Change Up! 지역의 혁신과 변화를 응원합니다.

로컬 챌린지 프로젝트

Local Challenge Project

기업 역량 강화 교육 마스터 북

Local Challenge Project

동그라미재단 The Circle Foundation

상명대학교 SANGMYUNG UNIVERSITY

Contents

사회적 가치의 유형과 내용 4

전략과 의사 결정 6

사업 계획서 작성 10

<1. 사회적 문제 인식 및 기회 파악> 12

<2. 소셜 미션 확정> 15

<3. 비즈니스 모델> 19

<4. 회사 현황 및 사업개요 정리> 21

<5. 세부 사업 계획 수립> 22

<사회적 기업 사업 계획서 작성 실습> 22

마케팅 전략: 이론과 실습 29

<1. 마케팅의 이해> 29

<2. 전략적 마케팅 기획> 34

<3. 마케팅 조사> 36

<4. 소비자의 구매행동> 40

STP 마케팅 전략 45

<1. 시장세분화> 46

<2. 타겟팅> 49

<3. 포지셔닝> 51

4P Mix 전략과 실행계획 54

<1. 제품전략> 54

<2. 촉진전략> 60

리더십 62

커뮤니케이션 69

신생기업에 필요한 조직관리 78

<1. 조직> 78

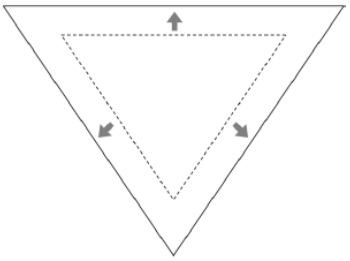
<2. 조직설계에 대한 이해> 80

<3. 신생기업의 조직관리를 위한 TIP> 85

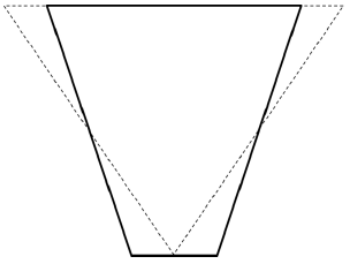
사회적 가치의 유형과 내용

- 사회적 가치의 유형

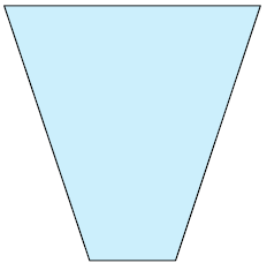
(GDP의 증대)



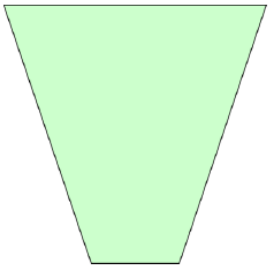
(분배의 균형)



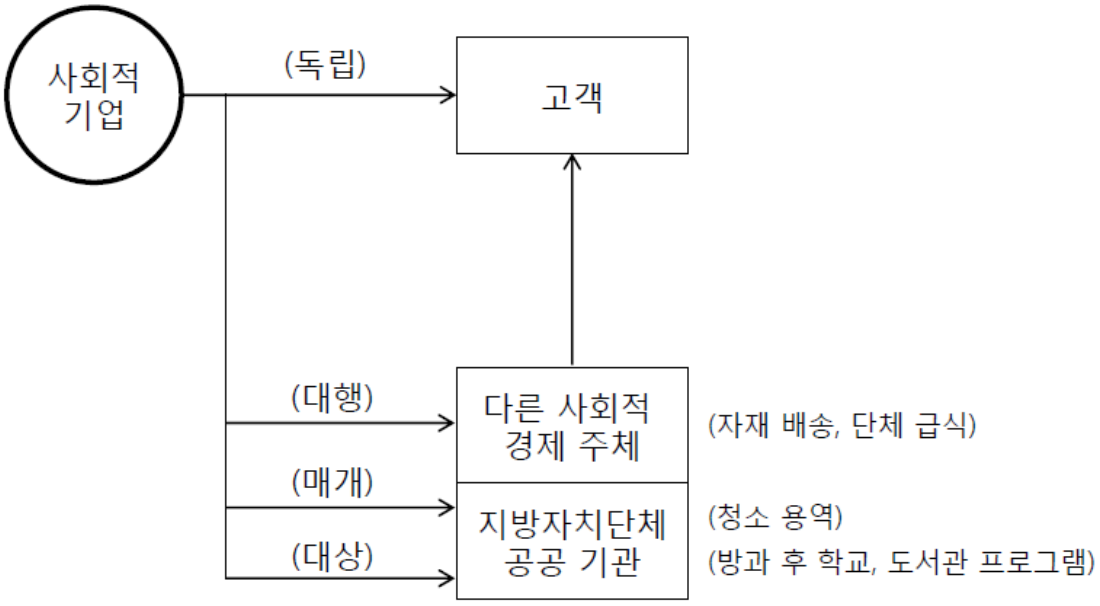
(사회문제 해결)



(건강한 소비)



- 사회적 가치의 전달경로: 진정성의 전달에 유의해야함



- 사회적 가치의 세부 검토 사항

① 추구하는 가치	② 서비스 예	③ 검토할 점
고용의 증대	고령자, 장애자, 출소자, 문화 예술인 등을 위한 고용 기회 제공	(3-1) 고용의 **상쇄 효과**는 없는가? (3-2) 사업적인 성공 가능성이 없는, 사회복지 성격의 업무가 아닌가?
개인/사회에 바람직한 가치	전통 및 문화 유산 계승 숲 체험 문화 유산 체험 심리 치유적 효과 자기 주도적 학습 청소년 경제 교육 청소년 진로 교육	(3-3) 취약 계층에게만 해당되는 가치인가? (사회의 보편적 문제인가?) (3-4) 사회적 비용이 발생하는가? (당사자뿐만 아니라 사회 전체가 비용을 지불) (3-5) **실효성**(문제 해결의 효과)이 충분한가? (3-6) **형평성**의 문제는 없는가? (예, 전문 치료)
필수 서비스 공급	보육 서비스	(3-7) **경제성**을 확보할 수 있는가?
친환경 (1)	대체 자원 자원 절약	
친환경 (2)	자원 재활용	(3-8) **순 경제적 가치**가 있는가? (증대된 가치 – 재활용 비용)
건강한 생활 방식	도시 농업	(3-9) **실현 가능성**이 있는가? - 가치 창출의 크기 - 의미 있는 규모의 수요

- 사회적 기업의 성공을 위한 원칙

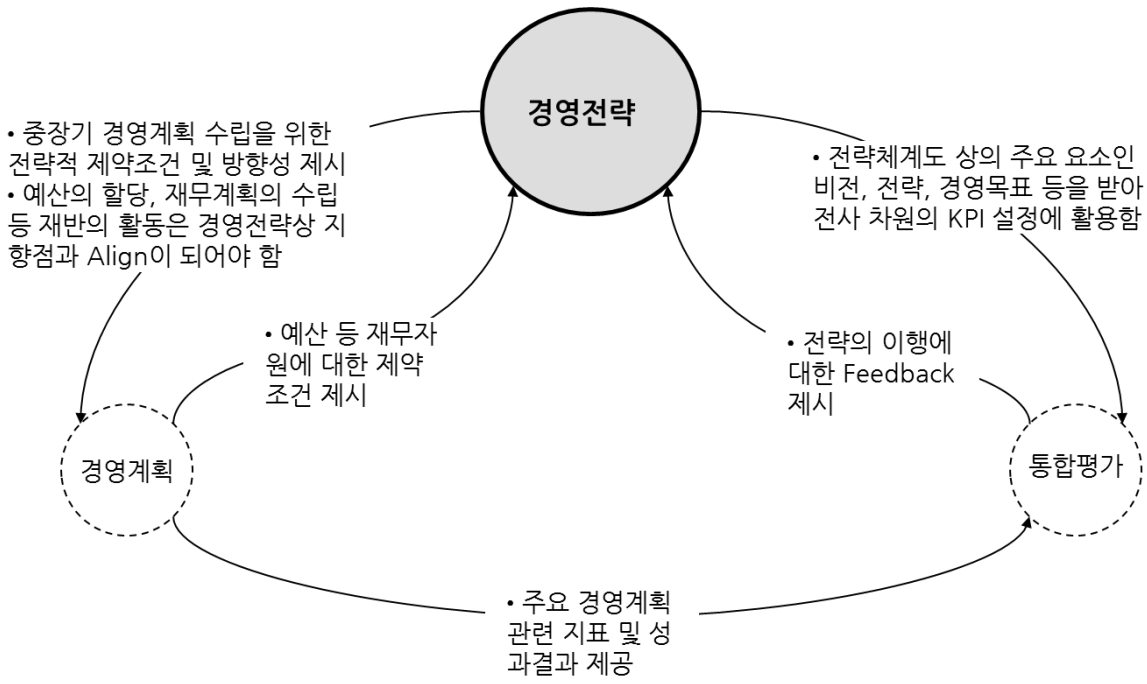
1. 사회적 가치와 사업적 가치를 구분
2. 사업적 가치를 고객 가치로 전환
3. 차별화가 필수
4. 프로토타이핑 (모의 제품)
5. 스토리텔링 (모의 판매)

Copyright 2014. 김동헌 all rights reserved.

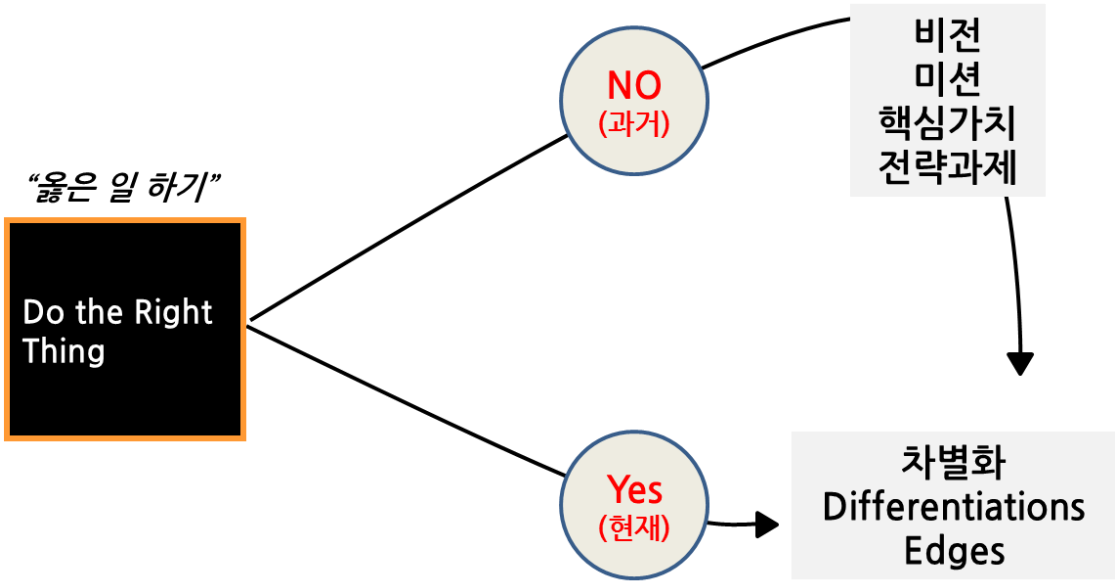
전략과 의사 결정

- 전략은 목표 달성을 위하여 올바른 일을 하고 올바르게 일하는 방법을 정하는 과정이다.
- "옳은 일 하기"와 "옳게 일하기"는 조직의 목표를 달성하는 데 있어서 선후 관계를 가진다고 볼 수 있으며 전략적 접근과 의사결정에 의한 "옳은 일 하기"가 제대로 이루어 져야 "옳게 일하기"가 가능하다

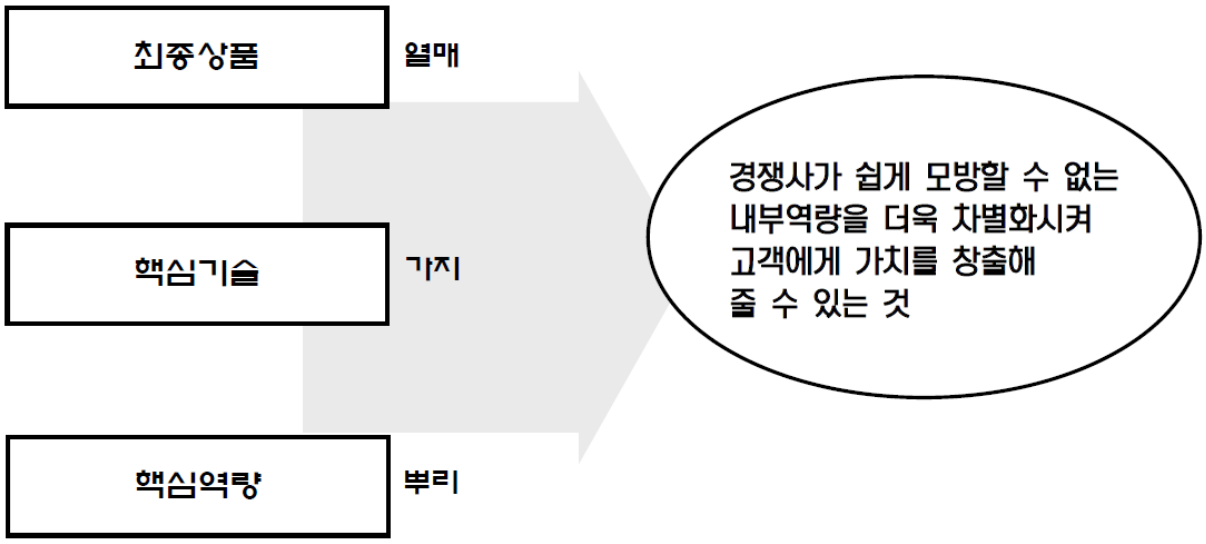
- 옳게 일하기의 기본 접근 방법



- 쉽게 모방할 수 있으면 전략이 아니다.



- 모방할 수 없는 전략은 핵심 전략에서 나온다.



- 스토리텔러와 논리적 사고자와의 차이

Logical Thinker is ...	Story Teller is ...
이해 소구적	감정 소구적
사실 중심	주제 중심
정적 이야기 구성	동적 이야기 구성
분석적	총괄적
회귀적(Reactive)	선구적(Proactive)
선형적	비선형적
논리적	직관적

- 스토리텔러가 되기 위한 기본 규칙

1. 스토리텔링은 진실하여야 한다.
2. 스토리 텔링은 가르침이 아니다.
3. 청중을 위한 이야기보다 오히려 나의 이야기가 더 소구적이다.
4. 이야기는 생각을 형상화하는 과정이다.
5. 스토리 텔링은 전달 방식의 문제가 아니라 생각의 흐름이다.
6. 이야기는 계속되어야 한다.
7. 지나친 자극은 난잡하다.
8. 복합한 이야기 구조는 스토리를 꼬이게 만든다.
9. 나의 이야기를 이해시키려 하지 말라.
10. 직관-논리-직관-논리-직관의 연결고리가 존재해야 한다.

"인간의 기본적인 인지 구조는 단편적으로 나열되어 있는 정보보다는 이야기의 흐름 속에 담겨 있는 정보를 더 잘 이해하고 기억하도록 되어 있다."

Copyright 2014. 윤영진 all rights reserved.

사업 계획서 작성

- 사회적 기업의 사업 계획서란?

  1. 사업 아이디어와 소셜 미션 개괄
  2. 외부 환경(시장)과 내부역량(자산) 표현
  3. 비즈니스 모델(BM) 정립
  4. 소셜 미션과 비즈니스 목표 설정
  5. 개발, 생산, 판매, 재무 등 세부 경영 활동 표현

- 사업 계획서 작성 목적

  1. 정책자금이나 투자자금 조달의 핵심 수단

     예) 창업경진대회: 창업가 평가, 경제성 분석
  2. 창업가 사업구성을 시뮬레이션: 대리작성 X
  3. 경영 실적과 성과의 평가 기준
  4. 사업 이해와 홍보(마케팅)

  ※ 사업 계획서는 신규 창업의 가장 중요한 성공 요인 중에 하나이다.

  (중요 성공 요인: 사회적 기업가, 사회 인프라, 내부 역량 및 자원)

- 사업 계획서 기본 항목

  1. 사업 및 회사 개요
  2. 사업배경 및 환경분석
  3. 전략수립
  4. 자금조달 계획 및 추정 재무제표

- 사업 계획서 유의 사항

  1. 소셜 미션이 명확해야 한다.
  2. 자료에 대한 신뢰감 (최근 데이터를 사용한 숫자와 사실)
  3. MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive): 중복된 내용도 없고, 빠진 것도 없는 자료가 준비되어야 한다.
  4. 제품보다는 시장을 위주로 서술되어야 한다.

     (매출, 성장성, 시장 점유율 등)
  5. 강점 부각: 창업자, 네트워킹 자원, 팀의 역량
  6. 차별성과 영리 가능성: 지속 경영 가능성

- 사업 계획서 작성 5단계 프로세스

  1. 사회적 문제 인식 및 기회 파악
  2. 소셜 미션 확정
  3. 비즈니스 모델 정립
  4. 회사 현황 및 사업 개요 정리
  5. 세부 사업계획 수립

<1. 사회적 문제 인식 및 기회 파악>

- 민간 시장, 정부가 충족하지 못한 문제 파악
- 정량적이고 구체적인 정보 수집
- 문제에 대한 깊이 있는 성찰, 전문가 수준의 이해
- 사회 문제에 대해 누구나 이해할 수 있도록 쉽게 정리해서 이해관계자들이 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 해야 한다.

사례 연구: 에코버 (생태적 세제 회사, 환경주의)

- http://www.ecover.com
- 세척 능력과 환경 보호 충족을 통한 북유럽에서 성공적인 사회 문제 해결 기업으로 정착했다.
- 에코버에서 정의한 사회문제는 "환경에 유해하지 않으면서 성능이 뛰어난 세제의 개발은 가능한가?" 였다.
- 이때, 유럽의 상황은 가구당 연간 40킬로의 액체세제, 10킬로의 분말세제를 사용하고 있었으며 이중 30%는 적조의 원인이 되는 인산염으로 구성되어 있었다. 이는 한가구가 1년에 6헥타르(18,000평), 깊이 1.5미터의 호수를 오염시키는 셈이었다.
- 에코버는 생물학적 분해가 가능한 세제 개발에 착수하였고, 이를 제품화하는 데 성공하였으며 특히, 수익성에도 초점을 맞추어서 친환경 공장을 설계하고 가동하였다.

- 민간시장과 정부의 해결방향 파악에 주력해야 한다.
- 문제 해결의 아이디어를 다양하게 도출해봐야 한다.
- 수요를 창출하는 아이디어를 기회로 볼 수 있어야 한다.

- 문제의 근본 원인을 파악하기 위한 도구들

1. 5-Why (도요타)

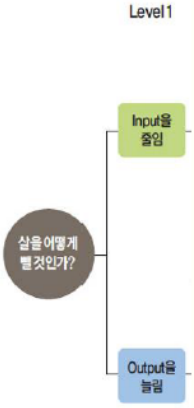
[Issue] 왜 싱가포르 법관들은 가발을 쓰는가?

① Why :
A :
② Why :
A :
③ Why :
A :
④ Why :
A :
⑤ Why :
A :

[Solution]

2. 이슈트리 (맥킨지 컨설팅)

살을 어떻게 뺄 것인가?



3. 브레인 스토밍

브레인 스토밍 원칙	브레인 스토밍 참여자의 주의점
1) 비판 금지 2) 엉터리 아이디어 OK 3) 아이디어는 양>질 4) 컨닝도 OK (중요할 때가 많다)	Idea는 그저 아이디어일 뿐 내가 만들었다고 보호하려고 하지 않는다.

- 사회적/경제적 가치 파악

  1. 사회적 가치: 영역, 성적, 활동수준, 정량적, 정성적 지표의 결과

     (최대한 숫자로 정리가 되어야만 함)

  2. 경제적 가치: 매출, 이익, 자산, 일자리 창출

- 문제 해결 기대치와 범위 설정
- 사업 기대효과를 이해 관계자들과 공유

사례 연구: 사이러스

- http://syrus.tistory.com/
- 인디 뮤지션 지원 (사회적 가치 창출)
- "음악만으로 먹고 사는 인디 밴드에 '경제적 능력'을 주고 싶다"
  – 황룡: 사이러스 대표
- 한국 최초의 저작권 직접관리 서비스 제공

<2. 소셜 미션 확정>

- (소셜) 미션이란 조직이 존재하는 근본이유가 된다.
- 미션이란 수평선, 별처럼 성취할 수 없어도 항상 앞으로 나아가게 하는 것
  - 짐 콜린스
- 고객과 고객의 혜택, 사회 변화 내용을 구체적으로 명시해야 한다.
- 미션 자체는 변하지 않으면서, 변화를 불러 일으키는 것
- "나는 끝낼 수 있으리라 생각하지 않는다. 수많은 장애물이 있고, 죽을 때 가지 극복할 수 없는 장애물도 있게 마련이다. 중요한 것은 미션을 향해 끊임없이 일하는 것이다."
- 소셜 미션의 중요성

  1. 가장 강력한 마케팅 수단
  2. 가치와 문화, 동기 부여
  3. 이사회 등 경영진 구성 기준
  4. 업무 프로세스 구성 기준
  5. 의사결정 기준: 신규 사업, 제품개발, 계약
  6. 수익분배 기준: 취약 계층, 지역에 분배

  ※ 창업후 소셜미션을 더 다듬고 명확히 해야 함

- 소셜 미션 수립 5단계

사례 연구

- 스틸 케이스 (1912년 창업된 가구회사): 스틸 케이스는 고객, 직원, 비즈니스 파트너, 동료와 이웃을 위해 옳은 일을 하려고 설립되었다.
- 가네트 그룹 (미국 최대 언론그룹): 공동체가 관심있는 것에 대해서 쉽게 접근할 수 있도록 정보를 제공하고 고객에게 영감을 주어서 삶을 풍요롭게 하고, 일상을 다르게 만드는 소통의 촉매가 된다.
- 존슨 앤 존슨: 아픔과 병환을 감소시키기 위해 존재한다. 우리의 책임 서열은 첫째 고객, 둘째, 종업원, 셋째, 사회 그리고 주주는 네번째이다.
- 3M: 우리들의 진정한 사업은 문제를 해결하는 것이다. 혁신, 신상품의 아이디어를 파괴하지 않는다. 성실하게 노력한 결과 실패는 용서한다.(맥나이트의 원칙)
- 아름다운 가게(전형) : 물건의 재사용과 재순환을 통해 우리 사회의 생태적, 친환경적 변화에 기여하고 국내외 소외계층 및 공익활동을 지원하며, 시민 의식 성장과 풀뿌리 공동체 발전에 기여한다.
- GE: 기술과 혁신에 의해서 품질을 향상시킨다. 고객, 종업원, 사회, 주주에 대한 책임을 상호의존의 관계로 균형을 유지한다. 개인에게 책임과 기회를 부여한다.
- Nordstrom(백화점): 고객 서비스를 무엇보다도 소중히 한다. 맹렬하게 일해서 생산성 향상을 높인다. 끝없이 개선하고 절대로 만족하지 않는다.

- 실습 문제: 나는 앞에서 찾은 사회적 문제 해결을 위해 어떤 사명감을 가지고 있는가?
  - 이 땅의 모든 젊은이들이 돈이 없어도 대학을 다닐 수 있도록 하겠다.
  - 일을 하고 싶은 사람들은 모두 일할 수 있는 사회를 만들겠다.
  - 혼자서는 아무것도 할 수 없다. 함께 사는 세상을 만들자.

- 소셜 미션 체크리스트
  1. 우리는 누구인가?(차별성)
  2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?
  3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?
  4. 장기적으로 사용될 수 있는가?
  5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?
  6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?
  7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?

소셜 미션 체크 리스트 표

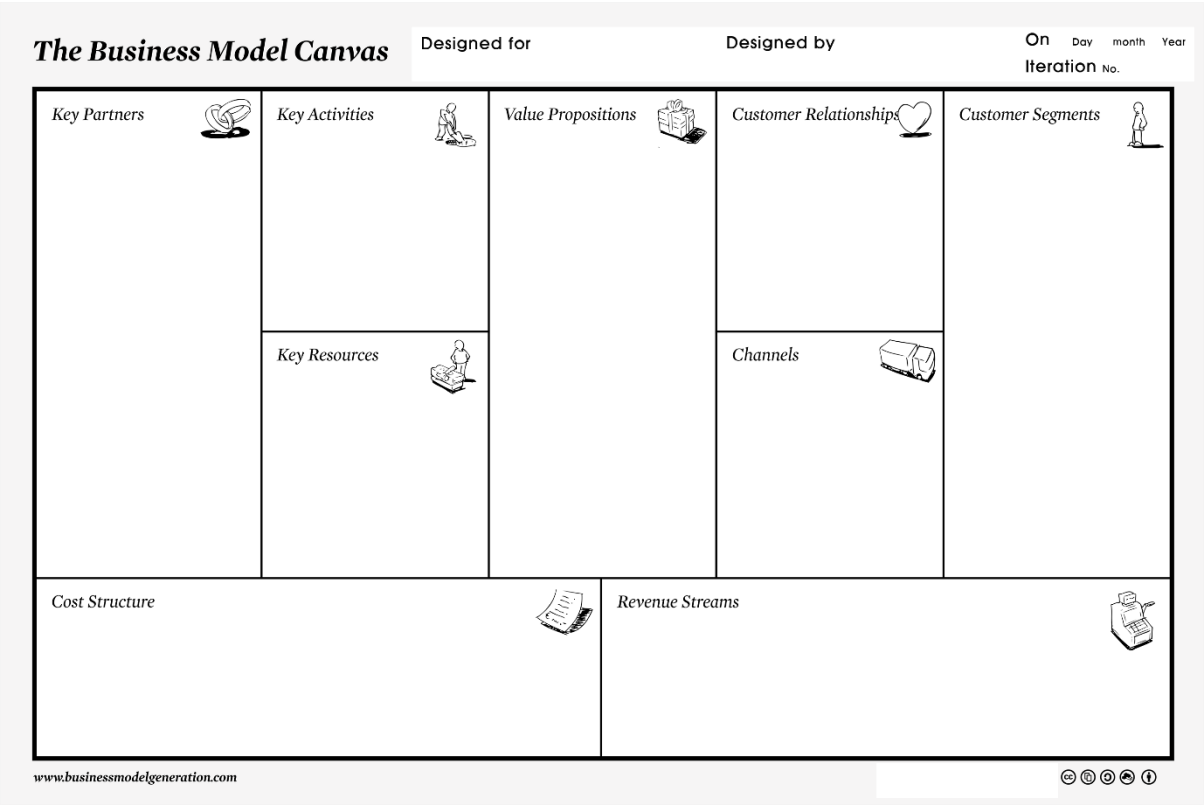
소셜미션(작성) :	
소셜미션에 대한 질문	**대답(자세히)**
1. 우리는 누구인가?(차별성) 2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가? 3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가? 4. 장기적으로 사용될 수 있는가? 5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가? 6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가? 7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	

<3. 비즈니스 모델>

- 비즈니스 모델이란: 조직이 어떻게 가치를 창조하고, 전달하고, 획득하는 지를 설명하는 도구
- 아이디어를 실제 선순환 구조를 통해 지속가능하게 만들어 주는 핵심요소

"어떤 제품이나 서비스를
어떻게 소비자에게 제공하고,
어떻게 마케팅 하며,
어떻게 돈을 벌 것인가에 대한 계획"

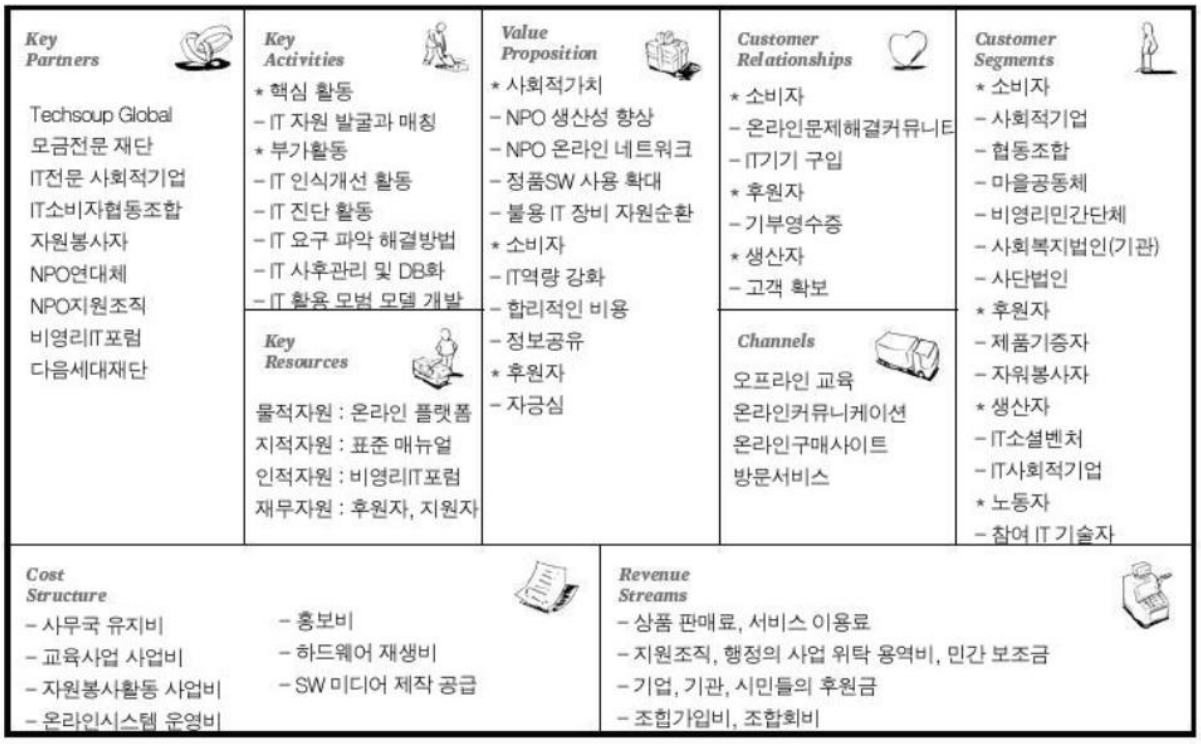
- 비즈니스 모델 캔버스
  - 비즈니스 모델을 설명, 시작화, 평가, 변화시키는 기초 툴



- 비즈니스 모델 캔버스 주요 내용

  1. 핵심파트너 (Key Partnerships)
  2. 핵심활동 (Key Activities)
  3. 핵심자원 (Key Resources)
  4. 가치제안 (Value Propositions)
  5. 고객관계 (Customer Relationships)
  6. 가치 전달 (물류, 이동) 방법 (Channels)
  7. 고객 세분화 (Customer Segments)
  8. 비용구조 (Cost Structure)
  9. 수익원 (Revenue Streams)

- 비영리 IT 지원 센터 사례



<4. 회사 현황 및 사업개요 정리>

- 회사 현황

  1. 회사명(아이템 명, 컨셉 중요), 명확화, 차별화
  2. 연락처, 대표명, 주소, 자산 (특허 등), 사업자등록번호
  3. 연혁(중요!, 스토리 텔링 필요)
  4. 비젼 : 5~10년후 달성 가능한 미래상
  5. 핵심 역량, 조직 및 인력 현황
  6. 참여 인력 profile : 사업관련 경력 포함 필요
  7. 주요 제품 및 서비스 소개

- 사업개요

  1. 세부 사업분야
  2. 제품 및 서비스 소개 : 제품, 서비스에 대해 자세히
  3. 제조 공정 : 자세히
  4. 주요 용도 및 특성
  5. 제품 응용 분야

<5. 세부 사업 계획 수립>

- 세부사업계획

  1. 마케팅(STP + 4P Mix) 계획
  2. 판매계획
  3. 고객 관리 계획
  4. 생산계획(간단히)
  5. 조직 및 인력 운영 계획
  6. 재무 계획
  7. 사업 추진 일정

<사회적 기업 사업 계획서 작성 실습>

- 기본 목차

  1. 사회적 기업형 사업 계획서 요약
     - 뒤에 나올 내용의 동어반복 자제
     - 구체적 중요 수치만 중복 표시
     - 1페이지 이내로 정리
     - 소셜 미션, 매출, 이익, 핵심 역량 등 중요 관심 사항은 자세히 기술
  2. 창업 아이템 개발 동기(사회적 문제인식)
     - 문제의 파악 : 5-why, 이슈트리, 브레인 스토밍
     - 민간 시장이나 정부의 해결방향 파악
     - 문제 해결 아이디어 도출
     - 수요 창출 아이디어를 기회로 파악, 선택

3. 소셜 미션 : 사회적 측면 부각

- 사회적 기업의 존재 이유
- 고객이 누구이며, 고객에게 어떠한 혜택이나 변화를 줄지를 명시
- 처음 들어본 내용
- 개조식(공문)으로 작성 : 번호, 키워드
- 경제적/사회적 효과(소셜 벨류)
- 영역, 성격, 활동수준, 정량적/정성적 지표

4. 외부 환경 분석

- 시장규모 : 매출 추정 전제, 사업계획서의 핵심 내용 중 하나
- 성장율(3년이상), 시장 수익성, 평균 수익률
- 시장 현황 : 거시 환경(최소), 주요 고객, 원자재 공급 현황, 기술 동향
- 시장 특성 : 전망, 특성, 진입 및 퇴출 장벽
- 고객 니즈 분석 : 타겟 고객별 니즈
- 경쟁자 분석(약점, 강점, 점유율 등)

5. 사업개요 및 BM

- 사업분야 : 세부 사업내용(좁은 범위)
- 제품 및 서비스 소개(BM)
- Business Model Canvas 9가지 구성요소를 PT용으로 풀어서 서술
- 제조 공정
- 주요 용도 및 특성
- 제품 응용 분야

6. 회사 현황

- ■ 회사명 : 컨셉(중요), 명확화, 차별화
- ■ 연락처, 대표명, 주소, 자산(BM/기술특허)
- ■ 사업자번호
- ■ 연혁 : 사업 가능성 확인
- ■ 비젼 : 5~10년 후 달성 가능한 목표
- ■ 핵심 역량 : 조직 및 인력 현황(profile)
- ■ 제품 및 서비스(기본 개념 쉽게, 전문용어 사용)

7. 내부 역량 분석

- ■ 사업구조 : 제품의 수익구조, 사업 포트폴리오
- ■ 재무구조 : 대차대조표, 손익계산서, 현금흐름표
- ■ 비즈니스 : 구매, R&D, 생산, 마케팅, 판매, A/S
- ■ 경쟁사 대비 : 차별점, 희소성, 가치창조, 확장성
- ■ 조직구조, 조직문화
- ■ 강.약점 : 고객 니즈와 경쟁사를 고려해 분석

※ R&D : 기존 방식과 경쟁 기술과 비교 기술 전망

8. 사업 추진 목표 및 추진 전략

■ SWOT 분석 (디지털 제품 생산 업체 예시)

강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
1. 기존 고객의 재 구매율 높음 2. 신제품 개발 역량의 경쟁력 높음 3. 시장 선도기업 브랜드 이미지 4. 다양한 경험을 갖춘 영업인력 5. 제품의 다양한 유통경로 확보	1. 마케팅역량 부족 2. 생산부서와 커뮤니케이션 부족 3. 거래처가 증가, 영업인원 부족 4. 고가 제품 위주의 제품 판매
기회요인(Opportunities)	**위협요인(Threats)**
가 .디지털 제품의 대중화 시대 나. 제품의 소비자 인식 제고 다. 제품 장착차량 개발 라. 브랜드 중시 구매 경향 마. 다양한 기능 제품 선호	가. 신규 진입 기업의 증가 나. 저가 수입제품 등장 다. 대체 기능 디지털 제품 등장 라. 정부 품질 기준 강화 정책 마. 핵심 부품 공급업체 가격 인상 정책

■ SWOT 전략 (디지털 제품 생산 업체 예시)

내부역량 외부환경	강점(Strengths) 1. 기존 고객의 재구매율 높음 2. 신제품 개발 역량의 경쟁력 높음 3. 시장 선도기업 브랜드 이미지 4. 다양한 경험을 갖춘 영업인력 5. 제품의 다양한 유통경로 확보	약점(Weaknesses) 1. 마케팅역량 부족 2. 생산부서와 커뮤니케이션 부족 3. 거래처가 증가, 영업인원 부족 4. 고가 제품 위주의 제품 판매
기회요인(Opportunities) 가 .디지털 제품의 대중화 시대 나. 제품의 소비자 인식 제고 다. 제품 장착차량 개발 라. 브랜드 중시 구매 경향 마. 다양한 기능 제품 선호	SO 공격적 전략 (Aggressive strategy) 1. 신제품개발(2+가,나,다,마) 2. 판매경로 개척(5+가,다 / 1,3,4,5+나,라) 3. 브랜드홍보강화(3+라) 4. 신시장 개척(4+가,다)	WO 방향전환 전략 (Turnaround-oriented strategy) 1. 저가제품의 개발(4+가,나) 2. 핵심거래처 관리 강화(3+라) 3. 전략적 마케팅 활동(1,4,5+나,라) 4. 내부커뮤니케이션 강화(2+마)
위협요인(Threats) 가. 신규 진입 기업의 증가 나. 저가 수입제품 등장 다. 대체 기능 디지털 제품 등장 라. 정부 품질 기준 강화 정책 마. 핵심 부품 공급업체의 가격 인상 정책	ST 위험회피 전략 (Diversification strategy) 1. 제품 품질 경쟁력 강화(2,4+가,나,라) 2. 원가 경쟁력 확보(2+마) 3. 기존 고객 마케팅 활동 강화 (1,4,5+가,나) 4. 판매경로의 강화(5+가,나,다)	WT 방어적 전략 (Defensive strategy) 1. 전략적 마케팅역량확보(1+가,나) 2. 고객 관리 프로그램 구축 (3+가,나) 3. 저가 제품의 개발 강화(4+나) 4. 사업정보 분석 능력 강화 (1,2+다,라)

- 사업 추진 전략 방향 명확화: 정량적 판단,
- 총점 = 중요성 x 긴급성

구분	중요성	긴급성	총점
공격적 전략			
방향전환 전략			
위험회피 전략			
방어적 전략			
총계			

- 1년 혹은 3년 단기 경영목표 수립
- 미션, 비즈니스(매출, 이익, M/S)
- 전략 방향 명확화, 차별화
- 제품 및 서비스 개발, 가격 정책, 마케팅, 혁신, 포지셔닝 등

  (3개~5개 항목 설명)
- 내부 조직 운영 전략 포함

9. 세부 사업계획

- 마케팅 & 영업 계획
- STP분석 : 시장 세분화, 타겟 고객, 포지셔닝
- 4P분석

  Product - 제품 포트폴리오, 품질, 성능 등

  price - 3단계 정책(프리미엄, 보통, 저가격)

  promotion - 홍보

  place - 제품 전달, 고객 지원 등
- 판매계획 : 판매량, 단가, 연간 계획

- 영업계획 : 고객 관리
- 생산계획
- 조직 운영 계획 수립

  전략 실행의 효율화

  수평적, 수직적 분화 적정

  고객 대응 방법
- 인력 운영

  최소화

  전략 실행에 있어 MECE

  핵심 역량 내부화(중요!)
- 재무 계획

  추정 손익계산서 작성 (간략히)

  매출액, 매출원가, 매출총이익, 판매관리비

  영업이익, 영업외 이익 및 비용, 경상이익

  초기 운전자금, 시설투자자금 정리 및 조달

  자기 자본 및 타인 자본(금융, 사채 등) 구분

  운전자금, 시설자금으로 구분

  조달 일정 제시
- 사업 추진 일정

  1~3년 정도 사업 추진 일정(분기, 월별)

  간트 차트(Gantt chart, 바 차트)

  세부 사업계획을 일정내에 표시

세부화 할수록 바람직함

※ 창업 함정(창업후 1년 62.5%, 2년 49.1% 생존)을 고려할 때 사업추진 일정은 사업 수행평가의 중요한 기준

※ 전체를 5장에 넣을 것!

Copyright 2014. 이승용 all rights reserved.

마케팅 전략: 이론과 실습

<1. 마케팅의 이해>

- 마케팅의 핵심개념

1. 소비자의 필요와 욕구

   필요 (need):기본적인 만족의 결핍을 느끼고 있는 상태

   욕구 (want): 필요들을 만족시킬 수 있는 구체적인 제품이나 서비스에 대한 바람

   수요 (demand): 특정 제품이나 서비스에 대한 욕구가 구매의사와 능력에 의해 뒷받침 될 때의 욕구

2. 소비자의 만족과 가치

   제품가치: 소비자의 제품선택에 있어서 지침이 됨

   → 가격을 고려한 제품에 대한 고객만족 수준

   생수, 콜라, 사이다, 과일주스 중 갈증해소를 위해 선호하는 대안은?

   생수제품인 석수와 에비앙 중에서 선호하는 대안은?

3. 교환

   교환(exchange): 가치 있는 제품이나 서비스를 대가를 제공하고 획득하는 행위 가치를 창조하는 과정-교환을 통해 소비자와 기업 모두 그 전보다 더 나은 상태로 이동했는가?

4. 시장

   시장(market): 어떤 제품이나 서비스의 실제 또는 잠재적 구매자들의 집합

- 마케팅에 대한 정의

  소비자의 필요와 욕구를 충족시키기 위해 시장에서 교환이 일어나도록 하는 일련의 활동

  마케팅은 고객들(customers and clients), 협력자들(partners), 그리고 더 나아가 사회 전반 (society at large)에게 가치 있는 것을 만들고, 알리며, 전달하고, 교환하기 위한 활동과 일련의 제도 및 과정들이다. – 미국 마케팅 학회

  표적시장을 선택하고, 우월한 고객가치의 창조, 전달, 및 알림을 통해 고객을 획득, 유지, 확대하는 기술과 과학 – 코틀러와 켈러의 논문

- 마케팅의 체계

- 마케팅믹스- 마케팅 목표를 달성하기 위해 기업이 활용하는 마케팅도구들

  1. 가격계획 (Price Planning)

     상품가격의 수준 및 범위, 가격결정기법, 판매조건 등을 결정

  2. 제품계획 (Product Planning)

     제품, 제품의 구색, 이미지, 상표, 포장 등에 관한 의사결정

  3. 촉진계획 (Promotion Planning)

     광고, 인적 판매, PR, 판매촉진 등을 고객 및 일반대중에게 전달하는 의사결정

  4. 유통계획 (Place Planning)

     유통경로의 설계, 물류 및 재고관리, 도·소매상 관리를 위한 계획 수립

- 마케팅 철학의 발전

  1. 생산개념 (The Production Concept)

     소비자들이 편리하게 그리고 싸게 구매할 수 있는 상품을 선호할 것이라고 믿음

     수요가 공급을 초과하는 경우, 원가를 낮추어야만 경쟁력을 가질 경우에 적절한 마케팅철학

     생산의 효율성과 광범위한 유통망 확보에 주력함

  2. 제품개념 (The Product Concept)

     소비자들이 최고의 품질과 성능을 가진 제품을 선호한다고 믿음

     기술적으로 우수한 혁신적 제품을 만들고 이를 지속적으로 개선하는데 주력 → 연구개발 담당자, 엔지니어가 제품개발을 주도

     기술적으로 뛰어나지만 시장에서 외면당하는 제품이 출시되는 경우가 발생됨

3. 판매개념 (The Selling Concept)

고객들은 자발적으로 제품/서비스를 충분히 구입하지 않는다고 믿음

공격적인 영업 및 촉진활동의 전개

소비자가 원하는 상품을 만드는 것이 아니라, 기업이 만든 상품을 소비자에게 단순히 판매하는 것을 목표로 함

4. 마케팅개념 (The Marketing Concept)

고객의 입장에서 기업경영활동을 전개하는 고객중심적 마케팅관리철학

표적시장에 속한 고객들의 필요와 욕구를 찾아내어 경쟁자들보다 그것을 더 효과적이고 효율적으로 충족시키고자 하는 것을 기업목표로 함

고객을 단순히 상품의 판매대상으로 보는 것이 아니라, 고객이 가진 문제를 해결하여 만족을 얻을 수 있도록 하는 것을 목표로 함

판매개념과 마케팅개념의 대조

5. 총체적 마케팅개념 (The Holistic Marketing Concept)

관계마케팅-마케팅 파트너들과의 장기적 관계구축

통합마케팅-마케팅활동들간의 시너지 창출

내부마케팅-조직구성원들의 고객지향적 마인드

사회적 책임 마케팅(섬김의 경영, 나눔의 경영, 지속가능경영, 윤리경영)

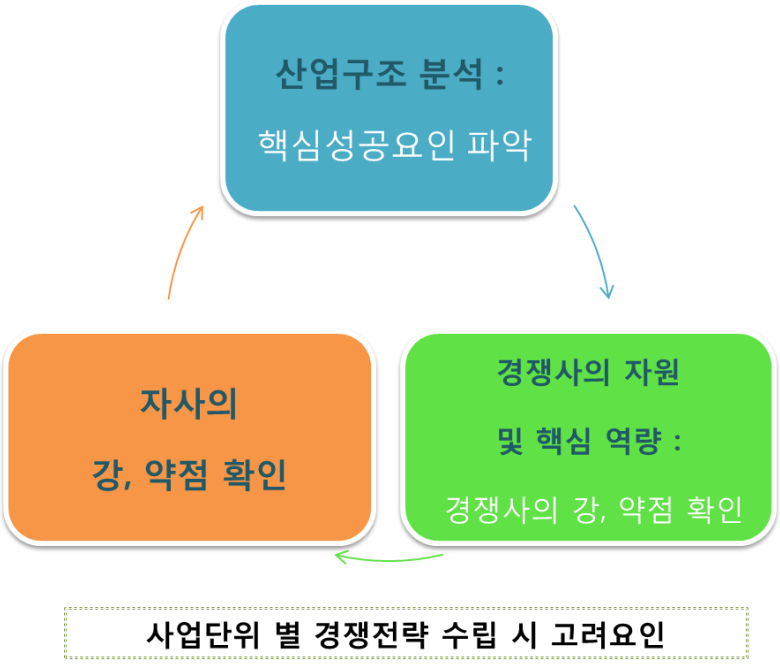
사례 연구: 마케팅 3.0 의 대두

- "소비자의 심장을 건드려야 한다."
- 마케팅 1.0 (제품 중심) → 마케팅 2.0 (소비자 중심) → 마케팅 3.0 (감성 중심, 소비자의 영혼을 움직이는 마케팅)
- 협업을 위한 다양한 기술 발달, 세계화, 창조적 가치를 추구하는 사회상 반영
- Disney Consumer Products: 소아비만 문제 해결을 새로운 기회로 삼아 저칼로리 기획상품을 출시

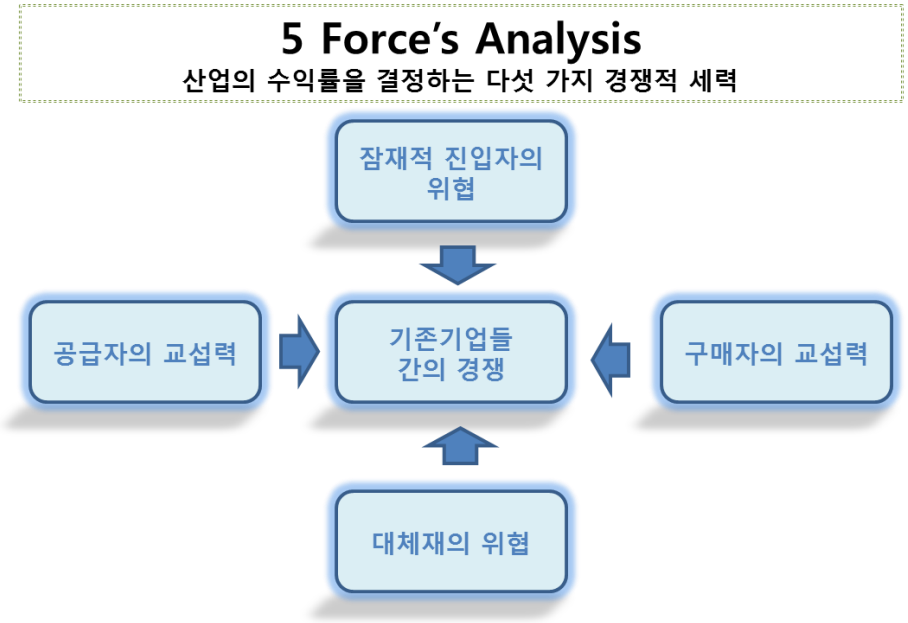
- 수직적 관계 (e.g., 기업 → 소비자) 중시에서 수평적 관계 중시로
- 4P's 에서 co-creation 으로
- Brand building 에서 Character building 으로
- STP 에서 '공동사회적 소통' (communitization)으로
- 거대한 사회적 문제들을 해결하려는 기업의 진정성 (authenticity)을 전제로 함
- Profit-driven 보다는 Value-driven marketing으로

<2. 전략적 마케팅 기획>

- 사업 단위 별 경쟁전략의 결정

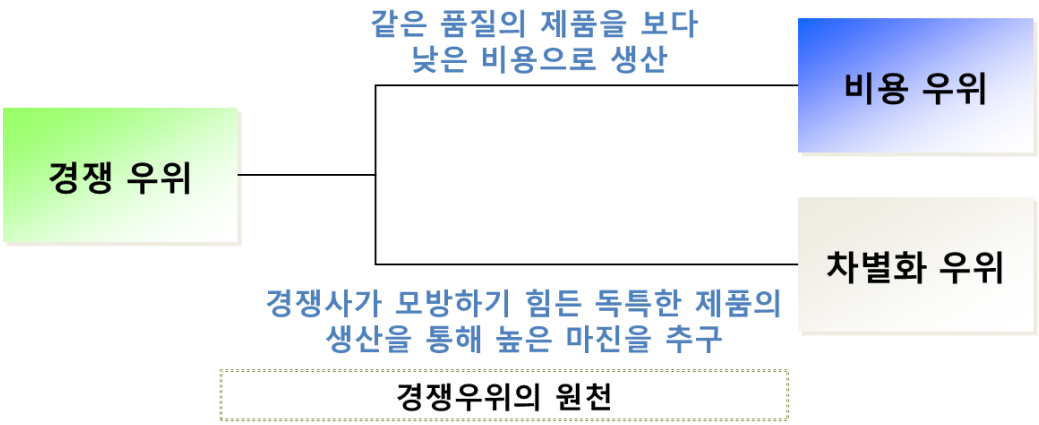


1. 산업 구조 분석



2. 경쟁우위 전략의 결정

비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략등.



사례 연구: 맥카페

- "이제는 별도 콩도 잊어라"
- 커피의 본질인 맛을 짚어내는 흥미로운 광고를 통해 비싼 커피가 맛도 더 좋을 것이라는 소비자의 고정관념을 깸으로써 맥카페는 단숨에 주목받는 브랜드로 성장
- 스타벅스로 대표되는 '상징적인 아이콘으로서의 커피'와는 대조적으로, 맥카페는 '일용품으로서의 커피'라는 컨셉트로 접근

- **피말리는 맞수경쟁, 피하지 말고 좋은 경쟁상대를 골라 즐겨라 - 라이벌마케팅**

<3. 마케팅 조사>

- 조사문제 정의와 조사목적 결정

  조사문제를 잘못 정의하거나, 너무 광범위 혹은 너무 협소하게 정의하지 않아야 함

  1. 탐색적 조사

     조사문제가 명확하지 않을 때 주로 수행

     조사문제를 찾거나 분석대상에 대한 아이디어나 가설을 도출하기 위해 사용됨

     문헌조사, 전문가 의견조사, 사례조사 등

  2. 기술적 조사

     조사문제가 명확할 때 실시

     마케팅현상의 특징이나 마케팅변수들 간의 관련성 여부 파악 하기 위해 실시

     예)행동, 인구통계적 특성에 대한 조사 등

     ㉠ 종단조사 - 일정한 시간간격 하에 패널을 이용하여 반복적으로 정보 수집

     ㉡ 횡단조사 - 특정시점에 모집단에서 추출된 표본으로 필요한 정보를 단발적으로 수집

  3. 인과관계 조사

     마케팅변수들 간의 인과관계에 관한 가설이 타당한지를 조사하는 것

     예) 제품가격과 매출액의 관계

- 마케팅 조사설계

  자료를 수집/분석하기 위한 조사계획 수립

  1. 1차 자료

     당면한 조사목적을 위해 조사자가 직접 수집한 자료

     정확성, 정합성, 시의적절성에서 우수하나 많은 비용과 시간 소요

     1차 자료수집을 위한 마케팅조사 계획시 고려요인

     (조사방법, 응답자 접촉방법, 표본추출계획, 측정도구 등)

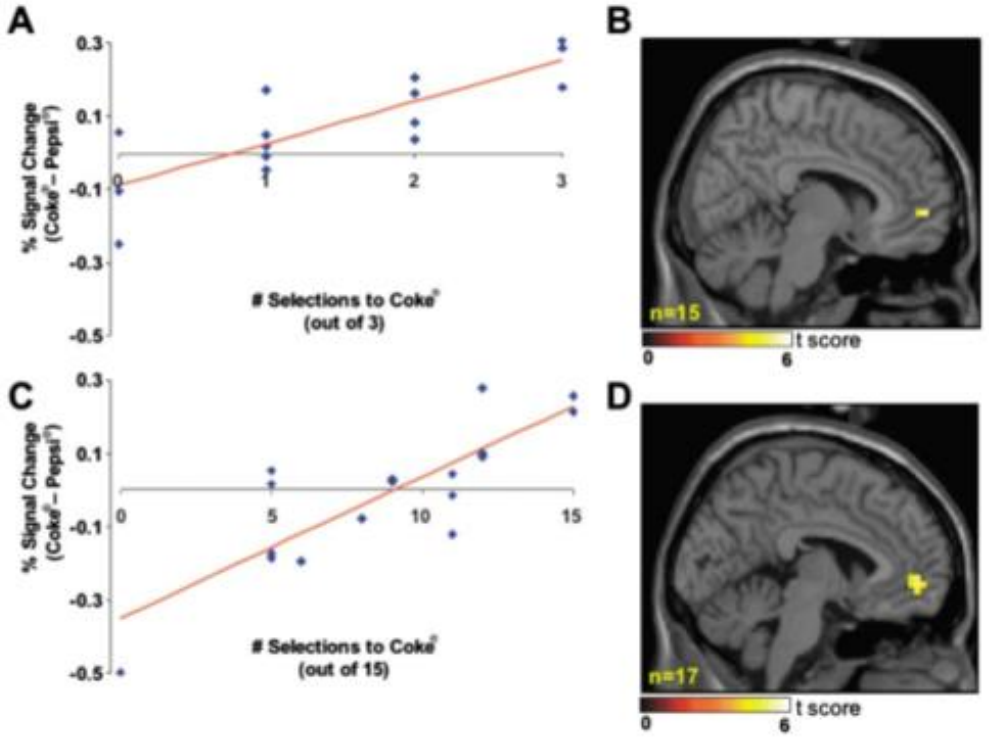
조사방법	접 촉	표본추출계획	측정도구
관찰법 표적집단면접법 심층면접법 서베이조사 실험조사	우편조사 전화면접 대인면접	표본추출단위 표본추출방법	설문지 기 계

사례 연구: 한샘 '키친바흐'

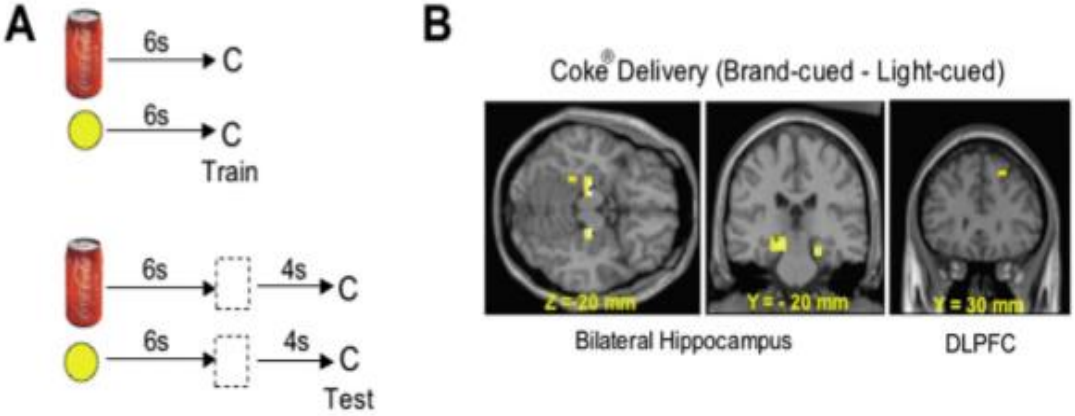
- **'관찰'을 통해 주부들의 욕구를 읽어냄**
- 한국 여성들의 라이프 사이클을 중점적으로 연구
  40평대, 방 4개 이상에 거주하는 40대 이상 주부를 타깃
  FGI(Focus Group Interview)
  관찰: 주부가 부엌에 들어와서 움직이는 전 과정 녹화, 주방용품 조사
  인구통계적, 사회적 변화에 따른 가구 및 주방형태의 변화 조사
- 한국형 부엌의 특징
  대부분의 작업은 거의 씽크대 주변에서 이루어짐
  서양요리는 건식 식재료가 많아 와이어가 있는 대용량 수납장 사용이 중시되는 반면 한식재료들은 양념이나 액체류 등 무거운 식재료가 많기 때문에 와이어 사용이 어려움

사례 연구: 코카콜라의 실험 (뉴로 마케팅)

- **뇌의 활성화 정도에 대한 '실험' 및 '관찰'을 통해 소비자의 욕구를 읽어냄**
- 브랜드 정보 없이 코카콜라와 펩시를 마셨을 경우: 보상 반응을 담당하는 전두엽이 활성화됨



- 브랜드를 인지하고 코카콜라를 마셨을 경우: 전두엽 이외에 해마(기억과 정서 담당)가 속해있는 변연계가 활성화 되었지만 펩시를 마셨을 경우에는 변연계가 활성화되지 않음. 이는 피실험자의 뇌가 코카콜라 브랜드를 인식하고 펩시보다 강하게 반응한다는 결과를 얻을 수 있음



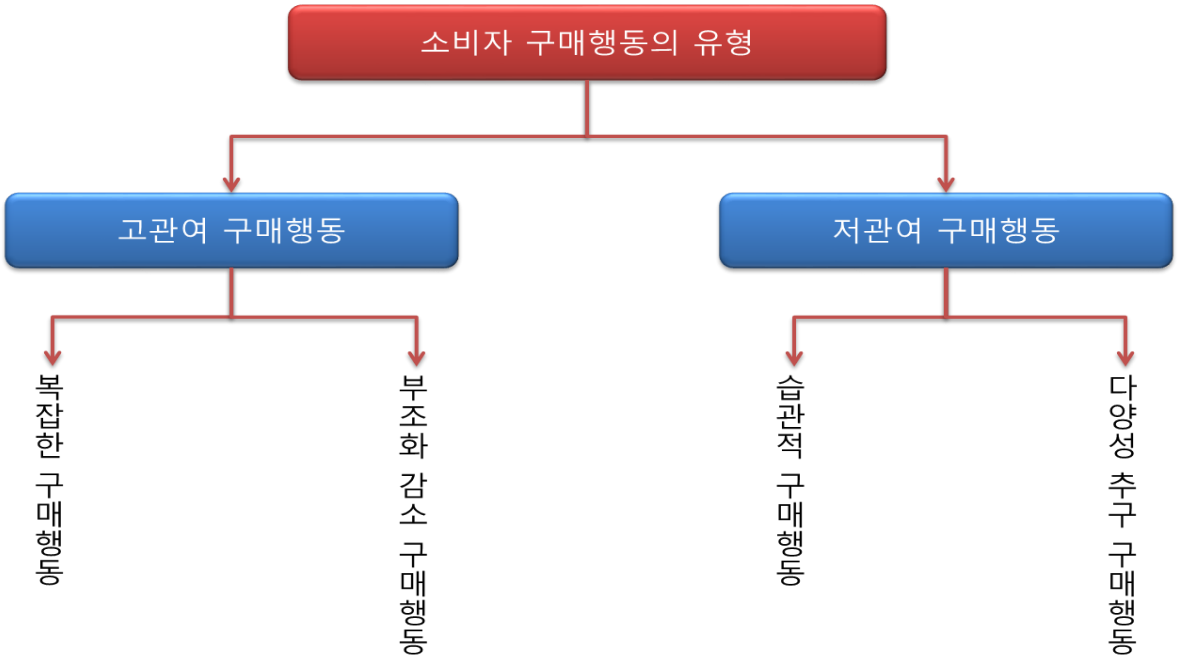
2. 2차 자료

다른 목적을 위해 이미 수집된 자료

경제적이며 조사문제의 발견에 도움이 되나 조사목적과 정확히 부합되지 않음

<4. 소비자의 구매행동>

- 구매 행동의 유형



- 고관여 구매행동

제품 및 서비스를 구매하려는 의사결정에 대해 중요하다고 생각하거나 개인적인 관심을 많이 갖고 있는 경우 → 신중한 의사결정을 하려고 노력

1. 복잡한 구매행동

소비자들이 구매에 높은 관여를 보이고 각 상표간 뚜렷한 차이점이 있는 제품을 구매할 경우에 보이는 구매행동

제품지식에 근거한 주관적 신념(belief)의 형성 → 제품을 좋아하거나 싫어하는 정도를 말하는 태도(attitude)의 형성 → 가장 합리적이라고 생각하는 구매대안의 선택(choice)

2. 부조화 감소 구매행동

구매하는 제품에 대해 비교적 관여도가 높고, 제품의 가격이 비싸고, 자주 구매하는 제품이 아니면서 구매 후 결과에 대해 위험부담이 있는

경우, 각 상표간 차이가 미미할 때 보이는 구매행동

구매 후 불만사항을 발견하거나 구입하지 않은 제품에 대한 호의적인 정보를 얻으면 구매 후 부조화를 경험 → 소비자들이 구매 후 확신을 갖게 하기 위한 촉진활동의 전개

- 저관여 구매행동

소비자들이 그 제품이나 서비스에 대해 관심이 적고 별로 중요한 구매 의사결정이라 생각하지 않거나 제품의 구매가 긴급한 상황이 아닌 경우

1. 습관적 구매행동

낮은 관여도를 보이며 상표간 차이가 미미한 경우

소비자들이 어떤 상표에 대한 확신이 없으므로 가격할인, 판촉 등의 사용이 효과적, 몇 개의 주요정보만을 강조하는 광고문구, 짧은 광고문구의 반복, 특징적인 심벌활용

2. 다양성 추구 구매행동

구매하는 제품에 대해 비교적 저관여 상태이며 제품의 상표간 차이가 뚜렷한 경우

다양성 추구 구매를 하기 위해 소비자들은 잦은 상표 전환을 하게 됨

예: '신라면'을 먹고 다음에는 '진라면'을 선택

- 구매 의사 결정의 5단계

- 필요의 인식

실제 상태와 바람직한 상태가 다르다는 것을 감지할 때 문제 또는 필요를 인식하게 됨 → 구매행동의 유발

- 정보의 탐색

1. 내적탐색 (internal search)

   소비자의 기억 속에 욕구를 충족시킬만한 대안이 있는지를 찾는 과정

2. 외적탐색 (external search)

   내적 탐색만으로는 자신의 욕구를 만족시킬 해결책에 대한 정보를 충분히 가지고 있지 못한 경우, 외부에서 정보를 찾는 것

3. 정보의 원천

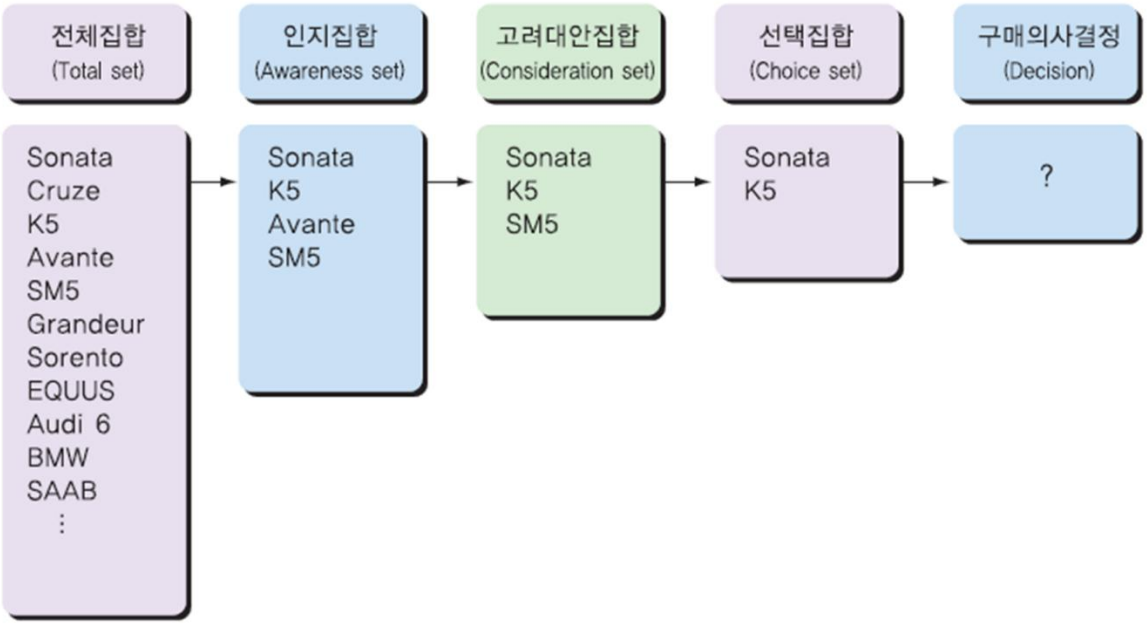
   개인적 정보원천: 가족, 친구, 이웃, 친지들

   상업적 원천: 광고, 판촉사업, 중간상, 포장, 진열 등

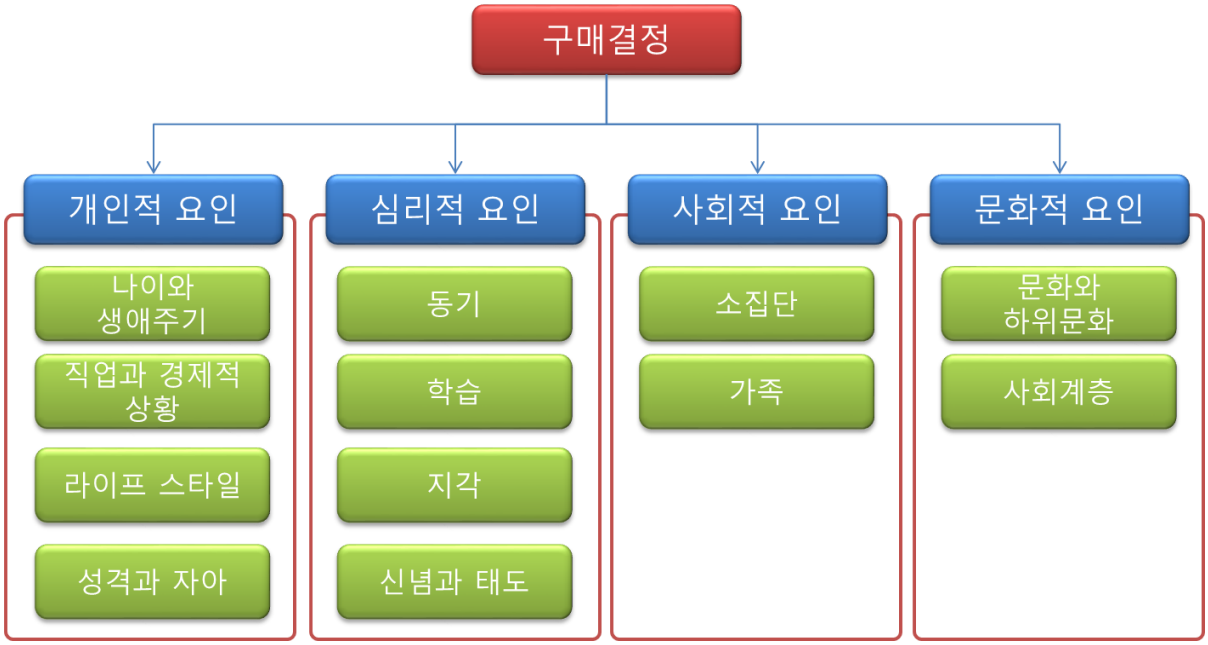
   공공적 원천: 신문기사나 방송의 뉴스, 소비자 시대 등의 잡지

   경험적 원천: 시험구매, 제품의 직접사용 등

- 구매의사 결정과정



- 구매의사 결정에 영향을 미치는 요인들

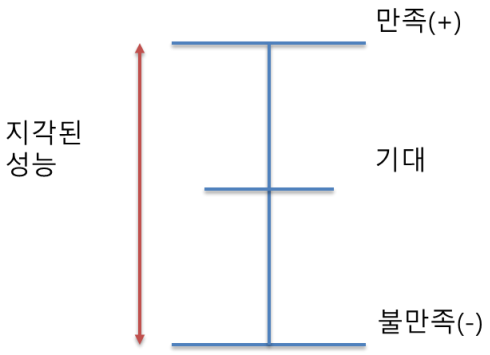


- 인지부조화

대부분의 제품이 결점과 장점을 동시에 가지고 있기 때문에 소비자들이 자신이 구매한 제품에 완전히 만족하는 경우는 드뭄

인지부조화 또는 심리적 불편을 경험(자신의 선택이 현명했는지에 대한 의구심)

인지부조화를 해소하기 위해 환불 또는 교환을 하거나 선택에 대한 합리화 과정을 거침



사례 연구: 문화를 활용한 마케팅

- **'적당히 즐기는 문화'와 '여성 소비계층'이 이끈 저도주(低度酒) 열풍**
- 국내 주류 소비량의 점진적 감소

  우리나라 성인의 음주량은 8ℓ 후반 ~ 9ℓ 초반에 머물면서 조금씩 감소하는 추세

  시장 규모 자체는 포화상태에 이르렀지만 소비자의 선택 폭은 넓어짐
- 여성의 사회진출 확대 및 친교 중심의 주류문화 정착

  1인가구, 젊은 여성의 저도주 및 RTD (Ready to Drink) 선호 증가

  여성의 음주율은 해마다 증가세, 주류 시장의 잠재 소비자로 주목받고 있음

Copyright 2014. 최은정 all rights reserved.

STP 마케팅 전략

사례 연구: '요리 에센스'로 새롭게 포지셔닝한 샘표 '연두'

- 샘표 간장시장의 소비 위축
  서양요리와 가정요리 회수가 감소하면서 간장시장에서의 매출 감소
  새로운 아이템 발굴에 대한 니즈와 전통 간장 복원 의지
  샘표의 핵심경쟁력인 콩 발효를 통한 새로운 제품 개발
- '연두(然豆)'의 포지셔닝 전략
  간장의 한 종류보다는 조미료 분야 신제품으로 포지셔닝함
  실패에도 불구하고 사용평가는 우수, 인식의 문제로 결론
- 새로운 시장의 창출 '에센스'
  소비자 테스트를 통한 가능성 확인
  캐치 프레이즈를 통한 인공미 보완
  CM송을 통한 호기심 극대화

<1. 시장세분화>

- 세분시장 마케팅 배경

  모든 소비자들이 만족할 수 있는 제품이나 서비스를 제공한다는 것은 사실상 불가능 전체시장을 공략하는 대신 자사가 가장 성공적으로 공략할 수 있는 세분시장을 선택

- 세분시장 마케팅 도입의 역사적 단계

  1. 대량마케팅 (Mass Marketing): 규모의 경제와 경험곡선의 활용
  2. 제품다양화 마케팅 (Product-Variety Marketing): 제품의 형태, 질, 크기 등에서 차이를 보이는 2가지 이상의 제품을 생산·제공
  3. 표적시장 마케팅 (Target Marketing): 하나 또는 복수의 세분시장을 선택, 각 세분시장에 적합한 제품과 마케팅 믹스를 개발, 제공함

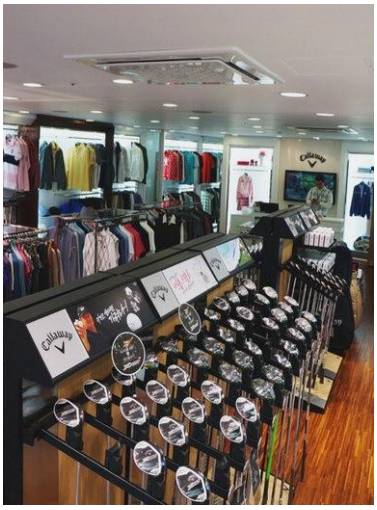
- 시장세분화의 단계

시장세분화	**1. 시장세분화를 위한 세분화 기준변수 파악** **2. 각 세분시장의 프로파일 개발**
표적시장 선정	**3. 세분시장 매력도 평가를 위한 측정변수 개발** **4. 표적시장 선정**
포지셔닝	**5. 각 표적시장별 포지셔닝을 위한 위치 파악** **6. 각 표적시장별 마케팅믹스 개발**

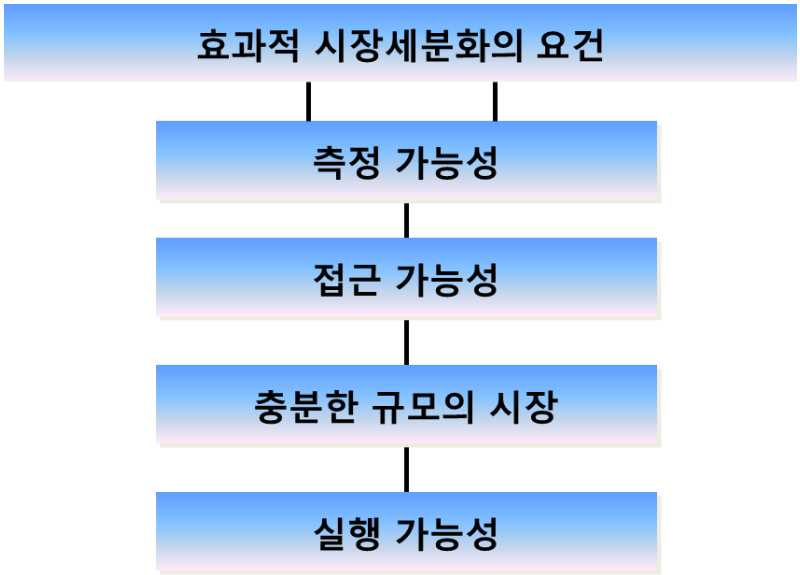
- 시장세분화의 기준: 시장구조를 가장 잘 나타내는 세분화 변수 채택

사례 연구: 매력적인 시장으로 부상하는 여성 골프용품 시장

- 여성전용클럽의 출시
  '필리'로 승부수 던진 캘러웨이가 시장 선도
  체구가 작고 근력이 약해 가벼운 클럽을 선호하는 우리나라 여성골퍼들의 특성을 적극 반영
- 신제품 출시와 기존 제품 승부가 '반반'
  일부는 기존 여성용 클럽 제품 내에서 승부
  일부는 신제품 출시를 통한 최근 급격히 증가하는 여성 골프시장에서의 승부수를 띄움



- 효과적인 시장세분화의 요건



1. 측정가능성 (Measurability): 세분시장의 특성들이 측정가능해야 함

   예: '장식용으로 책을 구매하기 원하는 소비자들'이라고 표적시장을 정하더라도 그들의 수나 구매력 등을 측정하기가 거의 불가능할 수 있음

2. 접근가능성 (Accessibility): 유통경로나 매체를 통해 접근이 가능해야 함

   예: '사회적으로 적극적이고 야근을 자주하는 미혼의 여성'이라고 표적시장을 정하더라도 이들이 접근이 어려운 특정 지역에 있거나 특정매체에 자주 노출이 되지 않는 한, 기업이 표적시장에 접근하기는 어려움

3. 충분한 시장의 규모 (Substantiality): 세분시장이 커서 충분한 이익을 얻을 수 있어야 함

   각 소비자들의 기호에 정확히 맞는 제품을 만들더라도 규모가 작으면 그에 따른 과다한 생산비용으로 인해 이익을 내기 어렵게 됨

4. 실행가능성 (Actionability): 각 세분시장을 공략하기 위한 효과적 마케팅 프로그램을 개발할 수 있어야 함

   세분시장을 발견할 수 있더라도 그에 적합한 마케팅 프로그램을 개발할 수 없으면 세분화의 의미가 없어짐

<2. 타겟팅>

- 시장을 세분화하고 각 세분시장을 평가한 후 어떤 시장을 표적시장으로 선택하고 몇 개의 세분시장을 공략할지 결정해야 함
- 세분시장의 평가

1. 세분시장의 규모와 성장률

   각 세분시장에 대한 현재 판매량, 예상 성장률, 예상 수익률 등에 대한 자료를 수집·분석

   충분한 규모와 높은 성장률이 중요

   소규모 기업들은 큰 규모의 세분시장을 감당할만한 기술, 자원이 부족하고 시장에서의 기업간의 경쟁이 치열하므로, 높은 수익률을 얻을 수 있는 성장잠재력을 가진 작은 시장을 선택하는 경우도 있음

2. 시장구조의 매력도

   충분한 규모와 성장률이 있으면서 시장구조 측면에서 매력적이어야 함

   장기적으로 세분시장 매력도(수익성)에 영향을 주는 구조적 요인들인 경쟁강도, 대체상품의 위협, 구매자의 힘, 공급자의 힘 등이 자사제품에 미치는 영향 분석

3. 기업의 목표와 자원

   세분시장의 규모가 크고 성장률이 빠르고 구조적으로도 매력적이라고 하더라도 세분시장과 관련된 자사의 목표와 자원을 고려하여 시장의 매력도를 평가해야 함

   목표와 부합하더라도 그 시장에서 성공할 수 있는 기술과 자원이 있는가를 봐서 경쟁적 우위를 얻을 수 있고 비용보다 수익이 더 많다고 판단할 때 진입함

- 표적시장 선택

1. 무차별적 마케팅 (Undifferentiated Marketing)

   세분시장 간의 차이를 무시하고 하나의 제품으로 전체 시장을 공략하는 전략

   소비자들 간의 차이보다는 공통점에 중점을 두며, 대량유통과 대량 광고 방식을 채택

2. 차별적 마케팅 (Differentiated Marketing)

   여러 개의 표적시장을 선정하고 각각의 표적시장에 적합한 마케팅 전략을 개발

   제품과 마케팅 믹스의 다양성을 통해 각 세분시장 안에서 높은 판매고와 강력한 위치를 구축 가능함

   각 세분시장에 맞는 마케팅 전략의 구사에는 많은 비용이 들어가기 때문에 증가된 비용을 고려한 예상수익을 먼저 생각해야 함

3. 집중 마케팅 (Concentrated Marketing)

   기업의 자원이 제한되어 있는 경우, 큰 시장에서 작은 점유율을 누리기보다는 하나 혹은 소수의 작은 시장에서 높은 시장 점유율을 누리기 위한 전략

   특정 시장에 속한 소비자의 특성을 잘 알고 있기 때문에 강력한 위치의 획득 가능

   소비자들의 구매행동이 변화하면 그 시장의 매력도는 사라짐

<3. 포지셔닝>

- 포지셔닝의 의의

  제품의 포지션" 소비자들의 인식 속에 자사의 제품이 경쟁제품에 대비하여 차지하고 있는 상대적 위치

  소비자들이 구매의사결정을 내릴 때마다 제품을 재평가할 수 없기 때문에 구매의사결정을 단순화하기 위해 제품, 서비스와 제조회사들을 그들의 마음속의 특정위치에 저장함

  기업은 선택한 표적시장의 소비자들의 마음 속에 경쟁사에 대비하여 최대한의 경쟁적 우위를 확보하기 위해 포지셔닝 전략을 기획하고 마케팅 믹스를 개발함

  포지셔닝이란 소비자들의 인식 속에 자사의 포지션을 기억시키는 과정

- 포지셔닝의 전략

  특정 제품속성 (예: McDonald's 의 저가 포지셔닝)

  소비자들이 추구하는 편익 (예: 후라보노)

  사용상황 (예: 게토레이)

  특정 사용자 집단 (예: Johnson& Johnson사의 베이비 샴푸)

- 포지셔닝 전략의 수립과정

1. 경쟁사 대비 경쟁적 강점 파악

2. 적절한 경쟁우위의 선택

3. 선택한 포지션의 전달

1. 경쟁사 대비 경쟁적 강점 파악

   소비자들의 욕구와 구매과정에 대해 경쟁사보다 잘 이해함으로써 경쟁사들보다 높은 가치를 소비자들에게 줄 수 있어야 함

   차별화 가능 요인: 제품 차별화 (Product Differentiation), 서비스 차별화 (Service Differentiation), 인적 차별화 (Personnel Differentiation), 이미지 차별화 (Image Differentiation)

2. 적절한 경쟁우위의 선택

   가능한 경쟁적 강점을 파악한 후 어떤 경쟁적 우위점을 선택할 것인지, 몇 개의 우위점을 가지고 차별적 포지셔닝을 할지를 결정

   포지셔닝에 사용할 차별점 수의 결정: 소비자들이 제품구매 시 중요하게 고려하며 경쟁사 대비 우위점이 있는 편익을 집중적으로 촉진시키는 방법과 보다 많은 수의 세분시장에 소구하기 위해 다양한 차별점을 사용하는 방법을 포지셔닝에 이용함

   차별점의 선택: 각 차별점은 소비자에게 편익을 제공함과 동시에 기업의 비용증대를 가져오므로 의미있는 차별화 도구가 될 수 있도록 신중한 선택이 필요

3. 선택한 포지션의 전달

   포지셔닝에 사용될 차별점이 선택되면 표적 소비자들에게 포지셔닝이 될 수 있도록 차별점을 전달함

   모든 기업의 마케팅 믹스 노력은 포지셔닝 전략을 뒷받침해야하며 포지셔닝을 위해 기업의 실질적 행동이 필요함

- 성공적 차별화를 위한 고려요소

1. 중요성: 확실히 가치있는 편익을 제공해야 함
2. 차별성: 경쟁자들이 똑같은 차별점을 제공할 수 없거나 다른 방법으로 제공
3. 우수성: 같은 편익을 얻을 수 있는 방법보다 뛰어나야 함
4. 전달성: 차별점이 소비자들에게 전달할 수 있고 보여 줄 수 있어야 함
5. 선점성: 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없어야 함
6. 가격 적절성: 구입을 꺼릴 정도의 가격인상을 초래하지 말아야 함
7. 수익성: 기업에게 이익을 제공할 수 있어야 함

- 지각도 (Perceptual Map)

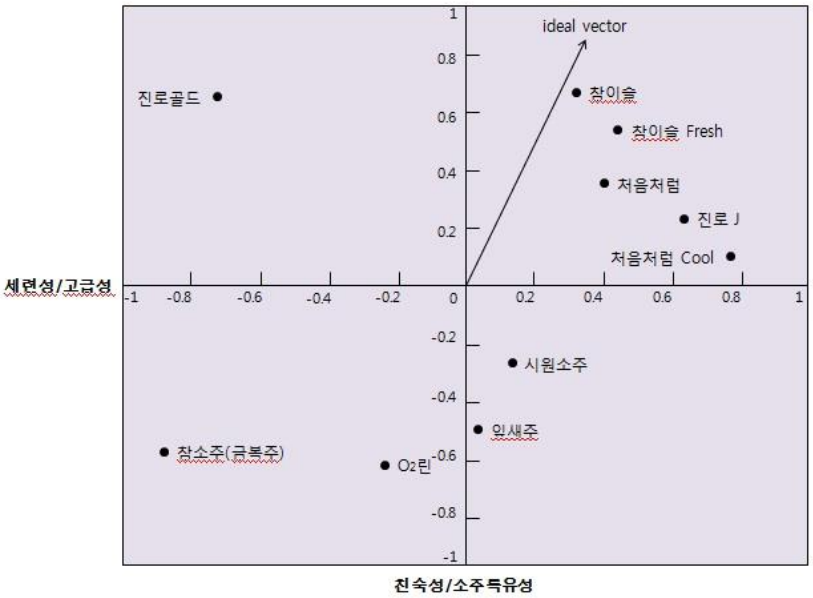
  지각도: 중요한 평가차원을 사용하여 제품이나 상표의 위치를 나타내는 도표 (제품의 심리적 포지셔닝 개발을 위한 강력한 도구로 사용됨)

- 지각도의 장점

  소비자가 제품을 평가하는데 사용하는 기본적인 인식차원의 파악

  차원 상에서 기존 제품과 잠재적 제품의 상대적 위치의 파악

  예) 대한민국 소주시장 지각도



Copyright 2014. 최은정 all rights reserved.

4P Mix 전략과 실행계획

<1. 제품전략>

- 제품믹스(Product Mix)

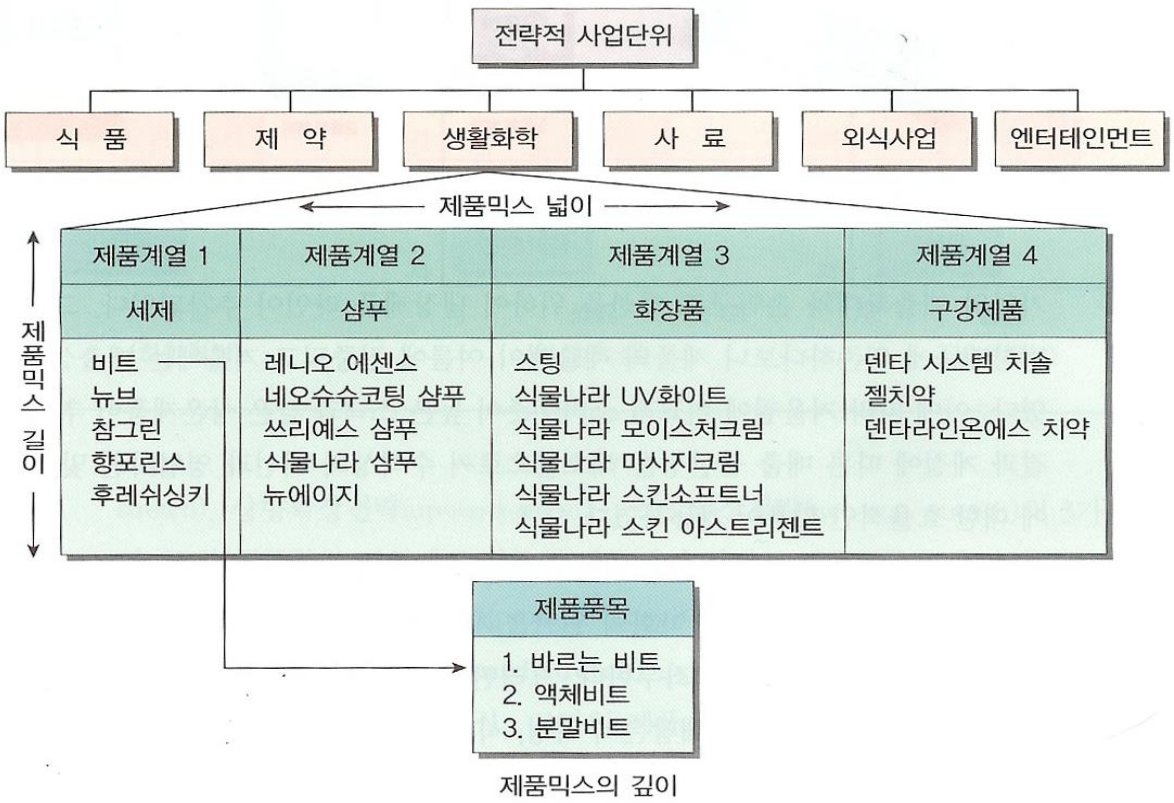
  기업이 제공하는 모든 개별제품(혹은 제품계열)들의 집합으로 제품믹스의 넓이(breadth), 제품믹스의 길이(length), 제품믹스의 깊이(depth)로서 분석될 수 있음

  제품믹스의 넓이: 회사가 취급하는 제품계열의 수

  제품믹스의 길이: 각 제품계열의 제품 수

  제품믹스의 깊이: 특정 제품계열내의 각 제품이 제공하는 품목 수

  예) Cj 의 제품믹스의 넓이, 길이 및 깊이



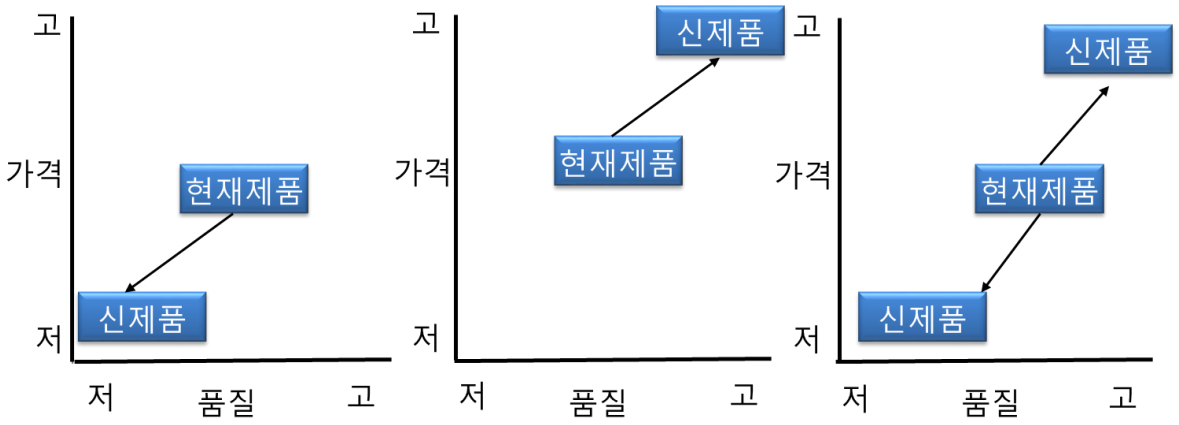
1. 제품믹스 길이에 관한 결정

   하향확장전략(Downward Stretch): 초기에는 고품질 고가의 제품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 저가의 신제품을 추가시키

는 전략

상향확장전략(Upward Stretch): 초기에는 저가, 저품질의 상품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 고가의 신제품을 추가시키는 전략

쌍방확장전략(Two-way Stretch): 기존 제품계열 내에 품목의 추가를 통해 제품확장을 도모하는 전략, 잉여설비의 활용, 매출의 증대, 세분시장의 침투 등에 긍정적 효과, 문제점 : 소비자 혼돈의 야기와 비용상승으로 인한 수익성 악화

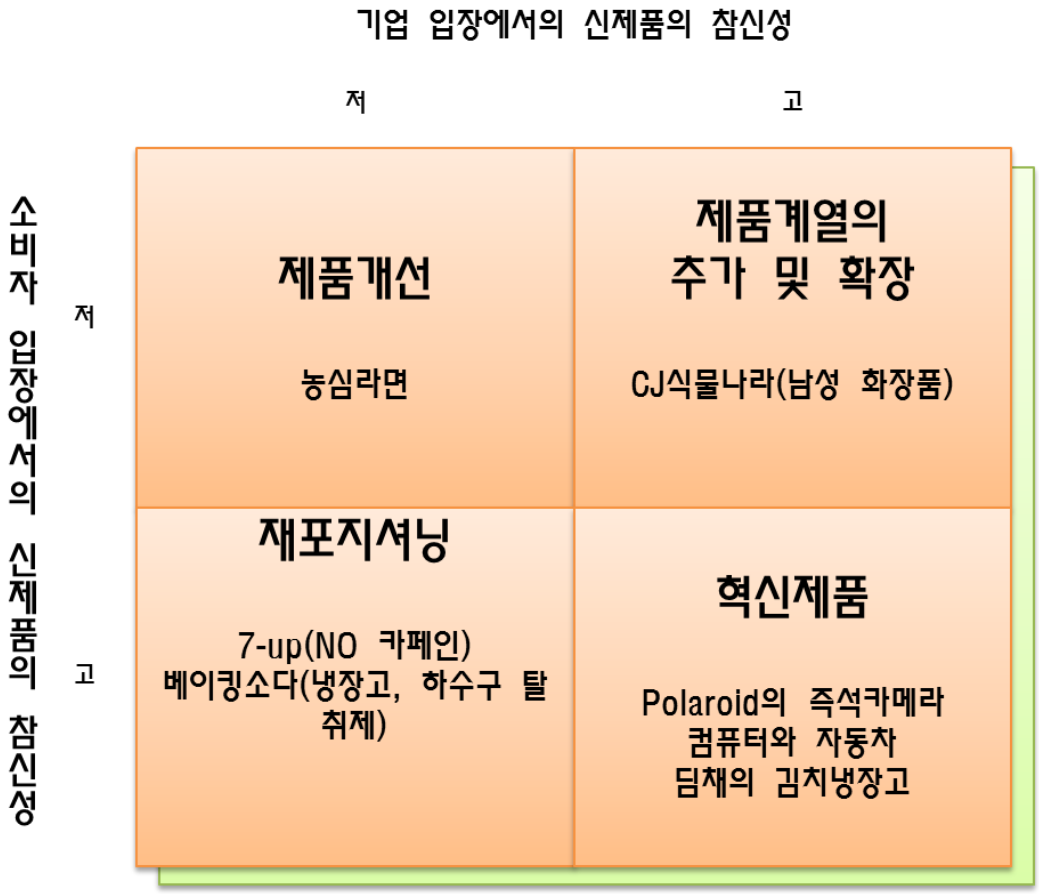


<하향확장> **<상향확장>** **<쌍방확장>**

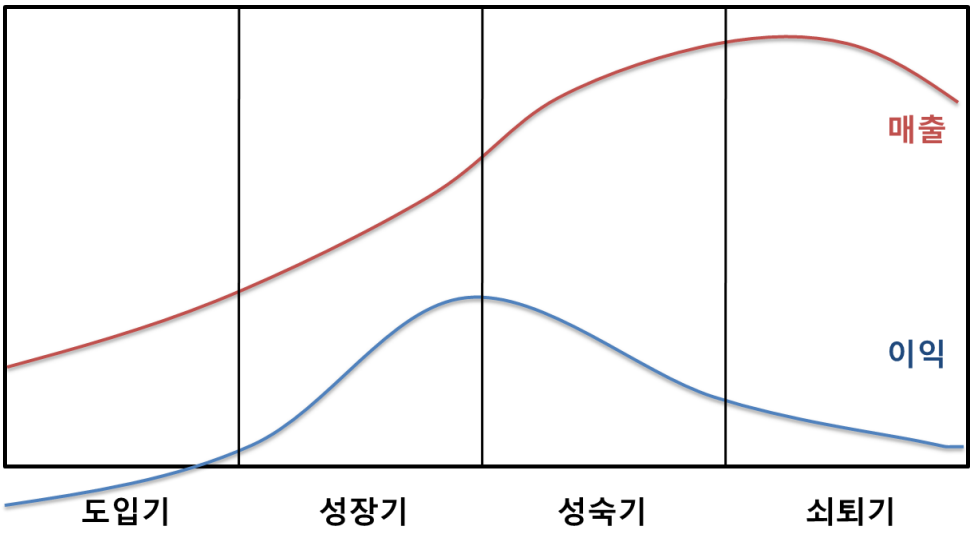
2. 제품믹스 깊이에 관한 결정

제품확충전략(Product Filling): 기존의 제품계열 내에서 새로운 품목을 추가시킴으로써 제품계열의 깊이를 확대하는 것, 긍정적 효과: 잉여설비의 활용, 매출의 증대, 여러 세분시장에의 침투, 부정적 효과: 과다한 확충은 비용상승과 수익성 감소를 불러일으킬 수 있음

● 신제품 개발



● 제품수명주기의 관리



1. 도입기

완만한 매출증가: 낮은 신제품에 대한 인지도, 기존제품 소비습관 때문

높은 유통개척비용과 광고 및 판촉비용의 지출로 인한 손실이 발생하거나 이익이 매우 낮음

기존의 의견선도자나 새로운 의견선도자를 통해 자신의 신제품을 홍보하도록 하는 마케팅커뮤니케이션 활동인 버즈 마케팅(buzz marketing)을 활용

마케팅믹스 전략 : 기본형의 제품, 일반적으로 고가격전략과 원가가산법의 사용, 상대적으로 높은 광고비와 판매촉진비 투입

도입기에서의 전략대안

- 급속한 단계적 시장확대전략(Rapid Skimming Strategy)
- 완만한 단계적 시장확대전략(Slow Skimming Strategy)
- 급속한 시장침투전략(Rapid Penetration Strategy)
- 완만한 시장침투전략(Slow Penetration Strategy)

2. 성장기

신제품이 목표시장 내 고객들을 만족시키면서, 판매가 급속하게 증가하는 단계

혁신 소비자층과 조기 수용자층(early adopters) 등의 호의적 구전(Word of Mouth)이 시장확대에 주요역할

성장기 제품전략

- 제품의 질 향상, 새로운 속성 추가
- 새로운 표적시장 개발을 통한 고객층 확대
- 고객의 선택적 수요를 자극하기 위한 제품차별화 전략

성장기 가격전략: 시장점유율을 높이기 위한 저가격 정책 vs 기존가격을 유지하여 높은 이익 실현

성장기 광고 및 판매촉진 전략

- 정보제공형 광고에서 제품선호형 광고로 전환
- 판매촉진비는 도입기와 동일하거나 약간 높은 수준으로 설정

성장기 유통경로 전략: 급속한 시장성장에 맞추어 점포수 확대

3. 성숙기

제품의 매출성장률이 지속적으로 둔화되기 시작하는 단계: 판매량의 절대적 크기는 증가하지만 증가율은 감소, 가장 높은 매출 실현

취약한 경쟁제품들의 도태로 시장의 경쟁구조 재조정

성숙기 제품에 대한 방어전략

- 시장개발 : 자사제품에 대한 매출을 증가시키기 위해 새로운 소비자 유인, 사용빈도 증대 유도, 새로운 용도 개발
- 제품개선 : 제품의 품질, 특성, 스타일 등의 수정 예) 동서식품 인스턴트커피 맥심: 원두커피 중심의 소비추세에 대응해 아라비카(고급 원두커피 원료로 사용됨)의 비율을 60%에서 80%로 높인 고급 인스턴트 커피를 출시, 커피 추출과정에서 저온 단시간 공법을 사용해 원두커피 본래의 맛 유지
- 마케팅믹스 수정: 정체된 매출의 증대를 위해 가격할인정책, 공격적인 판촉활동(경품이나 컨테스트), 비교광고 시행, 할인 유통업체와의 거래, 다양한 서비스 제공

4. 쇠퇴기

제품의 절대적 판매량이 감소하는 단계

속도는 상품에 따라 느릴 수도 급격할 수도 있음

쇠퇴기의 원인: 시장수요의 포화, 신기술의 출현, 사회적 가치의 변화, 고객욕구의 변화 등

많은 기업들이 시장에서 철수하며 시장에 남아있는 기업들은 경쟁력이 취약한 제품을 제거하는 등의 제품의 수를 축소

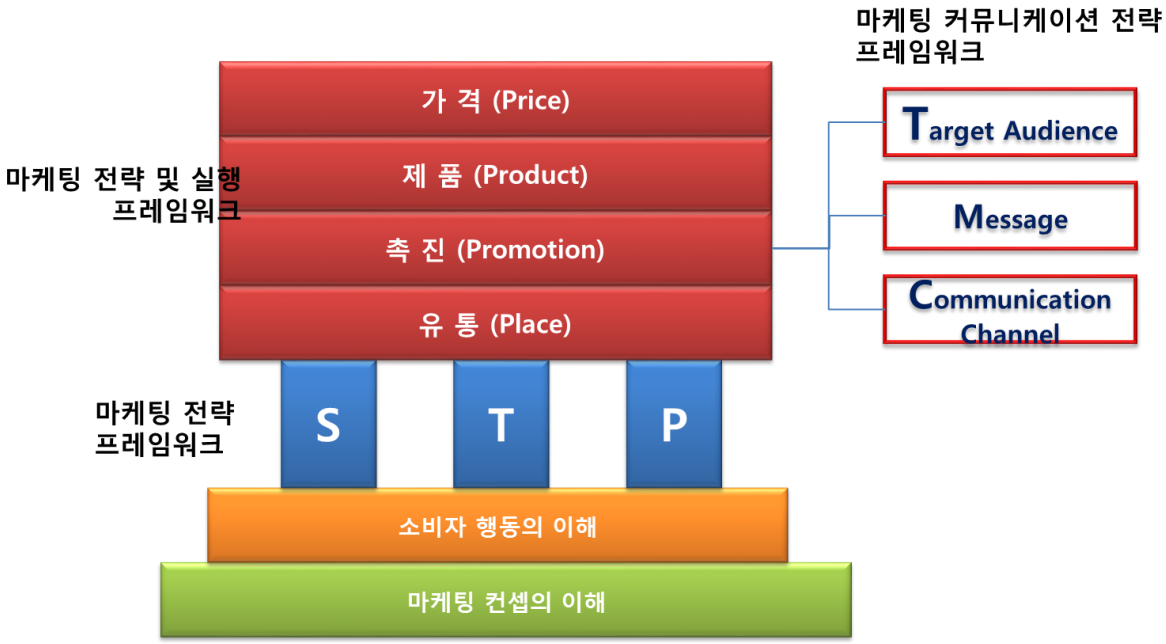
쇠퇴기 제품의 유지가 기업에 미치는 부정적 영향

- ■ 기업평판에 부정적인 영향
- ■ 투입되는 판매원과 광고비 등은 비용낭비
- ■ 쇠퇴기 제품에 대해 유지, 수확, 철수 전략 중 하나를 선택

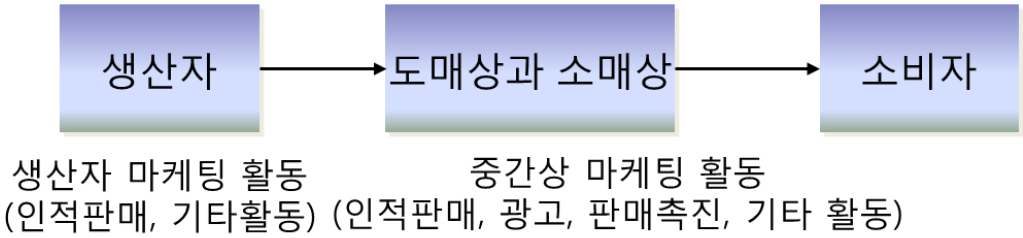
● 제품 수명 주기 단계별 마케팅 전략

	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
마케팅전략				
제품전략	기본제품제공	제품과 서비스의 확대, 제품품질 보증	모델의 다양화	경쟁력 없는 제품의 철수
가격전략	원가가산가격	시장침투가격	경쟁대응가격	가격인하
경로전략	선택적 유통전략	집중적 유통전략	집중적 유통전략의 강화	이익이 적은 경로`를 폐쇄하는 선택적 유통전략
광고전략	조기수용자층과 유통업자들을 대상으로 제품인지확대	대중시장에서의 관심과 인지의 구축	상표차이와 효익의 강조	필요한 최저수준으로 조정, 핵심 충성고객들을 대상으로 함
판매촉진 전략	시용유도용 강력한 판촉시행	수요확대에 힘입은 판촉의 감소	판촉을 통한 상표 전환 시도	최저수준으로 줄임
중점활동	품질관리	광고	가격	전략적 의사결정

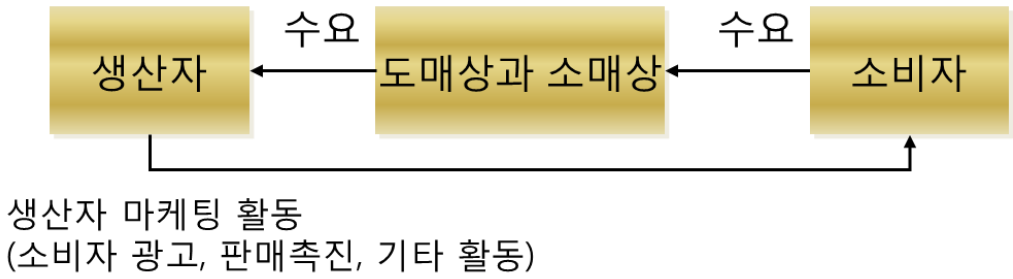
<2. 촉진전략>



푸쉬 전략 (Push Strategy)



풀 전략 (Pull Strategy)



푸쉬 대 풀 전략

사례 연구: 화두를 중심으로 통합적 마케팅 커뮤니케이션을 전개한 오리온 초코파이

- 국민 간식 초코파이의 과감한 도전
  브랜드 이미지와 광고는 좋아하지만 내가 사 먹지는 않는 브랜드라는 문제
  시대의 사회적 화두가 뭔지를 살펴보고 '정'을 새롭게 정의: 소셜 네트워크
  30여 년간 말해오던 "말하지 않아도 알아요"를 스스로 부정하는 메시지

- '정·까·말' 알리기
  반전 에피소드 TV광고 송출 및 IMC 캠페인 병행
  오리온 초코파이는 tvN의 대표 프로그램에 '정·까·말'을 활용한 다양한 콘텐츠를 제작

- 정·까·말' 온/오프라인 통합 캠페인
  '이슈 만들기'가 아닌 소비자들이 진정 까놓고 말하는 '참여의 장'을 만듦
  영등포 타임스퀘어와 신도림 디큐브시티에 각각 이틀간 '정·까·말 부스' 설치
  페이스북에서는 친구들에게 까놓고 말하는 '정·까·말 한마디' 이벤트를 진행

Copyright 2014. 최은정 all rights reserved.

리더십

- 리더십은 리더의 특성이다?

  리더의 생김새가 있나 ? 눈매, 코, 귀, 입 인중, 이마 .....

  리더가 갖는 특정한 능력이 있나 ?

  리더는 성격이 진취적인가 ?

  리더는 사교성이 뛰어나나 ?

  시사점

  첫째, 리더 특성과 리더십 유효성간의 상관관계가 약하고 일관성이 없다.

  둘째, 어떤 경우에는 리더의 특성과 유효성의 관계가 상황변수들의 존재 여부에 따라 달라진다는 사실이 보고되었다.

  셋째, 초기의 리더 특성연구들은 연구방법상의 문제점을 극복하지 못하였다.

  문제점

  공식적으로 장(長)자리에 임명된 사람들은 훌륭한 특성이 있기 때문에 리더가 된 경우도 있겠지만 리더가 되었기 때문에 생기는 특성들(예, 자신감 등)도 있을 수 있는데 리더와 하급자들의특성을 비교하는 방법으로는 이러한 경우를 구별하여 결론을 도출할 수 없다는 점이다.

- 리더십은 추종자들의 머릿속에 존재하는 이미지다?

  콜더(Calder): 리더십이 특성이기는 하지만 중요한 것은 그것이 추종자들에 의해서 어떻게 지각되는가 하는 점이라고 주장하면서 리더십의 귀인이론 (Attribution Theory of Leadership)을 제시

인간은 어떤 일이나 현상에 대하여 그 원인을 찾아가려는 정신적 성향을 갖고 있다.

추종자들은 여러 채널을 통하여 리더에 대한 정보를 얻는다.

1. 귀인의 네 가지 규칙

특이한가(distinctive)

다른 리더들도 그런 행동을 보이는가

시간과 장소에 관계없이 일관성 있게 발생하는가

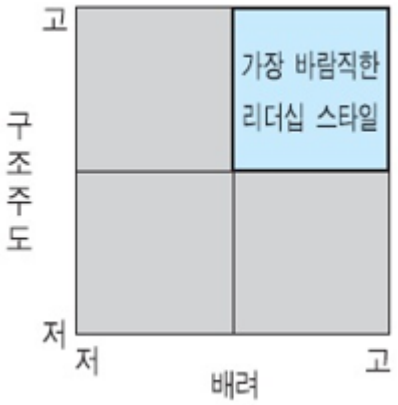
리더십 이외의 다른 특성 때문일 가능성을 배제할 수 있는가

- 리더십은 리더의 행위요 리더와 추종자간의 관계다

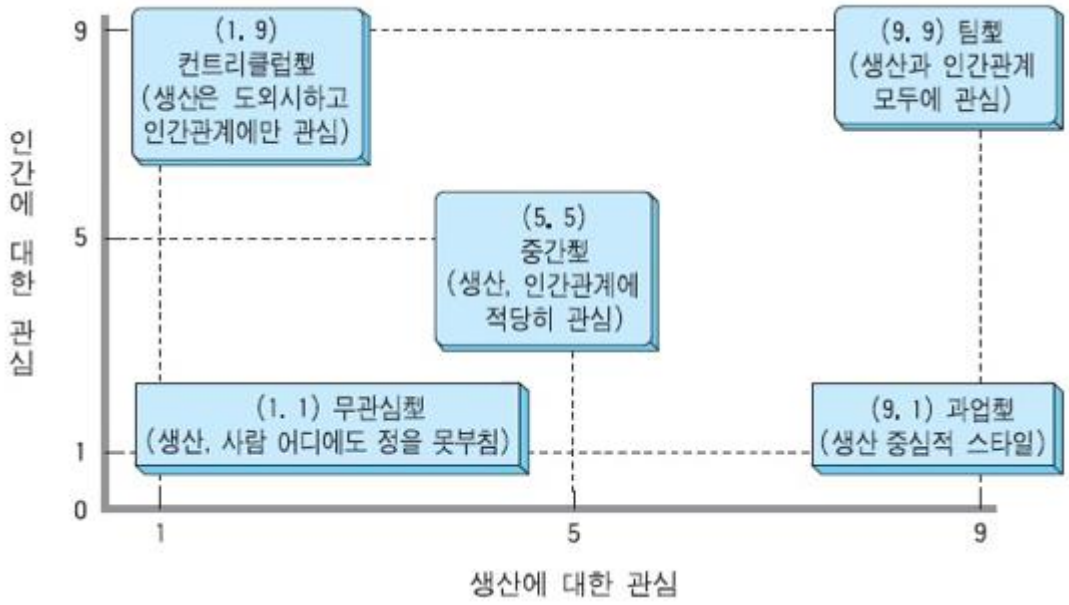
직무능력이 뛰어난 리더가 훌륭한 리더인가 ? 아니면 인간관계 측면이 좋은 리더가 훌륭한 리더인가 ?

직무중심형 v.s. 조직원중심형

구조주도(Initiating Structure) v.s. 배려(Consideration)



- 관리격자 프로그램

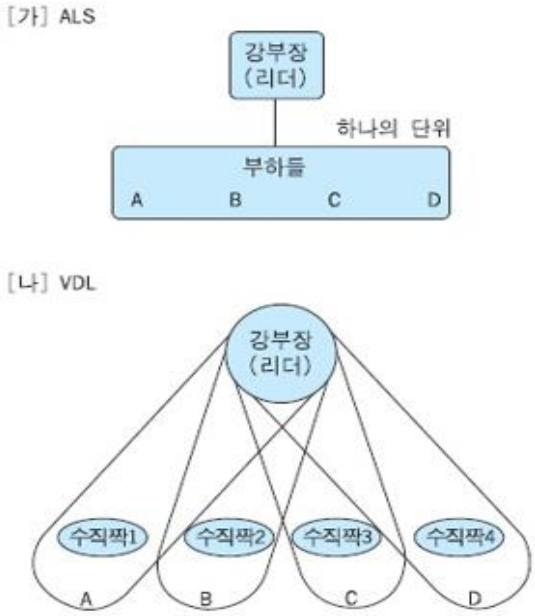


- 관계 중심의 리더십이론

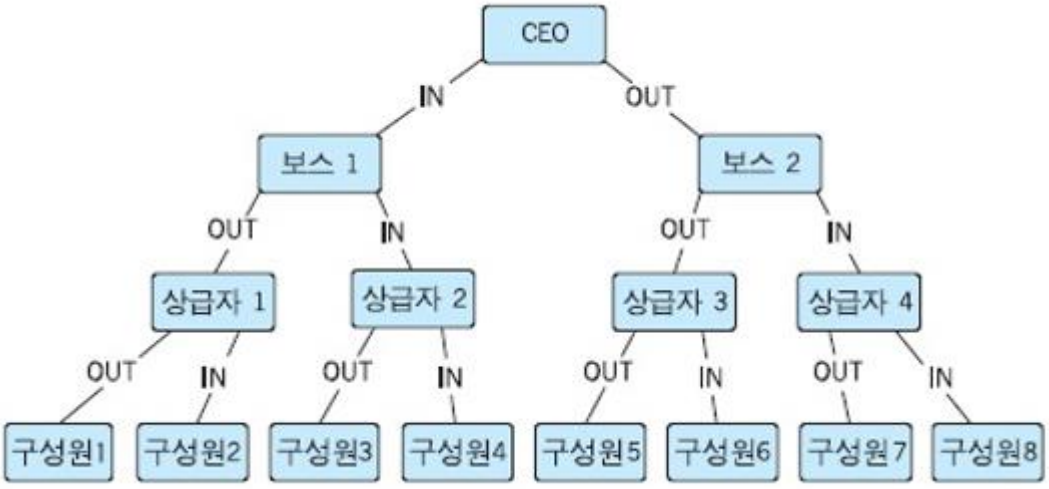
1. ALS와 VDL

수직짝관계이론(VDL: Vertical Dyadic Linkage theory)

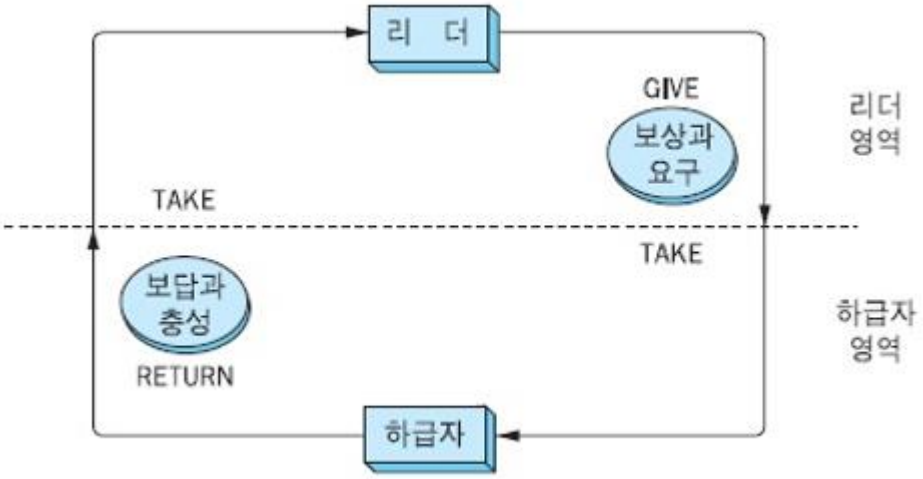
평균리더십 스타일(ALS: Average Leadership Style)



2. 수직짝의 종류: 내집단과 외집단



3. 내집단과 외집단 형성의 원인: 하급자는 리더와의 교류를 통해서 내집단 또는 외집단의 교환관계를 갖게된다.



4. 내·외집단 관계의 결과

내집단 관계에 속하는 하급자들은 외집단 관계에 속한 하급자들보다, 리더와의 교환과정에서보다 큰 교섭력을 갖게 되며 낮은 이직상향과 이직률을 보이게 되고 직무만족도나 리더에 대한 만족도가 더 크게 나타나게 된다.

5. LMX (Leader-Member eXchange) 이론으로의 발전

내집단 구성원들이 보다 높은 직무만족과 성과를 보이며, 리더와 구성

원 상호간의 교류의 질이 높을수록 리더, 추종자, 작업집단, 그리고 조직 일반 측면에 있어 긍정적인 결과를 가져온다.

- 리더십은 상황적합성이다.

집단의 성과는 과업동기 또는 관계동기라고 불리우는 리더의 성격적 특성과 리더십 상황의"호의성(好意性, favorableness)"간의 적합화(match)정도에 달려 있다는 주장

1. 하우스 경로-목표이론

기대이론 : 개인의 동기는 노력-성과간의 기대치와 성과-결과간의 수단성, 그리고 보상의 유의성이 증가할 수록 높아진다.

기대감 : 기대치와 수단성 그리고 유의성을 종합적으로 하급자들이 자기 자신, 일, 그리고 관리층 (또는 조직)에 대해서 갖는 기대감(신뢰 또는 믿음 포함)이라고 표현

리더가 부하의 기대감에 영향을 미치는 과정을 설명→경로-목표 이론

2. 허시와 브랜차드의 상황적 리더십이론

리더의 행위를 OSU 연구에 기초하여 과업행위(즉, 구조주도)와 관계행위(즉, 배려)로 설정하고 각 축을 고, 저로 나누어 네 가지 리더십 스타일을 산출

'성숙도'(readiness)

① 하급자가 달성 가능한 범위 내에서 높은 목표를 세울 수 있는 역량(성취욕구);

② 하급자들이 자신의 일에 대해서 책임을 지려는 의지와 능력;

③ 하급자들이 갖는 과업과 관련된 교육과 경험

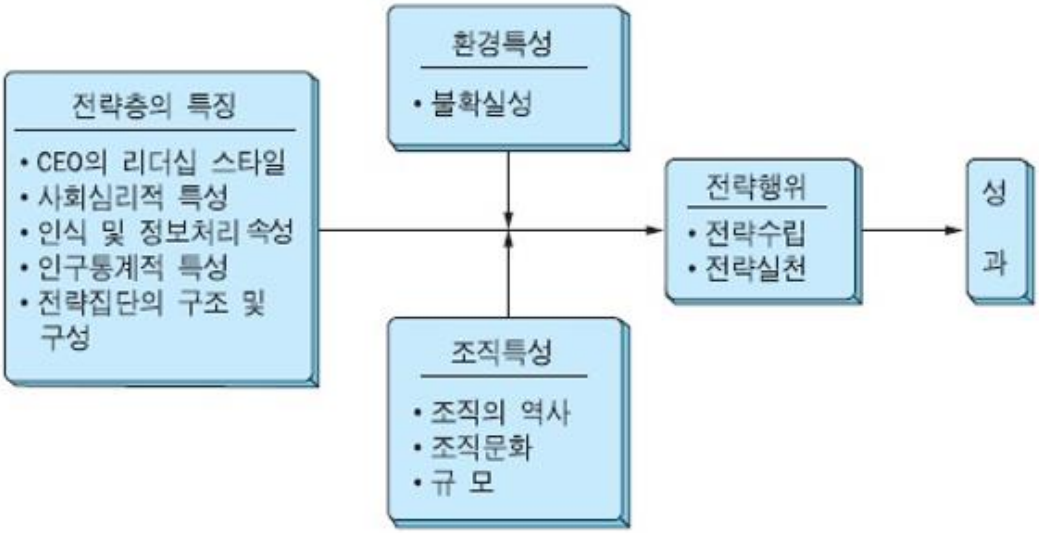
- 변혁적 리더십

  원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일

  결과달성(또는 미달성)에 따라 하급자가 어떤 보상(또는 벌)을 받게 되는지를 명확히 하는 일

  변혁적 리더는 먹고사는 문제 등 저차원 욕구에 사로잡힌 추종자들이 고차원 욕구를 갖도록 변화시키는 사람이다.

- 전략적 리더십



- CEO 의 전략적 리더십 스타일

- 수퍼 리더십 이론

  추종자들이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 하는 것을 리더의 역할로 규정

  "추종자들이 스스로를 리드해 나아갈 수 있도록 리드하는 사람"

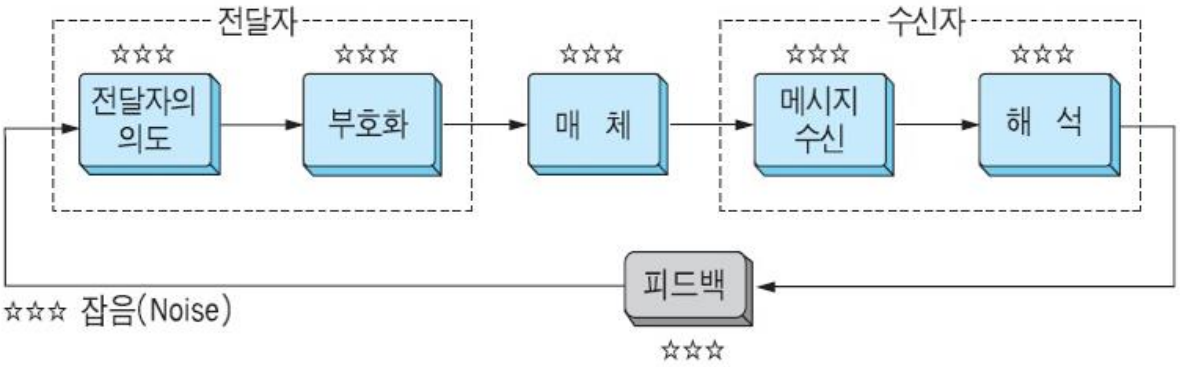
- '셀프리더십(Self-leadership)'

  스스로를 리드하는 데 필요한 행동이나 사고에 관련된 일단의 전략

Copyright 2014. 최영근 all rights reserved.

커뮤니케이션

- 경영이나 관리의 모든 과정에는 직·간접적으로 커뮤니케이션이 개입된다.
- 커뮤니케이션이 한층 강조되는 것은 조직경영에 있어서 그것이 사실전달의 수단이면서 동시에 의미전달의 수단이기 때문이다.
- 즉, 커뮤니케이션은 사실적 정보를 전달하는 역할뿐만 아니라, 경영자를 비롯한 구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 그 의미, 그리고 문화적 가치 등을 조직의 구석구석까지 전파하는 역할을 한다.
- 라틴어의 'communis'에서 유래한 것으로 'common (공동의)'이란 뜻
- "전달자와 수신자 사이의 정보의 전환, 개인을 포함한 집단간의 의미의 전달"
- "일반적인 상징을 통한 정보나 의사의 전달"
- 의사나 정보를 갖고 있는 자가 그것을 받아들이려는 타인에게 전달하고 해석되어지는 과정
- 커뮤니케이션 모델



1. 전달자(Communicator): 아이디어를 제공한다든지, 정보를 전하는 등의 의사전달을 시도하는 사람
2. 부호화: 전달자의 의도를 반영해 줄 수 있는 적절한 매개수단이 필요한데 대개가 언어를 사용하고 있으나 비언어적인 상징도 많이 사용되고 있다(예, 신호, 제스쳐, 그림, 숫자, 이모티콘 등). 상징물이나 신호 등에는 전달자의 의도가 하나의 부호로 실리게 되는데 눈으로 보이지 않는

체계이므로 전달자와 수신자간의 보다 깊은 심리적인 교감을 필요로 한다.

3. 메시지(Message) - 전달자가 수신자에게 전하려는 내용

   직접대면(face to face), E-메일, 전화, 핸드폰,스마트폰, 집단토의, 팩시밀리, 메모, 정책 규정집, 비디오, 각종 보고자료 그리고 화상회의 등의 방법들이 포함

4. 메시지 수신 및 해석

   수신된 메시지는 수신자(Receiver)에 의해서 해석되고(Decoding) 그 의미가 제대로 받아들여져야 한다.

   수신자는 자신의 과거경험이나, 준거의 틀(frame of reference)에 근거하여 부호화된 메시지를 해석한다.

5. 피드백

   일방적인 커뮤니케이션에서는 전달하려는 내용과 수신자가 받아들이는 내용사이에 왜곡의 가능성이 높다. 그리고 수신자의 반응이 없다면 내용전달이 올바로 이루어졌는지에 대하여 확인할 수 없게 된다. 그러므로 커뮤니케이션에서는 반드시 피드백이 있어야 하며, 때문에 쌍방향 커뮤니케이션의 필요성이 대두되는 것이다.

6. 잡 음

   커뮤니케이션의 각 단계마다 잡음(Noise)이 존재

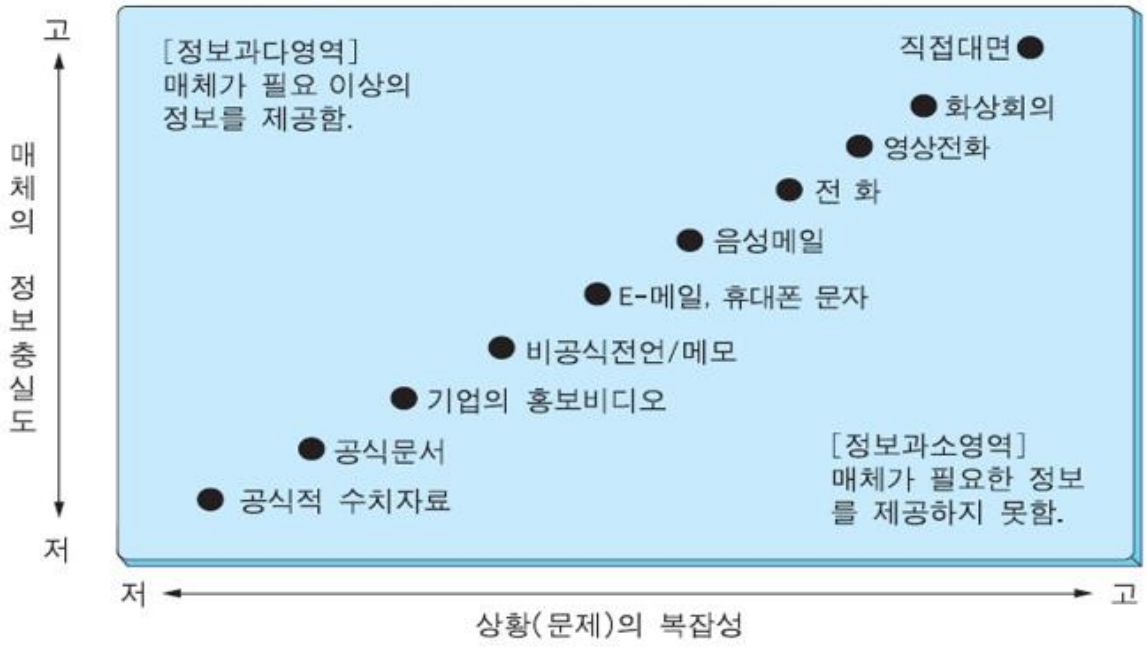
   '원활한 커뮤니케이션을 방해하는 요소

   물리적인 잡음: 전화 통화시 혼선에 의한 잡음 등

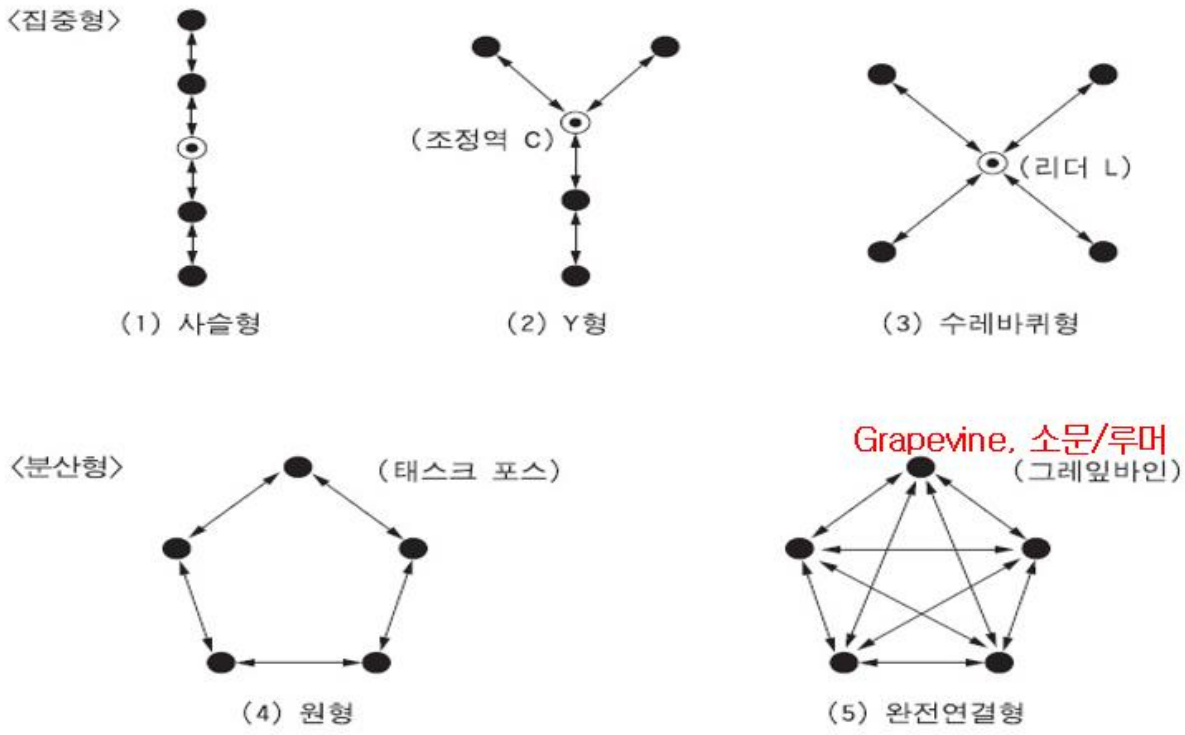
   심리적 잡음: 잡념, 고민 등

   물리적 방해물, 어의상의 문제점, 문화적 차이, 피드백 부재, 그리고 발신자와 수신자간의 지위 차이 등

- 정보충실도 (information richness): 특정 데이터가 내포하고 있는 정보의 양과 다양성



- 커뮤니케이션 네트워크 유형



1. 사슬형: 공식적인 계통과 수직적인 경로를 통해서 의사(정보)전달이 이루어지는 형태
2. Y형: 집단내에 특정의 리더가 있는 것은 아니지만, 비교적 집단을 대표할 수 있는 인물이 있는 경우
3. 수레바퀴형: 집단내에 특정한 리더가 있을 때 발생
4. 원 형: 위원회 조직이나 태스크 포스조직에서와 같이 권력의 집중도 없고, 지위의 고·하도 없이 특정 문제해결을 위해서 구성된 조직에서 발생
5. 완전연결형: 구성원 전체가 서로의 의견이나 정보를 자유의지에 따라 교환하는 형태

- E-커뮤니케이션

  이메일, 인스턴트 메시징/텍스트 메시징, 네트워킹 소프트웨어, 블로그, 비디오 컨퍼런싱 등

  인스턴트 메시징(instant messaging)과 텍스트 메시징(text messaging)

  휴대용 통신기기를 이용하여 실시간으로 이뤄지는 커뮤니케이션

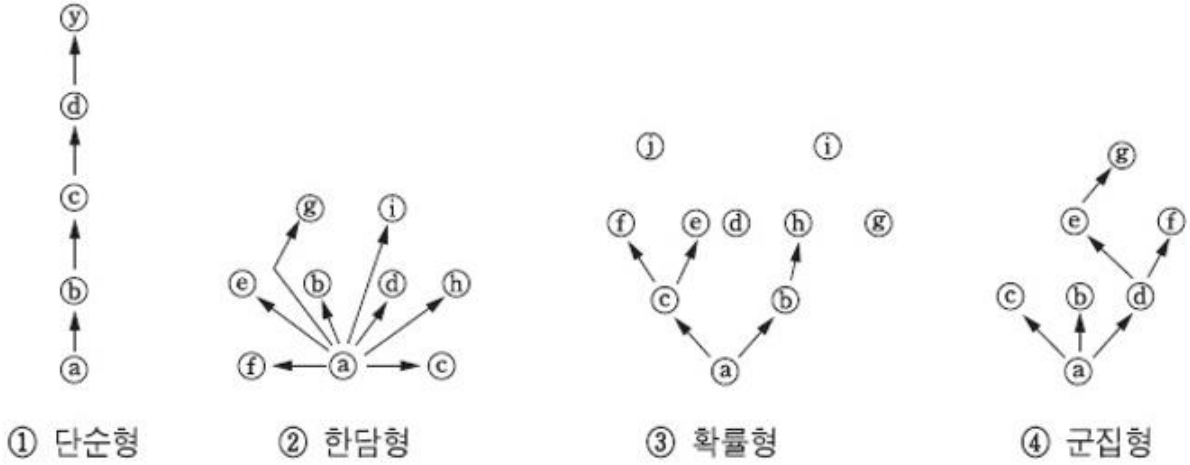
  네트워킹 분야는 가장 변화가 심한 분야이다 : 페이스북, 리위터 등

- 조직차원의 커뮤니케이션

  1. 공식적 커뮤니케이션
     - 상향식 커뮤니케이션: 하급자로부터 의사나 제반 정보가 상급자에게로 흘러가는 것
     - 하향식 커뮤니케이션: 업무와 관련된 상급자의 의견이나, 전달사항이 공식적인 경로를 거쳐 하급자에게 전달되는 것

- 수평적 커뮤니케이션: 조직내에서 같은 지위에 있는 구성원끼리의 커뮤니케이션
- 대각선 커뮤니케이션: 조직내 커뮤니케이션 방법으로 사용되는 빈도는 많지 않지만 다른 방법이 효과적이지 못할 때 사용될 수 있으며, 조직구조상 집단을 달리하고 계층을 달리하는 사람들간의 커뮤니케이션

● 비공식적 커뮤니케이션: 그레잎바인 (소문, 루머)



전달속도가 빠르다.

정보전달에 있어서 선택적이고 임의적이다.

공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션은 상호보완적이다.

조직구성원들을 포함한 모든 사람들이 불안하거나, 변화에 직면했을 때 사용한다.

약 75%의 정확성을 보인다.

조직원들의 약 50%는 그레잎바인을 통해서 직무에 관한 정보를 얻는다.

- 양방향 커뮤니케이션

  효과적 커뮤니케이션은 탑다운(Top-Down)과 바텀업(Bottom-up)이 모두 다 잘 이루어지는 양방향(two-way) 커뮤니케이션이다.

  조직에서 가장 훌륭한 하급자는 윗사람에게 할 말 다하면서도 밉게 보이지 않는 사람이다.

- 커뮤니케이션의 방해요소

  1. 왜곡

     전달자나 수신자의 능력, 의도하는 바, 가치관, 그리고 생각하는 관점의 차이 때문에 전달자의 원래의 뜻이 제대로 전해지지 않는 경우

     첫째, 전달자와 수신자가 서로 상이한 의식구조를 가지고 있는 경우

     둘째, 전달매체가 열악한 경우

     셋째, 의사(정보) 해석상에서 오류가 발생할 경우

     넷째, 전달내용이 너무 축약된 경우

  2. 생략 (또는 누락): 수신자가 정확한 판단에 필요로 하는 모든 정보를 전달자가 제대로 전달하지 못할 때(또는 않을 때)를 의미

  3. 커뮤니케이션 과중: 전달해야 하는 정보나 지식이 너무 많아서 합리적 의사결정이 손상을 입든가 전달의 효과가 기대한 대로 나타나지 않는 경우

  4. 타이밍: 정보가 아무리 중요하다고 하더라도 수신자가 필요로 하는 때에 전달되어야 의미가 있다.

  5. 수용성: 궁극적으로 수신자가 정보를 수용하지 않으면 커뮤니케이션의 유효성을 기대할 수가 없다.

- 소통의 유형

감정소통: 화내는 것을 자제하고, 풍부한 감성으로 배려의 마음을 전하는 소통

이성소통: 사실의 전달, 탐구, 진실의 발견 등을 목적으로 하는 인지내용전달 소통

영감소통: 비전, 희망, 의미, 가치 등을 감명 깊게 전달하는 소통

- 경청

개인 입장에서 효과적인 커뮤니케이션을 위한 가장 기본적인 자세는 적극적 경청(active listening)이다.

경청스타일

① 감상(感想)형(appreciative style) : 재미 추구

② 공감형(Empathetic style) : 상대방에 감정이입

③ 종합형(Comprehensive style) : 전체적 맥락 중시

④ 식별형(discerning style) : 요점 및 핵심 중심

⑤ 평가형(evaluative style) : 리액션

- 하향식 커뮤니케이션의 개선방안

하급자들이 직무수행의 방식을 정확히 이해하도록 지원해야 한다.

커뮤니케이션 효과를 높일 수 있는 방법.

① 하급자에게 직무에 대해서 충분히 알려주어 직무가 요구하는 바를 명확히 해주어야 한다.

② 직무의 배경을 설명해 줌으로써 왜 그런 일을 해야 하는지를 이해시킨다.

③ 업적과 관련된 피드백을 계속적으로 제공해줌으로써 목표추구의 효과를 높여야 한다.

④ 커뮤니케이션 경로를 다양화한다.

⑤ 중요한 내용은 반복 전달한다.

⑥ 공식적인 경로를 이용하고, 수신자에게 직접 전달되도록 한다.

- 상향식 커뮤니케이션의 개선방안

상향식 커뮤니케이션에서의 문제는**'정보의 과적현상'**이다.

보완 방법

1. 감별법(Screening)

   예외에 의한 관리 : 일상적이지 않거나 특별한 사항만 보고하게

   공급충족의 법칙 : 요약, 정리하여 시간 최소화

   대기행렬 법칙 : 정보의 중요도에 따라 재배열

2. 조직내 분위기를 조정하는 방법

   하급자가 상급자에게 보고하는 자체에 대한 두려움을 없애는 노력

3. 정보의 조직화

   상급자에게 보고되는 정보의 내용은 조직화되어야 한다. → 내용의 정리가 필요

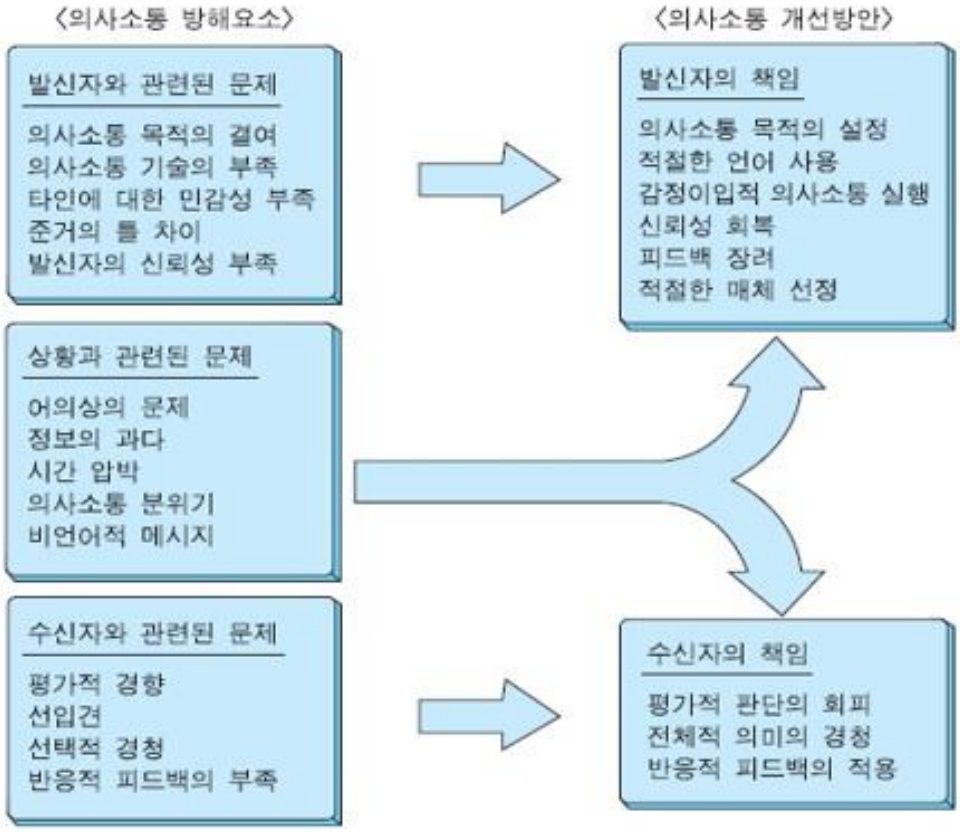
- 수평적 커뮤니케이션의 개선방안

작업 집단 내에 상급자에 대한 신뢰가 있어야 한다.

부서간 형평의 원리가 적용되어야 한다.

부서간 정보의 원활한 교환이 이루어져야 한다.

조직구조의 변화가 신축성을 지녀야 한다. 즉 환경에 맞는 조직구조를 이룰 때 수평적 커뮤니케이션이 효과적일 수 있다.



Copyright 2014. 최영근 all rights reserved.

신생기업에 필요한 조직관리

<1. 조직>

- 조직이란?

  목표지향적인 사회적 주체

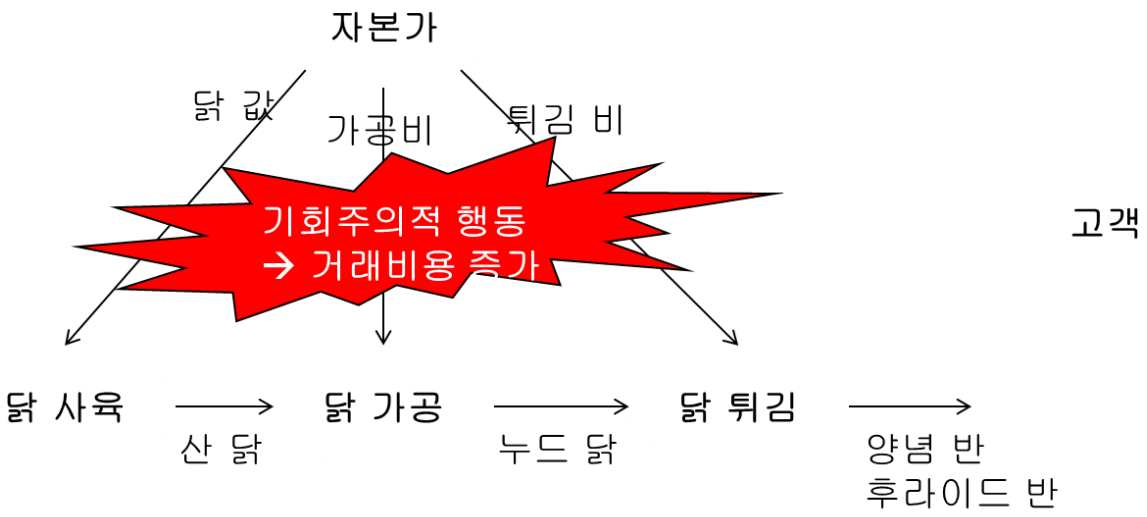
  의도적으로 구조화되고 조정되는 행위 시스템 (규칙)

  외부환경과의 지속적 연계

  다국적 기업이나 가족 기업 및 비영리 조직을 포함

- 기업 조직화의 기원

  Invisible hand → Market failure → Internalization(내부화)의 필요성 대두



사례 연구: 같은 환경 but 다른 운명

- 코닥

1880년 사진 기술자인 조지 이스트먼이 설립
1884년 롤 필름 생산
1888년 휴대성이 좋은 카메라 생산
1976년 세계 최초로 디지털 카메라를 출시
2012년 130년 역사를 뒤로하고 파산 신청

코닥의 전략은 전통적인 필름 사업을 계속하면서 동시에 디지털 기술도 발전시키는 것

- 아그파

1876년 설립(독일)
1889년 흑백 필름 생산
1989년 세계 최초 엑스레이필름 출시
1936년 세계 최초 컬러 필름 출시
1956년 세계 최초 자동 노출 사진기 출시
2005년 5월, 140년 역사를 뒤로하고 파산

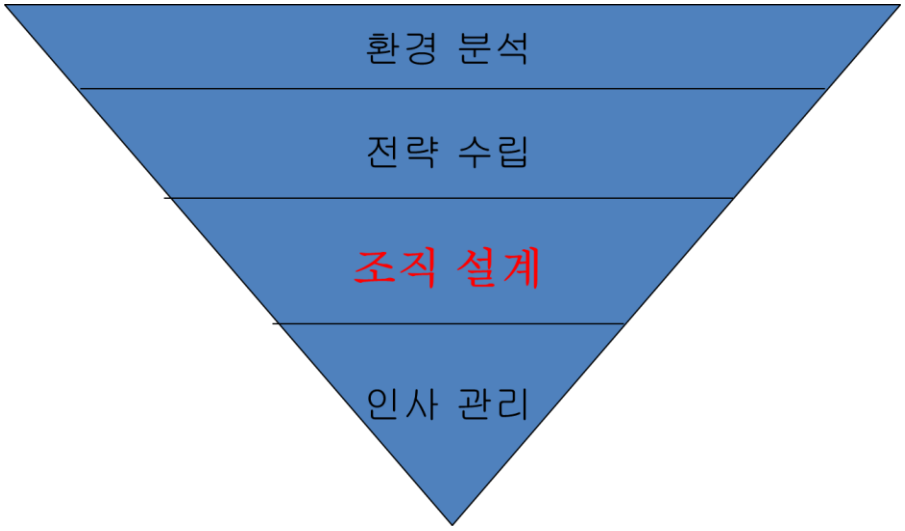
아그파포토의 파산은 디지털 사진기 보급으로 인한 전통 사진 필름과 인화지 등의 매출이 급격히 줄었기 때문

- 후지필름

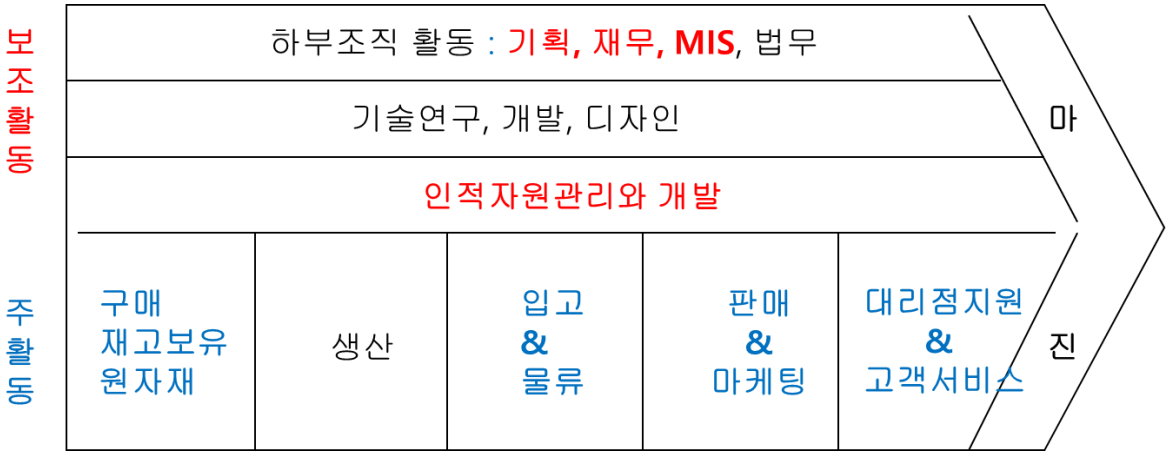
아날로그 필름의 사양길에 접어들면서 후지필름도 위기를 맞이.
고모리 시게타카 사장의 리더쉽 아래 구조조정을 하면서 위기 탈출에 성공.
2003년 CEO로 보임한 고모리 사장은 후지필름의 본업인 필름과 카메라 사업을 축소하는 대신 화장품, 평판디스플레이, 헬스케어 등 신시장으로 진출하면서 대반전을 만듬.

<2. 조직설계에 대한 이해>

- 경영의 기본관점



- 기업 조직의 프로세스



- 기업 조직 설계의 역사적 배경

1. 효율성 중심의 사고(F. W. Taylor)

   과학적 관리법: 생산, 기술 등 현장 중심의 관심

2. 조직화 중심의 사고(H. Fiol)

관리원칙 : 조직설계와 기능에 관심

관료적 조직(Bureaucratic organization)의 구조화에 기여

3. 인간중심의 사고(E. May)

호손 연구 → 미시조직행동(Micro Organization Behavior) 연구를 촉발

4. 관료적 조직의 유연성 문제

1980년대들어 유연성과 낭비 없는 조직. 고객에의 빠른 대응, 품질, 종업원의 충성심이 요구됨

팀제조직, 위계구조의 편평화, 참여경영

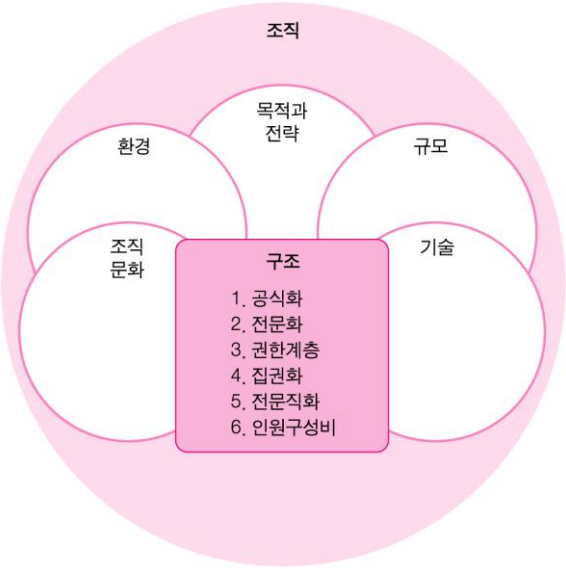
5. 환경중심의 사고

상황성(Contingency): "하나의 유일한 방법만 있는 것이 아니다" "상황에 따라 다르다"

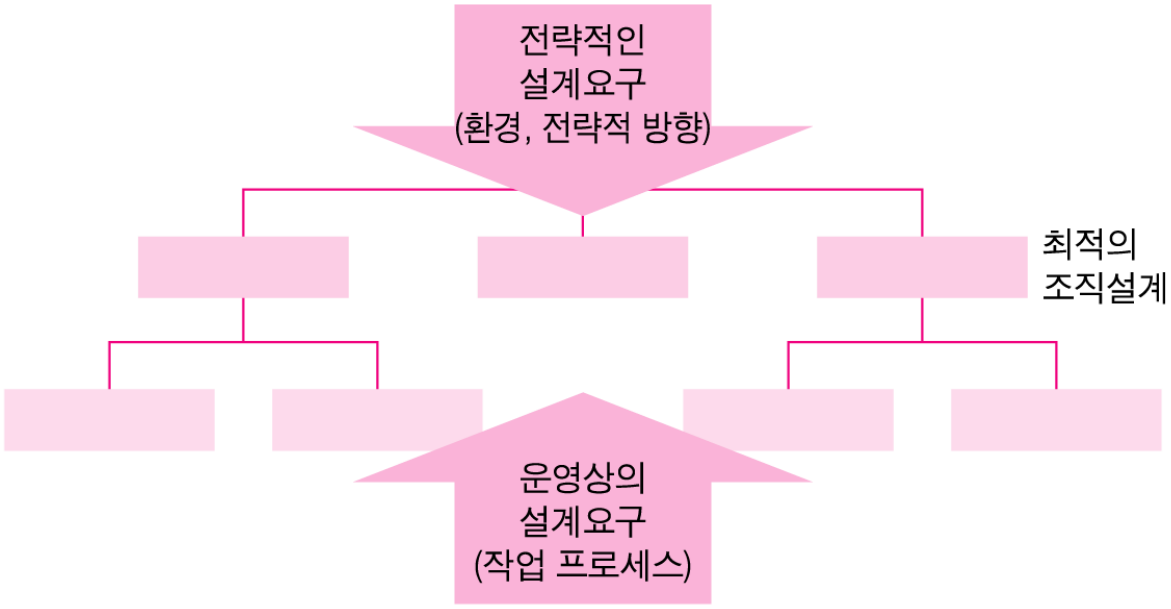
조직의 효과성 측면에서 볼 때 조직은 자신이 처한 상황에 가장 적합한 구조를 가질 때 효과적임.

Environment → (Strategy) → Structure

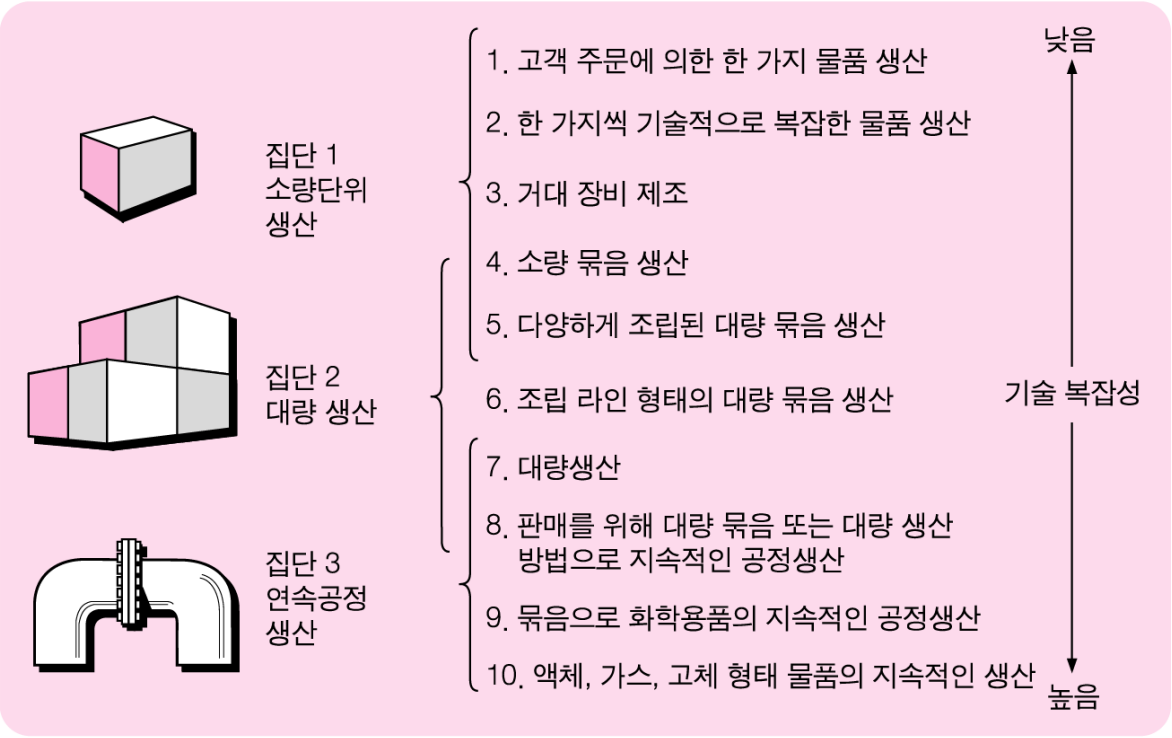
- 조직설계에 있어서 상황배경 차원과 구조적 차원의 상호작용



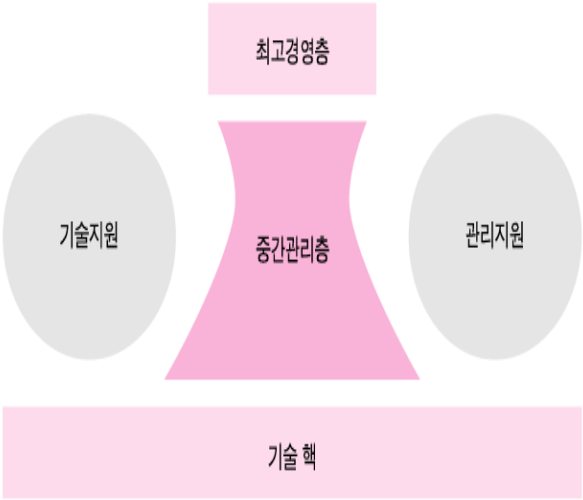
● 조직설계에 영향을 미치는 요인들



● 우드워드의 생산시스템에 기초한 100개 영국 기업의 기술분류



● 민츠버그의 조직유형



기업가 조직 : CEO강조, 수평적

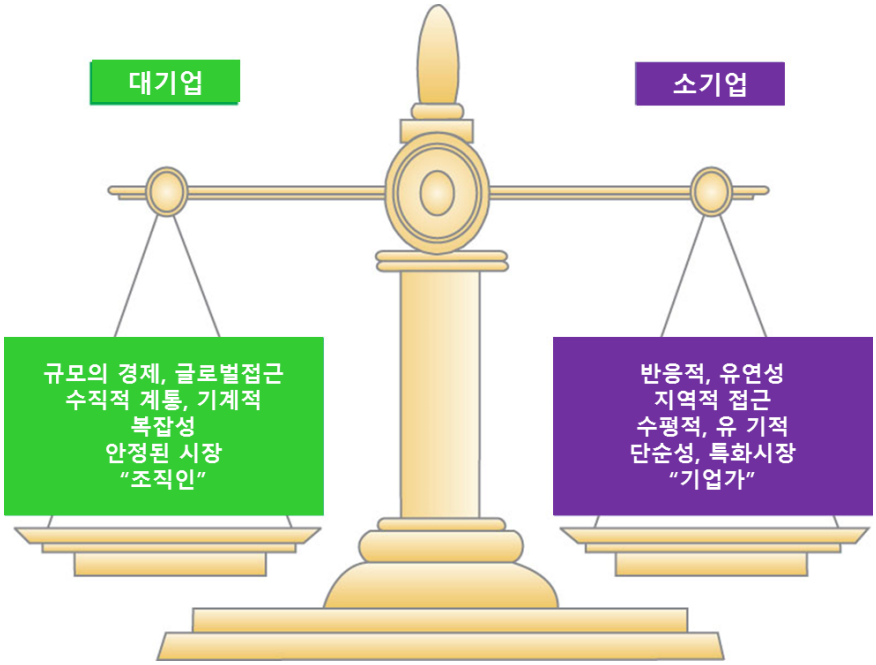
기계적 관료조직 : 대기업, 성숙기, 높은 위계, 공식화, 전문화

전문적 관료조직 : 규모 크고 기술핵이 중심. 대학, 병원, 로펌, 컨설팅사

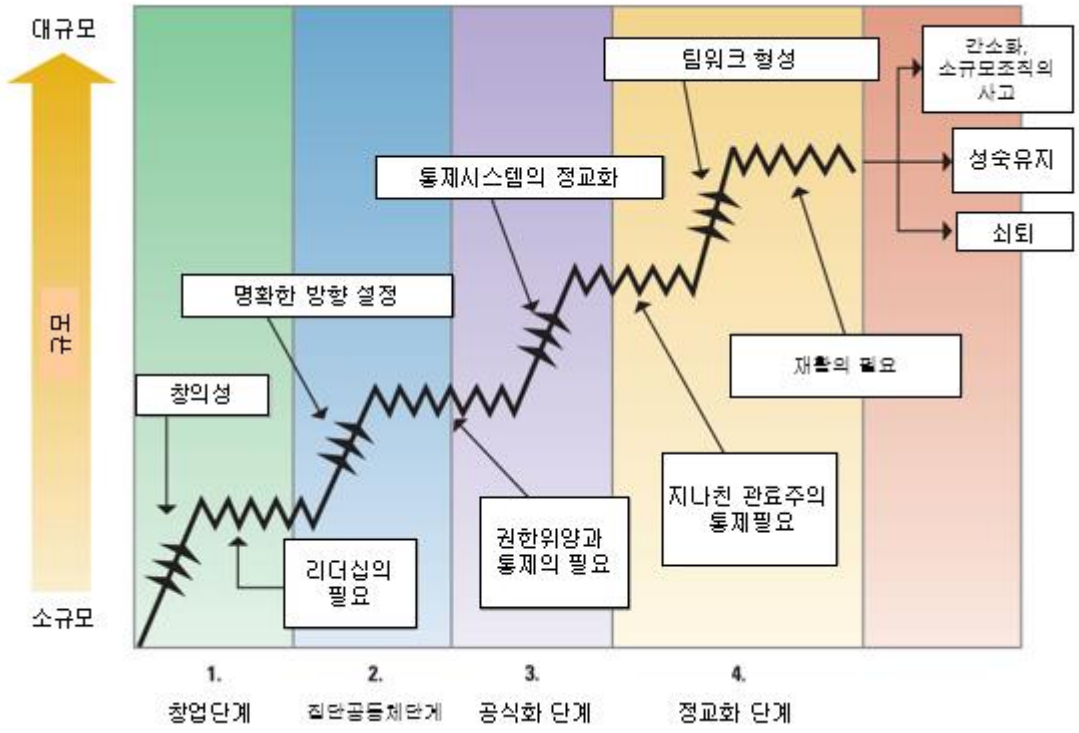
사업부조직 : 지역별 사업부제로 분화되어 있는 기업(통신, 전력, 교통 등) . 사업부 통제를 위해 개별관리부서로 인해 관리지원이 큼.

애드호크라시조직 : 성장 중간 단계 조직, 변화가 빠른 환경에 대응하기 위해 혁신 수행을 위해 중간관리, 기술지원, 관리지원이 하나로 통합, 이들은 별도 부서가 아닌 혁신을 수행하는 팀에 투입

● 대기업과 중소기업 간의 차이



● 조직 수명 주기


대규모
나이
소규모
팀워크 형성
간소화,
소규모조직의
사고
통제시스템의 정교화
성숙유지
쇠퇴
명확한 방향 설정
재활의 필요
창의성
지나친 관료주의
통제필요
권한위양과
통제의 필요
리더십의
필요
1.
창업단계
2.
집단공동체단계
3.
공식화 단계
4.
정교화 단계

<3. 신생기업의 조직관리를 위한 TIP>

- 국내 벤처캐피탈의 관점

1. CEO : 관련업계경험, 대기업출신, 출신학교

   관련업계 경험이 중요하며, 빠른 개발대응력이 요구되는 SoC나, S/W 사업에서는 필수

   대기업에서의 근무경험을 선호, 고객사와의 영업관계가 중요한 장비사업에서는 중요

   국내출신학교는 좋을 수록 선호함. -> 자금난을 해결하는데 유리함

2. 적절한 경영진 구성 : CFO/CTO는 중요

   경영진 구성에서 CEO와 더불어 CFO를 초기부터 갖추고 있는 것은 자금조달에서 중요

   CTO는 CEO가 겸비할 수 있으며, 특히 장비사업과 같이 장기개발에서는 필수

3. 개발인력은 검증된 인력집단을 선호

   대기업 관련개발부서 인력의 개발팀단위 독립 > 대학, 정부연구소 출신 인력

   특히 개발난이도가 높은 SoC나 상품기획이 중요한 SET의 경우는 더욱 중요

- 신생기업 조직 관리 TIP

1. 창업 멤버를 끝까지 대우하라

   조직이 커지더라도 초창기 고생하였던 창업멤버에 대해 CEO는 관심을 지속해야...

   특히 추후에 뛰어난 역량을 가진 멤버를 영입하고 나서 CEO의 관심이 집중되는 것은 피해야...

   창업멤버는 갖춘 능력 이상으로 진급과 보상에 항상 우선적으로 배려해야...

   구성원들간 갈등 시 창업멤버의 의견을 우선적으로 경청하고 반영해야...

2. 스탁옵션을 관리하라

   고급 인력 영입 시, 현금과 같은 현재형 보상보다는 스탁옵션과 같은 미래형 보상 방안을 활용해야...

   향후 고급인력을 확보하기 위해 스탁옵션에 대한 장기적 배분 계획이 필요...

   모든 구성원에게 적은 수량이라도 스탁옵션을 배분해야 위화감 감소와 동기 부여 가능(미국은 비서에게도...)

   초기에는 스탁옵션 IPO직전에는 우리사주조합을 활용

3. 핵심 인력과는 가족 그 이상이 되어야 함

   핵심 인력은 기술 뿐 만 아니라 사업 비밀을 알고 있는 마케팅/영업, 그리고 회사의 자금 사정을 꿰차고 있는 회계 인력들로 광범위함

   작은 조직에서는 이런 핵심 인력의 이탈이 곧 회사의 존폐를 좌우할 수 있음

   그러므로 이들과는 근로계약 관계가 아닌 가족이상의 관계를 정서적으로 형성해야 함

4. 수시로 소통해야 함

   초기 단계 조직은 체계화되어 있지 않아 업무와 관련하여 비공식적인 자리(회식 등)에서도 의견을 교환해야...

   잦은 의사소통은 업무 뿐 만 아니라 조직에 대한 감정적 몰입도를 높일 수 있어...

   초기에는 구성원들이 소통에 익숙치 않기 때문에 CEO가 소통의 리더가 되어야... → 아이디어 회의, 호프데이, 등산, 영화 등

5. CEO는 변혁적 리더십을 보여야 함

   변혁적 리더십은 카리스마와 업무능력을 모두 갖추어는 것을 의미

   창업자가 이러한 점이 부족하면 전문CEO를 영입하는 것이 필요

   특히 미래에 대한 비전을 지속적으로 제시함으로서 불안한 경영환경에서 구성원들의 동요을 최소화할 수 있어야...

6. 인력 채용 시 구성원에 설명해야 함

   작은 조직에서 새로운 인력을 영입하는 것은 기존 구성원들의 심리에 큰 영향을 미침

   필요한 직무와 스펙에 대해 기존 구성원들에게 설명하고 이해를 구해야...

   채용 과정의 스토리를 공개하여 의견을 반영토록 해야...

   CEO의 가족을 채용하는 경우 더욱 신경 써야...

7. 문서 관리는 최소화 그러나 핵심적으로...

   초기 단계에는 공식적 문서 보고보다는 의견 교환을 통해 의사결정을 함 → 문서관리는 최소화 해야...

   그러나 핵심적인 문서(회의록, 계약서 등) 관리에 소홀 할 수 있는데 이에 대한 주의와 노력이 필요...