략 소비자 신용 카드와 비슷한 이자율을 부과한다. 비영리 기관들은 전통적인 대출 기관들보다 몇 포인트 낮은 이자율을 부과하고 상환 기간을 더 길게 준다. 소액 융자 기관들은 보통 전통적인 사업 대출 기관보다 적은 담보물을 요구한다. 그들은 대출자들이 이제 막 신용을 쌓기 시작했다는 점을 알고 있다.

US Microenterprise Direcory - 주별로 찾아볼 수 있는 소사업 안내서.

fieldus.org/Publications/2008/index.html

소액 융자 프로그램 - 중소기업청 소액 융자 프로그램의 개요와 제휴 프로그램 목록.

sba.gov/content/microloan-program

어떻게 Kickstarter을 활용하여 사업을 시작하는지, Christine Lagorio가 만든 예술가, 음악가, 운동 선수, 투자자들과 영화 제작자들이 많은 사람들로부터 소액의 돈을 마련하기 위해 활용한 kickstarter 이용법.

신용 한도 (Lines of Credit). 신용 한도가 사업에 주어졌을 때, 기업인은 필요할 때마다 승인된 자금선에서 인출할 수 있다. 이러한 자금은 판매의 계절적 변동이나 정기적 현금 부족 현상에 대응하는 데 적절하다. 신용한도의 양과 기간은 사업의 필요성과 대출 기관의 정책을 바탕으로 사전에 결정된다.

대부분의 경우, 신용 한도는 1년 안에 지불되어야 한다. 다른 정책들은 되갚은 이후에 2개월 동안 신용 한도를 사용하지 않는 것이 사업에 강요할지 모른다. 신용 한도에 대한 비율은 조직 관계와 사업에 따라 다양하다. 전반적으로 비율은 기존 회사들에는 단기 대부 금리 1~2 포인트(상업 은행이 그들의 가장 신용도 높은 고객들에게 부과하는 이자율)이고 새로운 사업체에는 조금 더 높다.

TIP 🔆

신용 한도의 모든 거래 조건을 이해했음을 확인하라. 어떤 은행들은 신용 한도 잔고가 매년 한 번씩은 0이 될 것을 요구한다. 다른 은행들은 지불 각서 갱신을 유지할 것이다.

From Real Entrepreneurs

한 기업인은 스노보드 생산 사업을 시작했다. 이러한 계절적인 사업의 형태를 운영할 때의 과제는 소유주가 노동자를 일시적으로 고용하고, 일이 완료된 뒤에 지불하고, 상품을 나중에 판매하는 것이었다. 이 과정은 심각한 현금 흐름 문제를 가져왔다. 몇몇 회사들은 10일안에 지불되었지만, 다른 회사들은 30일 안에 지불되었다.

이 기업인은 현금 부족에 필요한 자금을 조달할 방법을 찾고 있었다. 하지만, 기업가의 은행원은 신용 한도 요청을 거부했다. 기업인은 일시적인 현금 부족을 해결하기 위해 개인 신용 카드를 사용할 수밖에 없었다.

회사는 지속적으로 성장했고, 사업은 확장되었다. 기업가는 성장을 지지하기 위해 더 많은 자금 조달이 필요했다. 이번에는 은행원이 회사의 강점과 기회를 깨달았고, 신용 한도에 동의했다.

13.3.4 전통적인 자기 자본 출처

엔젤 투자자

자기 자본은 사업에 투자된 돈이다. 자기 자본 제공은 회사의 소유권에 대한 지위를 만들어 준다.

엔젤 투자자는 창업 단계의 기업가에게 자기 자본 자금을 제공하는 개인 투자자들이다. 이 투자자들은 전형적

으로 높은 수익을 가지고 성공적으로 사업을 떠나는 이전 사업 소유주들이고, 시간과 돈을 초기 사업 단계에 투자 하려 한다. 그들은 개인 계좌의 돈으로 투자한다.

창업 회사들을 후원하는 것은 매우 위험하다; 결과적으로, 이 투자자들은 그들의 돈과 시간을 투자할 만한 높은 성장 기회를 찾는다. 전형적으로, 그들은 5년 안에 그들 가치의 10~30배 성장할 잠재력을 가진 회사들을 찾는다. 대부분의 엔젤 투자에 대한 회수는 투자한 회사들의 10~15% 이다.

엔젤 투자자들은 보통 \$25,000에서 \$100,000을 투자하는 몇몇 엔젤들이 함께 모아 \$250,000에서 1백만 달러를 투자한다. 많은 엔젤 투자는 기술과 의학 분야에 투자되지만, 여러 가지 사업에 투자금들이 만들어진다. 빈번하게 엔젤들은 특정한 산업이나 기업가에게 관심이 있기 때문에 벤처 기업들에게 끌린다. 당신의 사업에 산업 경험과 전반적 운영 기술에서 상당한 가치를 가져올 수 있는 엔젤 투자자들을 찾아 보라. 엔젤 투자자들은 숙련된 사업가들이기에, 그들은 멘토, 자문가 혹은 임원으로서 사업에 개입되기를 기대한다.

엔젤 투자자들은 자신을 투자자라고 공론화하지 않기 때문에, 그들을 찾기가 힘들 수 있다. 그들은 비공식적으로 어떤 것들이 흥미로운지 보기 위해 빈번하게 기업인들이 모이는 행사에 참여한다. 그들은 사업에 흥미가 생기기 전까지, 자신들이 투자자라고 밝히지 않는다. 하지만, 과거에는 엔젤 투자자들이 엔젤 네트워크라 불리는 집단을 형성하고 가입했다. 지금은 미국에 300여 개의 엔젤 기관들이 있다. 엔젤 투자자들은 많은 거래에 노출되고 기관들이 채택한 효율적인 거래의 이점을 얻기 위해 이 기관에 가입한다. 솔로 투자자들과 같이 엔젤 투자자들은 집과 가까운 곳에 투자하는 경향이 있다.

TIP 🔆

엔젤 투자자들은 찾기 어려울 수 있다. 그들을 아래에서 찾아 보라.

- 산업 무역 협회
- 지역 경제 개발 정부 기관
- 엔젤들의 자문가 (은행가, 재무 컨설턴트, 변호사 등)
- 엔젤 네트워크
- 미국 투자자 네트워크 (usinvestor.com).

More Info

Angel Capital Association - 엔젤에 대한 FAQ를 포함한 엔젤 자산 협회의 웹 페이지에 대한 링크.

angelcapitalassociation.org/entrepreneurs/

A Guide to Angel Investors - 엔젤 투자자들과 일한다는 것은 어떤 의미인가.

entrepreneur.com/money/howtoguide/article52742.html

벤처 캐피탈리스트

엔젤 투자자들이 창업과 초기 단계 사업들은 주로 후원하는 동안, 벤처 캐피탈리스트들은 경이로운 성장 잠재력을 가진 나중 단계의 회사들(성공을 이루기 위해서 수백만 달러가 필요한 회사들)을 찾는다. 매우 적은 회사(미국에서는 2000개 이하)가 매년 처음 벤처 투자자에게 매력적일 만큼 성공적이다. 엔젤 투자자들처럼, 벤처 캐피탈리스트들은 자산의 대가로 회사 안에서 자기 자본 (소유권)위치를 가져 간다. 그들의 목표는 5~7년 안에 자신의 투자에 대한 상당한 대가를 사업에서 현금화하는 것이다.

벤처 캐피탈리스트들은 보통 산업별 단계별로 특화되지만, 보통 벤처 캐피탈리스트들은 모든 성장 산업에서 활동한다. 벤처 캐피탈 회사에 연락할 때, 기업가들은 다음을 고려해야만 한다.

시장의 크기: 벤처 캐피탈리스트들은 10억 달러 시장을 가지고 5년 동안 최소 1억 달러의 매출을 이룰 수 있는 고성장 잠재력을 가진 회사들을 찾는다.

최소 투자 금액: 대부분의 벤처 캐피탈들은 700만에서 800만 달러의 범위에서 거래하지만, 소수의 벤처 캐피탈 리스트들은 300만에서 500만 달러가 필요한 매우 유망한 중소기업에 50만 달러만큼 적게 투자할 것이다. 때때로 초기 단계 사업들은 벤처 캐피탈 자금 조달을 여러 차례 진행할 것이다. 회사의 단계가 초기 단계일수록, 투자는 위험하다. 그리고 이러한 위험은 높은 매력의 사업 기회로 상쇄된다.

경영진: 벤처 캐피탈리스트들은 그들이 활동하는 시장에서의 경험을 가진 경영진을 찾는다. 그들은 창업 회사들에서 사전 경험을 중시한다.

경영진 참여: 대부분 벤처 캐피탈리스트들은 그들이 투자한 회사에서 적극적인 역할을 한다. 기업인이 벤처 캐피탈리스트의 돈을 가져갔을 때, 그 벤처 캐피탈리스트는 사업 운영의 동반자가 된다. 벤처 캐피탈리스트들은 보통 이사회에 대표자를 두거나 자신들만의 CEO를 세우려 할 수도 있다.

투자의 종류: 대부분 벤처 캐피탈리스들은 고성장 벤처 기업이 입지하는 생명 과학과 기술에 관심 있다. 그들은 증명된 시장과 제품에 대한 발전하고 있는 기술을 원한다. 그들은 2차 혹은 차후의 자금 조달에 관심 있다.

투자 비용: 벤처 캐피탈리스트들은 그들의 투자금의 5배 이상을 5년 안에 현금화하는 예상을 하고 투자한다. 이 출구는 회사 매각 혹은 합병 혹은 기업 공개를 통해 이뤄진다.

당신은 벤처 캐피탈리스트들과 의사 소통을 면밀히 계획해야 한다. 당신의 산업과 사업 단계에 투자하는 벤처 캐피탈리스트들을 찾으라. 다수의 기업가들은 찾을 수 있는 모든 벤처 캐피탈 회사에 그들의 사업 계획서를 이메일로 보냄으로써 돈을 구하려고 한다. 오래된 명언이 맞다, "당신이 무엇을 아는 것이 아니라, 누구를 아는 것이 중요하다". 당신의 사업 계획서가 알려지는 가장 좋은 방법은 변호사, 이사회, 엔젤 투자자, 기업가정신 센터, 무역 기관 혹은 다른 개인적 연락망으로부터 추천을 통한 것이다.

More Info

어떻게 창업 자금 전략을 고르는지, Grasshopper Group. 자금 조달 전략들의 여러 종류의 장단점에 대한 개요를 서술한 도표. grasshoppergroup.cpm/how-to-pick-a-startup-funding-strategy-infographic/

사적 모집

사적 모집은 선택된 소수의 투자자들에게 증권 판매를 통해 자본을 마련하는 방법이다. 이 자금 조달 방법은 부채, 자기 자본 혹은 두 가지의 결합 형태를 취할 수 있다. 사적 모집은 회사가 특정 가이드라인에 부합하면, 증권 거래 위원회 (SEC)로부터 조사를 면제받을 수 있다.

이것은 사적 모집 제안서를 작성하는 데 사업의 복잡성에 따라 \$3,000에서 \$20,000 혹은 그 이상의 비용이 든다. 사적 모집은 기업인에 의해 직접 이뤄질 수 있지만, 보통 투자 은행가, 금융업자 혹은 벤처 캐피탈 기관들이 다른 자금 조달 방법과 함께 다룬다. 이것은 얼마의 돈을 구할 수 있고, 누구로부터 얻으려 하는지에 달려 있다. 사적 모집을 시도하기 전에 유능한 투자 변호사나 회계사에게 자문을 받아야 한다.

공개 공모 (Initial Public Offering)

기업 공개라고도 하는 공개 공모(IPO)는 사적으로 가지고 있는 회사를 공공 시장에다 그 주식의 일부를 파는 것이다. 기업 공개는 매우 비싸고, 상당한 규율과 규제를 포함한다. 이 선택은 창업 사업에 매우 불리하지만(200개이하 벤처 회사들이 미국에서 매년 공개 공모를 한다), 공개 시장은 회사 성장을 후원하는 데 거대 자금의 훌륭한 출처이다. IPO는 초기 엔젤과 벤처 캐피탈리스트들이 이러한 공개 공모에서 그들의 주식을 팔 수 있기 때문에, 그들의 투자금을 현금화하는 기회를 제공할 수 있다.

13.3.5 대체 출처들

사업 소유주들은 그들의 사업에 대해 실행 가능한 옵션들인 다음의 자금 출처들을 면밀히 조사하고 싶을 것이다.

- 고객
- 채권 매입
- 합작 투자/전략적 제휴
- 공급자
- 직원
- 전문적 자문가, 사업 지인
- 임대 회사
- 유통권의 판매

TIP 🔆

자금 조달의 대체 출처들을 찾기 위해 당신의 회사가 제공한 것으로부터 혜택을 받는 사람들을 찾으라. 이해 당사자들이라 불리는 이 사람들은 당신의 회사가 성공하는 것에 가장 관심이 있는 사람들이다. 그들은 당신의 성공에 이해 관계를 가지고 있다. 이해 당사자들은 직원, 공급자, 임대주와 고객들을 포함할 수 있다. 그들은 대금 결제에 대해 이로운 조건을 제공함으로써 도와 줄지 모른다.; 만약 그들이 자금 조달을 제공하는 위치에 있다면, 그만큼 낫다.

고객들

몇몇 경우에는 고객들은 제품 혹은 서비스를 매우 원하기 때문에 그들은 그들의 주문과 함께 상당한 선금을 지불하거나 기업가가 일을 진행하는 데 필요한 돈을 제공한다. 고객들이 비싸지 않은 돈의 출처가 될 수 있다. 그들이 대금 교환 인도(COD)에 대한 할인을 해 줘야 하지만, 기업가는 재정적으로 앞설 수 있다.

From Real Entrepreneurs

동부 Colorado에 있는 기업가는 주택 건설업자에게 영향을 미치는 문제를 인지했을 때 기회를 보았다. 환경 운동가와 정부 규제 공무원들은 주택 건설의 증가는 프레리도그와 같은 야생 동물에게 부정적인 영향을 미친다고 불평했다. 그 동물들을 생포하여 사람이 없는 곳에 이동해 놓는 것은 개발업자들에게 높은 비용을 초래하고, 물림과 같은 잠재적 위험과 전염병의 전파 등의 위험이 있었다.

기업가는 사전에 프레리도그를 이동시키는 것에 대해 개발업자들과 계약자들로부터 돈 받는 것을 계약했다. 그는 공기로 불어내는 것보다 빨아들이도록 하기 위해 낡은 밀 트럭에 있는 거대한 압축기를 재설계하였다. 압축기에 프레리도그가 들어갈 만한 지름의 호스를 부착하여 프레리도그를 빨아들여 우리 안에 넣었다. Dog Gone Inc.는 프레리도그를 효율적이고 효과적으로 제거했다. 이동은 이 작은 동물들의 현기증을 유발했지만, 쉽게 회복되었다. 고객들 (개발업자들)은 이러한 서비스가 매우 필요했기 때문에 Dog Gone Inc.와 일정을 잡기 위해 사전에 돈을 지불해야 했다.

채권 매입 (Factoring)

만약 회사가 미수금 계정이 있다면, 그들은 채권 매입사(factor)라 불리는 상업 금융 회사에다 미수금 계정을 판매함으로써 단기 금융을 할 수 있다. 미수금 계정은 채권 매입사에 할인된 가치로 직접 판매된다. 고객들은 그들의 계정이 채권 매입사에 의해 소유되고 그 회사에 지불할 수 있다는 것을 통보받는다. 채권 매입사들은 메일 송장과 장부 기록 등 모든 환수 작업을 한다. 채권 매입은 미수금 계정을 요구하기 때문에, 창업 사업에 자금 조달을 하기 위한 선택 사항은 아니다.

합작 회사/전략적 제휴

때때로 기업가가 시도하려는 것에 관심 있는 다른 회사들은 그들의 목적을 달성하는 것을 돕기 위해 그와 전략적 파트너십을 형성할 것이다.

From Real Entrepreneurs

새로운 독성 폐기물 처리 시스템 사업을 하는 기업가는 전략적 제휴를 찾고 있었다. 그는 그 기술에 라이센스 권리를 받는 대가로 자금 조달을 해 줄 폐기물 운영 회사를 찾았다.

다른 경우, 기업가들은 그들의 운영에 대한 자금을 조달하는 데 합작 회사 계약을 사용할 수 있다. 2개 이상 회사들은 공장, 사무실과 인력과 같은 공동 자산들을 공유하여 그들의 자본 수요를 낮출 수 있다.

새로운 벤처기업 인큐베이터들은 전략적 제휴의 일종이다. 창업 사업체들을 위해 공유하는 렌탈 공간을 제공하는 인큐베이터들은 보통 대학교 캠퍼스와 공업 단지에서 종종 찾을 수 있다. 인큐베이터들은 낮은 렌트 비용으로 사무 공간, 과사업 서비스와 사업 전문가와 함께 컨설팅 기회를 제공함으로써 젊은 회사들을 육성한다.

공급자

만약 기업인가가 구매한 상품을 받았을 때 지불을 하지 않음으로써, 판매회사는 실질적으로 그 기업의 운영을 위한 자금 조달을 도와 준다. 판매회사에게 지불하는 것을 더 길게 연기할수록, 사업들은 공급자의 자금으로 자금 조달을 더 하고있는 것이다. 이 과정을 연장이라고 부르며, 판매 회사가 그에게 동의해야 한다. 그러므로 공급자들은 자금의 출처가 된다.

자금의 비용은 또 다른 문제가 될지 모른다. 만약 사업체가 선불 할인을 포기해야 한다면, 자금 조달은 비싸질지도 모른다. 2/10을 부담하는 것보다 기간을 연장할 것을 선택하는 30일 할인 (Net 30-day discount)은 비용이 매년 36%나 든다. 상환하기 위해 30일이 걸리는 것보다 10일 안에 청구서에 지불함으로써, 매달 2%씩 할인을 얻을 수 있다.

From Real Entrepreneurs

One Generation X 기업가는 작업대, 트레일러, 창고 선반, 전시 고정물과 같은 제트 스키에 다양하게 사용될 수 있는 몇몇 액세서리를 개발했다. 모든 제품들은 금속관을 구부리는 것에 특화된 공급자를 요구했다. 기업인은 몇몇 공급자들을 찾아가 그 중, 금속관 전문가를 찾아 냈다. 관 소유주는 제품에 대하여 흥분했고, 다음 2주 동안 사업 계약을 협상했다.

그 금속 작업장은 원형을 무료로 설계했지만, 기업가에게 미리 설정한 가격으로 금속 작업장이 액세서리에 대해 단독 공급자가 되는 계약에 서명할 것을 요구했다. 기업가는잠재적 구매자들에게 제품을 마케팅하는 것에 주요한 책임을 가지고 있었다. 기업가는 산업 박람회에 참가하여, Yamaha가 액세서리를 구매하고 딜러들을 통해 판매할 것을 설득시켰다.

이 벤처 사업은 창업 자본을 제공하고, 원형을 제작하며, 제트 스키 액세서리를 생산하는 금속관 공급자와 함께 시작되었다. 설립자는 Yamaha가 제품에 대해 지불할 때까지 공급자에게 지불할 필요가 없었다. 금속 작업장 소유주는 제트 스키 산업의 호황으로 이 거래에 관심이 있었다. 이 금속관 소유주는 이 액세서리의 단독 공급자가 되는 것과 또 다른 수입원을 만드는 것을 기회로 보았다. 현재 이 사업은 몇백만 달러의 제트 스키 액세서리 사업이 되었다.

직원들

과거, 현재 혹은 장래의 직원들은 자금 조달의 좋은 출처이다. 현재 혹은 과거 직원들은 사업, 사업의 목표와 미래 수익 잠재력에 익숙하다. 장래의 직원들은 직업을 "구매"할 기회에 관심이 있기 때문에 그 회사에서 일할 기회를 위해 투자할지 모른다.

From Real Entrepreneurs

Pacific Northwest에 있는 노동자들이 소유한 협동 합판 공장은 필요한 약 100명의 직원들이 각각 \$20,000의 돈을 내고 일할 권리를 사게 하여 자금 조달을 하였다. 일할 권리는 공장에서 직업을 그 사람에게 주는 것이었다. 직원들이 소유주가 될 때 또 다른 문제가 자연스럽게 발생하지만, 그것은 다양한 방법들로 다뤄질 수 있다.

전문적 조언가, 사업 지인

변호사, CPA, 기타 사업 전문가들과 사업 지인들은 기업에 투자하는 것으로 알려졌다. 결국 그들은 좋은 투자처를 찾고 있는 것이다.

때로는 사업 지인들은 다른 연락망을 가지고 있다. 그 연락망은 새로운 회사를 키울 추가적 이용 가능 자원을 만들 수 있을지 모른다. 이 형태의 투자자는 회사의 번영을 돕는 데 강력하게 동기 부여된다.

임대 회사

임대는 인기 있는 자금 조달 전략이 되고 있다. 자산의 판매와 임대를 포함한 장비/자산 임대는 기업가들을 위한 자산의 주요한 출처이다.

보통 임대는 장비 대여료보다 비용이 적게 든다. 하지만 임대는 세금, 회계와 재무적 상황에 대한 분석을 요구하다.

TIP O

임대는 당신이 기술 변화와 함께 더 이상 쓸모 없어질 장비를 구매하는 것으로부터 자유롭게 해준다. 예를 들어, 3년 안에 잔존 가액이 20%가 되는 컴퓨터는 짧은 시간 안에 가치가 없어질 수 있다. 임대인은 이 위험을 받아들인다. 많은 임대인들은 테이크아웃, 상환 연장 혹은 기술 변화에 대한 업그레이드를 제공하여 사업이 최첨단의 장비를 가질 수 있도록 한다.

More Info

장비 임대 - 어떻게 임대가 이뤄지고, 어떻게 당신의 사업 계획서와 맞을지.

entrepreneur.com/money/howtoguide/article52720.html

유통 권리의 판매

보통 사람들은 제품의 유통 권리에 대해 돈을 지불할 것이다. 당연히 많은 돈을 얻기 위해서는, 그 권리를 사는 유통업자가 많은 수익을 얻을 수 있도록 준비해야 한다. 어떤 사람은 Mississippi 동쪽의 모든 곳과 같이 큰 지역에 대한 유통 권리를 요구할지 모른다. 이와 같은 권리들을 팔기 전에, 기업인들은 상황을 면밀히 분석해야 한다; 많은 경우, 실적에 대한 보장이 필요할지 모른다.

출처 고르기

어떤 자금 출처를 사용할지 결정하는 것은 중요하고 보통 복잡한 결정이다. 다음은 출처들을 고르는 데 고려해야 할 요소다.

- 1. 출자자의 능력이 당신 사업의 규모/필요와 맞는가?
- 2. 출자자는 당신의 산업에 대한 이해가 있는가?
- 3. 출자자는 당신 회사의 재무적 운영을 도와 줄 것인가?
- 4. 출자자는 경영에 전반적으로 적극적인 역할을 할 것인가?

사업의 미래 자금 출처의 필요성에 대해 생각하고 방금 전에 읽은 정보를 검토함으로써, 당신은 사업의 다양한 단계에서 흔히 사용되는 자금의 종류를 기억하는 것을 도와 줄 다음 도표를 이용할 수 있다. 체크는 각 사업 단계 에서 보통 사용된다는 것을 나타낸다. 이 도표는 당신이 자금 마련 에너지를 가장 효과적으로 사용할 수 있도록 도와 줄 것이다.

자금의 종류	아이디어와 창업	초기 혹은 성숙 운영	성장과 급격한 성장
현재 고용	Χ		
개인적 저축과 주택 담보 대출	X	X	
친구와가족	X	X	
신용 카드	X		
현재 수입 (벌이)		X	X

고객	X		
공급자	X		
전문적 조언가나 사업 지인	X	X	
임대 회사	X	X	
소액 융자 프로그램	X	X	
은행대출		X	X
엔젤 투자자	X		
벤처 캐피탈 투자자			X
사적 모임			X
공모 (IPO)			X
채권 매입 (factoring)		X	
합작회사/전략제휴		X	X
유통권 판매		X	X

13.3.5 시나리오

Run KC 자금 출처

학습 목표

• 사업의 각각 다른 단계에서 이용 가능한 현금 출처들을 평가하라.

개요

모든 사업은 운영을 시작하고 성장하기 위해서 현금을 가지고 있어야만 한다. 여러 사업의 단계에서, 자금은 많은 출처로부터 마련될 수 있다. 자금 요구 사항은 이 출처에 의해 자금의 양, 비용과 통제력과 같은 것들이 규정되고, 사업의 재무 목표와 맞아야 한다. 모든 자금 출처들이 모든 사업에 대해 이용 가능하거나 적절한 것은 아니다.

기업가가 그 사업의 현금 필요성을 파악하기 시작할 때, 그는 사업 성장의 다른 단계를 염두해야 한다. 각 단계는 그 단계만의 자금 조달 필요성과 선택 사항들이 있다. 사업이 여러 단계들을 통해 발전해 나감으로써, 기업인은 필요한 현금을 제공하기 위해 준비된 계획을 가지고 있어야 한다.

시나리오

Tim은 오랫동안 Run KC를 시작하기 위해서 준비해 왔고, 그 목표를 가지고 개인적 금융을 계획해 왔다. 그의 아내는 이익과 계획을 함께 할 상근직으로 고용되었다. 그녀의 월급은 그들의 생활비를 충당할 만큼 충분하다.

그들은 그들의 \$50,000을 사업에 투자할 만큼 충분한 돈을 저축해 놓았다. Tim의 재무 예측은 창업을 위해서 총 \$200,000가 필요하다는 것을 나타냈다.

5년 안에, Tim은 그가 없이 운영될 수 있는 성공적인 가게가 된 것을 상상한다. 이 때, 그는 확장을 위해 더 세부적인 계획들을 발전시키기 위하여 계획한다. 그는 10년 차에 2~3개의 성공적인 지점을 낼 것을 예상하고 있다.

1단계

→ □*Ⅱ
창업 단계에서의 현금 출처들. Run KC는 사업의 창업 단계에 있다. 당신이 이 창업 사업의 자금 출처가 될 만한 선택지들을 생각할 수 있는 만큼 최대한 많이 나열하라. 그런 뒤, 당신의 선택지와 다른 선택지를 비교하라.
2단계
현금 출처를 평가하라. 1단계에서 파악된 어떤 출처들이 Tim이 자금을 마련하는 데 가장 쉬울 것인가? 어떤 것이 가장 저렴한 자금의 출처가 될 것인가? 어떤 것이 Tim의 통제력을 가장 약하게 만들 것인가?
가장 쉬운:
가장 저렴한:
팀의 통제력을 잃게 하는:
3단계
현금 출처들의 장단점을 파악하라. Tim이 5년 동안 일한 보스턴에 자리잡은 러닝화 특화 가게인 Runner's Resource의 소유주는 Run KC에 투자하는 것에 관심이 있었다. 이것에 대한 장점과 단점들은 무엇인가?
장점:
단점:

4단계

성장을 위한 현금 출처들. 5년 안에 사업이 확장할 때, 자금 조달 선택지들은 어떻게 바뀔 것인가? 왜 이 선택지들은 달라지는가?

🌶 과제 13b 재무 서식 - 자기 자본 & 부채 워크시트

자기 자본과 부채 워크시트는 당신이 사업을 운영하는 데 자금이 얼마나 필요할지 파악하는 것을 도와 줄 것이다. 당신이 창업 워크시트를 완성했을 때, 당신은 창업 현금 - 자기 자본 투자 항목 아래 사업을 시작하기 위해 당신이 투자할 돈을 입력하라고 안내받았을 것이다. 자기 자본은 회사의 소유주들에 의해 제공된 돈이다. 당신은 부동산 대출을 입력했을지 모른다. 필요한 추가적인 자금 조달을 파악하기 위해 다음의 과정들을 따르라.

- 1. 자기 자본과 부채 워크시트, A부분을 검토하라 현금 유동성. 이것은 당신에게 사업의 첫 3년 간 월별로 마지막 현금 잔고를 제공한다. 만약 모든 수치들이 플러스라면, 당신은 사업의 창업 단계를 위해 충분한 돈을 가지고 있을지 모른다. 이것은 당신의 예측이 정확하다면, 당신이 이 예측으로부터 오는 어떤 변수에도 충분한 "쿠션"을 가지고 있다는 뜻이다. 대부분의 기업가들은 추가적인 자금 조달의 필요성을 나타내는 음의 수치를 발견할 것이다.
- 2. 창업 단계에서 당신이 필요한 추가적인 자금 조달의 양을 결정하라. 당신은 이미 당신이 창업 단계에서 투자하기로 계획한 자기 자본을 입력했을 것이다. 당신은 부동산 대출 또한 입력했을 것이다. 이제 자기 자본과 부채워크시트 A부분의 현금 유동성이 절대 음의 수치가 되지 않도록 필요한 추가적인 자금조달을 결정하라. 추가적인자금 조달은 더 많은 자기 자본과 (혹은) 부채(외부 출처들에 의해 회사에 대출된 (자금액)를 포함할 것이다.뿐만 아니라, 자금 조달은 자기자본과 부채워크시트 A부분 6단계 아래 나열되어 있는 어떠한 선택 사항도 포함한다.

당신 예측으로부터 발생할 변수들을 포용할 수 있는 충분한 "쿠션"이 필요하다는 것을 명심하라. 만약 당신의 추가적인 자금 조달이 부채를 포함한다면, 당신은 대출 비용을 위한 자금 또한 허용할 필요가 있을 것이다.

- 3. **창업 자금조달과 지출 워크시트로 돌아가라.** 위에서 결정한 추가적인 자금 조달을 입력하라. 창업 현금 부채 과정에 부채를 입력하라. 만약 필요하다면, 창업에서의 자기 자본 투자를 조절하라.
- 4. 자기 자본과 부채 워크시트로 돌아가서 B부분 부동산 대출과 C부분 전통적인 사업 대출을 검토하라. 부채 자금 조달이 있다면, 당신은 창업 워크시트에 입력했던 대출의 양이 기존 잔고로 옮겨간 것을 발견할 것이다. 이제, 당신은 융자 상환금을 결정하고 입력해야 한다.
- 5. 당신의 월간 지출을 결정하기 위해 감가상각 일정 워크시트를 작성하라. 그렇게하기 위해, 당신은 대출금의 양, 부과된 이자율, 대출 기간 (월 단위)을 입력할 것이다. 지불 일정은 당신을 위해 계산될 것이다.

- 6. 자기 자본과 부채 워크시트로 돌아가라. 융자 상화금 (원금과 이자)를 감가상각 일정에서 적절한 상화 부분 으로 옮기라. 예측은 3년이기 때문에, 해당 지불금의 첫 3년 간의 비용만 입력할 것이다.
- 7. 자기 자본과 부채 워크시트 A부분 현금 유동성으로 다시 가라. \$0 이하인 달이 있는가? 그렇다면 6단계에 나열되어 있는 선택지들을 고려하라.

자기 자본과 부채

자기 자본 투자를 기록하고, 당신의 현재 대출금에 대한 지불액을 계산하고, 계획 기간을위한 새로운 대출을 예측하기 위해 이 워크시트를 사용하라. 각 부분별로 단계들을 따라라. A부터 시작하라.

A부분 - 현금 유동성 - 아래 도표는 당신의 지출과 판매와 그 시점까지 당신이 만든 자기 자본 투자에 대한 예측을 토대로 첫 3년 동안 매월말의 현금 잔고를 제공한다. 만약 모든 수치가 양(+)이라면 당신은 사업의 창업 단계를 위한 충분한 돈을 가지고 있을지 모른다. 이것은 당신의 예측이 정확하다면 이 예측들로부터 오는 어떠한 변수들에도 충분한 "쿠션"을 가지고 있다는 뜻이다. 대부분의 기업가들은 이 부분에서 추가적인 자금 조달의 필요성을 나타내는 음의 수치를 발견할 것이다.

현금잔고												
XXX	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
1년차	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2년차	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3년차	_	_	_	-	_	_	-	-	-	_	_	-

추가적인 자금 조달을 결정하고 문서화하 위해.

1단계: 창업 단계에서 당신이 필요한 추가적인 자금 조달의 양을 결정하라. 당신은 이미 당신이 창업 단계에서 투자하기로 계획한 자기 자본을 입력했을 것이다. 당신은 부동산 대출 또한 입력했을 것이다. 이제 현금 유동성이 절대 음의 수치가 되지 않도록 필요한 추가적인 자금 조달을 결정하라. 추가적인 자금 조달은 더 많은 자기 자본과 (혹은) 부채(외부 출처들에 의해 회사에 대출된 금액)를 포함할 것이다. 뿐만 아니라, 자금 조달은 자기 자본과 부채 워크시트 A부분 6단계 아래 나열되어 있는 어떠한 선택 사항도 포함한다. 당신 예측으로부터 발생할 변수들을 포용할 수 있는 충분한 "쿠션"이 필요하다는 것을 명심해라. 만약 당신의 추가적인 자금 조달이 부채를 포함한다면, 당신은 대출 비용을 위한 자금 또한 허용할 필요가 있을 것이다.

2단계: 창업 자금 조달과 지출 워크시트로 돌아가라. 1단계에서 결정된 추가적인 자금 조달을 입력해라. 창업 현금-부채 과정 아래 부채를 입력하라. 필요하다면, 창업에서의 자기 자본 투자를 조정하라.

3단계: 자기 자본과 부채 워크시트로 돌아가 B부분 - 부동산 대출과 C부분 - 전통적인 사업 대출을 검토하라. 당신이 부채 자금 조달이 있다면, 당신은 창업 워크시트에 입력했던 대출의 양이 기존 잔고로 옮겨간 것을 발견할 것이다. 이제, 당신은 대출 상환금을 결정하고 입력해야 한다.

4단계: 당신의 월간 지출을 결정하기 위해 감가상각 일정 워크시트를 작성하라. 그렇게 하기 위해. 당신은 대출금의 양, 부과된 이자율, 대출 기간 (월 단위)을 입력할 것이다. 지불 일정은 당신을 위해 계산될 것이다.

5단계: 자기 자본과 부채 워크시트로 돌아가라. 융자 상환금 (원금과 이자)을 감가상각 일정에서 적절한 상환 부분으로 옮기라. 예측은 3년이기 때문에, 해당 지불금의 첫 3년치만 입력할 것이다.

6단계: 자기 자본과 부채 워크시트 A부분 - 현금 유동성에 다시 가라. \$0 이하인 달이 있는가? 만약 그렇다면 6단계에 나열되어 있는 선택지들을 고려하라.

선택 1: 창업, 운영 비용과 판매에 대한 당신의 예측을 검토하라. 합당한가? 조정될 수 있는 지출은 없는가? 판매는 현실적으로 증가할 수 있는가? 추가될 수 있는 또 다른 매출원은 있는가?

선택 2: 소유주 투자금 - 소유주는 창업 단계나 첫 3년 간 추가적인 현금을 자기 자본 투자의 형태로 투자한다.

선택 3: 추가적인 사업 대출 - 전통적인 사업 대출의 금액과/이나 다른 장기 대출을 증가시켜라. 이 자금 조달들은 장기 운영을 지지하고 고정 자산을 구매하기 위해 제공된다. 추가되는 자금들이 첫 3년 동안 추가된다면, 이 추가적인 자금 조달과 관련된 대출 상환금을 이워크시트의 C부분에 입력하라.

선택 4: 외부 투자자들 - 현금은 당신에게 외부 투자자들 (엔젤 투자자나 벤처 캐피탈리스트들)로부터 이용 가능할지 모른다. 이 기금들은 대출의 형태로 당신에게 이용 가능할지 모르지만, 대부분 거의 자기 자본 자금 조달이다. 다시 말해, 외부 투자자들은 당신 회사의 일부 소유주들이 된다. 이 정보를 E부분에 자기 자본 기여로 입력하라. 또한 C부분의 부채 부분에 입력하라.

선택 5: 신용 한도 - 현금 부족량을 매우기 위해 단기 자금 조달법. 이러한 자금 조달의 형태는 계절적이고 일시적인 현금 부족을 해결하는 데 적절하다. 이 연습지의 D부분에 이것을 입력하라.

7단계: 부채와 자기 자본 현금 유입을 조정한 후, 당신의 현금 잔고를 다시 검토하라. 이 현금 잔고들이 창업, 운영과 성장을 지지하기 위해 충분한가? 만약 그렇다면, 이 워크시트를 끝내라. 아니라면, 6단계를 반복하라.

8단계: 당신이 이 워크시트를 완성한다면, 재정 결과표 (현금 흐름 계산서, 연말 손익 계산서, 대차 대조표와 비율 분석)를 볼 준비가 된 것이다. 당신이 필요한 워크시트의 조합과 재무 상태표들을 인쇄하기 위하여 인쇄 선택 워크시트로 갈 수 있다.

요약

이 단원은 재무 계획의 기본 측면들을 계속 다루었다. 아직은 기업가들이 현금 수요와 현금 출처를 파악함으로써 재정적으로 성공적인 사업을 계획하는 데 사용하는 중요 재정 아이디어들을 확인해 준다.

- 현금은 비용, 자본 기출, 선불 금액, 배당금의 형태로 사업에서 지불된다.
- 자금은 각 사업의 단계(아이디어와 창업, 운영 초기, 성장과 급격한 성장, 성숙 단계)를 성공적으로 완성하기 위해 필요하다.
- 다른 자금 출처들은 사업의 다른 단계에서 이용 가능하다.
- 대부분의 사업들은 기업가의 자본금으로 시작된다.
- 다음의 변수들은 자금 출처를 선택하기 전에 면밀히 조사되어야 한다.
 - 돈을 확보하는 데 얼마나 걸릴 것인가?
 - 얼마나 많은 돈이 필요한가?
 - 어떻게 자금이 사용될 것인가?
 - 현금을 확보하고 상환하는 데 어떤 비용이 드는가?
 - 이 자금을 사용함으로써 어떤 통제력을 잃는가?
 - 이 자금 출처를 이용한 결과는 무엇인가?

14

재무계획:재무제표

제무제표 이용하기	439
제무 비율 사용하기	443
미래 재무 계회	460

개요

이 단원은 앞서 소개된 금융 아이디어에 대해 확장한다. 이 아이디어들은 주요 금융 용어들을 이해하고, 정확한 재무제표를 이해하고 예측하며, 출구 전략을 결정하고, 재무 비율을 계산한다.

재무제표는기업가에게 필수적인 수단이다. 재무제표는 결정들의 예측된 것뿐 아니라 예측하지 못했던 결과들도 보여준다. 이 단원은 사업을 운영하는 데 이러한 수단을 이용하는 것에 대한 통찰력을 제공한다.

재무비율을 이해하는 것은 또한 기업가들에게 가치 있는 기술이다. 재무 비율은 기업인들이 수많은 변수들을 아우르는 재무적 목표를 설정하는 데 도움을 준다. 이것은 산업 기준에 대조하여 기업가의 사업을 평가하는 자세한 방법을 제공한다. 비율은 또한 기업가가 평가가 필요한 기업 안의 재무적 동향을 파악할 수 있도록 해 준다. 결국, 비율은 외부인들이 회사의 재무적 상황을 검토하는 데 공통된 방법이다.

학습 목표

당신은 이 장에서 다음을 배울 것이다.

- 재무제표에 나타난 중요한 정보를 읽고 파악한다.
- 재무 비율을 계산하고 이해한다.
- 산업 기준에 당신 사업의 재무적 정보를 비교한다.
- 세부적인 출구 전략을 파악한다.

14.1 재무제표 이용하기

14.1.1 소개

미국 통계국의 사업 정보 추적 시리즈 (Business Information Tracking Series)에 따르면, 벤처 창업 기업의 1/3은 2년이 되기도 전에 폐업한다고 한다. 사업의 6년차에서 60%이상의 창업 기업들이 폐업한다. 폐업의 이유들은 많다. 때때로 기업가는 자신의 선택에 의해 사업을 폐업한다. 대부분의 경우, 사업이 실패하고, 기업가는 폐업할 수밖에 없게 된다.

수천 개의 문헌, 연구 자료와 책들은 실패의 이유와 어떻게 실패를 피하는지 쓰고 있다. 당신이 어떠한 출처를 검토하든, 그것은 대부분 아래의 상위 10가지 이유를 포함하고 있을 것이다.

1. 경험 부족

2. 자본 부족

3. 경쟁 무시

4. 미숙한 재고 관리

5. 조정되지 않거나, 미예측된 성장

6. 안 좋은 위치

7. 고정 자산에 과도한 투자

8. 부족한 신용도

9. 낮은 판매도

10. 적절한 계획의 부족

사업 실패의 이유 중 여섯 가지는 기업가의 재무적 계획과 직접적으로 연관되어 있다. 몇몇은 수익성과 연관되어 있지만, 대부분은 현금이 필요할 때 적절한 양의 현금을 가지고 있느냐와 연관되어 있다.

당신은 이러한 치명적인 오류들을 어떻게 피할 수 있을까? 가장 좋은 방법은 재무 계획 과정에 뛰어들고 사업을 시작하고 운영하는 데 필요한 재무적 수단들을 이용하는 것이다.

14.1.2 회계 시스템

재무제표의 발달은 금융 거래가 발생하면서 시작되었다. 금융 거래는 사업에서 매일 일어난다. 청구서가 지불되거나 판매가 발생했을 때. 금융 거래가 일어난다. 이러한 금융 거래는 유용한 양식에 정리되어 있지 않는 이상 분석될 수가 없다. 금융 거래는 기업가가 좋은 재무적 결정을 내리는 데 필요한 정보를 쉽게 제공할 수 있도록 기록되야 한다.

회계 시스템은 이러한 구조를 제공한다. 첫째, 거래가 발생한다 – 판매, 대금 지불, 혹은 장비 구매. 둘째, 문서가 발행된다 - 영수증, 청구서, 혹은 수표. 셋째, 금융 거래는 사업비, 컨설팅 수익, 은행 대출과 같은 계정으로 입력 된다. 회계 시스템은 다음과 같은 계정으로 분류된다.

대차 대조표(Balance Sheet) 분류

손익 계산서(Income Statement) 분류

자산 수입 부채 지출

자기 자본

이 계정들은 몇몇 보고서에 정리된다. 주로 손익 계산서, 대차 대조표, 현금 수지 계산서이다.

Small Time Operator - 이 책과 소프트웨어 시스템은 어떻게 회계가 이뤄지는지에 대한 기초적 이해를 돕는다. 사업의 재무적 측면을 두려워하는 사람들에게 특히 좋다.

bellsprings.com/STOSoftware.htm

Quickbooks - 소규모 사업주들을 위한 몇몇 소프트웨어 프로그램을 제공한다. 적절하게 운영한다면, 이 프로그램들은 사업을 운영하는 데 필요한 재무제표들을 만들 것이다.

intuit.com

Accounting Software Review - 9가지의 회계 소프트웨어 프로그램의 개관

accounting-software-review.toptenreviews.com

사업은 거래를 통해 이뤄진다.

- 1. 거래가 성사된다 판매, 요금 지불 혹은 구매
- 2. 문서가 생성된다 영수증, 청구서 혹은 수표
- 3. 거래가 회계 시스템에 입력된다.

차를 구매하는 과정에서, 각 과정마다 서류 작업이 진행된다. 서류 작업은 보고서를 생산하고 정보를 분류하는 기록 보관 시스템에 기록된다. 대리점들은 얼마나 수익성이 있는지 판단하기 위해 보고서를 사용한다.

14.1.3 회계 등식

11단원에서 복습한 회계 등식은 회계 과정들에 기초를 제공한다. 자산의 가치는 채권자의 권리 가치(부채)와 소유주의 권리 가치(자기 자본)가 합해진 것이다. 그러므로 회사 자산이라 하더라도, 소유주와 외부인 둘 다 그 자산에 대한 권리를 가지고 있을 수 있다.

A + L = E

회계 시스템에 거래 내역이 올려질 때, 최소 두 가지의 계정에 영향을 미친다. 거래가 제대로 이뤄졌을 때, 회계 등식은 균형을 이룬다.

14.1.4 금융을 이해하기 위한 수단들

기업가는 매일 사업의 재무 상태에 직접적이거나 최종적인 영향을 미칠 결정을 내리게 된다. 재무제표는 이러한 결정이 내려질 때 운영을 위해 이용되어야 한다.

렌치(스패너)가 기계공들에게 필수적인 것처럼 재무제표는 사업 운영에 필수적이다. 기계공은 단지 하나의 렌치가 있는가? 모든 렌치들이 같은 용도로 쓰이는가? 아니다, 다른 직업이 각 직업을 위한 적절한 도구를 선택하는 것처럼 다른 도구들이 요구 때문이다.

재무제표는 회사 운영자에게 재무적 목표를 달성하기 위한 회사의 능력을 점검하고 예측하는 도구를 제공한다. 손익 계산서는 회사의 수익성을 반영하고, 대차 대조표는 지불 능력을 반영한다. 현금 흐름 계산서는 비용을 지불할 수 있는 충분한 현금을 가지고 있는지 나타낸다.

재무적 문서와 표들을 검토하거나 비교할 때, 다른 사업과 산업에서 계정을 묘사하기 위해 다른 용어를 사용할 수 있다는 점을 기억하는 것이 중요하다. 기업가는 계정들을 뭐라 부르든, 계정이 의미하는 것과 그것이 어디로부터 오는가를 알고 있어야 한다.

From Real Entrepreneurs

Southside Electronics 회사는 이전 공급자보다 단위당 50%이상 할인된 가격으로 공급할 수 있는 새로운 판매 회사를 찾았다. 그러나 몇 개월 후, 회사는 지불 비용이 증가하고 있다는 점을 인지했다. 왜일까? 새로운 공급품의 불량 비율이 전보다 25% 높았다. 그것은 재작업이 늘어나는 것을 의미했다. 이 발견은 경영진에게 상품과 노동 비용 중 어느 비용이 더 들지 결정하도록 요구하였다.

14.1.5 손익 계산서

손익 계산서는 11장에서 설명되었다시피, 순수입 공식(수익-지출=순수익)을 기초로 한다. 손익 계산서는 특정기간 동안 회사가 얼마나 많은 돈을 벌었는지 잃었는지 나타낸다. 다시 말해, 회사의 실적을 보여준다. 이것은 순이익 혹은 순손실이라 부른다. 손익 계산서는 수익의 양과 그 수익을 벌기 위해 발생한 지출을 기준으로 사업체가 어떻게 실적을 내는지 반영한다. 간단히 말해서, 이익 혹은 손실은 수익과 지출의 차이와 같다.

TIP O

손익 계산서는 예산을 작년과 산업 평균과 비교하여 당신이 사업을 어떻게 이끌었는지 말해 줄 수 있다.

손익 계산서는 사업 전략들이 얼마나 잘 적용되었는지 드러낸다. 이것은 보고서에 나타난 이익 혹은 손실에 의해 결정되는 세금을 파악하는 데 쓰인다.

손익 계산서 상에는 계정의 두 가지 분류(수익과 지출)가 나타난다. 사업의 주요한 비용 중 하나인 상품의 비용은 수입에서 차감되는 첫 번째 지출이다. 몇몇 서비스 사업은 판매된 제품의 비용이 없다. 남은 잔액은 총수익 (gross income)혹은 총이익 (gross profit)이라 불린다. 모든 다른 사업 지출들은 사업의 순이익(net profit) 혹은 순손실(net loss)을 파악하기 위해 총 수입에서 차감된다.

14.1.6 대차 대조표

대차 대조표를 위한 공식(자산=부채+자기 자본)은 회계 등식과 같다. 자산은 가치를 갖기 때문에, 이 공식은 그 자산들에 대해 권리를 가진 법적 주체나 개인들을 나타낸다. 어떤 권리는 사업의 외부인에게 돌아가고 (부채), 어떤 권리는 회사를 소유하고 있는 사람에게 돌아간다 (자기 자본).

대차 대조표는 회사가 얼마나 가지고 있고, 회사에 얼마나 빚져 있고, 회사가 얼마나 채권자와 소유주에게 빚졌는지를 나타낸다. 이것은 회사의 자산, 부채와 소유주의 자기 자본을 보여준다.

대차 대조표에서 자산은 유동 자산과 고정 자산으로 나눠진다. 유동 자산은 현재 현금 형태로 있거나 1년 안에 현금화될 만한 자산을 포함한다. 예시들은 현금, 미수금과 재고를 포함한다. 고정 자산은 1년 안에 현금화될 것이라고 예측되지 않는다. 고정 자산은 건물, 장비나 특허와 같은 무형 자산을 포함한다.

부채들은 유동 부채와 장기 부채로 나눠진다. 유동 부채들은 1년 안에 지불될 것으로 예상된다. 장기 부채는 더긴 시간의 청산 기간을 요구한다. 자기 자본은 자산과 부채 사이의 차이이고, 사업의 가치에 대한 소유주의 권리를 나타낸다.

14.1.7 월간 현금 흐름 계산서

월간 현금 흐름 계산서는 매월 얼마나 많은 양의 현금이 사업체에 들어오고 나가는지를 예측한다. 예측된 월간 현금 흐름 계산서는 단연코 초기 사업들에 가장 중요한 문서다. 이것은 매일매일 행해지는 현금 예산 파악을 돕는다. 현금 흐름 분석의 필요성은 판매를 만들기 위해 돈이 지불되어야 하는 시간과 판매를 통해 현금을 실제로 받는 시간 사이의 불일치에서 온다(또한 현금 주기라 불린다). 현금 주기는 시간이 걸린다. 그러므로 추가적 지원금은 이 주기가 도래하기까지 기다리는 동안 사업을 유지하는 데 필요하다.

비록 현금 흐름 계획은 개념상으로는 간단하지만, 정확한 숫자들을 결정하는 것은 상당한 일을 포함할 수 있다. 현금 흐름은 정확히 이름이 암시하는 것이다. 회사에 들어갔다가 나오는 현금의 예측이다. 오직 현금이 이 분석에 포함된다. 감가상각, 할부 상환과 자산 이동과 같은 비현금(non-cash) 회계는 현금 흐름 계산서에 포함되지 않는다.

현금 흐름 계산서는 월 초의 현금 잔고로부터 시작된다. 판매, 수금, 부채 혹은 자기 자본 기여를 통해 거둬들인 예측된 현금은 현금 잔고에 모두 더해진다.

REALITY 🔊

사업체가 다음 달에 미수된 많은 돈을 받는다 할지라도, 그것은 내일 많은 돈을 지불해야 하는 지불 불능 상태에서 구해 주지 않는다. 사업체는 마이너스 현금 잔고를 가질 수 없다. 그러므로 마이너스 현금 잔고는 어떻게 해서든 채워져야만 한다.

이 합은 이용 가능한 현금의 총액을 구성한다. 그 달에 현금으로 지불된 모든 물품들은 월말에 예측되는 현금 잔고를 파악하기 위해 이용 가능한 현금 총액에서 차감된다. 이 금액은 항상 0 이상이어야 한다. 사실은 이것은 실제 현금 거래에서 변수들을 흡수하기 위해서는 튼튼한 완충재를 항상 가지고 있어야만 한다.

<u>TIP `</u>♡́-

현금 흐름의 개념은 개인의 당좌 예금 계좌와 비슷하다. 수표장 안에 당신은 당좌 예금 계좌의 돈이 나가고 들어오는 흐름을 기록한다. Financial Statements - 재무서류 사이의 관계와 어떻게 그것이 발전해 왔는지 이야기한다. smallbusinessnotes.com/busienss-finances/financial-statements.html

14.1.8 역사적 현금 흐름 계산서

역사적 현금 흐름 계산서는 현재 재정적 예측 과정의 부분으로 사용되지는 않지만, 현금 흐름 계산서의 또 다른 종류로 이야기되어야 한다. 공식적인 현금 흐름 계산사가 예측된 현금 흐름을 보는 것이라면, 역사적 현금 흐름 계산서는 과거 현금 흐름을 본다. 때때로 회계사의 현금 흐름이라고 불리는 이 계산서는 현금 계정에 절대적으로 영향을 미치고 있는 잔고의 변화를 보고한다. 이러한 변화들은 각 계정의 증가 혹은 감소와 같이 묘사된다. 예를 들어, 만약 회사에 지불되어야하는 돈 (미수금 계정)이 특정 시간 동안 감소한다면, 몇몇의 미수금 계정들은 지불되었고, 현금 보유가 증가하는 결과를 가져왔을 것이라고 추측된다. 지출의 증가는 잔고의 감소를 가져온다.

역사적 현금 흐름 계산서의 목표는 지난 해 회사를 통해서 현금이 어떻게 흘러갔는가를 파악하기 위함이다. 이목적이 과거의 현금 흐름을 분석하는 것이기에, 본 과정에서는 사용되지 않는다. 이것은 현존 하는 기업들에게 가치 있는 재무제표이고, 외부 투자자, 회계사와 은행가가 요구할지 모른다.

14.2 재무 비율 사용하기

14.2.1 재무 비율

재무제표들은 예측과 운영 보고서들이다. 비율은 이러한 보고서들의 정보를 사용하여 기업가에게 회사의 재무적 상황을 드러낸다. 재무 비율의 4가지 종류는 수익성, 유동성, 위험과 효율성이다. 비율은 기업가가 다양한 재무제표상 재무 항목들 사이의 관계 혹은 연관성을 보는 데 도움을 준다.

More Info

RMA Annual Statement Studies - NAICS 코드에 의해 정리된 17가지 섹션들을 포함한다. 위험 관리 협회의 회원 기관에 의해 제공된 회사들의 재무적 데이터를 포함한다. 비즈니스 도서관에서 이용 가능하다. 출판자의 웹 사이트: **rmahq.org/RMA.**

rmahq.org/NR/rdonlyres/CC0A8E6-ABB8-4EA6-B317-A75A269520E1/0/FRB_Sample_201011.pdf

Useful Business Statistics - 산업에 따른 재무 비율과 기준(벤치마크).

bizstats.com

Industry Norms and Key Business Ratios, Dun and Bradstreet - 다양한 회사들의 재무제표를 기반으로 한 재무 정보. 대부분의 비즈니스 도서관들에서 이용 가능하다.

dnb.com

Almanac of Business and Financial Ratios, Leo Troy, Ph.D. - 550만 회사들에 대한 IRS 데이터와 재무적 정보.

How to Track Your Company's Critical Numbers, Darren Dah - 당신의 사업을 위해 무조건 알아야 하는 중요한 숫자들을 사용하는 법을 가르쳐 준다.

inc.com/guides/tracking-critical numbers.html

From Real Entrepreneurs

월간 5백만 개의 요요를 생산하는 공장 운영 비용과 월간 2백만 개의 요요를 생산하는 공장 운영 비용이 같을까? 당연히 아니다. 재무 비율은 한 회사의 수익성 혹은 유동성을 산업의 평균과 비교하는 데 사용될 수 있다. 예를 들어, 만약에 요요 산업에서 순이익률이 보통 6%라면, 회사가 몇 개의 요요를 생산하든지 간에 대략 6%여야 한다.

14.2.2 수익성 비율

수익성 비율은 기업가가 자신들의 사업의 수익성을 평가하는 데 도움을 준다. 특정한 숫자들을 비교함으로써, 이 비율들은 높은 비용, 비효율적 운영과 수익률을 파악하는 데 도울 수 있다. 비록 여러 가지 비율이 존재하지만, 몇몇의 간단한 수익성 비율을 이해하는 것은 열정적인 기업가를 창업시킬 것이다.

수익성 비율 (Profitability Ratios)

매상 총이익 (Gross Margin)	
어떻게 계산되는지	총수익/순판매액 (Gross income/Net sales)
어떤 것을 측정하는지	직접 비용이 차감된 이후 회사가 해당 제품을 팔아서 만든 이익
무엇을 말해주는지	매상 총이익은 얼마나 사업체가 직접 비용들을 관리하고 있는지 보여준다. 비율이 높을수록, 판촉, 운영과 연구 개발과 같은 간접 비용에 사용할 돈이 더 많이 남는다.
영업 마진 (Operating Margin)	
어떻게 계산되는지	영업 수익/순판매액 (Operating income/Net sales)
어떤 것을 측정하는지	회사 운영의 수익성과 효율성
무엇을 말해주는지	영업이익은 얼마나 회사가 경상비를 관리하는지 나타낸다. 비율이 높을수록, 회사가 이 비용을 더 효과적으로 관리하고 있다.
	총이익과 영업이익을 비교하는 것은 회사가 어떤 비용을 관리하는 것이 필요한지 파악하도록 해 준다. 예를 들어, 회사의 영업 이익이 감소하는 동안 총이익이 증가한다면, 경영진은 회사가 영업/간접 비용들을 다루는 데 어려움을 겪고 있음을 즉시 알 수 있다.
순수익 (Net Margin)	
어떻게 계산되는지	순이익/순판매액 (Net income/Net sales)
어떤 것을 측정하는지	수익성
무엇을 말해주는지	순수익은 판매 단위마다 얼마나 많은 수익을 얻는가를 나타낸다. 비율이 높을수록, 더 많은 수익이 있다. 순수익이 내려가는 것은 비용 관리나 가격 책정의 문제를 나타낼지 모른다.

총자산 이익률 (ROA) (Return on assets)						
어떻게 계산되는지	l떻게 계산되는지 순이익/총자산 (Net income/Total assets)					
어떤 것을 측정하는지	누는지 회사가 자산 단위당 얼마나 많은 이익을 창출해 내는가					
무엇을 말해주는지 총자산 이익률은 회사가 수익을 창출하기 위해 자산들을 어떻게 효율적으로 사용하는지 측정한다. ROA는 크기가 다른 회사들을 비교하는 데 사용될 수 있다. 자산들은 안정적으는 남아 있기에, ROA의 감소가 적은 수익성을 나타내는 동안, ROA의 증가는 큰 수익성을 나타낸다.						
자기 자본 수익률 (ROE) (Return	on equity)					
어떻게 계산되는지	순이익/총자기 자본 (Net income/Total equity)					
어떤 것을 측정하는지	자기 자본에 대한 순이익의 비율					
무엇을 말해주는지	수익 창출을 위해 사업이 투자된 자금을 잘 사용하는지. 이것은 회사가 좋은 투자 상품인지 아닌지 말해 준다. ROE가 증가함으로써, 회사는 잠재적 투자자들에게 더욱더 매력적이 된다.					

From Real Entrepreneurs

Roger와 Jayne이 자동차 경주 수집품과 장난감 가게를 시작하기 위해 사업 계획을 개발할 때, 그들은 그 유통 사업의 수익성 비율을 기반으로 손익 계산서를 예측했다. 이것은 그들에게 좋은 시작점이 되었다. 사업의 첫 6개월 동안, 그들은 한 손님당 평균 판매가 그들이 속한 산업 평균보다 상당히 높은 것을 찾아 냈다. 지금, 그들은 미래 운영을 위한 벤치마크로 그들만의 수익성 비율의 기록 추적을 개발하고 있다.

14.2.3 유동성 비율

유동성 비율은 비용과 단기 부채를 지불하기 위해 현금화할 수 있는 이용 가능한 현금이나 투자금의 양을 측정한다. 유동성 비율은 현재의 부채를 감당할 수 있는 기업가의 능력을 결정한다. 흔히 사용되는 두 가지 비율은 유동 비율(流動比率)과 당좌 비율이다. 유동 비율은 모든 유동 자산을 유동 부채에 비교한다. 2:1 비율이 보통 이상적이라고 사려 된다. 다시 말해, 유동 부채보다 유동 자산이 2배 많은 사업을 말한다. 당좌 비율은 유동 자산(마이너스 재고) 대 유동 부채 비율이다. 이 정보는 유동 부채를 즉시 지불할 충분한 현금, 미수금과 시장성 유가 증권이 있는지를 파악한다.

유동성 비율 (Liquidity Ratios)

유동 비율 (Current ratio)	
어떻게 계산되는지	총 유동 자산/총 유동 부채
어떤 것을 측정하는지	회사가 단기 채무를 지불하기 위해 충분한 유동성을 가졌는지
무엇을 말해주는지	이것은 청구된 금액을 지불할 충분한 현금이 있는지 말해 준다. 이론적으로, 대부분의 회사는 2.0의 유동비율을 선호한다. 이 비율을 면밀히 보는 것이 중요하다. 만약 비율이 내려간다면, 회사의 현금 사정은 빠르게 약화된다. 현금을 늘리는 가장 빠른 방법은 판매를 늘리는 것이다.

당좌 비율 (Quick ratio)	
어떻게 계산되는지	(유동자산-재고)/유동부채
어떤 것을 측정하는지	회사의 자산에서 재고를 뺀 부분이 단기 채무를 커버할 수 있는 충분한 유동성을 제공하는지
무엇을 말해주는지	이것은 매서운 기준이다. 이것은 회사가 단기 채무를 갚을 수 있는 충분한 현금을 가진 회사인지 보여준다. 1.0의 비율이 보통 선호된다. 만약 아래로 내려간다면, 판매가 매일 현금 부채를 갚기에 충분하지 않다는 것이다. 현금관리에 신속한 개입이 필요하다.

14.2.4 다른 비율

재무 비율의 다른 종류는 위험 비율과 효율 비율이다. 위험 비율은 외부 개인 소유지분과 소유주가 채권자에게 얼마나 많은 금액을 잃을 수 있는가를 포함한다.

효율 비율은 얼마나 사업이 잘 운영되는지를 말해 준다. 이 비율들은 얼마나 빠르게 재고들이 순환되고, 얼마나 회사가 미수금을 효율적으로 환수하고, 회사의 자산에 의해 판매가 얼마나 효율적으로 이루어지는지 측정한다.

위험비율 (Risk Ratios)

부채비율 (Debt ratio)							
어떻게 계산되는지	총채무/총자산						
어떤 것을 측정하는지	채권자의 돈(부채)으로 조달된 자산의 비율						
무엇을 말해주는지	1보다 큰 부채 비율은 마이너스 순자산을 뜻한다. 다시 말해, 만약 회사가 최대한의 가치로 자산을 다 팔 더라도, 모든 채무를 다 갚을 수 있는 충분한 돈을 여전히 갖지 못한다.						
채무 대 자기 자본 비율 (Debt to e	채무 대 자기 자본 비율 (Debt to equity ratio)						
어떻게 계산되는지	총 채무/총 자기 자본						
어떤 것을 측정하는지	부채와 자기 자본에 회사가 얼마나 의존 하는지						
무엇을 말해주는지	비율이 높을수록, 회사의 부채가 순자산을 초과하고, 회사는 부채를 얻기 힘들어질 것이다. 추가적으로, 소유주의 지위는 약해질 것이다. 부채에 대한 채무 불이행의 경우, 채권을 가지고 있는 자들(은행, 대형 공급자들)이 회사 운영권을 가질 수 있다.						

효율 비율 (Efficiency Ratios)

재고율 지수 (Inventory turnover ratio)						
어떻게 계산되는지	재고에 대한 판매된 제품 비율					
어떤 것을 측정하는지	특정기간(통상적으로는 1년)동안 회사의 재고가 얼마나 회전하는지					
무엇을 말해주는지	회사가 얼마나 효율적으로 재고를 관리하는지. 통상적으로, 높을수록, 더 낫다. 하지만, 높은 비율은 충분한 판매가 없고, 판매가 줄었다는 것을 나타낼 수도 있다.					

매출 채권 회전 일수 (DSO) (Days sales outstanding)						
어떻게 계산되는지	미수금/(순 매출액/365)					
어떤 것을 측정하는지	청구 금액을 고객들이 지불하는 데 걸리는 평균 기간					
무엇을 말해주는지	회사가 얼마나 효율적으로 돈을 회수하고, "부동 지금"을 얼마나 조달해야 하는지. DSO는 회사의 신용 정책이 얼마나 효과적인지 나타낸다. 신용 정책이 엄격할수록, DSO비율은 낮다. 하지만, 엄격한 신용 정책은 판매를 줄일 수 있다.					
투자 회전율 (Investment turnov	er ratio)					
어떻게 계산되는지	순 매출액/총자산					
어떤 것을 측정하는지	자산에 의해 창출되는 판매의 양					
무엇을 말해주는지	회사가 얼마나 효율적으로 자산을 이용하여 판매를 창출하는지. 측정치는 얼마나 빠르게 그리고 자주 자산 (기계 혹은 투자의 부분)이 다시 지불되는지를 보여준다. 예를 들어, 오래된 장비는 생산을 더 느리게 하나, 1년에 장비 값의 3배 이상을 벌어들이지만 새로운 모델은 2년이 되어서야 제 값을 벌어들인다. 소유주는 어떤 것이 더 가치 있는 투자인지 살펴야 한다.					

ઈ 연습 14.2.4 재무 비율 복습하기

학습 목표

• 재무적 상황을 작년 및 산업 표준과 비교하여 파악하기 위해 주어진 회사의 재무 비율을 계산하고 사용 하라.

개요

비율들은 회사의 재정적 상태를 비교하기 위한 확고한 근거를 제공한다. 그것들은 한 해부터 다음 해까지 회사의 성장을 비교하는 데 사용될 수 있다. 비율들은 회사들과 산업의 표준들 간 차이를 분석하는 데 사용될 수 있을 것이다. 이 연습은 당신이 장난감 생산 회사의 비율을 계산하는 것을 도와줄 것이다. 그리고 당신은 이 비율을 작년의 비율과 장난감 생산 산업에 비교할 것이다. 이 기술을 연습한 후, 당신의 사업에 이 지식을 적용할 수 있을 것이다.

1단계

비율들을 계산하라. 이 과정에서 제공된 재무 견본(template)들은 당신이 연습표에 입력한 수치들을 바탕으로 당신의 사업의 재무 비율을 자동적으로 계산해 줄 것이다. 그래도 여전히 계산을 위한 기초를 이해하는 것이 좋다. 계산을 하는 것은 당신의 이해를 도울 것이다. 당해 연도를 위한 손익 계산서와 대차 대조표가 제공된다.

Southview Toy Manufacturing		Southview Toy Manufacturing	
손익 계산서		연말 대차 대 조표	
	당해 연도		당해 연도
	'000s		'000s
순 매출액	\$694	현금	\$57
- 판매된 제품의 비용	442	미수금	60
= 홍소득	252	재고	105
- 운영 비용	223	기타 유동 자산	110
= 영업 수입	29	총유동자산	332
- 감가상각	9	순고정자산	15
= 순이익	\$20	총자산	\$347
		총 유동 부채	\$231
		장기 채권	20
		총부채	251
		총자기자본	96
		총 부채&자기 자본	\$347

Southview Toy Manufacturing

재무 비율				
		작년	금년	산업
수익성 비율				
매출총이익	총이익			
메칠 중에 다	순 매출액	35.04%		40.70%
영업 마진	영업 수입			
0 H H C	순 매출액	3.42%		4.60%
순이익률	순이익			
문이익퓰	순 매출액	1.71%		3.30%
총자산이익률(ROA)	순이익			
공시선 이익퓰(ROA)	총자산	4.44%		3.30%
자기 자본 수익률(ROE)	순이익			
	총자기자본	18.87%		7.66%

유동성 비율			
유동비율	총 유동자산		
то чё	총 유동부채	1.02	1.70
당좌 비율	유동자산 - 재고		
O 시 미 원	유동부채	0.48	0.60
위험성 비율			
부채 비율	총부채		
무새 미뉼	총자산	0.76	0.57
채무 대 자기 자본 비율	총부채		
세구 내 시기 시는 비벌	총자기자본	3.25	1.32
효율성 비율			
재고율 지수	제품 판매 비용		
시포철 시구	재고	4.09	1.10
매출 채권 회전 일수	미수금		
	순 매출액/365	29.32	84.32
E-1 = 1710	순매출		
투자 회전율	총자산	2.60	1.00

^{*} 두 번째 열의 가운데 선분은 나누기로 작용함. 예를 들어, 매출 총이익은 총 이익/순 매출액.

2단계

비율을 분석하라. 금년과 작년의 비율을 비교하라. 가장 많은 변화가 있는 3가지의 비율들을 적어라. 비율이 증가 혹은 감소하였는가? 이 증가 혹은 감소의 의미는 무엇인가? 성공인가 문제인가? 변화의 이유는 무엇인가? 이 변화의 결과로 인해 어떤 것이 일어날 수 있는가?

비율	증가/감소	의미	이유

3단계

산업 표준을 분석하라. 이제 Southview Toy Manufacturing의 2개 연도의 비율들을 보고, 산업 표준 비율과 비교해 보라. 이 비율들은 Southview Toy Manufacturing과 비슷한 크기의 경쟁자들로부터 수집되었고, 재무제표 분석을 통해 작업되었다. 산업 표준보다 Southivew Toy Manufacturing이 잘하고 있는 비율을 파악하라. 또한 Southview Toy Manufacturing에서 개선이 필요하다고 드러난 부분을 파악하라.

14.2.4 시나리오

Run KC - 비율 사용하기

학습 목표

• 사업 운영에 대하여 3가지 수익성 비율(매출 총이익, 영업 이익, 순 이익률)이 나타내는 것을 이해하라.

개요

재무제표들(손익 계산서, 현금 흐름 계산서, 대차 대조표)은 예측과 운영의 도구들이다. 재무제표의 수치들은 재무 비율을 계산하는 데 사용된다. 이 비율들은 백분율로 회사의 운영을 분석하는 데 사용된다. 실제 수치보다 백분율을 기반으로 하는 평가는 소유주가 특정 기간의 회사의 활동을 평가하게 해 주고, 해당 사업을 같은 산업 내의 다른 회사들과 비교할 수 있게 해 주며, 미래를 계획하게 해 준다. 많은 비율들이 있지만 그 비율들을 4가지 종류 중 하나로 구분될 수 있다. 수익성, 유동성, 위험성과 효율성이 그것이다.

시나리오

Tim은 회계사이고 재무제표에 대해 명확히 이해하고 있다. 그의 아내는 상근일을 계속하면서 주말에 사업을 돕고 싶었다. 그들이 저축한 돈을 투자하고 있기 때문에, 그녀는 회사의 재무적 측면을 이해하고 싶었다. Tim이 대학 시절 운영했던 양말 사업을 위한 손익 계산서와 현금 흐름 계산서를 통해 공부하면서 그녀는 재무제표를 잘 이해하게 되었다. 이제 그녀는 재무 비율을 이해하고, 몇몇의 기본적인 수익성 비율들을 공부하면서 사업운영에 대해 비율들이 무엇을 나타내는지 알고 싶어졌다.

1단계

폭을 계산하라. 제공된 연말 손익 계산서의 수치들을 이용하여, Run KC를 위한 매출 총이익, 영업 이익과 순이익률을 계산하라.

		1차년도	2차년도	3차년도
수익성 비율				_
매상총이익	총소득			
	순 매출액			

영업 이익	영업 이익	
순이익률	순이익	
	순 매출액	

^{*} 두 번째 열의 가운데 선은 나누기로 작용함. 예를 들어, 매상 총이익은 총이익/순 매출액.

 Run KC

 연말 손익계산서 (예측)

	2012	2013	2014
순매출액	387,750	545,400	688,250
제품 판매 비용	213,263	299,970	378,538
총수익	\$174,488	\$245,430	\$309,713
운영 비용			
광고	13,400	9,000	9,600
악성 부채 비용	_	-	_
은행 수수료	_	-	-
감가상각	5,962	7,390	8,819
회비 & 구독료	500	-	500
보험	2,400	1,600	1,800
라이선스 & 비용	300	250	250
마케팅 & 홍보	15,000	14,750	14,500
식사 & 접대비	_	-	-
잡화비	3,000	3,000	3,000
사무실 비용	760	760	760
사무용 소모품	900	400	400
외부 서비스	_	4,800	5,400
급여 비용			
월급 & 임금	67,600	70,800	114,000
급여 세금	8,112	8,520	13,800
이익	-	-	-
전문직비	4,600	1,975	2,450

	-	_	-
대여료	60,000	66,000	72,000
수리 & 유지비	800	800	800
배달료	_	-	-
전화료	1,500	1,500	1,800
교육 & 개발	_	-	-
여행	4,100	4,875	5,650
관리비	5,400	6,000	6,600
자가용	-	-	-
신용카드료	4,655	6,670	8,480
기타	3,000	-	-
총운영비용	\$201,989	\$209,090	\$270,609
영업수입	\$(27,501)	\$36,340	\$39,103
이자비용	10,802	8,051	5,072
기타 수입 (이자, 로열티 등)	6,000	12,000	20,250
세금 전 수입	\$(32,303)	\$40,289	\$54,281
소득세 (C회사라면)	-	-	_
순이익	\$(32,303)	\$40,289	\$54,281
			-

동향을 분석하라. 각 항마다 연도 사이에 변화를 연구하라. 이러한 변화들이 각각 나타내는 것은 무엇인가?

매출 총이익:		
영업 이익:		
순이익률:		

2단계

산업 비교. Run KC를 위해 계산된 아래의 특화된 러닝화 가게와 산업 평균을 비교하라. 산업 표준과 Run KC는 어떻게 비교되는가? 그것들은 무엇을 나타내는가?

비율	산업 평균	암시
매상 총이익	54.81%	
영업 마진	7.85%	
순이익률	6.36%	

14.2.5 비율 분석

비율 분석은 신규 회사를 평가하려고 했을 때 어렵고 복잡하다. 신규 기업을 위한 재무 비율들은 현존하는 사업들의 비율들과 다르다. 그렇다고 이 비율들이 당신의 재무적 예측에서 제외되어야 하는 이유는 아니다. 당신의 사업을 평가하기 위해 비율들을 사용하는 것은 가치 있는 과정이 될 수 있다. 사업 종류에 따른 평균판매 금액과 제품 판매 비율의 비용들과 같은 정보는 창업 기업가들에게 유용할 수 있다. 그가 속한 산업내에서 성숙한 사업들이 어떤 것인가하는 생각이 기업인에게 주는 정보는 새로운 사업의 재무적 예측을 하는 데좋은 시작점이다. 이 정보는 또한 도로 아래를 내려다 보는 것과 같은 사업에 대한 재무적 그림을 보여준다. 비율들은 또한 데이터 입력의 오류와 재무적 예측을 준비하는 논리를 드러낼 수 있다.

회사를 분석하기 위해 재무 비율을 사용할 때, 기업인가는 다음 질문에 대답하여야 한다.

비율 계산을 위해 얼마나 일관되고 현실성 있게 수치들이 사용되었는가? 만약 수치들이 일관되지 않고, 비현실적이고, 최근 날짜와 맞지 않는다면, 비율들은 가치가 없을 것이다.

각각의 비율들이 회사의 정책들에 얼마나 면밀히 비교되었는가? 회사 정책들은 해당 사업이 재무적 목표를 달성하는 데 기여하도록 세워져야 한다. 예를 들어, 대부분의 기업가는 그들이 허용하는 신용 거래 기간의 기준을 정한다. 만약에 그들이 고객들에게 net/30 지불 일정을 허용한다면, 그들의 DSO는 거의 30일이어야 한다. 이수치들은 회사가 30일 이내에 미수금을 회수한다는 정책을 따른다는 것을 의미한다.

각각의 비율들이 같은 산업 내의 다른 회사들과 얼마나 면밀히 비교되었는가? 회사의 비율들을 가치 있게 사용하는 것은 같은 산업 내의 다른 사업들과 비교하는 것이다. 이로써, 전반적 수익성을 향상시키기 위한 방법을 많이 배울 수 있다. 예를 들어, 기업인은 그의 회사가 장기적인 재고 주기를 가지고 있는 소수의 기업인 것을 확인했다. 이것은 곧 산업 내의 다른 대부분의 회사들과 비교하였을 때 재고를 더 오래 가지고 있다는 것을 나타 낸다. 이 과정은 현금의 바람직하지 않은 활용이기에, 그는 이유들을 평가하고 그의 재고 정책을 개선할 필요가 있다.

만약 재무제표와 비율들이 첫 3년 동안 그 사업이 수익성이 없음을 나타낸다면, 회사가 그들의 제품 혹은 서비스에 충분한 가격을 책정하지 않은 것일 수도 있다. 그의 가격이 타 경쟁사와 어떻게 비교되는가? 새로운 사업 소유주가 하는 가장 큰 실수는 낮은 가격을 책정하는 것이다. 이제 당신은 사업의 비용 구조와 잠재적인 수익성에 대해

더 나은 이해가 있으므로. 당신은 가격 책정 과정을 다시 검토하는 기회를 가져야 한다.

사업의 수익성을 향상시키기 위한 또 다른 방법은 비용을 절감하는 것이다. 그렇게 하는 한 가지 방법은 기업가가 시간, 지식과 능력과 같은 비금전적인 자원들을 활용하여 비용을 절약하는 것이다. 돈에 의존하기 전에, 당신에게 이용 가능한 모든 자원들을 사용하는 창의적인 방법들을 고려하라. 대개 작지만 기발한 재주와 창의성이 많은 것을 절약한다.

재무적 견본(template)는 자동적으로 재무 비율들을 계산한다. 이것을 보기 위해 "재무 분석-비율" 탭을 클릭하라. 당신의 회사를 분석하기 위해 이 재무 비율들을 사용할 때, 자신에게 다음의 질문들을 하라.

- 비율을 계산하기 위해 얼마나 일관되고 현실성 있게 수치를 사용했나?
- 사업이 창업 단계이기에 비율들이 얼마나 과장 혹은 과소 평가 되었는가?
- 각각의 비율이 회사의 정책들과 얼마나 면밀히 비교되었는가?
- 각각의 비율이 같은 산업 내 다른 회사들과 얼마나 면밀히 비교되었나?

TIP 🔆

일관되고 현실적인 수치로 계산된 비율들만을 기초로 의사 결정을 하라.

፻ 연습 14.2.5 재무 분석

학습 목표

• 회사의 재무적 상황을 작년과 산업 표준과 비교하여 파악하기 위해 주어진 회사의 재무 비율을 계산하고 사용하라.

개요

재무제표는 예측과 운영 보고서이다. 비율들은 이 보고서의 정보를 이용하여 기업가에게 회사의 재무적 상태를 드러낸다. 비율들은 다양한 재무제표의 재무적 항목들 간의 관계 혹은 연관성을 보여준다. 비율들은 기업가가 특정 기간 동안 회사의 실적을 평가하고, 해당 사업의 산업 표준과 비교하게 하고, 미래를 계획하도록 해 준다. 재무 비율들을 계산하는 것은 정기적인 재무 감사와 보고 과정의 일부분이 되어야 한다. 이 연습은 당신이 기존의 회사들의 비율들을 계산하도록 도와줄 것이다. 그런 뒤 당신은 이 비율들을 작년의 비율들과 산업의 비율과 비교할 것이다. 이 기술을 연습한 뒤에는, 당신의 지식을 당신 사업에 적용할 수 있을 것이다.

1단계

회사의 정보를 검토하라. Meramac회사는 항공 전자 기기 시험 시스템의 새로운 제품들을 생산하고 시장화하기 위해서 4년 전에 세워졌다. 작은 회사는 성장하였고, 수익성이 생겼다. Meramac은 주요한 컴퓨터를 설치하기에 이르렀고, 그러기 위해서는 \$500,000를 대출받을 필요가 있을 것이다. 자본 개선 프로젝트를 위해서 자금 조달처를 찾기 전에, Meramac 회장인 Diane Weber는 회사의 재무제표의 그녀만의 재무 분석을 실행하기로 결심했다.

연구 후에, Diane는 다음 비율들이 산업의 통상적인 것이라고 파악했다. 돈을 대출받는 과정에서 그녀는 그녀의 회사를 위한 재무 비율들을 입력했고, 산업 평균과 비교해 보았다.

산업 평균 Industry Averages (IA)

현재 비율	2.4대 1
진정한 척도 (당좌 비율)	1.2 대 1
재고 자산 회전율	10회
부채 비율	33%
채무 대 자기 자본 비율	0.70 대 1
총 자산 이익률 (ROA)	13.5%
자기 자본 수익률 (ROE)	28%

※ 회사 정보는 201B와 201A에서 이용 가능하다.

MERAMAC 회사

손익 계산서 비교: 연말 12월 31일, 201B와 201A

(201B는 가장 최근 연도의 것이다)

	201B	201A
매출	\$20,000,000	\$15,000,000
감액: 제품 판매 비용	-13,000,000	-9,000,000
매출총이익	\$7,000,000	\$6,000,000
감액: 운영 비용	-5,260,000	-4,560,000
순영업이익	\$1,740,000	\$1,440,000
감액: 이자비용	-240,000	-240,000
세금 이전 순이익	\$1,500,000	\$1,200,000
감액: 소득세 (30%)	-450,000	-360,000
순이익	\$1,050,000	\$840,000
대차 대조표 비교: 12월 31일, 201B와 201A		
자산	201B	201A
유동자산		
현금	200,000	400,000
미수금	1,500,000	800,000
재고	3,000,000	1,200,000
선불된 비용	100,000	1,00,000

총 유동 자산	\$4,800,000	\$2,500,000
공장과 장비	\$5,170,000	\$5,400,000
총자산	\$9,970,000	\$7,900,000
부채와 주식 보유자의 자기 자본	201B	201A
부채:		
유동부채	\$2,500,000	\$1,00,000
사채, 12%	2,000,000	2,000,000
총 부채	\$4,500,000	\$3,000,000
주식 보유자의 자기 자본		
보통주	\$2,500,000	\$2,500,000
유보이익	2,970,000	2,400,000
총 주식 보유자의 자기 자본	\$5,470,000	\$4,900,000
총 부채와 주식 보유자의 자기 자본	\$9,970,000	\$7,900,000

Meramac에 대한 다음의 추가적인 정보들이 이용 가능하다.

- 1. 회사의 주식은 현재 1주당 \$60에 팔리고 있다; 201A 동안에 주당 \$45에 팔렸다.
- 2. 모든 매출은 신용 거래이다. Diane은 회사가 미수금을 환수하는 데 산업 평균에 비해 5일이 더 걸린다는 것을 알았고, 201B에는 더 악화되었다는 것을 인지했다. Diane는 그 원인이 환수 노력 부족 때문인지 위험이 있는 고객들에게 판매를 한 것인지 확신하지 못한다.

Meraamac 회사의 회장으로서 Diane는 매우 고민되었다. 2018년도에는 판매가 \$5백만이 증가했지만, 회사의 순이익은 조금만 증가하였다. 추가적으로, 비용을 줄이기 위한 중요한 노력들이 행해졌지만, 회사의 운영 비용이 2018년도에는 증가했다.

2단계

비율들을 계산하라. 201B년도와 201A년도의 다음 비율들을 계산하기 위해 Meramac의 대차 대조표와 손익계산서를 사용하라.

	201B	201A	산업평균
a. 가동된 자본 (=CA-CL)			
b. 유동비율			2.4:1

c. 당좌 비율	1.2:1
d. 재고 자산 회전율	10호
e. 부채 비율	33%
f. 채무 대 자기자본 비율 (TL/TE)	0.70:1
g. 총자산 이익률 (세후 순이익/TA)	13.5%
h. 주식 보유자의 자기 자본 수익률 (세후 순이익/주식 보유자의 자기 자본 (보통주))	20%

3단계

비율들을 계산하라. 201B와 201A의 손익 계산서와 대차 대조표의 각 항목별 퍼센트 (소수점 한자리까지 반올림하라)

MERAMAC 회사

손익계산서 비교: 연말 12월 31일, 201B와 201A (201B는 가장 최근년도 것이다)

201B 201A

	금액	%(판매의)	금액	%(판매의)
매출	\$20,000,000	100.0%	\$15,000,000	100%
감액: 제품 판매 비용	-13,000,000	%	-9,000,000	%
매출 총이익	7,000,000	%	6,000,000	%
감액: 운영 비용	-5,260,000	%	-4,560,000	%
순 영업 이익	1,740,000	%	1,440,000	%
감액: 이자비용	-240,000	%	-240,000	%
세금 이전 순이익	1,500,000	%	1,200,000	%
감액: 소득세 (30%)	-450,000	%	-360,000	%
순이익	\$1,050,000	%	\$840,000	%

201B 201A

	금액	% (of TA)	금액	%(of TA)
자산				
유동자산				
현금	\$200,000	%	\$400,000	%
미수금	1,500,000	%	800,000	%
재고	3,00,000	%	1,200,000	%
선불된비용	100,000	%	100,000	%
총 유동자산	<u>\$</u> 4,800,000	%	\$2,500,000	%
공장과 장비	5,170,000	%	5,400,000	%
총 자산 (TA)	\$9,970,000	100%	\$7,900,000	<u>100%</u>
	201B	2	201A	
	금액	%(of TL+SE)	금액	%(of TL+SE)
부채와 주식 보유자의 자기 자본				
부채:				
유동 부채	\$2,500,000	%	\$1,000,000	%
사채, 12%	2,000,000	%	2,000,000	%
총 부채	\$4,500,000	%	\$3,000,000	%
주식 보유자의 자기 자본				
보통주	2,500,000	%	2,500,000	%
유보 이익	2,970,000	%	2,400,000	%
총 주식 보유자의 자기 자본	\$5,470,000	%	\$4,900,000	%
총 부채(TL)와 주식 보유자의 자기 자본(SE)	\$9,970,000	100%	\$7,900,000	100%

4단계

비율들을 분석하라.

1. 손익 계산서와 대차 대조표를 기반으로, 어떤 분야들이 개선되어야 한다고 나타났는가? 어떤 분야들이 사업에 문제 되는 변화를 나타내는가?

3. 201B ^c 이익은 않	에는 왜 수익의 }는가?	증가가 매우	작았는지	주주들에게	설명하라.	회사의	비 용	절감	노력으로부터	얻은

2. 이 분석을 바탕으로, 대출은 허용되어야 하는가? 왜 그런가? 혹은 그러지 말아야 하는가?

💆 과제 14a 재무 계획

축하한다! 당신은 실제로 재무 예측 과정을 완성했다. 이제 당신은 재무 계획을 완성하기 위해 그 정보를 사용할 것이다. 첫째로, 당신의 사업 계획서에 필요한 재무제표를 인쇄하라. 인쇄 옵션 워크시트를 이용하여, 다음의 재무제표들을 인쇄하라.

- 월간 손익 계산서
- 손익 분기점 분석
- 월간 현금 흐름 계산서
- 연말 손익 계산서
- 연말 대차 대조표
- 재무 분석/비율

둘째로, 사업 계획서 견본의 재무 계획 부분을 완성하라. 재무 서술에서, 당신은 창업 비용, 판매와 수입 예측, 당신의 손익 분기점 분석, 현금 필요량, 자금 조달 출처와 출구 전략을 묘사할 것이다. 이 과제는 당신이 재무계획의 중요한 부분들에 집중하도록 도와 주는 세부적인 질문들을 포함한다.

정보를 예측하기 위해 당신이 사용하는 워크시트들은 당신의 사업 계획서를 위한 유용한 자원들이다. 당신의 사업에 적용시킬 다음의 워크시트들을 인쇄하기 위하여 인쇄 옵션 워크시트를 사용하라. 사업 계획서의 부록에 이러한 워크시트들을 포함시켜라.

- 창업 기금 & 지출
- 운영 비용 예측
- 판매 예측
- 재고 예측
- 자본 예산 예측
- 자기 자본 & 부채 워크시트
- 감가상각 일정

14.3 미래 재무 계획

14.3.1 성장 계획

아이디어와 창업

안정적인 운영

초기운영

확장혹은급성장

기업가는 사업의 각 단계별 재무 계획이 필요하다. 창업 사업 계획서는 사업의 첫 번째 년도와 두 번째 연도까지 확장될지 모르는 아이디어와 창업 단계에서의 재무 계획을 명확히 한다. 이 계획은 또한 보통 사업의 세 번째 연도에 들어가는 초기 운영 단계까지 다룬다. 어떤 사업들은 꾸준한 비율로 운영 단계를 통해 천천히 지속적으로 성장한다. 그러나 대부분의 성공적인 사업들은 특정한 성장 규모를 계획한다. 성장 단계는 기업인의 계획된 부의 수확이 사업 안에서 이뤄지는 출구 전략에서 끝이 난다.

사업은 운영 단계 동안 성공적일 때, 성장 단계로 들어선다. 성공은 반복적인 수익성, 시장 인지와 요령 있는 운영을 통해 만들어진다. 성장은 운영 단계를 통해 얻어진 수익으로부터 부분적으로 자금 조달될 것이다. 외부 자금 출처들은 또한 공격적인 성장 전략을 실행하기 위해서 필요하다. 이 자원들은 부채, 벤처 캐피탈, 엔젤 투자자, 지점화, 사적 모집과 첫 주식 공모를 포함할 수도 있다. 어떤 성장 전략은 원하는 목표에 도달하기 위해 여러 번의 자금 조달이 필요할 것이다.

성장 계획은 사업에 대한 기업가의 장기적 비전이다. 창업 이후 5년, 10년 혹은 20년 후에 사업이 어디에 있어야하는지 모르는 것은 목적지 없이 차를 운전하는 것과 같다.

성장을 위한 계획은 사업의 장기적인 성공을 위해 가장 중요한 부분이다. 성장 계획은 다음의 질문에 답할 수 있어야한다.

- 어떤 새로운 제품/서비스, 회사 위치, 유통 센터와 시장을 성장 계획에 포함할 것인가?
- 성장 계획에서 예측된 수익은 얼마인가?
- 성장 계획을 추구하기 위한 재정적 요구 사항은 무엇인가?
- 미래 성장을 위해 필요한 자본은 어떻게 얻을 것인가?
- 예측된 성장을 지지하기 위해 추가적으로 어떤 경영인과 종업원들이 필요할 것인가?
- 성장 계획의 결과로 어떤 운영 비들이 증가할 것인가?
- 어떻게 성장 계획이 소유주/투자자들에게 출구 전략과 함께 부를 수확 가능하게 할것인가?

성장 계획에서 미래를 정확하게 예측하는 것은 어렵다. 여전히, 이 질문들은 사려깊은 생각과 분석과 함께 답변 되어야 한다. 성장 예측은 시장 및 산업이 연구되어 창업 계획서의 3년 재무 예측의 현실적인 수치들이 바탕이 되어야 한다.

14.3.2 출구 전략

출구 전략은 자산의 축적과 미래 수익의 잠재성을 확보하여 사업에 의해 창출된 부를 수확하기 위한 세부적인 계획이다. 출구 전략은 사업의 초기부터 계획되어야 하고, 매일의 운영에 도움이 되어야 한다. 이 전략은 보통 사업을 떠나기 위한 기업가의 계획과 일치한다. 성공적인 사업은 수익과 배당금을 제공하고, 자산의 가치를 쌓고, 미래 수익 잠재력을 쌓음으로써, 소유주들을 위한 부를 창출한다.

REALITY 🔊

사람들은 수익성을 생각하고 부동산, 주식과 뮤추얼 펀드에 투자한다. 여전히 많은 사람들은 어떻게 돈을 회수할 것인지 계획하지 않고 창업 기업들에게 투자한다.

TIP 🔆

적절한 장기적 계획으로 기업인가 전문성에 크게 의존하는 서비스 사업들은 기업가가 출구 전략의 일부로서 수확할 수 있는 가시적인 자산을 만들 수 있다. 기업인의 기술에만 전적으로 의존하지 않도록 직원을 추가하는 것은 기업가가 떠난 이후에도 존재할 수 있는 사업을 만드는 하나의 방법이다. 서비스 사업에 제품 요소를 추가하는 것도 또 다른 방법이다. 예를 들어, 컨설팅 사업이 교육 제품들을 개발하고 팔 수 있다; 상업적인 청소 회사는 그들의 청소 제품들을 상표화하고 팔 수 있다.

성공적인 출구 전략들은 기업가가 사업 내에서 만든 물질적이고, 지적이고, 잠재력있는 부를 수확한다. 기업가가 사전에 해야 하는 의사 결정은 얼마나 많은 경영권을 유지하길 원하는지, 얼마나 빨리 그들이 사업을 넘기길 원하는지, 그리고 얼마나 많은 돈을 받길 원하는지를 포함한다. 많은 출구 전략들은 법과 세금과 관련되기 때문에, 어떠한 선택도 변호사와 회계사로부터의 전문적인 조언없이 추구되어서는 안 된다. 기업가는 다음을 할 수 있다.

- 사업을 운영할 개인 구매자에게 팔 수 있다. 이 방법은 보통 두 기업가 사이에서 빨리 이전된다. 보통 제기되는 문제점은 판매자가 구매가의 일부분을 조달해야 한다는 것이다.
- 사업을 한 명 이상의 종업원에게 팔 수 있다. 은행들은 종업원들에게 돈을 대출하기 더 편안하다. 종업원들이 사업에 대한 직접적인 지식을 가지고 있기 때문이다. 그러나 종업원들은 그들의 과거 관여 때문에 보통 시장 가치보다 적게 지불하고 싶어 한다.
- 직원의 주식 소유권 계획(ESOP)을 통해 모든 직원들에게 사업을 매각할 수 있다. ESOP의 형식적인 절차 때문에, 사업은 보통 시장 가치 수준으로 매각될 수 있다. 세금 혜택들은 판매자에게 동기를 부여할 수 있다.

REALITY 🔊

매년 시장에 안착한 수백만 개의 사업 중에, 단 15%만 매각된다. 이 사업들은 보통 처음부터 뚜렷하게 계획된 출구 전략을 가지고 있다.

• 운영을 유지하거나 합칠 수 있는 다른 사업체나 경쟁자에게 사업을 팔 수 있다. 이 옵션은 보통 판매자에게 더 매력적인 가격을 제공한다. 그러나 판매자는 판매 이후 주요 위치에 수년 간 있어야 할지 모르므로, 이행은 더 오래 걸릴 수 있다.

- 기업을 공개할 수 있다. 증권 거래 위원회(SEC)의 승인 과정을 거치고, 운영 기준을 개발하고 상당한 재정적 자원을 사용할 수 있게 됨으로써 기업가와 경영진을 보상하는 이러한 종류의 출구 전략을 통해 프리미엄 가격이 얻어진다.
- 가족 구성원에게 사업을 물려줄 수 있다. 이 출구 전략은 가장 쉬운 방법 중 하나일 것이다. 조심스럽게 문서화된 경영과 관리 시스템은 지속적인 사업 성공을 보장하기 위해 개발되어야 한다.

From Real Entrepreneurs

수백만 달러의 성공적인 사업 매각 이후, David는 이것을 매입한 투자 그룹은 부분적으로 매입한 것이라고 했다. 왜냐하면 그때까지 그들이 가장 잘 갖춰졌다고 본 사업이 그의 것이었기 때문이다. 개발과 성공적인 신제품 출시에 David가 사용한 분석 기술을 기술자가 익힘으로써, 다른 사람들처럼 그 또한 사업 운영을 잘 계획하고 문서화 할 수 있었다.

다음의 출구 전략들은 앞에 묘사되었던 것과 같은 이익을 거둬들이지 않을 것이다.

- 세부화된 출구 전략 없이, 기업가는 자산을 청산하고 폐업할 수 있다. 이 선택은 기업가에게 적은 돈을 주지만, 사업 소유 기간에 대한 아무 보상도 해 주지 않는다.
- 소유권을 유지하고 경영자를 고용할 수 있다. 고용된 경영진은 이 옵션을 꿈 혹은 악몽으로 만들 수 있고, 출구 전략이 이뤄지기 전에 떠날 수 있다.

REALITY 🔊

사업을 시작하는 모든 기업인은 미래의 어느 시점에서 그 사업으로부터 계획적으로든 그렇지 않든 떠날 것이다.

More Info

Choosing Your Exit Strategy, William Payne. 출구 전략을 계획하는 데 필요한 가이드 entrepreneurship.org/en/resource-center/choosing-your-exit-strategy.aspx

Exit Strategies, Kauffman Foundation. 왜 출구 전략은 계획 과정의 중요한 부분인가. entrepreneurship.org/en/resource-center/exit-strategies.aspx

፻ 연습 14.3.2 출구 전략

학습 목표

• 당신의 성장 계획과 사업에 관련된 다른 고려 사항들에 기초하여 출구 전략을 개발하라.

개요

똑똑한 기업인들은 계획 초기 단계에서 사업으로부터의 출구를 계획한다. 왜냐하면 그들은 사업으로부터

진정으로 원하는 것이 무엇인지 분석하기를 강요받기 때문이다. 성공적인 사업은 자산을 축적하고 미래 수익 잠재력을 쌓으면서 소유주를 위한 부를 쌓는다. 요령 있는 기업가는 그 선택의 시점에서 이러한 가치를 수확할 수 있는 방법을 항상 계획해야 한다.

1단계

선호하는 출구 전략을 분명히 하라. 출구 전략을 선택하는 것은 항상 쉽지는 않다. 많은 요소가 성공적인 출구 전략을 개발하는 데 고려된다. 첫째, 당신의 산업에서 전형적인 출구 전략을 고려하라. 대부분의 사업체들은 팔렸는가? 그들은 기업 공개로 가는가? 혹은 그들은 그저 문을 닫는가? 또한 다음의 질문에 답하라.

- 출구 전략을 실행하는 단계에서 얼마나 많은 통제력을 당신은 유지하고 싶은가?
- 출구 전략을 단행한 이후에 얼마나 많은 통제력을 유지하기를 당신은 원하는가?
- 사업의 이전을 얼마나 빨리 하고 싶은가?

나는 내 사업을 떠나기 위해 다음의 방법을 계획한다.

• 얼마나 많은 돈을 받길 원하는가?

이 정보를 기반으로, 출구 전략의 다음 목록에 우선 순위를 정하라. 당신의 선호도를 나타내기 위하여 다음의 전략들을 1에서 6까지 평가하라. "1"은 그 전략이 당신이 첫 번째 선택이라는 것을 나타내고, "6"은 마지막 선택 이라는 것을 뜻한다.

사업을 판다 다른 사업에 합병한다 기업을 공개한다 직원들에게 매각한다 내 가족에게 넘긴다 사업을 중단한다 기타 (기술하라)
2단계
당신의 전략이 시행될 때를 명시하라. 당신은 세부적인 출구 전략을 계획할 필요가 있을 뿐 아니라, 언제전략이 실행될지 확실히 하는 것이 필요하다. 당신의 선호도를 나타내기 위해 1에서 4까지 다음의 시간 틀에서평가하라. "1"은 당신의 첫번째 선택을 나타내고, "4"는 마지막 선택을 뜻한다.
나는 사업 탈출을 안에 계획한다.
2년 이하 3년에서 5년 6년에서 10년 10년 이상

3단계

출구 전략을 이루기 위해 필요한 성장 계획을 규명하라. 1단계와 2단계에서 당신의 첫 번째 선택을 검토하여, 선택된 시간 틀 안에서 당신의 출구 전략을 이루기 위해 필요한 성장 계획을 규명하라. 그에 필요한 새로운 제품/서비스 매물, 직원과 자금을 고려하라.

새로운 가게 위치
새로운 유통 채널
다른 직원들

14.3.3 예산 모니터링하기

기업가의 주요한 한가지 책임은 예산을 모니터링하는 것이다. 연간 예산이 결정되면, 매 사업일마다 모니터링해야 한다. 재무 실적을 재무 목표에 견주어 도표화하고 모니터링하는 것은 기업가정신의 일부이다. 몇몇 사업에서는 예산이 매년 준비되고 다음 예산이 준비될 때까지 검토되지 않는다. 예산에 대한 연간 검토는 기업가가 재무적인 목표에 도달하는 것을 도와주기 어렵다. 이것은 마치 정원을 계획하고, 씨앗을 심고, 생산물을 수확하기 위해 계절의 끝에 돌아오는 것과 같다. 정원과 같이, 예산은 사업을 지속적으로 추적하기 위해 매일매일 관찰되어야 한다. 연간 예산을 가지고 정기적으로 검토하는 것은 다음의 일들을 도와 줄 수 있다.

- 사업을 재정적으로 운영하는 기초를 제공한다.
- 비용을 조절한다.
- 지출이 감소한다.
- 판매를 예측한다.
- 재고 수준을 맞춘다.
- 현금 흐름을 개선한다.

다른 유형의 예산을 사용하는 것은 예산 과정을 더욱 쉽게 모니터링할 수 있게 해 준다. 기업가들은 그들의 재정적 상황을 효과적으로 모니터링하기 위해 그들만의 시스템을 개발해야 한다. 두 가지의 같은 예산 시스템은 필요 없다.

운영 예산 - 1년 동안 회사의 수익과 지출(그리고 결과적 이익)을 예측한다. 이 예산은 아마도 거의 흔하게 사용될 것이다. 이것은 순이익에 집중되기 때문에 전반적인 재정 실적의 좋은 표지다.

현금 흐름 예산 - 회수된 현금과 필요한 현금을 보통 월마다 상세히 모니터링 한다. 때때로 간과되는 이 예산은 성공과 실패의 차이를 뜻할 수 있다. 현금 흐름 예산은 현금 출처를 상세히 하고, 필요할 때 현금으로 지불할 수 있는 사업의 능력을 확신시켜 주고 미래 성장을 위해 필요한 현금을 쌓는다.

자본 예산 - 예측된 판매 수준에 도달하기 위해 필요한 장비를 평가한다. 이 예산은 현금 흐름 예산에 포함될수 있다. 자본 예산의 중요성은 전반적인 장비의 비용을 예측하고 필요한 자금의 잠재적인 출처를 평가하는 것에 있다.

예산은 사업 계획의 중요한 역할을 한다. 다양한 예산의 절차를 채택함으로써, 경영진은 아이디어, 창업, 운영과 성장 단계에서 미리 결정된 출구 전략까지 사업을 안내한다.

From Real Entrepreneurs

한 남성복 상인은 3가지 예산을 개발했다. 판매, 자본과 지출. 판매 예산은 제품 라인과 달마다 자세하게 밝혔다. 그럼으로써 현금 흐름 계산서와 재정적 예산을 밝혔을 뿐 아니라고 구매의 기초를 명확히 하였다. 자본 예산은 매 분기마다 검토되었고, 덜 상세했다. 지출 예산은 경상비와 각 부서별 비용들까지 상세하게 나열했다.

💆 과제 14a 재무 계획

사업계획서 질문	해당항목
창업비용	11.2
이 사업을 시작하기 위해 측정된 비용? 이것들은 일회성 비용인가 혹은 지속적인 비용인가? 재고 혹은 장비와 같은 비용들의 중요한 분류를 나타내라.	
판매 예측	12.2
향후 3년 간 당신의 예상 판매 액은? 어떻게 판매를 결정했는가? 예측은 합당한가? 주의: 이 수치들을 위해 연말 손익 계산서를 사용하라.	
수입 예측	11.1와 14.1.5
향후 3년 간 당신의 순이익은? 언제 회사가 수익을 내게 될 것인가? 주의: 이 수치들을 위해 연말 손익 계산서를 사용하라.	
손익 분기점 분석	12.4.1
당신의 제품/서비스에 대한 손익 분기점은? 고정 비용과 판매 수치들을 예측한 후, 손익 분기점을 위해이 공식을 사용하라: 손익 분기점=고정 비용/(단위당 판매 가격-변동비).	
현금요구사항	13.2과 과제 13b
창업 비용, 운영과 성장을 지지하기 위해 얼마나 많은 현금이 필요한가? 당신의 현금 흐름에서 낮은 지점은 어디인가? 이것은 언제 일어나는가?	
자금 조달의 출처	13.3
창업과 운영, 그리고 성장하는 데 필요한 현금을 기초로, 자금 조달을 위해 부채나 자기 자본을 찾을 것인 이 자금을 얻는 데 드는 비용은 무엇인가?	가?
출구전략	14.3.2
성장을 위한 당신의 전반적인 계획은 무엇인가? 어떻게 이 계획은 출구에 이르기까지 당신이 부를 수확하게해줄 것인가? 기업을 공개하거나, 사업을 매각하거나, 사업을 합병하거나 등등을 위한 세부적인 계획은 무엇인가?	

☑ 과제 14b 재무 계획 실행 가능성 체크리스트

11단원부터 14단원까지의 과제들을 이용하여, 당신은 재무 계획을 만들었다. 이제 당신의 계획을 모델 사업의 재무 항목과 대조하여 확인하라. 만약 당신이 어느 항목이든 3점 이하로 평가했다면, 이 항목이 당신 사업성공의 기초가 되는지 고려하라.

당신의 답들이 이것을 과제4에서 사용했을 때보다 바뀌었다면 놀라지 마라. 그리고 이 시점에서, 당신은 과제 4에서 답할 수 없었던 것까지 모두 답할 수 있어야 한다. 모든 항목에서 높은 점수를 받지 못했다면, 당신이 이 사업을 추구할 것인지 결심하는 데 도움을 받기 위해 이 체크리스트의 당신이 한 답을 이용할 수 있다. 당신은 또한 이 체크리스트를 사업의 목표를 세우고 발전을 주기적으로 평가하기 위한 기준점들로 참고하기 위해 사용할 수 있다.

🏂 과제 14b 모델 사업 실행 가능성 체크리스트 - 재무 계획

학습 목표

• 모델 사업과 비교함으로써, 당신의 재무 계획이 가진 강점들과 약점들을 파악하라.

개요

모델 사업 실행 가능성 체크리스트는 사업의 성공을 이루거나 망가뜨릴 수 있는 중요한 항목을 규명한다. 이 체크리스트는 이미 사업 아이디어의 전반적인 실행 가능성을 평가하기 위해 사용되었다. 이제 당신은 재무계획의 실행 가능성을 재평가하기 위해서 재무 항목을 사용할 것이다. 이로써, 당신은 개선을 위한 기준점을 개발할 수 있다.

도구

모델 사업 실행 가능성 체크리스트 - 재무 계획

1단계

재무 항목을 검토하라. 모델 혹은 완벽한 사업은 모든 것을 가지고 있다. 항목을 이해하는 데 도움이 필요하다면, 항목 설명 페이지를 참조하라.

2단계

당신의 재무 계획을 평가하라. 등급 1에서부터 5까지를 사용하여, 당신의 사업 아이디어를 모델 사업 항목에 대조하여 평가하라 (1은 당신의 아이디어가 절대적으로 이 항목에 맞지 않다는 것을 뜻하고, 5는 총체적으로 이 항목에 부합한다는 것을 뜻한다). 당신이 고른 숫자를 칸에 적어 넣어라. 지금쯤 당신은 모든 항목에 대하여 당신의 사업을 평가할 수 있어야 한다. 만약 당신이 몇몇의 답을 모른다면, 당신의 답을 결정하는 데 도움이 되도록 11단원에서 14단원의 관련된 부분을 복습하라.

3단계

재무 계획을 평가하라. 통상적으로, 재무 계획이 현실적이기 위해서 적어도 가능한 점수의 반 정도는 받아야하고, 3가지 부분에서 모두 반 이상은 득점해야 한다. 어떠한 항목에서 3점보다 낮은 점수는 재무 계획에서의 약점을 나타내며, 추가적인 고려 사항을 요구한다.

4단계

당신이 낮게 평가한 하나 혹은 두 항목을 규명하라. 이 점수들을 개선할 수 있는 방법들을 고려하라. 더 많은 정보, 독특한 마케팅 전략 혹은 창의적인 해결책이 필요한가? 시간이 흐름에 따라 대부분의 점수들은 향상될 수 있다. 당신이 규명한 낮은 점수의 항목들을 향상시킬 수 있는 몇 가지 선택지들을 나열하라.

사업 실행 가능성 체크리스트

재무 실행 가 능 성	1	2	3	4	5	
자금 조달이 쉽게 이뤄진다.						
매출원이 지속적이다.						
돈은 판매 전에 회수된다.						
종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다.						
재고품/서비스 제공자를 신뢰할 수 있다.						
매출 총 이익이 100 퍼센트이다.						
법적 문제들이 존재하지 않는다.						
출구 전략을 통해서 부가 발생된다.						
						총: /40

모델 사업 실행 가능성 체크리스트 - 항목 설명

만약 모델 사업 실행 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업을 평가하는 데 도움이 필요하다면, 아래 지침을 참고해라. 각 모델 사업 요소들에 대한 선택들을 면밀히 살펴보라. 그런 다음, 당신의 상황을 가장 잘나타내는 것을 골라라. 정직하라! 1=낮음 5=높음

자금 조달이 1 나는 내가 위험을 감수할 의사가 있는 것보다 더 많은 금액을 투자해야 한다. 쉽게 이뤄진다 2 나는 내 사업이 얼마나 많은 자금 조달을 요구하는지 확실히 모르겠다. 3 나는 꽤 많은 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 4 나는 보통의 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 5 나는 많은 돈을 투자할 필요가 전혀 없다. 나는 편안하게 위험을 부담할 수 있다.

매출원이 지속적이다	1 나는 계절적 변동, 큰 계약들 때문에 어떤 일이 벌어질지 전혀 모른다. 2 월 매출은 크게 변동을 거듭할 것이지만, 어느 정도 예측이 가능하다. 3 우리의 판매는 판매 주기와 출시되는 제품들에 따라 다달이 변동된다. 4 대부분의 경우, 판매는 매달 꾸준하다. 5 우리는 항상 매달 꾸준한 판매를 믿는다.
돈은 판매 전에 회수된다	1 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 30일 이상 지불하기를 기다린다. 2 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 보통 30일 안에 지불된다. 3 고객들은 그들이 제품/서비스를 받는 시점에서 지불한다. 4 우리 고객들은 제품/서비스의 직접 비용을 대체할 수 있는 보증금을 선입금 한다. 5 현금은 왕이다! 배달이 되기 전에 제품/서비스의 모든 비용이 지불된다.
종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다	1 이직률이 높을 것이다. 고용과 교육의 주기는 지속적이다. 2 나는 직원을 고용하고 교육을 시키는 것에 많은 시간과 돈을 지출한다. 3 지금은 회사가 성장하면서 하도급 업자를 사용하면서 노동 비용을 조절할 수 있다. 4 나는 자격이 충분한 종업원들을 가지고 있고, 낮은 이직률을 예상한다. 5 나는 최고의 종업원들을 가지고 있고, 이직률이 0이다.
재고품/서비스 제공자를 신뢰할 수 있다	1 나는 내가 필요한 물품목록/공급품의 대부분을 어디서 구하는지 단서조차 없다. 2 나는 내가 필요한 물품목록/공급품을 어디서 구할지 완전히 확실하진 않다. 3 나는 공급처를 찾았지만, 소수의 회사들이 내가 필요한 것들을 줄 수 있다. 4 다수의 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다 5 명성이 좋은 많은 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다.
매출 총 이익이 100 퍼센트 이다	1 직접 자재와 노동 비용이 높기 때문에, 내 매출 총 이익은 낮다. 2 직접 자재와 노동 비용이 상대적으로 높기 때문에, 내 매출 총 이익은 꽤 낮다. 3 직접 자재와 노동 비용의 평균 비용대로 내 매출 총 이익도 평균이다. 4 우리는 직접 자재와 노동 비용은 평균 이하다. 5 내 매출 총 이익은 100%에 가깝다. 중요한 직접 자재 혹은 노동 비용이 없다.
법적 문제들이 존재하지 않는다	1 나는 전 고용주와의 무경쟁 계약을 어긴 것에 대한 소송문제에 걸려 있다. 2 나는 다수의 사업 소유주들, 고책임 제품, 면허 쟁점, 혹은 법적으로 보호 받아야 되는 제품들 때문에 법적 문제들을 가질 것이다. 3 나는 법적인 책임으로부터 내 개인적인 자산들을 보호하는 것에 대해 걱정이 된다. 4 산업에서 법적 문제가 일어나지만, 대부분 예측 가능하고 적절한 계획으로 살아남을 수 있다. 5 소송 혹은 법적 골칫거리가 이 산업 전체에 별로 없다.
출구 전략을 통해서 부가 발생 된다	1 나는 내가 이 사업을 떠날 준비가 되었을 때 내 사업을 팔 수 없을 것이다. 2 나는 경영자로서 내가 없을 때 내 사업을 팔 수 있을지 잘 모르겠다. 3 나는 사업의 몇몇의 지적 재산들을 팔 수 있을 것이다. 4 나는 내가 지적 재산권을 설계하였기 때문에 타당한 금액을 얻을 수 있을 것이다. 5 내 출구 전략은 사업에서 수익을 얻는 방법을 통해 떠나게 해 줄 것이다.

^{*}매출 총 이익은 제품/서비스의 직접 자재와 노동 비용을 지불한 뒤 남은 금액이다.

요약

- 이 단원은 재무제표와 재무 비율을 이해함으로써 재무 계획에 초점을 맞춘다.
 - 재무제표는 기업인들에게 필수적인 도구다.
 - 재무제표를 효과적으로 읽기 위해서, 기업인들은 기초적인 재무와 회계 개념들을 이해해야 한다.
 - 손익 계산서는 사업의 수익성을 파악하기 위한 가치 있는 도구이다.
 - 대차 대조표는 사업의 지불 능력을 반영한다.
 - 현금 흐름 계산서는 비용을 지불하기 위해 수중에 충분한 현금이 있는지를 나타낸다.
 - 재무 비율들은 회사의 재정 실적을 산업 혹은 작년 실적과 비교하여 분석하기 위한 유용한 방법이다.
 - 미래 재정을 계획하는 것은 성장 계획, 출구 전략과 예산 과정을 포함한다.

15

사업 계획서 완성하기

사업 계획서 완성하기	473
사업 계획서 취합하기	483
사업 계획서 평가하기	485
사업 계획서 검토하기	491
사업 계획서 발표하기	501
다음 단계 결정하기	505

개요

본 과정을 거치면서 당신은 사업 계획서를 연구·분석하고, 때로는 시험하고 변경하여 다시 작성해 왔다. 전체 과정을 끝내는 이 시점에서 당신은 사업 계획서의 중요한 부분들을 최종적으로 완성해야 할 것이다. 이 장에서는 당신의 사업 계획서를 완성하기 위해서 무엇이 필요한지를 배우게 될 것이다.

이 장은 사업 계획서의 마지막 부분들을 추가하고 통합하는 과정에서 유용한 정보와 가이드라인을 제공할 것이다. 사업 계획서를 최종적으로 통합한 후에, 당신은 사업 계획서의 완성도와 정확도를 평가해야 하며, 이 과정에서 체크리스트가 참고가 될 것이다. 사업 계획서는 신뢰할 만한 멘토와 철자와 문법 전문가 등을 통해 객관적으로 검토되어야 한다.

또한 당신은 완성된 사업 계획서를 개인적인 비전 및 모델 사업과 비교해 보아야 한다. 그런 다음 꿈을 현실화하는 사업을 시작하기 위해 필요한 다음 단계들을 결정해야 한다.

학습 목표

- 이 장에서 당신은 다음 내용을 배우게 될 것이다.
 - 최종 요소들을 추가하고, 사업 계획서를 통합한다.
 - 사업 계획서의 완성도(completeness), 명확성(clarity), 간결함(consiseness)을 평가한다.
 - 사업 계획서를 당신의 개인적인 비전 및 모델 사업과 비교해 본다.
 - 사업 계획서를 완성한 뒤에 나아가야 할 다음 단계들을 평가하고 계획한다.

15.1 사업 계획서 완성하기

15.1.1 소개

시장 조사가 끝나고 주요 내용이 작성된 이후 사업 계획서의 몇 가지 마지막 구성요소(components) 및 여러 가지 계획들을 최종적으로 통합해야 한다. 완성된 사업 계획서는 기업가의 전문성(professionalism)을 반영 하는 것이다. 사업 아이디어를 평가하는 것과 더불어, 독자들은 사업 계획서가 얼마나 잘 준비되었는지를 기반으로 기업가를 평가한다. 그들은 사업 계획서에서 다음을 얼마나 쉽게 할 수 있는지를 평가할 것이다.

- 읽기
- 빠르게 정보 얻기
- 사업 아이디어의 강점 파악하기
- 기업가의 전반적인 목표와 목적 이해하기

사업 계획서를 사용하기 쉽게 만들기 위해서 기업가들은 이 장에서 상세하게 다뤄질 다음의 항목들을 추가 해야한다.

- 표지(Cover page)
- 목차(Tabel of contents)
- 요약문(Executive summary)
- 부록(Appendix)

15.1.2 표지

사업 계획서의 표지는 독자가 보게 되는 첫 페이지이다. 효과적인 표지는 두 가지 기능을 한다: 긍정적인 첫 이미지를 만들며, 주요 정보를 알 수 있게 해 준다. 표지는 창의적으로 만들 수 있지만, 중요한 것은 읽기 간단하고 유용하며 쉬워야 한다는 것이다. 대출 기관과 투자자들이 당신에게 쉽게 연락할 수 있도록 연락처와 이메일 주소를 포함시키고, 정확하게 작성되었는지 재확인하라. 누군가 사업 계획서에서 연락처 정보를 쉽게 찾을 수 없다면, 그 사업 계획서를 무시하고 검토하지 않을지도 모른다.

표지에는, 다음 정보가 포함되어야 한다.

- 사업 명
- 당신의 사업을 표현하는 구호(motto) 혹은 슬로건(slogan)
- 로고
- 사업 계획서 작성일
- 기업가의 이름
- 사무실 혹은 집 주소
- 기업가의 휴대폰 번호 또는 다른 연락처
- 이메일 주소와 웹 사이트

회사 로고는 표지에 나타나야 한다. 또한 제품/서비스에 대한 간략한 그림 등도 매우 가치가 있을 수 있으며, 비즈니스 아이디어와 관계 있는 전문적인 삽화(artwork)도 효과적이다.

TIP 🔆

대출 기관과 투자자들이 당신에게 쉽게 연락할 수 있도록 연락처와 이메일 주소를 포함시키고, 정확하게 작성되었는지 재확인하라.

From Real Entrepreneurs

극장식 식당을 위한 사업 계획서를 작성한 Alvin은 라스베이거스 쇼걸의 클립아트 그림을 겉표지와 각 부분의 첫 페이지로 사용했다. 그는 임차 개선, 장비와 공급품들을 위한 은행 자금 조달처를 찾고 있었다. 하지만, 겉표지에 그려진 쇼걸 그림들은 그의 사업과 새로운 자금 조달의 필요성을 정확하게 나타내지 못했다. Alvin이 그 그림들을 제거했을 때, 그는 대출 양식을 작성하라고 제안하는 대출 담당 직원을 찾을 수 있었다.

만약 사업 계획서가 다수의 다른 투자자나 대출 기관에 배포될 것이라면, 각 계획서에는 겉표지에 분리된 번호를 붙여야 할 것이다. 이러한 시스템은 사업 계획서를 누가 검토하는지를 추적할 수 있게 해 줄 것이다. 사업 계획서를 복사하거나 동일한 내용을 여기저기 배포하는 것은 사업 계획서를 읽게 되는 사람을 기분 나쁘게 할 수도 있다. "이 계획서의 내용물은 등록 상표화 되어 있고 기밀입니다. 무단 복제를 금합니다."라는 비밀 문구를 포함하는 것을 추천한다.

TIP 🔆

만약 당신의 회사명이 당신의 사업 내용을 적절하게 표현하지 못한다면, 회사명 아래 부가적인 슬로건을 추가하는 것을 고려하라.

REALITY 🔊

사업 계획서의 내용이나 아이디어를 외부인에게 발설하는 것을 금지하는 것에 동의하는 '비공개 동의서'를 수령인이 서명하게 하는 것을 고려하라. 서명된 '비공개 동의서' 없이 정보가 공개된다면, 당신은 영업 비밀, 특허 혹은 다른 종류의 보호를 통해 정보를 보호할 수 있는 당신의 능력을 잃을지도 모른다.

More Info

내 사업의 어떤 것을 비밀로 해야 하는가? 해당 정보가 비밀 보호가 되어 있지 않은 상황에서 당신의 사업에 대해 어떤 것을 공유해야 하는가.

entrepreneur.com/ask/answer23446.html

비밀 진술서 체크리스트. 어떤 것을 포함해야 하는지 파악하라.

sunrisepage.com/plan/confiden.html

당신은 과제 15a인 겉표지를 위한 견본을 참고하여 보다 더 전문적으로 보이는 겉표지를 만들 수 있다. 회사명, 당신의 이름과 당신의 직위를 포함하라. 많은 기업인들은 그들의 직위로 "대표(president)"를 사용한다.

또한 회사의 연락처 정보를 포함하라. 사업의 실제 주소가 정해지지 않았다면, 당신의 집 주소를 사용하라. 이러한 주요 정보를 제공하는 것은 투자자들과 다른 독자들이 당신에게 연락하는 것을 쉽게 만든다.

당신이 로고를 가지고 있다면, 회사 로고는 회사명과 슬로건과 함께 겉표지 위에 나타나야 한다. 사업 계획서가 준비된 날짜를 추가해라. 계획서가 언제 쓰였는지를 독자들이 알 수 있을 뿐만 아니라, 가장 최근 버전을 당신이 지속적으로 관리하는데 도움이 될 것이다.

REALITY 🔊

만약 사업 계획서의 겉표지에 적절한 연락처 정보가 부족하다면, 독자들은 회사가 어디에 위치해 있고, 누구에게 연락을 해야 할지 모를 것이다. 그들은 기업가와 계속 연락을 취하려고 하지 않을 것이다.

예시

회사명 슬로건 혹은 모토 당신의 로고

사업 계획서

사업 계획서 작성자 당신의 이름 회사명 회사 주소 시, 주 그리고 우편 번호 폰 번호/팩스 번호 이메일 주소와 웹 사이트 주소

> 준비된 날짜 월, 년

이 사업 계획서의 내용물들은 법적인 소유권을 보호받는 비밀이므로 무단 복제를 금합니다.

15.1.3 목차

조직화되고 정확한 목차는 당신과 독자들이 정보를 빠르게 찾는 것을 도와줄 것이다. 목차는 정확한 페이지 숫자를 매긴 주 제목과 부제목의 목록을 포함한다. 색인표는 다른 부분들에 대한 쉬운 참고를 위해 사업계획서의 마지막에 추가될 수 있다.

다음은 운영과 조직 부분이 어떻게 목차에 나타나야 하는지에 대한 예시이다.

운영과 조직 계획	6
사업의 법적 형태	6
경영팀	7
이사회/자문단	7
직원들의 고용 및 채용	8
보상금과 소유권	8
직원 보상과 인센티브	9
의사 소통	9
기반 시설	9

사업 계획서 견본에는, 당신을 위한 목차가 만들어져 있다. 하지만, 페이지 수가 정확한지 확인하라. 당신이 자리 잡아 정보를 바탕으로 부록 부분 아래에 부제목을 삽입해야 할 것이다. 다음은 사업 계획서 견본에 포함되어 있는 목차의 예시이다.

예시, 목차

요약	#
ㅡ . 제품/서비스	
개 리가 되는	
트리가 작업	
ㅋ 3 - 1 3 - 1 개발 단계	
제품/서비스 한계	
제품/서비스 책임	
제품	
세요 시설	
자일 공급자	
ㅎㅂ시 관련된 제품/서비스와 파생 상품	
등록상표, 특허, 저작권, 라이선스, 로얄티	
정부 허가	
사업의 법적 형태	
경영팀	
자문단과 이사회	
직원들의 고용과 채용	
보상금과 소유권	
직원 보상과 인센티브 계획	
의사 소통	
기반 시설	
마케팅 계획	
산업 프로필	
현재 규모	
성장 잠재력	
산업 동향	
기타 특징들	
유통 채널	
경쟁자 분석	
직접 경쟁	
간접 경쟁	#
미래 경쟁	
비교 분석	
시장 분석	
목표 시장 프로필	
고객 프로필	
시장 분석	-#

	미래 시장	-#
	시장 진입	-#
	회사 이미지	-#
	위치	-#
	고객 서비스	-#
	광고와 홍보	-#
	- · · - 언론	-#
	 텔레마케팅/다이렉트 메일(D.M)	-#
	인터넷	
	박람회	-#
	내부 영업 인력	-#
	외부 영업 인력	
	시장 진입 효과	
	가격 전략	
	가격 목록	-#
	 가격 정책	
	· 가 ㅎ . · 계획	
	 비용	
	- 1.0 - 예측	
	 . 예측	
	- '' ' - 분기점 분석	
	· 요구 사항	
	- · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
출구	· · 전략	-#
	월간 현금 흐름표	
	연말손익계산서	
	연말대차대조표	
	게무비율·····	

∠ 과제 15b 목차

본 과제에서 당신은 사업 계획서 목차를 작성할 것이다. 먼저 양식을 만든 후, 제목과 부제 등 주요 부분들을 나열하라. 담당 교수가 당신의 사업 계획서에 적용되지 않는 부분/제목을 생략할 것인지 아니면 모든 부분/제목을 남겨둘 것인지 조언해 줄 것이다. 조언받은 대로, 당신의 사업 계획서 양식에 부합하게 목차를 작성하라. 당신의 계획서를 검토하는 데 이 목록을 참고하여 올바른 페이지 번호를 기입하라.

TIP Ò

사업 계획서의 나머지 부분을 전부 완성한 다음, 목차를 작성하는 것이 최선의 방법이다. 이 시점에서는 제목과 부제가 확정되어야 하고 페이지 번호도 변경되면 안된다.

15.1.4 요약문(Executive Summary)

요약문은 전체 사업 계획서를 간략하게 요약한 문서이다. 요약문은 통상 최종 계획서의 가장 앞부분에 들어간다. 독자들이 갖고 있는 대부분의 질문에 대한 답을 요약문에서 찾을 수 있어야 한다. 요약문은 전체 사업 계획서 중 주요 정보만을 강조하는 것이기 때문에 가장 나중에 작성하며, 2-3장 이내의 분량으로 작성하는 것이 일반적이다.

요약문을 작성하기 전, 기업가는 독자가 누구냐에 따라 요약문이 조금씩 달라지기 때문에 계획서를 읽는 대상이 누구인지 파악하고 있어야 한다. 예를 들자면 자금을 빌려주는 사람과 멘토(mentor)가 동일한 요약문을 받지는 않을 것이다. 만일 당신이 사업 계획서를 준비하고 있다면 아래와 같은 정보를 포함하라.

- 창업 시기와 창업 이유
- 제품/서비스의 마케팅 연혁
- 회사의 연간 판매, 수익, 현재까지의 전반적인 실적

REALITY 🔊

많은 경우, 평가자는 사업 계획서 중에서 오로지 요약문만 읽는 경우도 많다. 만일 요약문에서 사업 아이디어와 독창성이 명확하게 나타나지 않을 경우, 대부분의 자본 대여자(lender)와 투자자들은 더 이상 계속 사업계획서를 읽지 않을 것이다.

요약문은 아래 제시된 부분에 부합하는 중요한 정보를 포함하고 있어야 한다.

- 회사 개요
- 경영 및 조직 계획
- 마케팅 계획
- 재무계획

요약문 작성 시 일어나는 일반적인 실수들은 아래와 같다.

- 깊이 없는(superficial) 자료가 과다하여 검토자가 더 이상 읽기 싫게 하는 경우
- 제시된 제품/서비스의 이점과 특징들을 파악하는 데 실패한 경우
- 기술적인 정보가 과다할 경우
- 지나치게 긴 문장들과 구절들로 이루어졌을 경우
- 분량이 너무 많을 경우
- 경영팀의 역량과 그들이 사업을 통해 이루고 싶은 목표를 제시하지 않았을 경우
- 회사가 필요한 예산, 예산을 획득할 수단과 사용 계획, 그리고 투자자들에게 상환할 시기에 대한 내용을 서술하지 않았을 경우

💆 과제 15c 요약문(Executive Summary)

요약문은 당신이 무엇을 할지, 어떻게 할지, 누가 관련되어 있을지, 비용은 얼마나들지, 그리고 잠재적인 보상은 무엇인지 등에 대한 정보를 독자들에게 알리는 역할을 한다. 이 과제에서 제시된 네 개의 문제에 답하는 과정을 거치면서 요약문을 만들 것이다. 요약문은 사업 개발 현황, 경영팀, 소비자와 소비 시장, 마케팅 계획, 그리고 재무에 대한 내용이 포함된다.

비 인칭의 문체로 사업 계획서를 기술해라. 사업 계획서 내에서 당신을 언급할 때도 본인의 이름을 사용하라. 예를 들어, "저는 경험이 있습니다." 보다 "자넬 존스는 경험이 있습니다" 로 기술하는 편이 좋다.

요약문은 2-3장 이내의 분량을 초과하면 안 되지만, 사업을 정확하게 소개할 수 있을 정도의 상세 설명은 필요하다. 다수의 평가자들은 요약문 부분만 읽는다. 요약문은 독자들에게 당신이 원하는 것이 무엇인지를 나타낼수 있어야 한다. 예를 들어 만일 대출이 필요하다면 당신의 요약문에는 돈이 얼마나 필요한지, 어떻게 돈을 쓸 것인지, 희망하는 대금 상환 조건, 그리고 자본 대여자(lender)에게 가장 중요한 상환 시기와 방법 등의 내용이 포함되어 있어야 한다.

TIP 🔆

대다수의 기업가들은 처음 사업 계획을 구상할 때 요약문 초본을 작성한다. 사업 계획서를 최종적으로 작성한 뒤, 수정한 내용에 맞춰 요약문을 다시 작성한다.

From Real Entrepreneurs

주앙은 공급자, 판매자, 잠재적 고용인과 고객들에게 자신의 새로운 사업을 소개하기 위해 요약문을 사용한다. 주앙은, "우리의 영업 비전은 요약문에 명시되어 있습니다. 사람들은 요약문을 읽음으로써 우리가 무엇을 위해 존재하는지 알 수 있습니다," 라고 회상한다.

15.1.4 시나리오

Run KC - 요약문(Executive Summary)

학습 목표

• 요약문에 포함되어야만 하는 정보를 파악하라.

개요

요약문은 사업 계획서를 요약한 문서이다. 이것은 벤처 기업, 경영진, 산업과 시장, 필요한 자금을 강조해야 한다. 요약문은 명확하고 간결하게 사업 아이디어와 독특한 점을 전달해야 한다. 만약 그렇지 않으면, 대부분의 대출 기관이나 투자자는 더 이상 읽지 않을 것이다.

요약문을 작성하기 전, 기업가는 계획서를 읽는 대상이 누구인지 파악하고 있어야 한다. 누구에게 이 사업 계획

서를 보여줄 것이며, 어떠한 목적을 위한 것인가? 사업 계획서를 위한 독자는 한 명 이상일 것이다. 만약 그 경우라면, 기업가는 각 독자들이 관심을 가지고 있는 세부적인 분야들을 강조하는 요약문을 작성해야만 한다.

시나리오

Tim은 Run KC를 위한 사업 계획서를 완성하였고, 잠재적인 자금 제공자에게 보여줄 준비가 되어 있다. 그는 독자들이 전체 사업 계획서를 다 읽을 수 있도록 흥미를 유발할 수 있는 요약문을 작성하는 것이 필요했다.

1단계

독자들을 파악하라 . 12장에서, 당신은 Run KC를 위한 초기 자금 옵션들을 토론했었다. 그 당시에 만들어졌던 권고를 바탕으로, 누구를 위해, 어떠한 목적으로 요약문이 작성되어야만 하는 것인지 파악하라.
2단계

독자를 사로잡으라. 아래의 각 항목마다, 1단계에서 파악된 독자들이 특별히 관심을 가지는 사업 분야별 두 가지 세부 사항을 파악하기 위해 당신이 읽었던 Run KC 사례를 활용하라. 요약문은 전체 계획서를 다 읽게 만들 수 있을만큼 흥미로워야만 한다는 점을 기억하라.

사업 설명

경영과 조직 계획

마케팅 계획	
재무 계획	
게 다 계 역	

🌶 과제 15C 요약문

사업 계획서 질문들

사업 설명

사업을 명확히 기술하라. 현재 발전 단계는 무엇인가? 현재 발전 단계는 창업, 첫 운영, 확장, 급격한 성장 혹은 안정된 운영일 수도 있다. 제품/서비스에 대하여 특별한 것은 무엇이고, 본사업이 가지고 있는 독점권은 무엇인가?

경영과 조직 계획

어떤 조직의 형태로 사업이 운영되고 있고, 왜 그런가? 누가 주요 경영진 멤버이며, 그들이 어떤 역할을 하며, 사업을 돕기 위해 그들이 가지고 있는 기술은 무엇인가? 회계사, 변호사, 컨설턴트, 이사진과 자문단을 포함하여 당신의 경영진에서 주요 지원 그룹은 누구인가?

마케팅 계획

산업, 고객, 고객 수요, 제품 장점과 목표시장 측면에서 그 시장은 어떠한 상황인가? 누가 주요 경쟁자이고, 그들의 장점과 약점들은 무엇인가? 당신의 시장 진입 계획은 무엇인가? 당신의 시장 조사로부터 얻어진 세부적인 사실과 숫자들을 포함하라.

재무 계획

이 사업을 시작하는 데 어느 정도의 비용이 들 것인가? 판매와 순 이익에 대한 예측은 무엇인가? 손익분기점은 무엇인가? 이 사업을 시작하고 운영하는 데 필요할 현금은 얼마인가? 어떠한 자금조달의 출처를 찾았고, 앞으로 찾을 것인가? 기업가가 얼마만큼의 돈을 기여했는가? 당신의 출구 전략은 무엇인가?

15.1.5 사업 계획서 부록

사업 계획서의 주요 내용에서 지나치게 세부적이거나 전문적인 내용은 피해야 한다. 부록이야말로 사업 계획서의 모든 보조적인 자료들을 기재하는 곳이다. 부록의 문서들은 계획서의 신빙성을 더해 준다. 기업가는 부록에 있는 문서들을 찾기 쉽고, 읽기 편하며, 이해하기 쉽도록 정리해야 한다.

부록은 목차 내 자체적인 제목을 주어 독자들이 특정한 문서를 쉽게 찾을 수 있도록 해야 한다. 부록 색인은 포함 되어 있는 모든 문서의 순서를 나열한 부분이다. 사업 계획서 본문에서 부록에 위치해 있는 문서를 인용했으면 문서 제목과 부록 페이지 번호를 기재해야 한다.

아래와 같은 문서들은 사업 계획서의 본문보다 부록에 위치해 있는 것이 바람직하다.

• 재무 서식의 재무 분석표는 다음을 포함한다.

창업 자금 조달 및 비용

운영 비용

판매

재고

부채 & 자기 자본

부채 상환 계획 (기재 가능 시)

- 사업에서 현재 종사하거나 종사할 계획인 경영팀 혹은 임원의 상세한 이력서
- 모든 사원의 계약, 스톡 옵션 계획, 그리고 퇴직 계획
- 주요 임원의 개인 재무 현황
- 특허, 저작권, 그리고 지적 재산권의 사본
- 실제 계약 사본 (법적 구조, 판매 계약, 유통 업체 계약, 비공개 협의, 기타 법적 서류 등)
- 상품에 관한 책자나 광고 매체의 견본
- 로고 사본
- 연관된 시장 조사, 무역 저널 기사, 혹은 적절한 미디어의 사본 (출처 및 날짜 기입)
- 인구 통계, 잡지 기사 같이 산업 연구를 뒷받침하는 연관된 정보 (출처 및 날짜 기입)
- 상품, 시설, 장비에 대한 전문적 사진
- 상품에 대한 자세한 설명
- 회사의 위치가 표기된 지도
- 회사 신용 평가 보고서 사본
- 12-16개월 이전에 받은 추천서 및 보증서
- 고객이 서명한 동의서 및 주문서

TIP O

부록의 내용에 따라 기업가는 신뢰를 얻을 수도 있고 잃을 수도 있다. 부정확한 자료가 발견되면 독자는 계획서의 모든 내용에 대해 의문을 갖게 된다. 정확하고 완벽한 인용은 독자로 하여금 사업 계획서 내용이 사실인지 확인하기보다는 사업 계획서 자체를 믿고 받아들이게 하는 결과를 가져올 수 있다.

☑ 과제 15d 부록

사업 계획서의 주요 내용은 지나치게 세부적인 사항이나 기술적인 설명을 포함하지 말아야 한다. 부록은 그러한 용도로 필요한 정보들을 집어넣기에 적절한 곳이다. 이 과제에서 당신은 사업 계획서를 위한 부록을 만들 것이다. 비록 독자들이 부록의 모든 페이지를 다 보지 않을 수 있겠지만, 그들은 이 계획서에 제공된 자료들이 문서화되어 있다는 것을 인지할 것이다.

섹션 15.1.5는 부록에 포함해야 될 항목들의 목록을 담고 있다. 이 항목들의 어떤 것이 당신의 사업 계획서와 연관 있는지 결정하라. 사업 계획서에서 행해진 주장들을 지지하는 데 필요한 상세한 정보들의 양에 따라서 부록의 길이는 달라질 것이다. 만약 부록의 양이 많아진다면 별도의 분리된 문서로 만들 수 있다.

이 과제를 위해서 제공된 견본은 없다. 모든 문서들은 원래 형태 그대로 부록에 포함될 수 있다. 당신은 포함된 문서의 위치와 종류를 파악하기 위해 부록의 시작 부분에 이차적인(secondary) 목차를 준비해야 할 것이다.

15.2 사업 계획서 취합하기

15.2.1 사업 계획서 정리하기

요약문을 작성하고 부록 문서들을 모은 후, 다음 단계는 사업 계획서를 취합하는 것이다. 사업 계획서를 검토할 때, 대출 기관과 투자자들은 제안된 벤처 사업에 대해서 세부 사항 이외 것에 대해서 더 자세히 알려고 한다. 그들은 사업 계획서를 준비했던 사람이나 팀에 대해서 알고자 한다. 그들은 사업 계획서의 신뢰성과 더불어 철저함 (thoroughness)과 전문성에 대한 세부 사항에 주목한다. 이러한 지표들은 투자자 혹은 대출 기관들이 사업 계획서를 작성한 사람이나 팀이 자금을 관리할 전문성을 가졌는지 평가하는 것을 도와준다. 사업 계획서는 팀이 할 수 있는 일들의 종류를 투자자나 대출 기관이 알아 볼 첫 지표이다.

각 사업 계획서 분야는 새로운 페이지에 시작되어야 하고, 다음의 순서로 나타나야 한다.

- 겉표지
- 목차
- 요약문
- 제품/서비스 계획
- 경영과 조직 계획
- 마케팅 계획
- 재무계획
- 부록

More Info

Business Plan Outline-사업 계획서에 포함되어야 할 주제들의 유용한 개요(outline). 전체적인 개요는 이 다음을 따른다.

기업가적인 사업 계획하기

사업 계획서 개요

요약문

- 벤처(기업) 설명
- 경영 및 조직 계획
- 마케팅계획
- 재무계획

제품/서비스

- 제품/서비스설명
- 기능과 이점
- 개발 단계
- 제품/서비스의 한계점
- 제품/서비스의 책임
- 생산
- 설비
- 공급자
- 관련 제품/서비스 및 파생 상품
- 상표, 특허, 저작권, 라이센스, 로열티
- 정부 인허가 목록

경영 및 조직

- 회사의 법적 형태(개인/법인 등)
- 관리팀
- 이사회/고문단
- 종업원 채용
- 보상 및 소유권
- 사원보상 및 인센티브 제도
- 소통
- 인프라

마케팅 계획

- 해당 산업 프로필
 - 현재 규모
 - 성장 가능성
 - 해당 산업동향
 - 결론
 - 기타 특징
 - 유통 채널
- 경쟁사 분석
 - 직접적 경쟁
 - 간접적 경쟁
 - 미래 경쟁
 - 경쟁사 분석

- 시장 분석
 - 목표 시장 프로필
 - 고객 프로필
 - 시장 분석
 - 미래 시장
- 시장 진입
 - 회사 이미지
 - 위치
 - 고객 서비스
 - 광고 및홍보
 - 대중적 홍보
 - 텔레마케팅/다이렉트 메일
 - 인터넷
 - 무역 박람회
 - 내부판매
 - 외부 판매
 - 시장 진입 효과
- 가격 책정
 - 가격 책정 전략
 - 가격 리스트
 - 가격 책정 정책

재무 계획

- 창업비용
- 예상 매출
- 예상 수입
- 손익분기점 분석
- 현금 수요
- 재무출처
- 출구전략
- 추정 재무제표
- 월별 현금 흐름표
- 연말 손익계산서
- 연말 대차 대조표
- 재무비율

부록

15.2.2 사업 계획서 디자인 및 구성 방식 정하기

사업 계획서를 작성할 때 읽기 쉬운 폰트와 심플한 디자인이 가장 좋다. 타임즈 (Times)와 같은 세리프 스타일 (serif style) 12사이즈 폰트는 대다수의 사람들이 읽기 쉬운 글씨체이다. 모든 글씨를 대문자로 표기하거나 밑줄, 굵은 글씨체를 과도하게 사용하는 것은 사업 계획서 본문에 대한 집중력을 떨어뜨리게 만든다. 이미 기업이 설립된 경우라면 기업이 정한 로고, 폰트, 그리고 색상을 사용할 수 있다.

각 페이지마다 여백을 적절히 활용해야 한다. 만일 새로운 내용의 제목이 페이지의 밑 부분에 있게 되고 그에 해당하는 본문이 다음 페이지부터 시작한다면 제목을 다음 페이지로 넘겨라.

마지막으로, 각 페이지마다 번호가 올바르게 표기되어 있어야 한다. 이번 강의에서 제공되는 사업 계획서 견본에서는 심플한 구성 방식과 디자인과 관련한 올바른 예시들을 제시한다.

15.2.3 사업 계획서 인쇄 및 제본하기

사업 계획서는 고급 레이저 혹은 잉크젯 프린터와 8.5*11인치 보통 규격의 흰색 혹은 옅은 배경색의 용지를 사용해야 한다. 제목, 부제, 그리고 그래프를 인쇄할 때 다양한 색상을 사용하면 효과적이나, 본문은 흑백으로 인쇄하는 것이 좋다. 과도하게 다양한 색상은 사업 계획서 내용에 대한 집중력을 떨어뜨릴 수 있다.

가장 좋은 형태의 제본은 페이지들을 넘기기 쉬우며, 책상에 평평하게 놓을 수 있는 것이다. 많은 사무 용품점이나 복사점에서는 저렴하면서 전문적인 제본 서비스를 제공한다. 겉만 화려하고 떨어지기 쉬운 형식의 플라스틱 바인더는 피해라. 내부적으로도 사업 계획서를 보관할 것이라면 고리가 세 개 있는 바인더도 좋다. 이러한 제본 방식은 사업 계획서가 추후에 업데이트되면서 쉽게 페이지들을 재정비할 수 있기 때문에 효과적이다. 또한, PDF나 DOC파일 같이 워드 프로세서 소프트웨어를 이용하여 사업 계획서를 분리하여 보관할 수도 있다.

REALITY X

비록 간단하게 제본되었다 하더라도, 문법적으로 올바르게 기술되고 바르게 정리된 사업 계획서가, 멋지게 제본되고 일러스트가 풍부하지만 맞춤법 오류가 발견되고 엉망으로 편성되며 근거 없는 추측이 난무하는 계획서보다 훨씬 좋은 반응을 얻을 것이다.

15.3 사업 계획서 평가하기

15.3.1 소개

사업 계획서가 완성되었으면 기업가는 다양한 관점(perspectives)에서 계획을 검토받고 싶어 할 것이다. 먼저 사업 계획서의 내용이 문법적으로나 맞춤법상으로 오류가 없어야 한다. 내용의 구성 또한 논리적이고 읽기 쉽도록 되어 있어야 한다. 둘째로 사업 계획서에는 사업이 앞으로 제공해 줄 기회와 그 기회를 통해 취득할 수 있는 잠재력이 적절히 설명되어 있어야 한다. 정보가 불충분한 부분은 반드시 짚고 넘어가야 한다. 마지막으로

사업 계획서를 배포하기 전에 기업가는 스스로 평가를 통해 사업 계획서가 본인과 본인의 비즈니스를 올바르게 표현하고 있는지 점검하고 싶어 할 것이다.

15.3.2 문법 및 오류 검토

기업가는 이미 사업 계획서의 내용이 익숙하기 때문에 객관적으로 자신의 사업 계획서를 검토하는 것은 불가능하다. 능력을 구비한 전문가가 완성된 계획서 내에 있는 문법, 철자 등의 오류를 지적하고 자세한 피드백을 해 줘야 한다. 기업가는 전문가와 함께 사업 계획서를 검토하여 왜 언어 혹은 논리적인 측면에서 글을 수정해야 하는지를 이해하는 것이 바람직하다. 본 연습은 기업가가 장래 사업 관련 문서를 작성하는데 도움을 줄 것이다. 계획서는 아래와 같은 기준으로 평가되어야 한다.

- 문법, 구두법, 철자법. 이와 같은 오류가 사업 계획서에서 발견되면 독자들이 기업가의 신뢰를 잃게 될 것이다. 사업 계획서는 창업하고 사업을 경영할 수 있는기업가의 역량을 나타낸 것이다. 글을 쓰면서 세 밀한 부분에 신경 쓰지 않은 모습은 향후 기업을 운영하면서도 세심하지 못할 것이라는 것을 나타내는 것이라 할 수 있다.
- 정보의 논리적 흐름. 비논리적인 순서로 정보를 정리하는 것은 독자들로 하여금 이해하기 어렵게 하는 것이다. 사업 계획서를 작성하면서 독자는 기업가에 비해 해당 사업에 대한 이해가 부족하다는 것을 고려 해야 한다. 기업가들은 주제들을 논리적으로 배열하여 다루고 모두가 이해할 수 있는 언어를 사용하여 독자들에게 사업을 설명할 수 있어야 한다.
- "나," "우리" 같은 대명사 사용. 사업 계획서에 "나" 혹은 "우리"와 같은 대명사를 사용한다면 초점은 사업이 아닌 사람에게 맞춰지게 될 것이다. "나"로 시작하는 많은 문자들은 바꾸어 말할 수 있다. 예를 들자면, "나는 고객들을 만족시킬 수 있는 사업을 하고 싶어,"를 "이 사업은 고객들을 만족시킬 것입니다,"로 바꿔 말할 수 있다. 자기 자신을 언급할 때 기업가들은 3인칭으로 기술하여 "나" 혹은 "우리" 대신 본명을 사용하도록 해야 한다.
- 기록된 사실. 명확한 사실(facts)들은 사업 계획 과정에서 의사 결정을 빠르게 만든다. 사업 계획서에 기록된 사실의 출처를 밝히지 않으면 독자들이 이를 의심할 수 있다.
- 부정적인 단어 및 구절. 사업 계획서는 사업을 위한 긍정적 행동 계획을 기록해야 한다. 기업가는 가능한 부정적인 구절을 사용하는 것을 피해야 한다. 부정적인 표현은 계획의 올바른 의미를 전달하지 못하기 때문이다. 아래와 같은 구절들을 참고하라.
 - 서비스는 쉽게 홍보할 수 있지만, 아직 전문적 서비스를 제공할 수 있는 하청업자를 찾지 못했다.
 - 손익 분기점은 5000개의 상품이지만, 아직 회사는 3000개 이상을 생산할 수 없다.
 - 고객들은 회사가 제공할 수 없는 제품과 서비스들을 요구한다.

아래와 같은 문장들도 같은 의미를 전달하지만 비교적 긍정적이다.

- 전문적 서비스를 제공할 하청업자와 계약을 한 이후 마케팅을 시작할 것이다.
- 현재 생산 인력과 시설로 월간 3000개의 상품을 생산할 수 있다. 손익 분기점은 5000개로 잡혀 있다.
- 회사는 현재 단일 서비스만을 제공하고 있다. 하지만 고객의 요구에 따라 다양한 제품과 서비스를 제공할 수 있는 기회가 있다.

사업 계획서의 어조(tone)는 긍정적이어야 한다. 밑의 예시를 보고 어조가 바뀌는 것을 보라.

고객들은 회사가 제공할 수 없는 제품과 서비스들을 요구한다. 혹은 회사는 현재 단일 서비스만을 제공하고 있다. 하지만 고객의 요구에 부합되는 상품과 서비스를 제공할 수 있는 기회가 있다.

15.3.3 멘토의 검토

해당 산업에 경험이 많고 믿을 만한 조언자들에게 완성된 사업 계획서를 검토 받아야 한다. 그들의 피드백은 사업 계획의 약점과 강점을 파악하는 데 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 검토자는 아래와 같은 항목에 따라 검토해야 한다.

제품/서비스 실현 가능성. 제품/서비스를 제공하는 데 위험이 따르는가? 발굴되지 않은 확장 가능성이 있는가? 계획서에 언급되지 않은 정부 규제가 있는가?

시장 실현 가능성. 마케팅 계획이 시장에서의 가능성을 정확히 표현하는가? 시장 진입 계획은 타당하며 경제적 인가?

재무 실현 가능성. 수입과 비용이 정확히 나타나 있는가? 필요한 창업 자금은 확보할 수 있는가? 출구 전략은 있는가?

15.3.4 사업 계획서 점검표

검토자나 멘토에게 사업 계획서를 검토받고 수정한 다음, 기업가는 완성도와 정확성을 위해 직접 사업 계획서를 검토하기를 원할 것이다. 아래 점검표는 사업 계획서의 각 부분을 평가하는 기준을 제시한다. 각 평가 기준은 정보가 어떻게 표현되어야하며 세부 정보가 계획서에 어떻게 들어가야 할지를 알려 준다.

점검표를 참고하여 사업 계획서를 평가함으로써 기업가들은 수정해야 할 부분들을 발견할 것이다. 수정 보완을 통해 더욱 읽기 쉽고, 정확하고 완벽하며, 사실에 근거를 두는 오류 없는 사업 계획서를 만들 수 있을 것이다.

More Info

사업 계획서 점검표: 사업 계획서의 완성도를 검토하기 위한 유익한 점검표이다. 아래에 점검표가 있다.

<u>/</u> 연습 15.3.4 사업 계획서 평가하기

학습 목표

• 사업 계획서 점검표를 활용하여 스타일, 구성, 그리고 내용 측면에서 당신의 사업 계획서의 약점과 단점을 평가하라.

개요

아래 연습을 통해 평가자가 사용하는 점검표와 동일한 체크리스트를 당신도 사용할 것이다.

1단계

사업 계획서를 읽어라.

2단계

점검표를 참고하여 당신의 사업 계획서를 평가하라. 사업 계획서 각 부분마다 해당하는 "예" 혹은 "아니오" 칸에 "X"를 기입해라.

3단계

"아니오" 칸이 표기된 항목을 보고 사업 계획서의 해당 부분을 찾아 올바르게 고쳐라.

기업가적 사업 계획하기: 사업 계획서 점검표

전체적인 가독성	YES	NO
간단명료한 언어를 사용한다. (소설이나 학기말 리포트 같지 않다)		
각 내용들은 독립적이고 명확하게 사업 목적을 표현하고 있다.		
충분한 문서와 함께 사실들이 뒷받침되었다.		
사실로부터 도출된 결론은 타당하다.		
충분한 표와 그래프가 내용을 뒷받침하고 있다.		
철자/문법	YES	NO
철자가 정확하다.		
문법이 정확하다.		
전반적인 구성 양식	YES	NO
사용된 폰트가 읽기 편하다.		
줄 간격이 충분하다.		
계획서에 제목과 부제가 있다.		
제목과 부제의 형식이 일정하다.		
계획서에 페이지 번호가 있다.		

페이지 번호의 구성이 일정하다.		
가독성을 위하여 적당한 여백이 있다.		
겉표지/목차	YES	NO
겉표지는 사업명을 포함하고 있다.		
겉표지는 최고 경영자의 이름을 포함하고 있다.		
겉표지는 주소, 연락처, 팩스 번호, 이메일과 웹 주소를 포함하고 있다.		
겉표지는 회사 로고를 포함하고 있다.		
목차의 페이지 수는 정확하게 맞아 떨어진다.		
부록에도 목차가 포함되어 있다.		
요약문	YES	NO
3페이지를 넘지 않으며, 새로운 사업을 전반적으로 표현하고 있다.		
제품/서비스의 장점들과 독특한 특징을 표현하고 있다.		
경영팀과 뒷받침하는 인프라를 구분하여 표현하고 있다.		
산업 내에서 발견된 기회 들을 설명하고 있다.		
목표하는 시장 부분과 진입할 계획을 표현하고 있다.		
회사가 필요한 돈이 얼마인지와 자금은 어떻게 얻을지 세분화되었다.		
제품/서비스	YES	NO
간결한 언어로 제품/서비스를 표현하고 있다. (너무 전문적이지 않음)		
제품/서비스를 구체적인 용어로 표현하고 있다. (너무 추상적이지 않음)		
제품/서비스가 기술적으로 실현 가능하다는 증거를 제공한다.		
해당 제품의 독특 한 특징 들을 표현하고 있다.		
해당 제품의 특별한 장점들을 표현하고 있다.		
제품/서비스 한계와 잠재적 해결책을 전반적으로 설명하고 있다.		
제품/서비스 책임과 잠재적 해결책을 전반적으로 설명하고 있다.		
적용가능한 제품 생산 과정과 설비 계획을 파악할 수 있다.		
주요 공급자, 대체 공급자와 하도급자를 파악할 수 있다.		
미래의 관련된 제품/서비스 및 파생 상품을 예측할 수 있다.		
지적 재산들이 만들어지고 보호될 수 있는 방법들을 표현하고 있다. 관련 규제 기관의 요구 사항 리스트		
	YES	NO
	IES	NO
사업의 법적 형태를 설명한다. 주요한 업무 책임을 포함하여 핵심 경영 위치의 목록.		
구요인 입구 책임을 포함하여 핵심 성성 위치의 목록. 주요 경영진 멤버들, 그들의 자격 요건과 책임들을 구분한다.		
구요 경영선 남이글, 그들의 사각 요간의 작담들을 구분한다. 주요 기대 역할을 포함한 이사진과 자문단 멤버들을 구분한다.		
구요 기대 국물을 모임한 이사인의 사문한 금메물을 꾸문한다. 직원 채용과 고용의 과정을 문서화한다.		
보상금과 직원 보상 체계를 명확히 한다.		
사업을 지지하는 데 필요한 인프라를 파악한다.		
마케팅 계획-산업 프로필	YES	NO
산업 동향 및 그와 관련된 기회들을 논의한다.		

그기가 이런 게거서가 했다 사이이 좋은 사이 투기들은 다르다		
지리적 위치, 계절성과 해당 산업의 주요 수익 특징들을 다룬다. 현존하는 유통 네트워크를 파악한다.		
마케팅 계획-경쟁 분석	YES	NO
직접, 간접과 미래 경쟁사를 파악한다.		
시장 내에서의 위치를 나타내기 위해 경쟁 매트릭스를 포함한다.		
경쟁 우위를 표현하고 있다.		
마케팅 계획-마케팅 분석과 시장 진입	YES	NO
목표 시장들과 각각의 크기를 포함한다.		
고객 프로필을 제공한다.		
회사의 전반적인 이미지를 나타낸다.		
고객 서비스, 위치, 판매 인력, 라이센스와 유통을 포함하여 시장에 진입할 계획을 표현한다.		
광고와 홍보를 위한 계획들을 다룬다.		
인터넷 등 기 술을 통한 마케팅 계획을 포함한다.		
언론, 텔레마케팅/DM, 박람회와 소셜 미디어를 포함한 다른 진입 전략을 이야기한다.		
시장 진입 효과를 평가하기 위한 계획 들을 표현한다.		
마케팅 계획-가격	YES	NO
가격 전략을 다룬다.		
적용이 가능하다면, 가격표를 포함한다.		
크기와 특별한 가격 정보를 포함한다.		
회사의 가격 정책을 포함한다.		
	YES	NO
판매와 수익 예측이 합리적으로 나타나 있다.		
판매와 수익 예측이 합리적으로 나타나 있다. 가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다.		
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다. 재무계획 부록-적절한 아래 항목을 포함한다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다. 재무계획 부록-적절한 아래 항목을 포함한다. 재무 관련 워크시트를 포함한다. 경영진과 주요 인사들의 이력서들을 포함한다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다. 재무계획 부록-적절한 아래 항목을 포함한다.	YES	NO
가정(assumptions)과 예측이 전반적으로 지지되고 있다. 모든 생산과 경영 비용들이 포함되었다. 숨겨진 비용들은 파악되었다. 월급과 다른 이익들은 산업 기준 혹은 기업인의 목표와 긴밀하게 연결되었다. 판매량이 안 맞을 경우, 비상 계획이 합당해 보인다. 손익 분기점 분석을 포함한다. 다양한 문서들의 숫자들이 일정하다. 부채 혹은 자기 자본 조달의 출처들이 적절하게 구분되었다. 출구 전략은 명확하게 정의되었다. 추정된 재무제표를 담고 있다. 재무계획 부록-적절한 아래 항목을 포함한다. 재무 관련 워크시트를 포함한다. 경영진과 주요 인사들의 이력서들을 포함한다.	YES	NO

제품과 서비스 홍보물 혹은 광고물 예시의 사본들을 포함한다.	
개발된 모든 로고들의 사본을 포함한다.	
최근 추천서, 추천과 보증의 사본을 포함한다.	
무역 잡지 혹은 다른 미디어로부터의 시장 조사 혹은 문헌들의 사본들을 포함한다.	
제품의 전문적인 사진들을 포함한다.	
경영과 조직 체계의 상세한 윤곽을 포함한다.	
고객 맞춤 주문 혹은 의향서를 포함한다.	
산업 조사를 지지하는 문서들을 포함한다.	
고도 기술 제품의 상세한 묘사를 포함한다.	

15.4 사업 계획서 검토하기

15.4.1 개인 비전에 기준하여 사업 계획서 검토하기

많은 사람들은 사업이 그들의 개인적인 목표에 얼마나 잘 도달할 것인지 분석하지 않고 사업을 시작한다. 그 결과 사업주들은 자신들이 불행하다고 느끼거나, 불만족스러워서 그들의 사업을 그만두고 싶어 할지도 모른다.

이러한 상황을 피할 수 있는 한 가지 방법은 당신이 제 1장에서 개발했던 개인적인 비전과 사업 계획서를 비교 하는 것이다. 이 비교는 사업이 당신의 열정(aspirations)에 적합한지를 확신할 수 있는 기회를 제공한다. 사업 계획서와 당신의 개인적 비전을 검토한 후, 당신은 사업 계획서를 수정하거나 개인적인 비전을 수정할 수 있다. 만약 개인 비전과 사업 계획이 일치되지 않는다면, 기업가는 현명하게 다른 무언가를 찾아 내야 한다. 개인적 비전에 사업을 연결시켜 보는 것은 장기적인 만족감을 위해 필수적이다.

From Real Entrepreneurs

한 열정적인 기업가는 그녀와 가족 구성원들이 같은 비전을 다 함께 공유하며 일할 수 있는 바비큐 레스토랑을 여는 것을 꿈꿨다. 그녀의 사업 계획서에서는 사업 아이디어가 견고하고, 시장이 존재하고, 자금 조달이 가능하고, 수익성이 존재한다는 것을 증명했다. 그녀는 운영 시간과 각 가족 구성원들이 맡아야 할 다른 역할들을 계획하면서, 초창기에는 그들의 일과 시간의 대부분을 레스토랑에서 보내야만 한다는 것을 깨달았다. 그것이 그녀의 비전이었지만, 그녀 가족들의 비전은 아니었다. 그들은 레스토랑에서 일하는 것이 아닌 다른 관심사를 가지고 있었다. 그녀는 바비큐 레스토랑을 멈추었고, 그녀의 개인적 비전과 가족의 행복과 함께할 수 있는 사업을 다시 찾기 시작했다.

② 연습 15.4.1 개인적 비전과 사업 계획서 비교하기

학습 목표

• 개인적 비전에 근거하여 완성된 사업 계획서를 평가하라.

개요

연습 2.3.3에서 당신은 개인적 비전에 사업 기회를 비교했었다. 이제 당신은 개인적 비전에 근거하여 완성된 사업 계획서를 비교하기 위해 같은 과정을 거칠 것이다. 알다시피, 개인적 비전과 사업의 수익성을 연결시키는 계산법이나 통계학적으로 보증된 정확한 방법은 없다. 이 평가의 대부분은 주관적으로 이뤄질 수밖에 없다. 그러나 이러한 과정을 통해 당신을 인도해 줄 수 있는 도구를 갖는 것은 도움이 될 것이다. 이 도구는 당신에게 가장 중요한 개인적 비전 항목을 검토하는 것을 도와 줄 것이다. 이것은 또한 당신의 계획된 사업이 얼마나 당신의 개인적 비전에 잘 부합하는지 판단해 줄 체계를 제공한다.

도구

인터넷 접근

1단계

과제 1을 통해 당신의 개인적 비전을 검토하라. 시간을 갖고 과제 1에서 만들었던 개인적 비전을 검토하라. 당신이 원하는 성공의 의미를 적절하게 정의하기 위해서 수정이 필요한 것이 있다면 수정하라.

2단계

개인 비전 평가표의 필수적인 항목들을 파악하기 위해 우선 순위 항목에 "*"를 기입하라. 당신이 원하는 성공과 만족에 필수적인 항목들을 더 높은 중요도로 적용하라. 예를 들어, 주당 당신이 일할 의지가 있는 시간의 양이 중요한 숫자일지 모른다. "*"는 이 분야만큼은 타협될 수 없다는 것을 나타낸다.

3단계

당신의 개인적 비전에 사업 계획서가 얼마나 잘 부합되는지 점수화하라. 1부터 10까지의 등급을 사용하여, 계획된 사업이 각각의 개인적 비전 항목에 어떠한 수준인지 파악해라. (1은 당신의 개인적 비전에 계획된 사업이 전혀 맞지 않다는 것을 뜻하고, 10은 개인적 비전에 계획된 사업이 완벽하게 부합한다는 것을 뜻한다). 당신이 고른 숫자들에 "X" 표시하여라.

개인 비전 평가표

1단계와 2단계	3단계 4단계 - 평가										
과제1를 검토하고, 아래 항목1에 있는 각 항목에	우선 순위	개인적 비전에 비즈니스 컨셉이 얼마		가나 잘 부합하는가?							
대한 답을 요약하라.	_	전혀									매우
라이프 스타일 항목											
주당 근무 시간	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
유동적인 근무 시간	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
원하는 사업 위치	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
출장	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
윤리, 믿음 혹은 기준	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
신체적 요구 사항	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
가족의 지원	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
직업적 전문성 항목	-										
권력이나 지위의 수준	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
매일 경영 참여	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
기술과 능력의 부합	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
고용 보장	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
미래 비전과의 부합	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
라이프 스타일 혹은 사업 성장	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
재무항목											
개인 부채		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
미래 소득 수준	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
사업 수익성	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
개인 투자	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
외부 자원 금액	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
필수 사항에 *를 추가하시오							총점	:			

5단계

부합되는 분야늘(개인적 비전과 계획된 사업과 잘 일지하는 분야)을 파악하라.	
여전히 부합되지 않은 분야들(개인적 비전과 계획된 사업이 맞지 않는 분야)을 파악하라.	

반영하라. 당신이 완성해 온 사업 계획서와 개인적 비전을 비교해 보고, 개인적 비전과 계획된 사업이 가장 잘

15.4.2 모델 비즈니스와 비교하여 사업 계획서 검토하기

계획된 사업이 기업가의 개인적 비전과 부합하면, 다음 단계는 모델 비즈니스에 비교하여 다시 검토하는 것이다. 사업 계획서 작성 준비를 위해 얻은 정보와 지식은 기업가로 하여금 효과적으로 아이디어를 모델 비즈니스와 비교하여 평가할 수 있게 한다. 모델 비즈니스는 사업의 실현 가능성을 평가하기 위한 기준으로 쓰인다. 뿐만 아니라 모델 비즈니스는 회사의 미래 성장을 위한 벤치마킹 대상으로도 쓰인다.

사업 계획을 모델 비즈니스와 비교함으로써 추가적인 강점과 약점을 발견해 낼 수 있다. 창업하기 전에 기업가들은 제품/서비스의 강점, 시장, 그리고 벤처의 수익성에 대해 생각해 봐야 한다. 몇몇 약점들은 다른 약점들보다 극복하기 쉽다. 실현 가능성 점검표에서 낮게 측정된 평가 기준 점수를 개선할 수 없다면 해당 평가 기준이당신의 사업에 피해가 되는지 확인해라. 사업 아이디어를 실현하기 이전에 이러한 것들을 고려해야만 한다.

From Real Entrepreneurs

사업 계획서를 완성한 후, 동업자 한 명이 책임 보험금이 부담스러워 파티 계획 및 음식 공급을 주로 하는 사업 아이디어를 포기했다. 어떤 경우에는 한 가지 요인이 협상을 깨뜨릴 수 있는 충분한 원인이 되기도 한다.

과제 15e에 나와 있는 실현 가능성 점검표는 사업을 시작할 것인지, 수정할 것인지,아니면 아이디어를 포기할 것인지를 결정하는 데 중요한 정보를 제공해 준다.

🌶 과제 15e 모델 비즈니스 실현 가능성 점검표

본 과제에서 당신은 전체적인 사업 계획서와 모델 비즈니스를 비교하기 위해 모델 비즈니스 실현 가능성 점검표를 사용할 것이다. 강의 초반에 당신의 비즈니스 컨셉을 사업 계획서의 다른 부분들과 비교ㆍ평가하기 위해 본 점검표를 참고한 적이 있다. 각 평가의 결과에 따라, 당신의 계획서를 변경하는 기회를 가졌을 것이다. 이제 당신은 창업에 대하여 좀 더 해박해졌으니 몇가지 대답들이 바뀌었다고 놀라워하지 마라.

본 비교 결과를 토대로 당신은 창업에 따르는 위험에 대해 평가하고, 이것이 당신이 지향하는 바인지 결정할 수 있다. 낮은 점수를 받은 기준 항목에서 점수를 올릴 수없다면, 그 항목이 사업이 성공하는 데 심각하게 부정적인 영향을 끼칠 것인가에 대해 평가해라.

TIP O

본 과제를 마친 후 이전 과제에서 기재했던 당신의 평가와 대답을 비교해 보는 것이 좋을 것이다. 당신이 창업하기로 결정했다면 본 점검표를 토대로 사업 대상을 정하고, 정기적으로 당신의 진척 사항을 평가하기 위해 벤치마킹 대상을 참고하라. 점검표는 사업이 진행되는 동안 평생 사용할 수 있다.

REALITY 🔊

모델 비즈니스란 현실에서 존재하는 것이 아닌 이상적인 비즈니스임을 기억하라. 누구도 당신의 사업이 모든 면에서 최고점을 받을 것이라는 기대를 하지 않는다. 하지만 사업의 잠재적인 측면에서 현실성을 고려하라.

More Info

실현 가능성 계산기, 벤처 캐피탈리스트의 관점에서 사업 아이디어 평가하기.

entrepreneur.com/calculators/feasibility/index.html

학습 목표

• 계획된 사업과 모델 비즈니스를 비교하여 실현 가능성 측면에서 개선해야 할 부분들을 파악하라.

개요

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표는 사업의 성공 또는 실패를 결정하는 중대한 기준들을 파악한 것이다. 계획된 사업을 점검표 평가 항목들과 비교함으로써 열정적인 기업가는 사업 계획서가 사업 성공의 가장 좋은 기회를 만들어 줄 것이라는 확신을 갖게 될 것이다. 평가 항목들은 제품/서비스, 시장, 그리고 재무적인 측면에서 지속적인 성장을 위한 기준(benchmark)으로 사용될 수 있을 것이다.

준비물

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표

1단계

모델 비즈니스 실현 가능성 점검표를 검토하라. 점검표에 나타나 있는 평가 항목들을 검토하라. 모델 비즈니스, 즉 완벽한 사업은 이 모든 것을 갖추고 있다. 만일 평가 항목에 대한 설명이 필요하다면 평가 항목 설명을 참고하라.

2단계

사업을 측정하라. 1부터 5까지의 평가 척도를 사용하여 (1은 평가 항목에 전혀 부합되지 않을 경우, 5는 아이디어가 평가항목에 완벽히 부합할 경우) 사업 아이디어를 모델 비즈니스 평가 항목과 비교하고 평가하라.

3단계

사업을 평가하라. 통상적으로 사업 계획서가 실현 가능하기 위해서는 점검표 총점의 절반 이상, 세 항목마다 총점의 절반 이상을 받아야 한다. 개별 항목에서 3 이하의 점수를 받았다는 것은 사업 계획 내 약점이 있고, 이를 다시 고려해야 한다는 것을 나타낸다.

4단계

당신이 낮게 평가한 항목 한 두 가지를 파악하라. 당신이 낮게 평가한 항목 한 두 가지를 파악하라. 더 많은 정보, 독창적인 마케팅 전략, 혹은 창의적인 해결책이 필요한가? 시간이 경과함에 따라 점수는 개선 가능하다. 당신이 낮게 평가한 항목에 대한 해결책을 나열하라.

평가하는 데 도움을 위해서는 항목 설명들을 보라. 1= 낮음/5=높음

제품 혹은 서비스 실현 가능성	1	2	3	4	5	비고
고객들은 제품/서비스에 대한 필요성을 인지한다.						
제품/서비스는 판매 할 준비가 되어있다.						
제품/서비스는 무한한 생명을 가지고 있다.						
제품/서비스는 독창적이며 보호받을 수 있다.						
제품/서비스는 정부에 의해 규제되지 않았다.						
제품/서비스 라인은 잠재적인 확장성이 있다.						
제품/서비스는 법적인 책임에 대한 위험이 없다.						

소계:

/35

시장 실현 가 능 성	1	2	3	4	5	비고
시장이 인지되고 측정될 수 있다.						
경쟁사는 파악할 수 있는 약점을 가지고 있다.						
유통 체계가 구성되어 있고, 접근할 수 있다.						
고객들이 빈번하게 구매한다.						
사업은 뉴스 거리가 될 만한 가치를 가지고 있다.						
						소계: /25
재무 실현 가 능 성	1	2	3	4	5	비고
자금 조달이 쉽게 이뤄진다.						
매출원이 지속적이다.						
돈은 판매 전에 회수된다.						
종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다.						
재고품/서비스 제공자를 신뢰할 수 있다.						
매출 총이익(margin)이 100 퍼센트이다.						
법적 문제들이 존재하지 않는다.						
출구 전략을 통해서 부(wealth)를 창출할 수 있다.						
						소계: /35
						전체 총합: /100

만약 모델 비즈니스 실현 가능성 체크리스트를 사용하여 당신의 사업을 평가하는 데 도움이 필요하다면, 아래 지침을 참고하라. 각 모델 비즈니스 요소들에 대한 조건들을 면밀히 살펴보라. 그런 다음, 당신의 상황을 가장 잘 나타내는 것을 골라라. 정직하라! 1=낮음/5=높음

제품 혹은 서비스 실현 가능성

고객들은	1 고객들이 나의 제품/서비스들에 대해 아무것도 모른다.
제품/서비스에 대한	2 고객들이 나의 제품/서비스의 필요성을 알기 위해서는 별도의 교육을 받아야만 한다.
필요성을 인지한다.	3 고객들이 타 경쟁자가 아닌 나의 제품/서비스를 구매하려면 설득해야 한다.
	4 고객들은 내 제품/서비스의 필요성을 알고, 타 경쟁자보다 내 것을 자주 고를 것이다.
	5 내 고객들은 내 제품/서비스들을 원하고, 나로부터 구매하기를 원한다.

제품/서비스를 판매할 1 나는 내 제품/서비스 개발을 시작하지 않았다. 준비가 되어있다. 2 나는 문제점을 가지고 있을 수 있다; 나는 아직 내 제품/서비스들을 개발 중이다. 3나는 몇 가지 제품/서비스들을 팔았지만, 그것들이 완전하게 시험되거나 고장이 없진 않다. 4나는 내 제품/서비스들을 철저히 시험하였고, 문제들을 고치고 있는 중이다. 5 내 제품/서비스들은 작은 문제가 있기는 하지만 원활하게 작동한다. 제품/서비스는 무한한 1 내 제품/서비스들은 소멸되거나 구식이 되지 않기 위해 빨리 판매가 되어야만 한다. 생명을 가지고 있다. 2 내 제품/서비스들은 수익을 만들기에는 비교적 짧은 생명 주기를 가지고 있다. 3특별한 노력 없이도, 나는 내 제품/서비스들의 생명 주기가 다 되기 전에 수익을 만들 수 있다. 4내 제품/서비스들은 충분한 수익을 창출할 수 있도록 꽤 긴 생명 주기를 가지고 있다. 5 내 제품/서비스들의 생명 주기는 제한이 없다. 제품/서비스는 1 나는 등록상표를 보유하고 있지 않다; 내가 제공할 수 있는 건 경쟁사와 비슷한 것이다. 독특하며 2 나의 제품/서비스는 등록 상표가 붙지 않았지만, 경쟁에서 차별화될 수 있다. 보호받을 수 있다. 3 나는 내 제품/서비스의 등록 상표를 만들기 위해 최선을 다할 것이다. 4내 제품은 기능 혹은 스타일 측면에서 조금 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다. 5 내 제품들은 기능 및 스타일 면에서 독특하고 법적으로 보호 받을 수 있다. 제품/서비스는 1 여러 가지 규제들을 준수하기 위해서 많은 시간과 돈이 요구된다. 정부에 의해 규제되지 2 여러 규제들이 바뀌고 있어, 더 많은 시간과 비용이 요구될 수 있다. 않는다. 3 괜찮다!. 규제들은 타당하지만, 나는 면밀히 규제들을 살펴 나갈 것이다. 4내 특정한 제품/서비스에 대한 규제들을 따르기 쉽다. 5 규제가 없다! 나의 모든 사업들에 강요되는 규제들은 거의 없다. 제품/서비스 라인은 1 내 제품/서비스는 잠재적인 확장성이 없다. 잠재적인 2 나는 당장 팔 수 있는 제품/서비스를 하나만 가지고 있다. 확장성이 있다. 3 잠재적인 확장성이 있음에도 불구하고, 그러기 위해서는 더 많은 일들이 필요하다. 4나는 여러 가지 판매할 수 있는 제품/서비스 라인을 가지고 있다. 5 내 제품/서비스들은 서로 보완적이며, 나는 쉽게 판매하고 또 추가할 수 있다. 제품/서비스는 1 나는 걱정 된다; 나는 내 제품/서비스들을 파는 데 큰 법적 위험이 있을 수 있다. 법적책임 등의 2 나는 내 제품/서비스들을 파는 데 어떤 위험들이 있는 지 확실하게 알지 못한다. 위험이 없다. 3 나는 내가 파는 제품/서비스들에 걸린 위험에 대해서 내 자신을 보호할 수 있다. 4나는 내 제품/서비스들을 파는 데 최소한의 위험이 있다; 나는 내 자신을 보호할 수 있다. 5문제없다! 내 제품/서비스들을 판매하는데 법적인 책임 위험은 전혀 없을 것이다.

시장 실현 가능성

시장이 인지되고
측정될 수 있다.
2 많은 잠재적 고객이 있기 때문에, 나는 목표 시장을 찾기 위해 더 많은 연구가 필요하다.
3 나는 내 잠재적 고객들을 확인했지만, 그들의 인구 통계나 구매 패턴 때문에 접근하기에 조금 어려움이 있다.
4 나는 노력으로 내 고객들을 찾기 위해 고객의 인구 통계나 구매 패턴을 사용할 수 있다.
5 내 잠재적 고객들은 인구 통계나 구매 패턴 때문에 쉽게 찾을 수 있다.

경쟁사는 확인할 수 있는 약점들을 가지고 있다	1 나는 이 사업에서 나보다 오래 사업을 해 온 경쟁 상대를 많이 갖고 있다. 2 나는 경쟁 상대가 없다. 음, 이유가 무엇일까 궁금하다? 3 나는 내 경쟁 상대를 확인할 수 있지만, 나는 그들의 약점을 모른다. 4 나는 내 경쟁 상대를 알고 그들의 약점을 알지만 조금 더 많은 연구가 필요하다. 5 나는 경쟁 상대는 제한적이고, 나는 그들의 약점을 알고 있다.
유통시스템이 구성되어있고, 접근할 수 있다.	1 나는 완전히 새로운 유통 시스템을 개발해야 한다. 2 현재의 유통 시스템은 나에게 제한된 선택들을 제공할 뿐이다. 3 나는 몇 가지 선택할 수 있는 기존 유통 시스템을 찾았다. 4 몇몇 유통업자들은 나의 제품/서비스들을 가져가는 것에 대해 호의적이다. 5 유통업자들은 내 제품/서비스들을 가져 가고 싶어서 나에게 연락한다.
고객들이 빈번하게 구매한다.	1 고객들은 나로부터 단 한번만 구매할 것이므로, 나는 항상 새로운 고객들을 찾아야만 한다. 2 대부분의 고객들은 나에게 딱 한번만 구매할 것이다. 3 고객들은 한번 이상 구매할 것이지만, 빈번하지는 않다. 4 몇몇의 고객들은 제품/서비스들을 빈번하게 구매할 것이다. 5 내 현존하는 고객들은 제품/서비스들을 매우 빈번하게 구매한다.
사업이 뉴스거리가 될 만한 가치를 가지고 있다.	1 내 사업은 전혀 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없다. 2 내 사업은 좋은 뉴스 거리가 될 만한 가치가 없는 것처럼 보인다. 3 나는 일정한 매스컴의 관심을 끌어 올 수 있다고 생각한다. 4 나는 내 사업이 뉴스 가치가 있고, 추진해 본다면 좋은 언론 보도가 이뤄질 수 있다. 5 내 사업은 매우 새롭고 흥미로워서 뉴스 거리가 되기 쉽다.

재정적 실현 가능성

자금조달이 쉽게 이뤄진다.	1 나는 내가 위험을 감수할 의지보다 더 많은 금액을 투자해야만 한다. 2 나는 내 사업이 얼마나 많은 자금 조달을 요구하는지 확실히 모르겠다. 3 나는 꽤 많은 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 4 나는 보통의 금액을 투자해야 하지만, 그 정도의 위험은 감수할 수 있다. 5 나는 많은 돈을 투자할 필요가 전혀 없다. 나는 부담 없이 위험을 감당할 수 있다.
매출원이 지속적이다.	1 나는 계절적 변동, 큰 계약들 때문에 어떤 일이 벌어질지 전혀 모른다. 2 월 매출은 상당히 변동을 거듭할 것이지만, 어느 정도 예측이 가능하다. 3 우리의 판매는 판매 주기와 출시되는 제품들에 따라 매월 변동된다. 4 대부분의 경우, 판매는 매월 꾸준하다. 5 우리는 항상 매월 꾸준한 판매를 믿는다.
돈은 판매전에 회수된다.	1 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 고객이 지불하기까지 30일 이상 기다린다. 2 우리는 제품/서비스들에 대해 청구서를 보내고 보통 30일 안에 지불이 된다. 3 고객들은 그들이 제품/서비스를 받는 시점에서 지불한다. 4 우리 고객들은 제품/서비스의 직접 비용을 대체할 수 있는 보증금을 선입금한다. 5 현금은 왕이다! 배달이 되기 전에 제품/서비스의 모든 비용이 지불된다.

종업원들을 고용하고 유지하기가 쉽다.	1 이직률이 높을 것이다. 채용하고 훈련시키는 과정이 계속된다. 2 나는 직원을 채용하고 훈련시키는 것에 많은 시간과 돈이 지출된다. 3 지금은 회사가 성장하여 하도급 업자를 사용함으로써 노동 비용을 조절할 수 있다. 4 나는 자격이 충분한 종업원들을 가지고 있고, 낮은 이직률을 예상한다. 5 나는 최고의 종업원들을 가지고 있고, 이직률이 제로(0)이다.
재고품/서비스 제공자를 신뢰할 수 있다.	1 나는 내가 필요한 재고/공급품의 대부분을 어디서 구할 수 있는지 단서조차 없다. 2 나는 내가 필요한 재고/공급품을 어디서 구할지 확실하게 파악하고 있지 않다. 3 나는 공급처를 찾았지만, 소수의 회사들이 내가 필요한 것들을 줄 수 있다. 4 다수의 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다 5 명성이 좋은 많은 회사들이 내가 필요한 것을 공급할 수 있다.
매출 총이익이 100 퍼센트이다.	1 직접적 원자재와 노동 비용이 높기 때문에, 나의 매출 총이익(gross margin)은 낮다. 2 직접적 원자재와 노동 비용이 상대적으로 높기 때문에, 내 매출 총이익은 꽤 낮다. 3 직접적 원자재와 노동 비용이 평균적이라서, 나의 매출 총이익도 평균 정도이다. 4 우리는 직접적인 원자재와 노동 비용이 필요하지만, 대부분 평균 이하이다. 5 나의 매출 총이익은 100%에 가깝다. 중요한 직접적 자재 혹은 노동 비용이 없다.
법적 문제들이 존재하지 않는다.	1 나는 전 고용주와의 무경쟁 계약을 어긴 것에 대한 소송 문제에 걸려 있다. 2 나는 사업 소유주들, 제품에 대한 책임, 임대 쟁점, 혹은 법적으로 보호 받아야 되는 제품들때문에 많은 법적 문제들을 가질 것이다. 3 나는 법적인 책임으로부터 내 개인적인 자산들을 보호하는 것에 대해 걱정이 된다. 4 산업에서 법적 문제가 일어나지만, 대부분 예측 가능하고 적절한 계획으로 살아남을 수 있다. 5 소송 혹은 법적인 문제는 이 산업 전체에서 거의 일어나지 않는다.
출구 전략을 통해서 부는 창출된다.	1 나는 내가 이 사업을 떠날 준비가 되었을 때 내 사업을 팔 수 없을 것이다. 2 나는 경영자로의 내가 없을 때 내 사업을 팔 수 있을지 잘 모르겠다. 3 나는 사업의 몇 가지 지적 재산들을 팔 수 있을 것이다. 4 나는 내가 지적 재산권을 설계하였기 때문에 타당한 금액을 얻을 수 있을 것이다. 5 내 출구 전략은 사업에서 수익을 가져다 주는 몇 가지 방법을 가능하게 해 줄 것이다.

^{*} 매출 총이익은 제품/서비스의 직접적인 원재료와 인건비를 지불하고 남은 금액이다.

4단계 낮게 평가된 항목들을 구분하고, 점수를 향상시킬 방법들을 고민하라.

낮게 평가된 하나 혹은 두 가지 항목을 구분하라.

이 점수들이 향상될 만한 방법들을 고민하라. 더 정보가 필요한가? 도움이 될 만한 독특한 마케팅 전략은 있는가? 혹은 또 다른 창의적인 해결책이 있는가? 대부분의 점수들은 시간 흐름에 따라 향상될 수 있다. 당신이 구분한 점수가 낮은 항목들을 올릴 수 있을 만한 몇 가지의 옵션들을 나열하라.

15.5 사업 계획서 발표하기

15.5.1 프레젠테이션을 위한 청중 고르기

사업의 초창기 동안 혹은 사업 주기의 전반적인 과정에서, 기업가는 다양한 청중들에게 사업 계획서의 구두 버전을 발표해야 할지 모른다. 기업가가 이것을 효과적으로 할 능력을 가지는 것이 중요하다.

TIP 👸

엔젤 투자자들과의 첫 번째 거래를 성사하기 위해서 세심한 주의가 필요하다. 왜냐하면 처음 만남에서 향후 투자를 위한 패턴이 결정되기 때문이다. 추후 변경은 거의 불가능하다.

그들의 사업에 대하여 열정적인 기업인들은 계획을 정부 부처 혹은 기업가들의 모임에서 발표하고 싶을지 모른다. 이 계획은 견고한 피드백을 얻기 위해 자문단에게 발표될 수 있고, 지지를 얻기 위해 가족이나 친구들에게 발표될 수 있다. 사업 계획서 프레젠테이션은 경영진을 채용할 때, 신입 사원들을 가르칠 때, 전략적 계획 과정의 일부로서 사용될지도 모른다.

자금 조달은 사업 계획서 프레젠테이션을 해야 하는 또 다른 일반적인 이유다. 계획서는 잠재적 투자자들이나 자금을 대여해 주는 사람으로서 가족 구성원이나 친구들에게 발표될 수도 있다. 프레젠테이션은 잠재적 엔젤 투자자 혹은 벤처 캐피탈리스트들에게 발표될 수도 있다. 가족들과 친구들에게 프레젠테이션을 하는 것은 상당히 쉬울지 모른다. 엔젤 투자자들과 벤처 캐피탈리스트들에게 프레젠테이션을 하기는 더 어려울 수 있다. 대부분의 엔젤 투자자들은 네트워킹을 통하거나, 기업가, 전략 고문들, 이사진, 변호사와 회계사들로부터 추천을 받아 접근할 수 있다. 만약 엔젤 투자자에게 발표하는 추천을 받게 된다면, 프레젠테이션은 1:1이거나 집단 대상 가운데 하나가 될 것이다.

공식적으로 행사에 참가를 할 수는 있으나,그들이 믿는추천인으로부터의 추천을 받지 않으면, 벤처 캐피탈리스트들에게 직접 프레젠테이션을 하기는 어려울 것이다.

From Real Entrepreneurs

Intuit의 창업주인 Scott Cook을 처음에는 거부한 벤처 캐피탈 회사의 주요 인사는 벤처 캐피탈리스트들은 뜨거운 열정으로 그들의 두려움이 극복될 때 투자한다고 말했다. Scott이 대량의 주문을 받은 뒤에야 벤처 캐피탈리스트들이 관심을 가지기 시작하였다.

15.5.2 사업 프레젠테이션 발전시키기

성공적인 프레젠테이션을 하는 것은 예술이다. 이것은 준비와 많은 연습이 필요하다. 대부분의 기업가들은 충분한 시간과 노력을 투자하면, 전문적이고 설득력 있게 발표할 수 있다.

잠재적인 투자자들을 청중으로 다루는 것은 제품/서비스를 고객들에게 판매하는 것과는 매우 다르다. 고객들에게는 매력적인 제품/서비스 특징들과 장점들이 돈에 더 관심이 많은 투자자들을 항상 흥분시키지는 않는다.

투자자들은 프레젠테이션의 초반부에서 큰 그림을 보는 것에 관심이 있다. 그들은 사업의 수익성, 이윤 폭, 경영진, 제품 개발, 시장의 크기, 경쟁 여건과 틈새시장에 대한 호소력 있는 이야기를 원한다.

구두로 하는 프레젠테이션은 다음과 같은 10가지 기초 분야들을 다뤄야만 한다.

- 회사 연혁과 배경
- 제품/서비스에 대한 간략한 기술(description)
- 지적 재산권
- 독특한 특징
- 경영진
- 시장 분석
- 재무 구조. 현금 수요와 얼마의 금액이 사용될 것인지
- 성장과 분사의 기회
- 잠재적인 위험
- 투자금을 현금화할 수 있는 투자자들의 출구 전략

재무 예측은 완벽해야만 하고, 예측을 설명할 근거가 충분한 가정들을 가지고 있어야 한다. 일반적으로, 기업가들은 제품/서비스의 기술적 측면에 너무 많은 시간을 쓰고, 어떻게 투자자들의 돈이 사용되고 다시 회수될 것인지에 대해서는 잘 알지 못한다.

일부 기업가들은 단독으로 프레젠테이션을 하기도 하지만, 또 다른 기업가들은 주요 경영진을 포함시켜 발표 하기도 한다. 많은 투자자들은 경영진들과 만나고 듣는 것을 선호한다. 어떤 방법이 사용되던, 발표자는 설득력과 리더십 능력, 열정을 보여 줘야만 한다. 투자자들에게 투자를 받기 위해서는 이러한 특징들이 중요하다. 투자자들은 사람에게 돈을 투자한다는 점을 명심하라; 제품/서비스는 이차적인 것이다.

<u>TIP -Ò</u>-

만약 당신이 20분 정도 프레젠테이션을 할 시간이 있다면, 프레젠테이션의 가장 중요한 부분에 대한 질문을 받고 대답할 수 있는 10분을 남겨 놓아라. 이 시간은 발표자가 잠재적인 투자자들과 긴밀한 관계를 쌓고, 경영진의 신뢰를 쌓을 수 있게 한다. 질문들을 예측하고 대답을 준비하라.

More Info

나은 시작: 당신의 첫 프레젠테이션을 준비하는가? 좋은 시작은 좋은 결말을 암시한다. 능숙한 발표자와 글쓴이가 왜 스프레드시트 대신 재치 있게 발표를 시작해야 하는가에 대해 유익하고 재미있는 조언을 준다.

headrush.typepad.com/creating_passionate_users/2006/10/better_beginnin.html

From Real Entrepreneurs

창업 초기에 자금을 성공적으로 끌어들인 한 기업가는 대규모 투자자들과 만나기 전에 미리 사업 계획 프레젠테이션을 다른 곳에서 했다. 첫 번째 프레젠테이션은 항상 외진 곳에 위치해 있고 투자금이 적은 투자자들에게 먼저 발표하여 실력을 향상하였다. 그 이후에 기업가는 자신이 중요한 발표 대상이라고 생각하는 대규모 투자자들에게 완벽한 프레젠테이션을 할 준비를 했다.

15.5.3 시각적인 보조 도구 활용하기

기업가들은 프레젠테이션을 할 때 시각적인 보조 도구를 사용해야 한다. 시각적인 보조 도구는 발표에 더욱 관심을 유발시키고 중요한 포인트를 강조해 준다.

시청각 자료를 사용할 때 기업가들은 스크린, 컴퓨터, 혹은 프로젝터를 쳐다보면서 발표를 진행하는 것을 삼가야 한다. 관객들에게 지속적인 관심을 줘야만 한다. 능숙한 발표자는 모든 청중들이 스스로 관심을 받고 있다는 느낌을 갖게 한다. 청중 개개인들과 몇 초 동안 눈을 마주치는 행위를 통해 청중들로 하여금 자신들이 중요하다는 느낌을 받게 한다.

시각적인 정보는 글자 하나하나 그대로 발표하면 안 된다. 청중은 이미 이를 읽고있고 발표자가 읽어줌으로써 무시당했다는 인상까지 받을 수 있기 때문이다. 제시된 정보는 사업 계획서의 주요 포인트를 강조하기 위해 쓰여야 하다.

아래와 같은 몇 가지 시청각 자료 조언들이 당신의 프레젠테이션을 더욱 빛나게 할 것이다.

- 시각 자료들은 뒤에서도 보일 수 있게 한다.
- 시청각 보조 도구에 지나치게 많은 정보를 삽입하지 말라.
- 시청각 보조 도구 하나당 한 개의 핵심 아이디어만 나타내라.
- 시청각 보조 도구 하나당 3-4개 이상의 색상을 더하지 말라.
- 2개 이상의 활자체와 30포인트 이상의 폰트 크기를 사용하지 말라.

More Info

프레젠테이션 조언: 명확하고 설득력 있는 사업 계획서 프레젠테이션을 위한 많은 유익한 조언들이 포함되어 있다. 이 부분에 이러한 조언들이 있다.

경험 법칙, 파워 포인트의 10/20/30 법칙에 따라 당신이 전하고자 하는 메시지가 크고 명확하게 전달되도록 한다. 가이 카와사키. entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2008/may/192718.html

스티브 잡스의 프레젠테이션 비법. 카르마인 갈로. (도서)

이기기 위해 발표하기: 당신의 이야기를 전달하는 법. 제리 와이즈먼.

기업가적인 사업 계획하기

프레젠테이션 체크리스트

1. 소개

- 사업 팀을 소개해라.
- 팀의 전문성을 간단히 강조하라.
- 사업이 해결하려 하는 문제점이 무엇인지 설명하라.
- 잠재적 위험을 파악하라.

Tips

- 각팀원의 프레젠테이션이 순조롭게 이어지도록 연결하라.
- 사업 팀의 리더십을 보여주라.

2. 시청각

- 파워 포인트를 (유사한 소프트웨어) 사용하라.
- 비디오와 오디오를 가급적이면 활용하라.
- 방송용 어구와 녹음된 후기를 사용하라.
- 프레젠테이션으로 전환 시 음악을 틀라.
- 회사, 제품 등의 사진을 이용하라.
- 책자 견본이나 명함도 챙겨두라.

Tips

- 프로젝터를 사용할 경우 스크린을 쳐다보면서 발표하 지 말라.
- 백업용 프로젝터나 비디오를 준비해 두라. (장비 결함 에 대비하여)
- 주요 포인트들을 확장하라. 시각 자료에 쓰여 있는 것을 반복하지 말라.

3. 프레젠테이션

- 사업을 시작하려는 팀의 의지와 이해도를 보여주라.
- 사업에 대해 이야기할 때 스토리를 인용하라.
- 사업이 언제부터 수익성 있는 사업으로 전환될 것인 지 언급하라.
- 투자금 상환 문제를 이야기하라.
- 손익 분기점이 언제일지 발표하라.
- 투자자의 자금이 어디에 쓰일 것인지 설명하라.
- 사업의 비교 우위에 초점을 두라.
- 비교 우위를 점하고 있음을 증명하라.
- 잠재적 고객 후기와 동의서를 사용하라.

Tips

- · 팀원 간의 교류를 보여주라.
- 열정을 나타내라.
- 관객에게 시선을 집중하라.

4. 요약

- 질문에 직접적으로 대답하라.
- 세부분야에 대한 질문은 리더를 정하고 맡기라.
- 경영진이 협동하고 있다는 것을 보이라.
- 사업에 대해 설명할 수 있는 기회를 준 청중에게 감사를 표하라.

5. 성공을 위한 주요 요소

- 사업이 왜 성공할 것인가에 대해 설명하라.
- 시제품을 강조하라.
- 프로토타입이 성공했음을 알리라.
- 상품이 지닌 비교 우위를 나타내라.
- 고객층이 있음을 증명하라.
- 목표시장에 대해 설명하라.
- 경쟁자들을 파악하라.
- 가격 책정에 대해 설명하라.
- 법적 구조에 대해 윤곽을 잡으라.
- 회사 운영 체계가 적절함을 언급하라.
- 성장 전략을 예측하라.

주요 포인트

- 만약 노트 없이도 발표할 수 있다면 사용하지 말라.
- 시간을 준수하라.

15.6 다음 단계 결정하기

15.6.1 거쳐야 할 다음 단계 파악하기

이 시점에서 기업가들은 계획된 사업을 시작할 것인가 다른 것을 추구할 것인가를 결정해야만 한다. 기업가 들은 다음과 같은 질문들을 스스로 물어봐야만 한다.

- 시장이 나의 제품/서비스를 구매할 것인지를 증명했는가?
- 사업이 수익성이 있는지 합당한 예측을 세웠나?
- 규명된 문제들을 줄이거나 없애기 위한 해결책을 찾았는가?
- 이 사업은 내가 원하는 곳으로 진행될 것인가?
- 미래 계획과 열심히 일할 준비가 되어 있는가?

REALITY 🔊

대부분의 통계치는 새로운 사업을 창업하는 40%는 1년 안에 망한다고 말한다. 이 사업들의 대부분은 처음 시작할 때 출발하지 말았어야 했다. 똑똑한 기업가들은 실현 불가한 사업 아이디어로 창업하지 않는다.

From Real Entrepreneurs

한 젊은 남성이 음악을 판매하는 것뿐만 아니라. 음악 CD를 고객들에게 대여도 해주는 사업을 시작하는 것을 계획했다. 그는 CD를 대여해 주는 것이 시장 내에서의 그의 경쟁 우위라 생각했다. 그가 사업 계획서를 작성하기 위해 조사하는 동안 CD 대여와 관련된 법적 쟁점이 나타났다. 그는 그의 아이디어를 다시 검토하지 않고, 그러한 법적인 문제와 상관없이 음악 가게를 열었다; 하지만, 법적인 문제로 인해 CD 대여 아이디어는 더 이상 진행될 수 없었다. 이렇다 할 독특한 제품/서비스 없이 경쟁하는 것은 매우 힘들었고 결국 그 가게는 2년 안에 문을 닫았다.

15.6.2 사업 시작하기

오직 기업만이 이 질문들에 대답할 수 있다.

사업을 시작하는 것은 놀라운 여행으로 당신을 데려다 줄 것이다. 사업 계획서는 도로 지도와 같은 역할을 한다. 기업가들은 사업 계획서를 정확하게 따라갈 수 있을 것이다. 때로는 현재 혹은 예측된 미래 환경에 맞추어 사업 계획을 조정해야 할 필요도 있을 것이다. 이 여행을 통해서. 기업가들은 그들의 성공을 축하해야만 하고, 실패 로부터 배워야만 한다.

당신이 지금쯤 추측했을지 모르겠지만, 사업 계획은 절대 완벽하게 기획되지 않는다. 당신 사업의 모든 측면은 그 수명 주기 동안 감독, 조정과 재탐색을 요구한다. 그러나 지금, 당신은 사업 계획하기 과정의 첫 번째 라운드의 성취를 축하할 준비가 되었다.

주기적으로 사업 계획서에 근거해서 당신의 진행 상황을 체크하라. 계획하는 데 투입한 시간은 기업가들이 사업을 지속적으로 진행할 수 있게 해 준다.

사업을 시작하기 전에, 당신은 계획서 내 윤곽이 잡힌 중요한 단계들을 재탐색할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 당신이 필요한 정확한 금액과 대부분의 출처들을 알 필요가 있을 것이다. 당신은 사업 구조, 지적 재산권, 계약서 등과 같은 법적 쟁점에 대해 답을 내야 할 필요가 있을 것이다. 당신은 또한 성공적인 사업을 만들기 위해 필요한 사람들의 인프라를 구축해야 할 것이다. 이 사람들은 변호사, 회계사, 컨설턴트와 은행가들을 포함할 수 있다.

사업을 시작하는 것은 헌신이 필요하다; 하지만 얻을 수 있는 이익들은 무한하다.

More Info

사업 시작하기

sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business

함정(Pitfalls) 피하기

사업을 시작할 때, 당신 이전에 다른 사람들이 같은 길을 걸어왔다는 것과 그들의 경험들이 당신이 매일 결정을 내리는 데 도움을 줄 것이라는 것을 명심하라. 섹션 14.1.1에서 확인된 사업 실패의 가장 큰 이유들을 기억하라. 돌아가서 그 이유들을 복습하고, 초기 당신 사업을 추진하면서, 함정을 피하는 데 도움이 되는 추가적인 위험 요소들을 고려하라.

사업 계획서. 가장 큰 함정 중 하나는 계획 없이 사업을 운영하는 것이다. 계획서 없이 시작하는 사업은 매일 새로운 계획을 즉각적으로 세워야 하는 잘못된 사업이 될 것이다.

계획서 공유하기. 또 다른 함정은 기업가들이 계획서를 절대 실행하지 않는다는 것이다. 계획이 서면화되어 있던, 아니면 그들의 머릿속에 있던 해당 사업의 다른 구성원들과 공유하는 것은 필수적이다.

프로세스 표준화. 많은 중소기업들은 시스템, 품질, 비용과 고객 서비스를 표준화하는 과정들을 개발하지 않는다. 기업가들이 실행해야 하는 과정과 방법을 개발하는 데 시간을 쏟고 소통한다면, 결과물들은 수익, 고객 만족과 직원들의 높은 의욕을 가져올 것이다.

문서화. 사업은 기업가가 가진 상당한 금액의 투자일 수 있다. 만약 기업가가 기능, 과정, 그리고 운영 절차를 문서화하지 않으면, 투자의 가치를 수확하는 데 어려울 것이다.

수익과 투자. 기업가의 마음가짐과 사업의 시각은 그들이 어떻게 사업을 만들고 운영하는지에 큰 영향을 미칠 수있다. 만약 그들이 사업을 수익적인 관점에서 바라본다면, 그들은 즉각적인 현금과 다음 판매에 집중할지 모른다.

주요 측정. 주요 성공 요인 측정을 감독하지 않는 것은 이 사업이 연간 혹은 월간 얼마나 잘 하고 있는지 파악하기 어렵게 만든다. 주요 성공 요소 측정은 사업의 재정적 상태를 빠르게 노출시킬 수 있다.

의무. 사업이 성장하면서, 추가적인 직원이 필요하다. 매일 직무 기술서나 성과 기준없이 직원들이 충원된다. 만약 직원들이 그들에게 요구되는 것들을 명확하게 이해하고 있다면, 사업은 더욱 더 매끄럽게 운영될 수도 있다.

팀. 경영진은 보완적인 스타일과 능력을 가진 사람들로 이뤄졌을 때 가장 잘 일한다. 기업가는 각 팀 멤버들 간에 커뮤니케이션과 팀워크를 제공하거나 격려해야만 한다는 사실을 이해하는 시간을 가질 필요가 있다.

More Info

창업 자금 모으기에서의 6가지 가장 큰 실수들, 자금 조달을 안정화하고 투자자들을 행복하게 하기 위한 당신의 기회를 증가시키기 위해 이 함정들을 피하라.

entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/startupbasicscolumnistbradsugars/article184350.html

다음 단계 - 기업가들이 시작한 사업을 얻기 위해 밟아야 할 단계들의 포괄적인 목록을 포함한다. 단계들은 이 부분을 따른다.

🖄 연습 15.6.2 다음 단계들을 파악하기

학습 목표

• 사업 계획서를 작성한 이후, 당신의 사업을 시작하는 데 필요한 단계들을 확인하라.

개요

당신의 사업 계획서는 완성되었다. 다음은 무엇인가? 이 연습은 사업을 시작하는 꿈을 현실로 바꿔 줄 다음 단계를 파악하는 데 사용할 수 있는 점검표를 제공할 것이다.

지침

제공된 점검표를 검토하라. 해야 하는 항목 옆에 "X"표 하여 파악하라. 이것은 처음에는 오래 걸릴 것 같은 작업들을 먼저 시작하기 위하여 시간 계획표 위에 항목들을 나열하는 것을 도와 줄 것이다.

다음 단계 체크리스트

위치 선택하기 - 비용, 임대 기간, 목표 시장을 끌어내기 위한 위치의 능력 등을 외부 조언가와 함께 평가하라.
임차권 개선 - 사업 지위 개선을 위해 배열하라.
위치를 준비하라 - 물리적 위치를 설립하기 위해 필요한 가구들과 고정 가구들을 파악하라.
사무실을 세우라 - 관리를 위한 당신의 필요를 파악하고, 사무실을 단장하라.
사업명 - 지적 재산 보호를 위해 외부 자문가로부터 평가된 사업 명을 가져라.
사업체를 등록하라 - 당신의 사업 종류를 등록하기 위해서 해당 시, 군, 주와 연방 정부 안에서의 규제에 따르라.
네트워킹을 시작하라 - 당신의 사업을 시장화하고 운영하는 데 도움을 줄 만한 지역 모임과 기관들에 가입하라.
자문단을 구축하라 - 당신에게 기업가적 조언을 주기 위한 전문적인 고문들에연락하라.
전문적인 컨설턴트를 선택하라 - 전문적인 서비스들을 제공하는 외부 컨설턴트들을 면접하고 선택하라.
보험 기관들과 만나라 - 법률 상담가와 보험 기관들로부터의 조언을 바탕으로, 당신과 사업을 보호할 적절한 보험에 가입하라.
은행가들과 이야기하라 - 당신이 자금 조달이 당장 필요하든 안하든, 당신의 사업계획에 대해 은행가들과 이야기를 나누라.
은행에 계좌를 개설하라 - 당좌 예금 계좌와 신용 카드 가맹점의 은행 계좌와 필요한 다른 계좌들을 개설하라.
사업에 대해 더 배우라 - 당신의 기업가적 능력과 경영 능력을 향상시키기 위한 수업과 세미나를 들으라.

기록 시스템을 설치하라 - 장부 기록 시스템에 대해 당신에게 조언해 줄 회계사를 가지라.
원자재들을 디자인하라 - 시장 진입 계획을 위해 판촉물을 만들 홍보 디자이너들과 이야기 하라.
직업 기술 - 회사의 모든 포지션마다 직업 기술서를 작성하라.
직원들을 모집/채용하라 - 직무 기술서를 사용하여, 회사 내부의 직위에 맞는 적절한 사람을 모집하고 채용하라.
교육을 개발하라 - 회사의 비전을 소통하고, 훌륭한 고객 서비스를 제공하고, 필요한 세부적인 작업들을 행하기 위하여, 모든 새로운 직원을 위한 교육 프로그램을 만들라.
웹사이트 - 웹사이트가 필요한지 결정하라. 만약 필요하다면, 웹사이트를 위한 당신의 목표와 누가 개발할지, 당신의 도메인 명과 등록 그리고 웹 호스팅 회사는 누가 될 것인지 결정하라.
재고 - 개장일을 준비하기 위해 재고를 구매하라
하라! 당신의 계획을 실행하라. 기업가 여행을 시작할 시간이다!

15.6.3 다른 것을 추구하기

면밀한 조사를 통해서 명백한 위험을 해결하지 못하는 사업 아이디어는 기업가를 성공적으로 만들지 못한다. 만약 그 경우라면, 당신은 다음과 같은 몇 가지 옵션들을 고려할 수 있다.

- 새로운 사업 아이디어를 파악하고 조사하기
- 더 교육 받기
- 개인적 재정 상황을 향상시키기
- 사업을 시작하기 전에, 더 배우기 위해 해당 산업에서의 직업 구하기

만약 사업 계획 과정이, 당신의 사업 아이디어가 사업을 시작하는 데 있어 좋은 것이 아니라고 결정을 내리도록 도와준다면 당신에게 행운이 따르는 것이다. 당신은 가치 있는 자원들을 아낀 것이다(그러지 않았으면 그 사업에 시간과 돈이 투자되었을 것이다). 이제, 당신은 다른 사업 아이디어에 지금까지 배운 계획 과정을 적용시킬 수 있다.

만약 당신을 위한 사업을 시작하지 않더라도, 새롭게 개발한 계획 능력은 근무 장소에서 당신을 매력적인 직원으로 만들어 줄 것이다. 대부분의 기관들은 사업 기회들을 분석하고 평가할 수 있는 기업가적 능력을 가진 사람들을 필요로 한다.

이 과정을 통해 배운 사업 계획 과정들은 계속 당신이 이용할 수 있는 가치 있는 기술이다.

요약

이 장에서는 사업 계획서의 다양한 요소들을 어떻게 완성하는지 배웠다. 다음 주요 포인트를 주의하여 완성 하도록 하라.

- 겉표지는 독자에게 기본 연락처뿐만 아니라 기업가의 첫 인상을 준다.
- 목차는 독자들이 주요 부분들의 위치를 쉽게 찾도록 도와 준다.
- 요약문은 사업의 전반적인 모습을 간략하게 보여 준다.
- 부록은 더 많은 연구와 사업 계획서에 있는 많은 예측들을 뒷받침하는 문서들을 포함한다.
- 서면화하거나 또는 구두로 프레젠테이션을 준비하기 전에 듣게 될 청중이 미리 파악되어야만 한다.
- 체크리스트는 사업 계획서의 완성도와 정확도를 평가하기 위해 사용될 수 있다.
- 신뢰할 만한 멘토와 철자/문법 전문가에게 사업 계획서에 대해 검토를 받는 것이 필수적이다.
- 당신의 개인 비전 및 모델 비즈니스와 완성된 계획서를 비교해 보는 것은 어떠한 다음 단계를 밟을 것인가를 결정하는 데 도움이 될 수 있다.
- 사업을 시작하지 않기로 결심했다면, 당신은 그 사업에 투자되어야 했을 시간과 돈을 절약한 것이다. 당신은 새로운 계획 과정 능력을 다른 사업 아이디어에 적용하거나, 회사의 직원으로서의 역할을 할 수 있다.
- 사업을 시작하기로 결심했다면, 계획서 내용을 당신의 사업 진척도와 주기적으로 비교해 보고 그에 따라 계획을 조정할 수 있다. 사업을 시작하는 시점에서, 당신의 계획 능력은 사업을 운영하는 능력만큼 중요 하다.