
마케팅과 관련 직업

한 장 희

경영학박사, 전남대학교 경영대학 교수
062-530-1437; hanjh@chonnam.ac.kr

성공의 필요조건

성공이란...

바라는 바, 즉 목표를 이루는 것

부자가 되려면...

(출처: 『10년 안에 10억 벌기』)

- ▶ 자신도 부자가 될 수 있다는 긍정적인 사고
- ▶ 시간 범위를 명시한 구체적인 목표(예: 10년 안에 10억 벌기)
- ▶ 목표를 달성할 수 있는 좋은 방안을 찾을 수 있는 전문지식
- ▶ 실행
- ▶ 끈기 있는 노력

成功의 필요조건

- ▶ 올바른 일을 찾아
- ▶ 열심히, 그리고
- ▶ 끈기 있게 노력하는 것

재테크 달인 김생민, 출연료 모아 10억 (중앙, 06. 9. 12)

방송국 녹화장의 출연자 대기실에서 펼쳐지는 진풍경 하나. 음성응성 연예인들이 잔뜩 모여 있는 틀을 비집고 헤쳐 들어가면 그 중심에는 거의 반드시 개그맨 김생민이 있다. 여기서 중요한 사실은 사람들이 그에게 귀를 바짝 기울이며 듣는 얘기는 연예가 뒷 소식이나 닐 피부에 딱딱 와 닿는 생생한 재테크라는 것. 참고로 김생민은 방송생활 14년 동안 행사나 광고 출연 한 번 없이 오로지 발로 뛰는 리포터 출연료로 무려 10억원 이상을 모았다. 덕분에 방송국에서는 공식적인 경제전문가로 정평이 나 있는 그에게 얼마 전 잊지 못할 재무상담이 있었다는데.

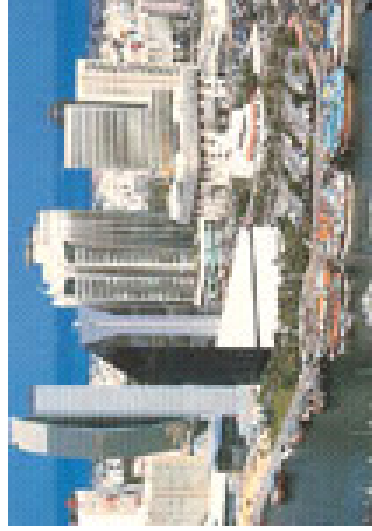
"화장실을 갔다 우연히 가수 '비'를 만났어요. 간단히 인사하고 불일 보러 들어갔다 나오는데 밖에 비가 서 있다라고요. 저 만나려고 기다리고 있었다고. 그러고는 평소 제 얘기를 많이 들었다며 저에게 재테크 조언을 해달라고 하더라고요. 세상에 부러울 것 하나 없을 것 같은 세계적인 스타인 비에게 감히 제가 가지고 있는 소박한 경제상식을 조금 나누었죠."

김생민이 남다른 경제 관념을 갖게 된 결정적 계기는 고3 수험생 시절, 갑자기 집안이 기울며 당시 방 2개짜리 집에서 두 명의 누나와 엄마.아빠, 그리고 뇌졸중으로 거동이 어려운 할머니가 함께 살아야 했다. 그때 누울 곳이 없어 고시원 지하방에서 지내며 굳게 결심했다. "20대에 내 집을 갖는 것을 목표로 삼았어요. 일단 학비부터 벌어야겠다는 생각에 편의점에서 아르바이트를 했는데 그때 신문 가판대에 우연히 '최진실 CF 출연료 2억'이란 대문짝만한 기사를 봤죠." 그 한 줄 때문에 연예인은 되었지만 현실은 냉정했다. CF는 커녕 방송 출연도 녹음지 않았던 그가 여전히 힘겹게 사는 연극계 선배들을 보며 계도를 수정했던 것. "일단 연예인이라는 거품을 걷고, 어깨의 힘도 뺏죠. 그리고 다른 연예인들이 기피하는 3D프로그램인 촬영 시간은 길고, 방송은 짧게 나오고, 여기에 출연료까지 적은 역할이라도 무조건 다 했어요. 고정된 수입이 있어야 했거든요."

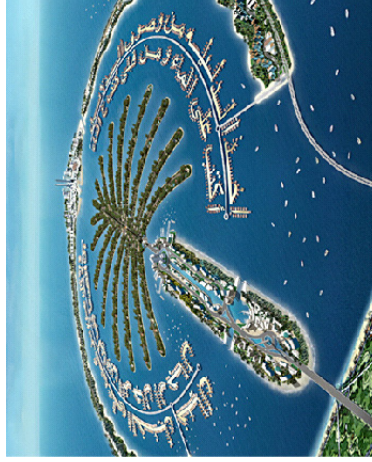
그 후 피 같은 돈이 조금씩 통장에 모이기 시작했지만 그래도 '부자'의 길은 기약 없고, 한없이 멀게만 느껴졌는데. "어떻게 하면 부자가 될 수 있는지 아무도 가르쳐 주지 않더라고요. 그런데 모르면 물어보라고, 경제의 'ㄱ'자도 모르지만 무작정 책부터 사서 공부할 시작했죠. 열심히 파고들다 보니까 '아는 것도 돈'이더라고요." 특히 경제박사 김생민이 조언하는 부자의 첫걸음은 무엇일까. **"돈이 얼마나 있는가보다 내가 경제에 얼마나 '관심'이 있는지가 중요함니다. 그리고 목표를 가지고 계획하세요. 같은 오늘은 살아도 10년 후는 분명 하늘과 땅 차이라는 사실."**



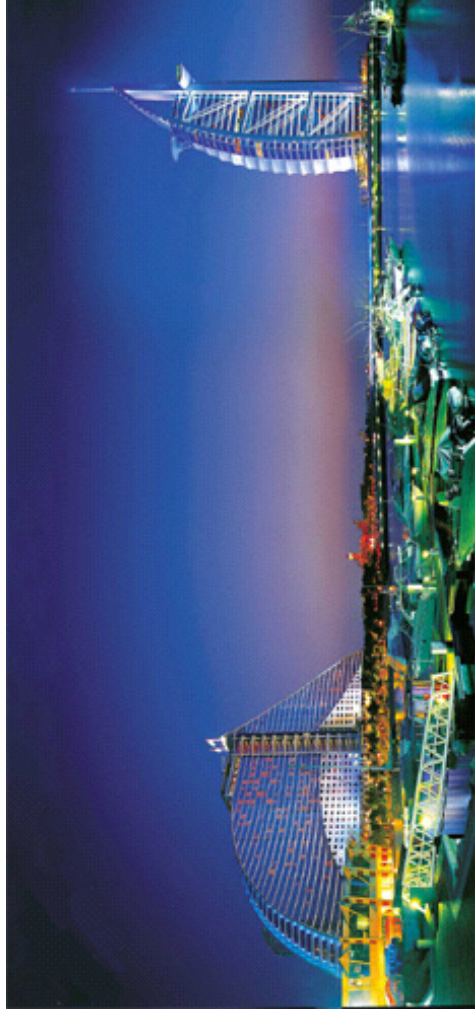
Dubai : The Destination of Next Generations



개발된 두바이 시내 모습



두바이 앞바다에 건설 중인
Palm Jumeira



밀려오는 파도 모양의 주메이라 비치 호텔(왼쪽)과 바다에 뜬 오토의 바람 안은 돛 모양의 버즈 알 아랍호텔이 있는 두바이의 주메이라 비치 밤풍경

The Only Limit Is Our Dream, Imagination!

▶ 왜 사람들이 나를 따르는가, 내 물건을 사는가?

- ◆ 설득, 동기부여 (내가 바라는 일을 열성을 다해 하도록 만드는 것)
- ◆ 노력/말 듣기 → 내가 원하는 일에 성공 → 보상 → 자기 소망 달성

▶ 마케팅은 다른 사람이 바라는 바를 이룰 수 있게 해주는 기능

- ◆ 무언가 마케팅하고 싶다면, 누구의 어떤 희망을 실현시킬 수 있는 그것을 언제까지 누가 어떻게 만들어 갈 것인지를 정해야 함
- ◆ 우리의 앞을 가로막는 것은 우리의 꿈과 상상력의 부족밖에 없다!

경영이란...

“이 세상 모든 일에는 언제나 더 잘할 수 있는 방법이 있다.”

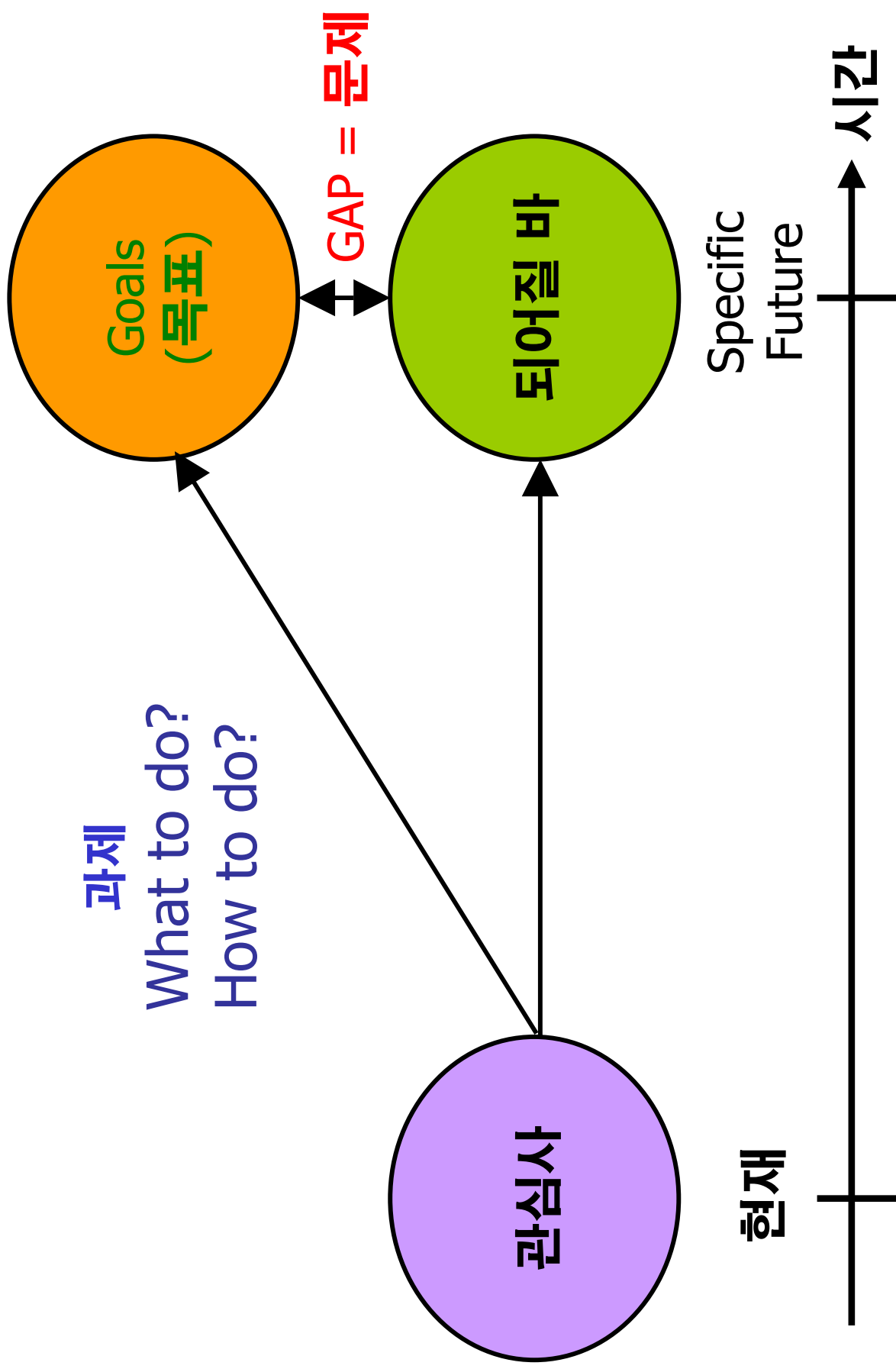
경영(management)

- ▶ 목표를 설정하고
- ▶ 그 목표를 더 잘 달성할 수 있는(더 좋은) 방법을 찾아
- ▶ 실행하고
- ▶ 통제하는 과정

목표(goals, objectives)

- ▶ 목표: 이상적인 미래 모습
- ▶ 문제: 이상적인 미래 모습과 예상되는 미래 모습의 차이
- ▶ 과제: 문제의 극복 방안
 - 무엇을: 어떤 변수를 (劍, 刀, 棒, 拳, 內攻, etc.)
 - 어떻게: 조작 방법(소림권법), 순서(초식), 정도(6成 功力)

목표, 문제, 과제



기업의 존속 · 성장과 요소 기능

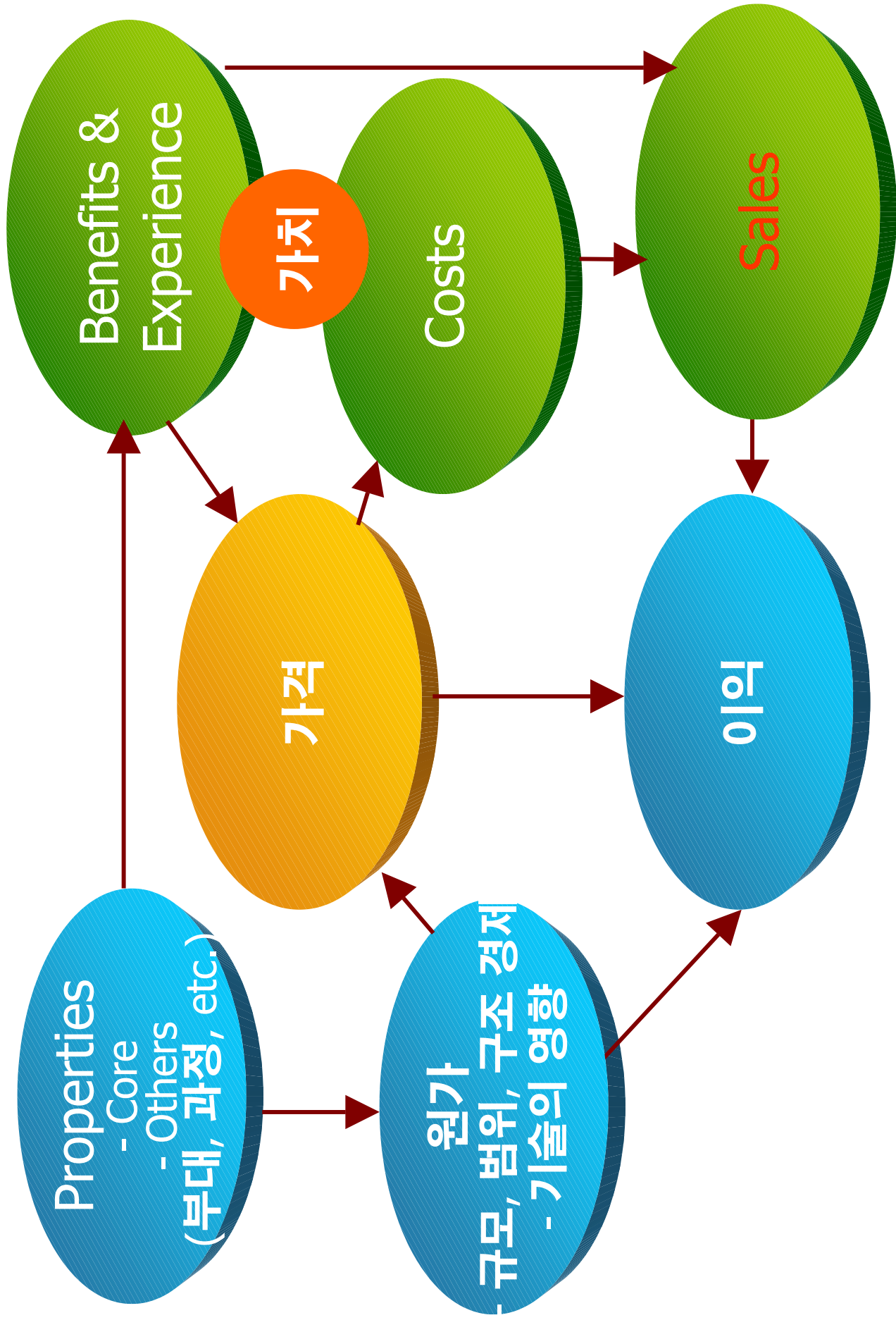
시장경제체제 기업: 부가가치 생산 · 판매 통해 이익 추구



- ▶ 수요와 공급의 과부족에 따라 각 기능의 상대적 중요성이 달라짐
- ▶ 지금은 판매의 시대; Buyers' Market
- ▶ 판매되지 않은 재고는 자산이 아닌 부채 (비용 발생)

경영은 이 기능들을 더 잘(유효성, 효율성 등) 수행하려는 노력

기업 이익결정 메커니즘



기업의 존속 · 성장과 경영정책과제

왜 팔리나?

- ◀ Value Drivers
 - 사업선정
 - 경쟁우위의 확보

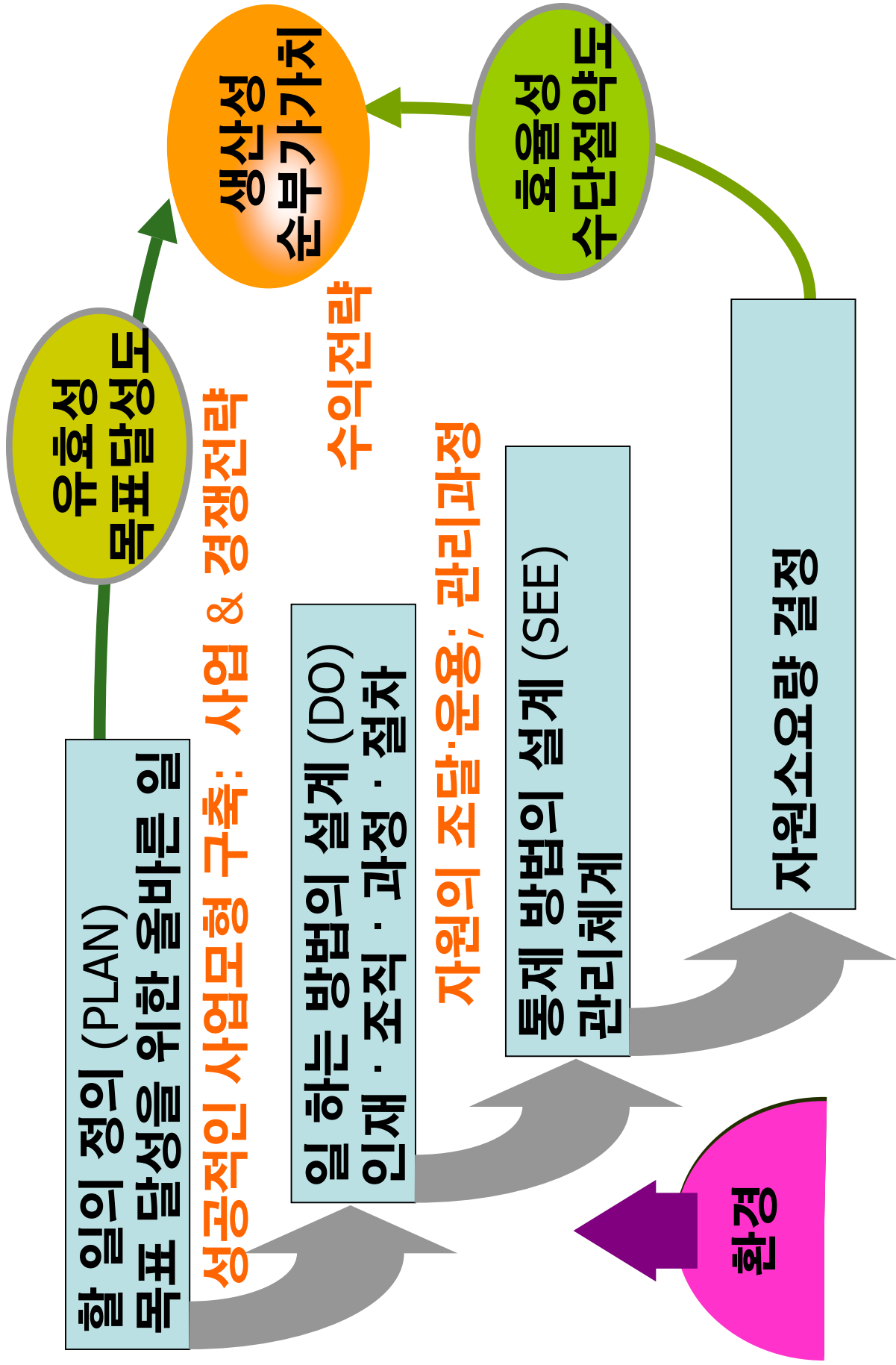
왜 벌리나?

- ◀ Cost Drivers & Value Drivers
 - 자원의 조달과 운용 (비용과 품질)
 - 시장전략 (판매량과 가격)

어떻게
지속되나?

- ◀ 사업의 지속성
- ◀ 경쟁우위의 지속성
- ◀ 이해관계자와의 우호적 관계 지속성

기업 전략의 내용



이익전략의 유형

이익의 수학적 원천

- ▶ 이익 = 수익 (Revenue) - 비용 (Costs)
= (매출량 X 단위당 가격) - 비용
= 매출량 X (단위당 가격 - 단위당 원가)
= 매출량 X 마진
- ▶ 양변을 투자액으로 나누면: 투자수익률 = 투자회전을 X 마진을
- ▶ 이익 전략의 두 가지 유형: 회전을 높이기 vs. 마진을 높이기
 - 호박 한 바퀴 구르나, 조백 바퀴 구르나...
 - 마진은 가격과 원가의 차이: 가격결정력과 원가절감능력이 필요

이익전략 유형별 적합한 상황

- ▶ 이익을 크게 증진시키려고 할 때 (vs. 적정 수준의 이익만을 원할 때)
- ▶ 핵심 자원의 제약이 있는 경우: 마진을 전략이 필연적
 - 의사의 경우: 총 업무시간 제약, 환자당 소요 진료시간 존재, 단위시간당 마진이 높은 환자를 치료하지 않는 한 이익 일정 한계
- ▶ 시스템과 조직을 활용할 수 없는 한, 회전을 전략으로 큰 이익 못 냄
 - 기업은 조직을 통해 핵심 자원을 상당한 정도로 증대시킬 수 있음

생명보험업계 2004년도 대상 수상자



이경 SK생명 팀장



박현숙 금호생명 팀장



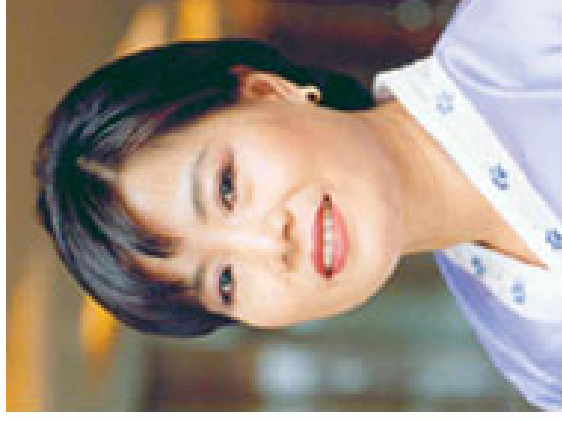
임한기 동부생명 설계사



라순길 동양생명 설계사



정안숙 신한생명 설계사



김준남 흥국생명 설계사

생보업계 2004년도 대상 수상자의 전략

- 이경(49) SK생명 서울지점 팀장
 - 96년부터 보험영업을 계속; 대상만 무려 8차례 수상
 - **보험업계 최다 고객 보유**: 현재까지 700개 기업과 단체계약, 보유 고객 총 5500명
 - 고객에게 신뢰를 주는 게 보험영업에서 가장 중요
 - 보험은 장기적으로 가족의 행복을 지키는 훌륭한 수단
- 박현숙(58) 금호생명 한양지점 팀장
 - 50세 늦깎이로 보험영업에 뛰어들어 8년 만인 지난해 이어 연속 수상
 - 박 팀장의 차별된 전략은 '**부자마케팅**': 은행 PB마케팅을 벤치마킹
 - 부동산 컨설팅회사나 중개업소를 운영하는 경영주나 간부를 대상으로 부동산과 보험을 상담해주며 친분과 신뢰를 쌓고 보험 플랜을 제공
- 임한기(37) 동부생명 동서울지점 설계사
 - 7년째 동부생명 설계사; 입사 첫째 연도상 수상 후 계속 수상
 - 전통적으로 **보장성 보험의 성격이 강한 단체보험을 주로 판매**
 - 보통 오전 8~9시 사이에 고객 사무실을 방문해 10분 간 간단하게 설명
 - 주로 저렴하면서도 필요한 보장을 고루 갖춘 단체보험 장점을 알림
- 라순길(54) 동양생명 경기지점 설계사
 - 입사 3년 만인 지난해 연도대상을 차지한 데 이어 올해 연속 수상
- 정안숙(40) 신한생명 중부지점 설계사
 - 정씨는 보험영업을 시작한 지 10년 만에 **VIP마케팅으로** 대상을 수상
 - VIP마케팅 첫 단계로 골프를 배움; 틈만 나면 골프연습장에서 퍼팅 연습에 집중
 - 라운딩을 나가면 5~6시간 대화 및 고객별 맞춤형 컨설팅이 가능하다는 점에 착안
- 김춘남(45) 흥국생명 설계사
 - 지난해 이어 2년 연속 흥국생명 보험왕상을 수상
 - 2004년 한 해 동안 신규 계약 160건, 수입보험료 25억원으로 2억3000만원의 소득
 - 고객에 대해 끊임없이 공을 들인 결과: 한 달 우편 배송 자료가 1,000건에 달함
 - 고객에게 도움이 될 만한 재테크 관련 자료, 명언, 시, 신상품 소개자료 등을 우송

마케팅이란... 판매를 통해 수익을 창출하는 기능

마케팅의 주체

개인 혹은 조직 (단, 현대 마케팅론은 기업마케팅 중심)

목적 달성 수단

- ▶ 교환
- ▶ 반대급부를 제공하고 합의를 얻어 목적물 획득

제공물

교환을 위해 교환상대방에게 제공할 수 있는 모든 것
제품·서비스, 사람(연예인, 남녀, 후보자), 국가·조직(월드컵),
아이디어(소년소녀가장돌기), 운동경기, 장소(관광지) 등

교환의 창출·유지

신규시장(고객)의 창출 및 기존시장과 교환관계 지속

시장

- ▶ 교환의 상대방
- ▶ 마케터가 원하는 것을 가진 개인·조직

시장의 관리

- ▶ 교환의 가능성을 교환으로 실현시키는 기능
- ▶ 원하는 방향으로 시장의 행동을 유도(direct)
- ▶ 시장의 요구 변화에 적응하고 시장을 선도
- ▶ Appeal then Being Accepted

시장 관리의 수단

- ▶ 마케팅 활동의 믹스
- ▶ 제공물, 가격, 유통, 광고 등 커뮤니케이션, 관계관리

기업전략과 마케팅

왜 팔리나?

◀ Value Drivers

- 사업선정
- 경쟁우위의 확보

마케팅

왜 벌리나?

◀ Cost Drivers & Value Drivers

- 자원의 조달과 운용 (비용과 품질)
- 시장전략 (판매량과 가격)

마케팅

어떻게
지속되나?

◀ 사업의 지속성

◀ 경쟁우위의 지속성

◀ 이해관계자와의 우호적 관계 지속성

마케팅



Regis McKenna says...

"Marketing is Everything."

마케팅 컨셉트에 따른 환경 및 정책 변수

관리 목표

- ▶ 기업의 산출물(outputs)에 대한 수요의 양과 시점의 조절
- ▶ 기업 산출물의 교환(exchange)에 장애가 되는 요인의 제거

환경 변수

- ▶ 최종 고객 (Customers)
- ▶ 경쟁자 (Competitors)
- ▶ 기업 자체 (Company): 기업 value-chain 구성자의 역량과 자원

정책 변수

- ▶ 사업 (표적시장 및 가치) 선정과 경쟁우위 확보
- ▶ 가치(혜택)와 가격 <윤석철>
 - △ 소비자의 필요를 인식 (감수성)
 - △ 필요에 맞는 제품/서비스의 기획 (상상력)
 - △ 기술적 타당성의 확보 (탐색시행)
 - △ 경제적 타당성 (원가, 가격)의 확보 (생산성)

수요 상황에 따른 마케팅 과업

| 수요 상황 | | 마케팅 과업 | | 명칭 | |
|-------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 수요량 | 부정적 수요 | 수요의 전환 | 전환적 마케팅 | 수요 < 공급 | 자극적 마케팅 |
| | | 수요의 창조 | 개발적 마케팅 | | 재(再)마케팅 |
| | | 수요의 개발 | 유지적 마케팅 | | 반대적 마케팅 |
| | | 수요의 부활 | 대항적 마케팅 | | |
| | 완전 수요 | 수요의 유지 | 동시화 마케팅 | 수요 = 공급 | |
| | | 수요의 감축 | 수요 > 공급 | | |
| | | 수요의 파괴 | | | |
| | 불균칙 수요 | 수요의 과잉 | 수요 존재 | 불균칙 수요 | |
| | | 수요의 과소 | | | |
| | 수요시점 | 불일치 | 공급과 일치 | 수요 존재 | 불일치 |
| 일치 | | | | | |

교환의 실현과 경제적 분리의 해소

| 경제적 분리 | 마케팅 기능 | 마케팅 활동 |
|--------|--------|-------------------------|
| 정보적 분리 | 정보기능 | 시장조사, 광고, 촉진, 지명구매, 불평 |
| 가치적 분리 | 가치조정 | 가격협상, 광고 등 커뮤니케이션 |
| 수량적 분리 | 분산·수집 | 분산, 수집, 포장 |
| 품질적 분리 | 유별·등별 | 표준화, 품목별 분류, 등급별 분류 |
| | 구색화 | 품목 및 등급별 조합 |
| 소유적 분리 | 구매·판매 | 계약, 명의이전, 물품인도 |
| 공간적 분리 | 운송 | 집화, 배송, 적화, 상하차, 검수, 포장 |
| | 보관 | 재고관리, 하역, 포장, 유통가공 |
| 결제적 분리 | 금융 | 대출, 외상, 수금 |
| | 보험 | 위험관리, 안전관리, 위험 pool |

보름달을 꺾습니다! 가능할까요?



광주광역시 북구 탐방 중 "가사문학 유적지"



자연, 그 웅장함과 조을
북구의 볼거리와 명소를
찾아가는...북구 탐방



공 원

- 무등산도림공원 →
- 우치공원 →
- 중외공원 →

사적지

- 5.18 묘지 →
- 충장사 →
- 충민사 →
- 경열사 →
- 충효동도묘지 →
- 무진고성 →

박물관

- 국립광주박물관 →
- 시립민속박물관 →

유원지

- 패밀리랜드 →

호수.강

- 광주호 →

가사문학 유적지

- 풍암정 환벽당
- 독수정 식영정
- 취가정 소쇄원
- 면암정 송강정
- 명유헌원림 →

어느 가게에 주문하시겠어요? 왜요?

50년전부터
장승동 **동동이 할머니 찰쌈**
타 업체와의 비교를 사용합니다.
가격, 장승동에는 50년의 사랑을
가장 낮은 **5500원**이 판매되고 있습니다!!

동동이 할머니 찰쌈

죽발의 원가가 아닌 시진

| 보쌈 | 죽발 보쌈김치 | 세트 | 4만원 / 3만5천원 |
|-----------|---------|---------------|-------------|
| 특대 27,000 | 27,000 | 장만국수·부침개·참표수 | |
| 대 23,000 | 23,000 | 쌈무·무우김치·새우젓 | |
| 중 20,000 | 20,000 | 이채김치·와사비·보쌈김치 | |
| 소 17,000 | 17,000 | | |

신속 배달 우산점 **251-1472**
영업시간 오전11시~새벽2시까지

상단: 02-263-9320 3층: 02-263-9320

광주 왕죽발·보쌈

알다리왕죽발만 고집합니다. 매일매일 직접 삶습니다.

1 세트·메뉴
왕죽발대+보쌈대+장만국수+죽발김치+국물+이채김치
+병풍라+병사이다+관급봉투+쿠폰2장 **₩45,000**
왕죽발중+보쌈중+장만국수+죽발김치+국물+이채김치
+병풍라+병사이다+관급봉투+쿠폰2장 **₩35,000**

2 왕죽발
대 ₩25,000
중 ₩20,000
소 ₩17,000

3 보쌈
대 ₩25,000
중 ₩20,000
소 ₩17,000

4 서비스
장만국수 죽발김치
또는 보쌈김치
이채김치 국물
병풍라 또는 병사이다
관급봉투, 쿠폰 1장

쿠폰재활용: 쿠폰 10장을 모으시면
죽발 또는 보쌈 서비스
가량이 많아집니다!

T. 264-6693

양은 최고! 영양은 만점!
영양 왕죽발·보쌈
맛자랑·멋자랑이 지정한 맛있는 집!

영양세트
죽발·보쌈+장만국수+해물왕파전+
보쌈김치+이채김치+국물+참표수
모두 합쳐 = ₩35,000

죽발 보쌈
특대 ₩29,000
대 ₩23,000
중 ₩20,000
소 ₩17,000

영양이 있습니다
영양이 있습니다
영양이 있습니다

영양 왕죽발은
죽발·보쌈+장만국수+해물왕파전
보쌈김치+이채김치+국물+참표수(1.5리)
모두 합쳐 = ₩40,000

영양 왕죽발은
죽발·보쌈+장만국수+해물왕파전
보쌈김치+이채김치+국물+참표수(1.5리)
모두 합쳐 = ₩45,000

서비스: 해물왕파전, 보쌈김치, 장만국수, 무우김치, 이채김치, 참표수, 쿠폰
타 영양 왕죽발이 있거나
전화번호를 확인하세요!!

영업시간 11시~새벽2시

T. 269-8200

쿠폰재활용
(10개 죽발 또는 보쌈)

카드결제가능 1588-3300으로 연결되지 않으면 장승동 왕죽발보쌈의 제민장이 아니므로 유사점(영양) 주의!!

죽발 특대/대/중/소
보쌈 특대/대/중/소

매운양념죽발 대/중/소
장승동 왕오리

A 세트 B 세트
죽발(대)+보쌈(대)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

죽발(중)+보쌈(중)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

죽발(소)+보쌈(소)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

후다포로 비를 연결합니다
장승동입니다!!
1588-3300
영양우유/신속배달
지원
시범점까지 배달

장승동 왕죽발 보쌈

부구점 265-9696

죽발 특대/대/중/소
보쌈 특대/대/중/소

매운양념죽발 대/중/소
장승동 왕오리

A 세트 B 세트
죽발(대)+보쌈(대)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

죽발(중)+보쌈(중)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

죽발(소)+보쌈(소)
+장만국수+참표수
+이채김치+부침개
+관급봉투+이채김치+참표수

후다포로 비를 연결합니다
장승동입니다!!
1588-3300
영양우유/신속배달
지원
시범점까지 배달

장승동 왕죽발 보쌈

부구점 265-9696

황금사과, 수익률이 좋은 상품일까요?



日 롯데백화점 본점 청과매장을 찾은 고객들이 경상북도 문경에서 재배된 황금사과를 일반 사과와 비교하며 신기해 하고 있다. 황금사과는 일반 부사종을 비닐에 씌워 키운 개량종으로, 일반적인 사과와는 달리 색이 황금색을 띠는 이색 과일로서, 외부로의 영향소 파괴를 최소화 시켜 당도나 향이 일반 사과에 비해 뛰어나다. 경상북도 문경산 황금사과는 개당 3,000원에 판매한다.

수익(Revenue)을 높이려면...

핵심요인

- ▶ 판매량
- ▶ 單價

수입증대전략

- ▶ 좋은 사업을 선정하여,
- ▶ 그것을 남보다 잘한다.

Drucker (1994)

사업에 성공하려면...

- ▶ 환경의 변화를 빠르고 정확하게 파악하여,
- ▶ 기업의 mission을 정하고,
- ▶ 경쟁우위의 바탕인 핵심역량을 체계적으로 적시에 구축 · 활용

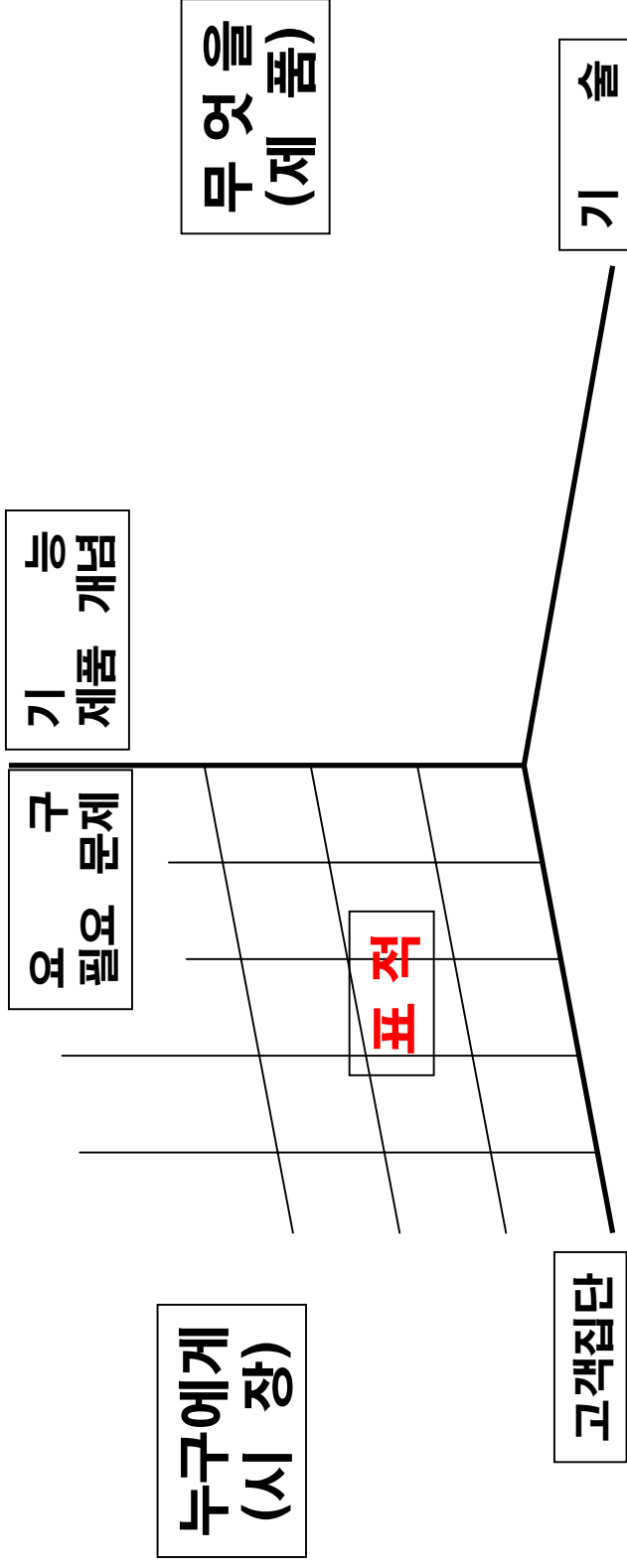
사업이란...

돈 버는 방법의 하나:

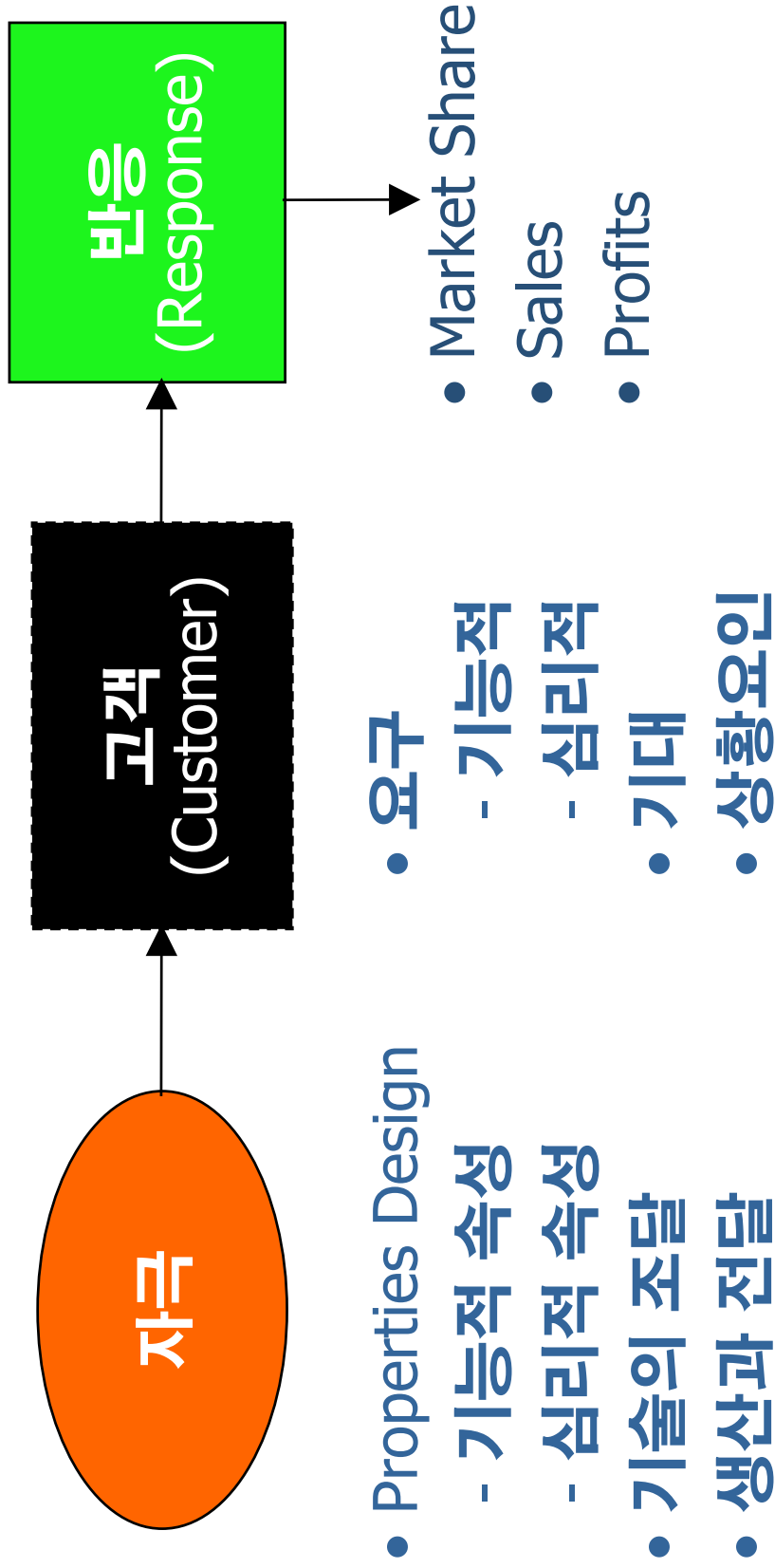
세상에 입자 없는 돈 없으니, 남의 돈을 내 돈으로 만들어야

| | | | |
|------------|----|-------|-------|
| | | 합 의 | |
| | | 없음 | 있음 |
| 대가 (보상) | 없음 | 강매 방식 | 거지 방식 |
| | 있음 | 수 용 | 사 업 |

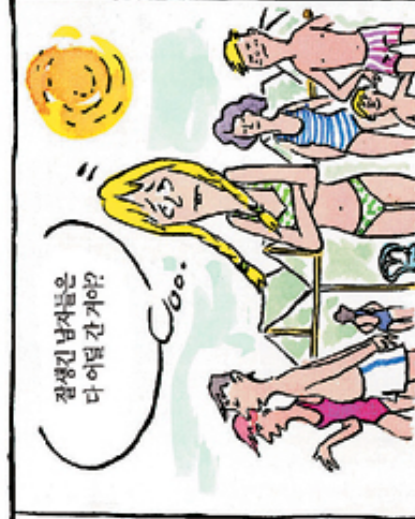
사업의 본질: 누구에게 무엇을 해 주고 돈을 받을까? (Biz Model)
 누구의 무슨 문제를 어떻게 해결하여 가치 창출?



성공적인 사업모형 구축의 기본 원리



여자들이 바닷가에서 찾아 헤매는 것들...



사업선정전략의 수립 절차

시장세분화 (Market Segmentation)

잠재시장(고객)을 서로 다른 요구(needs)를 갖는 구별되는 집단
즉, 세분시장(segments)으로 나누는 것

표적시장선정 (Market Targeting)

각 세분시장(segment)의 매력도를 평가하여 하나 혹은 복수의
표적시장(target segments)을 선정하는 것

포지셔닝 (Market Positioning)

표적시장 고객의 마음(mind) 속에 경쟁상품과 구별되는 분명한
위치를 차지하는 것, 그리고 그것을 효과적으로 전달하는 것

제품개념 선정 (Product Concept)

생산기술 선정 (Production Technology)

Market Segmentation (1)

시장세분화 1단계 : 세분화 기준의 선정

"무엇으로 얼마나 정밀하게 시장을 나눌 것인가?"

- 지리적 변수 (geographics)
- 인구/사회 통계변수 (demo/socio-graphics)
- 심리통계변수 (psychographics)
- 제품의 사용상황 (occasion)
- 구매행동 변수 (purchase patterns)
- 마케팅 민감도 (sensitivity to marketing)
- 추구 편익 (benefits sought)

| 왜 | 언제/어디서 | 어떻게 | 누가 | 세분시장群 |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 왜/언제/어디서/어떻게/누가; 구매/사용; 하는가/않는가? | | | | 좌측 요인의 다양한 결합 ↓ 세분시장 구분 |
| 추구편익 가격민감도 | 구매/사용 시기 구매/사용 장소 | 사용 용도/양 상표애호도 대체재/보완재 | 지리적 변수 통계적 변수 심리적 변수 | |

Market Segmentation의 정밀화 정도 대안

一 對 多: 하나의 전략으로 모든 고객 응대

多 對 多: 복수의 전략으로 고객별 응대

一 對 一: 개별 고객에게 맞춤형 전략

多 對 一: 개별 고객의 상황별로 맞춤형 전략



Trade-offs: 고객만족 vs. 비용

Market Segmentation (2)

시장세분화 2단계 : 세분시장 프로파일 작성

"세분시장을 구성하는 고객은 누구인가?"



- Who are they? (age, gender, income)
- What do they want?
(lifestyle, what they think, specific needs)
- What/Where do they buy?
(purchase behavior, how much is spent)
- How can they be reached? (media choices)

표적시장의 선정 기준

“어떤 시장을 공략할 것인가?”



- 기업의 목표와 가용자원
- 세분시장의 크기와 성장성
- 구조적 매력도: 진입장벽, 경쟁자의 수, 대체재, 고객의 협상력, 공급자 협상력의 현황과 변화가능성
- 상대적 경쟁우위
- 세분시장들 사이의 시너지 및 결합을 통한 대형화 가능성

Who Can I best serve?

Who can best serve my goals/objectives?

Can I defend the segment?

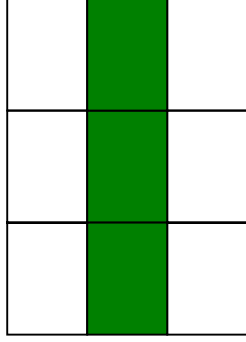
표적시장의 범위 선정 대안

A. 집중화 (Focusing; Niche marketing)

B. 전문화 (Specialization)

제품 전문화

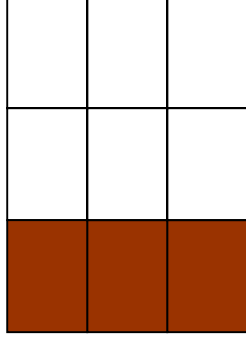
시장



제품

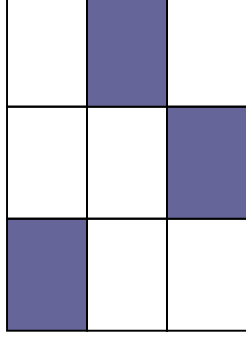
시장 전문화

시장



선택적 전문화

시장



C. 일반화 (Generalizing)

- 차별적 마케팅

- 비차별적 마케팅

안정적인 시장: Rule of Three

- ▶ 점유율 40-20-10의 세 일반전략 기업 & 전문화 기업
- ▶ 10% 점유율을 못 갖춘 3등 기업은 전문화 기업화
- ▶ 경기 침체 시, #1과 #2의 치열한 경쟁은 #3를 위해;
전문화 기업은 상대적으로 경쟁으로부터 안전

대기업은 실패의 자유, 중소기업은 스피드가 상대적 강점

시장지위에 따른 일반화 기업의 전략

일등기업

- ▶ 혁신 조기 수용
- ▶ 산업표준 확립
- ▶ 시장확대에 노력 (판매량 = 시장규모 × 시장점유율)
- ▶ 마진보다 매출량과 저원가
- ▶ 다양한 유통경로 활용

이등기업

- ▶ 가치에 초점
- ▶ 효율성 격차 최소화
- ▶ 집중화

삼등기업

- ▶ 혁신 & 제품차별화
- ▶ 최적기회에 자원집중
- ▶ 약한 #2 공략

전문화(적소화)의 방향

적소화 유형

- ▶ 최종용도별 ▶ 제품 혹은 제품계열별 ▶ 수직적 수준별
- ▶ 제품 특성별 ▶ 고객 규모별 ▶ 주문생산식
- ▶ 특정 고객별 ▶ 품질 및 가격별 ▶ 지리적 시장별
- ▶ 서비스별 ▶ 경로별 전문화

적소시장 요건

- ▶ 수익성 확보 가능한 규모와 구매력
- ▶ 성장잠재력
- ▶ 경쟁자들은 이 시장을 무시

적소화 주의사항

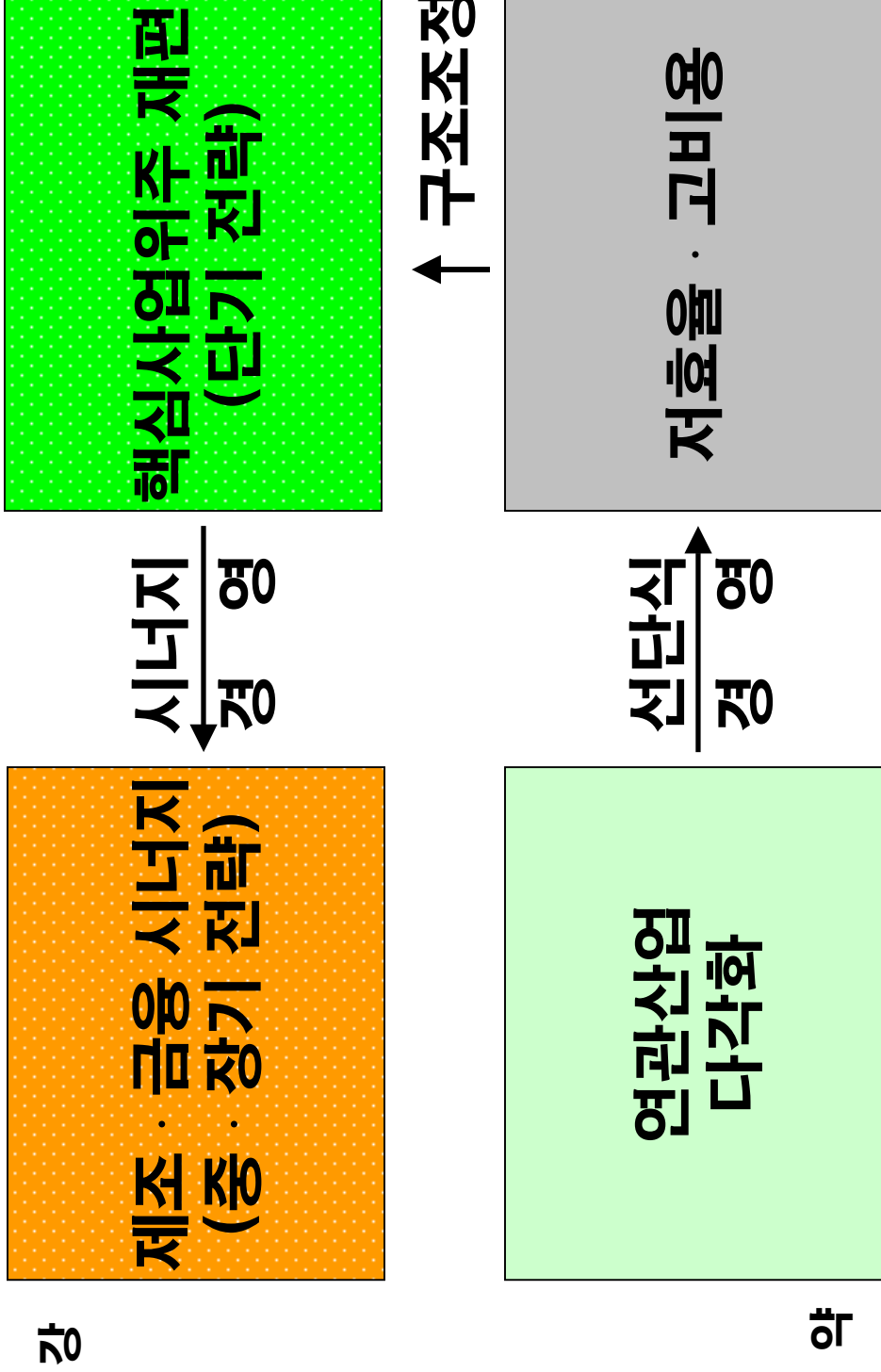
- ▶ 시간의 흐름에 따라 전문화의 범위와 방향이 달라짐
- ▶ 적소시장은 발견 어렵고, 고갈 쉬우며, 수익성 높으면 경쟁 진입
- ▶ 발견 및 창조, 확장, 방어를 위한 전략과 자원 필요
- ▶ 관찰 결과: 일반화 기업은 전문화 전략을 통해 성공하기 어려움

전문화(적소화) 기업의 전략

- ▶ R&D(제품전문화)나 독점적DB(시장전문화) 통한 차별유지
- ▶ 틈새 집중 및 맞춤화
- ▶ 전문적 판매지식, 높은 개인적 서비스, 탁월한 경험제공
- ▶ 고정비용의 회피
- ▶ 진입장벽 구축
- ▶ 새로운 전문화 기업 육성이나 지리적 확장을 통한 성장

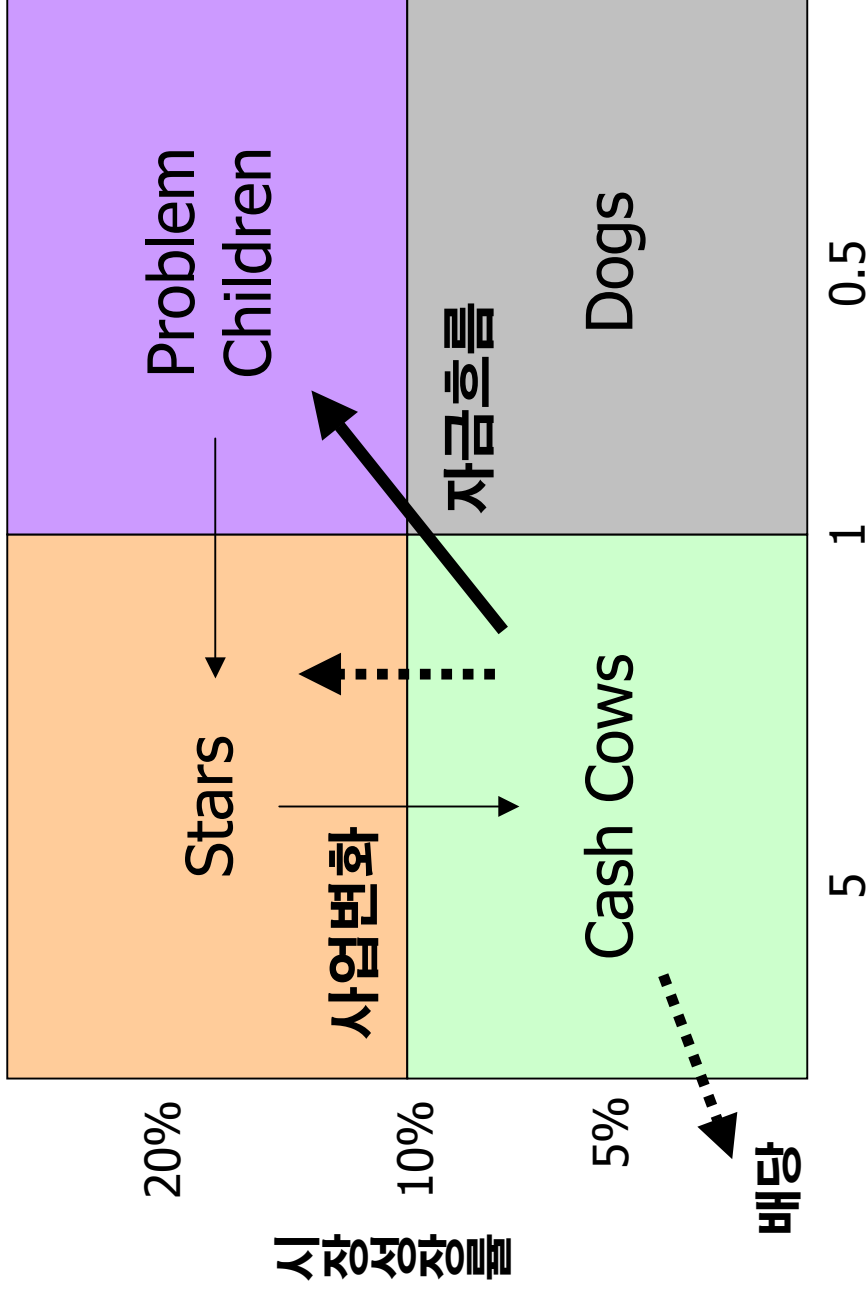
시너지 경영

시너지는 일관성과 보완성을 통해 증진



보스턴컨설팅그룹의 BPM 매트릭스 (1)

시장성장률과 상대적 시장점유율을 기준으로 분류

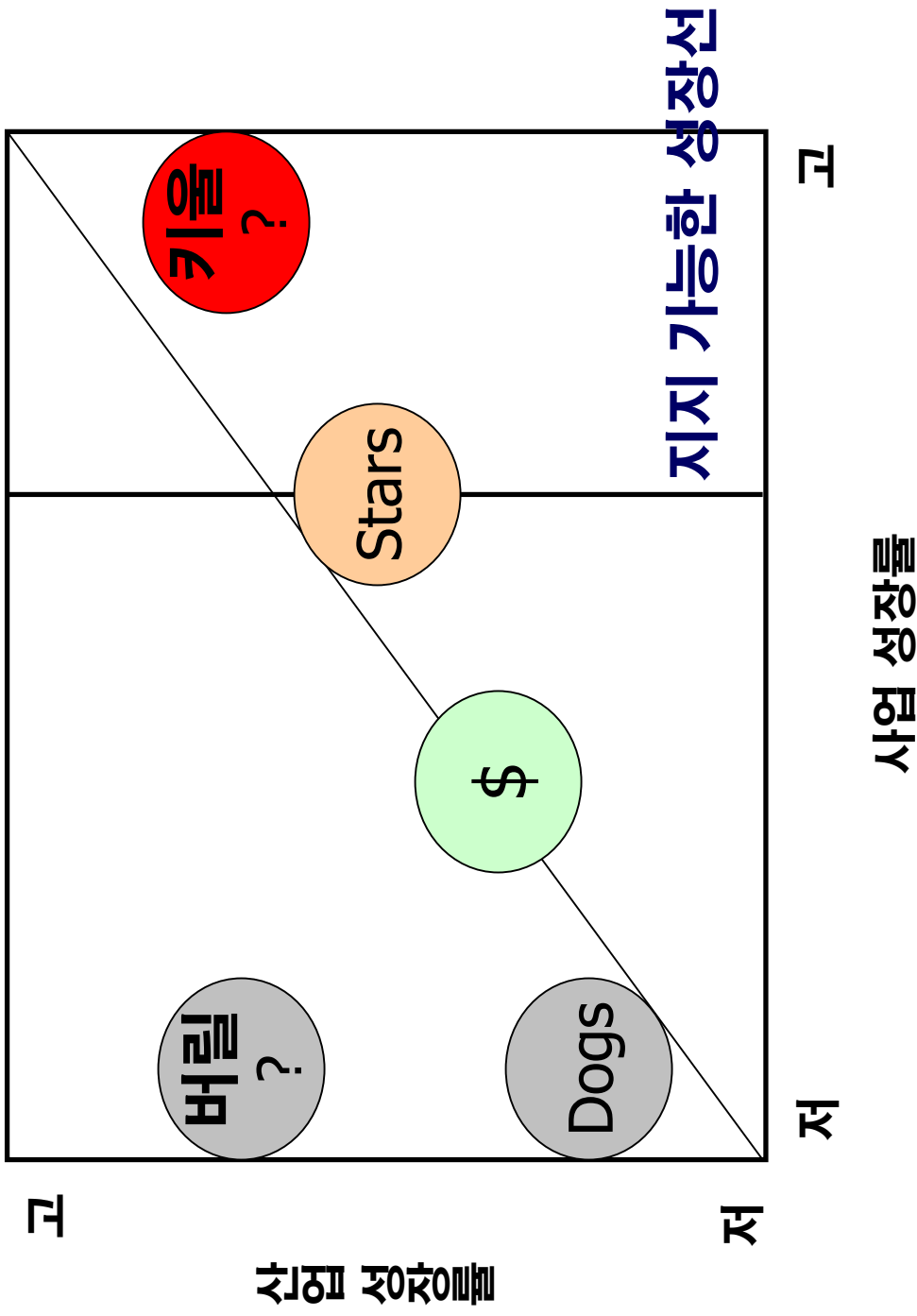


상대적 시장점유율 (내 MS / #1 경쟁자 MS)

논리적 근거: 제품수명주기이론 및 학습효과에 따른 원가절감

보스턴컨설팅그룹의 BPM 매트릭스 (2)

문제가 사업의 규모와 수를 조정하여 안정과 성장과 성장을 도모



표적시장별 마케팅전략 수립의 원칙

- ▶ 부분적 접근이 아니라, 전체적이고 종합적인 접근
 - 포지셔닝 주제를 중심으로
 - 시너지를 극대화하는 방식으로
 - 제품, 촉진, 가격, 유통전략을 조정하여 최적 믹스(mix)를 형성
- ▶ 표적시장별 차별화 전략 수립
 - 표적시장 프로파일을 이용하여
 - 표적고객의 구매행동을 철저히 이해하고
 - 마케팅 성과를 극대화할 수 있도록
 - 현실적이고
 - 시장 적응적인
 - 표적 세분시장별로 독특한 전략
- ▶ 시너지 효과의 극대화 모색
 - 다른 표적시장을 위한 마케팅 전략과
 - 개념상 및 운영상의 시너지 효과 극대화 모색



표적시장/브랜드/아이템 수준의 경쟁우위전략

표적시장별 마케팅전략의 타당성 체크리스트

- ▶ 기업의 강점과 약점 및 경쟁우위 요인을 파악하고 있는가?
- ▶ 기업의 내부고객 및 외부고객의 요구를 이해하고 있는가?
- ▶ 하나 혹은 극소수의 고객에게서 대부분의 판매가 발생하는가?
 - ▶ 하나의 제품에서 대부분의 판매가 발생하는가?
 - ▶ 지속적인 고객정보시스템을 운영하고 있는가?
- ▶ 이 시스템은 판매량, 이익, 마케팅전략에 대한 반응을 연계하여 파악하고 있나?
 - ▶ 경쟁자를 잘 이해하고 있는가?
 - 소비자는 왜 경쟁자의 제품을 사용하는가?
 - 그들을 기업 제품 사용자로 전환시키려면 어떻게 해야 하는가?)
 - ▶ 기업의 포지셔닝 전략은 무엇인가?
 - ▶ 기업의 제품/제품계열에 대해 선명한 이미지를 개발하여 전달하는가?
 - ▶ 경쟁자의 제품에 대해 어떤 차이점을 강조하고 있는가?
 - ▶ 기업 나름의 높은 진입장벽을 구축하고 있는가?
 - ▶ 자원을 너무 넓게(너무 많은 niche에, 너무 다양한 전략요소에) 배분하고 있지 않은가?
- ▶ 기업의 마케팅 전략은 시너지 극대적으로 조정되어 있는가?
- ▶ 기업의 마케팅 전략은 재무전략, 경영전략, 운영전략, R&D전략 등과 일관되게 조정되어 있는가?
- ▶ 시장의 변화를 모니터링하고 있는가? 변화에 신속하게 대응하는가?

포지셔닝

시장전략의 끝, 경쟁우위전략의 첫 단계

"우리는 과연 고객에게 무엇인가?"



- 경쟁브랜드의 확인 (소비자의 관점에서)
- 표적시장 내에서의 포지션 파악 (perceptual map)
- 가능한 경쟁우위 요소 파악
- USP (Unique Selling Proposition) 결정
- 선택된 상품포지션의 전달 (communication)

Positioning is an act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the **minds** of the target customers.

포지셔닝 주제 선정을 위한 제언

- ▶ 표적고객이 원하는 모든 것을 잘할 수는 없다.: 선택과 집중
- ▶ 상대적 강점을 중심으로 포지셔닝 주제를 선정한다.
 - 마케팅은 인식의 싸움이다.
 - 단순하고 강력한 주제가 없으면 인식의 싸움을 이길 수 없다.
 - 주제는 독점된다.
 - 과소한 포지셔닝은 오해를 불러 일으키고, 과도한 포지셔닝은 기회를 제한한다.
- ▶ 선점자의 이득은 포지셔닝 주제의 선정에서 비롯된다.
 - 주제에 따라 시장점유율이 결정된다.
 - 더 많은 표적고객이 가장 중요하게 생각하는 요인들을 중심으로 주제를 선정하라.

STP 전략수립 절차의 도식화

1단계: 공략 가능한 세분시장의 확인

- 세분시장 A: 명칭 _____
- 세분시장 B: 명칭 _____
- 세분시장 C: 명칭 _____
- 세분시장 D: 명칭 _____

2단계: 표적시장 선정

- 1차 표적시장: 명칭 _____
프로파일 _____
요구 _____
- 2차 표적시장: 명칭 _____
프로파일 _____
요구 _____

3단계: 개별 표적시장 내의 포지셔닝

- 1차 표적시장: 명칭 _____
경쟁 우위 _____
포지셔닝 주제 _____
- 2차 표적시장: 명칭 _____
경쟁 우위 _____
포지셔닝 주제 _____

제품개발의 내용

기능 선정

- ▶ 제품개념: 기능적, 상징적, 경험적
- ▶ 효과, 부작용, , 편리성, 비용
- ▶ 제품기술: 상상력

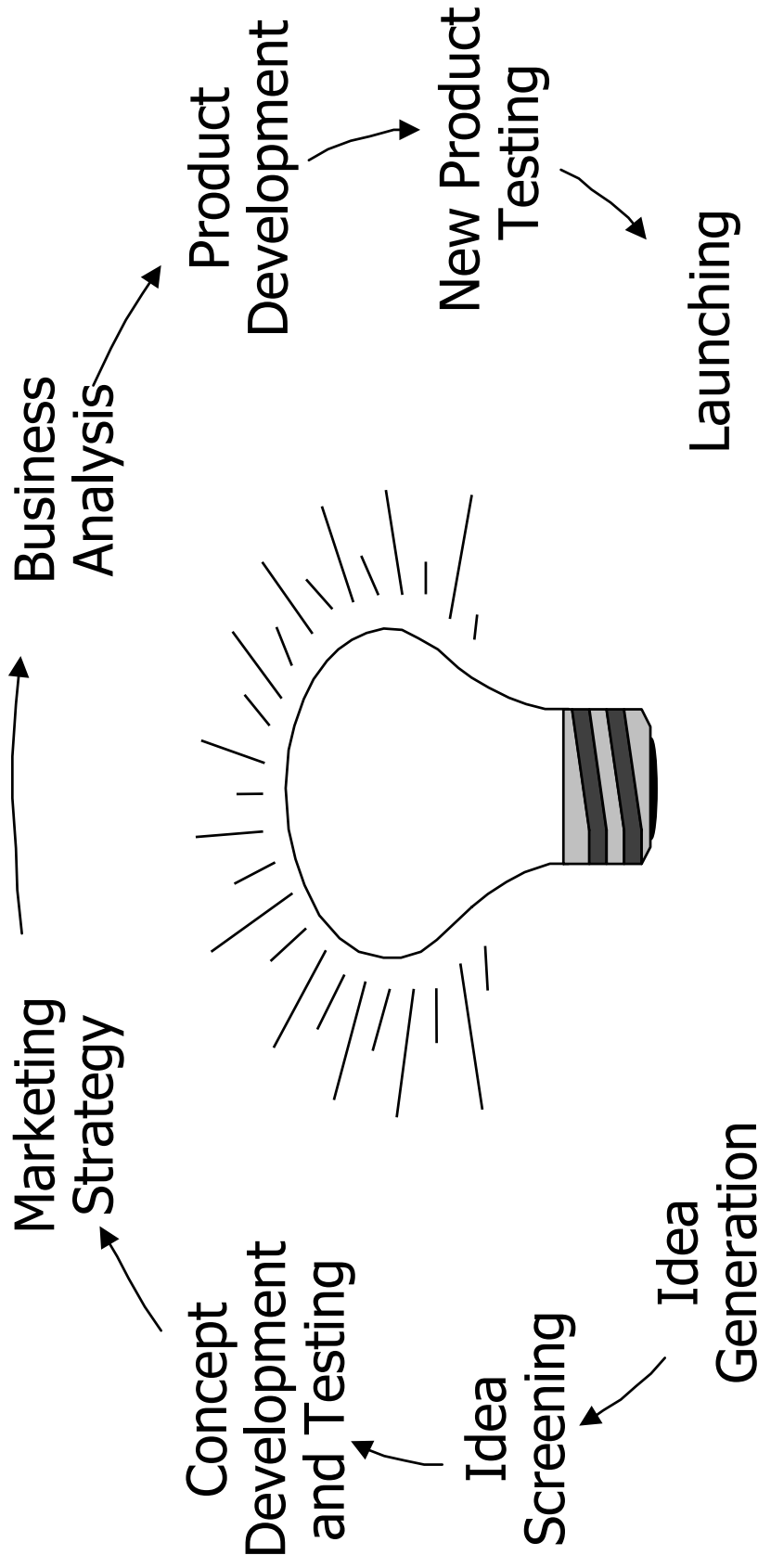
기술 결정

- ▶ 생산 기술의 선택과 조달 & 개발
- ▶ 품질, 원가
- ▶ 1조품(一兆品)과 3,000개의 아이디어



신제품개발

시장지향적 신제품 출시 과정



신상품 성공요인 (by R. G. Cooper)

- ▶ The Idea
 - Product uniqueness/superiority
- ▶ The Concept
 - Market knowledge and marketing proficiency
 - Market-orientation
 - Sharp, early product definition
 - Well-planned, well-resourced launch
- ▶ The Process
 - Technical/Production proficiency

Discovering "Opportunities"

일반론

- ▶ Role of luck ("serendipity") and creativity in innovation
- ▶ Systematic approaches
 - Market-driven or Research-based
 - Needs analysis
 - Observational research / Empathic design
 - Market-driving or Intuition-based
 - Finding new markets for new technologies
 - Shifting basis of competition
- ▶ Ad hoc approaches
 - Creative groups (e.g., Brainstorming)

윤석철

- ▶ 憐憫의 情
- ▶ 지속될 변화를 파악하는 눈과 정보
- ▶ 내면의 구조를 보는 능력
- ▶ 과학적 지식에 대한 이해 (<경영화적 사고의 틀>에서)

Blue Ocean 발견의 6가지 통로

- 1. 대안 산업 관찰:** 대안품(alternatives)은 기능과 형태는 다르지만, 동일한 목적(충족하는 요구나 문제 혹은 필요가 같은)을 가진 제품이나 서비스를 포함함
- 2. 산업 내 전략그룹 관찰:** 한 상품 그룹에서 다른 상품 그룹으로 고객을 이동시키는 요인, 더 싼 상품 혹은 더 비싼 상품을 사도록 유도하는 요소들을 이해하여, 좁은 터널 시각(tunnel view)으로부터 벗어날 것
- 3. 구매자 중심의 사고:** 1985년 노보 노르디스크가 출시, 대성공을 거둔 '노보펜' 인슐린은 기존의 전략 초점인 의사 대신 환자의 문제 및 요구에 초점을 맞춘 상품
- 4. 보완적 상품 관찰:** 함께 구매하거나 사용하는 보완적 제품과 서비스 상품을 고찰함으로써 토탈 솔루션을 찾는 고객에게 제공할 미개척 가치를 쉽게 발견
- 5. 무시되고 있는 잔여 가치를 파악하여 집중:** 경쟁자들이 놓치고 있는 잔여의 매력 포인트인 상품의 기능적 또는 감성적 매력 요소를 찾아 집중 (예: 스워치--시계를 패션 상품화)
- 6. 시간의 흐름에 따른 시장과 기술 진화 관찰**

Discovering “New Points of Differentiation”

- ▶ Open up your thinking to your customers’ entire *experience* instead of your product per se.
- ▶ Step 1: Mapping the “Consumption Chain”
 - How do people aware needs → find → select → order/purchase → deliver → install → pay → store → move around → really use → get help → return/exchange → repair/service → dispose of
- ▶ Step 2: Analyzing Your Customer’s Experience
 - Consider how a series of simple questions apply at each link in the consumption chain: What, Where, Who, When, & How
 - Brainstorm and select the most promising.

경쟁우위전략이란...

경쟁우위

- ▶ 표적고객이 표적필요를 가질 때, 경쟁자 대신 自社の 상품이나 브랜드를 선택하게 하는 능력
- ▶ 아이템 수준 혹은 브랜드 수준에서 논의가 이루어짐

경쟁우위전략

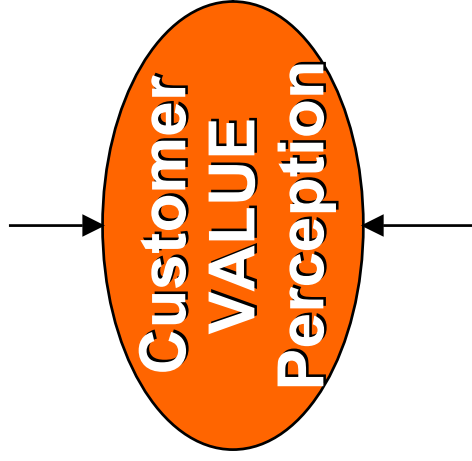
- ▶ 논리적으로는 사업선정(business model)이 이루어진 다음 수립; 실제로는 경쟁우위를 고려하여 사업을 선정
- ▶ Positioning과 marketing mix전략으로 구성됨
- ▶ 경쟁우위 근간은 key success factors 파악과 core competences의 구축이기 때문에, 자원의 조달 및 운용 전략과 밀접하게 연계됨

고려 사항

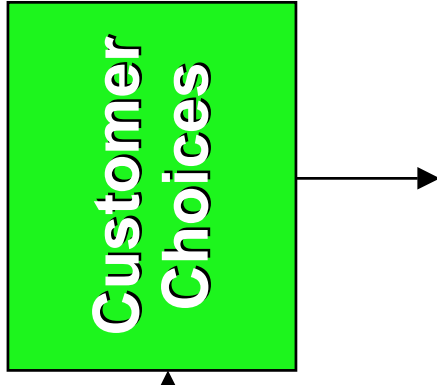
- ▶ 사업성공요인: Rule of the game
- ▶ 경쟁자의 경쟁우위전략
- ▶ 자사의 경쟁지위와 자사의 핵심역량 측면의 상대적 강 · 약점

소비자의 아이템/브랜드 선택과정 (1)

Our Marketing Actions
(Marketing Mix)



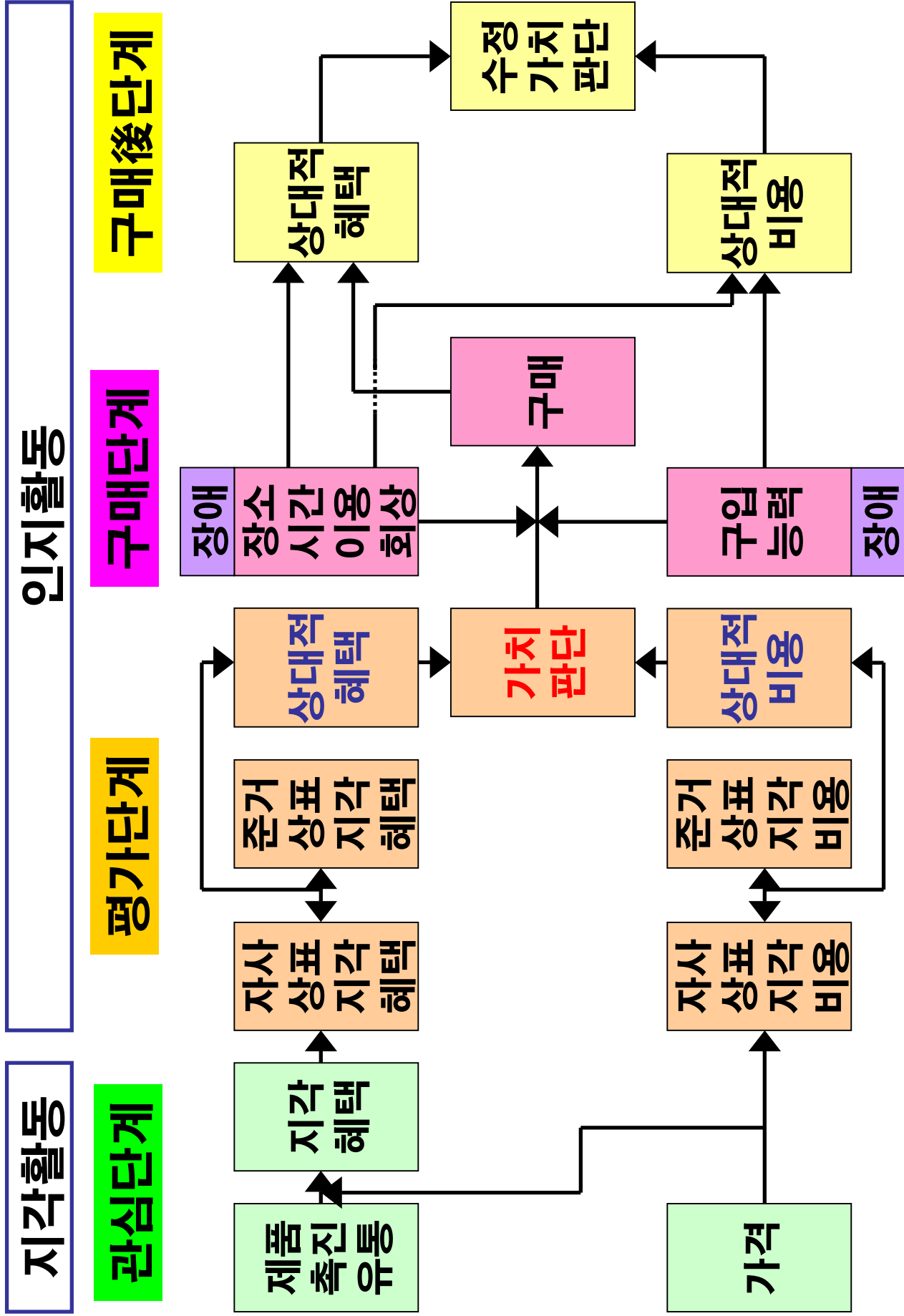
Customer Preferences



Competitor's Actions
(Marketing Mix)

- Market Share
- Sales
- Profits

소비자의 아이템/브랜드 선택과정 (2)



경쟁우위의 원천(源泉)

| | | |
|---------------------|----------------|--|
| 상대적 가치 (vs. 경쟁자) | 혜택 Benefits | 1. 핵심가치(결과물) 2. 과정보다 부대가치(실체, 서비스, 이미지) |
| | 비용 Costs | 1. 가격 2. 부대비용(설치비, 유지보수비 등) |

| | |
|-----|------------|
| 알리기 | 1. 광고 및 홍보 |
| | 2. 입소문 |

| | |
|--------|----------------------------|
| 구매 편의성 | 1. 시간적 편의성(영업시간, 휴일 등) |
| | 2. 장소적 편의성(영업장소, 접근성 등) |
| | 3. 결제관련 편의성(외상, 신용카드 결제 등) |

혜택증진과 원가절감 노력의 방향

혜택증진

- ▶ 고객의 관점에서 생각
 - 혜택 요인의 다양성을 고려
 - 고객이 중요하게 생각하는 요인의 다양성과 변화를 고려
 - 원가와 기술 때문에 다 잘할 수 없음
 - 핵심역량
 - 차별화 포인트 찾기
- ▶ 경쟁자와 비교하여 생각하라.
 - 경쟁지위의 고려
 - 포지셔닝: 당나귀 방식과 강아지 방식은 다르다!
 - 실적과 개선가능성을 고려: 지속 가능한 경쟁우위(SCA)
 - 고객관점과 기업관점: 핵심역량의 축적과 활용
- ▶ 원가의 한계를 고려
- ▶ Time horizon 안에서 수익을 낼 수 있는지 평가

원가절감

- ▶ 마른 수건 vs. 방금 건져 올린 물수건
- ▶ 경험법칙의 활용: Texas Instruments 사례
- ▶ 신뢰와 참여

혜택(benefits)의 내용

| | 핵심적 요소 | 실체적 요소 | 핵심적 요소 | 이미지 요소 |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| 기대 혜택 | | | | |
| 확장 혜택 | | | | |
| 잠재 혜택 | | | | |

혜택의 구성요소

- ▶ 핵심적 요소: 구입하는 근본 이유와 관련된 기능과 품질; 결과물
- ▶ 실체적 요소: 오감을 통해 느끼는 디자인, 포장, 향기 등
- ▶ 서비스 요소: 추가로 제공되는 납기준수, 반품, 보증, 외상 등
- ▶ 이미지 요소: 기업과 상표의 과거 실적에 근거한 종합평가

고객요구의 현재성

- ▶ 기대 혜택: 당연히 제공해 줄 것으로 믿는 가치; 고객만족 결정
- ▶ 확장 혜택: 효용 알지만 제공 기대 없는 혜택; 고객감동을 유발
- ▶ 잠재 혜택: 아직은 아니지만 장래에 효용을 느끼게 될 혜택

경쟁우위전략의 유형(경쟁위치)과 소요 역량

| "Porter" | "Treacy & Wiersema" | 소요 역량 |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 품질차별화 Product Differentiation | 신제품 선도형 Product Leadership | R&D, 기술 |
| 원가(가격) 선도 Cost Leadership | 고객밀착형 Customer Intimacy | 영업, 고객정보, 부대서비스 품질 |
| | 운영 수월형 Operational Excellence | 운영 및 관리 능력 |

가격으로 승부할 것인가, 창출 혜택으로 승부할 것인가?
어떤 전략을 택하든, 적절한 역량을 구축 · 활용해야 한다!

경쟁우위 전략 변수 조작의 우선순위 결정

| 개선요인 | | 개선의 중요성 | | 종합평가 | 개선 가능성 | | 권고 행동 |
|-------|---|---------|--------|------|--------|-----|-------|
| | | 인지된 실적 | 자사 경쟁사 | | 자사 경쟁사 | 경쟁사 | |
| 기 술 | 8 | 8 | 8 | 저 | 저 | 중 | 보류 |
| 코 스투 | 6 | 8 | 8 | 고 | 중 | 중 | 감시 |
| 품 질 | 8 | 6 | 6 | 저 | 저 | 고 | 감시 |
| 서 비 스 | 4 | 3 | 3 | 고 | 고 | 저 | 개선 |

Market Positioning이란...

경쟁우위전략수립의 첫 단계

"우리는 과연 고객에게 무엇인가?"



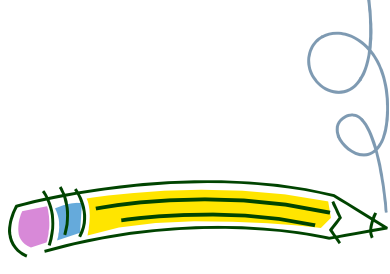
- 경쟁브랜드의 확인 (소비자의 관점에서)
- 표적시장 내에서의 포지션 파악 (perceptual map)
- 가능한 경쟁우위 요소 파악
- USP (Unique Selling Proposition) 결정
- 선택된 상품포지션의 전달 (communication)

Positioning is an act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the **minds** of the target customers.

USP = 존재의 이유

Good USP(Unique Selling Proposition)의 조건

- Important
- Distinctive
- Superior
- Communicable
- Preemptive
- Affordable
- Profitable



The Elevator Test (1)

For the (specific needs or problems)

필요한 기회의 제언

Of the (target customers),

목표고객을 대상으로

our product is a (product category)

제품/기업명은 제품/기업영역을 제공하는 바

that provides (core benefit).

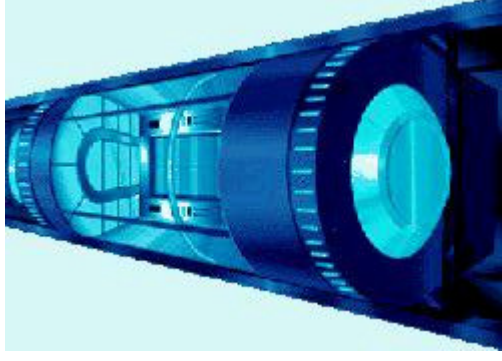
그 이점(구매동기를 부여하는 필수 요인)은 ...이며

Unlike (key competitor),

주요 경쟁자와 비교할 때

our product is (differentiator).

이런 주요 차별성을 가집니다.



The Elevator Test (2)

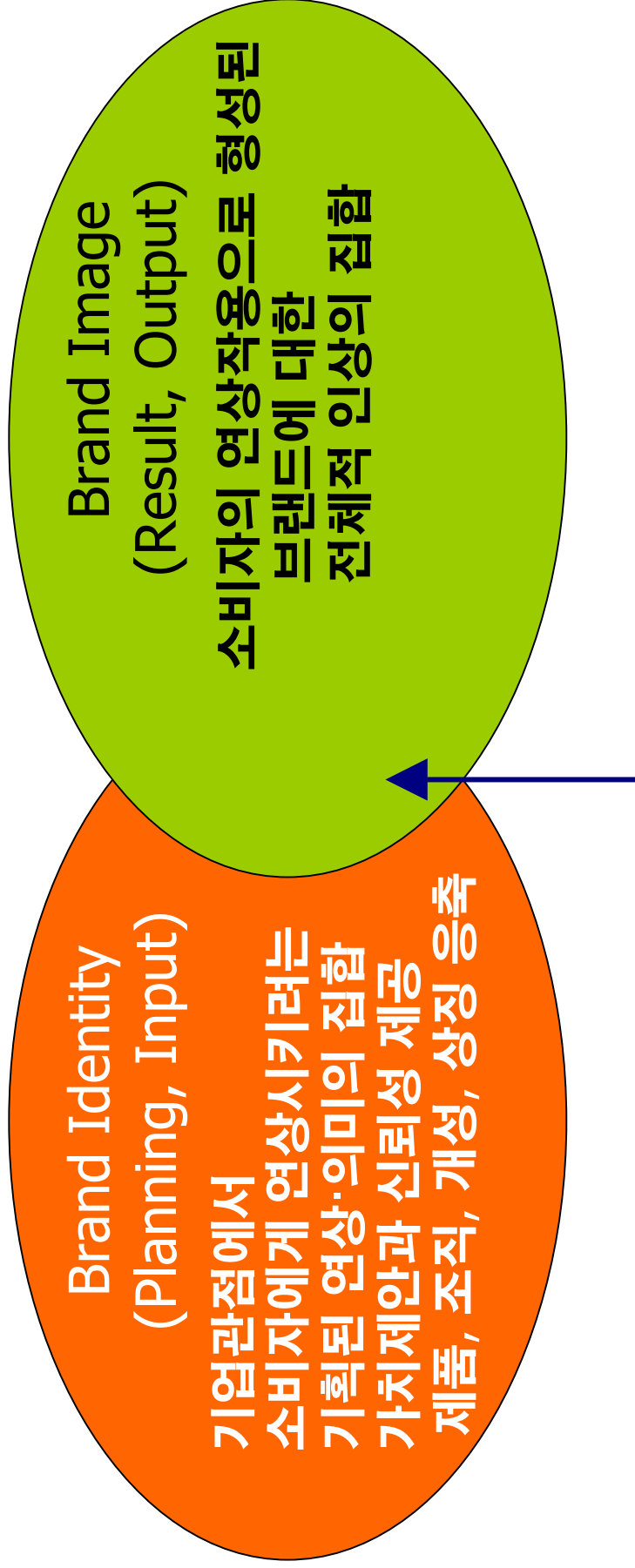
IBM컴퓨터 호환기종을 생산하는 Amdahl:

‘비용절감을 바라고’ IBM 메인프레임 전산센터를 운영하는
‘Fortune 500대 기업’을 위하여
‘Amdahl’은 ‘IBM 메인프레임 호환기종을 제공’하는 바,
‘성능면’에서 동급 IBM기종과 맞먹거나 ‘능가’하고;
‘가격면’에서 월등히 ‘저렴’합니다.

‘Hitachi Data System’과는 다르게

우리는 20년 넘게 똑같은 ‘서비스 지원조직’으로 우리 제품을
‘지원’하고 있습니다.

브랜드 자산 구축의 출발점



브랜드 관리는 이 부분을 넓히는 활동
Brand Identity를 소비자 중심의 Brand Image로 전환

Aaker's Brand Identity System

브랜드 에센스

- ▶ 브랜드의 핵심이 되는 단일개념; 연상의 중심체
- ▶ 고객이 공감하는 가체 제안
- ▶ 강력함, 차별성(독특함), 우호성

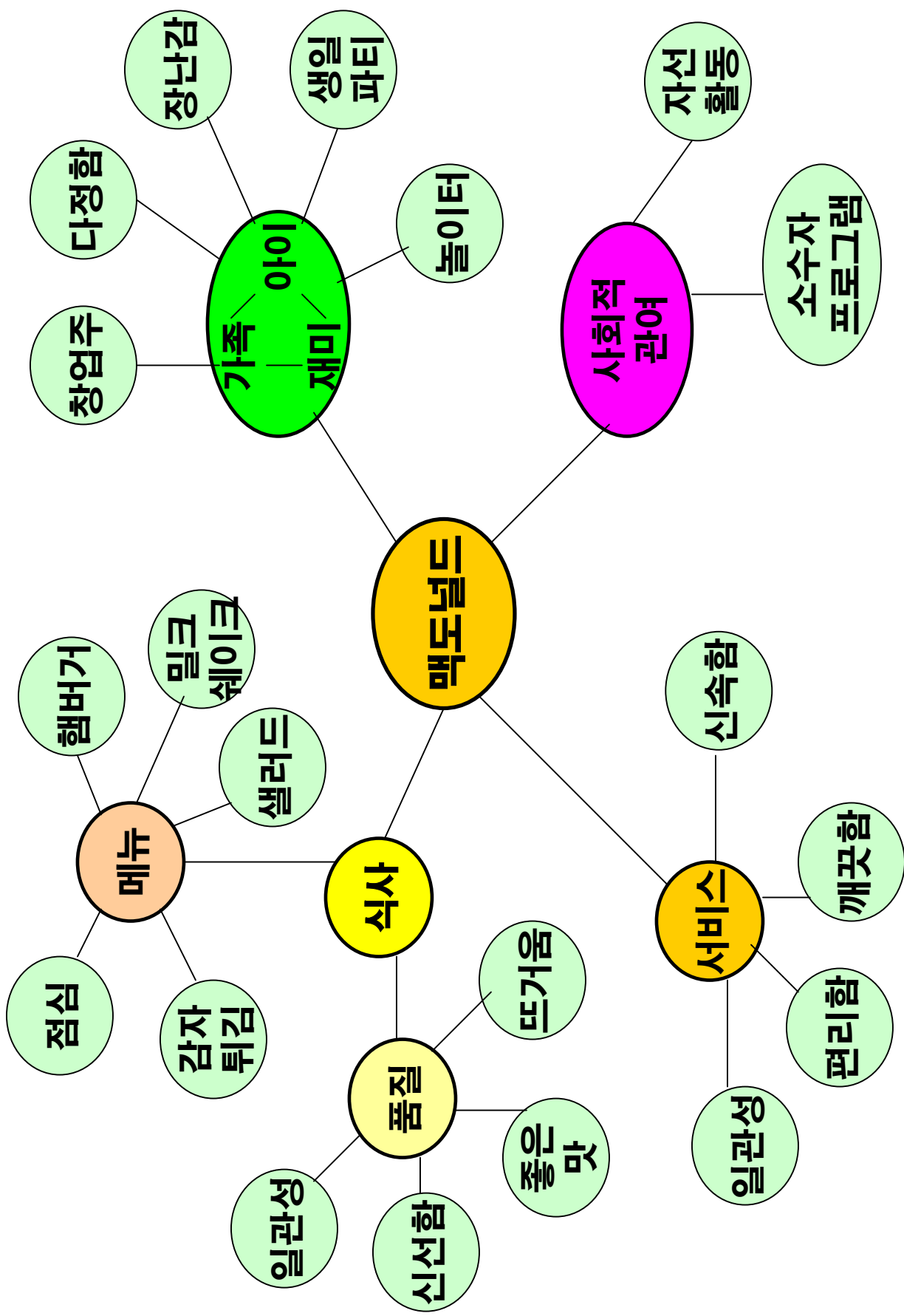
핵심 아이덴티티

- ▶ 시간과 관계 없이 브랜드의 핵심이 되는 것
- ▶ 새로운 상황에서도 변함이 없을 연상
- ▶ 브랜드의 영혼·정신, 신념·가치, 회사의 능력·
핵심경쟁력 및 상징

확장 아이덴티티

- ▶ 아이덴티티 세부요소들의 완성적 구조
- ▶ 시청각 연상을 일으키는 제 요소 및 프로그램
- ▶ 제품과 관련된 속성, 특성, 범위, 종류
- ▶ 다른 브랜드와의 관계 속에서 그 브랜드의 역할 등

McDonald's Extended Brand Identity



마케팅믹스론

- ▶ 포지셔닝 주제의 전달을 위해
- ▶ 확장된 브랜드아이덴티티의 실현을 위해
- ▶ **믹스 요소들을**
 - 4 Ps: Product, Price, Place, & Promotion
 - Kotler: Benefits, Costs, Convenience, & Communication
- ▶ **효과와 효율 및 상황적응성을 높이고**
- ▶ **시너지가 극대화될 수 있도록 믹스!**

무엇을 연구해야 할 것인가?

- 무기의 종류
- 무기의 조작방법
- 무기의 효과와 비용 및 상황적응성
- 무기들 사이의 상호작용

제품이란...

Bundle of Benefits

- ▶ 기능
- ▶ 디자인
 - 유형재: 색, 크기, 형태, 재료, 무게
 - 서비스: 판매원 예절, 제공 분위기, 자격증 등 전문성 표현물
- ▶ 상표: 상표명, 상표표식, 로고
- ▶ 포장: 크기, 형태, 재료, 색, 도안
- ▶ 부대 서비스

Promises, Potential

- ▶ 실현의 문제
- ▶ 총체적 체험 (예: 삼성 AnyCall)

제품계열 관리

폭(Width)

- ▶ 시너지
- ▶ 시스템 상품화

깊이(Depth)

- ▶ 표적시장의 범위

밀도(Density)

- ▶ 표적시장별 차별화의 정도
- ▶ Carnibalization; 비용과 수익

가격 의사결정의 내용

가격 플랫폼 결정

- ▶ 가격전략 목표 설정
- ▶ 수요 추정
- ▶ 원가추정
- ▶ 경쟁자의 가격 및 제공물 분석
- ▶ 가격설정 방법의 결정
- ▶ 최종가격 결정: 다른 믹스 요소 영향, 심리적 고려, 가격의 타부서 영향

가격 조정

- ▶ 지역별 가격 조정: 생산지점 인도가, 균일 운송가, 구획가, 기준지점가 등
- ▶ 가격할인: 현금할인, 수량할인, 기능할인, 계절적 할인, 공제 등
- ▶ 촉진가격결정: 유도용 손실품 가격, 특별행사, 현금반환, 저이자 금융, 보증 및 서비스 계약, 심리적 가격할인
- ▶ 차별적 가격결정: 세분시장별, 제품형태별, 위치별, 이미지별, 시간별
- ▶ 제품믹스 가격결정: 제품계열, 선택제품, 종속제품, 부산물, 제품묶음, 이종부분
- ▶ 공장도 가격 vs. 소비자 가격 (예) Open-Price System

가격 변경

- ▶ 가격의 인하 혹은 인상 결정
- ▶ 가격변경에 대한 반응 고려: 소비자의 반응 및 경쟁자의 반응
- ▶ 경쟁자의 가격변경에 대한 대응 방식 및 강도 결정

유통경로관리의 내용과 결정 절차

신제품, 신시장, 다른 믹스요소 변화, 새 유통기관 등장, 고객 요구 등 환경변화, 경로갈등, 경로평가 결과 등

Variety, Spatial Convenience, Lot Size, Delivery Time, etc.

단계 수, 유통기관 수 (단계별 밀도), 유통기관 유형, 공간 배열, 기능배분, 수직적 시스템화

1. 시장변수: 규모, 공간 밀집도, 소비자 구매행동 등
2. 상품변수: 부피, 무게, 부패성, 단가, 표준화, 복잡성, 새로움
3. 기업변수: 규모, 재무상태, 경영능력, 기본 목적
4. 중간상 변수: 활용가능성, 비용, 서비스
5. 통제가능성 변수: 의사소통, 협력, 갈등 등
6. 환경변수

경제성(매출, 비용 등), 통제가능성, 적응성 고려

영향력 및 그 행사 전략, 수직적 통합화 전략

자사 및 자사 영향력에 대한 인식 평가
구성원의 정대적 및 상대적 성과 평가

경로설계 필요성 인식

유통목표 설정 & 조정

유통과업의 명시

경로구조 대안 개발

관련 변수 평가

최적경로구조 선택

경로구성원 선정

경로구성원 통제

경로 구조/구성원 평가

촉진관리의 내용

정의

- ▶ Persuasive Communication
- ▶ 정보 제공을 통해 상대방을 설득하는 과정

촉진의 수단

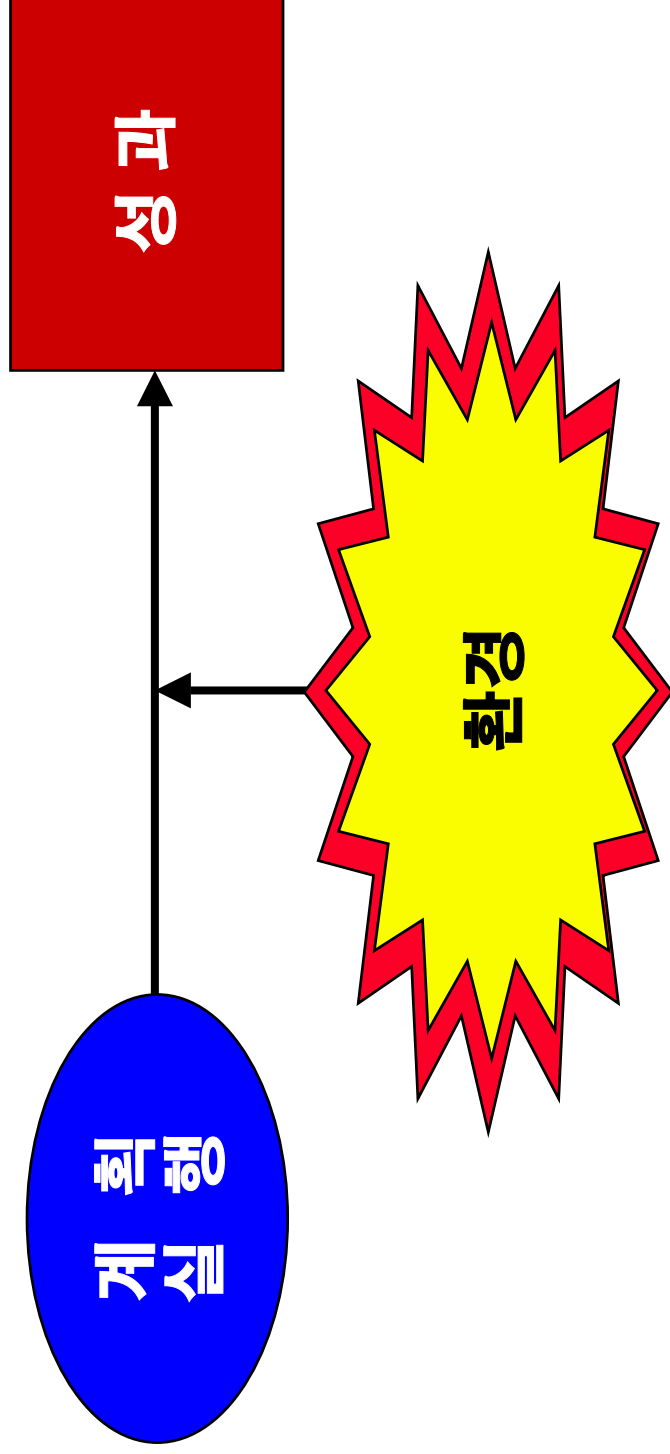
- ▶ 광고, 홍보, 인적 판매, 판매촉진
- ▶ 이용하는 매체, 커뮤니케이션 방식, 기대하는 효과가 서로 다름

관리대상

- ▶ 수단
- ▶ 메시지
- ▶ 매체
- ▶ 일정(日程)
- ▶ 강도 (예산)

환경변화의 중요성

언제나 최선인 전략은 없다!



- ▶ 환경의 변화는 기업의 성공조건을 바꾼다!
- ▶ 사업의 매력성, 수익원천, 경쟁우위와 핵심역량 모두가 환경 변화에 따라 달라진다!
- ▶ 당연히 환경변화에 맞추어 경영전략을 조정해야 한다!

환경변화의 감시체계

어떤 변화를 감지할 것인가?

- ▶ 전략적으로 중요한 변화
 - 고객집단, 요구, 기능, 기술의 변화
 - 경쟁환경의 변화: 경쟁자의 수, 경쟁강도, 경쟁방식
- ◆ SWOT에 영향을 미치는 변화
- ▶ 영향이 지속될 변화

어떻게 감지할 것인가?

- ▶ 변화의 패턴화
 - 지식을 활용: Maslow의 욕구단계설, 제품수명주기이론
 - 사과의 틀을 활용: 시장진화 / Matrices
 - ▶ 정보의 활용: 정보시스템과 모델뱅크
- “자료는 자백하지 않는다. 이론이 그 의미를 파악한다.”

지식활용의 예 (1): Maslow의 욕구단계설

주요 내용

- ▶ 인간의 욕구는 단계를 이루는 다섯 가지로 구성되어 있다.

| | | |
|-------------|--------|--------|
| 자아실현(쾌락) 욕구 | 자극적 욕구 | 생활의 욕구 |
| 피인정 욕구 | 상징적 욕구 | 생존의 욕구 |
| 소속·애정 욕구 | | |
| 안전의 욕구 | 기능적 욕구 | 생존의 욕구 |
| 생리적 욕구 | | |

- ▶ 아래 단계의 욕구가 충족되지 않으면, 윗 단계의 욕구는 나타나지 않는다.
- ▶ 충족된 욕구를 해결해주는 것은 동기부여 능력이 없다.

활용 사례

- ▶ 자동차의 다양성: 티코, 체어맨, 스포츠카
- ▶ 극기훈련
- ▶ 쌀, 유기농 쌀, 고품 쌀

지식활용의 예 (2): 제품수명주기이론

주요 내용

- ▶ 제품은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기를 거쳐 수명을 마친다.
- ▶ 수명주기의 단계별로 새롭게 시장에 참여하는 소비자가 다르다.
- ▶ 수명주기의 단계별로 소비자들의 요구(정보, 혜택, 가격 등)도 달라진다.
- ▶ 수명주기의 단계별로 경쟁자의 수와 경쟁의 강도 및 경쟁방식이 다르다.
 - 만인의 투쟁, 리더와 도전자와 추종자, 목시적 합의를
 - 기능(제품개념), 품질(제품차별화), 품질과 부대서비스(고객접점)

활용 사례

- ▶ Moore의 Chasm이론
- ▶ 제품수명주기단계별 마케팅전략의 조정
- ▶ 제품수명주기별 수익발생원천의 변화에 따른 비즈니스모델 조정

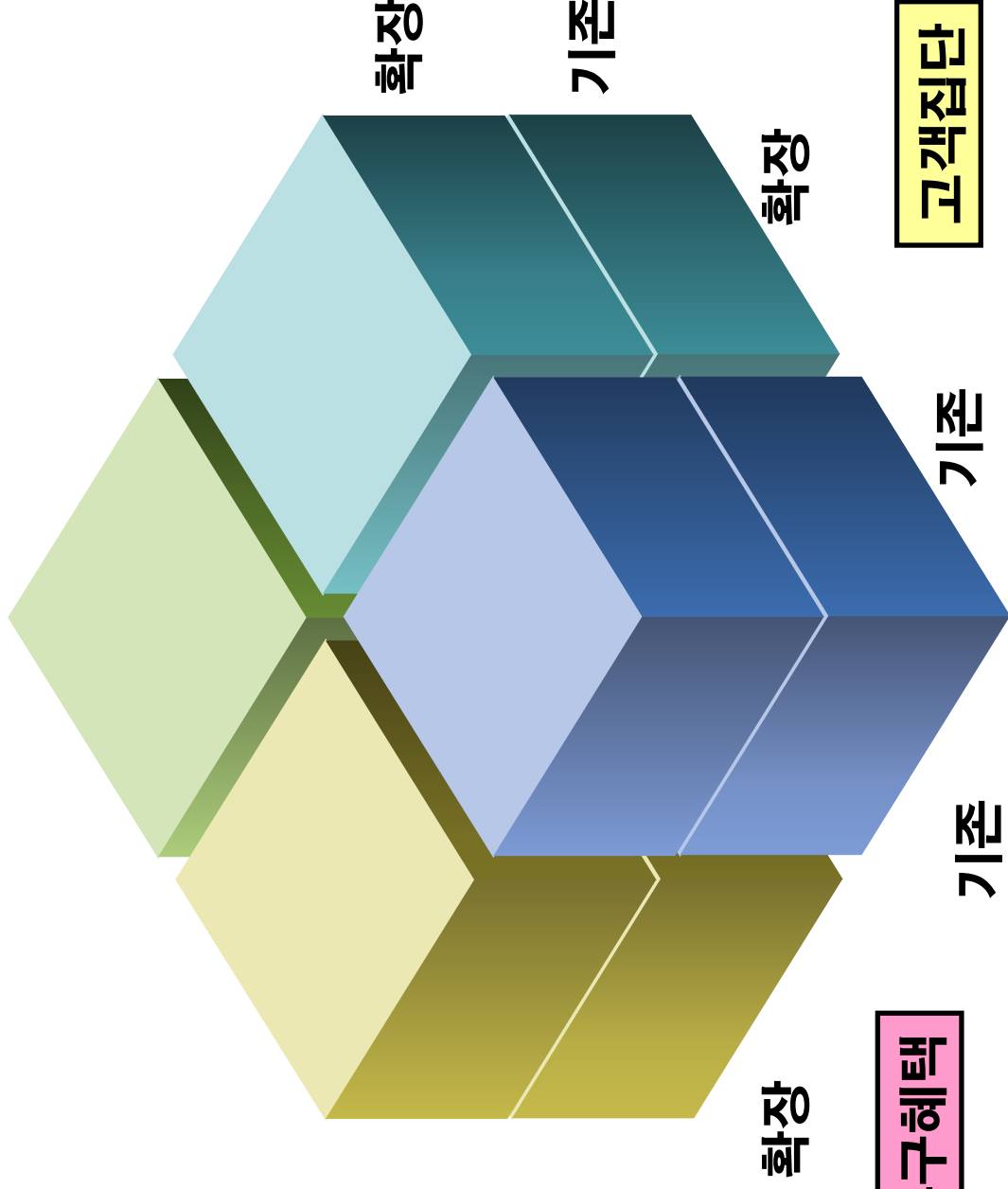
이익 발생의 패턴과 기반

| BASES | 정보, 기술, 창의력, 규모, 범위, 집중, 구조, 네트워크, etc. | 고객밀착(영업, CS) | 운영우위(운영, 관리) |
|-------|---|---|---|
| 초점 | 제품선도(R&D, 기술) | 고객밀착(영업, CS) | 운영우위(운영, 관리) |
| 도입기 | <ul style="list-style-type: none"> 시장선점 이익 권리보호 이익 | <ul style="list-style-type: none"> 습관형성 이익 지역특화 이익 문제해결 이익 | |
| 성장기 | <ul style="list-style-type: none"> 블록버스터 이익 2.5 차화 이익 | <ul style="list-style-type: none"> 거래성사 이익 거래규모 이익 집중관리 이익 | <ul style="list-style-type: none"> 사업시스템 재설계이익 주가변동 이익 가치사슬 관리이익 |
| 성숙기 | <ul style="list-style-type: none"> 표준장악 이익 신제품 개발이익 | <ul style="list-style-type: none"> 캐릭터 이익 고객특화 이익 고객특화 이익 | <ul style="list-style-type: none"> 경험곡선 이익 기업가 이익 |
| 쇠퇴기 | <ul style="list-style-type: none"> 제품구색 이익 | | <ul style="list-style-type: none"> 시장점유율 유지 이익 |

출처: Slywotzky & Morrison (1997), *The Profit Zone*, SERI.org (2000), 삼성경제연구소(1999.6), 격변기 기업의 이익창출전략

시장 진화의 방향

신고객, 신용도, 신서비스

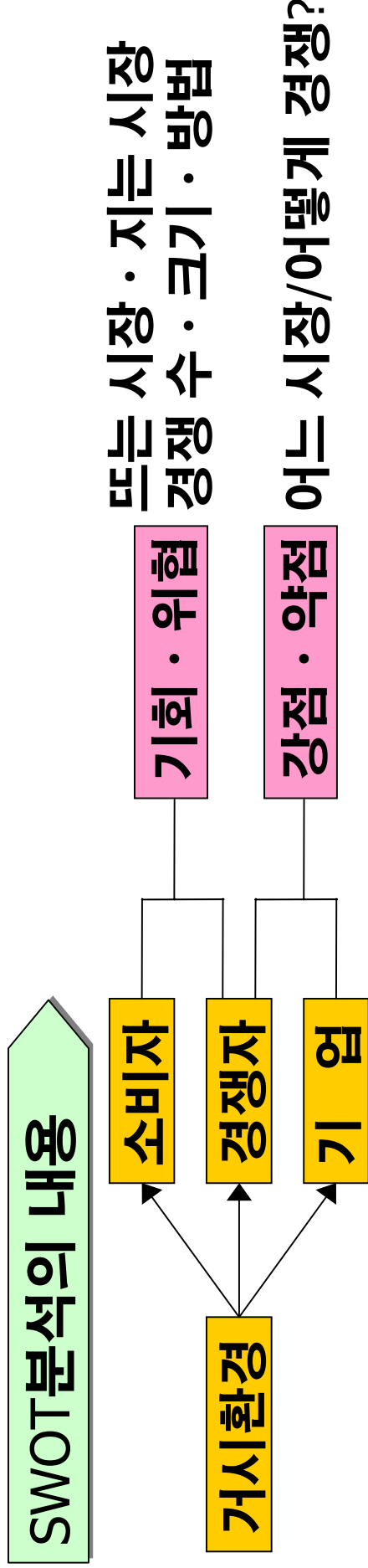


사용상황

고객집단

추구혜택

환경분석의 틀: SWOT분석



SWOT전략

| | | | | |
|---|----|--------------------------|----|------------------------|
| S | SO | - 시장기회 선점 - 시장/제품 다각화 | ST | - 시장침투 - 제품확충 |
| | WO | - 핵심역량 강화 - 전략적 제휴 | WT | - 수확/철수 - 시장/제품 집중화 |
| | | | | T |

S: Strength 상대적 강점 W: Weakness 상대적 약점
 O: Opportunities 기회 T: Threats 위협

환경변화에의 대응체계

반응 유형

- ▶ 불확실성이 낮은 경우: Proactive한 대응
- ▶ 불확실성이 높은 경우: 시나리오작성

반응 수준

- ▶ 전략적 반응
- ▶ 관리적 반응
- ▶ 일상적 반응

반응 내용: 경영전략

- ▶ **기존사업의 조정** 혹은 **신규사업 진출**
 - 세분화 및 표적화
 - 제품개념 및 생산기술 변경; 표적별 차별화
 - BPM (안정 vs. 성장)
- ▶ **경쟁차별화(왜 팔리나) & 원가관리(왜 벌리나)**
 - 기업의 생존부등식: 가치 > 가격 > 원가
- ▶ 어떻게 지속시키나: 원리의 이해와 지식의 축적

실천전략 변화

- ▶ McKinsey의 7 S's 모델
- ▶ 구성원과 집단은 변화에 저항하기 쉬움
- ▶ 변화의 설계와 관리가 필요

사업환경의 변화와 영향 평가

| 사업구분 | 작성일자 | | | | | | | | | | |
|---------|---------|------------|---|----------|----------|-----------|--------|--|----------|-----|------|
| 거시환경 | 요인 | | 시장·업계에 대한 영향 | | | 기회·위협 | | | | | |
| 시장동향 | 제품전략위 | 당매 | 사출 | 당점 | 사유 | 점유율 | 시장규모 | | 구성 | 성장성 | (예측) |
| | 고객분류 | 규모 | 성 | 장 | 성 | 시장변화의 방향 | 구매결정요인 | | | | |
| 거시환경 | 고객분류 | 하드 | 소프트 | 가 | 서비스 | Needs(요구) | | | 향후의 요구변화 | | |
| | 기업명 | 매출 | 점유율 | 전략동향 | | | 경쟁특성 | | | | |
| 거시환경 | 사업요소 | | 중요도 | | 과제 | | 과제 | | | | |
| | 제품면 | ++ | + | 0 | - | -- | | | | | |
| | 영업면 | | | | | | | | | | |
| 채널동향 | 서비스 | 매출 | | 점유율 | 채널요구의 변화 | | 과제 | | | | |
| | 기술동향 | 기술개발경쟁의 주체 | | 기술혁신의 방향 | | 과제 | | | | | |
| P. P. M | Stars | ? | <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-right: 20px;"> <p>Stars</p> <p>\$</p> </div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 20px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><기본전략방향></p> </div> </div> | | | | | | | | |
| K. S. F | | Dogs | | | | | | | | | |
| 전략기회 | <업계 특성> | | | <핵심성공요인> | | | | | | | |
| | 기회 | 강점 | 위협 | 약점 | | | | | | | |
| <전략기회> | | | | | | | | | | | |

신상품 도입 후 시간이 흘러가면...

많은 것이 변화함

- ▶ 고객층이 변하고;
- ▶ 고객의 구매행동이 변화하며;
- ▶ 경쟁자의 숫자와 경쟁양식이 바뀔 뿐만 아니라;
- ▶ 수익 원천이 달라진다.

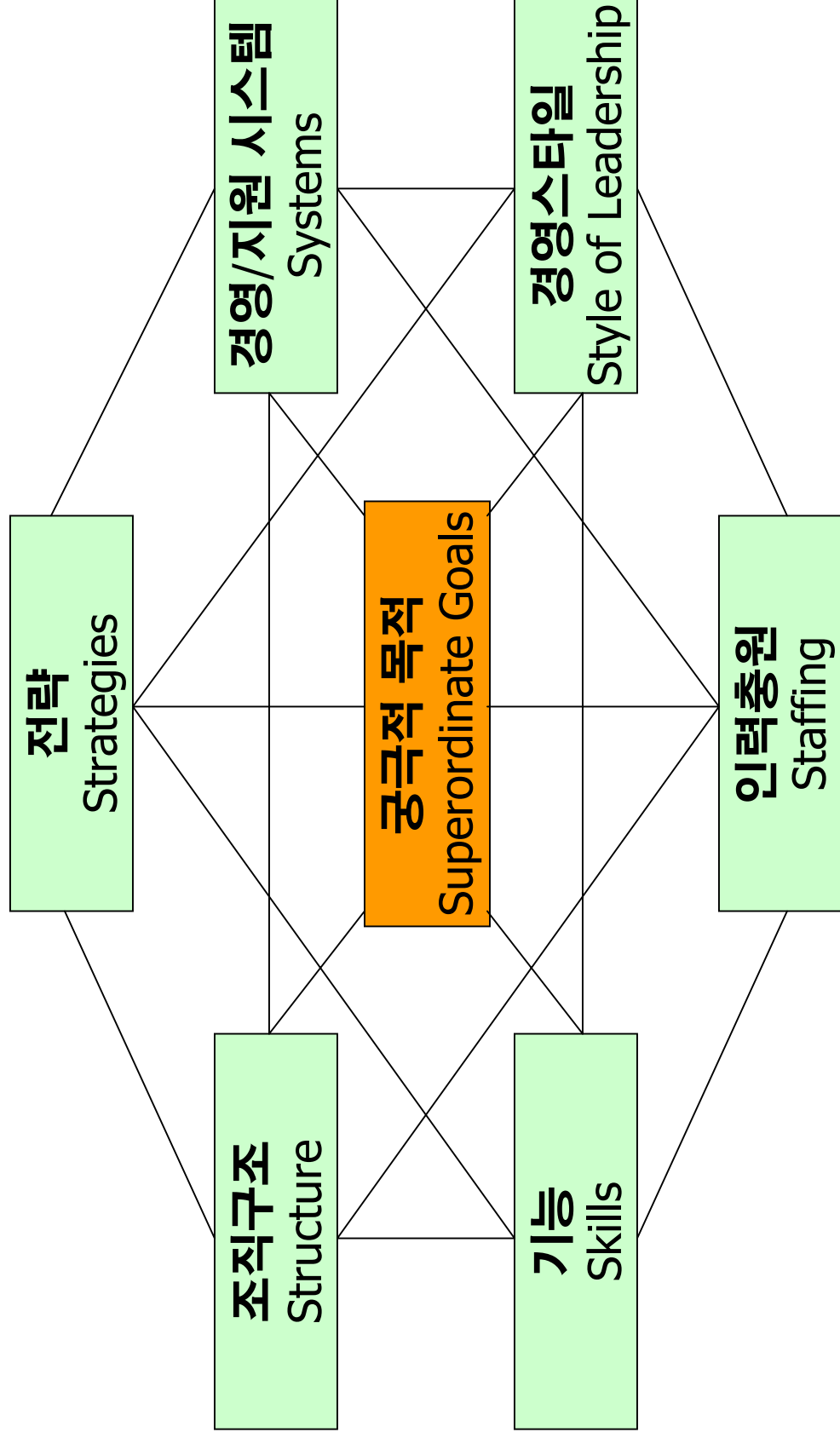
변화와 적응전략의 패턴화

- ▶ 제품수명주기 (PLC: Product Life Cycle)와 전략
- ▶ 장기제품유지모델
(Long-Term Product Maintenance Model)

PLC 단계별 특징 및 마케팅전략

| | | 도입기 | 성장기 | 성숙기 | 쇠퇴기 |
|----------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 특징 | 판매 | 낮음 | 급성장 | 최대 | 감소 |
| | 원가/고객 | 높음 | 평균 | 낮음 | 낮음 |
| | 이익 | 적자 | 증가 | 높음 | 감소 |
| | 주고객 | 혁신층 | 조기수용층 | 중간 다수층 | 최후수용층 |
| | 경쟁자 | 약간 | 점증 | 점감 | 감소 |
| 마케팅 전략목표 | | 제품 인지도 및 시용 증대 | 시장점유율 확대 | 이익극대화 시장점유율 방어 | 비용절감 투자회수 |
| 마케팅 전략 | | | | | |
| 제품 | 기본사양 제품 | 제품 변종 확대 서비스 · 보증 제공 | 제품 변종 확대 서비스 · 보증 제공 | 상표 및 모델 다양화 | 취약 모델 폐기 |
| 가격 | 원가가산 (칩투 or 스키밍) | 시장침투가격 다양한 범위의 가격 | 시장침투가격 다양한 범위의 가격 | 경쟁 대응 낮은 가격 | 가격 인하 (대체재 전환 지연) |
| 유통 | 한정(선택) · 전속 | 집중적 유통망 구축 | 집중적 유통망 구축 | 집중적 유통망 강화 | 선택적 유통 저수익 경로 제거 |
| 광고 | 조기수용층 정보제공 판매상 인지도 증대 | 대중시장 설득 인지도 및 관심 형성 | 대중시장 설득 인지도 및 관심 형성 | 경쟁적 광고 자사 상표 차이 부각 | 상표충성고객유지 광고 감축 · 제한적 |
| 판촉 | 시용 증대 위한 강력한 판매촉진 | 수요 확대로 판촉 감소 | 수요 확대로 판촉 감소 | 상표전환 유도 위한 판매촉진 증대 | 최저 수준으로 감축 |

McKinsey의 7 S's 모델



마케팅과업의 변화

Regis McKenna now says...

"Marketing is Dead."

(In the Information Age, It is No More Art.)

- ▶ **CS에서 CRM으로: Relationship Marketing**
 - 시장점유율보다 고객점유율에 비중
 - 고객획득보다 고객유지를 중시
 - 제품판매보다 고객관계에 초점
- ▶ Mass Customization and One-to-One Marketing
- ▶ Database Marketing
- ▶ **Items/Products에서 Brands로: Brand Management**

관계마케팅이란...

정의

- ▶ 모든 마케팅 활동을 장기적 관점에서 고객별로 상호작용을 통해 차별적으로 수행하는 방식
 - 적절한 관계는 구매자와 판매자 모두에게 이익을 주어야 함
 - 이익은 거래 관계 지속기간에 걸친 비용과 혜택을 고려하여 계산
 - 구매자와 판매자의 상호의존성(reciprocal dependencies) 구축

관계마케팅 vs. 거래마케팅

| | 거래마케팅 | 관계마케팅 |
|---------|---------------|--------------------------------|
| 평가범위 | 단기간의 일회적 거래 | 장기간에 걸친 교환관계 |
| 계약 유효기간 | 매매종결로 거래계약 완료 | 일정기간 반복되는 거래 or 장기간에 걸친 거래의 이행 |
| 목표와 전략 | 새로운 고객의 확보 | 고객의 확보, 유지, 회복 |
| 비용의 초점 | 취득원가 | 거래비용 |
| 상호작용 | 일방적 커뮤니케이션 | 쌍방 커뮤니케이션과 피드백 |
| 협상방식 | Zero-sum 방식 | Win-Win 방식 |

관계마케팅의 필요성

거래특성 및 거래완결 소요시간 변화

| 거래특성 및 거래완결 소요시간 변화 | | 1980년대 | 이후 |
|---------------------|--------|-----------|--------------|
| 대상 항목 | 이전 | 1980년대 | 이후 |
| 거래 대상 | 제품 자체 | 확장된 제품 | 시스템 계약 |
| 판매 단위 | 단품 | 시스템 | 시스템 & 시간 |
| 핵심 가치 | 제품의 속성 | 기술적 우위 | 시스템의 우위 |
| 전달 소요시간 | 짧다 | 길다 | 더욱 길다 |
| 서비스의 영향 | 보통 | 중요함 | 필수적임 |
| 전달의 공간범위 | 지역적 | 전국적 | 범세계적 |
| 전달의 소요단계 | 1회 | 자주 | 연속적 |
| 마케팅 전략 | Sales | Marketing | Relationship |

경쟁격화 및 고객의 다양화와 개성화

▶ 초세분화, 맞춤화 등 가치 증진과 원가 절감의 동시 추구 필요

거래계약 보증기간 장기화

Examples

- ▶ 유조선: spot 거래에서 용선(charter) 거래로
- ▶ 자동차 보증: 운행거리 10,000km에서 50,000km로
- ▶ 기술: 구입에서 리스 거래로
- ▶ 노동: 비정규직에서 정규직으로
- ▶ 소모품: 필요할 때마다 구입하는 방식에서 장기조달계약으로
- ▶ 장비: 고장 수리에서 유지 관리로
- ▶ 의료서비스: 질병의 치료에서 건강 유지관리로

파급효과

- ▶ 배달, 설치, 운영지원, 부품, 사후 유지 및 수리, 사후적 적응 위한 개선, 자신의 경쟁력 개선을 위한 R&D 지원 등은 이제 당연한 요구
- ▶ 고객참여: 가치 설계에서 전달, 사용, 유지보수까지 고객과 상의
 - 제품의 복잡성 증가
 - 구매 및 그 이후 단계마다 반복해서 협상하는 방식의 비용 증가
 - 구매자는 약속한 것을 지키고 지속적으로 공급하는 공급자 물색
 - 고객과의 접촉이 상호의존관계로 전환

관계마케팅의 실현가능성

기술적 가능성

- ▶ 정보통신기술의 발달로 고객요구정보의 수집·축적·분석에 소요되는 비용 감소
- ▶ 유연생산기술의 발달로 다품종소량생산 비용 감소

마인드 측면 가능성

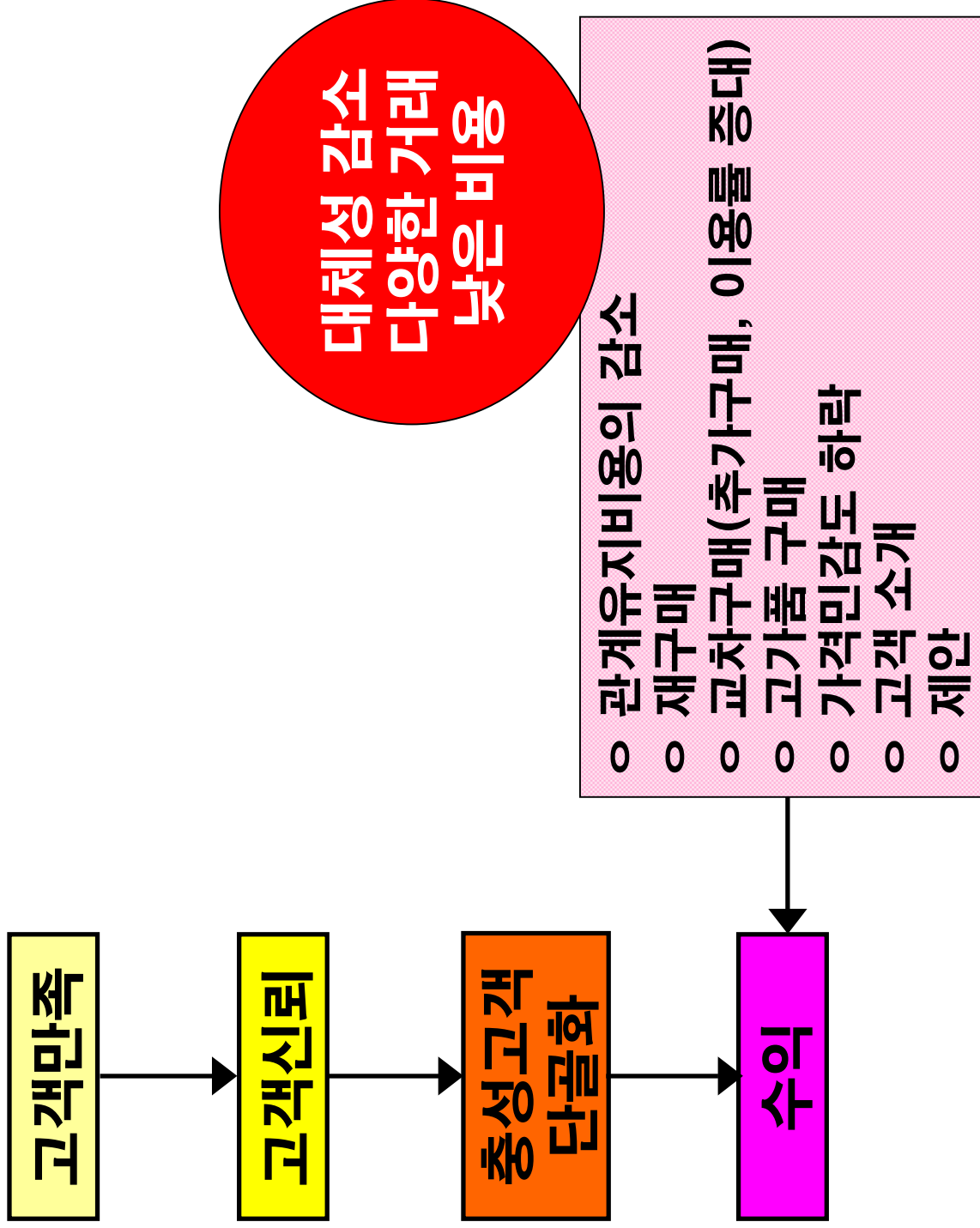
- ▶ 경쟁의 심화로 인해 고객 만족이 선택이 아닌 필수 요건으로 바뀜
- ▶ 신규고객 확보보다는 단골을 만들고 단골의 다양한 요구를 충족시킬 수 있도록 사업 범위, 제품 구색을 넓히는 전략을 추구할 수밖에 없는 상황
- ▶ 시장점유율(M/S) 대신 고객점유율(customer share) 강조

서비스산업화

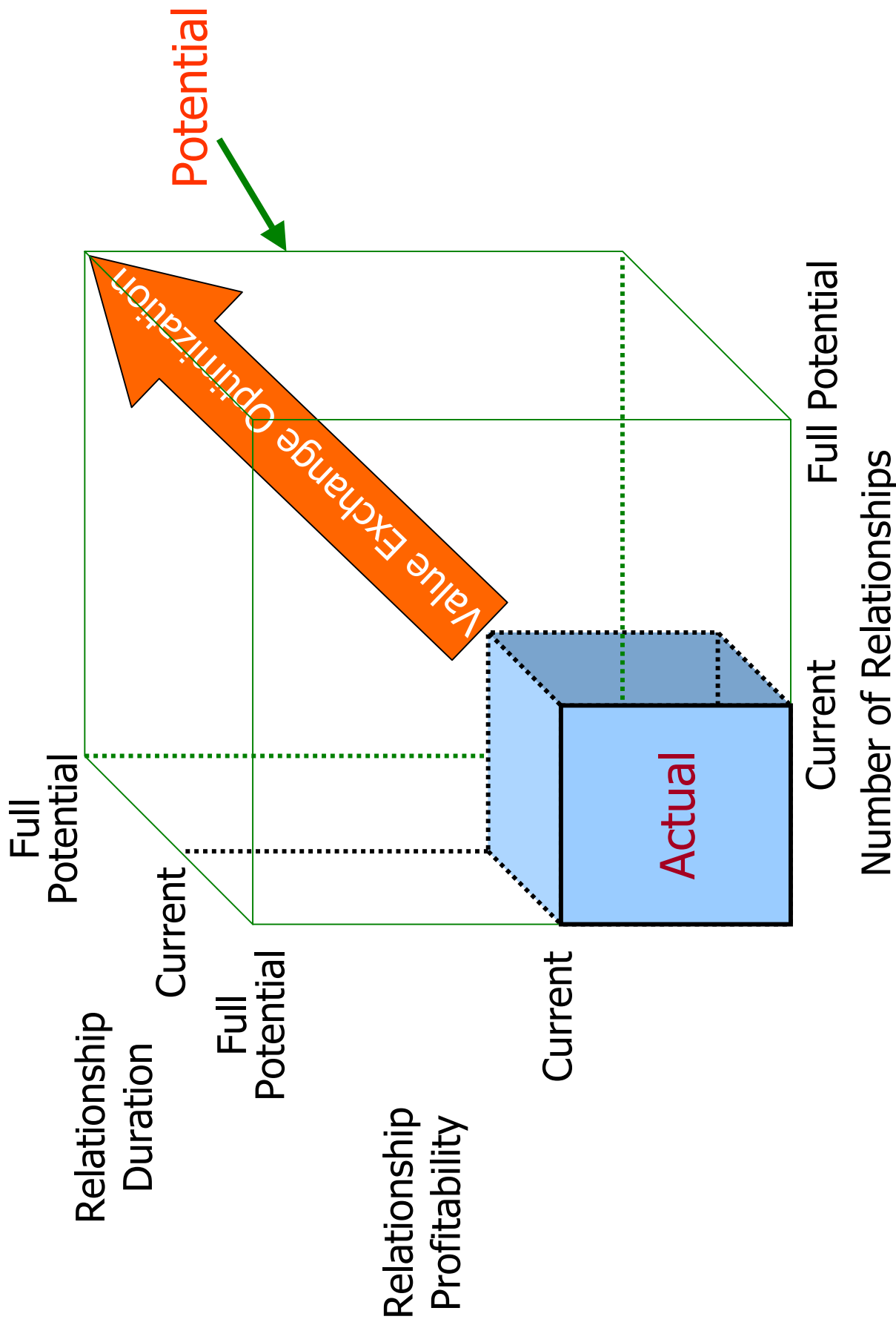
- ▶ 서비스를 통한 맞춤화 및 감성마케팅 전략이 일반화

관계마케팅의 수익성

잡는 어업에서 기르는 어업으로; 거래에서 관계로!



고객관계의 현재 및 가능 수익성



올바른 일을 찾는 방법

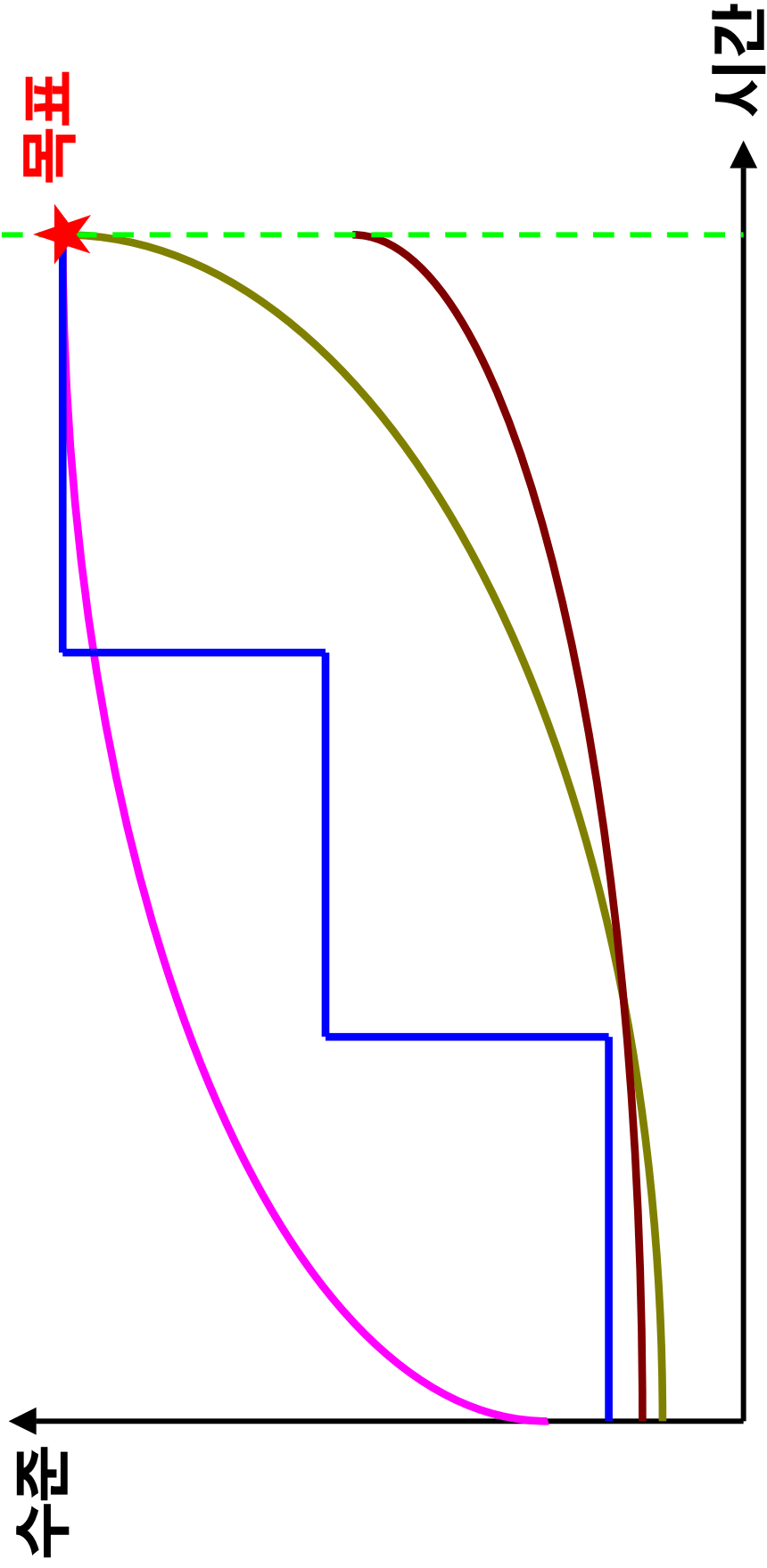
올바름의 판단기준

- ▶ 유효성: 원하는 바(목표)를 달성할 수 있는가?
- ▶ 효율성: 자원의 소요는 최소인가?
- ▶ 상황적응성: 환경 예측이 빗나갔을 때, 수정이 가능한 정도는?
- ▶ 윤리성: 법적, 도덕적으로 올바른가?

올바른 일 찾는 방법

- ▶ 문제를 올바르게 정의함 (예: 늑음 방지)
 - 핵심 사항을 중심으로
 - 손쓸 수 있는 여지가 많은 방향으로
- ▶ 목표-수단의 체계에 따라 정리 (예: 시간관리)
 - 아래 단계 일(수단)이 이루어지면 윗 단계 목표 달성
 - 아래 일일수록 보다 구체적이고 시간적으로 우선함

인생목표와 올바른 직업



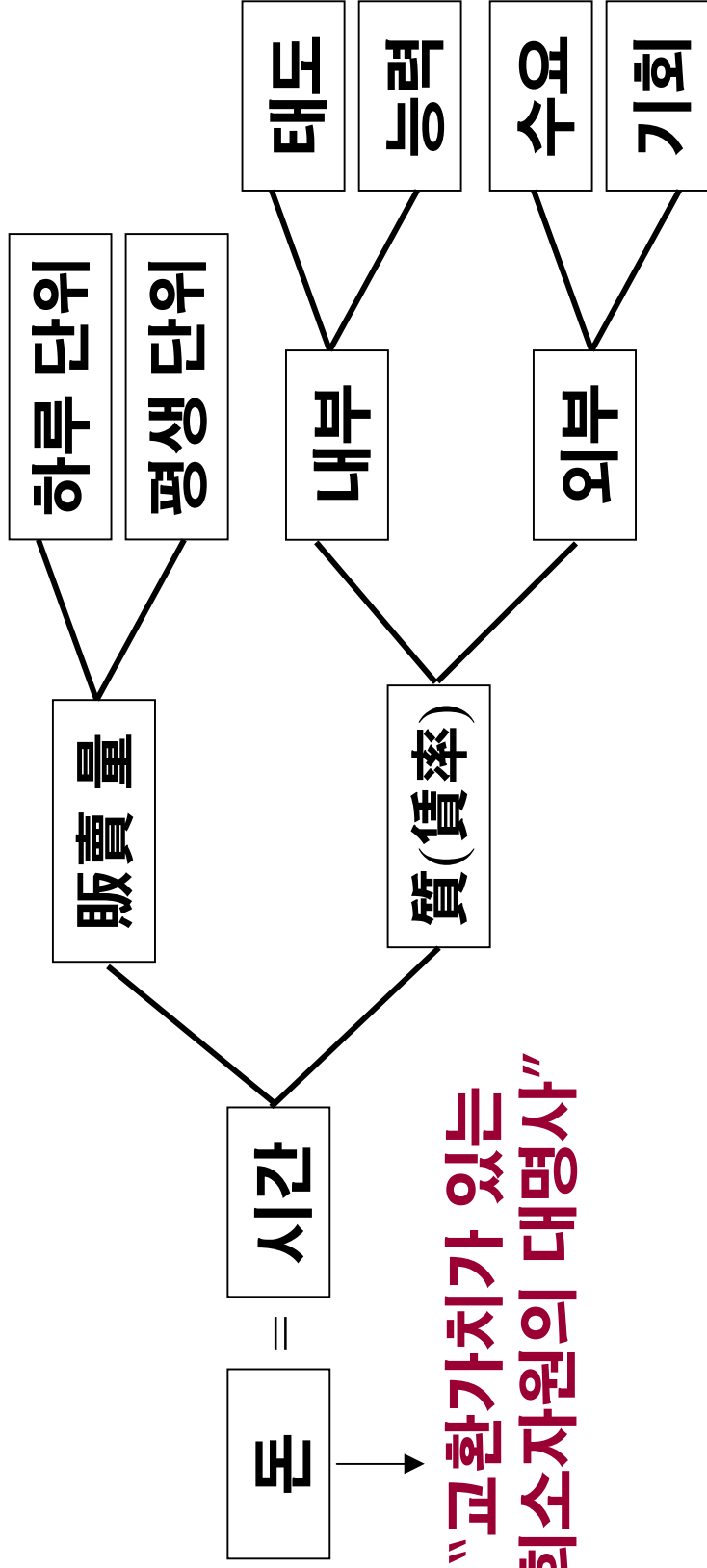
1. 궁극적으로 도달할 수 있는가?
 2. 도달과정은 괴로운가, 견딜만한가, 혹은 즐거운가?
 3. 각 단계별 성공확률과 KSFs는 무엇인가?
 4. 윤리적, 도덕적으로 옳은가?
- etc.

시간관리를 위한 목표-수단의 체계

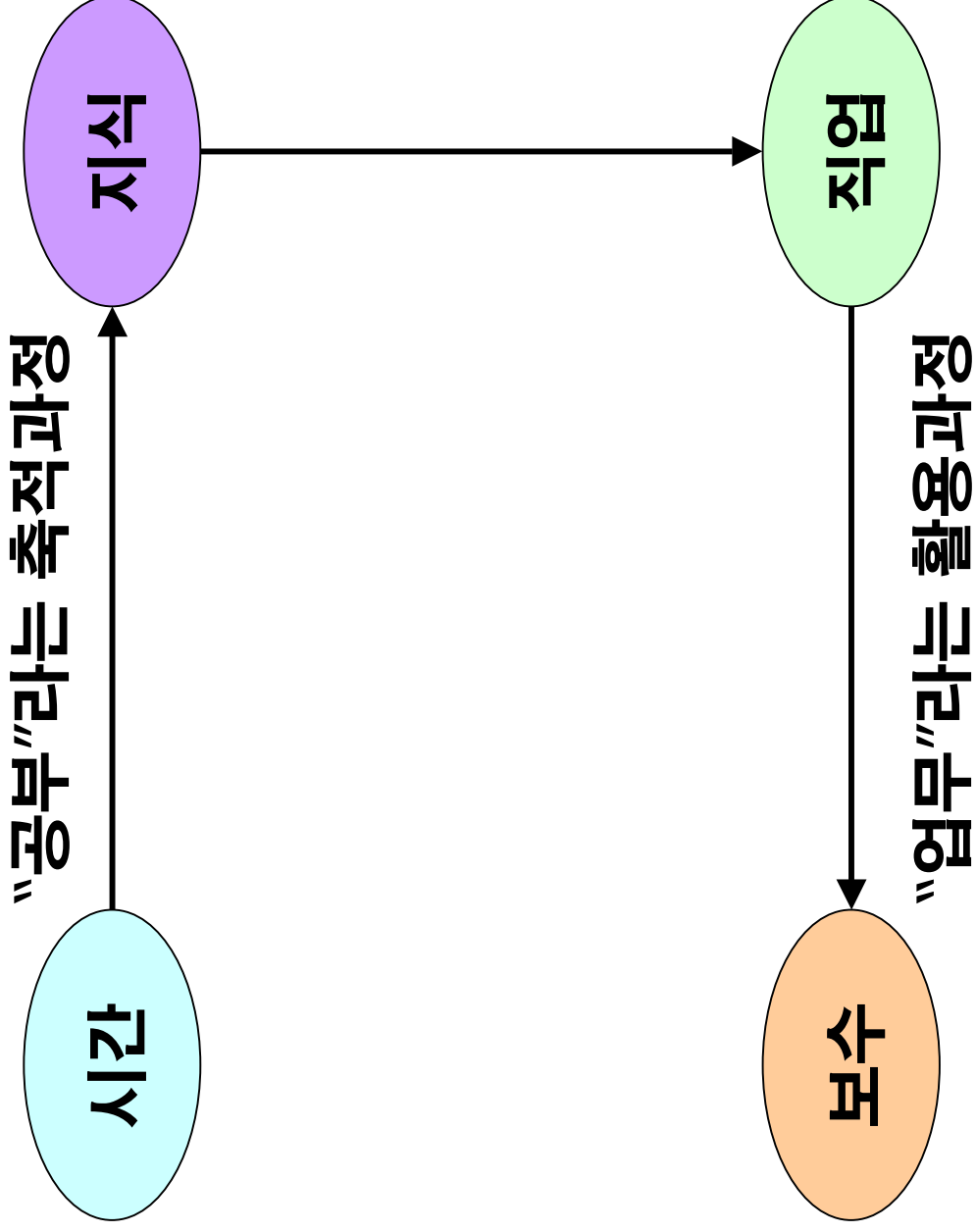
시간의 정의

- ▶ 여러 가지 정의가 있지만...
- ▶ "시간은 돈"이라고 정의할 때

시간관리의 대상



시간이 돈이 되는 과정의 예



24시간의 분류와 시간관리 방안

(SERI, 1997)

24시간의 분류

- ▶ 필수시간 : 수면, 식사 등 생리육구의 충족을 위한 기본 시간
- ▶ 활동시간 : 업무, 학습 등 개인의 본업을 수행하기 위한 시간
- ▶ 생활시간 : 가사, 출퇴근, 목욕 등 일상생활에 필요한 시간
- ▶ 개인시간 : 취미, 여행, 휴식, 개발 등 기호를 위한 자기 시간

시간관리의 방안

- ▶ 기본 방향 : 창시(創時)—절시(節時), 활시(活時), 확시(擴時)
- ▶ 節時 : 활동시간과 생활시간을 최대로 단축함
- ▶ 活時 : 낭비되는 시간을 유용한 활동에 사용
- ▶ 擴時 : 개인시간을 극대화

평생을 고려하면 수명연장, 건강증진 등도 창시 활동

'세계 명문' 고려대학교 Global Project

세계 명문대학

Global Standard

- ▶ **Global Communication**
 - 영어강의 비율 확대 및 5과목 수강 의무화: 영어강좌 비율 2010년 60% (현재 30%)
 - 영어강의 강화 위한 교원 확충: '03~'05 263명 충원
 - 졸업자격 외국어 인증제 도입: 영어(토익, 토플), 한자 이해능력 인증 등 졸업자격 부여
 - 교양영어과정 개편: 토론식 수업, 외국인 초빙교원 원강
 - 국제어문학부 졸업자격에 전공 언어 인증제도 도입: ZD, TestDaf, DELF 2단계, JLPT 1급 등 인증시 졸업자격 부여
- ▶ **Global Knowledge**
 - 교양교육과정 개편: 공통교양, 핵심교양, 전공관련교양, 선택교양으로 개편
 - ⚡ **핵심교양은 하버드대학형 교양교육과정으로 개편 실시**
 - 전공교육과정 개편: 학생들에게 다양한 전공교육기회 제공, 심화전공, 2중전공, 연계전공, 학생설계전공 등 제2전공을 의무화

Global Network

- ▶ **Global Campus (Outgoing)**
 - 글로벌 KU 캠퍼스 구축: 캐나다 UBC, 호주 Griffith, 미국 UC Davis, 영국 RHUL, 일본 와세다, 중국 인민대, 복경대 등지로 연간 485명 파견 학습
 - 교환학생 프로그램: '05 422명 파견
 - 방문학생 프로그램: '05 523명 파견
 - 국제어문학부 해외 학습 프로그램: 해당학과 8학기 중 1은 해당국 수학
 - 단과대학 자체파견, 자비유학, 학점 인정해외어학연수: 해외유학 장려 및 제도적 지원
- ▶ **Global Link (Incoming)**
 - International Summer Campus: '05 국내외 477명 참가
 - 교환학생 및 방문학생 프로그램: '05 306명 수학
 - 한국어교육문화센터 어학연수 프로그램: '05 1,700여명 참가
 - 국제교육진흥원 정부초청 장학생 프로그램: 100명 유치 ('02~'05)

Global Scope

- ▶ **Global Leadership Development (Outgoing)**
 - 국제 Internship 프로그램: 연 200여 참여 ('94~'05 총 2,000여명)
 - 산학 Internship 프로그램: '05 여를 학기 96기업에 206명 현장실습생
- ▶ **Global Leadership Development (Incoming)**
 - 해외석학초청강연회: 엘빈 토플러, 조지 미첼 등 190회
 - 글로벌 리더 초청 인촌기념강좌 운영: 마가렛 대처, 로버트 갈루치 등 19회
 - 노벨상 수상자 강연 개최: '05 10회 Daniel McFadden, Steven Chu, Carl E. Wieman, Walter Kohn, Alan Heeger, Rolf M. Zinkemagel 등
 - 세계대학총장포럼: '05 해외 22개국 95개국, 국내 105개국 대학총장 및 관계자 400여명 참가

Global Supporting

- ▶ **국제화 교육 및 지원체제 구축**
 - 국제학부 신설 및 국제어문학부 통합: 국제화 교육의 메카
 - 국제학부, 국제어문학부 정비
 - 교수학습개발원, 국제교육원 신설: 체계적 교수학습법 개발, 외국학생 유치 본격화
 - 영어교육 내실화 위한 교육지원: 신입 및 영어강의담당 교원, 학생 대상의 세미나 및 워크샵 운영
 - 행정직원 해외 유명대학 벤치마킹: 직원 227명 세계명문대학 탐방
 - ▶ **국제화 수준에 맞는 교육시설 확충**
 - LG-POSCO경영관: 첨단 강의와 세미나가 가능한 인텔리전트 빌딩
 - 개교100주년기념 삼성관: 디지털 미디어센터, 박물관—첨단학습지원
 - 우당 교양관: 하버드식 교양강의 진행 및 외국인 교수 연구실 (전관 멀티미디어 강의실 완비)
 - C) International House: 외국인 교수 및 학생용 호텔식 기숙사
 - TIGER Plaza: Global Lounge 및 다양한 학생 편의시설 완비
 - 국제관: 국제회의실, Lab강의, 세미나 등 글로벌 교육의 핵심기관
 - 중앙광장: 열람실, 행정실, 편의시설로 학습 지원
 - 하나사이언스파크: 디지털 컴비언스·웹퍼어센터로 학습지원 및 편의제공
 - 종합체육관: 주경기장, 조깅트랙, 스퀘시실, 암벽등반 연습실 등 학생 및 교원의 문화체육 지원

모든 성취는 부단한 노력의 결과

메리콜리 by 배민앤 바이올리니스트



어마다 부활한 주제로 꾸준히 연주회를 갖고있는 바이올리니스트 유시연씨

violincoo@hanmail.net

어느날 유시연씨의 연유를 알게 되었다

정고 마감하느라
잠을 못 잤어 ..
연주들으며
잠들면 안되는데



수려하던 비와 타리 아름다운 바이올리의
선율이 맴돌아서 편이 딱 떨어지네요



편하고
꼭 한번
듣고싶다

연주가 끝나고 유시연씨를 찾아갔다



연주 참
틀었습니다

고맙습니다



저.. 실례지만
손 좀 볼 수
있을까요?

네? 손
손을요?

뭐야
혹시
베테?



아...
역시..

뭐지?..
손금 보나?

부단한 노력이 아름다운 열매를 준다는 평범한 교훈을
다시 한번 느끼게 해준 손이었다



사건 좀
짜어도
될까요?

팍!

변태 맞아!
잘 못
걸렸다...

COPYRIGHT © 2005 BY VITAMIN

박지성 선수의 발저털 유시연씨의 아름다운 선율도
연습으로 투개진 손끝에서 나온것이였다



강수진의 발

(유상철, 중앙, 분수대, 06.9.4)

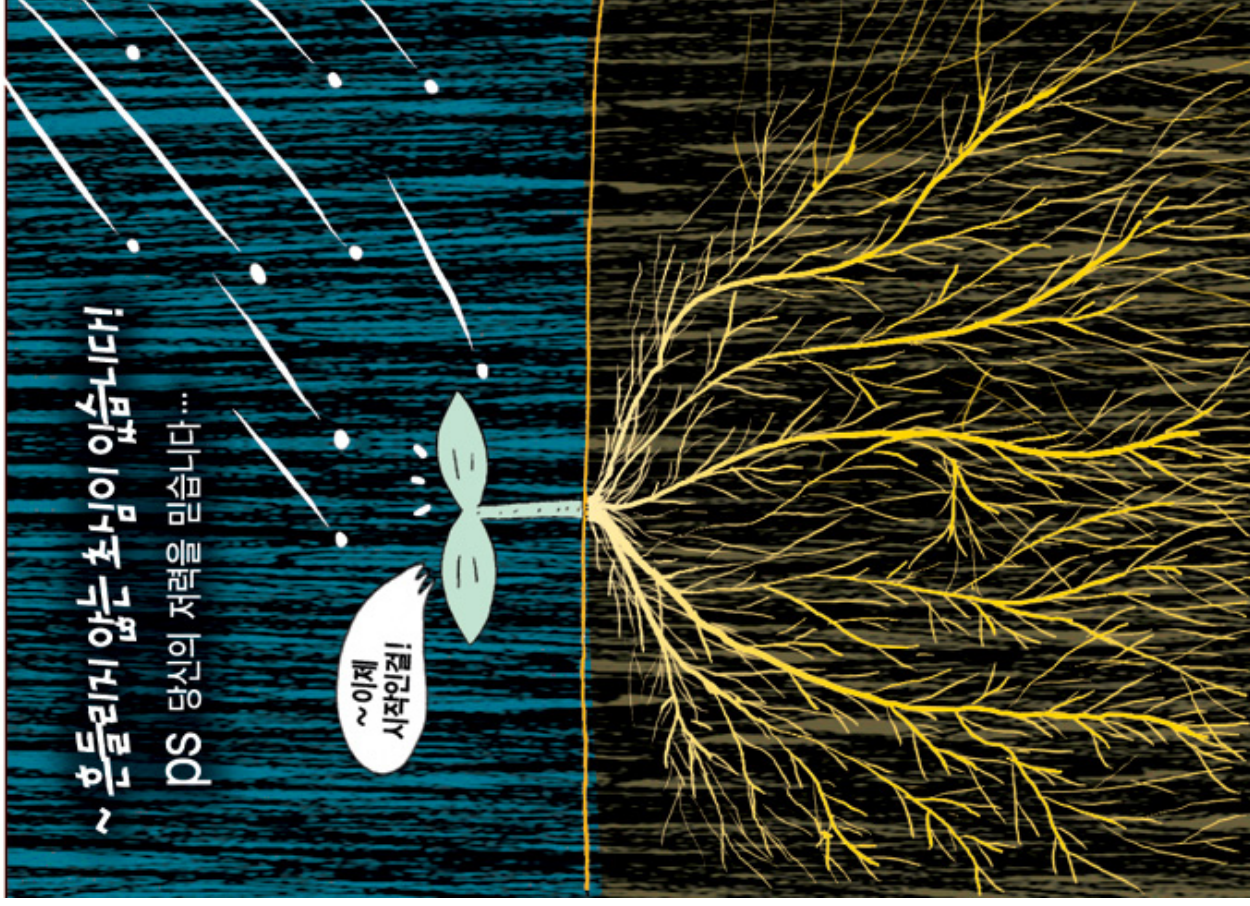
일본에서 '세일즈의 신(神)'이라 불리는 하라이치 헤이(原一平)가 69세 때 강연을 했다. 청중 한 사람이 질문을 던졌다. 영업을 잘하는 비결이 무엇이냐고. 하라이치는 주저 없이 양말을 벗고 자신의 발을 만져 보라고 권했다. 발바닥을 만져본 질문자는 "굳은살이 너무 두껍다"며 깜짝 놀랐다. "저는 그저 남보다 많이 걷고 뛰었을 뿐입니다." 하라이치의 답이었다.

한국의 발은 발레리나 '강수진 발'이 아닐까 싶다. 강수진의 두 발 사진을 보는 순간 이계 사람의 발인가 하는 충격에 시선을 떼기 어렵다. 뭉개지거나 갈라진 발톱, 발가락마다 웅이처럼 튀어나온 뼈, 버섯 모양으로 퍼진 엄지발가락. 기괴하게 일그러진 그 발을 보며 많은 이가 전율을 느낀다. 기도하고 싶은 심정이 된다고도 한다. 1985년 동양인 최초의 로잔 국제발레콩쿠르 1위, 93년 독일 슈투트가르트 발레단 주역 무용수, 99년 무용의 아카데미상 브노아 드 라 당스에서 최우수 여성 무용수상 수상 등 세계적 발레리나의 탄생은 결코 우연이 아니었다. 살인적 연습의 반복이었다. 하루에 적게는 15시간, 많게는 19시간 연습을 했다. 남들이 2~3주에 걸쳐 신을 토슈즈 네 켤레를 단 하루 만에 갈아 신기도 했다. 발에 땀이 차고 물집이 잡히는 건 기본. 사시사철 발톱이 빠지고 살이 짓무르면서 피가 난다. 쉽게 아물지 않는 상처 때문에 고름이 흐르기 일쑤다. 토슈즈를 벗을 때엔 생살을 떼는 아픔을 느낀다. 피와 고름, 살이 슈즈에 한데 엉겨 붙은 까닭이다. 오죽하면 발가락 사이에 쇠고기를 끼워 고통을 줄이려 했을까. 아침에 눈을 뜨면 가장 먼저 느끼는 게 육체적 통증이라고 한다. 간혹 아포지 않을 때가 있는데 그러면 '어, 왜 안 아포지. 어제 연습을 게을리한 건 아닌가'라는 생각부터 든다는 게 강수진의 고백이다. (장광열, <당신의 발에 입맞추고 싶습니다>)...



새 출발에 앞서던 노력

(윤세호, 생각수리중)



열심히 실행하는 방법

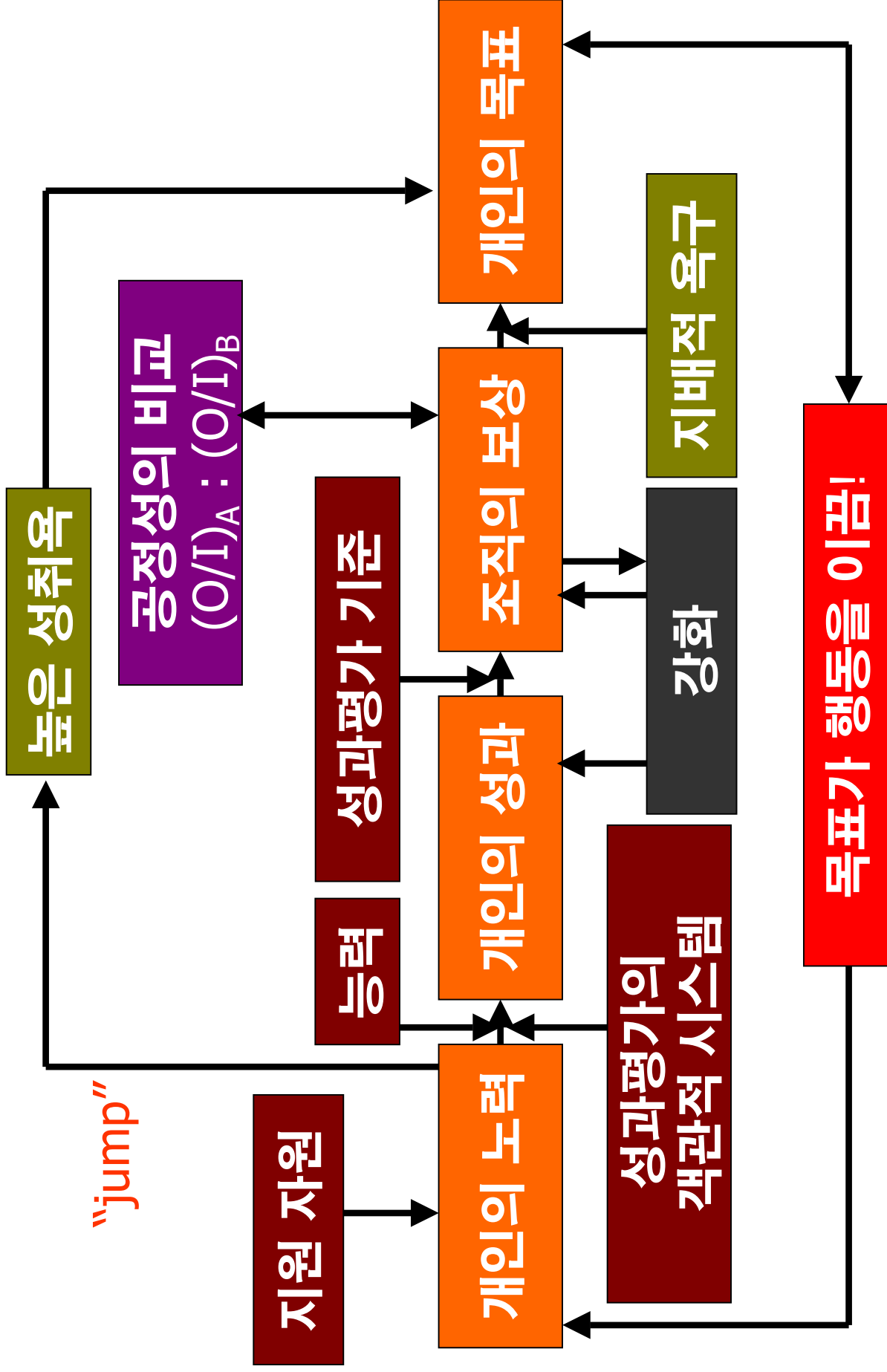
열심히 한다는 것

- ▶ 최선을 다해 노력한다는 것을 의미
- ▶ 동기부여

동기부여의 방법

- ▶ 노력 \Rightarrow 성공 \Rightarrow 평가 \Rightarrow 보상 \Rightarrow 노력 \Rightarrow ...
- ▶ 동기부여 = f (성공에 따르는 보상 \times 성공 가능성)
- ▶ 성공에 따르는 보상
 - 외적 보상과 내적 보상
 - 꿈이 보상을 결정을
- ▶ 성공 가능성
 - "부자는 배우기 위해, 가난한 자는 벌이를 위해 직업 선택"
 - 성공에 핵심적인 요소를 파악하여 축적하고 활용해야 함
 - Flows와 Stocks의 변환 과정 관리가 성공 여부를 결정

동기부여 이론들의 통합



끈기 있게 실행하는 방법

끈기의 원천

- ▶ 타고난 개성
- ▶ 신바람이 끈기를 길러줌

신바람

- ▶ 반복적인 성공이 신바람을 불러 일으킴
- ▶ 큰 목표를 잘게 쪼개어 단계화하고, 잦은 평가 실시
- ▶ 달성은 칭찬하고, 미달성은 격려

전념(專念)의 마술 (W. H. Murray)

전념하지 않는다면 주저함, 후퇴할 가능성, 비효율성이 항상 존재한다.

모든 주도적이고 창조적인 행동에는 하나의 기본적인 진실이 있다.

그 진실의 부재는 수많은 아이디어와 훌륭한 계획들을 소용없게 만든다.

그 진실은 바로 우리가 무언가에 전념하고 있을 때, 천운이 따르고

아무도 상상할 수 없을 만큼 모든 것이 순조롭게 진행된다는 것이다.

나는 아래 적은 괴테(Goethe)의 시 한 구절을 좋아한다.

당신이 무엇을 할 수 있든지, 또는 무엇에 관하여 꿈을 꾸든지,
지금 시작하라!

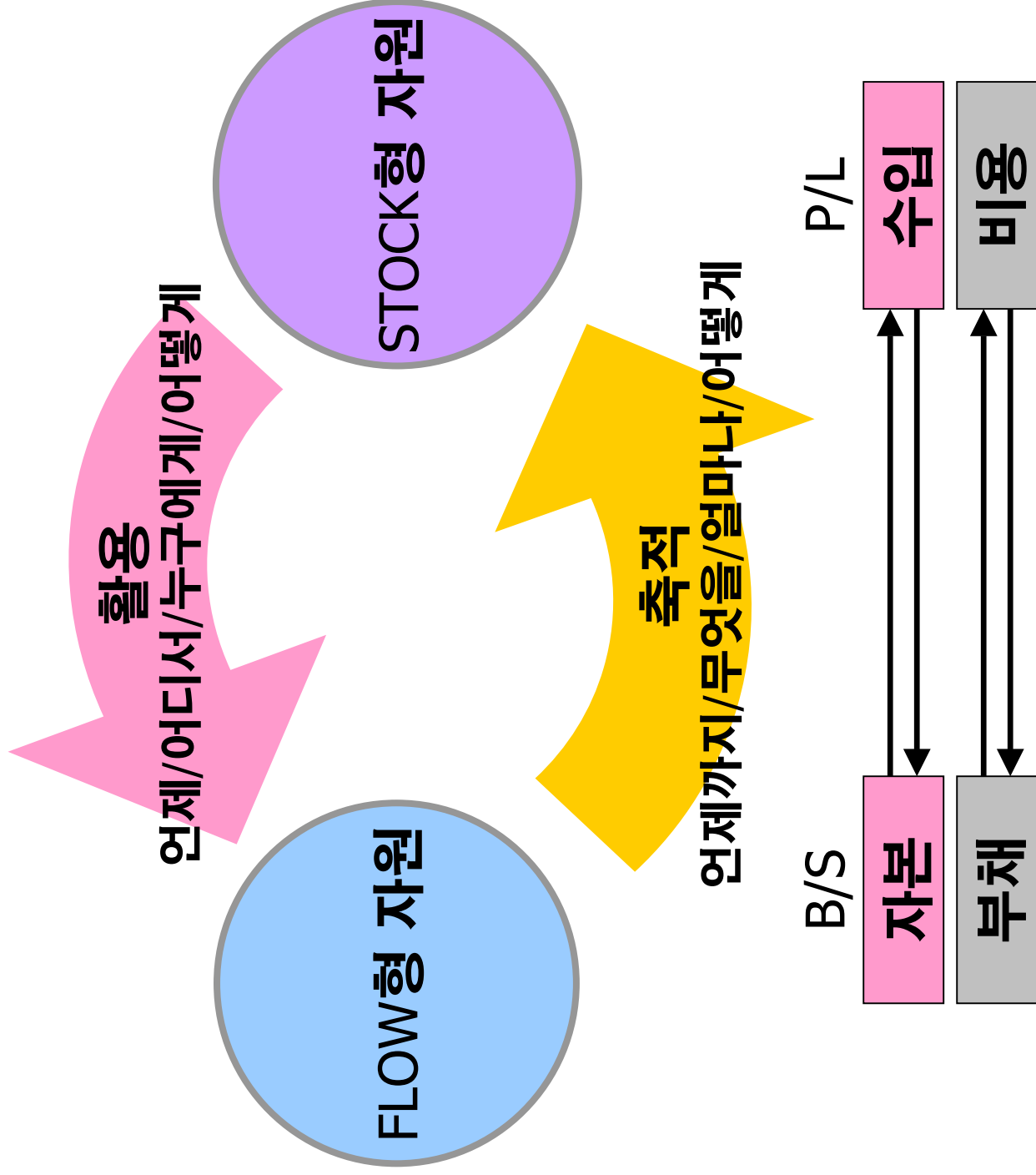
대담함은 그 안에 천재적인 재능, 힘, 그리고 신비함을 지니고 있다.

경쟁우위전략의 유형(경쟁위치)과 소요 역량

| "Porter" | "Treacy & Wiersema" | 소요 역량 |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 품질차별화 Product Differentiation | 신제품 선도형 Product Leadership | R&D, 기술 |
| 원가(가격) 선도 Cost Leadership | 고객밀착형 Customer Intimacy | 영업, 고객정보, 부대서비스 품질 |
| | 운영 수월형 Operational Excellence | 운영 및 관리 능력 |

가격으로 승부할 것인가, 창출 혜택으로 승부할 것인가?
어떤 전략을 택하든, 적절한 역량을 구축 · 활용해야 한다!

축적과 활용의 원리



인류의 성공 비결 : 보편적 축적의 대상

인류는 인간 세상을 강하게 만드는 사람에게 보상

집단 생활

- ▶ 큰 조직을 만들고 운영
- ▶ 신뢰
- ▶ 참여와 연대
- ▶ 성실성과 협동
- ▶ 준법정신 등

지식의 축적과 활용

- ▶ 언제
- ▶ 어디서
- ▶ 누구에게
- ▶ 어떻게(무슨 일을 해주고)
- ▶ 얼마나

인적자원으로서의 '인생' 경영

노동의 판매 가능성과 임료를 높이는 방안

축적의 과제

- ▶ 어떤 능력과 태도를
- ▶ 언제까지
- ▶ 얼마나
- ▶ 어떻게

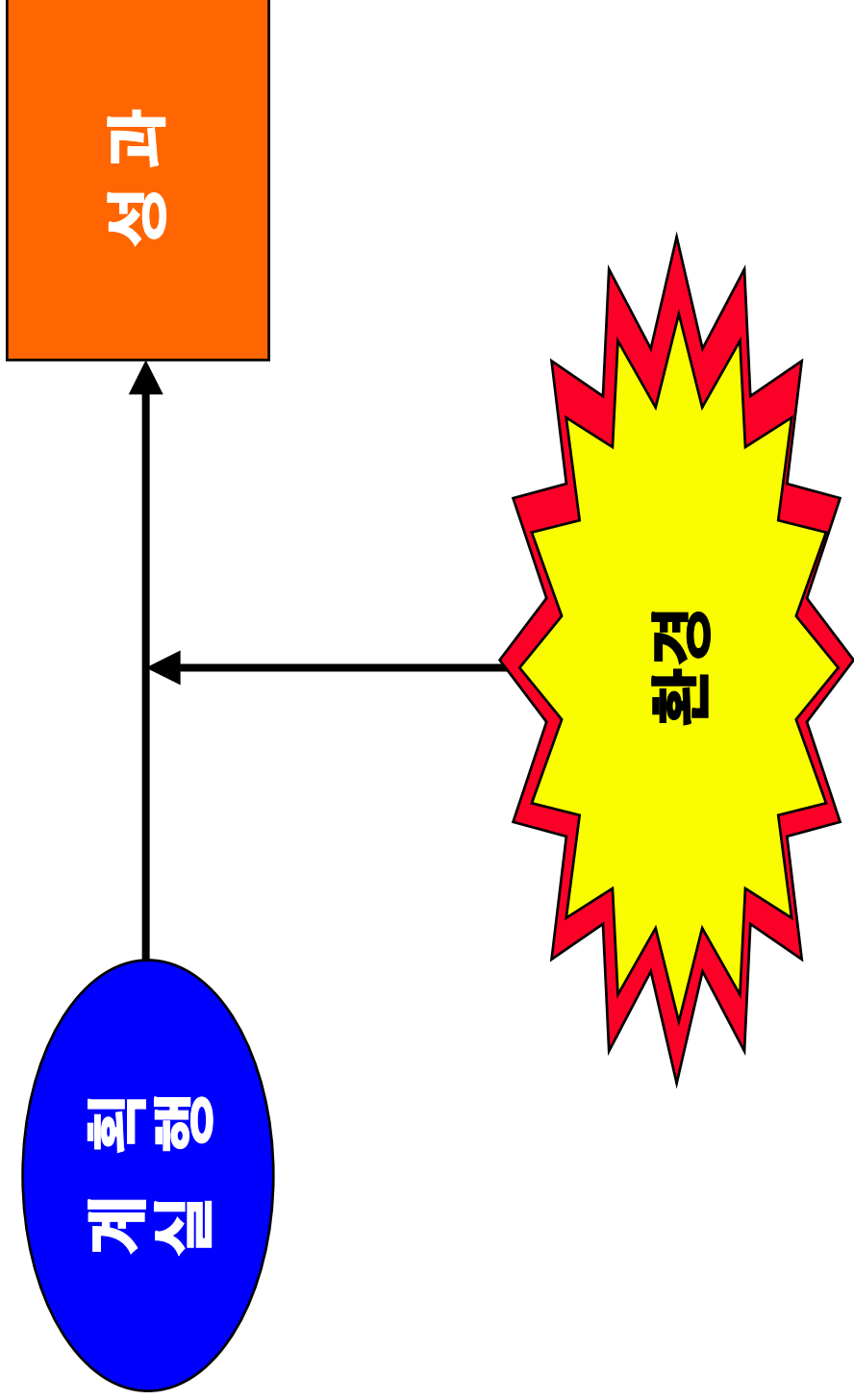
활용의 과제

- ▶ 언제
- ▶ 어디서
- ▶ 누구에게 (예: 경주, 찬호)
- ▶ 어떻게 (무슨 일을 해주고)
- ▶ 얼마나

수요와 공급을 예상하라!

상황이론 : 성과 = f (상황 X 계획·실행)

언제나 최선인 전략은 없다!



바다 속에서 엘빈 토플러를 읽다

태풍이 물러나기도 전에 쓰나미가 덮쳤다. 전시 작전통제권 환수 문제로 나라가 들썩들썩하더니 지금은 온통 바다이야기뿐이다. 이골이 난 탓인지, 체념한 탓인지는 모르겠으나 이렇고도 나라가 굴러가는 걸 보면 '역시, 대한민국'이란 소리가 절로 나온다. 지난 며칠간 바다 속에서 조용히 책을 읽었다. 바다에 빠졌다고 물고기 생각만 할 수는 없는 노릇 아닌가.

엘빈 토플러(77)의 최신작인 '부(富)의 미래(Revolutionary Wealth)' 한국어판이 지난주 출간됐다. 전 세계 12개국 동시 발매란다. '미래의 충격' '제3의 물결' '권력이동을 통해 지식혁명과 지식기반사회의 도래를 예견한 그가 15년 만에 작성하고 내놓은 역작이라는 선전문구가 요란하다. 명불허전(名不虛傳)이라고, 과연 토플러였다. '밀줄 짝, 별표 짝'하며 형광펜을 들이댈 만한 헤안이 곳곳에서 번득였다고 하면 구루(Guru)를 따르는 추종자의 입 발린 소리일까.

이 책에서 그가 제시하는 키워드는 시간, 공간, 지식이다. 이 세 가지가 앞으로 부의 창출을 좌우할 '심층기반'으로 작용하게 될 거라는 얘기다.

그는 오늘날 세계가 직면한 위기 상황은 경제발전의 속도를 제도와 정책이 따라가지 못하는 데서 생기는 '속도의 충돌'때문이라고 진단한다. 혁신을 주도하고 있는 기업은 시속 100마일(160km)의 속도로 질주하고 있고, 작고 탄력적인 단위의 네트워크로 무장한 NGO들도 시속 90마일로 기업의 뒤를 바짝 쫓고 있는데, 노조(30마일), 정부(25마일), 학교(10마일), 정치권(3마일) 등은 거북이 걸음으로 오히려 흐름을 방해하고 있다는 것이다. 미국 얘기라지만 바로 우리 얘기다. 이 순간 대한민국이 바다에 빠져 허우적대고 있는 것도 민간의 변화 속도를 정책과 제도가 따라가지 못한 탓 아닐까.

부의 중심축이 미국에서 아시아로 공간적 이동을 할 거라며 중국, 일본과 나란히 한국에 별도의 장(章)을 할애한 점도 눈길을 끈다...
검색엔진 구글에 'future'라고 치면 26억3000만 건의 웹문서가 뜬다. 한글로 '미래'를 입력해도 1470만 건이 검색된다. '한국의 미래'가 궁금하다면 'future of Korea'를 치면 된다. 9100만 건의 문서가 우리를 기다리고 있다. 미래는 미래학자의 머리에만 있는 게 아니다. 우리의 데스크톱에도 있고 노트북에도 있다. 하지만 문제는 대부분 쓰레기라는 점이다. 지식과 정보의 바다에서 알곡을 골라내는 능력이 중요할 수밖에 없는 이유다.

'압솔리지(obsoledge)'는 '쓸모없다'는 뜻의 'obsolete'에 '지식'을 뜻하는 'knowledge'를 결합해 토플러가 만든 신조어다. 무용(無用)지식이나 쓰레기 지식을 걸러내는 필터링능력이 미래의 부를 결정짓는 핵심 지식 가운데 하나 라고 본 토플러의 식견만큼은 별 다섯 개를 주고 싶다. (배명복 논설위원, 중앙일보, 2006. 8. 24)

21세기의 예상되는 변화를 요약하면...

새로운 경제 질서

- ▶ 세계화 : 기업, 개인의 활동 범위로써 국경이 의미 없는 시대
- ▶ 정보화 : 정보의 창출 · 저장 · 활용 · 공유 관련 기술의 급속 발전 및
일반인의 활용도 증진
- ▶ 지식산업화 : 지식근로자의 취업기회 확대
- ▶ 소비자주권시대 : 소비자의 요구가 사업의 흥망을 결정하는 시대
- ▶ 기업가정신 극대화 : 소규모의 모험적 기업에 의해 주도되는 경제
- ▶ 다양한 문화적 배경을 가진 사람들과 협동하고 사업하는 시대

직업 환경의 변화

- ▶ 직업의 안정성 약화 : 평생 직장보다는 일시적(임시) 직장
- ▶ 임금격차 확대 : 저급 기능인력 보수는 낮아지고,
창의적 지식노동자의 보수는 매우 높아짐
- ▶ 평생교육 : 개인이 자신의 경력을 스스로 관리하고 개발하는 시대
- ▶ 개인 플레이 보다는 팀 플레이 중심의 업무
- ▶ 불확실성과 불안정성이 스트레스를 가중시킴

21세기 개인의 적응 방향

구 피고용자 (Old Employee)

- ▶ 제조업체의 단순기술직에 대한 고임금
- ▶ 좁은 범위의 전문적 기술 획득 요구
- ▶ 충성심에 대한 대가로 종신고용 보장
- ▶ 조직에서 개인의 경력을 관리
- ▶ 취업 전의 훈련으로 충분
- ▶ 개인적으로 작업하는 방식이 일반적
- ▶ 예측가능하고 안정된 환경으로 스트레스 최소화

신 피고용자 (New Employee)

- △ 단순기술이 필요한 직무에 대한 보상 약화
- △ 다양한 기술의 개발을 요구
- △ 직업안정성 최소화
- △ 스스로 하는 자신의 경력관리
- △ 지속적인 재훈련
- △ 팀 플레이어
- △ 예측의 어려움, 불안정성 등이 소외, 스트레스 증대

개인별 전략을 구체적으로 말할 수는 없지만...

전략의 3대 요건

- ▶ 초점(focus) : 잘해야 할 사항, 보통 사항, 무시할 사항 선택/포기
- ▶ 독특함(divergence) : 경쟁자와 구분됨 cf. 직장 없다 vs. 사람 없다
- ▶ 압도하는 이미지(compelling tag line) : 명쾌하게 강점을 알리는

경쟁 주제

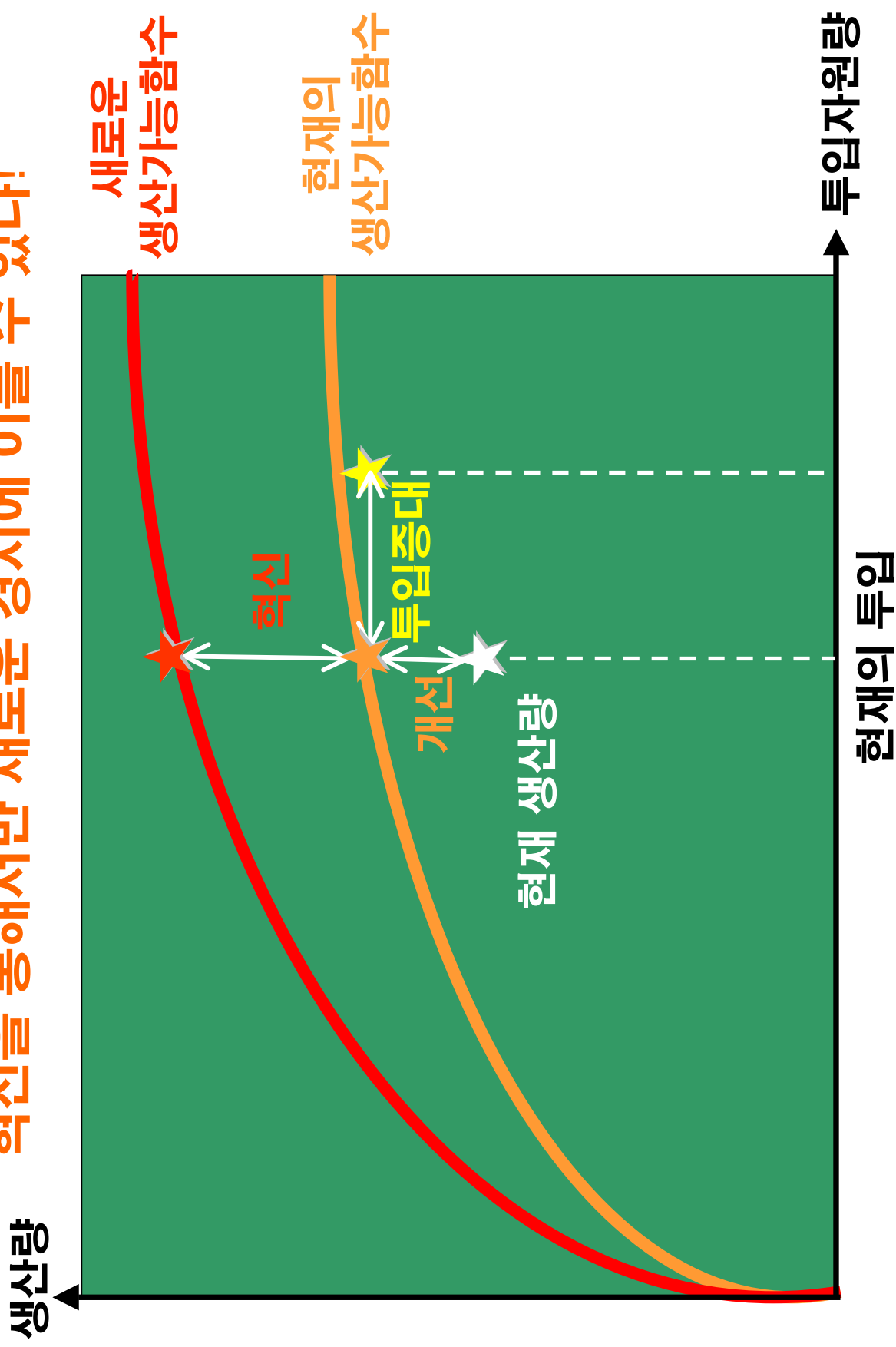
핵심역량의 파악 및 구축

- ▶ 핵심역량: 핵심성공요인 가운데 모방하기 어려운 자원, 자질
- ▶ 개인의 입장에서는 주로 시간의 투입 시기 및 양과 관련됨
- ▶ 핵심 역량을 계획에 따라 체계적으로 축적해야 함
- ▶ 중요성과 긴급성에 따라 사안들의 우선 순위를 정하고 실천함

혁신 : 思考 및 행동양식

혁신이란...

새로운 아이디어를 바탕으로 가능성을 확장하는 계획적 변화
혁신을 통해서만 새로운 경지에 이를 수 있다!



피카소와 아인슈타인

(전영기, 중앙, 포럼, 05. 11. 26)



"이전에 모든 물질이 사라져도 시간과 공간은 남아 있을 것이라고 믿었습니다. 하지만 상대성 이론은 시간과 공간 역시 사라질 것이라고 얘기합니다."(아인슈타인)
"그림은 자유다. 도약하면 뱃줄을 놓쳐 추락할지 모른다. 하지만 가만 있으면 무슨 좋은 일이 있겠는가. 사람들을 일깨우고, 그들이 인정하지 않는 이미지를 창조해야 한다."(피카소)
해물리학자인 서울대 물리학부의 민동필(58) 교수. 지난해 이맘때 '과학과 예술의 만남'이란 창조자 모임을 만든 열정의 리더다. 모임의 애칭은 만남이란 뜻의 프랑스어 '랑콩트르(Rencontre)'다. 랑콩트르르는 서울대 · 포항공대 · 한양대의 물리학 교수와 한국예술종합학교 교수, 성균관대 미술학부 교수, 독립적인 화가 · 무용가들이 만나는 공간이다. 10월 22일 전주 전북대에서 열린 랑콩트르 공연은 컴퓨터와 소리, 춤과 이미지, 물리와 미학이 충돌하고 결합하고 빛을 뿜어내는 무대였다. 청소년 관람객들은 우주창조와 같은 비빔의 상상력을 자극 받았을 것이다. 공연의 마지막 장면. 민 교수는 상기된 표정으로 무대에 올랐다. 두 살 차이였지만 활동 공간이 달랐던 아인슈타인과 피카소가 민 교수의 정신 안에서 만나고 있었다. 두 창조자는 민 교수의 입을 빌려 "한 사람의 관점의 변화가 세상을 바꾼다"고 선언했다.

세상은 누가 바꾸는가. 경탄하는 영혼이 바꾼다. 창조자들은 작고 새로운 것에 놀란다. 나이가 들어도 그들의 질문하는 습관은 살아 있다. 아인슈타인은 열여섯 살 때 경이롭게 여겼던 물음을 어른이 되어서도 버리지 않았다. '사람이 빛과 같은 속도로 달리면 어떤 일이 벌어질까?'이 질문이 상대성 이론의 시작이었다. 답은 "달리는 사람에게 시간만 정지한다. 따라서 시간은 상대적이며 소멸할 수 있다." 피카소는 어려서부터 숫자와 수학을 아주 싫어했다. 대신 0에서 비둘기의 눈을, 2에서 비둘기의 날개를 보았다. 그는 소년 시절 비둘기 그리기에 미쳤다.

세상은 또 집착하는 투혼이 바꾼다. 근성이다. 도전에 맞서고 상황에 굴하지 않는 힘이다. 천재나 신동은 집중력과 노력의 다른 이름이다. 피카소는 지치지 않고 일을 했다. 그는 창녀의 표정을 탐구하기 위해 감옥에 들어갔다. 현대인의 심미관을 바꿔 놓았다는 '아비뇽의 처녀들'. 이 한 작품을 위해 피카소는 생애 175권의 스케치 노트 중 8권을 소비했다. 피카소 인생은 연습의 인생이었다. 아인슈타인은 상대성 이론을 생산하기 전에 당대의 물리학적 지식을 섭렵했다.

탈 골레의 자유정신, 그것도 세상을 바꾼다. 혁신의 욕구다. 현재의 설명체계에 만족하는 한 세상의 골레는 언제나 그대로다. 자유정신은 현실의 친숙함과 불화가 잦은 편이다. 대신 낯선 미래의 운명에 참여하고 싶어한다. 모험이고 도전하는 정신이다. (하워드 가드너, '열정과 기질' 참조)

경탄과 근성, 자유하는 정신. 이 세 가지는 20세기 두 위대한 창조자의 특별한 자질이였다. 21세기에 이 자질은 사람들의 보편적 습관으로 확산되고 있다. 이견 과학과 예술의 만남, 즉 랑콩트르르가 지난 1년간 알아낸 진실이다. 랑콩트르르는 12월 2, 3일 대전에서 2005년의 마지막 퍼포먼스와 워크숍을 갖는다.

어느 세무사 이야기

세무사의 事業과 核心力量

- ▶ 사업: 사람들의 節稅를 도와주고 돈을 번다.
- ▶ 성공요인: 記帳能力(稅法, 성실한 영수증 챙기기)과 로비 능력
- ▶ 핵심역량: 가장 능력은 모든 세무사가 비슷함; 결국 로비 능력이 문제

환경변화의 인식

- ▶ 계기: '나는 새도 떨어뜨린다는 검찰총장 부인의 옷 로비와 국회 청문회
- ▶ 판단: 아, 세상이 투명해지겠구나; 로비가 어렵겠구나
- ▶ 핵심역량이 없는 세상은 피나는 경쟁 세상; 이제는 떠나야 할 때

자기 능력의 재평가

- ▶ 회계학박사; 더 이상 공부하기는 싫다.
- ▶ 帳簿를 보면 실제 상황을 남보다 더 정확하게 파악할 수 있다.

벤처기업에 투자하자!

- ▶ 사무장에게 사무실 맡기고, 1년 간 주 3~4일 상경하여 투자설명회 참가
- ▶ 1천만원 씩 5곳에 투자; 각각 32, 17, 4~5 배 남김 (5천만원이 6억원 됨)

도전하는 아이로 키워라

(정진홍, 중앙, 시평, 06. 5. 5)

1954년 5월 6일. 로저 배니스터는 1마일 경주의 출발선에 섰다. 1마일을 4분 안에 달리기 위해서였다. 1마일은 1760야드로 약 1.609km에 해당한다. 그때만 해도 1마일을 4분 안에 달린다는 것은 불가능한 일로 여겨졌다. 1마일을 4분 안에 달리면 폐와 심장이 파열하고 인대가 끊어진다는 것이 당시의 통념이었다. 하지만 옥스퍼드 의대를 다니던 아마추어 육상선수 배니스터는 그 통념에 도전하기로 마음먹었다.

본래 배니스터는 52년 헬싱키 올림픽 1500m 경주의 강력한 우승 후보였다. 하지만 그는 4위에 머물고 말았다. 박수갈채 대신 비난의 화살이 빗발쳤다. 배니스터는 새로운 도전을 통해 명예를 회복하길 바랐다. 하지만 다음 올림픽까지는 4년을 기다려야 했다. 그래서 그가 택한 도전이 바로 마(魔)의 1마일 4분 벽을 깨는 것이었다. 1마일을 4분 안에 뛰기 위해 배니스터는 4분의 1마일 트랙을 60초에 한 바퀴씩 돌아야만 했다. 숨이 가빠오고 심장이 터질 것 같았다. 네 바퀴를 돌아 마침내 결승점에 들어온 배니스터는 격심한 고통 속에 의식을 잃다시피 쓰러졌다. 잠시 동안 그의 눈에는 모든 사물이 흑백으로만 비쳤다. 산소 부족으로 온몸의 기관이 작동을 멈추는 듯했다. 하지만 그 순간 배니스터는 스스로 어떤 장벽을 깬다는 생각이 들었다. 그가 1마일을 3분59초4로 주파해 낸 것이다. 인간능력의 한계로 여겨졌던 1마일 4분 벽을 마침내 돌파한 것이다.

그런데 더욱 놀라운 사실은 배니스터가 마의 1마일 4분 벽을 깨고 난 뒤 한 달 만에 무려 10명의 선수가 다시 1마일 4분 벽을 돌파했다는 점이다. 그리고 일 년 후엔 37명이 그 4분 벽을 넘었고, 2년 후에는 그 숫자가 300여 명으로 늘어났다. 도대체 어떻게 된 일일까. 50년대 중반부터 인류가 빨라지기도 했던 걸까. 아니다. 결코 넘을 수 없다고 생각했던 마음의 장벽을 배니스터라는 한 젊은이가 허물자, 사람들이 너도나도 따라서 허물었던 것이다. 한 젊은이의 통념을 깬 도전이 사람들의 마음을 "할 수 없어, 안 돼"에서 "할 수 있어, 돼!"로 움직이게 했고 그만큼 세상을 바꾼 것이다.

결국 도전이 세상을 바꾼다. 도전은 내 안의 숨은 위대함을 깨우는 일일 뿐만 아니라 다른 사람의 잠재 역량까지 일깨우는 삶의 각성제다. 도전 없이는 성장도 발전도 없다. 물론 도전은 때로 실패와 좌절을 수반한다. 하지만 그 실패와 좌절이 두려워 도전하지 않는 사람은 그 자리에 머물 뿐만 아니라 결국 쉽 없이 도전하는 사람에게 뒤처지고 만다.

도전하는 사람이 이기듯 도전하는 사회가 발전한다. 도전하는 기업이 크고 도전하는 나라가 부강해진다. 그래서 도전이 없으면 미래도 없다. 도전을 가르치지 않는 사회는 죽은 사회다. 그런데 언제부터인가 우리는 도전을 상실했다. 도전의 가치를 망각했다. 아이들도 어른들도 여간해선 도전하지 않는다. 도전이라고 해봐야 기껏 텔레비전에서 방영하는 '도전 골든벨'을 시청하는 것이 전부인 듯싶다. 입시공부가 도전을 삼켜버렸다. 부모의 잔소리가 도전의 씨앗을 으깨어 버렸다...

아이들에게 도전을 가르치자. 집과 학교, 집과 학원만을 오가며 옆 친구만 이기라고 가르치지 말고 더 큰 목표, 더 큰 방향을 바라보며 어려서부터 도전하며 나아가게 가르치자...도전하는 국민이어야 살 수 있기 때문이다.

사시 불고도 연극판에... (중앙, 06. 6. 7)

극단 '자유' 40돌 ... 창단 멤버 김정옥 - 신참 배우 김지희 만나다

▶ 유명했던 배우는요? (김지희 → 김정옥) `추송웅·최불암·박정자 ... 많았지`

▶ 왜 연극판 뛰어들 생각을? (김정옥 → 김지희) `사시 불고도 짜릿함을 못 잊어

20대 처녀는 까르르 웃었고, 70대 노인은 조용했다. 첫 인상은 그랬다. 그런데 시간이 좀 지나 둘을 보니 다른 얼굴이었다. 처녀가 입을 응 다문 채 결연한 표정을 지은 데 반해 노인은 해맑은 소년처럼 방긋 웃었다. 그래, 나이란 우리의 고정관념일지 모른다.

70대 노인은 바로 한국 연극의 산증인 김정옥(74) 연출가다. 1966년 무대 미술가 이병복(79) 선생과 함께 극단 '자유'를 창단해 오늘까지 이끌어왔다. 올해로 창단 40년. 이를 기념해 극단 초연작 '따라지의 향연'(28일부터 아르코 예술극장)을 다시 무대에 올린다. "그때나 지금이나 밀바닥 인생은 어차피 비슷한 거 아니야? 다시 한번 객석 뒤집어 놓아야지"라며 의욕이 넘친다.

20대 처녀는 김지희(23). 오디션을 거쳐 이번 작품에 전격 캐스팅됐다. 서울대 경영학과를 졸업했고, 지난해 사법고시를 합격한 예비 법조인이기도 하다. "대학 내내 죽치고 있던 연극반, 소름이 돋던 무대를 잊을 수 없어" 출연을 결심하게 됐다. 두 사람이 5일 대학로 아르코 예술극장에서 얘기를 나눴다. 마치 손녀에게 들려주는 할아버지의 '옛날 연극 이야기' 마냥 구수하고 정겨웠다.

김지희=처음에 연극은 어떻게 시작하셨어요?

김정옥=중학교 때부터 연극. 악극. 소라면 몽땅 보러 다녔지. 덕분에 대학(서울대 문리대)가서도 연극 좀 아는 것처럼 재고 다닐 수 있었어. 연출에 본격 입문한 것은 프랑스 유학 갔다 온 뒤인 62년이야. 남산 드라마센터 개관작으로 '햄릿'을 공연했는데 동량 유치진 선생님이 연출, 이해랑 선생과 내가 조연출을 했지.

희=우와..., 이름만 들어도 무슨 역사책을 보는 것 같아요. 유명했던 배우는 없어요?

옥=우리 '자유' 극단 출신이 한둘이 아니지. 추송웅·최불암·김금지·박정자·고두심... 배우 사관 학교라고 불렸어. 네가 이번에 맡은 '퓌페라'란 배역은 초연 때 김혜자가 맡았어.

희=다들 개성이 강한 분들 같은데...

옥=동물로 비유하자면 배우는 고양이 같다고 할까. 재주가 많지만, 비위가 상하면 등 돌리고 떠나갈 수도 있거든. 그들이 얼마나 재주를 뽐내게 만들 것인가는 결국 연출자 하기에 달렸지. 70년대 이화여대에서 공연할 때였어. 공연이 이를 밖에 남지 않았는데 한 배우가 대시를 다 못 외웠더라고. 버럭 소리를 질렀더니 펍 기절하는 것 있지. 새삼스레 나에게 어떤 살기 같은 게 있지 않나 싶더라고. 연출자는 고도의 정치가이자 최면술사야.

희=극단 이름이 '자유'잖아요. 저항성을 표시하고 싶었던 건가요.

옥=이념성을 가지진 않았어. 그러나 기본적으로 연극은 가난해야 하고, 그래서 약자의 편에 서야 된다고 생각해. 그런데, 지희양은 고시에 불고도 어떻게 연극에 출연할 생각을 하게 된 거야?

희=1학년때부터 경영극회에 있었어요. 무대에 설 때 너무 행복하고, 소름이 돋을 만큼 짜릿하고.... 그런데 또 주위의 기대는 저버릴 수 없고. 저도 제 미래에 대해 고민이 돼요.

옥=약한 사람을 보호하는 '연극 정신'을 가진다면 좋은 판결이 나오지 않겠어? 내 경험으론 연극인의 눈보단 관객의 눈이 더 앞섰던 것 같아. 중요한 것은 예술한다고 잘난 체 하지 않고, 독설에 빠지지 않고 관객과 함께 하는 거야. 그건 법조인이라도 마찬가지 아니겠어.



'프로페셔널'의 추구하고 청년취업 (중앙, 시평, 06. 4. 1)

봄은 헤어짐, 그리고 만남의 계절이다. 큰 나무에서 한꺼번에 꽃이 지고, 어린 초록의 꽃봉오리가 피어오르는 벚꽃은 졸업과 입학의 반복하는 학교에 더욱 잘 어울린다. 졸업생들이 문자 그대로 빙해(氷海)에 지는 벚꽃처럼 보였던 일본의 '취업 초(超)빙하기'는 이제 끝이 났다. 대졸 취업 내정률은 2월 시점에서 85.8%로 전년도에 비해 3.2%포인트 상승했다. 예년의 경우 4월에 하는 조사에서 10%포인트 정도 추가 상승하기 때문에 최종적으로는 95% 전후가 될 듯하다. "과잉 고용 상태"라고 답한 기업의 비율에서 "사람 손이 부족하다"고 답한 기업의 비율을 뺀 '고용 인원 판단 지수'도 3월에는 12년6개월 만에 마이너스로 바뀌었다. '초빙하기'에 비정규직 사원으로 취업했던 이들, 아예 진학이나 취업에 대한 의욕을 상실한 NEET(Not in Education, Employment, Training) 등 이른바 '사회의 불량채권'의 짐이 여전히 무겁긴 하지만 그 팽창은 멈출 것 같다. 최근 일본 젊은이들의 취업관도 급변했다. 오랫동안 성실하게 일해 왔던 아버지 세대가 기업이 가치 없는 구조조정에 몰려 성과주의에 시달리는 모습을 목격했기 때문이다. 그런 젊은이들이 유명 대학을 나와 유명 기업에 들어가 출세 경쟁을 계속하는 획일경쟁에 동감할 리 없다.

젊은이들은 획일경쟁을 거부하고 다양한 자기실현을 할 수 있는 취업을 추구하기 시작했다. 돈을 추구하는 이는 벤처기업으로 가고, 기술인을 지향하는 이는 전문가의 제자로 들어가고, 정의감에 불타는 이는 비영리기구(NPO)나 비정부기구(NGO)에 몸을 던진다. 가치관의 중심이 '자기다움'의 추구로 변한 그들에게 있어 중요한 것은 얼마나 '프로페셔널'이 되고, 얼마나 자기만족을 할까 하는 것이다.

젊은이들이 획일적 경쟁을 심리적으로 배제하는 한편으로 정부는 젊은이들을 대상으로 한 직업 소개 기능을 크게 강화했다. 또 학교들도 로스쿨이나 다양한 창업 프로그램을 선보이며 젊은이들로 하여금 다양한 캐리어를 쌓도록 지원해 왔다. 미디어도 마찬가지다. 노벨상 후보의 연구원부터 시작해 전문 변호사, 저명한 케이크 만지기 전문가 등 다양한 '프로페셔널'을 소개하며 그들의 직업 선택 과정, 사명감, 실패로부터의 교훈 등을 알리기 위해 노력했다. '초빙하기'의 종말은 기업의 투자 및 고용 확대뿐 아니라 젊은이들의 변화에 대응한 사회 전반의 다양한 노력이 결실을 본 결과인 것이다.

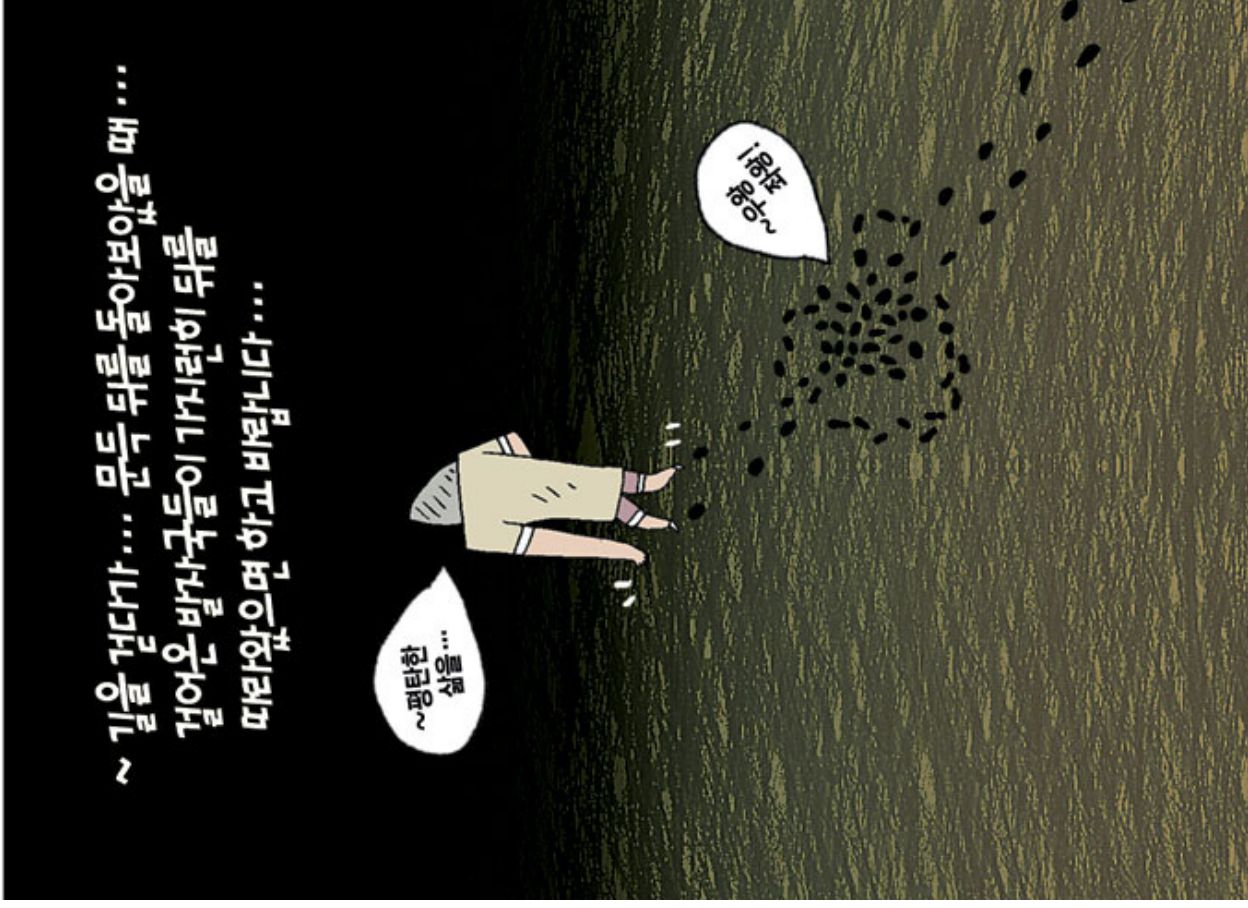
평소 한국에서 온 유학생들을 만날 기회가 잦은 편이다. 그런데 이들은 미국, 중국에서 온 유학생이나 심지어는 일본 학생에 비해서도 취업에 대한 확실한 가치관, 경력을 쌓기 위한 목적과 구체적인 전략이 없어 보인다. 단지 "친구들이 유학을 가니까" "대학원 정도는 나와야 할 것 같아"란 막연한 취업관을 가진 학생이 적지 않다. 전문성을 지향한다고는 하지만 그들에게 있어 취업의 출발점은 여전히 '학력'이다. 자신이 추구하려는 성공 모델도 없어 보인다.

젊을 때는 시행착오가 허용된다. 그러나 젊은이가 언제까지나 젊은이로 있을 수는 없다. 방향성 없는 시행착오는 공허하며, 실패가 다음 스텝을 위한 자산이 되기도 힘들다.

정치인이나 정부가 부르짖는 고용 창출에는 한계가 있는 법이다. 이민으로 젊은 인재가 해외로 유출되고, 연속성 없는 시행착오로 좌절하는 한국의 현상이 안타깝다. 기업들은 더욱 자산으로서의 인간 가치를 높게 평가하고, 여기에 젊은이들을 사회에 내보내는 알찬 교육 시스템이 제대로 맞물려야 할 것이다. 물론 언론도 여러 성공 모델이나 정보 등을 제공해야 한다. 이 같은 사회 전반의 협력이 따르지 않으면 젊은이들이 '자기다움'을 추구할 기회는 실현되기 힘들다. 양적 관점뿐 아니라, 다양한 경력 형성의 길을 마련해 주는 것이 청년취업을 창출해 내는 길이 되지 않을까.

<후카가와 유키코 도쿄대학 대학원 교수>

계획적인 삶 (윤세호, 생각수리중)



직업으로서의 마케팅

직업

- ▶ 개인에게 일과 함께 생활을 위한 물질, 인적 기반을 제공
- ▶ 해야 할 과업이 주어지며, 수행을 위한 태도와 능력 요구

마케터의 역할

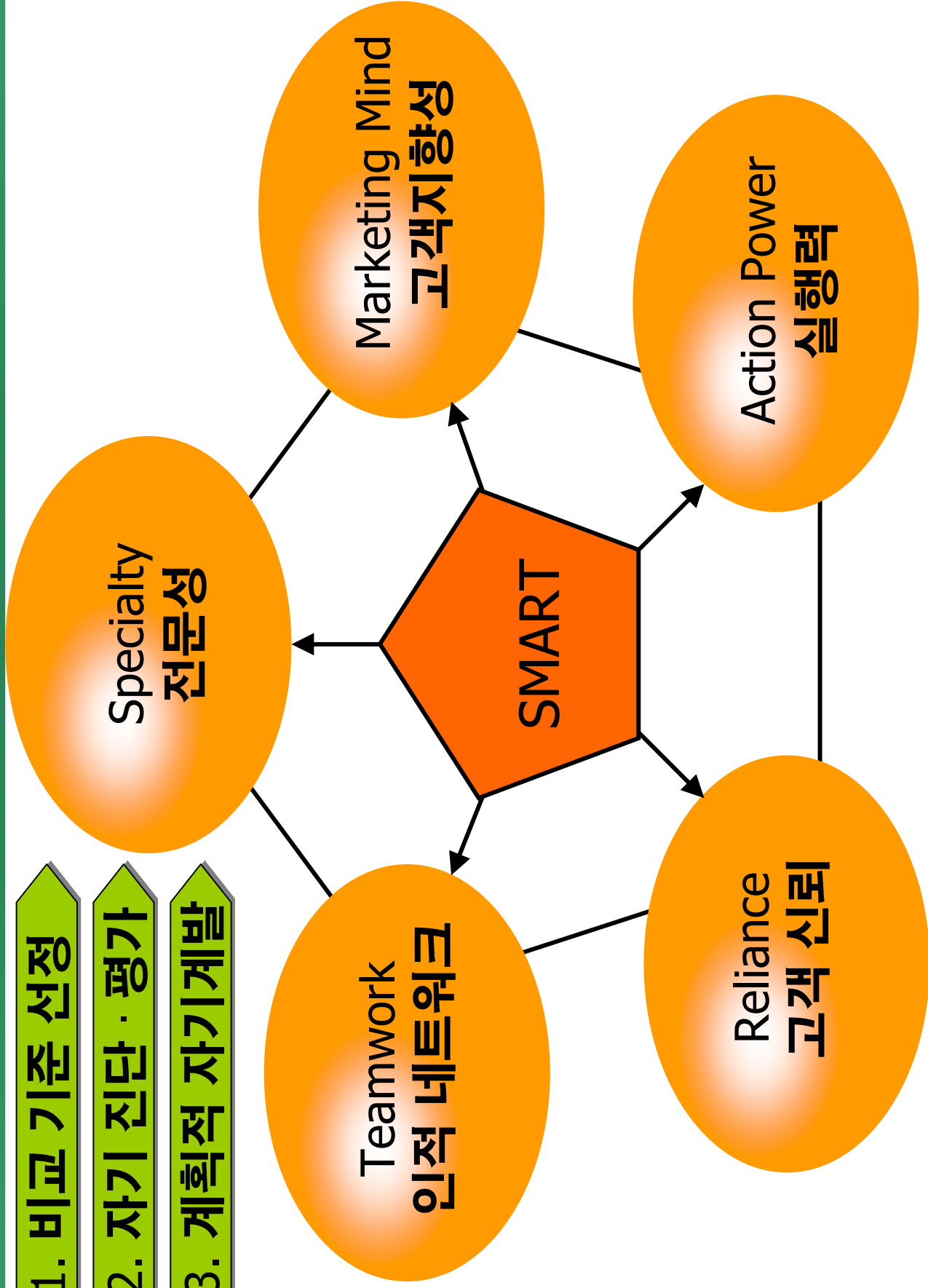
- ▶ 환경변화의 예측과 분석: 소비자, 경쟁자, 기술, 산업 등
- ▶ 새로운 사업 기회의 파악: 시장과 제품의 파악
- ▶ 새로운 사업 기회의 실현: 시장 선점, 제품개념 및 기술, 역량 축적
- ▶ 믹스 형성 및 판매
- ▶ 판매 후 관리 및 고객관계관리

마케터의 요건

- ▶ 예측능력, 분석능력: 인간이해를 위한 폭넓은 지식(문학 등), 감각
- ▶ 정보력(통계학, 모델 등), 상상력, 네트워킹(기회), 팀플레이 능력
- ▶ 믹스 관리를 위한 지식과 능력 및 태도
- ▶ 고객관계관리에 대한 이해

VIP 마케터의 필요 역량

- 1. 비교 기준 선정
- 2. 자기 진단 · 평가
- 3. 계획적 자기개발



일류 판매원의 특징



자료원: 스탠리 저, 리대용·차영란 역, 백만장자 마케팅, 미래의 창, 2004.