

# 미래 CEO를 위한 경영학

## 제4장 전략경영

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

## 제2장 경영, 경영자 그리고 종업원

계획화

1

계획의 단계

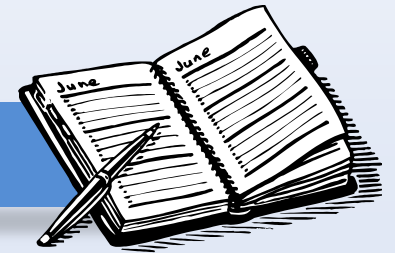
2

전략경영

3

**ONE PNU,** The Best

## 1. 계획화



사명과 목표를 설정하여 계획을 세워 목표달성을 유도하며 궁극적으로는 조직의 효율성(efficiency)과 유효성(effectiveness)을 달성하고자 하는 과정

조직의 비전과 사명, 그리고 장기적인 조직의 전반적인 목표를 선택

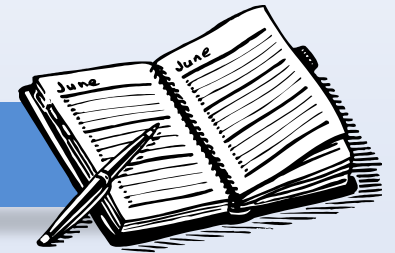
선택된 목표에 의거하여 사업부나 부서 혹은 개인의 목표를 설정

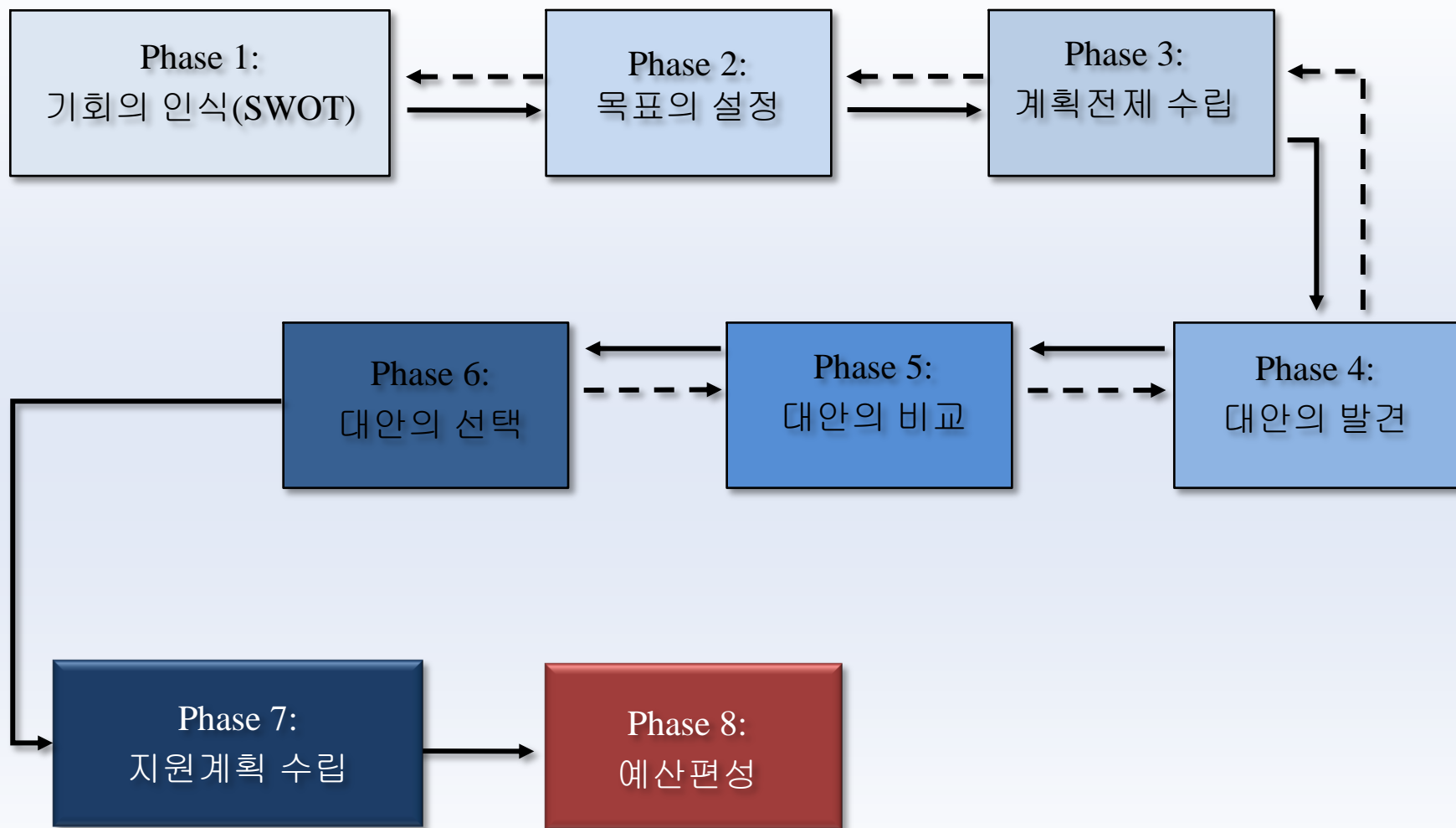
이러한 목표를 달성하기 위한 전략과 전술 선택

선택된 목표와 전략, 전술을 실행하기 위하여 인력과 자금, 장비, 그리고 기타의 자원 배분

**ONE PNU**, The Best

## 2. 계획의 단계





자료 : Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr., Management : A Competency-Based Approach(9th ed.), McGraw-Hill, Inc., 2002. p.206.

## 1) 기회 인식

기업 외부적인 기회와 위협의 분석, 그리고 기업 내부적인 강점과 약점의 분석을 통해서 본 현재 상태, 그리고 해결하고자 하는 문제점, 성취하고자 미래의 기대사항 등을 파악하는 단계

## 2) 목표 설정

장·단기의 전체 목표와 하위단위별로 부문 목표를 수립

## 3) 계획 전제 수립

계획의 전제조건을 수립하고 계획수립의 관계자들에게 전달하며 이들의 사용에 동의를 얻는 일

## 4) 대안 발견

대안적 행동 방안을 탐색하는 단계

## 5) 대안 비교

발견한 대안의 강점과 약점을 검토하고, 전제와 목표에 비추어 이들을 상호 비교함으로써 평가하는 단계

## 6) 대안 선택

비교·평가된 대안을 선택되는 시점, 즉 실제로 의사결정이 이루어지는 단계

대안을 선택하는 과정에서 기업은 더 나은 대안을 발견하기 위해, 혹은 새로운 계획전제의 출현 등의 피드백을 통해 목표를 수정하고 새로운 대안을 탐색해 나갈 수 있음

## 7) 지원계획 수립

기본계획을 지원하고 보완하기 위한 지원계획을 수립하는 단계

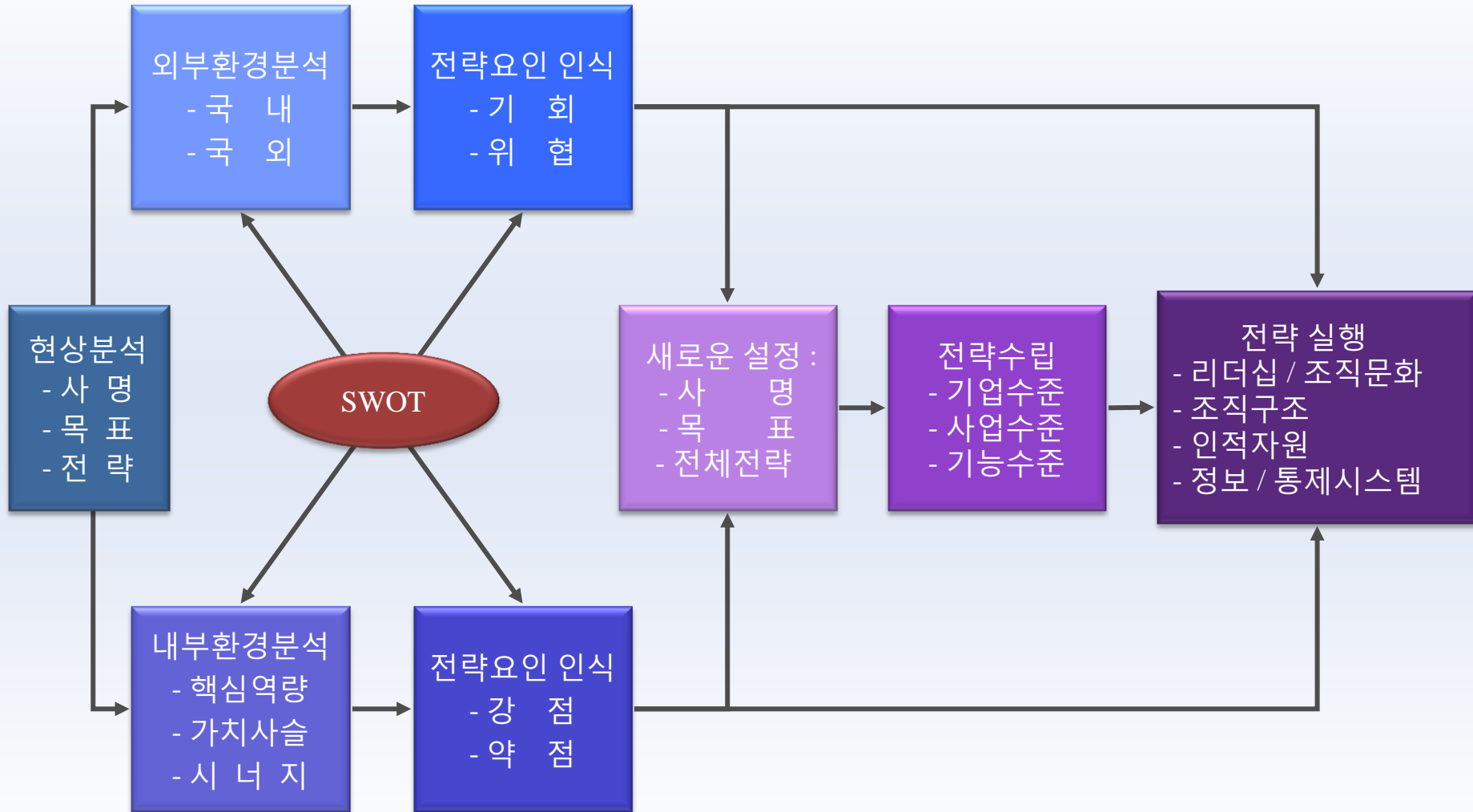
## 8) 예산 편성

**ONE PNU**, The Best

### 3. 전략경영







자료 : Richard L. Daft, Management(6th ed.), South-Western, 2003, p.248.

## 경영전략의 형성 과정

환경으로부터 주어진 기회의 측면에서 기업이 무엇을 할 수 있는지를 명확히 하고 기업의 역량 측면에서 무엇이 가능한지를 결정하며 이 두 가지 고려사항들의 적정 균형을 이루는 지적 과정

## SWOT 분석

기업이 처한 상황을 기업의 강점(S; strengths)과 약점(W; weakness), 그리고 기회(O; opportunity)와 위험(T; threats)으로 나누어 평가하는 기법

## 경제적 전략(economic strategy)

감당할 만한 위험 하에서 외부로부터 주어진 기회와 기업의 능력이 평가되어 나타난 가장 기초적인 전략적 대안으로 경제적 이득을 줄 수 있는 합리적이고 논리적 전략

## 내부실행가능전략(internal feasible strategy)

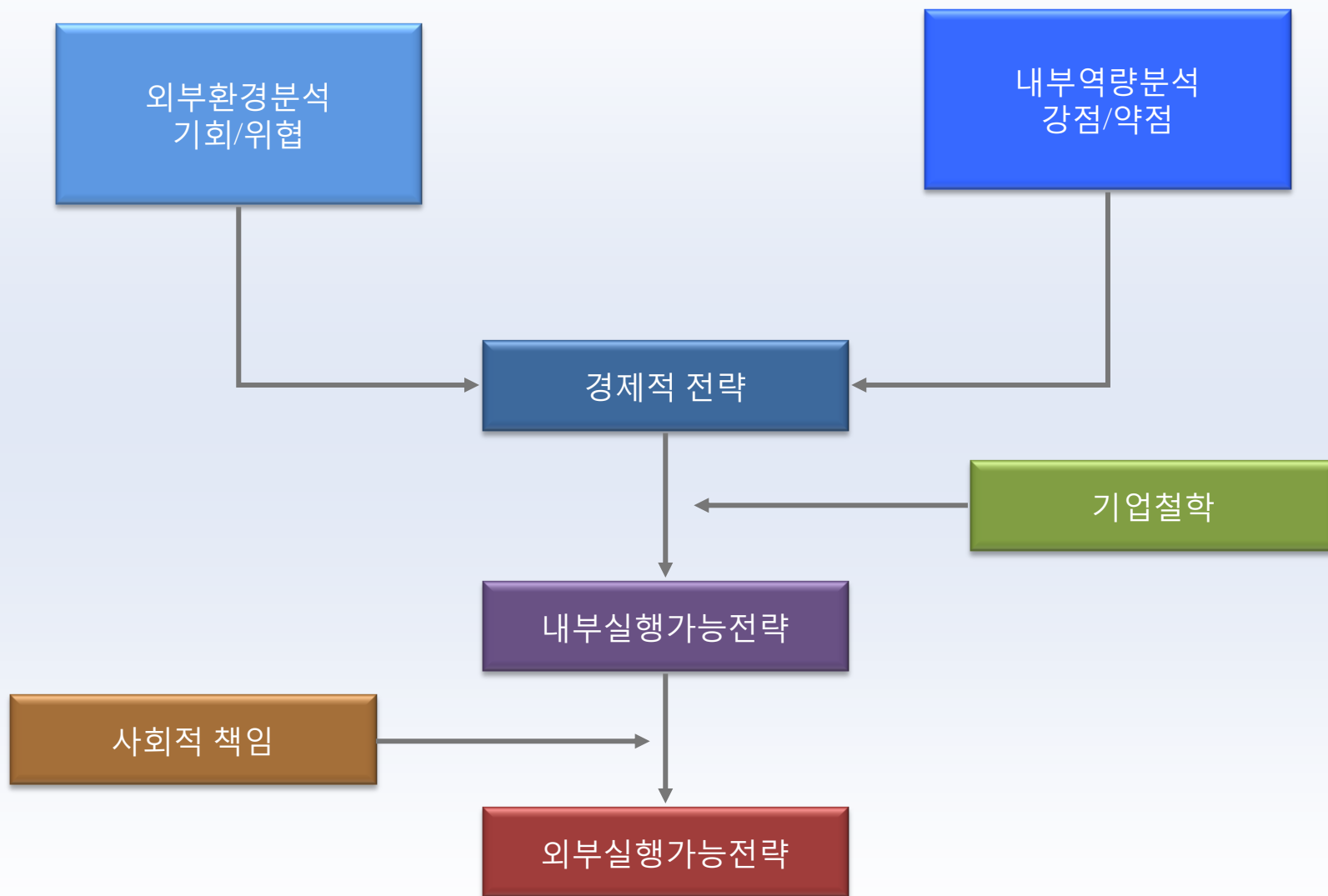
최고경영자를 비롯한 기업 경영자들이 바라는 희망사항이 기업의 경제적 전략 선택에 영향을 미쳐 선택된 전략

## 외부실행전략(external feasible strategy)

윤리적, 사회적 책임이 고려된 전략으로 기업이 실질적으로 실행하는 전략

## 전략형성의 고려 요소

- ① 시장의 기회와 위험
- ② 기업의 능력과 자원
- ③ 개인적인 가치관과 열망
- ④ 사회의 구성요소들에 대한 책임



### 기업수준 :

어떤 사업을 할 것인가?  
CEO, (대표)이사, (부)사장

본사

### 사업수준 :

어떻게 경쟁할 것인가?  
사업부별 관리자

사업부1

사업부2

사업부3

### 기능수준

사업전략을 어떻게 지원할 것인가?  
부서별 관리자

인적자원  
부문

재무  
부문

연구개발  
부문

영업  
부문

생산  
부문

시장 A

시장 B

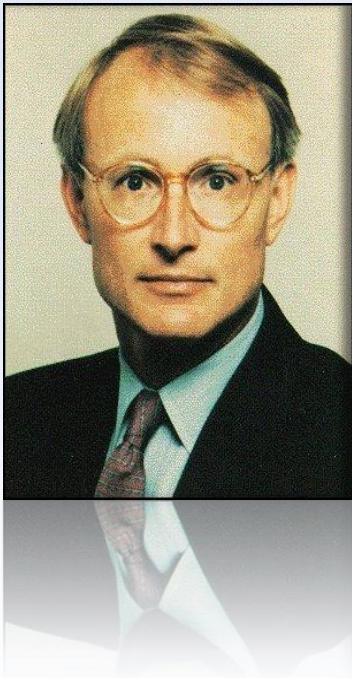
시장 C

자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management(6th ed.), Houghton Mifflin Company, p.7.

- ✓ 전략을 형성하기 위해서는 산업환경에 대한 분석 요구
- ✓ 분석 기법 : 산업경쟁도 분석, 전략집단분석

#### (1) 산업 경쟁도 분석

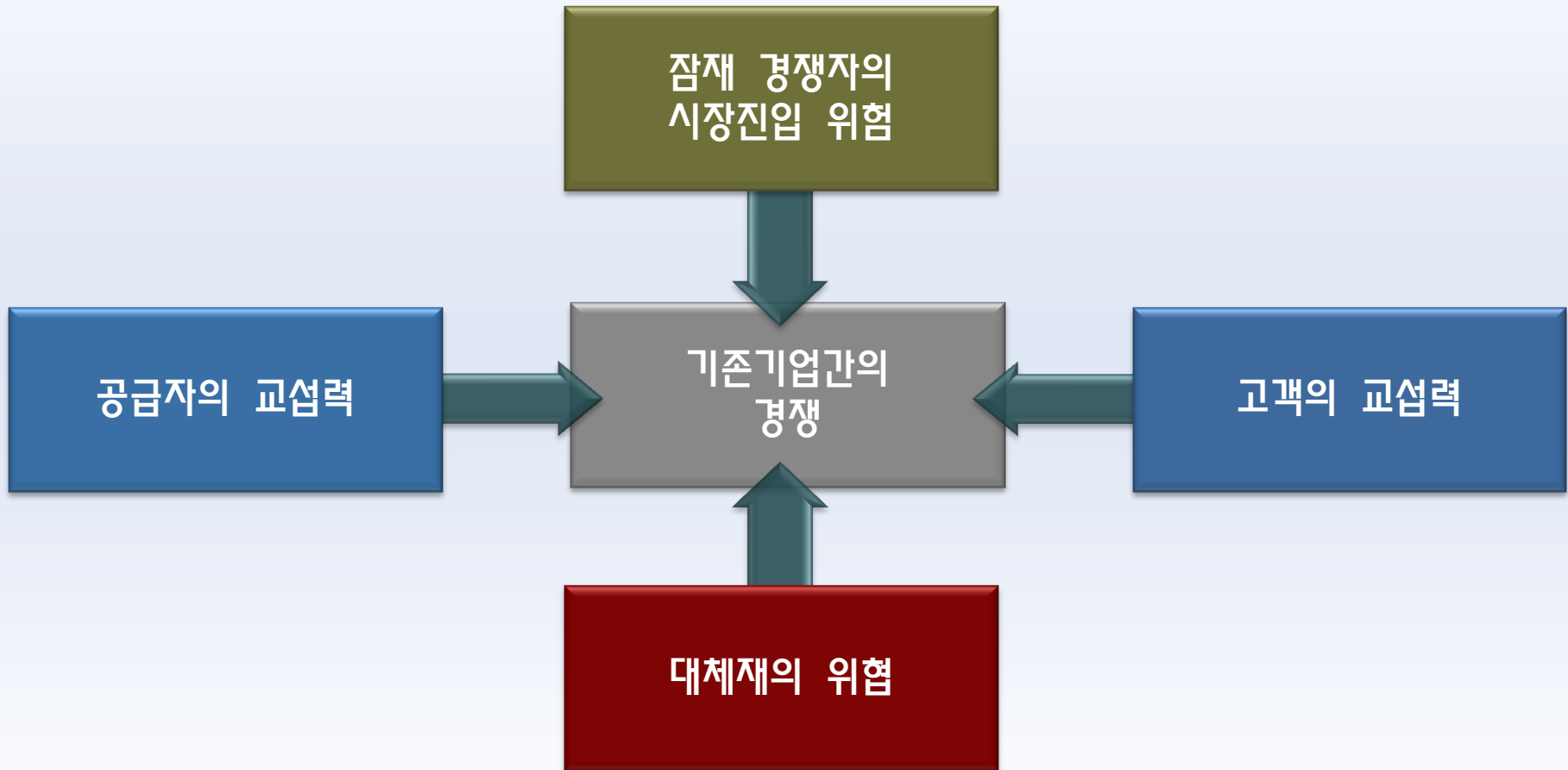
- ✓ 산업 : 대체가능한 제품을 만들어 내는 기업 집단
- ✓ 제품 : 고객 욕구 충족을 위한 재화,용역



포터(Michael E. Porter)의 산업 경쟁도 결정 요인

- 잠재 경쟁자의 시장진입 위협
  - 기존기업간의 경쟁
  - 고객의 교섭력
  - 공급자의 교섭력
  - 대체재의 위협
- ❖ 경영자는 산업의 경쟁도를 결정짓는 요인의 변화에서 오는 여러 가지의 기회와 위협을 인식하고 적절한 전략 형성에 몰두

#### 포터의 산업 경쟁도 요인 (5 forces)



자료 : Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review, 1979, March-April, p.102.

#### 포터의 산업 경쟁도 요인 (5 forces)

##### ① 잠재경쟁자의 시장진입 위협 (threat of new entrants)

- ✓ 경쟁자는 현재는 산업에 들어와 있지는 않지만 진입의 가능성을 가지고 있는 잠재적인 경쟁자
- ✓ 진입장벽(entry barrier): 어떤 산업에서 사업을 시작하고자 할 때 들어가게 되는 비용의 개념
- ✓ 산업의 진입장벽 원천(Joe S. Bain) -브랜드 로열티, 낮은 원가, 규모의 경제

##### ② 기존기업간의 경쟁 (rivalry among established firms)

- ✓ 한 산업내의 기존기업간 경쟁에 영향을 미치는 요인 : 산업내의 경쟁구조, 수요여건, 퇴출장벽(exit barrier)

##### ③ 고객의 교섭력 (bargaining power of customers)

- ✓ 고객의 교섭력이 강해지는 경우

> 재화나 서비스를 공급하는 산업이 많은 수의 기업으로 구성

> 구매자가 수는 작고 규모가 클 때

> 고객이 대량으로 구매하며 산업에서 차지하는 부분이 클 때

> 고객의 적은 비용으로 공급업체를 쉽게 바꿀 수 있고 여러 기업으로부터 구매하는 것이 경제적으로 가능할 때

> 고객이 후방통합을 통하여 그들의 원료를 생산하거나 고객이 제품 공급자를 구매하겠다는 위협을 할 수 있을 때

#### 포터의 산업 경쟁도 요인 (5 forces)

##### ④ 공급자의 교섭력 (bargaining power of suppliers)

- ✓ 원재료나 부품을 제공하는 공급업자가 가격을 상승하거나 공급되는 제품의 품질에 대한 의사결정을 할 수 있는 힘
- ✓ 공급자의 교섭력이 강해지는 경우
  1. 대체물이 거의 없고 제품의 차별화가 이루어져 있어 기업이 공급자를 바꾸는 데 많은 비용이 들 때
  2. 공급업자가 전방통합을 통하여 제조공장을 구매하려고 할 때
  3. 부품을 공급받는 기업이 후방통합을 통하여 공급자의 산업에 진출하거나 자체적으로 공급을 조달하겠다는 위협을 할 수 없을 때

##### ⑤ 대체재의 위협 (threat of substitute products or services)

- ✓ 대체재: 기업이 생산하는 제품이 충족시켜 주고 있는 고객의 욕구와 유사한 욕구를 충족시켜 주는 제품

##### ⑥ 보완재 (complementary goods)

- ✓ 보완재: 경쟁 위협을 가하지는 않지만, 의식적으로 전략적인 보완관계 제품이나 기업을 관리하려는 전략적 사고의 일부





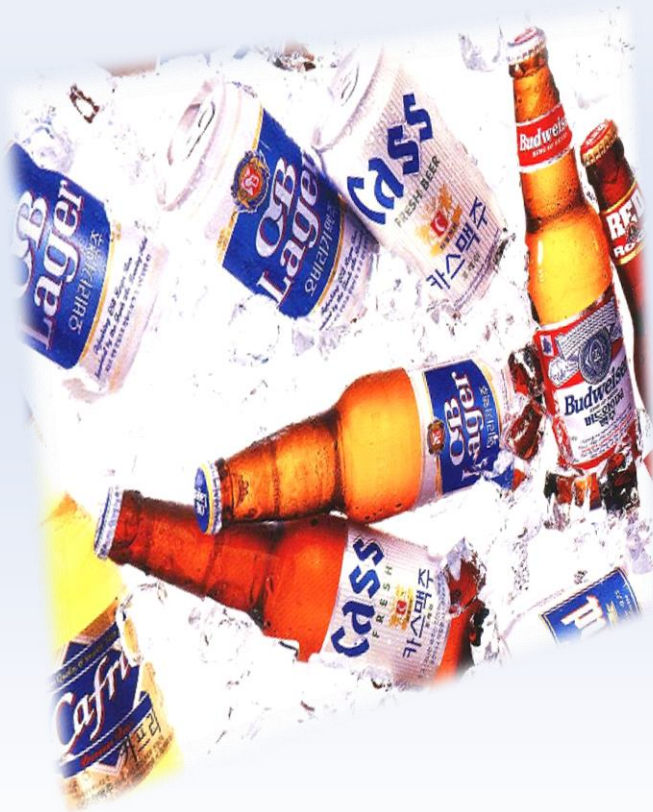


대형마트와 중소기업자들의 마찰

고객의 다양한 선택권

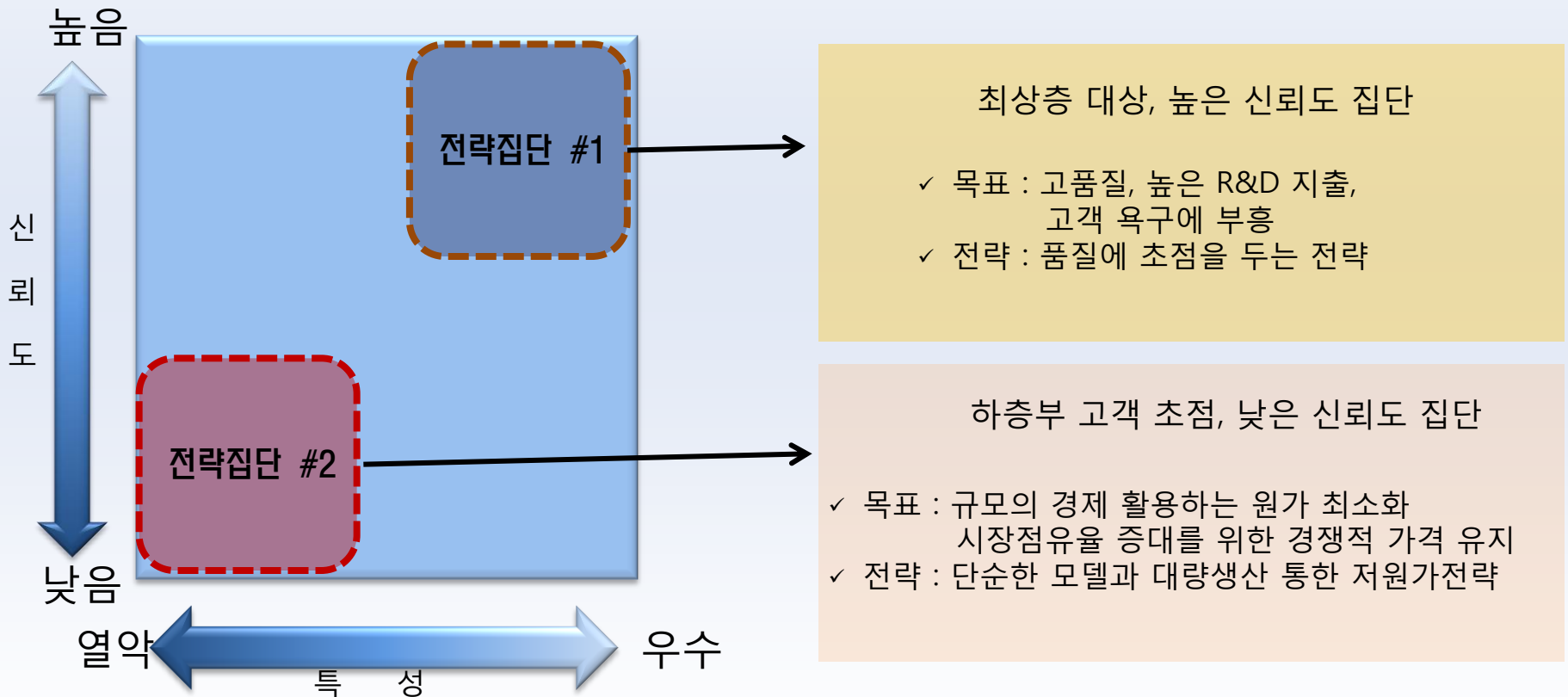


✓ 소주와 맥주, 대체재인가 아니면 보완재인가?



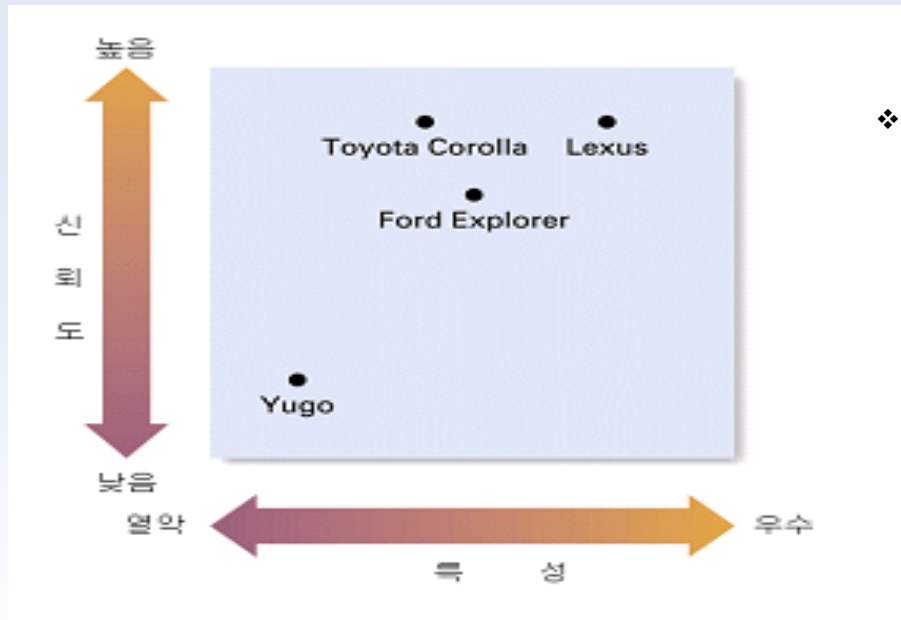
#### (2) 전략집단분석 (strategic group)

- ✓ 한 산업내에서 유사한 전략을 실행하는 기업들의 집단
- ✓ 전략집단은 동일한 기본전략을 실행하는 집단이며, 산업내 기업은 몇 개의 대표적인 전략집단으로 구분



#### ❖ 전략집단 분석의 중요성

- ✓ 기업이 직접적으로 당면하고 있는 경쟁자가 바로 전략집단에 속해 있는 기업
- ✓ 산업 내에서 동일한 전략집단에 속한 기업들은 해당 기업의 직접적인 대체물을 생산하는 기업
- ✓ 전략집단에 따라 산업의 경쟁도 구성 요인들의 정도가 전략집단에 따라 다름
- ✓ 기업이 다른 전략집단에서 보다 나은 성과를 획득할 수 있는지 평가(낮은 위험, 고수익)
- ✓ 기업의 전략집단 이동 시 비용 발생 = 이동장벽(mobility barriers)



#### ❖ 자동차 산업의 전략집단의 예시

자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management(6th ed.), Houghton Mifflin Company, p.90.

#### ❖ 전략집단의 차이



- ✓ 자사의 보유자원과 내부 능력에 대한 평가 결과를 경쟁기업과 비교함으로써 자신의 강점과 약점을 진단하고 자사의 경쟁적 지위를 평가하는 것

### (1) 가치사슬 분석

- ✓ 가치사슬 분석은 포터(Michael E. Porter)가 제안
- ✓ 기업이 창조하는 가치가 어디에서 이루어지는가를 분석하기 위한 것
- ✓ 기업은 외부환경으로부터 투입을 받아 이를 변형하여 산출물을 만든 후 소비자에게 판매하는 과정에서 가치를 창출하는데 이 가치는 소비자가 지불하는 가격에 의해 실현된다.
- ✓ 이러한 가치창출은 제품에 가치를 더하는 본원적 활동과 지원적 활동으로 구분된다.

#### 본원적 활동

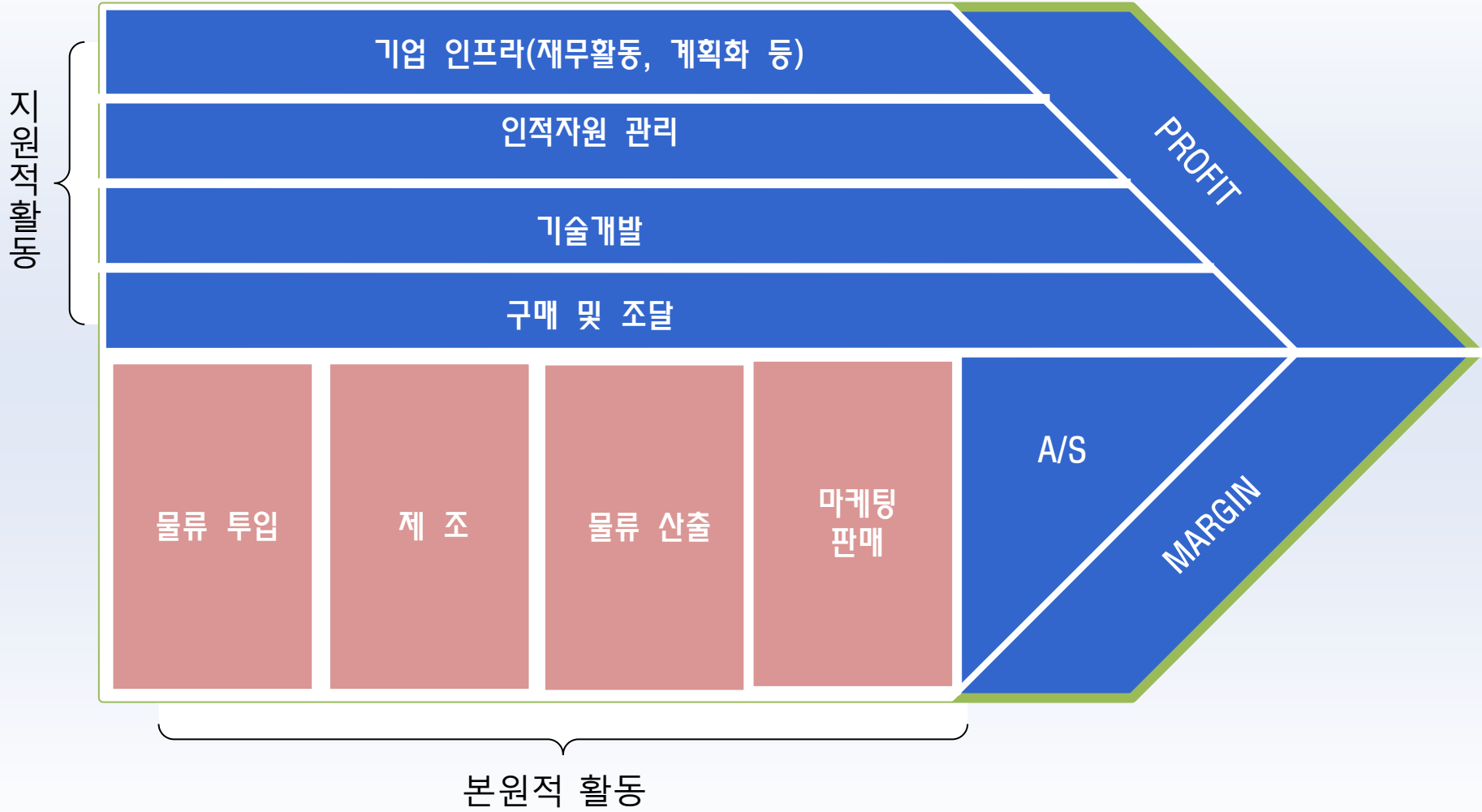
제품의 물리적인 생산, 마케팅과 판매, 물류활동  
및 사후서비스와 관련된 활동

#### 지원적 활동

본원적 활동이 원활하게 이루어질 수 있도록 다양한  
투입요소를 확보하고 관리하는 활동

- ✓ 기업의 본원적 활동과 지원적 활동이 얼마나 효율적으로 이루어지느냐에 따라 기업의 가치창출 능력이 결정된다. 한 기업이 다른 기업과 비교하여 특정한 가치창출 활동에서 차별적 역량을 가지고 있다면 높은 수익을 올릴 수 있다. 만약 이러한 활동들이 제대로 기능하지 못한다면, 기업의 가치창출 활동에는 많은 비용이 들어가게 되고 그만큼 수익성이 악화되게 된다.

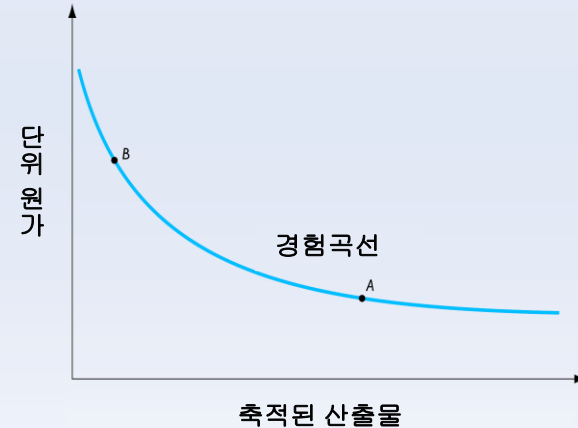
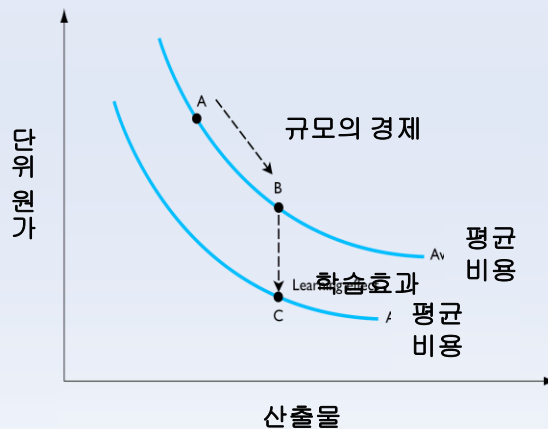
## (1) 가치사슬 분석



자료 : Michael A. Hitt, J. Stewart Black, & Lyman W. Porter, Management(International ed.), Prentice-Hall, 2005, p.206.

### (2) 생산능력 분석

- ✓ 기업의 내부 역량의 핵심 요인 : 제조원가를 낮춤으로써 제품의 가격경쟁력 확보
- ✓ 경험곡선(experience curve) : 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group; BCG), 1970년 제안
- ✓ 경험곡선 : 제품의 라이프사이클에 따라 관찰되는 체계적인 제조원가의 감소현상
- ✓ 제품의 제조원가가 누적 생산량이 두 배로 될 때 마다 특정 비율만큼 전형적으로 감소하게 됨을 발견
- ✓ 경험곡선은 기업의 제품 생산량 증가와 시장점유율 확대에 의한 규모의 경제와 학습효과의 달성이 기업간 경쟁에서 원가우위를 가져오게 된다는 것을 의미



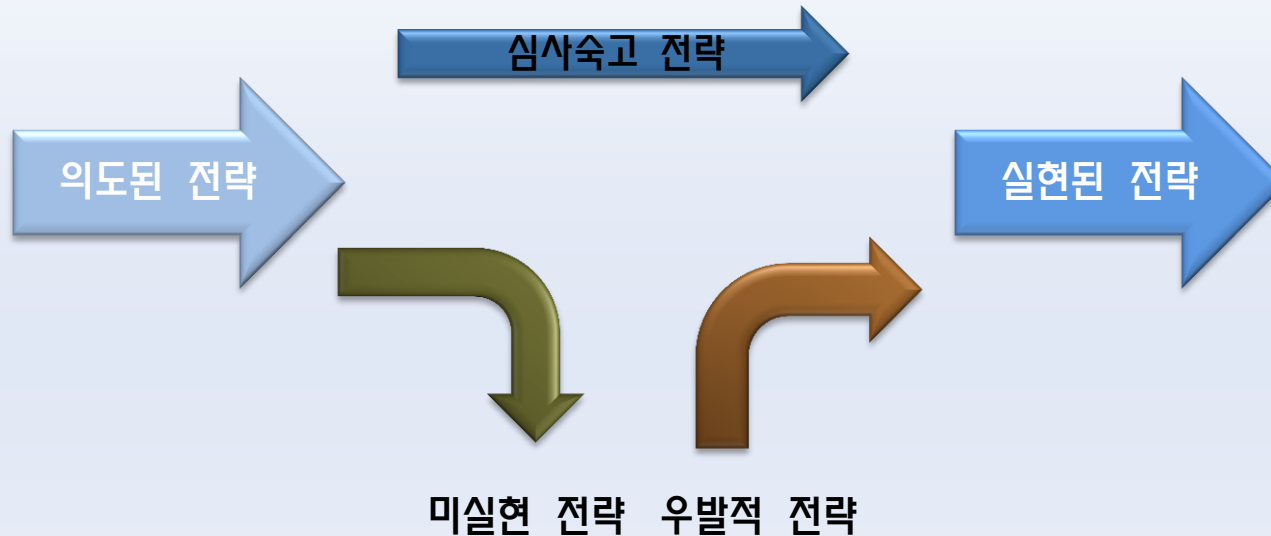
자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management(6th ed.), Houghton Mifflin Company, p.114-115.

- 경험곡선 = 제조부분의 능력
  - 효과적인 제조전략을 통하여 제품의 가격경쟁력을 높이는 것
  - 제품의 라이프 사이클을 따라 관찰되는 체계적인 제조원가의 감소현상



✓ 전략실행 : 전략을 수행하고 그 진전과정을 모니터하고 통제하는 활동

### ❖ 전략실행 과정



자료 : H. Mintzberg and A. McHugh, Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, Vol.30. No.2, June 1985.

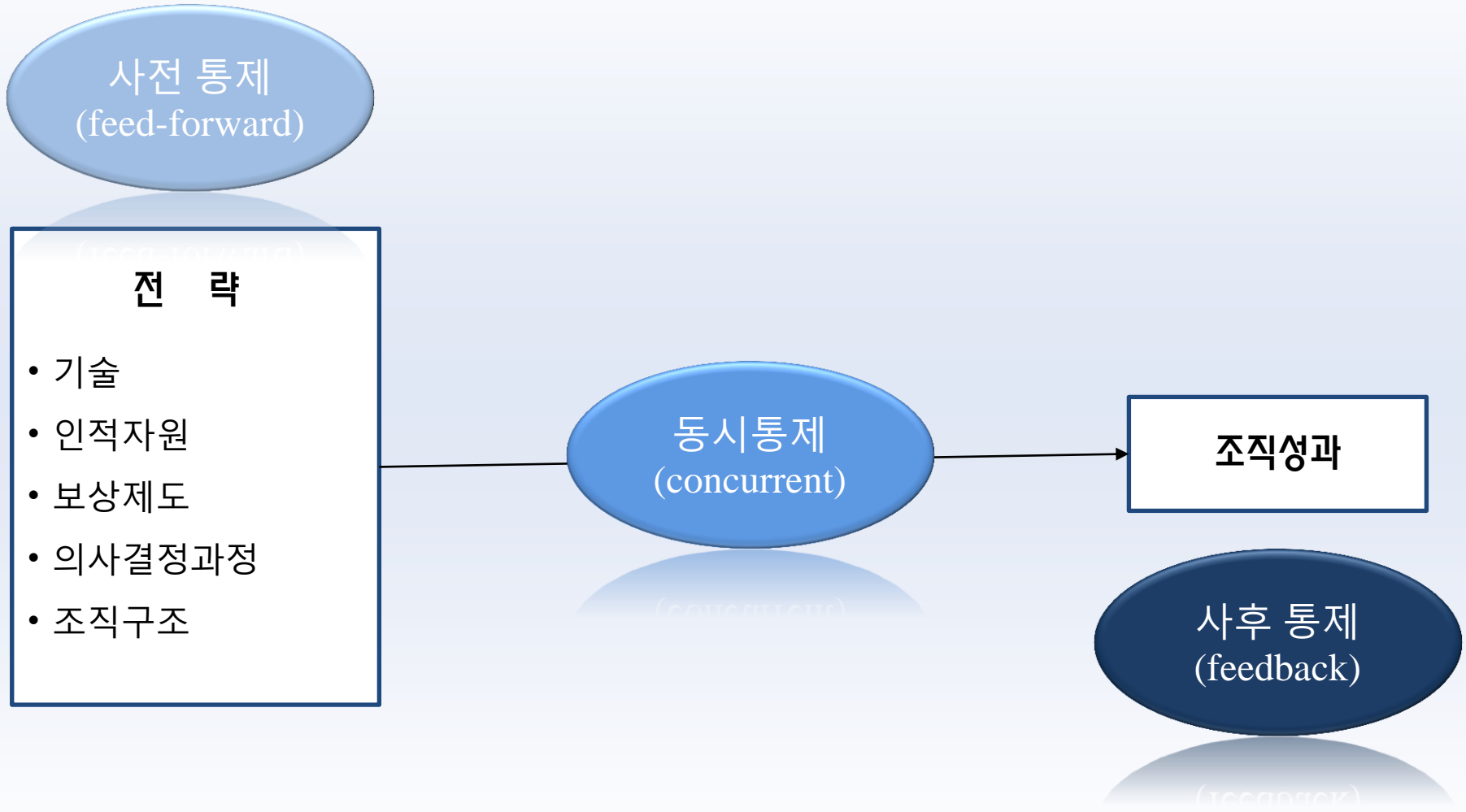
(1) 기술 : 기업이 제품과 서비스를 만들어 내는데 사용되는 지식, 장비, 기구, 작업방법

(2) 인적자원 : 기업 구성원의 경험과 숙련된 작업 기술

(3) 보상제도 : 경제적보상(승진, 포상), 비경제적 보상(칭찬, 성취감, 도전의식 부여)

(4) 의사결정 과정 : 기업에서 일어나는 다양한 의문사항이나 문제를 효율적으로 해결하는 과정

(5) 조직구조 : 조직이 목표를 달성할 수 있도록 하기 위하여 경영자가 개인이나 집단의 과업을 연계시켜 놓은 상호작용과 조정 패턴



**전략통제** : 전략계획의 실행을 감시하고 조직성과의 유효성을 유지·확보하는 통제 시스템

### 사전 통제

- ✓ 기업의 전략적 목표 달성이나 사명의 실행능력에 영향을 미치는 조직의 내부운영과 외부환경의 변화를 인지하도록 설계된 통제유형

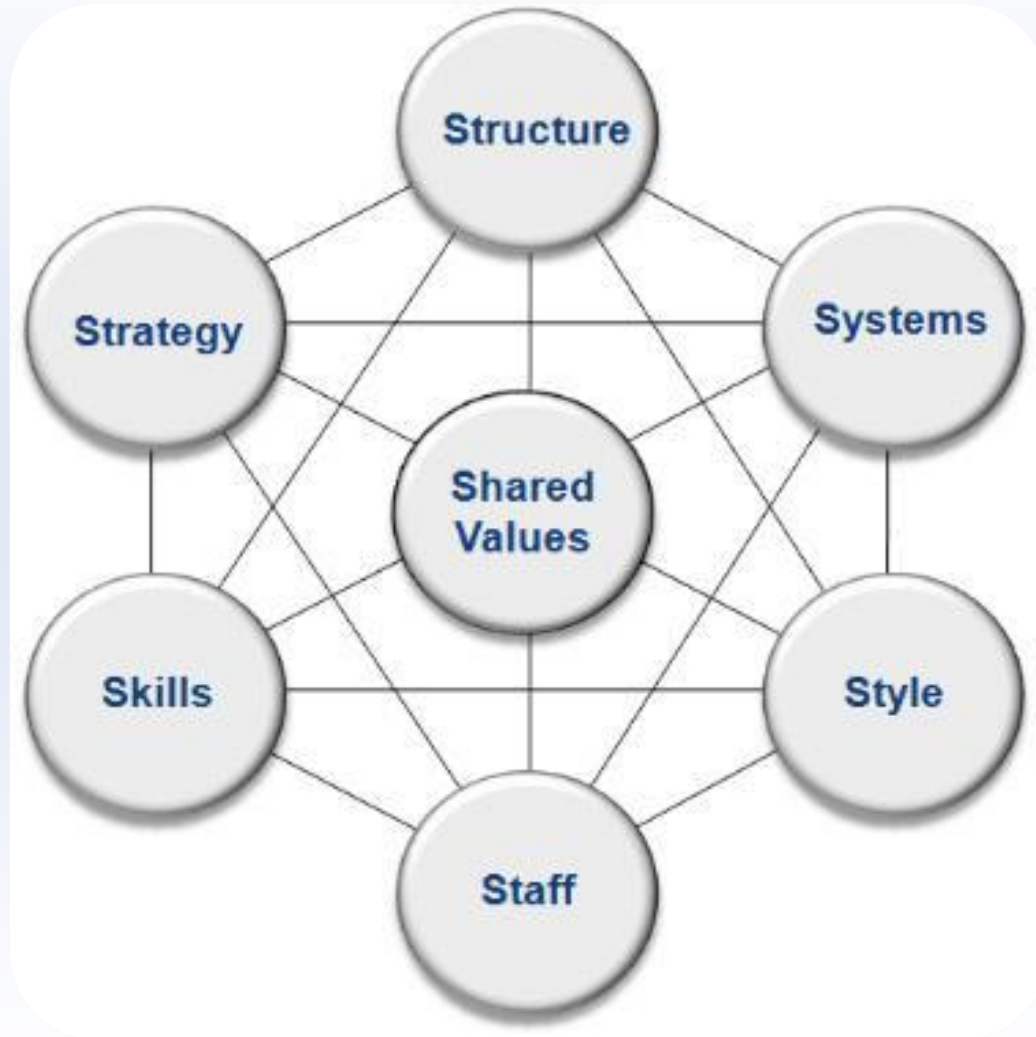
예) 대규모 주택단지 개발시 기업의 성과에 영향을 미치는 전제요인들(실업률, 이자율, 인플레이션 등) 미리 파악하고 기업전략을 경제상황의 변화에 적응시킬 수 있음

### 사후 통제

- ✓ 조직의 실제 성과를 계획한 것과 비교하는 통제
- ✓ 재무적 결과 : 수익, 이윤, 주가, 예산 등
- ✓ 비재무적 결과 : 고객관계, 제품과 서비스의 질, 생산성, 이직률 등

- ✓ 경영정보시스템 : 최근 조직은 전략에 대한 통제를 보다 효과적으로 수행하기 위하여 정보기술 활용

❖ 7S model



1. 전략을 수립하는 기업은 그렇지 않는 기업보다 얼마나 더 성과가 높을까?
2. 저출산·고령화되어 가는 사회가 기업에 미치는 영향에 대하여 알아보자
3. 자동차 산업의 보완재는 무엇인지 생각해보자
4. 제약 산업의 전략집단을 분석해보자
5. 산업경쟁도 분석 모형이 가진 한계점을 이야기해보자
6. 가치사슬 분석을 활용한 사례를 조사해보자
7. 경험곡선과 학습곡선의 상호작용에 대하여 논의해보자



**PNU**, *the Premier!*

감사합니다