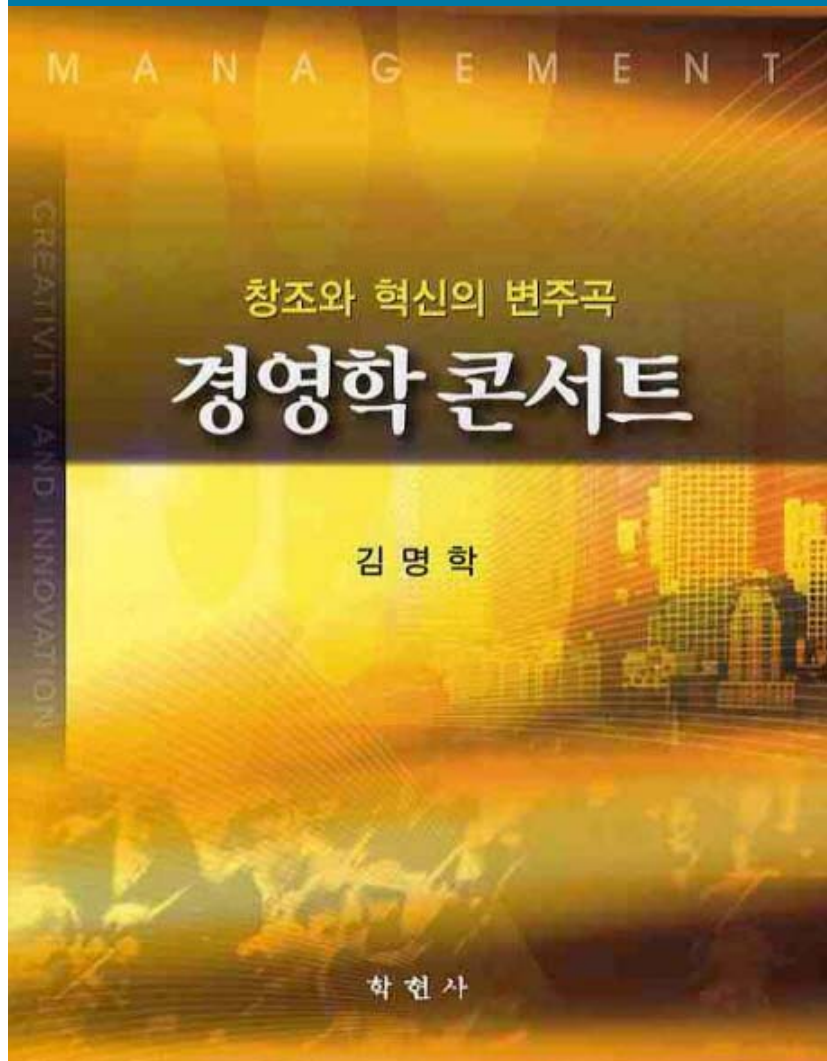


경영학 원론

Principles of Management

본 수업자료는 김명학(2010) 교수의 “경영학 콘서트 - 창조와 혁신의 변주곡” 교재를 바탕으로 한 경영학원론 강의를 위하여 작성·제공된 자료를 본 수업에 맞게 일부 수정 및 변경을 통하여 작성된 것임을 알려드립니다.



제7부. 경영의 부문별 활동

12장. 기능경영자의 업무활동

부산외국어대학교 경영학부
2017년 1학기

1. 마케팅관리 활동이란?

- 마케팅과 마케팅 관리의 개념
 - 마케팅(marketing) : 생산자와 소비자 사이에서 제품, 서비스, 아이디어 등의 가치를 창조하는 교환(exchange)을 성립시키기 위한 적극적인 활동
 - 마케팅관리(marketing management) : 조직의 목표를 달성하기 위해 마케팅활동의 대상이 되고 고객을 만족시키는 마케팅계획 및 전략을 수립하고 그것을 실행하며 통제하는 일련의 과정
 - 마케팅관리의 일반적인 과정
 - ① 마케팅문제 인식 : 강력한 경쟁상품의 출현, 기존 상품의 매출 둔화, 소비자 수요의 변화 등
 - ② 마케팅환경 분석 : 거시적 환경, 시장환경, 사내환경으로 대별
 - 거시적 환경 : 과학기술, 정치, 법규, 경제, 사회, 문화, 소비자 운동 등
 - 시장환경 : 경쟁기업, 유통기업, 원재료 공급업자, 소비자
 - 사내환경 : 재무력, 생산력, 기술력, 조직풍토
-

1. 마케팅관리 활동이란?

③ 마케팅목표의 설정 : 마케팅활동의 방향과 달성 수준을 결정

- 정량적 목표 : 매출액, 시장점유율과 같이 수치적으로 표현되는 양적 목표
- 정성적 목표 : 고객 만족도, 브랜드 이미지와 같은 질적 목표

④ STP전략 수립

- 시장세분화(market segmentation) : 전체 시장을 구매자가 가지고 있는 상이한 요구, 행동 및 특성을 기준으로 세분화하여 보다 효율적인 마케팅활동을 수행하려는 과정
- 표적시장(target market) 선정 : 여러 개의 시장 중에서 적합한 시장을 탐색하고 하나 또는 복수의 세분화 시장을 선택하는 활동
- 포지셔닝전략(positioning strategy) : 표적시장에서 경쟁사를 이길 수 있는 전략적 수단

⑤ 마케팅믹스의 개발

- 마케팅믹스(marketing mix) : 마케팅관리자가 마케팅활동을 수행하기 위해 쓸 수 있는 도구로 제품정책, 가격정책, 경로정책 및 촉진정책으로 구성

⑥ 마케팅전술의 전개

- 마케팅전략을 구체적인 마케팅활동으로 전개하는 것으로 4P 전략에 대응하는 구체적인 실행 계획을 수립필요
-

1. 마케팅관리 활동이란?

⑦ 마케팅활동의 실시

- 마케팅전술에 기초하여 제품개발, 광고, 판매촉진, 인적판매, 물적유통관리 등의 다양한 마케팅활동 실시

⑧ 마케팅실적의 측정과 평가

- 마케팅활동의 성과를 주, 월, 분기, 반기, 년 등의 단위로 매출액, 시장점유율, 이익 등의 수치에 의해 파악
- 목표와 실적을 대비하여 차이가 발생하면 원인 분석을 통하여 시정조치
- 측정/평가의 통제과정을 통하여 상황에 따라서는 목표 자체의 수정도 가능

• 소비자 행동

- ① 소비자의 구매행동 : 소비자는 구매결정과정을 거치는 동안 마케팅 요인 이외에 사회/문화적 요인, 개인적 요인, 심리적 요인에 영향을 받음
 - ② 소비자의 구매과정 : 소비자의 구매과정의 각 단계에서의 소비자 행동의 본질을 이해하고 소비자의 구매동기를 파악하여 효율적인 마케팅활동 수행 필요
 - 문제의 인식 -> 정보의 탐색 -> 대안의 평가 -> 구매결정 -> 구매 후 평가
-

1. 마케팅관리 활동이란?

- 마케팅믹스관리

- ① 제품관리

- 제품계획 : 소비자의 욕구에 부응하고자 신제품 개발, 기존 제품의 개선 및 새로운 용도의 발견 등 제품과 관련해서 수립하는 계획
 - 머천다이징(merchandising) : 소비자가 바라는 상품을 원하는 시기에, 원하는 장소에서, 원하는 수량을, 소비자가 지급할 수 있는 가격에 제공하는 계획
 - 신제품의 연구 및 개발 단계 : 아이디어의 발상, 수집, 평가, 신제품의 상품화 가능성에 대한 기술적/경제적 검토, 신제품의 설계 및 시제품(prototype)의 생산, 시험 판매를 통한 소비자 수용 정도의 검토
 - 제품 수명주기(PLC) : 하나의 제품이 시장에 등장하여 사라질 때까지의 과정
 - 도입기 : 신제품이 시장에 처음 나오는 단계로 손실 경우가 대부분
 - 성장기 : 매출액의 급격한 신장, 실질적 이익이 뚜렷하게 증가하는 단계
 - 성숙기 : 경쟁의 심화로 매출 신장이 둔화하는 단계
 - 쇠퇴기 : 매출액, 이익의 급격한 하락시기로 제품을 철수하게 되는 단계
-

1. 마케팅관리 활동이란?

② 가격관리

- 일반적인 가격결정 : 원가 중심, 수요 중심, 경쟁 중심 가격결정
- 신제품의 가격결정
 - 초기고가격전략(skimming pricing) : 신제품 개발 초기에 그 시장의 고소득층으로부터 많은 이익을 얻기 위해 높은 가격을 설정하는 전략
 - 시장침투가격전략(penetration pricing) : 신제품 가격을 낮게 설정하여 재빨리 시장에 깊숙이 침투하고 많은 수의 고객을 확보하여 시장점유율을 확대하려는 전략

③ 유통관리

- 유통관리의 분류
 - 상적유통관리(commercial distribution management) : 주문, 계약, 서류발행 등의 거래와 관련된 업무를 처리하는 것으로 유통경로관리와 유통기관관리로 분류
 - 물적유통관리(physical distribution management) : 재화의 공급과 수요를 연결하는 포장, 수송, 보관, 하역, 가공, 정보 등의 여러 활동을 유기적으로 조정/통합하여 하나의 독립된 시스템으로 관리
-

1. 마케팅관리 활동이란?

④ 촉진관리

- 촉진(promotion) : 소비자의 수요를 환기시키고 판매가 잘 되도록 하기 위해 소비자에게 여러 가지 방법으로 제품에 대한 호의적인 태도를 가지도록 하고 소비자의 구매 의욕을 자극하는 활동
 - 광고, 인적판매, 홍보, 판매촉진
 - 마케팅의 새로운 동향
 - 특수 마케팅의 비중 증대
 - 글로벌마케팅, 서비스마케팅, 비영리마케팅 및 그린마케팅 등
 - 최신 마케팅기법의 적용
 - 정보기술의 발달로 데이터베이스마케팅(다이렉트 마케팅), 맞춤형 마케팅, 관계마케팅, 하이테크마케팅 등의 첨단 마케팅기법을 적용하여 차별화된 경쟁우위 확보
-

2. 생산운영관리 활동이란?

- 생산과 생산운영관리의 개념
 - 생산(production) : 기업조직이 사용할 수 있는 생산 요소를 투입하여 가치 있는 산출물로 변환시키는 과정
 - 생산운영관리(production management) : 고객이 원하는 제품이나 서비스를 산출하는 시스템을 계획하며 조정하고 통제하는 활동
 - 생산운영관리 : 단순 제조활동뿐만 아니라 서비스업에 대한 비중의 증가에 따라 생산운영관리 또는 운영관리라는 용어로 대체
 - 생산운영관리의 목표 : 일반적으로 생산관리 부서의 목표는 원가, 품질, 시간, 유연성의 4가지
 - 생산운영관리의 일반 원칙
 - ❶ 표준화(standardization)
 - ❷ 단순화(simplication)
 - ❸ 전문화(specialization)
-

3. 인적자원관리 활동이란?

- 인적자원관리의 의의와 중요성

- 1960년대 전통적인 인사관리에서 1980년대 인적자원관리로 변화
- 인사관리는 확실성의 시대에 적용되던 것으로 1980년 이후 불확실성의 증가로 유연하면서도 체계적인 인사관리기법의 필요성 증가
- 기존의 인사관리에 비해 조직의 전략적 목적과의 통합을 중시하는 인적자원관리로 발전

- 인적자원관리의 개념적 정의

- 전통적 인사관리(PM : personnel management) : 인사기록, 급여, 복리후생 등 일상적 인사 관련 서비스와 행정적 업무에 중점
- 인적자원관리(HRM : human resources management) : 인재를 회사의 경쟁력을 좌우하는 핵심 자원으로 간주하고 조직성과에 기여하고 경쟁력을 향상시키는 전략기능으로 격상

- 인적자원관리의 중요성

- 최근 지식정보사회화로 '사람이 가장 중요한 전략적 자원'이 되고 있음
 - 조직의 인적자원관리는 조직의 목표뿐만 아니라 구성원의 개인적 목표와 양립할 수 있도록 수행되어야 함
-

3. 인적자원관리 활동이란?

- 인적자원의 관리활동
 - 확보활동, 개발활동, 보상활동, 유지활동, 조정활동
 - 인적자원의 확보관리
 - 인적자원계획
 - 인적자원 수요예측, 분석, 모집, 선발, 교육, 훈련, 이동과 같은 활동 계획 수립
 - 직무관리
 - 직무분석을 통하여 직무기술서와 직무명세서를 작성하고 이를 토대로 직무평가를 통해 직무가치에 관한 정보를 산출하여 직무를 설계
 - 직무분석 : 직무의 수행을 위해 요구되는 경험, 기능, 지식, 능력, 책임 등과 다른 직무와 구별되는 요인을 명확하게 밝혀 기술하는 과정
 - 직무평가 : 직무기술서와 직무명세서를 토대로 하여 각 직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 평가하여 상대적 가치를 결정하는 과정
 - 직무설계 : 직무분석과 직무평가를 토대로 하여 기업의 목표를 달성하기 위해 필요한 직무의 유형화, 직무의 내용 및 작업의 방법을 정의하는 과정
 - 인적자원의 채용관리 : 모집, 선발, 배치
-

3. 인적자원관리 활동이란?

- 인적자원의 개발관리
 - 사회화(socialization) : 오리엔테이션
 - 교육훈련 : OJT(on the job training)과 Off-JT(off the job training)
 - 경력개발(career development)
 - 인사고과(personal rating, performance appraisal)
 - 인사이동(personnel transfer)

 - 인적자원의 보상관리
 - 임금관리
 - 기본급 : 연공급, 직무급, 성과급, 직능급 등 노동의 제공에 대한 직접적인 대가
 - 부가급 : 직무수당, 각종 수당, 부수적 생활비 또는 직무환경의 차이에 따라 지급
 - 복리후생관리
-

4. 재무관리 활동이란?

- 재무관리 (financial management)의 의미
 - 경영활동에 필요한 자본의 조달과 운용에 관련된 재무적 의사결정을 효과적으로 수행하기 위하여 계획하고, 실행하고, 통제하는 일련의 활동
 - 자본조달활동
 - 시장구분
 - ① 직접금융시장 : 증권의 발행을 통하여 장기자금을 조달하는 자본시장으로 좁은 의미로는 증권시장이라고 함
 - ② 간접금융시장 : 은행이나 단자회사 등을 통하여 단기자금을 조달하는 금융시장
 - 자본조달의 결정요인
 - ① 자본비용
 - ② 조달기간과 자본의 용도
 - ③ 기업의 지배력
 - ④ 재무위험
 - ⑤ 금융시장 상황
-

4. 재무관리 활동이란?

- 자본조달방법
 - 장기자본 조달방법 : 보통주(common stock), 우선주(preferred stock), 사내유보(retained earnings), 사채(bond), 장기차입금(long-term borrowing), 리스(lease)
 - 단기자본 조달방법 : 단기차입금(short-term borrowing), 신용거래(credit transaction), 기업어음(CP : commercial paper), 팩터링(factoring)

 - 투자결정과 자본운용활동
 - 투자결정의 의미
 - 조달된 자본을 언제, 어디에, 얼마만큼 투입할 것인가의 의사결정
 - 미래의 수익을 기대하고 현재의 자금을 지출하는 것
 - 재무계획(자본예산계획)
 - 기업의 재무의사결정이 미래의 수익성, 성장성, 자금 사정에 미치는 영향을 예측하고, 기업의 목표이익을 달성할 수 있는 구체적인 자금의 조달과 운영에 대한 일련의 계획을 수립하는 활동
 - 일반적인 자본예산(capital budgeting)에 대한 의사결정 과정
투자목적의 설정 -> 투자대상의 선정 -> 투자대상의 현금흐름 추정 -> 경제성 분석 -> 투자대상의 실행
-

4. 재무관리 활동이란?

- 운전자본(working capital)의 관리
 - 운전자본 : 영업활동을 수행하기 위해 필요로 하는 자금
 - 현금관리, 유가증권관리, 매출채권관리

- 재무분석과 재무통제
 - 재무분석 : 합리적인 의사결정을 내리기 위해 주로 기업의 재무제표에 근거하여 기업의 재무적 건전도, 재무적 강/약점을 분석하는 것
 - 성장성분석 : 총자산증가율, 자기자본증가율, 매출액증가율, 순이익증가율 등
 - 유동성분석 : 유동비율, 당좌비율 등
 - 수익성분석 : 총자본순이익률, 자기자본순이익률, 매출액순이익률
 - 안정성분석 : 부채비율, 이자보상비율 등
 - 활동성분석 : 매출채권회전율, 재고자산회전율, 고정자산회전율, 총자산회전율 등
 - 질적 분석 : 기업 특성, 경영철학, 산업전망, 금융기관과의 관계 등
 - 재무통제 : 재무활동이 재무계획대로 실행되어 목표에 접근해 가고 있는지를 검토하여 재무활동의 효과를 높이려는 일련의 절차
 - 예산통제(budget control)와 투자수익률(ROI : return on investment) 관리

5. 회계관리 활동이란?

- 회계관리의 의의

- 회계(accounting) : 기업활동을 수행하는 과정에서 발생하는 수많은 경제적 변동들을 돈의 흐름으로 측정하여 이를 체계적으로 기록, 정리, 요약함으로써 이해관계가 있는 사람들에게 그들의 의사결정에 이용될 수 있도록 회계정보를 제공하기 위한 일련의 과정
- 회계관리의 종류
 - ① 재무회계(financial accounting) : 주주, 채권자 등의 기업 외부의 이해관계자들을 위한 보고 목적
 - ② 관리회계(managerial accounting) : 조직 경영자 또는 관리자를 위한 회계로 제조원가를 결정하기 위한 원가계산, 실적과 예산의 차이를 분석하는 예산통제 등
 - ③ 세무회계(tax accounting) : 세법에 따라 납세액을 계산하기 위한 회계로 광의의 재무회계의 일환
- 회계정보시스템(AIS : accounting information system) : 기업 재무에 관한 자료를 수집, 기록, 정리하여 경영자 및 외부 이용자가 의사결정에 이용할 수 있도록 지원하는 시스템

5. 회계관리 활동이란?

- 재무회계와 관리회계

구분	재무회계	관리회계
의의	외부보고 중심 기업의 재무상태와 경영성과에 관한 정보 제공	내부보고 중심 경영의사결정을 위한 정보 제공
목적	정보이용자의 경제적 의사결정에 유용한 정보 제공	경영자의 의사결정에 유용한 정보 제공
보고대상	다수, 다양한 외부 이해관계자	회사의 경영자(내부 이해관계자)
정보성격	과거에 대한 정보	미래에 대한 예측 정보가 많음
보고양식	재무제표	일정 양식 없음
법적규제	있음	없음

- 재무제표의 구성

- 재무상태표(statement of financial position) : 기업이 보유하고 있는 일정 시점의 재정 상태(자산, 부채, 자본)에 관한 정보를 축약하여 보여주는 재무제표
- 포괄적 손익계산서(statement of comprehensive income) : 기업의 일정 기간 동안의 수익과 이에 대응하는 비용 및 차익과 차손을 적정하게 표시해 주는 경영성과보고서
- 현금흐름표(statement of cash flow) : 일정 기간 동안 기업에 유입된 현금과 유출된 현금을 기업의 영업활동, 투자활동, 재무활동 영역별로 세분하여 그 내역을 제공하는 재무제표

5. 회계관리 활동이란?

- 자본변동표(statement of changes in equity) 또는 결손금처리계산서(statement of disposition of deficit) : 기업의 이익잉여금의 처분사항 또는 결손금의 처리사항을 명확히 보고하기 위한 재무보고서

 - 회계관리와 윤리
 - 재무제표는 정해진 시점에 정해진 기준에 따라 일반인에 공시
 - 공시 이전에 공인회계사 등 전문인의 감사를 통하여 공정성과 투명성 검증
 - '엔론'의 회계부정 사태
 - 미국의 경우에는 기업의 내부통제시스템과 외부감사체계를 강화하기 위해 '사베인-옥슬리법 (Sarbanes-Oxley Act)' 등 관련법을 정비하여 회계정보 생산과정을 투명하게 하고 경영자의 독단을 견제
 - 우리나라 역시 2011년부터는 모든 상장기업에 대하여 IFRS (International Financial Reporting Standards)를 적용하도록 하여 국제적인 회계관리기법과 윤리를 준수하도록 하고 있음.
-