

일주일만에 사업분석하기

FY 2005

목 차

1. 개 요

사업분석 목적

2. 절 차

- 1단계 : 시장조사 (1~3일차)
- 2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)
- 3단계 : 수익성 검토 (6~7일차)

3. 맺음말

피드백 (Feedback)

사업분석(Business Analysis) 목적

개인 또는 회사가 신규 시장진입, 기존 사업영역에서 벗어난 새로운 수익창출을 위해 신규사업을 고려하게 됩니다.

이때, 새로운 사업에 대해 과연 어느 정도 투자하여 어느 정도의 수익이 발생할 것인가에 대해 객관적인 과정(Tool)을 가지고 검토하는 것이 필요합니다.

사업성을 빠른 시간 내에 검토하고자 함은, 검토단계에 소요되는 시간을 절약하며, 상황에 맞게 빨리 판단하여 사업기회를 놓치지 않고자 함에 있습니다.

그렇다고 빠른 사업성검토가 허술하지는 않을까 걱정하실 수 있는데, 꼭 필요한 요소 (Factor)만 정확하고 객관적으로 갖춰진다면 잘못된 사업성 검토로 인한 오류는 낮아질 수 있습니다.

새로운 사업은 곧 사업추진자의 운명과도 직결되는 바, 이 글을 통해 사업을 하고자 하는 모든 분들이 '이 사업이 돈이 될 수 있는가' 판단해 볼 수 있는 지침이 되었으면 하는 바램입니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

정확하고 객관적인 시장조사를 마쳤다면 이는 사업성 검토의 50% 이상을 끝마친 것이며, 사업추진자는 이 과정을 통해 시장에 대한 감을 잡고, 사업을 검토하게 된 취지를 다시금 떠올리게 하는 시간이 됩니다.

그리고, 가장 중요한 것은 만일 당신이 사업을 추진하면서 시행착오를 겪게 된다면.

이때 조사된 기본자료(Back Data)를 근거로 문제 해결책을 찾을 수 있습니다.

머릿속에 떠올랐거나, 어디에서 이야기를 들었거나, 평소에 관심이 있는 아이템이 있어 시장조사를 하는 경우, 다음의 방식대로 진행합니다.

1. 개념정리
2. 시장규모 산출
3. 업체현황 조사
4. 시장특징 조사
5. 시장전망
6. 관련법 및 세금 정리

1. 개념정리

기술적이거나 전문적인 아이템인 경우, 개념을 잡고, 가능한 상세히 분류를 하는 것이 중요합니다. 기본적인 인터넷 검색이 끝나면, 인근 도서관에 가서 신문과 관련 잡지를 찾습니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

서울시 여의도에 위치한 국회도서관은 누구나 무료로 열람할 수 있는데, 국내 대부분의 신문과 잡지를 소장하고 있으며, Internet Room도 무료로 사용할 수 있습니다.

특히 국가나 지방자치단체를 대상으로 한 아이템(토목공사, IT설비)에 관심이 있으신 분은, 국회 도서관 2층에 위치한 의회열람실에 들어가면 정기적으로 개최된 국정감사 자료들이 분야별로 분류되어 있습니다. 예를 들어 2005년 충남 천안시 청소행정과의 예산과 사업계획이 나와 있어, 이를 근거로 환경플랜트 신증설 사업 등을 제안할 수도 있습니다.

2. 시장규모 산출

* 국내 시장규모 = 국내생산 - 수출 + 수입 + 재고

통계청에서 매년 발간하는 '광공업통계조사보고서'(KSIC 분류방식)가 비교적 정확한데, 이는 통계청에서 매년 각 업체에 조사표를 보내 조사하기 때문입니다. 국내생산, 재고에 대한 수량과 금액을 알 수 있습니다.

데이코산업연구소에서 발간하는 시장규모총람은 특정분야의 국내시장규모를 알 수 있으나, 통계청 자료와는 다소 차이가 있습니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

각 협회와 단체의 정기적인 발표자료와 발간도서의 시장규모는 '회원사에 한정된' 자료일 수 있으므로 주의하셔야 합니다.

각 협회는 회원사 회비로 운영되는 곳이기 때문에 비회원사의 통계는 집계하지 않는 편입니다.

수출과 수입 관련 자료는 한국무역협회에서 운영하는 'Kotis 전산자료'를 이용합니다.

<http://stat.kita.net> 에서 회원사에 한해 유료로 서비스 되고 있으나, 삼성동 협회 자료실에서 신청서를 기재 후 제출하면 필요한 자료를 출력해 줍니다.

이때, 찾고자 하는 아이템의 'HS-Code'를 정확히 숙지한 후 신청해야만 합니다.

HS-Code Book은 협회에 비치되어 있으며, 상기 URL에서도 검색할 수 있습니다.

시장규모를 파악하는 다른 방법으로는 각 단체나 관련잡지의 12월이나 1월호를 보면 당해 결산특집이나 신년 특집기사가 쓰여져 있는데 이를 통해 알 수 있습니다.

또한 LG, 삼성경제연구소와 같은 대기업계열 경제연구소의 비정기 간행물, 한국산업 연구원의 발간자료, 대신증권, 한국투자증권 등에 소속된 애널리스트 들의 특정기업 분석자료를 보면, 그 분야의 국내 시장규모를 파악하실 수 있습니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

3. 업체현황 조사

사업성 검토를 하는 아이템의 경쟁사 조사만큼 민감하고 어려운 문제도 없습니다. 하지만 후발주자입장에서 그들에 대해 정확히 파악하신다면 그만큼 시행착오를 줄일 수 있으며, 더 나은 마케팅과 사업전략을 구사하실 수 있습니다.

1) 공개된 자료 조사

인터넷을 통해 기본 정보를 획득 하셨으면, 다음으로 그 회사의 상세한 자료를 찾도록 합니다.

<http://dart.fss.or.kr> 금융감독원 전자공시시스템에서는 재무자료, 주주내역, 사업개요를 파악하실 수 있습니다.

매년 발간되는 매일경제의 '기업총람', 대우증권의 '상장, 코스닥 기업서베이' 등을 통해 기업현황, 재무내역을 알 수 있습니다.

공개기업에 대해서는 <http://paxnex.moneta.co.kr> 팩스넷 정보도 유익하며, 보다 상세한 기업정보는 <http://www.korearatings.com> 한국기업평가 자료가 우수하나 유료입니다.

마지막으로 회사의 현재 상황을 알기 위해서는 <http://www.iros.co.kr> 대법원 인터넷 등기소에서 법인 등기부등본을 열람하여 발행주식수, 등기이사내역, 사업장 주소, 사업부문 등을 알 수 있습니다. 열람비는 건당 700원 입니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

2) 비공개된 자료 조사

공개된 자료는 현재보다 시간이 뒤떨어져 있거나, 내부의 정확한 현황을 모르고 작성된 경우가 많습니다.

사업의 성패를 좌지우지하는 시장조사의 사실성을 위해서 반드시 경쟁업체의 현황을 파악하여야 하며, 이를 위해 직접 경쟁업체를 방문하는 것이 좋습니다. 그럼 경쟁업체의 파악은 어떤 식으로 가능한 것일까요?

필자는 지난 10여년간 신규사업 기획업무를 하면서 시장조사의 중요성을 체감 하였으며, 특히 경쟁업체에서 내가 원하는 유효한 정보를 얻을 수 있는 지에 대해 직접 겪으며 체득한 방법을 말씀 드리겠습니다.

기본적인 마인드는 제휴와 인간관계입니다.

아주 민감한 사업영역을 제외하고는 어느 업체든 연관이 없는 부분은 없습니다. 가령 은행 현금인출기 관리회사인 N사에서 H사의 새로운 마케팅 방식에 대해 Benchmarking 하고자 합니다.

우선 공개된 경쟁업체의 전화번호로 전화를 걸어, 기본적인 담당부서와 담당자를 확인 합니다. 그리고 담당자에게 전화를 걸어 신분을 밝힌 후, 전화를 하게 된 동기와 담당자를 알게 된 절차를 이야기 합니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

이때, 중요한 것은 상대방의 직급이 너무 높으면 불필요한 의심을 하게 되고, 직급이 너무 낮으면 자기가 말할 수 있는 내용인지 판단하지 못하는 경우가 있습니다. 대리 또는 과장급이 좋습니다.

경쟁업체는 곧 동종업체이며, 이는 어느 정도 유대감과 동류의식을 갖게 하는 매개체가 있습니다. 대화 상대방으로부터 정보를 캐낸다는 마음가짐보다는 같은 업종에 근무하는 마음가짐으로 상대방의 업무에 대해 칭찬과 존경을 보내십시오.

그리고 공개된 부분에 한해 의견을 듣고자 이야기를 전개해 나가는 것입니다.

가장 좋은 방법은, 약속을 잡고 방문을 하는 것입니다.

한국 사람들은 누군가 자신을 방문하는 것에 대해 부담감을 느끼고 있으며, 직접 얼굴을 마주보는 자리가 마련되게 되면 이야기하고자 하는 습성이 있습니다.

이때, 또 하나 중요한 것은, 직접적인 질문을 하지 말고, 상기에서 언급한 바와 같이 동류의식을 갖고자 노력하십시오. '어차피 당신이나 나나 그 쪽 회사 또는 분야에서 일할 수 있겠네요'라는 식으로 말입니다.

그리고 흡연자의 경우, 담배를 피면서, 또는 비흡연자는 차를 한잔 하면서 자연스럽게 친해지십시오. 그리고, 설령 첫번째 방문에 내가 원하는 내용을 알지 못했더라도 적당한 선에서 물러나시고, 다음날 전화로 이야기 해보세요. E-Mail은 작성하면서 생각을 하게 되고, 자료가 남아 상대방이 꺼리게 되는 매체입니다.

이런 일련의 과정이 곧 여러분 사업의 훌륭한 밑거름이 되는 정보획득인 것입니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

4. 시장특징 조사

시장조사를 통해 얻은 객관적 지식과 전문가집단의 의견을 종합하여 시장특징을 알 수 있습니다.

전문가집단이란, 현재 그 사업에 진출하여 사업의 장단점과 취약점, 개선점을 알고 있는 사람으로 경쟁업체 종사자를 지칭할 수도 있습니다.

또한 관련 잡지와 신문, 협회 종사자도 될 수 있습니다.

이때, 가능하면 부서장급 이상의 경험이 많은 사람의 의견을 듣는 것이 시행착오를 줄일 수 있습니다. 그리고, 그 업종에서 성공한 대표적 업체를 Sampling하여 간단하게 Model을 구상해보는 것이 필요합니다.

5. 시장전망

시장전망은 여러 가지 요인(Factor)들을 적용시켜야 합니다.

현재의 시장수치에 경쟁성장률, 제조업 설비투자 증감률, 수출입 증감율 등을 적용시켜 향후의 수치를 예측하실 수 있습니다.

각 분기별 발표되는 한국은행, 무역협회, 증권사 및 LG, 삼성경제연구소 등의 전망자료를 참조하되, 과거의 급격한 성장 또는 감소가 발생한 경우, 최근 5년간의 평균 증감율을 계산하여 혼합한 수치를 적용하여야 합니다.

1단계 : 시장조사 (1~3일차)

6. 관련법 및 세금정리

<http://www.moleg.go.kr> 법제처 홈페이지에 들어가서 관련법 검색 및 최신 입법 예고되는 법에 관련성이 있는지 여부를 확인하셔야 합니다.
가령 자동판매기 설치사업을 하시려면 위생법, 도로법 및 각 지자체 조례까지 확인하셔야 합니다.

<http://www.nts.go.kr> 국세청 홈페이지의 최신 세법을 확인하여야 하며,
기초적인 세무정보는 <http://www.taxhub.co.kr> 텍스허브에서 부가세 신고일정,
법인세 산출방법 등을 확인하실 수 있습니다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

처음에 생각했던 아이템을 인터넷, 관련잡지, 유사한 사업을 영위하는 기존 사업가들을 만나보니 기존의 생각보다 많은 차이점을 발견하실 수 있으시죠?

이는 생각보다 사업성 검토과정에서 따라붙는 어려움들이 하나씩 발견된 것도 있지만, 기존 사업자들의 의견을 통해 추진하고자 하는 사업이 쉽지 않다는 느낌을 받으셨기 때문일 것입니다.

하지만, 그에 따른 틈새시장은 분명히 존재하고 있으며, 오히려 기존 사업자들보다 업그레이드된 사업영역을 찾도록 해야 하는데, 이에겐 훌륭한 사업전략이 필요합니다.

성공적인 사업전략 3가지

1. 소비자(End User)의 니즈(Needs)를 정확히 파악한다.

대기업들은 신규사업 진출 시 반드시 각종 리서치기관에 설문조사, 선호도 조사를 하여 소비자들의 기호를 파악하고 사업을 추진하며, 특히 유행에 민감한 소비재 상품의 경우 특히 중요한 요소로 작용합니다.

각종 잡지와 신문, 다른 업종의 사람들과의 교류를 통해 고객의 니즈를 충분히 숙지하여야 합니다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

2. 경쟁업체의 장단점을 정확히 파악하고, 틈새시장(Nich Market)이 무엇인지 찾아 나만의 전략을 세운다.

경쟁업체를 상세히 벤치마킹(Bench Marking)하면 그 업체의 장단점 뿐만 아니라 업체의 현황과 전망까지 파악하실 수 있습니다.

이제는 본격적인 사업전략을 구상하셔야 하는데, 가장 효율적인 시장진입방법은 틈새시장으로 번역되는 니치마켓(Niche Market)이 있습니다.

독창적이거나 남들이 미처 생각하지 못했던 기존 사업아이템의 단점과 불편함을 해소함으로써 새로운 영역을 확보하는 니치마켓의 사전적 의미는 알맞은 장소라는 뜻도 있지만 '남이 아직 모르는 닙시터'라는 비유적인 뜻도 담고 있습니다.

틈새시장을 그저 남들이 소홀히 하는 부분에서 사소한 이익이나 취하는 것으로 가볍게 보는 경향도 있지만 이는 잘못된 생각입니다.

냉장고의 틈새를 간파하고 찾아낸 새로운 영역인 김치냉장고가 어엿한 차별화 시장으로 성장한 좋은 사례라 할 수 있습니다.

고객의 니즈는 틈새시장의 재편으로 이루어지고 있고 그러한 고객의 소비성향이 목적성 구매고객의 행동으로 이어지고 있습니다. 고객은 일정한 소비방정식을 가지고 있기 때문입니다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

흥미로움에서 출발해 맞춤형 전략으로 구매하는 형식이 대표적 구매 형태입니다. 신규고객의 진입경로에 아이템이라는 물건을 설치함에 따라 필요조건과 충분조건을 동시에 만족시키기 위해 쌍끌이 어선과 같은 도구를 활용한 충성고객 전략이 니치마케팅의 성공전략이라고 할 수 있습니다.

저가형피부비만관리업체인 '스킨케어5000', 오뎅전문점 '오뎅사깨', 셀프다이어트클럽 이피온 등이 니치마케팅 사업의 성공 업체라는 게 전문가들의 공통된 견해입니다.

틈새업종의 특징은 기존 시장의 평범함에서의 이탈로부터 시작됩니다. 차별성이 소비자의 접근성을 용이하게 하지만 일회성 흥미에서 지속적 흥미로의 전환 매개체가 지속성 영역이라고 할 수 있습니다. 따라서 지속성과 안정성이 니치마켓 아이템의 승부처라고 할 수 있으며 지나친 차별화는 고객의 구매력의 반감과 단절을 의미함을 잊지 말아야 합니다. 니치마켓 관련 사업시 반드시 고려해야 할 몇 가지 사항이 있습니다.

먼저 관련 아이템에 대한 소비 충성도를 파악하는 일입니다. 어느 사업아이템이나 표적 고객은 존재하며 소위 충성고객들의 구매단위, 구매경로, 구매시기, 구매성향, 구매가격에 대한 설정이 명확해야만 수익성을 담보할 수 있다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

경쟁력을 요구하는 기술력과 R&D 능력은 기본요소라 하겠으며 이어 충성고객의 발굴과 아이템 회전주기의 안정화 여부라 하겠습니다. 경기불황의 여파에 따라 사업아이템의 회전주기가 상당히 짧아지고 있기 때문입니다.

점포형 사업인 경우 투자금액의 적점 회수기간을 36~48개월로 보는 견해가 시장의 불문율이었으나 최근의 환경상 30평 미만의 중소형 점포아이템의 경우 평균 아이템의 지속기간이 25.7개월로 유행에 민감한 현상이 나타나고 있습니다.

따라서 사업의 목적성 중 가장 큰 이유인 지속적 수익을 담보하기 위해서는 관련아이템의 소비기조가 얼마만큼 지속될 수 있느냐가 관건임을 명심하고 유행에 민감한 아이템보다는 지속성장성에 기초로 한 아이템에 관심을 가져야 할 것입니다.

사업아이템은 크게 인바운드형 아이템과 아웃바운드형 아이템으로 나눌 수 있다. 인바운드형 아이템인 경우 고객이 매장내에서 소비와 구매가 이루어짐에 따라 입지, 즉 목 중심의 상권에 중점을 둔 사업이 중요합니다.

아웃바운드형 아이템인 경우 재화의 소비가 소비자를 찾아가는 서비스 위주의 소비형태가 나타남에 따라 상권의 크기와 소비성향에 주안점을 둔 사업이 유리합니다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

한국창업경영연구소 이상헌 소장은 “사업은 전쟁”이라며 “총칼 없는 전쟁터에서 승리하기 위해선 정확한 시장에 대한 분석과 전략을 수치로 준비하고 실천하는 것만이 사업을 성공으로 이끄는 전략”이라고 역설하였습니다.

사업전략에 대한 해답은 없습니다.

시장의 최신 정보와 동종업계 사람들 의견을 충분히 숙지한 후 상기에서 언급한 이론을 바탕으로 자신만의 전략을 정립해야 합니다.

고객에게 다가갈 수 있는 마케팅 기법은 무궁무진합니다.

2단계 : 사업전략 구상 (4~5일차)

3. 현실성 있고 체계적인 일정계획을 세운다.

현실성 있다는 것은 내가 처한 현 상황을 제대로 파악하는 것이며, 가장 중요한 것은 자금조달입니다.

사업을 하기 위한 자본금은 자기자본과 타인자본으로 구분하며, 통상적으로 자기자본이 60%이상 차지하는 것이 안정적이며, 타인자본은 제1금융권내에서 조달하는 것이 금리부담을 낮추는 길입니다.

신규사업은 시간과의 싸움입니다.

현재 내가 판단한 전략이 또 다른 사람들이 유사하게 생각하는 바일 수 있으며, 이를 위한 과감한 결단과 빠른 행동이 필요합니다.

사업추진 일정(Action Plan)은 최소 향후 3차년도까지 작성하며, 1차년도는 각 월별, 또는 분기별로 상세히 작성하는 것이 바람직합니다.

각종 인허가와 관련된 사항은 1~2개월 정도 여유를 두고 일정을 잡으셔야 하며, 마케팅 일정은 주 단위로 상세히 잡아 일정에 차질이 없도록 하는 것이 중요합니다.

3단계 : 수익성 검토 (6~7일차)

수익성 검토의 중요 요소(Key Factor)는,
최소한의 투자, 비용, 이자, 세금이며, 최대한의 매출, 수익입니다.

투자는 임차보증금, 설비비 등이 있으며, 비용은 생산원가(노무비, 재료비, 경비), 판매 관리비 등이 있습니다.

이자 is 차입자금의 대출이자이며, 세금은 법인세와 주민세의 합으로 과세표준 1억원 초과하는 경우, 산출식은 다음과 같습니다.

- * 법인세 : 15백만원 + ((세전이익 - 100백만원) x 25%)
- * 주민세 : 법인세의 10%

매출은 상품매출, 부가매출 등이 있으며, 수익은 세전이익에서 상기의 세금을 제외한 세후이익을 산출합니다.

당해 년도의 수익에서 당해 년도의 투자와 직전 년도의 투자비를 차감한 금액이 투자비 회수금액이며, 이 수치가 플러스가 되었을 때가 투자비 회수되는 시기입니다.

2. 절차

3단계 : 수익성 검토 (6~7일차)

구 분			1차년도				계	2차년도	3차년도
			1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기			
투 자 [A]		백만원							
생 산		대수							
판 매 [B]	매출	백만원							
비 용 [C]	생산원가	백만원							
	판매관리비	백만원							
	이자	백만원							
	소계	백만원							
세전이익 [D = B - C]		백만원							
	세금 (E)	백만원							
세후이익 [F = D - E]		백만원							
투자비회수 누적 [G = F - A]		백만원							

피드백 (Feedback)

작성된 자료들과 지난 시간을 더듬어 보며, 다시금 Feedback을 할 필요가 있습니다.

사업이란, 내가 검토한 가상의 시뮬레이션(Simulation)에 현물을 투자하여 그대로 행해지도록 만드는 것이며, 이를 위해 체계적인 경영(Management)이 수반되어야 합니다.

하지만 아무리 경영을 잘해도 부실한 기획(Planning)의 토대 위에 세워진 사업은 오래가지 못합니다.

일주일만에 내가 진정 돈을 벌 수 있는 사업인지 아닌지를 판단하기엔 짧은 시간임에 틀림없지만, 몇 번 반복되다 보면 어느 순간, 좀 더 깊이, 좀 더 넓게 파악하고자 하는 욕구가 생길 것입니다.

그때가 바로 당신이 진정한 사업계획서를 작성하고, 사업에 뛰어들고자 하는 순간이 되는 것입니다.

이 일주일간의 시간이 여러분들이 사업에 참여할 수 있도록 만드는 단초(端初)가 되었으면 합니다.

