사회적 기업과 경영
(Social Enterprise and Management)

2017년 봄학기(3학점)

[강의 목표]

1. 본 과목에서는 경영의 기본원리를 소개하고 이를 바탕으로 사회적 기업의 경영을 다룬다. 사회적 기업의 특성과 유형, 사회적 가치 창출의 본질과 사회적 기업의 경영원리에 대해서 학습한다. 사회적 기업의 경영에서 필요한 사업모형의 구현방식과 전략, 성공요인 및 지속가능성에 대해서도 공부한다.
2. 사회적 기업의 비즈니스 스토리를 어떻게 만드는지에 대해서 이해한다.

[행정 사항]

1. **담당교수: 장 대 철 (3391, nozajang@gmail.com)**
   담당조교:
2. 강의시간 및 장소: 화요일/목요일 14시 30분 ~15시 50분, 수펙스경영관

[교재 및 참고자료]

1. 기본 교재와 참고자료를 포함하여 논문이나 신문기사 등 다양한 자료를 활용한다.
2. 기본 교재
   A. CCTV 다큐제작팀 지음(허유경 옮김)(2014), 『기업의 시대』, 다산북스
   B. 조안 마그레타 지음(권영설, 김홍열 옮김) (2004), 『경영이란 무엇인가』, 김영사
      - Joan Magretta (2002), ***What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business***, Free Press
   C. 레슬리 R. 크러치필드, 헤더 머클로우드 그랜트 지음(김병순 옮김)(2010), 『선을 위한 힘』, 소동.
      - Crutchfield, Leslie and Grant, Heather McLeod (2008), ***Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits***.
   D. 세스 골드먼, 배리 네일버프 지음(최성윤 그림, 이유영 옮김)(2014), 『코카콜라가 감동한 어니스트티(Honest Tea)의 기적』, 부키
      i. Goldman, Seth and Nalebuff, Barry J. (2014), ***Mission In a Bottle: The Honest Guide to Doing Business Differently and Succeeding***.
   E. 알렉산더 오스터왈더, 예스 피그누어 지음(유효상 옮김)(2011), 『비즈니스 모델의 탄생』, 타임비즈.
      - Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves (2010), ***Business Model Generation***.

F. 노와 와서먼 지음(이형욱 옮김) (2013), 『창업자의 딜레마』, 에코리브르.
   - Noam Wasserman (2012), The Founder's Dilemmas, Princeton University Press.

3. 참고 자료
   A. 미키 타케노부 지음(김윤수 옮김)(2014), 『왜 나는 기회에 집중하는가: 결단의 승부사, 손정의가 인생에 도전하는 법』, 다산3.0
   B. 로이 F. 바우마이스터, 존 티어니 지음(이덕임 옮김)(2012), 『의지력의 재발견』, 에코리브르.
      - Roy F. Baumeister, John Tierney(2011), ***WILLPOWER: Rediscovering the Greatest Human Strength***, The Penguin Press.
   C. 피터 드러커 저(이재규 역)(2003), 『피터 드러커의 자기경영노트』, 한국경제신문사(한경비피), 원제: The Effective Executive.
   D. 아리 드 호이스 지음(정우석 옮김)(2012), 『살아있는 기업, 100년의 기업』, 김앤김북스.
      - Arie De Geus (2002), ***The Living Company***.
   E. 스티븐 존슨 지음(서영조 옮김)(2012), 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가』, 한국경제신문.
      - Johnson, Steven (2010), ***Where Good Ideas Come From***.
   F. 팀 클라크, 알렉산더 오스터발더, 예스 피그누어 지음(유태준, 조은기, 박미선 옮김)(2013), 『(10년 후 미래를 바꾸는) 단 한 장의 인생설계도』, 교보문고.
      - Timothy Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur (2012), ***Business Model You.***
   G. 매튜 스튜어트 저(이원재, 이현숙 옮김), 『위험한 경영학』, 2010, 청림출판
      - Matthew Stewart (2009), ***Management Myth***.
   H. Bob Doherty, et al. 지음(박대석 옮김)(2013), 『사회적 기업 경영론』, 시그마프레스.
      - Bob Doherty, et al. (2009), ***Management for Social Enterprise***.

[과제]

1. 강의 전과 후에 필요에 따라서 과제가 있음
2. 중간보고서는 비즈니스 모델에 대해서 제출하고, 기말보고서는 경영이슈 분석 및 해결방안에 대해서 제출하게 됨: 자세한 내용은 8주와 16주 내용을 참고.

[유의사항]

1. 필요한 경우 강사 초빙에 의한 특강이 있을 수 있음
2. 강의 일정 및 내용은 강의의 원활한 진행을 위해서 변경될 수 있음

[성적]

1. 평가: 비즈니스 스토리 보고서(30%), 경영이슈분석 보고서(30%), 과제(30%), 출석 및 수업참여(10%)

[강의 일정 및 내용]

Week	Date	Theme	Remark
1	2.2/2.7	-도입: 강의 소개 -사회적 기업의 의미	
2	2.9/2.14	-사회적 기업의 의미(계속)	
3	2.16/2.21	-소규모 창업의 성공과 실패	
4	2.23/2.28	-경영을 위한 의사결정과 의지력	
5	3.2/3.7	-지속가능한 100년 기업의 조건 -사회적 기업의 성공요인 I	
6	3.9/3.14	-사회적 기업의 성공요인 II -경영의 기초: 이론	
7	3.16/3.21	-경영의 기초: 사례	
8	3.23/3.28	중간고사(비즈니스 스토리 발표 준비)	
9	3.30/4.4	-비즈니스 스토리 발표 및 실습(1)	
10	4.6/4.11	-비즈니스 스토리 발표 및 실습(2)	
11	4.13/4.18	-사회적 기업과 혁신, 그리고 전략	
12	4.20/4.25	-사회적 기업과 혁신, 그리고 전략(계속)	
13	4.27/5.2	-사회적 기업과 리더십	
14	5.4/5.9	-사회적 기업과 경영이슈들	
15	5.11/5.16	-사회적 기업과 경영이슈들(계속)	
16	5.18/5.23	기말고사(최종 보고서 발표)	

[강의내용]

<01> 강의 소개 및 도입

강의에 대해서 전반적으로 소개한다.

[수강생 토론] 사회적 기업이란 무엇인가? 사회적 가치 및 사회적 기업의 의미는 무엇인가? 등에 대해서 토론한다. 수업 시간에 다음의 질문에 대해서 생각을 정리해서 빈 종이에 답을 작성하고 이에 대해서 서로의 생각을 공유한다:

- 사회적 기업이란 무엇인가?
- 사회적 기업의 경영은 일반적인 경영과 무엇이 다를까?

[강의 후 과제] 다음의 도서를 읽고 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 제출하시오. (마감일: 3월 6일 월요일까지)

- CCTV 다큐제작팀 지음(허유경 옮김)(2014), 『기업의 시대』, 다산북스

[강의 후 과제] 다음의 도서를 읽고 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 제출하시오. (마감일: 3월 6일 월요일까지)

- 세스 골드먼, 배리 네일버프 지음(최성윤 그림, 이유영 옮김)(2014), 『코카콜라가 감동한 어니스트티(Honest Tea)의 기적』, 부키

<02> 사회적 기업의 의미

사회적 기업의 의미를 논의하고 그 역할에 대해서 알아보자.

[강의 전 과제] 다음의 동영상을 보고 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 올리세요.

- SBS 특집 다큐멘터리(E73, 2010년 11월 24일), "더불어 사는 힘, 사회적 기업"
- 다큐멘터리 3일(E384 2015년 1월 18일), "두번째 걸음마 – 빅이슈 코리아"

[강의] 사회적 기업의 의미와 역할

- TED, Harish Manwani, "Profit's not always the point. (이익이 항상 핵심은 아닙니다.)" (13분 58초)
- 참고자료: 장대철, "사회적 기업의 개념과 전략적 의미," 임금연구, Vol.70, 2010년 9월(가을호), pp.84-96

[강의 후 과제] 자신이 하고자 하는 사업의 사회적 가치는 무엇인지 정리하여 제출하시

오.

[강의 후 과제] 상권분석서비스를 찾아보고 분석해 보세요.

- ‘우리마을 가게 상권분석 서비스’ 사이트(golmok.seoul.go.kr)에 들어가서 기능 및 내용에 대해서 확인해 보세요.
- 또한 이외에 지오비전이나 소상공인포털 등 다른 단체에서도 상권분석서비스를 제공하니 어떤 것들이 있는지 확인하고 각 서비스들의 유사점과 차이점 등의 서비스의 특징에 대해서도 분석해 보세요.
  - 지오비전 (http://www.geovision.co.kr/html/service01.html),
  - 소상공인포털 (http://sg.sbiz.or.kr/main.sg#/main)

<03> 소규모 창업의 성공과 실패

사회적 기업은 초창기에 대부분 소규모 창업과 유사한 형태를 지니고 있다. 따라서 일반적인 소규모 기업(자영업 수준의 기업 포함)의 성공과 실패 요인에 대해서 분석하는 것이 초기 사회적 기업의 경영에 많은 시사점을 줄 수 있다.
(”잘 먹고 잘 사는 법, 식사하셨어요?”의 요리사(예술가) 임지호와 프랜차이즈 스타 백종원의 사례를 비교하면서 논의를 진행하게 됨)
(자영업 관련 뉴스를 소개하고 현실에 대해서 파악하게 됨)

[강의 전 과제 01] 다음의 동영상 3개를 보고 각각의 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 올리세요.

- 여유만만(2013년 01월 02일), “여러분 부자 되세요”
- 이재용, 김성경, 김한석의 기분 좋은 날(2013년 01월 08일), “자린고비”
- 힐링캠프 - 기쁘지 아니한가(E78, 2013년 01월 21일), “장사의 신, 백종원 대표”

[강의 전 과제 02] 다음의 3편의 자료를 읽고 각각에 대해서 간략하게 내용을 정리하고 이들에 대한 자신의 의견을 게시판에 제출하세요.

- 이재형(2012), “영세사업자의 실태”, KDI Focus, 통권 제20호(2012.8.9).
- 현대경제연구원(2012), “자영업은 자영업과 경쟁한다 – 자영업자의 10대 문제”, 경제주평(Weekly Economic Review), Vol.12, No.27, 통권 제498호(2012.7.27).
- 김선빈(2012), “자영업의 3고 현상과 완화 방안”, SERI 경제 포커스, 통권 제399호(2012.11.6).
- 참고자료: 2010년 전국 소상공인 실태조사 보고서(2010년 7월), 중소기업청/소상공인진흥원/미디어리서치/리서치랩

[강의 동영상] TED, Bill Gross, "The single biggest reason why startups succeed. (스타트업의 성공요인)" (6분 40초)

[선택과제: 일부 지원자 중심으로 발표] 상권분석 서비스 분석 결과에 대해서 발표하고 토론한다.

<04> 경영을 위한 의사결정과 의지력

[강의 전에 생각해 오기] 자신의 소비의 기준이나 원칙을 구체적으로 정리하여 게시판에 올리세요. (제출은 하지 않아도 됩니다.)

[강의] 다음의 "의지력의 재발견"에 대해서 강의한다.

- Recommended Reading: 로이 F. 바우마이스터, 존 티어니 지음(이덕임 옮김)(2012), 『의지력의 재발견』, 에코리브르.
  - Roy F. Baumeister, John Tierney(2011), ***WILLPOWER: Rediscovering the Greatest Human Strength***, The Penguin Press.
- Recommended Reading: 피터 드러커 저(이재규 역)(2003), 『피터 드러커의 자기경영노트』, 한국경제신문사(한경비피), 원제: The Effective Executive.

<05> 지속가능한 100년 기업의 조건

[강의] 다음의 "기업의 시대"에 대해서 강의하고 토론한다.

- Required Reading: CCTV 다큐제작팀 지음(허유경 옮김)(2014), 『기업의 시대』, 다산북스

[강의] 다음의 "어니스트티의 기적"에 대해서 강의하고 토론한다.

- Required Reading: 세스 골드먼, 배리 네일버프 지음(최성윤 그림, 이유영 옮김)(2014), 『코카콜라가 감동한 어니스트티(Honest Tea)의 기적』, 부키

[강의] 다음의 "살아있는 기업, 100년의 기업"에 대해서 강의한다: (1) 니치 포지셔닝, (2) 협력적 관계, (3) 현금 보유, (4) 운이 성공요인임.

- Recommended Reading: 아리 드 호이스 지음(정우석 옮김)(2012), 『살아있는 기업, 100년의 기업』, 김앤김북스.
  - Arie De Geus (2002), ***The Living Company***.

[참고 동영상] 다음의 내용에 대해서 간략하게 강의하고 토론한다.

- 신비한 TV 서프라이즈 E643, "Time to Say Goodbye"
- 신비한 TV 서프라이즈 E643, "마리 앙투아네트의 초상화"
- 100년의 가게(2013년 01월 13일, E61), "100년의 꿈 한국의 가게, 100년을 향하여"
- 100년의 가게(2013년 01월 20일, E62), "100년의 가게, 성공의 조건"

<06> 사회적 기업의 성공요인 I

[01-강의 전 과제] 다음의 자료를 읽고 각각에 대해서 간략하게 내용을 정리하고 사회적 기업의 성공요인에 대한 자신의 의견을 게시판에 제출하세요. 강의시간에 토론할 예정입니다.

- Required Reading: 현대경제연구원(2011), "사회적 기업도 기업이다 – 성공실패 사례와 핵심 성공요인(CSF)", 경제주평(HRI Weekly Economic Review), Vol.11, No.39, 통권 제466호(2011.11.18).

[02-강의] 비영리조직 및 사회적 기업의 6가지 성공요인

- Recommended Reading: 레슬리 R. 크러치필드, 헤더 머클로우드 그랜트 지음(김병순 옮김)(2010), 『선을 위한 힘』, 소동.
  - Crutchfield, Leslie and Grant, Heather McLeod (2008), ***Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits***.

<07> 사회적 기업의 성공요인 II

[01-강의 전 과제] 다음의 동영상을 보고 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 올리세요.

- 다큐-10 (2008년 6월 6일), "아이팟 신화, 스티브 잡스처럼 생각하라"

[02-강의] 애플을 통해서 본 사회적 기업의 성공요인

<08> 경영의 기초: 이론

[01-강의 전 과제] 다음을 읽고 토론할 예정입니다.

- Recommended Reading : "How Markets and Firms Work"

[동영상 시청] 가치 제언 관련 동영상을 수업 중에 시청: 에어비앤비 TED 동영상

[참고 자료] 다음의 도서를 참고할 수 있습니다.

- Recommended Reading: 알렉산더 오스터왈더, 예스 피그누어 지음(유효상 옮김)(2011), 『비즈니스 모델의 탄생』, 타임비즈.
    - Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves (2010), ***Business Model Generation***.
- Recommended Reading: 알렉스 오스터왈더, 예스 피그누어, 그렉 버나다, 앨런 스미스 공저(조자현 역)(2016), 『밸류 프로포지션 디자인: 가치 제안 설계로 시작하라』, 아르고나인미디어그룹.

[참고 자료] 다음의 자료는 자신의 인생에 대한 비즈니스 모델을 구축하는 응용편입니다. 삶의 설계에 참고할 수 있습니다.

- Recommended Reading: 팀 클라크, 알렉산더 오스터발더, 예스 피그누어 지음(유태준, 조은기, 박미선 옮김)(2013), 『(10년 후 미래를 바꾸는) 단 한 장의 인생설계도』, 교보문고.
    - Timothy Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur (2012), ***Business Model You.***

[02-강의] 사회적 기업 경영의 기초

- Recommended Reading: 조안 마그레타 지음(권영설, 김홍열 옮김) (2004), 『경영이란 무엇인가』, 김영사
    - Joan Magretta (2002), ***What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business***, Free Press

[03-참고자료] 다음은 비즈니스 모델 관련 논문입니다. 필요시 참고하시면 됩니다.

- [2인 분담 과제] Sayan Chatterjee (2013), "Simple Rules for Designing Business Models," California Management Review, Vol.55, No.2, pp.97-124
- Matthew J. Eyring, Mark W. Johnson, Hari Nair (2011), "New Business Models in Emerging Markets", Harvard Business Review
- Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann (2008), "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review
- Ramon Casadesus-Masanell, Joan E. Ricart (2011), "How to Design A Winning Business Model", Harvard Business Review
- Chris Zook (2007), "Finding Your Next Core Business", Harvard Business Review
- Vijay Govindarajan and Chris Trimble (2011), "The CEO's Role in Business Model Reinvention", Harvard Business Review
- Paul Nunes and Tim Breene (2011), "Reinvent Your Business Before It's Too Late", Harvard Business Review

- Steve Blank (2013), “Why the Lean Start-up Changes Everything”, Harvard Business Review

[04-참고 자료]

- “Design for the Market: Practical Examples”: 적정기술의 완벽한 성공전략? 시장에 대한 냉철한 분석부터
- 자본시장(주식시장)의 애널리스트 관점에서 기업을 분석함: 데이비드 왓슨 지음(김재곤, 정중교 옮김)(2013), 『비즈니스 모델』, 부크온.
    - David Watson (2004), ***Business Models***.

<09> 경영의 기초: 사례 분석

[팀별 과제] 비즈니스 모델에 대한 사례 분석 및 실습을 수행한다. 1팀을 4명씩으로 자유롭게 구성하여 수업시간에 발표한다. 다음의 2개의 사례를 각각 분석하고 추가적으로 비교하여 차이점과 유사점 등을 분석한다.

- 사례1: Baycat
- 사례2: Artists for Humanity

[팀별 과제] 다음의 사례를 읽고 분석하시오. 1팀을 4명씩으로 자유롭게 구성하여 아래의 질문을 반드시 포함시켜 관련 내용에 대한 발표자료(PPT)를 만들고 수업시간에 발표하고 토론한다.

- 사례: Fundación Paraguaya (A): The San Francisco School
    - Preparation Questions: 1) What are the key elements of the San Francisco Model? How easily can each of these be replicated? 2) How successful is the San Francisco School? 3) What are the greatest challenges you see in the Mbaracayu? How should Martin proceed?

<10> 사회적 기업과 혁신, 그리고 전략

[01-강의 전 과제] 다음의 동영상을 보고 내용을 간략하게 정리하고 이에 대한 자신의 의견을 게시판에 올리세요.

- [KBS 수요기획] 방글라데시發 희망혁명(060201).avi
- [아라빈드 안과병원] 세상을 바꾸는 실험, 대안 기업가들 제2부 윤리가 경쟁력이다.avi
    - 21분 24초 ~ 36분 08초
- VJ특공대.120511.한지붕두점포(45분18초에서끝).mp4

- 45분 18초~61분

[02-강의] 사회적 기업과 혁신, 그리고 전략

<Recommended Reading>

- Garrett and Karnani(2010), "Challenges in Marketing Socially Useful Good to the Poor," CMR
- Christensen, Baumann, Ruggles, Sadtler(2006), "Disruptive Innovation for Social Change," HBR
- Gordon(2012), "Is US Economic Growth Over," NBER
- Prahalad and Mashelkar(2010), "Innovation's Holy Grail," HBR
- 김재구(2012), "수익 창출하면서 삶의 질 향상 혁신의 프론티어, 사회적기업 키우자", DBR
- 배성주(2012), "100달러짜리 첨단보청기, 어려운 분껜 40달러!", DBR
- 이주성(2012), "맥도날드 시스템 안과 병원에 도입, 1800달러 수술비 18달러로 낮췄다", DBR
- 김위찬, 르네 마보안 지음(강혜구 옮김)(2005),『블루오션 전략』, 교보문고
  - W. Chan Kim and Renée Mauborgne(2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing Corporation
- 스튜어트 L. 하트 지음(정상호 옮김)(2011), 새로운 자본주의가 온다, 우일미디어
  - Stuart L. Hart(2010), Capitalism at the Crossroads: Next Generations Business Strategies for a Post-Crisis World, Pearson Education, Inc.
- 장대철(2012), "2012 사회적기업과 함께하는 문화예술교육 지원사업 '별별솔루션' 컨설팅", 한국문화예술교육진흥원
  - Jeanne, B., Jan, M., Steve, Z. (2010), Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability, Jossey-Bass.

<참고 동영상>

- [KBS 수요기획] 방글라데시 희망혁명, 노벨 평화상을 받다(0601206)SDTV.XViD.avi
- [KBS 수요기획] 방글라데시發 희망혁명(060201).avi
- [아라빈드 안과병원] 세상을 바꾸는 실험, 대안 기업가들 제2부 윤리가 경쟁력이다.avi
  - 21분 24초 ~ 36분 08초
- Daniel Pink_2009G-동기 유발의 놀라운 과학.avi
- Jared Diamond 2003-왜 사회는 붕괴하는가.avi
- VJ특공대.120511.한지붕두점포(45분18초에서끝).mp4

- 45분 18초~61분

■ 지식채널ⓔ[0458][2008.09.08] - 최고의 자격-그라민은행사례.MKV

[03-강의] 혁신적 아이디어의 원천

■ Recommended Reading: 스티븐 존슨 지음(서영조 옮김)(2012), 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가』, 한국경제신문.

- Johnson, Steven (2010), Where Good Ideas Come From.

<참고 동영상>

■ 세계는 지금(E39, 2012년 12월 01일), "산호 살리기 프로젝트", 29:38-끝.

■ Ludwick Marishane(2012), "물 없는 샤워"

<11> 비즈니스 스토리 발표 및 실습

[개인별 과제 공지] 상호 연관되는 사회적 기업을 2개 선택하여(자신이 창업한/창업하고자 하는 비즈니스도 선택 가능함) 이 기업들의 비즈니스 스토리를 구체적으로 표현하고 서로 비교하여 발표하시오. (마감일은 추후 공지예정) (비즈니스 모델 캔버스를 활용할 수 있습니다.)

*비즈니스 스토리는 기본적으로 다음과 같이 구성이 됩니다.

1) 고객은 누구인가?
2) 고객에게 어떤 제품 및 서비스를 제공하는가?
3) 고객이 자신의 기업으로부터 구매할 수 밖에 없는 이유는 무엇인가? (차별성, 혁신성을 포함)
4) 자신이 이 비즈니스를 잘 할 수 있는 이유는 무엇인가? (resource-based view를 적용)
5) 이 비즈니스의 결과는 무엇인가? (소셜 임팩트를 포함)

<12> 사회적 기업과 리더십

[01-강의 전 과제] 다음의 동영상을 수업 전에 미리 시청하고 정리하고 자신의 의견을 게시판에 올리세요.

1. MBC 스페셜(2006), "2006년 신년기획 – 리더십 CEO의 황제, 잭 웰치"
2. MBC 스페셜 E.277 (2007년 7월 28일), "야마다 사장, 샐러리맨의 천국을 만들다"

[02-강의] 사회적 기업과 리더십

<13> [향후 추가 예정] 사회적 기업과 경영이슈들

[01-강의] 사회적 기업과 관련된 다양한 경영이슈들

- Recommended Reading: Bob Doherty, et al. 지음(박대석 옮김)(2013), 『사회적 기업 경영론』, 시그마프레스.
  - Bob Doherty, et al. (2009), ***Management for Social Enterprise***.

[02-강의] 창업자들에게 당면한 문제들

- Recommended Reading: 노와 와서먼 지음(이형욱 옮김) (2013), 『창업자의 딜레마』, 에코리브르.
  - Noam Wasserman (2012), The Founder's Dilemmas, Princeton University Press.

[03-강의] 경영학에 대한 회의론

- Recommended Reading: 매튜 스튜어트 저(이원재, 이현숙 옮김), 『위험한 경영학』, 2010, 청림출판
  - Matthew Stewart (2009), ***Management Myth***.

<기말고사 기간> 최종발표

[개인별 과제] 앞서 중간고사 때 선택하였던 기업들을 대상으로 하여 이 기업들과 관련된 중요한 경영 이슈들을 파악하고 이에 대한 해결책을 제시하시오. 이 때 두 기업을 비교하여 결론을 제시하시오.