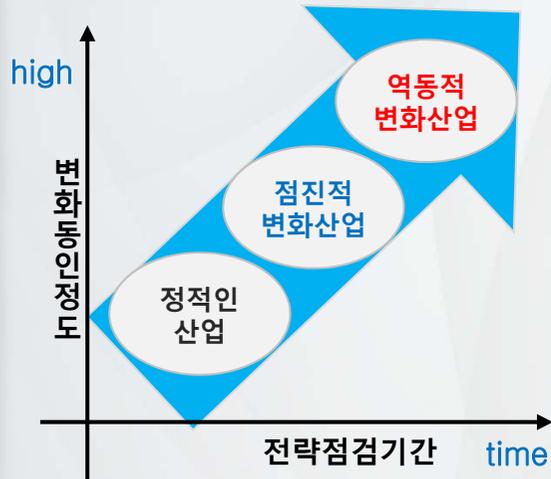




1. 경영전략수립의 이해와 체계



가. 산업변화 동인에 따른 전략수립



■ 전략수립 기간

- 장기전략 : 10년 내외의 회사비전
- 중기전략 : 3~5년간의 사업전략
- 단기전략 : 1년간의 사업계획, 경영전략

■ 변화동인

기술진보, 소비자의 변화, 대체제의 출현,
신규업체 출현, 신시장 출현, 비즈니스모델의 변화,
규제강화, 국제간의 협상 변화, M&A

■ 논리적인 전개

마케팅, 경영, 사업계획서, 여타 대부분의 기획서는 사전환경분석을 통하여 전략방향과 실행 계획을 수립한 후, 최종적으로 정량적 결과와 기대효과를 예측하여 일정 별 추진계획으로 정리



나. 손자병법에서 배우는 전략적 사고

■ 지피지기 백전불태(知彼知己 百戰不殆)

(지피지기 백전불태 부지피이지기 일승일부 부지피부지기 매전필패)

■ 손빈의 전략 ; 제나라 장수 전기(田忌)의 경마

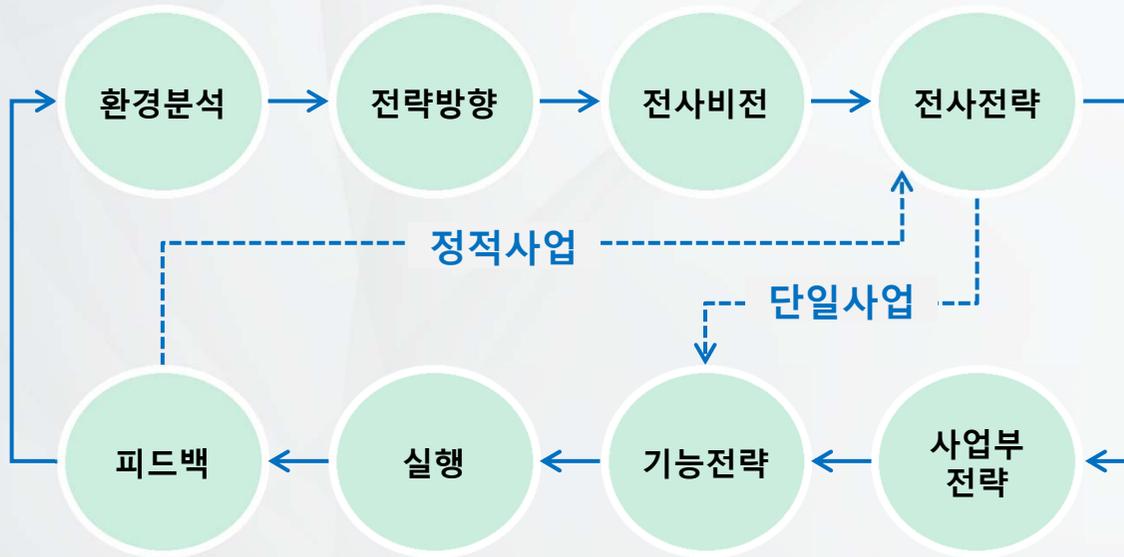


- 왕의 1등 와 ()등 의 대결 : 패
- 왕의 2등 와 ()등 의 대결 : 승
- 왕의 3등 와 ()등 의 대결 : 승



다. 전략수립의 구분 및 체계

■ 전략수립의 선 순환 구조



다. 전략수립의 구분 및 체계

- 사업전략과 기능전략

- 사업전략과 기능전략
- 외부지향과 내부지향
- Market Proposition : Business System



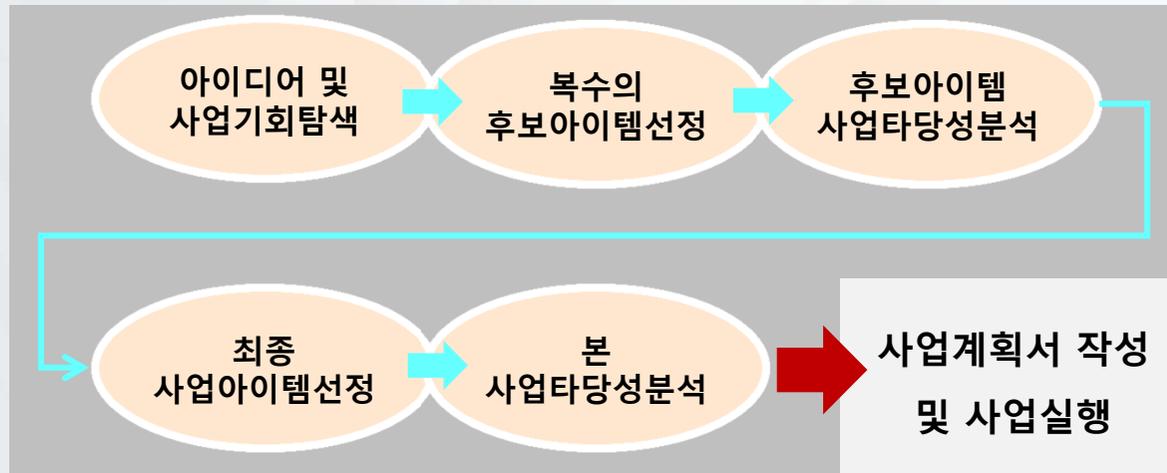


2.신규사업 추진절차와 타당성 분석



가. 신규 사업의 상품성 및 시장성 분석

■ 신규사업 추진 절차



가. 신규 사업의 상품성 및 시장성 분석

■ 상품(기술)성 및 시장성 분석

- 핵심 기술(혹은 노하우, 방법론)을 정확히 알고 있는가?
- 확보 가능한 인력으로 생산 및 판매, 유통 혹은 서비스 구현이 가능한가?
- 시장 진입 장벽, 상품의 생명주기, 생활의 필요
- 시장의 규모가 크고 매력적인가?
- 우리의 강점으로 공략할 틈새시장이 있는가?
- 정책이나 제도를 이용하여 확보할 수 있는 시장이 있는가?
- 소비자 성향, 잠재시장의 규모, 경쟁기업의 침투 가능성은 어느 정도인가?



나. 신규 사업의 수익성 및 안정성 분석

■ 신규사업의 수익성 분석

- 적정비용으로 상품을 생산/판매/운영하거나 구현하는데 어려움이 있는가?
- 상품 생산 및 유통, 서비스, 운영의 절차가 복잡하지 않고 효율적인가?
- 원재료(혹은 소요자재) 확보가 용이하고 그 구입 비용은 안정적인가?
- 필요한 인적자원의 공급이 용이하고 저렴한가?
- 손익을 검토

■ 신규사업의 안정성 분석

- 경제 순환 과정에서 불황 적응력은 어느 정도인가?
- 기술 진보 수준은 어느 정도이며, 기술변화에 쉽게 대처할 수 있는가?
- 초기 투자액은 어느 규모이며, 자금조달이 가능한 범위인가?
- 이익이 실현되는 데 필요한 기간은? 그 동안 자금력은 충분한가?
- 평균 재고 수준은 어느 정도이며, 재고상품의 회전기간은 어느 정도인가?
- 수요의 변동성, 사업의 지속성



다. 지역사회 공헌하고 사회통합을 추구

■ 경제적 가치와 함께 사회적 가치를 고려

- 욕구(wants) : 무엇을 얻거나 무슨 일을 하고자 바라는 일(주관적)
- 생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 애정과 소속감, 존경, 자아실현의 단계
- 필요(Needs) : 본질적이면서 바람직한 것(이루고자 하는 것)과 현실과의 차이
- 경제적 가치(재무지표상의 가치)와 사회적인 가치를 동시에 고려하는 일

■ 사회적 책임기업의 사회공헌 아이디어

- 장애여부, 소득수준, 성, 연령, 세대, 지역별 차별화를 줄일 수 있는 일
- 소외된 이웃의 질병 혹은 신체적인 어려움에 도움을 주는 일
- 상대적으로 부족한 문화적, 교육적 혜택을 줄 수 있는 아이디어
- 적절한 정보를 제공하고, 지식 소외를 해소할 수 있는 장을 마련하는 일
- 궁극적 목적인 삶의 질 향상을 추구하는 목적에 부합하는 일을 고려
- 기업이 속한 지역의 전체적인 통합을 추구하고 더불어 살아갈 수 있는 일





3. 전략수립의 체계적인 3단계 모형

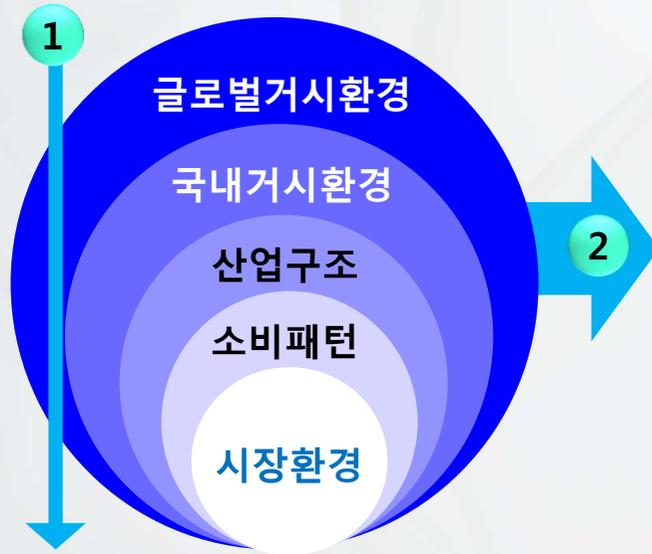


가. Analysis, Strategy, Result(성과) 모델



나. Analysis(분석) 요소와 분석절차

▶ 외부환경분석



▶ 내부환경분석



다. Result(성과) 의 요소와 분석절차

▶ 결과자료집계

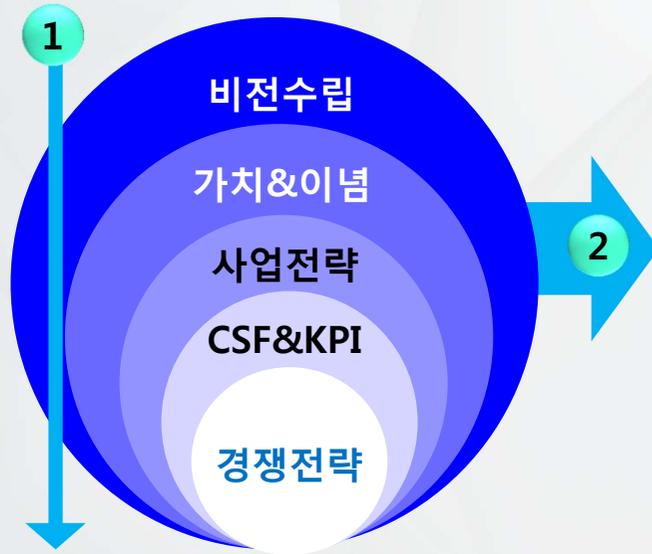


▶ 결과자료분석



라. Strategy(전략)의 요소와 수립절차

▶ 사업전략수립



▶ 기능전략수립





1. 비즈니스플랜 작성시의 주안점



가. 비즈니스플랜의 중요성



■ 비즈니스플랜에 성패가 달려있다!

- 기업경영 및 업무운영의 효율성을 높여 **비용과 시간을 절약**하게 하고, 성과를 창출
- 성공의 청사진을 제시하여 **외부 자금의 조달 및 매출증대, 고객확보** 등에 결정적 도움
- 구체적 실적이 적은 사업초기의 경우는 비즈니스플랜이 성공 예감의 유일한 단서



나. 목적 적합성 및 구체성

- 비즈니스플랜을 누가(讀者) 읽는가?
 - 외부 제출용 : 해당 기관의 접수 의도를 충분히 반영
심사의 중점사항을 점검
 - 국가의 정책적 예산을 집행하는 경우가 대부분으로 공신력이 중요
⇒ 정해진 Format 사용
 - 회사내부용의 경우 : 누가 읽어보는가?
 캠페인기획서인가?
 영업제안서인지?
 제품소개서인지?



나. 목적 적합성 및 구체성

■ 구체적인 정보를 제공

“최근 2~3년 사이에 우리제품의 국내 시장규모가 상당히 커지고 있어서 사업성이 우수하다?”



“경제연구소 보고서에 의하면, 작년 시장 규모가 1천억이었고 올해는 1.5천억으로 50% 정도 증가가 예상되며, 3년 후의 시장규모가 약 3천억으로 작년 대비 3배로 증가할 것이다.”

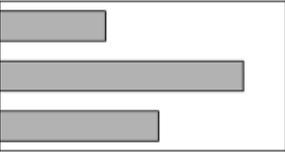
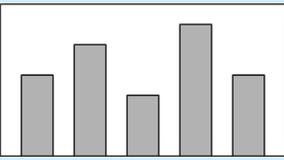
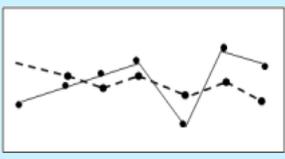
■ 정량적인 정보와 정성적인 기술의 조화

- 정량적인 수치들은 별도의 그래프나 차트, 표로 작성하면 한눈에 파악 가능
- 서술문은 장황하지 않게 요약하고, 부문별로 단락마다 끊고, 개조식으로 작성
- 정량적 자료와 함께 각 장의 말머리, 말꼬리 또는 차트 전후 좌우 적절한 정성적 서술



나. 목적 적합성 및 구체성

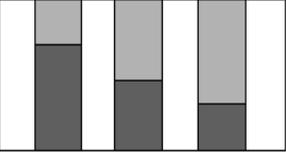
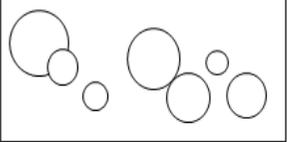
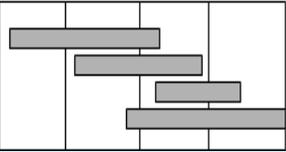
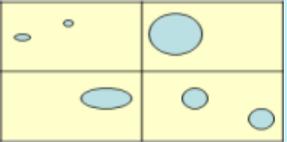
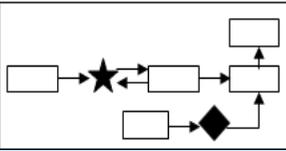
■ 정보 속성별 Chart 표현법

정보속성 및 사용처	표현법	정보속성 및 사용처	표현법																
<ul style="list-style-type: none"> ▶교차 비교할 때 ▶정성적 자료 정리할 때 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	구분	A	B	C	1				2				3				<ul style="list-style-type: none"> ▶복수 비교 평가할 때 ▶차이의 대소를 비교 	
구분	A	B	C																
1																			
2																			
3																			
<ul style="list-style-type: none"> ▶시간 주기가 적을 때 ▶년도 별 추이 비교 		<ul style="list-style-type: none"> ▶복수 비교 평가할 때 ▶차이의 비율을 비교 																	
<ul style="list-style-type: none"> ▶시간 주기가 많을 때 ▶누적자료 보여줄 때 		<ul style="list-style-type: none"> ▶복수 비교 평가할 때 ▶속성 차이 확실히 할 때 																	



나. 목적 적합성 및 구체성

■ 정보 속성별 Chart 표현법

정보속성 및 사용처	표현법	정보속성 및 사용처	표현법
<ul style="list-style-type: none"> ▶비용 차이를 비교할 때 ▶지역 차이를 비교할 때 		<ul style="list-style-type: none"> ▶변수 세 개인 정보 표시 ▶가로, 세로, 원의 크기 	
<ul style="list-style-type: none"> ▶시간에 따른 일정 관리 ▶항목별 범위 지정할 때 		<ul style="list-style-type: none"> ▶변수 세 개인 정보 표시 ▶구간별 특성을 설명 	
<ul style="list-style-type: none"> ▶흐름을 설명할 때 ▶제품 및 서비스 절차 		<ul style="list-style-type: none"> ▶여러 변수의 차이 설명 ▶복수의 비교 대상/변수 	



다. 현실 가능성, 차별성, 미관성, 공공성

- 허구로 느껴지지 않도록 목표와 실행방안을 꼼꼼히 점검
 - 실제 사업을 실행한다는 가정 하에 현실에 맞게 작성
 - 부풀려진 매출 수치나 시장을 자의적, 낙관적으로 분석하여 허구로 들리지 않도록
 - 초안을 자신의 역량과 시장 환경과 비교해 봄
 - ⇒ 그것을 실현할 수 있는 방법이 제대로 기술되었는지를 검토

- 차별성이 있어야 함

- 수요보다 공급이 초과된 상태
- 최종 타겟 고객에게 어필, 소구
- 자기만의 독특한 노하우, 기술력, 지식과 경험을 어필



다. 현실 가능성, 차별성, 미관성, 공공성

- 미관성과 공공의 이익을 도모
 - 연역적인 방법과 귀납적인 방법의 혼용으로 설득력 부여
 - 이미지와 도표의 사용, 폰트 크기와 색감의 적절한 선택
 - 경제적인 이익과 함께 사회적인 좋은 반응과 가치 창출 추구





2. 비즈니스플랜 자료조사방법



가. 문헌정보를 통하여 정형적인 자료를 조사

■ 문헌정보 자료의 특징

- 과학적이며 일정한 형식
- 년도별 시장 규모 및 성장률 분석, 품목별 국내/외의 유통 물량
- 전체 혹은 업종별 수출입 규모, 업체별 제품 생산 물량이나 판매물량, 시장점유율

■ 문헌정보 자료의 원천

- 관련협회의 발행 보고서 및 잡지
- 통계청 및 산업자원부의 조사보고자료 및 간행물
- 경영관련(전략경영, 마케팅, 재무, 인사, 조직) 논문
- 공공도서관(국회, 대학, 공공기관) 자료
- 기업부설연구소 및 공공연구기관
- 금융기관, 컨설팅 회사의 보고서 및 간행물
- 기업의 연말보고서 및 신용평가회사의 기록



가. 문헌정보를 통하여 정형적인 자료를 조사

■ 경제/경영 자료와 관련된 유관기관

경제/경영 유관기관	중소기업 유관기관
- 통계청(www.kostat.go.kr)	- 중소기업청(www.smba.go.kr)
- 한국개발연구원(www.kdi.re.kr)	- 중소기업중앙회(www.kbiz.or.kr)
- 산업연구원(www.kiet.re.kr)	- 소상공인진흥원(www.seda.or.kr)
- 국회도서관(www.nanet.go.kr)	- 사회적기업진흥원(socialenterprise.or.kr)
- 대외경제정책연구원(www.kiep.go.kr)	- 창업넷(www.changupnet.go.kr)
- 국립중앙도서관(www.nl.go.kr)	- 코트라(www.kora.or.kr)
- 한국은행(www.bok.or.kr)	- 공정위가맹거래사업(franchise.ftc.go.kr)
- LG경제연구소(www.lgeri.com)	- 서울산업통상진흥원(www.sba.kr)
- 삼성경제연구소(www.seri.org)	- 중앙자활센터(www.cssf.or.kr)
- 현대경제연구소(www.hri.co.kr)	- 벤처기업협회(www.venture.or.kr)
- FORTUNE(www.fortune.com)	- 프랜차이즈협회(www.ifka.or.kr)
- JSTOR(www.jstor.com)	- 앙트레프레너(www.entrepreneur.com)



가. 문헌정보를 통하여 정형적인 자료를 조사

■ 주요 정부기관 및 산업별 유관기관

정부 주요기관	산업별 유관기관
- 농림수산식품부(www.maf.go.kr)	- 금융감독원(www.fss.or.kr)
- 지식경제부(www.mke.go.kr)	- 정보통신정책연구원(www.kisdi.re.kr)
- 문화체육관광부(www.mcst.go.kr)	- 정보통신산업진흥원(www.nipa.kr)
- 보건복지부(www.mw.go.kr)	- 포스코경영연구소(www.posri.re.kr)
- 여성가족부(www.mogef.go.kr)	- 에너지경제연구원(www.keei.re.kr)
- 환경부(www.me.go.kr)	- 섬유개발연구원(www.textile.or.kr)
- 외교통상부(www.mofat.go.kr)	- 섬유기술연구소(www.kotiti.re.kr)
- 교육과학기술부(www.mest.go.kr)	- 조선공업협회(www.koshipa.or.kr)
- 기획재정부(www.mosf.go.kr)	- 한국해양연구원(www.kordi.re.kr)
- 고용노동부(www.molab.go.kr)	- 자동차공업협회(www.kama.or.kr)
- 국토해양부(www.mltm.go.kr)	- 건설산업연구원(www.cerik.re.kr)
- 행정안전부(www.mopas.go.kr)	- OECD(www.oecd.org)



나. 역동적인 자료로 보강하라!

■ 문헌정보의 제약

“문헌정보는 신빙성은 높지만 몇 가지 단점이 있다!”

- 과거정보 임
- 사업규모가 적을 경우 자료가 존재하지 않음
- 정보를 얻는데 시간과 공간의 제약이 따름

■ 역동적인 자료의 원천

- 인터넷 정보검색을 통한 자료 수집
- 최근의 경제 및 일간신문의 뉴스
- 관련 잡지(월간, 주간)
- 무역박람회, 산업박람회, 발명품 전시회 등
- 선도기업의 CEO 연설 또는 강의 자료



최근의 소위,
역동적인 자료로
표준적인 자료를
뒷받침 할 때 좋은 분석



다. 현장조사, 소비자조사

■ 직접조사의 필요성

소비자나 고객을 직접 조사하는 것은 기존 자료를 얻는 것보다 많은 시간과 자금이 투자되어야 하지만 때에 따라 필요한 경우가 있다.

- 신제품 출시를 위한 가격결정이나 디자인 컨셉의 호, 불호를 파악하기 위한 조사
- 상품 출시 전 소비자에게 일정 기간 직접 사용토록 한 후 상품 호응의 반응조사
- 일정 규모의 집단을 선정하여 면접 또는 토론 형식으로 표적집단 면접조사 실시
- 기존 영업점의 상권분석 혹은 신규 영업점 출점을 위한 입지조사 및 상권분석

■ 직접조사의 방법



- HUT(Home Use Test) : 수요조사
- U&A(Usage & Attitude)조사 : 수요조사
- 유동인구조사, 출구조사 : 수요, 소비행태 조사
- F.G.I.(표적집단면접) : 시장특성,구조, 판매전략 수립
- 우편 또는 인터넷 설문조사
- 전화조사 : 소비행태, 수요증감 조사
- 1:1조사 : 경쟁분석(경쟁제품 수요자 직접 1:1 조사)
- 해외시장 벤치마킹 조사
- 입지조사 및 상권분석



라. 통계적인 조사방법

■ 통계조사의 필요성

통계조사를 통해 연구보고서를 작성하거나 정부 및 지자체의 용역보고서를 작성할 때 사용하는 방법으로 통계조사 소프트웨어 프로그램에 조사데이터를 입력하고 그 결과를 도출한다.

■ 통계조사의 방법

계열지수법

두 개의 상품이 상호 일정한 연관성을 가지고 있는 경우 한쪽의 수치(매출, 비용, 이익 등)를 가지고 다른 한쪽의 잠재수요 또는 수치를 예측하는 방법(상호관계가 긴밀한 경우)

상관관계법

어느 쪽의 변화와 그 변화에 영향을 주는 다른 여러 요소, 즉 종속변수와 독립변수 상호 간의 관련성을 통계적인 방법으로 산정하여 수요를 예측

시계열/최소자승/ 이동평균/지수평할법

과거의 변동추이를 이용 미래의 추세를 예측하는 **시계열법**, 실측치와 추정치의 오차제곱합이 최소인 추세선을 따라서 수요를 예측하는 **최소자승법**, 과거 정보를 평균하여 미래수요를 예측하는 **이동평균법**, 특히 과거의 자료 중 최근의 자료에 가중치를 부여하여 미래의 수요를 예측하는 **지수평할법**





3. 비즈니스플랜 의 항목과 내용

사업계획서를 중심으로



가. 서론, 본론, 결론 부분의 주요 내용

■ 서론 부분의 주요 내용

기본적인 개요에 해당, 사업주체인 경영자 혹은 회사가 누구인지, 사업 내용은 무엇인지 설명

- 회사 업력, 업종, 핵심인력 및 이사진, 주요제품, 회사의 연혁 혹은 경영자의 프로필
- 사업 혹은 아이템에 대한 설명, 무슨 사업을 하려는지 명확히 전달
- 산업재산권의 보유에 대한 설명, 상품이나 중요한 기술을 설명할 수 있는 이미지

■ 본론 부분의 주요 내용

사업 환경분석과 사업화 전략을 기술, '사업성'과 '전략 실현 가능성' 판단의 중요 단초 제공

- 사업과 관련된 거시환경의 특징, 자신 혹은 자사가 가지고 있는 강점, 시장의 연도별 추이와 크기 등 시장분석 자료, 제품별 기술동향과 전망에 대한 자료, 경쟁 기업에 대한 구체적인 분석, 주요 유통채널의 특징, 입지하려는 점포의 상권 분석, 고객 세분 시장
- 품질확립 및 안정화, 매출확대 및 정착, 성장 및 도약 단계 등의 단계를 구분하여 목표 정하고 구체적인 사업화 전략(비전, 고객, 기술개발, 상품/가격, 구성원, 촉진 등) 기술



가. 서론, 본론, 결론 부분의 주요 내용

■ 결론 부분의 주요 내용

재무적인 수치로 정리하고 분석, 비즈니스플랜의 용도에 따라 주주가치 창출, 고객가치 및 종업원가치 창출 부분이 같이 언급될 수 있으며, 최종적으로 사업 추진일정표로 정리

- '추정매출과 이익'은 CEO, 본인 당사자, 아니면 관공서, 은행, 동업자 등 외부인의 투자 결정 시 가장 관심을 갖는 부분
- 투자수익률, 손익분기점, 한 달에 매출을 얼마나 올려야 손익분기점 매출이 되는지 등을 언급
- 일자리 창출 혹은 사회서비스 창출효과, 삶의 질 및 지역통합, 복지신장 등에 대한 기대효과를 정량적 혹은 정성적인 자료로 제시
- 마지막에 구체적인 사업계획 실행 및 추진일정표를 제시

■ 요약

맨 앞부분에는 비즈니스플랜의 내용을 한눈에 파악할 수 있도록 요약
1~4페이지 분량으로, 사업내용, 주요전략, 사업비전, 사업수익의 4가지 항목으로 요약 정리



나. 사업계획서의 각 부분에 들어가야 할 항목

부 분	주요 내용	비 고
사업개요	<ol style="list-style-type: none"> 1. 자사 혹은 자기 프로필 2. 사업내용 및 아이템 설명 3. 사업 인/허가 절차 	<ul style="list-style-type: none"> - 상품 및 기술관련 이미지 제시 - 보유 산업재산권 등 제시 - 관련된 회사연력 및 프로필
환경분석	<ol style="list-style-type: none"> 1. 거시 환경 및 산업 환경 2. 기술 수준 및 전망(국가/제품/기술별) 3. 시장 규모 및 추이(지역/제품/고객별) 4. 자사 역량 및 강/약점 분석 5. 경쟁기업, 유통채널, 소비자/고객 분석 6. 입지조건 및 상권분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업의 기회/위협, 자사의 강점/약점 (서두 혹은 말미에 요약) - 분석에서 나타난 문제점과 해결방안 요약



나. 사업계획서의 각 부분에 들어가야 할 항목

부 분	주요 내용	비 고
전략수립	<ol style="list-style-type: none"> 1. 단계별 사업의 목표(3단계로 제시) 2. 회사의 사명과 이념, 추구가치 3. 단계별 목표 시장(상품) 및 가격전략 4. 기술개발 및 시제품, 생산/구매 전략 5. 핵심성공요소 및 핵심성과지표 정의 6. 포지셔닝 전략 7. 인사조직 전략 8. 유통 및 촉진전략 	<ul style="list-style-type: none"> - 성공 요소 별 성과지표 개발/체득/실행 가능성 및 산업재산권 등 취득계획 제시
기대효과	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사업투자비 및 대차대조표 2. 기간별 매출 및 비용추정(1~3개년) 3. 손익계산서 작성(1~3개년) 4. 투자수익율 및 손익분기점 분석 5. 자산가치 및 시장가치 분석 6. 경제적 혹은 사회적 부가가치 7. 사업 추진 일정표 	<ul style="list-style-type: none"> - 경제적 부가가치는 투자자본에 대한 기회비용을 고려 - 사회적 부가가치는 일자리/사회서비스/삶의 질/역 통합 등 고려



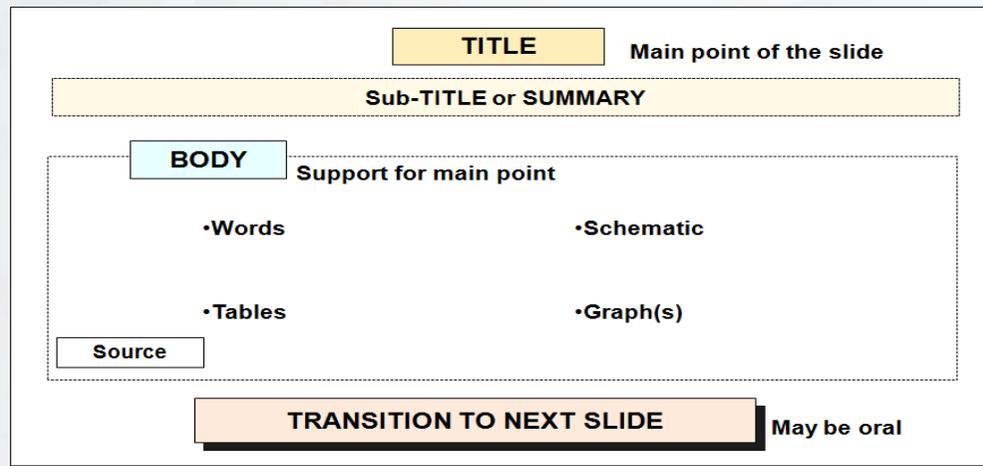


4. 비즈니스플랜 프레젠테이션



가. PT용 슬라이드 구성 및 특징

■ PT용 슬라이드의 구성 및 특징



- **제 목** : 듣는 이로 하여금 주요 개념 및 특징을 이해
- **부제목 혹은 간단한 설명문구(1~2줄)** : 본문에 있는 새로운 사실 또는 정보를 소개
- **본 문** : 제목에서 얘기하는 바를 증명할 수 있는 데이터 또는 정보 기술
- **슬라이드 하단 박스** : 슬라이드 내용의 요약 또는 시사점을 도출, 다음 슬라이드의 뉘앙스



나. 프레젠테이션 준비

■ 발표자의 Image-making

- 복장은 단정한 정장차림, 남성의 경우는 콤비를 피하고, 여성은 화장에 주의
- 색상은 화려하지 않고, 넥타이, 스카프, 액세서리 등으로 포인트화
- 구두는 청결하게, 안쪽의 셔츠와 정장은 깨끗이 세탁, 다림질
- 시선은 청중을 향함, 화면이나 원고를 많이 보지 않도록 주의
- 바르면서도 변화 있는 자세와 몸가짐, 자연스럽게 바른 자세
- 목소리는 감정 전달되도록 구어체로 대화하듯이, 표준말 사용(비어, 속어, 은어는 피함)

■ 사전 리허설

- 발표장에 미리 도착하여 준비, 발표할 내용을 먼저 음미
- 마이크, 발표자료, 노트북, 빔 프로젝터 등의 작동상태를 확인
- 발표할 위치에 서서 느낌으로서 자신감을 회복하고, 공간 개념 파악, 초기 시연 실시
- 청중의 예상 질문과 답변을 준비
(이전의 실적 혹은 숫자나 통계치 요구, 구체적 의미에 대한 질문, 발표자와 다른 의견에 대비)





1. 글로벌 거시환경의 핵심 이슈 분석



가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 전세계 FTA의 추진동향

전 세계적으로 발효중인 지역무역협정(RTA)은 194건에 달함

- GATT 출범 이후 체결된 지역무역협정은 250건이 넘은(2007년 3월)
- 지역무역협정은 1990년대 이후 급증, 1995년 WTO 출범 후 지금까지 144건이 발효
- 전세계 교역량에서 RTA 역내 교역량이 차지하는 비중은 2002년에 33% ↑, 2005년에 50% ↑

세계적인 FTA 체결증가는 WTO DDA 협상이 부진한 가운데 가속화될 전망

- 우리나라도 2004년 칠레와의 FTA를 발효시킨 이후 동시 다발적인 FTA 추진전략 수립
- 중국과 일본도 최근 2~3년 사이에 FTA 추진 건수가 급증



가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 한·EU FTA / 한·미 FTA 시행

- 우리나라는 각국과 체결한 FTA 네트워크에 의한 국내총생산, 수출, 수입이 60%를 상회
- 한·미 FTA는 다양한 산업과 부분에서 이해관계 충돌(대기업>중/소/소상공인)
- 한·EU FTA로 국가별 경쟁우위 산업 구분
 - 화장품, 고가 자동차, 의약품, 농축산업, 가죽제품 VS 섬유, 편물, 전기전자, 선박, 한류

■ 한·중·일 FTA 추진동향

한국은 2003년부터 FTA 추진 로드맵에 따라 동시다발적 FTA 추진

중국은 동아시아국가를 비롯한 각국과의 추진으로 경제적 이익과 외교안보적 영향력 확대추구

일본은 동남아 경제통합의 주도권을 확보하고자 FTA 적극 추진, 추진동력을 잃어가는 형국



가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

■ 한·중·일 FTA 추진동향

한중일 3국간에는 여전히 정치 경제적 갈등요인이 존재

- 각국의 산업구조 조정, 과거의 역사적 경험, 역사왜곡, 영토분쟁, 중국과 일본의 주도권 다툼 등 정치, 경제적인 갈등요인이 존재

한중일 간 FTA에 있어서의 경제적 주요 쟁점

- 일본의 농업 보호성향, 한국의 대중 농업 및 제조업 개방 우려, 서비스, 투자, 지적재산권을 포함한 자유화 수준이 높은 포괄적인 FTA에 대하여 중국의 소극적인 태도 문제
- 한국이 일본과의 조율을 통하여 농업부분의 민감성을 반영하면서 자유화 수준이 높은 FTA 표준안을 마련하여 중국과의 합의를 도출하고 중국 내 제도개선 합의를 견인하는 역할 필요

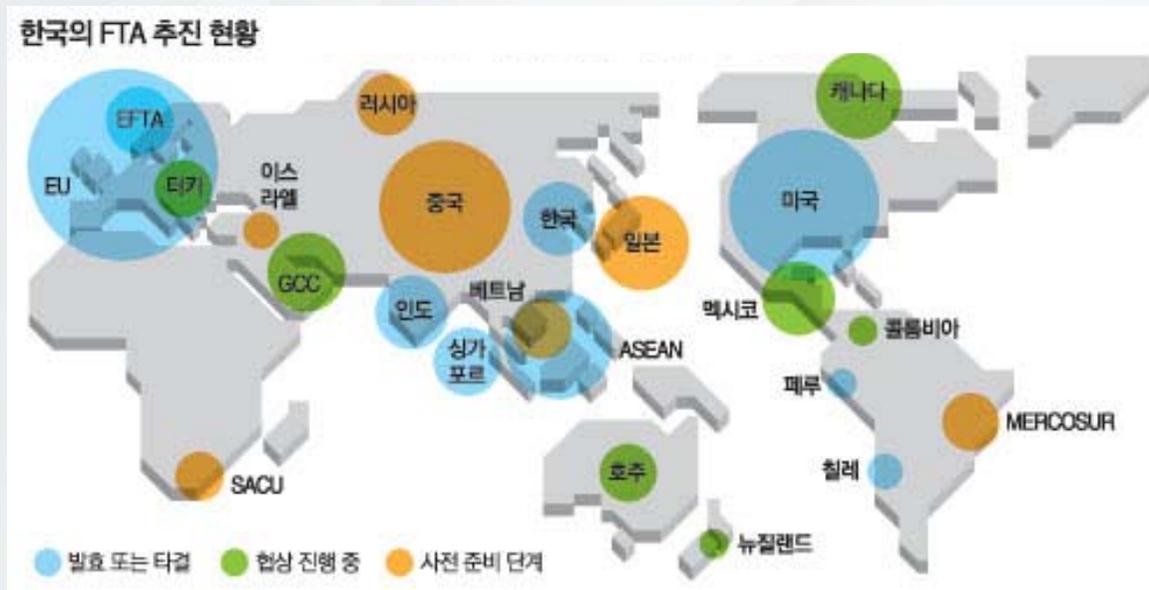
중국과 일본의 주도권 경쟁이 한중일 FTA의 가장 큰 걸림돌

- 중국은 중국이 배제된 경제통합으로 정치경제적 리더십이 상실될 것을 우려하고, 일본은 중국이 동아시아 지역 FTA 논의에서 주도권을 행사하는 것을 견제



가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

- 한국 FTA 발효(16개국), 체결(29개국), 협상·준비 중(25개국)



2010년 10월 현재. 원의 크기는 수입시장 규모에 비례. 자료=외교통상부



가. 국제교역(FTA 중심)의 변화와 이슈

- 한국 FTA 발효(16개국), 체결(29개국), 협상·준비 중(25개국)

한국의 FTA 추진 현황	
진행 단계	상대국
발효 (5건, 16개국)	①칠레 ②싱가포르 ③EFTA(4개국:노르웨이, 스위스, 리히텐슈타인, 아이슬란드) ④ASEAN(10개국:미얀마, 라오스, 태국, 캄보디아, 베트남, 필리핀, 말레이시아, 브루나이, 싱가포르, 인도네시아) ⑤인도
체결 (3건, 29개국)	①미국 ②EU(유럽연합 27개국:그리스, 리투아니아, 슬로베니아, 키프로스, 네덜란드, 몰타, 아일랜드, 포르투갈, 덴마크, 벨기에, 에스토니아, 폴란드, 독일, 불가리아, 영국, 프랑스, 라트비아, 스웨덴, 오스트리아, 핀란드, 루마니아, 스페인, 이탈리아, 헝가리, 룩셈부르크, 슬로바키아, 체코) ③페루
협상 진행 (7건, 12개국)	①캐나다 ②GCC(걸프협력회의 6개국:사우디아라비아, 쿠웨이트, 아랍에미리트, 카타르, 오만, 바레인) ③멕시코 ④호주 ⑤뉴질랜드 ⑥콜롬비아 ⑦터키
협상 준비 공동 연구 (7건, 13개국)	①일본 ②중국 ③한·중·일 ④MERCOSUR(메르코수르 4개국:브라질, 아르헨티나, 우루과이, 파라과이) ⑤러시아 ⑥이스라엘 ⑦SACU(남아프리카관세동맹 5개국:남아프리카공화국, 보츠와나, 레소토, 나미비아, 스와질란드)

자료=외교통상부



나. 글로벌 금융위기와 금융정책의 변화

■ 글로벌 금융위기의 발단

2006년 말부터 모기지 연체율이 높아지면서 업체 파산

- 2006년 말 모기지의 연체율이 14%대로 상승, 2007년 2/4분기 연체율 16.95%까지 상승
- 2007년 2~8월 중 서브프라임 모기지를 다루는 미국 내 80여개 대출회사 파산

미국 및 유로 지역 등 투자은행들도 심각한 타격을 받음

- Bear Sterns 파산, BNP 파riba 피인수, 리먼브라더스 파산
- 2007년 8월 이후 유로지역과 영국으로 확산, 독일 작센주립은행 피인수, 영국의 노던록 파산

금융권 전반에의 전이 및 불확실성의 확산

- 금융불안과 신용경색을 우려한 각국 중앙은행이 대규모 긴급자금 투입과 금리인하 조치
- 과거 금융위기와는 달리 손실규모를 정확히 파악하기 어렵다는 점이 가장 큰 리스크
- 자산유동화 를 통하여 산업은행, 투자회사, 펀드 등 금융권 전반으로 전이
- 미국 FRB를 필두로 긴급 유동성 공급(미국2차 양적 완화), 재할인을 및 금리인하 조치



나. 글로벌 금융위기와 금융정책의 변화

■ 국내 금융정책의 변화와 규제

정책 방향

- 금융회사의 건전성 강화
- 개별 금융회사의 부실 확산을 막기 위한 금융시스템 구축
- 은행을 중심으로 자본건전성 강화, 영업활동과 대형화 제한

지배구조, 자본유출입

- 기업지배구조와 공시제도와 같은 금융시장 인프라 개선 추진
- 금융시장의 불안정성을 초래하는 자본 유출입 통제 강화(신흥국 중심)

- 
- 금융회사는 수익성 악화에 대비 부대서비스 개발 등을 통한 수익원 발굴과 영업비용 감소에 노력
 - 위험도에 따른 금융상품의 가격전략, 고객의 새로운 수요 창출을 위한 상품개발
 - 금융규제로 인해 금융회사 차입을 통한 자금조달 대비
 - 원활한 자본 조달을 위해 기업경영의 투명성 제고를 통한 시장의 신뢰 확보 필요
 - 시장친화적 커뮤니케이션을 통한 투자자활동(IR)의 중요성 확대
 - 해외자본의 유입출에 따른 환율 변동에 대비하여 환위험 관리
 - 정부차원 금융회사의 대형화로 시스템 리스크 확대를 제어할 수 있는 방안 모색



다. 세계에서 존경 받는 기업들

■ 세계에서 존경 받는 50대 기업

1위	애플	2위	구글	3위	버크셔해서웨이	4위	사우스웨스트항공	5위	프록터&갬블
6위	코카콜라	7위	아마존닷컴	8위	페덱스	9위	마이크로소프트	10위	맥도날드
11위	월마트	12위	IBM	13위	제네랄엘렉트릭	14위	월트디즈니	15위	3M
16위	스타벅스	17위	존슨&존슨	18위	싱가포르항공	19위	BMW	20위	아메리칸익스프레스
21위	노드스트롬	22위	타겟	23위	J.P.모건체이스	24위	나이키	25위	골드만삭스그룹
26위	펩시콜라	27위	캐타필러	28위	시스코시스템즈	29위	코스트코홀세일	30위	UPS
31위	네슬레	32위	인텔	33위	도요타자동차	34위	엑손모빌	35위	폭스바겐
36위	베스트바이	37위	메리어트인터내셔널	38위	삼성전자	39위	디어	40위	넷플릭스
41위	웰스파고	42위	혼다모터	43위	듀폰	44위	움브랜드	45위	이베이
46위	소니	47위	제네랄밀스	48위	오라클	49위	액센추어	49위	로우스

*출처 : Fortune, 2011



다. 세계에서 존경 받는 기업들

■ 존경 받는 기업 분석의 시사점

세계기업의 현 위치와 경영 트렌드를 파악, 장점을 참고, 성장과 수익뿐만이 아니라 세계경쟁력, 사람관리, 사회적 책임 등을 벤치마킹하고 시사점을 찾는 노력이 필요

■ 선정기준 및 분야별 존경 받는 기업들

▪ 선정 평가기준(총 9가지)

혁신(Innovation), 경영품질(Quality of management), 사람관리(People management), 재무건전성(Financial soundness), 기업자산의 사용(Use of corporate assets), 장기투자(Long-term investment), 사회적책임(Social responsibility), 제품/서비스 품질(Product/services quality), 국제경쟁력(Global competitiveness)

▪ 분야별 선정 기업

혁신부문 '애플, 구글, 나이키', 사람관리부문 '골드만삭스그룹, 애플, 월트디즈니', 기업자산의 사용부문 '맥도날드, 네슬레, W.W. 그레이저', 사회적책임부문 '스탯오일, 패로비얼, 월트디즈니', 경영품질부문 '맥도날드, 엑슨모빌, W.W. 그레이저', 재무건정성부문 '구글, 애플, 맥도날드', 장기투자부문 '구글, 맥도날드, 옥시덴탈', 제품/서비스 품질부문 '아마존닷컴, 구글, 노드스트롬', 국제경쟁력부문에는 '맥도날드, 구글, 네슬레'가 상위로 선정





2. 해외 및 국내의 경제전망



가. 해외 경제전망

■ 국가별 해외 경제전망의 핵심이슈(2.1%~4.0% 성장 전망)

E U

재정위기 국가들을 가리키는 피그스(PIIGS :포르투갈, 아일랜드, 이탈리아, 그리스, 스페인)와 그 여파가 프랑스 등 다른 국가로 확대될 우려가 있는 형국

미 국

미국은 경기가 완만하게 회복되고 있으나 주택경기의 부진, 경기 부양책의 한계 등 저성장을 고착화할 우려가 있음

중 국

중국의 경제성장률 각각 9.0%, 8.5%로 전망, 유럽 경기 침체의 영향을 받을 수 있지만 내수 증가세를 유지해 급격한 경제 둔화 가능성 적음

일 본

주택경기 버블이 꺼지면서 잃어버린 10년, 최근 기업이 경쟁력 제고 결실의 부족으로 이름 없는 10년, 향후 10년 정도는 어려울 것으로 예상



나. 국내 경제전망

■ 우리나라는 3.4~4%의 경제성장 전망

세계경제의 성장률 저조로 완만한 경기 둔화 움직임을 보이다가 EU의 상황이 개선되면 성장세를 회복할 것으로 예상 “상저하고()”



- 수출은 전년도에 비하여 증가율이 둔화되어 부정적 영향을 끼칠 것으로 전망
- 물가는 작년 4.4%보다 낮은 약 3.4% 상승할 것으로 전망
- 민간연구소는 물가 및 부채 문제가 상존하므로 민간 소비의 부진이 계속될 것으로 전망
- 증가해 온 가계부채는 가정 경제뿐만 아니라 우리 경제의 위협요인
- 실업률은 수치상으로는 작년(3.5%) 수준과 비슷할 전망이지만 상용직이 아닌 일용직·임시직 등 취약 계층의 체감 실업지수는 이보다 더 클 것으로 전망



다. 해외 및 국내 트렌드

■ 해외의 10대 트렌드

① 선진국 긴축 본격화

② 신흥국 성장 감속

③ 유럽 재정위기의 지속

④ 주요국가의 정권 시프트

⑤ 통상분쟁의 다면화

⑥ 소셜 파워의 영향력 확대

⑦ 불황 극복형 기업의 경영이 부상

⑧ 글로벌 인재경영의 가속화

⑨ IT 강자의 영향이 확대

⑩ 신자원 경쟁 본격화

*출처 : SERI



다. 해외 및 국내 트렌드

■ 국내의 10대 트렌드

① 한국 경제의 3중고

② 내수 부진의 지속 가능

③ 기후변화와 자원리스크 일상화

④ 북한 안정 속의 불안정

⑤ 선거정국과 정치권의 판도 변화

⑥ 복지확대 논의의 구체화

⑦ 사회적 가치에 대한 기업의 적극적인 변화

⑧ 기업의 공격과 수비의 양면성

⑨ 세대간 소통 노력의 활성화

⑩ 방송 및 통신의 춘추전국시대

*출처 : SERI



라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

■ 글로벌 거시환경의 핵심 이슈 정리

해외 및 국내의 경제전망 및 트렌드, 국제교역 및 국제금융의 흐름, 세계기업의 위치와 경영 전략, 글로벌 원자재 동향 및 정치지형 등 다양한 글로벌 거시환경의 요소를 자사 사업과 연관 지어 위협요소와 기회요소로 핵심 요약

■ 글로벌 거시환경 이슈정리 ETRIP

구 분	내 용
경제전망(Economic)	글로벌 경제전망, 금융, 환율, 물가 등 경제적인 환경
국제무역(Trade)	교역규모, 교역 품목, 무역협정 등 세계 무역 환경
원자재(Raw material)	유가, 곡물, 축산, 공산품 원자재 등의 원자재 환경
산업전망(Industry)	후퇴산업, 신흥산업, 유망산업 등 글로벌 산업 환경
정치지형(Political)	미국, 유럽, 중동, 남미, 아프리카, 아시아 등 정치 환경



라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

■ 국내 거시환경의 핵심 이슈 정리

글로벌 경제의 큰 흐름과 더불어 국내/외 정치, 사회, 문화 부분의 트렌드 이해가 필요.
Social(사회/문화), Technology(기술/정보), Ecological(생태학적), Economic(거시/미시),
Political(정책/법규)의 핵심 요약

■ 국내 거시환경 이슈정리 STEEP

구 분	내 용
Social(사회/문화)	인구통계, 트렌드 등 사회, 문화적인 환경
Technology(기술/정보)	정보통신, 기술변화, 신기술 등 기술적인 환경
Ecological(생태학적)	동식물, 자연, 환경문제 등과 관련된 생태학적 환경
Economic(거시/미시)	경제전망, 소비, 물가, 금융 등 경제적인 환경
Political(정책/법규)	해당 산업 및 시장의 정책이나 제도적인 환경



라. 거시환경의 핵심 이슈 정리

■ 국내 거시환경 STEEP 분석 사례(기회요인)

자원 고갈과 지구 황폐화 등의 **생태학적 문제와 더불어 환경에 대한 국민의 사회·문화적 인식**이 높아지고 있으며, **국내뿐만 아니라 세계 각국이 재활용 산업에 대한 활성화 정책**을 지원하고 있어 거시적 산업환경은 매우 우수한 것으로 판단됨

Social (사회/문화)

- 소비자들의 환경인식 고양으로 재활용 및 친환경적 제품이 지속될 것으로 보임
- 환경친화적 Life Style의 변화로 재활용폐기물은 전체적으로 감소할 것으로 예상
- 1998년 34.9%였던 재활용율이 2004년 49.2%로 증가했음(자료:자원순환사회연대)

Technological (기술/정보)

- 재생에너지 기술개발에 정부 및 민간기업이 박차를 가할 것으로 예상됨
- 국내뿐만 아니라 세계적으로 재활용원료 개발 기술도 발전할 것으로 예측됨
- 오일화기술, 성형고체연료 제조기술, 가연성 가스 제조기술, 소각 열회수 기술 등

Ecological (생태학적)

- 고유가 시대와 천연자원소진 및 소멸 등 생태학적 위기상황과 피해발생
- 현 정부에서도 그린성장에 대한 비전을 제시함(2008년 정부차원의 비전 제시)
- 지구온난화 및 자연환경 훼손에 대한 인식 변화로 자원순환형사회 육구 발산

Economic (경제)

- 미국발 금융위기로부터 시작된 전세계적인 경기침체기 돌입, 재활용부분 반대급부
- 세계적으로 원자재 및 플라스틱 주성분인 유가 상승으로 생산단가 및 처리비용 증가
- 국내 환경산업(12.4조)은 미국(약 209조원)의 6%, 일본(약 93조원)의 13% 수준⁽¹⁾

Political/Legal (정책/법규)

- 금융지원(06년 현재까지 연간 400~700억) 및 조세감면(04년 매입공제 약 3천억)⁽²⁾
- 공공요금감면(특정지역내 전기, 수도 등), 차량 유류비 보조, 외국인 고용허가제 검토
- 사업장감량화, 폐기물부담금, 생산자책임, 분리배출표시, 환경성보장 등 제도 강화

* Consulting project , 2009





3. 산업전망 및 산업구조 분석

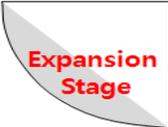


가. 산업전망 분석

■ 산업의 생명주기 및 진화분석

기업이 속한 산업의 생명주기 분석을 통해 산업의 핵심요소, 성장, 재무, 운영의 특성을 이해함. 또한, 산업영역에 대한 연도별 매출추이 혹은 고객수 변동추세를 파악하여 성장성을 분석하고, 미래 성장가능성을 예측하여 사업전략 수립 및 마케팅 전략 수립에 유용하게 사용

산업의
생명주기분석

performance ↑	 <p>Early Stage</p>	 <p>Expansion Stage</p>	 <p>Transition Stage</p>	 <p>Mature Stage</p>
Key Strategy	·Product Development	·Revenue Growth Market Expansion	·Future Strategic Direction/Shareholder Value	·Reinvestment in New product
Growth	·Sound Business Strategy	·New Market/Strong customer relationship	·Shareholder Value maximization	·Strategic Partnership investment
Finance	·Access Capital for product development	·Access Capital for product development	·Long-term capital requirement	·Financial Expectations
Operations	·Experienced Management Team	·Experienced Management Team	·Intellectual/Creative right	·Efficiency cost reduction
	time →			

*출처 : Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 1998



나. 산업구조 분석

■ 산업구조 5FORCE분석

“잠재적 시장 진입자, 고객, 공급자, 대체품, 경쟁자”의 경쟁요인을 파악하여 산업구조 분석. 동태적 분석 병행 필요하며, 구매, 생산, 판매의 가치가 한 곳에서 혹은 동시 진행되거나 서비스 산업의 경우에는 변용적용 및 구매자 대신 서비스를 수행할 인적자원과 관련된 위험과 기회 요인을 분석하는 것이 더 적합

5FORCE
분석을 통한
위험요인
파악

구분	분석의 key point	당사의 위험 정도(5점)
Suppliers	계열사 통한 구매로 위협강도 낮으며, 디자인과 품질에서 자사의 강점이 우수	★
Buyers	Group 브랜드 인지도 우수, EU시장 침체에 있지만 품질 차별화로 후방 프리미엄 고객의 위협을 극복	★★★★
Potential Entrants	대규모 자본이 필요, 중소기업체 진입 어려움, 동태적 관점에서는 국내 대형조선소에서 진출 가능성 있음	★★★★
Substitutes	대체제의 위협은 적은 편이지만 경기의 위축으로 고객의 투자 축소 혹은 서비스 상품 소비로 전이 가능	★★★
Industry Competitors	현재 산업 내 경쟁업체는 대부분 중소기업, 브랜드, 기술, 시장 경쟁력 등에서 경쟁력에서 우월한 위치	★

* Coaching project , 2011





1. 소비자 소비패턴 분석



가. 경영의 실기()와 선점()

■ 소비자 소비패턴의 변화



시간적 공간적 활동들을 **스마트 기기와 소셜네트워크 서비스, 모바일기기를** 중심으로 한 다양한 온라인 채널로 교류하는 현상



가. 경영의 실기()와 선점()

■ 소비자 분석과 대응

사전 분석한 소비자의 소비패턴을 바탕으로
선제적인 제품과 서비스



- ☞ 소비자의 소비패턴 이해 부재 시
해당 사업 어려움 봉착
- ☞ 세계 혹은 국내의 최고 그룹도
실기해서는 안됨



나. 합리주의적 소비패턴

■ 합리주의적(합리적, 안전적, 편의적) 소비패턴

특징

- 시간과 금전적 압박
- IMF 및 금융위기, 건물붕괴, 전쟁과 핵, 원전사고, 정전, 화재, 지진
- 규범이나 윤리주의, 애국심을 통한 국산품 애용은 먼 나라 이야기

사업출현

“가사서비스 대행”, “사업지원 서비스”, “테이크아웃”, “아침식사대용”,
“국적불문 브랜드”, “배달 비즈니스”, “안전과 보안산업”



저 가격이면서도 품질은 지켜야 하는 투 래빗(tow rabbit) 전략

▶ 기대 수익 낮추어 잡고, 직거래 방식 도입, 유통단계축소, 원가절감



다. 자기과시적 소비패턴

■ 자기과시적 소비경향(외향주의, 개인주의) 소비패턴

특징

- 눈에 띄고 튀어야 됨, 여성도 생산의 주체(소비의 당당함)
- 단독 세대, 결혼 연령 늦어 짐, 온/오프라인 다양한 관계 : 네트워크화
- 소규모 가족 및 개인끼리 조차 별도의 생활방식 : 개체화

사업출현

“피부관리”, “성형”, “디자인 및 브랜드 파워”, “남성 미용”,
“1인 가구 생활용품”, “개인지원 서비스”, “개인사 아웃 소싱”



상향평준화(Leveled up) 및 전문독특화(Specializing in unique) 전략

▶ 강점 강화전략, 메인상품 특화전략, 서비스 품질전략, 머천다이징 노하우 확보



라. 경험주의적 소비패턴

■ 경험주의적 소비패턴

특징

- 부가서비스, 보통의 자극으로는 반응이 없음, 쾌락에 많은 시간 할애
- 낯선 곳, 새로운 경험을 즐김, 사진 및 동영상 촬영 업로드
- 적극적인 자기표현, 인터넷 댓글, 소셜 네트워크를 통한 교류, 입 소문

사업출현

“SNS소셜 마케팅”, “볼거리/먹거리/놀거리”, “온라인 유통사업”,
“DSLR”, “모바일 쇼핑 및 결제”



틈새시장(상품 혹은 고객)에서 소비자의 경험주의적 소구를 창출

- ▶ 특정 제품과 고객에서 출발, 성공사례 도출과 매니아 확보를 통한
전방위 확대전략





2. 경제적 측면의 시장환경분석

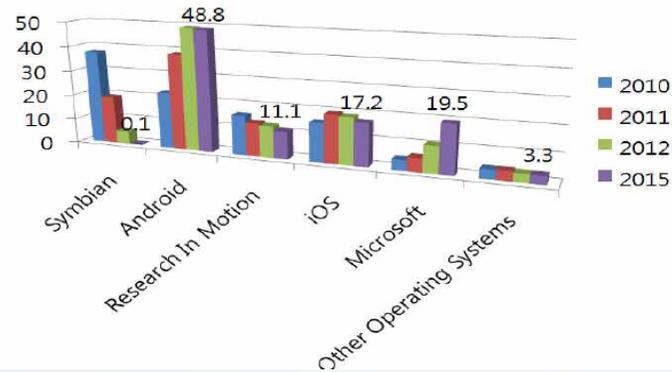
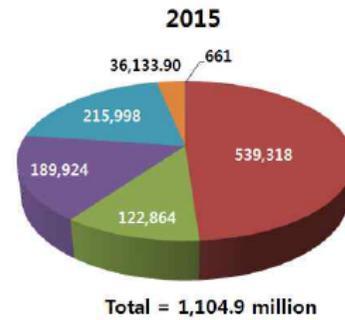
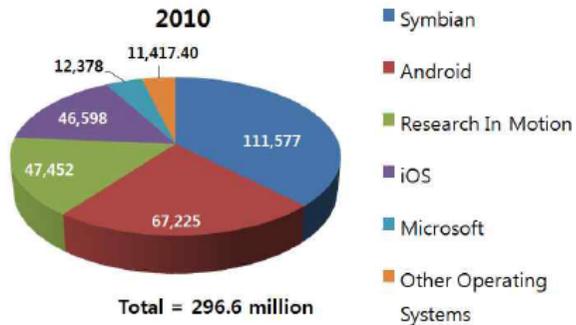


가. 시장환경분석의 절차와 항목



나. 시장수요부분을 분석하는 방법

■ 시장수요분석(스마트폰 사례)

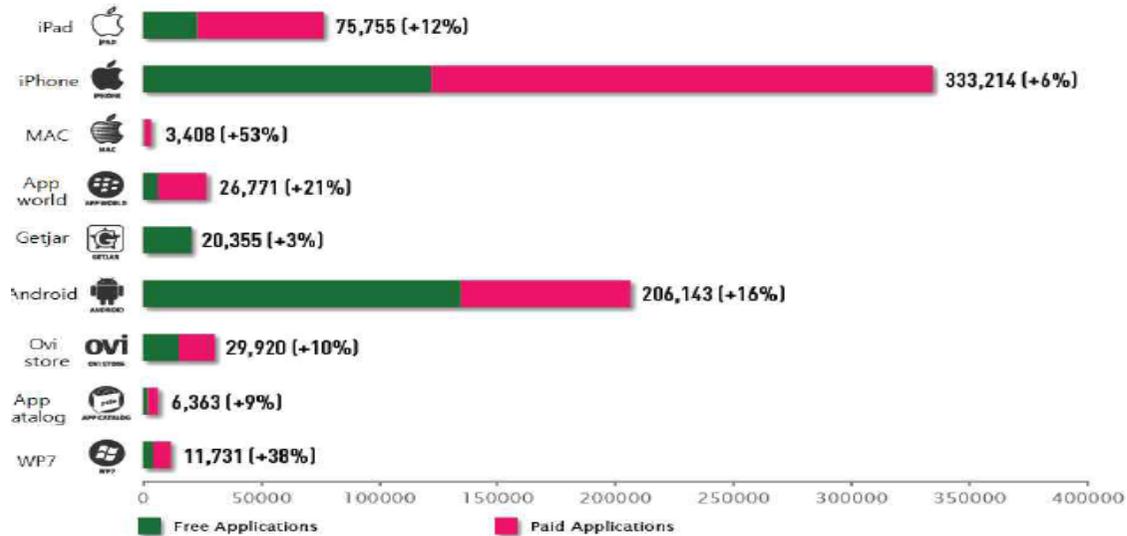


* 출처 : 한국인터넷진흥원



나. 시장수요부분을 분석하는 방법

■ 어플리케이션(미국, 2011)



Games → Books → Entertainment → Education → Lifestyle → Utility → Travel → Music
→ Reference → Sports → Business → News → Productivity → Health&Fitness →
Navigation → Social Networking → Photography Finance Medical Weather



다. 시장특성 부분을 분석하는 방법



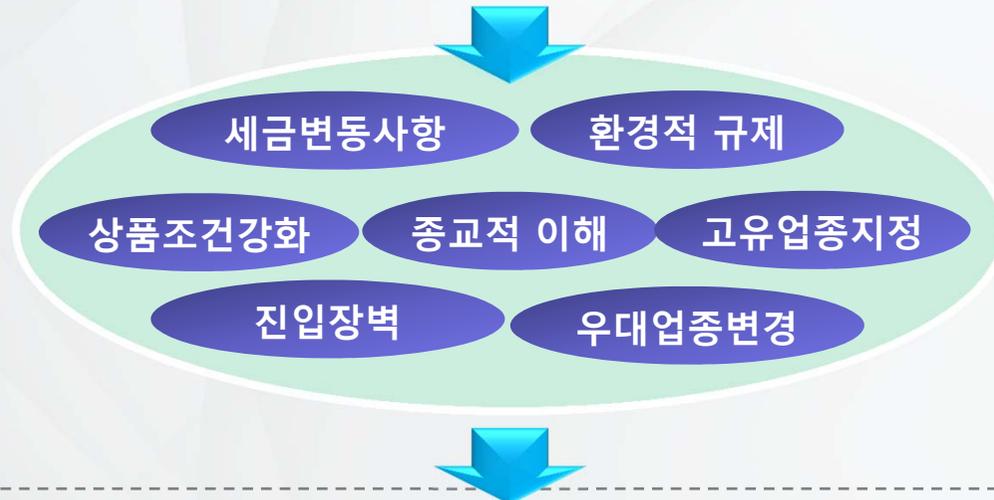


3. 법률 및 기술적인 시장환경분석



가. 법률적인 측면의 시장환경분석

정부기관, 상품 적용 규제사항, 규제사항이 상품에 미치는 잠정적 영향,
상품 유통지역에서의 규제사항이 상품에 미치는 영향을 조사



- ☞ 법률적인 규제요인이나 시장의 새로운 장벽이 발생한 경우에는 적극적인 대처
- ☞ 제도적인 시장환경 분위기를 조성하여 유리한 시장 환경 구축
- ☞ 수동적, 정태적인 대응이 아닌 능동적, 동태적인 자세 필요



나. 기술적인 측면의 시장환경분석

■ 기술적 환경분석의 내용 및 상품의 기술적 변화흐름

- 핵심기술을 확보한 인력을 통한 생산 가능성
- 기술의 위험요소, 품질수준과 불량률 수준
- 특허의 획득과 사업성공과의 관계
- 상품의 효율적 생산 가능성
- 상품특성, 생산공법, 공정의 적정성
- 공장입지, 시설계획, 생산계획, 원재료 수급의 적정성

상품축소, 다기능화, 가격인하, 기술응용, 사용자 편리 증시경향



나. 기술적인 측면의 시장환경분석

■ 공공기관의 기술담보 가치평가

제1단계 : 사전검토 및 기초평가

- 신용불량여부
- 신청기업과 권리인 일치 여부
- 담보기술의 권리 잔존기간 적정성
- 법적 분쟁여부 평가

제 2단계 : 기술 담보성 평가 절차

- 담보기술에 대한 기술성과 사업성
- 신청기업의 경영현황 및 기술력 검토,
- 일정 점수 이상인 경우 기술담보가치 평가
- 구체적인 예상수익
- 소요비용, 시장거래가격
- 담보설정범위, 담보가치산정



다. 마케팅 관점과 재무적 관점의 Balance

Marketing
perspective

1. WHAT IS YOUR PRODUCT?
2. WHO IS YOUR CUSTOMER?
3. WHO WILL SELL IT?

Financial
perspective

4. HOW MANY PEOPLE WILL BUY IT?
5. HOW MUCH WILL IT COST?
6. WHEN WILL YOU EVEN BREAK?





1. 상권(점주환경)의 이해



가. 상권(점주환경)의 이해

■ 상권의 의의

어떤 점포 또는 일정한 상업 집적지가
고객을 동원할 수 있는 범위

- 점포의 형태나 주변 교통여건
- 상권 내 고객의 인구통계적 특성
- 점포 앞 유동인구의 분포
- 상권 내 고객의 소비수준 및 소비의 행태

이웃 영업점과의
영업권 범위 내
상권조사를 통하여
영업점의 전략 수립



가. 상권(점주환경)의 이해

■ 입지조건

상세권

A금지(1금지)

B금지(2금지)

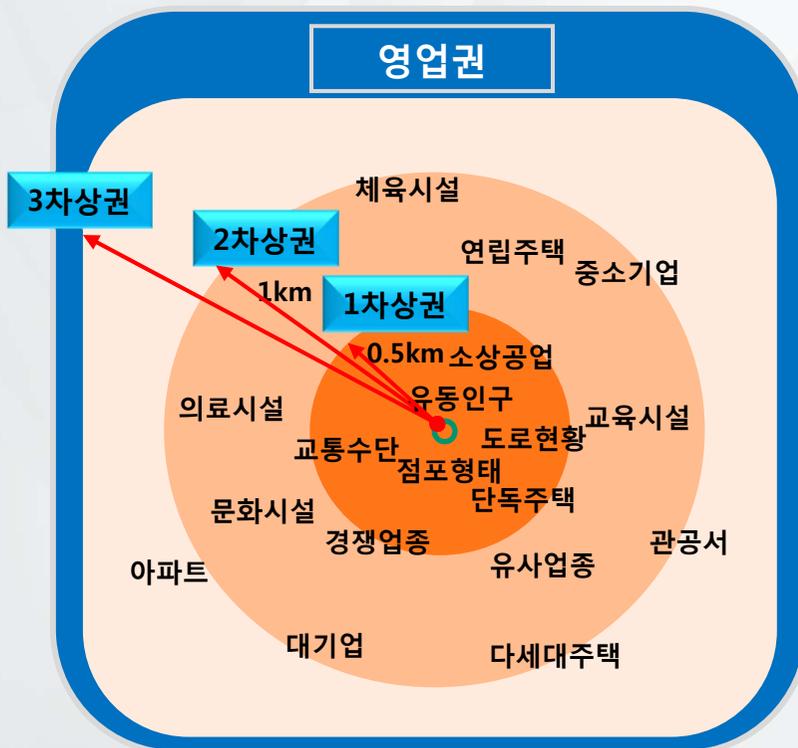
C금지(3금지)

- 점포가 점하고 있는 위치
- 크기, 업종, 층수 포함
- 입지조건을 확대
 - = 상권, 입지조건 분석
 - = 상권분석



나. 상권의 범위

■ 거리와 공간의 범위



공간의 개념

광의의 상권
협의의 상권

거리의 개념

1차상권
2차상권
3차상권

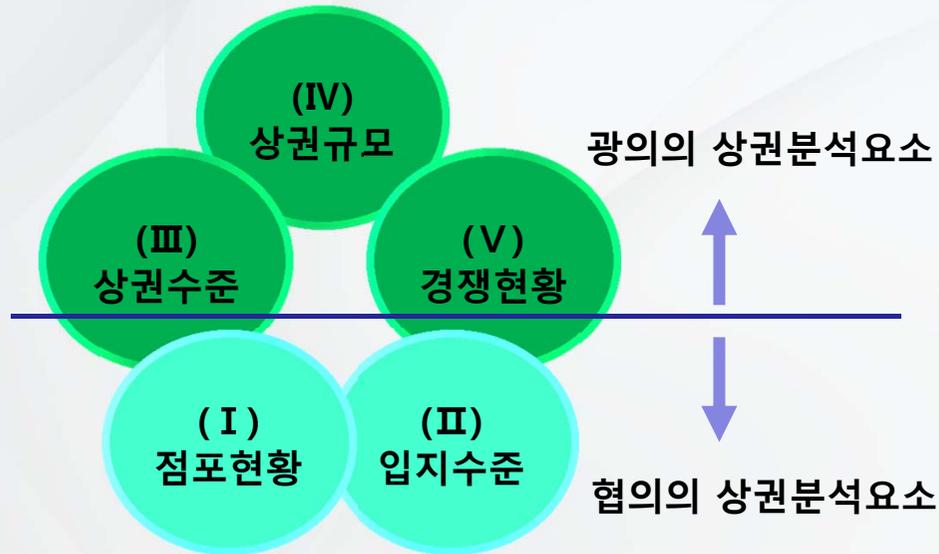




2. 상권분석의 항목 및 세부요소



가. 상권분석 5대 항목



상권분석을 통하여 자사 및 영업점에서의 시사점 도출과 전략을 수립

상권 내에 존재하는 유·무형의 요소를 통하여 정량적, 정성적인 자료와 현황을 찾아냄



나. (I)점포현황 분석 요소

- (I)-1. 점포는 어떤 형태를 띠고 있는가?
- (I)-2. 상권의 유형은 무엇인가?
- (I)-3. 상권의 범위는 어떻게 구분되는가?

- 주거지역, 오피스지역, 유흥지역, 소호지역, 학원지역, 복합지역 등 상권주변의 배후 세대 및 업종 특성에 따른 유형 파악
- 전체 상권유형과 상권 유형의 비율, 권역별 상세권 내 유형 파악
- 상권범위는 이웃 영업점과의 영업권 범위와 1차상권, 2차상권, 3차상권의 범위 정의



다. (Ⅱ) 입지수준 분석 요소

- (Ⅱ)-1. 주변 도로의 여건은 어떠한가?
- (Ⅱ)-2. 교통 수단의 접근성은 좋은가?
- (Ⅱ)-3. 유동 인구의 분포는 어떠한가?

- 점포의 전면, 좌/우측, 전/후방의 차선을 파악하고 해당 영업점의 주차여부 및 주변 주차장 현황, 주변도로의 경사 정도, 차량진입의 용이성 정도 파악
- 철도 및 전철역, 간선, 지선, 광역, 마을 버스정류장, 택시승강장, 횡단보도, 육교 등의 개수와 형태, 위치와 거리 파악
- 요일, 시간별 점포 앞을 지나가는 인구통계(성, 연령, 직업, 소득수준 등) 조사



라. (Ⅲ)상권수준 분석 요소

- (Ⅲ)-1. 1차상권은 활기를 띠고 있는가?
- (Ⅲ)-2. 전체적인 소비수준은 어떠한가?
- (Ⅲ)-3. 상권 형성계층은 누구인가?
- (Ⅲ)-4. 상권 계층의 소비행태는 어떠한가?

- 1차상권을 중심으로 현재의 상권 활성화 정도, 활성화 추세를 파악
- 전체 상권의 소비수준
- 요일과 시간대, 혹은 성수기와 비수기 상권 계층을 인구통계 중심으로 파악
- 상권 계층의 구매품목, 구매주기, 구매시간, 구매금액, 동반구매자 등을 조사



마. (IV)상권규모 분석 요소

(IV)-1,2,3,4 상권규모를 성형하는 다음 주체들의
수량, 위치, 업종, 특성 등은 어느 정도인가?



바. (V)경쟁현황 분석 요소

(V)-1. 경쟁업종의 현황은 어떠한가?
(V)-2. 유사업종의 현황은 어떠한가?

- 마케팅 성과는 해당 업종의 경영의 가치사슬 혹은 핵심적인 경영요소를 중심으로 조사
- 재무적 성과는 자산의 상태(대차대조표), 손익의 상태(손익계산서)를 포함하여 수익성, 안정성, 유동성, 생산성 등을 파악
- 해당 기업이나 업종이 고유의 핵심성과지표를 가지고 있는 경우에는 자사의 핵심성과지표와 비교하여 조사

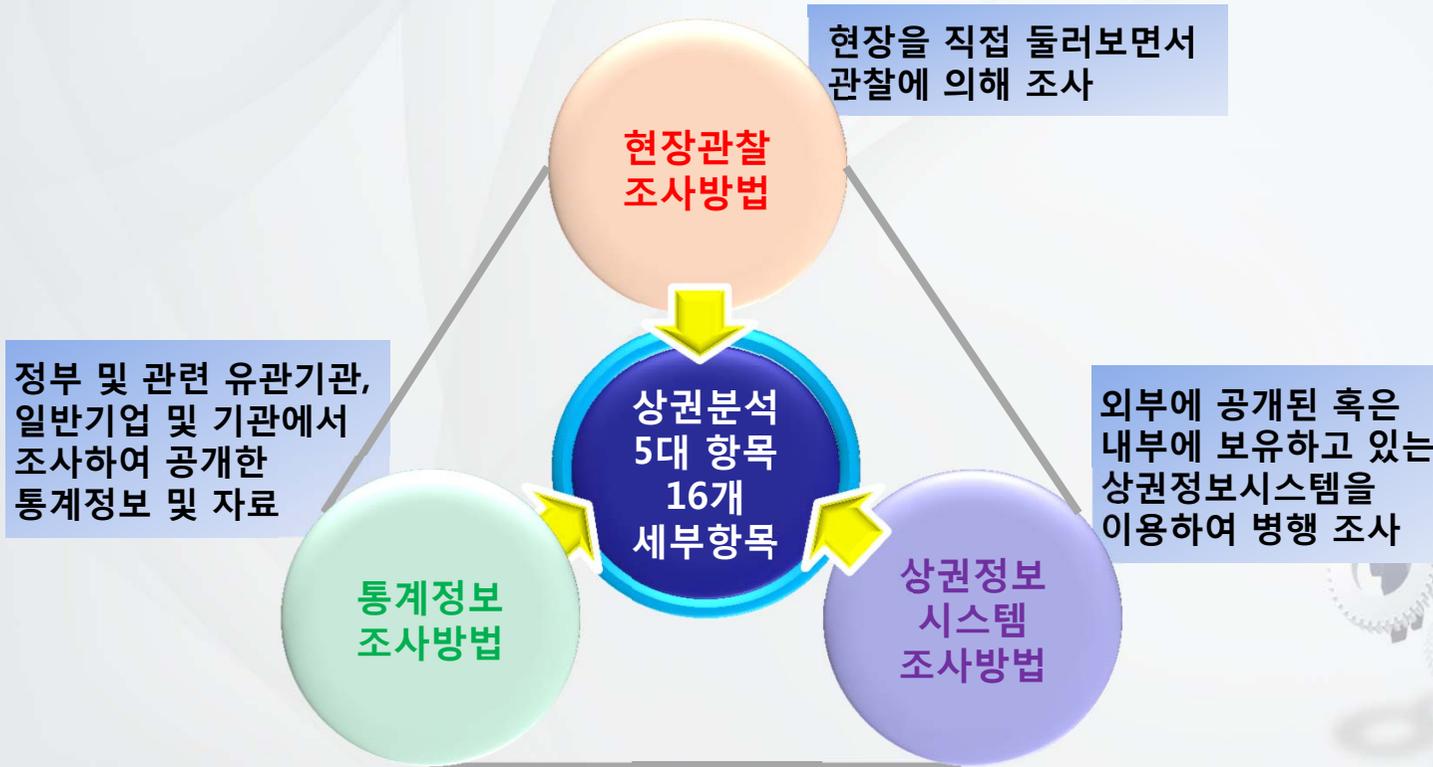




3. 상권분석 방법 및 시사점 도출



가. 상권분석의 3가지 방법



나. 광의의 상권분석

■ 상권분석의 방법 및 일정

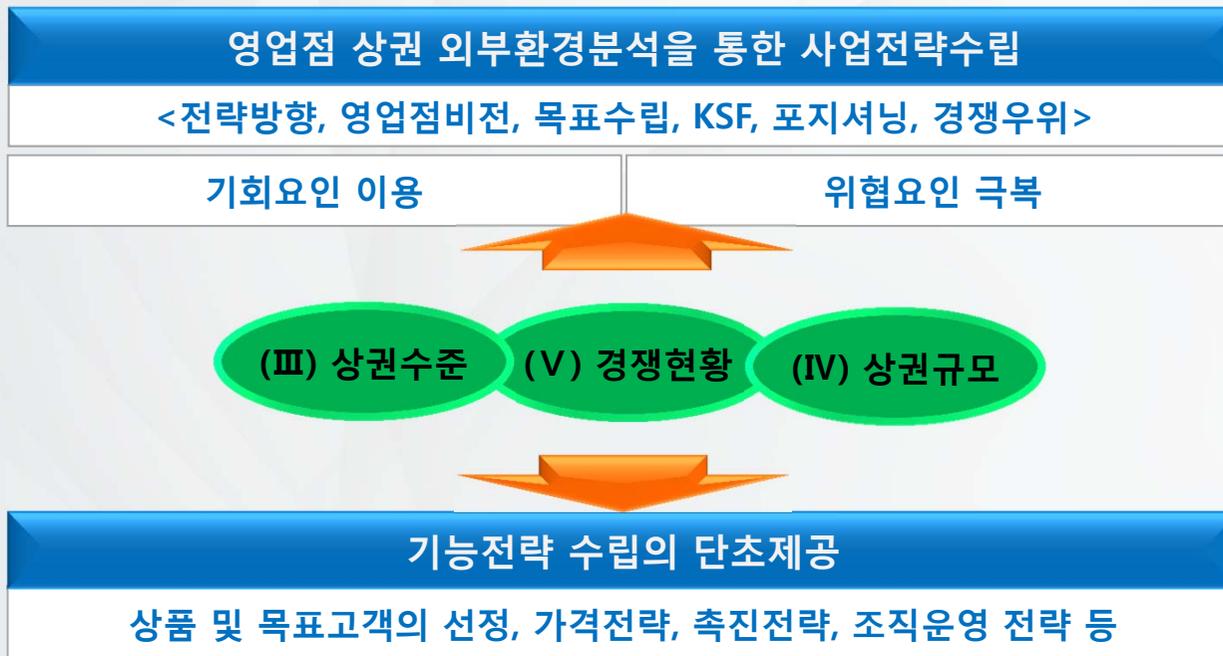
방법	• 외곽()에서 안쪽()으로, 차량과 도로를 적절히 병행
일정	• 요일과 시간대, 계절을 감안하여 변화에 따른 재 점검 및 조사
장소	• 1차상권을 중심으로 상세권을 3~5개의 권역으로 분리
시기	• 통계정보 및 상권분석시스템 조사방법의 전/후에 실시

상권의 전체적인 개념을 이해하고 상권수준, 상권규모, 경쟁현황을 조사
통계자료나 상권정보시스템으로 얻을 수 없는 자료는 현장관찰 조사 실시를 병행
통계정보나 상권정보시스템 자료의 시기나 오류를 감안하여 현장에서 점검



나. 광의의 상권분석

■ 광의상권분석의 전략적인 시사점



다. 협의의 상권분석

■ 상권분석의 방법 및 절차

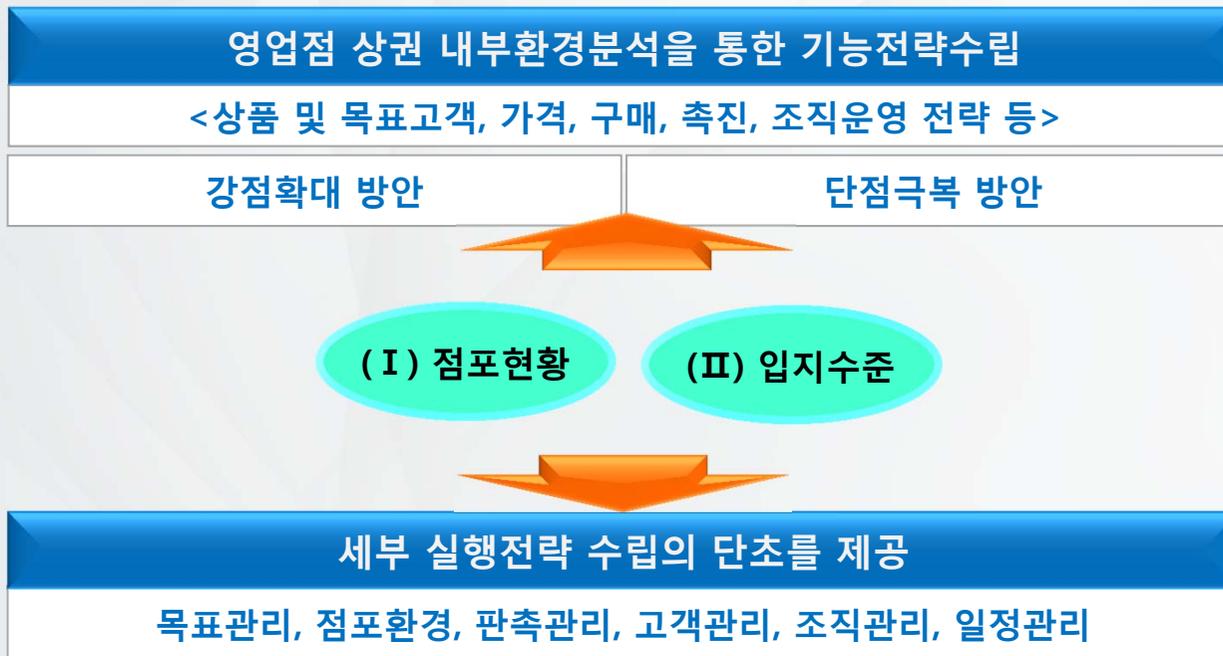
방법	• 점포의 전/후/좌/후(/ / /)방에서 도보로 상황 파악
장소	• 점포반경 100m내 도로, 교통시설, 인구가 유동하는 점포 앞
정리	• 광의상권에서 도출된 상권유형과 범위 정리, 점포투자비 집계
시기	• 광의상권분석 후, 통계정보 및 상권분석시스템 조사 전 실시

상권의 세부적인 주변현황을 파악하고 교통시설, 유동인구, 점포비용을 조사
상권 내부환경 분석은 통계정보 조사나 상권정보 시스템을 통하여 조사하는데 한계
현장관찰 조사방법이나 내부분서를 통하여 세부적으로 조사



다. 협의의 상관분석

- 협의상관분석의 전략적인 시사점





4. 이론적인 상권분석 방법



가. 라일리의 소매 흡입력 법칙

- 인구밀도와 거리와의 관계로 상권흡입력을 파악

$$\frac{B_a}{B_b} = \left(\frac{P_a}{P_b} \right)^N \times \left(\frac{D_b}{D_a} \right)^n$$

- B_a : A도시가 중간 C도시로부터 흡입하는 흡입력지수
- B_b : B도시가 중간 C도시로부터 흡입하는 흡입력지수
- P_a : A도시의 인구
- P_b : B도시의 인구
- D_a : A도시와 C도시까지의 거리
- D_b : B도시와 C도시까지의 거리
- $N = 1, n = 2$

단, C도시 인구가 많거나 A, B도시로의 유출량이 큰 경우는 $n=3$ 적용



나. 라일리의 상권분기점 법칙

- 인구밀도와 거리와의 관계로 상권분기점을 파악

$$D_a = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}} \text{ or } D_b = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}}$$

- D_a : A도시로부터 상권분기점까지의 거리
- D_b : B도시로부터 상권분기점까지의 거리
- D_{ab} : A도시와 B도시간의 거리
- P_a : A도시의 인구
- P_b : B도시의 인구

소매흡입력, 상권분기점에 관한 라일리 법칙은 거리와 인구의 2가지 변수만 고려, 그 외에 도시간 수송현황과 의사소통경로, 금융, 문화, 유흥요소 등 주변 업종에 의한 흡입력 잠재적 변수들을 고려한 보정작업이 필요



다. 엠씨아이 모델

■ 거리와 상품구색, 서비스로 계산하는 상권분석

$$P_a = \frac{P^{a1} A S^{a2} A D^b A}{\sum_{k=1}^3 P^{a1} k S^{a2} k D^b k}$$

- P_a : A점포에서 구매할 확률
- D : 거리
- P : 상품구색
- S : 판매원의 서비스
- $P^{a1} k$: k 점포의 제품 구색에 대한 효용치
- $S^{a2} k$: k 점포 판매원 서비스에 대한 효용치
- $D^{a1} k$: k 점포까지의 거리에 대한 효용치

소상공업과 같이 점포 규모가 크지 않은 경우 적용하기 쉬운 방법이나 거리, 구색, 서비스의 세 가지 변수에 대한 비교 효용치를 객관적으로 정하는 문제와 세 가지 변수 이외의 것(규모, 효익, 기술, 인지도, 홍보력 등)에 대한 보정작업이 필요



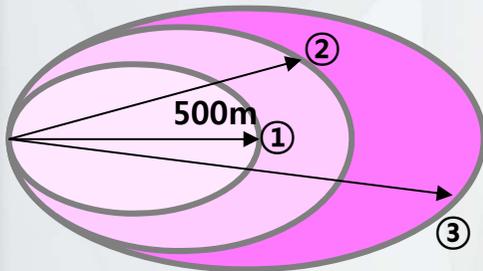


1. 업종 및 지역특성에 따른 상권차이



가. 업종 특성에 따른 상권의 범위

■ 외식소매업의 1차상권의 범위



- ① 패스트푸드, 일반음식점은 대부분 500m 이내가 1차상권
- ② 적은 메뉴로 승부하는 전문외식업은 1차상권이 넓어짐
- ③ 시설 및 서비스를 잘 갖춰놓은 음료, 주점의 경우도 넓어짐

②, ③ 경우는

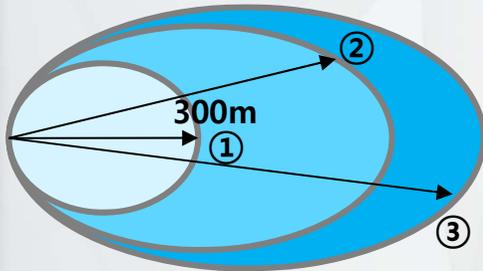
■ 외식소매업의 1차상권의 범위

전문외식점	일반외식점	패스트푸드점	음료 및 주점
<ul style="list-style-type: none"> • 메뉴 소량 • 메뉴별 고객구분 • 식자재 관리 용이 	<ul style="list-style-type: none"> • 메뉴 다량 • 다양한 고객 • 식자재 관리 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 즉석가공 • 요리기술 습득 용이 • 청소년 선호 	<ul style="list-style-type: none"> • 주로 저녁에 이용 • 고객은 젊은 층 및 회사원



가. 업종 특성에 따른 상권의 범위

■ 유통소매업의 1차상권의 범위



- ① 생식품과 필수품은 더 좁아져 300m 정도가 1차상권 범위
- ② 상세권의 집적단지화 혹은 대형화된 점포는 더 넓어짐
- ③ 전문품의 고객선호도 및 브랜드 인지도에 따라 더 넓어짐

① 경우는

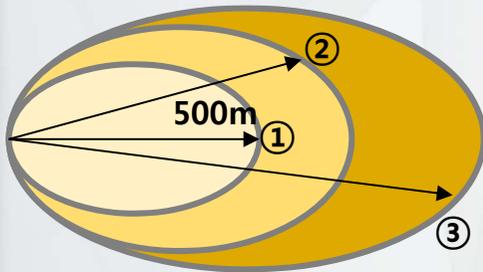
■ 유통소매업의 종류 및 특성

생식품	생필품	선매품	전문품
<ul style="list-style-type: none"> • 구매빈도 매우 잦음 • 보관이 어려움 • 가격변동이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 구매빈도 약간 잦음 • 비교적 가격 저렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 구매빈도 낮음 • 소비자 기호 중요 • 편의품보다 비쌘 	<ul style="list-style-type: none"> • 구매빈도 매우 낮음 • 전문지식 필요 • 대체로 가격이 비쌘



가. 업종 특성에 따른 상권의 범위

■ 서비스소매업의 1차상권의 범위



- ① 기술, 은행, 교육의 경우 범위가 대략 500m 정도로 한정됨
- ② 오락 및 운동은 시설과 서비스 수준에 따라서 더 넓어짐
- ③ 용역, 보험, 투자 등은 상권의 제약을 많이 받지 않음

③ 경우는

■ 서비스소매업의 종류 및 특성

기술	교육	오락/운동	용역	금융
<ul style="list-style-type: none"> • 개인기술이 경쟁력의 원천 • 기능인 및 장인정신 요구 	<ul style="list-style-type: none"> • 사람관계 중요 • 고객이 구분 • 성과개선 요구 	<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 시설 및 장비의 투자가 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 거동이 불편한 사람 • 건물/기업/단체 등이 대상 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품구조 다양 • 경영관리 체계적 • 기업규모가 큼



나. 지역 특성에 따른 상권의 특징

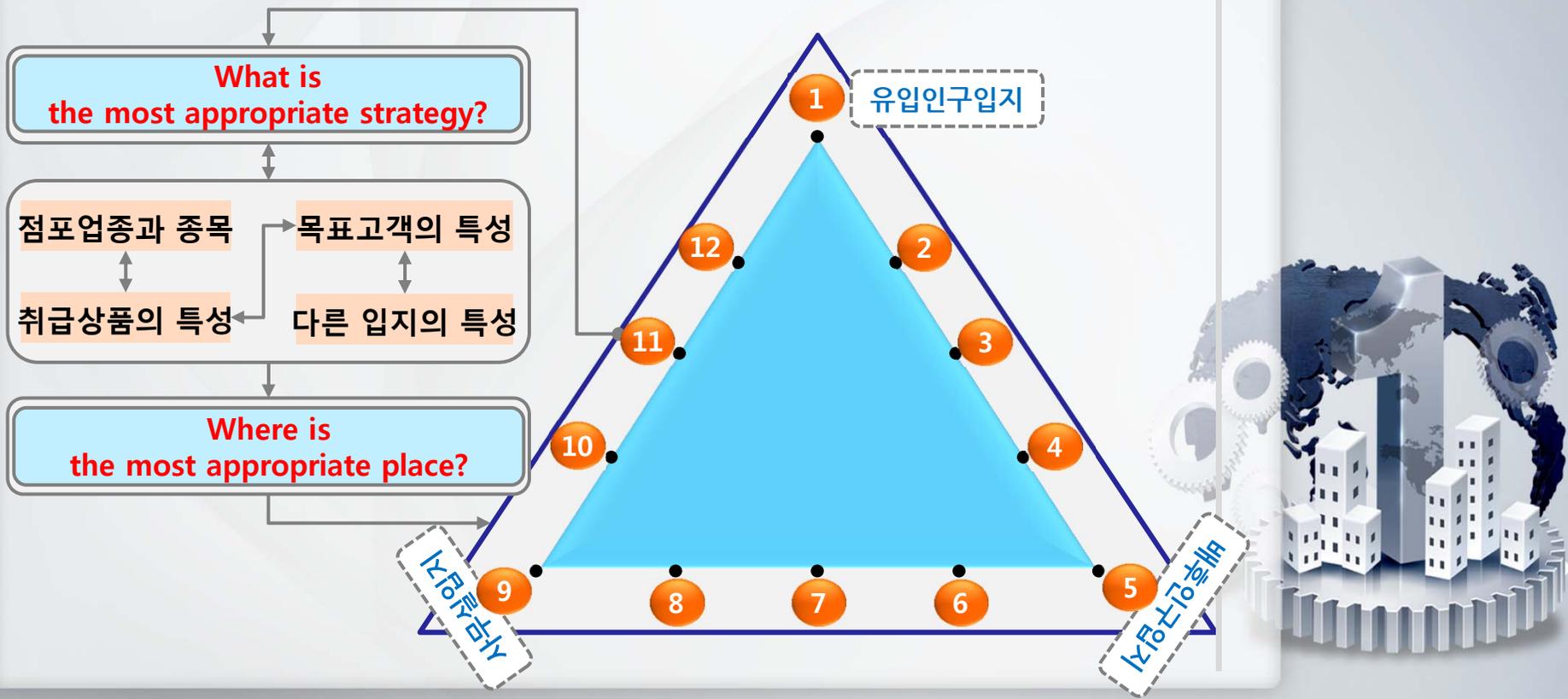
■ 지역별 상권의 특징

구 분	유입인구 중심입지	배후인구 중심입지	사무실인구 중심입지
고객특성	젊은층, 소비, 자영업자	주부, 가족, 자영업자	직장인(기업/단체), 30~40대
주요입지	역세권, 대학가 상가	주택가, 단지 내 상가	사무실 및 도심권 상가
점포비용	상대적으로 비쌈	상대적으로 저렴	유동인구와 배후인구의 중간
키 워 드	분위기, 편리성	합리성, 관계성	서비스, 이미지
주요업종	일반음식점, 주점, 선매점, 오락, 숙박, 편의점 등	전문음식, 생식/필수/대형판매점, 교육, 기술, 가전, 은행 등	커피, 음료, 사무용품, 용역, 자동차, 보험, 투자 등



나. 지역 특성에 따른 상권의 특징

입지와 업종간 Triangle Matching Point





2. 지역별 상권 보는 방법



가. 역세권의 특징과 시사점

■ 입지 및 업종의 특징

입 지	<ul style="list-style-type: none">• 적게는 반경 150m이내에서 크게는 500m까지 상권이 형성• 점포투자비가 높음, 고투자-고수익-고위험, 저투자-저수익-저위험
업 종	생식품(육류, 생선, 과일, 야채 등)을 제외한 외식소매업, 유통소매업 및 서비스업 등 거의 대부분 업종이 분포



■ 역세권의 시사점

유동인구의 분포에 따라 상권형성에 차이가 있어 호황 업종과 불황 업종이 구분됨

같은 역세권 내 지역이라도 지역에 따라 상권의 발달이 현격한 차이를 보이기도 함



나. 아파트 단지 상권의 특징과 시사점

■ 규모별 업종의 특성

500세대
이상

- 점포 크기가 비교적 작으며 생식품(육류, 생선, 과일, 야채 등), 분식점
- 중식류 및 소규모 슈퍼, 피아노 및 놀이방 등 어린이관련 시설과 학원
- 각종 근린생활시설 점포들(약국, 도서대여, 문구, 미용실, 부동산 등)

1,000세대
이상

- 점포 크기가 비교적 큰 것도 존재하며 중, 고등학생 대상의 학원
- 은행, 패스트푸드점, 한식집, 치킨호프집, 집안장식 가정용품 취급점



■ 아파트 단지 내 상권의 시사점

세대수만 믿지 말고 상권이 양분되지 않는가? 독점력은? 주 통로는 어디인가?

주변에 대형편의시설 및 기타 상권의 형성으로 상권이 시나브로 이동되지 않는가?



다. 주택가 상권의 특징과 시사점

■ 입지 및 업종의 특성

입 지

- 길거리의 모양과 구조를 잘 파악하고 주민의 주 통행로를 알아야 함
- 특히, 주부들이 지나가는 길목이 어디인지를 유심히 살펴봐야 함

업 종

- 점포의 목과 규모가 중요 : 슈퍼마켓 및 종합판매점, 은행, 음식점 등
- 수선집, 화장품가게, 세탁소, 베이커리, 치킨점 등 근린생활시설
- 생활필수품을 포함, 초등학교 중심의 문구/완구, 학원, 분식점 등

■ 주택가 상권의 시사점

배후에 다양한 주택의 형태, 차량통행이 없는 곳, 진입방면에 위치한 점포가 좋음

기술(열쇠, 수리, 세탁소 등) 업종은 안쪽으로, 배후세대의 소비패턴 파악이 제일 중요



라. 사무실 상권의 특징과 시사점

■ 시간대별 입지의 특성

출근시간

• 간단한 식사, 아침대용 패스트푸드, 커피 및 음료 등 발달

점심시간

• 많은 사람들이 빌딩 내 지하나 인근 식당에서 빠르게 점심을 해결

저녁시간

• 저녁식사, 회식, 친한 사람들과의 만남이 2차, 3차 늦게까지 이어짐



■ 사무실 상권의 시사점

주말 매출 ↓, 주중 점심과 저녁 장사, 저녁에 주변 유흥상권으로 전환하는 경우도 종종

회식 ↑, 법인카드 사용, 월급 및 상여금 날짜에 따라 매출에 차이





3. 권리금의 이해와 주의사항



가. 권리금의 의의 및 산출

■ 권리금의 의의

- 신규 임차인이 누릴 장소적, 영업적 이익에 대해 기존 임차인에게 지불하는 대가
- 기존 임차인이 점포의 영업을 포기함으로써 잃어버리게 되는 수익과 시설투자비에 대한 기회비용
- 매수, 매도자 간의 흥정으로 이루어지며 이론적 산출 권리금과 차이가 있음

■ 권리금의 산출

권리금산출



영업지속 시 1년간 순이익, 시설비의 잔존가액 등 감안하여 평가

점포 20평 규모
월평균 순수익 3백 만원
초기시설비 3천 만원
개점 2년 경과



이론적인 권리금?



나. 권리금에 관한 유의사항

■ 유의사항



권리금에 따른 흐름을 분석해야 한다!



도시계획 확인원을 떼어 보라!



계약체결을 서두르지 말라!



건물주를 잘 만나는 것도 중요하다!



분쟁이 발생할 경우 원만한 해결이 좋다!

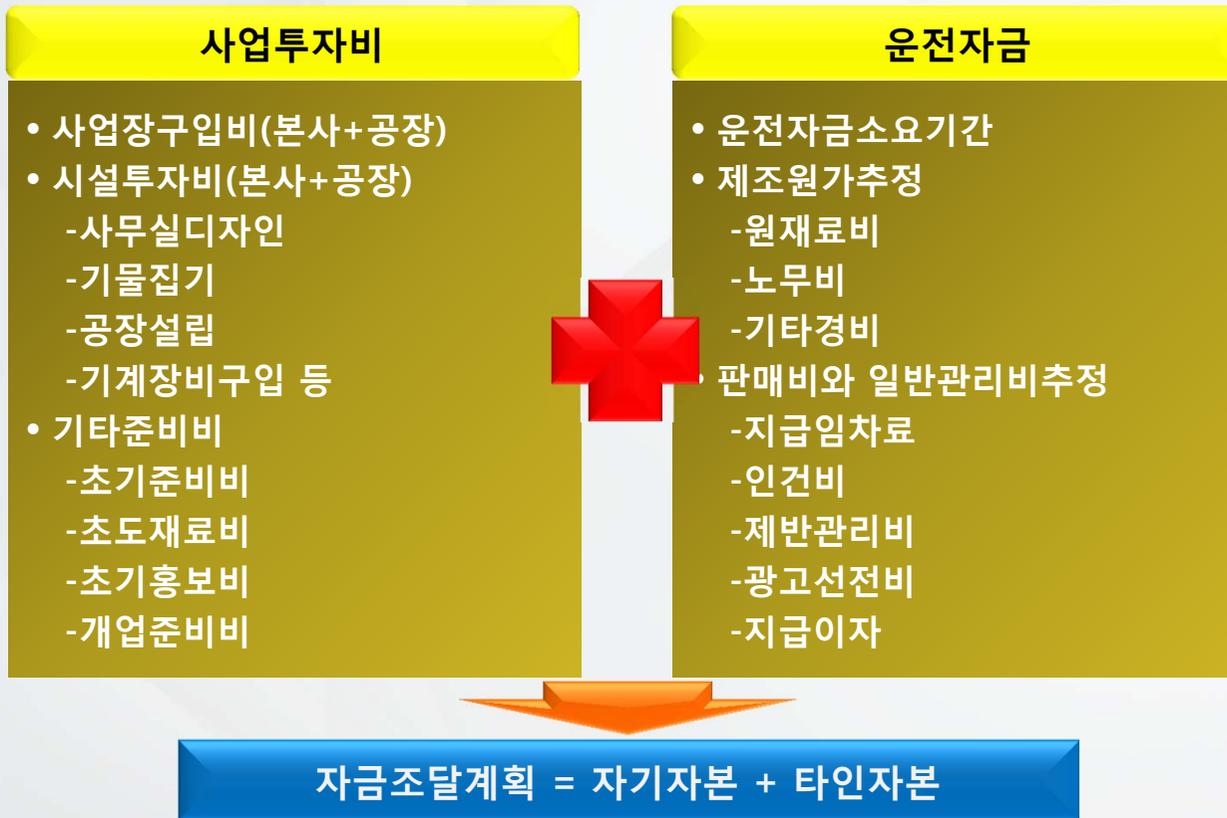




4. 영업점 재무계획 및 계약 주의사항



가. 총 사업투자비 집계와 조달



나. 점포 계약시의 주의사항

- ⚠ 계약은 신중히! 마음에 드는 점포라고 급하게 계약 하는 것은 고려
- ⚠ 몇 개 후보 점포 확보 후 계약조건 및 세밀한 상권을 조사한 뒤 결정
- ⚠ 등기부 등본을 확인하여 압류 및 과도한 근저당 설정 여부 확인
- ⚠ 종도금 및 잔금 치르는 기간이 긴 경우, 치르는 시점에 다시 확인
- ⚠ 정확한 면적, 위치, 준공일, 용도 등 확인 시 건축물 관리대장 확인
- ⚠ 지주와 건물 소유주 관계, 필지가 나뉘었는지를 토지대장에서 확인
- ⚠ 도시계획확인원에서 재개발 및 업종제한 구역 설정 여부 확인
- ⚠ 업종 및 종목 개설 인·허가 조건에 문제 없는지 관할 부서에 확인
- ⚠ 부동산 등기부에 표시된 법률상의 주인인지를 확인하고 계약 체결





1. 재무제표의 이해



가. 대차대조표(Balance Sheet, B/S)

■ 대차대조표의 구조와 의미

자 산	부채 및 자본
I. 유동자산 (1) 당좌자산 현금및현금성자산, 단기투자자산, 매출채권, 미수금, 선급금 등 (2) 재고자산 제품, 재공품, 원재료 등 II. 비유동자산 (1) 투자자산 투자부동산, 장기투자증권 등 (2) 유형자산 토지, 설비자산, 건설중인자산 등 (3) 무형자산 영업권, 산업재산권, 개발비 등 (4) 기타비유동자산 임차보증금, 장기미수금 등	I. 유동부채 매입채무, 단기차입금, 미지급비용 등 II. 비유동부채 사채, 장기차입금, 전환사채, 퇴직급여충당금부채 등 I. 자본금 II. 자본잉여금 III. 자본조정 IV. 기타포괄손익누계액 V. 이익잉여금

- Stock
- 유동성배열
- 자산
- 자본과 부채

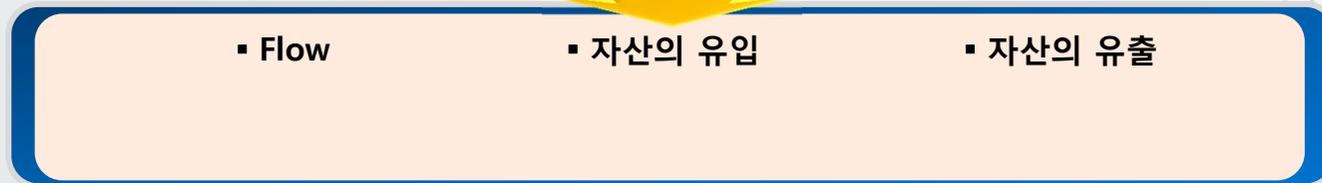


나. 손익계산서(Income Statement, I/S)

■ 손익계산서의 구조와 의미

비 용	수 익
- 매출원가 - 판매비와 관리비 - 영업외 비용 - 법인세 등	-매출액 -영업외 수익
순이익	

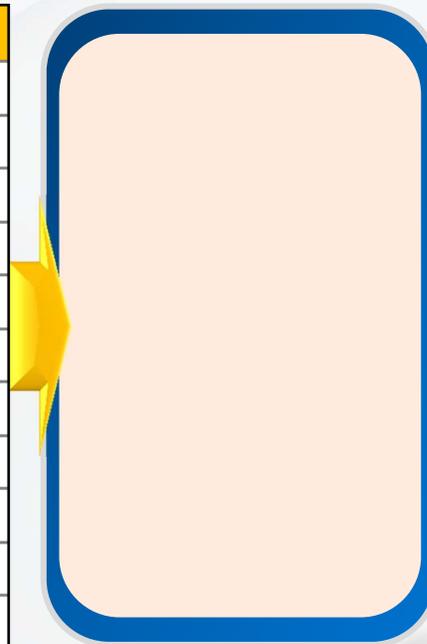
매출
- 매출원가
매출총이익
- 판매비와 관리비
영업이익
+ 영업외수익
- 영업외비용
법인세비용차감전 순이익
- 법인세비용
당기순이익
주당순이익



다. 기타의 재무제표

■ 이익잉여금처분계산서의 구조와 의미

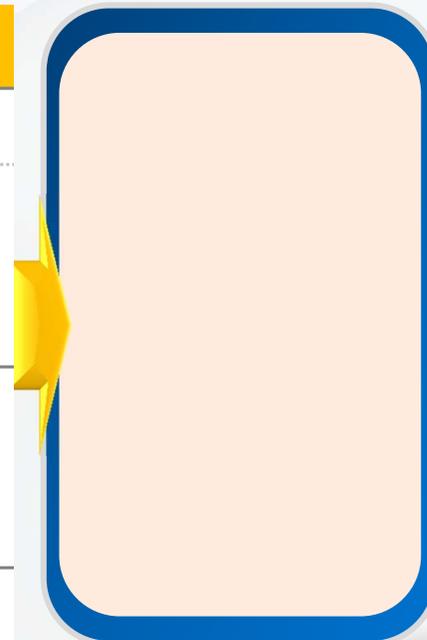
과 목	금 액	
I. 미처분 이익잉여금		
1. 전기이월 미처분이익잉여금		
2. 전기오류수정		
3. 당기순이익		
II. 임의적립금 이입액		
합 계		
III. 이익잉여금 처분액		
1. 법정적립금		
2. 임의적립금		
3. 미처분이익잉여금		
IV. 차기이월 미처분이익잉여금		



다. 기타의 재무제표

■ 제조원가명세서의 구조와 의미

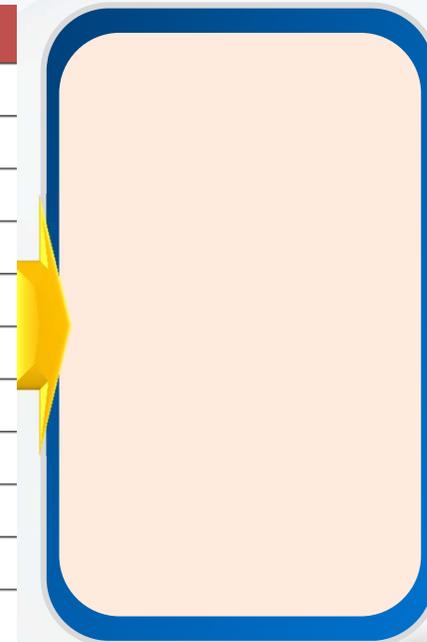
구 분	금 액
당기 총 제조비용	
재료비	
노무비	
경비	
기초재공품재고액 (+)	
기말재공품재고액 (-)	
타계정대체액(자가소비) (-)	
당기제품제조원가	



다. 기타의 재무제표

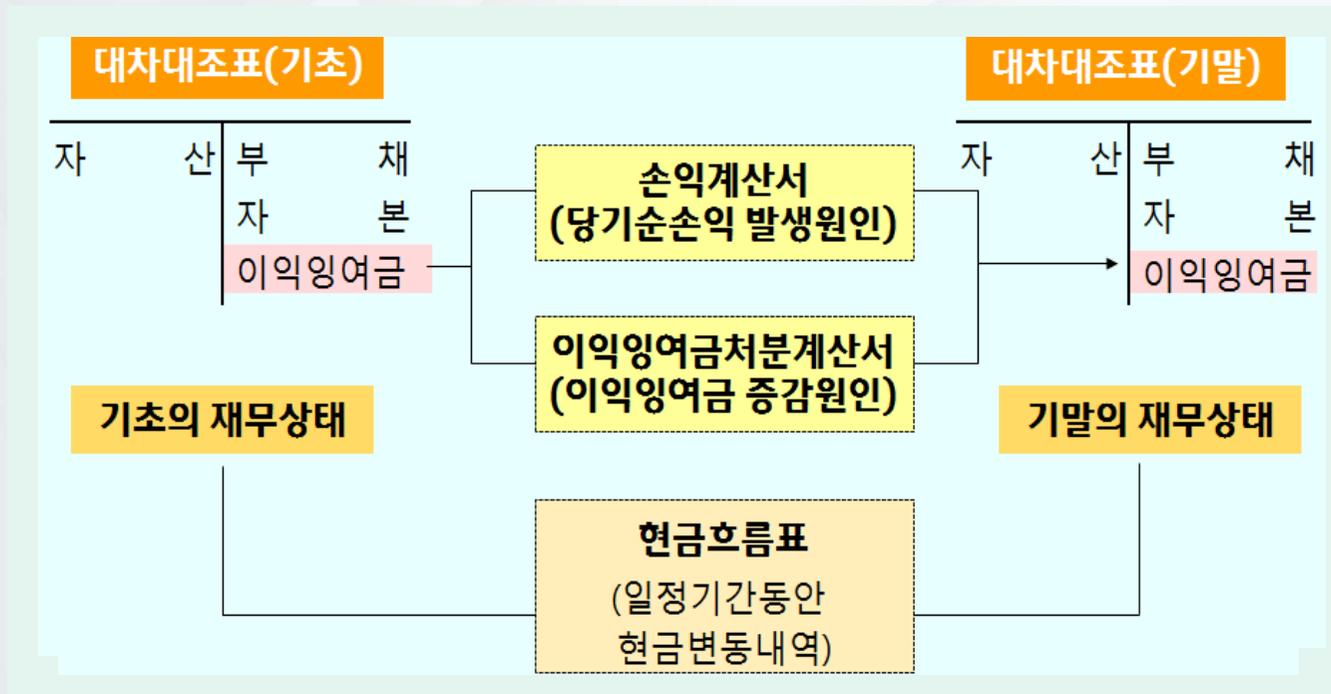
■ 현금흐름표의 구조와 의미

과 목	금 액
I. 영업활동으로 인한 현금흐름	
1. 당기순이익	
II. 투자활동으로 인한 현금흐름	
1. 현금유입(유가증권, 토지등 매각)	
2. 현금유출(토지, 방송장비 등 매입)	
III. 재무활동으로 인한 현금흐름	
1. 현금유입(은행 장기차입 등)	
2. 현금유출(배당금 지급 등)	
IV. 현금의 증가 (I + II + III)	
V. 기초 현금	
VI. 기말 현금 (IV + V)	



라. 재무제표 상호간의 관계

■ 재무제표 상호간의 연관관계도



라. 재무제표 상호간의 관계

■ 재무제표상에서 나타나는 기업의 부실징후

손익계산서	대차대조표	현금흐름표
<ul style="list-style-type: none"> • 매출액의 지속적인 감소 • 매출원가, 판매비와 관리비 급증 • 과도한 금융비용 • 이익률의 현저한 감소 • 지속적인 결손 	<ul style="list-style-type: none"> • 현금과 예금의 절대 부족 • 매출채권 및 재고자산 급증 • 고정자산에 대한 과다투자 • 단기차입금 및 기타유동부채의 급증 • 자본잠식 심화 • 이월결손금의 누적 • 타인자본 의존도의 심화 • 차입조건이나 금리면에서 불리한 신규차입금 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 현금과 예금의 감소 • 영업활동으로 인한 현금흐름의 부족 • 단기차입금을 조달하여 장기부채를 상환 • 과도한 배당금 지급





2. 기초재무비율분석



가. 성장성 분석

■ 성장성 분석의 의의와 주요지표

일정기간 중에 기업의 경영규모 및 기업 활동의 성과추이를 파악하는 지표로
미래의 수익가능 능력이나 성장력을 간접적으로 나타냄



지 표	의 미
총자산 증가율	일정기간 동안 기업에 투자, 운용된 총자산의 증가 규모 측정
유형고정자산 증가율	토지, 건물, 기계 등의 자산투자 정도 (잠재성장력)
매출액 증가율	외형적 신장세 (경쟁력 변화의 척도가 됨)



나. 수익성 분석

■ 수익성 분석의 의의와 주요지표

기업의 경영성과 및 이익창출 능력을 측정하는 것으로 생산 및 판매활동을 통하여 자산을 얼마나 효율적으로 사용했는가? 를 분석하는 지표



지 표	의 미
총자산이익율	수익성의 기본을 알 수 있는 지표 (매출이익율*총자산회전율)
매출이익율	판매마진을 파악할 수 있는 지표
총자산회전율	자산운용의 효율성을 파악할 수 있음
이자보상비율	금융비용 부담의 영향을 파악하는 지표



다. 유동성 분석

■ 유동성 분석의 의의와 주요지표

보유자산을 단 기간 내 정상적 가격으로 현금화할 수 있는 가능성을 분석하는 지표로 금융기관이나 신용으로 상품을 판매하는 공급자에게 큰 관심사항



지 표	의 미
유동비율	유동자산을 유동부채로 나누어 계산 (200%이상이 바람직)
당좌비율	당좌자산을 유동부채로 나누어 계산



라. 안정성 분석 및 재무레버리지 효과

■ 안정성 및 재무레버리지 효과의 의의와 주요지표

타인자본의 사용으로 영업이익의 증감변화보다 경상이익의 증감변화가 더 크게 변하는 것을 '재무레버리지 효과'라고 하며, 안정성 분석은 장기성 타인자본으로 채무이행 불능 위험을 파악하기 위해 조달된 자본이 유동 및 고정자산에 적절히 배분되었는가? 를 분석하는 지표

지 표	의 미
자산 부채율	경영에 사용된 부채 정도를 측정하는 지표
자기자본 부채율	부채와 자기자본 사용을 측정하는 지표
차입금 의존도	외부에서 조달한 차입금 비중
기간이자 수익율	이자채무를 이행하면서 기업이익이 얼마만큼 감소할 수 있는가의 정도를 나타내는 지표



마. 활동성 분석

■ 활동성 분석의 의의와 주요지표

자산을 얼마나 활발하게 운영하고 있는가를 측정하는 지표로
매출액을 평가하고자 하는 특정자산으로 나누어 계산



지 표	의 미
총자산 회전율	매출 발생을 위한 1년 동안의 총자산 사용횟수 지표
매출채권 회전율	받을 어음 및 외상매출금의 현금화 속도 측정
재고자산 회전율	재고자산의 회전속도를 나타내는 지표



바. 생산성 분석

■ 생산성 분석의 의의와 주요지표

투입에 대한 산출 정도를 말하며, 생산성의 문제를 파악하고 그 발생원인과 성과배분의 합리성 등을 파악하는데 사용하는 지표



지 표	의 미
부가가치율	기업이 창출한 부가가치
노동생산성지표	노동의 생산성 측정
자본생산성지표	자본의 생산성 측정
1인당 부가가치증가율	노동생산성의 변동지표





3. 재무비율분석의 한계점



가. 재무 비율 분석의 한계점

- 한계점 및 보완사항

대차대조표상의 문제점과 한계

손익계산서상의 문제점과 한계





1. 종합지수법(Index Method)



가. 종합지수법의 의의 및 분석

■ 종합지수법의 의의

기본 재무비율 분석의 한계를 줄이기 위해 목적에 맞는 몇 개의 비율을 선택, 산업평균비율과 비교하여 지수를 산출한 후 가중치를 적용함으로써 지수의 우열을 판단하는 분석법

■ 종합지수법의 산출 및 분석절차

- 1 주요한 재무비율을 선정한다.
- 2 가중치를 부여한다.
- 3 해당기업의 실제비율을 해당업종의 평균비용으로 나눈 상대지수를 구한다.
(부채비율 및 고정비율은 반대로 계산=산업평균/해당기업)
- 4 상대지수와 가중치를 곱한 합을 구하여 종합지수를 산출한다.
- 5 100을 기준으로 좋고 나쁨을 판단한다.



나. 월, 트랜트, 브리چه트 지수법

■ 월, 트랜트, 브리چه트 지수법의 주요비율과 가중치

주요비율	월	트랜트	주요비율	브리چه트	
				금융기관	사채권자
유동비율	25	15	유동비율	20	3
부채비율	25	10	당좌자산/유동자산	20	3
고정비율	15	10	매출채권/재고자산	5	3
매출채권회전율	10	10	부채비율	5	20
재고자산회전율	10	20	재고자산회전율	10	4
비유동자산회전율	10	20	매출채권회전율	25	4
자기자본회전율	5	-	총자산회전율	5	20
매입채무회전율	-	15	이자보상비율	2	30
			매출액순이익율	5	8
			총자산순이익율	3	5
합계	100	100	합계	100	100



다. 문제풀이 사례

■ 문제



한국기업의 유동비율 100%(150%), 부채비율 300%(150%),
고정비율 250%(200%), 매출채권회전율 9회전(5회전),
재고자산회전율 18회전(12회전), 비유동자산회전율 3회전(2.5회전),
매입채무회전율 10회전(14회전)인 경우를 **트랜트지수법**으로 평가하라!

*(()안은 산업평균)



다. 문제풀이 사례

■ 풀이

주요비율	가중치 (A)	한국기업 (B)	산업평균 (C)	상대지수 (D)=(B/C)*100	평점 (E)=(A)*(D)
유동비율	15	100%	150%	67%	23
부채비율	10	300%	150%	50% ^(*)	5
고정비율	10	250%	200%	80% ^(*)	8
매출채권회전율	10	9회전	5회전	180%	18
재고자산회전율	20	18회전	12회전	150%	30
비유동자산회전율	20	3회전	2.5회전	115%	23
매입채무회전율	15	10회전	14회전	71%	11
합계	100	-	합계	-	118 > 100

*부채비율과 고정비율은 반대로 계산((C/B)*100)





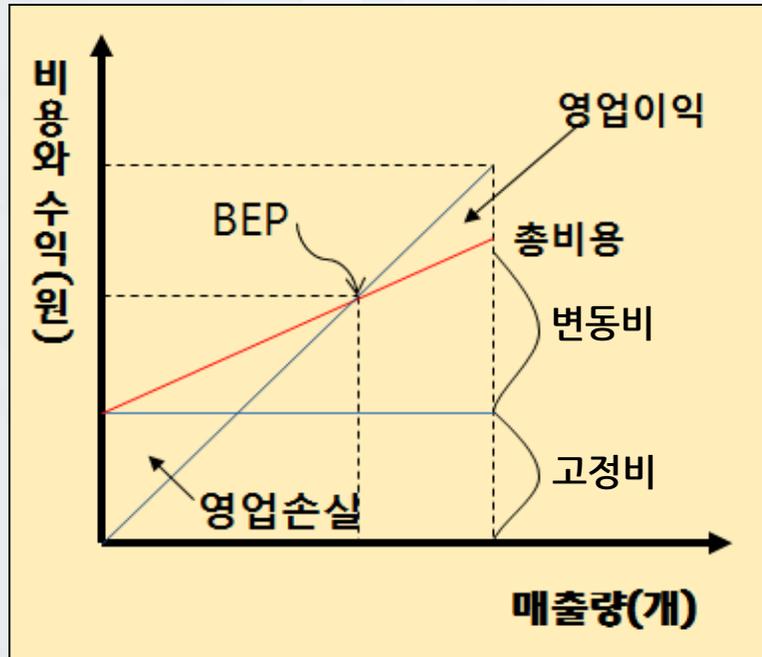
2. 손익분기점분석

(Break Even Point)



가. 손익분기점분석의 의의와 시사점

- 손익분기점분석의 의의



BEP?

특정이익을 기준으로 총수익과 총비용이 같게 되는 판매량(생산량) 또는 판매액(생산액), 이익(영업이익)이 "0"이 되는 매출수준



나. 손익분기점 계산

■ 손익분기점 분석의 계산

- 매출액 $[P(\text{단위당 판매가격}) * Q(\text{판매량})] - \text{변동비} [V(\text{단위당 변동비}) * Q(\text{판매량})] = \text{공헌이익} [(P-V) * Q]$
- 공헌이익 - 고정비(F) = 영업이익 $[(P-V) * Q - F]$
- 단위당 공헌이익 = $P - V$
- 공헌이익률 = 공헌이익/매출액 = $1 - V/P = 1 - \text{변동비율}$

$$\text{▶ 손익분기점 판매량}(Q) = \frac{\text{고정비}(F)}{\text{단위당 공헌이익}(P - V)}$$

$$\text{▶ 손익분기점 매출액}(S) = \frac{\text{고정비}(F)}{\text{공헌이익률}(1 - V/P)} = \text{손익분기점 판매량}(Q) * P$$

$$\text{▶ 목표 매출액}(GS) = \frac{\text{고정비}(F) + \text{목표이익액}(G)}{\text{공헌이익률}(1 - V/P)}$$



다. 문제풀이 사례

■ 문제



한국기업의 다음 상품별 자료를 통해 개별 상품의 BEP 구하는 방법으로 개별 상품의 BEP 매출액을 구하라!

*상품1 : 판매단가 18,000원, 단위당변동비 11,000원, 매출구성비율 20%

*상품2 : 판매단가 13,000원, 단위당변동비 10,000원, 매출구성비율 30%

*상품3 : 판매단가 23,000원, 단위당변동비 15,000원, 매출구성비율 50%

*전체고정비 : 20억 원

개별 상품의 BEP 구하는 방법!

상품별 공헌이익률 → 매출대비 가중평균 공헌이익률 → 전체 BEP 매출액 →
매출대비 개별제품 BEP 매출액





3. ROI, ROE, ROIC, RI



가. ROI(Return On Investment)

- ROI(총자본순이익율)의 의미

투자수익율을 매출액, 이익, 총자산 혹은 총자본 등 구성요소로 분해하여 변동요인을 파악/관리함으로써 경영성과를 계획하고 통제하는데 사용하는 지표

- ROI 계산식 및 시사점

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{순이익}}{\text{총자산}} * 100 = \frac{\text{순이익}}{\text{매출액}} * \frac{\text{매출액}}{\text{총자산}} \\ &= \text{매출액 순이익율} * \text{총자산 회전율} \end{aligned}$$



나. ROE(Return On Equity)

- ROE(자기자본순이익율)의 의미

ROI에 재무구조의 위험에 대한 정보가 포함되어 있지 않은 점을 감안하여 재무구조의 위험성 측면을 분석할 수 있는 지표

- ROE 계산식 및 시사점

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{순이익}}{\text{자기자본}} * 100 = \frac{\text{순이익}}{\text{매출액}} * \frac{\text{매출액}}{\text{총자본}} * \frac{\text{총자본}}{\text{자기자본}} \\
 &= \text{ROI} * \frac{\text{총자본}}{\text{자기자본}} = \text{ROI} / \frac{\text{자기자본}}{\text{총자본}} = \text{ROI} * \left(1 + \frac{\text{부채}}{\text{자기자본}} \right) \\
 &= \text{ROI} * (1 + \text{부채비율}) \\
 &= \text{매출액 순이익율} * \text{총자산회전율} * (1 + \text{부채비율})
 \end{aligned}$$



다. ROIC(Return On Invested Capital)

■ ROIC(투자자본이익율)의 의미

ROI 및 ROE는 기업의 영업목적 자산의 활용이 이익에 미치는 영향을 평가하는 지표로서는 활용이 미흡하기 때문에 영업활동으로 창출한 이익성과를 나타내는 지표로서 ROIC를 사용

■ ROIC 계산식 및 시사점

$$\text{ROIC} = (\text{NOPAT}/\text{IC}) * 100$$

- * NOPAT : 세후순영업이익
- * IC(Invested Capital) : 영업활동에 의해 투자된 자금규모
- * 영업투자자본 = 영업용자산 - 영업용부채
- * 세후순영업이익 : 기업 고유의 순수영업활동으로부터 발생한 순이익(영업이익-실효법인세비용)



라. RI(Residual Income)

- RI(초과이익)의 의미

기업이 자기자본비용 이상으로 창출한 이익을 말하며, 이익을 창출하는데 소요된 기회비용을 대응하여 이익의 규모를 측정하므로 잔여이익

- RI 계산식 및 시사점

$$RI = (ROE - R) * E$$

* R : 자기자본 비용, E : 기초시점의 자기자본





4. EVA(경제적부가가치)



가. EVA (Economic Value Added)의 의미

■ EVA의 의미

기업이 고유의 영업활동을 통하여 창출된 순가치의 증가분을 의미
세후 순영업이익에서 투자자본의 가중평균자본비용을 제외하여 산출하며,
당기순이익에서 투자자가 제공한 자본비용이상의 이익으로 현실화한 지표

■ EVA 계산식

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= \text{세후영업이익} - \text{자본비용} \\ &= (\text{세후영업이익} / \text{투자자본} - \text{가중평균자본비용} / \text{투자자본}) * \text{투자자본} \\ &= (\text{투자자본이익율} - \text{가중평균자본비용(율)}) * \text{투자자본} \\ &= (\text{ROIC} - \text{WACC}) * \text{IC} \\ &= \text{NOPAT} - \text{IC} * \text{WACC} \end{aligned}$$

* WACC(Weighted Average Cost of Capital) :
부채비용과 자기자본비용을 각 조달규모로 가중 평균한 금액



나. EVA 문제풀이 사례

■ 문제



한국기업의 다음 예시 자료를 토대로 EVA를 구하라.

- ***자산(400억)** : 현금(10억), 매출채권(60억), 재고자산(70억), 투자자산(10억),
기계(140억), 비품(50억), 건설중인 자산(40억), 개발비(20억)
- ***부채+자본(400억)** : 매입채무(30억), 단기차입금(20억), 장기차입금(50억),
자본금(200억), 잉여금(100억)
- ***영업이익** : 72억, 법인세 : 30억, WACC = 10%



나. EVA 문제풀이 사례

■ 풀이

- 비영업자산 = 50억(투자자산(10억)+건설중인자산(40억), 영업자산=350억
- 비이자부채 = 30억(매입채무), 이자발생부채 = 70억(장단기 채무)
- 투하자본 = 320억(영업자산-비이자부채)
- 투하자본이익율 = 0.131(세후영업이익/투하자본=(72억-30억)/320억)
- EVA = (투하자본이익율-가중평균자본비용(율))*투하자본
= (0.131-0.1)*320억
= 9.92억 원



다. EVA 기반 경영개선 전략

■ EVA 기반 전사적 경영개선 어프로치

가치창출인자

- 과거 3~5년의 EVA Tree 시계열 분석
- EVA 증감에 영향을 미치는 요소 파악
- 경쟁사와 비교분석
- 가치창출인자(Key Value Driver) 도출

개선기회파악

- 업무개선분야 파악 위한 Workshop
- 현업실무자와 관리스텝/단위장 참여
- 개선분야도출
- 우선순위결정
- 실행 안 마련

개선방안수립

- 개선과제의 선정/평가
- 우선순위 결정
- 개선안 실행계획수립
- 주체, 목표수준, 추진성과 측정지표 개발

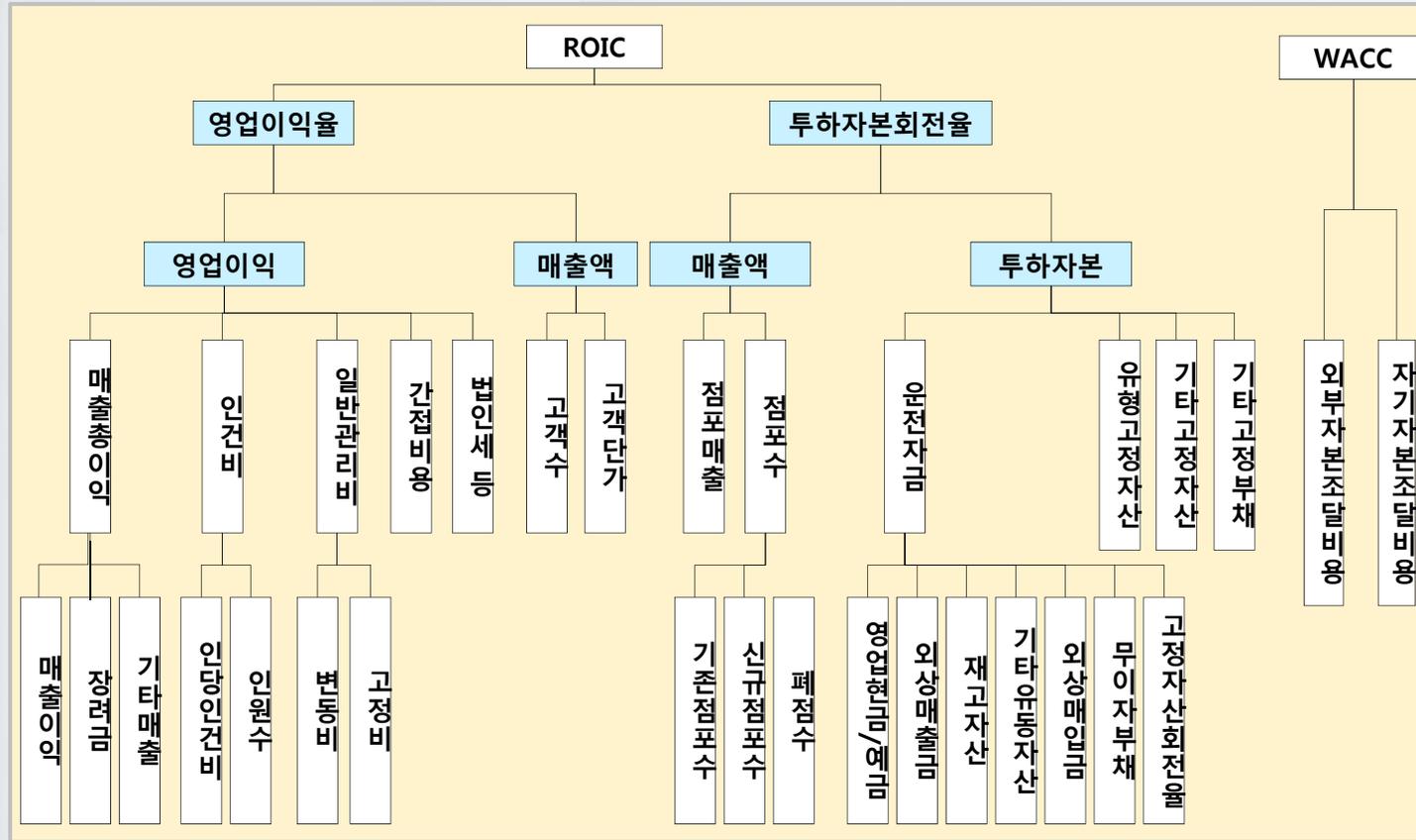
실행&모니터링

- 개선안 실행평가
- 차이분석
- 모니터링시스템 구축
- 성과보상체계와 연결

* 출처 : Stern Stewart consulting practice



라. 소매업의 EVA Tree 및 개선방안





5. 시장가치 및 현금흐름 분석



가. 시장가치 분석

■ PER 및 PBR 분석

기업의 시장가치인 주가 혹은 주당 순이익 등을 분석하는 방법으로,
특정기업의 과거성과 및 미래전망을 분석할 때 사용
주로 주가수익율(PER)과 주가장부가치비율(PBR)을 사용

■ 계산식 및 시사점

$$\text{PER} = \frac{\text{주가}}{\text{주당순이익}}$$

$$\text{PBR} = \frac{\text{주가(시장가치)}}{\text{주당순자산(장부가치)}}$$



나. 현금흐름과 주가가치 관계 분석

■ CPS, PCR 및 현금보상비율 분석

현금흐름과 주가가치 관계를 분석하는 지표들로 주당현금흐름(CPS), 주가현금흐름비율(PCR), 배당지급능력 배수, 현금보상비율 등의 지표를 사용

■ 계산식 및 시사점

* $CPS = CFO / N$ (CFO: 현금흐름, N: 발행주식수)

* $PCR = P / CPS$ (P: 주가)

* $\text{현금보상비율} = (CFO + \text{이자비용}) / (\text{단기차입금} + \text{이자비용})$



다. 순현재가치(NPV) 및 내부수익률법(IRR)

■ 순현재가치분석

할인율로 할인한 현재가치와 투자자의 과실로 얻어지는 현금유입액을 시장할인율로 할인하여 현재가치화한 후 현금유입의 현재가치에서 투자액의 현재가치의 차이에 대한 평가로 투자안을 결정하는 의사결정을 위한 분석도구

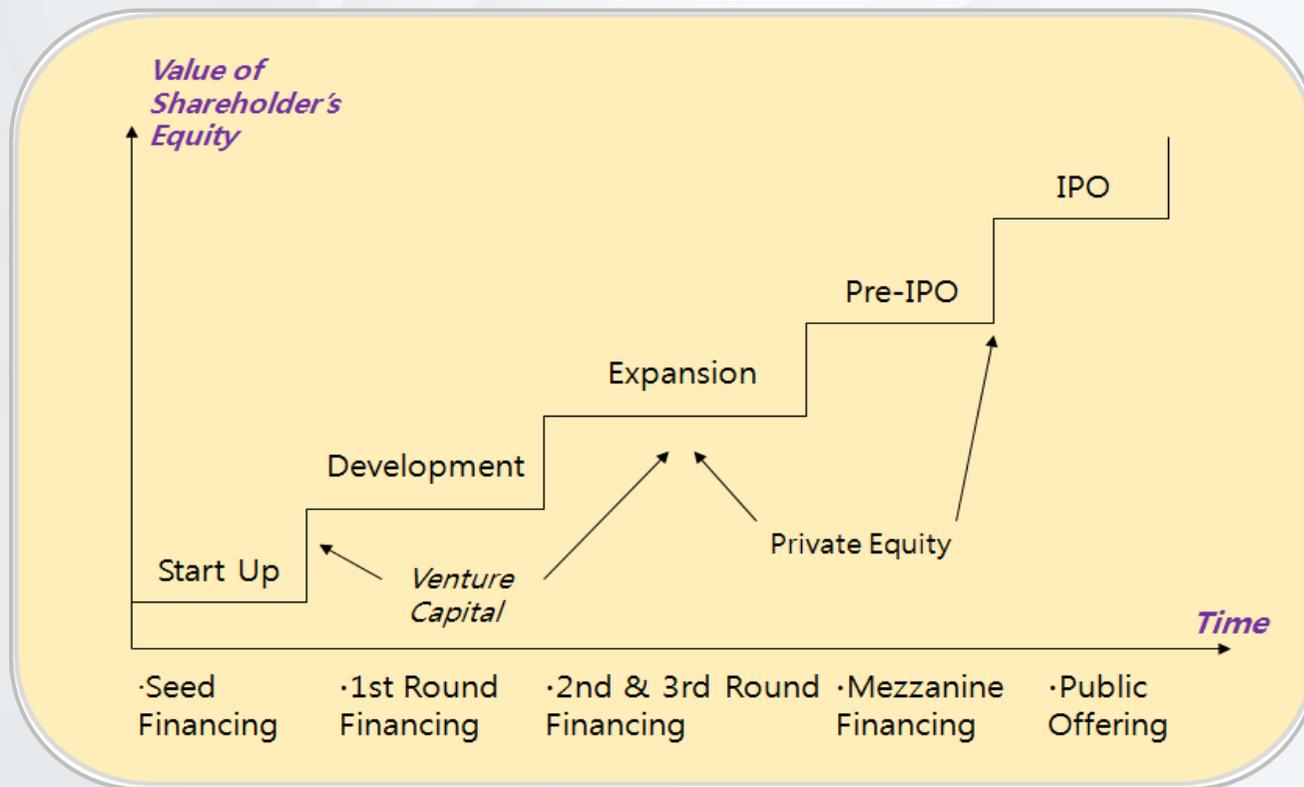
■ EVA 계산식

투자에 소요되는 현금유출의 현재가치 합계와 투자로 인한 현금유입액의 현재가치 합계를 동일하게 하는 할인율로, 투자안의 내부수익률과 최저필수수익률을 비교하여 내부수익률이 최저필수수익률보다 크면 채택, 적으면 기각



라. 벤처기업의 파이낸싱

■ Venture Business Financing Stages



라. 벤처기업의 파이낸싱

■ 자금조달 전략 및 창업주 지분구조의 변화

STAGE	조달전략	창업주 지분
창업기(Seed)	-창업자가 고유의 자금을 통해 회사를 설립 -사무실의 임대보증금과 운영비 등으로 사용 -벤처기금 지원사업 및 초기연구개발과제사업 -기업의 기술개발과 정부의 지원을 최대 연계	100%
초기(1 st Round)	-기술개발이 완료되는 시점 -핵심기술개발 멤버 및 지인들의 자금유입 -지분구도의 안정과 제품개발에 필요한 초기자금 -초기 참여와 지인들을 통한 우호지분 투자유치	50~70%
중기 (2 ND &3 RD Round)	-제품 영업이 이루어져 매출을 위한 양산이 필요 -고객 반응과 경쟁사 비교우위 통한 자금의 조달 -양산을 위한 1공장 및 추가 2공장 설립 및 운영비 조달 -벤처투자기관들을 통해 자금을 조달	25~35%
공개 전(Mezzanine)	-기업공개 전 연 기금 등 기관투자 및 개인 투자 모집 -전환사채, 신주인수권(인수권부사채), 주식전환권 -경영에 참여하지 않는 조건 등 제시	20~30%
기업공개(IPO)	-회사의 매출 및 기술의 안정화 통한 해외시장 진출 -이를 위한 자금 확보 및 차세대 제품을 위한 자금 조달	15~25%





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

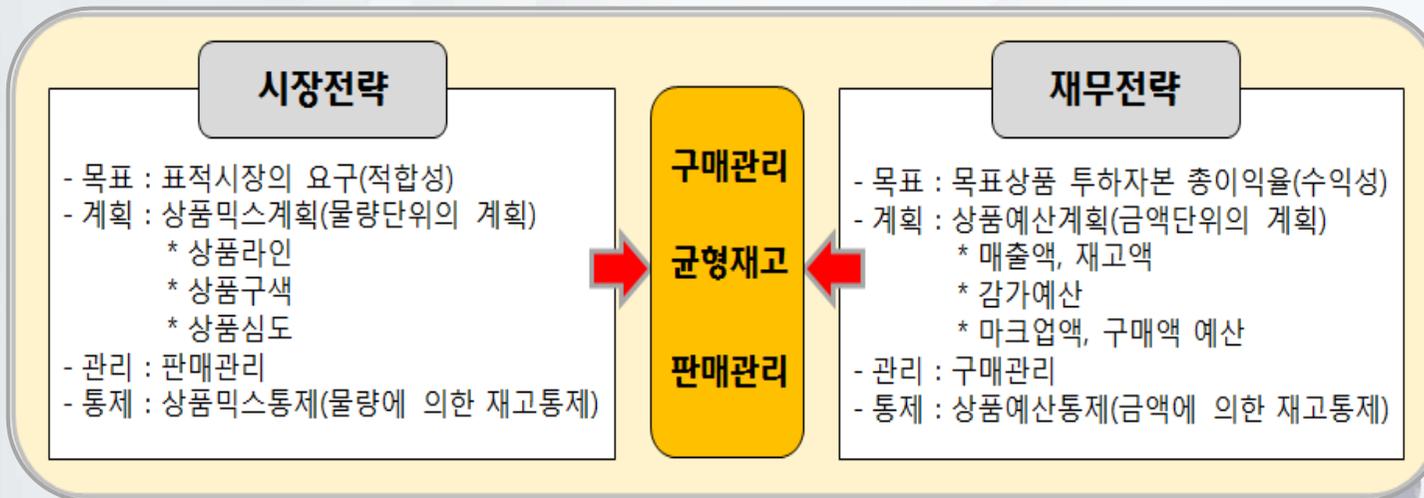
■ 머천다이징

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



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 상품투자자본총이익율에 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



- ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 원가 경쟁력 • 마진 • 원재료 구매 용이 • 프로세스의 효율 	현재 상품의 원가 경쟁력이 우수한가	5
		-
		현재 상품 원재료의 구매가 용이하고 안정적인가?	7
상품성	<ul style="list-style-type: none"> • 상품품질 • 해당 산업내의 위상 • 역량과 상품 적합성 • 상품관련 노하우 	현재 상품이 업계에서 최고인가?	8
		현재 상품이 산업을 리드하고 있는 상품인가?	5
	
시장성	<ul style="list-style-type: none"> • 시장의 규모 • 점유율 • 브랜드 파워 • 고객기대부응 	-
		현재 상품의 시장 점유율은 가장 우수한가?	8
		현재 상품의 브랜드 파워는 시장에서 최고인가?	6
운영	<ul style="list-style-type: none"> • 신상품 기회 제공 • 고객구매 편리 • 전/후방 관리 • 프로세스의 효율 	현재 상품이 핵심 혹은 새로운 고객에게 소구하는가	5
	
	
		현재 상품의 관리 프로세스가 효율적인가?	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	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 원가 경쟁력 • 마진 • 원재료 구매 용이 • 프로세스의 효율 1 2 1.5 1 <6.5>						
상품성	<ul style="list-style-type: none"> • 상품품질 • 해당 산업내의 위상 • 역량과 상품 적합성 • 상품관련 노하우 2 1 1 1.5 <6.5>						
시장성	<ul style="list-style-type: none"> • 시장의 규모 • 점유율 • 브랜드 파워 • 고객기대부응 1 2 1.5 1 <6.5>						
운영	<ul style="list-style-type: none"> • 신상품 기회 제공 • 고객구매 편리 • 전/후방 관리 • 프로세스의 효율 1 2 1 1.5 <6.5>						
합계	-						



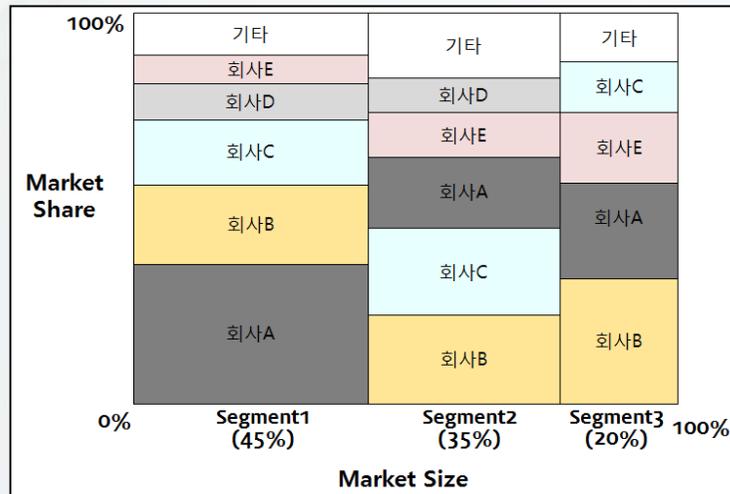
나. 상품의 시장 경쟁력 분석

■ 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. 상품투자자산총이익률(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. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ GMROI 계산

$$\begin{aligned} \text{GMROI} &= \frac{\text{매출총이익}}{\text{평균재고투자액}} = \frac{\text{매출액}}{\text{평균재고투자액}} * \frac{\text{매출총이익}}{\text{매출액}} \\ &= \text{상품투자자산회전율} * \text{총이익율} \\ &= \frac{\text{상품회전율(매가)}}{\text{원가율}} * \text{총이익율} \\ &= \frac{\text{상품회전율(매가)}}{1 - \text{마크업율}} * \text{총이익율} \\ &* \text{마크업율} = 1 - \text{원가율} = \text{마크업/가격} \end{aligned}$$



다. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ 목표 GMROI에 3가지 전략 타입

전략타입	총이익율	상품투자자본회전율	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 검토되어야 할 사항
- ▶ GMROI 높이는 전략은 매출총이익 증대 혹은 상품재고액 축소를 통해 달성



다. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ 문제



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



다. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ 풀이

방법1) ▪ $GMROI = (\text{매출총이익} / \text{평균재고투자액}) * 100$

- 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))
- $GMROI = 509.1\%((5.25\text{억} / 1.03125\text{억}) * 100)$

방법2) ▪ $GMROI = (\text{상품회전율}(\text{매가}) / (1 - \text{마크업율})) * \text{총이익율}$
= $(8 / (1 - 0.45)) * (35\%)$
= 509.1%



다. 상품투자자산총이익률(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, 마크업을 (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. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ 풀이

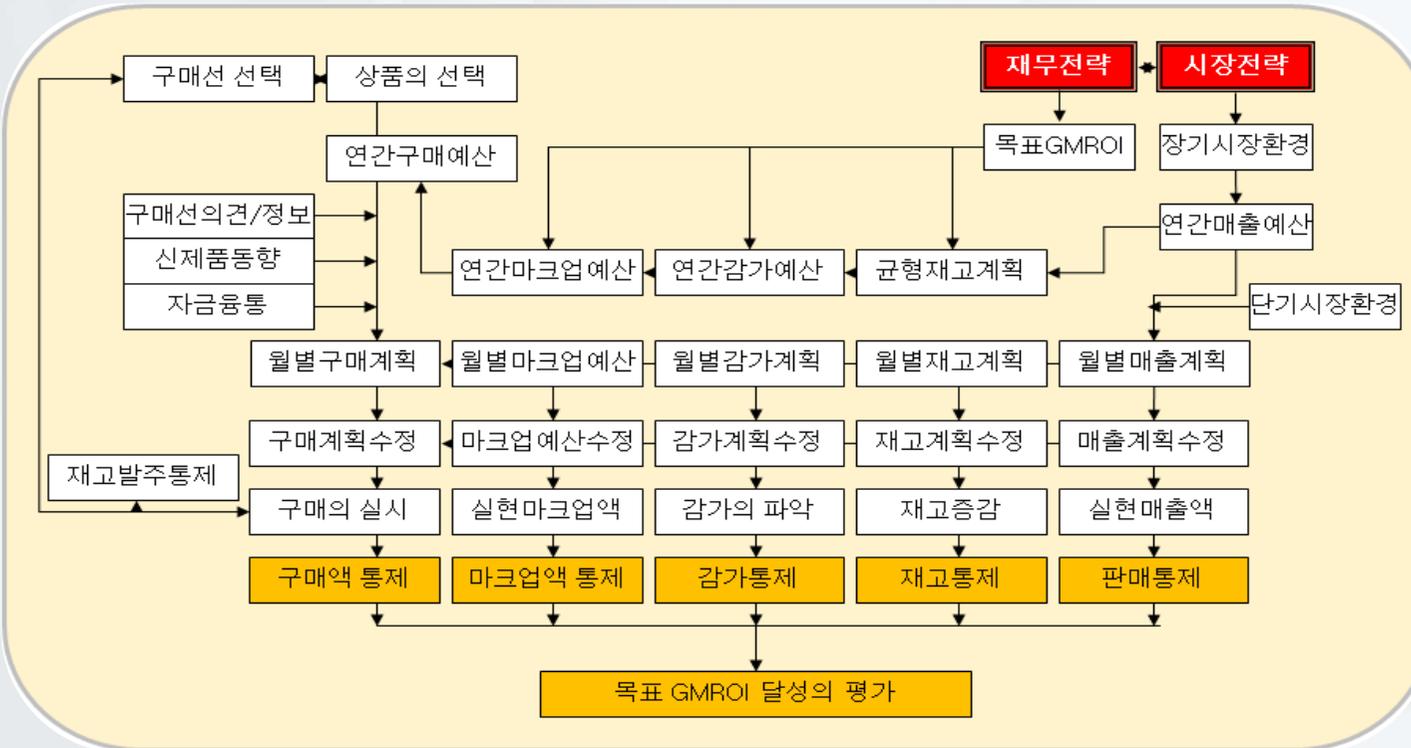
상품회전율	8회전	10회전	5%할인 10회전
평균상품재고액	1.875억	1.875억	1.875억
매출액	15억	18.75억	17.8125억
매출원가	8.25억	10.3125억	10.3125억
매출총이익	6.75억	8.4375억	7.5억
총이익율	45%	45%	약42.11%
경비율	15%	15%	[12.11%]
순이익율	30%	30%	30%

- 경비율을 약 12.11%(2.88%감소) 이하로 유지(약 19.3%p 인하)
- 회전율상승의 순환효과 :
회전률 ↑ ⇒ 판매경비 ↓ 신상품 ↑ ⇒ 고객만족 ↑ ⇒ 매출 ↑ ⇒ 회전률 ↑



다. 상품투자자산총이익률(GMROI)

■ 상품관리 분석의 제 흐름



*출처 : 전략적상품관리(토쿠나가유타카, 윤태민역)

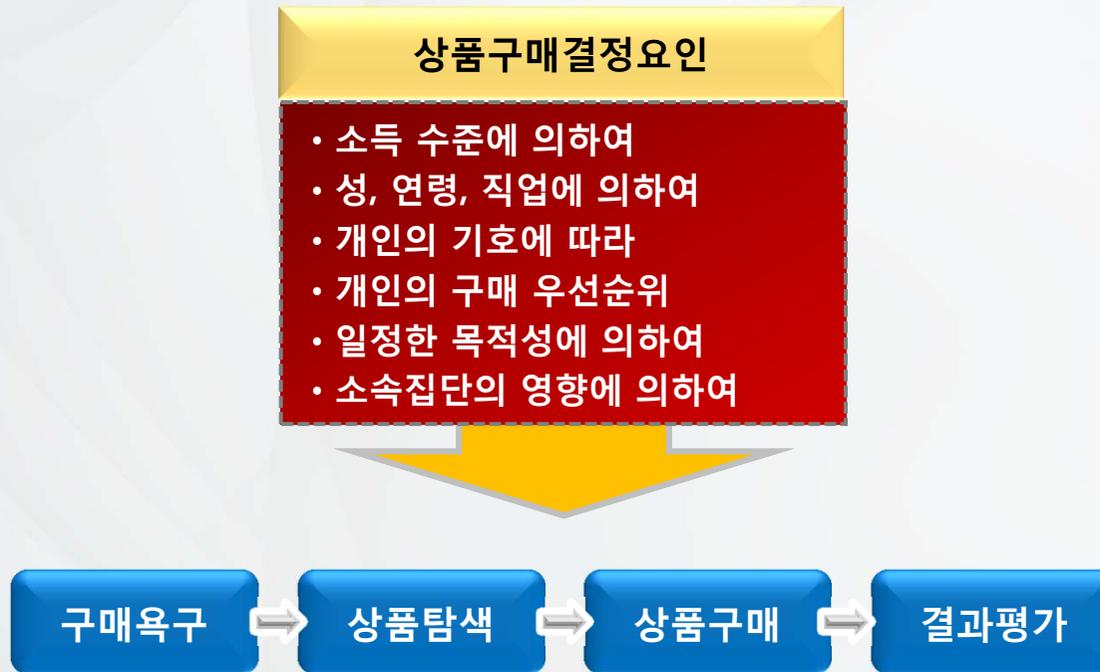


2. 고객 구매결정요인 및 고객 유형 분석



가. 개인고객의 구매결정요인

■ 개인고객의 상품구매결정 과정



가. 개인고객의 구매결정요인

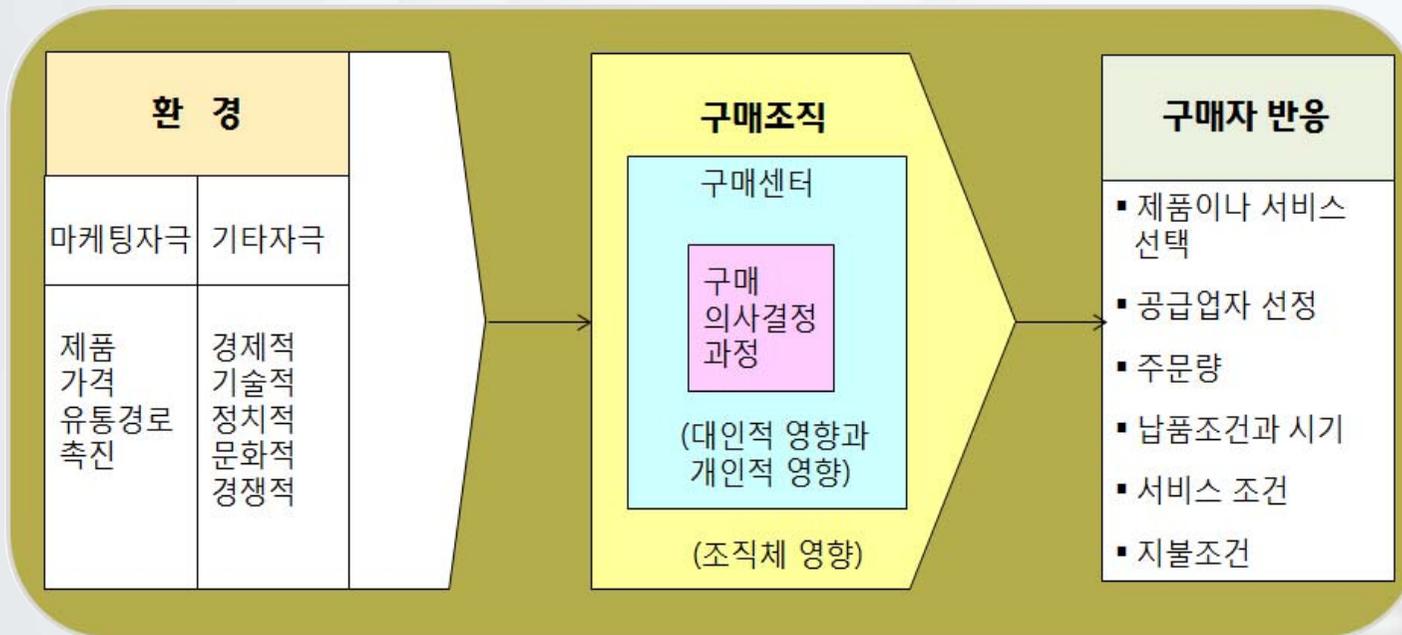
■ 개인고객 분석을 위한 체크리스트

- 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
응답율 ↑, 조사가치 ↑, 고객 수고 ↑



라. 고객기대수준을 파악하는 방법

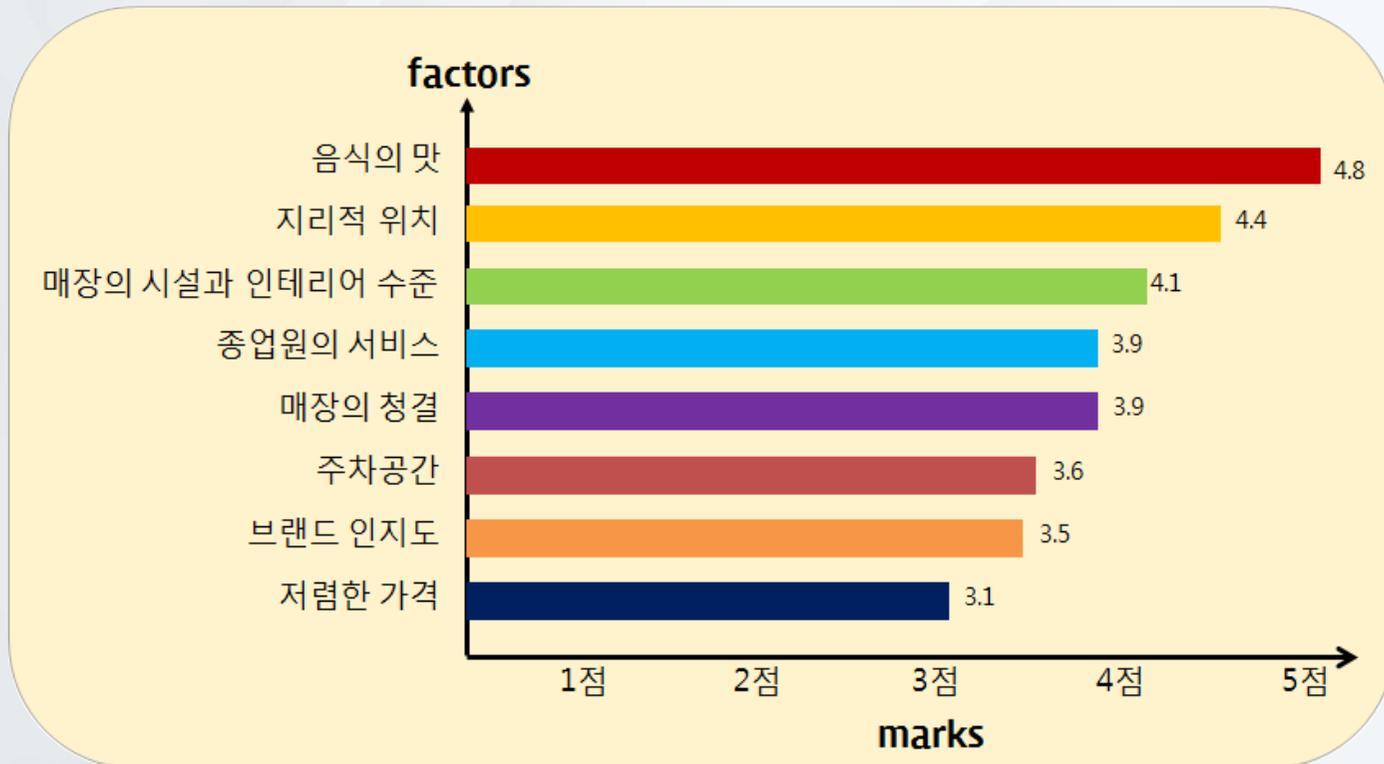
- 개인고객 기대수준 파악 설문 예시

평가 요소	체크(요소별 1곳에 0표로 체크)				
	매우 중요함	어느정도 중 요함	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



■ 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

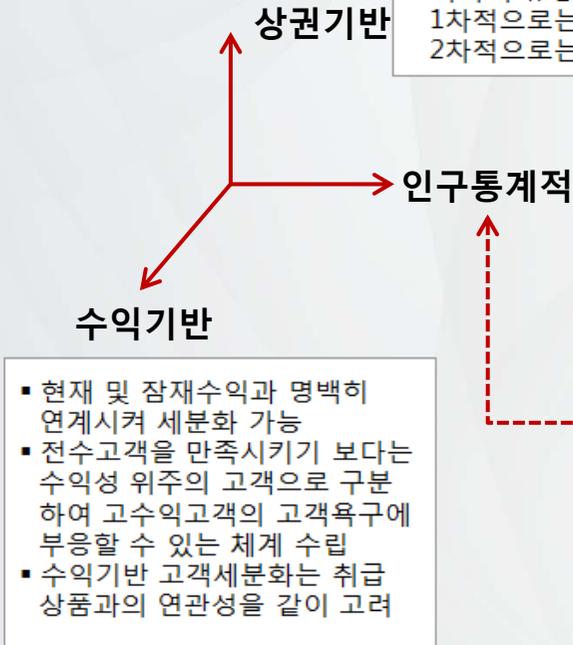
구 분	고객특성	구매자 비율
길의 전사 (Road Warriors)	고소득층의 중년남자로서 1년에 2만5천~5만 마일을 운전하며, 신용카드로 고급 휘발유를 구입하고 편의점에서 샌드위치와 음료수를 즐겨 먹으며, 때때로 세차장에서 세차를 함	구매자의 16%
순수한 블루칼라 (True Blues)	소득 면에서 대개 중상위층 남녀로서, 특별한 브랜드명과 때로는 특정한 주유소를 선호하는 경향이 있다. 종종 고급 휘발유를 구입하고 현금으로 지불함	구매자의 16%
3F 세대 (Generation 3F)	지위 향상을 지향하는 남녀(25세 이하가 50%임)로 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

- 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



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

- 교육수준이 높은, 부유한, 주도적인 남성
- 다양한고 많은 상품 거래
- 빈번한 영업점 방문
- 높은 리스크 감내
- 가격(금리)에 민감
- Face to face 선호+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 리스크 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 신용 카드 활용)
- 어느 정도 리스크 감내
- 가격에 덜 민감
- 저비용 채널 선호



*참고 : Financial services survey(McKinsey, 2001)



1. 내부역량 및 경쟁환경 비교분석



가. 경쟁자와 자사 비교분석의 필요성

■ 상호비교분석 및 경쟁전략분석



가. 경쟁자와 자사 비교분석의 필요성

■ 자사 및 경쟁사 분석 시사점 요약표(예)

구 분	당사	경쟁사 A	경쟁사 B
핵심제품	<ul style="list-style-type: none"> • 선박 엔진(주조) • 풍력 발전 부품 • 소형 엔진(선박) 	<ul style="list-style-type: none"> • 선박, 발전, 제철 소재 • 관련 특수강 • 대형 엔진(선박) • 발전 및 플랜트 설비 	<ul style="list-style-type: none"> • 해양 플랜트(주강) • 발전 설비(주강) • 산업 기계 설비(주강)
재무	매 출	2조	3,000억
	수익성	<ul style="list-style-type: none"> • 영업이익 1,150억 • 매출대비 5.75 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 영업이익 3,700억 • 매출대비 6.73 %
	안정성	<ul style="list-style-type: none"> • 부채비율 : 137.5% • 자기자본비율 : 42.7% 	<ul style="list-style-type: none"> • 부채비율 : 198.5% • 자기자본비율 : 35.5%
고객	B to C	해당사항 없음	해당사항 없음
	B to B	000엔진, 00중공업	각국 발전플랜트 업체, 0000(독일), 000(영국)
	B to G	해당사항 없음	방위산업, 원자력산업
강 점	수직계열화	일괄생산시스템	주강기술력
약 점	제품다양화	원전설비의 기술	중국업체와 경쟁
시사점	추가제품개발 요구됨	소재에서 완제품 생산 롤모델	제품특화(특수주강)전략 필요

* Coaching project, 2011



나. 가치사슬 및 CSF 분석

Value Chain(가치사슬) 분석

보 조 활 동	하부구조		하부지원 : 기획, 재무, MIS, 법무, 총무			
	기술개발		연구, 설계, 개발, 디자인			
	인적자원		직무관리, 보상관리, 평가관리, 조직관리			
주 활 능	기술획득	제품설계	제조	마케팅	물류유통	서비스
	<ul style="list-style-type: none"> •원천기술 •기술정교화 •지적재산권 •생산공정 	<ul style="list-style-type: none"> •제품기능 •특성 •디자인 •품질 	<ul style="list-style-type: none"> •입지 •용수 •원재료조달 •부품/조립 	<ul style="list-style-type: none"> •상품, 가격 •광고, 홍보 •판촉/판매원 •포장, 배달 	<ul style="list-style-type: none"> •수송 및 저장 •재고 •채널 •통합 	<ul style="list-style-type: none"> •보증제도 •직접/독립 •속도 •가격

마
진

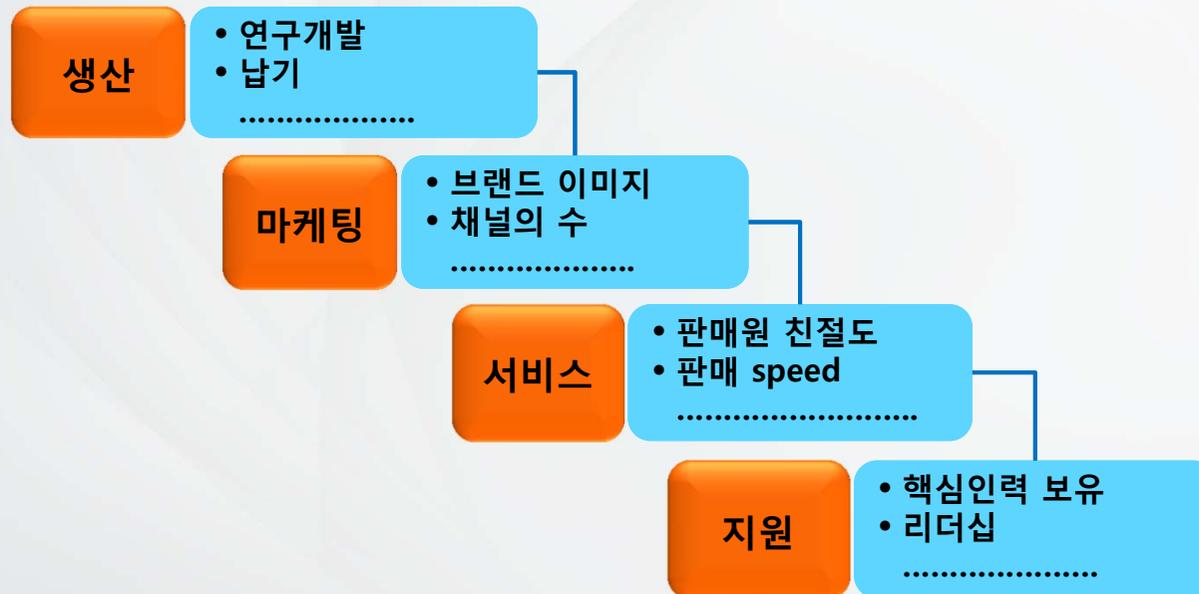


나. 가치사슬 및 CSF 분석

CSF 경쟁우위 비교분석

CSF

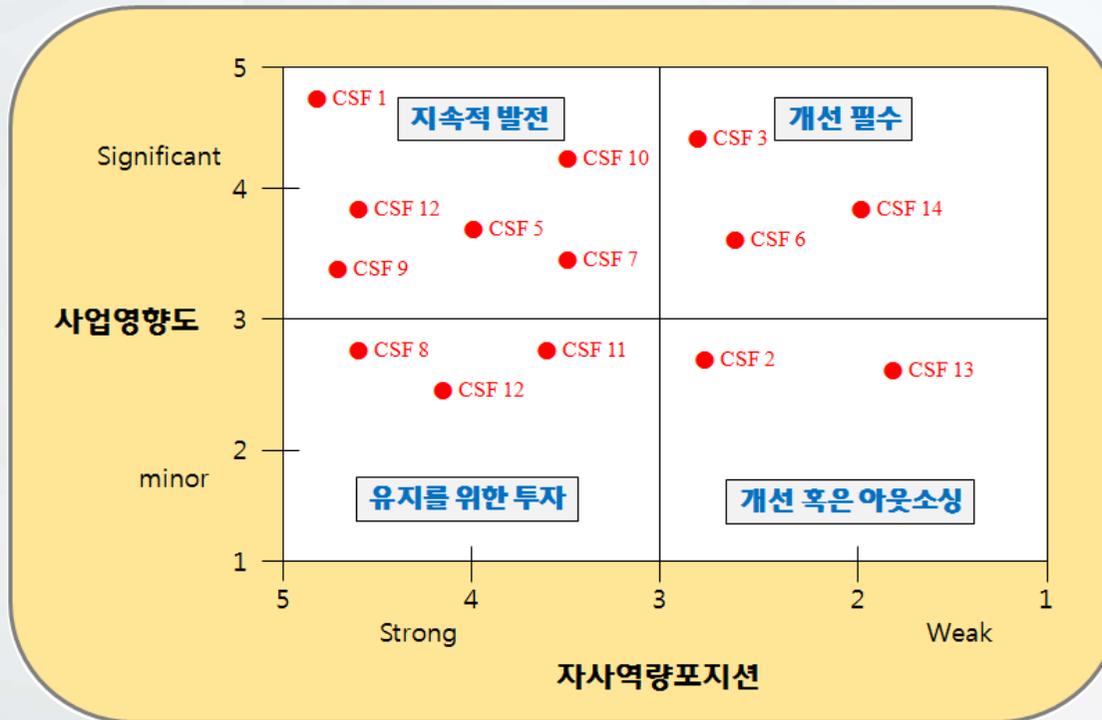
기업이 비전 및 사업목표를 달성하기 위해 보유/확보/유지/발전해야 할 핵심 요소이자, 산업 및 시장에서 성공하기 위한 필수적 요소임



나. 가치사슬 및 CSF 분석

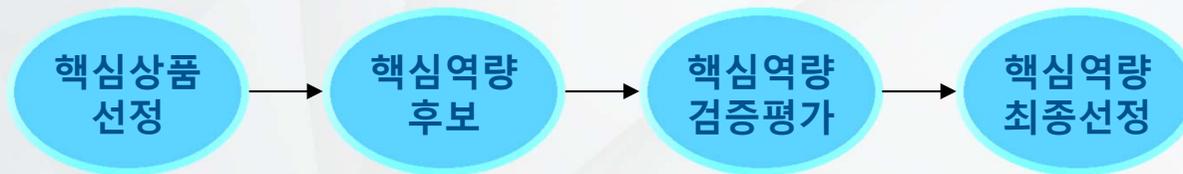
■ CSF 전략 Matrix

“사업의 영향도 및 자사 역량 포지션에 따른 4가지 차원의 전략방향”



나. 가치사슬 및 CSF 분석

■ 핵심역량(Core Competence) 경영



핵심상품의 기술 및 노하우 축출 + CSF 핵심역량

- 제품생산 본원 활동의 지식, 기술 등의 자산
- 지원활동 측면의 노하우(인적자원, 교육, 문화 등)
- CSF로부터 도출된 핵심 역량



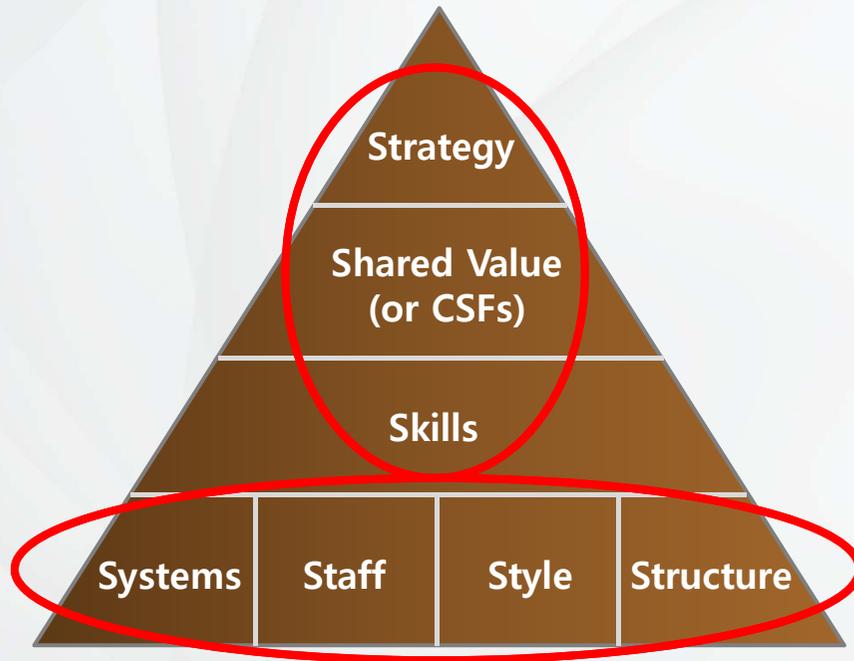


2. 경영의 7가지 핵심요소(7S) 분석



가. 조직평가 7S모델

- 경영의 7가지 요소를 분석하고 진단하여 역량 평가



나. CSF의 역량을 지원하는 4가지 요소

- System, Staff, Style, Structure

System

경영 지원 및 조직 관리를 위해 사용되는 공식적인 절차와 약속된 방식

Staff

인적자원 수준, 보유 역량 정도, 개발 필요가 있는 새로운 능력, 장래 경쟁을 위해 배워야 할 능력

Style

최고경영자 or 매니저 리더십, 조직관리 및 업무 스타일, 구성원간 혹은 구성원이 고객들과 상호 교류하는 방법

Structure

업무 권한과 의무를 부여하는 방식, 조직구조 형태, 필요 활동을 조직간 or 조직 구성원들이 조정/통합하는 방식



나. CSF의 역량을 지원하는 4가지 요소

- CSF 역량과 4S의 지원

CSF의 역량을 지원하는 System, Staff, Style, Structure의 우선순위와 비중

CSF(배점)	역량	가중점수	System	Staff	Style	Structure
CSF 1(20점) ↓	역량 1	8	연관성 큼(大)		中	中
	역량 2	6	中	少	大	
	역량 3	6	少	大		中





3. System, Staff, Style, Structure



가. Systems(시스템)

■ Systems(시스템) 평가 목적과 내용

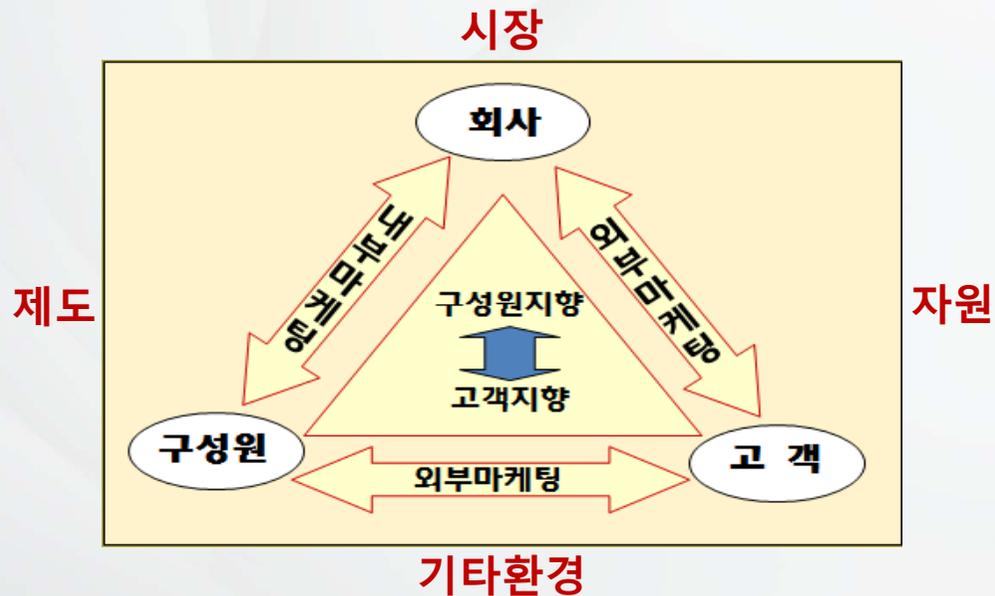
자사의 사업운영 프로세스가 시작되어 끝나는 부분까지의 제 단계를 분석하는
절차로 완결성, 효율성, 효과성에 대한 성과 분석



나. Staff(사람)

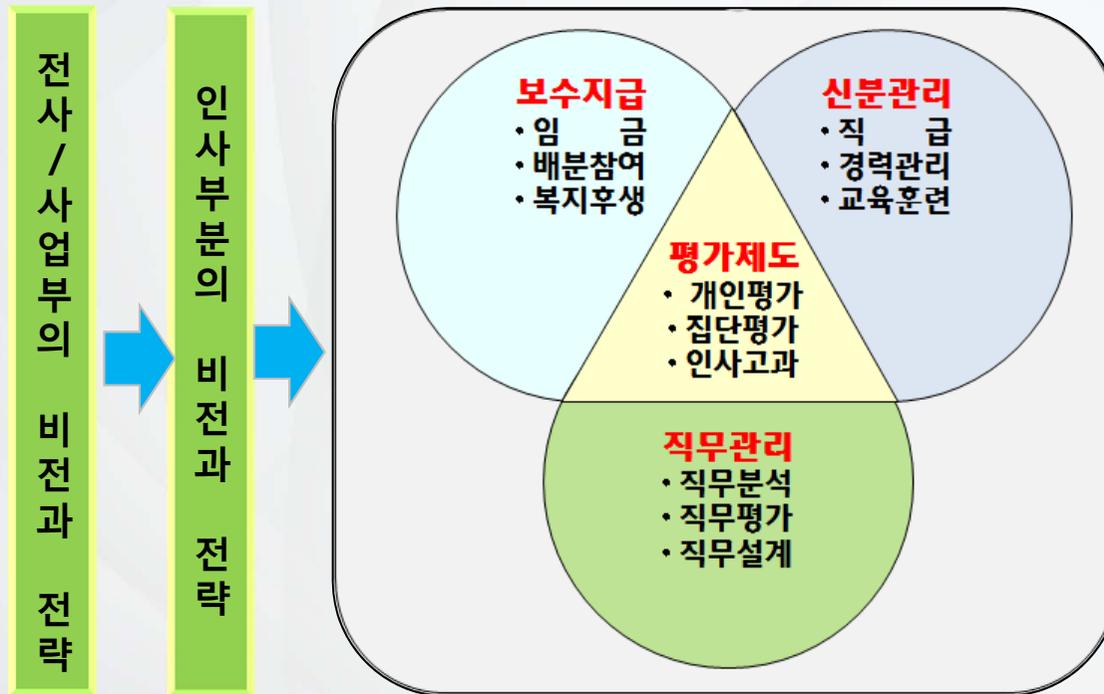
- Staff(사람)운영의 고객지향 모델

인사부분의 비전과 전략에 따라 직무, 보수, 신분, 평가는 어떠한지
4가지 실행 테마에 대한 내용으로 구분, 내부 구성원 및 고객지향적 운영원칙



나. Staff(사람)

■ Staff(사람)전략의 흐름과 운영관리



다. Style(스타일)

- 조직운영의 5가지 핵심 Style

Style은 개인의 존재 양태나 개인의 행동에 드러나는 독특하고 일정한 방식,
회사 및 조직의 경우 조직문화나 조직행동으로 나타나게 됨



라. Structure(조직구조)

- 조직구조의 유형과 특징

전사비전과 전략목표를 달성하기 위한 최적의 업무추진 구조

중앙집권
조직

기능중심
조직

사업부제
조직

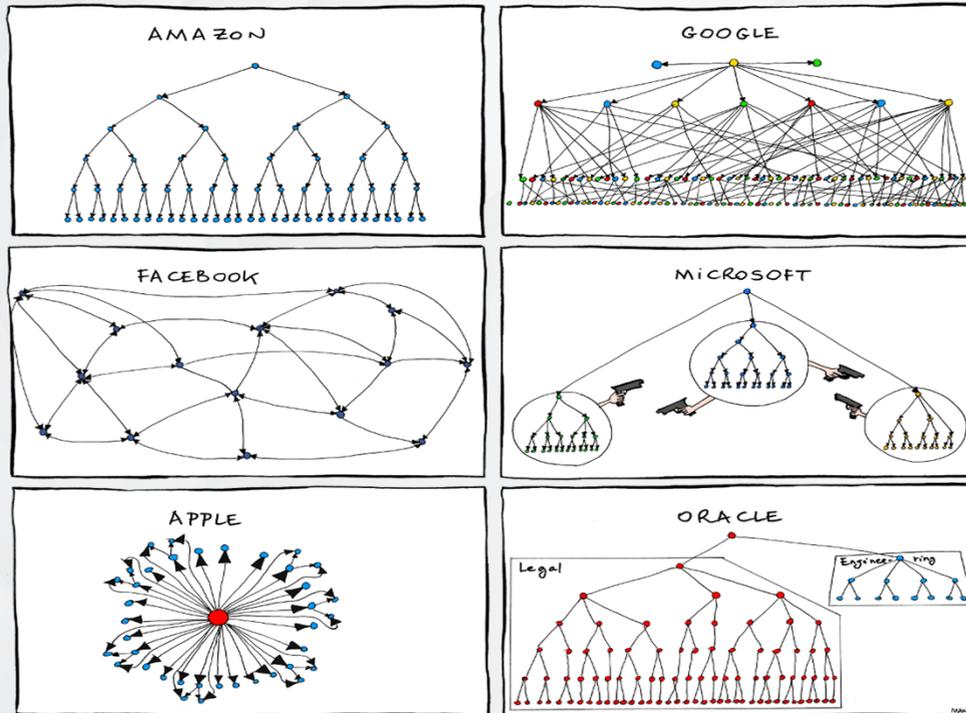
매트릭스
조직

지주회사
조직



라. Structure(조직구조)

■ 조직구조의 예(IT기업)



* 출처:6boxmodel.com





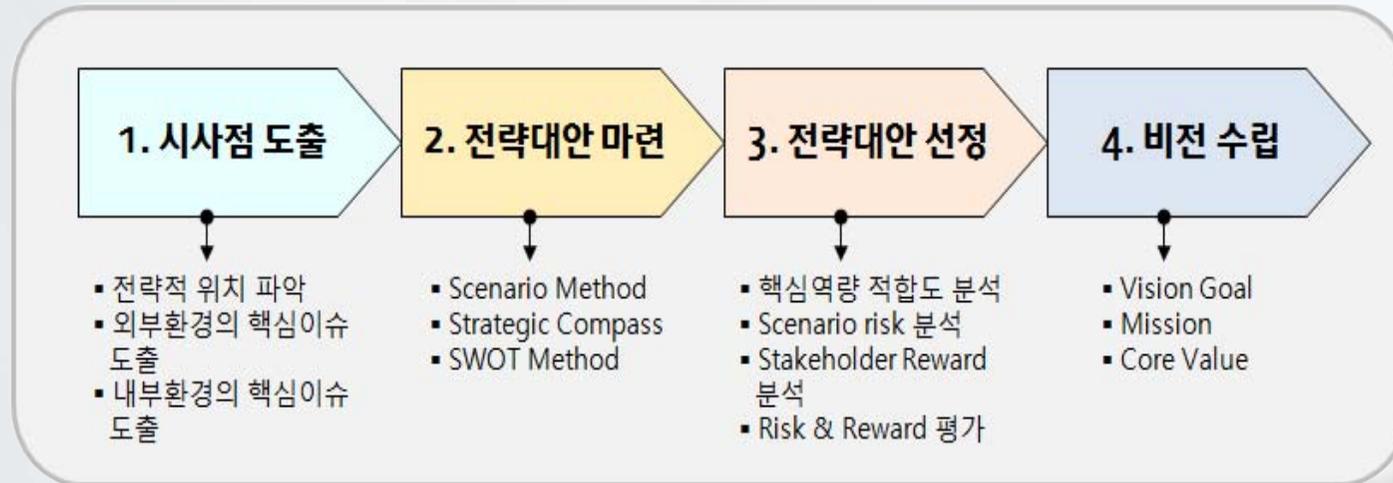
1. 전략대안 및 전략방향 도출



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 비전의 의미 및 수립 절차

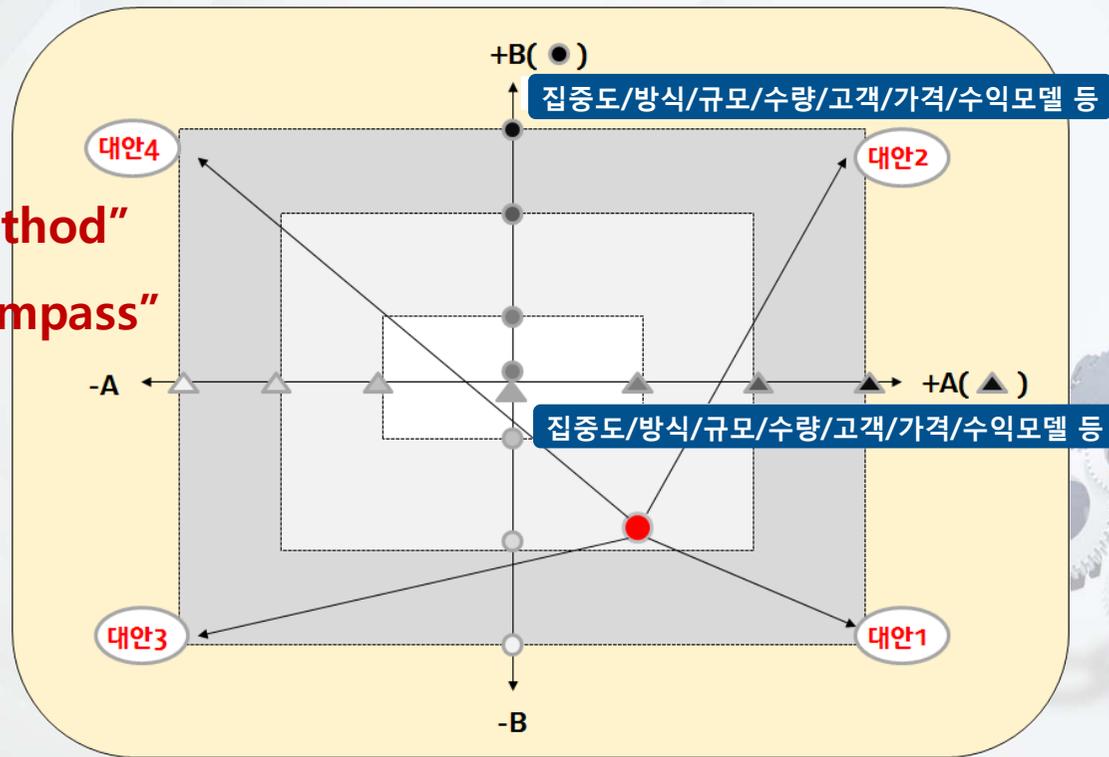
비 전 핵심전략 방향에 따라 회사가 나아갈 방향을 상징적으로 구체화한 것



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 전략대안 마련 방법

“Scenario Method”
“Strategic Compass”



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

- 전략대안 마련 방법

“SWOT 분석”

내부환경으로부터 도출된 핵심이슈를 강점(Strengths)과 약점(Weaknesses)으로 분류하고, 외부환경으로부터 도출된 핵심이슈를 기회(Opportunities)와 위협(Threats)으로 분류한 다음 네 가지의 그룹, 즉 **강점과 기회(SO), 약점과 기회(WO), 강점과 위협(ST), 약점과 위협(WT)**의 조합으로 전략대안을 탐색하는 방법



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 전략대안 마련 방법

“SWOT 분석”

내부환경분석

내부환경의 강점과 약점은 내 사업 아이템과 경쟁관계에 있는 기업(선도 기업) 혹은 영업점포와 비교하여 **자신이 가지고 있는 강점과 약점**을 사업의 중요 요소 별로 업종 및 아이템의 특성에 맞도록 찾아내야 함

외부환경분석

외부환경의 분석은 거시적인 것에서부터 미시적인 것으로 탐색, 분석하여 기회와 위협요소를 찾아야 하며, 일반적으로 정치, 경제, 사회, 문화, 정보, 기술의 거시환경, 산업 내 이해관계자에 대한 구조적 분석, 경쟁환경 분석, 시장환경 분석, 입지조건 특성 분석 등을 실시하게 됨



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 전략대안 마련 방법 예(SWOT 분석)

역량분석		강점(S)	약점(W)
		시장환경	<ul style="list-style-type: none"> ● 관련 분야의 경험과 노하우 ● 지역내 외부자원 동원 능력 ● 실무자의 경영 마인드
기회(O)	<ul style="list-style-type: none"> ● 문화산업 및 공연 수요 증가 ● 정책 및 제도의 지원 ● 사회적 기업 브랜드 효과 	<SO전략> ◆ 현재 바탕으로 어린이, 청소년 공연분야의 지속적인 연구/개발/시행의 노하우 확보	<WO전략> ◆ 다양한 외부자원 동원을 통한 사업 지속과 그 기간 동안 조직 및 개인 역량 최대 신장
위협(T)	<ul style="list-style-type: none"> ● 노동집약적 산업(생산성 취약) ● 제작비 투자의 과 부담 ● 주기적 경제위기와 소비저하 	<ST전략> ◆ 인지도 확보 후 대형 프로젝트 기획, 외부자금 유치, 공연성 공 도약의 케이스 마련	<WT전략> ◆ 적절한 시점에 핵심업무의 탁월한 전문가 영입, 수도권외의 매력적인 시장을 공략

> 단기 전략

◆SO(현재와 같이 연구/개발/시행 최선), WO(자원동원을 통한 경영지속과 역량개발)

> 장기 전략

◆ST(인지도와 노하우 확보 후 대형 프로젝트 진행), WT(수도권 공략, 핵심인재 영입)



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 전략대안 평가

도출된 최종대안에 대해 사업 및 회사의 특성에 따른 필수요건과 함께 Risk와 Reward부분으로 나누어 평가하는 전략방향 수립의 마지막 단계

필수요건

자신 및 사업의 특성에 따라 평가요소를 선정하고, 가중치를 부여.
추구하는 사업목적에 적합한지? 법률/제도적 진입장벽 없는지? 등을 고려

Risk & Reward

Reward 평가요소는 핵심역량 활용 정도, 지속가능경영, 고객가치창출, 동기부여 등으로 선정하며, Risk 부분은 불확실성에 대한 대응력, 조직/문화적 문제 극복 등으로 선정하고 가중치를 두어 평가

이용방안

핵심역량을 잘 활용할 수 있는지? 불황적응력은 어느 정도인지? 요소별로 구분하여 세부 평가를 실시할 수도 있으나 최종적으로는 종합적, 균형적인 평가를 실시하는 것이 좋음

개선적용

평가요소의 선정과 가중치를 부여하는 것은 산업 및 경쟁 환경 등의 요소에 따라 맞춰 적용하는 것이 가장 중요한 요소임





2. 비전수립 및 목표설정



가. 전사적인 비전수립

■ 전사 비전의 의의와 체계

전사적
비전

- 우리 조직에게 계획을 요구
- 목표에 따른 사명(mission)을 부여
- 조직을 보다 목표 관리적, 계획적 조직으로 변화시키는 요인



○ Vision Goal



Mission



Core Value

- ✓ 우리의 Business Domain은 무엇인가?
- ✓ 우리회사가 어떤 회사가 되기를 원하는가?
- ✓ 사업구조 상의 희망 이미지는 무엇인가?
- ✓ 조직문화 상의 희망 이미지는 무엇인가?

- ✓ 우리기업이 고객에게 제공할 가치는 무엇인가?
- ✓ 사회(지역, 국가, 세계)에 제공하는 가치는 무엇인가?
- ✓ OO을 통한 올바른(가치있는) OO문화에 기여
- ✓ 인류의 행복과 OO을 창출하는 OOOO기업

- ✓ 사명을 달성하기 위한 자세는 어떠해야 하는가?
- ✓ 경영에 있어서 가치로 삼는 것은 무엇인가?
- ✓ 고객, 인재, 기술, 품질, 글로벌, 서비스.....
- ✓ 인재상, 조직문화로 나타남



가. 전사적인 비전수립

■ Mission 사례

OOO 오일

원유, 천연가스, 액화천연가스를 발견하여 생산, 이들 원재료로부터 사회에 유용한 고품질의 제품을 제조하며, 소비 대중들에게 적정 가격으로 이들 제품을 유통 판매하고 신뢰할 만한 관련서비스를 제공하는 사업에 종사한다.

OOO 텔레콤

세계수준의 통신 및 정보 제품과 서비스를 제공, 국내외에 걸쳐 통신망을 개발하고 활용하여 고객요구만족, 지속적인 성장, 사회 공헌을 하는데 있다.

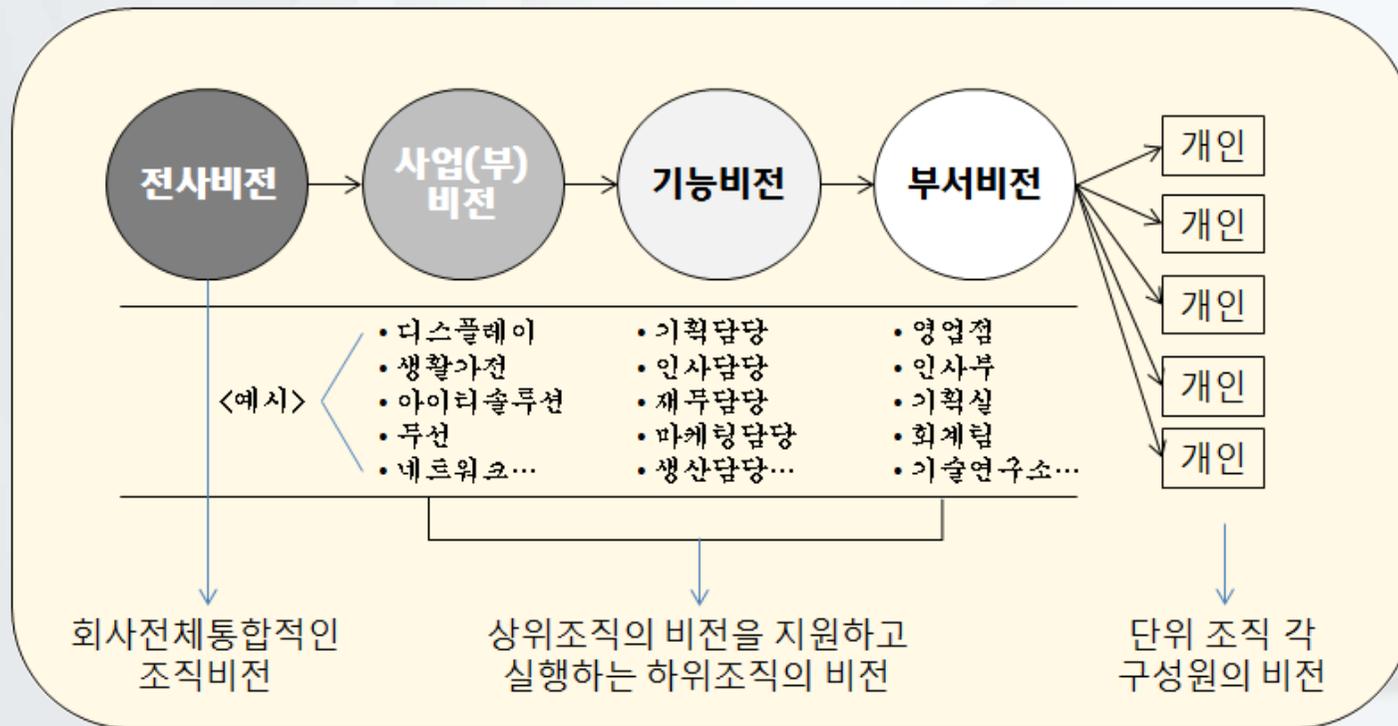
OO & OO

우리의 첫째 의무는 우리의 제품/서비스를 이용하는 의사, 간호사, 환자, 그리고 보호자와 다른 사람을 위한 것이다.



나. 전사비전의 조직적인 흐름

■ 전사비전의 흐름





3. 사업전략 수립의 방법



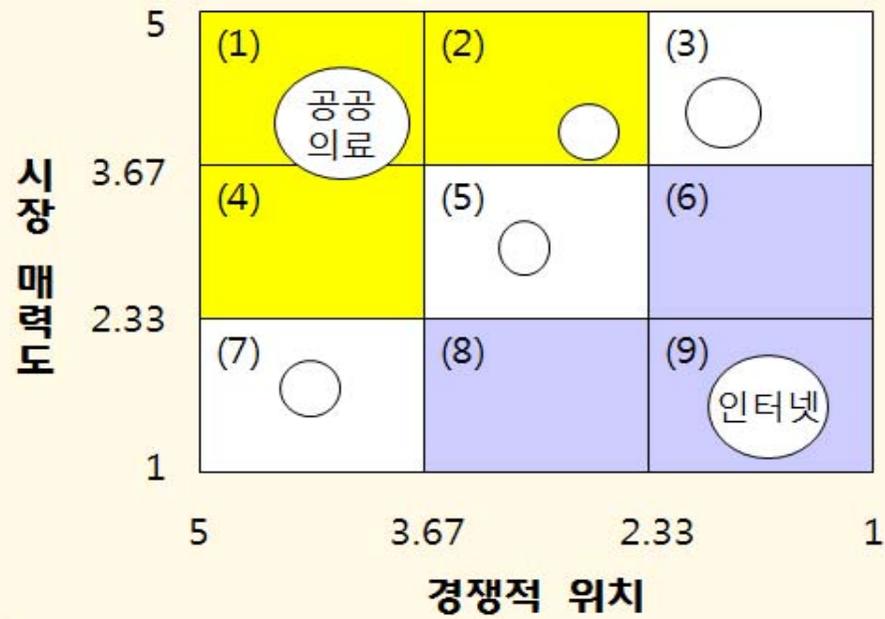
가. BCG Matrix와 사업전략

■ 분석 Matrix 및 의의



나. GE Matrix와 사업전략

■ 분석 Matrix 및 의의



다. Ansoff Matrix 및 성장전략

■ 성장전략과 실행 Matrix

구 분	기존제품	신제품
<ul style="list-style-type: none"> • 시장침투 • 신시장 개척 • 신제품 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 후방통합 • 전방통합 • 수평통합 	<ul style="list-style-type: none"> • 집중적 다각화 • 수평적 다각화 • 복합적 다각화



구 분	기존제품	신제품
기존시장	시장침투	상품개발
신시장	시장개척	다각화



라. 중장기 전략 로드맵

- 단계별 전략수립 및 비전 달성

단계별 전략 수립?

가까운 미래에 단계별(1~5년 혹은 그 이상의 기간)로 달성할
현실적인 도달 목표를 결정



라. 중장기 전략 로드맵

■ 단계별 전략수립 및 비전 달성 사례

기업사명(Mission)

우리는 OO제품의 개발에서 건축시공까지의 원스톱 서비스를 통하여
고객의 건강과 풍요로운 삶을 가꾸어 가는 OO전문 친환경 사회적기업을 운영한다

핵심가치 및 이념

- > 전사적 품질관리(TQC : Total Quality Control) 경영
- > 인적자원의 중요성 인식과 개발에 투자
- > 사회공헌 및 사회적 가치 중시
- > 사회적기업에의 벤치마킹 Roll model 로 성장과 자부심

1단계 생산 및 품질 안정화

- 제품 : 건축자재(벽돌 및 분말)
- 고객 : 건축업자 및 시공사
- 촉진 : 채널확보를 통한 전국화
- 인력 : 30명 내외(채널중심)
- 기간 : 2008년~2009년

2단계 체계적인 경영 시스템 구축

- 제품 : 부가제품(연구소, 학교 등)
- 고객 : 좌동+내/외부 관련자
- 촉진 : 홍보전략(연구소, 언론등)
- 인력 : 50명내외(연구+촉진)
- 사업기간 : 2009년~2011년

3단계 중견기업, 사회적 기업으로 정착

- 제품 : 건축시공(건물 및 시설)
- 고객 : 일반인, 기업, 관공서
- 촉진 : 광고, 홍보, 인적자원
- 인력 : 100명내외(시공중심)
- 년도 : 2010년~2012년



마. 경쟁적 포지셔닝 전략

- 포지셔닝 전략의 의의

포지셔닝 전략?

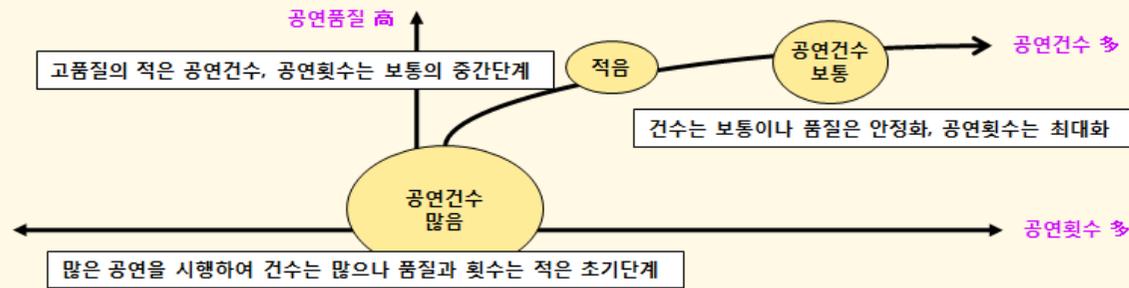
경쟁기업과 비교하여 자사의 전략 방향을 결정하고 고객의 머릿속에
회사 또는 상품에 대하여 통일된 이미지를 갖도록 하는 것



마. 경쟁적 포지셔닝 전략

■ 포지셔닝 전략의 사례

시장에서 초기/중기/안정화 단계에 따라 공연건수는 많음→적음→보통으로, 공연품질은 보통→높음→높음으로, 공연횟수는 보통→증가→최대의 포지셔닝 전략을 구사하는 것이 좋겠음



- 정책지원 및 우호적인 제휴기업을 통한 다양한 건수의 공연을 차도(횟수와 품질 보통)
- 중기단계는 공연건수를 줄이면서 시장서 이름을 드러낼 수 핵심시도(케이스를 진수)
- 공연건수의 안정화와 공연횟수의 최대화를 통한 안정화 및 공연 생산성 유도



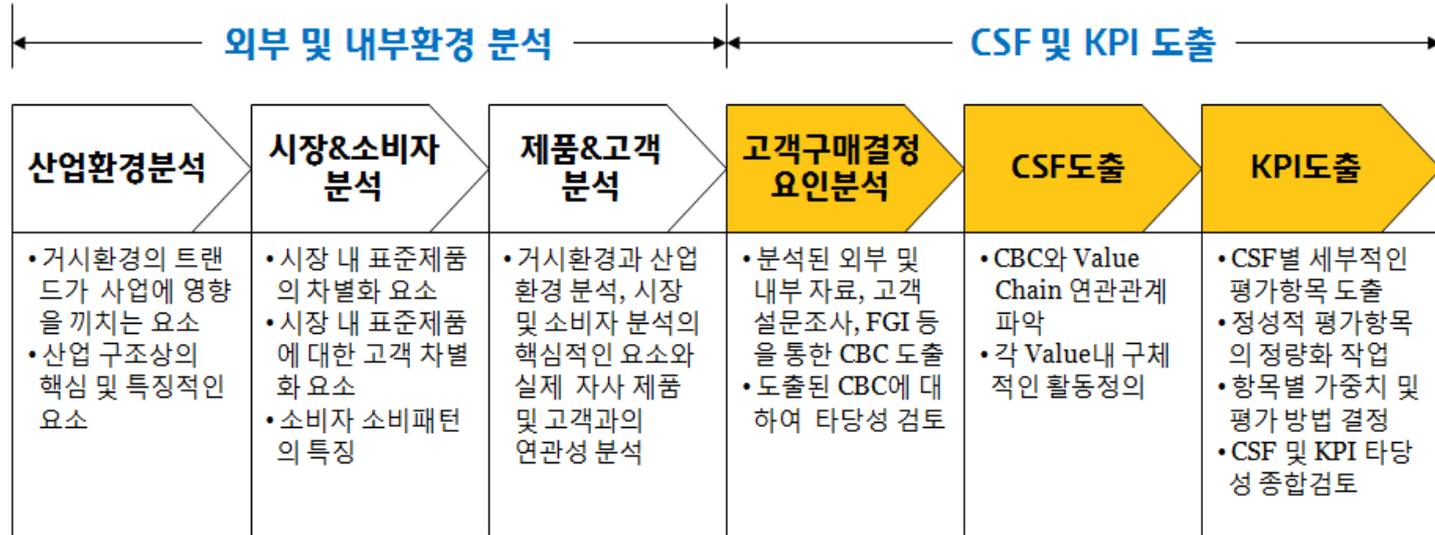


1. 성공요소 및 성과목표 도출



가. 성공요소 및 성과목표의 도출

CSF 및 KPI 도출 Framework



가. 성공요소 및 성과목표의 도출

■ 산업별 CSFs 사례

자동차산업	철강회사	패션의류산업	항공사	백화점
<ul style="list-style-type: none"> 연료효율 회사/브랜드 이미지 효율적 판매조직 제조원가의 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 규모의 경제를 통한 원가효율성의 증대 저 원가 생산입지 확보 수요변화에 따른 생산 능력의 신속한 조정 저임금 노동력의 확보 특수강의 품질을 통한 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> 유행 대응하는 신속성 독특한 스타일 소매상과 소비자의 지명도 저임금과 낮은 간접비 수준 유지 	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁력 있는 비행일정 동적 예약 (Overbooking) 관리 항공기단(Fleet)의 현대화 잘 훈련된 승무원 잘 관리되는 정비체계 	<ul style="list-style-type: none"> 운영의 효율성 효율성 높은 매장 대규모 구매를 통한 교섭력의 극대화 저임금 비용 다양한 취급품목 편리한 입지 및 주차 공간
소프트웨어하우스	인스턴트식품	세미나회사	전자제품회사	생명보험회사
<ul style="list-style-type: none"> 제품혁신 판매품질 제품별 고객수준 세계적 마케팅/서비스 제품사용의 편리성 	<ul style="list-style-type: none"> 광고의 효과 건전한 유통 제품혁신 고객특성에 맞는 제품 	<ul style="list-style-type: none"> 훌륭한 강사 확보 주제의 식별 고객리스트 수량과 질 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인 전문가 확보 능력 정부의 R&D 지원 새로운 시장 요구 식별 제품의 기능 선도 브랜드 인지도 	<ul style="list-style-type: none"> 대리점 관리요원의 개발 효과적인 광고 고객관리 시스템의 지원 사무업무의 생산성 설계사 리쿠르팅



나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

- BSC(Balanced Scorecard) 관점의 KPI

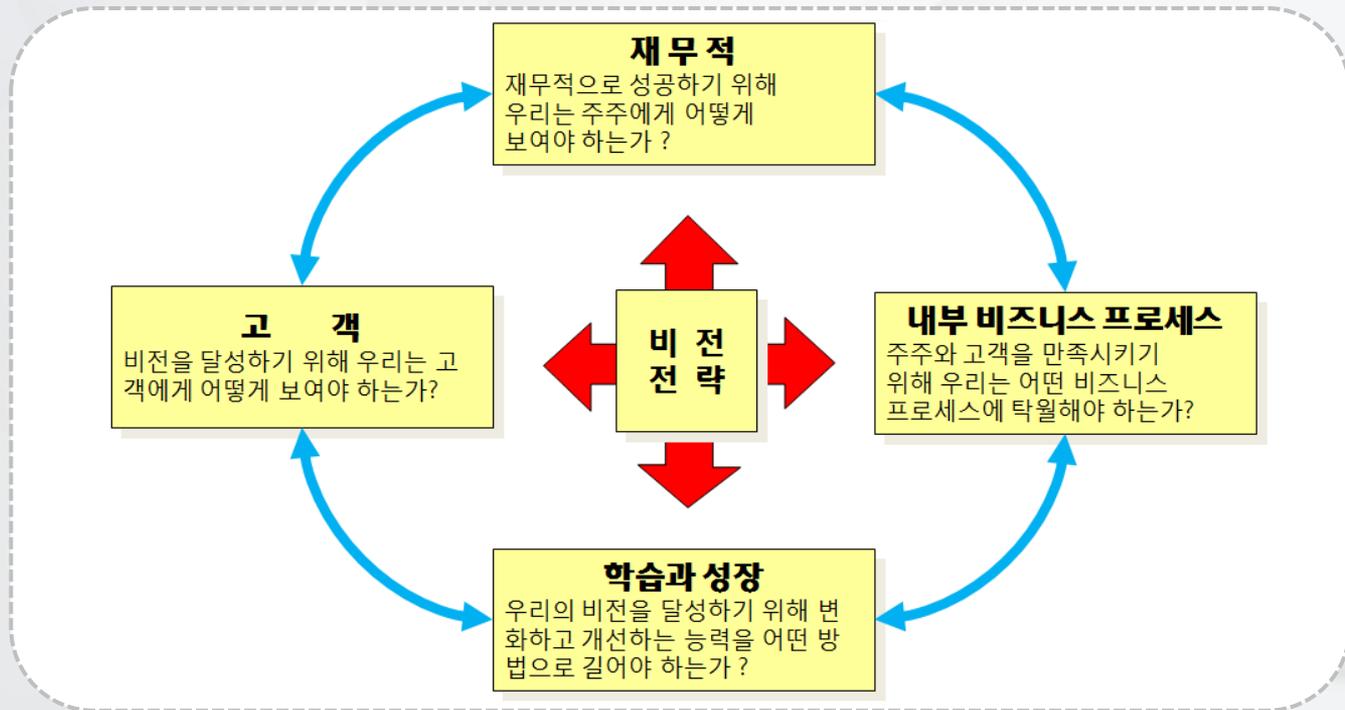
BSC?

재무적인 측면과 더불어 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 평가하는 균형 잡힌 성과측정기록표



나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

■ BSC(Balanced Scorecard) 관점의 KPI



나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

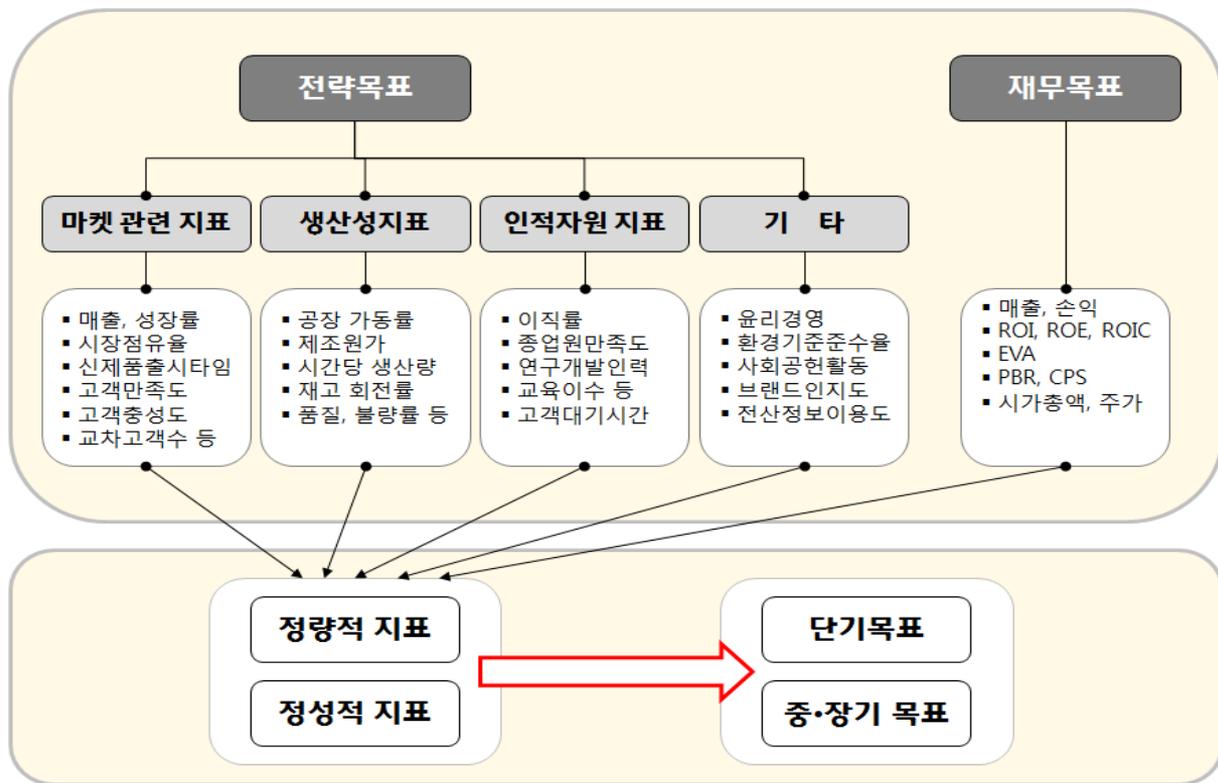
- BSC(Balanced Scorecard)의 일반적인 지표

시 각	일반적인 측정지표
재 무	투자수익률과 경제적부가가치(EVA)
고 객	만족도, 유지율, 시장점유율
내 부	품질, 대응시간, 원가, 신제품의 도입
학습과 성장	종업원 만족과 정보시스템의 이용도



다. KPI 종합지표 및 정의서

■ 성과목표(KPI) 수립 사례



다. KPI 종합지표 및 정의서

- KPI 정의서

KPI 정의서?

지표가 갖는 의의와 측정방법 및 주기, 측정 후 Feedback 이슈를
명료하고 객관화하여 정리한 표



다. KPI 종합지표 및 정의서

■ KPI 정의서 사례

지 표 명	브랜드인지도
지 표 명	EVA(경제적부가가치)
지 표 명	상대적 시장점유율
지 표 명	서비스품질(Service Quality) 만족도
1. 지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 자사의 이미지, 고객니즈, 정보, 경험, 개인적 욕구 등에 의하여 자사가 제공할 것이라고 기대한 서비스와 제공받은 서비스에 대해 인지한 서비스를 비교한 것 전사, 영업점, 상품(군)별 분석
2. 계산식	<ul style="list-style-type: none"> 만족도설문조사점수 = (서비스품질 요인에 대한 인지점수-기대점수) * 서비스품질 5가지 요인: 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 * 각 항목 5가지 문항의 총 25문항
3. 측정주기	주 <input type="checkbox"/> 월 <input type="checkbox"/> 반기 <input checked="" type="checkbox"/> 년 <input type="checkbox"/>
4. 보고시기	반기 결산 후
5. 실적집계	<ul style="list-style-type: none"> 콜 센터에서 각 지점의 당기 서비스품질 만족도를 집계하여 취합 전사, 지역본부, 지점별로 서비스품질요인과 상품(군)별 만족도 비교작성
6. 목표설정 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> 다른 지역본부 및 지점대비 서비스품질 만족도 변화추이(전기대비 비교)
7. 이슈	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 품질 Gap모형 분석을 토대로 원인파악 문제해결 방안 도출





2. 목표시장 선정과 경쟁우위 전략



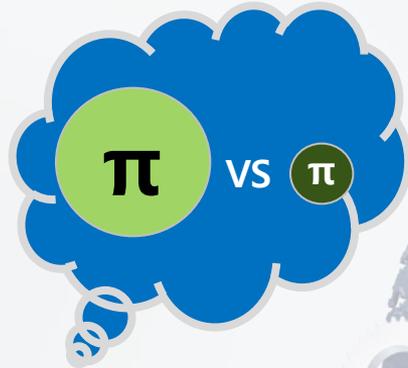
가. 목표시장 선정

■ 목표시장 선정을 위한 3가지 주안점

1. 세분시장의 매력도를 평가하라!

2. 경쟁우위가 가능한가? 검토하라!

3. 자사의 목표와 자원이 이를 뒷받침 하는가?



나. CSF 경쟁우위 전략

■ CSF 비교평가

“핵심성공요소파악 → 경쟁자와 역량비교 → 자사 역량개발 → 진입장벽”

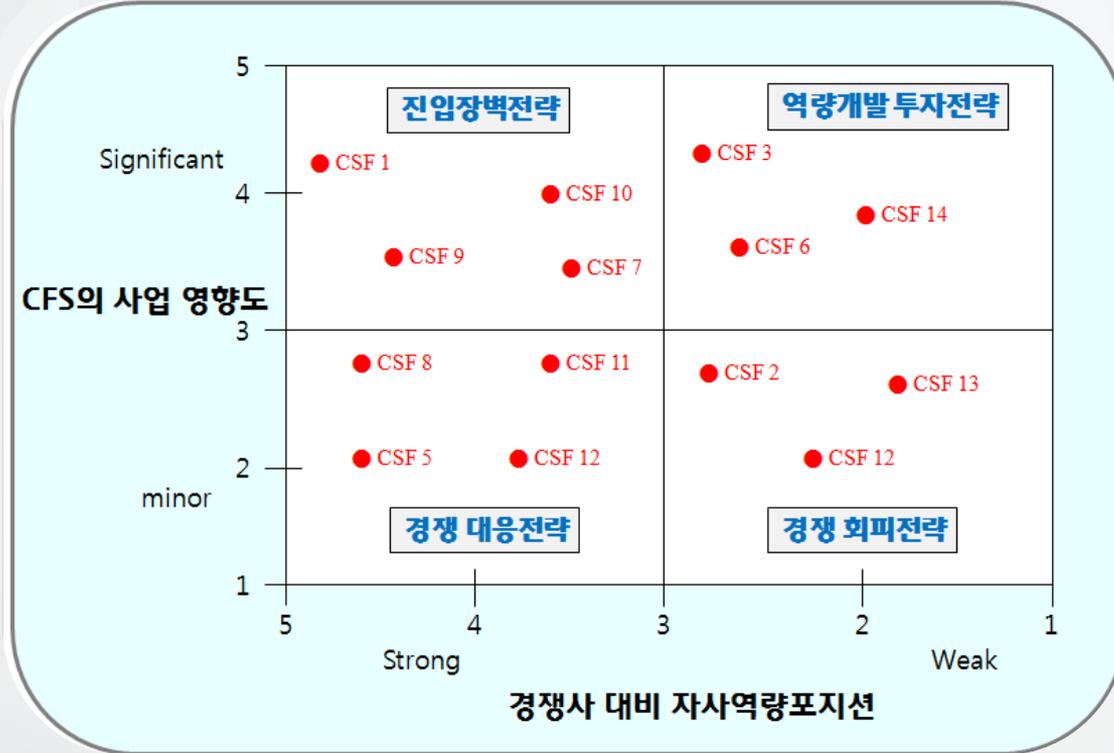
CSF 우선순위	경쟁A	경쟁B	경쟁C	자사	비교
1위 : 생산품질	+9	+7	+5	+7	업계평균
2위 : 핵심인력	+5	+6	+7	+6	업계평균
3위 : 입지조건	+8	+8	+6	+5	업계하위
4위 : 구매조건	+9	+7	+7	+9	업계상위
5위 : 상품홍보	+5	+9	+7	+8	업계평균
합 계	36	35	32	35	-



나. CSF 경쟁우위 전략

■ 사업 영향도를 고려한 CSF 경쟁전략

사업영향도와
자사역량위치
분석을 통한
“경쟁전략 Matrix”





3. 하부조직 비전수립 실무



가. 하부조직 비전의 개념과 역할

■ 전사비전과의 일관성

전사비전

우리 조직의 Vision은?

사업부, 영업점이나 부서(팀) 혹은 부서(팀)원이 미래의 일정시점 내에 달성해야 할 목표로 나타남

단기/중기의 목표로 정의, 1년~ 3년, 늦어도 5년 정도 안에 어떤 모습으로 보여지는 지에 대한 구체적 이미지

전 조직원이 공감할 수 있어야 하고, 단위 조직원이 진정으로 원하는 것에 부응해야 함



우리 조직의 Mission은?

- 우리 조직, 부서(팀)가 회사 혹은 상위조직에게 주는 존재 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 고객 혹은 소비자에게 주는 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 이웃한 부서에게 주는 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 내부 구성원에게 주는 가치는?



가. 하부조직 비전의 개념과 역할

■ 조직 비전 창출을 위한 질문

Questions

1. 우리 단위조직이 회사 및 상위조직 목표 달성을 위해 할 일은?
2. 우리들이 원하는 대로 된다면 우리 조직은 어떤 모습일까?
3. 일정기간(1년~3년, 혹은 5년)이 지난 후 우리의 모습은 어떨까?
4. 우리들(구성원)이 진정 만들어내고 싶은 모습은 어떤 것일까?
5. 우리들이 해야 할 올바른 일은 무엇인가?



가. 하부조직 비전의 개념과 역할

■ 비전 및 하위 항목의 의의

구 분	내 용
비전목표	일정 기간 안에 달성하고자 하는 구체적 단위조직의 이미지
미션	고객, 구성원, 또는 회사 및 상위조직에게 주는 가치
핵심가치	비전과 미션 달성을 위하여 구성원이 추구해야 할 판단기준이나 행동지침
실천과제 및 핵심역량	비전이나 미션을 달성하기 위한 보다 구체적인 실천과제와 과제 해결을 위한 구성원의 개인특성, 대인관계, 내/외부 조직시너지 역량, 업무능력 등의 역량으로 구분하여 정의



가. 하부조직 비전의 개념과 역할

■ 비전수립을 위한 분석과제

회사 및 상위조직의 비전과 연계되어 있어야 하므로
비전 수립 시에는 반드시 회사 및 상위조직의 비전, 내/외부 환경분석
이슈들을 먼저 확인하고 단위조직의 비전목표

구 분	내 용
요구와 필요의 파악	고객 및 조직, 조직구성원 차원에서 바라는 것(욕구)과 바람직한 상태와 현실과의 차이(필요)를 파악
외부환경 분석	기업경영의 외적 환경, 회사 및 상위조직의 내부 환경, 고객 및 소비자 환경, 시장 및 경쟁자, 주변 상권의 현황
내부환경 분석	단위조직 및 조직원의 강점과 약점, 핵심역량, 경쟁원천, 개발해야 할 역량



나. 하부조직 비전 수립 실무

■ 올바른 비전의 역할

- 구성원으로 하여금 조직에 몰입하게 하고 활력을 불어 넣는다.
- 구성원의 삶에 의미를 가져다 준다.
- 탁월성의 기준을 제시한다.
- 현재와 미래를 잇는 다리의 역할을 한다.

■ 구성원간의 공유를 높이기 위한 비전의 조건

- 기간이 정해진 전망(Term-based Perspective)
- 전적인 몰입(Full commitment)
- 열정(Passion)
- 지식과 정보 추구(Knowledge and Information)적이어야 한다.



나. 하부조직 비전 수립 실무

■ 단위 부서의 비전 수립 사례(영업기획팀)

상위조직 미션	마케팅부문은 회사의 비전을 달성하기 위하여 시장분석, 제품개발, 영업기획, 영업실행의 4가지 힘을 효율적이며 효과적으로 발휘함으로써 주주의 가치와 종업원 가치를 증진한다.
상위조직 비전	5년 내 글로벌 시장점유율 3위, 3년 내 국내 시장점유율 1위 달성
팀 미션	<p>우리 영업기획팀은</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 시장 지향적 마인드와 창의적인 아이디어를 통해 고객 및 소비자에게 부응하는 전략, 전술을 도출하며 ▶ 효과적이며 효율적인 실행 결과를 얻기 위해 과학적, 논리적 정보에 근거하여 실행 방안을 마련하고 ▶ 실행 부서와 긴밀한 협조체계, 부서원 간의 시너지 창출로 회사의 안정적, 지속적 발전에 기여 한다.
팀 비전	3년 내에 세계에서 가장 탁월한 시장지향적, 창의적, 과학적인 영업기획 그룹으로 성장
핵심가치	기술보다 시장을! 지시보다 창의를! 주먹구구 말고 과학적으로!
실천과제 및 핵심역량	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 시장 환경을 제대로 볼 줄 아는 통찰력→시장 분석 ▶ 실행부서 및 내부 부서원 간의 의사소통, 창의성→아이디어 창출 ▶ 구성원 각자의 통계분석 및 응용소프트웨어 활용능력→자료 분석 ▶ 시장에서 성과를 발휘할 수 있는 실행 중심의 영업기획력→기획



나. 하부조직 비전 수립 실무

- 조직 목표달성을 위한 3가지 차원의 실천역량



나. 하부조직 비전 수립 실무

■ 조직원 개인 비전 수립 사례

팀 미션	<p>우리 영업기획팀은</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 시장 지향적 마인드와 창의적인 아이디어를 통해 고객 및 소비자에게 부응하는 전략, 전술을 도출하며▶ 효과적이며 효율적인 실행 결과를 얻기 위해 과학적, 논리적 정보에 근거하여 실행 방안을 마련하고▶ 실행 부서와 긴밀한 협조체계, 부서원 간의 시너지 창출로 회사의 안정적, 지속적 발전에 기여 한다.
팀 비전	<p>3년 내에 세계에서 가장 탁월한 시장지향적, 창의적, 과학적인 영업기획 그룹으로 성장</p>
자신의 비전	<p>1년 내 우리 회사에서 엑셀 및 PPT 기능구현을 통한 영업기획력 및 문서작성 최고능력자</p>
자신의 핵심가치	<p>나를 지키는 것은 오로지 나 자신 뿐이다!</p>
실천과제 및 역량개발	<ul style="list-style-type: none">▶ 문헌정보 분석력 확대(논문, 연구보고서, 경쟁사 IR자료)▶ 엑셀의 고급 분석기능 능력 개발 및 차트화 기술 공부▶ 대인관계 및 의사소통 기술, 문서작성(PPT) 능력





1. 기능전략 수립



가. 기능 부문별 과제 도출

- 기능전략의 수립의 조건

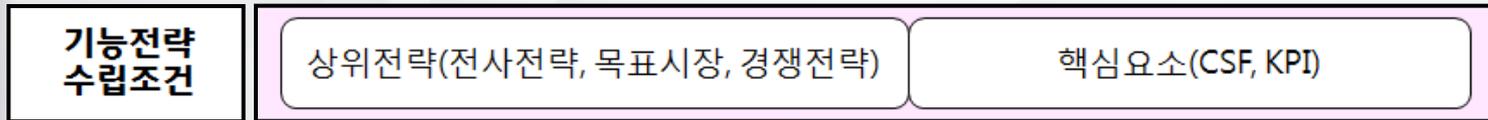
전사적 요구전략

회사의 전사전략 및 단계별 추진 전략, 아울러 목표시장의 선정과 경쟁전략이 수립되고 이를 이행할 구체적 CSF와 KPI에 따른 부문별 요구전략을 확정하고 추진



가. 기능 부문별 과제 도출

■ 부문별 실행과제 및 실행목표 도출



부 문	요구전략	실행과제	실행목표(CSF연계)	평가척도(KPI연계)	관련조직
상품 관리	A.상품최적화	1.상품 Mix 조정	고객특성에 맞는 상품구색	고객만족도, 누적재고율...	구매팀, 물류센터, 영업점
			거래선 관리 및 시너지	발주 ↔ 납품 리드타임...	구매팀, 영업점
			효율적인 레이아웃 및 페이싱	고객동선추적분석표...	영업지원팀, 영업점
			매출 및 영업활성화	상품별 매출, 이익율...	영업지원팀, 영업점

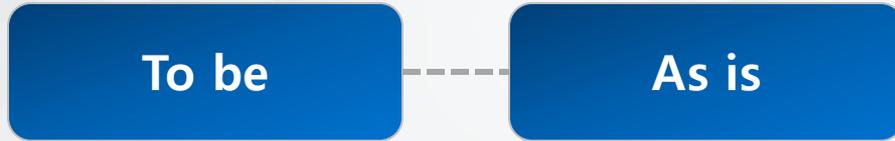
인사 조직	A..최적조직운영	1.효율적인 조직	권한이양, 결제단계축소		
			Partnership 성과제도도입		

.....

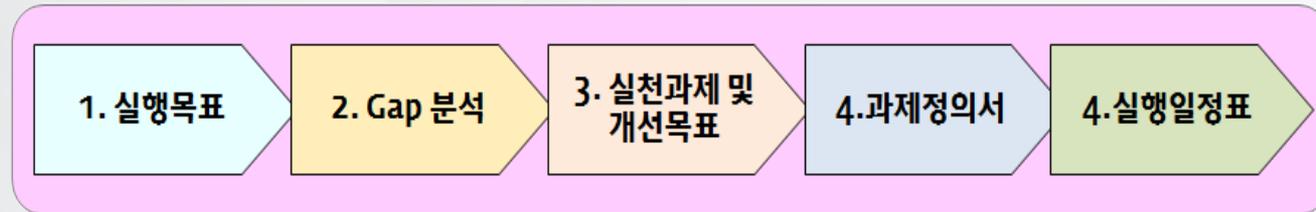


나. 실행목표 Gap 분석 및 실천과제 선정

- 실행목표 Gap 분석



- 실행목표 추진 로드맵



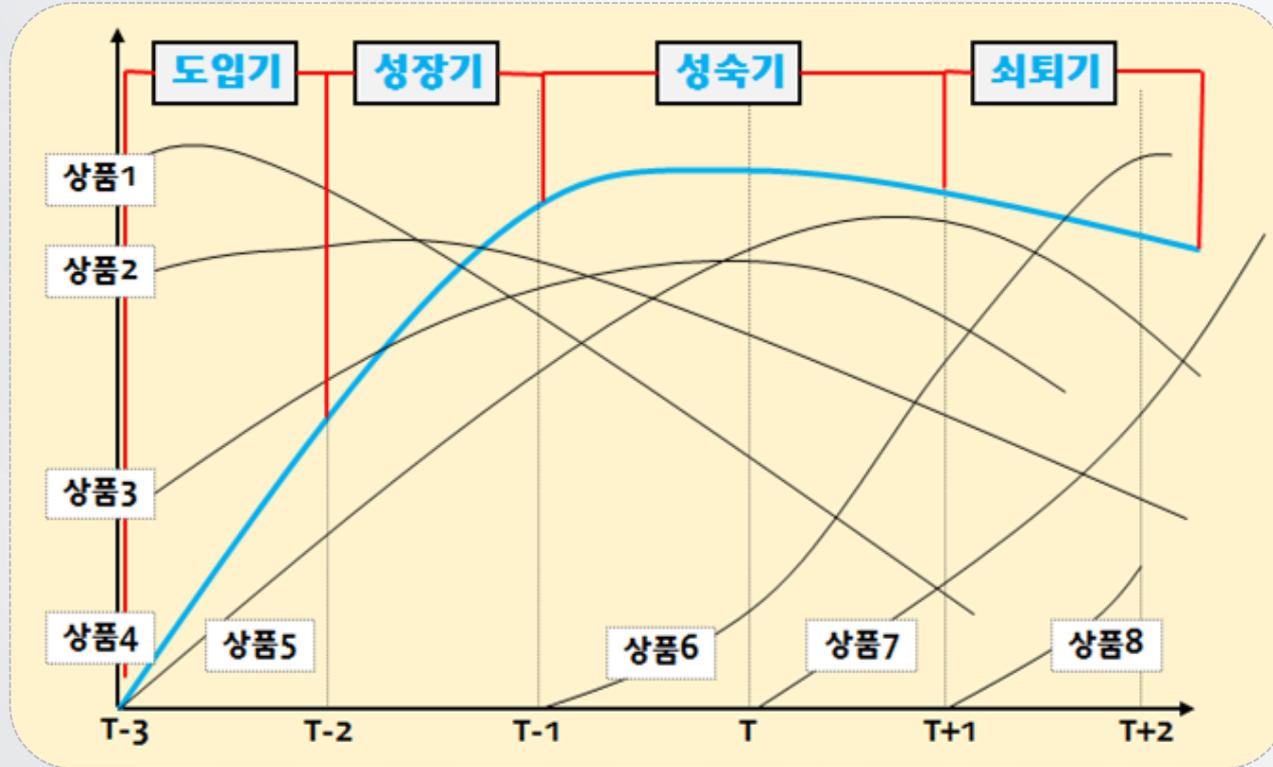


2. PLC에 따른 상품 전략



가. PLC(Product Life Cycle) 곡선

- 상품의 진화과정을 4단계의 S곡선으로 분석



나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

■ 도입기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	기초상품제공, 상품보증제도
PRICE(가격)	상품원가+기본이익
PLACE(유통)	선택적 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	조기수용층과 중간유통채널에 상품인식 제고



나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

■ 성장기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	상품확대, 애프터서비스
PRICE(가격)	시장침투 저가전략
PLACE(유통)	다양한 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	다수 고객에게 상품인식과 관심도 제고



나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

■ 성숙기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	상표 및 모델의 다변화
PRICE(가격)	경쟁상품을 고려한 가격전략
PLACE(유통)	강력한 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	상품의 차이점 강조



나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

■ 쇠퇴기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	판매부진 상품제거
PRICE(가격)	가격인하정책
PLACE(유통)	경제성 없는 유통채널 제거
PROMOTION(촉진)	충성고객을 유지하는 전략





3. Merchandising 및 상품 Mix 전략



가. 상품관리의 적정성

- 상품관리의 의의

Merchandising

기업이 마케팅 목표를 실현하는데 가장 유익하도록 특정의 (적정한)상품을 (적정한)장소, (적정한)시기, (적정한)가격, 그리고 (적정한)수량으로 시장에 내어 놓는데 따르는 계획과 감독



가. 상품관리의 적정성

- 5가지의 적정성(five rights)

1. 표적시장에 **적정한 상품을** 제공해야 한다!

2. 어느 채널이 **적정한가**를 고려해야 한다!

3. 시기에 **맞도록 적정하게** 관리되어야 한다!

4. **고객 수요를 잘** 예측해야 한다!

5. 지불할 수 있는 **합리적인 가격**이어야 한다!



가. 상품관리의 적정성

■ 비전 및 하위 항목의 의의

경쟁우위가 있어야 하고, 고객의 구매를 유도하고, 투자자본 대비 수익률 창출



Five rights	내 용	고려사항 및 시사점
적정한 상품	표적시장의 고객특성에 맞는 상품을	표적 시장별 차이 有
적정한 장소	구매하기 편한 채널에서	지리, 공간, 온/오프라인 고려
적정한 시기	계절, 요일, 시간대를 고려하여	국경일 및 특별한 날 고려
적정한 수량	고객의 수요를 미리 예측한 수량으로	적정한 발주와 재고
적정한 가격	고객의 입장에서 합리적인 가격으로	제 비용과 판매자의 영업방침



나. 상품믹스(Mix) 계획과 재고투자 전략의 연관성

- 상품믹스(Mix)의 4가지 Case

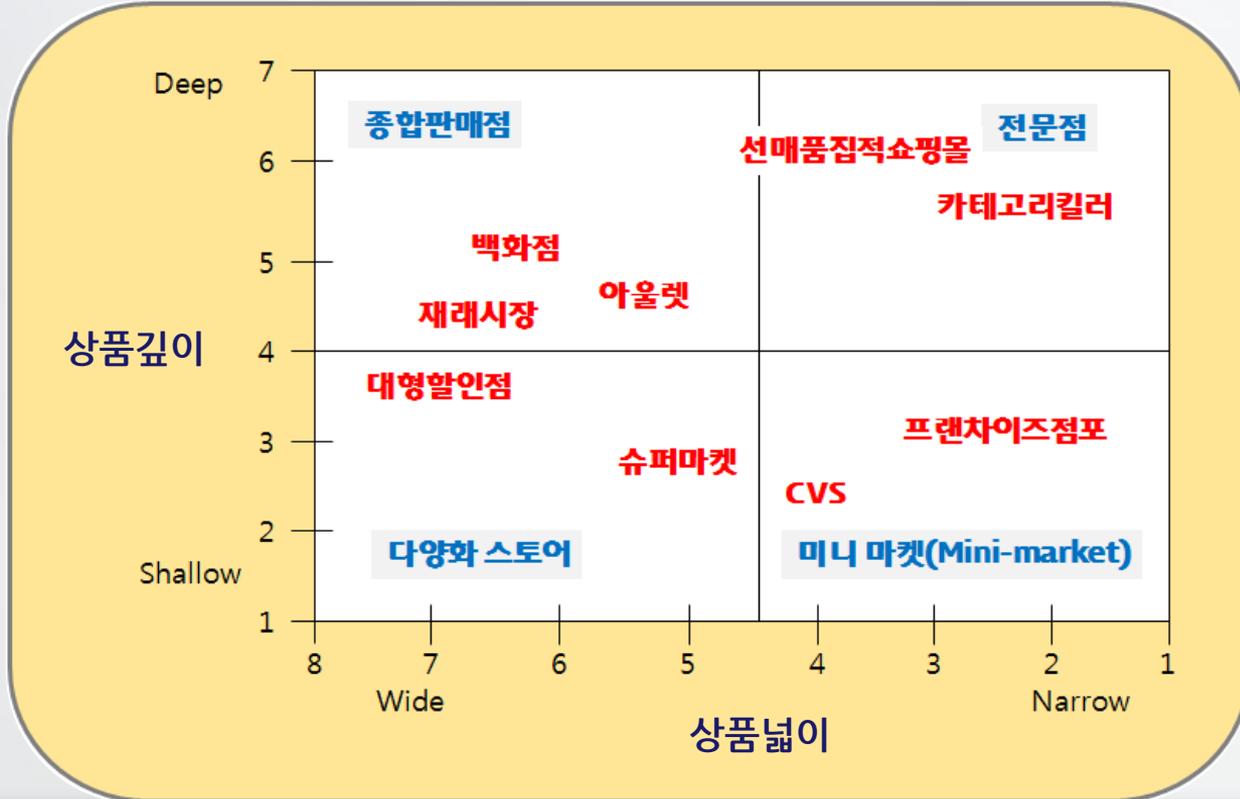
상품믹스 조합

상품의 폭을 넓게(Wide) 혹은 좁게(Narrow), 깊이는 깊게(Deep) 혹은 얇게(Shallow)의 4가지 항목 **WD, WS, ND, NS**의 조합으로 상품믹스 계획



나. 상품믹스(Mix) 계획과 재고투자 전략의 연관성

■ 유통점 형태별 상품 Mix의 비교





4. 신상품 추가/삭제 및 신상품 개발전략



가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

- 신상품 추가를 위한 평가 요소

신상품 추가의 의의

과학적 근거를 마련하고 정성적 평가를 계량화하여 신상품 추가, 기존 상품분석/고객분석, 재무적 성과지표 분석을 토대로 신상품 선정에 중심이 되는 제1요인과 그 하부 제2요인을 선정하고 점수화하여 평가



가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

■ 신상품 추가를 위한 평가 요인 사례

제1요인	1. 시장성	2. 안정성	3. 영업력	4. 성장성
제2요인	A. 기존상품 라인과의 관계 B. 기존 상품 매출에의 영향 C. 상품의 특징 D. 시장의 규모 E. 경쟁우위	A. 안정적 판매 B. 수요의 계절성 C. 정책적인 수요의 변동성 D. 재고자산 투자부담 E. 판매정책과의 연계가능성	A. 설비 적합성 B. 구매선의 유/불리 C. 진열과 재고 D. 판매사원 역량 적합성 E. 전사적인 판촉지원	A. 시장에서의 지위 B. 기존소비자의 이용성 C. 잠재고객의 증가 가능성 D. 소비패턴과의 연관성 E. 상품생명주기상의 성장기여부



가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

■ 신상품 추가를 위한 평가 산출 사례

신상품 추가를 위한 최종 평점표

제 1요인	가중치	집계점수	가중치적용점수
1. 시장성	0.4	70	28
2. 안정성	0.3	68	20.4
3. 영업력	0.1	94	9.4
4. 성장성	0.2	82	16.4
합 계	1.0	-	74.2

요인별 평점 산출표(시장성 예)

제 2요인	가중치	10점 척도 ^(*)	가중치적용점수
A.시장의 규모	1.0	8	8
B.경쟁우위	3.0	6	18
C.상품의 특징	1.0	4	4
⋮	5.0	6	30
합 계	10	-	70

(*)10점 척도:좋다(10점), 약간 좋다(8점), 보통(6점), 약간 나쁘다(4점), 나쁘다(2점)



가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

■ 기존상품 폐기를 위한 평가 요인 사례

제1요인	1. 상품구매	2. 시장성	3. 영업실적	4. 수익성
제2요인	A. 구매단가의 변동 B. 공급자의 후방병합 C. 기존 공급자의 문제	A. 경쟁의 강도 B. 상품의 특징 C. 시장의 동향	A. 매출액 B. 판매량 C. 재고자산 회전율	A. 마진을 B. 매출이익 C. 상품투자자본 이익



나. 신상품 개발은 새로운 게임의 법칙을 선도하라!

상품성공의 6가지 법칙

1. 최초의 법칙

2. 시장창출의 법칙

3. 차별화 법칙

4. 미래준비의 법칙

5. 기술혁신의 법칙

6. 강력한 추진의 법칙



나. 신상품 개발은 새로운 게임의 법칙을 선도하라!

■ 히트 상품 벤치마킹

순위	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
1	판교 아파트	UCC	촉각형휴대폰	막걸리	스마트폰	꼬꼬면
2	슬림 휴대폰	차이나펀드	베이징올림픽스타	신종플루대응상품	슈퍼스타K2	스티브잡스
3	저도수 소주	김연아, 박태환	교통결제카드	김연아	여자축구대표	카카오톡
4	왕의남자·괴물	대조영·태왕사신기	인터넷론방	LED TV	소셜미디어	나는가수다
5	고구려 사극	CMA	베토벤바이러스	스마트폰	태블릿PC	갤럭시S2
6	웰빙 차음료	무한도전	리얼버라이어티쇼	선덕여왕	기아차K시리즈	K-POP
7	이승엽	옥수수수염차	닌텐도Wii	Girl Group	아바타	연금복권
8	비보이(B-boy)	원더걸스	넷북	도보체험관광	블루베리	도가니
9	스키니패션	BB크림	연예인 기부	보금자리주택	발열의류	평창동계올림픽 유치
10	평판TV (LCD·PDP)	와인	소비자고발 P/G	KT QOOK	제빵왕김탁구	통큰/반값PB상품

*출처 : SERI





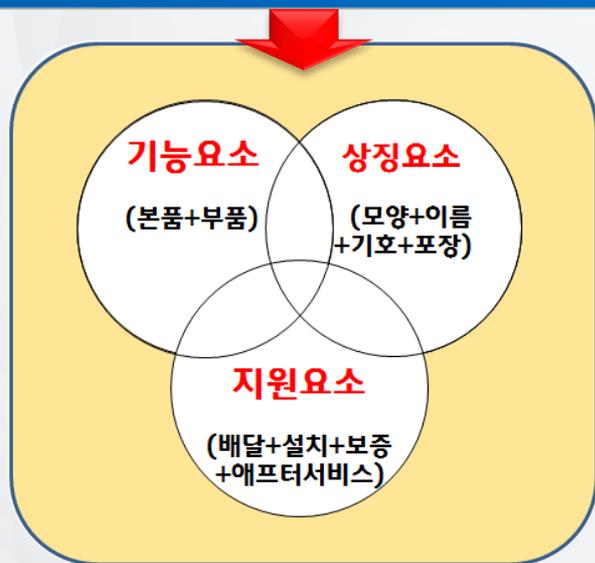
5. 기능성, 상징성, 지원요소를 고려



가. 상품의 기본 특징을 분석

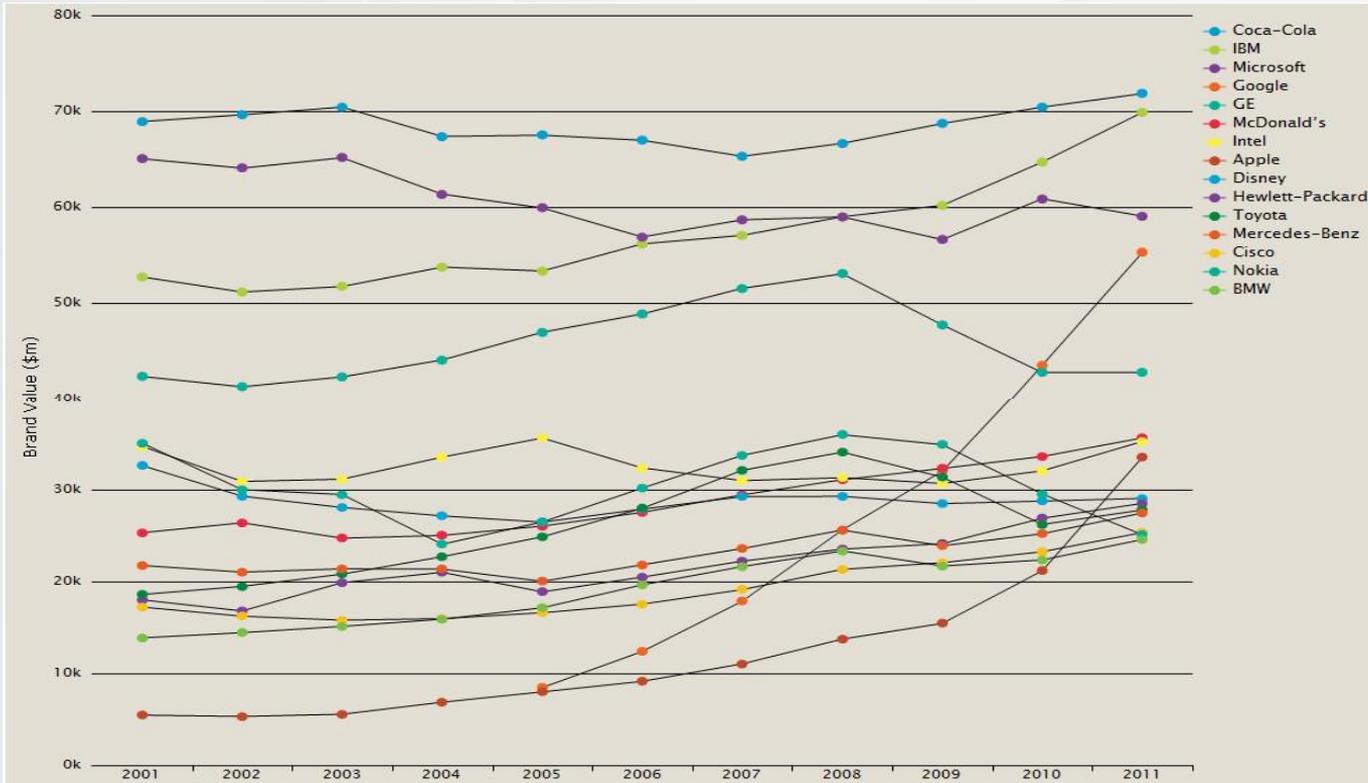
■ 상품의 개념

기능적인 측면이 가장 중요하지만 이 외에 감성적, 상징적 의미를 포함.
기능+애프터서비스, 부품, 이름, 기호, 포장, 배달, 설치, 보증까지 포함



나. 브랜드 파워를 높여라

2011년 세계기업 브랜드 자산가치 순위



*출처 : <http://www.interbrand.com>





6. 생산전략, 구매전략, 가격전략



가. 생산 및 구매전략

- 총비용(기회비용은 제외)을 고려한 생산입지 결정표

지역별 비 용	A지역	B지역	C지역	D지역
공장건설비 노 무 비 원 료 비 연료 및 동력비 용 수 비 수 송 비 세 금				
합 계				

*출처 : 생산관리론(이순룡)



가. 생산 및 구매전략

■ 시설의 설치

- 시설은 설비와 각종 보조 장비로 나누어 짐
- 설비는 건물, 대형컴퓨터, 발전기, 프레스 등 생산에 필요한 고정 장비
- 보조장비는 이동차량, 지게차, 연장, 책상, 의자 등
- 설비 및 보조 장비의 배치와 이동통로의 구획
- 창고, 작업장, 사무실의 적절한 공간배치
- 작업관리, 공정관리, 자재관리, 재고관리, 품질관리, 설비보전, 원가관리
의 세부적인 계획과 관리



가. 생산 및 구매전략

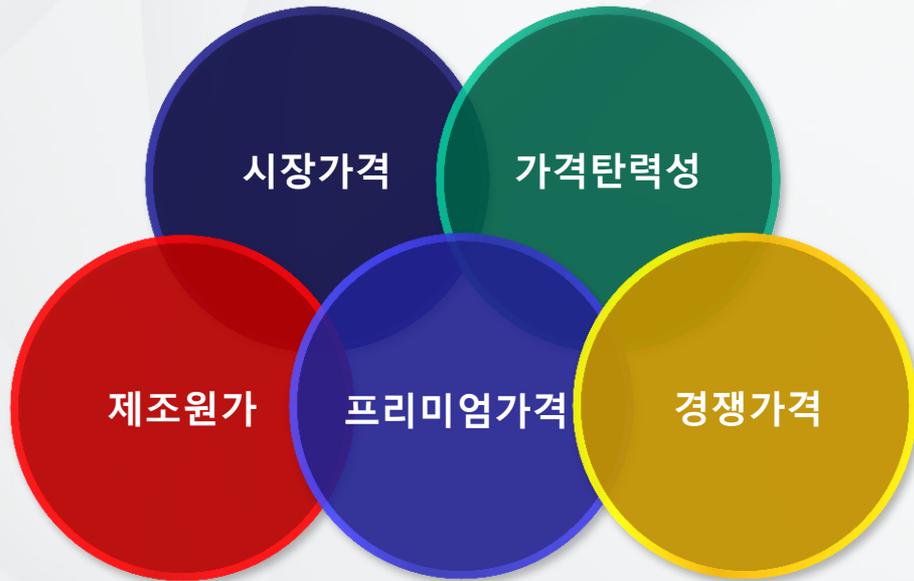
■ 생산원가 및 구매계획

- 1차 산업의 생산품(원료재), 반제품, 완제품
- 소비재 혹은 제2의 상품을 생산하거나 가공하기 위한 산업재
- 상품특성과 유통전략에 따라 별도의 기준을 마련하고 관리
- 구매계획은 기간을 구분하여 계열별/재료별로
구매처, 구매주기, 구매가격, 구매량을 계획하고 관리
- 생산원가는 원재료비, 상품개발을 위해 투입된 연구개발비, 생산투입
노동력, 시설투자에 대한 감가상각비, 기타 소요된 직/간접적인 경비를
포함한 기간별 원가계획 수립이 필요



나. 가격전략

- 가격결정의 변수와 다양성



나. 가격전략

■ 저가전략의 주의사항

도입기, 성숙기, 쇠퇴기에 고려할 수 있는 가격전략,
표적시장의 고객특성이 저소득층이거나 가격에 민감한 경우, 규모의 경제 원리가 적용되어 제조원가의 증가율이 상당히 감소하는 경우, 강력한 경쟁에 직면한 경우에 사용

■ 고가전략의 주의사항

도입기, 성장기에 사용할 수 있는 가격전략,
고가전략을 위해서는 충분한 시장이 전제조건이며, 높은 제조비용을 감당할 수 있어야 함. 아울러 강력한 경쟁요인과 후발주자의 진입을 막는 높은 장벽을 만들어야 함



나. 가격전략

- 가격전략의 Tips





1. 유통채널의 변화와 특징



가. 유통채널의 이해

■ 유통채널의 의의

유통채널?

- **상품이 판매되는 장소**
- 먼저, 소매유통채널을 중심으로 조사하고, 경쟁적 관점, 고객의 관점, 자사의 관점에서 점검하고 분석하는 작업이 필요
- 장소에 따라 **점포형 유통채널**과 **비점포형 유통채널**로 구분



가. 유통채널의 이해

■ 점포형 및 비점포형의 주요채널

채널구분	점포형	무점포형
주요형태	<ul style="list-style-type: none">• 백화점, 할인점• 전문점, 편의점• 본사 직영지점• 창고형 도매센터• 슈퍼마켓• 서비스지정점• 프랜차이즈가맹점• 개인 독립점	<ul style="list-style-type: none">• TV 홈쇼핑• 인터넷 판매• 우편 및 전화판매• 방문 판매• 자동판매기• 노상판매• 이동차량 판매• 소셜커머스

유통채널의
다변화

대형할인점의 급성장, TV홈쇼핑/인터넷쇼핑몰도 유통채널의 주요수단



나. 유통의 변화와 트렌드

■ 유통업계 판도변화의 트렌드

1. 할인점, 통신판매점, 전자쇼핑몰의 성장, 백화점/슈퍼마켓의 정체

2. 대기업의 다점포화 전략→유통 빅뱅현상과 지방업체 몰락 등 발생

3. 2차 가격파괴 바람이 할인점/홈쇼핑 중심에서 전업종과 전업태로 전파

4. 할인점의 다양화와 새 바람몰이 현상→규모의 다양화, 상품의 다양화 등

5. 유통업체의 구매가격 하락과 바잉파워 강화에 따른 가격파괴





2. 유통채널 변화의 시사점



가. 다변화하는 유통환경에의 주시

■ 성장하는 유통채널의 특징

대형할인점

- 상품 공급업자의 희생이 수반
- 납품업자에게 과도한 가격인하와 판매장려금을 요구하기도

TV홈쇼핑

- 다양성 부족, 일방향 쇼핑
- 단점 극복을 위해 '티커머스' 형태의 유통채널이 대두

인터넷쇼핑몰

- 양방향 쇼핑
- 다양한 상품정보 비교 가능

프랜차이즈

- FVC(Franchise Voluntary Chain) 형태의 편의점 꾸준히 성장



나. 채널은 상품특성과 고객특성을 믹스하여 결정

■ 상품에 따른 유통채널

- 생활편의품인 경우 대형할인점, 지역 내 슈퍼마켓, 독립점포에 비치
- 외식업이나 개인서비스업은 독립 직영점/프랜차이즈 대리점 형태로 운영
- 고가/전문품의 경우 전문점이나 백화점이 유효 채널

■ 고객에 따른 유통채널

- 소득수준이 높거나 명품지향적 고객은 전문점/백화점이 주요 채널
- 동반 구매고객이 부부라면 할인점, 40대 이상의 여성군이라면 백화점, 연인이라면 구매환경이 채널선택의 주요변수



나. 채널은 상품특성과 고객특성을 믹스하여 결정

■ 유통채널 수 예측 방법

“유통채널 수는 상품수요예측과 사업목표에 따라 결정”

1. 신규사업인 경우 경영자나 전문가의 직관에 의한 예측

2. 선정된 전문가에게 질문지를 배포하여 예상 시장규모 혹은 출점수 예측

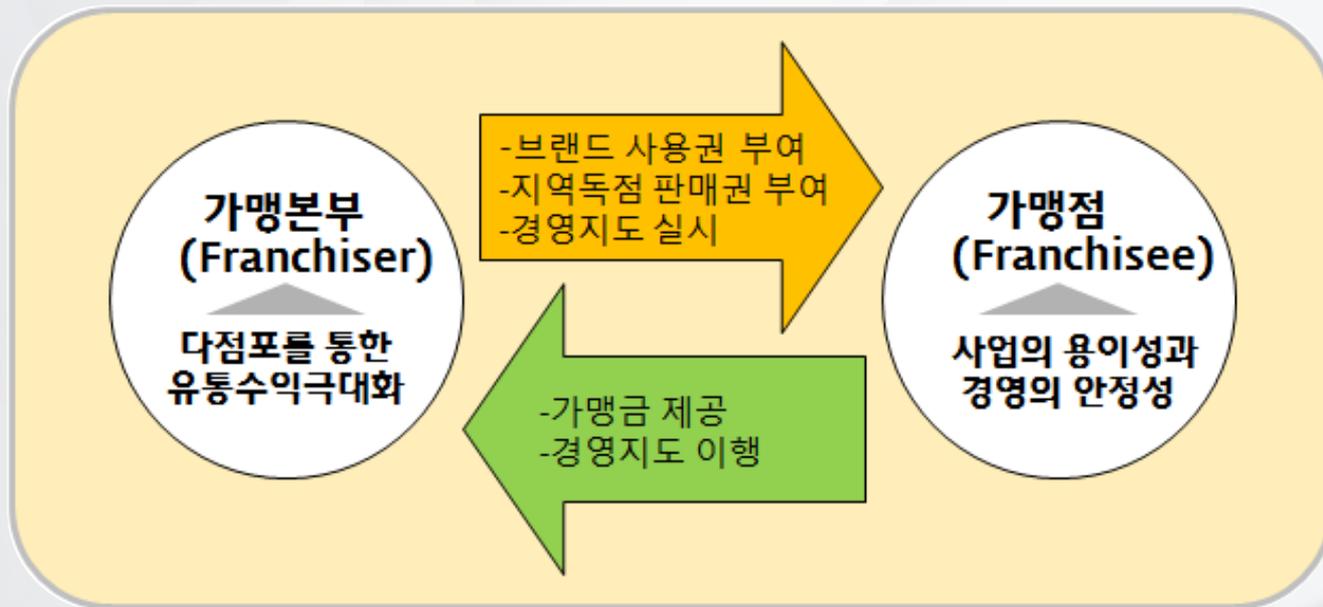
3. 업무에 종사하고 있는 판매자의 인터뷰를 통해 수요 예측

4. 경쟁회사 조사를 통한 예측



다. 프랜차이즈 시스템을 통한 채널 확대전략

■ 프랜차이즈 시스템의 기본 구조



다. 프랜차이즈 시스템을 통한 채널 확대전략

■ 테리토리제의 의미

Territory?

- 하나의 점포와 그 점포와 인접한 이웃 점포와의 영업권 보호를 위해 일정 넓이의 지역 안에는 자사의 다른 점포를 출점하지 않는 영업권 보호 규정
- **지역독점 판매권**을 의미



다. 프랜차이즈 시스템을 통한 채널 확대전략

■ 테리토리제의 고려사항

1. 장래 상권 변화를 고려하였는가?
2. 독점적 영업권이 보장될 정도로 충분히 넓은가?(가맹점입장)
3. 점포간 영업권 침해가 없을 정도의 기준으로 최소한의 넓이인가?(본부입장)
4. 행정구역으로 분류가 가능한가?(OO구, OO동)
5. 상권의 크기에 따라 테리토리를 달리해야 하는가?
6. 서울, 경기, 지방의 테리토리는 어떠한가?





3. 촉진 목표수립 및 PLC에 따른 촉진전략



가. 촉진목표 수립과 촉진 Mix의 요소

■ 촉진의 의미

촉진

- 소비자 또는 고객에게 **상품을 많이 판매하기 위하여 노력하는 일련의 과정**
- **상품생명주기, 표적고객의 특성을 고려하여** 촉진수단과 비용을 결정
- **촉진 수단**은 광고(Advertising), 홍보(Public Relations), 인적판매(Personal Selling), 판매촉진(Sales Promotion), 인터넷촉진(Internet Promotion)의 5가지



가. 촉진목표 수립과 촉진 Mix의 요소

■ 촉진목표와 촉진Mix

최종목표

기업비전(사명, 가치, 목표) 달성

1차목표

긍정적인 입소문과 좋은 평판

촉진믹스

광고+홍보+인적판매+판매촉진+인터넷촉진

촉진조건

목표고객

생명주기

포지셔닝

촉진예산



나. 상품 생명주기에 따라 촉진을 달리하라!

■ 상품 생명주기에 따른 상품/가격/유통/촉진전략의 믹스

상품 생명 주기	도입기	<ul style="list-style-type: none">• 상품의 효용가치를 알리는 1차적인 수요자극에 집중• 잠재고객을 대상으로 한 정보제공 및 교육• 인적판매를 통해 유통채널에 존재하는 판매상들이 해당 상품을 취급
	성장기	<ul style="list-style-type: none">• 광고를 집중적으로 실시하여 증가하는 수요에 대비• 특정상품에 대한 수요와 구매 확대에 노력• 유통채널이 촉진이벤트에 동참하도록 유도
	성숙기	<ul style="list-style-type: none">• 상품의 개발보다는 브랜드의 다양화• 기존고객 일대일 촉진을 통해 재구매 유도/후발수용층 설득
	쇠퇴기	<ul style="list-style-type: none">• 신규시장창출의 가능성이나 생명주기 확대에 대한 가능성 모색





4. 촉진전략 Mix의 5가지 실행전략



가. 광고(Advertising)는 포지셔닝 컨셉에 일치시켜라

■ 광고에 따른 포지셔닝 컨셉

텔레비전 광고

라디오 광고

인쇄매체 광고

잡지 광고

직접우편물



나. 홍보(Public Relations)는 광고보다 3~8배의 효과가 있다

■ 홍보전략 실행의 세 가지 원칙

1. 사실성이 전제 되어야 한다.

2. 공익성과 연계 되어야 한다.

3. 참신해야 한다.



다. 인적판매는 고객관계에 포커싱(Focusing)되어야 한다

■ 영업사원이 갖추어야 할 요건

1. 영업지원자료를 잘 만들어야 한다.
2. 상품에 대해 그 누구보다도 잘 알고, 잘 설명할 수 있어야 한다.
3. 이미지메이킹(인사, 표정, 용모, 복장, 말씨)이 잘 되어 있어야 한다.
4. 친근하면서 자연스러운 인간관계 형성이 필요하다.
5. 유리한 협상을 이끌어 내는 기술이 필요하다.



라. 효과적 판매촉진(Sales Promotion)을 위해 아이디어를 창출하라

■ 판매촉진 방법의 종류

판매촉진

- 인적판매, 광고, 홍보, 인터넷촉진을 제외한 여타의 모든 방법
- 전략적제휴, 판촉물증정, 피피엘(Product Placement), 사업설명회, 콘테스트, 샘플링, 거리시음 및 시연, 피오피(Point Of Purchase) 등



라. 효과적 판매촉진(Sales Promotion)을 위해 아이디어를 창출하라

■ POP 및 판촉물 제작의 고려사항

POP제작	판촉물제작
<ul style="list-style-type: none">• 시각적인 효과(충동구매유도)• 계절성 반영, 지역특성 반영• 상품의 개성이나 특성 표출• 점두나 점내에서 고객관심도• 디자인 참신, 제작비 효율	<ul style="list-style-type: none">• 기능, 문구, 가격고려• 정성이 깃든 판촉물• 의미 있는 판촉물• 실용적인 판촉물• 배포대상에 따른 고려



라. 효과적 판매촉진(Sales Promotion)을 위해 아이디어를 창출하라

■ 성공하는 점포의 고객응대 노하우

1. 판매원의 움직임은 고객을 자극 한다
2. 고객을 기다리는 듯이 쳐다보는 일은 고객을 쫓는 행동이다
3. 판매원이 직접행동(진열, 만듦)으로서 고객의 접근을 자극 한다
4. 특정고객에게 적극적인 접근은 고객을 쫓는 결과를 가져 온다
5. 많은 고객을 상대로 말을 하는 것은 고객을 불러들인다
6. 판매원이 분주하게 작업하는 점포는 고객을 불러들인다
7. 고객이 가까이와도 모르는 척 하는 판매원은 시선이 뒤에 붙은 프로급 판매원이다
8. 작업중인 판매원은 어디에 있건 고객이 겁내 하지 않는다
9. 성급하고 집요한 접근은 상품에 흥미 있는 고객마저 내쫓는다
10. 주문이 있기까지 고객에게 접근하지 않는 점포가 고객의 체류시간이 길다

*출처:성공하는 점포의 노하우, 1996



마. 인터넷의 효용인 정보탐색과 이메일(email)에 집중하라

■ 이메일(email)의 8가지 장점

1. 사용이 쉬우며 비용이 저렴하다.
2. 상호작용이 가능하다.
3. 도달기간과 회신기간이 적게 걸린다.
4. 필요할 때만 열어 볼 수 있다.
5. 여러 사람이 돌려볼 수 있다.
6. 원하는 사람에게 개인별로 보낼 수 있다.
7. 수신여부 확인이 가능하다.
8. 효과검증이 가능하다.



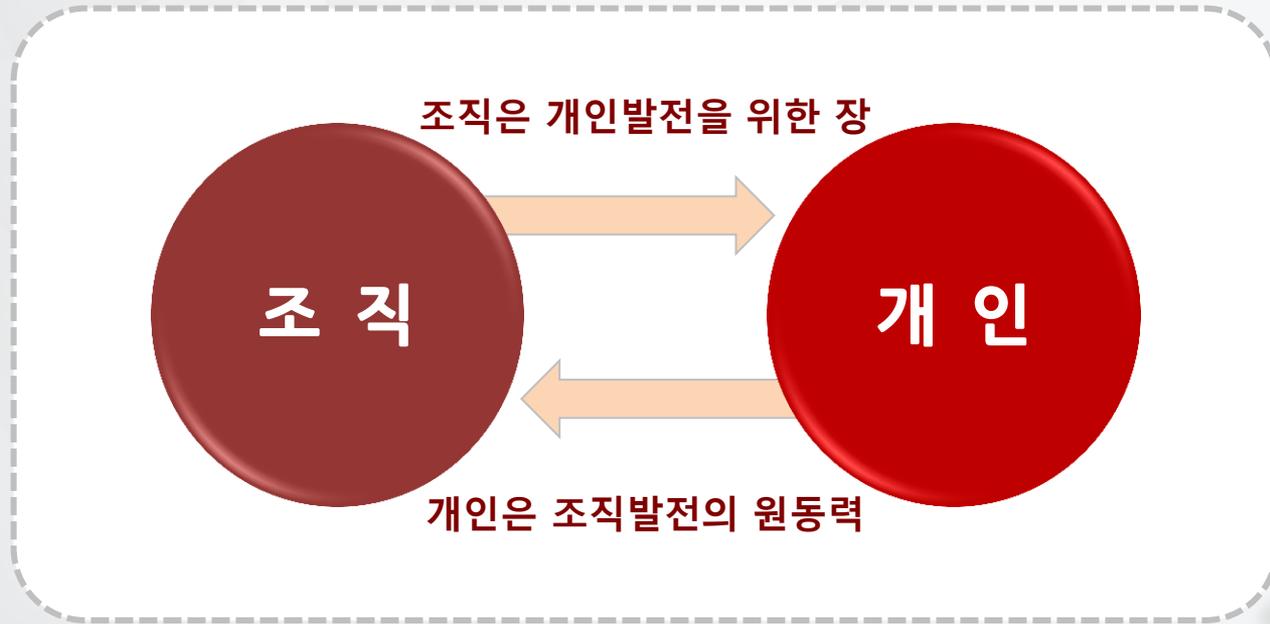


1. 목표달성을 위한 개인과 조직의 조화



가. 개인과 조직의 조화로운 발전

- 개인과 조직의 조화로운 발전 관계도



나. 명확한 목표설정과 정진

■ 개인 목표와 비전의 필요성

조직 속 개인은 그냥 개인이 아니라 조직구성원으로서 존재할 때 의미가 있다.

따라서,

조직은 구성원들이 공유하는 공동의 목표와 비전이 있어야 하며, 조직 속의 개인은 각자가 추구하는 개인적인 **목표와 비전**이 있어야 한다.

“오십유오이지우학(吾十有五而志于學), 삼십이립(三十而立), 사십이불혹(四十而不惑), 오십이지천명(五十而知天命), 육십이이순(六十而耳順), 칠십이종심소욕(七十而從心所欲) 불유구(不踰矩)”





2. 성공하는 리더의 행동 특성과 성격요인



가. 정직성과 공존성

■ 정직성과 공존성의 의미

지속가능한 기업 및 조직을 위한 근본적 요소

정직성

- 정도를 지키고 준법정신을 가지고 있어야 함을 의미
- 품질경영측면 : 고객에게 품질 좋은 제품과 서비스를 제공하려는 생각
- 자기약속에 대한 충성심과 공정성, 투명한 조직운영을 포함

공존성

- 타인을 배려하는 마음이며, 함께 도와 더불어 같이 존재하는 것
- 성공하는 리더는 부서원들과 비전과 목표를 공유
- 기업이 지역사회의 문제를 같이 공유하고 개선하려는 노력



나. 높은 성취도와 전문가적인 기질

■ 성공한 리더의 특징(성취도)

1. 성취욕구가 강하다!

2. 목표한 것을 꼭 이루어 내겠다는 내면의 강인함이 있다!

3. 시작한 일은 꼭 성과를 창출해 내는 **목적지향성** 성향을 보인다!



나. 높은 성취도와 전문가적인 기질

■ 성공한 사람과 실패한 사람의 차이(1)

	a success	a failure
정직성	<ul style="list-style-type: none">● 정도 경영, 준법 정신● 품질 경영, 준비된 사람	<ul style="list-style-type: none">● 편법, 뒷거래, 로비● 영수증 조작, 회계 불투명
공존성	<ul style="list-style-type: none">● 공생공존, I- ok, You- ok● Win-Win, 배려심, 이타주의	<ul style="list-style-type: none">● 유아독존, 배타주의● I- ok, You- no, 유전무죄
성취도	<ul style="list-style-type: none">● 비전, 초기시련극복, 집념● 오뚜기, 위험부담, 도전의식	<ul style="list-style-type: none">● 비전부재, 인내심 부족● 작은 만족, 위험회피
인지도	<ul style="list-style-type: none">● 핵심노하우 보유, 틈새시장● 수요예측, 분석과 전략경영	<ul style="list-style-type: none">● 모르는 분야 진출, 미투● 정보력 부족, 고객분석 소홀



다. 계획성과 성실성

■ 계획성과 성실성의 특징

계획성

- 지식, 정보를 체계적으로 정리
- 의사결정 시 반드시
손익관계를 따져보고, 고민
하고, 해결책을 찾음
- 메모하는 습관

성실성

- 책임감과 의무감
- 새로운 기술과 정보습득을
위한 노력
- 새벽같이 일어나서 준비
하는 자세
- 잠을 아끼지 않는 부지런함 등



라. 대인관계능력과 문제해결능력

- 좋은 대인관계를 위한 리더의 요건



라. 대인관계능력과 문제해결능력

■ 성공한 사람과 실패한 사람의 차이(2)

	a success	a failure
계 획 성	<ul style="list-style-type: none">● 숫자감각과 수지타산● 메모, 시간관리, 마스터플랜	<ul style="list-style-type: none">● 감각과 직관에 의존● 허황된 계획, 전략부재
성 실 성	<ul style="list-style-type: none">● 책임감, 의무감, 학구욕● 장인정신, 아침형 인간	<ul style="list-style-type: none">● 책임전가, 본업소홀● 차입과도, 외부의존
대인관계능력	<ul style="list-style-type: none">● 융통성, 적응력, 설득력,● 영향력, 의사소통, 리더십	<ul style="list-style-type: none">● 고집, 다혈질, 독단적 결정● 표리부동
문제해결능력	<ul style="list-style-type: none">● 판단력, 인과관계 파악● 침착성, 조정력, 논리마인드	<ul style="list-style-type: none">● 즉흥적, 조급함, 성급한 결론



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 정직성 평가

구분	질문항목	O or X
정직성	일이 늦어지더라도 정해진 규칙을 지킨다.	
	나는 다른 사람들보다 신뢰도가 높다.	
	손해가 생기더라도 바른 길을 갈 것이다.	
	성공을 위해 로비(촌지)를 동원하지 않을 자신이 있다.	
	영수증 또는 회계장부에 편법을 동원하지는 않을 자신이 있다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 공존성 평가

구분	질문항목	O or X
공 존 성	성공하더라도 주변의 부족한 동료와 함께 갈 것이다.	
	혼자보다 둘이 하는 것이 성과가 좋다고 생각한다.	
	어려운 이웃과도 더불어 함께 살아갈 자신이 있다.	
	급하지만 힘없는 할머니를 기다려서 대중교통을 같이 타고 가야 한다.	
	나는 팀웍이 우수하다는 이야기를 자주 듣는다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 성취도 평가

구분	질문항목	O or X
성취도	모험정신이 있고 새로운 혁신을 즐긴다.	
	업무 시작에 자신감이 있고 반드시 성공할 것이다.	
	중요한 프로젝트의 성공에는 큰 고통과 인내가 따른다고 생각한다.	
	실패가 있어도 실망하지 않는다.	
	다른 사람들은 내가 도전정신과 열정이 높다고 한다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 인지도 평가

구분	질문항목	O or X
인 지 도	내가 하는 업무는 회사에서 1등으로 잘 알고 진행한다고 생각한다.	
	선도 기업 및 벤치마킹 대상을 조사하고 이를 업무에 이용한다.	
	월별로 투입과 산출을 알고 있고 성과를 관리한다.	
	부서 운영의 핵심 성공 키워드가 무엇인지 알고 있다.	
	해당 분야에 대한 구체적인 경영정보 및 지식을 가지고 있다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 계획성 평가

구분	질문항목	O or X
계 획 성	무작정 일을 추진하기 보다는 계획적인 편이다.	
	숫자감각이 있으며 수치타산을 잘 따진다.	
	현재의 상황을 파악한 후 앞으로의 계획을 세우는 편이다.	
	목표를 세울 때 세부적인 시간과 내용까지 정한다.	
	미래의 발전을 위하여 또 다른 목표를 세우고 준비하고 있다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 성실성 평가

구분	질문항목	O or X
성실성	누구에게 기대지 않고 자발적으로 일을 처리한다.	
	책임감과 의무감이 강하다는 소리를 자주 듣는다.	
	성공여부는 운이 아니라 개인의 노력에 달려 있다고 생각한다.	
	맡겨진 일은 언제나 최선을 다해서 일을 한다.	
	남보다 더 부지런하다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 대인관계 평가

구분	질문항목	O or X
대인관계	고민을 나누고 받아 줄 친구나 친지가 3인 이상이다.	
	나는 다른 사람을 설득하는 능력이 있다.	
	다른 사람들은 나의 의견에 귀를 잘 기울인다.	
	주변사람의 억지 의견을 잘 들어주고 설득시킬 수 있다.	
	주변동료 및 팀원으로부터 대인관계가 우수하다는 소리를 자주 듣는다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



마. 성공한 사람의 행동특성과 성격요인

■ 문제해결 능력 평가

구분	질문항목	O or X
문 제 해 결	상하좌우 판단을 통해 의사결정이 좋은 편이다.	
	갑작스럽게 일이 닥쳐도 침착하게 문제를 해결한다.	
	문제가 생기면 그것을 해결할 나만의 방법이 있다.	
	팀원 둘이 싸우고 있다면 잘 조정하고 화해시킬 수 있다.	
	남들이 어려워하는 일을 내가 참여하면 쉽게 해결한다.	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	





3. 자기성찰 및 인간관계개선



가. 자기성찰 및 자기분석

■ 자기성찰, 자기분석을 위한 평가리스트

1. 계획적으로 **자기의 능력을 개발**하고 있는가?
2. 프로의식이 투철하고 **프로로서의 능력향상**에 노력하고 있는가?
3. 유능한 사람과 사귀고 있는가?
4. 자신의 성격상 특징을 잘 알고 있는가?
5. 책을 읽으며 꾸준히 **자기 연찬에 노력**하고 있는가?
6. 자기의 일에 대하여 누구에게도 지지 않게 일을 하고 있는가?
7. 수입의 5%이상을 장래를 위한 준비에 투자하고 있는가?
8. 세상에 팔 수 있는 능력(**남보다 자신 있는 기술**)이 있는가?
9. 복합능력(전문기술 이외의 **특별한 능력**)을 가지고 있는가?
10. 다양한 분야의 사람들과 접촉할 수 있는가?



가. 자기성찰 및 자기분석

■ 인간행동 경향의 5가지 이론 체계

에릭 번 박사는 인간의 성향을 5가지로 체계로 정립하고, 상대의 성격을 이해하고 인정하는 것에서 좋은 대인관계가 시작되며, 아울러 5가지 경향 중 개선이 필요한 부분에 대한 자기변용 노력의 중요성을 이야기 하였다.

1. 원칙적이지만 권위적인 경향(CP: Critical Parent)
2. 보호적이지만 맹목적인 경향(NP : Nurturing Parent)
3. 이성적이지만 차가운 경향(RA : Rational Adult)
4. 매력적이지만 유희적인 경향(FC : Free Child)
5. 협조적이지만 의존적인 경향(AC : Adaptive Child)



가. 자기성찰 및 자기분석

■ 인간행동 경향의 5가지 이론 체계

항 목		점 수	항 목		점 수	항 목		점 수
CP	전통을 지키려 한다		NP	돌보아 준다		AC	감정을 맞춘다	
	선악을 분명히 한다			헤아림이 많다			의존적이다	
	빈틈 없이 꼼꼼하다			비판 없이 신뢰한다			양보심이 많다	
	권위를 중시한다			칭찬이 많다			온순하다	
	정의감이 있다			간섭을 자주 한다			발언을 삼간다	
	점수 합계			점수 합계			점수 합계	
항 목		점 수	항 목		점 수	발달 순위 결과	1순위 :	
RA	숫자에 밝다		FC	재미있고 우습다			2순위 :	
	많이 생각 한다			향락적이다			3순위 :	
	이성적이다			자유로이 표현한다			4순위 :	
	논리적이다			천진난만하다			5순위 :	
	냉정하다			호기심이 강하다				
	점수 합계			점수 합계				



나. 조직 속에서 인간관계를 살리는 지혜

■ 좋은 인간관계 형성을 위한 자세

1. 순수한 마음으로 만남을 소중하게 생각하라.
2. 입은 무겁게 하고 거짓말을 하지 마라.
3. 식사를 같이하고 술자리는 1주일에 한 번 이상 갖지 마라.
4. 먼저 인사하고 칭찬하라.
5. 매사에 자신감을 잃지 말고, 화를 낼 때는 화를 내라.
6. 자기중심적인 행동, 겉과 속이 다른 행동을 하지 마라.
7. 팀웍은 흐트리지 말 것이며, 적은 자기편으로 만들어라.
8. 무례한 태도, 분별없는 태도, 거친 말투를 쓰지 마라.
9. 공사를 혼동하지 말고 책임을 회피하지 마라.
10. 남의 치부를 건드리지 말고 프라이드를 손상시키지 마라.
11. 엘리트 의식을 버리고 학력에 구애 마라.
12. 꾸지람의 원인을 만들지 말고 상대의 비판을 받아 들여라.
13. 성급하게 나서지 말고 기회가 올 때까지 실력을 쌓아라.





4. 목표설정과 자기개발



가. 연령대별 자기개발 포인트

10~20대

자기성장을 위해 기초 다지는 시기

1. 기초지식 습득 : 어학, 전공, 컴퓨터
2. 직업적 자립의 기술/기능 습득
3. 복수의 업무 경험을 통한 방향 탐지
4. 직무수행에 필요한 기본 습득
 - * 직업인으로서 기본
 - * 사회인으로서 기본
 - * 가정인으로서 기본

30대 전후

특정 업무의 전문화 시기

1. 특정업무의 전문화 : Technical Skill
2. 인간관계 처리능력 : Human Skill
3. 판단능력의 개발 : Decision Skill
4. 재테크/건강관리



가. 연령대별 자기개발 포인트

40대 전후

최고도의 능력 발휘 시기

1. 인간관계 능력과 판단 능력의 극대화
 - * 보여주는 인생 → 보여지는 인생
2. 조정자 역할 극대화 (Connector Ship)
3. 대국관의 함양
4. 중년 불안의 극복 (四十多惑)
 - * 업무 불안, 생활 불안 극복
 - * 노후 불안, 육체 불안 극복

50~60대

제2의 인생 설계 및 인생기

1. 전략적 사고와 기량의 극대화
 - * 앞, 뒤, 전, 후 상황 통한 대안 마련
 - * 지성과 감성의 총화 (ability → capacity)
2. 상하좌우 인맥 관계 극대화
3. 삶 (Life) 과 일 (Work) 의 Pro화
4. 제2의 인생 순화 및 적응기
5. 베품과 환원 (가족, 사회, 국가, 인류)



나. 경력목표 수립 및 자기개발 계획

경력목표
(3~5년 내)

왜

어떻게

해결과제

자기선언문



나. 경력목표 수립 및 자기개발 계획

1년간 자기개발계획의 포인트

자기관리	조직관리	성과관리	고객관리	재무관리

목표달성 슬로건													
주요목표		()월											
	기간												
	내용												
	기간												
	내용												
	기간												
	내용												
	기간												
	내용												





1. 성과목표 달성의 조직적인 원동력



가. 좋은 역량, 좋은 리더십, 좋은 영향력

■ 조직 리더의 분류와 좋은 역량

- ① 개인적인 매력
- ② 조직운영 Style
- ③ 업무처리 능력

맡겨진 일을 빈틈없이
처리하고 일을 더 해내는
사람

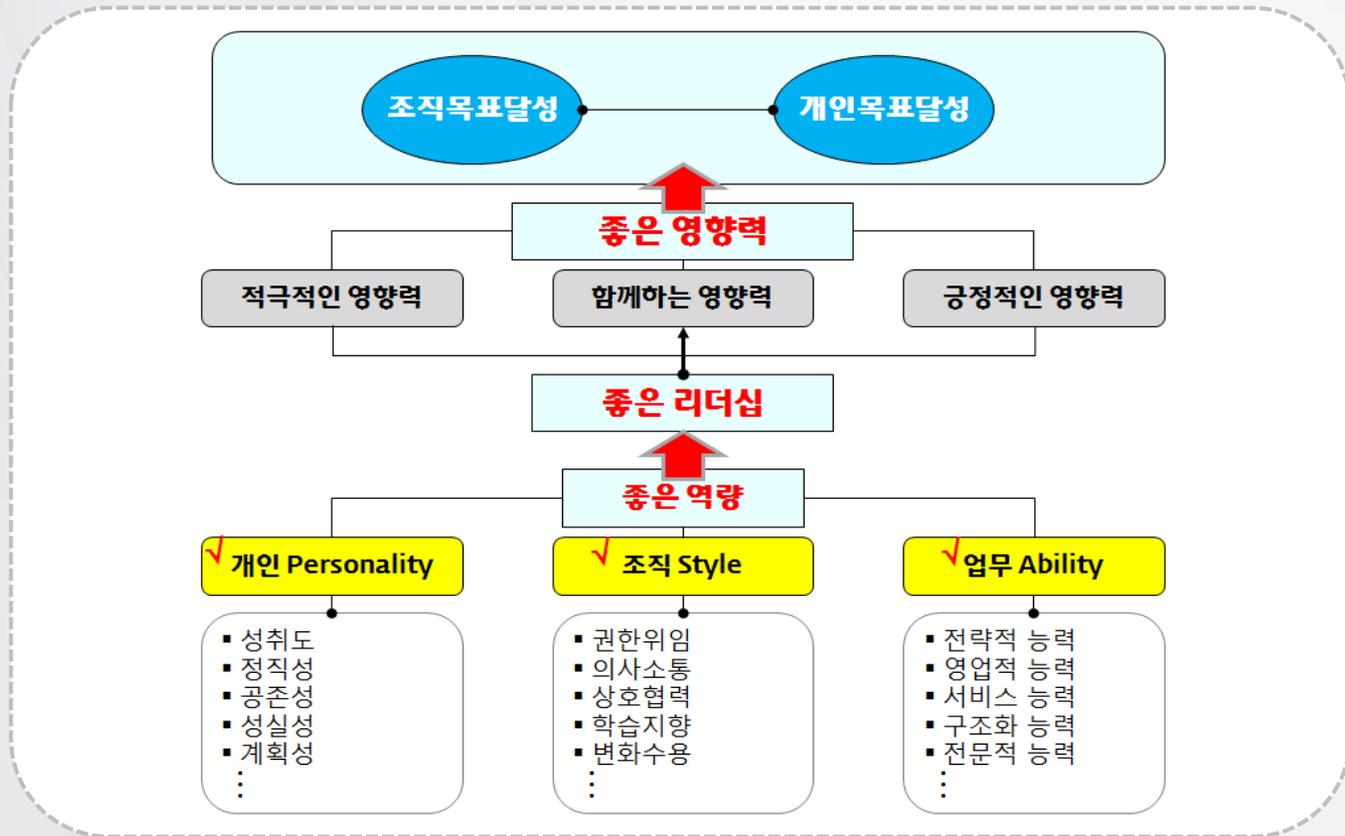
맡겨진 일을 수행하는데
무난한 사람

맡은 일을 감당하지 못하
고 주위의 도움을 받아야
하거나 일을 망치는 사람



가. 좋은 역량, 좋은 리더십, 좋은 영향력

■ 성과창출을 위한 역량, 리더십, 영향력 모델



나. 효율적인 조직운영과 인적자원 투자

- 인적자원의 비용이 아닌 가치창출 자산

- ① 인적자원은 기업의 성패를 좌우하는 요소
- ② 기업가치 창출의 궁극적인 공헌자로 인식
- ③ 한국기업의 문화와 전통, 글로벌스탠다드



나. 효율적인 조직운영과 인적자원 투자

■ 조직설계의 3가지 전제조건

1. 효율적이어야 한다.

2. 환경변화에 적응할 수 있어야 한다.

3. 인간관계중심의 조직이어야 한다.





2. 업무추진 및 역량개발



가. 5가지 차원의 업무추진능력

■ 전략적인 능력

구분	질문항목	O or X
전략적	경영환경의 변화에 따른 차기 대안을 수립할 수 있다	
	우리사업 및 부서 업무와 관련한 거시환경의 위협과 기회를 안다	
	우리조직 및 부서의 강점과 약점을 분석하고, 자신의 일을 한다	
	위협과 기회, 강점과 약점의 전략적 이용방안을 수립한다	
	우리부서의 전략은 전사 전략과 논리적으로 일관성이 있다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



가. 5가지 차원의 업무추진능력

■ 영업적인 능력

구분	질문항목	O or X
영업적	다른 부서에게 우리부서의 매력과 노하우를 잘 설명할 수 있다	
	아침에 고객과 전화 후 상품판매를 위해 오후 미팅시간을 잡을 수 있다	
	영업을 위한 대상자의 이름, 전화번호를 찾아내는 것은 어렵지 않다	
	어떤 상품의 품질이 우수하다면 무슨 수를 써서라도 팔 수 있다	
	어떤 상품을 개인/기업/단체/정부 중 어디에 판매할지 확실히 구분한다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



가. 5가지 차원의 업무추진능력

■ 서비스 능력

구분	질문항목	O or X
서비스	준수한 용모와 깔끔한 복장이 가능하다	
	다른 사람의 비위를 맞추어 호감을 살 수 있다	
	조금 전 누구와 심하게 다투었더라도 웃으며 손님을 맞을 자신이 있다	
	친절이라면 일본사람 못지 않게 해낼 자신 있다	
	구성원 중에서 전화응대가 불친절한 사람을 보면 짜증이 난다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



가. 5가지 차원의 업무추진능력

■ 구조화 능력

구분	질문항목	O or X
구조화	10명이 모인 프로젝트 팀의 개인별 업무를 적절히 배분한다	
	개인화된 분위기보다 조직화된 분위기가 좋다	
	정해진 단계별 일을 완수하여 무엇인가를 만드는 것은 즐거운 일이다	
	다양한 의견을 조율하고 조정하여 조직의 상승효과를 본다	
	여러 팀원에게 배분된 목차별 작업내용을 모아 보고서를 작성한다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



가. 5가지 차원의 업무추진능력

■ 전문적 능력

구분	질문항목	O or X
전문적	어느 분야에 전문적이며 독특한 노하우를 쌓는 것이 나의 장점이다	
	자격시험 등에 곧잘 합격하여 시험 운이 있는 편이다	
	내 분야에서 나만이 할 수 있는 노하우나 기술을 가지고 있다	
	과정에서 고생이 많더라도 평범하지 않은 전문성을 키운다	
	독특한 기술력과 노하우를 가지고 자신의 일을 하고 있다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	



나. 구성원의 업무분장과 능력개발

■ 조직 업무 및 개발의 흐름

요인원과 업무절차를 정립하기 위해서 직무분석을 실시하고 직무분석을 통해 팀원의 필요능력과 소요인원을 산출, 조직의 내부구조를 설계함.
다음으로 책임과 권한의 기준을 마련하고 팀원의 능력개발계획을 수립.

세 부 내 용

- 직무의 범위, 책임, 정신적 작업강도, 신체동작, 작업조건 등으로 분석
- 숙련정도, 자격요건, 필요능력을 추출
- 소요인력의 수와 인력의 요건을 정리
- 이것을 토대로 조직의 구조를 설계, 직무의 책임과 권한의 기준 마련
- 조직 차원의 능력개발 필요점과 개인차원의 능력개발 필요점을 정리
- 조직능력개발계획은 전사 인적자원개발체계도와 조정, 실행, 평가



다. 인적자원개발의 의의와 체계

- HRD(Human Resource Development)의 의의

개인, 경력, 조직의 지식과 기술 및 태도를 개선/개발하고 혁신시켜
개인과 조직 발전을 도모하려는 일련의 시스템화된 노력

전사적 입장에서 기획되고 실행되어야 함.
전사적인 교육훈련체계는 경영이념과 방침, 인사관리방침, 중장기 사업계획,
경영환경의 변화, 상기에서 파악된 교육훈련 필요점을 토대로 수립됨.



다. 인적자원개발의 의의와 체계

- HRD의 3가치 차원



다. 인적자원개발의 의의와 체계

■ HRD의 체계의 내용

HRD 체계의 내용

개별교육과정 개발

교육과정의 실행

4단계 평가체계





3. 조직운영 스타일 및 조직의 발전단계



가. 리더의 조직운영

■ 팀장 리더십

팀의 업무는?

팀 업무의 성과가 명확히 파악되고 평가될 수 있어야 하며, 팀 업무는 팀 내에서 시작/완결되어 다른 프로세스로 넘겨져야 함

리더의 비전

팀의 비전과 목표를 공유해야 하며, 팀의 비전과 목표달성을 위한 동기부여 진작이 필요

리더 영향력

자기개발과 솔선수범이 필요, 팀원에게는 팀장의 태도와 마음 가짐이 자연스러운 동경과 벤치마킹의 대상, 팀 문제해결 전도사

커뮤니케이션

팀웍을 유지하고, 팀 내 커뮤니케이션의 활성화, 적절한 업무의 분담, 책임과 권한의 설정이 필요

코칭 및 학습

항상 팀원의 능력향상에 열정을 보여야 하고 팀 스스로 그리고 더불어 배우고 가르치는 학습지향 조직

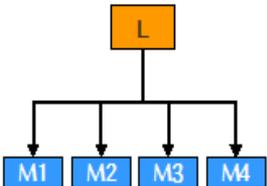
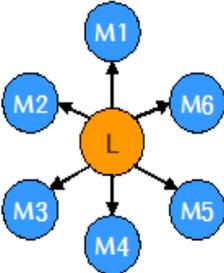
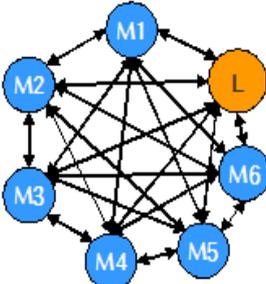
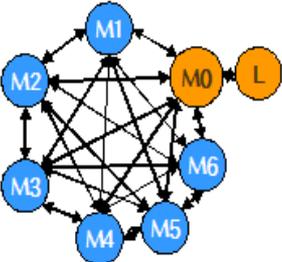
변혁마인드

팀 전체가 변화를 적극 수용하면서 끊임없이 개선, 개발, 혁신시킬 수 있도록 창의적이며 혁신적 조직 운영



나. 조직운영의 발전단계

■ 조직운영 발전의 4단계

발전단계	1단계	2단계	3단계	4단계
조직도				
권한위양	절대권한	절대권한	권한위양	권한위양
의사소통	일방향	일방향	쌍방향	쌍방향
전략관점	직감적	규약적	전술적	전략적





4. 집단 지성의 창출과 리더의 회의기법



가. 회의의 목적과 기대효과

■ 회의목적, 원칙, 기대효과

회의 목적	회의 진행의 원칙
가. 문제해결 능력 신장 나. 집단 사고력의 훈련 다. 문제의식의 고취 라. 의사표현력 증진 마. 집단의사의 결정 바. 협동정신의 함양	가. 다른 사람의 의견을 비판 또는 평가하지 않음 나. 자유분방한 분위기에서 전원 참석으로 많은 의견을 내도록 함 다. 의제는 우리가 해결하고 행동으로 실천해야 될 사항 라. 토의 종료시간을 철저히 준수 마. 반드시 진행자(리더)와 서기를 선정하여 기록으로 남김 바. 토의결과는 평가함

회의의 기대효과

- 가. 직장 내의 불평불만, 비능률, 비합리의 요인에 대한 체계적 도출
- 나. 대화를 통한 집단지성으로 문제를 발견, 해결하는데 절대적 역할과 효과 기대
- 다. 고정관념에서 탈피해서 창의적 사고로 전환
- 라. 인간관계의 친화를 도모하고 협동심을 일으켜 조직을 활성화 함
- 마. 개인보다 다수의 생각이 보다 건전하고 합리적이라는 것을 알게 됨
- 바. 개인으로서는 해결하기 어려운 문제들을 해결하는데 도움이 됨
- 사. 민주주의 회의진행의 기법훈련 및 습득이 가능



나. 회의의 준비와 진행

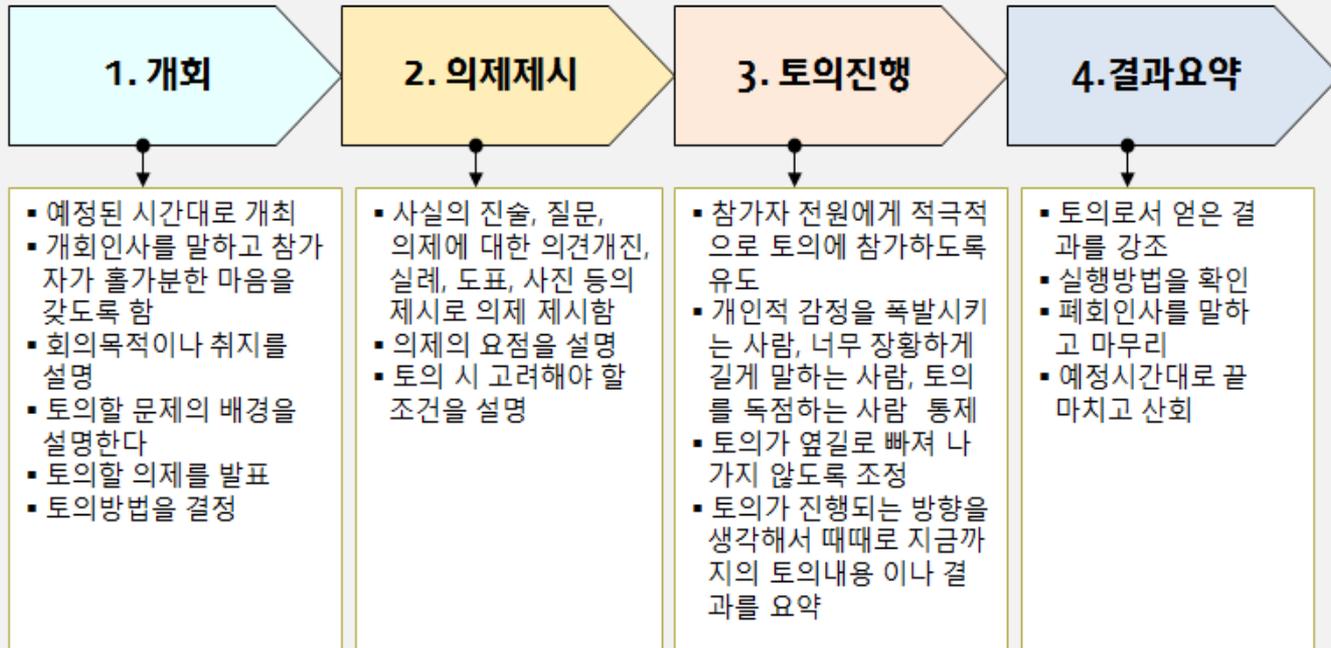
■ 리더의 회의 준비와 내용

구분	내용
목표 설정	(1). 목표를 명백히 한다. (2). 회의의 주제(제목) 및 항목을 설정한다. (3). 중점을 어디에 둘 것인가를 확실히 한다. (4). 다른 사람(상사 혹은 구성원)과 상의한다.
진행 계획 수립	(1). 누가 참가할 것인가? (2). 주제(제목) 및 항목을 어떻게 설명할 것인가? (3). 주제(제목) 및 항목에 대해 어떻게 토의할 것인가? (4). 시간을 어느 정도 배분할 것인가? (5). 어떤 반응이 예상되며, 거기에 어떻게 대응할 것인가? (6). 예상되는 결론은 어떤 것이 될 것인가?
자료 수집	(1). 제목에 대한 필요한 지식 및 정보 (2). 참가자에 대한 정보 (3). 자료를 충분히 수집, 정리
통지	(1). 리더는 참가자가 출가분한 마음으로 여유를 갖도록 배려한다. (2). 의제나 자료를 붙여서 사전에 통지한다.(최소한 1일 전)



나. 회의의 준비와 진행

■ 리더의 회의 진행 세 단계



다. 브레인스토밍 기법

■ Brain Storming의 의의

브레인스토밍?

몇몇 사람이 모여 어떤 과제를 둘러싸고 자유 분방하게
아이디어를 내며 토의하는 회의의 일종
문제에 대해 Brain(두뇌)로 Storm(격돌)하는 것

주안점

- 참가자들이 아이디어를 자유로이 제출
- 참가자가 발언한 내용에 대해 좋다 나쁘다는 비판을 금지
- 아이디어 제시는 자유분방한 것을 환영/되도록 많은 아이디어를 제출하도록 요구
- 자기의 아이디어 뿐만 아니라, 타인의 아이디어에 편승하여 개선하거나, 발전 또는 몇 가지 아이디어를 결합해도 무방





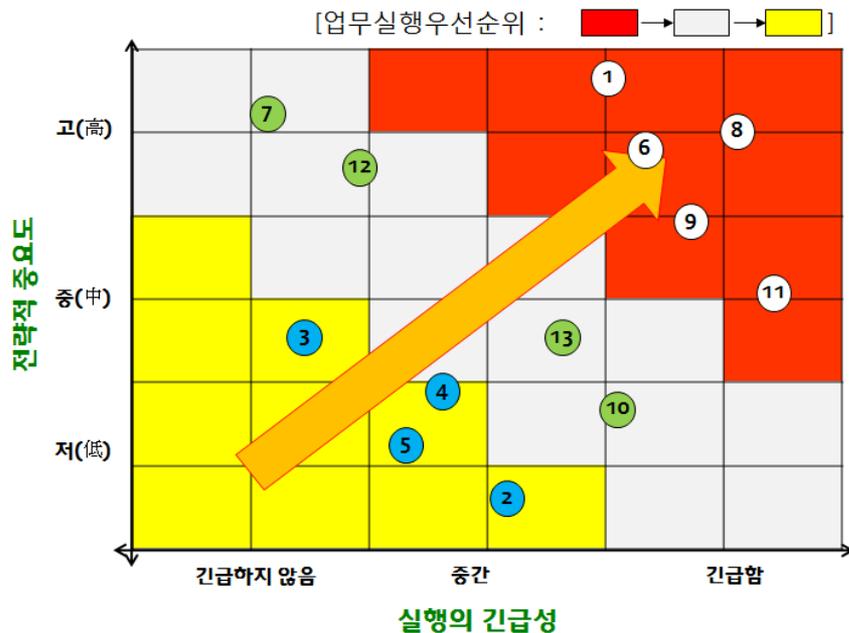
1. 업무추진 실행계획



가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

실천과제 순위화

방 법 전략적 중요도와 실행의 긴급성에 따라 우선순위를 정하여 실천



가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

■ 과제명세서의 의의

“과제명세서”

- 세부 실천과제에 대한 구체적인 활동과 실행방법, 연관조직 및 실행일정 등이 나온 **실행의 기본 지침서**
- 개인별 역할분담이나 직무기술서 등과 연관 지어 사용하는 것이 좋음
- 전략수립 부분의 KPI가 목표 달성여부를 평가하는 것이 주요 목적이라면 과제명세서는 **목표 달성을 위한 실행 지침이 주요 목적**



가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

■ 과제명세서의 사례

구분	실행방안	A-1-다. 효율적 레이아웃 및 페이싱	상위목표	[상품관리 A-1] 상품 Mix 조정	
	실행방안	B-1-나. 모니터링/콜센터 정보분석	상위목표	[인사조직 B-2] 전사 고객만족실천	
정	실행방안	B-1-다. 고객만족실천교육		[인사조직 B-2] 전사 고객만족 실천	
	정의	고객만족경영 실행 방안 중 하나인 고객만족실천 교육에 대한 과제로써 정기적인 교육프로그램, 자료 집 전파홍보, 영업점 CS 실천에 대한 활동을 집중 강화하고 개선			
주	주요활동	내 용	일 정	실행조직	
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정기교육 프로그램 운영/개선점 적용 <ul style="list-style-type: none"> -신입사원 과정 내 교과 편성 -신입자 과정 내 교과 편성 ▶ 내부 홍보 자료집 보완/발간/전파 <ul style="list-style-type: none"> -CSM 가이드북 발간/전파 -진절응대 가이드북 배포/전파 ▶ 영업점 CS 촉진 활성화 유도/포상 <ul style="list-style-type: none"> -영업점 자체 P/G 진행 -진절사원제도 운영/보완 -VOC제도 도입 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 해당 교육과정 운영 시 <ul style="list-style-type: none"> -매년 3~4월 -매년 9~10월 ▶ 기존자료 갱신 및 신규발간 <ul style="list-style-type: none"> -2012년 12월(신규발간(부서장용)) -2012년 1월(갱신/추가제작) ▶ 수시로 실시 <ul style="list-style-type: none"> -주1회 CS 실천의 날 -월1회(영업점), 년1회(전사포상) -2012년 7~9월 도입 	주관 : 연수원 지원 : 인사팀 기술 : 전산팀 협의 : 영업점	
실	기	실행방법	교육체득/자료홍보/포상제도를 병행 실시하며 특히 영업점 자체 프로그램에 중점 지원	실행기간 -실행기간 : 1년간(실행 차년도 피드백) -기존활동 : 2012년 1월~12월 -신규도입(VOC) : 2012년 9월~12월	
		기대효과	고객만족도 증대를 통한 충성도 Up, 매출증대, 영업점 활성화를 통한 자발적, 적극적 조직문화	대외관계 외부 전문 모니터링 및 콜센터 만족도 평가와 연계	
이	슈	2011년 영업점에서 건의/지적 되었던 불만고객응대 가이드라인에 대한 보다 명확한 지침이 필요, 내부 자료집 추가 제작 시 삽입 하고 전파 시 그 부분 별도 공문화 하여 전달			



나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

■ 추진일정표

세부 실천과제별로 소요기간/시간을 관리, 진도율을 체크하는 간트 차트.
추진 과제별/일정별 계획을 수립하여 추진과정에서 시간과 비용의 손실 방지

■ 작업계획서

신규로 발생한 업무나 프로젝트 업무 추진 시에 효율적으로 진행하고 효과적인 목표 달성을 위해 과제별 항목 및 세부이슈, 일정, 담당자, 자료원천, 주요 추진방법, 소요비용 등을 한눈에 들어 올 수 있도록 작성한 작업지침서



나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

■ 추진일정표의 예시(컨설팅 종료 후 사업추진 내부화 일정)

항 목	완료시점	담당	자료원천	비 고
▪ 전략보고서	2008년 3월 21일	자체	기존+컨설팅	-
▪ 전략방향 공유 워크샵	2008년 4월 21일	자체+외부	기존+컨설팅	
▪ 회사설립(광역공동체) * 참여센터 확정 * 유통센터 확보	2008년 5월 05일 2008년 5월 12일	자체+지역센터 자체+지역센터	기존 기존	-
▪ 부지이전	2008년 6월 19일	자체+외부	자체+부동산+지자체	무상임대 고려
▪ 생산시스템 구비 * 기계장비 구입 * 공장 레이아웃 * 설치 및 시 운전	2008년 7월 19일 2008년 7월 19일 2008년 7월 26일	자체+외부 자체+외부 자체	견적+자체제작+외주 자체+외부 자체+외부	적절한 투자 작업동작 고려
▪ 집체 교육훈련 실시 * 인성교육 * 직무교육	2008년 8월 19일 2008년 8월 26일	자체+외부 자체+외부	기존+컨설팅 기존+컨설팅	체계+실전 체계+실전
▪ 영업자료준비 * 홈페이지 * 회사소개서, 제안서 * 명함/대,소봉투	2008년 9월 31일	자체+외부	기획서+외주	-
▪ 홍보 및 광고	지속적 실시	자체+외부	-	-

* Consulting project(2007)



나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

■ 작업계획서 예시(고객분석 및 시장세분화를 위한)

주제	세부항목	분석요구	정보원천	결과예시	담당	일정
고객정의	인구통계적 고객분석	<ul style="list-style-type: none"> •고객의 세분화 •나이/성별 •직업 •소득수준 	협회자료/경쟁고객 Data Base	<p>고객</p> <p>나이</p> <p>연령</p>		
	소비패턴별 고객유형	<p>고객 유형별 소비패턴 파악</p> <ul style="list-style-type: none"> •용도 •라이프 사이클 	<p>연구소/경쟁고객 Data Base</p> <p>영업사원 인터뷰</p>	<p>소비패턴</p> <p>구매액</p> <p>구매유형</p>		
	고객의 잠재적가치	<p>고객 유형별로 잠재적 가치를 평가</p>	<p>고객 조사</p> <p>FGI</p>	<p>잠재가치</p> <p>잠재가치</p> <p>고객 유형</p> <p>연령과 나이별</p>		



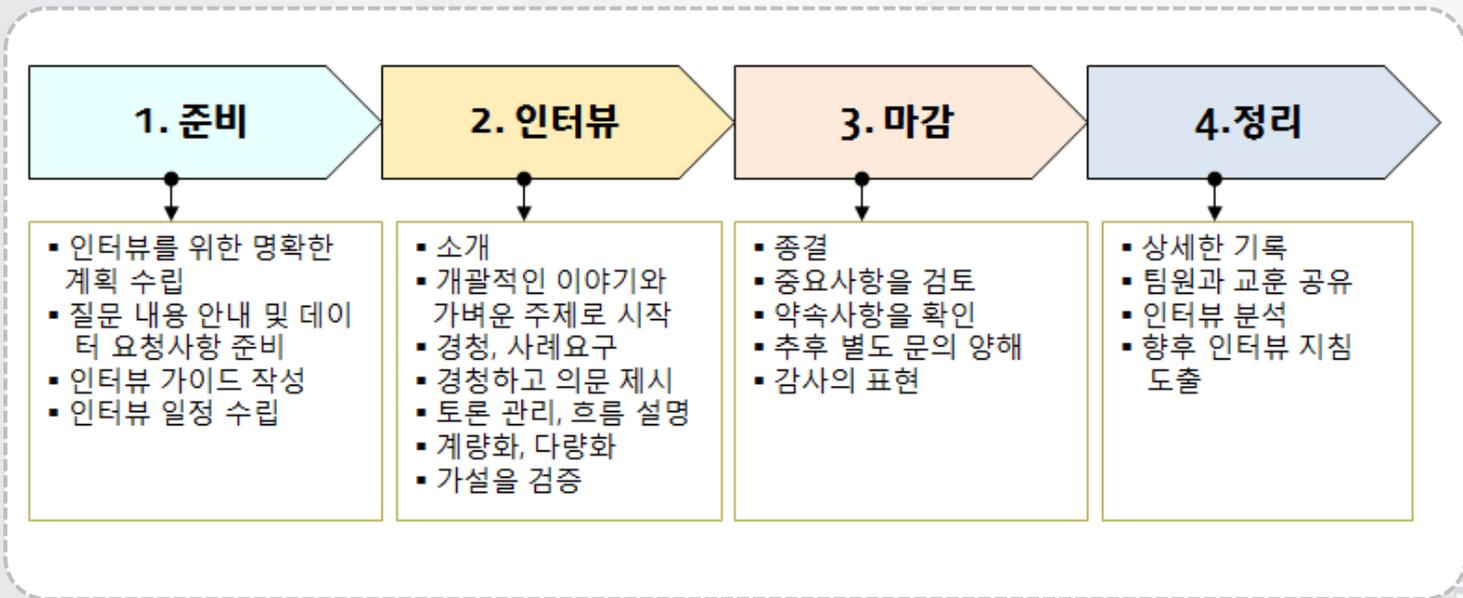


2. 인터뷰(Interview) 기법



가. 인터뷰의 절차

■ 인터뷰 추진 4단계



나. 인터뷰 단계별 핵심 점검사항

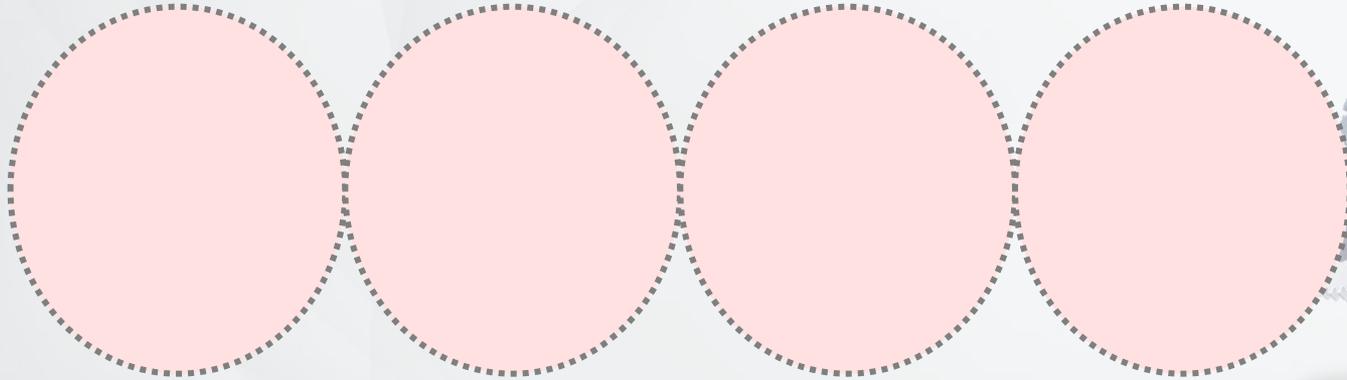
■ 인터뷰 준비단계

1. 명확한 계획

2. 데이터 요청

3. 인터뷰 가이드

4. 인터뷰 일정



나. 인터뷰 단계별 핵심 점검사항

- 인터뷰 실시, 마감, 정리

실시

마감

정리





3. 환경분석 및 전략수립 기본 Tool



가. 환경분석 기본 Tool

■ 거시환경 분석

1-1 거시환경 분석

글로벌 환경	핵심이슈(기회 및 위협으로 구분)	국내 환경	핵심이슈(기회 및 위협으로 구분)
경제전망(Economic)		Social(사회/문화)	
국제무역(Trade)		Technology(기술/정보)	
원자재(Raw material)		Ecological(생태학적)	
산업전망(Industry)		Economic(거시/미시)	
정치지형(Political)		Political(정책/법규)	



가. 환경분석 기본 Tool

■ 산업구조 분석

1-2 산업구조 분석

구분	산업구조의 특징 및 위험, 분석의 근거	당사의 위협 정도(5점)
Suppliers		
Buyers		
Potential Entrants		
Substitutes		
Industry Competitors		



가. 환경분석 기본 Tool

■ 시장환경 3Factors 분석

1-3 시장환경 3Factors 분석

경제적 시장



기술적 시장



법률적 시장



가. 환경분석 기본 Tool

■ 내부환경 4Cs 분석



가. 환경분석 기본 Tool

■ 자사 및 경쟁 비교분석

1-5 자사 및 경쟁 비교분석

구분		자사	경쟁A	경쟁B	경쟁C
수익모델	핵심				
	미래				
재무	점유율				
	매출				
	수익성				
	안정성				
	생산성				
고객	B to C				
	B to B				
	B to G				
브랜드					
강점					
약점					
Segmentation					
시사점					



나. 전략수립 기본 Tool

■ SWOT분석 및 전략대안 마련

2-1 SWOT 전략대안 마련

역량분석		강점(S)	약점(W)
		시장환경	● ● ● ●
기회(O)	● ● ● ●	<SO전략> ◆	<WO전략> ◆
위협(T)	● ● ● ●	<ST전략> ◆	<WT전략> ◆

전략의 조합	전략방향의 주제	전략대안의 주요 실행방안
>ST전략	()	◆
>SO전략	()	◆
>WO전략	()	◆
>WT전략	()	◆



나. 전략수립 기본 Tool

■ 전략대안 선정 및 기능 부문의 요구과제

2-2 전략대안 선정 및 기능 부문의 요구과제

평가항목	평가요소	가중치	전략대안1		전략대안2		전략대안3	
			평가점수	가중점수	평가점수	가중점수	평가점수	가중점수
사업특성	목적적합성	1						
	진입용이성	1						
Risk	불확실대응	1.5						
	조직시너지	1						
Reward	핵심역량활용	1.5						
	지속가능경영	1.5						
	고객가치창출	1.5						
	사업동기부여	1						
합 계		-						

*평가점수는 1~5점까지 5점 척도로 표기함, *가중점수=가중치X평가점수

기능 부문별 전략 요구과제	전략 실행의 구체적인 방향성
(기술부문의 요구과제)	◆
(상품부문의 요구과제)	◆
(재무부문의 요구과제)	◆
(인사부문의 요구과제)	◆
(촉진부문의 요구과제)	◆



나. 전략수립 기본 Tool

■ 전사비전 및 단계별 목표수립

2-3 전사비전 및 단계별 목표수립

VISION

MISSION

경영이념 및 가치

>

>

>

>

1단계
생산 및 품질 안정화

- 제품 :
- 시장 :
- 촉진 :
- 조직 :
- 매출 :
- 순익 :
- 기간 :

2단계
체계적인 경영 시스템 구축

- 제품 :
- 시장 :
- 촉진 :
- 조직 :
- 매출 :
- 순익 :
- 기간 :

3단계
중견기업, 대기업, 글로벌기업으로 정착

- 제품 :
- 시장 :
- 촉진 :
- 조직 :
- 매출 :
- 순익 :
- 기간 :



나. 전략수립 기본 Tool

■ CSF 및 KPI 요소 정의

2-4 CSF 및 KPI 요소 정의

구분 가치사슬	CSF(핵심성공요소)	KPI(핵심성과지표)





4. 서비스품질(Service Quality) 조사기법



가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

■ 서비스 품질의 의의

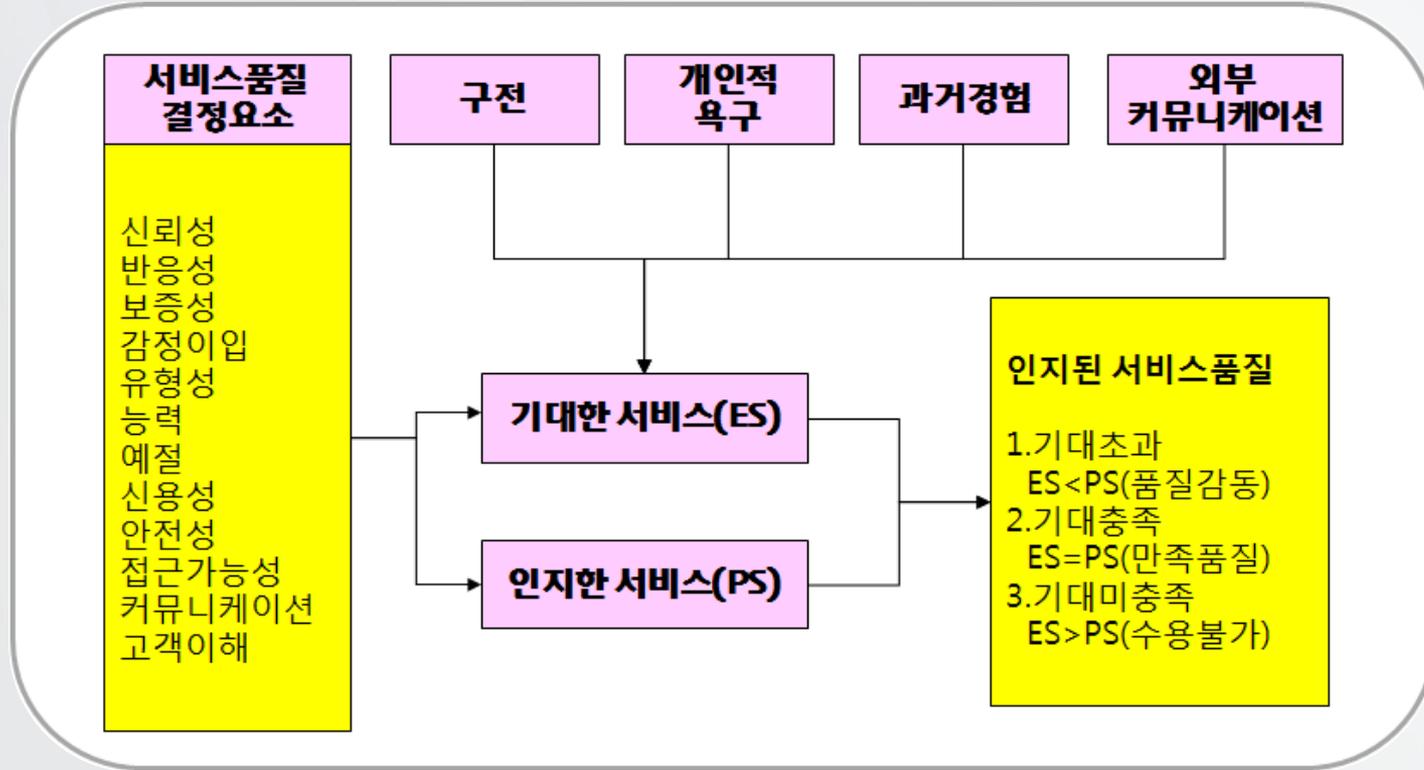
SQ?

- 서비스 기업이 제공하는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 제공한 서비스에 대해 고객들이 지각한 것과의 차이(“기대-인식”)
- 기업이미지, 고객니즈, 정보, 경험, 개인적 욕구 등에 의하여 서비스 기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 제공받은 서비스에 대해 인지한 서비스의 비교



가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

■ 서비스 품질의 인지 경로



가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

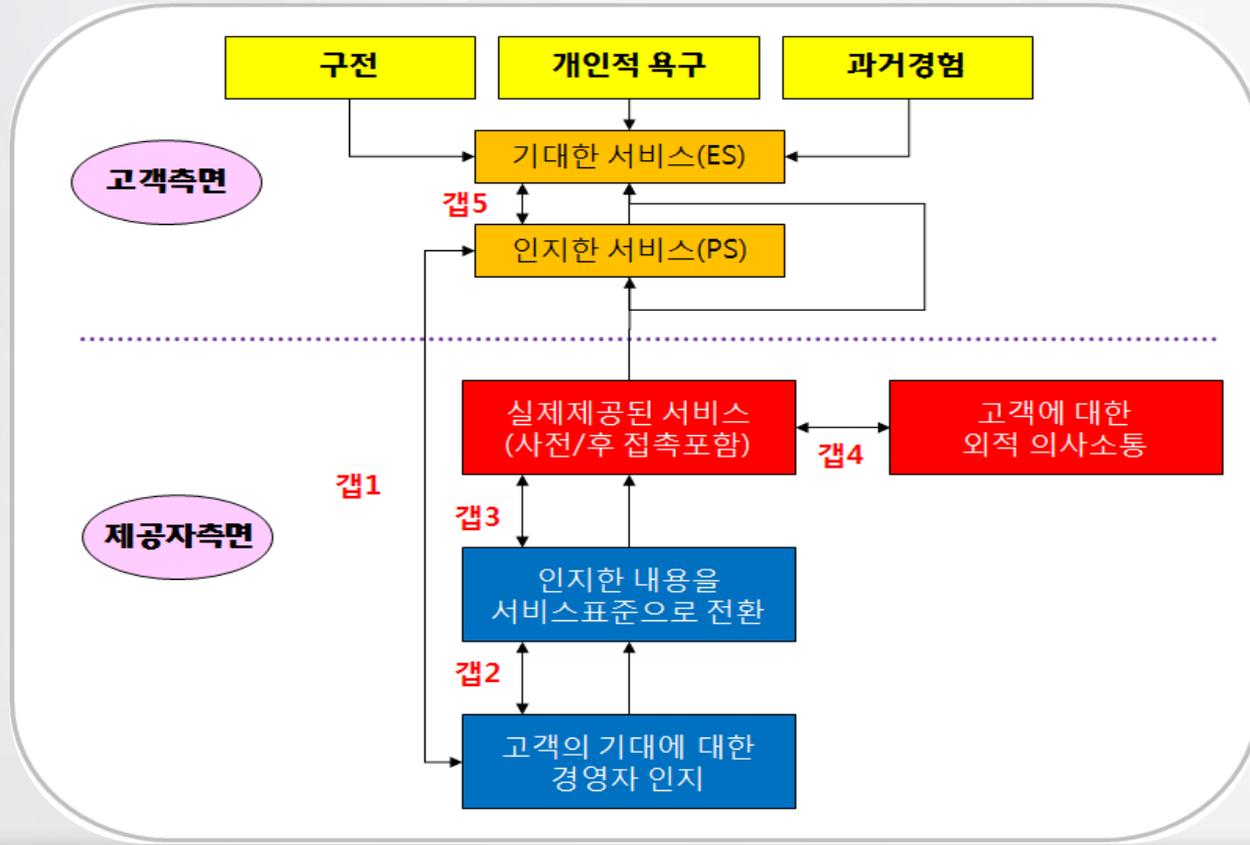
■ 서비스 품질의 5가지 차원

요 소	내 용
유형성	물리적 시설, 장비, 종업원 복장 등
신뢰성	서비스를 정확히 신속하게 제공하는 의지
반응성	사용자를 기꺼이 돕고 즉각적인 서비스를 제공하는 의지
확신성	사용자에 대한 호의와 지식, 신뢰하는 정도
공감성	사용자에게 제공하는 서비스의 특별한 관심과 개별적인 배려



나. 서비스품질(SQ)의 겅 모형

■ 서비스품질 5가지 겅 모형



나. 서비스품질(SQ)의 갭 모형

- 갭의 발생 원인과 해결 방안

갭1의 발생원인

갭2의 발생원인

갭3의 발생원인

갭4의 발생원인

갭5의 발생원인



다. 서비스품질(SQ) 조사의 6가지 요소

- 6가지 차원 및 하위요소

가. 유형성



나. 신뢰성



다. 반응성



라. 확신성



마. 공감성



바. 고객만족



라. 서비스품질(SQ) 조사 설문지

좋은 기업이라면 낮다 → 보통 → 높다 (불량 보통 우수)					설문 항목	OOO기업의 경우 낮다 → 보통 → 높다 (불량 보통 우수)				
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
					1.보유 장비 또는 시설의 현대화 및 기능성 높음					
					2.서비스 수행자의 옷차림 및 용모가 단정함					
					3.기업 및 상품의 이름, 로고, 심볼, 캐릭터를 잘 갖추었음					
					4.정해진 시간에 약속된 서비스나 프로그램을 반드시 지킴					
					5.고객의 문제발생에 관심을 갖고 꼭 해결해 줌					
					6.홍보한 내용과 실제 서비스하는 내용이 일치함					
					7.수행하는 서비스나 프로그램이 고객에게 도움이 됨					
					8.서비스나 프로그램이 지역주민 및 지역사회를 위한 것임					
					9.서비스나 프로그램에 대한 홍보 및 안내가 잘 되어 있음					
					10.고객이 원할 때는 언제나 즉각적으로 서비스가 가능함					
					11.고객에게 자발적, 적극적으로 서비스를 수행함					
					12.바쁠 때라도 고객의 요구에 신속하게 대응함					
					13.고객이 서비스 수행자를 만나면 마음이 좋고 편안함					
					14.고객이 서비스를 안심하고 이용할 수 있도록 안전함					
					15.서비스 수행자가 예의가 바르고 공손함					
					16.서비스 수행자의 지식과 기술력이 충분함					
					17.고객이 서비스 받기가 쉽고 접근하기 쉬움					
					18.고객이 이용하기 편리하도록 서비스 시간을 맞추어 줌					
					19.서비스나 프로그램은 고객의 욕구가 잘 반영되어 있음					
					20.서비스 수행자는 고객이 필요로 하는 것을 잘 이해함					
					21.고객은 본 서비스나 프로그램을 받은 후 만족하고 있음					
					22.고객은 서비스 수행자의 태도에 대해 만족하고 있음					
					23.고객은 본 자활 서비스사업에 대하여 만족하고 있음					

