

# 생생경영학 키워드 정리

2019.03.10. 장은철

I. 기업과 기업경영 .....	2	III -4. 경쟁우위 (Competition Advantage) .....	5
I -1. X이론-Y이론 .....	2	III -5. 본원적 경쟁전략 .....	5
I -2. 밀레니얼세대 .....	2	III -6. 파괴적 혁신 (Disruptive Innovation) .....	5
I -3. 메가트랜드 .....	2	III -7. 플랫폼 전략 .....	5
I -4. 리더십 구성요소 4P .....	2	III -8. 오픈 이노베이션 · 양손잡이 기업 · 린 스타트업 · 패스트 워크스 .....	5
I -5. 사명 · 비전 · 핵심가치 .....	2	III -9. 유형자산과 무형자산 .....	5
I -6. 행복경영 .....	2		
I -7. 지속가능경영 .....	2	IV. 합리적 의사결정을 위한 회계관리 .....	5
II. 탁월한 기업을 만드는 인사조직 관리 .....	2	IV -1. 균형성과기록표 .....	5
II -1. 직원 몰입도(Engagement) .....	2	IV -2. 손익분기점 (Break-Even point) .....	5
II -2. TI(Trust Index) 지수 .....	2	IV -3. 원가 (Cost) .....	6
II -3. 임파워먼트 .....	3	IV -4. 재무제표 .....	6
II -4. MBO (Management By Objectives) .....	3	IV -5. 재무회계와 관리회계 .....	6
II -5. KPI (Key Performance Indicator) .....	3	IV -6. 발생주의와 현금주의 .....	6
II -6. 관료적 조직과 수평적 조직 .....	3	IV -7. 공헌이익과 공헌이익률 .....	6
II -7. 팀제 .....	3	IV -8. 관련원가와 매몰원가 .....	6
II -8. 매트릭스조직 .....	3		
II -9. 양손잡이 조직 .....	3	V. 고객을 사로잡는 마케팅 전략 .....	7
II -10. 학습조직 .....	3	V -1. 의사결정 프로세스 .....	7
II -11. 기업문화 (Corporate Culture) .....	4	V -2. STP전략 .....	7
II -12. Mckinsey 7S Model .....	4	V -3. 마케팅 4P Mix .....	7
II -13. 경쟁가치모델 (Competing Value Model) .....	4	V -4. 사회마케팅 .....	7
III. 전략경영과 경쟁우위 .....	4	V -5. 통합적 마케팅 커뮤니케이션 IMC .....	7
III -1. SWOT 분석 .....	4	V -6. 고객 충성도 .....	7
III -2. 사업다각화 .....	4	V -7. 고객관계관리(CRM) .....	7
III -3. 5-Forces Model .....	4	V -8. NPS(순추천고객지수) .....	7
		V -9. 체험마케팅 .....	8

## I. 기업과 기업경영

### I -1. X이론-Y이론

Douglas McGregor가 창시. X이론의 신봉자는 조직 구성원의 통제력을 강화, 패러다임의 변화에 뒤처진다면 쇠락할 수 있음을 경고

- ① **X이론** : 조직에 무관심, 책임회피, 강제 통제 필요
- ② **Y이론** : 스스로 관리, 강한 책임감, 자아실현 욕구 중시

### I -2. 밀레니얼세대

1980년대 이후에 출생한 시대를 지칭.

- ① 특징 : 높은 대학 진학률, 정보통신에 익숙함, 창조적 일자리 선호, 탈권위주의, 워라벨

### I -3. 메가트렌드

최소 7년 이상의 간격으로 발생하는 근본적인 환경변화.

- ① 패드(Fad) : 일시적 유행
- ② 트렌드(Trend) : 2~3년 주기
- ③ 메가트렌드 : 7년 이상 주기

### I -4. 리더십 구성요소 4P

- ① **People** 인재 육성
- ② **Process** 상호작용

- ③ **Performance** 성과창출
- ④ **Power** 바람직한 영향력

### I -5. 사명 · 비전 · 핵심가치

- ① **Mission** 사명 : 존재 가치
- ② **Vision** 비전 : 미래상, 꿈과 목표
- ③ **Core Value** 핵심가치 : 가치판단의 기준

### I -6. 행복경영

초일류기업의 조건 : 기업의 모든 이해관계자들에게 큰 행복을 제공

- ① 자리아타 : 남을 이롭게 하면서 자신을 이롭게 한다.
- ② 직원의 행복을 최우선으로 삼고, 고객의 만족을 위해 최선을 다함.

### I -7. 지속가능경영

경쟁을 넘어 사회전반의 이해관계자들에게 가치를 제공함으로써 지속가능한 경쟁우위를 획득하는 것이 중요.

- ① 구성요소
  - 경제적 신뢰성 : 경영혁신, 투명성
  - 환경적 건전성 : 친환경기술, 청정생산
  - 사회적 책임성 : 사회공헌, 인권존중

## II. 탁월한 기업을 만드는 인사조직 관리

### II -1. 직원 몰입도(Engagement)

조직에 대한 만족(조직몰입)을 넘어 자산의 역량과 열정을 업무에 쏟아내는 것

- ① 수준 비교
  - 미국은 35%, 한국은 15%
  - 한국은 직원 몰입에 대한 관심과 노력 필요
- ② 도요타 사례
  - 지인 추천 : 9점, 다시 태어난다면 다시

도요타에서 근무할지 여부 : 40%

### II -2. TI(Trust Index) 지수

상사와의 신뢰, 업무 자부심, 동종과의 관계를 측정하는 수치. 일반기업은 20~30%정도인 반면, 선진기업은 70~80%정도.

- ① 측정영역
  - 신뢰 : 믿음, 개인존중, 공정성
  - 자부심 : 개인 직무에 대한 자부심

- 재미 : 우호적이고 개발적인 분위기

### II -3. 임파워먼트

가장 훌륭한 지도자는 가장 유능한 사람들을 뽑아 주위에 두고, 그들에게 일을 할 수 있도록 자리를 비켜주는 사람이다.

- ① 예 : 유방, 제갈공명, 알렉산더 대왕의 아버지
- ② 권한이양과의 차이
  - 임파워먼트는 단순 권한 부여가 아닌 조직의 역량을 극대화
  - 직원들의 권한을 점차 확대
  - 의사결정능력보다 리더쉽을 재고

### II -4. MBO (Management By Objectives)

- ① MBO의 특징
  - 직원이 직접 참여하고 합의
  - 구체적인 목표설정으로 동기부여
  - 성과측정으로 객관적인 평가
  - 합의하고 주기적인 검토를 거쳐 평가

### II -5. KPI (Key Performance Indicator)

- ① 핵심성과지표
  - 조직의 모든 시스템 상에서 성과를 측정할 수 있는 핵심지표
  - 미래성과와의 인과관계가 핵심
  - 매출액, 수주건수, 고객방문 수 등
- ② 평가방법
  - 전사적 차원의 경영목표
  - 전사적 목표와 부분목표 연계
  - 목표 우선순위 설정

### II -6. 관료적 조직과 수평적 조직

수직적 구조의 조직은 의사결정이 느리고, 창의적인 업무수행을 기대할 수 없음.

- ① 수직적 구조(기계적)
  - 중앙집권적 의사결정, 공격적인 의사소통, 강력한 통제
- ② 수평적 구조(유기적)
  - 공유 가능한 업무, 분권화된 의사결정
  - 비공식적인 상호의사소통, 수직적 및 수평적 협력, 낮은 규제수준, 자유로운 분위기

### II -7. 팀제

상호 보완적인 기술을 가진 소수의 전문가가 목표 달성을 위하여 공동의 접근방법을 사용하는 최소 조직단위.

- ① 구성요소
  - 명확한 목표, 독립된 과업 수행, 완료 후 즉각적인 해체, 소수인원, 공동책임, 공동보상
- ② 개편과 인원
  - 적정 : 6~12개월, 7명

### II -8. 매트릭스조직

특정 기능에 국한된 조직이 아닌, 조직내 여러 부서와의 커뮤니케이션하는 조직구조.

영업총괄책임자는 한국, 영업사원 중국, 영업본부장 미국.

- ① 장점
  - 다양한 환경 요구에 적합
  - 인적자원 사용 유연성
  - 복잡한 의사결정에 효과적
  - 통합기술 개발 기회
- ② 단점
  - 양 부문간 갈등 야기
  - 인간관계 훈련 필요
  - 갈등해소 시간과 노력
  - 구성원간 이해가 부족할 시 비효과적

### II -9. 양손잡이 조직

현재의 사업이 우선시 될 밖에 없기 때문에 미래의 먹거리를 탐색하는 역할을 독립적으로 추진하여 균형을 추구해야 함.

- ① 현 사업 집중
- ② 미래 사업 탐색

### II -10. 학습조직

평시 2배 정도로 교육을 시키고 불황에는 4배로 많이 시켜라. 초일류기업의 조건 저자 톰 피터스.

- ① 학습조직
  - 지식창출, 획득, 공유에 능숙한 조직
  - 통찰력 있는 행동 수정에 능숙한 조직
- ② 조직운영 방안
  - 실패장려문화
  - 벤치마킹 실적 공유
  - 집단지성으로 기존 제도 발전
  - 일학습 병행

- 지식경영(KMS)

## II -11. 기업문화 (Corporate Culture)

공유된 가치관을 바탕으로 받아드려진 함축적인 기본 가정들. 문화는 환경에 의해 형성되어 조직 사람들에게 영향을 미친다.

### ① 빙산모형

- 표출문화 : 회사명칭, 경영이념, 관리방식
- 잠재문화 : 공유된 가치관, 의식구조
- 가치문화 : 집단 무의식, 철학, 충격

## II -12. Mckinsey 7S Model

기업문화의 구성요소를 결정짓는 모델

### ① 구성요소

- Shared Value 공유가치 : 경영이념
- Style 리더십 스타일 : 사장, 팀장
- Skills 스킬 : 업무방식
- Staff 구성원 : 구성원의 특징

- Structure 구조 : 커뮤니케이션
- Strategy 전략 : 다각화정도, 시장지향성
- System 제도 : 업무특성, 평가보상제

## II -13. 경쟁가치모델 (Competing Value Model)

기업이 유연한지, 통제적인지, 전략이 외부지향적인지 내부지향적인지를 기준으로 구분한 그래프.

### ① 종류

- Clan 가족적 : 내부지향 + 유연성, 조직 단결성, 사기
- Hierarchy 시스템중심 : 내부지향 + 안정성, 정보 관리 및 내부 상호작용
- Adhocracy 혁신적 : 외부지향 + 유연성, 성장 및 자원 획득
- Market : 효율성중심 : 외부지향 + 안정성, 목표설정 및 프로세스 수립

# III. 전략경영과 경쟁우위

## III -1. SWOT 분석

전략과제 도출 방법. Strength, Weakness, Opportunities, Threats 4가지 요소로 분석한다.

### ① 종류

- SO 공격적 전략 : 강점활용, 외부기회 극대화
- ST 다각화전략 : 강점활용 외부위험 최소화
- WO 국면전환 전략 : 외부기회이용 약점을 강점으로
- WT 방어적 전략 : 약점과 외부요인 최소화

## III -2. 사업다각화

넓은 시장으로 판매를 넓혀나가고, 새로운 제품을 추가하고, 가치 사슬상 관련 업체를 합병하여 직접 경영하는 것.

사업을 확장하고, 기업의 성장을 극대화하기

위해서는 사업다각화를 꾀해야 함

### ① 다각화 (Diversification)

- 관련·비관련 다각화
- ② 수평적 통합
  - 시장지역, 시장범위, 제품라인 확대
- ③ 수직적 통합
  - 전방·후방 통합

## III -3. 5-Forces Model

산업 구조를 분석하는 방법.

### ① 구성요소

- 기존기업간 경쟁 : 사업 성장, 과잉생산능력, 철수장벽
- 신규진입자 위협 : 규모의 경제, 유통채널 접근, 원가우위, 예상되는 보복
- 대체재의 위협 : 상대적 가격, 성능 효과
- 공급자의 협상력 : 투입원재료 차별성, 공급자 집중도, 원재료의 영향도
- 구매자의 협상력 : 협상 레버리지, 구매규모, 구매자의 이익

## ② 맥주산업의 분석 예시

- 신규기업의 위협(중) : 많은 설비투자, 접근 어려움
- 공급자의 교섭력(약) : 차별화 정도 낮음
- 대체재의 위협(중) : 소주, 청주등의 위협
- 구매자의 교섭력(강) :유통 업체의 경쟁

## III -4. 경쟁우위 (Competition Advantage)

경쟁자와 비교하여 우월한 성과를 갖도록 기업이 개발한 독특한 위치.

경쟁기업이 가지고 있지 않을 것, 산업내 성공요인과 일치할 것

### ① 유형

- 원가우위 : 저렴한 가격으로 싸게
- 차별화우위 : 차별화 제품으로 비싸게

## III -5. 본원적 경쟁전략

경쟁우위와 경쟁영역으로 구분한 표로 분석에 따른 적당한 전략을 선택

### ① 구성요소

- 원가우위 전략 : 원가 우위 + 넓은 경쟁
- 원가 집중화 : 원가 우위 + 좁은 경쟁
- 차별화 : 차별화 우위 + 넓은 경쟁
- 차별적 집중화 : 차별화 우위 + 좁은 경쟁

## III -6. 파괴적 혁신 (Disruptive Innovation)

현재 시장 기대에 못 미치는 제품 및 서비스를 도입하여 기존시장을 파괴하고 새로운 시장을 형성하는 혁신.

## III -7. 플랫폼 전략

플랫폼은 사람들과 목적지(가치, 이해관계자)를 연결시키는 장

### ① 플랫폼 (Platformer)

- 플랫폼을 구축하는 비즈니스 주체, 다양한 비즈니스 주체를 연결하는 역할
- 비즈니스 주체들이 이탈하지 않도록 플랫폼을 강화

## III -8. 오픈 이노베이션 · 양손잡이 기업 · 린 스타트업 · 패스트 워크스

### ① 경영혁신 기법의 종류

- 오픈 이노베이션 : 필요한 기술과 아이디어를 외부에서 조달하고 내부의 자원과 공유
- 양손잡이 기업 : 신사업에 대한 끊임없는 탐색, 기존사업의 극대화 추구
- 린 스타트업 : 짧은 시간동안 제품을 만들고 개선시키는 것을 반복하여 성공 확률을 높임
- 패스트 워크스 : 제품 안전과 품질을 유지하며 절차를 간소화하여 속도를 줄임

## III -9. 유형자산과 무형자산

무형자산에 기업의 미래가 달렸다 점, 공유할수록 커진다는 점을 유념

### ① 유형자산 Tangible Assets

- 눈에 보이고 손에 잡히는 자원, 생산설비, 자금

### ② 무형자산 Intangible Assets

- 비전, 기업 전략, 특허, 소비자 정보, 학습능력, 고객 관계 등

# IV. 합리적 의사결정을 위한 회계관리

## IV -1. 균형성과기록표

균형성과기록표 Balanced Score Card 필요성

### ① 재무적 지표의 한계

- 재무적 지표만으로는 경영성과 측정 한계
- 단기적인 성과에 치중

### ② 보완지표의 필요성 대두

- 장기적 안목에서 전략수립 필요
- 품질, 고객만족, 혁신등이 회사의 미래

## IV -2. 손익분기점 (Break-Even point)

한 기간의 매출액이 당해기간의 총비용과 일치하는 점. 매출액이 총비용 이하로 감소하면 손실, 반대면 이익

#### ① 손익분기점 분석 (Break-Even point Analysis)

- **고정원가** : 생산량에 따라 변동하지 않는 원가. 감각상각비, 임차료, 관리
- **변동원가** : 생산량에 비례적으로 변동하는 원가. 재료비, 노무비, 생산용 동력비
- **공헌이익** : 판매수에 따라 변하는 총수익과 총변동비의 차이(매출액-변동비). 고정비 회수하고 이익을 획득하는데 공헌한 이익
- **공헌이익률** : 매출액에 대한 공헌이익의 비율(%)

#### ② 손익분기점 계산 방법

- **손익분기점 판매량** = 총고정원가 / 단위당 공헌이익  
= 총고정원가 / (단위당 판매가격 - 단위당 변동원가)
- **손익분기점 매출액** : 총고정원가 / 공헌이익률
- **다품종 생산기업의 손익분기점** = 총고정원가 / 가평균 공헌이익

#### ③ 손익분기점 분석 예시

- 3월중 65대 컴퓨터 구입, 한 대당 2000원에 모두 판매
- 1대당 변동원가는 1200원, 3월 중 고정원가는 37600원
- 단위당 판매가(2000) - 단위당 변동원가(1200) = 단위당 공헌이익(800)
- 총고정원가(37600) / 단위당 공헌이익(800) = 손익분기점 판매량(47)  
= 컴퓨터 47대분이 손익분기점

### IV -3. 원가 (Cost)

어떠한 목적으로 소비된 경제가치를 화폐액으로 표시한 것. **재료비, 노무비, 경비**로 구성됨

### IV -4. 재무제표

Financial Statement 재무제표 이용자의 경제적 의사결정에 유용한 경제적 정보를 제공하는 것

#### ① 구분

- **재무상태표** : 일정한 시점에 현재 기업이 보유한 재무상태의 회계보고서

- **손익계산서** : 일정기간 동안 기업의 경영성과를 나타내기 위한 재무제표 양식
- **현금흐름표** : 일정기간 기업의 현금흐름을 나타낸 표

### IV -5. 재무회계와 관리회계

	재무회계	관리회계
<b>의의</b>	재무상태, 경영성, 현금흐름의 변동	의사결정, 계획에 필요한 정보 제공
<b>목적</b>	외부 보고 목적	내부 보고 목적
<b>이용자</b>	주주, 채권자, 정부	내부 경영자
<b>기준</b>	일반적으로 인정된 회계원칙(GAAP)	일정한 기준 없음 정보가 경제성을 가짐
<b>속성</b>	과거지향적, 객관성	미래지향적, 목적적합성
<b>보고</b>	일반 목적 재무제표	특수목적의 재무제표
<b>보고서</b>	보통 1년	목적에 따라 다름
<b>강제성</b>	법에 의한 요구	없음(목적달성용)

### IV -6. 발생주의와 현금주의

발생주의 원칙 Accrual basis : 실질적으로 수입이 획득되거나 지출 또는 비용이 발생한 시점을 기준으로 하는 것

- ① 보험료 2년치 100만원 납부
  - 발생주의 : 1년 50만원 / 2년 50만원
  - 현금주의 : 비용 100만원

### IV -7. 공헌이익과 공헌이익률

- ① **공헌이익 Contribution Margin**
  - 판매수량 변동에 따른 총수익과 총변동의 차이(매출액-변동비)
  - 고정비 회수하고 이익을 획득하는데 공헌하는 이익
- ② **공헌이익률 Contribution Margin Ratio**
  - 매출액에 대한 공헌이익의 비율

### IV -8. 관련원가와 매몰원가

- ① **관련원가**
  - 의사결정과 관련 있는 원가
  - 대체안 간의 차이가 있는 미래 원가
- ② **관련원가 파악 방법**
  - 대안에 관련되는 모든 원가 수집
  - 수집원가 중 기 발생원가 제거

- 대안들간에 차이가 없는 미래원가 제거
- ③ 특수이사결정

- 특별주문, 자가제조, 보조부문, 제품라인, 기존설비 대체, 대체 생산기법

## V. 고객을 사로잡는 마케팅 전략

### V -1. 의사결정 프로세스

- ① 고관여 상품
- 문제인식 -> 정보탐색 -> 대안평가 -> 구매 -> 구매 후 행동

### V -2. STP전략

시장세분화, 목표시장선정, 포지셔닝

- 프로세스
- **Segmentation** 시장세분화  
: 시장을 세분화, 동질적인 고객집단을 나눔
- **Targeting** 목표시장 선정  
: 세분화 시장의 매력도를 비교  
: 핵심역량에 적합한 시장을 선정
- **Positioning** 경쟁우위 선정  
: 가장 바람직한 경쟁적 위치를 정립하는 과정

### V -3. 마케팅 4P Mix

Product, Price, Place, Promotion이 유기적으로 연계, 최근 고객중심의 4C Frame(고객가치, 고객의 비용, 편리성, 커뮤니케이션)이 대두

- ① 구성요소
- **Product** 제품  
: 도입기 성장기, 성숙기, 쇠퇴기  
: 핵심제품 : 구매의 가장 직접적인 이유  
: 유형제품 : 부품, 품질, 상표, 스타일  
: 확장제품 : 부가적인 서비스와 혜택
  - **Price** 가격  
: 가격결정의 탄력성  
: 가격탄력성이 광고탄력성보다 20배 큼  
: 4P중 가장 빨리 변할 수 있음  
: 경쟁자가 즉각적으로 대응할 수 있는 위험
  - **Place** 유통경로  
: 최종소비자에게 전달하는 통로  
: 도매상, 소매상으로 효율적으로 전달  
: 거래의 수를 최소화, 소비자와 생산자의 불일치 해소
  - **Promotion** 판매촉진  
: 고객 커뮤니케이션 모델의 진화

- : AIDMA(광고)에서 AISAS(인터넷)로 이행
- : AIDMA : Attention, Interest, Desire, Memory, Action
- : AISAS : Attention, Interest, Search, Action, Share

### V -4. 사회마케팅

기업의 사회적 책임과 공유가치에 대한 중요성 증대, 존경 받고 감동을 전

- ① SPICE
- Stakeholder 주주
  - Partner 협력사
  - Investor 투자자
  - Customer 고객
  - Employee 사원

### V -5. 통합적 마케팅 커뮤니케이션 IMC

통합적 마케팅 커뮤니케이션 Intergrated Marketing Commucation

- ① 좁은 의미
- 촉진 수단
  - Advertising, SP, PR 등
- ② 넓은 의미 : 마케팅 Mix가 모두 IMC의 수단
- 가격, 유통경로, 제품 자체 모두가 수단

### V -6. 고객 충성도

회사에 대한 충성도가 높으면, 가격과는 상관없이 제품-서비스에 대한 구매가 높아지거나 유지됨  
새로운 고객을 찾는 것도 중요하지만, 고객만족과 고객 충성도를 높이는 것이야말로 핵심.

### V -7. 고객관계관리(CRM)

고객 개개인에게 최대만족을 실현시켜줌으로써 다수의 충성도 낮은 고객을 확보하기보다는 소수의 충성도 높은 고객을 확보하려는 마케팅 전략.

- ① CEM

- Customer Experience Marketing 으로 진화

## V -8. NPS(순추천고객지수)

Net Promoter Score 순추천고객지수 Bainn & Company가 개발한 지수

### ① 방식

- 당신은 A회사를 친구한테 추천할건지?
- $NPS = (\text{적극적추천고객수} - \text{비추천 고객수}) / \text{응답자 비용}$
- 미국기업 평균 : 5~10
- 최고 기업 : 50~80(할리-데이비슨 80)

## V -9. 체험마케팅

Experiential Marketing.

### ① 스타벅스 커피 한 잔의 비밀

- 원자재(원두) : 0.03달러
- 제품(커피) : 0.1달러
- 서비스 : 2.5달러
- 고객경험 : 5달러