



BUS861 Advanced Cultural Metaphores for  
Globalization of Enterprises  
(Doctor)

제 9주 차 리포트

과목 : 글로벌기업과  
문화 메타포의 이해  
교수명: 김종주 교수님  
코드 :  
과정 : 박사과정 3학기  
학 생명: 김 경 민

## [ 경영학의 체계정립적 연구 3 ]

### 제 5장 기업의 창설/ 성장/ 해체

#### 5-1) 기업의 생명주기

출생 > 성장 > 성숙 > 쇠퇴 > 사멸

#### 5-2) 창업

##### 1. 창업의 사회/ 경제적 의의와 대상 및 창업요건

- 사회. 경제적 의의: 고용창출의 효과, 나라의 경제력 증대에도 지대한 기여
- 창업하기 쉬운 기업들: 서비스업, 도매업, 소매업, 건설업, 제조업, 고기술업, 프랜차이즈 시스템, 벤처기업
- 창업요건: 창업자로서의 자질이 기업가적인 자질이 필요
- 창업계획의 수립: 창업계획의 명세화 > 창업계획의 개요(회사의 기초사항들 산업분석 사업분석, 생산계획/ 판매계획/ 조직계획)

##### 2. 창업의 모색

- 인수운영:
  - > 구매 운영 하고자 하는 동기, 매도인의 매도 동기 분석,
  - > 매도자가 사업매도 후 무엇을 하고자 하는지 분석,
  - > 사업의 실가치에 대한 철저한 분석.

##### 3. 창업의 절차와 고려요인

- 창업하려 할 경우 우리는 창업요건을 분석하고 사업으로서의 타당성이 있다고 판단 될 경우 창업을 해야 한다. 이를 위해서는 예상시장과 제품분석, 경제상황의 분석과 예측, 기업활동의 목표와 범위의 결정, 제품의 설계, 기업의 규모결정, 입지의 선정, 부품의 자체 생산 혹은 외주 결정, 공정, 시설 및 건물의 선정과 배치, 소요자금 및 예상이익의 결정, 조직구조의 설정과 충원, 사업개시.

##### 4. 창업 후 소규모 기업이 실패하는 이유.

- 경제적 요인, 관리 능력 부족, 유능한 인재의 부족, 과당경쟁, 규모의 경제성 결여, 정부의 과도한 규제, 재정난

### 5-3) 기업의 성장

#### 1. 성장을 위한 인센티브

- (1)경제적 인센티브 : 수입 비용 이윤
- (2)심리적 인센티브 : 모험과 위험, 위신, 권력 및 직무안정, 실행에 대한 보상
- (3)전략적 인센티브 : 독점적 권력, 안정성, 생존

#### 2. 기업의 성장 전략

- (1)성장전략의 구체적인 예 : 연구 개발활동의 적극적 추진과 제품의 다양화 혁신적 기술개발 및 제품성능 품질개선 사명감과 프라이드로써 제조 활동 전개

숙련과 능력에 기초한 총체적 마케팅활동 전개, 인간에 대한 배려와 세계적 안목 의 경영

- (2)성장전략을 위한 SWOT분석

SWOT 란 : 조직이 내적 능력으로 가지고 있는 강 약점과 조직의 외적 환경에서 비롯되는 기회와 위협

#### 3. 경기변동과 탈파산 성장지향적 전략

##### (1) 불황기의 대응 전략

- ① 사업구조에 대한 재조정책 강구

-사업의 집중화냐? 다각화냐? 하는 문제

- ②조직 인력의 효율적인 활용방안 강구

-조직 인력면에서 불필요한 거품과 군살을 가지고 있다는 점에서 효율적인 구조조정을 실시

- ③ 라인기능에 대한 종합 점검 강구

-유연성있는 투자관리 및 운전자금관리

-자본비용을 최소화할 수 있는 자금조달방안 강구

-유동성 확보를 통하여 부채 지급능력을 강화

##### (2)경영위기 대응 전략

- ①위기관리 능력 점검 - 톱매니저의 경영 능력 위기

부문별 관리 능력 위기

시장과 종업원에 대한조사

- ②성장기업의 중심에는 사장의 경영능력 포진 - 직관형, 감각형, 사유형, 감정형

#### 5-4) 기업의 질병

1.기업의 질병 - 기업의 유동성의 악화에 의하여 부채지급능력을 상실한다거나 재무안정성마저 흔들리 며 수익성 또한 크게 저하 될 때에는 해체 가능성  
- 순이익의 부족, 재고자산의 과대투자, 매출채권에 대한 과대투자, 고정자산에 대한 과 대투자, 자본부족

2.현금흐름표에 의한 경영진단 - 신용상태를 점검하기 위한 3가지 점검

- ①고정자산에 대한 투자는 자본금과 고정부채의 합계액을 초과하지 않는다
- ②유동부채는 반드시 유동자산에만 활용한다.
- ③고정부채를 유동부채로 바꾸는 것을 금지한다.

3.재무자료의 분석과 시정 - 분석의 이유 2가지

- ①이해관계자에게 실제보다 양호한 경영성과나 재무상태를 보임으로서 유리한 자금조달이나 자산의 유리한 매각 그리고 대외신용도 제고를 시도하는 경우
- ②이해관계자에게 실재보다 불량한 경영성과와 재무상태가 유지되는 것으로 보고함으로써 세금포탈이나 종업원들의 임금인상 요구를 억제하기 위한 이유

4.기업부실과 파산의 원인

5.회사의 해산과 절차

#### 제 6장 현대기업경영과 환경

6-1) 환경관리의 중요성과 요인

- 환경변화속에서 살아남기 위해 환경을 개발하고 주도해야 한다.

6-2) 기업경영과 경제적 환경.

1.경제성장

(1)GDP : 국내총생산액

(2)산업구조 : 산업구조의 특성과 변화에 철저히 대비 할 필요가 있다.

2.가격변화

(1)인플레이션 : 제품 서비스가격이 전반적으로 상승국면을 나타내는 것을 말함 소비자가격 지수로 측 정 생산성 향상이상의 임금인상이 있을 경우 인플레이션으로 이어짐

(2)디스플레이션 : 제품 용역의 가격수준이 전반적으로 떨어지는 현상으로 세계대공항 이후 세계 도처 에서 나타나고 있음.

### 3.실업수준

4.생산요소비용 - 기업은 원자재확보를 위하여 부존자원에 대한 대책 강구 ,국민소득에 대한분석, 시장 수요에 대한 전망 시장위치 및 시장점유 가능성에 대한 분석이 필요.

## 6-3) 기업경영과 생태시스템적 환경

### 1.환경보호의 필요성

### 2.환경오염의 유형

(1)대기오염 : 오전층 파괴

(2)수질오염 : 각종폐수와 생활하수에 대한오염

(3)토양오염 : 화학비료 농약 등으로 인한 오염

(4)식품오염 : 인체에 유해한 원자재와 각종 첨가 물로 가공된 유해식품으로 인한 오염

(5)폐기물 오염 : 산업용 폐기물 비닐 과같은 것으로 인한 오염

(6)소음오염 : 각종 대도시의 소음공해 교통시설로 인한 소음 공해

### 3.공해의 관리

- 경제적 접근 방법 : 사회비용을 계상 초록 하고 외부 불경제 즉 오염을 일으킨 당사자가 스스로 부담게하는 방법

- 제도적 접근 : 국가가 공해 관리를 전담할 공공 기관을 설립한다거나 환경개선을 위해 재정 정책 을 펴는 것

- 기술변화 : 각종 공해 방지 기술을 개발하는 것

## 6-4) 기업경영과 인구 통계학적 환경

- 인구 증감과 경영상의 변화, 인구 통계적 변화와 인력관리, 인구통계적 변화와 마케팅관리, 인구 통계 적변화와 조직관리.

#### 6-5) 문화적 환경

1. 문화(가치규범 특성)차이 - 관리방법의 차이
2. 홉스테의 연구 - 권력거리차원, 개인주의와 집단주의 차원, 불확실성의 회피 차원, 남성다움과 여성다움의 차원.

#### 6-6) 기업경영과 과업 환경.

##### 1.의의와 대상

-과업환경이란 기업에서 일정과업을 수행하려 할 경우 반드시 고려해야 할 대상집단과 그들의 특징을 파악하기 위해서 필요한 환경요인들

(1)공급선 : 원자재 부품 및 인력 등을 자사에 제공하는 개인과 조직

(2)배급선 : 자사제품을 고객에게 판매해 주는 판매업자

(3)고객 : 제품을 실직적으로 구매하는 자

(4)경쟁자

2.과업환경의 유형 - 단순성과 복잡성 그리고 안정성과 변화차원으로 나누어 볼 수 있다.

#### 6-7) 기업경영과 기술 정보 기술적 환경

-기술이란 자재 정보 기타 출입을 완제품과 서비스로 변환 시키기 위해서 채택되는 도구 지식 기능 및 행동을 말한다.

#### 6-8) 기업경영과 정치적 법적환경

1.정치와 경영 - 정치적 우산속에서 탈피 시장원리에 따라 경영활동을 하고자 하는 노력을 찾아야한다

2.법과 경영 - 준법지향적 경영을 하도록 지향하여야 한다.

### 제 7장 공산주의 이데올로기의 종식과 세계화시대의 도래

#### 7-1) 자본주의, 사회주의 그리고 공산주의

- 칼 마르크스: 원시공동 사회 > 봉건주의 사회 > 자본주의 사회  
> 사회주의 사회 > 공산주의 사회로 구분.

#### 7-2) 공산주의의 붕괴

- 크레믈린의 폐쇄성과 그 속에서 야기되고있는 자유에 대한 억압 국가 주도적 경제시스템의 비효율성 산업 전반에 있어서의 총체적인 자원낭비와 경영의 비효율성 그리고 노동자들의 관료주의적 병리 때문

#### 7-3) 자본주의 경제시스템

1. 자유기업제도의 특징 : 경제활동에 대한 자유 보장,

영리추구에 대한 자유 보장.

경쟁 분위기에 대한 자유 보장.

2. 자유시장경제체제의 특성 : 자유시장경제체제의 유지

가격기구의 원리에 따라 경제활동 유지

화폐를 매개로 거래 활동을 유지

비가격경쟁요인도 시장에서 중요.

#### 7-4) 세계화와 기업경영의 글로벌화

1. 세계화의 의미와 뜻

(1)세계화의 의미 : 블록경제화라든지 세계의 장벽이 무너지고있는 것을 의미

(2)세계화의 뜻 : WTO와 같이 달려가 무기화로 변하는 것과 같은 의미

#### 제 8장 정보지식기반사회와 신경영패러다임 구축

##### 8-1) 사회의 변천.

- 1차산업사회 →인간과 기계가 만남으로서 자연을 극복하고 인간생활에 필요한 물자를 구하는 기업주도의 2차 산업사회→인간과 인간 간의 게임이 격렬해 지는 2차산업이나 4,5차 산업이 주종을 이루는 정보 지식 주도형 사회로 변모하고 있다.

##### 8-2) 장보기반사회와 경영정보시스템.

###### 1.정보화 사회와 정보기반 경영

- 존나이스 비트의 변혁과정 10가지, 엘빈토플러의 제3의 물결에의한 재택근무 방법 전송교육 시스템 으로 정보가 지식보다 더 중요한 것으로 말함, 벨 의 영상 통신시대 도래의 현실화, 트럭커의 기업은 의사결정시 더 많은 정보가 있을 시 의사결정의 도움을 받을 수 있다고 정보의 중요성을 강조

## 2. 정보관리와 경영정보시스템

### (1) 정보의 중요성과 의의

- 충분한 정보에 의하여 적절한 의사 결정을 할 수 있을때 보다 안전한 계획에 기초하여 효율적인 경영활동을 전개할수 있다

정보란 자료의 분석에서 도출된 결론

### (2) 경영정보시스템

-의의 : 정보를 수집해서 그것을 유용한 형태로 변환시키고 그것을 필요로 하는 의사결정자에게 분배 하는 시스템

-MS의 운용단계 : 정보의 필요성 결정→적정자료의 결정과 수집→자료의 요약→자료의 분석→정보전달→정보의 이용

## 3. 정보시스템과 컴퓨터

- 컴퓨터의 의의와 가치: 컴퓨터란 자료를 받아들여서 해석하고 자료에 대하여 지시된 조작을 함으로써 조작된 결과를 보고해줄 수 있는 전자기구

## 4. 정보혁명과 e-비즈니스 정보혁명

- 제품설계 생산 판매 관리를 하나로 통합해서 총체적 경영활동을 광속으로 처리해 내는 광속 상거래 와 정보기술에 기초 모든 업무진행과정을 통제해 나가는 비즈니스 리엔지니어링

- e-비즈니스 : 전자상회, 전자구매, 전자 경매, 전자 쇼핑물, 전자 제3장터, 가상 커뮤니티, 가치사슬 통합부가서비스, 가치사슬 부가 서비스, 공동작업 플랫폼, 정보중개, 신용제공

## 8-3) 지식기반사회의 경제

### 1. 지식사회화와 지식기반경영

- 고도의 통신기술은 컴퓨터에세 광속으로 날수 있는 날개를 달아 주었고,그같은 날개는 오늘날 가상 공간이라는 또 다른 세상을 만들어 냈다.

이런 결과로 정보통신혁명이 이루어 진 것이다. 그리하여 지식기반 경제가 도래 되었고 지적 자본이 경제의 새로운 기반을 구축하게 됨

### 2. 정보와 지식의 차이

- 머리에 가두어 저장하는 것이 아닌 단순한 정보가 아니고 그것에 역동성을 부여해서 지식으로 변화시키고 그것을 신지식화 하는데 역점을 두어야한다.



### 3. 지식기반경영시스템의 확충

#### (1) 전조직의 학습조직화:

- 이미 가지고 있던 선입견을 과감히 버리고
- 항상 열린 생각을 할 수 있게 하며
- 회사의 총체적 시스템에 대한 이해를 완벽하게 하고
- 언행일치의 생활화와 누구나 공감할 수 있는 비전 공유에 동참하게 하면서
- 함께 노력함으로써 창의성과 혁신성을 도모할 수 있을 경우 새로운 조직 분위기의 조성과 그에 따른 경영 성과도 제고 될 수 있다.

#### (2) 지시기반 경영문화의 정착이 필요함.

#### (3)지식의 행동화를 통한 창의성개발

- ①시네틱스 : 서로다른 것을 결합한다
- ②이질발상법 : 같은 대상을 여러 용도로 활용하는 발상법
- ③아이디어 마인드 매핑 : 한 장의 종이에 1 머릿속에 있는 모든 생각과 아이디어 쟁점 감정을 지도 로 그리되 문제의 핵심을 중앙에 놓고 방사상으로 체계화 하면서 해결점 을 찾는 방법
- ④연상법 : 연결고리
- ⑤목표초점화법 : 상상력을 이용하여 어떤 목표와 이미지를 마음 속으로 형상화하는 것
- ⑥고든법 : 순서에 의하여 아이디어를 얻는 방법
- ⑦브레인 스토밍 : 질보다는 양을 중시하면서 자유분방한 분위기속에서 아이디어를 찾는 방법
- ⑧문제점 목록 분석 : 문제점 분석 중심 아이디어를 얻는 방법
- ⑨역 브레인 스토밍 : 부정적 시각에서 아이디어를 얻는 방법

### 8-4) 신경영패러다임

#### 1. 세계지향적 경영활동의 전개

-세계화경영이라는 경영 패러다임을 구축할 필요성을 느끼고 향후에는 세계 각국의 문화적 충격을 최소화 하면서 세계시장을 공략할 수 있는 글로벌 전략을 강구할 필요가 있다.

그러기 위해 정치적,문화적 환경에 대한 진단을 하고,또 새로운 국제무역질서와 글로벌 금융변화에 대처해 나갈 수 있는 대책을 강구하도록 한다.

## 2. 혁신적 조직 인력 관리의 전개

-수평형 조직 팀 중심 조직 오케스트라형 조직 네트워크 조직 매트릭스 조직

-유연 출퇴근제와 같은 임파워먼트에 기초한 자율 인력관리

## 3. 기술혁신 지향 경영활동의 전개

## 4. 정보 지식 기반 경영 활동의 전개

## 5. 고객 감동 경영활동의 전개

## 6. 품질지향 경영 활동의 전개

## 7. 상하부응의 민감성 경영체제 도입

# [ 경영학의 체계정립적 연구 4 ]

## 제 9장 기업윤리와 사회적 책임

### 9-1) 기업경영과 윤리

#### 1. 기업윤리의 의의와 중요성

-법률은 원초적으로는 도덕과 윤리에 기초한다. 따라서 기업경영에 있어서 법률이 중요했 듯 윤리 또한 법률 못지않게 중요하다.

즉,윤리가 경쟁력이 되는 시대가 도래한 것이다

#### 2. 윤리적 행동에 대한 견해와 경영윤리

- 공리적 견해 : 윤리적 행동은 최대 다수인에게 최대의 선을 제공하는데 있다

- 도덕적 권리의 견해 : 윤리적 행동은 모든 이의 기본적인 인권을 존중하는데 있다

- 정의의 견해 : 윤리적 행동은 공정하고 균등하게 사람들을 다루는 데 있다.

#### 3. 기업윤리의 기준

- 그렇게 하는 것이 과연 옳은가 ?

- 공정한가 ?

- 누가 상처받진 않은가

- 당신들 아이들에게 권할 수 있는 것 인가

- 세부결정사항이 가시화 된다고 할 때 자신은 마음이 편안 할 수 있는가에 대해 생각해야 한다.

#### 4. 현대조직과 윤리적 문제들

- 알콜남용 문제, 종업원 도박문제, 개인 정보 남용문제, 과소비 문제,  
직장폐쇄와 해고문제,회사자산의 오용문제,환경오염 문제,  
경쟁자 정보수집의 방법문제, 과잉 선물과 연회에 따른 뇌물문제,  
허위 광고 문제,리베이트 주는 문제 등

#### 9-2) 기업의 사회적 책임.

##### 1. 사회적 책임의 의의와 근거

- (1) 시장의 불완전성 : 독점이나 과점 상태에 있을때 독과점 기업들은 시장 가격을 조작함으로써 시장의 자동장치를 파괴한다
- (2) 외부 불경제 : 어떤 경제일부가 타 경제 주체에게 피해를 주는 것
- (3) 최저시민권의 보장 : 최저의 복지수준이 보장되어야 한다는 권리

##### 2. 사회적 책임에 대한 두 가지 견해

- (1) 부정론 : ①경영자의 책임은 주주에의 충성 봉사로서 족하기 때문에 회사의 기부금 지출과 사내 유상 보도 주주 이익의 침해가 된다  
②완전경쟁시장에서는 시장경쟁력이 작용하는 한 경영자가 이윤추구에 전념하기만 하면 공익은 저절로 보장된다.

- (2) 긍정론 : 기업은 사회적 공적기구로 인식되어야 하며 현대 경영자의 주요 과제는 사회적 책임을 자각하는 바탕 위에서 이루어 진다 라는 견해

- (3) 향후의 전망 : 기업이 사회적 책임을 보다 성실히 수행할 때 이윤추구도 더 잘될 것이다. 기업은 사회시스템으로서 다른 사회시스템의 원만한 상호작용 속에서 더 큰 사회적 가치를 실현할 수 있기 때문

#### 9-3) 기업의 사회적 책임과 공중관계

##### 1. 현대기업의 사회적 책임

-이해자집단에 대한 이해조정책임, 지역사회에 대한 책임, 종업원의 인간적 만족에 대한 책임, 고객에 대한 극대만족의 실현, 정부에 대한 책임이행의 충실, 채권자, 기타 원료공급자에 대한 책임, 후계자 의 육성 책임, 기업유지 존속 및 발전에 대한 책임

## 2. 현대기업과 공중관계 - PR의 대상

### 3. 사회감사 - 의의 : 기업의 사회에 대한 공헌도 및 책임 이행도를 평가하기 위해

## 제 10장 기업가 정신과 경영자의 기능

### 10-1) 기업가, 전문경영자 그리고 기업가 정신

1. 기업가의 특성 : 출자행위를 하고 경영과 지배기능도 스스로 담당해 나가는 기업의 주체이므로 창의성 과혁신성 주도성과 신벤처창업 지향성이 강할 뿐더러 높은 성취동기 그리고 강력한 독립성과 자신감 및 자기 희생 정신을 두루 갖춘 도전자적 기질을 골고루 갖추고 있어야 한다.

### 2. 기업가로부터 전문경영자로

- 기업가의 유형 : ①원초적 기업가 : 혁신적 아이디어에 기초해서 스스로 창업을 하고 또 경영도 자신 이 담강하지만 소규모로 유지하는 경우

② 성장지향적 기업가 : 소규모기업으로써 창업을 하되 기업을 키워 나가하고자 하는데 에 역점을 두는 기업가

③ 다기업가 : 여러개의 사업들을 창업하는 것을 보람으로 여기는 기업가

### 3. 기업가 정신

- 내적 통제점 지향, 고도의 정력 수준 유지, 높은 성취욕구 추구, 모호성 하에서도 인내, 자신감에 넘침, 행동 지향적인 개성 보유, 위험 부담능력 월등

### 10-2) 경영자의 기능

#### 1. 위험부담과 불확실성의 처리

- 나이트는 기업가란 위험을 공감하고 불확실성을 다루는 사람들의 전문화된 집단이라고 설명하고 위험부담과 불확실성의 처리가 경영자의 최대과업이고 기능이라고 함

- 미래의 환경변화에 대한 진단 능력을 갖추기위해 경영정보시스템의 구축에 만전을 기울일 필요

- 보험제도를 활용한다.

## 2. 기술혁신

(1) 기술혁신의 중요성과 의의 - 기술혁신에 의한 신제품 개발의 필요성을 절감케 하는데 이는 기업이 그것을 실행하지 못하게 될 때 그 기업은 경쟁대열에서 영원히 낙오될 것이기 때문이다.

(2) 스펀터의 사상과 기여 - 자본주의의 엔진이 무기력하게 되면 결국 사회주의가 불가피하게 된다는 결론을 이끌어냄. 즉 자본주의가 대규모화, 도시화 될 경우 혁신의 힘으로 발전을 거듭해 온 자본주의는 결국 기력을 상실하게 되어 사회주의적 특성을 갖는 체제로 전략하게 될 수 밖에 없다는 주장

(3) 기술혁신을 위한 통합적 접근

(4) 신제품개발을 위한 전략 - 아이디어 창안, 초기실험, 타당성결정, 최종활용

## 3. 기업의 조직과 관리.

(1) 현대기업과 조직설정자 - 조직설정자란 조직을 만들고 조직에 기풍을 불어넣으며 조직을 이끌고 나갈 책임을 지는 조직의 리더를 말한다

(2) 슈퍼매니저의 기능 - 조직의 목표달성을 위해 인간 자원 정보를 효율적으로 배분하는사람을 말하는데 그들은 조직의 전반적 목표수립과 실행에 대하여 총괄적 책임을 진다.

(3) 슈퍼매니저의 능력요건 - 의사소통능력, 계획 및 관리능력, 전략적 행동능력, 팀웍능력, 인지능력그 자기관리능력 등이 필요하다.

(4) 슈퍼매니저의 길 - 전인적인 경영자로서의 자질을 가지고 나아가야 한다.

(5) 바두 공용저거 조자루는 10가지 잘못 - 다른 사람에게 센스 없게 행동, 차갑게행동, 배신하는행동, 지나친 야망, 경영상 특별히 문제가 될 수 있는 경과수준에 집착하는행동, 과잉관리행동, 전략적으로 생각지 못함, 다양한 방법으로 상위자에게 적응하지못함. 변호인이나 감독자에게 지나치게 의존함

(6)잭 월치의 경영신화

### 10-3) 경영자의 양성

1. 경영자의 양성의 필요성 - 기술혁명의 사이클이 단축되거나 생산성제고에 대한 압력이 증대되기때문

2. 경영자 양성을 위한 방안 - 경영인적자원에 대한 최소한의 투자, 외국인재의 유치에 의한 인적자원 활용, 자국민의 해외유학,국내에서의 인재양성

## 제 11장 경영전략론

### 11-1) 경영전략의 중요성과 의의

- 현대기업들은 유한한 경영자원으로써 무한한 인간의 욕구를 실현해야한다는 현실적 과제를 해결하기 위해 경영이란 개념을 도입하게 되었다.

### 11-2) 경영전략의 체계

#### 1.경영전략의 수립

(1)경쟁전략의 목표 - 핵심 역량강화 : 기술적 특성등에 대해서 철저한 분석을 하여야한다

시너지 창출 : 원가 시장력 기술 및 관리 기술등에대한 통합적 관리를 효과적으로 실행함으로서 관리적 시너지 효과를 거둘수 있어야한다  
가치창조의 활성화

#### (2)목표설정을 위한 경쟁력 분석

-경쟁력의 의의 : 경쟁력이란 기업이 보유하고 있는 지속적인 경쟁우의 능력.  
-경쟁력의 결정요인 : 요소조건면에서의 우위, 기업간 산업내 경쟁구도의 정도, 관련 및 자원산업 조건, 수요조건의 적부, 정부역활의 적부

#### (3)목표설정을 위한 SWOT분석

- SW : 강점과 약점 내부환경 조직구조 조직문화 내부자원 경영자원  
- OT : 기회와 위협 외부환경 산업구조 분석 5가지

#### (4) 목표설정을 위한 핵심변수 분석

-시장위치변수 : 성장 가능한 유망 업종의 선택, 전문화-다양화에 대한 최적의 전략선택, 제품품질 수준에 대한 전략적 선택, 최적사업 범위와 규모선택

-변화에대한 대응 전략변수 : 진취성과 보수성 중의 선택, 모험성과 안정성 중의 선택, 적극성과 소극성 중의 선택, 공개성과 비공개성 중의 선택, 변화에 대한 대응 전략의 방안

#### (5) 핵심변수 분석의 대표적인 예

-BCG분석 : 행거의 성장 점유율 매트릭스 -개개사업단위가 소속되어 있는 시장의 성장률과 각 사업 단위가 시장 내에서 차지하는 상대적 시장점유율을 기준으로 성장 전략을 재구성하려 할 때 채택되는 현황분석도

①스타(START) : 상대적 시장점유율이 높아 시장리더로서 많은 이익을 거두어들이고 있고 시장성장률도 높아 미래의 성장기회도 낙관이다. 장기적으로는 시장 성장율이 둔화되면서 캐쉬카우의 사업단위가 될 수 있다.

② 캐시카우 CASH COWS : 상대적 시장점유율이 높아 많은 이익을 내고 있지만 시장성장률이 낮기 때문에 새로운 투자를 할 필요성이 없는 사업단 위로, 시장지위가 약화될 경우 사업단위로 전략할 가능성이 있다.

③ 문제아 (PROBLEM CHILD) : 시장점유율이 높아 성장가능성이 엿보이지만 상대적 시장 점유율이 낮기 때문에 향후의 시장 성장에 따른 이익기회를 포착하기 위하여 신제품 개발 등 많은 투자가 필요로 되는 경우이다. 투자효과가 불투명 하다거나 위험 부담이 예상될 경우에는 사업단위를 포기하는 것이 좋다.

④ 개(DOG) : 이는 현재의 상대적 시장점유율도 또 미래에 기대되는 시장성장률도 낮기 때문에 빨리 포기하면 할수록 유리한 사업단위이다.

사업단위 간 조정 : 현금 적소 사업부에서 거둔 자금을 문제아 사업부에 선별 투자 할 수 있게 한다. 문제아 사업부 중 장래가 불투명한 사업부에 관해서는 투자를 회수하는 전략을 강구. 개사업부는 사업축소와 시장 철수 전략을 강구. 수탁와 문제아 사업 부를 키울수 있게 하기 위하여 신규사업분야에 진출한다.

-GE매트릭스 : BCG의보완하기위해 개발 -적극적투자, 선택적 투자, 도전적 투자, 현상유지, 혁신적투자, 진출호기탐색, 재구조 검토, 감량 합리화, 합리적 철수

## 2. 경영전략의 지향

(1)대전략 : 성장전략-다양화 지향

안정전략-휴식지향

축소전략-다운사이징 지향

(2)세계화전략 : 제품설계나 광고를 하려고 할때 세계적인 안목을 갖는다는지 특정 목표시장 대상국가 들의 문화적 특성과 배경을 중요시하는 다국가적 전략을 지향 이들을 절충해서 세방 화 하는 시각도 골고루 갖추어야한다

## 3. 경영전략의 수준

(1) 회사수준전략 : 장기적 안목에서 가치창출을 극대화시켜 핵심역량 강화를 통해 조직의 성장 과 개발을 도모하려는 전략수준이고 사업단위와 제품품목을 통합함으로써 전사적 효율을 기하려는 전략수준이다.

(2) 사업수준전략 : 사업단위 또는 제품품목별로 대고객 경쟁에서 뒤지지않게 하기위해서 수립하는 전략 의사결정은 이사업수준에서 이루어진다.

(3) 기능수준전략 : 이는 조직의 주요 기능별로 가치창출을 극대화하기 위해서 수립되는 전략이다.

## 4.전략 목표의 설정

(1) 목표설정을 위한 사명과 비전의 확인

-기업의 사명이란 현존기업이 추구하는 목적과 동기이며 비전이란 기업의 사명에 혼을 담아서 나 타낸 즉 조직 성원들의 혼과 마음에 호소할 수 있는 조직의 기본적 야망과 목표이다.

(2) 전략적 계획의 수립 방안

-조직의 전략적 목표를 수행하기위해 필요한 특정 수단의 선택, 현재의 업무상황을 개선하기위해서 필요한 행동과정의 결정, 개개 전략부문 상업에 필요한 예산의 책정



5. 경영전략의 실행 - 구조와 기능 , 전략 실행에 필요한 계획 통제 및 정보체계에 대하여 분석, 실행과정 에서 필요한 리더쉽 기술과 관리적 행동에 대한 평가.

6. 경영전략의 평가

7. 전략담당자의 요건

- 그들은 전략 담당자로서 전략적인 사고방식을 가져야한다. 그들은 전략 상황에서 효과적인 대체안을 모색해 낼 수 있어야 한다.
- 전략담당자는 다수 대체안 가운데 최적의 전략적결정을 할 수 있는 판단력, 결정된 전략을 효과적으로 실행해 낼 수 있는 추진력이 필요하다.

## 제 12장 핵심역량구축과 사업구조조정

### 12-1) 핵심역량의 구축

#### 1. 핵심역량의 중요성과 의의

- 타경쟁기업에 비해서 훨씬 우월한 능력 즉,경쟁우위를 창출할 수 있는 중핵적 능력을 갖추으로써 특정기업이 보유하고 있는 경영자원을 타경쟁자가 쉽게 모방할 수 없게 하는 기업 특유의 능력

#### 2. 핵심역량의 특성과 시장 확대전략

- 어느 한기업이 가지고 있는 핵심역량은 그 기업만이 독자적으로 갖는 경쟁의 기반이 된다.
- 한기업의 핵심역량은 차별화된 기업의 역량으로서 다른 회사에서 하지 못하는 고객의 가치증대에 결정적 기여를 한다.
- 어느 한기업이 핵심역량을 가지고 있을 경우 그 기업은 다양한 분야에서 그것을 활용할 수 있으며 핵심역량을 보다 쉽게 축적할 수 있다.
- 핵심역량이 있을 경우 그 기업은 쉽게 관련 또는 비관련 분야로 다각화를 할 수 있다.

#### 3. 핵심역량에 대한평가

- 마아클 포터는 기업의 핵심역량이 본원적활동과 지원활동 등 두가지 가치활동에 의해서 구성된다고 했으며 이들 모든 가치활동들이 잘 연계되어 상호작용을 할 수있을 때 기업의 핵심역량은 시너지 효과를 발휘하게 됨으로서 시장에서 경쟁력을 발휘하게 된다

#### 4. 핵심역량의 강화

- 핵심역량을 축적할 수 있는 방안을 강구
- 강화대상 핵심역량과 추가대상 핵심역량 내용을 보다 구체적으로 명시
- 전략과 핵심 역량 간에 밀접한 연계구축
- 최고경영자로부터 적극적인 후원
- 훌륭한 파트너를 구할 필요가 있다
- 대폭적인 아웃소싱을 하기도 함

#### 5. 핵심역량의 효과

- 지속적인 경쟁우위와 성장산업으로서 위상을 유지 할 수 있다.
- 전사적 차원에서의 사업구조 개혁이나 업무 연계효과를 기대
- 기업의 체질개선과 조직의 활성화를 도모
- 성장기회의 상실이나 잘못된 시장철수를 하지 않는다.

#### 12-2) 사업구조조정

- 기업의 핵심역량을 구축함으로써 경쟁력을 강화하려면 그것은 우선 사업에 대한 구조조정을 말한다.

##### 1. 산업구조 분석

- (1) 새로운 기업의 진입가능성 : 성장가능성이 있고 높은 수익률이 가능하다고 할 때 많은 기업들이 같은 산업에 뛰어들어 경쟁이 심화된다.
- (2) 구매자 교섭력 : 제품을 구매하는 구매자의 힘을 교섭력이라고 하며 이것이 압력을 가해오면 산업 수익률은 떨어진다.
- (3) 공급자 교섭력 : 제품이나 원자재 기타 자원을 공급하는 공급선의 교섭력이 강화될때 그들은 가격을 높이게 된다.
- (4) 대체품의 압력 : 대체품의 가격이 낮고 성장성이 클 경우 당해 산업의 수익률은 낮아진다.

##### 2. 경쟁우위 확보전략의 모색

- (1) 차별화 전략 : 이는 제품과 서비스를 경쟁기업의 그것과 차별화 시키는 전략이다. 핵심을 이루는 요 인은 제품의 그 자체이므로 신제품을 개발 한다 든 지, 기존 제품에 대한 개량과 신용 도의 개발을 통해서 제품 소구를 하도록 한다.

모방의 위험성에도 항상 노출되어 있으므로 이에 대해서도 세밀한 대책이 강구되어야 한다.

(2)원가우위전략 : 대규모자본투자와 재원확보 생산공정의 합리적 관리, 집중적인 노동력 관리, 효율적인 제품 설계, 유통비용의 절감방안을 강구, 과학적 원가관리, 보고체계의 강화 목표 대비 실적평가, 그에 따른 인센티브 시스템도입을 통하여 원가우위를 누릴 수 있도록 해야 한다.

(3)집중화 전략 : 이는 틈새가 되는 특정 지역이나 고객 또는 제품라인에 초점을 맞춤으로서 특정 대상 시장에서 집중적으로 판매노력을 경주하여 시장을 공략하는 전략