1. 기능전략 수립

가. 기능 부문별 과제 도출

- 기능전략의 수립의 조건

전사적 요구전략

회사의 전사전략 및 단계별 추진 전략, 아울러 목표시장의 선정과
경쟁전략이 수립되고 이를 이행할
구체적 CSF와 KPI에 따른 부문별 요구전략을 확정하고 추진

가. 기능 부문별 과제 도출

▪ 부문별 실행과제 및 실행목표 도출

기능전략 수립조건	상위전략(전사전략, 목표시장, 경쟁전략)	핵심요소(CSF, KPI)

부 문	요구전략	실행과제	실행목표(CSF연계)	평가척도(KPI연계)	관련조직
상품 관리	A.상품최적화	1.상품 Mix 조정	고객특성에 맞는 상품구색	고객만족도, 누적재고율...	구매팀, 물류센터, 영업점
			거래선 관리 및 시너지	발주 ↔납품 리드타임...	구매팀, 영업점
			효율적인 레이아웃 및 페이싱	고객동선추적분석표...	영업지원팀, 영업점
			매출 및 영업활성화	상품별 매출, 이익율...	영업지원팀, 영업점
		.....			
		.....			
	.....				
인사 조직	A..최적조직운영	1.효율적인 조직	권한이양, 결제단계축소		
			Partnership 성과제도도입		
			...		
		.....			
	.....				
.....					

나. 실행목표 Gap 분석 및 실천과제 선정

- 실행목표 Gap 분석

To be — As is

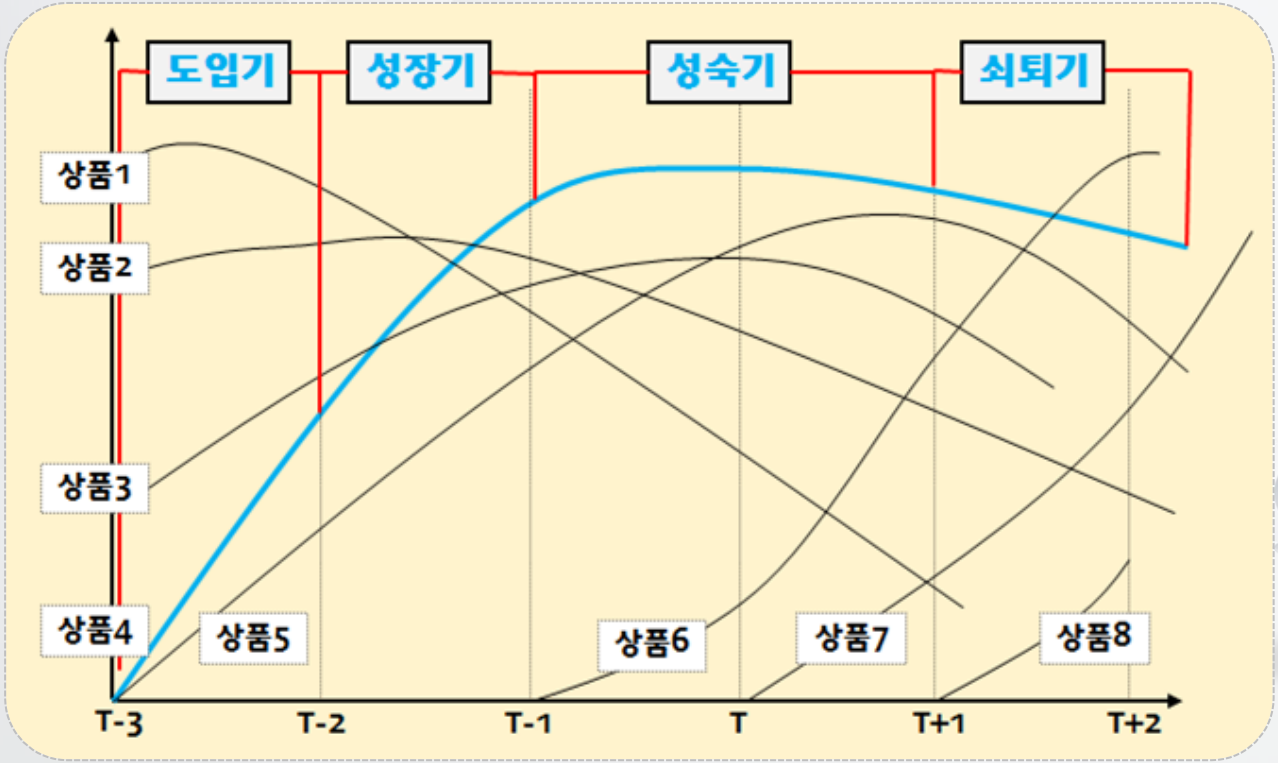
- 실행목표 추진 로드맵

1. 실행목표 → 2. Gap 분석 → 3. 실천과제 및 개선목표 → 4.과제정의서 → 4.실행일정표

2. PLC에 따른 상품 전략

가. PLC(Product Life Cycle) 곡선

- 상품의 진화과정을 4단계의 S곡선으로 분석



나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

- 도입기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	기초상품제공, 상품보증제도
PRICE(가격)	상품원가+기본이익
PLACE(유통)	선택적 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	조기수용층과 중간유통채널에 상품인식 제고

나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

- 성장기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	상품확대, 애프터서비스
PRICE(가격)	시장침투 저가전략
PLACE(유통)	다양한 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	다수 고객에게 상품인식과 관심도 제고

나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

- 성숙기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	상표 및 모델의 다변화
PRICE(가격)	경쟁상품을 고려한 가격전략
PLACE(유통)	강력한 유통채널 확보
PROMOTION(촉진)	상품의 차이점 강조

나. PLC와 마케팅 4Ps Mix전략

- 쇠퇴기의 마케팅

구 분	내 용
PRODUCT(상품)	판매부진 상품제거
PRICE(가격)	가격인하정책
PLACE(유통)	경제성 없는 유통채널 제거
PROMOTION(촉진)	충성고객을 유지하는 전략

3. Merchandising 및 상품 Mix 전략

가. 상품관리의 적정성

- 상품관리의 의의

Merchandising

기업이 마케팅 목표를 실현하는데 가장 유익하도록 특정의 (적정한)상품을 (적정한)장소, (적정한)시기, (적정한)가격, 그리고 (적정한)수량으로 시장에 내어 놓는데 따르는 계획과 감독

가. 상품관리의 적정성

- 5가지의 적정성(five rights)

1. 표적시장에 적정한 상품을 제공해야 한다!
2. 어느 채널이 적정한가를 고려해야 한다!
3. 시기에 맞도록 적정하게 관리되어야 한다!
4. 고객 수요를 잘 예측해야 한다!
5. 지불할 수 있는 합리적인 가격이어야 한다!

가. 상품관리의 적정성

▪ 비전 및 하위 항목의 의의

경쟁우위가 있어야 하고, 고객의 구매를 유도하고, 투하자본 대비 수익률 창출

Five rights	내 용	고려사항 및 시사점
적정한 상품	표적시장의 고객특성에 맞는 상품을	표적 시장별 차이 有
적정한 장소	구매하기 편한 채널에서	지리, 공간, 온/오프라인 고려
적정한 시기	계절, 요일, 시간대를 고려하여	국경일 및 특별한 날 고려
적정한 수량	고객의 수요를 미리 예측한 수량으로	적정한 발주와 재고
적정한 가격	고객의 입장에서 합리적인 가격으로	제 비용과 판매자의 영업방침

나. 상품믹스(Mix) 계획과 재고투자 전략의 연관성

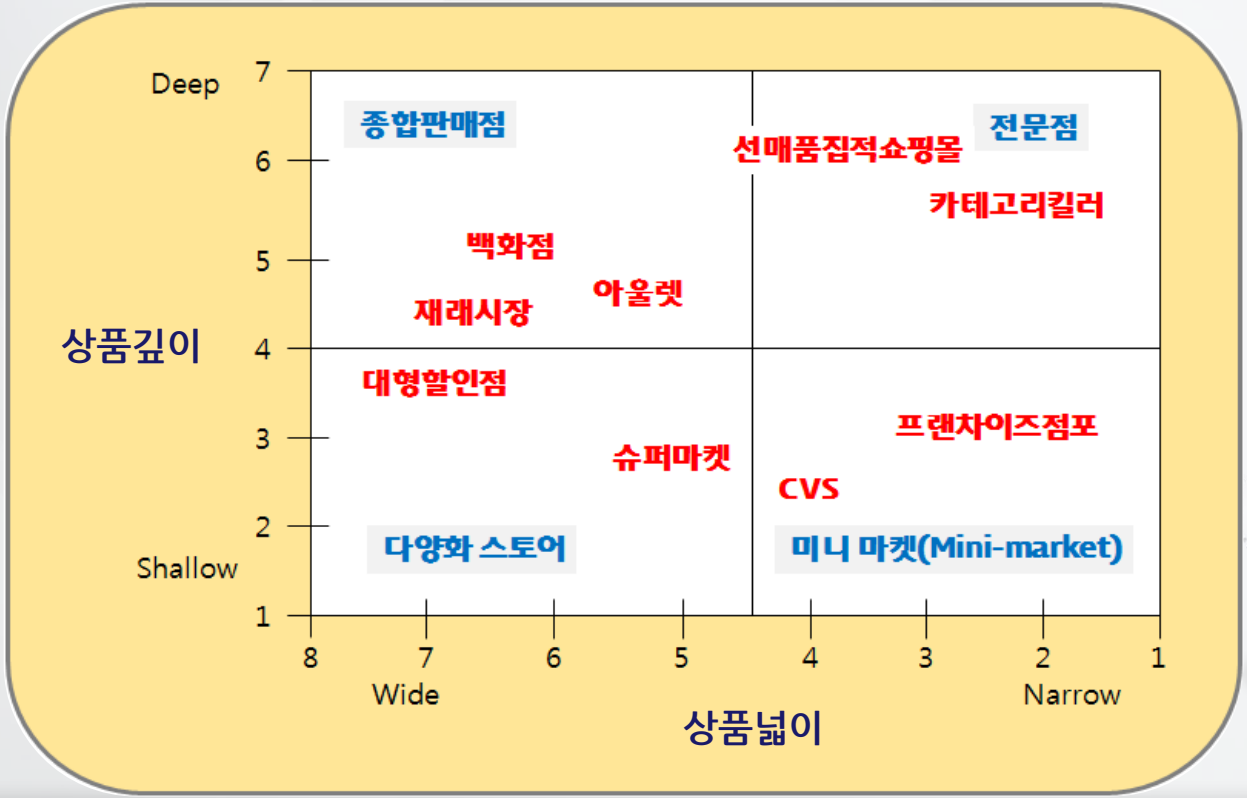
- 상품믹스(Mix)의 4가지 Case

상품믹스 조합

상품의 폭을 넓게(Wide) 혹은 좁게(Narrow), 깊이는 깊게(Deep) 혹은 얕게(Shallow)의 4가지 항목 WD, WS, ND, NS의 조합으로 상품믹스 계획

나. 상품믹스(Mix) 계획과 재고투자 전략의 연관성

- 유통점 형태별 상품 Mix의 비교



4. 신상품 추가/삭제 및 신상품 개발전략

가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

- 신상품 추가를 위한 평가 요소

신상품 추가의 의의

과학적 근거를 마련하고 정성적 평가를 계량화하여 신상품 추가, 기존 상품분석/고객분석, 재무적 성과지표 분석을 토대로 신상품 선정에 중심이 되는 제1요인과 그 하부 제2요인을 선정하고 점수화하여 평가

가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

- 신상품 추가를 위한 평가 요인 사례

제1요인	1. 시장성	2. 안정성	3. 영업력	4. 성장성
제2요인	A. 기존상품 라인과의 관계 B. 기존 상품 매출에의 영향 C. 상품의 특징 D. 시장의 규모 E. 경쟁우위	A. 안정적 판매 B. 수요의 계절성 C. 정책적인 수요의 변동성 D. 재고자산 투자부담 E. 판매정책과의 연계가능성	A. 설비 적합성 B. 구매선의 유/불리 C. 진열과 재고 D. 판매사원 역량 적합성 E. 전사적인 판촉지원	A. 시장에서의 지위 B. 기존소비자의 이용성 C. 잠재고객의 증가 가능성 D. 소비패턴과의 연관성 E. 상품생명주기상의 성장기여부

가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

▪ 신상품 추가를 위한 평가 산출 사례

신상품 추가를 위한 최종 평점표

제 1요인	가중치	집계점수	가중치적용점수
1. 시 장 성	0.4	70	28
2. 안 정 성	0.3	68	20.4
3. 영 업 력	0.1	94	9.4
4. 성 장 성	0.2	82	16.4
합 계	1.0	-	74.2

요인별 평점 산출표(시장성 예)

제 2요인	가중치	10점 척도(*)	가중치적용점수
A.시장의 규모	1.0	8	8
B.경쟁우위	3.0	6	18
C.상품의 특징	1.0	4	4
⋮	5.0	6	30
합 계	10		70

(*)10점 척도:좋다(10점), 약간 좋다(8점), 보통(6점), 약간 나쁘다(4점), 나쁘다(2점)

가. 신상품의 추가와 기존상품의 폐기

- 기존상품 폐기를 위한 평가 요인 사례

제1요인	1. 상품구매	2. 시장성	3. 영업실적	4. 수익성
제2요인	A. 구매단가의 변동 B. 공급자의 후방병합 C. 기존 공급자의 문제	A. 경쟁의 강도 B. 상품의 특징 C. 시장의 동향	A. 매출액 B. 판매량 C. 재고자산 회전율	A. 마진율 B. 매출이익 C. 상품투자자본 이익

나. 신상품 개발은 새로운 게임의 법칙을 선도하라!

상품성공의 6가지 법칙

1. 최초의 법칙
2. 시장창출의 법칙
3. 차별화 법칙
4. 미래준비의 법칙
5. 기술혁신의 법칙
6. 강력한 촉진의 법칙

나. 신상품 개발은 새로운 게임의 법칙을 선도하라!

▪ 히트 상품 벤치마킹

순위	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
1	판교 아파트	UCC	촉각형휴대폰	막걸리	스마트폰	꼬꼬면
2	슬림 휴대폰	차이나펀드	베이징올림픽스타	신종플루대응상품	슈퍼스타K2	스티브잡스
3	저도수 소주	김연아, 박태환	교통결제카드	김연아	여자축구대표	카카오톡
4	왕의남자・괴물	대조영・태왕사신기	인터넷토론방	LED TV	소셜미디어	나는가수다
5	고구려 사극	CMA	베토벤바이러스	스마트폰	태블릿PC	갤럭시S2
6	웰빙 茶음료	무한도전	리얼버라이어티쇼	선덕여왕	기아차K시리즈	K-POP
7	이승엽	옥수수수염차	닌텐도Wii	Girl Group	아바타	연금복권
8	비보이(B-boy)	원더걸스	넷북	도보체험관광	불루베리	도가니
9	스키니패션	BB크림	연예인 기부	보금자리주택	발열의류	평창동계올림픽 유치
10	평판TV (LCD・PDP)	와인	소비자고발 P/G	KT QOOK	제빵왕김탁구	통큰/반값PB상품

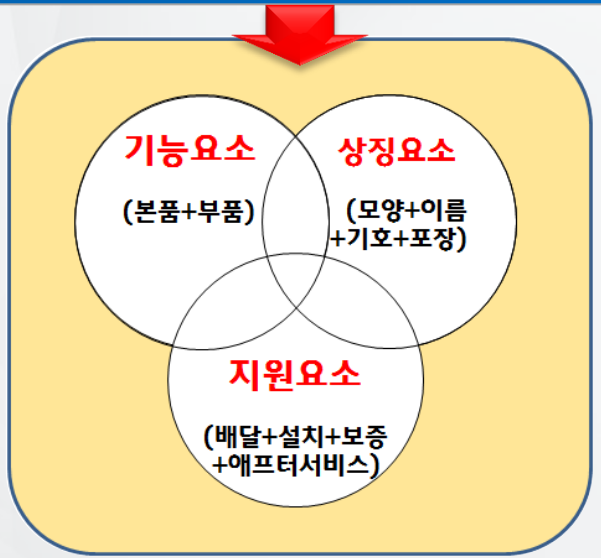
*출처 : SERI

5. 기능성, 상징성, 지원요소를 고려

가. 상품의 기본 특징을 분석

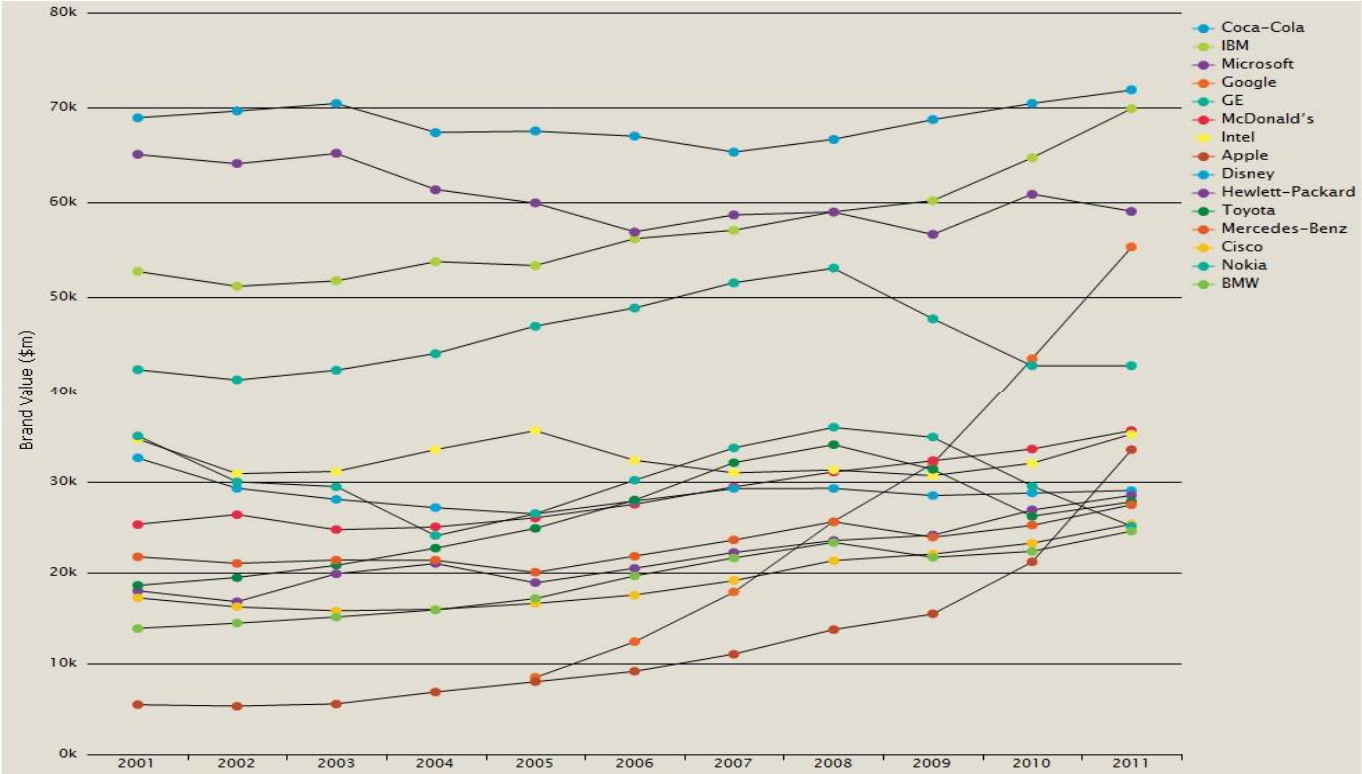
▪ 상품의 개념

기능적인 측면이 가장 중요하지만 이 외에 감성적, 상징적 의미를 포함.
기능+애프터서비스, 부품, 이름, 기호, 포장, 배달, 설치, 보증까지 포함



나. 브랜드 파워를 높여라

- 2011년 세계기업 브랜드 자산가치 순위



*출처 : http://www.interbrand.com

6. 생산전략, 구매전략, 가격전략

가. 생산 및 구매전략

- 총비용(기회비용은 제외)을 고려한 생산입지 결정표

지역별 / 비 용	A지역	B지역	C지역	D지역
공장건설비 노 무 비 원 료 비 연료 및 동력비 용 수 비 수 송 비 세 금				
합 계				

*출처 : 생산관리론(이순룡)

가. 생산 및 구매전략

▪ 시설의 설치

- 시설은 설비와 각종 보조 장비로 나누어 짐
- 설비는 건물, 대형컴퓨터, 발전기, 프레스 등 생산에 필요한 고정 장비
- 보조장비는 이동차량, 지게차, 연장, 책상, 의자 등
- 설비 및 보조 장비의 배치와 이동통로의 구획
- 창고, 작업장, 사무실의 적절한 공간배치
- 작업관리, 공정관리, 자재관리, 재고관리, 품질관리, 설비보전, 원가관리의 세부적인 계획과 관리

가. 생산 및 구매전략

▪ 생산원가 및 구매계획

- 1차 산업의 생산품(원료재), 반제품, 완제품
- 소비재 혹은 제2의 상품을 생산하거나 가공하기 위한 산업재
- 상품특성과 유통전략에 따라 별도의 기준을 마련하고 관리
- 구매계획은 기간을 구분하여 계열별/재료별로
  구매처, 구매주기, 구매가격, 구매량을 계획하고 관리
- 생산원가는 원재료비, 상품개발을 위해 투입된 연구개발비, 생산투입
  노동력, 시설투자에 대한 감가상각비, 기타 소요된 직/간접적인 경비를
  포함한 기간별 원가계획 수립이 필요

나. 가격전략

- 가격결정의 변수와 다양성

나. 가격전략

- 저가전략의 주의사항

도입기, 성숙기, 쇠퇴기에 고려할 수 있는 가격전략,
표적시장의 고객특성이 저소득층이거나 가격에 민감한 경우, 규모의 경제 원리가 적용되어 제조원가의 증가율이 상당히 감소하는 경우, 강력한 경쟁에 직면한 경우에 사용

- 고가전략의 주의사항

도입기, 성장기에 사용할 수 있는 가격전략,
고가전략을 위해서는 충분한 시장이 전제조건이며, 높은 제조비용을 감당할 수 있어야 함. 아울러 강력한 경쟁요인과 후발주자의 진입을 막는 높은 장벽을 만들어야 함

나. 가격전략

- 가격전략의 Tips