

# 경영의 절대 지식



## Chapter 1. 일반적 조직 관리 프로세스

프랑스의 경영학자 앙리 파올은 조직일반의 전체적이고도 기본적인 관리 원칙을 단계 별로 나눴는데 오늘날 이 순환 과정은 일반적인 흐름으로 받아들여지고 있다. 예측-조직-명령-조정-통제의 5단계가 그것.

- 예측 : 회사를 둘러싼 환경 변화를 예측해 계획을 세우는 것을 말한다.
- 조직 : 업무들 간의 관련성이나 흐름을 고려해 적재적소에 배치하는 일, 지위체계를 결정하는 일, 기계 설비를 설치하거나 시설을 만들어 효율적으로 업무를 볼 수 있게 하는 일 등을 말한다.
- 명령 : 직원들에게 업무 지시와 동시에 커뮤니케이션을 통해 사기를 고취시키는 일을 말한다.
- 조정 : 업무가 정체되거나 혼란에 빠지지 않도록 하는 일이다.
- 통제 : 계획대로 업무가 실행되는지 체크하고 필요에 따라 궤도를 수정하는 일이다.

파올이 '관리'의 관점으로 경영을 설명한 뒤, 후속학자들은 이를 표방한 다양한 연구를 실시하게 되는 계기가 됐다.

## Chapter 2. 조직의 유지조건

미국의 경영학자 체스터 바나드는 '공통의 목적', '공헌 의욕', '커뮤니케이션' 이 세 가지를 조직의 성립요건으로 제시했다.

어떤 직원은 사직서를 제출하고 회사를 그만뒀고, 직원들의 높은 의욕에도 불구하고 경영실적이 내리막길을 걷기도 했다. 바나드는 이처럼 조직 성립 이후 발생하는 문제를 해결하기 위해 '조직의 유지조건'에 대한 연구를 실시하게 됐는데 결론은 '내부

균형'과 '외부균형'을 필수적으로 맞춰야 한다는 것이다.

이와 같은 2가지 균형 조직을 해산하지 않고 유지하는 것은 매우 중요한 요건이다. 조직의 목표를 달성한다면 유인을 구성원들에게 부여할 수 있게 되고, 유인은 구성원의 공헌 의욕을 더욱 고취하게 될 것이다.

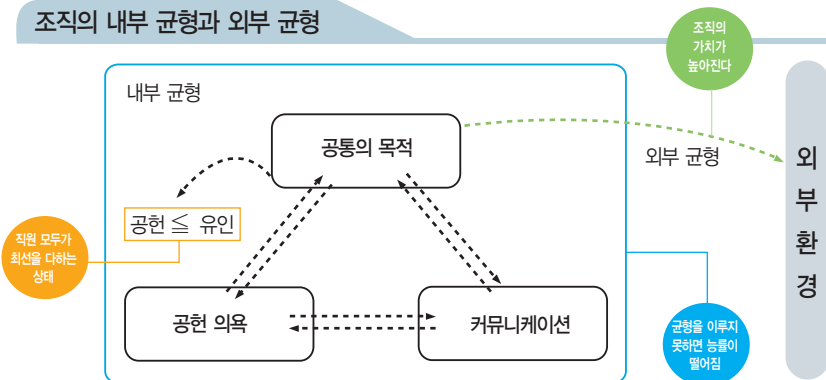
## Chapter 3. 종합 경영계획

기업의 수많은 경영계획들이 제각각 따로 만들어질 경우 기업에 틈이 생기게 된다고 주장한 조지 스테이너. 그는 종합 경영계획 모델을 제시하고 이를 규정했다.

우선 종합 경영계획 수립 전에 어떠한 단계로 계획을 수립할 것인지 선행과제를 결정하고 기업의 환경을 분석해야 한다는 것이다. 기업의 환경 분석에는 강점과 약점, 찬스와 기회, 위기가 어떠한 형태로 존재하는지 명확히 하는 것을 포함한다. 또 이러한 단계를 거치면 본격적으로 전략계획을 수립한다. '어떤 사업을 할 것인가?', '어떤 방식으로 기업을 경영해 나갈 것인가?' 등 도래할 미래의 환경 변화에 대한 대책을 세운다는 것이다. 이는 긴 안목으로 봤을 때의 기업 이미지를 의미하기도 하며 장기계획과 동일한 의미를 가졌다 할 수 있다.

이 과정을 거치면 전략계획을 실제 행동으로 옮기는 구체적인 작업을 거쳐야 한다고 말한다. 전략계획이 논스톱으로 목표에 이르지 않기 때문인데 전략계획과 다리역할을 하는 단기계획이 중요한 작업이라 하겠다. 또 당장 1년 이하의 계획 수립으로 미래를 당기는 당장의 과제를 해결해야 한다. 이렇게 모든 과정을 거치면 목표와 실제 성과를 비교하며 궤도를 수정하기도 하고 하나씩 실천해가야 한다.

### 조직의 내부 균형과 외부 균형



기본기가 강한 CEO가 실전에도 강하다.

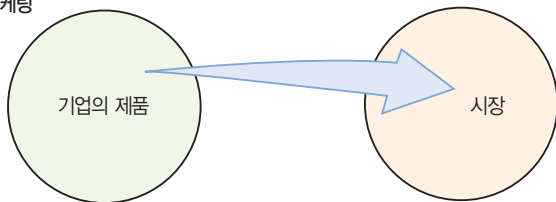
CEO가 알아야 할 기본기 지식 Tip! 경영의 절대지식에 대해 알아본다.

### Chapter 4. 시장 세분화와 타겟 마케팅

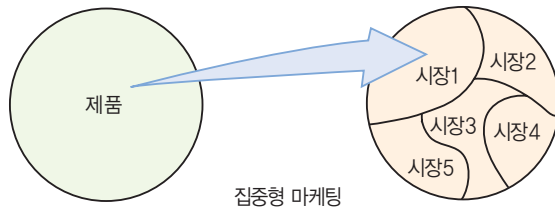
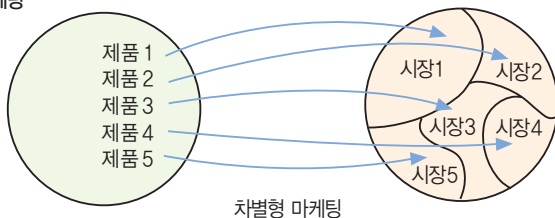
최근에는 타겟 마케팅이 주를 이뤄 고객이 누군지 알고 직접 다가가는 방법이 추세이다. 타겟 마케팅을 펼치기 위해서는 먼저 시장을 세분화해야 함으로 시장을 다음과 같이 나눌 수 있다.

#### 마케팅 기법

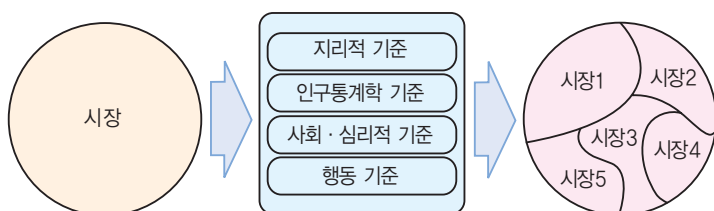
• 매스 마케팅



• 타겟 마케팅



#### 시장 세분화의 기준



이런 기준들을 적절히 결합해 시장을 나누고 대상 고객을 명확히 해야 한다. 그러면 어떤 제품을 제공해야 하는지, 가격은 어느 선이 좋을지, 어떤 유통 경로를 사용해야 하는지 등의 마케팅 믹스를 효과적으로 실행할 수 있게 된다.

### Chapter 5. 브랜드 전략

버클리대학 하스경영대학원 교수 데이비드 아키는 브랜드를 기업의 '자산'으로 관리하는 것이 중요하다고 역설하며 '브랜드 자산'을 만드는 요소에 다음과 같은 것들이 있다고 제시했다.

- 브랜드 인지** 브랜드가 어느 정도 알려져 있는가?
- 지각 품질** 고객이 그 브랜드에서 생산한 제품의 품질에 어떤 이미지를 가지고 있는가?
- 브랜드 충성도** 브랜드에 대한 충성도가 높은가, 낮은가?
- 브랜드 연상** 고객이 그 브랜드에 대해 어떤 이미지를 갖고 있는가?

그는 “경쟁이라는 측면에서 보면, 제품은 서로 닮아가는 운명에 처해있다. 예를 들면 새로운 기능이 부가된 제품이 등장하면 그것을 본뜬 제품이 뒤이어 생산되는 식으로 말이다. 그러나 아무리 모방된 제품이 생산되더라도 확실한 브랜드 자산만 있다면 높은 수준의 브랜드 충성도를 유지할 수 있다”고 말한다. 물론 앞에서 설명한 것들이 경영의 절대지식이라 할 수는 없을 지도 모른다. 단지 “설명한 자료를 참고해 성장하는 벤처기업의 발걸음을 조금 가볍게 하고 노력하는 벤처인의 모습을 잃지 않길 바란다”고 그들은 전한다. (참조 - 경영의 절대지식 50)