

그룹과제 1

각 조(5인1조)별로 브랜드 하나를 선택하여 조사하고
해당 브랜드와 관련된
창업 가능 아이템 3개를 선정하여
분석 보고서 제출

- 선택한 브랜드 소개(소속기업/조직정보, 성장과정)
- 선택한 브랜드 SWOT분석
- 선택한 브랜드 대표 제품/서비스 소개
- 선택한 브랜드 고유 기술/특성 소개
- 창업아이템 개요
 - ✓ 개발동기, 사업의 내용, 생산제품의 특성, 사업의 수익성 및 기대효과 등
- 창업아이템 3개 각각에 대한 SWOT분석

그룹과제 1

각 조(5인1조)별로 브랜드 하나를 선택하여 조사하고
해당 브랜드와 관련된
창업 가능 아이템 3개를 선정하여
분석 보고서 제출

과제 제출 시 주의 사항

-파일 이름 형식은 <과목이름_분반_이름_학번_그룹과제1>

예) 기업경영의 이해_03분반_공유_123123_그룹과제1

-과제의 형식은 공지한대로 헤딩이 있고 파트 별로 나뉘어져 있어야 함

-과제 파일 첫 페이지(타이틀페이지)는
과목이름/분반/이름/학번/개인과제1 필수 표기

-제출일 이후에 제출하는 학생은 yjkang@kpu.ac.kr 로 제출

제 5장 계획활동

계획활동

Index

1. 계획활동이란?

2. 계획활동 4단계

3. 21세기 계획활동은?

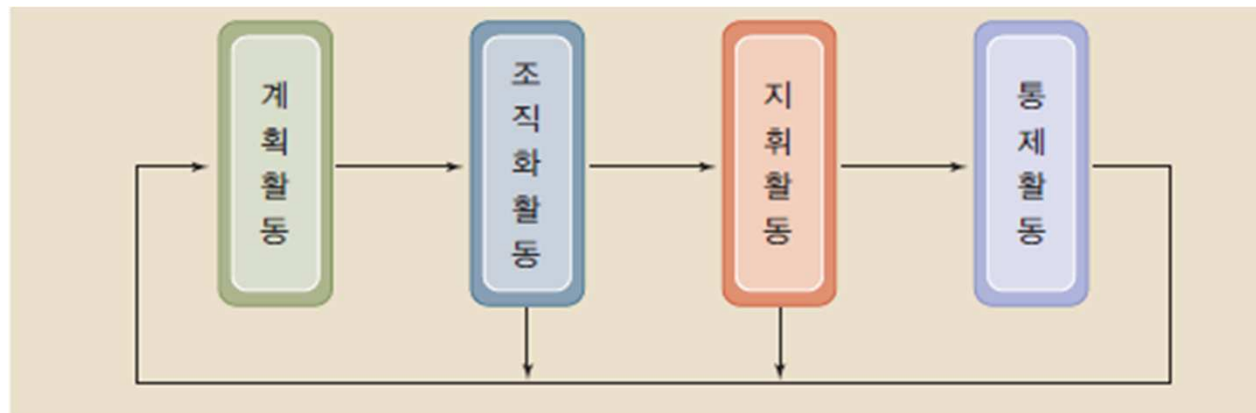
계획활동이란?

경영활동이 이루어지는 과정측면에서 보는 관점

- ✓ 조직 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 요구되는 기본적인 프로세스 별로 나누어 보는 관점
→ **planning, organizing, leading, controlling**으로 나누어짐

경영활동이 이루어지는 업무측면에서 보는 관점

- ✓ 업무의 내용 또는 성격 별로 구분
→ **인사활동, 마케팅활동, 생산활동, 재무활동** 등으로 나누어짐
- ✓ 인사활동, 마케팅활동, 생산활동, 재무활동도 모두 계획 · 조직화 · 지휘 · 통제활동의 과정으로 이루어짐.



계획 · 조직화 · 지휘 · 통제는 모든 경영 활동에서 이루어지는 기본과정

계획(plan)이 없으면?

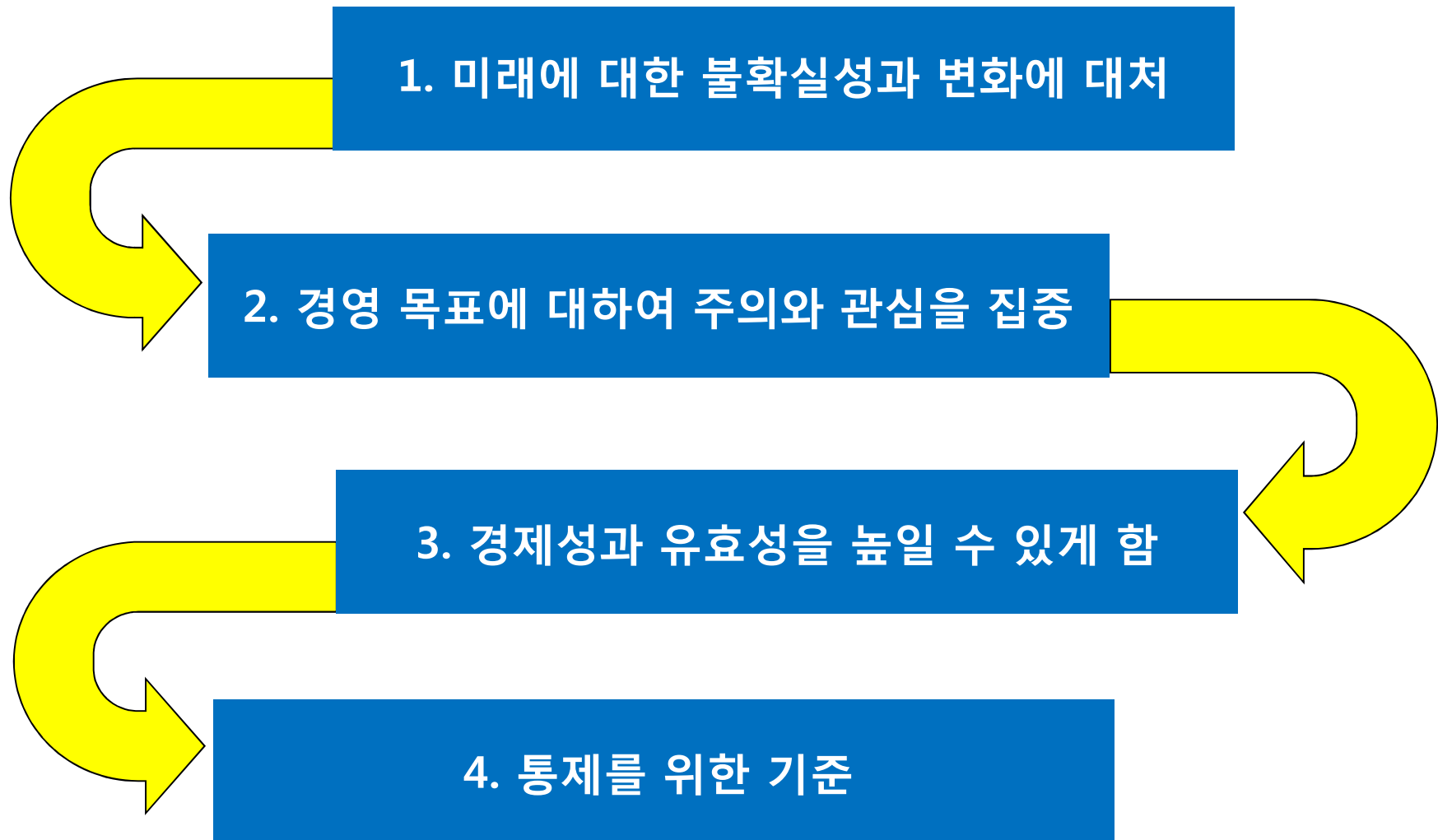
경영자는 조직구성원과 자원을 효과적으로 조직화할 수가 없음!

무엇을 조직화할 것인가를 알 수도 없음!

1.계획의 의의

- 조직이 목표를 달성하는 데 **필요한 방법이나 과업**을 상세히 기술한 틀
- 계획은 조직이 **어떻게 논리적으로** 그리고 **체계적으로** 조직목표를 달성할 수 있는가에 관한 구체적 내용 제공
- 조직의 목표를 달성하기 위하여 **누가, 무엇을, 언제, 어떻게, 왜** 작업을 해야 하는지에 관하여 **사전에 결정**하는 것으로 현재의 활동과 미래의 활동을 연결하는 교량역할
- 조직의 목표달성 정도를 높이기 위해 조직의 **제반 활동을 조정**하는 데 초점

경영계획의 의의



2. 계획수립의 중요성

✓ 계획수립은 **조직화 · 지휘 · 통제** 활동에 선행하는 관리활동의 **출발점**이자 **가장 근본적**인 활동

✓ **계획수립이 중요한 이유**

- 미래의 관리방향을 제시
- 업무수행과정에서의 조정의 개선 가능
- 업무수행에 대한 통제를 개선 가능
- 업무수행에 필요한 시간관리 가능
- 업무수행의 집중성과 신축성 상승 가능
- 미래의 기회와 위험 제시

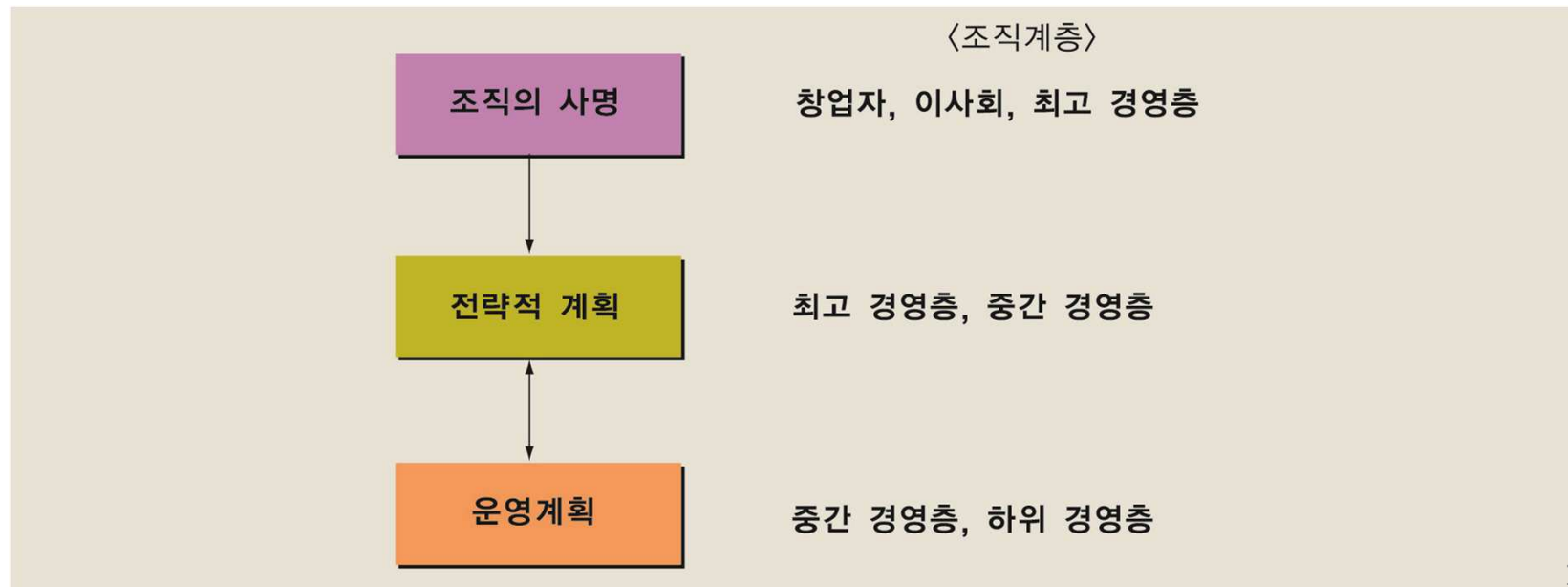
경영계획의 유형 <계층별 분류>

● 전략적 계획(strategic plans)

- 조직의 최상층 수준에서 수립되는 계획으로 조직의 포괄적인 목표를 달성하는 데 초점
- 조직과 조직 외의 구성원간의 관계에 관한 계획을 대상

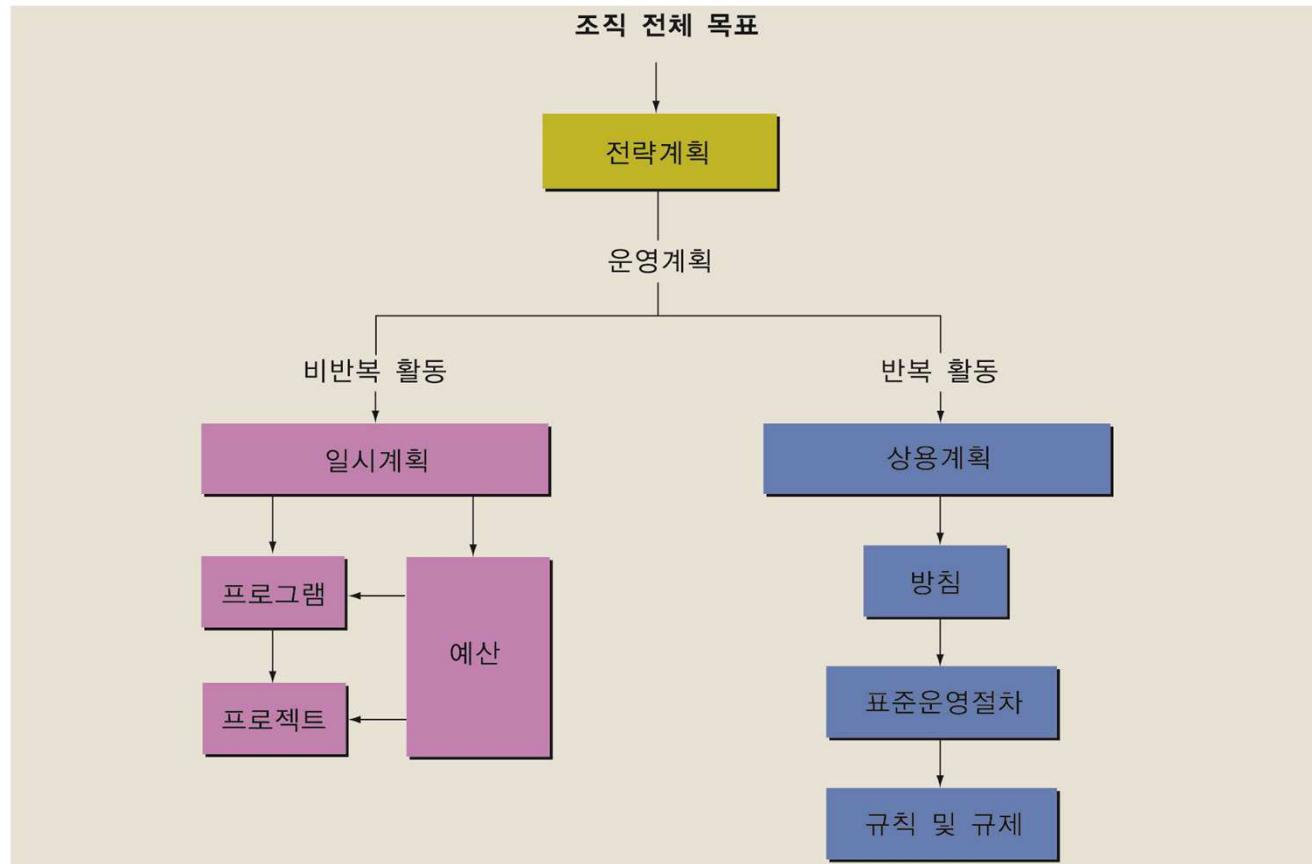
● 운영 계획(operational plans)

- 조직 내 구성원간의 관계에 관한 계획을 대상



경영계획의 유형 <행동 계획 별 분류>

- ✓ 조직의 전반적인 계획이 조직의 목표를 달성하기 위하여 어떻게 조직을 이끌어 갈 것인가에 관한 세부 내용을 규정
- ✓ 조직계층별 계획에서 운영계획의 하부계획이라고도 할 수 있음
- ✓ 일시적 계획(single-use plans)과 상용계획(standing plans)으로 구분



경영계획의 유형 <계획 기간별 분류 >

(1) 장기계획(long-term planning)

- 사업을 신설, 포기하여 그 효과가 경영성과가 반영될 수 있는 계획
- 반드시 연동계획(roll-over planning)이 요구됨
- 수립된 계획이 **5년 이상** 소요되는 계획을 의미하나 때로는 수십 년이 필요한 계획도 있음

(2) 중기계획(mid-term planning)

- 기간이 보통 **2년에서 5년**인 계획
- 조직의 **중간층 부문** 또는 **사업부문**에서 수행되는 계획
- 생산시설 확장/축소하여 그 효과가 나타날 수 있는 계획

(3) 단기계획(short-term planning)

- 기간이 **1년 이내**인 계획으로 **하위 경영자**나 **일반 작업자**의 활동에 관한 계획
- 생산시설의 가동률만을 변경하여 효과가 나타날 수 있는 정도의 계획

*절대적 시간길이에 따라 엄격하게 나누는 것이 아니라 **기업 자체의 업종이나 성격에 따라 탄력적 구분 필요**

경영계획의 장애요인

<계획수립의 장애요인>

- 환경의 변화
- 목표에 대한 의구심
- 변화에 대한 거부감
- 시간과 비용의 제약

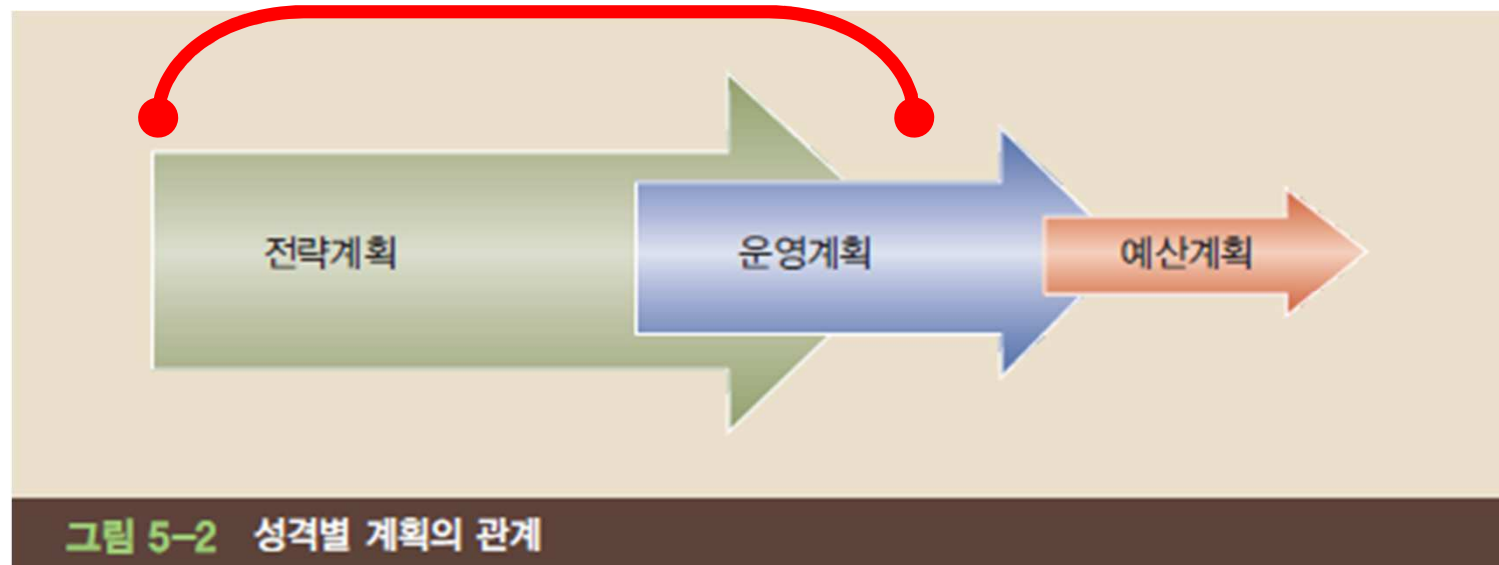
<장애요인 해결방안>

- 최고경영층의 적극적인 지지
- 진행상황 공유
- 명확한 의사전달
- 참여도의 증진

4. 성격별 계획의 관계(전략계획 · 운영계획 · 예산계획)

전략계획(strategic planning)

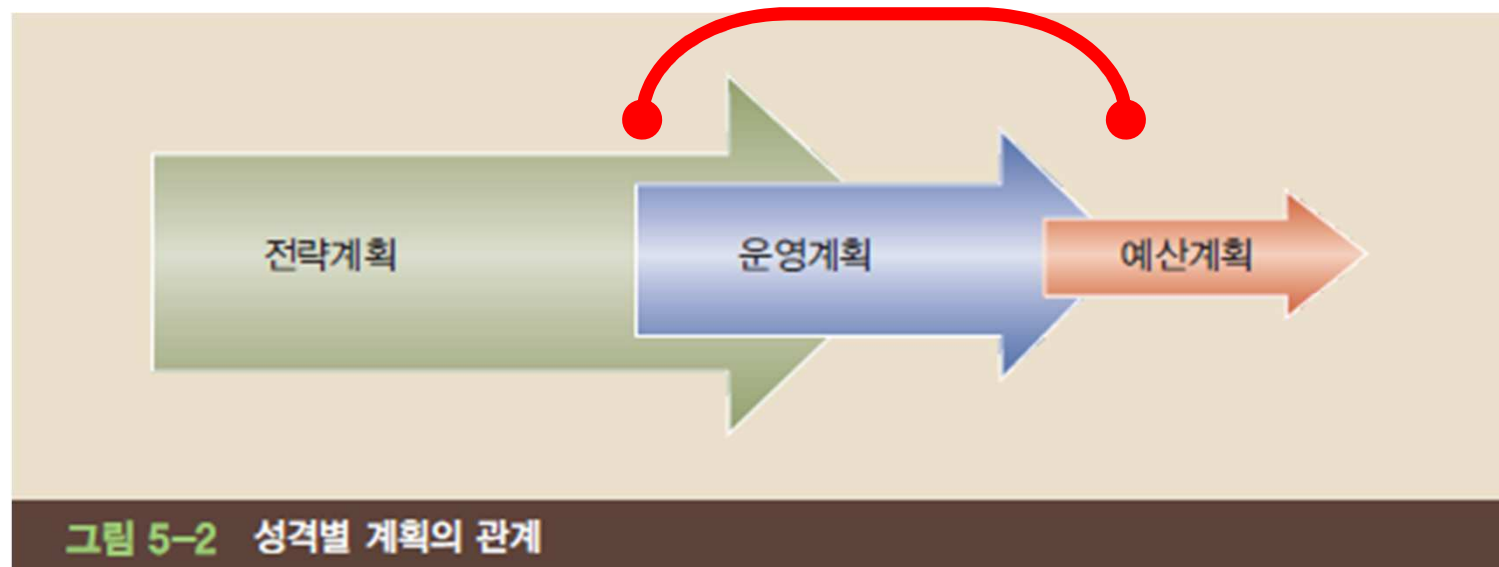
- ✓ 장기간 동안의 전사적, 종합적, 포괄적 계획
- ✓ 불확실성 정도가 높은 비계량적, 질적 판단의 거시적 성격
- ✓ 최고경영자가 주축이 되어 장기적 생존과 성장을 위해 수립하는 계획



4. 성격별 계획의 관계(전략계획 · **운영계획** · 예산계획)

운영계획(operational planning)

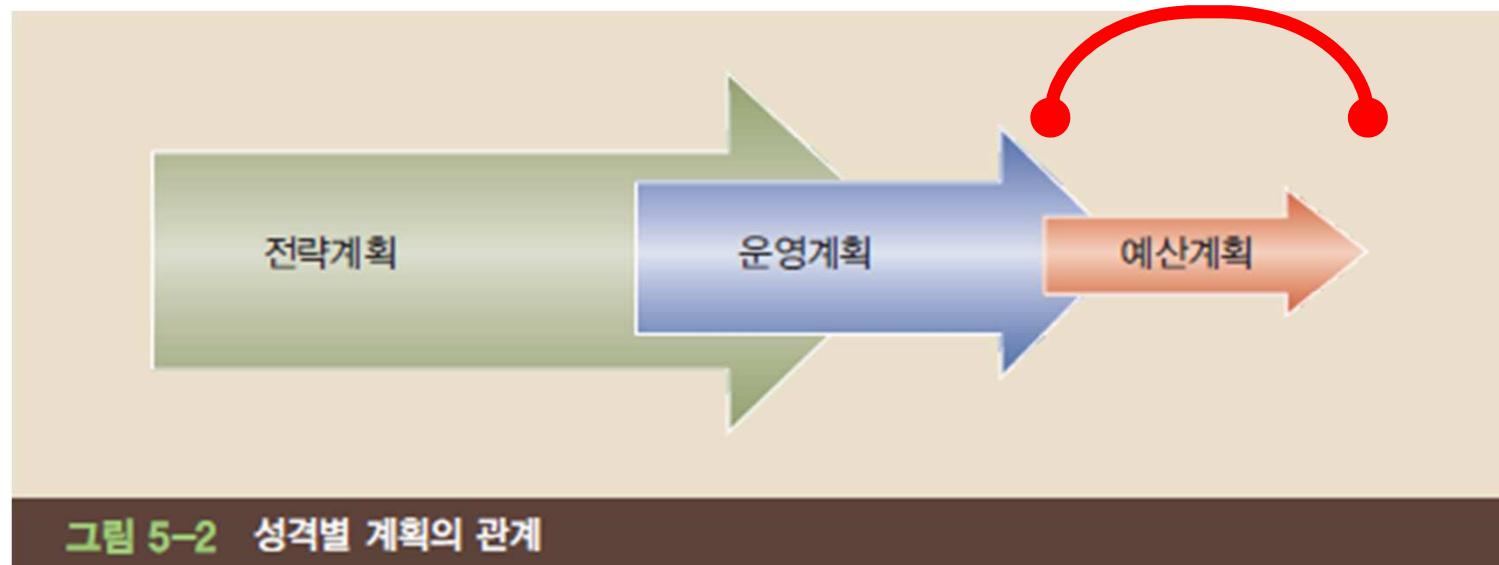
- ✓ 전략계획에 따른 부문별 세부계획 → 기능별 업무계획
- ✓ 인력, 생산, 마케팅, 자본조달·운용, 신규사업, 연구개발 등
- ✓ 전략계획보다 혁신적이지 않으며 불확실성의 정도가 낮은 성격
- ✓ 중간경영자가 주축이 되어 최고경영자와 협조 하에 작성



4. 성격별 계획의 관계(전략계획 · 운영계획 · 예산계획)

예산계획(budget planning)

- ✓ 전략계획과 운영계획의 하부적인 성격
- ✓ 1년 정도의 부분별, 항목별 예상금액을 나타내는 단기계획으로 계량적 판단 가능
- ✓ 해당기간 동안 경영활동지침이 되는 성격
- ✓ 일선경영자가 주축이 되어 중간경영자와 협조 하에서 작성



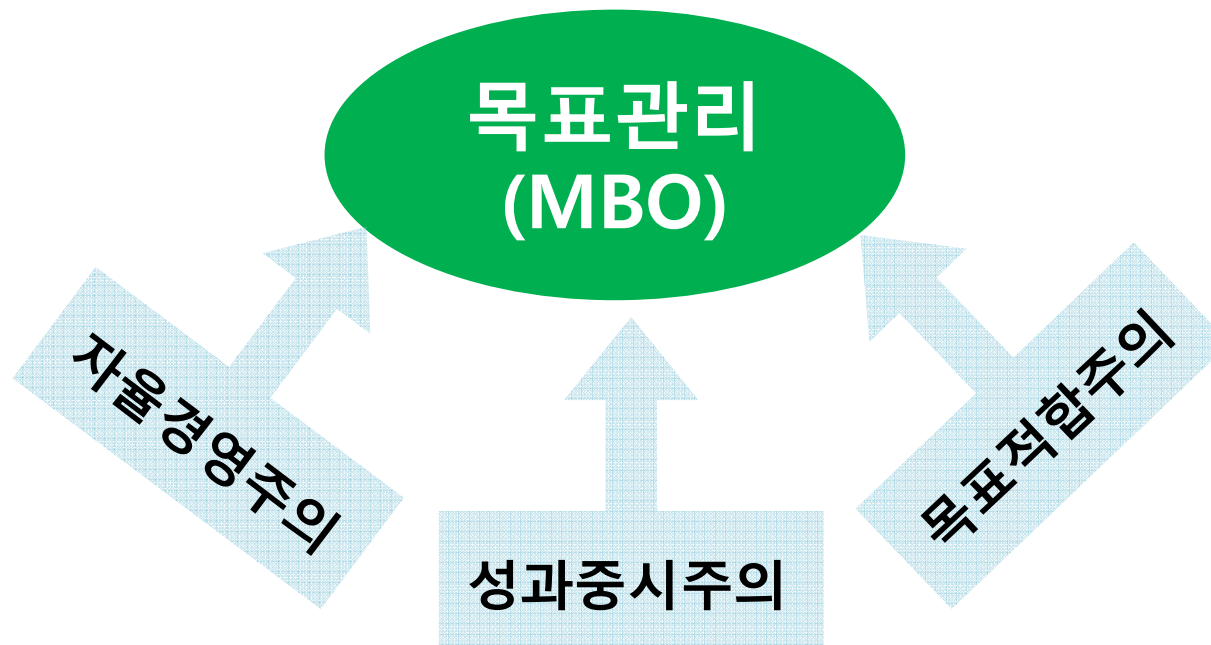
<목표관리 – Management By Objective>

목표관리(MBO)란?

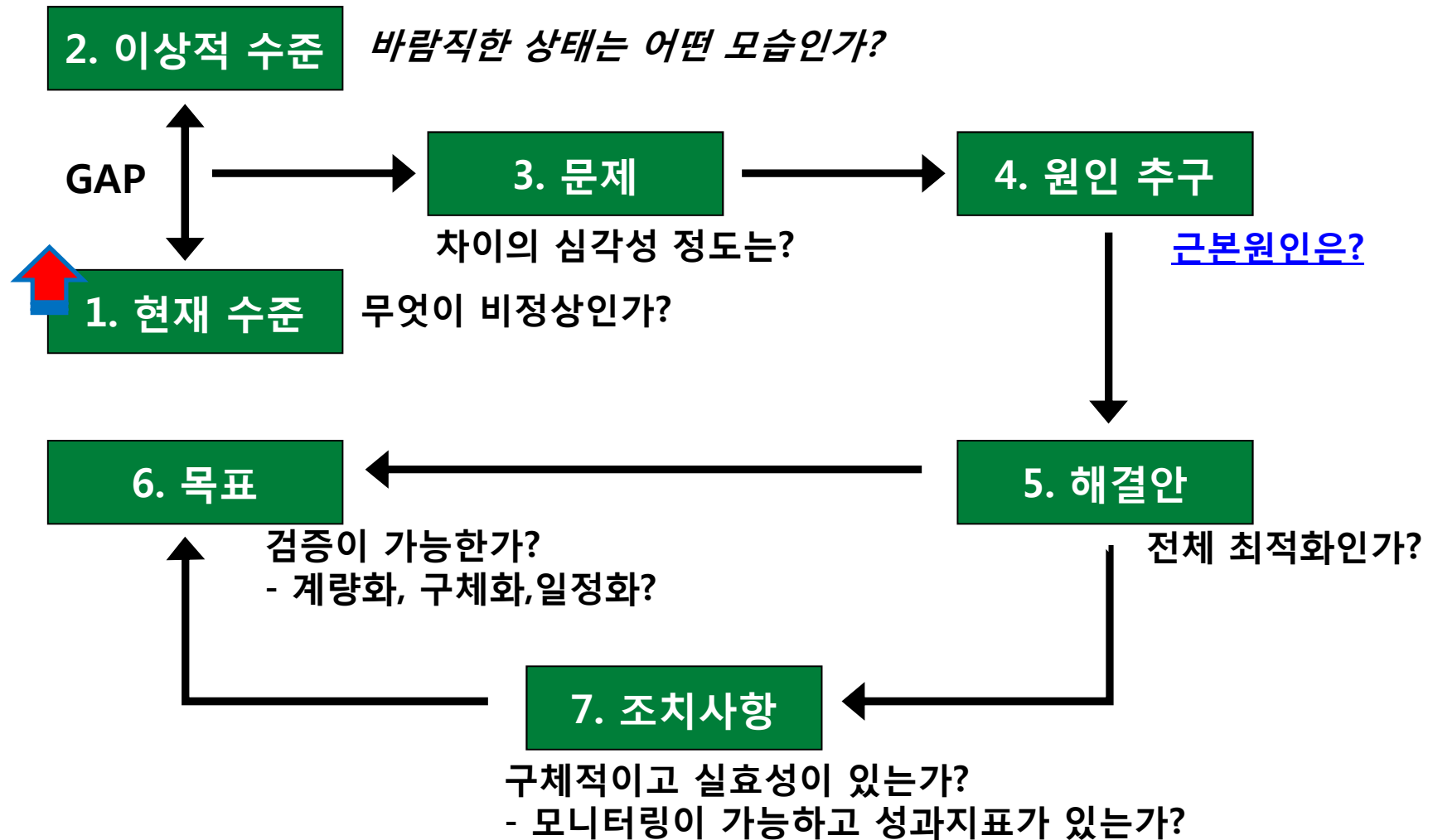
1. 드러커(Peter Drucker)와 맥그레거(Douglas McGregor)
2. 조직과 구성원간의 목표통합을 전제로 상위관리자와 하위 구성원간에 합의를 거쳐 목표를 설정하고
3. 정해진 목표달성을 위해 자율적으로 업무를 수행한 다음
4. 창출된 최종성고가 목표대비 얼마나 달성되었는가를 공동으로 평가·분석하여
5. 향후 성과향상과 능력개발에 반영은 물론 이를 가능하도록 지도하는 경영관리활동

<목표관리 – Management By Objective>

목표관리의 핵심요소 3가지

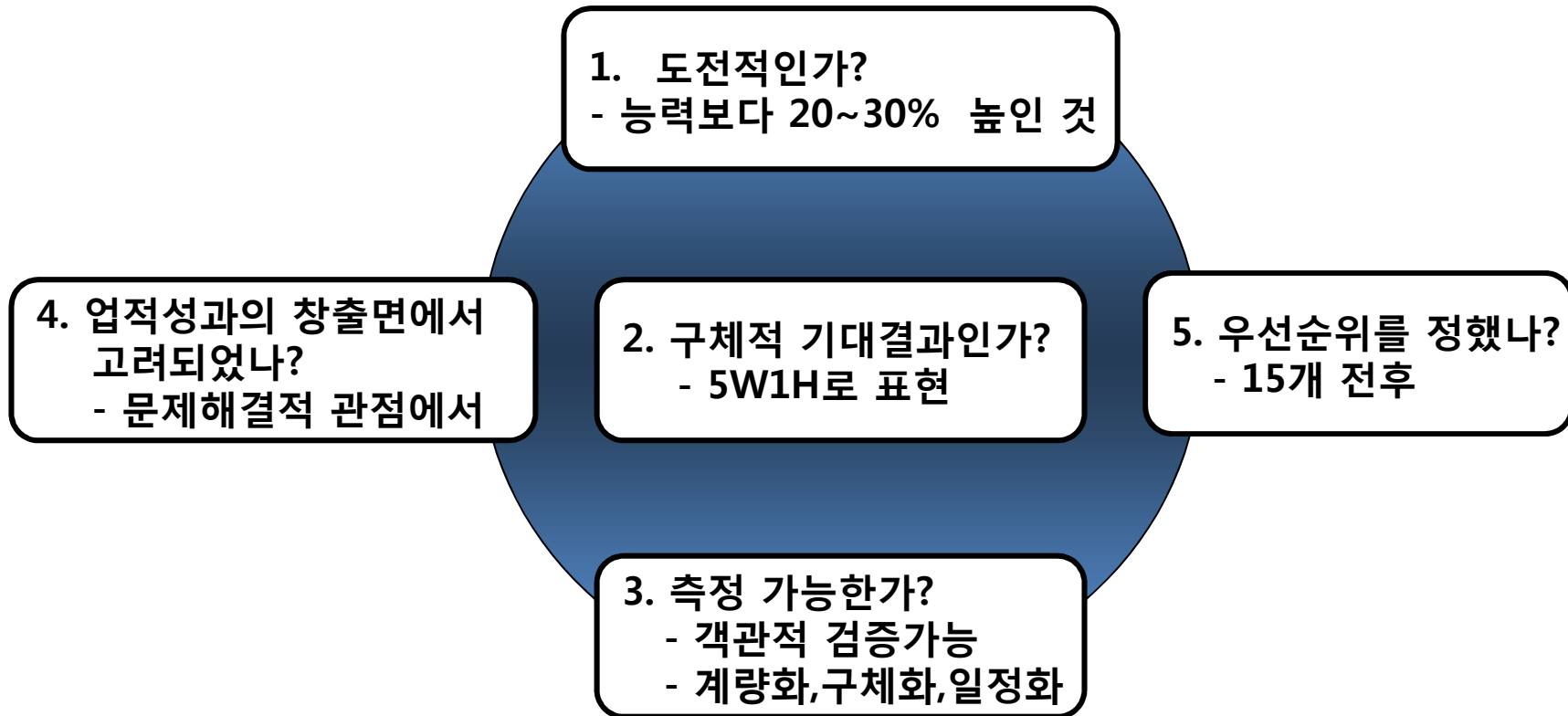


<목표관리(MBO) - 목표설정 프로세스>

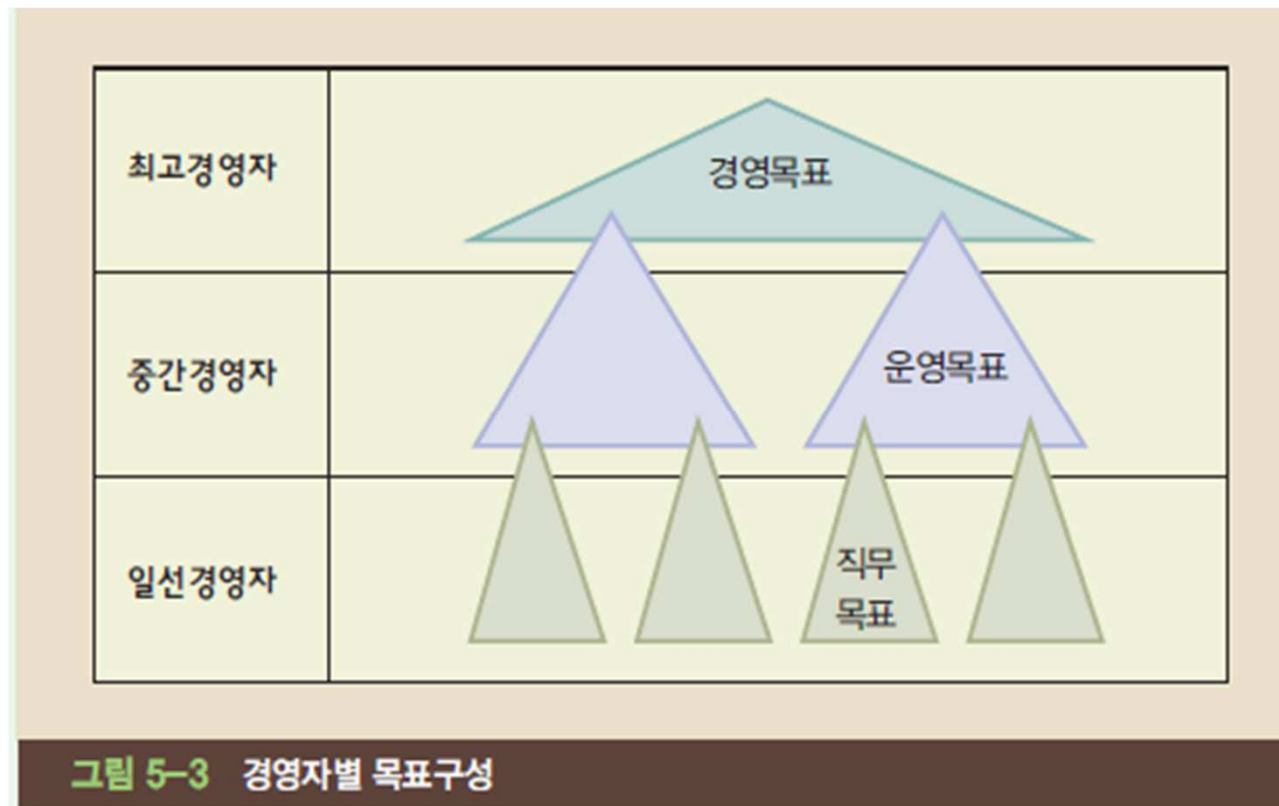


<목표관리 – Management By Objective>

목표 평가항목

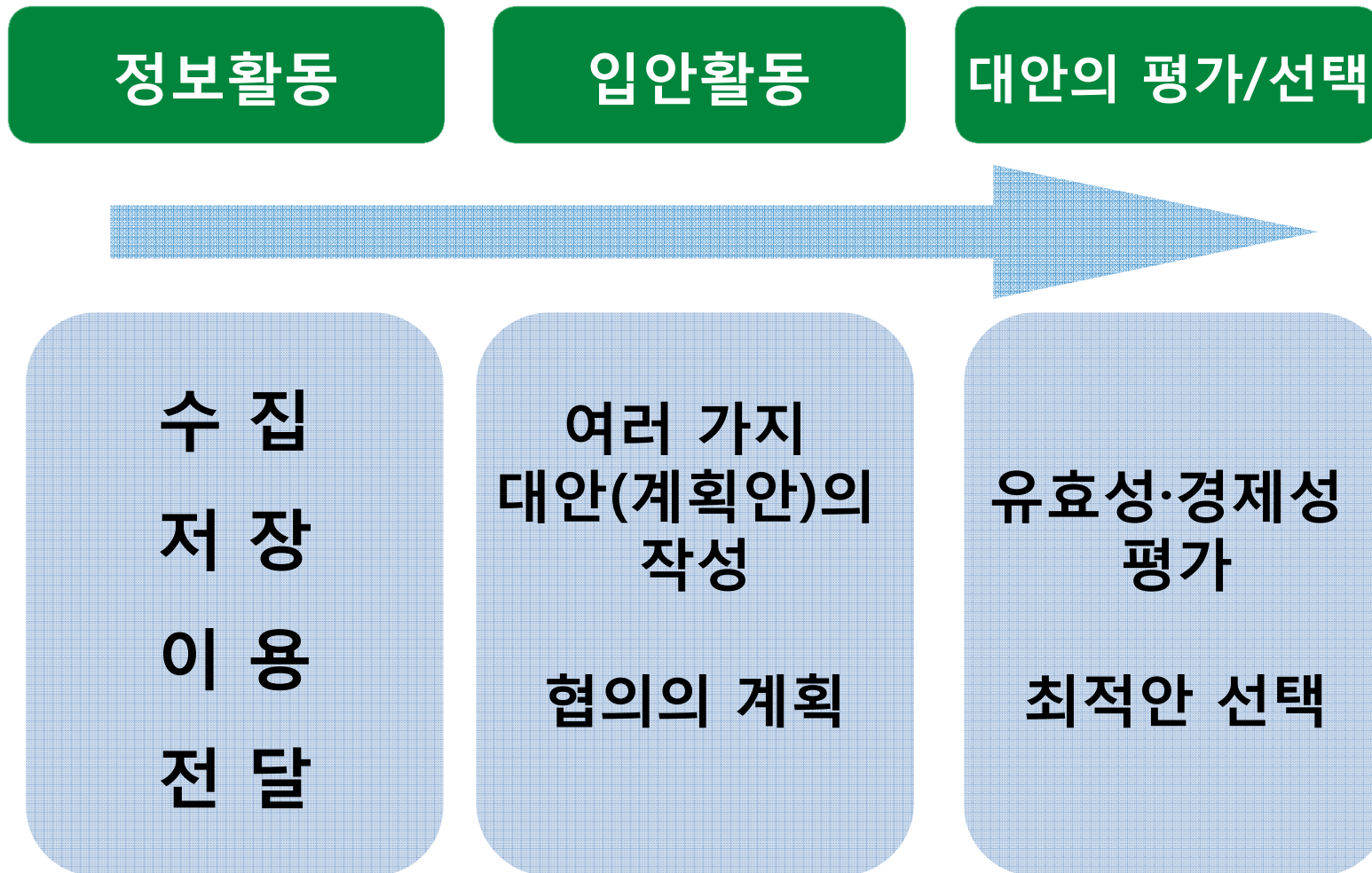


<목표관리 – Management By Objective>

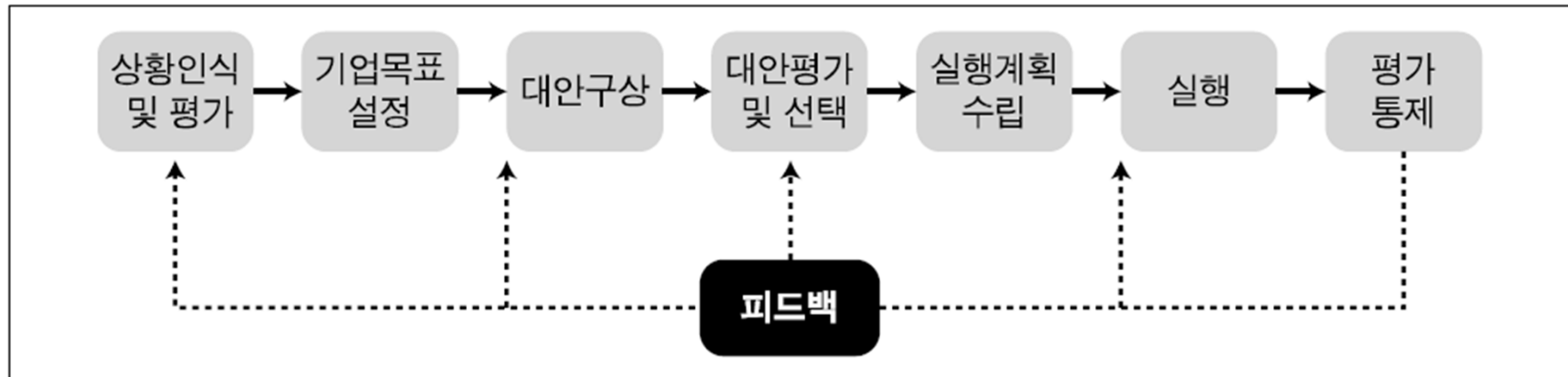


계획활동 4단계&7단계

경영계획 (brief process)



계획수립의 7단계



- 1) 상황인식 및 평가
- 2) 기업목표 설정
- 3) 대안 구상
- 4) 대안 평가 및 선택
- 5) 실행계획 수립
- 6) 실제 실행
- 7) 평가 및 통제



1. 경영목표 설정

- ✓ 기업의 사명(mission)을 토대로 경영목표(objective)를 설정하는 것
→ 계획활동의 첫걸음
- ✓ 기업 전체 목표를 수립하고, 이에 따른 각 부문별 목표를 세우는 방식이 적절
 - 최고경영자: 기업 전체 목표 수립
 - 중간경영자: 운영목표 수립
 - 일선경영자: 직무목표 수립

+스타벅스 사명서(Mission statement)

*To inspire and nurture the human spirit –
one person, one cup and one neighborhood at a time..*

인간의 정신에 영감을 불어넣고 더 풍요롭게 하기 위해
한 사람, 한 컵, 한 명의 이웃에 정성을 다한다



2. 경영계획안(alternative) 개발

✓ 경영계획안 개발 방법

- **브레인스토밍**

- 참여자가 자발적으로 여러 계획안 제안토록 하여 문제를 해결하는 방법
- 종업원이나 일선경영자부터 최고경영자까지 모든 계층 참석 가능
- 상향식 방법

- **최고경영자의 결정에 의존하는 하향식 방법**

- **벤치마킹 방법**

- 경쟁우위에 있는 기업의 경영활동을 비교 분석하여 경쟁우위를 이끌어내는 방법이 무엇인지를 발견하여 이를 적절하게 모방, 개선할 수 있는 계획안을 개발하는 방법
- 단순모방이 아니라 기업실정에 맞게끔 변형시켜야 함

3. 경영계획안 평가

✓ 계획안 평가방법: 현실성, 충족도, 적합성 고려

- 현실성(actualization) 분석 : 실현 가능 정도 분석
- 충족도(satisfactoriness) 분석 : 계획안이 의사결정의 상황을 만족시키는 정도 분석
- 적합성(reasonability) 분석 : 실행결과의 타당 정도 분석

4. 경영계획안 선택

- 주어진 여건에서 가장 유리한 대안(alternative)을 선택하는 것
- 가장 부적절한 계획안을 하나씩 제거해 최종적으로 최선의 계획안을 선택하는 방법이 일반적
- 두 개의 계획안이 비슷한 결과를 나타낸다면 적은 비용의 계획안 채택
- 실행결과의 효과 평가 - 피드백(feedback)

<사례>
초일류 브랜드의 브랜드 관리
기본에 충실하라 (Kevin Keller)



1. 초일류 브랜드는 고객들이 원하는 것을 남보다 앞서서 제공한다.
2. 초일류 브랜드는 변화를 받아들이면서 끊임없이 진화해간다.
3. 초일류 브랜드는 고객이 느끼는 가치에 맞춰 가격을 책정한다.
4. 초일류 브랜드는 차별성과 유사성이 혼합된 포지셔닝을 한다.
5. 초일류 브랜드는 일관된 커뮤니케이션 전략을 구사한다.
6. 초일류 브랜드는 브랜드 포트폴리오와 계층구조를 엄격히 관리한다.
7. 초일류 브랜드는 브랜드 자산 구축을 위해 마케팅의 모든 요소를 통합 관리한다.
8. 초일류 브랜드의 관리자는 브랜드가 소비자에게 주는 가치가 무엇인지 이해한다.
9. 초일류 브랜드는 한 브랜드에 대해 오랜 기간 지속적으로 지원한다.
10. 초일류 브랜드는 브랜드 자산의 원천을 항상 모니터링하고 감시한다.

21세기 계획활동은?

1. 글로벌 환경변화에 대응한 유연한 계획 수립

- 각기 다르게 펼쳐지는 외부상황에 신속하게 대처하기 위해서는 신속하고도 유연하게 계획을 수립하고 수정할 수 있어야 함

2. 체계적 자원관리를 위한 장기계획 필요

- 정보와 지식이라는 자원을 효율적으로 활용한 체계적이고 장기적인 계획을 세운다면 경쟁에 따른 위험을 줄일 수 있음

3. 최고경영자의 직접적 참여와 지원이 관건

- 장기적이고 전략적인 계획을 수립할 때 기업의 최종적인 의사결정에 책임을 지는 최고경영자가 적극적으로 참여하는 것이 관건
- 장기전략계획을 기업 내 전 직원들에게 공개하여 공감대를 형성하여 추진하는 것이 바람직함