# 1. 시장 및 재무적 측면의 상품관리분석

# 가. 상품관리의 의의와 균형

- 상품관리의 균형

# 가. 상품관리의 의의와 균형

- **상품관리**

시장중심적인 관점에서 표적고객의 기대와 기업 재무전략의 필요조건 사이에서 균형을 유지하기 위한 상품재고에 관한 계획과 통제

- **머천다이징**

상품에 대한 수요를 창출하기 위해 시장조사 등과 같은 과학적인 방법으로 소비자의 행동을 검토하여 소비자 수요패턴에 적합한 상품을 개발하고, 적절한 시기, 적절한 장소, 적절한 가격으로 유통시키기 위한 상품화 계획

# 가. 상품관리의 의의와 균형

## ▪ 상품관리 및 분석의 틀

**시장전략**

- 목표 : 표적시장의 요구(적합성)
- 계획 : 상품믹스계획(물량단위의 계획)
  - * 상품라인
  - * 상품구색
  - * 상품심도
- 관리 : 판매관리
- 통제 : 상품믹스통제(물량에 의한 재고통제)

**구매관리**

**균형재고**

**판매관리**

**재무전략**

- 목표 : 목표상품 투하자본 총이익율(수익성)
- 계획 : 상품예산계획(금액단위의 계획)
  - * 매출액, 재고액
  - * 감가예산
  - * 마크업액, 구매액 예산
- 관리 : 구매관리
- 통제 : 상품예산통제(금액에 의한 재고통제)

**시장측면** 경쟁 환경을 극복하고 목표시장의 고객 기대와 니즈에 부응할 수 있는 상품의 다양성, 구색, 깊이, 서비스 수준 즉, 상품믹스전략에 대한 분석

**재무측면** 매출목표, 매출총이익, 상품회전율, 재고투자수준 등에 대한 분석이며 궁극적으로 상품투하자본총이익율에 대한 분석

# 나. 상품의 시장 경쟁력 분석

## ▪ 시장의 경쟁력 분석의 의의

시장점유율을 포함해 자사가 가지고 있는 상품(제품 혹은 서비스)의
경쟁력 혹은 위상을 총체적으로 파악하는 것

## ▪ 시장 경쟁력 조사의 절차

평가 항목을 정함 → 세부 평가요소 결정 → 질문문항 작성 → 가중점수 부여/평가

- 수익성 분석을 기본으로 상품 우위성, 시장성,
  내부운영 측면을 중심으로 평가체크리스트를 만들어 평가
- 경쟁사와의 비교분석을 통해 자사의 상품 경쟁력을 도출,
  자사의 내/외부 환경에 따라 평가항목 및 요소를 변용 적용하는 것이 필요

# 나. 상품의 시장 경쟁력 분석

## ▪ 시장의 경쟁력 조사 체크리스트(예)

| 평가 항목 및 요소 | | 평가체크리스트 및 정량화(예) | |
|---|---|---|---|
| 수익성 | • 상품의 원가 경쟁력<br>• 마진<br>• 원재료 구매 용이<br>• 프로세스의 효율 | 현재 상품의 원가 경쟁력이 우수한가<br>.....<br>현재 상품 원재료의 구매가 용이하고 안정적인가?<br>현재 상품의 제조 혹은 제공 프로세스가 최적화 되었는가? | 5<br>-<br>7<br>6 |
| 상품성 | • 상품품질<br>• 해당 산업내의 위상<br>• 역량과 상품 적합성<br>• 상품관련 노하우 | 현재 상품이 업계에서 최고인가?<br>현재 상품이 산업을 리드하고 있는 상품인가?<br>.....<br>..... | 8<br>5<br>.<br>. |
| 시장성 | • 시장의 규모<br>• 점유율<br>• 브랜드 파워<br>• 고객기대부응 | .....<br>현재 상품의 시장 점유율은 가장 우수한가?<br>현재 상품의 브랜드 파워는 시장에서 최고인가?<br>현재 상품이 핵심 혹은 새로운 고객에게 소구하는가 | -<br>8<br>6<br>5 |
| 운영 | • 신상품 기회 제공<br>• 고객구매 편리<br>• 전/후방 관리<br>• 프로세스의 효율 | 현재 상품이 새로운 상품의 개발에 기회를 제공하는가?<br>.....<br>.....<br>현재 상품의 관리 프로세스가 효율적인가? | 5<br>.<br>.<br>7 |

# 나. 상품의 시장 경쟁력 분석

## ▪ 상품 간 매력도 분석 비교표(예)

| 평가 항목 및 요소 | | 가중치 | 상품A | | 상품B | | 상품C | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 5점척도 | 평가점수 | 5점척도 | 평가점수 | 5점척도 | 평가점수 |
| 수익성 | • 상품의 원가 경쟁력<br>• 마진<br>• 원재료 구매 용이<br>• 프로세스의 효율 | 1<br>2<br>1.5<br>1<br><6.5> | | | | | | |
| 상품성 | • 상품품질<br>• 해당 산업내의 위상<br>• 역량과 상품 적합성<br>• 상품관련 노하우 | 2<br>1<br>1<br>1.5<br><6.5> | | | | | | |
| 시장성 | • 시장의 규모<br>• 점유율<br>• 브랜드 파워<br>• 고객기대부응 | 1<br>2<br>1.5<br>1<br><6.5> | | | | | | |
| 운영 | • 신상품 기회 제공<br>• 고객구매 편리<br>• 전/후방 관리<br>• 프로세스의 효율 | 1<br>2<br>1<br>1.5<br><6.5> | | | | | | |
| 합 계 | | - | | | | | | |

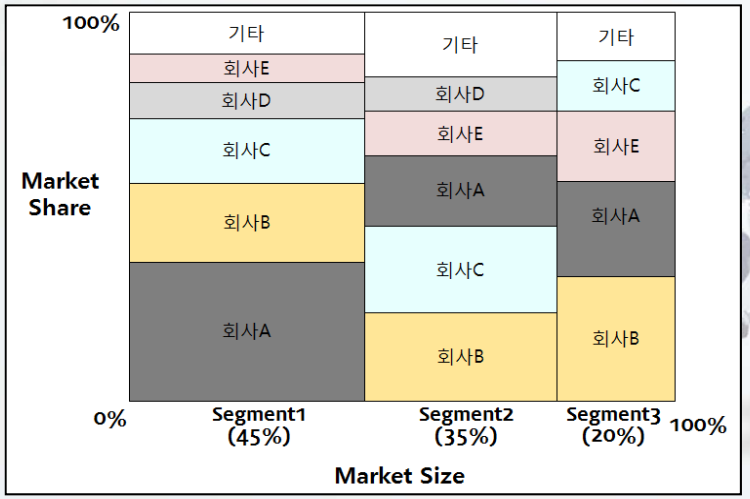
# 나. 상품의 시장 경쟁력 분석

## ▪ Segment별 시장점유율 세부분석

**상품 경쟁력 결과는 시장점유율로 나타나기 때문에 상품별로 업계 시장점유율 부분만을 세분화하여 분석하고 전략수립에 참고**

## ▪ 시사점 및 의의

시장 크기와 자사의 상대적 위치를 비교할 수 있으며,
동태적인 분석을 병행하여 과거, 현재, 미래를 조망하고
상품믹스 및 경쟁전략, 목표수립에 참고



# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- GMROI(Gross Margin Return On Inventory-investment) 의의

ROI의 경우 총자산회전율과 매출액순이익률로 분해,
상품과 관련된 자산의 운영효율을 높이는 것이 회전율을 높이는 결과가
되므로 총자산 중에서 상품투자자산의 총이익율로 상품관리를 분석하는 지표

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- GMROI 계산

$$\text{GMROI} = \frac{\text{매출총이익}}{\text{평균재고투자액}} = \frac{\text{매출액}}{\text{평균재고투자액}} * \frac{\text{매출총이익}}{\text{매출액}}$$

= 상품투하자산회전율 * 총이익율

$$= \frac{\text{상품회전율(매가)}}{\text{원가율}} * \text{총이익율}$$

$$= \frac{\text{상품회전율(매가)}}{1 - \text{마크업율}} * \text{총이익율}$$

* 마크업율 = 1–원가율 = 마크업/가격

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 목표 GMROI에 3가지 전략 타입

| 전략타입 | 총이익율 | 상품투하자본회전율 | GMROI |
|---|---|---|---|
| 회전주의 | 20% | 10.0 | 200% |
| 균형주의 | 28.6% | 7.0 | 200% |
| 이익주의 | 50% | 4.0 | 200% |

- ‘회전율 높이는 전략’, ‘양자 균형주의를 택하는 전략’, ‘총 이익 높이는 전략’
- 재무적 목표와 함께 표적시장에 대한 영업전략이 같이 검토되어져야 할 사항
- GMROI 높이는 전략은 매출총이익 증대 혹은 상품재고액 축소를 통해 달성

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 문제

한국기업의 매출액은 15억, 상품회전율(매가)은 8회전,
마크업율(매가)은 45%, 총이익율이 35%, 경비율 15%일 경우에
상품투하자본총이익율(GMROI)은?

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 풀이

방법1)
- GMROI = (매출총이익/평균재고투자액)*100
- 매출총이익 = 5.25억(매출액*총이익율=15억*0.35)
- 평균재고투자액 = (매가기준재고액*원가율(1-마크업율))
- 매가기준재고액 = 1.875억(매출액/상품회전율=15억/8회전)
- 평균재고투자액 = 1.03125억(1.875억*(1-0.45))
- GMROI = 509.1%((5.25억/1.03125억)*100)

방법2)
- GMROI = (상품회전율(매가)/(1-마크업율))*총이익율
  = (8/(1-0.45)*(35%)
  = 509.1%

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 매출총이익을 증가시키는 방법

• 상품 구매 가격 절감
• 효과적 상품진열/판매기술, 서비스
• 경비절감을 통한 상품가격 인하정책

→ 상품구매처 및 목표시장의 고객 특성을 고려하여 적용

• 불량품/사용 어려운 재고 처분
• 동일상품의 재고 줄이는 방법
• 창고공간 줄이고 판매공간으로 사용

→ 자사의 재고관리 전략과 고객 특성을 고려

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 문제

상기 한국기업의 예시(매출액 15억, 상품회전율(매가) 8회전, 마크업율(매가) 45%, 총이익율 35%, 경비율 15%)에서,
5% 할인정책을 통해 상품회전율(매가) 10회전을 달성할 수 있다면, 이전과 같은 순이익율을 보기 위해서는 몇 %p의 경비절감 효과가 나와야 하는가?
회전율 상승이 주는 순환효과는 어떻게 나올 수 있는지 설명 하시오.

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

- 풀이

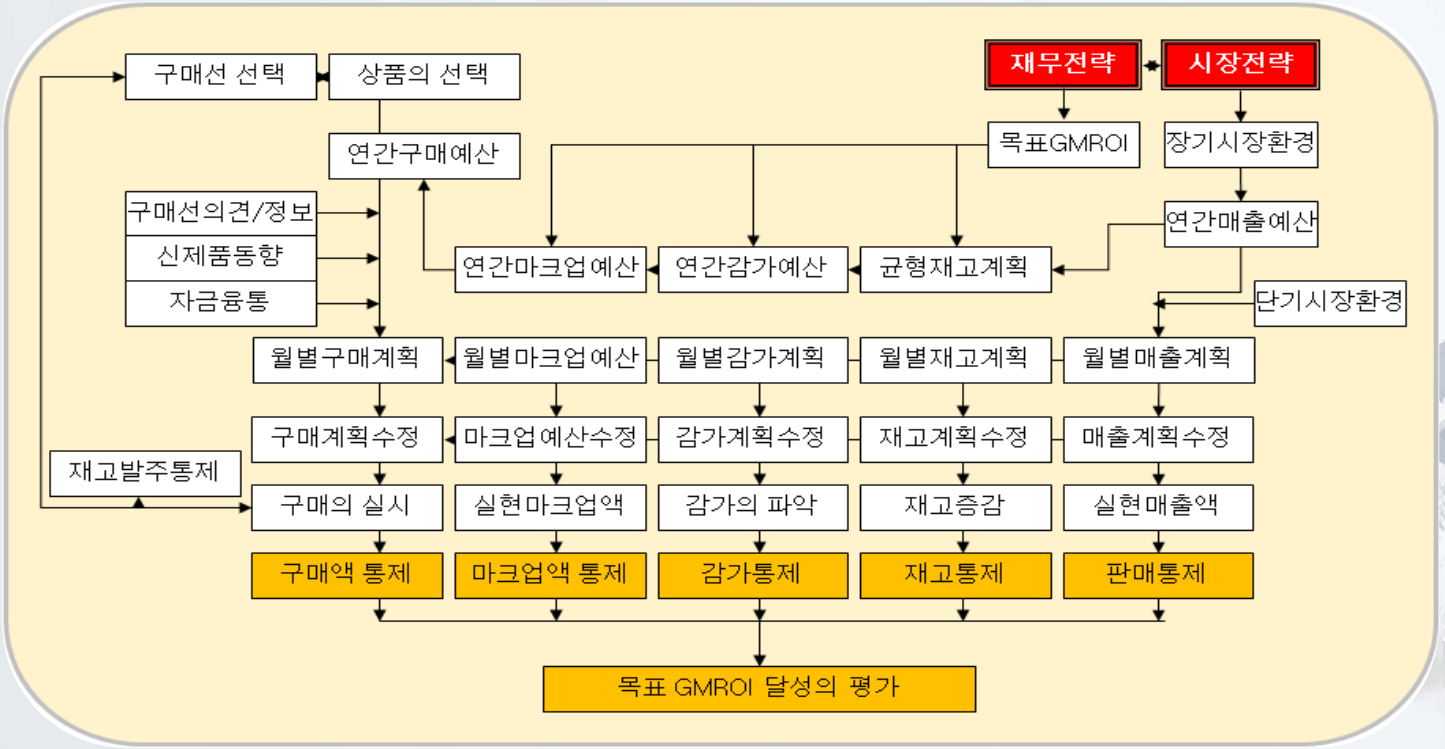
| 상품회전율 | 8회전 | 10회전 | 5%할인 10회전 |
|---|---|---|---|
| 평균상품재고액 | 1.875억 | 1.875억 | 1.875억 |
| 매출액 | 15억 | 18.75억 | 17.8125억 |
| 매출원가 | 8.25억 | 10.3125억 | 10.3125억 |
| 매출총이익 | 6.75억 | 8.4375억 | 7.5억 |
| 총이익율 | 45% | 45% | 약42.11% |
| 경비율 | 15% | 15% | [12.11%] |
| 순이익율 | 30% | 30% | 30% |

- 경비율을 약 12.11%(2.88%감소) 이하로 유지(약 19.3%p 인하)
- 회전율상승의 순환효과 :

  회전률↑⇒판매경비↓신상품↑⇒고객만족↑⇒매출↑⇒회전률↑

# 다. 상품투하자산총이익률(GMROI)

## ■ 상품관리 분석의 제 흐름



*출처 : 전략적상품관리(토쿠나가유타카, 윤태민역)

# 2. 고객 구매결정요인 및 고객 유형 분석

# 가. 개인고객의 구매결정요인

- 개인고객의 상품구매결정 과정

**상품구매결정요인**

- 소득 수준에 의하여
- 성, 연령, 직업에 의하여
- 개인의 기호에 따라
- 개인의 구매 우선순위
- 일정한 목적성에 의하여
- 소속집단의 영향에 의하여

구매욕구 → 상품탐색 → 상품구매 → 결과평가

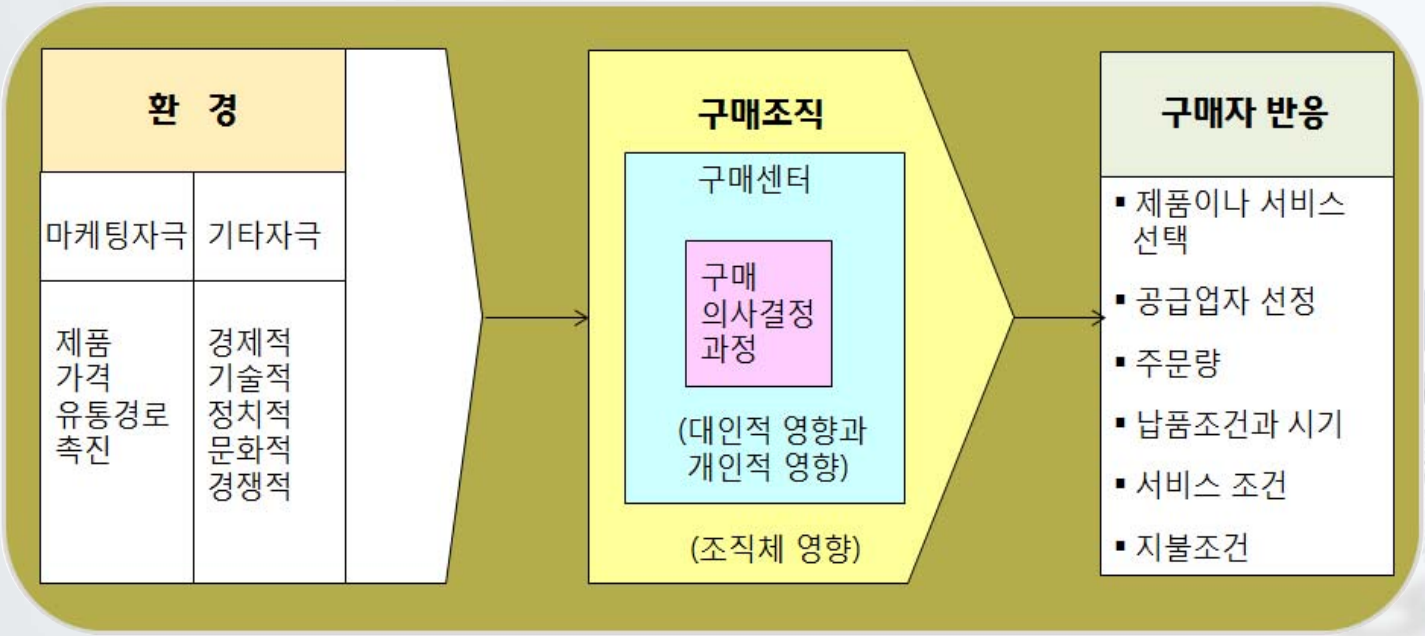
# 가. 개인고객의 구매결정요인

## ■ 개인고객 분석을 위한 체크리스트

- 신념(생산지, 브랜드, 구매 장소 등)에 좌우되는가?
- 기호(진열, 포장, 색상 등)에 좌우되는가?
- 고객은 많은 시간과 노력을 투자하여 구매하는가?
- 주어진 환경적 요인과의 관계는 어떠한가?
  - * 소득수준은 어떠해야 하는가?
  - * 인구통계학적 특성(연령, 성, 지역, 자녀 등)은 어떠한가?
  - * 준거집단(동호회, 지역단체, 협회 등)에 영향을 받는가?
- 고객의 의도나 목표에 영향을 받는가?
- 잠재고객과 비 잠재고객을 구분할 기준이 있는가?

# 나. 조직체 구매자의 구매결정요인

- **조직체 구매자의 상품구매결정 과정**



# 나. 조직체 구매자의 구매결정요인

## 조직체 구매자 분석을 위한 체크리스트

- 기업 혹은 기관의 종업원 규모에 영향이 있는가?
- 기업 혹은 기관의 매출액에 영향을 받는가?
- 기업 혹은 기관의 대표적인 업종은 무엇이어야 하는가?
- 기업 혹은 기관이 사업을 영위하고 있는 지역의 영향을 받는가?
- 기업 혹은 기관의 구체적인 구매의사결정 과정은 어떠한가?
- 잠재고객과 비 잠재고객을 구분할 기준이 있는가?

# 다. 기관단체 및 정부시장

## ▪ 기관단체 및 정부시장의 특징

**기관단체 시장(institutional Market)**

- 학교, 병원, 요양원, 교도소 등이 있으며, 상기 기관의 보호아래 있는 사람들에게 제품과 서비스 제공(예;단체급식 제공업체)

**정부시장(Government Market)**

- 정부기관 예산회계법에 의거하여 구매하는 시장으로, 해당 구매품의 직접 고객이 정부기관일 수도 있고, 정부기관이 고객과의 연결접점에서 힘(기업자격 통제, 자금지원 등)을 발휘하고 있는 경우도 있음
- 계약방식에 따라 자유경쟁입찰, 제한경쟁입찰, 수의계약 등의 방식이 있으며 불공정거래업체 지정 시 정부기관에 일정기간 거래가 불가능해 짐

# 라. 고객기대수준을 파악하는 방법

- 고객기대수준을 파악하는 방법

| | |
|---|---|
| 기존의 상품, 일반적인 상품 | 기존고객의 구매행태 분석이나 시장조사 전문기관, 컨설팅사의 자료 등 |
| 새로운 상품, 특이한 상품 | 고객조사를 통하여 구체적으로 파악 |

- 고객기대수준을 파악하는 방법

| | |
|---|---|
| 대인면접, FGI | 고객을 직접 만나 실시하므로 비용↑, 정보 신뢰성↑ |
| 전화조사 | 원거리 고객 조사 가능, 상대적으로 비용↓, 응답률↓ |
| 설문조사 | 상품구매시점, 전/후에 실시하면<br>응답율↑, 조사가치↑, 고객 수고↑ |

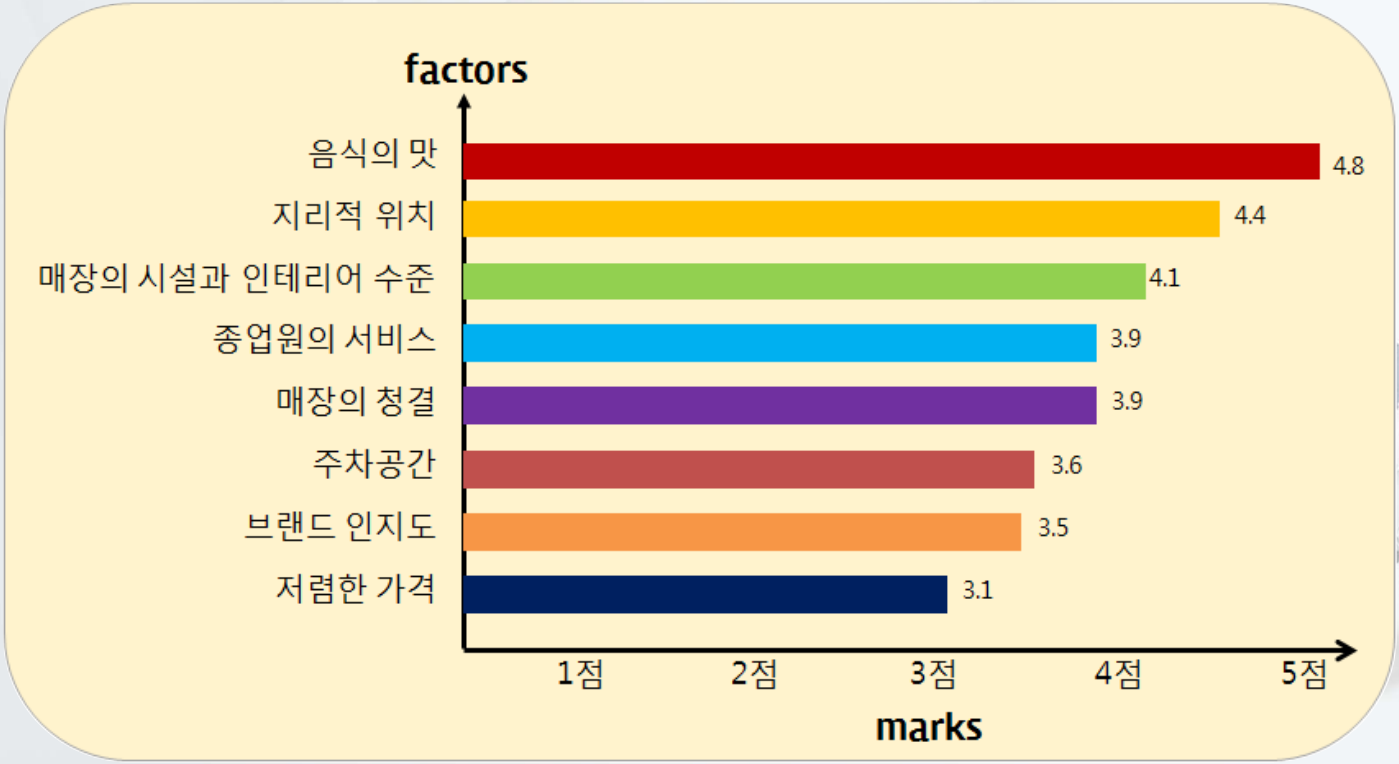
# 라. 고객기대수준을 파악하는 방법

- 개인고객 기대수준 파악 설문 예시

| 평가 요소 | 체크(요소별 1곳에 O표로 체크) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 매우 중요함 | 어느정도 중요함 | 보통임 | 별로중요치 않음 | 전혀중요치 않음 |
| 지리적 위치 | | | | | |
| 브랜드 인지도 | | | | | |
| 저렴한 가격 | | | | | |
| 매장의 시설과 인테리어 수준 | | | | | |
| 음식의 맛 | | | | | |
| 종업원의 서비스 | | | | | |
| 매장의 청결 | | | | | |
| 주차공간 | | | | | |

# 라. 고객기대수준을 파악하는 방법

- **개인고객 기대수준 파악 설문 예시**



# 3. 고객세분화 분석

# 가. 고객세분화 분석의 의의와 조건

## ■ 고객세분화 분석의 의의

- 다양한 소비자에게 상품을 판매하고자 하면 많은 조직력과 자금력 필요
- 세분시장으로 분류하여 자사에 맞는 시장에서 집중전략을 펴는 것이 유리
- 세분시장은 명확한 경계선이 존재하기 어렵고 복합적인 요인이 작용

## ■ 세분 시장 선택의 조건

첫째, 분류된 시장의 규모나 구매력을 알 수 있어야 한다.

둘째, 시장성 및 경제성이 있어야 한다.

셋째, 주어진 인력/자금으로 실행 가능한 접근성과 현실성이 확보되어야 한다.

# 나. 속성별 세분시장 구분 변수

| | |
|---|---|
| 인구통계 변수 | • 연령, 성별, 가족 수, 소득, 직업, 종교 등 |
| 상품속성 변수 | • 가격, 효용, 경험, 습관, 평가, 동반 등 |
| 지리 및 규모 변수 | • 지리, 상권, 규모, 층수, 디자인 등 |
| 개인심리 변수 | • 개성, 교육, 취미, 성향 등 |

# 다. 신제품 구매과정 및 선택의 비율

- 신제품 구매결정 과정

인지 Awareness → 관심 Interest → 평가 Evaluation → 사용 Trial → 수용 Adoption

- 고객 성향에 따른 신제품 선택의 시기

▶ 신제품 전파기능 있으면서 영향력이 큰 혁신추구자는 약 2.5%
▶ 길 지나다 보고 사는 것과 같은 부류에 속하는 조기수용자는 약 13.5 %
▶ 대부분의 빠른 다수자 약 34%, 늦은 다수자 약 34%
▶ 최종수용자 약 16%

# 라. 시장세분화 분석의 사례

## ▪ 고급휘발유, 미국

| 구 분 | 고객특성 | 구매자 비율 |
|---|---|---|
| 길의 전사 (Road Warriors) | 고소득층의 중년남자로서 1년에 2만5천~5만 마일을 운전하며, 신용카드로 고급 휘발유를 구입하고 편의점에서 샌드위치와 음료수를 즐겨 먹으며, 때때로 세차장에서 세차를 함 | 구매자의 16% |
| 순수한 블루칼라 (True Blues) | 소득 면에서 대개 중상위층 남녀로서, 특별한 브랜드명과 때로는 특정한 주유소를 선호하는 경향이 있다. 종종 고급 휘발유를 구입하고 현금으로 지불함 | 구매자의 16% |
| 3F 세대 (Generation 3F) | 지위 향상을 지향하는 남녀(25세 이하가 50%임)로 끊임없이 차를 몰고 질주하며, 주로 편의점에서 스낵을 섭취 (3F : 연료(Fuel)와 음식(Food), 속도(Fast) | 구매자의 27% |
| 잘 나다니지 않는 가정적인 사람 (Homebodies) | 가정주부들로서 주로 낮에 아이들을 태우고 다니며, 시내에 있든지 이동하는 도로상에서 있든지 간에 어떤 주유소라도 이용 | 구매자의 21% |
| 가격조사자 (Price Shoppers) | 일반적으로 브랜드나 특정 주유소를 선호하지는 않으며, 고급 휘발유는 거의 구입하지 않고 예산도 충분치 않음 | 구매자의 20% |

# 라. 시장세분화 분석의 사례

## ▪ Retail금융, 국내 변용 적용

**상권기반**

- 상권의 유형에 따라 소매영업점의 고객세분화가 가능
- 하나의 유형으로 상권이 구성되어 있거나 구분되지 않으므로
  1차적으로는 상권 형성의 유형비율 고려(배후/소호/사무실•기업 등)
  2차적으로는 영업 스킬에 따른 고객세분화 전략으로 보강

**인구통계적**

**수익기반**

- 현재 및 잠재수익과 명백히 연계시켜 세분화 가능
- 전수고객을 만족시키기 보다는 수익성 위주의 고객으로 구분하여 고수익고객의 고객욕구에 부응할 수 있는 체계 수립
- 수익기반 고객세분화는 취급 상품과의 연관성을 같이 고려

**Simplifiers**

- 교육수준이 낮은, 부유하지 않은, 나이가 많은
- 재무적 Advice 서비스를 선호하지 않음
- 기본적인 상품 위주 거래
- 가격(금리)에 덜 민감함
- Face to face 선호

**Advice Seeker**

- 고육수준이 높은, 부유한, 주도적인 남성
- 다양한고 많은 상품 거래
- 빈번한 영업점 방문
- 높은 리스크 감내
- 가격(금리)에 민감
- Face to face선호+저비용 채널(ATM, 전화, PC) 이용 높음

**Self-directed Planner**

- 교육수준이 높은, 수입이 국민평균 약간 상회하는
- 다양한 정보원 보유/수집
- 빈번하게 금융상품 이용
- 높은 대출 니즈
- 어느 정도의 리스트 감내
- 가격(금리)에 민감
- 저비용 채널(ATM, 전화, PC) 주로 이용

**Fickle Shoppers**

- 평균적인 수입, 주부 등
- 재무적 Advice 비 선호 선호하지 않음
- 기본적인 상품 위주 거래
- 높은 대출 니즈(특히 신용카드 활용)
- 어느 정도 리스크 감내
- 가격에 덜 민감,
- 저비용 채널 선호

*참고 : Financial services survey(McKinsey, 2001)