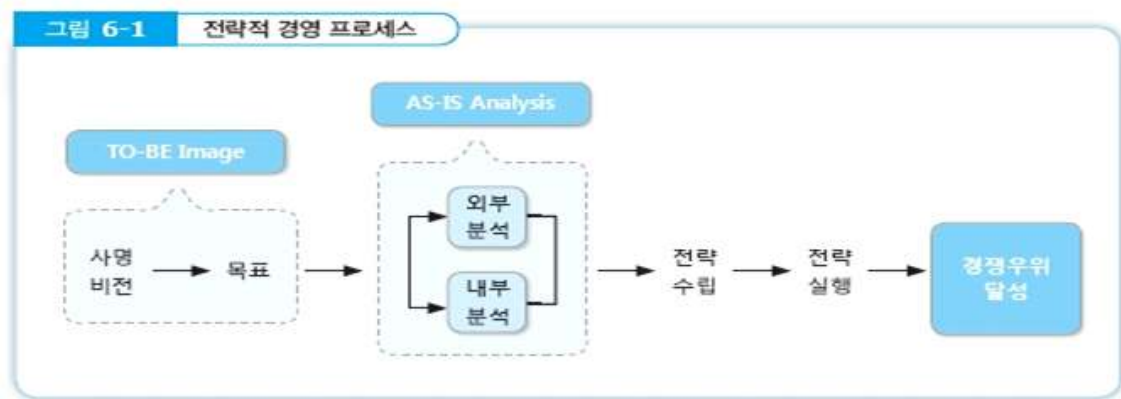


제6장 전략적 관점에서의 경영

<CONTENTS>

- 전략적 경영과정
- 5-Forces 모델 (M. Porter)
- 내부환경 분석
- 가치사슬 분석
- 기업의 전략체계 (Hierarchy of strategy)
- 본원적 전략(Generic Strategy)

■ 전략적 경영과정



○ 사명(Mission)

- 이해관계자들과의 관계로 표현한 기업존재의 이유와 가치
- 기업이 영속하는 한 변하지 않는 정체성
- (예.)
 - '썬마이크로시스템'은 정부, 기업, 서비스 제공업체들의 복잡한 네트워크 컴퓨팅 문제를 해결한다.
 - '포드'는 전 세계의 사람들에게 자동차를 공급하기 위해 열정적으로 일하는 자랑스러운 유산을 소유한 기업으로서 구매자의 요구를 예측하고 삶을 개선시키는 훌륭한 제품과 서비스를 제공한다.

○ 비전(Vision)

- 가장 상위의 목표
 - 썬마이크로시스템은 '모든 사람들을 모든 것과 네트워크로 연결한다'

* 명확한 사명과 비전은 회사 발전에 대한 이해관계자들의 이해와 추진 사업의 지휘 관리에 기여

○ 목표

- 구체적인 지표의 형태로 수립되는 전략실행의 결과
- 수익률, 시장점유율, 성장률 등 수치화된 지표로 설정

○ 전략

- 목표달성을 위한 수단
- 전략수립을 위해 외부·내부 환경분석을 선행
- 외부환경분석
 - 환경의 기회요소와 위협요소를 조사
 - 경쟁우위 달성을 위한 핵심성공요소의 파악
 - 일반환경과 산업환경으로 분류하며, 일반환경 변화는 많은 산업 환경 변화를 유발하는 등 상호 밀접하게 연관되어 있음
 - 환경요소들은 다양한 결합으로 기업활동의 기회요인과 위협요인으로 작용
- 내부환경분석
 - 자사의 강점과 약점의 파악
 - 상대적 경쟁우위인 핵심역량을 파악

○ 일반환경분석

- 경제적 환경 : 국가의 경제활동에 영향을 미칠 수 있는 모든 요소
- 사회·문화적 환경 : 사회구성원의 전반적인 특성, 가치, 문화, 관습
- 인구통계학적 환경 : 기업활동에 영향을 미치는 연령, 성별, 소득과 관련한 요소
- 정치·법률적 환경 : 국가의 정치적 이념, 각종 법률과 관련된 요소
- 기술적 환경 : 기업 활동에 필요한 과학적 기술 및 경영적 노하우와 관련된 요소
- 글로벌 환경 : 국제경영 활동에 영향을 미치는 요소

○ 산업환경분석

- '산업'은 유사한 제품 또는 서비스를 생산하거나 공급하는 기업 집단
- 산업환경 분석: 산업 내부 이해관계자들에 대한 분석
- 일반환경 요소에 비해 기업 활동과 성과에 더 직접적인 영향
- 영향력 있는 개별기업의 주도하에 변화 가능
- 마이클 포터의 5-Forces 모델: 산업의 매력도를 5가지 요소로 평가



■ 5-Forces 모델 (M. Porter)

○ 산업 내부 기업 간 경쟁

- 산업 내부 기업 간 경쟁 - 잠재적인 수익률과 성장가능성에 부정적 영향
- 산업 내부 기업 간 경쟁이 심해지는 경우
 - 비슷한 규모의 다수 경쟁기업이 존재하는 경우

- 산업 성장률이 낮은 경우
- 제품 차별화 정도가 낮아 수요자들의 전환비용이 낮은 경우
- 고정비용, 사업단위 간 상호연관성, 정부의 규제 등으로 높은 철수장벽이 존재하는 경우

○ 신규기업 진입위험

- 신규기업 진입위험 - 초과수익 가능성 저하
- 잠재적 경쟁자의 진입가능성은 진입장벽의 높이에 의해 결정
- 진입장벽요인
 - 규모의 경제효과
 - 제품과 서비스의 차별화 정도
 - 사업개시에 필요한 초기 투자자본
 - 고객의 전환비용
 - 유통채널에 대한 접근성
 - 절대적인 생산원가우위
 - 정부정책
 - 예상되는 보복

○ 구매자 교섭력

- 구매자 교섭력이 강해지는 경우
 - 구매자의 집중도가 높고 구입규모가 클 경우
 - 제품 차별화 정도가 낮아 구매자의 전환비용이 낮은 경우
 - 구매자가 후방통합을 할 경우

○ 공급자 교섭력

- 공급자 교섭력이 강해지는 경우
 - 공급자는 소수이고, 구매자는 다수인 경우
 - 공급제품이 구매자 사업운영에 중대한 요소인 경우
 - 대체품이 존재하지 않는 경우
 - 제품 차별화의 정도가 높아 구매자의 전환비용이 높은 경우
 - 공급자가 전방통합을 할 경우

○ 대체제의 위협

- 대체재: 타 제품과 동일 또는 유사한 용도로 사용될 수 있는 제품
- 제품가격결정과 수익률에 중대한 영향
- 대체품의 위협 정도에 영향을 미치는 주요요소
 - 고객의 대체성향
 - 대체품의 가격 대비 품질

■ 내부환경 분석

○ 지속 가능한 경쟁우위를 달성을 위한 핵심역량(core competencies)의 파악 및 구체적인 활용방안 수립

○ 자원, 역량, 핵심역량을 단계적으로 분석

- “자원” : 기업구성의 최소단위
- “능력” : 자원의 최대 활용을 가능하게 해주는 자산
- “핵심역량” : 경쟁기업에 비해 비교우위를 갖는 자원이나 능력
 - 유형자원보다 인적자원과 같은 무형자원과 다른 자원들의 복합적이고 반복적 사용으로 형성

○ 지속가능한 경쟁우위

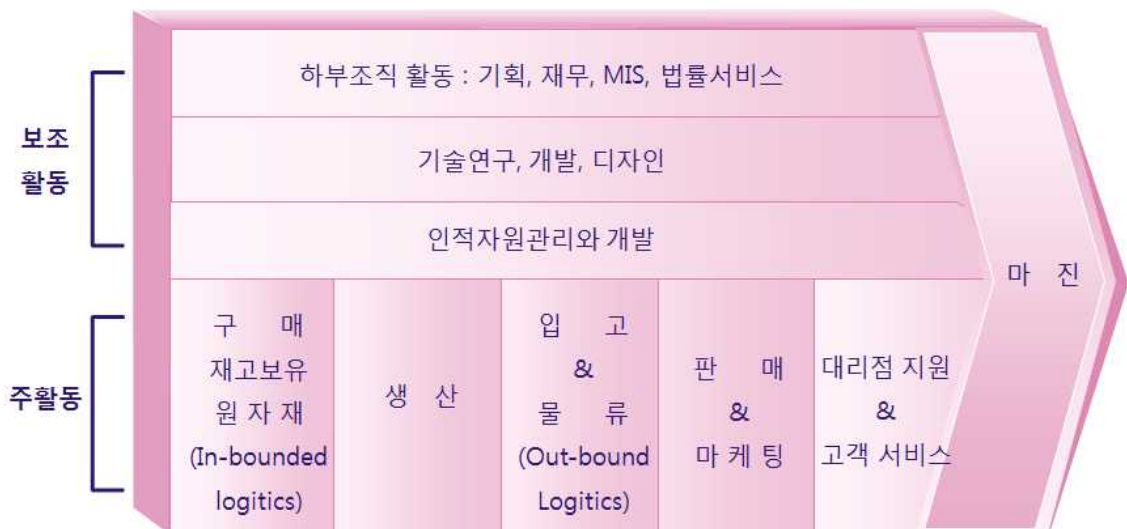
- 지속가능한 경쟁우위의 조건



- 핵심역량의 특성과 경쟁우위와의 관계
 - 지속가능한 경쟁우위(Sustainable competitive advantage)
 - : 희소가치를 제공하며 대체재가 없고 모방이 힘든 자원과 능력
 - 일시적인 경쟁우위(Temporary competitive advantage)
 - : 희소가치를 제공하지만 모방이 용이한 자원과 능력
 - 경쟁동등(Competitive parity)
 - : 가치를 제공하지만 희소성이 적고 모방이 용이한 자원과 능력

■ 가치사슬 분석

- 경쟁기업과 자사의 상대적 강점 및 약점을 파악하여 전략수립에 활용
- 모든 기능적 활동들을 주 활동과 보조 활동으로 구분
- 주활동 (primary activity)
 - 생산, 판매와 직접적으로 관련된 기업의 본질적 활동
 - 물적 유통, 제조과정, 마케팅활동, 판매 후 서비스 활동
- 보조활동 (support activity)
 - 주활동이 지속적으로 수행될 수 있도록 지원하는 활동
 - 원자재 조달, 기술개발, 인적자원 관리
- 가치사슬 모형



■ 기업의 전략체계 (Hierarchy of strategy)

- 기업 수준의 전략
- 사업부 수준의 전략
- 기능 수준의 전략
 - 전술(tactics)과 동일한 개념으로 사용
 - 마케팅전략, 재무전략, 연구개발전략, 생산전략, 인적자원관리전략 등 사업부 수준의 전략유형과의 조화 필요

■ 본원적 전략(Generic Strategy)

- 경쟁우위원천
 - 원가우위(cost leadership) vs. 차별화(differentiation)
- 시장범위(market scope)
 - 다양한 고객니즈에 따라 세분화된 시장에 대한 사업전략을 수립하는 집중전략(focused strategy) 가능
- 본원적 전략의 유형
 - 원가 우위 (Cost Leadership)
 - 동일 제품/서비스를 경쟁사들보다 효율적으로 생산, 공급할 수 있는 능력
 - 차별화 (Differentiation)
 - 우수한 제품/서비스를 제공하여 구매자들의 충성도를 유발하는 능력