



소상공인시장진흥공단



한국생산성본부

2021년 신사업창업사관학교 13기

가상가격(원가)설정과 내 점포 창업계획

2021년 04월 09일

지 기 철



트라이경영연구소 지기철 소장

- 트라이경영연구소 소장
- 차 의과학대학교 일반대학원 의학과 교수
- 중앙대학교 창업대학원 창업실무 겸임교수
- 세종창조경제혁신센터, 사회적경제지원센터 담임멘토
- 벤처기업협회, 한국발명진흥회, 한국핀테크지원센터 기술혁신형 멘토
- 사회복지공동모금회 자문, 평가 위원
- 소상공인시장진흥공단 자문위원, 평가위원, 협업화사업 컨설턴트
- 전) 글로벌컨설팅그룹 대표 컨설턴트



- ◆ 차 의과학대 보건학 박사, 중앙대 창업학 석사
- ◆ 청년상인 스타트업 지원단 전문위원 / 대한상공회의소 산업혁신 컨설턴트
- ◆ 어촌 뉴딜 300 사업 역량강화 강사 및 컨설턴트 / 한국사회적기업진흥원 컨설턴트
- ◆ 대기업, 공무원 퇴직 예정자 500여명 전직지원 컨설팅 / 소상공인 1,000여명 자영업 컨설팅 및 멘토링
- ◆ 산업카운슬러 1급, 한국코치(KCA), ISO국제인증심사원 자격 보유
- ◆ 창업활성화 부문 산업통상자원부 장관 표창(2013), 대한민국 우수멘토 미래창조과학부 장관 표창(2016)
- ◆ 박사논문 : 액티브시니어의 헬스케어와 공감멘토링을 통한 삶의 질 향상에 관한 연구(2019)

창업의 길

창업은 정년이 없는 기업에 자신을 취업시키는 어렵지만, 보람 있는 일입니다.

창업시장은 대기업의 구조조정, 창업에 대한 수많은 정보, 정부의 창업 지원대출 장려 정책 등... 여러 가지 원인으로 인하여 과 포화된 지 이미 오래된 일입니다.

창업시장은 수요보다는 공급이 훨씬 많은 경쟁이 치열한 시장이 되고 말았으며, 경쟁에서 이겨낸 소수만이 살아 남을 수 있는 시장이라는 뜻이지요.

자신에 대한 철저한 이해와, 나에게 맞는 아이템을 찾아 해당 아이템을 성공 시키기 위한 확실한 전략을 준비해야만 치열한 창업시장에서 성공할 수 있다.

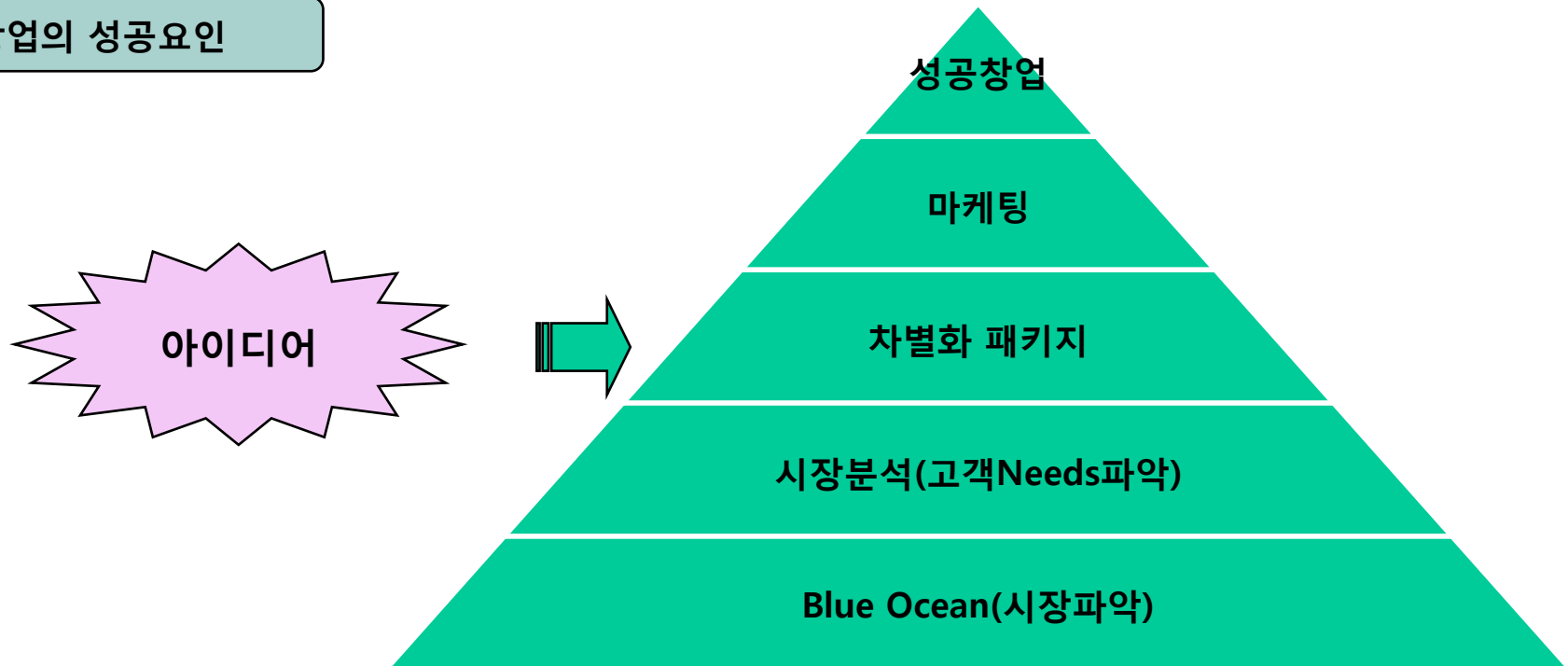
“요즘 뜨는 아이템, 수익성이 높은 아이템”을 고르는 식으로 자신의 경험/지식/ 성격 등은 무시하는 물지마 창업보다는, **본인에게 맞는 적절한 아이템** 을 찾아 관련 아이템의 성공을 위하여 모자란 부분을 찾고 대안을 준비하는 자만이 치열한 창업시장에서 살아남을 수 있다고 생각합니다.

창업의 이해

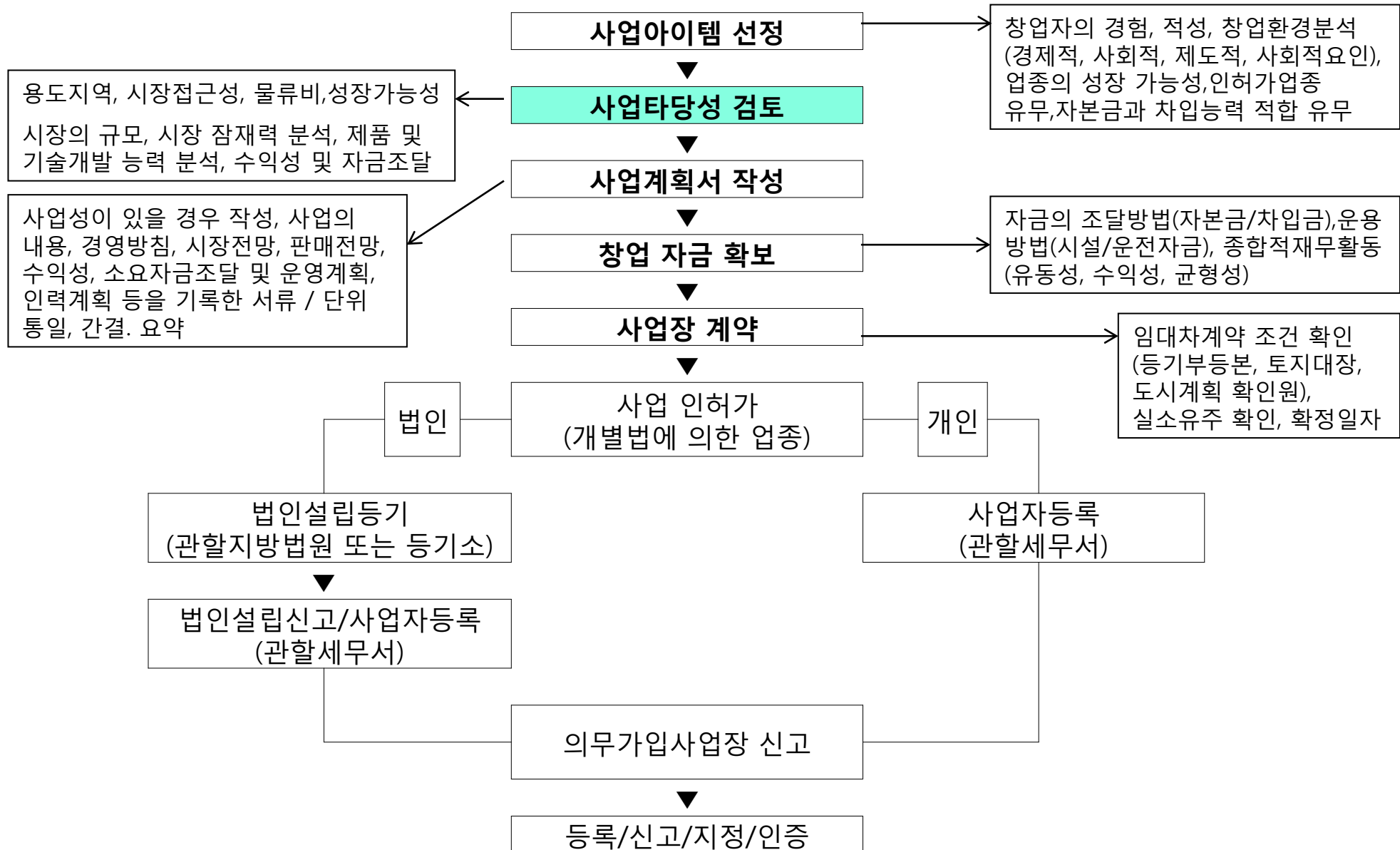
창업의 정의

상업의 기초를 세우는 것으로 기업가의 능력을 갖춘 개인이나 단체가 상업의 아이디어를 가지고 사업목표를 세우고, 적절한 시기에 자본, 인원, 설비, 원자재 등 경영자원을 확보하여 제품을 생산하거나 용역을 제공하는 기업을 새로이 설립하는 것을 말한다

창업의 성공요인



창업의 일반적인 절차



Part 1

원가의 정의

원가의 정의

구분	정의
미국회계학회	• 특정의 목적을 달성하기 위해서 발생한 또는 발생할 가능성이 있는 희생을 화폐가치로 측정한 것
한국공인회계사협회	• 경영에 있어서 일정한 급부에 관련하여 파악된 재화 또는 용역의 소비를 화폐액으로 표시한 것
요약	• 재화나 용역을 얻기 위하여 희생된 경제적 가치의 소비액 ∴ 경제적 가치가 있어야 하고, 제품제조와 관련하여 소비된 것이어야 함

원가 계산의 목적 및 필요성

원가는 기업의 운영과 존립 그리고 관리와 직결되는 문제
손익계산서와 재무상태표 등의 재무제표를 작성하는 근거 자료로 활용될 수 있다.

목적 및 필요성

기업 소득의 원천이 되는 판매가격의 결정을 위해서는 원가의 계산이 반드시 필요하다.

원가의 크기를 올바르게 인식할 때 손익의 계산이 가능해진다.

현대와 같이 다품종 소량생산체제 하에서는 신속한 원가측정이 이루어져야 하며, 그 결과에 따라 생산여부를 결정한다.

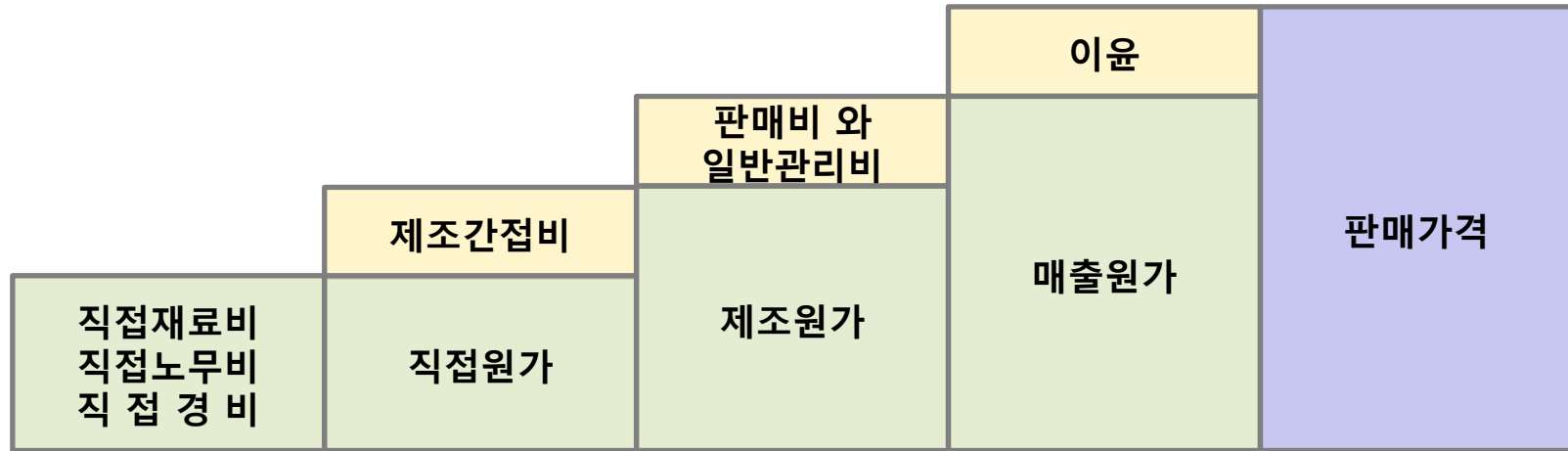
원가의 측정은 원가 절감의 기초 자료로 사용되어진다.

원가는 물가, 수요와 공급, 임금, 재료비 등에 따라 수시로 변하기 때문에 **기간별로 재측정이 요구된다.**

적절한 원가 파악이 가능할 때, 하청 혹은 입찰 시에 올바른 판단을 내릴 수 있다.

☞ **재무제표의 작성, 판매가격의 설정, 원가관리, 예산관리, 경영 의사결정에 활용된다.**

원가의 구성요소



직접원가	원가의 기초 형성, 제품이나 서비스의 단위별 원가 산출 가능	
제조원가	제조간접비	<p>여러 제품의 생산에 공통적으로 이용되는 공동비용(=간접비, 간접원가) 특정 제품에만 전부를 부과하기 곤란한 재료비, 노무비, 경비</p> <ul style="list-style-type: none"> 고정제조간접비 : 임차료, 감가상각비, 보험료 등 변동제조간접비 : 간접재료비, 간접노무비, 간접경비
	일반적으로 언급되는 원가 개념	
총원가	판매비	제품의 판매에 관련되어 발생한 원가(판매직원 급여, 광고비, 판매수수료 등)
	일반관리비	회사운영비용(관리, 기획, 연구, 교육훈련 등)
	제품이나 서비스를 생산, 제공하기 위해 소요되는 모든 비용의 합 총원가를 기준으로 원가를 결정하며 이를 기본으로 경영 의사결정이 이루어진다.	
판매가격	총원가에 적정 이윤을 더한 금액, 경쟁에 의한 수요와 공급의 원리에 의해 결정됨	

원가의 분류

소비 형태	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재료비 ▪ 노무비 ▪ 경비 	계산 시점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실제원가 ▪ 예정원가
추적 가능성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직접비 ▪ 간접비 	측정 단위	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제품원가 ▪ 기간원가
기능상	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 제조원가 ▪ 비제조원가 	관리 가능성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관리가능원가 ▪ 관리불능원가
원가 행태	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 변동비(준변동비) ▪ 고정비(준고정비) 	의사 결정	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대체원가 ▪ 기회원가 ▪ 매몰원가 ▪ 차액원가

원가의 소비형태에 따른 분류

소비되는 원자재의 형태에 따라 원가를 분류하면, **재료비**, **노무비**, **경비**로 나눌 수 있다.
원가의 가장 기본적인 분류방법으로서 **원가의 3요소**라고 한다.

재료비

- 제품의 제조를 위하여 소비되는 물품의 원가
 - ☞ 재료, 원료, 연료, 매입부품, 소모품, 소모공구, 기구, 비품 등

노무비

- 제품의 제조를 위하여 소비된 노동의 가치에 따라 지급한 비용
 - ☞ 임금(노동자), 급료(사무원), 상여금, 각종 수당 등

경비

- 재료비와 노무비를 제외하고 계속적으로 제조에 소비되는 비용
 - ☞ 월할경비 : 보험료, 임차료, 감가상각비 등
 - ☞ 측정경비 : 전기료, 수도료, 가스료 등
 - ☞ 지급경비 : 보관료, 수선비, 운반비 등
 - ☞ 발생경비 : 재료감모손실 등

원가의 추적 가능성에 따른 분류

제품에 대하여 원가 추적이 가능하여 그 원가를 직접 부과할 수 있는지 여부에 따라 분류
원가계산에 있어서 **직접비는 제품별로 직접 대응**시키고 **간접비는 일정한 기준에 따라 배부**하여야
하기 때문에 이러한 분류가 필요하다.

직접비 (기초원가)

- 특정의 제품을 제조하기 위하여 소비된 직접적인 원가
☞ 직접재료비, 직접노무비, 직접경비

간접비

- 다수의 제품을 생산하기 위해 공통적으로 소비되는 원가
- 각 제품의 원가 산출을 위해 합리적인 기준에 따라 배분함
☞ 간접재료비(수선용 부품), 간접노무비(공장 관리인), 간접경비(전기료) 등

원가의 기능에 의한 분류

기업의 경영활동을 기능상으로 분류해 보면 제조기능과 비제조기능으로 나눌 수 있다.

이에 따라 원가를 제조원가와 비제조원가로 구분

[제조원가 - 비제조원가 = 영업이익]

제조원가 (=생산원가)

- 제품을 제조하는 과정에서 발생하는 모든 원가요소
- 통상적인 원가로 해석하는 경우가 많다.
 - ☞ 직접재료비+직접노무비+직접경비+제조간접비 배분금

비제조원가

- 판매비와 일반관리비로 구성됨
- 일반관리비는 기업의 운영과 관련하여 발생하는 원가
- 판매비는 판매가 이루어지는 데 소요되는 모든 원가
 - ☞ 일반관리비 : 본사 사무원 급료, 수당, 통신비, 사무용품비 등
 - ☞ 판매비(=마케팅비) : 판매촉진비, 포장비, 광고선전비, 판매원 급료 등

원가행태(조업도)에 따른 분류

원가행태란 조업도 수준, 즉 생산량의 변화에 따른 원가의 변동을 의미
조업도란 생산설비가 일정한 경우에 그 설비의 이용 정도

변동비

- 조업도의 변동에 따라 비례적으로 변동하는 원가

☞ 직접재료비, 직접노무비 등

- 준변동비(=혼합원가) : 변동비와 고정비의 요소가 혼재

- 조업도 수준이 영(0)이면 고정비와 같이 일정, 조업도가 증가하면 증가

☞ 전기료, 판매직원의 판매수당 등

고정비

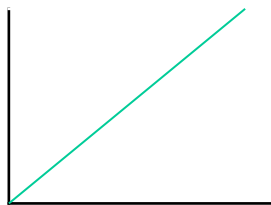
- 생산량의 크기에 관계없이 항상 일정하게 발생하는 원가

☞ 감가상각비, 보험료, 임차료 등

- 준고정비(=계단형원가) : 생산수준이 일정 단계를 넘어서면 증가

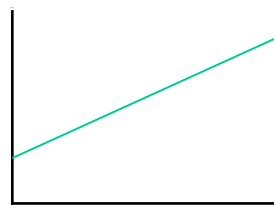
☞ 생산 시설 확충에 의한 공장 감독자의 추가고용 비용

총원가



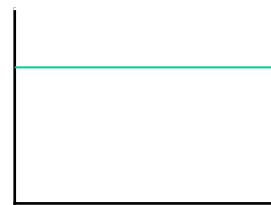
변동비 조업도

총원가



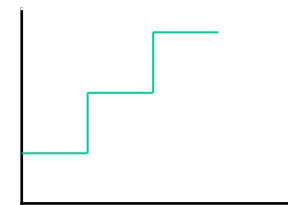
준변동비 조업도

총원가



고정비 조업도

총원가



준고정비 조업도

측정시점에 따른 분류

어느 시점을 기준으로 원가를 파악하느냐에 따라 구분

역사적 원가 (실제원가)

- 재화나 용역을 취득할 당시의 교환가격
 - 과거에 발생한 원가이며 사후원가이기 때문에 정보의 적시성이나 원가관리를 위한 목적 등에 문제점 존재
 - **객관적 원가산출에 유일한 근거이자 가장 중요한 원가정보**
-

예정원가 (미래원가)

- 사전에 분석, 예측, 추정에 의하여 미리 결정되는 사전원가
 - **합리적 경영계획 수립, 원가관리, 성과측정에 유용한 원가**
-

측정단위에 따른 분류

측정 단위(수익·비용 대응)에 따라 제품원가와 기간원가로 구분

제품원가

- 판매목적으로 제조하거나 취득한 제품에 대해 부과할 수 있는 원가
- 직접재료비와 직접노무비는 제품 판매전까지 재고자산의 원가
- 제품 판매 시에는 매출원가로 처리되어 수익(매출액)과 대응

기간원가

- 제품 단위의 원가 산출이 곤란한 경우에 이용
- 즉, 제품의 제조와 직접 관련 없이 발생하는 원가
- 판매비와 일반관리비 등의 간접비가 해당됨

통제가능성에 따른 분류

원가의 관리 주체가 통제 가능한 원가와 통제 불가능한 원가로 구분

부문별 또는 관리자별의 성과측정이나 원가관리를 위하여 구분 작업 필요

통제가능원가

- 특정의 경영자가 비용 지출여부를 관리 통제할 수 있는 원가
- 변동비와 일정 부분의 고정비가 해당됨
- 원가 절감 가능

통제불가능원가

- 경영자 수준에서는 통제할 수 없는 원가
- 고정비
- 원가 절감 어려움

Part 2

가격 전략

시장 및 경쟁력 분석

□ 목표시장의 선택

- 시장선택에 있어서는 제품에 대한 정확한 용도와 가치 파악이 선행
- 소비 대상별 소비규모 파악에 중점

□ 국내외 수급상황에 대한 분석

- 현재의 시장규모의 국내 공급 업체별 공급수량 및 가격, 수입선별 수입물량 및 수입가격과 국내외 시장에서의 가격추이를 분석, 전망

□ 경쟁력 분석

- 시장 내에서 동일제품, 유사제품 또는 대체제품을 생산하는 국내외 경쟁 기업에 대한 분석
- 주요 분석 항목
 - 마케팅 → 판매전략, 생산제품의 종류 및 품질과 성능 수준, 유통경로, 고객인지도
 - 생산 및 기술측면 → 원가구조, 생산설비 및 능력, 원자재 조달능력, 신제품 개발능력, 특허권, 기술제휴 현황
 - 재무 → 영업이익, 부채조달 및 자본증가 여력

가격이란?

□ 가격의 개념

가격이란

구매자가 상품이나 서비스를 교환(소유)하는 **대가로 지불하는 화폐가치**



- 가격탄력성은 **광고탄력성의 20배 효과**를 보여줌
- 가격변경은 **즉시 시행**할 수 있음
- 가격변화에 대한 **경쟁사의 대응**은 광고에 대한 대응보다 **2배 더 강함**
- 가격정책을 실행에 옮기는 데에는 **비용이 따르지 않음**

가격 결정과 관리

□ 가격결정과 관리의 필요성

- 가격은 시장에서 판매자나 소비자들에게 제품이나 서비스의 가치를 나타내는 기준
- 가격은 기업존립의 원천이 되는 이익을 결정하는 요소로서 다음과 같이 나타낼 수 있음

$$\text{총이익} = \text{총수익} - \text{총비용} = (\text{가격} \times \text{판매량}) - \text{총비용}$$

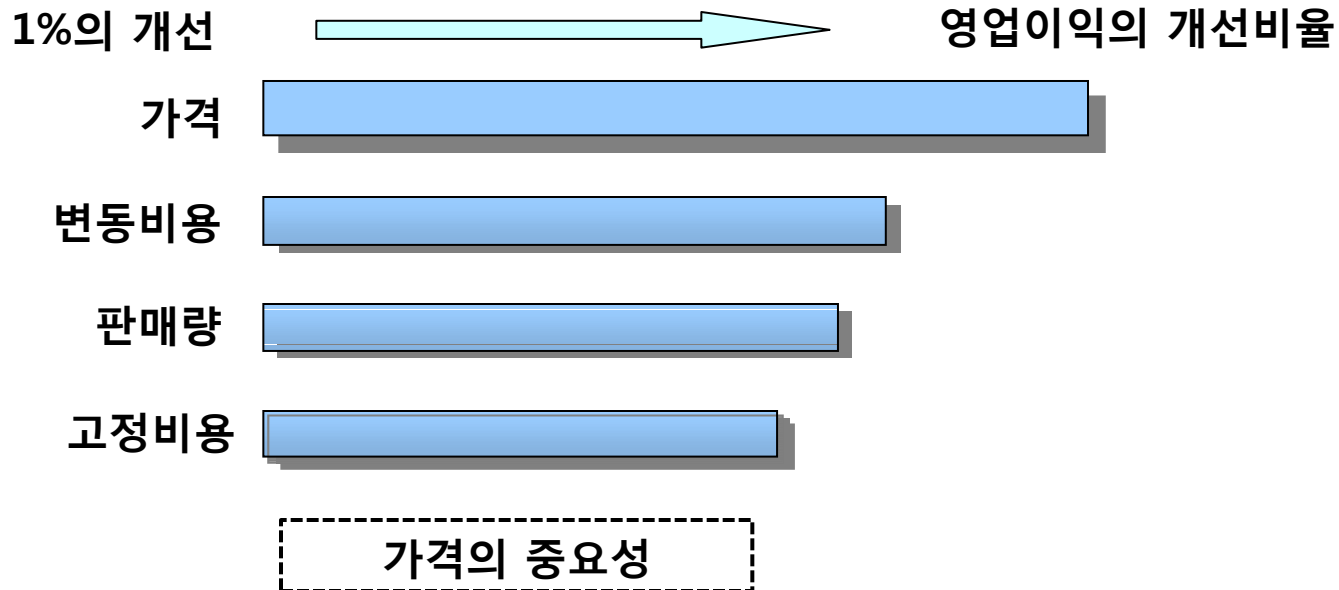
- 일반적으로 가격과 판매량은 역의 관계에 있다. 즉, 가격이 상승하면 판매량이 감소하고 가격이 내려가면 판매량이 증대됨
- 제품, 유통, 촉진과 같은 마케팅믹스 요인들은 비용을 발생시키며 환경 변화에 즉각적으로 대처하는 데 많은 시간과 노력을 필요로 함
- 반면 **가격은 기업의 수익과 이익에 직결되는 유일한 마케팅믹스 요소**인 점과 환경변화에 즉각적인 대응이 가능한 점을 고려할 때 최적의 가격결정은 기업성가에 매우 중요
- **가격결정과 관리는 일회적인 것이 아니라** 신제품의 출시, 기존제품의 수정, 경쟁환경의 변화, 비용구조의 변화 등과 같은 시장환경의 변화에 따라 **지속적으로 관리되어야 할 연속적인 과정**

가격 결정과 관리

□ 가격의 중요성

가격의 중요성

- 기업이익을 증가시키는데 있어 가장 강력한 수단
- 가격 1% 개선에 따른 영업이익 개선비율이 변동비용, 판매량, 고정비용의 1% 개선보다 1.4배에서 5배까지 효과적임



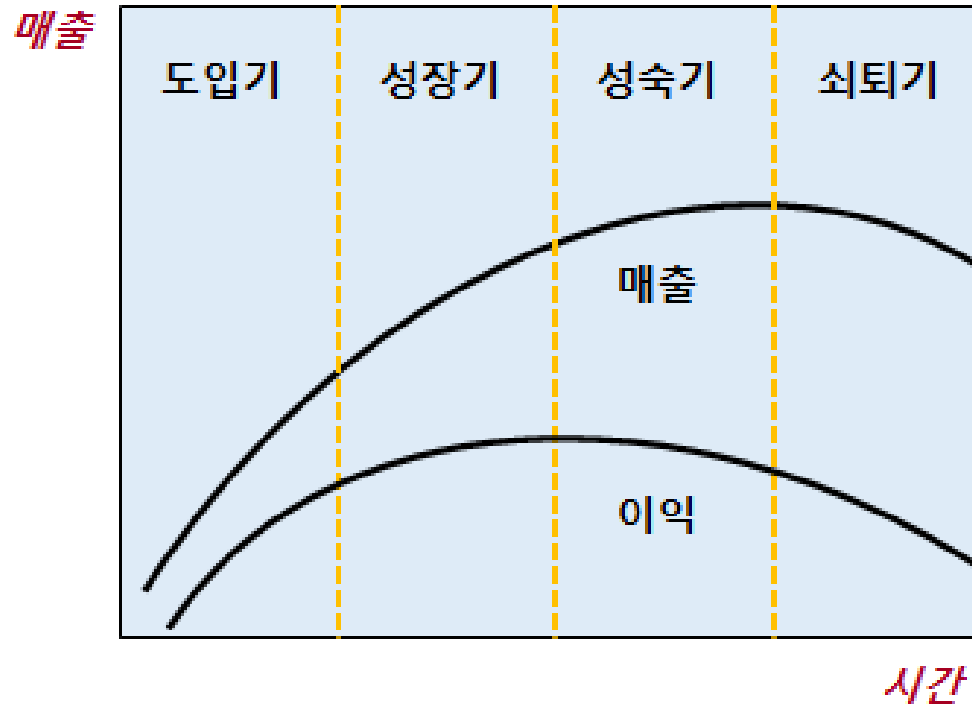
가격 정책

□ 가격 정책의 종류

구 분	사용 시기	내 용	장 점	단 점
고 가 정 책	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁제품이 없고 구매자수가 많을 경우 연구개발비용이 클 경우 제품수명이 짧고 수요가 비탄력적일 경우 	단기간의 고수익을 목표로 하여 초기에 Premium price를 설정한 뒤 시장수준에 맞추어 점차 가격을 낮춤	자금회수가 빠름	경쟁유발 가능성이 높고 구매자가 한정되며 장기적으로 비효율적
	<ul style="list-style-type: none"> 장기목표성취와 함께 시장점유율을 높이려 할 경우 수요곡선이 하향추세일 경우 내구성 있는 장기수명제품의 경우 	초기에는 최고가격을 설정하고 경쟁자의 침투를 막기 위해 수요하향추세에 따라 신속히 가격을 낮춤	신속한 수익실현	경쟁자에 대한 폭넓은 지식요구
저 가 정 책	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁제품이 많고 시장이 대규모이며 수요가 가격에 민감하게 반응하는 경우 제품수명이 중장기이며 신제품의 경우 	낮은 가격으로 시장점유율을 높인 뒤 장기간에 걸친 이익을 추구할 경우 판매이윤을 낮추는 수준에서 가격을 설정	최단시간에 시장침투가 가능하며 장기에 걸친 이익극대화	투자회수가 늦고 대규모 투자가 요구됨
	<ul style="list-style-type: none"> 소비재시장에서 경쟁자의 사전, 사후제법 필요시 	경쟁자의 제법 및 잠재 경쟁자의 출현을 억제하고자 할 경우 가격을 원가에 가깝게 설정	경쟁을 제한하고 경쟁비용을 절약	투자회수가 늦고 정책변화 필요

가격 전략

□ 제품 수명 주기



- ① 도입기 : 높은 신제품 개발비용의 회수를 위해 가격을 비싸게 책정하는 것이 일반적
- ② 성장기 : 시장점유율을 높이기 위한 저가격정책 혹은 기존 가격유지로 높은 이익 실현
- ③ 성숙기 : 가격을 인하하면서 공격적 마케팅을 실행하여 가장 높은 매출 실현
- ④ 쇠퇴기 : 계속적인 가격 인하에도 불구하고 판매량과 이익이 감소

가격 전략

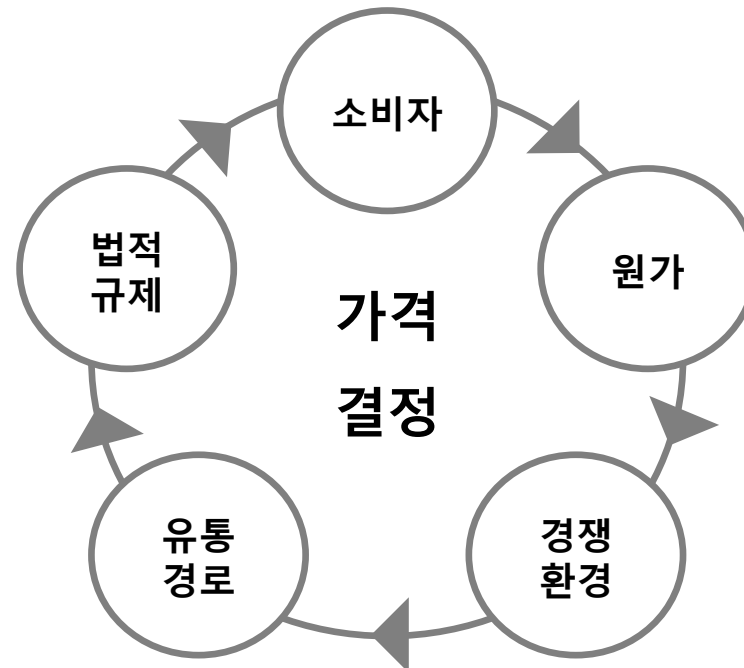
□ 제품수명주기 단계별 특징과 대응전략

구분		도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
특징	판매량	낮음	빨리 증가	천천히 증가	감소
	이익	적거나 없음	가장 많음	감소 추이	적거나 없음
	경쟁자 수	아주 적음	증가	가장 많음	감소
마케팅 전략	전략의 초점	시장의 확대	시장 침투	시장점유율 방어	생산성 향상
	제품	문제점의 보완	개선	차별화	원가절감
	가격	높은 원가와 낮은 가격민감도를 반영하여 높음	원가에 비해 상대적으로 낮음	원가의 하락과 경쟁을 반영해 낮은 수준을 유지하나 일부는 차별적 고가제품 도입	
	유통	제한됨	표적시장 전반에 걸친 확대	표적시장 전체	유통망의 축소
	촉진 목표	제품의 인지	경쟁사 대비 우위요소 설득	차별화	제품 존재의 상기

가격 결정 요인

□ 가격 결정 요인

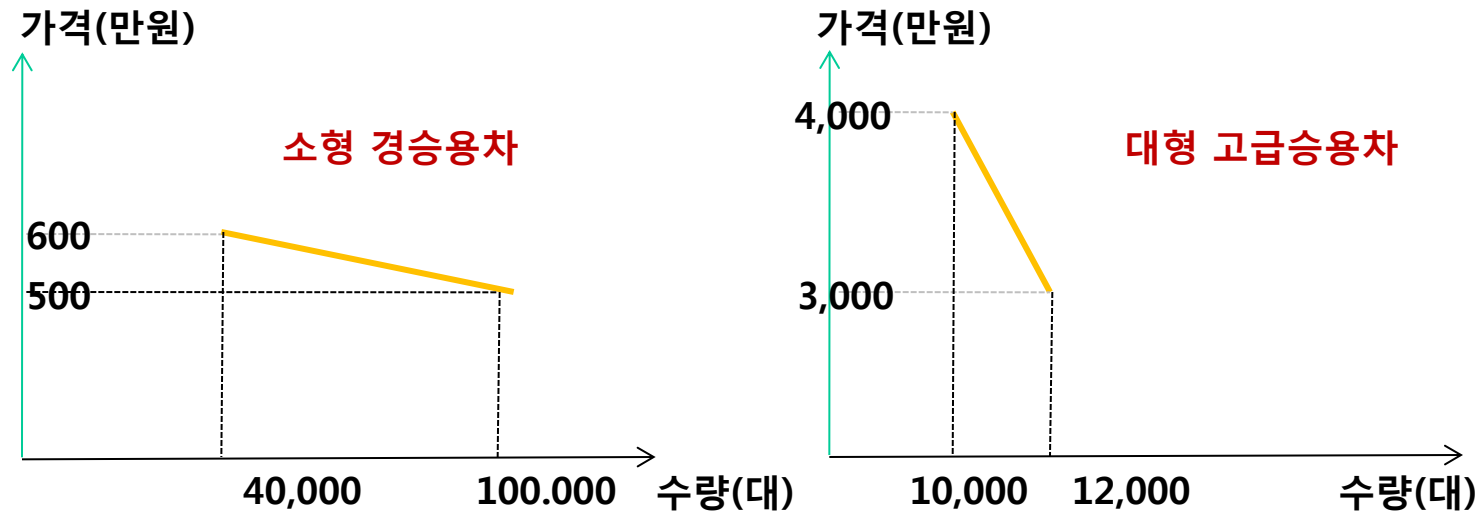
- 가격을 결정하기 위해서는 이에 영향을 미치는 요인들에 대한 이해가 선행되어야 함
- 기본적으로 제품가격을 고객이 지각하는 가치보다 높게 책정하면 소비자는 그 제품을 구매하지 않을 것이고, 제품가격을 원가 이하에서 책정하면 기업은 이윤을 실현하기 어려움
- 따라서 기업은 제품가격의 상한선인 지각된 고객가치와 제품가격의 하한선인 원가 사이에서 아래의 요인들을 종합적으로 고려해 제품가격을 책정



가격 결정 요인

1. 소비자(Consumer)

수요의 가격탄력성 : 탄력적(탄력성의 절대값이 1 초과),
비탄력적(탄력성의 절대값이 1 미만),
단위탄력적(탄력성의 절대값이 1)



탄력적 수요와 비탄력적 수요의 예

가격 결정 요인

2. 원가(Cost)

- 원가는 가격의 하한선이 됨
- 기업의 생존과 성장을 위한 최소한의 가격은 제품의 원가에 의해서 결정됨

3. 경쟁(competition)

- 경쟁회사들의 가격전략이 고가격 정책과 저가격정책 등의 가격결정에 영향을 줌
- 시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있는 상황에서의 개별 회사의 가격결정은
시장가격 결정에 별 영향을 못 미치며 경쟁기업들에 의해 형성된 시장가격을 수용

4. 유통경로(Distribution Channel)

- 유통경로 구성원들의 매출확대와 적정이윤 확보를 위한 노력이 제조업자의 제품가격 결정에 영향을 줌
- 재고품의 반품, 저수익 제품의 납품거절, Display상의 불이익을 통해 제조업자에게 가격압박을 행사

5. 정부의 규제(Government Regulation)

- 공공생활 안정이라는 정부의 목표에 의한 생필품 가격인하, 수요억제운동 등의 법적규제가 제품가격에 영향을 줌

가격 결정 요인

□ 가격 결정



가격 결정 방법

□ 가격 결정 방법

1) 비용중심적 가격결정

- 제품의 생산과 판매에 들어가는 **비용에, 목표 이익을 더하는 수준에서 가격을 결정**하는 방식
- 제품가격의 하한선 설정

2) 소비자중심적 가격결정

- 상품을 생산하는 데 드는 비용보다는 **표적시장 소비자들의 제품가치에 대한 지각과 그에 따른 수요를 바탕으로 가격을 결정**하는 방법
- 기업이 고객에게 제시할 수 있는 가격의 상한선

3) 경쟁중심적 가격결정

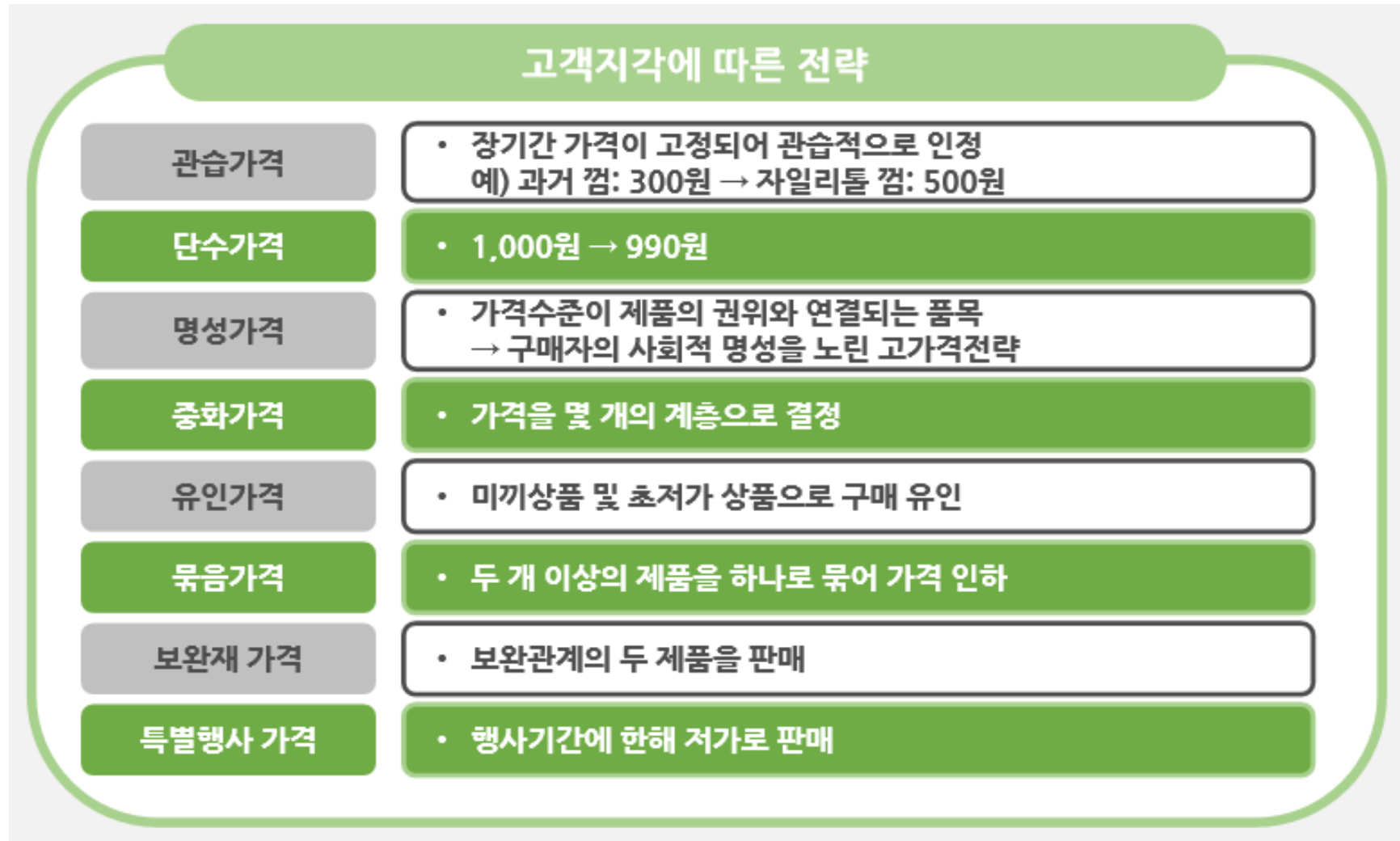
- **경쟁사들의 가격을 자사제품의 가격결정에 가장 중요한 기준으로 간주**하는 방법
- 경쟁자와의 관계를 고려한 적정가격 수준

4) 통합적 가격결정

- 위 세가지 접근방법을 종합적으로 고려하여 결정

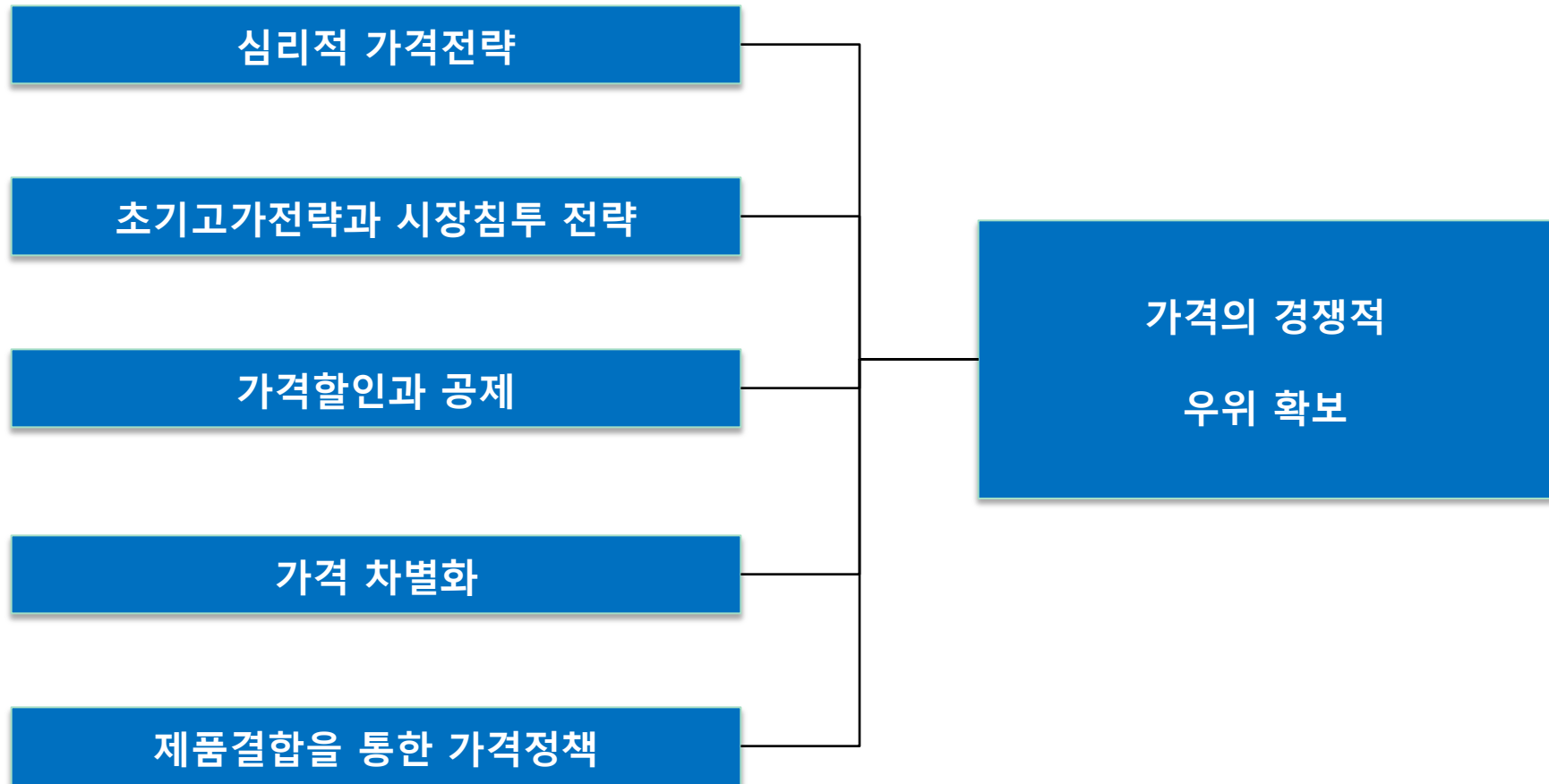
가격 전략 수립

- 고객 지각에 따른 전략



가격 결정 전략

◆ 가격 결정 전략



가격 결정 전략

1. 심리적 가격전략

최종가격의 선정에 있어 가격에 대한 소비자 지각을 반영하는 방법
단수가격결정(Odd Pricing), 준거가격(Reference Price) 등이 이에 해당

2. 초기 고가전략과 시장침투가격전략

(1) 초기고가전략(Skimming Pricing)

신제품을 시장에 내놓을 때 혁신 소비자 층을 상대로 가격을 높게 책정하는 정책

(2) 시장침투가격전략(Penetration)

일반대중 및 대량 소비자 층을 흡수하기 위하여 신제품에 대하여 낮은 가격을 설정하는 것으로
규모의 경제가 존재하거나 단위당 이익이 낮을지라도 대량판매를 통하여 높은 총이익을
확보할 목적으로 사용되는 가격정책

가격 결정 전략

시장여건	초기고가전략	시장침투가격전략
가격탄력성	비탄력적	탄력적
생산 및 마케팅 비용	높다	낮다
규모의 경제	작다	크다
경쟁자의 진입의 용이	어렵다	쉽다
제품의 혁신성	크다	작다
제품의 확산속도	느리다	빠르다
표적시장	작다	크다
기업의 생산 및 마케팅 능력	작다	크다

시장여건에 따른 가격정책의 비교

3. 가격할인과 공제

(1) 거래할인(Transactional Discount) = 기능적 할인

판매, 보관, 장부정리 등과 같은 판매업자가 해야 할 일을 대신 수행하는 중간상에 대해 이루어지는 가격할인

(2) 계절적 할인(seasonal discount)

계절이 지난 제품이나 서비스를 구매하는 소비자에 대해 할인해 주는 것

(3) 공제(Allowances)

기존제품을 신형제품과 교환할 때 기존의 제품가격을 적절하게 책정하여 신제품의 가격에서 공제해 주거나, 제조업자의 광고나 판매촉진 프로그램에 참여하는 유통업자들에게 보상책으로서 가격을 할인해 주거나 일정금액을 지급하는 것

가격 결정 전략

4. 가격차별화

- 서로 다른 세분시장에 대해 상이한 가격을 책정하는 것으로,
- 가격변화에 비탄력적인 세분시장에 대해서는 고가격을,
- 탄력적인 시장에 대해서는 저가격을 제시하는 정책



4. 가격차별화

가격 차별화 전략



제품과 관련된 차별화 전략

- 디자인 - 고급형/양장형 서적
- 묶음 가격 - 패키지 여행 등



구매자와 구매특성 관련 차별화 전략

- 구매자 특성 - 회원/비회원
- 심리/지각 - 명성/유인/단수가격 등

5. 제품결합을 통한 가격책정

- (1) 가격계열화: 한 제품에 대하여 단일가격을 설정하는 것이 아니라 품질이나 디자인의 차이에 따라 가격대를 설정하고 그 가격대내에서 개별 상품에 대한 구체적 가격을 결정하는 정책
- (2) 2부제 가격: 가격체계를 기본가격과 사용가격으로 구분하여 2부제로 부가하는 가격정책
- (3) 제품묶음 가격결정: 기본적인 제품과 선택사양, 서비스 등을 묶어서 하나의 가격을 제시하는 가격정책

가격 결정 전략

- 제품결합을 통한 가격책정

묶음 가격	비묶음 가격
컴퓨터 : 150 만원 배달, 조립, 2년 무상 AS	컴퓨터 : 130만원 배 달 : 10만원 조 립 : 15만원 A/S : 15만원 /2년
총 : 150만원	총 : 170만원

묶음 가격과 비묶음 가격

묶음 가격과 비묶음 가격을 동시에 제시하여 소비자에게 선택권을 주고 있으며,
개별제품이나 서비스들을 각각 판매하는 것보다 싼 묶음 가격을 제시하여
소비자들의 구매를 유도한다.

가격 결정 전략

가격은 어떤 기준으로 수립되어 있는가?

“상품군 내에서 사전 정의된
목표를 달성하기 위하여”

“경쟁사의 수준에 맞추기 위해”

“영업과의 가격 협상을 통하여”

“예산 범위 내에서 수립”

“공급업체의 가격 변경시
가격 조정”

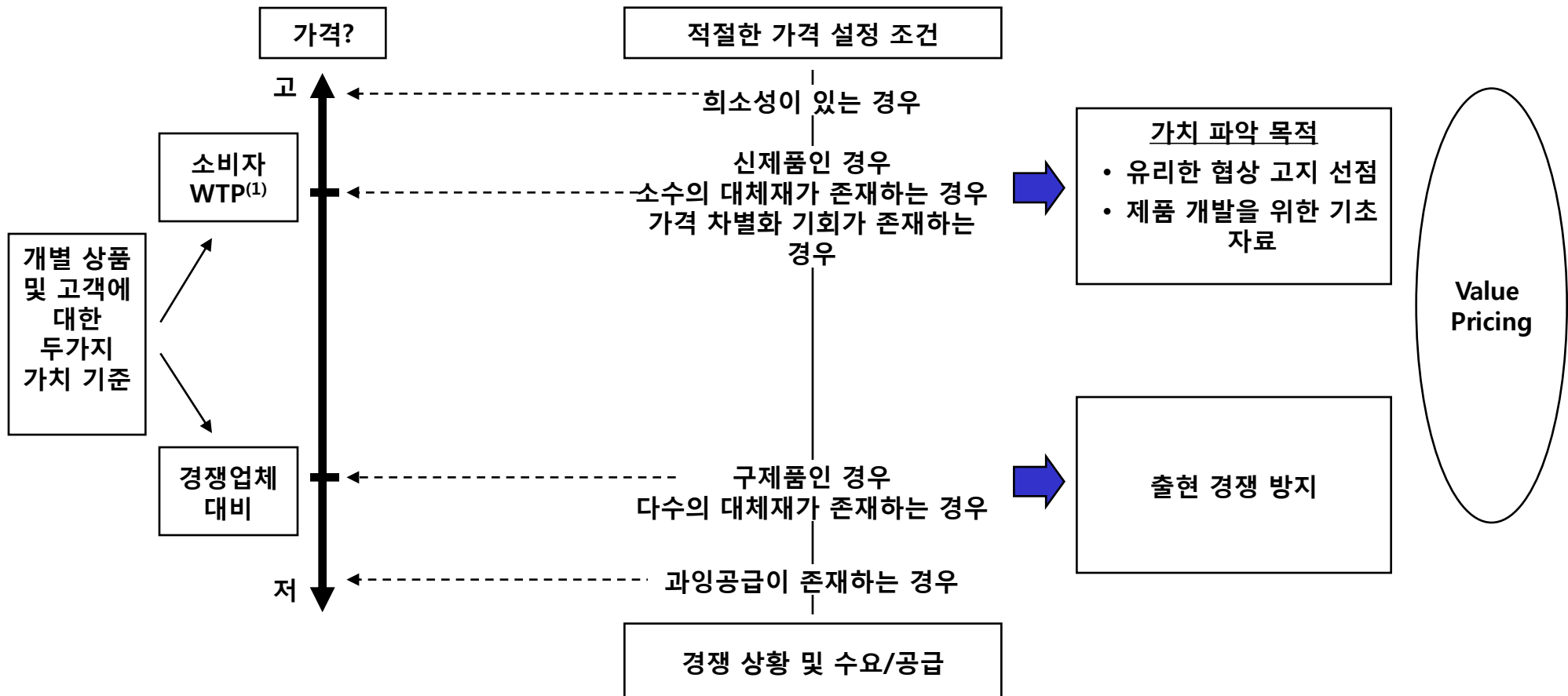
가격 결정 전략

가격 인하 정책을 실시하기 전에 반드시 다음 세 가지 사항이 충족되어야 함

1. 경쟁사에 대비 비용 우위를 보유하고 있는가?
2. (가격 인하로 인한) 마진 감소를 상쇄하기 위해 소비자에 의한 지속적 구매량 증가가 이루어질 것인가?
3. 소매 업체들이 인하된 가격을 소비자들에게 실제로 적용할 것인가?

가격 결정 전략

최적의 가격 설정을 위해서는 소비자의 WTP 및 경쟁업체의 가격을 고려해야 함



(1) 소비자가 지불하고자 하는 가격

Part 3

창업 계획

소비 트렌드 변화

포스트 코로나시대 소비 트렌드의 핵심키워드는...

『언택트, 홈코노미, 건강, 양극화, 동네』

거시환경 변화

코로나 4차 대유행 우려

경제 불황

정부지원 (소상공인 중심 혜택)

소비트렌드 변화

• **Untact** 가속화

온라인 쇼핑 · 배달 · 터치리스페이 등 선호

• **홈코노미**(집콕) 확산

내식·콘텐츠, 인테리어 용품 소비 증가

• **건강·안전·위생** 중시

위생용품 · 건강기능식 소비 증가

• **소비 양극화** 심화

가격 · 프로모션 민감도 증가, 보상 소비(명품 등)

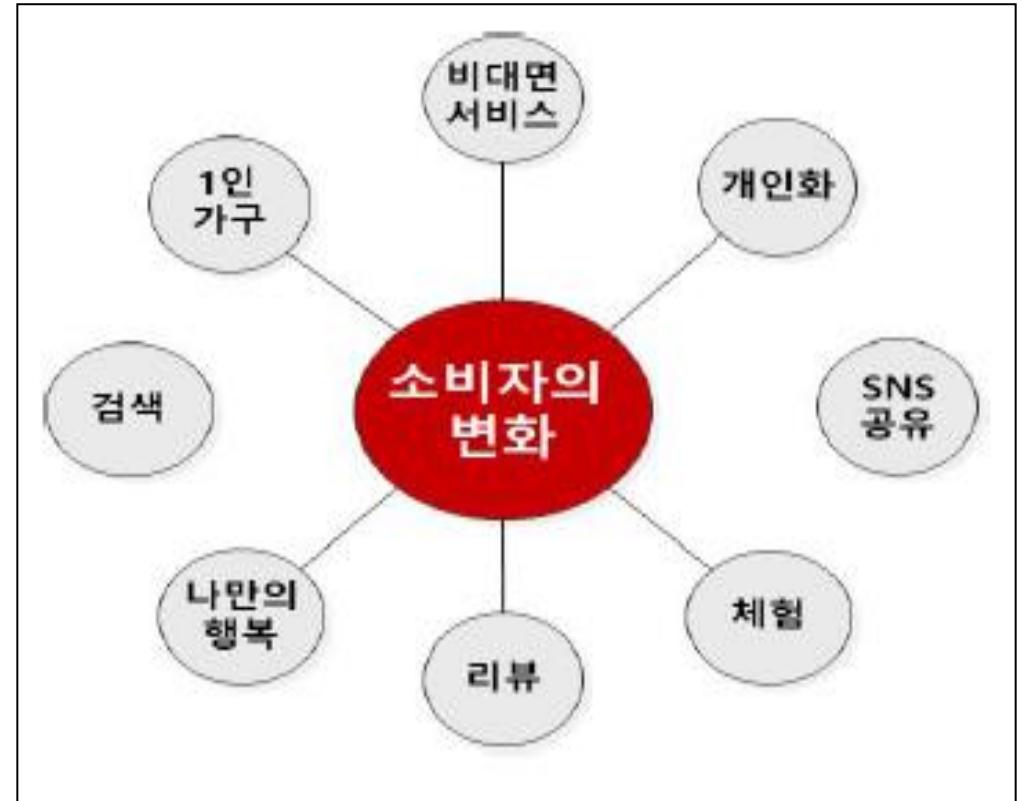
• **동네상권 소비** 증가

다중이용시설 기피, 정부 재난지원금 소비

출처 : 이마트 유통산업연구소

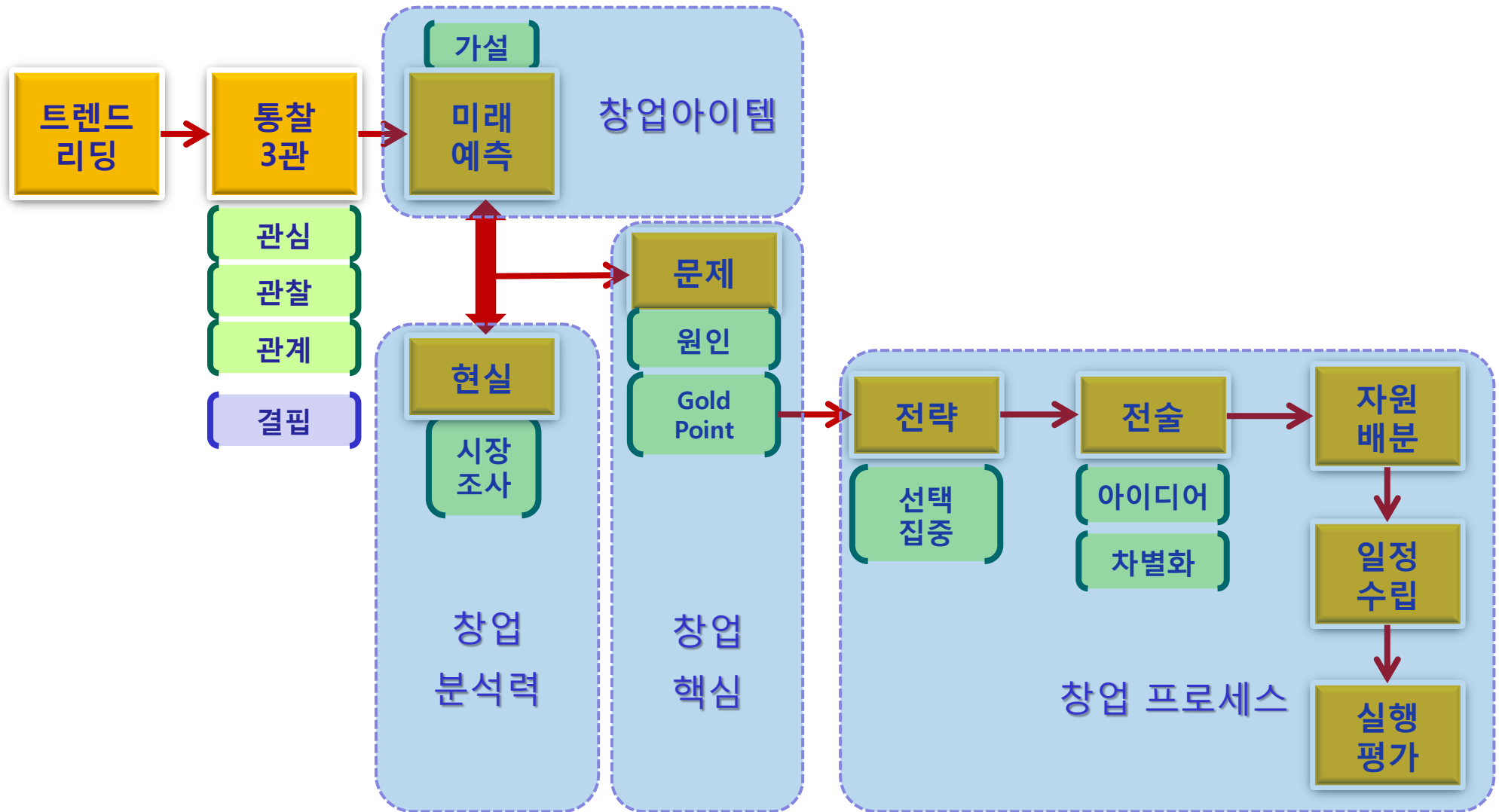
유통환경의 변화

- 유통 및 소비자들의 환경은 급속하게 변화하고 있는 상황과 점포를 이용하는 소비자들의 소비트렌드, 점포 이용방식도 변화



많은 소비자들은 온라인/모바일을 통해 검색하고, 다른 소비자들의 구매후기, 사용경험 (리뷰)을 확인. 또한 자신의 방문 또는 구매경험을 적극적으로 온라인에 공유하고 있음

창업 비즈니스 프로세스



성공창업을 위한 비즈니스 모델 개발

< 비즈니스 모델 개발의 주요 요소 >

비즈니스
모델개발

목표 시장 선정

어떤 시장에서 판매할 것인가? (Where)

고객 가치 결정

누구에게 어떤 가치를 전달할 것인가? (Whom)

차별화 요소 결정

경쟁사와 차별 점은 무엇인가? (Competitor)

경영 프로세스 결정

어떤 활동을 수행해야 하는가? (Activity)

수익모델 결정

매출과 비용은 어떻게 발생하는가? (Revenue/cost)

1. 목표 시장 선정은
창업 아이템이 판매될 시장 및 시장의 특성을 분석해서 목표 시장을 결정하는 것
2. 고객 가치 결정은
시장 내 고객들을 세분화하고 고객들에게 전달할 가치를 정의하는 것
3. 차별화 요소 결정은
시장 내 경쟁사 혹은 대체재를 찾아내고 경쟁사와의 차별성을 정의하는 것
4. 경영 프로세스 결정은
아이템을 전달하기 위해 해야 할 핵심 활동 및 주요 이해관계자를 정의하는 것
5. 수익모델 결정은
제품 또는 서비스의 가격과 비용 즉, 제품과 서비스 전달 과정에서 발생하는 수익구조와 비용구조를 분석하고 결정하는 것

제품/서비스		
관련 시장		
시장 세분화	시장의 특성	연관성

시장 세분화

창업 아이템과 관련된 시장을 선정하고, 시장을 유형별로 세분화함

시장 별 특성 분석

세분화된 시장 별로 특성을 분석하고, 각 시장의 시장성, 성장성, 수익성, 경쟁 정도들을 분석함

목표 시장 선정

분석된 내용을 기반으로 목표시장 을 최종 선정해야 함

제품/서비스				
주요 고객	고객 세분화	고객 니즈	고객 특성	구매력

시장 세분화

목표 시장 내 고객들을 유형별로 세분화함

고객 특성 및 니즈 분석

세분화된 고객별로 고객들의 특성과 니즈를 찾아냄

고객가치 도출

고객 니즈를 충족시킬 수 있는 고객 가치를 찾아내어야 함

제품/서비스			
주요 경쟁사	경쟁사의 제품 및 서비스	강점 또는 약점	차별화 요소

주요 경쟁사 정의

창업 기업의 주요 경쟁사를 정의하고 제품과 서비스를 분석함

강점 및 약점 분석

경쟁사 또는 경쟁사의 제품 및 서비스에 대한 강점 및 약점을 분석함

차별화 요소 결정

분석된 내용을 기반으로 차별화 요소를 결정함

핵심 활동			
주요 내용			
필요 역량			
주요 이해관계자			

핵심 활동 정의

고객이 원하는 제품과 서비스를 생산, 판매, 유통하는데 필요한 핵심 활동

이해관계자 탐색

핵심 활동에 필요한 역량을 분석해 보고 활동과 관련된 주요 이해관계자 찾기

경영 프로세스의 결정

핵심 경영 프로세스를 어떻게 구성할 것인지를 결정

상품	가격	비용	판매 수익

주요 상품 정의

판매하고자 하는 상품의 유형을 정의함

상품별 수익 분석

상품별 가격과 판매에 따른 비용을 분석해서 수익성을 분석

수익모델 결정

분석된 내용을 기반으로 가격 및 비용 구조 분석을 통해서 수익 모델의 타당성을 분석하고, 그에 따른 수익 모델을 분석

손익계산서

손익계산서란?

1) 일정기간의 경영성과 표시 → 동태적 재무제표

2) 제공정보 : ① 기업의 이익창출능력 , ② 경영자의 수탁책임 , ③ 경영성과

3) 객관적 측정되고 검증된 자료 활용

4) 손익계산서 등식 : ① 비용 + 이익 = 수익 , ② 비용 = 수익 + 손실

손익계산서의 구성

기업이 1년간 사업활동을 통해 얻은 자금의 총합계

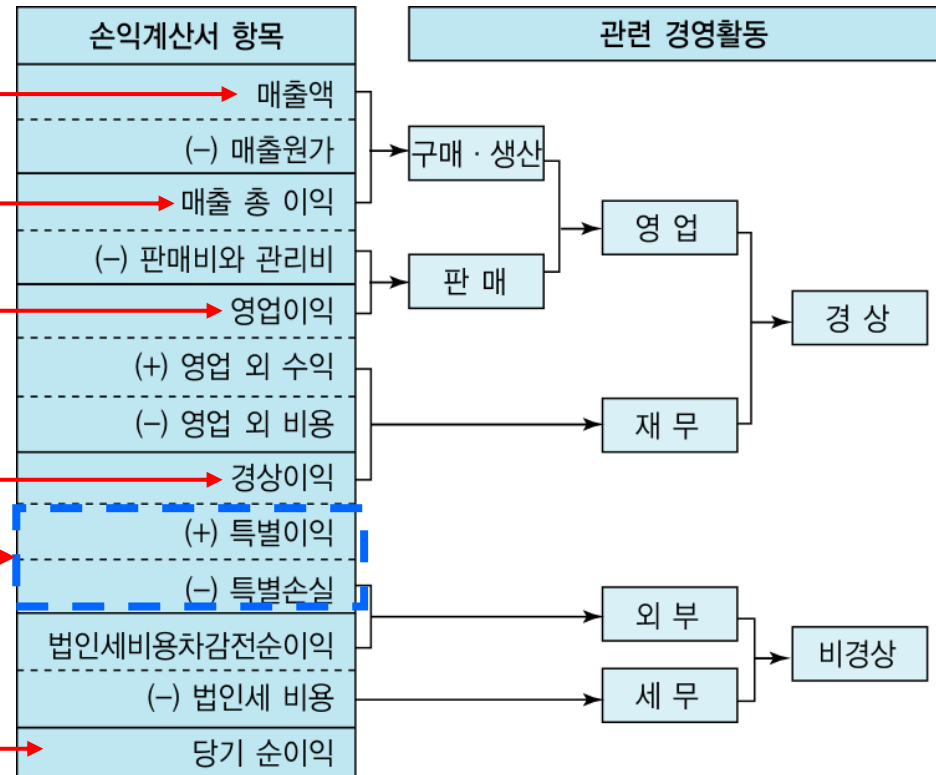
매출총이익 = 매출액 - 매출원가

영업이익 = 매출총이익 - 판매비와 관리비

법인세차감전순이익(경상이익)
= 영업이익 + 영업외수익 - 영업외비용

순이익 = 법인세차감전순이익 - 법인세비용

삭제



알기 쉬운 회계

창사모의 2일 찻집운영을 위한 사업계획

1. 종류/구입가격

사관식당임차료 (가스렌지, 물, 가스 포함)	300,000
커피기계	100,000
커피재료	20,000
음료재료	20,000
네프킨 등	10,000
현 금	50,000

2. 종류/금액/자금조달원천

<필요 품목 및 자금>

사관식당임차료 (가스렌지, 물, 가스 포함)	300,000
커피기계	100,000
커피재료	20,000
음료재료	20,000
네프킨 등	10,000
현 금	50,000
계	<u>500,000</u>

<조달방법>

회 비	200,000
부회장님	300,000
계	<u>500,000</u>

알기 쉬운 회계

대차대조표를 활용한 창업운영사업계획서

대차대조표				
신사모		2021. 04. 03		
자산	현 금	50,000	전임회장	300,000
	선급임차료	300,000		
	커피기계	100,000		
	커피재료	20,000		
	음료재료	20,000		
	네프킨 등	10,000	회비	200,000
	계	<u>500,000</u>	계	<u>500,000</u>
			부채	
			자본	

2. 종류/금액/자금조달원천

<4월 3일 현재: 필요 품목 및 자금>

이룸카페임차료 300,000
(가스렌지, 물, 가스 포함)

커피기계 100,000

커피재료 20,000

음료재료 20,000

네프킨 등 10,000

현 금 50,000

계 500,000

<조달방법>

회 비 200,000

전임회장 300,000

계 500,000

알기 쉬운 회계

대차대조표를 활용한 창업운영사업결과 보고

대차대조표			
신사모		2021. 04. 03	
자산	현 금 1,000,000 (동전, 지폐)	전임회장 300,000	부채
		회 비 200,000	자본
		순 이 익 500,000	
	계 1,000,000	계 1,000,000	

보유 품목 종류/금액/자금조달원천

<4월 3일 현재: 보유 품목 및 금액>

현 금	1,000,000
계	<u>1,000,000</u>

<자금조달내역>

전임회장	300,000
회 비	200,000
남 은 돈	500,000
계	<u>1,000,000</u>

알기 쉬운 회계

손익계산서를 활용한 구체적인 사업내역 보고

손익계산서			
신사모		2021. 04. 03- 04. 04	
비용	매출원가 500,000 (500잔×1,000원)	매출액 1,000,000 (500잔×2,000원)	수익
	차액 500,000 (순이익)		
계	<u>1,000,000</u>	계	<u>1,000,000</u>

순이익(500,000)에 대한 구체적인 내역 설명

<판매가격/ 판매수량/ 총판매액>

	판매가격	수량	총판매액
커피	2,000원	200잔	400,000
음료	2,000원	300잔	600,000
계			<u>1,000,000</u>

<커피 및 음료원가>

1잔 당 1,000원(?)

알기 쉬운 회계

제조원가명세서를 활용한 구체적인 사업내역 보고

제조원가명세서

신사모

2021. 04. 03- 04. 04

비 목	금 액 (단위: 원)
I. 재 료 비	80,000
커피재료	40,000
음료재료	40,000
II. 노 무 비	0
III. 제조경비	420,000
임차료(식당)	300,000
커피기계 감가상각	100,000
네프킨 등	20,000
IV. 제조원가	500,000
V. 생산량 500	
VI. 단위제조원가 1,000원 (500,000원 / 500잔)	

1잔당원가(1,000)에 대한 구체적인 내역 설명

<자원사용내역/금액>

	금액(원)
커피재료사용	40,000
음료재료사용	40,000
인원사용(무료봉사)	0
식당사용	300,000
커피기계사용	100,000
네프킨 등 사용	20,000
총 원가	<u>500,000</u>

<1잔당 원가>

500,000원 / 500 잔 = 1,000원

알기 쉬운 회계

이익잉여금처분계산서를 활용한 이익처분내역 보고

이익잉여금처분계산서

신사모

2021. 04. 03- 04. 04

내역	금액
I. 처분전이익잉여금	500,000
II. 이익잉여금처분	500,000
배당금	100,000
단합대회적립금	200,000
이월이익잉여금	200,000

순이익(500,000)에 대한 구체적인 처분 설명

I. 이 익 금 500,000원(처분전이익잉여금)

II. 사용계획

일인당 5,000원씩 배당 100,000원 (배당금)

단합대회를 위하여 비축 200,000원 (적립금)

사용방법의 결정을 보류 200,000원 (이월이익잉여금)

□ 자금(기 투자자금 및 투자 예상자금)의 용도

구 분	내 역	금 액(천원)
시설자금 (점포 및 사무실 등에 투입된 자금)	임차보증금(점포 혹은 사무실 보증금)	
	집기비품(설비, 사무기기, 냉난방기기 등)	
	가맹비(본사에 제공한 가맹비 및 보증금 등)	
	인테리어공사비(내·외부 모두 포함)	
	권리금(영업 혹은 바닥권리금:중고집기시설제외)	
	기타자금(상기에 포함 안된 자금)	
	시설자금 계(A)	
운전자금 (3개월분)	인건비(3개월분)	
	재료비(상품 및 원부재료 구입비 등 3개월 비용)	
	경비(임차료, 관리비, 광고선전비, 세금공과금, 기타경비 등 3 개월분)	
	지급이자(금융비용 1개월분)	
	운전자금 계(B)	
합 계(A + B)		

□ 자금(기 투자자금 및 투자 예상자금)의 조달

구 분	내 역	금 액(천원)
자기자금	투자된 현금 및 현물투자금액	
	자기자금 계(A)	
타인자금	정책자금(본건 특별보증자금)	
	은행 등 금융권에서 빌린 자금	
	기타자금(지인 등에서 빌린 자금)	
	타인자금 계(B)	
합 계(A + B)		

추정PL(손익계산서)

[워크시트]

과 목	금 액(천원)		비 고
	예상 월 매출	1년 후	
I. 매출액			월평균매출
II. 매출원가			월상품구입비(또는 원재료비)
III. 매출이익			I - II
IV. 판매관리비			아래 1.급료부터~7.기타경비의합계
1. 급 료			직원인건비(월평균 아르바이트비용 포함)총액
2. 임 차 료			월세 및 건물관리비
3. 통 신 비			통신비(인터넷전용회선비용 및 휴대폰요금 포함)
4. 수도광열비			전기, 가스, 수도료 등 합계
5. 복리후생비			차량유지비,식비,휴가비,회식비,4대보험료 등
6. 감가상각비			집기,시설비용 등을 사용연한(보통60개월)으로 나눈 금액
7. 기타경비			접대비 및 홍보비 등 상기항목 미포함 금액
V. 영업이익			III-IV
VI. 영업외 수익			이자수익, 배당금수익, (국가)보조금 등 영업과 관련없이 수입한 수익
VI. 영업외 비용			월발생 지급이자 등 영업과 관련없이 지출한 비용
VIII. 경상이익			V + VI - VII

손익분기점(BEP: Break Even Point)

손익분기점이란 일정기간의 매출액과 그 매출액을 실현하기 위해서 지출된 총비용이 일치하는 시점의 매출액을 말한다.

손익분기점 분석을 위해서는 총비용을 매출액의 변동에 관계없이 일정하게 발생하는 고정비와 매출액의 변동에 비례하여 발생하는 변동비로 구분하여야 한다.

그러나 현실적으로는 모든 비용항목들이 반드시 매출액에 비례하여 발생하거나 또는 일정하게 발생하는 것이 아니므로 월별손익계산서를 토대로 고정비와 변동비를 적정하게 분류해야 한다.

손익분기점 분석은 수입내용을 분석하고 또 손실을 발생시키지 않기 위한 최저한계매출액을 알 수 있어 상당히 편리한 분석방법이다.

한계이익, 변동비율 등을 활용하여 목표이익을 확보하기 위한 매출액 산정에도 쓰이며 설립계획이나 신규지점 계획의 타당성 판정 등에도 유용하게 쓰인다.

비용을 고정비와 변동비로 나누어 매출과 이익이 어떻게 변하는가의 감도 분석을 손쉽게 하는 방법으로 흔히 손익분기점 분석기법을 사용한다.

손익계산서 작성 예

1개월 기준(최근 3개월 평균) : 음식업(파스타)

(단위: 만원)

과 목	금 액	세부내역
매출액	7,000	월평균 매출액 기재
매출원가	2,450	상품(제조)원가 :35% 기타원가 :
판매관리비	2,652	
인 건 비	1,400	대표자 인건비:(1 인) ×150만원 = 150 상시직 인건비:(8 인) ×130만원 = 1,040 임시직 인건비:(7 인) × 30만원 = 210
임 차 료	700	전세 5,000만원
감가상각비	333	인테리어 120,000,000을 36개월로 처리
세금과 공과	40	
수도·광열비	150	
전화 등 통신비	10	
지급이자	19	총 대출금 (3,000만원) 이율 년 7.6%
당기순손익	1,898	

손익분기점(BEP)분석 예

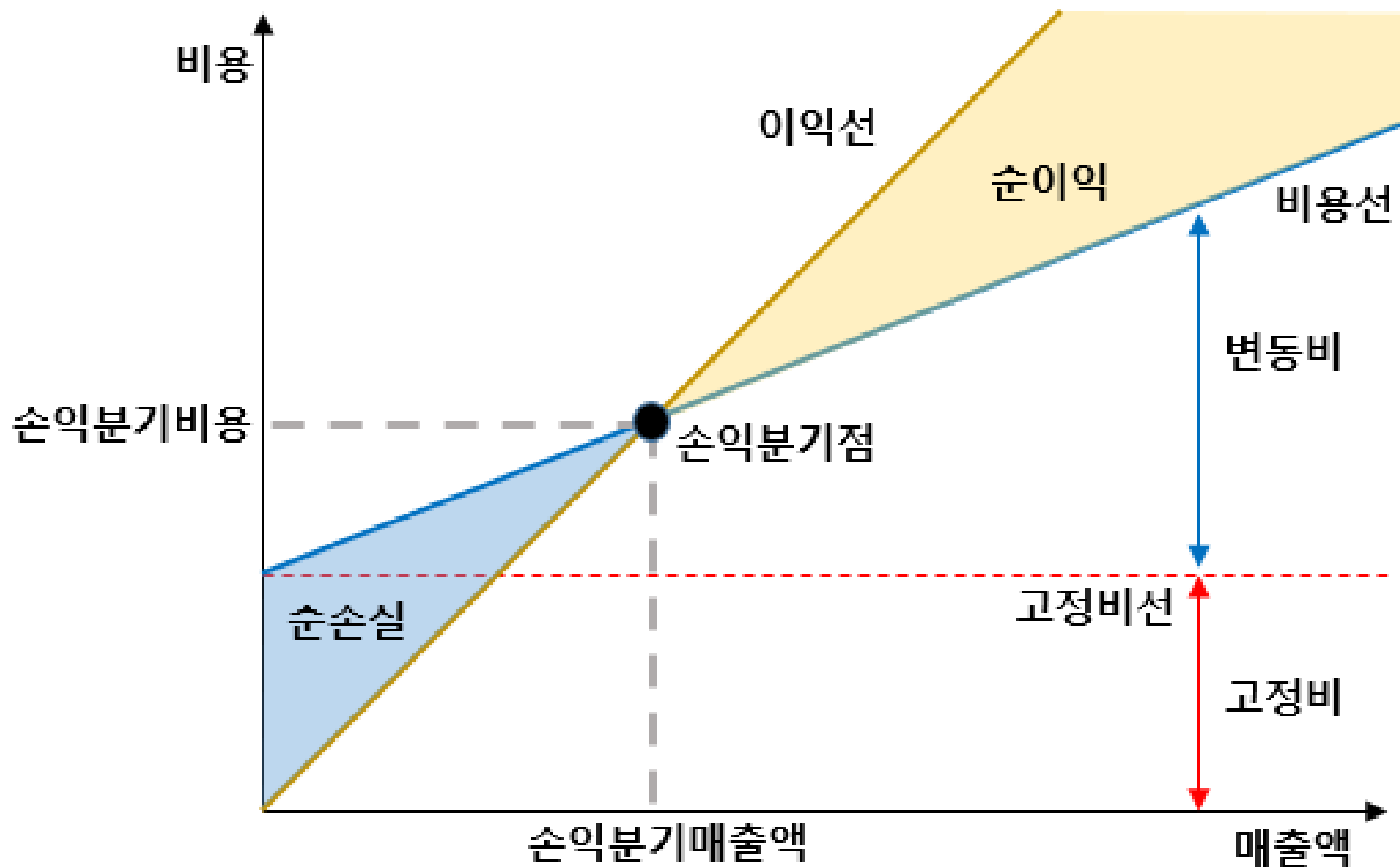
1개월 기준(최근 3개월 평균) : 음식업(파스타)

(단위: 만원)

구 분		산출방식	(월 기준)동사 평가치
매출액(S)		실제 월 평균 매출액 (7,000)	
변동비(V)		.원재료비 (2,450) .전기.전화.수도비 (160)	2,610
고정비(F)		.월 임차료 (700) .대표자 월급 (150) .종업원 인건비 (1,250) .지급이자 (19) .기타 (감가상각) (333)	2,433
	동사	(변동비 / 매출액) ×100	37%
	동업계		
손익분기점 매출액		X(손익분기점 매출액) = F / (1-V/S)	3,861만원
	동사	실제매출/손익분기점매출×100	181%
	동업계		
		1) 당업소는 최초 원가산정시 대표자임금이 150만원이 상정됨. 2) 인테리어및 설비구입등을 36개월로 감가상가비를 처리함. 3) 위와 같은 조건으로 손익분기비율이 181%는 우수함.	

참고 : *손익분기점의 매출액 = X *동기간의 매출액 = S *일정기간의 고정비 = F *변동비율 = V/S *동기간의 변동비 = V

손익분기도



1. **생각의 틀을 바꿔라**
2. **자기 집중점을 찾아라**
3. **자신의 업을 재구성하라**
4. **새로운 기술로 미래를 준비하라**
5. **창의적 인간이 되어라**