

창업과 경영전략

충북대학교 SW중심대학사업단
강봉희

목 차

Part 1. 창업아이템선정 및 창업절차

Part 2. 창업 타당성 분석

Part 3. 창업에 따른 경영전략

학습 목표

1. 창업 절차를 이해한다.
2. 창업 5W1H를 학습한다.
3. 3.창업의 타당성을 이해한다.
4. 창업에 따른 경영전략을 학습한다.

Part 1

창업아이템선정 및 창업절차

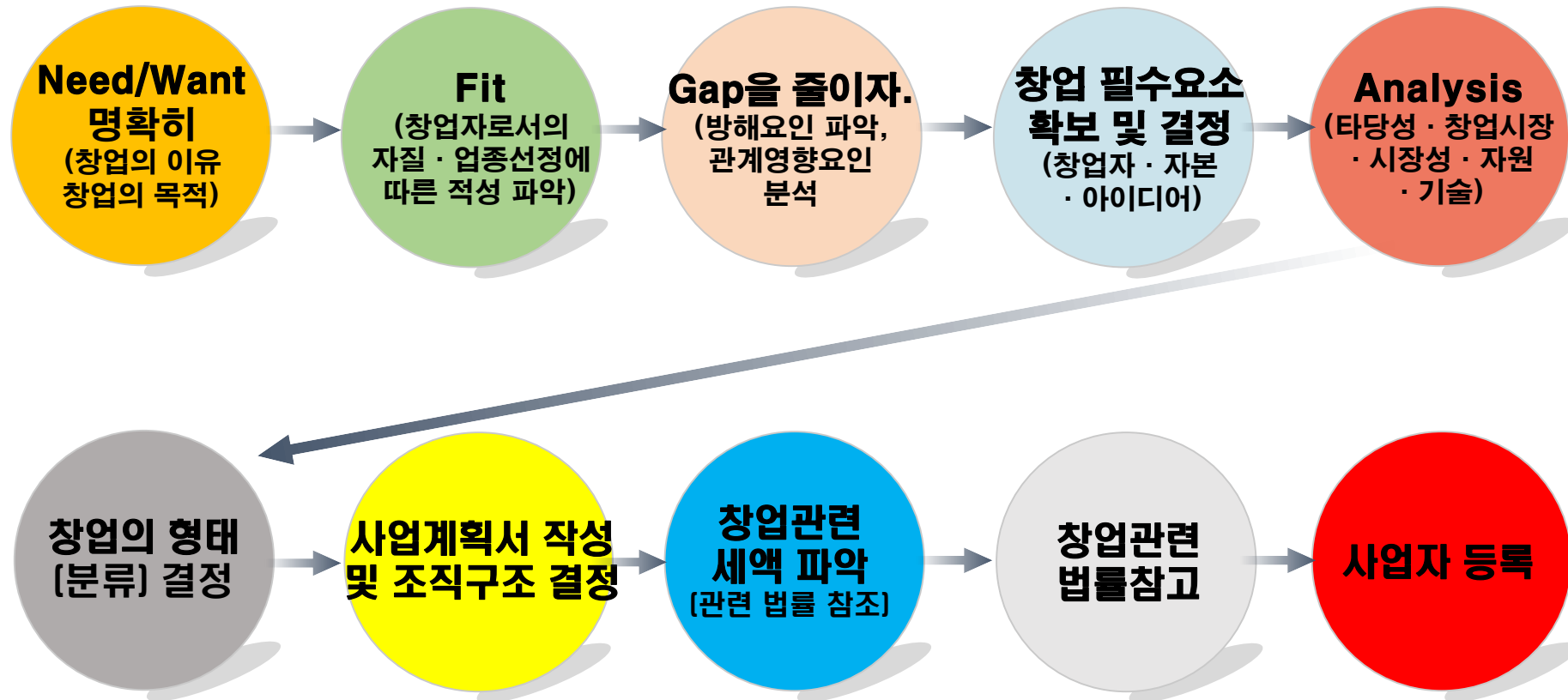
창업아이템선정 및 창업절차

창업의 과정

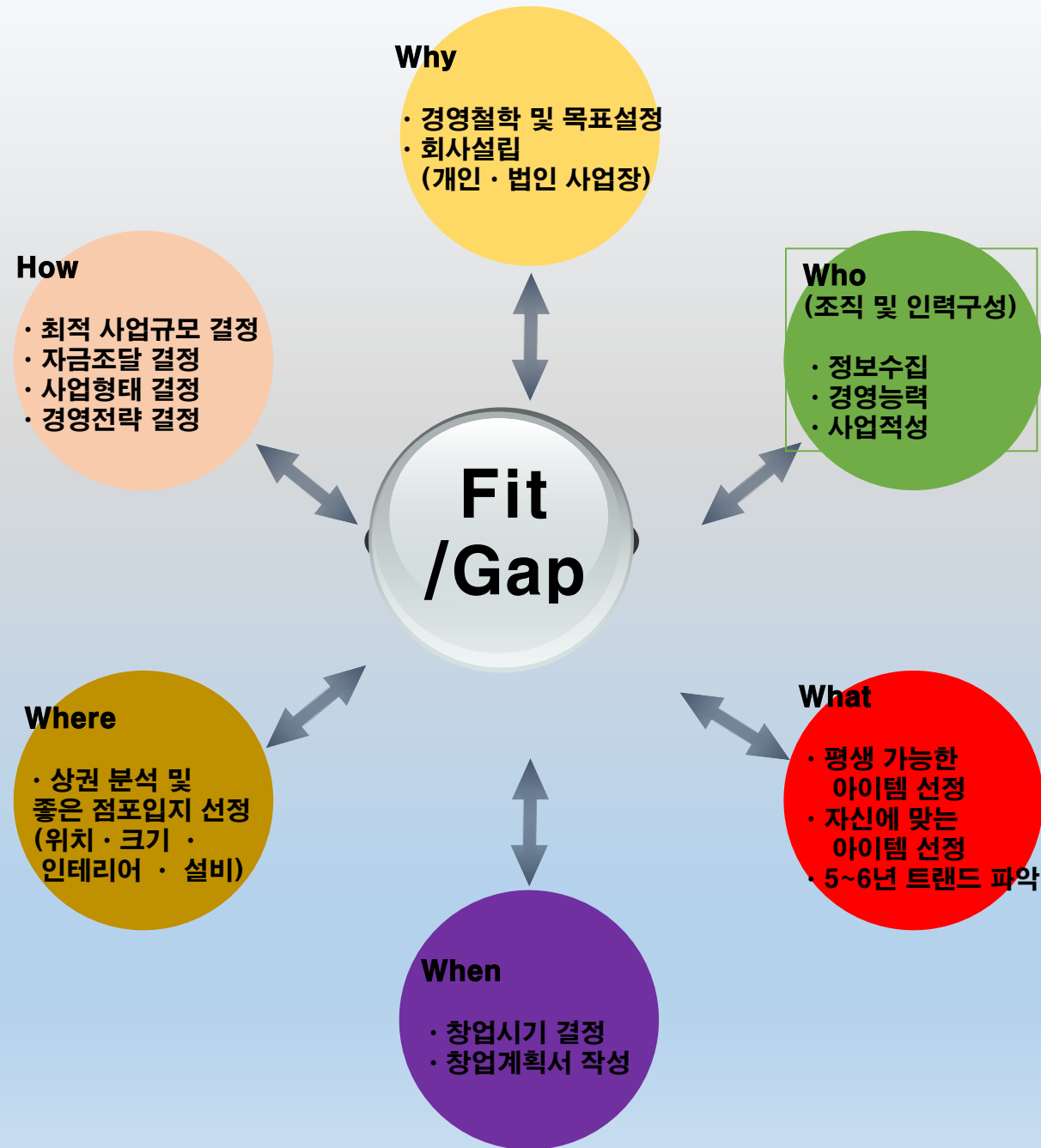


사업기회를 포착 : 사업개념의 명확성/ 사업기회의 잠재성

창업의 절차도



창업 5W1H



- 창업을 결정함에 있어서 5W1H 적용

(1) Why(왜!)

- 창업을 하는 이유에 대해서 근본적인 질문을 끊임없이 해야 함
- 창업의 궁극적인 목표가 무엇이고
- 창업을 하는 과정 속에서 일어나는 여러가지 상황, 사건들에 대한 문제 해결방식을 고민하고 의사결정의 반복
- 경영자의 철학과 회사 설립에 대한 뚜렷한 목표설정

(2) Who(누가)

- 창업자의 능력과 개인적인 특성을 창업자와 관련된 여러가지 요인들을 파악
- 회사를 운영하기 위해 필요항 조직의 구성과 인적자원이 확보
- 최고경영자를 비롯한 구성원들의 정보수집, 경영능력, 사업 적성 등 내적 역량이 기본

(3)What(무엇을?)

- 창업 시 생산 해 내는 재화에 대한 부분
- 창업자의 관심분야와 자신의 경험에서 축적된 충분한 지식과 역량이 요구
- 자신의 적성에 맞는 아이템 선정
- 경쟁우위를 통한 평생 가능한 아이템의 지속적인 창출

(4)When(언제?)

- 창업의 시기
- 시장 환경 분석과 더불어 시장 내 제품을 진입시킬 시점을 정확하게 포착하여 실행
- 창업 시작 전에 전문가들의 도움을(창업아이템의 진단 및 경영 전략 등) 받아 사전 준비과정을 거치는 것이 필수적

(5)Where(어디서?)

- 장소적인 의미로서 창업의 입지를 의미
- 현대의 시장 자체는 온라인과 오프라인 두개의 시장이 모두 형성
- 입지 선정에 따른 정확한 상권분석과 점포 입지 상황에 대한 철저한 준비작업

(6)How(어떻게?)

- 창업한 기업의 구체적이고 세부적인 전략
- 경영자의 경영철학과 기업가정신을 바탕으로 각 부문별로 경영관리활동을 수행 해 나가는 실무

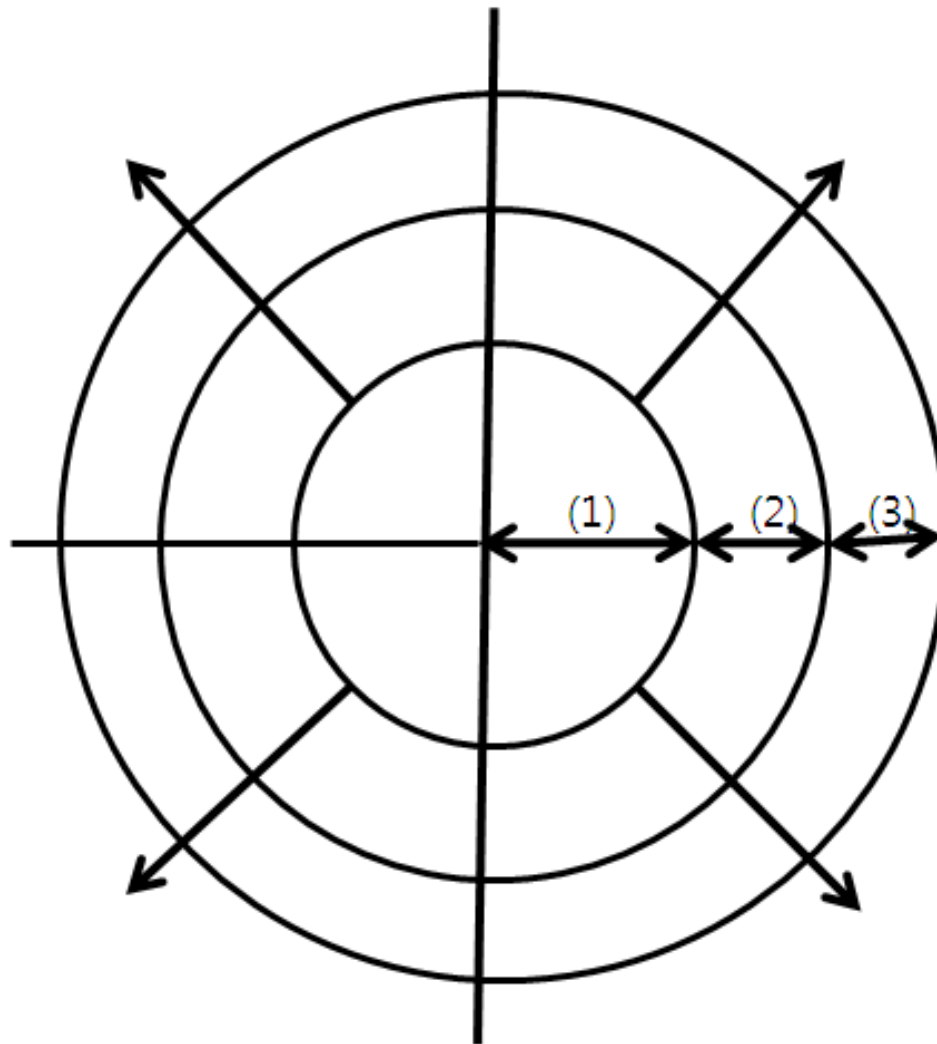
(7)Fit/Gap

- 자신이 행복,만족할 수 있는 최적의 조건을 찾아내고 자아실현을 추구할 수 있는 자신에게 꼭 맞는 (fit) 요인을 찾아내어 서로에게 공유
- 문제를 해결하는 과정 속에서 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 각각의 다른 특징들을 인정 해 주고 서로 배려
- 창업 아이템을 개발하는 과정에서 일어나는 현실적인 차이점(gap)을 정확하게 분석

<입지선정 고려 요인>

좋은 입지	피해야 할 입지
<ul style="list-style-type: none"> ● 유동인구가 많은 곳 ● 배후지가 넓고 소득수준이 높은 곳 ● 퇴근길 동선에 위치한 점포 ● 상권의 중심통로에 위치한 점포 ● 인근 상인들의 표정이 밝은 곳 ● 금융기관, 대형 유통시설로 가는 길목 ● 주변에 노점상이 많은 곳 ● 대형 패스트푸드점이 있는 곳 ● 권리금이 있는 점포 ● 사업장으로 이동시간이 30분 이내인 곳 	<ul style="list-style-type: none"> ● 오르막길, 언덕 위의 점포 ● 맞은 편이 한가한 곳 ● 인구가 흘러가는 곳 ● 업종이나 주인이 자주 바뀌는 곳 ● 대형 경쟁업체가 있는 곳 ● 빈 점포나 공터가 많은 곳 ● 임대료나 권리금이 유난히 곳 ● 주인이 유사업종에 종사하는 곳

<상권의 정의 및 영역>



- (1) 1차 상권
점포고객의
60~70%가 거주
- (2) 2차 상권
점포고객의
20~25%가 거주
- (3) 3차 상권
기타 고객 거주

적극적인 사고와
영업력으로 상권을
개척한다.

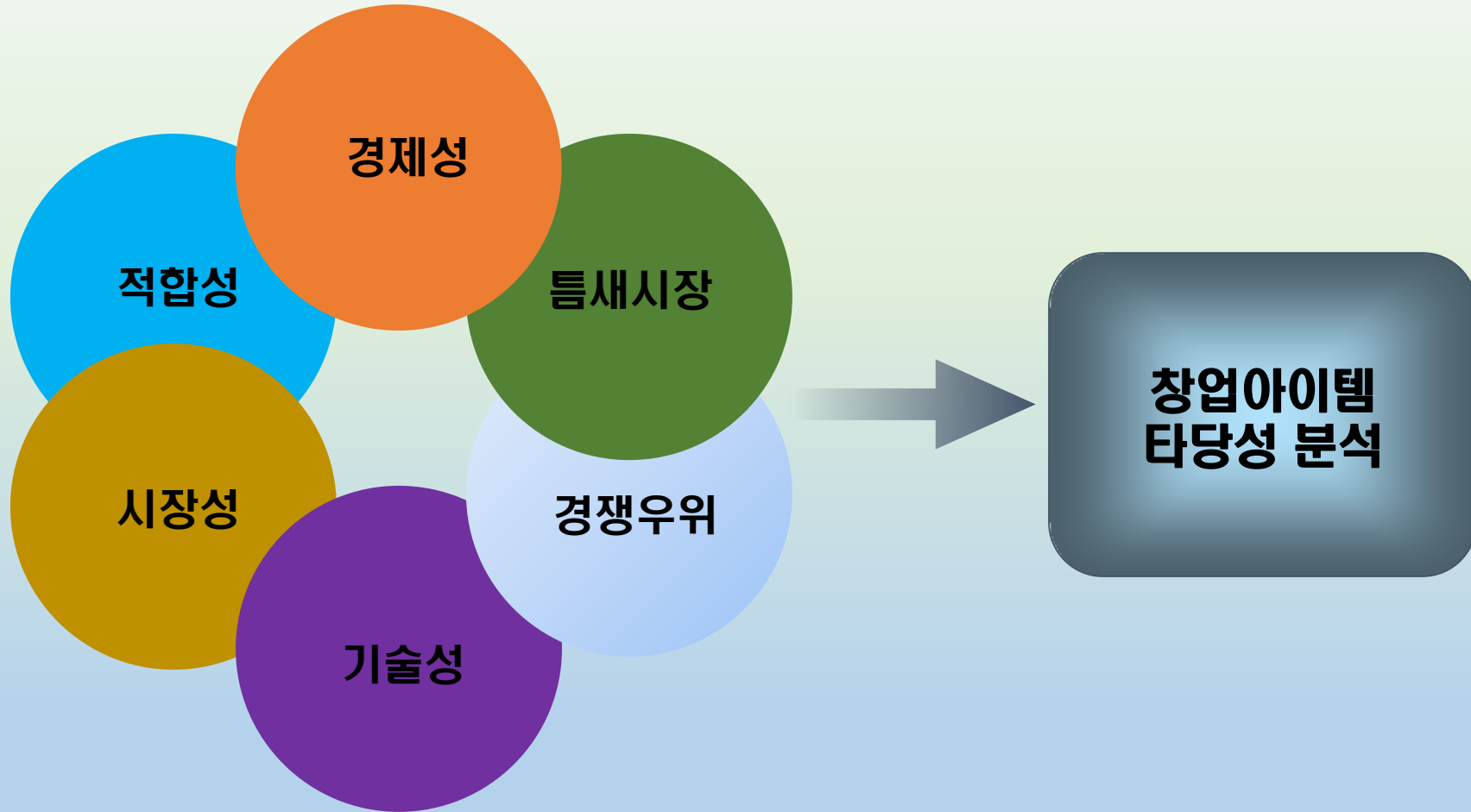
Part 2

창업 타당성 분석

창업(사업)타당성 분석

- 창업 타당성이란?
 - 창업자 자신이 창업을 통해서 지속적인 활동을 하기 위해서 사업의 성공가능성을 확인하는 작업
 - 창업자 스스로 2차 자료를 활용하여 사업성 분석을 선행
 - 객관적인 (외부전문가검증) 방법으로 평가 필요
 - 창업 아이템의 가치를 사업성으로 평가
 - 사업계획서 작성 과정에서 선 필수요소
 - 창업에 대한 규모는 의미 없음(소규모 창업도 필수)

<창업아이템 타당성 분석 요인>



시장성

- 기업 제품의 마케팅을 성공적으로 하기 위해서는....
 - 시장에서 보는 소비자의 반응
 - 시장 전체의 규모 측정
 - 시장세분화(인구통계적, 지리적, 사회적변수등)
 - 목표 고객 설정
 - 소비자, 시장환경의특징에 맞는 마케팅 믹스(제품,유통,가격,촉진) 요인의 탄력적인 활용
 - 마케팅 환경요인 파악(경쟁시장에서의 대체재, 경쟁 제품, 공급업자)
 - 제품수명주기
 - 예상되어지는 경쟁기업에 대한 재무구조

경제성(수익성)

- 창업자가 계획하고 있는 사업을 통해서 얻을 수 있는 수익성
 - 창업 전에 소요되는 자금과 예상 고객에게 제품 판매 시 기대되는 매출액, 각 각의 비용 부분을 세부항목으로 구분하여 체크
 - ROI(Return On Investment), 매출액 마진율, 손익분기점 등을 추정 계산
 - 예상되는 Cash Flow(현금흐름)
 - 매출액(가격, 수량, 비용, 단가)
 - 원가 책정(재료비, 노무비, 기타(감가상각비, 수선비 등))
 - 소요자금(고정 자금, 운전자금)
 - 재무타당성

적합성

- 창업자 자신의 적성, 연령에 맞게 경험한 지식들이(전문성) 창업하고자 하는 사업과 잘 맞는가!
- 창업수행과정에서 다양하게 나타나는 문제들에 대한 의사결정 관리에 대한 부담 경감
- 기업가로서의 사업수행능력, 창업하는 업종에 대하여 얼마나 적합성에 대한 전문컨설턴트의 도움 필요
- 창업가 적인 자질(모험심, 체력, 리더십등)
- 창업관련 경험, 지식, 인프라 구축 유무, 창업경영 능력

기술성

- 제품에 대한 생산 운영관리 능력, 공학적인 부분, 원가체계부분 등에 대한 분석
 - 창업자가 계획한 제품의 완성도를 분석하는 것
 - 제품의 특징, 기계적 기능, 관련 생산공정시스템
 - 제품에 대한 조사 및 분석
 - 단위당 생산능력 및 원재료의 공급 및 원가계산
 - 불량 제품의 추정 계산 등
 - 기술의 독점력과 수익성(원천, 요소, 핵심, 응용기술분야)
 - 기술 형식(특허, 노하우)

경쟁우위

- 제품이 시장에서 성공할 수 있는 차별화된 매력
 - 경쟁제품 및 대체재에 대한 대안을 마련할 수 있는 경쟁력
 - 경쟁기업의 제품에 비하여 차별화된 가격, 제품의 품질 등 소비자에게 어필 할 수 있는 매력 있는 가치를 제공
 - 소비자에게 인식되어진 기존의 제품보다 차별화되어 경쟁력을 갖추고 있어야만 소비자의 구매욕구 자극 가능
 - 경쟁우위를 바탕으로 시장점유율 높이고,
 - 매출액 신장 및 사업확장 가능성

틈새시장

- 현재 시장에서 소비자들에게 채워지지 않는 욕구를 발견
 - 유망아이템에 대한 사전시장조사 분석 요구
 - 최근에 변화되는 소비자들의 구매 성향 및 트렌드 파악
 - 소비자들의 라이프 스타일과 욕구 변화를 분석
 - 소비자의 기대가치 높임
 - 전략적 브랜드관리 구축
 - 틈새시장 공략을 통한 소비자 브랜드 전환
 - 경쟁적 가치 우위 확보, 고품질, 선점
 - 이미지 마케팅
 - 원가 우위 전략등

Part 3

창업에 따른 경영전략

경영 철학: Are You Happy?



• 기업의 사명(Mission)-Going Concern

- 불확실한 시장환경 속에서 영속성을 유지 및 효율성 달성
- 창업자의 긍정적인 자세와 노력이 필요
- 성공적인 전략 계획 및 수립이 중요
- 근본적인 존재이유로써 경영자의 철학이나 가치관이 중요한 영향을 미침
- 경영자는 사회적 책임을 가지고
- 이해관계를 비롯한 미시, 거시 환경요인들과의 상호작용
- 탄력적이고 유기적인 경영활동

- **기업의 목표(Goal)- 이윤창출**

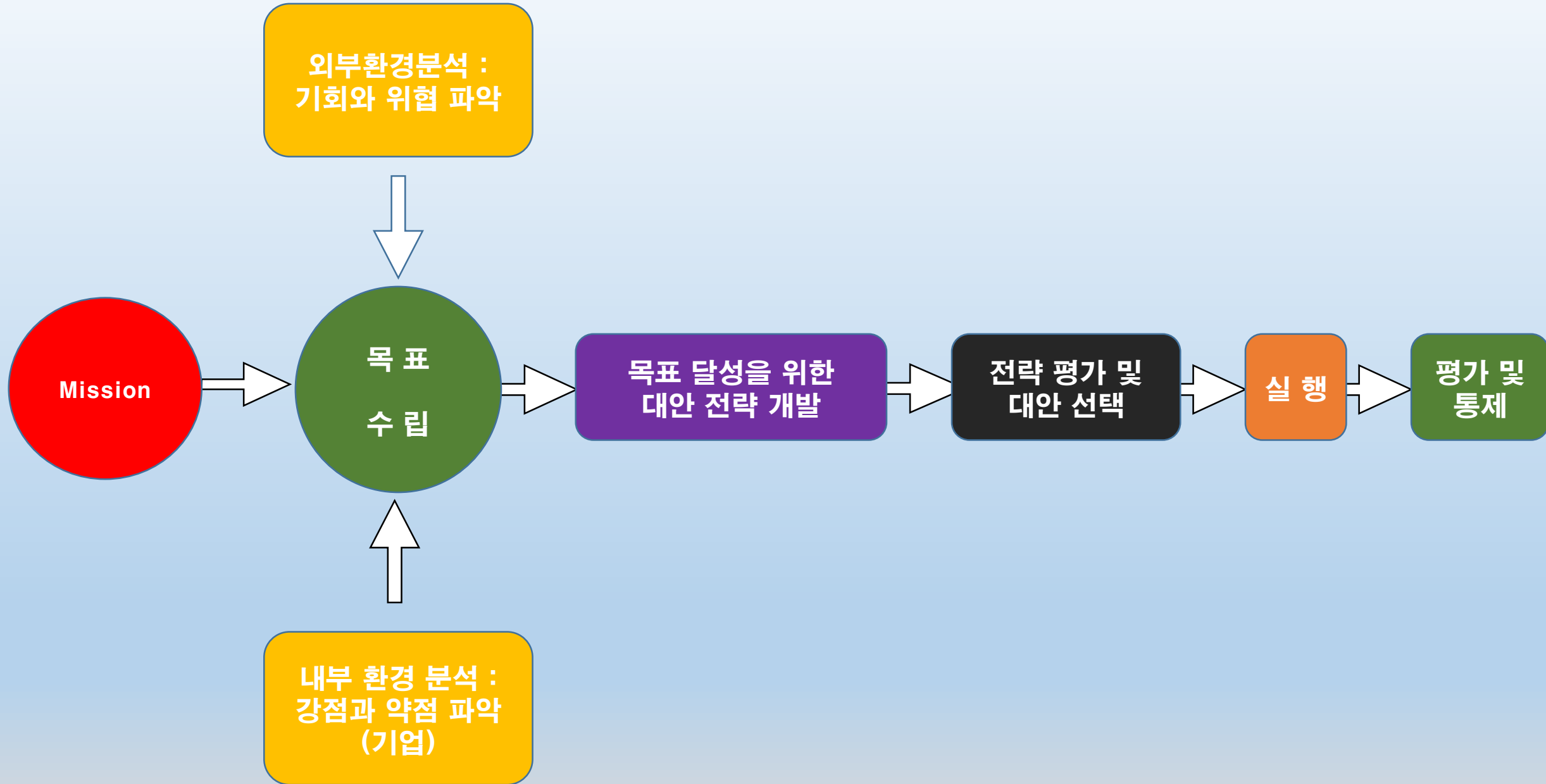
- 기업의 사명에 맞게 전략적으로 목표를 구체화
- 이윤창출을 위한 사업포트폴리오 설계
- 시장 변화 및 고객 욕구 파악
- 일관성 있고 실현가능하도록
- 중요도에 따라 추상적인 것에서부터 구체적인 것까지 계량화

- **기업의 목적(Object)**

- 단기적인 계획의 달성
- 각각의 조직들이 체계적으로 나름대로의 독특한 방법으로 기업의 사명과 일관성 있게 소통
- 효율성 극대화

미션 설정에 영향을 미치는 요인





전략의 정의

- **Poter(1996)**

- 기업의 경쟁우위를 구축하고 구체적인 경쟁방식을 선택하는 의사결정

- **Ohmac(1988,1982)**

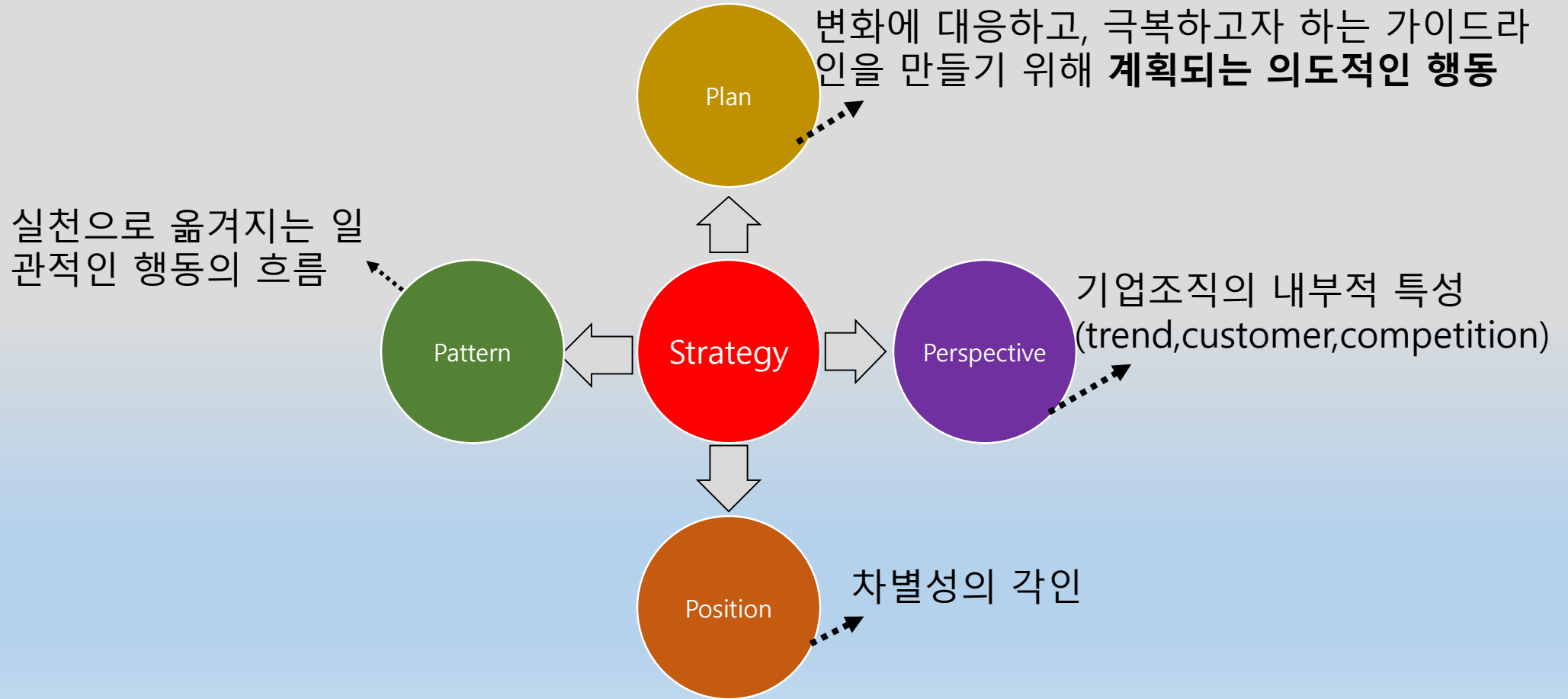
- 소비자의 욕구를 더 잘 충족시키기 위해 회사의 강점을 이용해 경쟁사들에 비해 확실한 차별화가 이루어지도록 노력하는 것이며(1982)

- 그 핵심은 고객을 위한 가치창조(1988)

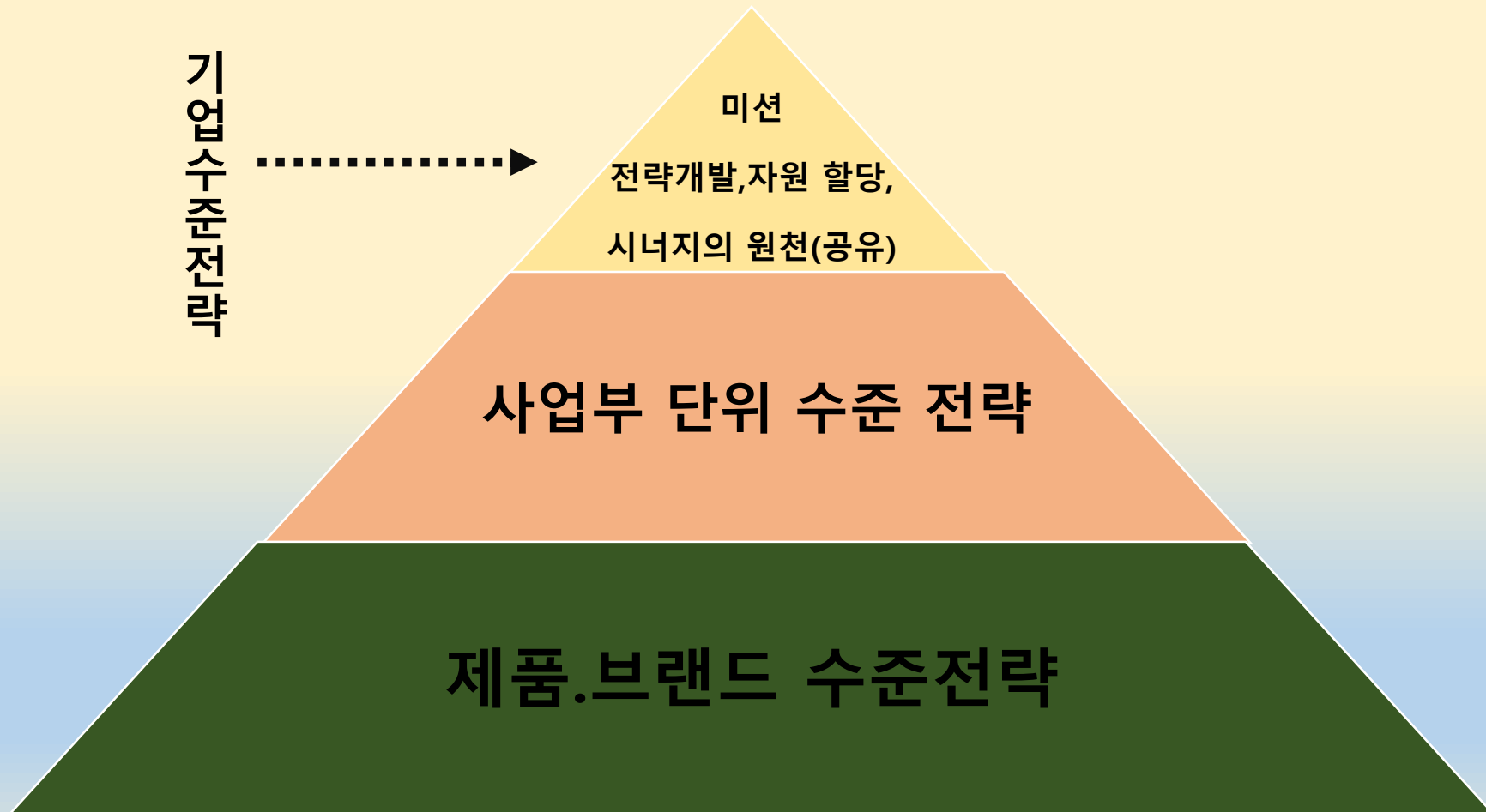
- **Chandler(1962)**

- 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것

전략적 관점



전략의 3가지 계층



창업전략: 기회/위협/강점/약점

- 기회/위협: 시장, 고객파악

1)시장(trend)

: 사회경제적 상황& 기술과의 관계

: 사회경제적 상황 & 라이프스타일

: 기술& 라이프스타일

2)고객분석

:소비자의 need 분석(잠재 소비자 & 현재 소비자 구분)

-Self Identity(상징적 욕구) & 스타일 중시(미학적 욕구)

강점/약점

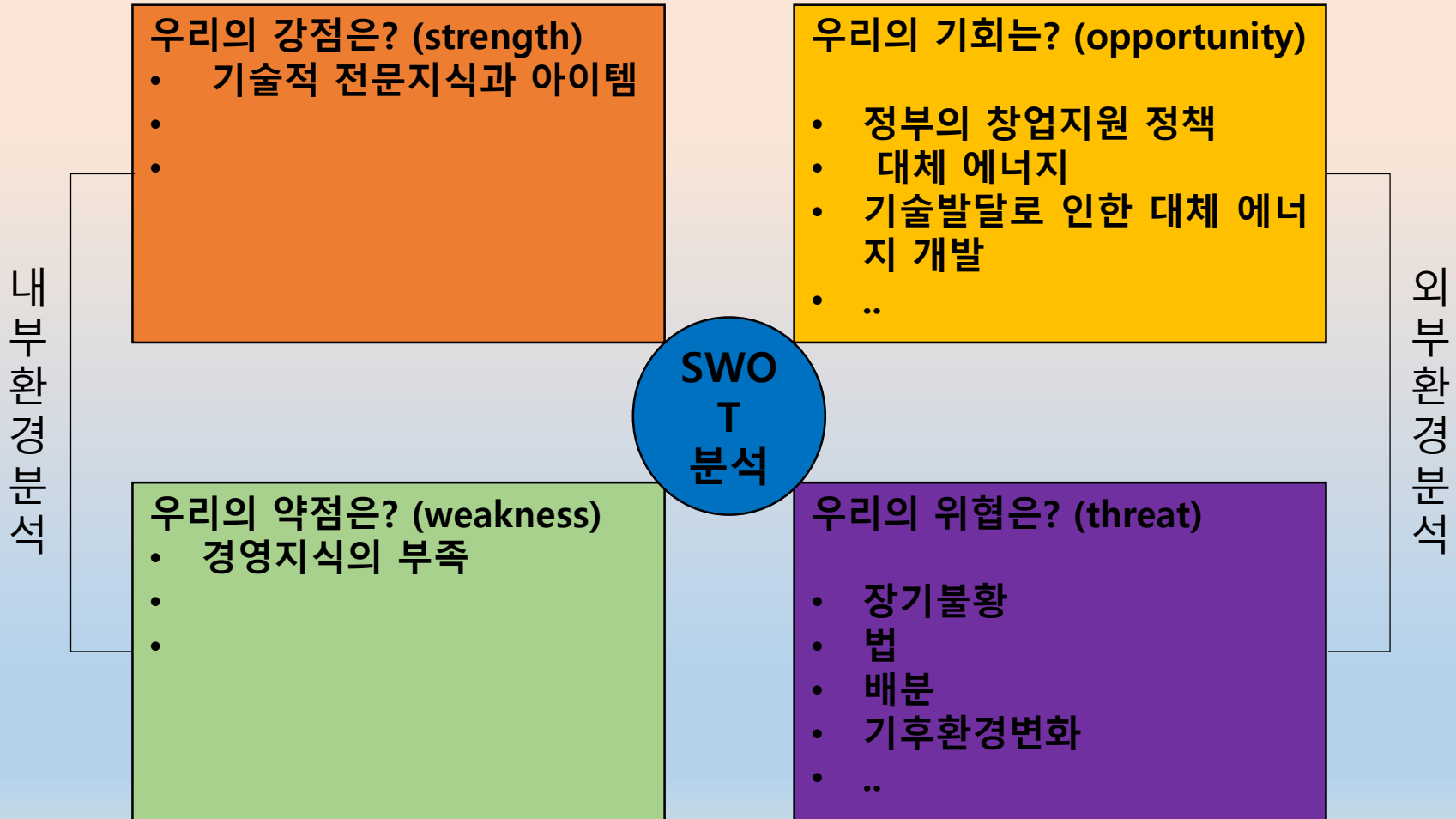
• 강점/약점

- 자사가 가지고 있는 강점과 약점을 경쟁사와 비교하고 분석하여....
- 자사가 가지고 있는 상대적인 강점을 향후 시장에서 어떻게 활용할 수 있는지....
- 자사의 상대적인 약점을 어떻게 보완하거나 방어할 수 있는지를 분석하는 단계

창업 전략 분석 및 모델

<SWOT분석>

	강점(Σ) <ul style="list-style-type: none"> • • • 	약점(Ω) <ul style="list-style-type: none"> • • •
기회(O)	ΣO 전략	ΩO 전략
	<ul style="list-style-type: none"> •시장기회선점 전략 •시장/제품다각화 전략 	<ul style="list-style-type: none"> •핵심역량강화전략 •제품확충전략
위협(T)	ΣT 전략	ΩT 전략
	<ul style="list-style-type: none"> •시장침투전략 •전략적 제휴 	<ul style="list-style-type: none"> •철수전략 •제품/시장집중화 전략



경쟁 전략의 핵심

- **Where to play and How to win!**

- 지속적 경쟁우위를 유지하고 경쟁포지션을 확보하고 유지하는 것이 핵심.

- **원가우위전략** -원가를 낮추어 고객에게 경쟁사와 대비하여 가격이 저렴한 제품(충분한 마진을 확보)을 제공

- **차별화 전략**

- 가격은 높을 수 있으나 고객에게 제공 해 주는 제품의 가치를 높임

- **집중화 전략**

- 경쟁사보다 좁은 경쟁 영역의 틈새시장에서 원가 우위나 차별화 우위를 추구하는 전략

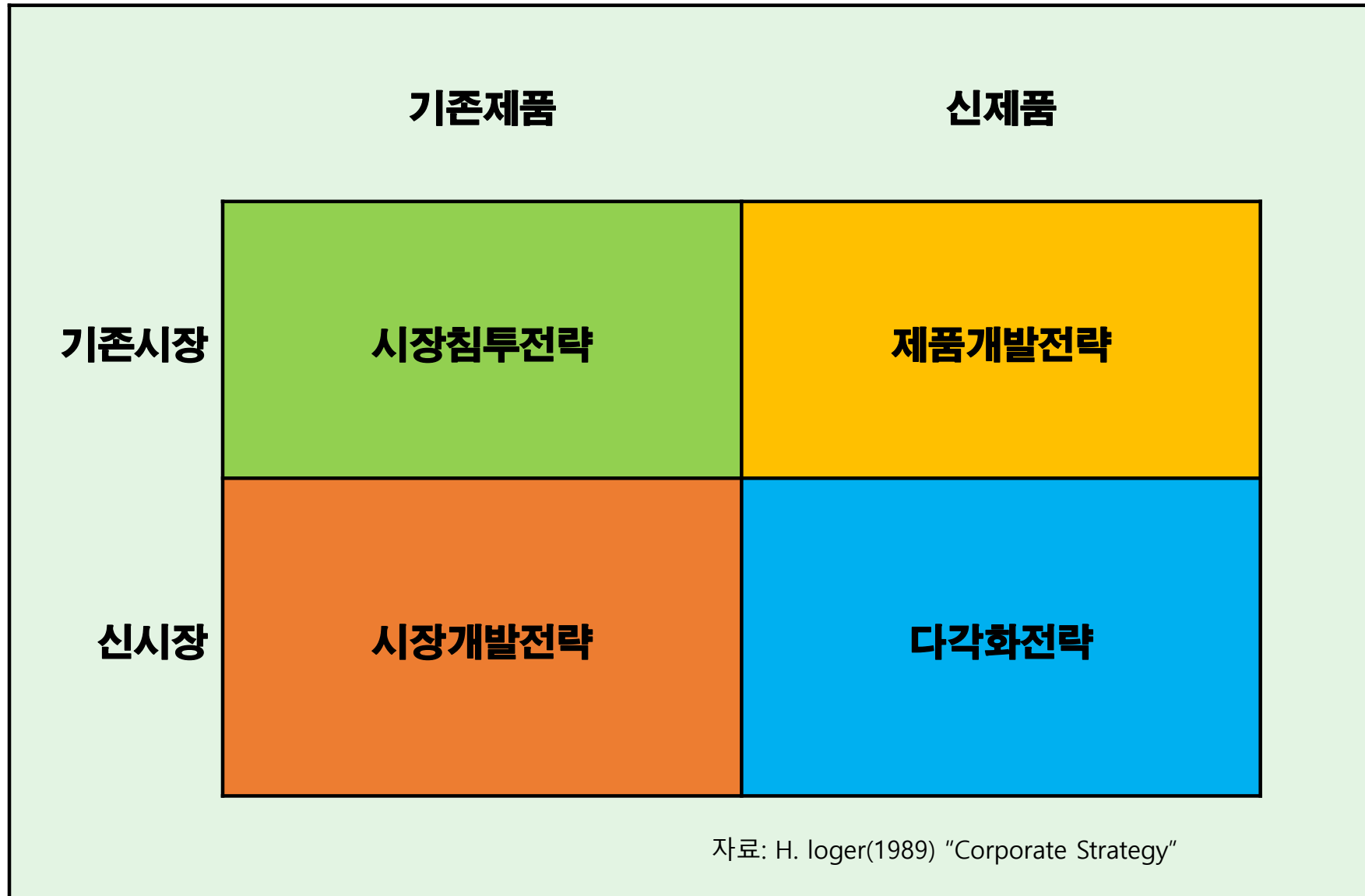
<본원적 경쟁전략>

		경쟁우위 (How to win!)	
경쟁 영역 (Where to play!)		낮은 원가 (Low cost)	고객이 인정하는 특이성 (Differentiation)
	전체 분야 (board)	원가우위전략	차별화 전략
	특정 분야 (narrow)	원가 집중화	차별적 집중화

경쟁우위

- 핵심역량은 고객의 욕구에 맞는 신제품을 지속적으로 그리고 **경쟁자보다 앞서서** 출시 할 수 있는 능력 (Prahalad, C. & Hamel, G., 1994)
- 절대적 우위가 불가능할 때는 자신의 역량을 잘 활용하여 **가장 결정적 시점에** 경쟁자보다 상대적 우위를 갖추는 것이 중요하다.(Clausewitz, k, 1832)
- 경쟁 우위는 우월한 경쟁적 위상을 가져다 주는 **자산과 역량**에 근거를 두고 있다.(Day, G., 1977)

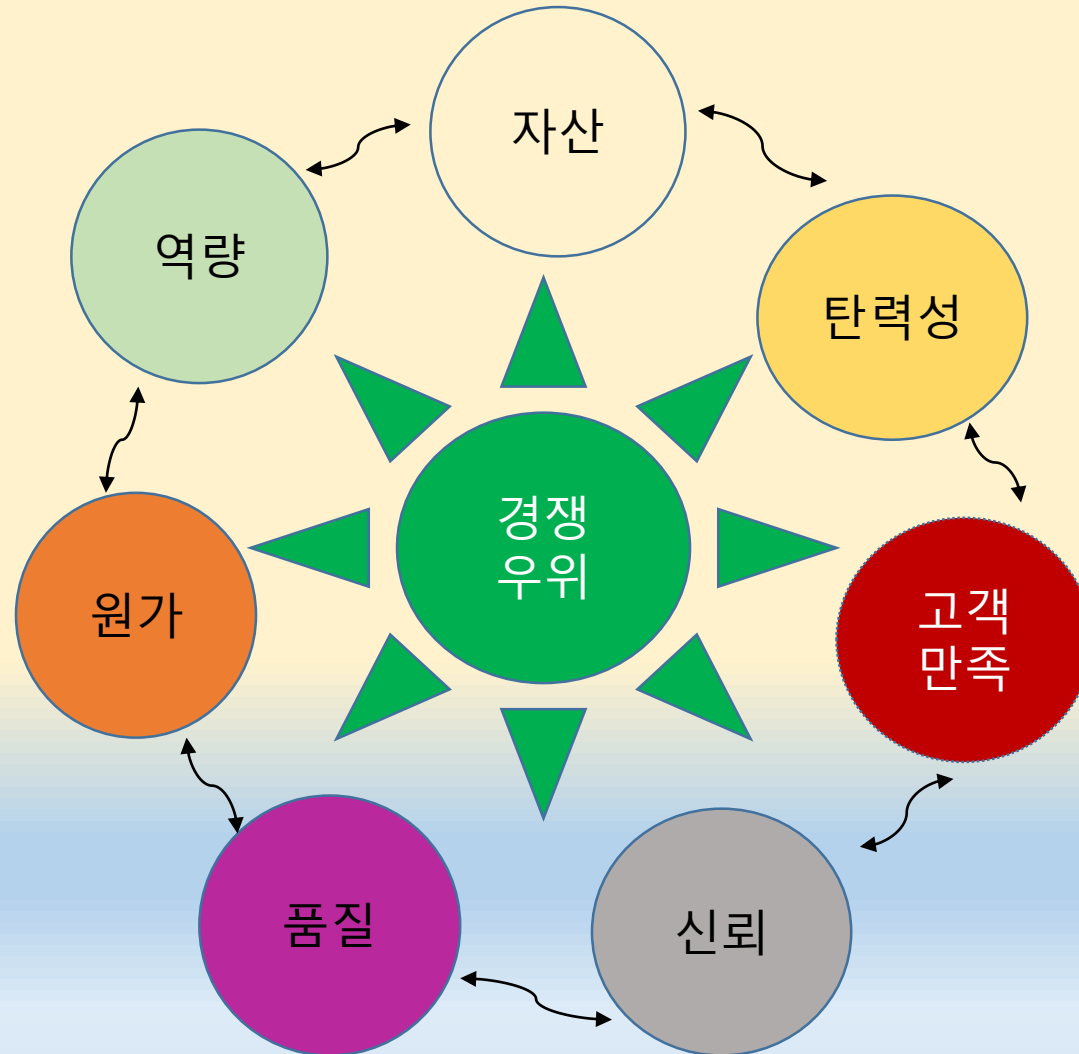
제품/시장 확장 전략



경쟁우위의 중요성

- **제품을 통한 시장에 차별화된 가치 제공**
 - 경제적인 가격, 뛰어난 품질로 소비자 구매 동기 자극
- **사업 확장할 수 있는 기반**
 - 기업 내에 축적된 경쟁 우위
 - 변화하는 경영환경에서 기업이 사업을 확장
 - 제품/서비스 라인을 확장할 때 활용

경쟁우위요소



경쟁우위 요소

- 자산
- 역량
- 원가
- 품질
- 신뢰도(제품,고객,기업이미지)
- 고객만족 (충성도)
- 탄력성(시장 변화 대응 속도)

요약(Key Word)

- ❖ 창업 아이템 선정 절차
- ❖ 창업 5W1H
- ❖ 창업 타당성 요인
- ❖ 경영 전략
- ❖ 창업 전략
- ❖ 경쟁전략
- ❖ 제품/시장확장전략
- ❖ 경쟁우위요소

생각해 보기

- ❖ 자신의 경영철학은?
- ❖ 나의 창업아이템과의 상관관계?
- ❖ 나의 경영전략은?
- ❖ 나의(창업아이템) SWOT분석 결과는?
- ❖ 나의 경쟁우위요소는?