

“바로 활용하는 비즈니스전략수립의 노하우” 핵심만 꼭! 정리노트 (ver.20200601)

1차시 : 모듈1. 굿 비즈니스의 조건 회사의 사업방향과 추진 전략을 명확히 알아야 한다.

- 산업 혹은 경영환경의 변화 동인 : 신규업체 혹은 신시장 출현, M&A, 기술진보
- 신규사업 타당성 분석의 항목
 - ① 상품성 혹은 기술성 : 제품 및 서비스의 용도를 분석
 - ② 시장성 : **자사와 적합한 틈새시장을 탐색**, 경쟁기업 분석
 - ③ 수익성 : 프로세스의 효율성, 이익률 분석
 - ④ 안정성 : 경제불황에 따른 수요의 변동성 분석
- 사업전략은 목표시장선정, 포지셔닝전략, 경쟁전략 등 주로 시장에서의 전략을 의미하며 **기능 전략**은 내부 비즈니스 시스템으로 HR기능, **마케팅전략수립**, 유통기능, 영업기능, IT 지원기능 등을 말한다.
- 3단계 비즈니스 시스템 모델에 있어서, 전략수립 단계에서 수립하는 내용 : CSF&KPI, 유통전략, 비전

2차시 : 모듈1. 굿 비즈니스의 조건 굿비즈니스 플랜 작성의 노하우는 따로 있다.

- 비즈니스 플랜을 통하여 얻을 수 있는 효과
 - ① 기업경영 및 업무운영의 효율성 증대
 - ② 외부자금의 조달 및 매출증대
 - ③ 실적물이 없는 신규 사업의 경우, 성공을 예감할 수 있는 단서가 됨.
- 비즈니스 플랜 작성의 주안점
 - ① 정량적인 데이터와 정성적인 기술의 조화로 구체적으로 작성
 - ② 비즈니스 플랜의 여러 요소에 차별성이 있어야 함.
 - ③ 그래프 및 표, 글씨체, 크기 등을 고려하여 미관성 있게 작성

3차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 핵심 이슈가 큰 틀을 결정하는 거시환경 분석

- 포춘지의 세계의 존경받는 기업 선정에서는 성장과 수익뿐만 아니라, 사람관리, 사회적 책임 등도 중요한 항목으로 고려된다.
- 마이클포터의 산업구조 5Forces : Suppliers(공급자), Buyers(구매자), Potential Entrants (잠재적 시장진입자), Substitutes(대체재), Industry Competitors(산업내 경쟁자)
- 해외자본의 유출/입에 따른 환율변동에 대비한 환위험 관리가 필요하다.
- 국내 거시환경 분석의 요소와 그 내용
 - ① Social(사회/문화)-인구통계
 - ② Technological(기술/정보)-기술변화
 - ③ Political(정책/법규)-시장정책

4차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 다양한 관점의 분석이 필요한 시장환경 분석

- 마케팅 관점의 질문
 - ① 귀사에서 취급하는 제품은 무엇입니까?
 - ② 귀사의 고객은 누구입니까?
 - ③ 귀사에서 선택할 수 있는 최적의 유통채널은 어디입니까?
- 우리의 사회 및 소비자 변화와 수비패턴의 진화순서 : 전쟁과 가난→급속한 산업사회→지식정보화시대→온라인멀티커뮤니케이션시대

5차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 영업전략의 출발, 상권분석 절차와 방법

- 1차 상권 : 통상 해당 점포의 60%~70%정도 고객이 차지하는 거리적 범위
2차 상권 : 나머지 20%~30% 정도의 고객이 차지하는 거리적 범위
- 상권의 규모를 좌우하는 것은 유입유동인구, 배후세대, 소상공업, 공장 및 소상공인 이상의 일반기업체의 위치, 수량, 특징 등이 해당이 된다.

- 광의의 상권분석을 통하여 조사할 항목은 상권수준, 경쟁수준 상권규모의 3가지이다. 점포현황과 입지수준은 협의의 상권분석을 통하여 조사해야 할 항목이다.

6차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 유통채널의 기본, 지역 및 업종별 상권특징

- 주점업은 시설과 규모에 따라 1차상권의 범위가 넓어지기도 좁아지기도 한다.
- 사무실 상권의 일반적인 특징은 ① 점심시간에는 자체빌딩 혹은 인근 식당에서 점심을 해결하기 위하여 많은 사람들이 유동하고, ② 주말에 유동인구가 적고 상권이 약화된다는 점이다.
- 계약은 등기부등본상의 주인임을 확인하고 꼭 주인과 체결해야 한다.

7차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 재무성과의 이해, 기본 재무비율 분석

- 수익성 분석
 - ① 경영성과 및 이익창출 능력을 측정하는 지표이다.
 - ② 분자에는 이익항목을 분모에는 투하된 자산 및 매출액을 사용하여 계산한다.
 - ③ 현금정보가 누락되어 있으므로 유동성분석 및 현금흐름분석과 병행하는 것이 좋다.
- 활동성 분석
 - ① 자산을 얼마나 활발하게 운용하고 있는가를 측정하는 지표이다.
 - ② 매출액을 측정하고자 하는 특정자산으로 나누어 계산한다.
 - ③ 활동성 분석은 매출이익이 하락할 때도 높아지는 경우가 있다.
- 손익계산서에는 현금흐름이 나타나 있지 않음, 현금흐름은 현금흐름표에 나타난다.
- 부가가치 산출 항목 : 경상이익, 순금융비용, 임차료

8차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 재무가치의 판단 기준, 응용 재무가치 분석

■ 한국기업의 다음 상품별 자료로 통하여 개별 상품의 BEP 매출액을 구하라!(각각의 계산은 소수점 1의 자리에서 반올림)

=====

*상품1 : 판매단가 20,000원, 단위당변동비 13,000원, 매출구성비율 30%

*상품2 : 판매단가 15,000원, 단위당변동비 10,000원, 매출구성비율 30%

*상품3 : 판매단가 25,000원, 단위당변동비 20,000원, 매출구성비율 40%

*전체고정비 : 20억원

=====

(풀이) ■ 상품별 변동비율 → 상품1 = 65%(13,000/20,000), 상품2 = 67%(10,000/15,000), 상품3 = 80%(20,000/25,000)

■ 상품별 공헌이익율(1-변동비율) → 상품1 = 35%, 상품2 = 33%, 상품3 = 20%

■ 가중평균 공헌이익율(대출액비중*공헌이익율) → 상품1 = 10.5%(35%*30%), 상품2 = 9.9%, 상품3 = 8% → 상품1+상품2+상품3 = 28.4%

■ 전체 BEP → 70억(20억/28.4%)

■ 상품별 BEP → 상품1 = 21억(70억*30%), 상품2 = 21억, 상품3 = 28억

■ 한국기업의 다음 자료를 토대로 EVA를 구하라.

=====

*자산 : 현금(30억), 매출채권(60억), 재고자산(70억), 투자자산(10억)
기계(140억), 비품(50억), 건설중인 자산(40억), 개발비(20억)
=합계 420억

*부채와 자본 = 매입채무(50억), 단기차입금(20억), 장기차입금(50억),
자본금(200억), 잉여금(100억)
= 합계 420억

*영업이익 = 80억, 법인세 = 30억, WACC = 12%

=====

(풀이) *비영업자산 = 50억(투자자산(10억)+건설중인자산(40억), 영업자산=370억

*비이자부채 = 50억(매입채무), 이자발생부채 = 70억(장단기 채무)

*투하자본 = 320억(영업자산-비이자부채)

*투하자본이익율 = 0.15625(세후영업이익/투하자본=(80억-30억)/320억)

*EVA =(투하자본이익율-가중평균자본비용(율))*투하자본
=(0.15625-0.12)*320억

=11.6억원

9차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 무엇이 고객의 구매를 결정하는가? 상품 및 고객 분석

■ 시장적 차원의 상품관리 분석

- ① 경쟁적 차원의 상품관리 분석
- ② 고객의 기대에 부응하는 상품 분석
- ③ 고객의 니즈와 상품의 구색 및 깊이의 수준을 고려

■ 한국기업의 일정 단위기간 동안의 매출액은 20억, 상품회전율(매가)은 8회전, 마크업율(매가)은 40% 총이익율이 35%일 경우에 상품투자자본총이익율(GMROI)를 구하시오.(소수점 1의 자리에서 반올림)

풀이) 방법1)

- *GMROI=(매출총이익/평균재고투자액)*100
- *매출총이익 = 7억(매출액*총이익율=20억*0.35)
- *평균재고투자액 = (매가기준재고액*원가율(1-마크업율))
- *매가기준재고액 = 2.5억(매출액/상품회전율=20억/8회전)
- *평균재고투자액 = 1.5억(2.5억*(1-0.4))
- *GMROI = 466.7%((7억/1.5억)*100)

방법2)

- *GMROI = (상품회전율(매가)/(1-마크업율))*총이익율
- = (8/(1-0.4))*(35%)
- = 466.7%

10차시 : 모듈2. 비즈니스 분석의 핵심 노하우 당신의 경쟁사와 무엇이 다른가? 내부 역량 및 경쟁 분석

■ CSF(핵심성공요소) 전략방향 : **지속적 발전 혹은 진입장벽화**

■ CSF(핵심성공요소)의 역량을 지원하는 하위의 4가지 요소 : System(시스템), Staff(사람),

Structure(조직구조), Style(스타일)

- 독자적인 생산, 마케팅, 재무, 인사 등의 권한을 부여함으로써 제품, 시장, 지역별로 독립채산제를 실시할 수 있는 분권형 조직구조 : **사업부제 조직구조**
- 주활동은 기술획득, 제품설계, 제조, 마케팅, 물류유통, 서비스등이 해당되며, 보조활동으로는 기획, 재무, 법무, 인사, IT지원 등이 있다.

11차시 : 모듈3. 비즈니스 전략수립의 핵심 노하우 전략 방향의 대안을 찾다. 비전 및 전략수립

- 비전수립의 절차 : **내/외부환경의 시사점도출→전략대안마련→전략대안선정→비전수립**
- 전사적인 비전 : 비전목표, 사명, 핵심가치 순서로 비전을 수립한다.
- **인수합병**의 경우는 대표적인 **통합적성장전략**.
- 시장성장을 낮으며 상대적 시장점유율이 낮은 사업 : 적극적인 투자보다는 **철수전략 및 선택적 철수로 틈새시장 전략을 구사**

12차시 : 모듈3. 비즈니스 전략수립의 핵심 노하우 전략 수립 실무의 지침으로 실행하다. 목표 수립

- **산업환경 및 제품환경 분석→고객구매결정요인분석→CSF도출→KPI도출**
- 균형잡힌 성과지표는 재무적 지표뿐만 아니라 정성적인 지표를 포함하여 균형, 종합을 추구하고 있다.
- 조직의 비전은 지식과 정보추구적이어야 한다.
- 기능요소는 본품 및 부품, 상징요소는 모양, 이름, 기획, 포장, 지원요소는 배달, 설치, 보증, 애프터 서비스 등이 해당된다.

13차시 : 모듈3. 비즈니스 전략수립의 핵심 노하우 시장의 흐름을 선도하다. 상품 및 가격전략 수립

- 기능전략의 수립 및 실행계획 마련의 절차 : **전사 요구전략 파악**→**기능부문별 실행과제**→**실천 목표 및 갭분석**→**과제명세서**
- 마케팅 4P MIX전략 중 도입기 전략 : 조기수용층과 중간유통채널에 상품인식을 제고시킨다.
- 상품가격의 고가전략 : 가격탄력이 작아야 한다. 가격탄력성이 큰 상품은 저가전략이 맞다.

14차시 : 모듈3. 비즈니스 전략수립의 핵심 노하우 변화와 트렌드에 주목하다. 유통전략 및 촉진 전략 수립

- 최근 유통환경의 변화방향 : 온라인 채널의 전방위 확대와 기존 점포채널을 잠식하고 있다.
- 마케팅4P전략 : 상품전략, 가격전략, 채널전략, 촉진전략
촉진Mix : 광고, 홍보, 인적판매, 판매촉진, 인터넷촉진
- 불특정 다수를 대상으로는 인적판매를 실시하기가 어렵다. 이럴 경우에는 광고나 홍보전략 등이 더 어울린다.

15차시 : 모듈4. 굿 비즈니스 전략의 확장과 실행 스마트 비즈니스 플래너 되기

- 조직속에서의 개인의 특성
 - ① 조직은 개인의 목표달성을 위한 실현의 장이 되어야 한다.
 - ② 개인은 조직발전의 원동력이 되어야 한다.
 - ③ 조직의 비전과 마찬가지로 개인도 조직속에서 비전을 가지고 있어야 한다.

16차시 : 모듈4. 굿 비즈니스 전략의 확장과 실행 스마트 비즈니스 조직 만들기

- 재정적, 물적, 인적 자원중에서 **인적 자원을 가장 소중하게 생각하고 투자해야** 한다.

17차시 : 모듈4. 굿 비즈니스 전략의 확장과 실행 스마트 비즈니스 실행 지원 툴(TOOL)

- 서비스품질은 기대치와 인식차의 차이에 의하여 결정이 된다. 아무리 서비스를 잘 실천하여도 고객의 기대치보다 못하다고 느끼면 만족할 수 없다.
- 인터뷰는 사업상담이나 고충상담과는 다르며 일반적으로 인터뷰는 별도의 궁극적인 목적달성을 위한 시사점 도출의 부분으로 생각하고 진행한다.

[핵심정리 [O, X] 퀴즈]

- 산업변화 및 환경변화의 동인이 큰 경우는 중기전략의 재설정이나 수정 및 보완 등이 필요하며 그렇지 않고 정적인 산업은 중기전략이나 장기비전보다는 업체별 추진되는 실행계획에 더 집중해야 한다. (X)
- 비즈니스플랜의 작성 시에는 읽어보면 누구나 알 수 있도록 구체적으로 작성해야 한다. 이러한 구체성은 통상 정량적인 자료를 통하여 표현한다면 보다 구체적으로 와 닿게 된다. (O)
- 이제는 국가의 경제 및 경영이 그 나라에만 국한되는 것이 아니고 연결된 각국의 경제와 경영에 영향을 미치는 시대이다. 그 중에서도 최근 자유무역협정(FTA), 즉 회원국 간 상품 서비스 투자 지재권 정부조달 등에 대한 관세 비관세 장벽을 완화함으로써 상호간 교역 증진을 도모하는 특혜무역협정은 지역무역협정을 중심으로 활발하게 진행되고 있다. (O)
- 기술담보가치 평가는 먼저 사전검토 및 기초평가 단계를 거치게 된다. 이 단계가 지나면 담보 기술에 대한 기술성과 사업성, 신청기업의 경영현황 및 기술력 검토를 통한 기술 담보성 평가가 일정점수 이상이면 기술담보가치를 평가하게 된다. (O)
- 협의상권은 별개의 점포 및 상업집적지를 포함하여 일정구획안의 소매점포의 개수, 유동인구의 정도, 소비수준의 정도, 금전거래의 규모, 업종의 발달 정도 등의 총량을 의미한다. 일정구획이라고 하면 대략 60~70%의 고객이 존재하는 공간, 약 반경 500미터를 의미한다. (X)
- 점포의 권리금은 기존 임차인이 영업을 포기함으로써 잃게 되는 수익과 시설투자에 대한 기회비용인 셈이다. (O)
- 현금흐름표는 일정기간동안의 현금의 유입과 유출내역을 표시하는 재무제표로서 영업활동, 투자활동, 재무활동의 현금유출입을 표시한다. (O)
- 재무비율분석중에서 성장성 분석은 보유자산을 단기간 내에 정상적인 가격으로 현금화할 수 있는 가능성을 분석하는 지표이다. (X)
- 총자본순이익은 기업이 자본비용이상으로 창출한 이익을 의미하며 이익을 창출하는 데 소요된 기회비용을 대응하여 이익의 규모를 측정하므로 잔여이익이라고도 한다. (X)
- WACC는 기업활동에 필요한 자금조달을 위해 외부에서 차입한 타인자본비용과 주주가 납입한 자기자본비용에 대한 비중을 가중평균하여 구한 것을 말한다. (O)

- 시장세분화 시장은 각각 분류된 시장의 규모나 구매력을 알 수 있어야 한다. 아울러 세분시장을 목표로 마케팅 전략을 실행했을 경우 목표하는 매출액을 발생시킬 수 있어야 한다. (O)
- 조직평가 7S모델에서 최고경영자 및 매니저의 조직운영 및 관리의 특징, 구성원 간 혹은 구성원이 고객과 상호 교류하는 방법등에 관한 분석요인은 Staff 이다. (X)
- 전략대안을 선택하는 방법중에서 시나리오방법은 가능한 산업전개의 각 대안별로 산업모델 자체를 선도하는 전략, 산업변화에 유연하게 대처하는 전략, 투자는 유지하되 공격은 피하는 전략 중에서 선택하는 방법이다. (O)
- KPI정의서는 기업이 비전 및 사업목표를 달성하기 위하여 조직이 보유 또는 확보, 유지, 발전해야 할 핵심적인 요소이다. (X)
- 재무적인 측면과 더불어 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 평가하는 성과지표를 BSC라고 한다. (O)
- 상품관리의 5가지 적정성은 적정한 상품을, 적정한 장소에, 적정한 시기에, 적절한 가격을 적정한 수량으로 시장에 내어 놓는 것이다. (O)
- 프랜차이즈 사업에 있어서 테리토리제란 하나의 점포와 이웃한 점포와의 영업권을 보호하기 위하여 일정지역의 범위안에서는 자사의 다른 점포를 출점하지 않는 영업권 보호규정을 말한다. (O)
- 조직의 발전이 없이는 개인의 발전도 없다. 따라서 조직은 개인발전을 위한 장이어야 하며, 개인은 조직발전의 원동력이 되어야 한다. (O)
- 인적 자원개발은 개인, 경력, 조직의 지식, 기술, 태도를 개선, 개발, 혁신시켜서 개인과 조직의 발전을 도모하려는 일련의 시스템화된 노력이라고 볼 수 있다. (O)
- 서비스품질의 결정요인중에서 신뢰성이란 약속된 서비스를 믿음직스럽고 정확하게 수행할 수 있는 능력에 관한 것을 말한다. (O)