

장사의 모든 것

고객가치에서 지속성장까지

소매·외식·서비스·전자상거래·자영업·프랜차이즈·유통을 위한 종합 운영 매뉴얼

장사는 고객가치를 현금흐름으로 바꾸는 시스템



핵심 원칙

팔리는 상품 > 내가 좋아하는 상품

매출보다 공헌이익과 현금흐름

비싼 입지보다 목표고객이 있는 입지

신규고객보다 반복구매 구조

사장 개인 능력보다 표준화된 시스템

작성자: 코리아베스트 <https://koreabest.org>

작성자: The American Newspaper <https://americannewspaper.org>

실전형 비즈니스 시스템 · 현장 점검법 · 계산식 · 체크리스트 · 실행계획

이 문서의 사용법

이 문서는 장사를 “좋은 아이디어”가 아니라 고객, 상품, 가격, 입지, 판매, 운영, 재무와 반복구매가 연결된 운영 시스템으로 다룬다. 처음부터 끝까지 읽는 교과서이면서, 특정 문제를 만났을 때 바로 펼쳐 쓰는 현장 매뉴얼이다.

핵심 질문 고객이 돈을 내는 이유가 명확한가? 한 건을 팔 때 얼마가 남는가? 사장이 없어도 같은 품질로 운영되는가? 이 세 질문에 숫자로 답할 수 있어야 한다.

- 창업 전에는 1~6 부와 부록의 사업성 평가표를 먼저 사용한다.
- 운영 중인 사업은 7~10 부의 판매·운영·재무 대시보드부터 점검한다.
- 확장을 검토할 때는 11~12 부의 시스템화·윤리·확장 조건을 적용한다.
- 모든 수치 예시는 이해를 돕기 위한 가정이다. 실제 의사결정에는 업종·지역·계약·세금 조건을 반영한다.

목차

구분	내용
제 1 부	장사의 개념과 본질
제 2 부	고객과 수요를 읽는 법
제 3 부	시장조사와 상권분석
제 4 부	업종선정과 사업모델
제 5 부	상품·메뉴·재고·공급전략
제 6 부	가격·마진·단위경제성
제 7 부	매출 방정식과 마케팅
제 8 부	판매 현장과 고객경험
제 9 부	운영관리와 통제
제 10 부	재무관리와 현금흐름
제 11 부	실패·위기·확장
제 12 부	윤리·신뢰·평판
부록	체크리스트·표준양식·실행계획

제 1 부. 장사의 개념과 본질

1. 장사는 무엇인가

장사는 고객의 문제와 욕구를 발견하고, 고객이 이해하기 쉬운 상품·서비스로 바꾸고, 적절한 가격과 판매방식으로 거래를 성립시킨 뒤, 만족과 신뢰를 통해 반복구매와 추천을 만들어 지속적인 현금흐름을 얻는 활동이다. 따라서 장사의 본질은 “매입가격과 판매가격의 차이”가 아니라 고객가치의 설계, 거래비용의 감소, 신뢰의 축적, 반복 가능한 운영의 구축에 있다.

좋은 장사는 고객에게는 문제 해결의 효율을, 사업자에게는 공헌이익과 현금회수의 속도를, 직원에게는 명확한 업무기준을, 공급업체에게는 예측 가능한 거래를 제공한다. 네 이해관계자가 동시에 장기적으로 이익을 얻지 못하면 장사는 결국 흔들린다.

2. 장사·사업·창업·자영업 등의 차이

개념	정의	핵심 관리대상
장사	고객과 직접 거래해 매출과 현금흐름을 만드는 행위	현장판매·고객반응·회전율
사업	가치를 생산·전달·회수하는 지속적 경제 시스템	시장·조직·자본·전략
창업	새 사업체 또는 사업모델을 시작하는 과정	불확실성 검증·자원조달
자영업	소유자 본인의 노동과 관리 비중이 큰 사업	생계·현장 의존도
소매업	최종 소비자에게 상품을 판매	진열·입지·재고·객단가
도매업	사업자에게 대량 또는 반복 공급	거래처·신용·물류·회전
유통업	생산자와 소비자 사이의 흐름을 설계·관리	채널·물류·재고·정보
프랜차이즈	브랜드·운영시스템을 복제하고 대가를 받는 구조	표준화·가맹관리·로열티
기업경영	사람·자본·정보·위험을 조직적으로 배분	전략·조직·통제·성장

3. 장사가 성립하는 열 가지 연결고리

- 고객: 돈을 지불할 의사와 능력이 있는 구체적 집단이다.
- 수요: 필요가 아니라 실제 행동으로 나타나는 구매 가능성이다.
- 상품·서비스: 고객이 이해할 수 있는 해결책의 형태다.
- 가격: 고객의 지불의사와 사업자의 수익성을 연결한다.
- 입지·채널: 고객이 발견하고 접근하고 구매하는 마찰을 줄인다.
- 신뢰: 품질·약속·정보의 불확실성을 낮춘다.
- 거래: 관심을 매출과 현금으로 바꾸는 순간이다.
- 반복구매: 마케팅 비용을 낮추고 수익을 안정시킨다.
- 회전율: 자본이 재고나 외상에 묶이는 시간을 결정한다.
- 이익: 지속과 재투자를 가능하게 하는 잉여이며, 현금흐름과 함께 관리해야 한다.

4. 좋은 상품보다 실제로 팔리는 상품이 중요한 이유

사업자가 생각하는 “좋은”은 품질·기술·정성에 치우치기 쉽다. 고객이 선택하는 “팔림”은 문제의 긴급성, 이해 용이성, 가격, 접근성, 신뢰, 습관, 비교 편의성, 사회적 증거가 합쳐진 결과다. 상품이 훌륭해도 고객이 필요성을 느끼지 못하거나, 설명이 복잡하거나, 구매 장소가 불편하거나, 위험을 크게 느끼면 팔리지 않는다.

현장 원칙 상품을 개선하기 전에 먼저 “누가, 언제, 무엇 때문에, 무엇과 비교해, 왜 지금 사는가”를 확인한다. 고객이

쓰는 단어로 설명되지 않는 상품은 판매비용이 높다.

5. 장사의 질을 판단하는 다섯 문장

- 고객이 한 문장으로 구매 이유를 설명할 수 있다.
- 가장 잘 팔리는 상품이 가장 많은 공헌이익 또는 재구매를 만든다.
- 매출이 늘수록 현금도 함께 늘어난다.
- 사장이 하루 빠져도 품질과 매출이 크게 무너지지 않는다.
- 고객·직원·공급업체가 장기적으로 다시 거래할 이유가 있다.

장사는 고객가치를 현금흐름으로 바꾸는 시스템



그림 1. 고객가치가 반복구매와 현금흐름으로 이어지는 장사 시스템

제 2 부. 고객과 수요를 읽는 법

6. 고객을 정의하는 순서

고객을 “20~50 대 여성”처럼 인구통계만으로 정의하면 구매상황을 놓친다. 실전에서는 사람, 상황, 문제, 대안, 구매장벽의 순서로 정의해야 한다. 같은 사람도 출근 전, 아이와 외출할 때, 월급날, 긴급한 고장이 났을 때의 지불의사가 전혀 다르다.

질문	확인 내용	현장 조사법
누구인가	직업·생활단계·소득·이동방식·디지털 습관	인터뷰, 관찰, 회원·결제 데이터
어떤 상황인가	시간·장소·동반자·긴급성·예산	구매 직전 상황 질문
무슨 문제인가	기능적·감정적·사회적 문제	“마지막으로 불편했던 때”를 묻기
현재 대안은 무엇인가	경쟁점·직접 해결·구매 포기	영수증, 검색기록, 경쟁점 관찰
왜 망설이는가	가격·위험·시간·복잡성·불신	미구매자 인터뷰, 이탈 분석

7. 고객 세분화와 목표고객 설정

세분화는 고객을 나누는 작업이고, 목표고객 설정은 한정된 자원을 어디에 집중할지 결정하는 작업이다. 세분화 기준은 인구통계보다 구매행동과 문제의 강도를 우선한다.

- 문제 강도: 지금 해결하지 않으면 손실이 크다.
- 구매 빈도: 얼마나 자주 필요한가.
- 접근 가능성: 광고·입지·소개로 쉽게 만날 수 있는가.
- 지불 능력과 지불의사: 예산이 있고 우선순위가 높은가.
- 서비스 가능성: 우리 역량으로 일관된 품질을 낼 수 있는가.
- 확장 가능성: 인접 상품·구독·소개로 가치가 커지는가.

8. 고객 페르소나를 숫자로 만드는 법

항목	예시: 도심 직장인 점심 고객	경영에 쓰는 방식
핵심 상황	평일 11:30~13:30, 45 분 이내 식사	회전·주문속도·좌석 설계
우선 가치	빠름, 실패 없는 맛, 15 달러 안팎	메뉴 수 축소, 대표세트
구매장벽	줄, 주차, 주문 복잡성	사전주문·픽업 동선
빈도	주 2 회 가능	멤버십·스탬프 설계
객단가	13~18 달러	음료·사이드 업셀
유입채널	지도검색·동료추천·건물 내 노출	로컬 SEO·오피스 제휴
이탈 신호	10 분 이상 대기, 품질 편차	대기시간·리뷰 모니터링

9. 구매동기와 지불의사

고객은 상품 자체보다 결과, 시간절약, 위험감소, 편리함, 신분·소속, 감정적 안도, 즐거움에 돈을 낸다. 지불의사는 문제의 긴급성, 대체재 부족, 신뢰, 소득, 비교 가능성, 가격표현 방식에 따라 달라진다.

- 기능적 동기: 더 빠르고 싸고 편하고 정확하게.
- 감정적 동기: 안심, 위로, 즐거움, 자존감.
- 사회적 동기: 소속, 지위, 선물, 체면.
- 회피 동기: 손실·고장·실수·시간낭비를 피하기.
- 습관 동기: 익숙한 선택을 반복해 의사결정 비용을 줄이기.

10. 가격민감도·소비습관·구매빈도·LTV

고객생애가치(LTV)는 한 고객이 관계 기간 동안 남기는 공헌이익의 현재가치다. 단순식은 “평균 객단가 × 구매빈도 × 유지기간 × 공헌이익률”이다. 예를 들어 객단가 40 달러, 월 1.5 회, 평균 24 개월, 공헌이익률 45%라면 단순 LTV는 648 달러다. 이때 신규고객 획득비용(CAC)이 90 달러라면 LTV/CAC 는 7.2 배지만, 환불·지원비·할인·회수기간을 반영해야 한다.

조사 문장 “얼마면 사시겠어요?”보다 “최근에 비슷한 것을 얼마에 샀고, 무엇과 비교했고, 왜 그 가격을 받아들였습니까?”가 더 정확하다.

11. 고객조사 실전: 20 명 인터뷰

- 구매자 10 명, 경쟁점 구매자 5 명, 구매를 포기한 사람 5 명을 포함한다.
- 의견보다 최근 행동을 묻는다: 언제, 어디서, 얼마를 냈는가.
- 가장 불편한 단계와 포기한 이유를 순서대로 묻는다.
- 상품 설명을 먼저 하지 말고 고객의 단어와 비교기준을 기록한다.
- 반복되는 문제·가격·상황을 표로 묶고, 가장 자주 나타나는 상위 3 개만 사업가설로 채택한다.

제 3 부. 시장조사와 상권분석

12. 시장규모를 현실적으로 추정하는 법

시장규모는 거대한 산업 통계를 인용하는 일이 아니라, 내가 접근할 수 있는 고객 수와 구매빈도, 객단가를 추정하는 일이다. 총시장(TAM), 실제 제공 가능한 시장(SAM), 초기 점유 가능한 시장(SOM)을 구분한다.

단계	계산 예시	주의점
TAM	지역 내 잠재고객 100,000 명 × 연 6 회 × 35 달러 = 2,100 만달러	너무 넓은 정의를 피한다
SAM	배달·점포 반경 내 22,000 명 × 연 5 회 × 35 달러 = 385 만달러	운영능력·거리·가격대 반영
SOM	첫해 고객 1,800 명 × 연 4 회 × 35 달러 = 25.2 만달러	초기 인지도·좌석·생산능력 반영

13. 상권분석의 12 개 요소

요소	확인 질문	자료·현장 방법
유동인구	누가 어느 방향으로 언제 지나가는가	시간대별 15 분 계수, 평일·주말 비교
배후수요	거주·직장·학교·병원·관광 수요가 있는가	인구·고용·시설 지도
교통	도보·차량·대중교통 접근이 쉬운가	진입·회차·승하차 관찰
주차	공간·가격·회전·안전이 적절한가	피크시간 실측
가시성	간판이 어느 거리와 속도에서 보이는가	접근 방향별 사진
경쟁	직접·간접 경쟁이 무엇을 잘하고 못하는가	메뉴·가격·리뷰·대기시간
임대료	매출잠재력 대비 총점유비용이 적절한가	기본료+관리비+세금+공사비
시간대	아침·점심·저녁·야간 수요가 다른가	시간대별 유동·주문 관찰
온라인 수요	지도검색·키워드·배달 수요가 있는가	검색 추세, 지도 리뷰, 배달앱
계절성	날씨·학교·관광·행사 영향이 큰가	월별 매출·행사 캘린더
인구구조	연령·소득·가구·문화가 상품과 맞는가	공공통계·지역조사
규제·안전	용도·허가·소방·치안·소음 위험은	관할기관 확인·야간 점검

14. 좋은 입지와 비싼 입지의 차이

좋은 입지는 목표고객이 충분히 있고, 발견·접근·구매가 쉽고, 예상 매출과 공헌이익으로 총점유비용을 감당할 수 있는 곳이다. 비싼 입지는 단지 유동인구와 브랜드가 높지만 내 고객과 구매상황이 맞지 않거나 임대료가 수익성을 압박하는 곳이다.

좋은 입지	비싼 입지
목표고객 비율이 높다	사람은 많지만 목표고객은 적다
피크시간이 영업시간과 맞다	유동은 다른 시간대에 집중된다
간판·진입·주차가 구매를 돕는다	노출은 좋지만 접근·주차가 어렵다
점유비용이 보수적 매출의 범위 안이다	낙관적 매출이 있어야 임대료를 감당한다
경쟁이 수요를 증명하거나 보완한다	경쟁이 가격·마케팅 비용을 과도하게 올린다
계약·시설·허가 위험이 통제 가능하다	공사비·원상복구·용도변경 위험이 크다

15. 임대계약 전 현장 점검

- 최소 7 일 동안 평일·주말, 오전·점심·저녁의 유동과 주차를 계수한다.
- 비·더위·추위·행사 없는 평상시 수요를 따로 본다.
- 이전 임차인의 폐업 이유와 실제 매출을 확인하되, 검증되지 않은 말에 의존하지 않는다.
- 기본임대료 외에 CAM, 세금, 보험, 쓰레기, 간판, 설비수리, 보증금, 공사기간 임대료를 합산한다.
- 용도, 소방, 후드·전력·배수·장애인 접근성, 영업시간 제한, 독점조항, 양도·해지 조건을 점검한다.
- 보수적 매출 시나리오에서도 6~12 개월 버틸 운전자본이 있는지 확인한다.

현장 계산 월 점유비용 8,000 달러이고 목표 점유비용률을 10%로 잡으면 최소 월매출은 80,000 달러다. 이 매출이 좌석·영업시간·객단가로 물리적으로 가능한지 역산한다.

제 4 부. 업종선정과 사업모델

16. 업종을 고르는 기준

좋아하는 업종이 아니라 고객수요, 단위경제성, 운영난이도, 자본회수, 경쟁우위와 본인의 역량이 교차하는 업종을 선택한다. 업종선정은 “무엇이 유행하는가”보다 “어떤 반복문제를 내가 지속적으로 더 잘 해결할 수 있는가”의 문제다.

평가축	질문	1 점	5 점
수요의 반복성	고객이 얼마나 자주 다시 필요한가	일회성·드물	주·월 단위 반복
문제의 긴급성	미루면 고객 손실이 큰가	취향·선택	즉시 해결 필요
마진 구조	변동비 후 충분히 남는가	가격경쟁·저마진	차별화·고공헌
초기자본	검증 전에 큰 돈이 필요한가	대규모 선투자	소규모 테스트 가능
운영복잡성	품질·인력·재고 통제가 쉬운가	다수 변수·숙련 의존	표준화 쉬움
고객접근	목표고객을 경제적으로 만날 수 있는가	광고비 높음	명확한 채널
본인 적합성	경험·신뢰·네트워크가 있는가	무경험	강한 우위
확장성	채널·지역·상품으로 확장 가능한가	개인시간 한계	시스템 복제 가능

17. 사업유형별 수익구조와 위험

유형	수익핵심	자본	주요 위험	적합한 사람
오프라인 점포	상품마진·회전·입지	중~고	임대료·재고·유동변화	현장관리·머천다잉 강점
음식점	메뉴마진·좌석회전·배달	고	폐기·인건비·품질편차	속도·품질·팀관리 강점
온라인 쇼핑몰	제품마진·광고·물류	저~중	CAC·반품·플랫폼 의존	콘텐츠·데이터·공급 강점
전문서비스	시간·프로젝트·구독	저	개인 의존·영업 공백	전문성·신뢰·커뮤니케이션
이동형 장사	장소·행사·예약	저~중	날씨·허가·차량고장	기동성·현장대응
도매업	거래처·물량·신용	중	외상·집중도·물류	B2B 영업·관계·재고
프랜차이즈 가맹	브랜드·시스템 활용	중~고	로열티·통제·상권 충돌	표준 준수·운영력
프랜차이즈 본부	가맹비·로열티·공급	고	법적책임·가맹점 품질	시스템·교육·브랜드 관리

18. 자본 수준별 시작 방식

자본 수준	권장 검증모델	피해야 할 것	첫 목표
거의 없음	대행·중개·컨설팅·예약판매·팝업·콘텐츠 판매	임대계약·대량재고·고정인력	첫 유료고객 10명
소규모	온라인 판매·이동형·공유주방·소형 서비스점	과도한 인테리어·복잡한 메뉴	월 반복매출과 공헌이익 증명
점포 개설	검증된 상품·상권·운영표준 기반 점포	유동인구만 믿는 계약·낙관적 매출	손익분기점 도달과 현금안전마진

19. 프랜차이즈 검토

프랜차이즈는 실패위험을 없애는 것이 아니라 브랜드·운영시스템을 돈을 주고 빌리는 구조다. 가맹비와 로열티보다 더 중요한 것은 가맹점 단위경제성, 폐점률, 점포 간 매출분산, 본부의 공급마진, 상권보호, 갱신·양도·해지 조건이다.

- 상위점포 평균보다 중간값과 하위 25% 점포의 경제성을 본다.
- 기존 가맹점주와 폐점 가맹점주에게 본부 지원, 인건비, 실제 영업시간, 순현금흐름을 묻는다.
- 필수구매 품목과 공급가격이 시장가격보다 얼마나 높은지 확인한다.
- 본부가 광고기금을 어떻게 사용하고 보고하는지 확인한다.
- 계약 전 변호사·회계사 검토와 충분한 숙려기간을 둔다.

제 5 부. 상품·메뉴·재고·공급전략

20. 잘 팔리는 상품을 발굴하는 과정

- 고객문제와 구매상황을 한 문장으로 정의한다.
- 경쟁상품의 가격·리뷰·불만·재구매 이유를 수집한다.
- 최소상품(MVP)을 작은 수량으로 판매한다.
- 조회·문의가 아니라 실제 결제율과 환불률을 측정한다.
- 고객이 자주 쓰는 표현과 사용상황을 상품명·설명·진열에 반영한다.
- 공헌이익·재구매·운영난이도를 함께 평가해 상품군을 줄인다.

21. 상품 포트폴리오의 네 역할

역할	목적	평가지표	예시
핵심상품	매장의 정체성과 주매출을 만든다	매출비중·만족·재구매	대표메뉴, 주력서비스
미끼상품	방문·체험 장벽을 낮춘다	신규고객·전환·후속구매	체험판, 저가 기본상품
고수익상품	이익과 현금을 만든다	공헌이익액·판매율	프리미엄, 부가옵션
반복구매상품	수요 변동과 CAC를 낮춘다	구매주기·유지율	소모품, 관리서비스, 구독

22. 메뉴·상품 구성

상품 수가 많으면 선택폭이 늘지만 재고·교육·품질·의사결정 비용도 늘어난다. 초기는 핵심 20% 상품이 매출의 70~80%를 만들도록 단순화하고, 고객이 비교하기 쉬운 가격층과 패키지를 만든다.

- 좋은·더 좋은·최고의 3단 가격층을 만든다.
- 비교가 쉬운 대표세트와 기본옵션을 둔다.
- 판매가 느리고 공헌이익이 낮고 운영이 복잡한 상품은 제거한다.

- 고객이 자주 함께 사는 품목은 물리적으로 가깝게 진열하고 묶음으로 제안한다.
- 메뉴판은 내부 분류가 아니라 고객의 구매목적과 상황 기준으로 구성한다.

23. 재고회전과 사입

재고는 자산이지만 팔리기 전까지 현금을 묶고 보관·분실·폐기 위험을 만든다. 재고회전율은 매출원가 ÷ 평균재고이며, 재고일수는 365 ÷ 회전율이다. 예를 들어 연 매출원가 360,000 달러, 평균재고 60,000 달러라면 회전율은 6회, 재고일수는 약 61 일이다.

분류	조치
고회전·고마진	결품 방지, 우선 진열, 공급 안정화
고회전·저마진	가격·묶음·공급가 개선, 운영효율화
저회전·고마진	타깃 판매, 예약·주문형 전환 검토
저회전·저마진	할인소진·반품·단종, 재발주 중단

24. 공급업체 선정과 품질관리

- 가격뿐 아니라 최소주문량, 리드타임, 불량률, 반품조건, 결제조건, 대체공급 가능성을 비교한다.
- 주요 품목은 단일 공급처 의존도를 낮추되, 품질 기준은 통일한다.
- 샘플 승인, 입고검사, 로트 기록, 고객불만 원인 추적 절차를 만든다.
- 현금할인 때문에 과잉재고를 사지 않는다. 자본비용과 폐기위험을 함께 계산한다.
- 공급업체와 수요예측을 공유하고 갑작스러운 변경·지연을 기록해 성과평가에 반영한다.

25. 포장·진열·브랜드·차별화

차별화는 로고나 인테리어가 아니라 고객이 선택·사용·추천하는 과정에서 느끼는 명확한 차이다. 더 빠른 배송, 실패 없는 품질, 전문 큐레이션, 편한 반품, 지역성, 특정고객 전문성도 강한 차별화다.

차별화 문장 “우리는 모두를 위한 최고의 가게”가 아니라 “우리는 [특정 고객]이 [특정 상황]에서 [중요한 결과]를 [기존 대안보다 나은 방식]으로 얻도록 돕는다.”로 쓴다.

제 6 부. 가격·마진·단위경제성

26. 가격을 정하는 세 개의 기준

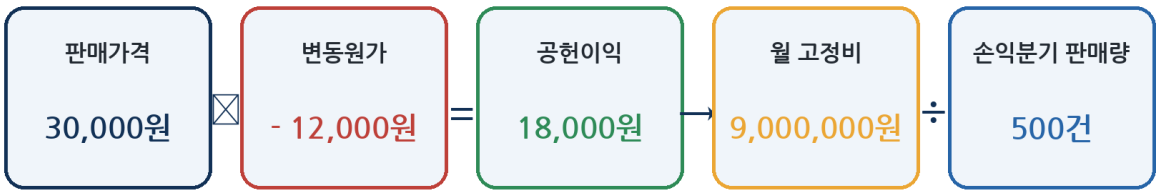
원가 기준은 생존선, 경쟁가격은 시장의 비교기준, 고객의 지불의사는 가치의 상한을 보여준다. 가격은 세 기준을 함께 보되 공헌이익과 포지셔닝을 우선한다. 경쟁사보다 싸게 시작하면 판매량은 늘 수 있지만 품질·서비스 투자 여력이 줄고 가격민감 고객만 모일 수 있다.

기준	질문	장점	한계
원가+마진	총원가에 목표마진을 더하면 얼마인가	손실 방지·계산 용이	고객가치·경쟁을 놓침
경쟁기준	시장 가격대와 비교해 어디에 설 것인가	이해 쉬운 포지셔닝	가격전쟁·동질화 위험
가치기준	고객의 결과·절감·위험감소 가치가 얼마인가	높은 마진·차별화	증거·신뢰·세분화 필요

27. 핵심 계산식

- 매출총이익 = 매출 - 매출원가.
- 매출총이익률 = 매출총이익 ÷ 매출.
- 공헌이익 = 매출 - 변동비.
- 공헌이익률 = 공헌이익 ÷ 매출.
- 손익분기 매출 = 고정비 ÷ 공헌이익률.
- 손익분기 판매량 = 고정비 ÷ 단위당 공헌이익.
- 마크업률 = (판매가격 - 원가) ÷ 원가.
- 마진율 = (판매가격 - 원가) ÷ 판매가격.

단위경제성: 한 건을 팔 때 실제로 얼마가 남는가



계산식

공헌이익 = 판매가격 - 변동원가
손익분기 판매량 = 월 고정비 ÷ 건당 공헌이익
안전마진 = 실제 매출 - 손익분기 매출

그림 2. 단위경제성과 손익분기점의 연결

28. 수치 예시: 카페의 손익분기점

항목	금액	비율·설명
월매출	60,000 달러	100%
원재료·포장	18,000 달러	30% 변동비
카드수수료·배달변동비	3,000 달러	5% 변동비
공헌이익	39,000 달러	65%
임대·관리비	8,000 달러	고정비
고정 인건비·급여	18,000 달러	고정성 비용
기타 고정비	6,000 달러	보험·소프트웨어·기본마케팅 등
영업이익	7,000 달러	11.7%

이 사례의 월 고정비는 32,000 달러, 공헌이익률은 65%이므로 손익분기 매출은 약 49,231 달러다. 실제 매출 60,000 달러와의 차이 10,769 달러가 매출 안전마진이다. 매출이 18%만 감소해도 이익은 거의 사라진다. 그래서 매출액보다 공헌이익률과 안전마진을 함께 봐야 한다.

29. 할인·묶음·구독·멤버십

도구	언제 유효한가	주의점
할인	재고소진·첫 체험·비수기 수요 이동	상시할인은 기준가격과 신뢰를 훼손

도구	언제 유효한가	주의점
묶음판매	상호보완 상품·객단가 상승	마진 낮은 상품끼리 묶지 않기
구독	반복수요·예측 가능한 공급	사용률·해지·선수금 의무 관리
멤버십	충성고객 식별·혜택 차등	복잡한 적립·과도한 부채성 포인트
업셀링	고객 목적에 맞는 상위 옵션	필요와 무관한 강매 금지
크로스셀링	함께 쓰면 가치가 커지는 상품	결제 직전 과도한 선택 방지

할인 계산 공헌이익률 40% 상품을 10% 할인하면 단위 공헌이익은 25% 감소한다. 같은 총공헌이익을 유지하려면 판매량이 약 33.3% 늘어야 한다.

제 7 부. 매출 방정식과 마케팅

30. 매출을 네 요소로 분해하라

매출 = 방문객 수 × 구매전환율 × 객단가 × 재구매 빈도. 매출이 부족할 때 “광고를 더 하자”로 바로 가지 말고 어느 요소가 병목인지 진단한다. 방문객은 충분한데 전환율이 낮다면 광고 증액은 낭비다. 객단가는 높지만 재구매가 낮다면 품질·고객경험·사용주기를 봐야 한다.

매출을 네 개의 레버로 분해하라



그림 3. 매출을 네 개의 관리 가능한 레버로 분해하는 방법

요소	높이는 방법	핵심 지표
방문객 수	간판·지도검색·콘텐츠·제휴·소개·광고·입지 가시성	유입수·채널별 CAC
구매전환율	상품적합성·신뢰·리뷰·시연·대기시간·판매 대화	방문 대비 구매율
객단가	묶음·업셀·크로스셀·최소주문·가격충	평균주문액·품목수
재구매 빈도	품질·CRM·예약·구독·멤버십·리마인더	30/60/90 일 재구매율

31. 마케팅 채널의 효과와 비용

채널	강점	비용·위험	적합한 목적
간판·외관	상시노출·즉시 방문	입지 의존·변경비	근거리 방문
검색·지도	구매의도 높은 수요	리뷰·정보관리 필요	지역 서비스·점포
리뷰	신뢰·전환 향상	부정리뷰·조작 유혹	대부분의 업종
소셜미디어	시각적 발견·관계	콘텐츠 노동·변동성	외식·뷰티·취향상품
콘텐츠·SEO	장기 유입·전문성	성과까지 시간	전문서비스·전자상거래
지역 커뮤니티	신뢰·입소문	규모 제한	로컬 사업
소개	높은 전환·낮은 CAC	기존고객 만족 필요	서비스·고관여 구매
쿠폰·이벤트	즉각적 행동	할인 의존·저품질 고객	체험·비수기
제휴	상호 고객 접근	파트너 품질·정산	보완 업종
유료광고	확장·측정 가능	CAC 상승·플랫폼 의존	검증된 퍼널 확장

32. CAC와 유지비용 관리

CAC는 특정 기간의 신규고객 획득 관련 비용을 신규고객 수로 나눈 값이다. 광고비뿐 아니라 콘텐츠 제작, 영업인력, 할인, 대행수수료를 포함한다. 채널별로 계산하고 최초구매 공헌이익, 회수기간, LTV와 비교한다.

- CAC 회수기간이 현금보유기간보다 길면 성장할수록 자금이 부족해질 수 있다.
- 기존고객 유지비용에는 포인트·쿠폰·CRM·고객지원·리마인더 비용을 포함한다.
- 신규와 기존 고객의 할인율을 분리해 신규할인이 충성고객을 역차별하지 않게 한다.
- 채널별 고객의 재구매율과 반품률이 다르므로 첫 주문 ROAS만 보지 않는다.

33. 로컬 검색과 리뷰 운영

- 상호·주소·전화·영업시간을 모든 플랫폼에서 일치시킨다.
- 대표상품·가격대·주차·예약·배달·접근정보를 사진과 함께 명확히 쓴다.
- 리뷰 요청은 만족이 확인된 직후 자연스럽게 한다. 보상과 리뷰를 부당하게 연결하지 않는다.
- 부정리뷰에는 사실확인, 공감, 해결 제안, 오프라인 연락 순으로 대응한다. 개인정보와 내부책임 공방을 공개하지 않는다.
- 리뷰 내용에서 반복되는 칭찬과 불만을 상품·교육·메뉴·설명에 반영한다.

제 8 부. 판매 현장과 고객경험

34. 판매 과정 10 단계

단계	행동
1. 첫인사	부담 없이 존재를 알리고 접근 가능성을 보여준다.
2. 질문	사용상황·문제·예산·우선순위를 묻는다.
3. 확인	고객의 말을 요약해 이해가 맞는지 확인한다.
4. 설명	기능보다 고객 결과와 차이를 설명한다.
5. 시연	보여주고 만지고 비교하게 해 위험을 낮춘다.
6. 추천	선택지를 2~3개로 줄이고 이유를 제시한다.
7. 반대의견	가격·필요·신뢰·시간 중 실제 장벽을 찾는다.
8. 결정 유도	다음 행동을 명확히 묻되 압박하지 않는다.
9. 추가판매	주목점을 더 잘 달성하는 보완품만 제안한다.

단계	행동
10. 사후관리	사용안내·연락·불만처리·재구매 시점을 관리한다.

35. 강매하지 않으면서 전환을 높이는 대화

상황	피해야 할 표현	권장 표현
첫 접근	“뭐 찾으세요?”를 반복	“천천히 보세요. 비교나 사용법이 필요하면 바로 도와드리겠습니다.”
욕구 확인	“이게 제일 잘 나가요.”	“어디에서, 얼마나 자주, 무엇이 가장 불편하신가요?”
추천	모든 기능을 나열	“말씀하신 두 조건에는 A가 맞고, 비용을 줄려면 B가 낫습니다.”
가격 반대	“비싸지 않아요.”	“가격이 부담인지, 가치가 확실하지 않은지가 더 큰 문제인가요?”
결정	“오늘 안 사면 손해예요.”	“지금 결정에 필요한 정보가 더 있습니까, 아니면 A와 B 중 선택을 도와드릴까요?”
추가판매	무관한 상품 밀기	“이 제품을 쓰실 때 가장 많이 함께 필요한 것은 이것입니다. 필요 없으면 제외하셔도 됩니다.”

36. 고객경험 설계

고객경험은 감성적 친절만이 아니라 발견, 비교, 접근, 주문, 대기, 수령, 사용, 문제해결, 재구매의 전체 과정이다. 각 단계에서 시간, 불확실성, 노력, 위험을 줄이고 기대를 관리한다.

- 발견: 무엇을 파는지 3초 안에 이해된다.
- 비교: 가격·차이·추천대상이 명확하다.
- 주문: 질문과 선택지가 필요한 만큼만 있다.
- 대기: 예상시간과 진행상황이 보인다.
- 수령: 누락·파손·오주문 확인 절차가 있다.
- 사용: 설치·보관·주의사항이 이해하기 쉽다.
- 문제해결: 연락방법·응답시간·권한이 명확하다.
- 재구매: 적절한 시점에 유용한 알림과 혜택을 제공한다.

37. 불만·환불 처리

- 즉시 듣고 사실과 감정을 분리해 기록한다.
- 고객에게 책임을 입증하라고 몰아붙이기 전에 안전과 손해확대를 막는다.
- 현장 직원의 해결권한과 보상한도를 미리 정한다.
- 환불·교환·재작업·크레딧 중 고객과 사업의 장기비용이 가장 낮은 방법을 선택한다.
- 동일 불만이 반복되면 개인 실수가 아니라 공정·교육·공급 문제로 본다.
- 악의적·반복적 남용에는 일관된 정책과 증거기록으로 대응한다.

서비스 회복 불만을 잘 해결한 고객은 문제가 전혀 없던 고객보다 더 충성할 수도 있지만, 이는 빠른 인정·공정한 해결·재발방지가 있을 때만 가능하다.

제 9 부. 운영관리와 통제

38. 일일 운영의 기본 구조

영역	개점 전	영업 중	마감 후
상품·재고	입고·유통기한·진열 확인	결품·폐기·불량 기록	재고차이·발주량 확정
현금·결제	시재·단말·권한 확인	취소·할인·환불 승인	매출대사·현금차이 확인
직원	배치·목표·특이사항 공유	대기·품질·휴게 조정	인수인계·성과 피드백
시설·청결	안전·온도·화장실·장비	주기별 청소·점검	심층청소·잠금·전원
고객	예약·VIP·컴플레인 확인	대기·리뷰·불만 대응	미해결 건·후속연락 기록

39. 발주·재고·폐기 관리

- 품목별 최소재고·목표재고·리드타임·안전재고를 정한다.
- 판매예측은 최근 평균에 요일·계절·행사·프로모션을 반영한다.
- 입고수량과 시스템수량을 분리된 사람이 대조하거나 사진·스캔으로 증빙한다.
- 폐기는 원인코드(과잉발주, 품질, 보관, 조리, 고객반품)로 기록한다.
- 주요 품목은 주기적 순환실사를 하고, 차이가 큰 품목은 도난·단위·레시피 문제를 조사한다.

40. 근무표·직원교육·서비스 표준

근무표는 고정비가 아니라 수요에 맞춘 생산능력 계획이다. 매출예측과 업무량을 시간대별로 나누고, 핵심직무와 교차 교육을 고려한다. 인건비를 줄이기 위해 무조건 인원을 줄이면 대기·품질·전환이 악화돼 총이익이 줄 수 있다.

- 직무별 “완료의 기준”을 사진·시간·수량으로 정의한다.
- 신입교육은 설명·시범·실습·관찰·인증의 순서로 한다.
- 체크리스트는 책임회피용 서명이 아니라 누락을 줄이는 도구로 사용한다.
- 판매·품질·청결·안전을 동시에 반영한 소수의 성과지표를 둔다.
- 문제 발생 시 사람을 비난하기 전에 절차, 도구, 교육, 업무량을 점검한다.

41. 도난·결제·장부 통제

- 현금수납, 환불승인, 장부수정, 은행입금을 한 사람이 모두 맡지 않도록 분리한다.
- 할인·취소·무료제공은 직원별·시간대별 예외보고서로 본다.
- 재고·매출·구매·은행자료를 정기적으로 대사한다.
- 비밀번호와 POS 권한을 개인별로 부여하고 퇴사 즉시 회수한다.
- 사업용과 개인용 계좌·카드·현금을 분리한다.
- 영수증·계약·세금자료·인사기록의 보존정책을 만든다.

42. 세금·보험·허가·계약

세금과 허가는 지역·업종·법인형태에 따라 달라지므로 관할 세무·허가 기관과 전문가를 확인해야 한다. 일반적으로 사업자 등록, 판매세, 급여세, 식품·보건, 영업허가, 직업면허, 소방·용도, 간판, 음악·주류·배달 관련 허가가 문제될 수 있다.

- 보험: 일반책임, 재산, 영업중단, 산재, 자동차, 전문직·사이버 책임을 위험에 맞게 검토한다.
- 계약: 임대, 공급, 플랫폼, 가맹, 고용, 독립계약자, 개인정보 처리 조건을 읽고 자동갱신·해지·면책·분쟁조항을 확인한다.
- 고객정보: 필요한 정보만 수집하고 접근권한·보관기간·폐기·침해대응 절차를 둔다.
- 법률·세무 판단은 문서화하고, “다른 가게도 한다”를 근거로 삼지 않는다.

제 10 부. 재무관리와 현금흐름

43. 매출·이익·현금의 차이

매출은 판매액, 이익은 비용을 뺀 회계상 잉여, 현금흐름은 실제 현금의 유입과 유출이다. 외상매출, 선구매 재고, 대출원금, 설비투자, 세금납부 시점 때문에 이익과 현금은 다르다. 흑자도산은 이익은 나지만 현금회수가 늦거나 재고·확장에 돈이 묶여 지급능력이 사라질 때 발생한다.

사례	손익 영향	현금 영향
외상으로 10,000 달러 판매	매출·이익 증가	현금은 아직 없음
재고 20,000 달러 현금구매	즉시 비용이 아닐 수 있음	현금 20,000 달러 감소
대출 50,000 달러 수령	이익이 아님	현금 증가·부채 증가
설비 30,000 달러 구입	감가상각으로 분할 비용	현금 즉시 감소
대출원금 상환	비용이 아님	현금 감소
판매세·급여세 보유	매출이나 이익이 아님	잠시 보유한 타인의 돈

44. 고정비·변동비·준변동비

구분	예시	관리 방식
고정비	기본임대료, 보험, 소프트웨어, 고정급여	손익분기점·계약기간·최소생존매출
변동비	원재료, 포장, 카드수수료, 판매수수료	단위당 공헌이익·공급가·폐기
준변동비	시간제 인건비, 전기, 배달차량, 광고	수요구간별 비용계단과 생산성

45. 매일·매주·매월 봐야 할 숫자

주기	핵심 숫자	경영 질문
매일	매출, 거래수, 객단가, 시간대별 매출, 현금 차이, 결품·폐기, 불만	오늘 무엇이 평소와 달랐는가
매주	상품별 공헌이익, 인건비율, 재고회전, 채널별 전환, 재구매, 미수금	어느 상품·시간·채널에 자원을 옮길까
매월	손익계산서, 현금흐름, 대차대조표, 세금부채, 부채상환, CAC·LTV	사업이 더 강해졌는가, 단지 커졌는가

46. 월 손익 예시와 사업주 급여

항목	금액
매출	100,000 달러
매출원가	35,000 달러
매출총이익	65,000 달러
변동 판매비	5,000 달러
공헌이익	60,000 달러
직원 인건비	24,000 달러
임대·관리비	10,000 달러

항목	금액
마케팅	5,000 달러
보험·소프트웨어·공과금	6,000 달러
사업주 정상급여	8,000 달러
영업이익	7,000 달러

사업주가 무급으로 일한 뒤 남는 돈을 “이익”이라고 하면 사업의 실제 수익성을 과대평가한다. 사업주가 수행하는 노동에 시장수준 급여를 비용으로 반영한 뒤 남는 금액이 자본과 위험에 대한 이익이다. 반대로 초기에는 현금보전을 위해 급여를 낮출 수 있지만, 그 차이를 명확히 기록해야 한다.

47. 운전자본과 현금예측

운전자본은 일상 운영에 묶이는 현금이다. 재고일수, 매출채권일수, 매입채무일수의 차이가 현금전환주기를 만든다. 매출이 증가해도 재고와 외상매출이 더 빨리 증가하면 현금이 부족해진다.

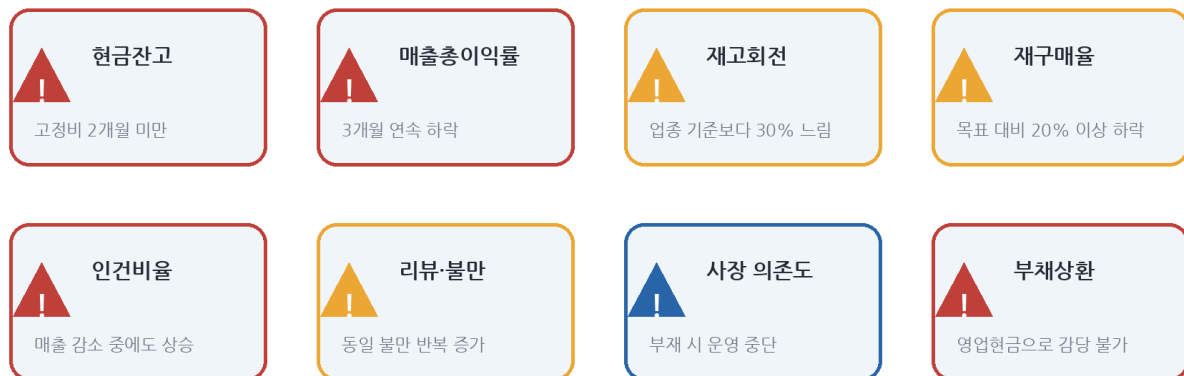
- 13 주 현금예측표를 만들어 주별 입금과 지급을 기록한다.
- 세금·임대료·급여·대출 등 반드시 지급해야 하는 항목을 먼저 배치한다.
- 보수적·기준·낙관 시나리오를 만들고 매출감소·원가상승·지연회수 충격을 테스트한다.
- 최소 현금안전선과 자금조달에 필요한 리드타임을 정한다.
- 성장 투자 전, 추가 매출이 언제 현금으로 회수되는지 계산한다.

제 11 부. 실패·위기·확장

48. 장사가 망하는 대표 원인

원인	실제 메커니즘	조기 대응
과도한 초기투자	검증 전 공사·설비·재고에 현금 고정	팝업·예약·소형 테스트
잘못된 입지	유동과 목표고객·시간대 불일치	7 일 계수·보수적 역산
낮은 마진	매출이 늘어도 공헌이익 부족	상품별 공헌이익 관리
재고과잉	현금 묶임·폐기·할인 악순환	발주점·ABC·단종
가격오류	원가누락·과도한 할인·포지션 혼란	가격층·할인손익 계산
매출착각	부가세·환불·외상·사업주 노동 무시	현금·이익 분리
고정비 부담	매출변동보다 비용이 경직	짧은 계약·변동비화
고객이해 부족	사장 취향과 실제 수요 불일치	행동 인터뷰·결제검증
무분별한 확장	미해결 문제를 더 큰 규모로 복제	1 호점 표준·단위경제성 확인
동업갈등	역할·권한·급여·지분·퇴출 불명확	서면 합의·의사결정 규칙
현금부족	성장·재고·외상·세금으로 지급능력 상실	13 주 예측·현금안전선

장사가 무너지기 전에 보이는 조기경보 지표



경보가 3개 이상 동시에 켜지면 확장보다 생존계획과 현금보전이 우선이다.

그림 4. 장사가 무너지기 전에 확인할 조기경보 대시보드

49. 실패를 조기에 발견하는 경고지표

- 현금잔고가 고정비 2개월 미만인데 적자가 계속된다.
- 매출은 증가하지만 은행잔고와 세금준비금은 감소한다.
- 할인 없이 판매가 되지 않고 할인 고객의 재구매가 낮다.
- 상위 1~3개 고객·채널·상품 의존도가 지나치게 높다.
- 재고와 매출채권이 매출보다 빠르게 증가한다.
- 반품·폐기·무료재작업·불만이 같은 이유로 반복된다.
- 사장이 쉬면 매출·품질·결제가 즉시 무너진다.
- 직원 이직과 초과근무가 증가하고 교육시간이 사라진다.
- 대출이나 카드로 세금·급여·임대료를 반복 지급한다.

50. 위기 대응의 우선순위

- 현금 보전: 비필수 구매·확장·재고를 중단하고 13주 현금표를 갱신한다.
- 손실 차단: 저마진 상품·채널·시간대를 줄이고 가격·최소주문을 조정한다.
- 회수 가속: 외상회수, 예약금, 구독, 불용재고 처분을 검토한다.
- 핵심고객 보호: 품질과 서비스의 핵심은 유지하고 무차별 할인은 피한다.
- 채권자·임대인·공급업체와 늦기 전에 투명하게 협상한다.
- 폐업·매각·법적 구조조정이 더 큰 손실을 막는 선택인지 냉정하게 평가한다.

51. 확장의 조건

확장은 매출이 잘 나오는 기분이 아니라 단위경제성, 수요의 반복성, 현금조달, 운영표준, 관리인력, 품질통제가 증명된 뒤에 한다. 1호점의 문제는 2호점에서 두 배가 아니라 네 배가 될 수 있다.

확장 방식	필요 조건	주요 위험
점포 추가	점포별 손익·관리자·상권복제 가능	관리층 부족·카니발리제이션
온라인 확장	배송·반품·콘텐츠·CAC 경제성	플랫폼 비용·재고 복잡성
도매	생산능력·B2B 가격·신용관리	낮은 마진·거래처 집중
프랜차이즈	운영매뉴얼·상표·교육·지원·법적 체계	가맹점 품질·분쟁·브랜드 훼손
라이선스	보호 가능한 IP·품질기준·감사권	통제 약화·모방
자체브랜드	수요데이터·MOQ·품질·자금	재고·리콜·채널갈등

확장 방식	필요 조건	주요 위험
자동화	반복공정·데이터·예외관리	잘못된 절차의 자동화
매각	깨끗한 장부·계약·낮은 사장 의존도	고객·직원·세금 리스크

52. 현장 노동자에서 시스템 설계자로

- 1 단계: 본인이 반복하는 일을 시간·빈도·결과로 기록한다.
- 2 단계: 고객가치와 위험이 큰 업무부터 표준을 만든다.
- 3 단계: 체크리스트·사진·템플릿·권한표로 전달한다.
- 4 단계: 직원이 수행하고 사장은 관찰·피드백한다.
- 5 단계: 결과지표와 예외보고만 보는 관리체계를 만든다.
- 6 단계: 현장에서 빠진 시간으로 상품·채널·인재·자본배분을 설계한다.

장사 실행 로드맵: 30일 - 90일 - 1년

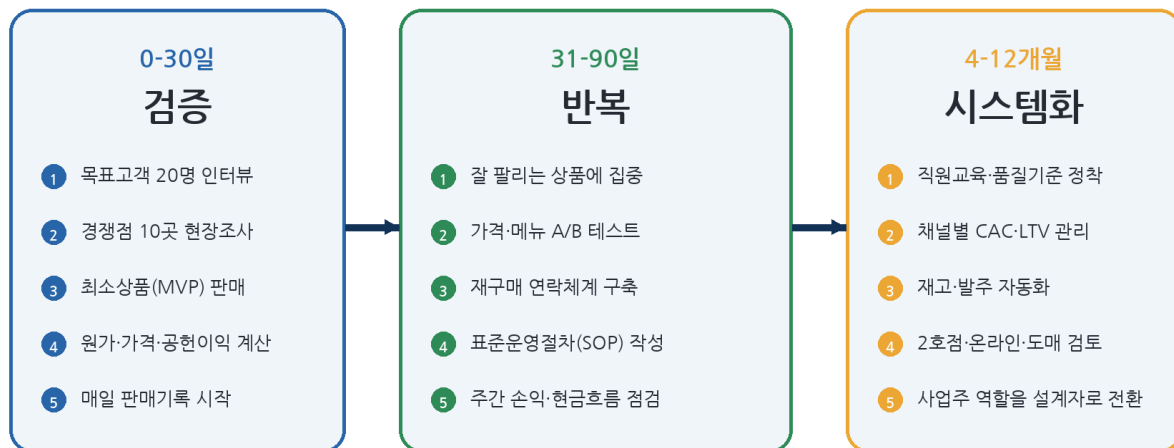


그림 5. 30 일·90 일·1 년 장사 실행 로드맵

제 12 부. 윤리·신뢰·평판

53. 정직과 신뢰는 장기 자산이다

장사는 반복거래의 게임이다. 과장광고, 숨은 비용, 품질 은폐, 부당한 환불거절은 단기 매출을 만들 수 있지만 리뷰, 소개, 직원 사기, 규제 위험, 거래비용을 악화시킨다. 신뢰는 고객이 확인해야 할 정보와 감시비용을 줄여 구매전환과 재구매를 높이는 경제적 자산이다.

54. 고객정보 보호

- 목적에 필요한 최소한의 정보만 수집한다.
- 고객에게 수집 목적, 사용, 공유, 보관기간을 이해하기 쉽게 알린다.
- 직원별 접근권한과 강한 인증을 적용한다.
- 결제정보를 불필요하게 저장하지 않고 검증된 서비스와 절차를 사용한다.
- 침해나 오발송이 발생하면 즉시 차단·조사·통지·재발방지 절차를 따른다.

55. 직원대우와 공급업체 관계

- 근무시간·급여·팁·휴게·안전 기준을 투명하게 운영한다.
- 교육과 장비 없이 성과만 요구하지 않는다.
- 고객 앞에서 직원을 공개적으로 모욕하지 않는다.
- 공급업체에 무리한 납기와 일방적 비용전가를 반복하지 않는다.
- 분쟁은 계약·증거·일관된 기준에 따라 해결하고 보복성 거래를 피한다.

56. 지역사회와 장기 평판

지역사업은 지역의 교통, 소음, 쓰레기, 고용, 안전, 문화에 영향을 준다. 법적 최소기준만 지키는 것보다 이웃과 정기적으로 소통하고, 문제를 빠르게 해결하고, 지역 인력과 공급망을 공정하게 활용하면 장기적인 영업허가와 고객신뢰를 강화할 수 있다.

평판 원칙 브랜드는 광고문구가 아니라 고객·직원·공급업체·지역사회가 “이 사업자는 어려운 순간에 어떻게 행동했는가”를 기억한 총합이다.

부록 A. 시작 전 체크리스트

A-1. 자본이 거의 없는 경우

- 문제가 명확하고 돈을 내는 고객 20 명을 인터뷰했는가.
- 무료 반응이 아니라 예약금·선결제·첫 주문으로 검증했는가.
- 사업용 계좌·기본계약·세금기록을 분리했는가.
- 대량재고·장기임대·고정인력 없이 시작할 수 있는가.
- 첫 10 명의 고객에게 직접 판매할 채널이 있는가.
- 한 건의 공헌이익과 월 생존비를 계산했는가.

A-2. 소규모 자본이 있는 경우

- 테스트 예산과 생활비·비상자금을 분리했는가.
- 최소 3 개의 가격·상품 조합을 시험했는가.
- 반품·불량·광고 실패를 포함한 손실한도를 정했는가.
- 재고를 30~60 일 이내 현금화할 계획이 있는가.
- 월별 목표보다 주간 현금흐름과 재구매를 관리하는가.

A-3. 점포를 개설하는 경우

- 상권을 7 일 이상 시간대별로 계수했는가.
- 보수적 매출로 임대료·인건비·부채를 감당하는가.
- 공사·허가·장비·보증금·개점 전 급여까지 총투자액에 포함했는가.
- 최소 6 개월의 운전자본과 지연개점 대비자금이 있는가.
- 임대계약의 용도·독점·양도·원상복구·개인보증을 검토했는가.
- 개점 전 직원교육·POS·발주·현금통제·불만처리 절차가 준비됐는가.

부록 B. 30 일·90 일·1 년 실행계획

기간	목표	핵심 행동	완료 기준
1~7 일	문제 정의	고객 10 명 인터뷰, 경쟁점 5 곳	반복 문제 3 개와 대안가격 파악

기간	목표	핵심 행동	완료 기준
		조사, 구매상황 기록	
8~14 일	상품·가격 가설	최소상품, 3 개 가격안, 원가·공헌 계산	판매 가능한 제안서·메뉴 완성
15~21 일	실제 판매	예약·팝업·온라인·직접영업으로 유료 테스트	첫 결제 5~10 건
22~30 일	학습·축소	전환·불만·마진·재구매 의사 분석	중단·유지·개선 상품 결정
31~60 일	반복판매	핵심상품 집중, CRM, 채널별 CAC 측정	주간 반복매출과 양의 공헌이익
61~90 일	표준화	SOP·재고·서비스·현금관리 구축	다른 사람이 같은 품질로 수행
4~6 개월	안정화	손익분기 도달, 현금안전선 확보, 고객 유지	3 개월 연속 목표 공헌이익
7~12 개월	확장판단	채널·인력·자동화·2 호점 시나리오	확장 투자수익과 실패한도 승인

부록 C. 업종선정표

각 항목을 1 점(매우 불리)~5 점(매우 유리)으로 평가하고, 중요도 가중치를 곱한다. 총점보다 낮은 점수의 치명적 위험을 먼저 본다.

평가항목	가중치	업종 A	업종 B	업종 C	근거·자료
수요 반복성	15				
문제 긴급성	10				
공헌이익률	15				
초기자본 부담	10				
재고·폐기 위험	10				
운영 표준화	10				
고객 접근비용	10				
본인 전문성·신뢰	10				
규제·법적 위험	5				
확장·매각 가능성	5				
가중 총점	100				

부록 D. 상권분석표

항목	측정값	점수(1~5)	확인방법	위험·대응
목표고객 유동인구			시간대별 계수	
배후 거주·직장 수요			통계·지도	
가시성·간판			접근방향 사진	
도보·차량 접근			현장 이동	
주차·승하차			픽크 실측	

항목	측정값	점수(1~5)	확인방법	위험·대응
경쟁밀도·가격			현장·리뷰	
온라인 검색수요			검색·지도	
임대료·총점유비용			계약·견적	
시설·공사·허가			전문가 점검	
안전·야간환경			야간 방문	
계절·행사 변동			연간 캘린더	
보수적 예상매출			유동×전환×객단가	

부록 E. 상품수익성표

상품	판매가	변동원가	공헌이익	공헌이익률	월판매량	월공헌이익	재구매·전략
상품 A							
상품 B							
상품 C							
상품 D							
상품 E							

공헌이익 = 판매가 - 변동원가. 월공헌이익 = 단위 공헌이익 × 월판매량. 매출비중이 높아도 월공헌이익이 낮거나 재구매를 해치면 핵심상품이 아니다.

부록 F. 손익분기점 계산표

항목	금액·비율	계산
월 고정비		임대+고정인건비+보험+소프트웨어+기타
평균 판매가격		총매출 ÷ 판매수량
평균 변동원가		총변동비 ÷ 판매수량
단위 공헌이익		판매가격 - 변동원가
공헌이익률		공헌이익 ÷ 매출
손익분기 판매량		고정비 ÷ 단위 공헌이익
손익분기 매출		고정비 ÷ 공헌이익률
실제 예상매출		방문객×전환율×객단가×빈도
안전마진		예상매출 - 손익분기 매출

부록 G. 일일매출 관리표

날짜	방문객	거래수	전환율	매출	객단가	할인·환불	폐기	인건시간	특이사항

부록 H. 사업성 평가기준

영역	통과 기준 예시	경고 신호	판정
고객문제	반복 인터뷰에서 동일 문제·구매 행동 확인	칭찬은 많지만 결제 없음	
수요	작은 테스트에서도 유료고객·재구매 발생	광고 중단 시 수요 0	
단위경제성	할인 제외 후 양의 공헌이익	판매할수록 현금 감소	
시장접근	명확한 채널과 감당 가능한 CAC	고객을 어디서 만날지 불명확	
운영	품질·시간·재고를 표준화 가능	사장 개인가·장시간 노동 의존	
현금	손익분기 전까지 버틸 자금과 계획	세금·급여를 신용카드로 반복 지급	
위험	허가·계약·보험·공급위험을 통제	개인보증·단일공급·규제 불확실	
확장	반복수요와 관리자·데이터가 준비	1 호점 문제를 해결하지 않고 2 호점 추진	

부록 I. 주간 경영회의 질문

- 이번 주 매출과 공헌이익의 변화는 어느 상품·시간·채널 때문인가.
- 신규고객과 재구매 고객의 수, CAC, 객단가, 환불률은 어떻게 달랐는가.
- 결품·폐기·할인·무료제공·초과근무의 원인은 무엇인가.
- 고객불만 상위 3 개와 재발방지 조치는 무엇인가.
- 다음 주 중단할 일, 집중할 일, 실험할 일은 각각 무엇인가.
- 현금잔고와 향후 13 주 지급의무는 안전한가.

맏음말: 장사는 매일 반복되는 작은 약속의 총합이다

장사의 성패는 한 번의 대박보다 고객의 실제 문제를 정확히 읽고, 한 건의 경제성을 지키고, 작은 약속을 일관되게 지키고, 숫자를 통해 학습하고, 현장을 시스템으로 바꾸는 능력에 달려 있다. 매출은 결과이고, 원인은 고객가치·전환·공헌이익·재구매·운영표준·현금통제다. 이 원인들을 매일 관리하면 장사는 우연이 아니라 설계 가능한 사업이 된다.

최종 행동지침 오늘 바로 목표고객 5 명에게 최근 구매행동을 묻고, 주력상품 한 건의 공헌이익을 계산하고, 내일의 방문객·전환율·객단가·재구매 목표를 숫자로 적어라.

시각 요약: 장사의 모든 것

아래 이미지는 본 문서의 핵심 주제를 시각적으로 압축한 생성형 일러스트이다. 세부 판단과 숫자는 본문 및 실전표를 기준으로 사용한다.

장사의 모든 것: 고객가치에서 지속성장까지

지속적인 매출과 현금흐름을 만드는 사업의 시스템과 실행 전략

작성: 코리아베스트 <https://koreabest.org>

작성: The American Newspaper <https://americannewspaper.org>

1 장사의 개념과 본질

장사는 단순히 물건을 싸게 사서 비싸게 파는 행위가 아니라, 고객의 문제와 욕구를 발견하고 적절한 상품·서비스·가격·입지·판매망을 설계하여 지속적인 매출과 현금흐름을 만들어내는 종합적인 사업 시스템이다.

장사 실행의 핵심 요소와 관계



좋은 상품보다 실제로 파리는 상품이 중요하다!

아무리 좋은 상품이라도 고객이 좋아하지 않거나, 가격이 맞지 않거나, 구매가 불편하면 팔리지 않는다. 시일이 필요하고, 고객이 지불할 가치가 있는 상품이 '실제로 파리는 상품'이다.

2 장사, 사업, 창업 등 개념의 차이

구분	장비 및 특징
장사	이익을 목적으로 재판매 서비스로 고객에게 제공하고 대가를 받는 행위
사업	장사를 포함하는 더 넓은 개념으로, 시스템·자산·사람을 조직하여 가치를 창출하는 활동
창업	새로운 사업을 시작하는 행위
자영업	스스로 사업을 운영하며 고용주가 자신인 형태(1인 또는 소수)
소매업	최종 소비자에게 상품 판매
도매업	소매업자 등 사업자에게 대량 판매
유통업	상품의 흐름을 관리하여 적체·폐기에 대응하는 활동(유통·도매·소매 포함)
프랜차이즈	본사의 브랜드·시스템을 가맹점이 사용하도록 로열티를 지불하는 형태
기업경영	조직을 통해 자원을 효율적으로 활용하여 지속적으로 가치를 창출하고 성장하는 활동

3 고객 이해: 누구에게, 무엇을, 왜 파는가?

- 1 고객이 누구인지?
- 2 어떤 문제/불편/욕구를 해결하려는지?
- 3 무엇에 돈을 지불하는지? (가치)
- 4 구매를 망설이는 이유는 무엇인지?
- 5 어떻게 구매 결정을 하는지?

파악 방법



고객 분석 프레임워크

- 고객 세분화: 인구통계, 지역, 라이프스타일, 구매행동 등
- 목표고객 선정: 가장 가치가 높고 접근 가능한 고객 선택
- 고객 타겟팅: 이름·나이·직업·가치관·문제·특성·구매습관을 구매자로 설정
- 분석 지표: 구매동기, 가격인상도, 소비자, 구매빈도, 재구매, 고객생애가치(LTV) = 평균구매액 × 구매빈도 × 관계기간 × 마진율

4 시장조사 & 상권분석

시장규모
(시장 크기, 성장률)

경쟁업체
(수, 강약점, 가격, 후기)

유통인구
(일/주 시간대별)

배후수요
(가우인, 직장인, 관광객)

교통·주차
(입장, 대중교통, 주차여부)

입대로
(매출 대비 입대로 비율)

주변시설
(학교, 오미리, 병원, 상가 등)

시간대별 수요
(일/주 시간대별)

온라인 검색량
(키워드 검색량, 트렌드)

계절성
(상수·비수기)

지역 인구구조
(연령, 소득, 가구형태)

조사 방법

- 공공데이터, 통계청, 지역 상권정보 시스템
- 네이버/구글 키워드 도구 검색량
- 현장 관찰 및 시간대별 체크
- 지도 앱(네이버지도, 카카오맵) 리뷰 분석
- 경쟁업체 직접 방문 및 체험

좋은 입지 vs 비싼 입지

좋은 입지 (매출을 만드는 입지)	비싼 입지 (비용만 먹는 입지)
• 목표고객이 자주 지나가는 곳	• 유통인구가 많지만 목표고객이 아닌
• 체류시간이 길고 체류객이 많음	• 체류시간이 짧고 체류객이 적음
• 입대로가 과도하게 높음	• 경쟁이 과도함
• 배후수요가 빈번	• 매출 대비 입대로 비율이 높음

5 상품전략

잘 팔리는 상품 발굴 방법

고객 문제 발견 → 해결책 아이디어 → MVP(최소 상품) 테스트 → 반응 분석 → 개선 및 확장

상품의 역할

핵심상품	미끼상품	고수익상품	반복구매상품
매출과 브랜드의 주력 상품	고객을 끌어들이는 저가점 상품	이익을 높이는 고마진 상품	재구매를 유도하는 소모성/일상 상품

상품 구성 & 운영 포인트

- 메뉴/상품 믹스: 핵심 20%가 매출의 80%를 만든다 (파레토 법칙)
- 재고관리: 희박한(=매출원가+평균재고) 높을수록 현금흐름 개선
- 시일: 소량 테스트 → 검증 후 확대 / 항상은 단가·조건·변동 기준
- 공급업체: 품질, 납기, 가격, 유연성, 후기, 신의, 신의, 신의
- 품질관리: 표준화된 레시피/스펙/강수 기준
- 포장/전달: 가시성, 기록성, 동선, 구매 유도 전달
- 브랜드/차별화: 스토리, 전문성, 디자인, 서비스로 차별화

6 가격전략

가격 결정 요소

원가 (재료·노무·경비)	마진 목표 (이익률)	경쟁가격 (시장 가격대)
고객 가치 (지불의사)	수요·탄력성 (가격인상도)	브랜드/포지셔닝 (가치 인식)

재무 용어 정리

- 매출총이익 = 매출 - 매출원가
- 순이익 = 매출 - 매출원가 (고정비와 이익에 기여)
- 순이익률 = 순이익 ÷ 매출 = 고정비 ÷ (1 - 변동비율)
- 목표이익 달성 매출 = (고정비 + 목표이익) ÷ (1 - 변동비율)

가격 전략 도구

- 할인 (시간/수량/회원)
- 목표판매 (세트, 플러스)
- 구매/결제혜택 (직접 매출)
- 멤버십/포인트 (충성도)
- 업셀링
- 업셀·성원 (상위 상품 제안)
- 크로스셀링 (관련 상품 제안)

7 매출 공식: 매출 = 방문객 수 × 구매전환율 × 객단가 × 재구매 빈도

요소	정의	높이는 방법
방문객 수	매장/온라인에 들어오는 사람 수	입지 개선, 광고/SEO, 이벤트, 리뷰, 콘텐츠 마케팅
구매전환율	방문자 중 구매한 비율	첫인상, 상품 진열, 설명력, 후기, 신의, 신의, 신의
객단가	1회 구매 금액	업셀링, 크로스셀링, 세트상품, 제한적 선택지
재구매 빈도	일일 고객 내 재구매/재구매 횟수	물품, 서비스, 별칭, 사후관리, 구독, 커뮤니티

8 고객을 끌어오는 마케팅 채널 비교

채널	장점	단점	비고
전단지/포스터	높은 인지도	초기 비용	가시성, 차별화 디자인
지표/지표(8000~10000)	높은(단점 없음)	날름	정확한 정보, 사진, 후기 관리
리뷰/댓글	높은(인기)	날름	리뷰 요청, 대량으로 유도
소셜미디어(SNS)	충·높음	시간/콘텐츠	콘텐츠, 스토리, 광고 활용
직접 커뮤니케이션	충만	날름	설치한 장비와 정보 제공
소거/업셀	매우 높음	날름	인력 절감에 정보 제공
후원/이벤트	높음(단점)	충만	목표/초점 명확히
재무 마케팅	충·높음	설치 기반	상호 고객 교환

9 신규고객 획득비용(CAC) vs 기존고객 유지비용

신규고객 획득비용(CAC) vs 기존고객 유지비용

- CAC(고객 1명 획득 비용) = 마케팅비 ÷ 신규고객 수
- 기존고객 유지 비용은 신규 획득 비용의 1/5~1/10 수준
- 재구매율 5% 상승 시, 이익이 25%~95% 증가할 수 있음 (연구 사례 다수)

10 판매 현장 프로세스 (10단계)

- 1 첫인상(환영): 밝은 인사와 미소
- 2 필요/상황 질문: 고객의 목적 파악
- 3 상품 설명: 특징보다 고객의 이익 중심
- 4 시간/재정 지원: 경험이 신뢰를 만든다
- 5 추천/제안: 고객 맞춤 제안
- 6 반대/견해 처리: 공감 → 사실 → 해결책
- 7 가격 협상: 가치 강조, 선택지 제시
- 8 구매 결정 유도: 지금의 이익 상기
- 9 추가판매/교차판매: 자연스러운 제안
- 10 결제 & 사후관리: 감사 인사, 재방문 유도

11 운영관리 체크포인트

발주/재고/결제
정확 계, 입출금, 재고 관리, 결제 기록

인력/근로/교육
근로계약, 교육, 평가, 동기 부여

서비스/품질/정점
서비스 품질, 고객 만족도, 품질 관리

고객관리/충성
신속 대응, 가격, 재방문 유도

경쟁/시장
경쟁 분석, 시장 동향, 매출 추이

재무/회계/세무
세무 신고, 회계, 재무 관리

보안/안전/보험
CCTV, 화재보험, 화재 예방

공급업체 관리
구매계약서, 대금/납기 관리

13 장사가 망하는 대표적인 원인과 경고지표

원인	상징	경고지표
제품/서비스 품질	제품/서비스 품질	초기 고객 만족, 매출 저조
잘못된 입지	고객이 없는 곳, 비싼 임대료	비용 부담 증가
낮은 마진	가격 경쟁력 부족	이익률 감소
재고관리	항목이 없는 상품, 재고 부족	재고 회전율 저하, 고객 불만
가치소멸	유행이 지나간 상품, 낮은 품질	고객 이탈, 매출 감소
매출저조	매출이 없는 상품, 낮은 품질	고객 이탈, 매출 감소
고정비 부담	임대료, 인건비, 재료비	고정비 부담 증가
고객관리 부족	고객 관리 부족	고객 이탈, 매출 감소
무분별한 확장	돈이 없는 다점포/사업 확장	자금 부담, 경영 위기
인력관리	직원/수익 불균형	직원 이탈, 경영 위기
한정능력	한정능력	경영 위기, 경영 위기

14 성장 이후 성장 전략

사업점 확장의 전선

- 온라인 확장: 쇼핑몰, 배달, 구독 서비스
- 신점 개점: 신규 시장, 신규 고객
- 브랜드 확장: 브랜드 확장, 브랜드 확장
- 제품 확장: 제품 확장, 제품 확장
- 서비스 확장: 서비스 확장, 서비스 확장
- 채널 확장: 채널 확장, 채널 확장
- 고객 확장: 고객 확장, 고객 확장
- 직원 확장: 직원 확장, 직원 확장
- 자본 확장: 자본 확장, 자본 확장
- 재무 확장: 재무 확장, 재무 확장
- 마케팅 확장: 마케팅 확장, 마케팅 확장

시스템 설계자

- 시스템/인력/수익 관리
- 리미트/리미트 수익 확대
- 지속 가능한 성장

16 장사를 시작하기 전 체크리스트 & 실행계획 & 실전 서식

자본이 거의 없는 경우 (90%이상은 0원)

- 온라인/오프라인/가게/차량/차량
- 최소 자본금 100만 원 이상
- SNS/커뮤니티 활동
- 1인/2인/3인/4인/5인/6인/7인/8인/9인/10인

소규모 자본이 있는 경우 (100만 원 이상)

- 소규모 자본금 100만 원 이상
- 최소 자본금 100만 원 이상
- 소규모 자본금 100만 원 이상
- 소규모 자본금 100만 원 이상

중소기업 자본이 있는 경우 (100만 원 이상)

- 상권/입지/유통 분석
- 임대료/인건비
- 임대료/인건비/상세 계획
- 모든 마케팅 준비

실행계획 관리표 (예시)

구분	매출	방문객 수	객단가	재구매 빈도	비고
5/10(월)	800,000	120	18.2%	4.722	15
5/11(월)	1,250,000	160	18.4%	5.308	25
5/12(월)	980,000	130	17.7%	5.038	18

실전 서식 (예시)

구분	매출	방문객 수	객단가	재구매 빈도	비고
5/10(월)	800,000	120	18.2%	4.722	15
5/11(월)	1,250,000	160	18.4%	5.308	25
5/12(월)	980,000	130	17.7%	5.038	18

좋은 장사는 한 번의 성공이 아니라, 고객의 신뢰를 매일 쌓아 지속되는 일입니다.

장사의 모든 것 - 종합 실전 가이드

장사의 모든 것

고객가치에서 지속성장까지

좋은 장사는 한 번의 대박이 아니라,
고객의 문제를 정확히 읽고,
한 건의 경제성을 지키고,
작은 약속을 매일 반복하는 시스템이다.



작성자

코리아베스트

<https://koreabest.org>

The American Newspaper

<https://americannewspaper.org>