

경영전략론

교안

1차시. 경영정책과 전략경영

I 전략과 전략경영의 의미와 특성

1. 전략의 의미

1) 전략의 어원

- ① 전쟁에서 적을 속이는 **술책**이라는 뜻
- ② 전쟁에서 승리하기 위해 여러 전투를 **계획, 조직, 수행하는 계획**을 의미함

2) 일상생활에서 쓰는 전략

- ① **어떤 목표에 도달하기 위한 최적의 방법**
- ② 사업전략, 마케팅전략, 홍보전략, 노후대비전략, 주택구입전략, 승진전략, 금연금주전략 등

3) 기업에서의 전략

- ① 조직체의 목적을 달성하기 위한 수단
- ② **조직체 내부의 모든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획**
- ③ 환경변화에 알맞은 목표 설정 및 목표달성에 많은 영향을 주는 결정적인 요소

4) 여러 학자들의 전략에 대한 정의

- ① A. D. Chandler(1962): 조직의 장기적인 목표와 목적을 결정하고 이를 달성하기 위해 필요한 일련의 행동을 선택하고 자원을 배분하는 것
- ② H. Mintzberg(1978): 조직에서 일련의 의사결정이나 행동에서 나타나는 어떤 유형
- ③ J. B. Quinn(1980): 조직의 주요 목적, 정책 그리고 행동의 순서를 일관된 전체성으로 통합하는 형식 또는 계획
- ④ Hofer and Schendel(1978): 환경의 제약 하에서 목표달성을 위해 조직이 사용하는 주요수단으로서 환경과 자원동원의 상호작용 유형
- ⑤ M. Porter(1980): 경쟁적 조직과 차별화되는 독특한 능력과 산업의 경쟁적 요건들 간의 적합성
- ⑦ K. R. Andrews(1987): 기업이 성취하고자 하는 제품시장의 영역, 결정된 제품시장 영역에서의 경쟁방식을 결정하는 의사결정의 유형(pattern of decision)
- ⑧ H. I. Ansoff(1992): 조직이 당면하는 환경현실에 대하여 무엇을 어떻게 해야 할 것인가를 규정하는 행동원칙

5) 전략에 대한 공통의 정의

기업이 방향과 목적을 결정하고, 그것을 달성하는 과정에서 **경쟁우위**를 점하기 위한 여러 가지 계획들을 세우고, 또 그것들을 획득 가능케 하는 효율적인 자원배분의 과정
즉, 주어진 자원과 외부환경의 창의적 적합성을 이루도록 하는 것

2. 전략경영 (strategic management)

1) 전략경영의 개념

- ① 전략의 형성뿐만 아니라 전략의 집행과 평가 등 전략을 실제로 전개, 수행하면서 전략적 목적을 달성시키는 총괄적인 경영과정
- ② 조직의 목적을 달성하기 위해 기능 간 의사결정(cross-functional decisions)을 수립, 실행 및 평가하는 기술 및 과학(F. R. David, 2007)

2) 전략경영과 경쟁우위

- ① 조직의 전략경영은 시장 경쟁에서 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하는데 초점을 맞추고 있음

※ 경쟁우위: 경쟁자에 비해 지니는 독특한 경쟁적 위상

- 경쟁우위의 원천은 핵심역량 분석
- 외부 환경의 변화의 대응 전략
- 기업의 강점과 약점의 분석

3) 전략경영과 경쟁전략

- ① 경쟁기업의 행동에 대응하여 경쟁우위의 원천을 보호함으로써 경쟁우위의 잠식과정을 더디게 함
- ② 미래의 경쟁우위의 기초를 형성하는 새로운 능력에 대하여 투자함이 목적

II 경영정책과 전술의 의미와 특성

1. 경영정책 (business policy)

1) 정책의 일반적인 정의

- ① 정의: **공식화된 전략을 실행하기 위한 의사결정에 대한 광범위한 지침**
- ② 전략경영은 실제 기업경영에서 경영정책과 밀접한 관계를 맺고 있음

2) 좁은 의미의 경영정책

- ① 기업경영의 중요지침 또는 경영의사결정의 가이드로서 **경영방침**과 똑같은 의미를 지니고 있음
- ② 기업의 목적달성을 위한 하위전략

3) 넓은 의미의 경영정책

- ① **전략경영**과 같은 의미
- ② 기업체의 성과수준과 경영방향 그리고 성과달성방법을 지배하는 전략적 과정
- ③ 목적달성과 전략의 형성, 전략의 수행을 모두 포함한 개념

4) 전통적 의미와 최근의 의미

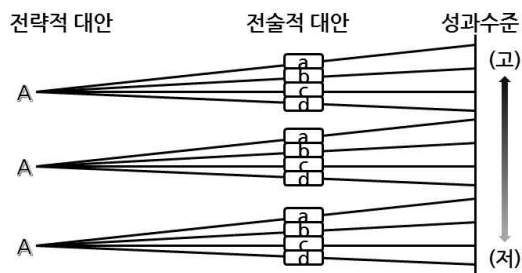
- ① **전통적 의미**: 기업체의 목적달성을 위한 모든 내부기능과 활동의 통합을 강조
- ② **최근의 의미**: 기업의 목적설정과 성과달성과정에서 전략적인 의사결정 개념이 강조되고 있음
= 경영학 과목으로는 전략경영 또는 경영전략과 같은 의미로 사용되고 있음

2. 경영전략과 전술

일상생활과 실제경영에서는 전략과 전술을 큰 의미의 구분 없이 사용하는 경우가 많지만 개념상 차이가 있음

1) 성과 수준의 차이

- ① **전략**: 상대적으로 높은 차원의 성과상의 효력을 발휘
조직체 전체의 성과에 영향을 주는 중요한 요인
- ② **전술**: 전략에 종속된 개념으로서 성과상의 효력범위가 전략에 따라 지배됨
전략적 의사결정의 성과범위에서 영향을 주는 요인
- ③ **전략과 전술의 차이**



④ **좋은 제품의 개발 및 생산은 기업성가에 매우 중요한 결정 요인**

- 우수한 제품 생산: 판촉 활동이 다소 저조할지라도 비교적 좋은 성과를 거둘 수 있음
- 불량 상품 생산: 아무리 적극적인 판촉활동을 전개할지라도 좋은 성과를 얻기 어려움

2) 영향범위의 차이

- ① 전략적 의사결정: 기업체 전체에 장기적인 영향을 주는 요소

예) 기업의 업종과 제품의 선정

- ② 전술적 의사결정: 특정 기능이나 부서 등 비교적 제한된 범위에서 단기적인 영향을 주는 요소

예) 판촉활동의 방식 결정: 제품에 종속된 의사결정, 영향범위가 마케팅 분야에 제한됨

3) 개념적 차이

- ① 전략과 전술의 차이는 절대적인 개념 차이가 있는 것이 아니라 상대적인 개념의 차이를 말함

예) 판촉활동

- 산업이나 제품선정과 같은 전략적 의사결정에 비하면 전술적 의사결정에 불과함
- 주어진 제품의 시장 확대를 목적으로 하는 경우에는 판촉활동도 가격결정과 더불어 매우 중요한 전략적 의사결정이라고도 할 수 있음

- ② 의사결정상황에 따라 똑같은 의사결정이 전략적인 성격을 지닐 수도 있고 전술적인 성격을 지닐 수도 있음

- ③ 조직 내에서 조직구성원들을 계층별로 나누어볼 때 상위계층일수록 전략적 의사결정을 하고, 하위계층일수록 전술적 의사결정을 함

- ④ 모든 조직구성원들이 전략적 의사결정을 할 수 있도록 노력해야 성공 가능성이 높음

2차시. 전략경영의 이해

I. 전략경영의 학문적 발전과정

1. 다양한 과목 명칭

- ① 기업체를 포함한 모든 조직에서 전략경영의 중요성이 커짐에 따라 경영학 교육에서 전략경영의 중요성도 점차 증가하고 있음
- ② **경영정책론(business policy)**: 생산, 마케팅, 인사, 재무, 회계 등의 모든 경영 기능을 종합하여 조직체의 장기적인 목적과 계획의 수립, 이의 효율적인 수행을 주요 내용으로 하는 통합적인 과목으로 시작함
- ③ **1960년대 이후**: 사회문화와 과학기술의 발전과 동시에 기업의 국제화 및 개방화 추세가 심화되고 경영환경이 복잡해지면서 전략개념이 강조되기 시작함
- ④ 경영정책 과목이 **전략적 의사결정을 강조**하면서 전략경영론 또는 경영전략론으로 변화되어 가는 경향을 보이고 있음

2. 경영전략의 발전과정과 특징

1) 1950년대

(제2차 세계대전: 1939년 ~ 1945년)

- 교과내용: 경영이념, 사회적 책임, 경영환경 분석, 경영정책과정, 종합적 경영관리 등 다양하게 구성됨
 - 교수방법: 개념적, 서술적 방법과 사례연구, 모의경영, 현장조사 등 다양한 방법 사용
 - 연구방법: 주로 상위경영자들의 실무경험, 사례연구, 장기 전략계획이 초점을 맞추었음
- ⇒ 강사에 따라서 과목내용과 교수방법에 차이가 많았음

2) 1960년대

- 전략경영에 관한 학문적 연구가 본격적으로 이루어짐
- 연구방법: 통계적 방법과 설문조사 방법이 사용되기 시작함
- 전략경영에 대한 실증적 연구 자료가 축적됨
- 전략경영론의 학문적 체계가 차차 통일되기 시작함

3) 1970년대

- 제품포트폴리오, 수익성요인분석, 경험곡선, 사업전망행렬 등 전략경영 분석기법이 개발되어 적용되기 시작함
- 더욱 합리적이고 실증적인 접근이 가능하게 됨
- 전략경영론이 경영학 교과과정에서 가장 중요한 과목으로 인정받게 됨

4) 1980년대

- 통계적 및 실증적 연구방법이 전략경영 문제에 본격적으로 적용되기 시작함
- 전략경영분야의 전문학술지가 발간되어 전략경영이 전문적인 학문분야로 인정받고 크게 발전하게 됨

5) 1980년대 후반~1990년대

- 경쟁우위의 개념은 점차 산업 등 외부환경분석에서 기업 내부의 경영자원의 분석으로 초점이 바뀌면서 기업의 핵심역량(core competency)이 경쟁적 비교우위의 가장 중요한 원천으로 인식되기 시작함
- 주요 연구자: 마이클 포터, 하멜과 프라할라드

II 전략경영의 특성 및 연구방법

1. 경영전략의 기본적인 기능

1) 환경적 적응기능

- 경영전략은 그 자체가 전체 기업의 내외적 환경변화에 혁신적으로 적응할 수 있는 기능을 발휘해야 함

2) 시스템적 기능

- 경영전략은 전체 기업을 하나의 시스템으로 파악하면서 적응기능을 수행하고, 동시에 기동성을 확보할 수 있는 시스템적 기능을 수행해야 함

3) 의사결정규칙의 기능

- 환경적 적응기능과 시스템적 기능을 잘 이행할 수 있다고 해도 의사결정규칙의 기능이 결여되면 경영전략은 그 본질과 목적을 상실하는 경우가 있음

2. 전략경영의 중요성

1) 실증적 연구결과

- 연구결과에 따르면 전략경영이 기업성과에 크게 기여하고 있는 것으로 나타남
- 품질, 고객서비스 등 각 기업의 독특한 이점과 강점을 가지고 경쟁적 비교우위를 전략적으로 구현하는 것이 우수기업의 공통적인 특징

2) 비영리조직체에서의 전략경영

- 전략경영의 중요성은 기업체에서만 강조되는 것이 아님
- 의료기관, 교육기관, 연구소, 정보 및 공공기관 등 비영리 조직에서도 전략경영의 중요성은 점점 커지고 있음
- 예) 의료기관의 현실: 급속히 발전하는 의료과학기술, 의료서비스의 질적 향상에 대한 요구, 새로운 의료시설 확보의 필요성, 전문의와 각종 기술직과 사무직 등 다양한 인력의 효율적 관리의 필요성, 국내의 특수 환경(의약분업에 따른 약국과의 관계, 국민건강보험, 양의와 한의의 경쟁 및 조화 등) = 전략경영이 필요함

3. 전략경영의 특징

1) 실질적 실천학문

- 조직 전체의 장기적인 성과를 높이는 것이 궁극적인 목적이므로 실질적인 실천학문
- 조직의 내부 상황과 외부환경에 대한 현실적인 감각이 필요함
- 전략경영은 학문적으로 볼 때 이론적 또는 과학적 사고방식과 더불어 이를 실제상황과 연결시킬 수 있는 실질적 사고방식을 요구함
- 이론과 실제의 차이는 대부분의 경영학 분야의 공통적인 특징이겠지만 특히 전략경영은 점점 복잡해지는 조직 환경을 분석대상으로 하므로 이론과 실제의 차이는 더욱 심함
- 따라서 실질적 사고방식이 더욱 중요함

2) 종합적 통합기능

① 외부환경과 내부조직의 통합

- 시장경쟁과 사회문화, 기술, 법규 등 환경 변화에 대한 기업체의 대응
- 기업체의 새로운 기회를 탐색하고 위협요인에 방어를 모색함

② 조직내부의 여러 기능간의 통합

- 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사, 기술개발 등 경영관리분야를 종합적으로 분석하여 강점과 약점 그리고 핵심역량을 평가하고 이를 환경 분석에 연결하여 기업체의 목표 설정을 지원함
- 종합적인 장단기 계획의 수립을 지원함

③ 기능전략과 사업전략 및 기업전략의 통합

- 기능전략: 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사 등 특정 기능분야에서의 전략
- 사업전략 및 기업전략: 전사적인 전략 (상위계층 임원들의 업무)

4. 전략경영의 연구방법

1) 개념적 연구방법 (원리적 연구방법)

- 테일러, 페이올 등 고전학자들의 경영학 이론을 기반으로 기업의 경영정책 과정을 서술하고 바람직한 원리원칙을 제시하는 연구방법
- 충분한 실증적 연구의 근거 없이 전략경영의 개념과 원리를 제시하면서 학자들에게 비판을 받음

2) 사례연구방법

- 기업의 실제 전략경영사례를 중심으로 전략경영과정을 설명하고 전략적 문제를 해결하는 능력을 기르는 것을 강조함
- 사례연구의 주의사항: 연구 대상 사례의 시점에 따라 성공과 실패의 구분이 달라질 수 있음
- 최근에는 사례연구방법만 사용하는 경우보다는 사례연구를 통해 알 수 있는 현실감과 현장감을 기반으로 전략경영지식과 이론을 연결시킴으로서 이론지식과 실제문제의 두 가지 측면을 모두 강조하는 방법으로 연구가 진행됨

3) 실증적 연구방법

- 실제 기업에서 전략적 의사결정이 어떻게 이루어지고 전략경영과정이 실제로 어떻게 진행되며 그 결과와 성과는 어떠한지에 대해 체계적, 계량적, 실증적인 방법으로 진행되는 연구방식
- 가설검증을 통해 전략경영 문제를 연구함
- 가장 근대적인 방법

3차시. 전략경영의 조직구조와 분석수준

I. 전략경영의 조직구조

1. 전략경영의 조직구조

- ① 전략경영은 기업체의 장기적인 사업과 경영방향, 성과를 결정하는 중요 요소이기 때문에 기업의 외부환경분석과 내부 자원분석, 전략적 계획의 수립과 통제 등 종합적이고 체계적인 관리를 요구함
- ② 기업체에서 전략경영과정을 효과적으로 수행하려면 최고경영층의 전략적 의사결정과 더불어 이를 보좌하고 지원하는 전담부서가 필요함
- ③ 조직기구 형태: 종합기획실, 기획실, 전략적 의사결정기구

2. 조직기구 형태

1) 종합기획실

- ① 기업그룹과 같은 대기업에서 흔히 사용되는 형태
- ② 기업그룹 전체의 장기적인 전략과 사업방향을 설정함
- ③ 그룹의 자원배분, 전략적 계획 수립과 시행점검, 통제 및 조정 등 전략경영과정 전반에 걸쳐 중요한 역할을 수행함
- ④ 그룹회장의 직속기구로서 사업개발과 각 부문 전략적 분야의 종합적인 기획 관리를 통해 최고경영층의 전략적 의사결정을 지원하고 집행함

2) 기획실(기획조정실)

- ① 기업 전체의 전략경영업무는 주로 기획실이나 기획조정실에서 수행됨
- ② 기업그룹의 계열회사인 경우 종합기획실과 긴밀한 관계 아래 기업체의 전략관리 업무를 수행함

3) 전략적 의사결정기구

- ① 전략경영과정에서 최고경영자의 전략적 의사결정을 보좌하는 기구
- ② 인사위원회, 재무위원회 등
- ③ 특정 전략문제에 관한 태스크 포스(task force)를 구성하기도 함
- ④ 그 밖의 기구: 중역이사회, 사장단회의, 회장단회의 등

II 전략적 의사결정과 전략경영자

1. 전략의 결정요소와 전략적 질문

1) 전략의 결정요소

- ① 기업이 반드시 해야만 하는 것(what a firm must to do)
- ② 기업이 할 수 있는 것(what a firm could do)
- ③ 기업이 원하는 것(what a firm wants to do)
- ④ 기업이 해야 할 것으로 기대되는 것(what a firm should do)

2) 전략적 질문

- ① 지금 조직은 어디에 있는가?
- ② 만약 변화가 없다면, 조직은 1년, 2년, 5년 또는 10년 후에는 어디에 있을 것인가?
이에 대한 답은 수용할 만한 것인가?
- ③ 만약 이러한 답이 수용할 만한 것이 아니라면, 어떻게 변해야 하는가? 변하기 위해 무엇을 해야 하는가? 그에 따르는 위험과 이익은 무엇인가?

3) 전략의 구성요소

- ① 비전(vision)
- ② 가치창조(value creation)
- ③ 계획과 관리(planning and administration)
- ④ 글로벌 인식(global awareness)
- ⑤ 이해관계자의 관리(managing stakeholders)
- ⑥ 영향력 있는 기술(leveraging technology)

2. 전략적 의사결정의 특징 및 전략경영자

1) 전략적 의사결정의 특징

- 선례가 드물: 모든 사례가 기업의 경영자로서는 처음 대하는 문제
- 파급효과가 큼: 성공/실패했을 때 그 결정이 회사 전체에 미치는 파급효과가 매우 큼
- 다른 모든 결정을 통제하고 범위를 정해 줌: 전략적인 결정을 하고 나면 그것을 구체화하고 실행하기 위하여 여러 가지 많은 하위결정들을 내려야 함
- 상당한 자원의 재분배를 수반한다.
- 전략적인 결정은 보통 한 개 이상의 부서를 포괄한다.

2) 전략경영자의 역할과 임무

- ① 기업의 최고경영자
 - 가장 확실한 전략경영자
 - 전체조직의 전략을 수립, 실행하는 과정을 이끌며 이에 최종 책임을 지는 사람
- ② 이상적인 전략경영팀은 최고경영층뿐만 아니라 사업부문이나 기능부문의 책임자도 포함되어야 함

- ③ 사업부문이나 기능부문의 책임자는 전략기획 과정뿐만 아니라 전략의 실행과정에 참여하게 됨
- ④ 전략수립, 전략실행과 관련한 경영자의 임부는 비영리 조직에도 적용될 수 있음
예) 대학교 총장, 병원 원장, 정부부처 장관 등

3) 전략스태프의 역할

- ① 전략경영자의 전략적 의사결정을 지원하고 보좌함
- ② 비서실, 기획조정실 등의 형태로 최고경영자의 핵심참모로서의 역할을 함
- ③ 기업의 전략경영과정에 긴밀히 참여하고 있음
- ④ 전략스태프의 주요 역할
 - 기능적 서비스의 제공
 - 사업부 경영자에 대한 정보제공 및 조언
 - 사업부 간의 조정 및 통제
 - 최고경영층에 대한 지원

3. 최고경영자의 역할과 책임

1) 일상적인 역할

- 조직 내 인간관계를 조정하는 역할: 기업대표 역할, 리더역할, 섭외자 역할
- 조직내외의 정보를 다루는 역할: 감시자 역할, 보급자 역할, 대변인 역할
- 의사결정을 하는 역할: 창업가적 역할, 혼란 처리 역할, 자원배분 역할, 교섭자 역할

2) 전략적인 역할

- 전략적 리더십과 비전 제시
- 발상의 전환 주도
- 전략적 경영을 관리할 사람의 선정
- 기업의 사회적인 책임
- 자원배분의 전략적인 우선순위 결정
- 전략적 이슈에 대한 시간과 관심의 할당
- 요구되는 기술: 전문기술, 인간관리 기술, 개념적인 기술

III 전략경영의 분석수준

1. 기업전략 (corporate strategy)

1) 기업전략 개요

- 전사적 전략, 기업수준전략이라고도 함
- 사업영역의 구체화, 성장목표의 결정, 사업들 간의 전반적인 포트폴리오 관리 문제를 다루는 전략
- 기업의 사업영역을 선택하고 여러 사업부들을 효과적으로 관리하기 위한 전략
- 기업전략의 해당 관리자: CEO, 상위관리자, 기업스텝으로 구성됨(최고경영층)

2) 주요 기업전략

- 성장, 안정, 축소 전략
- 수직적 통합(vertical integration)
- 다각화(diversification)
- 범위의 경제(economics of scope)

2. 사업전략 (business strategy)

1) 사업전략 개요

- 사업수준전략, 경쟁전략, 사업전략이라고도 함
- 단일 제품 및 서비스 또는 특정사업부문에 관련된 전략
- 전략적 사업단위별로 전개되는 기업수준전략의 하위전략에 해당됨
- 특정 사업영역 내에서 경쟁우위를 획득하기 위한 경쟁방법에 대한 것

2) 주요 사업전략 (마이클 포터의 본원적 전략)

- 원가우위 전략 (cost leadership strategy)
- 차별화전략 (differentiation strategy)
- 집중화 전략 (focus strategy)

3. 기능전략 (functional strategy)

1) 기능전략 개요

- 특별한 사업영역이나 각 기능별(마케팅, 생산, 재무, 인사, 연구개발, 정보시스템 등)로 수립되는 전략으로 사업부전략의 하위수준에 해당됨
- 기업의 각 기능 부문 내에서 자원 활용의 효율성을 제고하기 위함
- 전략의 기획보다는 전략의 실행과 밀접한 관계가 있음
- 전반적인 조직의 성과와는 관련이 없지만 해당분야에서 기능적 전략을 개발하기 위한 주요 전략적 역할을 가지게 됨

2) 기능전략 사례

- 신상품 홍보 및 프로모션 전략
- ERP의 효율적 운영전략
- 생산부서의 원가절감 전략

4차시. 전략경영의 과정과 앞으로의 발전방향

I. 전략경영의 과정과 의의

1. 전략경영 과정 개요

1) 전략경영 과정의 학습 의의

- ① 전략경영은 관리자가 지속적인 경쟁우위를 확보하여, 보다 나은 수익성을 달성하기 위해 전략을 선택하여 실행하는 하나의 과정으로 볼 수 있음
⇒ 전략경영과정, 전략경영의 기본모형
- ② 전략경영 과정의 학습 의의(by J. B. Barnet & W. S. Hesterly, 2008)
 - 자신이 고용된 기업의 전략을 평가하는데 필요한 도구를 제공하기 위함이다.
 - 자신이 어떤 기업에서 일을 한다면 그 기업의 전략과 전략을 실행하는 과정에서 자신의 역할을 이해하기 위함이다.
 - 전략선택은 일반적으로 큰 기업에서 경험 있는 상급경영자에 제한되어 있지만, 소기업이나 벤처기업에서 많은 종업원들은 전략경영과정에 직접 참여하기 위함이다.

2) 전략경영 과정의 분석유형

- 학자들에 따라 주장하는 전략경영과정이 상이함
 - 전략분석(strategy analysis)
전략수립(strategy formulation)
전략실행(strategy implementation)
 - 전략형성(strategy formation)
전략실행(strategy implementation),
전략평가(strategy evaluation)

2. 경영전략의 과정

1) 경영전략의 형성

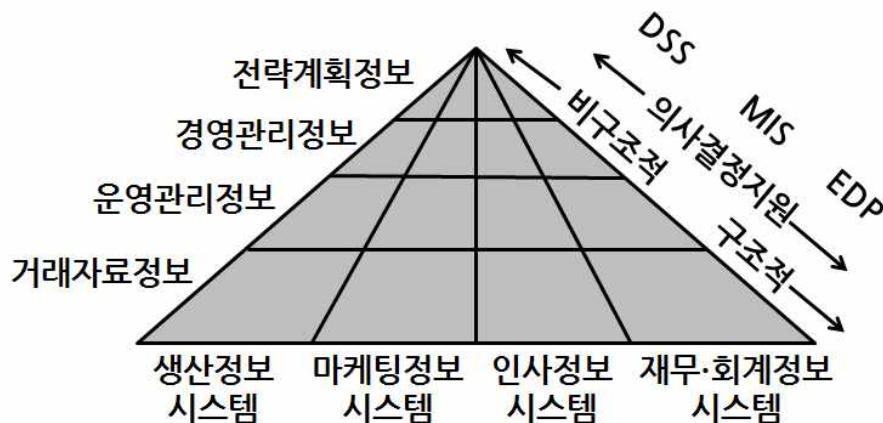
- ① 기업의 강점과 약점의 견지에서 환경적인 기회와 위협을 효과적으로 다루기 위한 장기적인 계획을 개발하는 과정
- ② 미션(mission), 비전(vision), 목표(objectives) 전략(strategies) 등을 수립
- ③ 전략의 형성과정은 전략의 형성, 수행, 평가가 서로 통합된 총체성을 띠고 있음
- ④ 조직의 외부환경과 내부자원의 분석을 중심으로 조직 내외의 전략가와 전문가의 모든 아이디어를 동원하여 최고경영층에 의해 오랜 기간에 걸쳐 형성됨
- ⑤ 고려사항(하위전략)
 - 기업의 제품 및 시장 범위에 관한 전략: 기업체가 어떤 고객과 지역을 대상으로 사업을

전개할 것인가

- 경쟁적 우위전략: 제품과 고객의 선정, 제품의 질과 가격, 마케팅 활동의 방식 등 자사의 핵심능력의 발휘와 기업의 경쟁우위를 목적으로 형성됨
- 자원배분의 전략: 인력, 자금, 기술과 시설 등 기업체의 모든 자원을 어디에 중점적으로 투자하여 전략적 목적을 효율적으로 달성할 것인가

2) 경영전략의 전개와 수행

- ① 프로그램, 예산, 절차 등의 개발을 통해 전략과 정책을 실제 행동으로 옮기는 과정
- ② 전략을 실제로 수행하기 위한 조직구조, 기능체계, 계획-통제 체계, 정보체계가 설계되어야 함
- ③ 경영전략 수행의 요건
 - 조직구조와 경영기능의 설계: 집권적 경영체계 vs 분권적 경영체계, 프로젝트 조직, 매트릭스 조직, 위원회 조직, 태스크 포스, 가상조직 등
 - 계획-통제 체계의 설계: 중요한 전략 및 정책은 조직 내부의 모든 부문조직과 구성원들에게 적절히 전달되어야 하고 수행여부를 통제하는 시스템이 수립되어야 함 (성과지표, 예외관리 절차 등이 포함되어야 함)
 - 정보시스템의 설계
 - 경영전략의 형성, 수행, 평가에서 정보를 지원해주는 정보시스템의 설계도 전략경영 과정에서 매우 중요함
 - 각종 정보기술이 조직의 정보시스템 설계에 중요한 전략적 자원이 되고 있음
 - 정보기술을 활용하여 전략수행의 계획-통제 과정을 자동화할 수 있으며 전략정보의 산출과 각종 시뮬레이션 기법을 통하여 전략적 의사결정에 도움을 줄 수 있음
 - 경영정보시스템의 구성



3) 경영전략의 평가

- ① 전략의 형성과정에서 외부환경분석과 내부자원분석이 제대로 이루어졌는가?
- ② 모든 전략가와 전문가들의 아이디어가 충분히 고려되어 전략적 목적과 하위전략이 적절히 형성되었는가?
- ③ 전략의 전개과정에서 중요목적과 전략이 각 계층의 조직구성원들에게 명백히 전달되고 목적달성을 위한 조직구조와 관리체계가 만족스럽게 설계되었는가?
- ④ 관리자들의 리더십 행동이 의도한대로 잘 조성되었는가?
- ⑤ 경영전략의 평가는 단순히 최종적인 성과가 나타난 이후에 실시되는 사후평가만은 아님
- ⑥ 실제 성과를 자주 점검, 평가하여 전략집행상의 조정이나 보완책 마련을 물론 전략적 목적과 하위전략에도 필요한 수정이나 변경을 시도해야 함

3. 경영전략의 필요성과 경영혁신의 요인

1) 외적 요인

- 경영환경의 변화가 급격하게 일어나고 있으며, 21세기의 개방화와 세계화로 기업의 경쟁이 날로 격화되고 있음
- 소비자의 기호가 더욱 다양화되고 있을 뿐만 아니라 기호의 변화 속도 또한 점점 빨라지고 있음
- 경쟁원천이 가격이나 생산량에서 대 고객 서비스, 품질, 시간경쟁으로 변화하고 있음
- 정보기술의 급속한 발전과 활용으로 경영혁신이 가능하게 되었음
- 삶의 가치관 변화로 단순 노동 기피, 여가 선호 등 조직 구성원들의 의식이 크게 변화하고 있음

2) 내적 요인

- 생산성의 저하 등으로 기업의 경쟁력이 약화되고 있음
- 경영성과의 목표가 양적 성장에서 질적 성장으로 변화하고 있음
- 최고경영자들은 탁월한 경영성과를 창출하기 위해 경영혁신을 추진하는 경향이 증가하고 있음
- 재무성과가 우수한 선진기업이 여유자원을 효과적으로 활용하고 미래를 대비하기 위한 목적으로 경영혁신을 최고수단으로 인식하게 되었음

3) 전략경영이 필요한 이유: 기업의 경쟁력 강화

- ① 기업이란?
 - 개인, 정부와 함께 경제 주체 중의 하나
 - 사회에서 필요로 하는 제품과 서비스를 생산: 기업의 존재가치
 - 이윤을 창출
 - 시장에서의 끊임없는 경쟁 속에서 살아남기 위한 경쟁력 확보가 중요함
- ② 기업의 경쟁력 = 기업이 생산하는 제품과 서비스의 경쟁력
 - 제품과 서비스의 비용이나 품질
 - 고객과 시간
 - 고객 및 시장의 변화에 따른 기업의 신속한 대응력

③ 경쟁력을 결정하는 요소들

- 가격경쟁력: 제품이나 서비스의 생산을 위한 비용 및 생산성
- 비가격경쟁력: 가격 이외의 요소 - 품질, 디자인, 브랜드 이미지, 마케팅 능력 등
- 전략적 경영관리능력: 전략기획능력, 관리능력, 조직의 유연성 및 환경대응력

④ 기업의 경쟁력 강화 방안

- 핵심역량의 강화
예) 경영관리능력, 우수한 기술개발능력, 고객과의 좋은 관계, 잘 짜여진 유통망 등
- 국제화: 제품 생산기지, 연구개발기지, 판매시장 등의 국제화를 통한 경쟁력 강화
- 정보화: 정보기술을 활용하여 기업의 활동 및 프로세스를 지원

II. 전략경영의 이점과 앞으로의 발전 방향

1. 전략경영의 이점

- 일체화 및 시장개척의 기회가 가능하다.
- 경영문제에 대한 객관적인 시각이 가능하다.
- 활동에 대한 조정과 통제를 개선하는 틀을 제공해 준다.
- 불리한 환경과 변화의 영향을 최소화할 수 있다.
- 설정된 목표를 지원하기 위한 의사결정이 가능하다.
- 포착된 기회에 효과적인 시간 및 자원할당이 가능하다.
- 잘못된 의사결정을 바로잡는데 시간과 자원소모가 적다.
- 직원 간 내적 의사결정을 위한 틀을 만들 수 있다.
- 개인의 행동을 전체 성과로 통합할 수 있다.
- 책임소재에 대한 기초를 제공한다.
- 장래의 판단을 할 수 있게 한다.
- 변화에 대한 호의적인 자세를 갖게 한다.
- 경영관리를 위한 질서와 절차를 제공한다.

2. 기업경영과 정보기술의 발전 방향

1) 기업경영의 발전 방향

- 컴퓨터의 확산 가속
- 정보처리와 정보통신의 통합 활용
- 업무 자동화의 가속
- 정보의 가치 증대
- 새로운 조직형태와 관리체계 출현: 수평적인 조직·매트릭스 조직·태스크포스 조직 등, 책임과 권한의 하향 이양 촉진
- 시간기준경쟁의 가속
- 시장의 글로벌화 가속
- 국제협약의 영향력 증대

2) 정보기술의 발전 방향

- 컴퓨터 처리능력의 급속한 발전
- 정보의 디지털화
- 정보기기의 이동성 및 호환성 향상
- 사용의 용이성 향상

5차시. 경쟁우위의 개념과 기업사명의 수립

1. 경쟁우위의 개념과 특성

1. 경쟁우위의 개념

- ① 경쟁상의 이점
- ② 경쟁자에 비해 지니는 독특한 경쟁적 위상
 - 경쟁우위의 원천은 핵심역량 분석
 - 외부 환경의 변화의 대응 전략
 - 기업의 강점과 약점의 분석
- ③ 한 기업이 다른 경쟁기업들보다 경제적인 가치를 더 창출할 때 경쟁우위를 가진다고 정의함
 - 경제적인 가치(economic value): 제품이나 서비스를 제공함으로써 구매자가 인식하는 수익이나 그 제품이나 서비스를 제공하는데 드는 경제적 원가와와의 차이를 뜻함
 - 한 기업이 가지는 경쟁우위의 크기는 그 기업이 창출할 수 있는 경제적 가치와 다른 경쟁기업들이 창출할 수 있는 경제적 가치의 차이를 뜻함

2. 경쟁우위의 특성

- ① 경쟁우위로 인하여 기업의 이점이나 강점이 발생함
 - 경쟁우위를 분석하면 자사의 이점이나 강점을 발견할 수 있음
 - 시장에서의 핵심성공요인(CSF, Critical Success Factor)을 포함하고 있음
- ② 경쟁우위를 기반으로 더 나은 경영성과를 창출할 수 있음
- ③ 전략경영 과정의 궁극적인 목적은 기업이 경쟁우위를 창출하기 위한 전략을 선택하고 실행할 수 있게 하는 것
- ④ 1등을 지키기 위해서는 다른 기업이 모방할 수 없는 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이 중요함
- ⑤ 다른 기업과 사실상의 차이를 가져올 정도로 구별되어야 함
- ⑥ 환경변화나 경쟁업자의 대응전략에도 불구하고 지속될 수 있는 우위여야 함
 - **경쟁전략의 목표**
 - 경쟁하고 있는 사업영역에서 지속적인 경쟁우위를 유지하는 것
 - 경쟁기업이 독자적으로 개발한 경쟁우위를 우회하거나 중화시키는 것
 - 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있는 영역을 찾아내는 일련의 과정이 경쟁전략이자 경쟁우위의 관리라고 할 수 있음

3. 경영전략, 경쟁우위, 경영성과와의 관계

- ① 경영전략의 실행으로 경쟁우위 확보
- ② 경쟁우위는 경영성과를 발생시킴
- ③ 경영성과는 다시 피드백 되어 경영전략 수립 시 의사결정의 유용한 정보가 됨



4. 경쟁우위의 형태

- ① 경쟁등위와 경쟁열위
 - 경쟁등위(competitive parity)
 - : 경쟁기업과 동일한 크기의 경제적 가치를 창출할 경우
 - 경쟁열위(competitive disadvantage)
 - : 경쟁기업보다 낮은 수준의 경제적 가치를 창출할 경우
- ② 일시적인 경쟁우위와 지속적인 경쟁우위
 - 일시적인 경쟁우위(temporary competitive advantage)
 - : 단기간에만 존재하는 경쟁우위
 - 지속적인 경쟁우위(sustained competitive advantage)
 - : 장기간에 지속하는 경쟁우위

5. 경쟁우위의 구축 방법

1) 효율성

- 기업을 시스템으로 정의할 때 투입요소는 인적자원, 기계설비, 원재료 등이 되고 산출물은 제품이나 서비스가 됨
- 이때 가장 간단한 효율성의 척도는 투입량에 대한 산출량의 비교
- 투입량을 최소로 하고 산출량을 최대로 하면 효율성이 그만큼 커지게 됨

2) 품질

- 뛰어난 품질 (excellence)
- 신뢰성 있는 품질 (reliability)

3) 혁신

- 제품혁신
 - ① 신시장으로 진입
 - ② 뛰어난 품질특성을 가진 제품을 개발하는 것
- 공정혁신: 제품제조에 필요한 신공정을 개발하는 것

4) 반응성

- 고객의 요구사항을 찾아서 만족시킴으로써 경쟁사보다 더 나은 서비스를 제공할 수 있어야 함

5) 비즈니스모델

- 경쟁우위를 달성하기 위해 추구해야 할 다양한 전략에 관해 관리자가 갖는 구상이나 형태
- 기업이 존속하기 위해 수익을 낼 수 있는 사업을 하는 방식
- 재화나 서비스를 통해 고객에게 가치를 제공하고 그 대가로 수익을 얻는 모든 경영 행위
- 비즈니스 모델의 정의에 포함되어야 할 요소들 (Paul Timmers의 정의)
 - ① 거래에 참여한 당사자들과 각각의 역할을 포함해 상품, 서비스와 정보의 흐름을 나타내는 아키텍처
 - ② 거래에 참가하는 당사자들에게 주어지는 편익
 - ③ 수입원 및 이익의 배분방식에 대한 정확한 서술

II. 기업의 사명과 수립과정

1. 기업사명의 의의

1) 기업사명(mission)의 개념

- 자사와 다른 기업을 차별화하고 그 활동영역을 규정하는 것
- 기업의 근본적인 존재의의와 목적
- 기업이 추구하는 바와 장기적으로 바람직한 기업의 모습과 방향을 의미함
- 전략수립의 첫 번째 단계인 목표설정 중에서도 가장 우선적으로 결정되어야 할 요소

2) 사명선언문(mission statement)

- 기업의 사명을 **문장형식으로 구체화**한 것
- '우리는 누구이고, 우리는 무엇을 하며, 우리는 어디로 가는가'하는 내용을 포함되어야 함
- (who we are, what we do, and what we are headed)

3) 기업사명의 의의

- 사명은 기업에 **정체성**을 부여하고 **성장**과 **발전방향**을 나타냄
- 모든 전략적 의사결정은 사명에서 출발하며, 사명은 전략의 수립과 실행에 가장 근본적인 지침이 됨
- 하나의 선언으로서 측정 가능한 목표 제시는 아니며 **기업의 기본적인 지향점**을 나타냄

2. 사명과 비전

1) 비전의 정의 및 특징

- 기업의 방향을 선택하기 위해서는 먼저 리더가 가능하고 바람직한 기업의 미래 상태에 대한 정신적 이미지(mental image)를 개발해야 한다.
이 정신적인 이미지가 바로 비전이다.
- 꿈처럼 모호할 수도 있고, 목표나 사명문처럼 명확할 수도 있다.
- 비전은 ① 실현가능하고, ② 신뢰성이 있으며, ③ 기업의 미래상을 분명하게 나타낸 것으로, ④ 현재보다 더 나은 상태를 의미한다.

2) 사명과 비전의 유사성

- 기업의 미래에 대한 바람직한 상태는 기업 사명의 모든 요인을 포괄할 수 있음
- 조직 변화의 시기에 새로이 수립되는 기업사명은 비전과 구별하기 어려움

3) 사명과 비전의 차이점

- 사명과 비전은 완전히 중복되는 개념은 아님
- 비전: 현재보다 더 나은 미래의 상태
- 사명: 현재에 초점을 두며 특정시간에 구애받지 않는 개념
- 비전선언문: 미래에 대한 기업의 광범위한 전략적 초점을 명시한 것
(경쟁적 지위와 핵심역량을 기술)

- 사명선언문: 조직의 존재목적을 명시한 것으로 비전선언문보다 구체적 (기업의 행동규약을 포함)

4) 비전이 가지는 약점

- 비전은 일단 성취하고 나면 의미를 잃는다. 따라서 더 이상 기업에 방향을 제시하지 못하며 행동의 기준이 되지도 못한다.
- 비전이 너무 야심적이어서 달성 가능성이 의심받게 되면 조직구성원들을 고양시키거나 동기 부여하는 힘을 잃을 수 있다.

3. 경영전략에서 사명이 가지는 기능적 효과

- ① 조직의 정체성 제공
 - 조직의 존재이유와 목적을 대내외적으로 공표하여 주는 기능
- ② 조직의 중심적인 가치 제공
 - 조직이 가장 우선시하는 가치가 무엇이며, 어떤 부분에 가장 중점을 두어야 하는지를 제시
- ③ 조직목표의 일관성을 평가하는 기준
 - 기업사명과 조직의 장·단기적 목적과 목표들이 일관성을 가지고 있는가를 평가하는 준거기준을 제공
- ④ 전략수립과정의 기준을 제공
 - 최적의 경영전략은 사명과 일관성이 있는 전략
 - 전략수립을 위한 근본적인 기준은 기업의 사명과 일관성을 살펴봐야 한다.
- ⑤ 전략평가의 기준 제공
 - 전략의 평가는 기업의 사명과 달성정도를 통해 평가
- ⑥ 자원의 배분과 활용의 기준이 됨

4. 사업영역의 정의

1) 사업영역

- 사업을 정의하는 조직의 독자적인 사업 활동 영역
- 사업영역의 정의를 통하여 '우리의 사업은 무엇인가'라는 조직의 사회적 존립기반에 관계되는 물음에 응답하게 됨

2) 단일사업분야의 기업

- 기업의 사업 분야는 고객집단(who), 충족되어야 할 욕구(what), 고객 욕구를 충족시키는 방법(how)이라는 세 가지 측면에 따라 정의됨
 - ① 고객집단: 누가 충족되는가?
 - ② 고객욕구: 무엇이 충족되는가?
 - ③ 독특한 능력: 어떤 방법으로 고객 욕구가 충족되는가?

3) 다각화된 기업: 포트폴리오 지향적인 사업정의를 필요함

- 포트폴리오: 기업이 영위하고 있는 사업 분야의 집합을 말함

- 포트폴리오 지향적인 사업정의의 요소
 - ① 사업포트폴리오의 목적: 여러 사업을 영위하는 당위성에 대한 논리가 사업정의에 함축되어야 함
 - ② 바람직한 포트폴리오의 영역: 기업이 미래에 진출할 분야와 진출하지 않을 분야에 대한 하나의 기준을 의미함
 - ③ 포트폴리오 내 여러 사업 분야 간의 바람직한 균형: 기업이 전체 사업 분야에서 어떤 분야를 보다 중시하는가 하는 것을 말함

5. 기업의 철학과 목적

1) 기업철학

- 기업철학은 기업을 운영하는 의사결정자의 기본신념이나 가치관, 열망 등을 구체화한 것을 말함
- 기업이 어떤 방식으로 사업을 수행하겠다는 의지를 나타냄
- 사업에 대한 기업 나름대로의 독특한 관점을 강조하기 위해 기업철학을 반영하여 기업이념을 설정하고 있음
- 기업철학을 단지 대외적인 기업홍보의 수단으로 인식하는 기업의 경우 기업철학은 기업의 실제 사명과 목표와 관련이 없으므로 전략수립이나 구성원들의 행동과 의사결정에 아무런 지침이 되지 못함

2) 기업목표(목적)

- ① 목적(objectives)과 목표(goals)의 개념을 서로 구분하여 정의할 수도 있으며, 유사한 개념으로 같이 사용할 수도 있음
- ② 목적(목표)의 정의 및 특징
 - 기업이 장기간에 도달하고자 하는 명확한 표적
 - 달성되어야 할 것을 정확하게 표현해야 함
 - 목표가 완성되는 시기를 정확히 제시해야 함
- ③ 기업에서 전략적 지향이 추구하는 궁극적인 목표 3가지: **생존, 성장, 수익성**
 - **생존**: 기업이 최우선적으로 고려해야 할 목표로서 기업이 장기적인 관점에서 사업을 영위하게 해준다.
(당연한 요소로 가볍게 받아들이게 되면 단기적인 목표에 집착하는 오류를 범할 수 있음)
 - **수익성**: 장기적인 수익확보는 기업이 주주와 종업원의 욕구를 충족시킬 수 있는지에 대한 가장 명확한 지표임
(단기적인 이익이 집착하면 곤경에 처할 수도 있음)
 - **성장**: 생존과 수익성 확보와 밀접한 관계가 있음
(시장점유율의 증대, 제품 및 시장 영역의 확대, 기술적 진보 등)

6차시. 목표의 수립

I. 목표의 특징과 종류

1. 목표의 개념과 의의

1) 목표의 개념

- 기업의 사명과 전략적 지향점을 구체적인 성과지표로 나타낸 것
- 사명이 수립된 후에 사명의 달성을 추구하는 과정에서 달성해야 할 결과를 구체화한 것
- 사명이나 기업 목적을 구체적인 행동으로 전환시키는 수단으로서의 역할을 수행함
- 명확하게 설정된 목표는 사명의 달성정도를 구체적으로 평가할 수 있는 지침이 됨

2) 목표가 포함하여야 할 4가지 요소

- 목표의 속성 (수익성, 시장점유율 등)
- 목표를 측정하기 위한 지표
- 지표별 달성 기준
- 목표달성의 기간

3) 기업사명과 목표의 비교

- 기업사명: 구체적인 기간에 관계없이 기업이 근본적, 장기적으로 추구하는 가치를 표현
- 목표: 구체적인 시기가 설정되어 있고, 그 시기 동안 달성하고자 하는 것을 구체적으로 표현함
- 목표는 기업사명의 영향을 받으며 기업사명과 일관성이 있어야 함
- 비전 > 사명 > 목표

4) 기업의 성과영역

- 목표수립과정에서 가장 어렵고도 중요한 사항은 기업의 성공에 밀접하게 관련되어 있는 핵심성과영역의 규명이다.
- 대표적인 핵심성과영역: 수익성, 성장성, 시장점유율, 생산성, 제품관련요소, 연구개발, 인적자원, 사회적 책임 등

2. 목표의 종류: 전략적 목표와 재무적 목표

1) 핵심성과영역: 전략적 성과와 재무적 성과 유형으로 나눌 수 있음

- ① 재무적 성과: 조직의 생존을 위한 기본적이고 필수적인 요소
예) 매출액이나 이익에 대한 여러 가지 지표, 현금흐름/주가/배당률과 같은 재무수치와 관련된 목표
- ② 전략적 성과: 장기적으로 기업의 위상을 유지 및 제고하는데 필수적인 요소
예) 신규사업분야의 진출을 통한 다각화, 해외생산비율의 확대, 동종업계 최고의 품질 달성, 신속한 고객센터서비스를 통한 고객만족, 기업이미지 제고 등

2) 전략적 목표와 재무적 목표 중 어느 것이 더 중요한가?

- ① 두 가지 측면이 모두 중요하지만 문제는 두 목표가 상충되는 경우가 발생할 수 있다는 점이다.
예) 장기적으로는 기업의 사업역량을 강화하기 위한 방안으로서 연구개발과 대규모 설비 투자는 기업의 단기적인 재무성과에는 부정적 영향을 미칠 수 있음
- ② 재무적 안정성을 확보하는 한에서 단기적인 재무성과 향상보다 장기적인 기업의 경쟁력 향상을 위한 전략적 목표 달성을 중점을 두는 것이 바람직

3. 목표의 종류: 장기목표와 단기목표

1) 단기목표와 장기목표의 개념

- 단기목표: 1년 또는 그 이하의 기간을 대상으로 하는 목표
- 중기목표: 1~3년
- 장기목표: 3년 이상인 경우
- 절대적인 개념이 아니라 기업특성과 환경을 감안하여 조정할 필요가 있음
예) 환경이 급격히 변화하는 정보통신산업에서는 2~3년이 장기가 될 수 있으며, 환경에 비교적 안정적인 철강 산업은 3년 정도의 기간이 단기목표의 대상이 될 수 있음

2) 장기목표의 두 가지 목적

- ① 5년 이상의 장기적인 목표는 장기적인 목표달성을 위해 현재 어떠한 부분에 중점을 두고 기업 활동을 전개해야 하는지를 일깨워줌
- ② 명확하게 설정된 장기적 목표는 관리자들에게 현재의 의사결정이 장기적인 기업성과에 미치는 영향을 평가하도록 함
- 장기적인 목표가 명확히 설정되어 있지 않은 경우에는 현재의 문제만을 해결하기 위한 의사결정을 내릴 수 있기 때문에 조직의 장기적 성공에 악영향 끼칠 수 있음

3) 단기적 목표의 역할

- 조직의 궁극적인 목적을 달성하기 위해 거쳐야 할 단계로서의 역할을 함
- 현재 또는 가까운 기간을 대상으로 하지만 항상 장기적인 관점에서 설정되어야 함

4. 목표의 계층

1) 대부분의 조직에서 목표는 계층적인 성격을 띠고 있음

- 사명(가장 폭넓은 상위의 목표) > 기업목표 > 사업부 목표 > 부문별 목표

2) 상향적 목표 설정과 하향적 목표 설정

- 상향적 목표 설정: 상향적인 목표설정(전략적 리더십의 결여)은 조직 전체의 활동이 뚜렷한 방향 없이 비체계적으로 이루어질 가능성이 크다.
- 하향적 목표 설정: 조직의 전략수립과 이에 따른 제반 활동들이 일관성을 가지고 통합적으로 이루어지도록 한다.
- 기업의 목표는 상향적이 아니라 하향적인 과정으로 설정되는 것이 바람직

II. 기업의 목표와 비전

1. 이윤극대화

- ① 기업은 '이윤극대화'를 목표로 함
- ② 기업의 이윤극대화는 기업의 가치창조의 극대화를 의미함
- ③ 회사의 영속성을 유지하기 위해서는 이익을 극대화하여 주주에게 투자에 대한 확실한 보상을 해야 함

2. 사회적 책임과 이해당사자의 만족

1) 이해관계자의 의미

- 기업성과에 대하여 영향을 받는 사람
- 기업성과에 대하여 주장하는 사람
- 다양한 이해관계자 그룹의 목적은 서로 다를 수 있으며, 때로는 상충관계가 발생하는 상황도 있을 수 있음

2) 이해관계자의 유형

- ① 조직의 경계선을 중심
 - 내부 이해관계자: 주주, 이사, 최고경영자, 중간관리자, 직원, 노동조합 등
 - 외부 이해관계자: 고객, 공급업자, 파트너, 정부, 지역단체, 시민단체, 경쟁자 등
- ② 이해관계의 내용
 - 지분 이해관계: 주주, 이사 등
 - 경제적 이해관계: 채권자, 직원, 고객, 공급업체 등
 - 사회적 이해관계: 규제기관, 기부단체, 지역사회, 시민단체 등
- ③ 기업운영 측면
 - 자본시장 이해관계자: 주주, 주요 자금 공급자(은행, 창업투자사 등), 채권자
 - 생산시장 이해관계자: 주요 고객, 공급자, 노동조합
 - 조직상 이해관계자: 종업원(직원)

3) [주장1] 이윤극대화보다 이해당사자(이해관계자)의 만족이 중요하다.

- 기업의 목적은 주주만을 위한 이윤극대화가 아니라 기업에 참여하는 여러 이해당사자를 만족시켜야 한다는 주장도 있음
- 기업: 이익집단의 결합체
 - ① 기업내부: 주주 + 최고경영자(월급, 권력, 위신 등이 주목적) + 종업원(임금, 노동조건, 고용안정 등이 목표)
 - ② 기업외부: 고객, 협력업체, 금융기관, 정부 등
- 기업의 최고경영자의 주요 목표는 이한 이해관계자들의 목표를 조화하는데 있음

4) [주장2] 이해당사자를 만족시켜야 한다는 주장은 효과적인 문제를 제시하지 못한다.

- ① 기업 활동에서 창출되는 이윤을 분배방식이 공정하게 조정된다면 이윤극대화에 배치되지 않으면서 각각의 이해당사자의 목적을 효과적으로 달성할 수 있음

- ② 글로벌 경쟁이 치열해짐에 따라 여러 이해당사자의 목적이 기업의 생존으로 수렴되는 경향이 있음(이윤극대화가 아닌 서로 다른 특정 이해집단의 개별 목적에 추구할 여유가 없어짐)
- ③ 외부 자본시장의 발달은 기업이 이윤극대화를 제외한 다른 목적에 신경 쓸 수 없도록 계속 압력을 가하고 있음

3. 이윤의 측정

1) 이윤의 측정 방법

- 실제로 기업경영에서 경제적 이윤을 측정하기는 쉽지 않음
- 기업경영성과에 관한 얻을 수 있는 정보는 주로 회계적인 정보: 자기자본수익률, 매출액수익률, 총자산수익률, 경제적 부가가치(EVA)

2) 재무지표를 기준으로 한 이윤측정의 한계

- 회계장부상의 가치만으로 이윤을 측정하는 것은 한계가 있음
- 기업 가치를 평가하기 위해 회계정보를 사용하기 때문에 과거의 성과를 평가하여 미래의 투자결정을 해야 한다는 단점이 있음
- 브랜드, 특허, 디자인, 고객만족도 등 다양한 무형자산의 가치평가를 통해 기업의 가치를 평가하는 방법이 사용되고 있음

3) 기업의 가치관과 비전

- 기업이 표방하는 가치관은 기업의 여러 이해당사자들에게 기업이 추구하는 전략적 방향을 제시하고 이해당사자 간의 목표를 같은 곳에 수렴시키는 역할을 함
 - 예) 이랜드: 기독교 정신에 입각하여 근검절약정신을 강조하고, 값싸고 질 좋은 제품을 공급한다는 이미지를 줌으로써 가격경쟁력을 강화하는 효과가 있음
 - 예) 바디샵(Body Shop): 환경보호, 동물애호를 가치관으로 삼고 샴푸나 화장품에 동물성 유지나 향료를 사용하지 않음
- 소비자들이 해당회사에 갖는 이미지를 개선하므로 기업의 장기적인 이윤극대화에 도움
- 하멜과 프라할라드는 전략적 의도(strategic intents)라고 정의함
- 기업의 가치관 또는 비전의 제시는 궁극적으로 기업의 장기적인 이윤극대화와 직결됨

7차시. 일반환경분석

I. 환경분석의 의의와 체계

1. 환경분석의 체계

1) 환경분석의 대분류

- 일반적으로 기업의 전략분석을 위한 환경분석 단계에서 진행하는 분석의 대상은 기업의 외부환경과 내부환경이다.

2) 기업의 외부환경

- 외부환경은 기업의 의사결정과 경영성과에 큰 영향을 미치므로 외부환경에 대한 체계적인 분석이 요구됨
- 외부환경의 형태는 크게 일반환경(거시환경)과 산업환경으로 나눌 수 있음

① 일반환경

- 개별기업의 차원이 아니라 모든 기업들에게 영향을 미치는 거시적 환경
- 경제적 환경, 사회적 환경, 정치적 환경, 법적 환경, 기술적 환경, 문화적 환경 등으로 사회경제적 추세에 기인한 일반적인 변화를 겪으며, 사업전반에 영향을 미침

② 산업환경

- 특정기업이 속해 있는 산업 내 주요 이해관계자들을 조사함으로써 파악할 수 있음
- 기업의 수익성과 산업 내 경쟁양상은 일반환경보다 산업환경에 의해 더 직접적으로 영향을 받음
- 고객, 주주, 공급자, 경쟁기업, 지역사회 등으로 경쟁역학에 따라 특별한 변화를 겪으며, 각 산업에서 기업에 서로 다른 영향을 미침
- 마이클 포터에 따르면 산업환경을 결정짓는 산업 내 경쟁상황과 경쟁정도는 5가지 요인에 의해서 좌우된다고 주장함

3) 기업의 내부환경

- 기업의 내부환경 분석은 내부자원에 대한 분석을 말함
- 내부자원: 해당기업이 보유하고 있는 모든 자산, 능력, 정보, 지식 등을 의미함

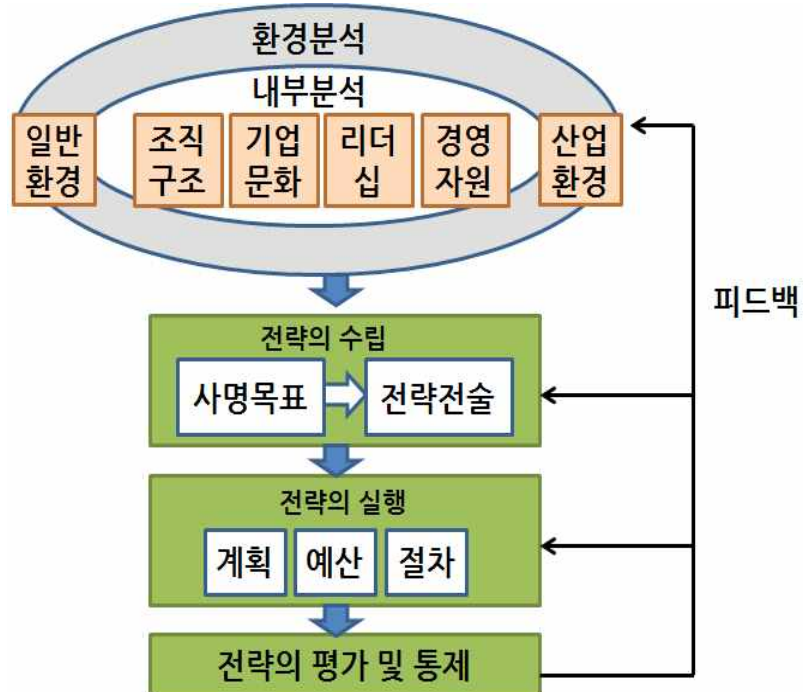
2. 환경분석의 의의

1) 환경분석의 의의

- 환경분석은 내부 능력 분석과 함께 전략적 대안을 평가하고 선택하기 위한 기준으로서의 역할을 함

2) 환경분석에 있어서 경영자들에게 요구되는 주요 과제

- 환경으로부터의 위협에 적절히 대처하면서, 다른 한편으로는 환경에 잠재하는 기회를 적극적으로 활용하는 것



3. 외부환경분석 단계

- 분석단계에 대한 주장은 학자들마다 약간씩 차이가 있음
- 가장 일반적인 외부환경 분석단계는 관찰, 감시, 예측, 평가이다.
 - ① 관찰(scanning): 환경변화와 추세의 징수를 초기에 규명한다.
 - ② 감시(monitoring): 환경변화와 추세를 계속 관찰함으로써 그 의미를 발견한다.
 - ③ 예측(forecasting): 모니터링한 변화와 추세에 기초한 예상결과를 예측한다.
 - ④ 평가(assessing): 기업전략과 관리에 대한 적절성, 환경적 변화에 대한 추세를 결정한다.

II. 일반환경의 유형

1. 경제적 환경

1) 경제적 환경 개요

- 기업이 활동하는 경제권의 특성과 동향
- 경제권 내의 생산과 소비에 영향을 미치는 모든 경제적 요인
- 일반적으로 기업활동에 가장 중요한 영향을 미치는 요소로서 경제성장, 이자율, 환율, 물가상승률 등 4가지 요소를 들 수 있음

2) 경제성장

- 경제성장은 소비증대로 이어지므로 기업성장의 기회로 작용함
- 경제침체나 쇠퇴는 소비저하와 이로인한 경쟁격화로 기업활동에 위협이 됨

3) 이자율

- 기업의 금융비용을 결정하며 투자에 직접적인 영향을 미침
- 자본재나 내구재의 소비에도 영향을 미침
- 금리가 낮으면 기업들이 투자를 활발히 하는 경향이 많음

4) 환율

- 해외에 제품을 수출하거나 해외에서 원자재를 공급하는 경우에 제품의 가격경쟁력에 크게 영향을 미침

5) 물가상승률

- 물가상승률이 높으면 소비자의 실질구매력을 감소시키므로 경제성장을 제약하고
금리인상을 유발함(인플레이션)
- 새로운 투자를 꺼리게 되고 미래 예측을 어렵게 함

2. 기술적 환경

1) 기술적 환경 개요

- 사회의 전반적인 기술발전 추세나 새로운 기술의 등장과 같은 거시적인 기술변화를 말함

2) 기술의 변화에 따른 영향

- ① 기존 제품을 진부화하는 동시에 새로운 제품을 출현시킴
- ② 전통적인 산업쇠퇴와 함께 전혀 새로운 산업의 형성을 초래하기도 함
- ③ 제품이나 서비스가 창출되는 과정에도 영향을 미침
- ④ 산업사회 발전의 원동력으로 작용
 - 예) 유전공학의 발달: 의약산업과 식품산업에 영향을 미쳤음
 - 예) 반도체 기술의 발전: 컴퓨터 산업이나 전자산업 발전의 원동력이 됨
 - 예) 정보기술의 발달: 생산현장 뿐만 아니라 조직 내 사무공간의 업무수행방식이나 의사소통 방식에도 근본적인 변화를 초래함

3. 정치적, 법적 환경

1) 정치적, 법적 환경 개요

- 정부정책이나 법률 등의 형태로 나타나는 정치적, 법적 환경은 기업운영의 법적, 제도적인 틀로 작용함
- 기업활동에 커다란 위협이 될 수도 있고 기회로 작용하기도 함

2) 정치적, 법적 환경의 유형

- 근로자, 소비자, 일반대중 및 환경 등을 보호하기 위한 업종전문화정책, 독과점 규제나 공정거래법, 세법, 노동법, 최저임금법, 환경보호정책 같은 정부의 각종 정책이나 법률
- 기업을 보호하고 혜택을 주는 요소: 정보보호금, 특허법, 연구개발기금의 제공, 중소기업이나 벤처기업의 육성정책 등
- 민주화 수준이 낮은 나라일수록 정치적 환경이 기업의 성쇠에 영향을 많이 미침

4. 사회문화적 환경

1) 사회문화적 환경 개요

- 한 사회의 문화적, 인구통계학적, 교육적, 종교적 상황 등에서 파생되는 것으로, 사회구성원들의 신념이나 가치관, 태도, 라이프스타일 등에 영향을 미침으로써 기업활동에 영향을 준다.
- 인구적 요소도 포함: 인구의 크기, 세대의 구조, 지리적 분포, 민족의 혼합, 소득분포 등에 관련된 문제

2) 사회문화적 환경의 영향 요인

- 외적인 영향: 제품수요와 고객의 구매행태
- 내적인 영향: 조직구성원들의 태도와 행동

3) 사회문화적 영향의 사례

- 인구구성비에서 노년층의 증가: 실버산업, 시니어산업이라는 새로운 산업의 등장을 초래
- 여가활동과 삶의 질을 중시하는 신세대의 라이프스타일은 소비행태나 직장생활에도 새로운 변화를 초래함
- 자동차 산업은 라이프스타일의 변화에 따라 디자인이 유려해지고 색상도 매우 다양화되고 있음
- 젊은 층은 개인의 창의성을 중요시하고 여가활동시간이 보장되는 직장을 선호함

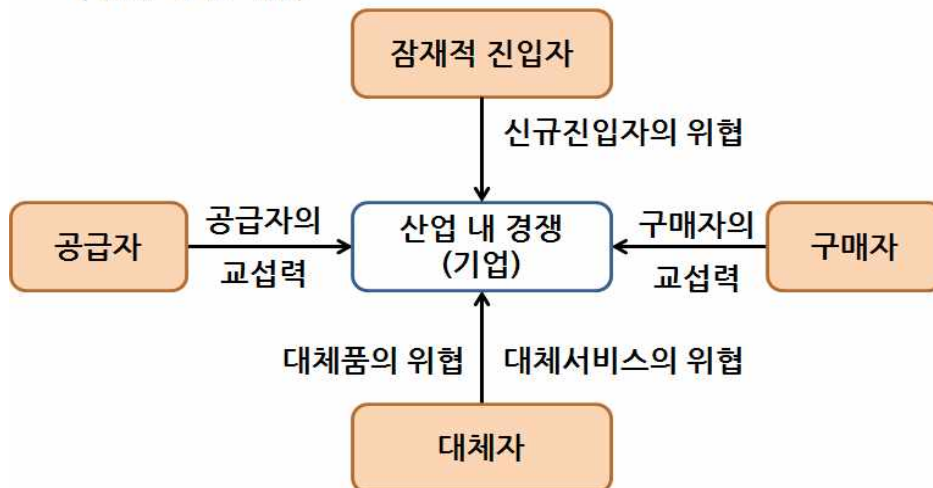
8차시. 산업분석

1. 마이클 포터의 산업환경 분석

1. 산업환경분석 개요

- 마이클 포터는 특정 산업 내의 경쟁정도를 분석하기 위한 도구로서 **경쟁세력 모형** (Competitive Forces Model)을 제시함: **산업구조론**
- 기업은 해당 산업 내에 있는 5개의 경쟁세력과 경쟁하는 관계에 있다고 가정함
- **5-Force 모델**이라고도 함
- 이들 경쟁 세력들의 강도가 높으면 산업내의 전반적인 경쟁강도도 높으며, 따라서 기업의 기대이윤도 낮아짐
- 경쟁세력 모형은 산업내의 경쟁세력의 움직임에 적절히 대응함으로써 전반적인 경쟁강도를 약화시킬 수 있는 방안을 모색하는데 활용할 수 있음
- 경쟁세력 모형

< 경쟁세력 모형 >



2. 구매자의 교섭력

- 기업과 구매자와의 관계에서 **구매자가 갖는 상대적 교섭력**을 말함
- 판매자가 많아 선택의 기회가 많을 때 가장 강하며 선택권이 없을 때는 약해짐
- 구매자의 상대적인 힘은 대량구매자이거나 단골구매자일 경우 크다.
예) 학교주변의 음식점소의 음식값 인상에 따른 불매운동
- 구매자의 교섭력이 강해지는 경우
 - 해당 산업이 소규모의 많은 기업들로 구성된 반면 구매자 집단은 소수이고 규모가 큰 경우
 - 구매자의 구매량이 많고 해당 기업의 판매에서 차지하는 비중이 큰 경우
 - 제품이 규격화되어 제품차별화가 어려운 경우

- 전환비용이 낮은 경우
- 해당 제품이 구매자의 제품원가에서 차지하는 비중이 큰 경우
- 구매자가 해당 산업에 자세한 정보를 가지고 있는 경우
- 구매자의 교섭력을 약화시킬 수 있는 방법
 - 우수고객 관리프로그램 (Loyalty Program): 고객이 특정 기업과 거래하는 구매량을 기준으로 고객에게 보상을 제공 (회원등급별 서비스의 차별화)
 - 정보시스템의 역할: 구매자의 특성을 분석하는데 필요한 도구를 제공

3. 공급자의 교섭력

- 구매자가 누구의 것을 어디로부터 살 것인가에 대해 선택권이 적은 경우 강해지며, 그 반대의 경우 약해진다.
- 공급자 수가 적을수록 공급자의 상대적 힘은 크다.
- 공급사슬에서 기업은 다른 고객에게 공급자인 동시에 또 다른 공급자에게는 고객이 된다. 시장에서 공급자는 구매자의 교섭력이 약해지기를 원한다.
- 강력한 공급업체들은 가격인상이나 제품 및 서비스 품질 저하 등에 대한 위협을 무기로 교섭력을 발휘한다.
- 공급자의 교섭력을 약화시키는 방법
 - 기업은 대체할 수 있는 공급처를 발굴함으로써 공급자 교섭력을 약화시켜 경쟁 우위를 확보할 수 있음
- 예) B2B 시장: 다수의 공급자와 구매자를 연결시켜 주는 인터넷 서비스
 - * IT 기반의 B2B e-마켓플레이스: 다수의 구매자와 판매자를 동시에 연결
 - * 역경매: 구매자가 여러 명의 공급자를 확보할 수 있어 공급자의 교섭력을 약화시킬 수 있다.
- 정보시스템의 역할: 공급자의 제품을 효과적으로 대체할 수 있는 방안을 마련하여 협상력을 높여주는 역할

4. 대체재와의 전쟁

- 대체 제품 또는 서비스의 위협 (Threat of substitute products or services)
- 대체 가능한 제품이나 서비스가 많으면 위협이 커지고, 없으면 위협이 약해짐
- 기존 주요 제품이나 서비스가 품질되거나 질이 저하될 때, 대체재나 대체용역의 위협은 높아진다.
- 대체재나 대체용역의 예: 철강과 알루미늄, 커피와 홍차, 병원과 한의원, 노트북 컴퓨터와 태블릿PC, IPTV와 디지털케이블TV, 쌀과 밀가루, 만년필과 연필, 버터와 마가린 등
- 대체품의 압력이 증대되는 요인
 - 대체품의 가격이 상대적으로 낮은 경우
 - 혁신기술에 의해 대체품이 개발된 경우
 - 고객의 선호가 바뀌는 경우
- 디지털 컨버전스 시대에 가장 경계해야 할 경쟁상대는 대체자
- 대체 제품 또는 서비스의 위협을 약화시키는 방법
 - * 전환 비용(switching costs, 교체비용) 생성

: 소비자가 다른 재화나 서비스를 선택할 때 발생하는 비용

예) 아마존에서 도서를 구매할 경우

= 기존의 고객은 아마존의 고객 구매 습관 프로파일을 통해 특정 정보를 제공 받을 수 있음

= 신규 사이트에서는 이러한 정보를 제공하지 못함

(이동통신 서비스 장기 계약 또는 번호이동, 쇼핑몰 마일리지 등)

5. 잠재적 진입자와의 경쟁

- 신규진입자의 위협 (Threat of new entrants)
- 새로운 경쟁자가 시장 내 진입이 용이할 때 위협이 높아지며, 시장 진입을 위해 뚜렷한 장벽이 있을 경우 낮아짐
- 새로운 기업들이 새로운 시장에 진입할 때는 시장 확보에 대한 강한 의욕과 자원을 가지고 진입한다. 따라서 경쟁의 강도가 높아져 기존 기업의 수익성을 저하시킬 가능성이 높다.
- 신규기업의 참가 가능성 : 진입장벽(entry barrier) 또는 철수장벽(exit barrier)의 크기와 기존 기업들의 거부반응의 강도에 따라 달라짐
- 신규 참여자의 위협을 약화시키는 방법

* 진입 장벽 형성

- 진입장벽: 소비자가 특정 산업 내의 조직으로부터 기대하는 제품과 서비스의 특징

예) 첨단 기술, 규모의 경제, 제품의 차별화, 초기투자 소요자본의 양, 교체비용, 선행기업이 가진 원가상의 이점, 정부의 정책(이동통신, 방송사업자, 최근 미디어법 사례) 등

- 기존 진입자는 경쟁과 생존을 위해 이를 보유하여야 함
- 진입 장벽은 유효기간이 있으며 그 기간은 상대적임

6. 기존기업과의 경쟁

- 같은 산업(시장) 내의 기존 기업들 간의 경쟁
 - 시장에서 경쟁이 치열할 때 높아지고, 경쟁이 약해지면 낮아진다.
 - 가격인하경쟁 : 경쟁기업 모두에게 수익성을 악화시키는 결과를 초래함
 - 광고경쟁: 수요를 증대시키거나 제품차별화의 정도를 제고시켜 모든 경쟁기업들에게 도움이 되기도 함(반대로, 원가 상승의 요인이 되기도 함)
- 기존 업체 간의 경쟁 정도가 심화되는 경우
 - 경쟁기업이 많거나 비슷한 시장 점유율을 갖고 있는 경우
 - 산업의 성장이 완만한 경우
 - 철수장벽이 높은 경우
- 산업 내 경쟁관계에서 가장 바람직한 상황: 진입장벽이 높고 철수장벽이 낮은 경우
- 산업 내 경쟁관계에서 가장 위협이 되는 상황: 진입장벽이 낮고 철수장벽이 높은 경우

II. 전략집단 및 기업의 전략형태

1. 기업의 전략형태

1) 방어형(defender)

- 제한된 제품라인을 유지하며 운영의 효율성개선에 초점을 맞추는 회사들
- 비용을 중요시 하는 성향 때문에 방어형은 새로운 영역으로의 제품혁신을 시도할 가능성은 낮음
- 오히려 기존 공정을 더욱 효율적으로 만들기 위한 공정혁신(process innovation)을 시도할 것임
- 폭넓은 변화를 회피하므로 안정적인 전략이지만 산업이나 시장의 성장이 멈추었을 때는 문제가 될 수 있음

2) 공격형 (prospector)

- 상당히 광범위한 제품라인을 가지고 제품혁신과 새로운 시장의 기회에 초점을 두는 유형
- 효율성보다 창의성을 강조하는 경향이 있고, 항상 앞서가는 제품개발로 초기진입자의 우위(first mover's advantage)를 노리는 전략
- 이윤의 많은 부분을 연구개발에 투자하여 차세대 마이크로프로세서를 항상 제일 먼저 내놓고 1, 2세대 제품을 거의 완성단계까지 준비하는 인텔은 전형적인 공격형의 예
- 공격형은 성공했을 때 시장에 혼자이기 때문에 가격을 높게 책정하는 등 높은 보상을 받을 수 있는 동시에 처음인 만큼 불확실성이 높아서 위험도 높은 전략이다.

3) 분석형 (analyzer)

- 공격형이 리더전략인 데 반해 분석형은 모방전략이라고 보면 됨
- 제품이나 시장의 수익성이 확인되면 지체 없이 뛰어드는 능력을 갖추어야 가능한데, 뒤늦게 다른 기업들은 따라가는 다음의 반응형과 구별됨
- 인텔의 뒤를 바짝 쫓아가는 AMD가 있음: 인텔의 새로운 마이크로프로세스 제품을 내놓으면 모방한 제품을 내놓는데 그 시차가 점점 좁아지고 있음
- IBM은 PC 시장에 뛰어드는 것이 늦기는 했지만 PC가 유망 시장임이 결정되자 영업망을 이용해서 선두기업의 위치를 빠른 시간에 차지하였음

4) 반응형 (reactor)

- 문제가 깊어져서 더는 기다릴 수 없을 때에야 움직이는 전략부재의 상태
- 위의 세 가지 전략이 기업의 상황에 따라 적절히 쓰일 때 높은 수익률을 보여주는 것에 비해 반응형의 기업은 예외 없이 낮은 수익률을 보인다.

2. 전략집단

1) 전략집단 개요

- 동일산업 내에서 환경적 세력에 의해 유사전략을 추구하는 기업군
- 전략군이라고도 함

- 유사한 위협과 기회에 직면하는 기업들의 집합
- 전략적 집단 내의 기업들은 몇 가지 서로 다른 특성
 - ① 제품라인의 폭
 - ② 사용기술의 형태
 - ③ 구매자 형태
 - ④ 품질특성
 - ⑤ 유통채널의 형태
 - ⑥ 관련시장의 수에 따라 서로 유사점을 가질 수 있음

2) 전략집단 작성 단계

- ① 어떤 산업에서 기업들을 차별화시키는 넓은 의미의 특징 두 개를 전략적 변수로 설정한다.
예) 품질, 기술의 우수성, 서비스, 입지, 수직적 통합정도 등
- ② 두 개의 특징을 사용하여 2차원의 평면을 구성한다.
- ③ 하나의 전략그룹을 원으로 그리되, 전체 산업 매출액에 비례하여 원의 크기가 변하게 된다. 다른 전략그룹도 동일한 방법으로 상대적인 위치를 잡게 된다.
- ④ 필요하면 전략군의 이름을 만들어 붙인다.

3) 전략집단이 주는 시사점

- 한 회사의 가장 직접적인 경쟁자는 같은 전략군에 속한 회사들이다.
- 전략군을 하나의 산업처럼 가정하고 포터의 산업분석을 적용하면 대개는 다섯 가지 힘의 균형이 전략군에 나타날 수 있다.

9차시. 내부분석의 의의와 틀

I. 내부환경분석 개요 및 분석의 틀

1. 내부분석의 의의와 특성

1) 내부분석의 의의

- 내부분석은 내부자원(내부능력)에 대한 분석
- **내부자원**: 해당기업이 보유하고 있는 자산, 능력, 정보, 지식 등을 의미함
- 해당 기업의 자원과 능력이 '**전략적 경쟁성(strategic competitiveness)**'에 어떻게 영향을 미치는가를 이해하는 것이 핵심
- 해당기업은 이질적인 자원과 능력을 확보해야 함

2) 내부능력분석과 외부환경분석의 비교

- 내부능력분석은 외부환경분석과 함께 전략수립의 양대 축이 됨
 - 전략은 환경으로부터 기회를 기업의 내부 능력과 조화시키는 역할을 함
 - 전략수립은 외부환경분석과 더불어 기업의 내부능력 평가를 바탕으로 이루어짐
 - 외부환경에 좋은 기회가 있다고 하더라도 기업이 그 기회를 활용할 내부능력이 없다면 기회의 존재의미가 없다고 할 수 있음
- 환경을 기회와 위협요인으로 나누듯이 내부능력은 **강점**과 **약점**으로 나눌 수 있음
 - 좋은 전략: 내부능력의 약점은 최대한 보완하면서 자사의 강점을 이용하여 환경의 위협에 대처하고 기회는 적극적으로 활용하는 것
 - 내부분석의 목적: 기업이 보유한 자원과 내부능력을 철저하게 분석해 자사의 강점과 약점을 정확히 진단하고 이를 바탕으로 경쟁사와의 관계에서 자사의 경쟁적 지위를 분석하고 평가하는 것

2. 내부분석의 틀

1) 전략수립의 두 가지 관점

- 전략수립은 환경분석과 내부능력의 평가에 바탕을 두고 이루어짐

2) 1970년~1980년대 초반: 환경을 중시하는 관점

- 환경의 불확실성이 높아지고 변화속도가 빨라짐: 환경의 중요성에 대한 인식 증대
- 기업의 효과적인 환경적응을 모색하는 학문분야로 전략경영이 대두됨
- **환경결정론**적 입장이 우세함: 주어진 환경에 맞추어 전략을 수립
- 산업환경 분석을 토대로 기업이 해당 산업에서 어떤 위치를 차지할지와 관련된 경쟁적 지위의 탐구가 전략의 핵심주제로 부각됨

3) 1980년대 후반 이후: 기업능력을 중시하는 관점

- **자원의존론적** 입장이 등장함: 자원기반관점(자원준거관점)
- 기술, 경영능력, 인력자원 등 기업내부 경영자원들의 중요성이 높아짐
- 기업의 자원과 능력의 역할에 대한 중요성이 부각됨

3. 자원의존론적 입장 - 자원준거관점

1) 자원의존론의 개념

- 자원의존론 관점은 기존 연구들이 상대적으로 등한시하던 조직능력, 핵심역량, 기업문화, 경영자의 능력 같은 **무형자산**을 중요하게 다룬다.
- 이러한 무형자산은 대부분 무형적이고 암묵적이므로 경쟁기업이 쉽게 구입하거나 모방하게 어려움
- 자원의 이질성과 비이동성이라는 전제를 기반으로 형성됨

① 자원의 이질성

- 기업이 보유한 자원의 조합과 능력이 기업 간에 다르다.
- 개별 기업이 보유한 자원은 각 기업의 특성에 따라 자원의 효율성 측면에서 수준의 차이가 있음

② 자원의 비이동성

- 자원이나 능력이 독특하여 모방이나 구입이 어려워 기업 간 자원의 이동이 제약받는 것
- 자원과 능력의 이동이 용이하면 그만큼 경쟁기업이 모방하기 쉬움
- 본질적으로 자원의 이질성에서 초래됨
- 자원이 독특하고 기업특유의 속성을 지닐수록 기업 간의 이동성은 제한받고 기업은 경쟁력을 지킬 수 있음

2) VRIO 분석

① VRIO 분석 개요

- 자원의존론적 입장을 적용한 내부분석의 틀
- 가치(Value): 기업의 자원과 능력이 기업에 환경위협과 기회에 대응하게 해주는가?
- 희소성(Rareness): 어떤 자원이 경쟁기업들 중 소수 기업에 의해 통제되는가?
- 모방가능성(Imitability): 자원이나 능력을 가지지 않은 기업이 자원이나 능력을 가진 기업에 비하여 자원과 능력획득에 비용열위에 직면하는가?
- 조직(Organization): 기업이 소유하고 있는 자원과 능력의 전체적인 경쟁잠재력을 활용할 수 있게 조직화되어 있는가?

② VRIO 모형의 특징

- VRIO 모형은 기업의 경쟁적 잠재력을 평가하게 된다.
- VRIO 모형에서 기업의 자원 및 능력은 해당 기업의 장단점 여부를 판단하게 한다.
- VRIO 모형에서 기업의 자원 및 능력들은 기업에 대하여 지속적 경쟁우위를 창출할

가능성을 결정한다.

- VRIO 모형은 국제적인 환경에서도 적용할 수 있다.

II. 기업의 자원과 능력

1. 기업의 자원과 능력

1) 기업이 보유한 자원과 능력

- 기업의 경쟁우위 획득 및 유지
- 기업의 성과를 결정하는 핵심요인

2) 강점과 약점에 대한 분석

- 기업이 가지고 있는 주요 강점이나 약점이 될 만한 변수를 찾아내서 이들을 전략수립에 반영해야 함
 - **강점:** 기업에 경쟁우위를 제공해 주는 변수, 잠재적 경쟁기업들에 비해 특별히 우위에 있거나 있을 가능성이 있는 것들
 - **약점:** 기업이 열위에 있거나 경쟁기업들에 비해 능력이 모자라는 것들
- 기업의 과거 실적, 타 경쟁기업들, 산업평균 등과 비교함으로써 어느 정도 객관성을 유지해야 함

2. 기업의 보유자원

1) 자원의 형태: 유형자원과 무형자원

- 유형자원: 재무자원, 실물자원 등
- 무형자원: 인적자원, 혁신과 창조성, 평판 등

2) 유형자원

- 눈에 보이며 사람이 가장 쉽게 파악할 수 있고 평가할 수 있는 자원
- 기업의 대차대조표에 나타나는 공장, 기계, 건물, 토지, 현금 등의 물적자산과 금융자산
- 그러나 대차대조표는 기업이 가지고 있는 유형자산의 가치를 완벽하게 측정하지는 못함
- 유형자원은 시장에서 대부분 손쉽게 조달할 수 있으므로 많은 경우 특별한 경쟁우위를 창출하지 못함

3) 무형자원

- 화폐단위로 평가하기 힘든 기업 특유의 자원
- 좋은 기업 이미지나 명성
- 기업이 보유한 브랜드 이미지
 - 신규 기업이 쉽게 모방할 수 없음
 - 가격 프리미엄이 높은 경영자원
- 기술이나 특허권, 저작권

4) 인적자원

- 기업의 경영자원 가운데 인적자원은 따로 분류하여 살펴보는 경우가 많음
 - 무형자원인지 유형자원인지 구분하기 불분명하기 때문
 - 인적자원이 가장 중요한 경영자원이기 때문
- 유형자원으로서의 인적자원
 - 기업에서 일하는 사람을 볼 수 있고 이들이 누구인지 쉽게 확인할 수 있음
 - 직원들에게 매달 급여가 지급됨
- 무형자원으로서의 인적자원
 - 직원들이 체득한 노하우, 기술, 의사결정능력 같이 눈에 보이지 않는 자원도 있음
- 인적자원의 성과측정
 - 무형자원으로서의 인적자원은 성과를 측정해야 함
 - 그러나 성과측정이 상당히 어려움
 - 이유: 기업의 주요 의사결정이나 기업활동은 개인보다는 팀이 하는 경우가 많기 때문(따라서 기업활동의 성과를 어느 한 개인의 몫으로 귀속시키기는 상당히 어려움)
- 인적자원이 중요한 경영자원으로 판단되는 이유
 - 무형의 경영자원이 기업에서 일하는 직원들에게 체화되어 있기 때문
 - 예) 기업의 생산과정 또는 마케팅 노하우는 관리 매뉴얼로 있는 것이 아니라 공장에서 일하는 종업원, 마케팅현장에서 일하는 직원들의 머릿속에 남아있는 지식을 기초로 함
 - 이런 것도 인적자원이 될 수 있음: 근검절약정신, 정직함과 성실함, 창의성, 고객들에게 친절히 대하는 태도
 - ⇒ 훈련이나 교육을 통해 쉽게 습득할 수 있는 것이 아님

10차시. 내부분석의 전략적 활용

I. 기업의 핵심능력 분석

1. 핵심능력의 기본 개념

1) 핵심능력의 중요성

- 기업의 핵심능력은 기업의 경영성과에 크게 기여하는 모든 기술(skills and technologies)의 총합을 의미함 ⇨ 핵심역량이라고도 함
- 핵심능력의 중요성
 - **과거:** 기업체가 산업에서 차지하는 위치는 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요인
 - **현재:** 산업에서 유리한 위치를 차지하는 기업의 실제 성과가 저조한 경우가 있음 또는 산업의 위치는 불리하지만 높은 성과를 거두는 기업체도 적지 않음
- 따라서 기업의 경쟁력에 대해 만족스러운 설명을 위한 연구가 활발히 전개되었음

2) 기술의 집합

- 기업의 핵심능력은 기업이 가진 개별 기술이 아니라 여러 기술의 집합이다.
- 핵심능력으로서의 효력이 발휘되기 위한 고려사항
 - 여러 분야의 다양한 기술을 어떻게 결합시키고 조정하느냐
 - 새로운 기술을 어떻게 습득하고 개발하며 그 과정에서 각계각층의 구성원들이 어떻게 상호작용하느냐
- 예) 일본의 자동차업체들의 해외시장 경쟁력: 유리한 입지 때문이 아니라 일본의 제조기술, 근로자들의 근면성, 노사 공동체의식, 협력업체들간의 관계 등이 영향을 미쳤음
- 예) 우리나라 기업들의 지난 30년 동안의 고도성장 사례 : 근면한 노동력, '하면 된다'라는 적극적인 근로정신, 기업인들의 강한 창업정신과 사업의지 등이 핵심능력으로 작용함

3) 핵심능력을 구성하는 기술의 특성

- 고객에게 중요한 가치나 혜택을 제공해야 함
 - 경쟁업체에 비하여 독특해야 함
 - 연장가능성이 있어야 함
- ⇨ 사업선정에 도움을 주고 기업의 전략적 방향이 큰 영향을 준다.

4) 핵심 능력의 변화

- 기업의 핵심능력은 영구적으로 고정되지 않고 경쟁상황에 따라 변화함
- 품질: 1970~80년대 중요한 핵심능력이었지만 경쟁업체들이 품질수준을 높이면서 품질은 차별성 없는 평범한 기술이 됨
- 고객서비스: 모든 기업의 일반적인 기술로 변해가고 있음

- 핵심능력을 구성하는 기술은 시장경쟁상황에 따라서 변해가고 있음
- 기업이 원하는 가치와 혜택이 무엇인지를 파악하고 이를 핵심능력과 연결시켜야 함

2. 핵심능력의 확보과정

1) 핵심능력의 중요기술 확보

- 주요 기술을 지닌 인적자원의 고용과 개발: 첨단과학자, 대학교수, 박사학위 취득자들의 채용, 대학이나 전문 연구기관과의 장기연구계약 체결 등
- 다른 업체와의 기술 제휴와 동맹: 선진국에서의 기술도입, 선진기업과 전략적 제휴 및 합작투자를 통해 핵심기술개발 기반 조성
- 지적소유권의 확보

2) 주요 기술의 통합

- 기업의 핵심능력은 어느 특정 기술의 도입만으로 개발되지 않음
예) 컴퓨터산업의 핵심능력은 유능한 하드웨어 기술자를 채용하고 막대한 연구개발비를 투입하더라도 성공적으로 개발되지 않음: 하드웨어, 소프트웨어, 고객서비스, 마케팅 노하우 등이 결합되어야 핵심능력이 개발될 수 있음
- 개별 기술(technology)의 개발도 중요하지만 이를 통합하는 기술(skill)도 새로운 발명 못지않게 중요함
- 다양한 기술 결합과 통합을 통한 시너지효과가 중요함

3) 핵심제품의 시장점유 확대

- 결합·통합된 핵심기술을 주요 제품에 적용하여 시장점유를 확대하면서 핵심능력을 강화함
- OEM 형식의 판매 확대: 주요 제품을 다른 회사나 경쟁업체에 판매하여 그 회사나 업체의 상품브랜드나 유통경로의 이점을 이용하여 시장점유율을 확대하는 방법

4) 자체 브랜드의 시장점유 확대

- 자체의 브랜드를 개발하고 자체브랜드의 시장점유를 최대화함
- 기업이 자체 핵심능력을 갖추었기 때문에 더는 다른 회사의 강점(유통경로, 브랜드 등)을 의존할 필요가 없게 되었음을 의미함
- 브랜드만을 가지고 기업의 경쟁력 순위를 산출하기도 함 : 인터브랜드에서 매년 조사해서 발표를 하는데 거의 매년마다 코카콜라가 1위를 차지하고 있음

3. 핵심능력의 특성

1) 핵심능력의 특성

- 다양한 시장으로의 진출을 가능하게 함
예) 디스플레이 시스템에 핵심역량을 보유하고 있는 카시오는 휴대용TV 시장에 진출할 것으로 미리 예견되었음
- 최종생산물에 대한 고객의 믿음을 높여줌
- 경쟁기업들이 모방하기 어려움 : 특히 여러 기술과 생산기법을 복잡하게 결합한 것이라면

경쟁기업들은 모방하기가 더욱 어려움

II. 경쟁우위

1. 경쟁우위의 개념과 종류

1) 경쟁우위의 개념

- 특정 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 시장에서 우선적으로 선택될 수 있게 하는 능력
- 경쟁에서 승리할 수 있는 힘
- 기업이 장기적인 관점에서 성공하려면 지속적인 경쟁우위를 보유하고 있어야 함

2) 경쟁우위의 종류: **원가우위, 차별화우위**

① 원가우위

- 여러 기능상의 정책을 통해 특정산업에서 낮은 원가를 확보하는 것
- 비용 상의 우위달성을 말함
- 비용 상의 우위를 확보하기 위한 방법
 - 규모의 경제성을 누릴 설비에 적극적으로 투자해야 함
 - 경험 축적으로 원가절감을 추구해야 함
 - 원가와 총경비의 철저한 통제와 이익을 내기 어려운 거래를 회피하는 노력을 해야 함

② 차별화우위

- 기업이 제공하는 제품이나 서비스, 품질, 기능, 디자인, 상표이미지 등에서 차별화함으로써 경쟁기업에 비해 우위를 점하는 것
- 구매자가 중요하다고 느끼는 속성을 선택해서 그에 맞추어 독특하게 차별화함으로써 높은 가격을 받을 수 있음

3) 경쟁우위의 지속성에 영향을 미치는 요인

① 모방가능성

- 기업의 중요한 자원, 능력이나 핵심역량이 다른 기업들에 의해 복제될 수 있는 정도
- 모방가능성의 정도: 기업능력과 자원의 투명성, 이동가능성, 인과적 모호성, 내부개발 가능성
 - 투명성이 낮을수록
 - 인과적 모호성이 높을수록
 - 이동가능성이 낮을수록
 - 내부개발가능성이 낮을수록

② 지속성

- 기업의 자원, 능력이나 핵심역량이 가치를 감소시키는지 또는 진부한 것인지의 정도
- 자원이나 기업능력이 지속적으로 유지되면 보다 안정적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 반면, 시간의 흐름에 따라 그 가치가 반감되고 진부화되면 경쟁우위는 지속되기 어려움

③ 대체가능성

- 다른 기업이 특정 기업이 보유하고 있는 능력이나 자원을 다른 능력이나 자원에 의해 대체할 수 있는 정도

2. 핵심역량 구축과 경쟁우위

1) 핵심역량과 경쟁우위 비교

- 경쟁력 있는 제품을 여럿 보유하고 있는 기업도 핵심역량 구축에는 낙오하는 경우가 비일비재하다.
- 예) 자체적으로 핵심경쟁역량을 배양하지 않고 순전히 외주에 맡기는 경우 경쟁력 있는 제품을 단기간에 만들어낼 수는 있지만 선두기업으로서의 지위를 유지하기 위해 필요한 기술을 확보하기는 어려움
- 예) 나이키의 경우 생산 활동 전부를 외주에 의존하고 있지만 디자인이나 연구개발과 같은 핵심활동을 여전히 자사에서 도맡아 함으로써 핵심경쟁역량을 잃지 않고 있음

2) 경쟁우위의 진화과정

- **구축기(buildup period), 수혜기(benefit period), 잠식기(erosion period)**

① 구축기

- 성공적인 전략에 힘입어 경쟁우위를 쌓아가는 단계
- 산업에 따라 그 길이가 상이함
- 예) 장비나 유통에 구애받지 않는 서비스 산업의 경우 구축기간이 비교적 짧다.
- 예) 자본집약적 또는 첨단기술산업의 경우에는 신기술의 결함제거, 새로운 생산설비의 가동, 신제품에 대한 소비자의 인지도 증대에 오랜 시간이 걸리므로 구축기간도 훨씬 길어진다.
- 기업으로서는 가능하면 빨리 경쟁우위를 구축할 필요가 있음
(구축기간이 길면 길수록 상대 경쟁기업의 자사의 전략을 파악하고 그 대응방안을 모색할 수 있는 시간적 여유를 많이 갖게 되기 때문임)

② 수혜기

- 성공적인 전략수행으로 구축된 경쟁우위의 이익을 향유하는 시기를 가리킴
- 이익의 확보는 경쟁기업이 반격에 나서서 경쟁력 격차를 좁히는데 걸리는 시간에 좌우됨
- 수혜기가 장기화되면 기업은 높은 수익을 챙길 수 있고 경쟁우위 창출을 위해 들어간 투자비용을 환수할 수 있는 좋은 기회가 됨
- 최고의 전략: 기업이 강력한 경쟁우위와 기나긴 수혜기를 누리 수 있도록 하는 것

③ 잠식기

- 경쟁기업의 반격이 본격화되면 잠식기에 돌입하게 되는데 일개 기업이 보유하고 있는 어떠한 경쟁우위도 궁극적으로는 보다 유능하고 자원이 풍부한 경쟁기업의 모방, 복제 등으로 잠식되기 때문임
- 기업이 애초에 경쟁우위를 유지하기 위해서는 후속전략을 끊임없이 개발할 필요가 있음
- 후속전략의 토대는 수혜기 동안에 마련되어야 하며, 경쟁기업이 최초의 반격을 준비할 무렵에는 이미 실행할 태세가 갖추어져 있어야 함
- 결국 기업이 경쟁우위를 지속적으로 유지하려면 새로운 전략을 연이어 발굴해냄으로써 경쟁기업보다 한발 앞서 나가야 함

11차시. 기업능력의 분석방법

I. 가치사슬분석 모형

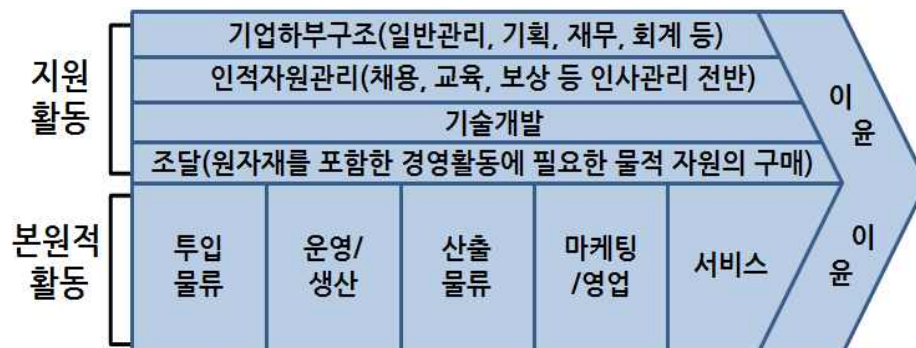
1. 가치사슬의 개념과 구성요소

1) 가치사슬의 개념

- 기업의 경쟁우위를 살피려면 기업의 모든 구성요소를 몇 개의 범주로 세분하여 분석해야 함
- 가치
 - 기업이 공급하는 제품에 대해 구매자가 기꺼이 지불하려고 하는 금액
- 가치사슬
 - 가치사슬은 총 가치(total value)로 구성됨
 - 총 가치는 **가치 활동(value activity)**과 **이윤(margin)**으로 구분됨
 - ① 가치 활동은 소비자에게 가치 있는 제품을 제공하기 위해 기업이 수행하는 활동
 - ② 이윤: 총 가치에서 가치 활동 수행에 필요한 원가를 뺀 차액
- 기업의 일반적인 목적은 총가치가 원가를 초과하는 것
- 따라서 가치를 창조하는 가치 활동을 분석해야 함
- 가치사슬 분석
 - 기능별 분석의 단점을 보완할 수 있는 내부능력의 분석 방법
 - 고객에게 제품을 공급하기 위하여 기업이 수행하는 일련의 활동들을 규명하고 이러한 제반 활동들이 어떻게 상호작용하는가를 체계적으로 파악함으로써 경쟁우위의 원천을 규명할 수 있게 하는 기업능력의 분석도구

2) 가치사슬의 구성요소

- 기업의 경쟁우위는 생산, 마케팅 등 기업이 수행하는 **본원적 활동(주요 활동, primary activities)**과 기술개발 및 인적 자원관리와 같은 **지원활동(보조활동, support activities)**을 통하여 발생한다.
- 본원적 활동과 지원 활동들간의 상호작용을 체계적으로 살펴서 기업의 경쟁우위를 파악할 수 있게 되는데 이것이 가치사슬 분석방법이다.



2. 본원적 활동

1) 본원적 활동의 구성

① 투입물류(inbound logistics)

- 투입요소의 구입·저장·유통에 관련된 활동을 말함
- 자재관리, 저장, 재고관리, 장비사용계획, 공급자에 재주문 등이 포함됨

② 생산/운영 (operations)

- 투입요소를 최종제품 형태로 만드는 활동
- 기계작업, 포장, 조립, 설비유지, 검사, 인쇄, 설비가동 등이 포함됨

③ 산출물류 (outbound logistics)

- 제품을 구매자에게 유통시키기 위한 수집·저장·물적 유통과 관련된 활동을 말함
- 완성품 보관, 자재관리, 운송장비 작업, 주문처리, 유통계획 등이 포함됨

④ 마케팅/영업 (marketing and sales)

- 구매자가 제품을 구입할 수 있게 하고, 그러한 행동을 유도하는 수단을 제공하는 활동
- 광고, 판촉, 판매원 고용, 판매량 할당, 유통경로 선택, 유통경로와의 관계증진, 가격설정 등이 포함됨

⑤ 서비스 (services)

- 제품가치를 유지·증진시키기 위한 활동을 말함
- 정착, 보수, 훈련, 부품공급, 제품조정 등이 포함됨

2) 본원적 활동의 특성

- 본원적 활동을 모두 가치창출에 중요한 역할을 하지만 산업의 특성에 따라 특정 활동이 경쟁우위에 더 중요한 영향을 미치기도 함
 - 유통업자: 물류투입과 물류산출활동이 다른 활동보다 훨씬 중요함
 - 식당이나 소매점을 운영하는 사업자: 물류산출활동이 생략되고 운영활동만이 중시됨
 - 기업대출을 주로 취급하는 은행: 대출금의 이율산정과 상환방법 결정, 대출자의 선별 같은 마케팅과 판매활동이 경쟁우위를 창출하는데 핵심적 역할을 함
 - 복사기나 팩시밀리 같은 사무용 기기 제조업자는 서비스 활동이 경쟁우위를 창출하는데 핵심활동이 되기도 함
- 어느 기업이든 본원적 활동은 정도의 차이는 있지만 경쟁우위를 창출하는데 나름대로 기여하게 됨

3. 지원활동

1) 지원활동의 구성

① 조달(procurement)

- 기업의 가치사슬을 이용하여 기계, 실험설비, 사무장비, 건물 등의 자산과 원재료, 소모 등의 요소를 구입하는 기능 (‘획득’이라고도 함)
- 개별적 본원활동과 전반적 가치사슬을 모두 지원할 수 있음

② 기술개발 (technology development)

- 연구 및 개발 (R&D, research and development)
- 제품과 공정을 향상시키기 위한 노력을 말함
- 개별적 본원활동과 전반적 가치사슬을 모두 지원할 수 있음
- 일반적으로 엔지니어링 개발 부문에서 중요하게 생각되지만 사실 기업의 거의 모든 부문에서 발생하고 있음

③ 인적자원관리 (human resource management)

- 모집, 채용, 훈련, 개발, 보상 등의 활동을 말함
- 개별적 본원활동과 전반적 가치사슬을 모두 지원할 수 있음
- 고도의 전문지식을 요하는 산업에서 중요하게 여겨진다.

④ 기업의 하부구조(infrastructure)

- 일반관리, 기획, 재무, 회계, 법률, 정부관계, 정보시스템 등으로 구성됨
- 개별적 활동을 지원하지 못하고 전체 가치사슬만 지원할 수 있음
- 전화나 통신회사에서 하부구조가 중요한 경쟁우위 요소이다.

2) 지원활동의 특성

- 지원활동은 본원적 활동과 다른 활동에 대해 구입요소기술, 인적자원, 기타 다양한 기능을 공급하며 지원하는 활동을 말함
- 지원활동도 본원적 활동과 마찬가지로 산업의 형태의 비즈니스 모델에 따라 그 중요도가 다르게 인식됨

II. 가치사슬의 연계와 가치시스템

1. 가치사슬의 연계

1) 가치사슬의 연계 개요

- 기업의 경쟁우위를 창출하는 구성요소인 가치활동은 서로 관련성있는 활동이 체계적으로 연결되어 있음
- 독립된 활동의 단순한 집합이 아님
- 연계는 하나의 가치활동이 수행될 때 다른 가치활동과 비용이나 성과 측면에서 관련성을 가지게 된다는 것을 의미함
- 따라서 경쟁우위는 각각의 가치활동에서 발생하기도 하지만 가치활동 간의 연계에서 발생되기도 함

2) 가치사슬 연계의 사례

- 가장 확연히 드러나는 연계는 지원활동과 본원적 활동 간에 이루어지는 연계
예) 기술개발활동인 제품설계활동은 제품제조비용에 영향을 준다.
예) 조달활동의 관행은 투입요소의 품질에 영향을 준다.
- 본원적 활동 간의 연계
예) 반입되는 부품검사를 강화하면 제조과정에서 품질보증비용을 줄일 수 있음
예) 기계유지비용을 늘리면 갑작스런 사고에 따른 작업 중단 시간을 줄일 수 있음

3) 가치사슬 연계를 위한 방법

- 최근에는 정보처리기술의 발전으로 가치 활동 간에 새로운 연계를 찾거나 기존 연계를 조합해서 경쟁우위를 증진시킬 수 있음
- 관행적인 조직흐름을 무시한 전략수립가의 통찰력과 판단이 요구됨

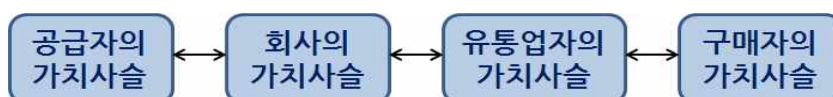
4) 수직적 연계

- 기업의 가치사슬 내에서 뿐만 아니라 공급자나 유통경로의 가치사슬과 기업의 가치사슬 간에도 이루어진다.
- 기업이 생산한 제품의 유통과정상의 가치사슬을 형성하여 기업의 가격결정에 영향을 미친다.

2. 가치시스템

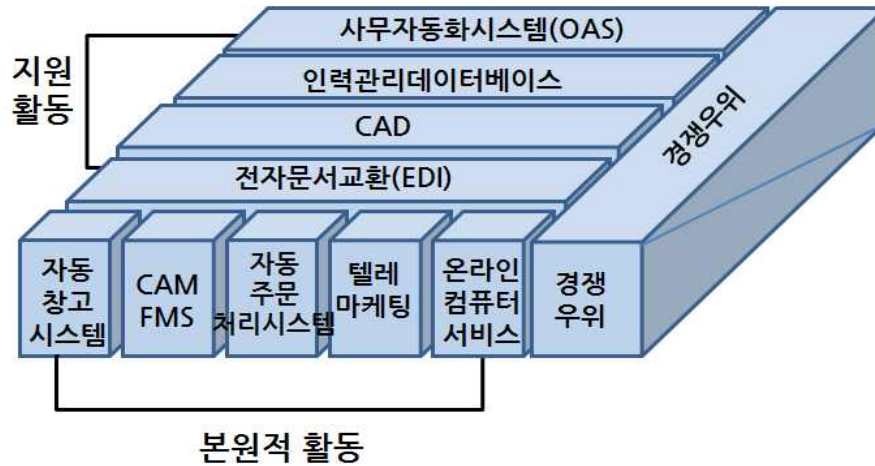
1) 가치시스템 개요

- 한 기업의 가치사슬은 자사, 공급자, 유통업자 그리고 구매자에 이르는 가치사슬의 흐름으로 구성되는데, 이를 **가치시스템**이라 함



2) 가치사슬, 가치시스템, 정보시스템의 활용

- 정보시스템의 전략적 활용은 자사의 가치사슬 활동으로 제한되지 않음
- 전체 가치시스템 측면에서 본다면 정보시스템의 활용은 공급자 가치사슬 활동의 경쟁력을 제고시키거나, 구매자의 가치사슬 활동의 경쟁력을 제고시킴으로써 공급자나 구매자와의 교섭력을 향상시킬 수 있음
- 가치시스템상에서의 정보기술의 전략적 활용



12차시. 전략적 내부요인의 규명과 평가

I. 기능별 분석

1. 기능별 분석의 개요

1) 기능별 분석(functional analysis)

- 기업활동의 근간이 되는 기능부문별로 자사의 강·약점을 분석하는 방법
- 전통적으로 널리 활용되었음

2) 각 기능별 강·약점으로 작용할 요인

- 생산능력: 경험곡선, 규모의 경제, 생산설비 효율성, 공장의 입지조건, 원부자재 조달 등
- 재무능력: 자본조달능력, 재무구조, 자본비용, 자금운용능력 등
- 마케팅 능력: 시장점유율, 제품다양성, 유통경로, 상표충성도, 고객서비스, 가격정책 등
- 기술능력: 신제품 개발, 연구개발인력, 특허보유, 기술개발체계 등
- 인적자원관리능력: 인력의 질, 숙련도, 노사관계, 조직충성도, 전문인력, 인사정책 등
- 경영일반: 경영자의 능력, 조직구조, 조직문화, 기업이미지, 정보시스템 등

⇒ 이 요인들 가운데 자사의 성공에 크게 영향을 미칠 요인이 무엇인지 규명하고, 이러한 요인의 강·약점을 분석하여 전략을 개발하는 것이 바람직함

2. 기능별 분석의 내용 및 기능전략

1) 마케팅 전략

- 사업목표를 달성하기 위해 마케팅 효과와 자원(광고, 브랜드, 유통 등)을 투자하기 위한 계획
- 기업의 성장전략을 지원하기 위해 새로운 고객의 탐색, 신제품 개발의 정보 제공, 광고, 판촉 프로그램의 개발, 유통경로 관리 등의 역할을 수행함

2) 재무 전략

- 자금을 통제함으로써 조직 내에서 전략적 기능을 수행함
- 적절한 부채수준, 지분, 전략지원에 필요한 내부재무, 자금계획, 다양한 내외 이해관계자 그룹의 재무적 관심사에 대하여 의사결정을 하게 됨

3) 생산 전략

- 생산전략은 해당 기업의 장기 경쟁전략을 가장 잘 지원하기 위해 자원활용에 대한 최선의 방법을 결정하는 것
- 바람직한 기업목적을 달성하기 위해 주요 자원이 어디에, 어떻게 할당되어 있는지 포괄적인 문제를 제시함
- 설비, 제품흐름, 기술 등의 상부구조와 계획, 통제시스템, 작업자, 임금, 품질 등의 하부구조에 대한 계획을 수립하여 통제함

4) R&D 전략

- 전략을 효과적으로 수행하는데 있어서 필수불가결한 요소임
- 신제품과 서비스 개발, 장기적인 기업 혁신, 지적재산의 보호, 기업혁신에 필요한 제휴와 협력관계 등에 대한 우선순위를 결정해야 함

5) 인적자원 전략

- 조직과 인적자원 간의 최상의 적합성을 찾는 시도
- 조직과 종업원의 조화, 종업원의 보상, 종업원과의 관련성 등에 초점을 맞추어 함
- 기업이 글로벌화됨에 따라 인적자원관리의 문제는 더욱 복잡해지고 있음

6) 정보시스템 전략

- 기업을 운영하고 계획 및 통제하는데 필요한 기법과 시스템을 조직에게 부여하는 것을 말함
- 잘 설계된 정보시스템은 적절한 시장정보를 제공함으로써 경쟁자보다 공격적인 원가관리를 통한 경쟁우위에 대한 기초를 제공할 수 있음

7) 공급사슬 전략

- 오늘날의 기업의 생산 환경의 문제점 : 글로벌화, 수요와 공급의 불확실성, 제품수명주기의 단축 등
- 이러한 문제를 해결하기 위해 공급사슬 전략이 필요함

8) 구매 전략

- 공급자 선정, 계약과 협상, 분산구매와 일괄구매의 선택과 관련되는 전략

II. 경험곡선 분석과 전략적 내부요인

1. 경험곡선과 원가절감

1) 경험곡선의 등장 배경

- 기업체의 원가가 낮으면 경쟁업체보다 유리한 입장에 있게 되고 따라서 저가격전략을 통하여 경쟁적 우위를 점하는데 기여함
- 원가: 기업체의 경쟁적 우위를 결정하는 중요 요인
- 자사의 경쟁적 위치 평가에 원가를 자세히 분석할 필요가 있음
- 원가 분석을 위한 대표적인 기법: 경험곡선 분석
- 경험곡선은 1960년대 보스턴컨설팅그룹(BCG)이 개발한 개념

2) 경험축적과 원가절감

① 경험곡선 개요

- 기업체가 생산경험을 축적함에 따라 부가가치비용은 절감된다는 이론
- 기업체가 생산 경험을 쌓을수록 원가가 절감된다는 것
- 경험곡선이론의 의하여 경험축적에 따른 원가절감은 대체로 누적생산량이 2배가 될 때 단위당 원가가 일정한 비율로 감소됨 (80% 경험곡선, 90% 경험곡선 등)

② 원가절감

- 경험곡선에 적용되는 원가는 구매원가를 제외한 모든 부가가치비용을 포함한다.
- 인건비, 간접생산비용, 광고, 판촉, 유통, 운수, 판매, 일반관리 등
- 구매원가와 구매비용은 경험곡선에서 제외되었지만 생산경험축적에 따라 이 부분도 절감된다는 것이 일반적인 인식

3) 원가절감의 원인

① 학습효과

- 경험축적에 따른 학습효과가 자연스럽게 원가절감으로 연결됨
- 학습효과는 생산뿐만 아니라 판매, 사무, 관리 등 다른 여러 부문에도 적용됨

② 기술축적

- 경험이 축적되면 새로운 기술의 도입 또는 개발의 가능성이 높아지고 활용능력도 높아짐
- 기술은 생산기술 뿐만 아니라 컴퓨터와 사무자동화 등 사무, 관리 분야의 정보기술도 포함한다.

③ 제품개조

- 생산경험이 축적될수록 제품은 점점 개선됨
- 제품은 점차 간소화되어 부품의 수는 감소하고 제품의 크기는 작아지며 원자재도 경제적인 재료로 대체됨

④ 규모의 경제

- 일반적으로 생산용량이 클수록 제품단위당 원가는 낮아짐

- 일반관리와 시설 등의 고정비용도 기업체의 규모가 클수록 제품단위당 배분원가는 낮아짐
- ⇒ 기업체의 경쟁적 우위가 어디에 있는지 구체적으로 이해하는데 도움이 됨
- ⇒ 경쟁적 우위를 전략화하는 데에도 도움이 됨

2. 전략적 내부요인의 규명과 평가

1) 전략적 내부요인 개요

- 기업능력 분석은 '전략적 내부요인' 규명을 바탕으로 해야 하며 이에 따라 평가되어야 함
 - 전략적 내부요인(strategic internal factors): 기업의 경쟁우위 획득과 유지에 중요한 영향을 미치는 요인
- 일반적으로 전략적 내부요인의 규명과 평가는 기업능력분석과 동시에 이루어지게 됨
- 내부능력은 절대적인 기준에 의해 평가되는 것이 아니라 기업이 처한 환경이나 경쟁자와의 비교를 통해 평가될 수 있음

2) 기업의 내부능력 평가 방법

① 과거성과와의 비교

- 과거 해당시점의 이익률, 성장률 등의 성과지표를 현재의 성과지표와 비교하는 것
- 한계
 - 경쟁우위의 원천으로 작용하는 요인을 명확히 규명할 수 없음
 - 경기상승 등 외적인 요인에 따라 성과가 향상된 경우도 있기 때문에 과거성과와 비교로 내부능력의 강약점을 평가하는 데에는 한계가 있음
 - 오랜 근무경험이 있는 경영자나 관리자들은 내부 상황에 매우 익숙하기 때문에 객관적인 평가가 어려움

② 산업진화단계에 따른 평가

- 산업진화단계별로 성공요인을 분석하고 이에 따라 내부능력의 강약점을 평가하는 것
- 특정산업에서의 성공요건은 시간의 흐름에 따라 변하게 되는데 이를 반영하는 관점
- 도입기 → 성장기 → 성숙기 → 쇠퇴기
- 산업발전단계에 따라 성공을 결정하는 기업의 내부요인들이 달라짐

③ 경쟁자와의 비교

- 기존경쟁자와 잠재적 경쟁자가 기업능력을 비교함
- 기업의 핵심능력을 경쟁사와 비교함으로써 자사의 강점을 최대한 활용할 전략을 선택해야 함
- 장점: 자사의 어떤 요인이 강점이고 어떤 요인이 약점인지 명확히 파악할 수 있음

④ 산업 내의 핵심성공요인 비교

- 환경분석의 결과에서 성공에 영향을 미치는 주요 요인을 도출하고 이러한 핵심성공요인에 따라 기업의 내부능력을 평가하는 방법
- 장점: 환경분석의 결과와 내부능력의 평가를 상호 연계하여 평가하는 것이 가능하며 그 결과를 전략수립에 직접적으로 반영하는 것이 용이함

- ⇒ 4가지 방법들은 상호배타적이기보다 상호보완적인 관점에서 이해해야 함
- ⇒ 따라서 기업의 내부능력평가는 산업진화단계와 환경분석의 결과에서 핵심성공요인을 도출하고 이 요인들에 대해 경쟁사와 비교하여 자사의 강점과 약점을 도출하는 것이 바람직한 방법

13차시. 전략사업단위 및 SWOT 분석

I 전략사업단위

1. 전략사업단위의 개념

1) 전략사업단위(SBU, Strategic Business Unit)의 의미

- 사업부전략의 수립과 실행의 기본단위
- 사업부전략을 명확히 이해하려면 전략사업단위에 대해 명확히 이해해야 함

2) 전략사업단위의 개념 [이것만은 꼭]

- 특정사업에 대한 전략적 의사결정을 일관성 있게 수립, 실행할 수 있는 사업단위
- 명확한 전략이 있으며 그 사업단위의 성과에 책임을 지는 경영자가 있는 하나의 조직단위
- 다각화된 기업이 각 사업의 특성에 맞는 전략이 개발될 수 있도록 조직단위를 나누고, 전략수립과 실행의 권한과 책임을 조직단위별로 분권화하는 과정에서 형성됨

3) 전략사업단위의 요건

- ① 전략사업단위는 다른 전략사업단위와 구별될 수 있는 독자적인 사업과 분명한 목표가 있어야 함
- ② 전략사업단위는 분명한 경쟁자가 있어야 하며 시장에서 독자적인 능력을 가진 경쟁자로서 자격이 있어야 함
- ③ 전략사업단위의 경영자는 기술, 생산, 마케팅, 자금 등의 수단을 사용하여 전략과 성과에 책임을 지고, 해당사업단위의 이익에 영향을 미칠 요인을 통제할 수 있어야 함
- ④ 해당 사업단위의 전략실행에서 주체가 될 수 있어야 함

2. 전략사업단위의 선정

- 기업에서 적절한 전략사업단위를 선정하는 것은 중요하면서도 쉽지 않은 과제

1) 전략사업단위의 올바른 선정이 중요한 이유

- 치열해진 경쟁 + 다양한 경쟁자 등장
 - ⇒ 경쟁자의 전략을 적절히 대응할 수 있는 사업단위의 선정이 요구됨
- 전략사업단위의 선정은 효과적인 경쟁전략의 수립에 직접적인 영향을 미친다.
 - 상이한 경쟁전략을 필요로 하는 사업 단위들을 하나의 전략사업단위로 묶는 경우에는 올바른 경쟁전략의 수립이나 전략의 효과적인 실행이 어려워진다.
- 적절한 전략사업단위의 선정은 전사적 전략(corporate strategy)의 수립 및 실행에 중요함
- 전략사업단위가 올바른 설정
 - 기업의 전체 측면에서의 자원배분이나 시너지 창출 기회인식이 용이함
 - 사업의 포트폴리오 평가를 토대로 각 전략사업단위에 투자 확대나 철수 같은 전략적

의사결정이 용이해짐

2) 전략사업단위의 설정 방법

- 좁은 범위의 전략사업단위: 개별제품이나 브랜드 수준에서 형성될 수도 있음
- 넓은 범위의 전략사업단위: 유사한 제품군이나 산업 전체 수준에서도 형성될 수 있다.
- 예) 가전회사의 경우
 - 세탁기, TV, 냉장고 등 각 제품 부문이 하나의 전략사업단위가 될 수 있음
 - 가전제품들이 하나의 전략사업단위에 속할 수도 있음

3) 전략사업단위 설정 시 유의할 점

- ① 전략사업단위를 어느 수준에서 정의할지에 대한 논의가 되어야 함
 - 너무 넓은 범위로 정의할 경우
 - 유사하지 않은 사업들이 전략사업단위로 정의됨
 - 본래의 전략사업단위의 개념에 합당하지 않게 됨
 - 너무 좁은 범위로 정의할 경우
 - 전략사업단위의 수가 너무 많아 비효율성이 증가함
 - 독자적인 사업이 불가능한 경우가 있음
- ② 전략사업단위가 조직구조와 일치되게 하는 것이 바람직함
 - 전략은 조직을 통해 실행되므로 전략사업단위는 기업 내에서 비교적 자율적, 독립적인 조직단위로 설정되어야 함
 - 전략사업단위의 선정
 - 외부환경, 내부특성, 적정규모 같은 요인분석
 - 최종적으로는 경영자의 판단에 따라 이루어지므로 경영자의 통찰력이 중시됨

II SWOT 분석

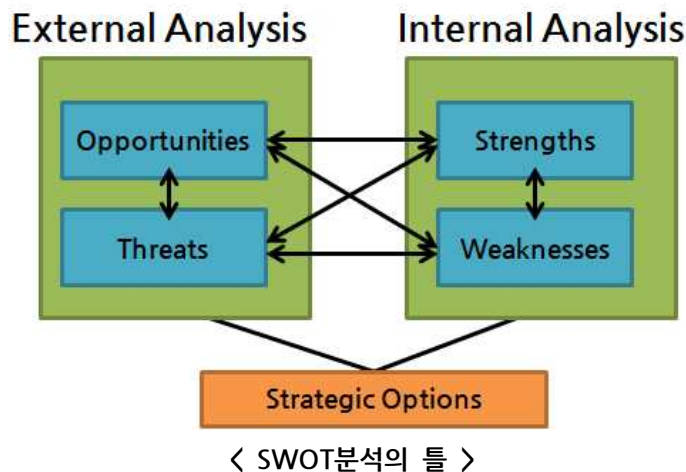
1. SWOT 분석의 개념과 역할

1) SWOT 분석의 개념 [이것만은 꼭]

- 외부환경의 기회요인(O)과 위협요인(T)을 파악하고 기업 내부의 강점(S)과 약점(W)을 분석한 후 전략적 대안을 도출하는 분석방법
- 강점(Strengths), 약점(Weaknesses), 기회(Opportunities), 위협(Threats)의 첫 글자 조합
- '적을 알고 나를 알면 백번 싸워도 위태롭지 아니하다(知彼知己 百戰不殆)' <손자병법>
- '자신의 강점을 적의 약점에 집중시키는 것' <영국의 군사전략가 리델 하트(Lidell Hart)>
- 강점과 약점: 자원기반관점에서 규명한다.
- 기회와 위협: 환경기반관점에서 규명한다.

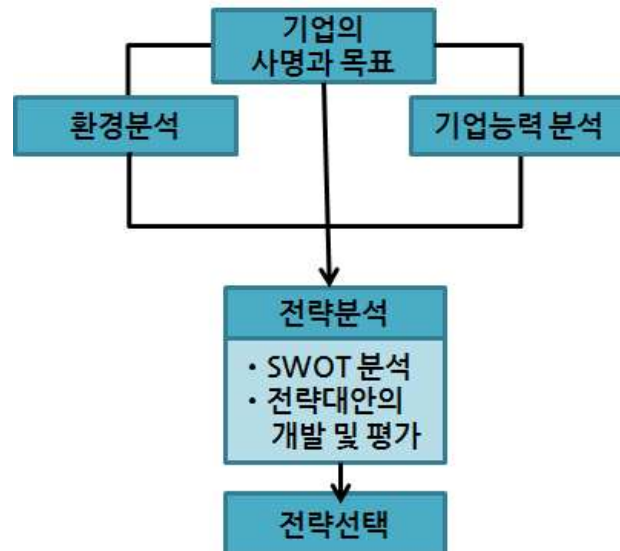
2) SWOT 분석의 장점

- 분석 자체가 간단 명료하게 정리되기 때문에 쉽게 문제점을 파악할 수 있음
- 내부와 외부의 모습을 동시에 파악할 수 있기 때문에 장기적 안목에서도 유리함



3) SWOT 분석의 역할

- 다음과 같은 질문에 답을 제시한다.
 - ① 우리 회사는 어떠한 강점에 바탕을 두고 전략을 개발해야 하는가?
 - ② 우리의 약점 중 가장 취약한 부분은 무엇이며 환경의 기회를 선취하는데 장애가 되는 요인은 무엇인가?
 - ③ 우리의 약점을 보완할 수 있는 전략은 무엇인가?
 - ④ 환경의 기회를 활용할 수 있는 우리의 강점은 무엇인가?
 - ⑤ 가장 우려되는 환경의 위협요인은 무엇이며, 이에 대처하기 위한 전략방안은 무엇인가?



〈 전략수립과정에서 SWOT분석의 역할 〉

2. SWOT 분석의 기본 전략 [이것만은 꼭]

1) SO 전략 (강점. 기회 전략)

- 자신의 강점을 발휘하여 기회를 활용할 수 있도록 하는 전략
- 내외부적으로 유리한 상황을 활용하는 방안
- 예) 성장위주의 공격적 전략

2) ST 전략 (강점. 위협 전략)

- 기업이 당면한 위협을 피하면서 자신의 강점을 이용할 수 있도록 하는 전략
- 예) 현재 종사하고 있는 산업에서의 치열한 경쟁을 피해 새로운 시장을 개척하는 다각화 전략

3) WO 전략 (약점. 기회 전략)

- 기업의 약점을 극복함으로써 기회를 활용할 수 있도록 하는 전략
- 예) 내부적 약점을 보완하여 보다 효과적으로 시장기회를 추구하는 전략적 제휴 또는 우회전략

4) WT 전략 (약점. 위협 전략)

- 약점을 최소화시켜 위협을 극복하는데 주안을 두고 있는 전략
- 예) 내외부적으로 불리한 상황을 극복하기 위해서 기업은 사업을 축소하거나 기존시장으로부터 철수하는 등 방어적 전략을 취하는 경우가 많음

❖ SWOT 분석의 전제: 환경의 기회와 기업의 강점은 최대한 활용하면서 기업의 약점과 환경의 위협을 최소화하는 것이 전제가 됨

| | | 내부 전략적 요소 | |
|-----------|----|-----------|---------|
| | | 강점 | 약점 |
| 외부 전략적 요소 | 기회 | 강점·기회전략 | 약점·기회전략 |
| | 위협 | 강점·위협전략 | 약점·위협전략 |

3. 효과적인 SWOT 분석과 한계

1) 효과적인 SWOT 분석

- 간단해야 함
- 강점과 약점은 가능한 한 산업의 주요 요소와 관련시켜야 함
- 강점과 약점은 경쟁적인 말로써 표현되어야 하고, 가능하다면 무엇에 '적합'한지 재확인해야 함
- 분명하게 표현되어야 하고, 무감동적인 말은 피해야 함
- 기업의 희망사항과 현재 상황을 구별해야 함, 차이점이 현실적이어야 함
- 기업과 경쟁기업의 강점과 약점은 실질적인 것이 중요함

2) SWOT 분석의 한계

- 리스트가 길어질 수 있음
- 역량을 반영할 때 가중치를 두지 않음
- 모호한 말들이 사용됨
- 단일 요소를 두 범주에 둘 수 있음 (예 - 강점이 또 다른 형태의 약점이 될 수 있음)
- 분석자는 자료로써 견해를 검증할 의무가 없음
- 단지 단일 수준의 분석에 지나지 않음
- 전략수립 시 논리적으로 연결되지 않음
- 가장 일반적인 잘못: SWOT 분석의 결과물이 무조건 '옳다'라고 확신하는 것

14차시. 본원적 경영전략

I 본원적 경영전략 개요 및 원가우위전략

1. 본원적 경영전략 개요

1) 본원적 전략의 등장 배경

- 기업은 경쟁자에 비해 많은 강점과 약점을 가지고 경쟁하지만 **원가우위**와 **차별화우위**라는 두 가지 기본적인 경쟁우위가 있음
- 원가우위를 통한 **원가우위전략**, 차별화우위를 통한 **차별화전략**과 함께 **집중화전략**이 결합되면서 본원적 경영전략의 개념이 완성됨
- 본원적 전략(generic strategy)은 기업이 특정 산업에서 경쟁자에 대해 경쟁우위를 획득함으로써 산업 내에서 평균 이상의 성과를 얻기 위한 경쟁방법으로 마이클 포터가 주창했음
- 본원적 전략은 **사업부수준에서의 전략(사업전략)**으로서 경쟁전략 또는 본원적 경쟁전략이라고도 함

2) 본원적 전략의 유형

- 본원적 전략은 경쟁우위의 원천이 원가우위인지 차별화우위인지에 따라, 그리고 경쟁영역이 산업전체인지 산업 내의 특정 영역인지에 따라 세 가지로 분류됨
- 이 세 가지 전략이 본원적 경쟁전략이라는 이유는 산업의 특성과 무관하게 나타날 수 있기 때문임

| | | 전략적 우위요소 | |
|--------|----------|----------|------|
| | | 고객인식제품특성 | 원가우위 |
| 전략적 목표 | 산업전체 | 차별화 | 원가주도 |
| | 산업의 특정부분 | 집중화 | |

3) 경쟁우위의 원천

- 각 본원적 전략은 경쟁우위의 원천이 다름
 - 경쟁우위를 얻을 수 있는 전략적 목표 영역의 선택
 - 목표영역에서 창출 가능한 경쟁우위의 형태(요소)를 선택
- 경쟁우위 원천에 따른 분류
 - 원가우위전략, 차별화전략: 산업의 광범위한 영역에서 경쟁우위를 추구함
 - 집중화전략: 세분화된 영역에서 원가우위 또는 차별화우위를 추구함

4) 본원적 전략 적용의 유의사항

- 경쟁우위가 어떠한 전략에서나 중심이 됨
- 경쟁우위를 얻기 위해 기업이 신중한 전략적 선택을 해야 함
- 기업이 경쟁우위를 얻기 위해서는 자신이 추구하는 경쟁우위의 형태와 경쟁우위를 획득하는 사업영역에 대해 결정해야 함
- 마이클 포터는 원가우위전략과 차별화전략은 서로 상반된 전략으로 어중간한 것은 결국 차별화와 원가우위를 모두 얻지 못하는 잘못된 전략이라고 보았으나 실제로는 원가우위를 지향하면서도 차별화에 성공하는 경우가 있음

2. 원가우위전략

1) 원가우위전략의 내용 [이것만은 꼭]

- 특정 기업에서 원가를 낮추기 위한 일련의 기능별 정책을 통해 산업 내에서 원가상의 우위를 달성하는 전략
- 경험곡선의 개념을 기본 전제로 함
- 원가우위를 확보하기 위한 구체적인 방법
 - 적정규모의 설비 건설
 - 경험에 의한 원가절감 추구
 - 원가와 총 경비에 대한 엄격한 통제
 - 한계고객과의 거래 회피
 - R&D, 서비스, 영업인력, 광고 등에서 원가 최소화
- 여러 가지 기능분야에서 원가절감의 목표를 달성하려면 원가통제에 대한 경영자의 지속적인 관심이 필요함

2) 원가우위를 확보한 기업의 장점

- 경쟁이 심한 경우에도 산업 전체의 평균보다 높은 수익을 얻을 수 있음
- 강력한 구매자로부터 보호받을 수 있음 (가격마진의 폭이 크기 때문)
- 강력한 공급자로부터 보호받을 수 있음 (투입비용 증가가 탄력적이기 때문)
- 규모의 경제 또는 원가상의 이점의 형태로 그 기업에 강력한 진입장벽을 제공하여 잠재적 경쟁자의 진입을 막을 수 있음
- 대체품에 대해서 경쟁기업들보다 우월한 위치에 설 수 있음

3) 원가우위전략의 효과적인 상황

- 산업 내 기업들 간의 경쟁이 주로 가격경쟁에 바탕을 두고 이루어질 때
- 제품이 표준화된 일용품으로 구매자들이 시장에서 쉽게 구입할 수 있는 경우
- 제품을 차별화할 수 있는 여지가 많지 않거나 제품의 차별화가 고객에게 큰 의미를 주지 않는 경우
- 대부분의 고객들이 제품을 동일한 목적으로 사용하여 제품에 대한 요구조건이 별 차이가 없는 경우
- 제품의 전환비용이 낮은 경우
- 고객의 규모가 크고 가격인하에 협상력이 강한 경우

4) 원가우위의 원천 [이것만은 꼭]

① 기업 활동 간 관련성

- 기업 내 여러 활동들 간에 원가절감을 위해 관련 정책을 공동운영할 수 있음
- 한활동에서 의도적으로 원가를 높임으로써 다른 활동에서의 원가를 낮출 수 있음
- 예) 품질검사활동과 애프터서비스 활동
 - 품질검사 활동을 강화 → 애프터서비스 활동에 드는 원가를 절감 → 소비자에게 좋은 이미지를 심어줌 → 더 많은 제품을 판매

② 사업부 간의 상호관련성

- 기업 내 다른 사업단위와의 상호관련성도 원가에 영향을 미치게 됨
- 어떤 활동이 기업 내 다른 사업단위와 공동으로 수행되는 경우 원가절감을 상당히 할 수 있음
- 예) 공동 브랜드, 공동 유통경로, 공동의 부품 등을 사용하여 원가 절감 효과

③ 수직적 통합

- 기업 활동에서 수직적 통합의 정도도 원가에 영향을 미치게 됨
- 예) 기업이 자체적으로 정보시스템을 운영하는 경우 외부 용역회사 이용보다 운영비용을 절감할 수 있음
- 예) 자체 운송차량을 갖고 있다면 원자재 투입활동이나 수송활동의 비용이 절감될 수 있음
- 전문기업에 아웃소싱하는 것과 비교 분석해야 함

④ 규모의 경제

- 많은 제품을 생산함으로써 기업 활동을 효과적으로 수행할 수 있는 능력
- 광고활동이나 R&D 활동 등에서 발생한 원가를 보다 많은 생산량에 분산시킬 수 있는 능력
- 제품생산량 증가와 함께 추가되는 간접비가 제품생산량에 비해 적게 증가하거나 기업 활동이 더욱 효율적으로 되는 경우에도 나타남
- 규모의 증가에 따라 나타나는 복잡성 때문에 기업활동에서 규모의 비경제가 나타날 수도 있음 (예, 환경변화에 빨리 반응해야 하는 패션산업, 큰 조직에서는 능률이 저하되는 전문서비스업에서 많이 나타남)

⑤ 학습효과

- 학습효과와 효율이 증대되므로 각 활동의 원가는 감소함
- 설비배치의 변경, 일정 계획의 개선, 노동생산성 향상, 생산을 용이하게 만드는 제품설계의 변경, 공정에 적합한 원자재 구매 등

⑥ 경험곡선 효과

- 누적된 경험이 늘어날 때마다 생산원가가 감소되는 현상

⑦ 입지

- 입지선정은 전략적 선택의 결과이지만 기업의 성장배경이나 주요 투입요소의 소재지, 기타 다른 요소의 영향을 받기도 함
- 입지에 따라 근로자의 인건비, 경영자의 인건비, 연구개발요원의 인건비, 원자재, 에너지 및 기타 요소의 가격이 다름
- 임금수준과 세율은 나라마다 다르며 도시마다 다를 수도 있음
- 지역의 사회간접자본이 얼마나 잘 갖추어졌는지
- 기후, 문화적 규범, 취향 등도 입지에 따라 달라지는데 이러한 요인은 제품에 대한 소비자의 요구에 직접 영향을 미치기도 하며 기업 활동의 수행방법을 바꿀 수도 있음

II 차별화전략과 집중화전략

1. 차별화전략

1) 차별화전략의 내용 [이것만은 꼭]

- 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 산업 전반에 걸쳐 그 기업이 독특하다고 인식될 그 무엇을 창조하는 전략
- 차별화 대상: 고객 서비스, 디자인, 상표 이미지, 기술 등
- 한 기업이 여러 분야에서 차별화할 수도 있음
- 경쟁기업이 차별화된 기업의 특성을 극복해야 할 필요성 때문에 진입장벽은 점점 높아짐

2) 차별화의 원천 [이것만은 꼭]

① 일반적인 차별화정책

- 차별화우위를 창출하기 위해 기업이 선택할 수 있는 전형적인 정책: 제품의 외양, 성능이나 서비스(신용, 배달, 수리) 같은 보편적인 것뿐만 아니라 투입물의 품질, 종업원들의 기술, 경험 및 교육, 훈련 수준, 기계장비의 정확성, 공장의 자동화 정도 등

② 수직적 통합

- 외부공급 대신 내부공급으로 서비스를 제공하면 경쟁자에 비해 독특한 서비스를 제공할 수 있음

③ 기업 활동 간의 관련성

- 한 가지 활동을 수행하는 방법이 다른 활동의 성과에 영향을 준다면 이러한 관련성을 통해 차별화우위를 창출할 수 있다.
- 예) 배달시간 - 주문 처리 속도, 주문을 받는 빈도에 따라 결정됨
- 예) 판매원과 서비스 조직 간의 조정: 소비자들에게 더욱 높은 수준의 서비스를 제공할 수 있음
- 불량품 검사 활동의 경우 불량품에 영향을 주는 모든 활동을 조절함으로써 불량비율을 줄일 수 있음

④ 입지

- 예) 시중은행은 고객의 입장에서 가장 편리한 장소에 지점이나 자동현금 출납기를 설치해야 함

⑤ 사업단위 간의 상호 연관성

- 계열회사끼리 활동을 공유함으로써 차별화우위를 창출할 수 있음
- 금융업은 보험과 다른 금융상품 판매를 동일한 판매조직에서 담당

2. 본원적 전략의 위험부담

1) 원가우위에 따른 위험요인

- 과거의 투자나 교육훈련을 헛되이 만드는 기술상의 변화
- 모방이나 최신시설 투자로 산업의 신규 진입자나 추종자들이 저원가를 가능하게 하는 기술이나 요소를 터득하는 경우
- 원가에 지나치게 주의를 기울여서 생산과 마케팅의 변화를 깨닫지 못하는 경우
- 경쟁기업의 상표이미지나 기타의 비가격경쟁요소를 상쇄하기에 충분한 가격 차이를 보장해 주던 기억능력의 감소

2) 차별화에 따르는 위험요인

- 저원가 전략을 채택한 경쟁기업과의 가격차이가 너무 커서 상표충성도가 제 역할을 못하는 경우, 구매자는 낮은 가격에 이끌려 차별화전략을 채택하는 기업의 제품특성, 서비스, 제품이미지 등의 일부를 포기하게 됨
- 구매자의 차별화요소에 대한 욕구가 줄어들 수 있음. 이러한 현상은 구매자가 더욱 많은 정보로 합리적인 판단을 하게 될수록 현저하게 나타남
- 모방에 따라 차별화는 더욱 줄어들 수 있음

3) 원가우위와 차별화의 동시달성

- 마이클 포터는 초기에 두 가지 본원적 전략인 원가우위전략과 차별화전략은 양립할 수 없다고 주장하였으나 현실적으로 차별화전략과 원가우위전략을 동시에 달성하는 기업들이 존재함

3. 집중화전략

1) 집중화전략의 내용 [이것만은 꼭]

- 특정 구매자집단이나 특정 제품 또는 지역적으로 제한된 시장만을 집중적인 목표로 삼는 전략
- 산업 전체가 아니라 특정 시장영역을 대상으로 한다는 점에서 원가우위전략이나 차별화전략과는 다름
- 고객들의 독특한 욕구를 표출한 틈새시장(niche market)을 선택하는 것
- 틈새시장: 지리적 영역, 제품사용에서의 특정 욕구, 고객유형 등에 따라 정의될 수 있음
- 집중화전략을 사용하는 기업은 대체로 규모가 작고, 한정된 제품, 시장 영역에서 차별화 또는 원가우위를 통해 경쟁우위를 획득할 수 있음

2) 집중화전략이 효과적인 경우와 위험요인

① 집중화전략이 효과적인 경우

- 산업 내 이직절인 세분시장들이 상당수 존재할 경우
- 세분시장이 산업 내 선도 기업들의 성공에 중요하지 않을 경우
- 세분시장의 성장잠재력이 크거나 수익성이 높은 경우

② 집중화전략의 위험요인

- 기술변화나 소비자 기호의 변화에 의해 틈새시장이 사라지고 전체산업에 동화되는 경우
- 차별화기업들이 집중화기업들의 고객요구를 충족시킬 수 있는 제품을 공급하는 경우
- 경쟁기업이 집중화기업들의 목표가 되는 특정 시장영역에서 더욱 세분화된 목표시장을 설정하고 이를 공략함으로써 더욱 집중적인 전략을 추구하는 경우
- 넓은 시장을 대상으로 경쟁하는 기업들과의 가격차이가 특정 시장에 집중하여 얻는 원가상의 이점이나 차별화를 상쇄하는 경우

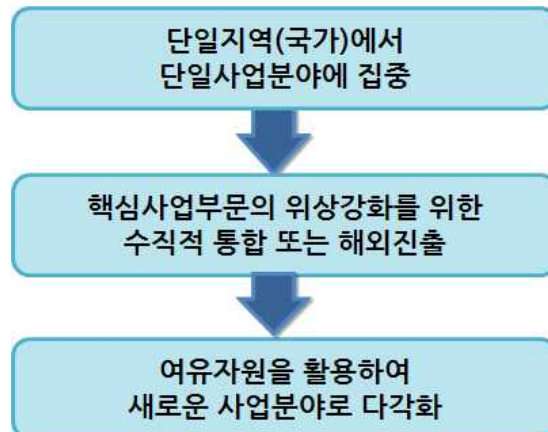
15차시. 기업의 성장과 발전 및 수직적 통합

I 기업의 성장과 발전

1. 기업성장의 단계

1) 기업성장의 일반적인 단계

- 특정지역이나 제한된 시장을 대상으로 소규모의 단일사업을 시작함
- 제품수가 적고 자본도 부족하여 시장에서의 경쟁지위도 약함
- 기업의 전략적 목표는 매출증대로 시장점유율을 높이고 단골고객을 확보하는 것
- 확보된 수익과 자금조달을 통해 제품라인을 확대함으로써 고객 계층을 늘림
- 시장기반을 구축한 후 특정지역에서 전국적으로 시장범위를 확대하고, 해외로 진출
- 원료 및 중간재 확보나 마케팅 및 유통 같은 부문들이 기억성과나 경쟁력에 중요한 영향을 미칠 경우 **수직적 통합**을 통해 관련 부문을 **내부화**하게 됨
- 기존산업에서 성장이 한계에 도달하면 축적된 내부자원을 활용하여 **관련사업**이나 **비관련 사업**으로 **다각화**하여 성장을 도모함



< 기업 성장·발전의 일반적 단계 >

2) 모든 기업이 동일한 과정을 거치지 않는 이유

- 모든 기업이 전 세계시장으로 진출하는 것을 목표로 삼지는 않음
- 치열한 시장경쟁이나 자원부족, 시장확대에 따르는 위험부담 등으로 시장의 지역적 확대는 적절한 단계에서 그칠 수도 있음

2. 단일사업의 이점과 위험

1) 단일사업에 집중하는 기업

- 다각화에 의존하지 않고 해당 사업분야에서 경쟁우위 확보를 통해 지속적인 성장을 달성하는 경우도 있음
- 예) 맥도날드, 코카콜라, 페더럴 익스프레스 등

2) 단일사업에 집중함으로써 얻는 이점

- 조직 전체의 역량을 하나의 사업에 집중할 수 있음
- 경영자는 단기적 이익에 집착하지 않고 해당분야의 장기적인 경쟁우위 획득에 집중할 수 있음
- 생산기술의 개선이나 혁신적인 제품개발이 원활해짐
- 경험축적으로 각 분야의 활동에서 원가절감이 가능해짐

3) 단일사업에의 집중에 따르는 위험

- '계란을 한 바구니에 담는 것'
- 산업이 침체하고 쇠퇴하는 경우와 같이 산업환경이 불리해지면 성장을 지속하기 힘들며 수익성이 악화될 가능성이 높음
- 수익성의 악화는 비전 상실로 이어져 구성원들의 사기가 저하되고 기업전체를 침체에 빠뜨릴 수 있음
- 고객기호의 변화, 기술혁신이나 대체품 출현 등은 기업의 존립기반을 위협할 수 있음

3. 기업의 성장전략

1) 기업의 성장전략 개요

- 기업의 성장은 사업분야와 시장영역의 선택으로 나눌 수 있음
- 사업분야의 선택
 - ① 단일사업부문에의 집중
 - ② 기존사업과 수직적으로 관련된 사업부문으로 진출(수직적 통합)
 - ③ 새로운 사업분야로 진출(다각화)
- 시장영역의 선택
 - ① 국내시장에서의 경쟁
 - ② 해외진출을 통한 국제시장에서의 경쟁(국제화)
- 따라서 기업의 성장유형은 제품·시장 영역(product-market scope)의 선택문제로 귀결됨
 - ① 시장침투: 기존제품으로 기존시장에서 시장점유율을 제고
 - ② 제품개발: 기존시장을 대상으로 새롭고 다양한 제품을 개발
 - ③ 시장개발: 기존제품으로 시장영역을 확대
 - ④ 다각화: 새로운 제품으로 새로운 시장을 개척

| 시장 \ 제품 | 기존제품 | 신제품 |
|---------|------|--------|
| | 기존시장 | 새로운 시장 |
| 기존시장 | 시장침투 | 제품개발 |
| 새로운 시장 | 시장개발 | 다각화 |

2) 성장전략의 유형

① 시장침투

- 기존시장에서 기존제품을 가지고 경쟁할 때에도 매력적인 성장기회가 존재함
- 기존시장에서 기존제품으로 어느 정도 기반을 구축한 기업은 경험, 지식, 자원 등을 충분히 활용하여 성장을 도모할 수 있음
- 기업의 단기적 성장에 가장 효과적이며 위험이 작은 방법
- 방법: 시장점유율 증대, 제품사용의 증대, 기존제품 사용자에게 대한 제품의 새로운 용도제공

② 시장개발

- 기존제품을 확대된 지리적 영역에 공급하거나 새로운 용도를 개발함으로써 대상고객층을 확대하는 방법으로 시장의 성장을 도모하는 전략
- 예) 어린이 간식용으로 개발된 음식을 안주용으로 용도를 확대, 수출을 통해 공급지역을 국제적으로 확대 등
- 맥도날드, 코카콜라, 비자카드 등이 이러한 방법으로 지속적으로 성장하는 기업

③ 제품개발

- 기존시장에 새로운 제품을 공급함으로써 성장을 도모하는 방법
- 방법: 제품의 기능을 추가, 제품라인을 확대, 신제품을 개발 등

④ 다각화

- 시장침투, 시장개발, 제품개발 전략을 통한 성장추구는 한계가 있게 마련
- 완전히 새로운 사업부문에 진출함으로써 성장을 도모함
- 방법: 수직적 통합, 다각화

II 수직적 통합

1. 수직적 통합의 개념

1) 수직적 통합의 개요

- 가치사슬의 여러 활동 중 어떤 활동에 기업 스스로가 참여하고 어떤 활동을 다른 기업에게 의존하는가는 기업에 따라 상이함
- 기업이 참여하고 있는 가치사슬과 단계 수에 따라서 수직통합의 수준이 결정됨
- 참여하는 활동의 수가 많을수록 더 많이 수직통합된 기업이며, 이 수가 적을수록 덜 수직통합된 기업
- 수직적 통합 = 수직통합
- 수평적 통합: 동일 업종의 기업이 동등한 조건하에서 합병·제휴하는 일

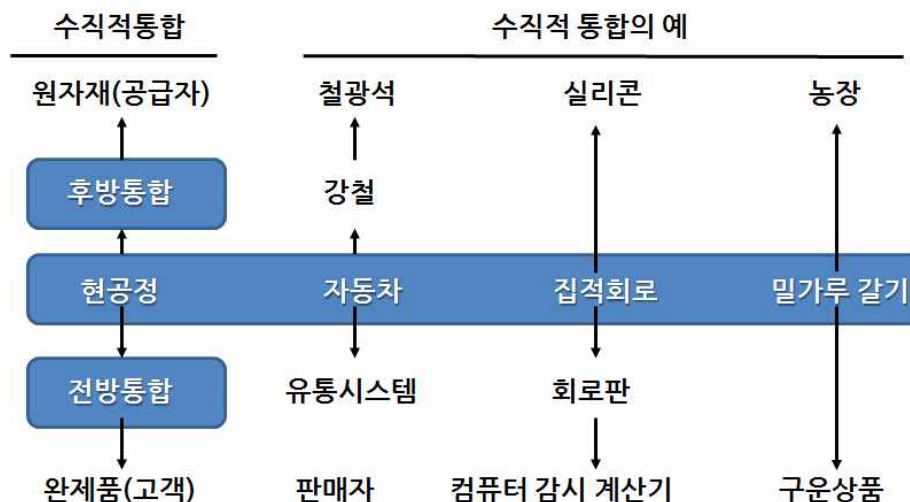
2) 수직통합의 수준과 방향

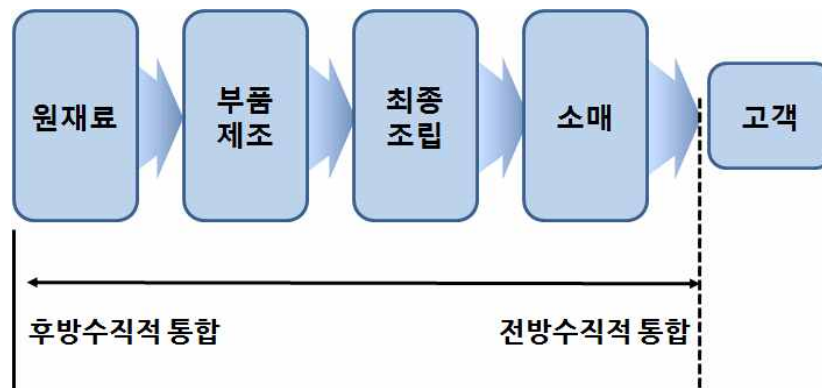
① 전방수직통합(forward vertical integration)

- 제품이나 서비스의 최종소비자에 더 가까이 있는 활동단계로 확장하는 전략
- 기업의 가치사슬에서 앞으로 나아가는 경우
- 유통시스템, 애프터 서비스, 유통업체 측의 활동들을 기업의 영역 내로 끌어들이는 전략

② 후방수직통합(backward vertical integration)

- 제품이나 서비스의 최종소비자에 더 멀리 있는 활동단계로 확장하는 전략
- 기업의 가치사슬에서 거슬로 올라가는 경우
- 강철, 철광석과 같은 원자재 공급업체 측의 활동들을 기업의 영역 내로 인수함





〈 원재료에서 고객에 이르는 부가가치사슬 〉

3) 수직적 통합 정도의 측정

- 다른 기업의 수직적 통합정도를 직접적으로 관찰하기 어려운 경우가 많음
- 기업들마다 수직적 통합 자체가 경쟁우위의 잠재적 원천이 된다고 믿기 때문에 경쟁기업에게 자사의 수직적 통합에 대한 정보를 노출시키지 않으려고 함
- 이러한 상황에서 분석하려는 기업의 수직적 통합 정도를 정확하게 파악하기는 어렵지만 매출의 백분율로서 기업의 부가가치를 분석하여 기업의 수직적 통합 정도를 대략적으로 파악할 수 있음
- 부가가치 계산에 대한 회계수치는 기업의 손익계산서나 대차대조표에 나와있으며 각종 재무비율은 이러한 재무제표의 수치들의 계산을 통해 구할 수 있음

2. 수직적 통합의 특성

1) 수직적 통합의 전략적 중요성

- 수직적 통합과 수평적 통합은 일종의 성장전략(growth strategies)으로 기업이 추구하는 현재의 사업라인이 강한 성장 잠재력을 보유하고 있을 때 유효하게 활용할 수 있는 전략
- 수직적 통합은 기업으로 하여금 제품의 생산공정, 마케팅, 소매 등의 연속적인 관리를 가능하도록 함
- 수직적 통합의 전략적 중요성(Raghavan Parthasarthy, 2007)
 - ① 잠재적인 경쟁자를 진입하기 못하게 한다.
 - ② 강력한 공급자와 유통업자의 위협을 제거한다.
 - ③ 새로운 기회와 시장기회를 창출한다.
 - ④ 원가우위 달성을 용이하게 한다.
 - ⑤ 차별화의 이점을 용이하게 한다.
 - ⑥ 기술 모방을 방지한다.

2) 수직적 통합이 효과적인 경우

- 비교적 환경이 안정적이고 경쟁이 극심하지 않은 경우
- 기존 공급자나 고객이 최종 수요자의 욕구를 충족시키지 못하는 경우
- 공급자나 구매자의 활동을 통제하거나 이들에게 영향력 행사가 어려운 경우

3) 수직적 통합의 장점

- ① 거래비용의 감소: 시장거래를 내부거래로 대체하여 거래비용을 줄여 이익을 증가시킬 수 있음
- ② 품질의 향상: 차별화가 핵심사업분야에서 용이해짐
- ③ 용이한 조정: 기업의 목적에 맞춰 부품생산에서 완제품의 판매에까지 운영을 조절할 수 있기 때문에 기업목적달성에 유리함
- ④ 시장지배력의 강화: 원가우위 혹은 차별화를 달성하고 시장지배력을 높일 수 있음

4) 수직적 통합의 단점

- ① 기업활동의 유연성 저하
 - 고정성
 - 고정자산에 많은 투자가 요구됨
 - 조직구조, 경영통제, 보상정책 등의 측면에서 고정된 형태를 가짐
 - 따라서 유연성이 작아지며 사업상 리스크를 유발할 수 있음
 - 기술의 변화: 기술의 변화가 빠른 경우 기술변화에 탄력적으로 대응하기 어렵고 기술진부화에 처할 가능성이 높음
 - 수요의 불확실성: 제품수요가 불안정 혹은 예측이 쉽지 않을 때 위험성이 높음
- ② 비용증대
 - 관련 활동들 간의 생산능력의 불균형, 독점적 공급으로 인한 비효율성 등으로 인해 비용이 늘어날 수 있음
- ③ 상이한 사업분야의 관리에 따르는 문제
 - 상이한 특성을 가지는 사업부문들에 대한 관리영역이 요구됨

5) 수직적 통합의 대안

- 수직적 통합은 실질적으로 경쟁적 위치, 차별적 원가제공, 차별화 우위와 같은 것들을 강화하지 않을 경우에는 적당한 전략이 될 수 없음
- 이러한 환경에 처해 있을 경우 기업은 수직적 통합으로 동일한 이점을 얻을 수 있는 다른 접근방법을 생각해 봐야 함
- 기업간 수직적 관계
 - ① 일시적 거래관계: 제품이 표준화되어 있고 거래당사자가 다수이며 투자자가 많이 요구되지 않을 경우 적합하다.
 - ② 장기계약
 - 외부공급자나 구매자와의 장기적인 협력적 계약은 기업으로 하여금 신뢰를 구축하게 하여 수직적 통합의 필요성이 없어지게 됨
 - 제품이 주문품이거나 거래 당사자가 소수이고 투자가 필요한 때 적합함
- 탈통합화
 - ① 기업활동의 외주화: 환경적응력의 저하를 방지하고 위험을 분산시키며 한정된 자원과 능력을 특정 부문에만 집중하는 핵심역량의 축적을 통해 경쟁우위를 유지하고자 하는 것임
 - ② 공급자와의 협조적 관계 구축: 원활한 조정과 유연성을 추구함

16차시. 다각화

I 다각화의 개념과 유형

1. 다각화의 개념

1) 다각화의 의미

- 다각화의 개념과 범위에 대해서 학자들마다 다소 차이가 있음
- 한 기업이 다수의 분야에 걸쳐서 사업을 전개하려는 전략
- 핵심산업과 구별되는 새로운 사업을 추가하는 과정
- 어떤 기업이 복수의 산업이나 시장에서 동시에 사업을 운영하는 경우

2) 다각화 전략의 등장 배경

- 기업을 둘러싼 정황은 계속 변화하고 있으며 특히 신제품, 구입처, 판매처 등에 변동이 있으면 때때로 치명적인 타격을 입게 되는 경우도 있음
- 이를 피하기 위해 스스로 신제품을 개발하거나 구매처나 판매처 등을 자사 지배하에 두기 위해 다각화 전략을 채택하게 됨

3) 다각화 전략 적용상의 문제점

- 1970년대 미국에서는 시너지 효과 등이 유행, 다각화 만능과 같은 현상이 나타났음
- 그러나 다각화했다고 즉시 업적이 좋아지는 것은 아니고 한 분야에서의 실패가 타 분야에 파급돼서 경영의 파탄을 초래하는 예도 많음

4) 다각화의 동기

- 일반적으로 다각화 전략은 전반적인 경영성과를 향상시킴으로써 기업의 가치를 증가시키기 위해 수립함
 - ① 핵심역량의 활용: 핵심역량은 타사와 차별화시키며, 경쟁우위 창출에 커다란 영향을 미치게 되는데 이러한 핵심역량이 있는 경우 다각화를 고려하게 됨
 - ② 위험의 분산
 - 경기에 민감한 업종이나 특정사업만을 영위하는 때에는 경기침체 혹은 다른 경쟁자나 기술혁신 등에 의해 사업이 위험해질 수 있다.
 - 비관련 다각화나 복합기업형의 다각화가 위험분산에 효과적이다.
 - ③ 자산의 공유: 기업이 소유하고 있는 설비, 유통망, 인력 등의 추가 부담없이 타 사업분야에도 활용할 수 있을 때 다각화를 고려하게 된다.
 - ④ 지속적 성장: 사업분야로의 진출을 통해 성장을 하려는 합리적 동기, 소유경영자들의 개인적인 동기 등이 있다.
 - ⑤ 재무자원의 균형 유지: 현금 소요나 창출력이 큰 사업들의 균형을 유지하여 재무자원의 효율적인 활용을 통해 성장을 도모할 수 있다.

2. 다각화의 수준과 유형

1) 제한된 다각화

- 한 기업의 사업활동 전부나 대부분이 단일산업에 포함되었다면 제한된 다각화 전략을 실행한다고 할 수 있음
- 낮은 수준의 다각화
- 유형
 - ① 단일사업(single business, 전업형): 수익의 95% 이상이 단일사업에서 발생
 - ② 지배적 사업(dominant business, 본업형): 수익의 70~95%가 단일사업에서 발생, 다각화 과정을 처음으로 시작하는 기업에 적합
 - 제한된 다각화전략을 추구하는 기업은 단일시장이나 단일사업의 범위를 넘어 자원이나 능력을 레버리지하지 않음
 - 제한된 다각화 분석은 논리적으로 사업수준의 전략분석, 수직통합 전략분석과 일치함

2) 관련다각화

- 기업이 하나 이상의 시장이나 산업에 참여하는 더 높은 수준의 다각화
- 기업 매출의 70% 이하가 한 사업영역에서 나오고 여러 사업영역이 어떠한 방식으로든 연결된 형태의 전략
 - ① 제한된 관련성(related constrained, 본업집약형)
 - 기업매출의 70% 이하가 단일사업에서 발생
 - 사업부들은 공통속성을 공유하며 서로 관련
 - 한 기업의 모든 사업영역이 상당한 정도로 투입물, 제품기술, 유통채널, 비슷한 고객 등을 공유하고 있는 형태의 다각화
 - 기업경영자들이 기업의 현재 사업영역과 많은 자원과 능력을 공유할 수 있는 새로운 시장이나 산업에서 사업기회를 찾음
 - ② 연결된 관련성(related linked, 관련확산형)
 - 기업매출의 70% 이하가 단일사업에서 발생
 - 사업부들은 일부의 관련성(도는 상이한 연관성)과 공통속성만 공유
 - 단일기업이 추구하는 서로 다른 사업영역이 몇몇 차원에서만 연결되거나 서로 다른 사업영역들이 아주 다른 차원들로 연결된 형태의 다각화

3) 비관련다각화

- 컨글로머릿 다각화(conglomerate diversification)라고도 함
- 기업매출의 70% 이하가 단일사업에서 발생하며 사업부들 사이에 관련성이나 공통성은 거의 없음
- 조직을 통해 공동의 특징을 유지하는 것보다 현금의 흐름이나 리스크 감소를 위한 재무적 조건과 관련되어 있음
- 획득된 기업과 획득하려는 기업 간의 재무 시너지가 있는 경우에 적합함

II 다각화의 특성과 방법

1. 다각화의 동기

1) 다각화전략 추진의 이유

- 다각화 전략은 전반적인 경영성과를 향상시킴으로써 기업의 가치를 증가시키기 위해 수립함

2) 전략적 동기

- ① 다각화와 관련된 범위의 경제를 위해
 - 활동공유
 - 핵심역량의 이전
 - 시너지 창출
- ② 다각화와 관련된 시장지배력을 위해
 - 다수지점 경쟁을 통한 경쟁자 방지
 - 수직적 통합
 - 시장지배력 향상
- ③ 다각화와 관련된 재무적 경제를 위해
 - 효율적인 내부자본 할당
 - 사업구조조정
 - 유사한 사업이나 안정된 환경에 투자함으로써 위험을 감소시키기 위해
 - 수익성을 확립하거나 향상시키기 위해

3) CEO 동기

- ① 권력과 지위를 높이기 위해
- ② 대기업으로 성장한 것에 대한 보상을 위해
- ③ 기업가치를 증가시키기 위해
- ④ 경영자의 고용위험을 분산시키기 위해

2. 다각화의 방법

1) 기업인수

- ① 기업인수의 의미
 - 기업의 지배권 행사에 충분한 지분을 취득하는 것
 - 기업인수합병(M&A)
 - 적대적 인수와 우호적 인수로 나눌 수 있음
 - 적대적 기업인수: 주로 공개매수 방법으로 이루어짐(이사회에 대한 요청받지 않은 합병제의, 공개시장에서의 주식매집, 이사선임을 위한 위임장 경쟁 등)
- ② 기업인수의 장점
 - 처음부터 경쟁기업 수준의 규모나 원가의 확보가 가능하며, 기존 공급자 혹은 유통망 활용이 가능함

- 상표인지도 제고를 위한 광고비 혹은 판촉비가 필요없음
- 진입장벽의 극복이 쉽고, 목표시장에 빨리 진입할 수 있음
- ③ 기업인수의 한계
 - 기업인수에 많은 비용이 요구됨
 - 인수기업과 피인수기업을 통합하는 문제가 있음
 - 적절한 기업선택이 어려우며, 성공적인 인수도 쉽지 않음

2) 합작투자(joint venture)

- ① 합작투자의 의미
 - 2개국 이상의 기업·개인·정부기관이 영구적인 기반 아래 특정 기업체 운영에 공동으로 참여하는 국제경영방식으로 전체 참여자가 공동으로 소유권을 갖는 형태
 - 공동소유의 대상 주식자본·채무·무형고정자산(특허권·디자인권·상표권·영업권 등)·경영 노하우·기술노하우·유형고정자산(기계·설비·투자 등) 등에 이르기까지 다양함
- ② 합작투자의 장점
 - 위험부담의 축소
 - 규모의 경제 및 합리화 달성
 - 상호보완적인 기술 및 특허 활용
 - 현지정부가 요구하는 투자 또는 무역장벽 극복
 - 상대방의 강점 활용
 - 경쟁완화
 - 수입규제나 관세회피 등 현지의 정치적 위험이나 문화 차이에서 오는 갈등 감소
- ③ 합작투자의 단점
 - 목표나 전략, 업무관행이 상이한 기업 간에 이해관계의 조정이 어려워 원활한 운영이 쉽지 않음

3) 내부개발

- 내부 스스로 새로운 사업부 혹은 기업을 설립하여 신규사업에 진출하는 것
- ① 내부개발이 효과적인 경우
 - 기존 산업의 수급 균형에 생산능력의 확충이 악영향을 미치지 않을 때
 - 이미 기업이 경쟁능력 혹은 자원을 많이 확보하고 있을 때
 - 기존 기업들이 내부역량이 취약하거나 규모가 작고 비효율적일 때
 - 사업전개에 시간적 여유가 충분할 때
- ② 내부개발의 위험
 - 경쟁력 구축까지 시간이 많이 소요됨
 - 시장여건이 변화하게 되면 대응하기 어려워질 수 있음

3. 다각화의 가치와 성공전략

1) 다각화의 가치(이점)

- ① 더 많은 매력적인 영역을 제공한다.
 - 빠른 성장성, 높은 수익성, 높은 안정성
- ② 자원의 접근을 쉽게 한다.
 - 물리적 자산 및 시장에서의 접근성, 기술과 기능, 전문적 기술
- ③ 활동을 공유하게 한다.
 - 여타의 사업시스템 활동

2) 다각화의 성공조건

- 마이클 포터는 다각화전략이 주주의 가치를 높일 것인가에 대한 유용한 3가지 요소를 다음과 같이 주장하고 있다.
 - ① 매력도 테스트(attractiveness test): 진입하고자 하는 산업이 성장성, 경쟁성, 수익성 관점에서 매력적이거나 앞으로 매력적으로 변할 가능성이 있어야 한다.
 - ② 진입비용 테스트(cost of entry test) :진입비용이 합리적이어야 한다.
 - ③ 성과개선 테스트(better off test): 다각화 결과 전체적인 포트폴리오 경쟁지위와 경영성과 가 개선되어야 한다.

17차시. 포트폴리오 분석기법(1)

I 사업 포트폴리오 분석

1. 포트폴리오 분석 개요

1) 포트폴리오 분석 개요

- 다각화된 기업의 전략적 분석을 위한 수단
- 다각화된 기업의 경우 복수의 사업부들을 동시에 바라보는 전체적인 관점이 필요함
- 실제 기업에서 널리 활용되고 있는 분석기법
- 전체 기업의 사업 포트폴리오에서 각 사업부의 위상과 특성을 분석하고 이를 통해 전략적 시사점을 얻는데 목적이 있음
- 사업부제 조직에서 기획조정실이 수행하는 가장 중요한 기능은 기업 전체의 포트폴리오 구성을 결정하고 사업부 간의 균형을 찾는 것

2) 포트폴리오 분석의 의의

- 제한된 자원을 효율적으로 투여하기 위해 자사의 상황(고객, 사업부, 제품 등)을 분석하고 그 분석결과를 토대로 집중해야 될 부분에 자원을 투여하기 위해서 진행되는 분석
- 각 사업부간의 관계가 매우 복잡하게 얽혀있는 경우가 많기 때문에 기업 전체적인 관점에서 자원을 효과적으로 배분하고 각 사업부간의 관계를 원활히 조정하는 것이 매우 중요하고도 어려운 과제임

3) 포트폴리오 분석의 목적

- 기업수준의 입장에서 각 사업부군의 위치를 파악하여 매력적이지 못한 사업들에서 철수하거나 매각을 하며 매력적인 산업으로 자원을 집중하는 노력을 하여 전체의 한정된 기업자원을 어떤 사업에 진입하고 퇴출할 것인가를 결정하는 것
- 각 사업부의 위상과 특성을 분석하여 전략적 시사점을 얻으려는 것

2. 포트폴리오 분석의 시사점과 종류

1) 포트폴리오 분석의 전략적 시사점

① 자원의 효율적인 배분

- 각 사업의 경쟁우위의 원천이 되는 **산업의 매력도**와 **해당 산업 내의 기업의 경쟁적 위상**에 대한 분석을 통해 사업의 성공 여부에 대한 판단이 가능하며 이를 통해 기업 전체적인 입장에서 투자의 우선순위를 결정하게 됨

② 각 사업부 전략의 도출

- 산업의 매력도와 경쟁적 위상을 통해 각 사업부의 상황을 평가함으로써 각 사업에 대한 전략적 대안인 지속적 투자, 아니면 해당 산업으로부터의 철수 등 다양한 전략을 도출할 수 있음

③ 성과목표의 설정

- 각 사업에 대한 객관적인 평가를 기초로 사업별로 실현가능한 성과목표를 설정할 수 있으며, 이는 사업부간의 성과에 대한 비교에도 시사점을 줄 수 있음

④ 사업균형의 평가

- 기업 내 여러 사업부를 하나의 도표에 위상을 표시함으로써 기업 전체의 사업구조가 지닌 강점과 약점 등을 평가할 수 있음
- 전체 포트폴리오의 균형은 현금흐름, 산업수명주기의 상호보완성, 위험 등의 측면에서 분석될 수 있음

2) 포트폴리오 분석 기법의 종류

- BCG 매트릭스
- GE/맥킨지 매트릭스
- 수익성 요인분석 기법 등

II BCG 매트릭스



1. BCG 매트릭스의 개념과 구성

1) BCG 매트릭스의 개념

- BCG 매트릭스는 보스턴컨설팅그룹(Boston Consulting Group)에 의해 1970년대 초반 개발됨
- 기업의 경영전략 수립에 있어 하나의 기본적인 분석도구로 활용되는 사업 포트폴리오 분석기법
- 자금의 투입, 산출 측면에서 사업(전략사업단위)이 현재 처해 있는 상황을 파악하여 상황에 알맞은 처방을 내리기 위한 분석도구
- **시장성장율**과 **상대적 시장점유율**에 의해 각 사업부를 평가하고 기업 전체의 자원배분기준과 각 사업부의 전략방향을 나타냄
- **성장-점유율 매트릭스(growth-share matrix)**라고도 불리며, 산업을 점유율과 성장성으로 구분해 4가지로 분류했음

2) BCG매트릭스의 구성

- X축을 **상대적 시장점유율**로 하고 Y축을 **시장성장율**로 하여 미래가 불투명한 사업을 물음표(Question Mark), 점유율과 성장성이 모두 좋은 사업을 별(Star), 투자에 비해 수익이 월등한 사업을 자금젖소(Cash Cow), 점유율과 성장률이 모두 낮은 사업을 개(Dog)로 구분

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 수익: 낮고 불안정 • 현금흐름: 마이너스 • 전략: 사업 확장하여 별이 되거나 개로 이동하여 철수 여부를 결정 <p style="text-align: center;">?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 수익: 높고 안정적 • 현금흐름: 중립적 • 전략: 성장을 위한 수확 <p style="text-align: center;">★</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • 수익: 낮고 불안정 • 현금흐름: 중립적 또는 마이너스 • 전략: 철수 <p style="text-align: center;"></p> | <ul style="list-style-type: none"> • 수익: 높고 안정적 • 현금흐름: 높고 안정적 • 전략: 현상유지 <p style="text-align: center;"></p> |

① 시장성장율

- 각 사업부가 속한 시장의 성장률
- 시장성장율을 고·저로 나누는 것은 뚜렷한 기준이 없으며, 경제성장률 등을 기준으로 분석자의 자의적인 판단이 다소 개입됨
- 시장성장율은 시장의 매력도로서 해당 사업 분야의 향후 전망을 보여줌
- 시장성장율이 높은 사업의 경우 사업의 확장을 위해 지속적인 투자가 필요하기 때문에 자금소요가 많음
- 시장성장율이 낮은 경우에는 사업의 확장은 바람직하지 않기 때문에 자금소요는 많지 않음

② 상대적 시장점유율

- 해당시장에서 경쟁자 가운데 가장 시장점유율이 높은 기업에 대한 자사의 시장점유율의 비율
- 상대적 시장점유율은 1.0을 기준으로 결정됨
- 상대적 시장점유율은 시장에서 해당 사업부의 경쟁지위를 나타냄
- 상대적 시장점유율은 자금의 창출과 관계가 있는데 상대적 시장점유율이 높을수록 해당사업으로부터 잉여자금이 창출될 가능성이 높아짐

③ 시장성장율과 상대적 시장점유율의 비교

- 시장성장율은 기업의 자금 소요와 관련이 있고, 상대적 시장점유율은 자금창출과 관련이 있음

2. 각 사업부의 평가

1) 물음표(question mark)

- 시장성장율은 높으나 상대적 시장점유율은 낮은 사업
- 시장의 전망은 좋으나 상대적으로 시장지위가 취약하기 때문에 규모가 크고 원가측면에서 우위인 경쟁자에 대항하여 성공적으로 사업을 영위할 수 있을지 의문시되는 사업이라는 점에서 물음표(question mark) 또는 문제아(problem child)라고 함
- 시장에 제품을 출시하지 않은 대부분의 사업부문들이출발하는 지점
- 새로 시작하는 사업이기 때문에 기존 선도기업을 비롯한 여러 경쟁기업에 대항하기 위해 상당한 자금투입이 필요함
- 이 상황에서의 전략적 대안
 - ① 적극적인 투자와 확장전략을 통해 시장의 성장기회를 충분히 활용하는 방법
 - ② 해당사업에서 철수하는 방법
- 적극적인 투자와 확장전략이 성공하면 별(star)형 사업이 됨
- 한 기업이 물음표에 해당하는 사업부를 여러 개 가지고 있다면 그에 해당되는 모든 사업부에 자금을 지원하는 것보다 전략적으로 유망한 소수 사업부문에 집중적으로 투자하는 것이 효과적

2) 별(star)

- 시장성장율도 높으면서 시장에서 강력한 지위를 구축하고 있는 분야
- 수익이 많이 발생하지만 높은 시장성장율의 이점을 충분히 활용하고 시장지위를 유지하기 위해 자금투자 역시 많이 소요되기 때문에 현금흐름 측면에서 대체로 균형을 유지하거나 추가적인 자금투입이 요구되기도 함
- 이 상태에서 점차 시장성장율이 낮아지면 자금젖소(cash cow)가 됨

3) 자금젖소(cash cow)

- 성장률이 낮은 시장에서 선도적인 지위를 구축하고 있는 사업
- 시장 내에서 선도기업으로 이익을 많이 창출할 수 있는 반면 시장성장율이 낮기 때문에 새로운 투자의 필요성이 크지 않으므로 자금소요는 제한적

- 많은 잉여자금이 창출되며 잉여자금은 새로이 별로 부각되는 사업이나 물음표형 사업에 주요 투자재원으로 사용됨

4) 개(dog)

- 저성장분야이며 시장지위도 취약함
- 활동을 통해 얻는 이익도 크지 않지만 자금도 많이 소요되지 않음
- 이에 해당하는 사업 중에서 비교적 괜찮은 사업은 전체 기업성과에 어느 정도 기여할 수 있으나 그중에서도 특히 시장점유율이 취약한 사업은 사업의 축소 또는 시장에서 완전 철수가 요구됨
- 시장성장율이 높아질 가능성이 크거나 상대적 시장점유율이 현저히 개선될 가능성이 있는 경우는 예외

3. BCG 매트릭스의 전략적 활용

1) BCG 매트릭스의 공헌

- 사업부 유형별로 현금흐름과 투자특성 평가를 가능하게 함으로써 전체 포트폴리오의 성과를 극대화하고 미래에서 지속적으로 성장하기 위해 사업부 간에 바람직한 재무자원의 배분방향을 제시함

2) BCG 매트릭스의 전략대안

① 구축(build)

- 이윤창출보다 해당 사업부의 빠른 성장을 통한 시장점유율 제고를 목표로 하는 전략
- 주로 전망 있는 물음표나 별에 해당하는 사업부에 적합

② 유지(holding)

- 현재의 시장점유율을 유지하는 전략
- 지속적인 현금흐름창출을 목표로 하는 자금젖소형 사업에 적합

③ 수확(harvest)

- 장기적인 성과향상보다 해당 사업부 현재의 단기적인 자금창출을 증대시키기 위한 전략
- 전망이 불투명한 물음표형 사업 및 시장이 쇠퇴기에 있는 자금젖소형 사업에 적합한 전략

④ 철수(divest)

- 말 그대로 해당 시장에서 철수하는 것을 의미함
- 기업의 현금흐름을 방해하고 향후 이윤창출을 기대하기 어려운 사업에 적용될 수 있음
- 보통 개나 가망이 없는 물음표형 사업에 적용될 수 있는 전략

3) 성공적 순환과 실패적 순환

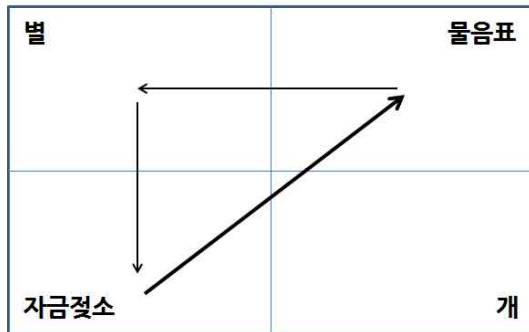
① 성공적 순환

- 자금절소의 사업으로부터 충분한 자금을 지원받아서 물음표 사업에 투자함
- 성공을 거두면 별 사업이 되고 성장률이 둔화됨에 따라 자금절소 사업이 되어 다시 물음표 사업을 지원할 수 있게 됨

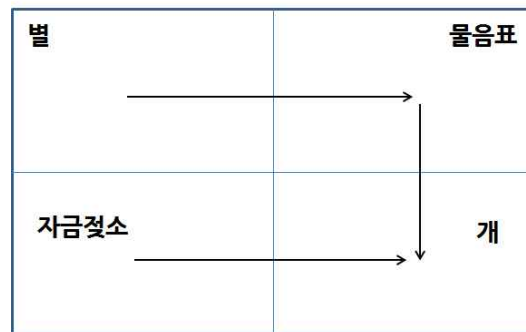
② 실패적 순환

- 시장경쟁에 대처할 만한 투자를 못할 경우 각 사업들은 시장점유율과 시장성장율이 떨어지면서 궁극적으로는 개 사업이 될 것임

〈 성공적인 순환 〉



〈 실패의 순환 〉



4. BCG 매트릭스의 장단점

1) 장점

- 현금흐름의 관점에서 사업 단위들을 유형화하고 분석함으로써 균형된 사업 포트폴리오를 구성할 수 있는 자금 사용방법을 제시해 준다.
- 다각화된 기업을 현금창출과 현금소요의 관점에서 파악하여 사업부 간 재무자원의 효율적 분배방법을 제시한다.
- 언제 새로운 사업에 투자하고, 언제 기존 사업에서 손을 떼야 할지를 알 수 있게 해준다.
- 사업 포트폴리오의 전반적인 매력도를 평가하고 전략방향을 도출할 수 있다.

2) 단점

- 전략사업단위를 단지 상대적 시장점유율과 시장성장율만을 이용하여 평가함으로써 지나친 **단순화의 오류**에 빠지기 쉽다. 이에 따라 사업 잠재력에 중요한 영향을 미치고 있는 다른 요인들을 무시하기 쉽다.
- 상대적 시장점유율이 높을수록 원가우위를 가진다고 했는데 항상 그런 것은 아니다.
- 각 사업부에 대한 포괄적이고 정확한 분석을 어렵게 한다.
- 시장성장율은 산업의 매력도를 나타내는 지표로서는 충분하지 않다.

18차시. 포트폴리오 분석기법(2)

I GE 매트릭스

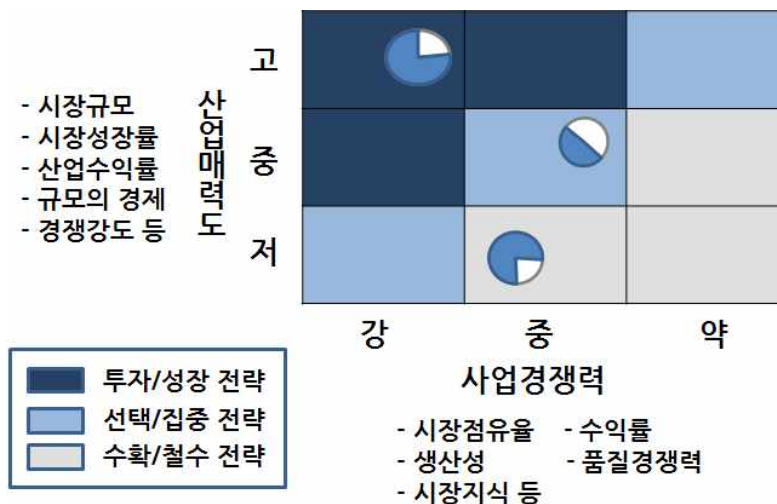
1. GE 매트릭스의 개념

1) GE 매트릭스 개요

- BCG 매트릭스의 단순성 비판을 보완하기 위한 방법으로 대두됨
- GE(General Electric)는 McKinsey 컨설팅 회사의 도움을 받아 BCG 매트릭스보다 더 한층 정교한 매트릭스를 개발함
- GE/McKinsey 매트릭스, GE 비즈니스 스크린, GE/McKinsey 9-box 매트릭스, GE 포트폴리오 매트릭스, Nine-Cell Grid, 라고도 함
- **산업매력도(industry attractiveness)**와 **사업경쟁력(business strength)**을 양 축으로 하여 아홉 개의 하부유형을 제시하고 있음(사업경쟁력은 '경쟁지위'라고도 함)

2) GE 매트릭스의 포괄적 기준

- BCG 매트릭스가 단지 산업성장율과 상대적 시장점유율만을 토대로 사업을 평가하였던 것과는 달리, GE매트릭스의 평가기준인 산업매력도와 사업경쟁력은 아주 다양한 변수를 포함하고 있음
 - 산업매력도: 시장규모와 성장률, 기술적 특성, 경쟁강도, 진입 및 철수장벽, 경기변동성, 자본소요, 현재 및 미래의 산업수익성, 정부정책 등 다양한 요인과 그 요인의 상대적 중요성을 반영하여 결정
 - 사업경쟁력: 시장점유율, 원가경쟁력, 제품의 품질이나 서비스, 기술능력, 경영능력 등과 같은 다양한 요인을 포괄적으로 반영하여 측정
- 산업매력도와 사업경쟁력은 여러 가지 요인과 각 요인의 중요성(가중 $0 < 1$)을 고려한 복합지표에 따라 평가됨



< GE 매트릭스 >

2. GE매트릭스의 전략적 활용

1) 산업매력도 평가

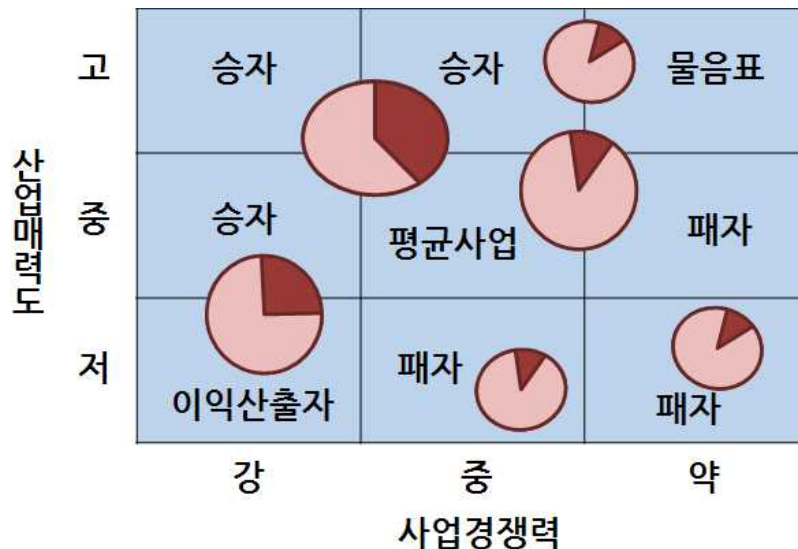
- 먼저 산업을 평가하는 일반적 기준들을 선택하여 각각의 기준에 따른 산업매력도를 평가함
- 각 기준이 기업목표의 달성에 기여하는 중요도에 따라 적절한 가중치를 부여함
- 가중된 산업매력도들을 합산하여 종합적인 산업매력도를 산출함

2) 사업경쟁력 평가

- 먼저 전략사업단위(SBU)들의 핵심 성공요인들을 파악하여 각각의 요인에 따라 사업 경쟁력을 측정한다.
- 그 다음에 각 성공요인이 기업의 수익성에 미치는 영향에 따라 적절히 가중치를 부여함
- 마지막으로 가중된 사업경쟁력들을 합산하여 종합적인 사업경쟁력을 산출한다.

3) 각 전략사업단위의 현 위치 파악

- 원은 전략사업단위의 산업매력도 점수와 사업경쟁력 점수의 교차점에 위치함
- 각 원의 크기(넓이)는 사업규모가 아니라 해당 사업이 속한 시장 규모를 말하며 원 내부의 음영부분(파이 형태)은 해당 사업부의 시장점유율을 의미함
- 산업매력도와 사업경쟁력이 모두 높거나 강한 사업단위는 승자(winners)이고, 모두 낮거나 약한 사업단위는 패자(losers)로 분류
- 산업매력도는 높으나 사업경쟁력은 약한 사업단위는 물음표(question marks), 산업매력도는 낮으나 사업경쟁력은 강한 사업단위는 이익산출자(profit producers), 그리고 산업매력도와 사업경쟁력이 모두 중간 수준인 사업단위는 평균사업(average businesses)으로 칭할 수 있음



< GE 매트릭스의 사업단위분석 >

4) 전략선택

- 최고경영층은 성장추구투자, 선택적 투자/소득관리, 수확/처분 중에서 자사에 가장 적합한 전략을 선택하게 됨
- 승자: 성장을 위한 과감한 투자 필요(성장/투자 전략)
- 패자: 수확 또는 처분하는 것이 유리(수확/철수 전략)
- 물음표, 평균사업, 이익산출자: 선택적으로 투자하면서 소득을 관리하는 전략(선택/집중 전략)

사업경쟁력

| 사업매력도 | | | |
|-------|--|---|--|
| | 강 | 중 | 약 |
| | 고 <ul style="list-style-type: none"> • 성장을 통한 시장지배 추구 • 투자극대화 | <ul style="list-style-type: none"> • 약점의 보완과 강점의 적극적 개발 • 시장세분화를 통해 세분시장에서의 시장지배기회 모색 | <ul style="list-style-type: none"> • 적소시장의 탐색과 전문화 • 타기업의 인수고려 (현 사업부의 약점보완) |
| | 중 <ul style="list-style-type: none"> • 현 시장지위의 유지 • 적극적 투자 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문화 • 선택적 투자 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문화 • 적소시장의 탐색 • 철수 고려 |
| | 저 <ul style="list-style-type: none"> • 현 시장지위의 유지 • 현금창출 추구 • 현상유지 수준 투자 | <ul style="list-style-type: none"> • 사업축소 • 투자최소화 • 사업철수의 준비 | <ul style="list-style-type: none"> • 적절한 시기에 사업철수 |

< GE 매트릭스를 이용한 전략대안 >

5) 미래 포트폴리오 구성

- 기업이 처한 상황의 평가는 이를 토대로 미래의 포트폴리오를 구성할 수 있을 때 의미가 있음
- 현재의 기업 또는 전략사업단위의 전략이 변하지 않고 지속된다는 가정하에서 차후의 기업과제나 사회적 환경의 변화가 미래의 산업매력도 및 사업경쟁력에 대해 미칠 영향을 최고경영층은 평가해야 함
- 구체적으로 미래의 포트폴리오가 개선될 것인지 아니면 악화될 것인지를 추정해야 함
- 만일 예상되는 포트폴리오와 희망하는 포트폴리오 간에 차질이 있으면, 기업의 현재 목표와 임무, 전략 등을 진지하게 재검토해 볼 필요가 있음

3. GE 매트릭스의 평가

1) GE 매트릭스의 장점

- 복수의 사업단위가 서로 다른 성공요인을 가진다는 것을 인식하게 함: 기업은 환경으로부터의 기회와 위협에 보다 유연하게 대처할 수 있는 포트폴리오를 구성할 수 있음
- 다양한 요인들을 고려함으로 단순화의 오류를 피할 수 있고, BCG 매트릭스에 비해 보다 세분화(9개의 셀)하여 정확한 평가가 가능하고 다양한 전략대안을 제시

2) GE 매트릭스의 한계점

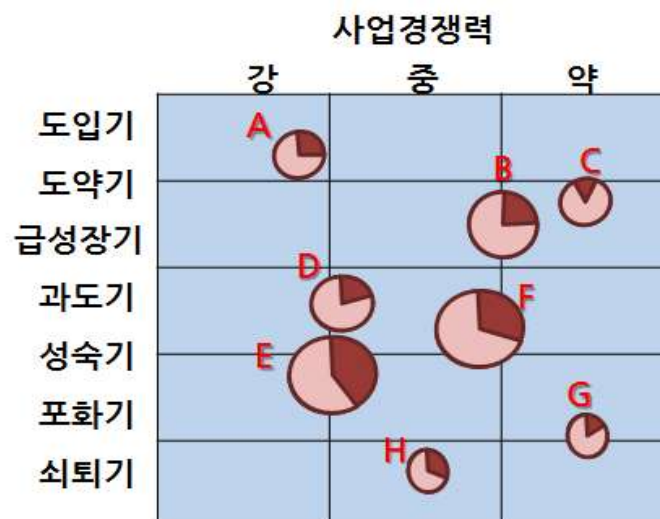
- 복잡함
- 산업매력도와 사업경쟁력을 평가할 때 평가자의 주관이 지나치게 개입될 소지가 크다.
- 정태적 특성으로 인해 사업을 새로 시작하려는 기업이나 산업이 도입기 또는 성장초기 단계인 경우에는 해당사업부의 특성을 제대로 반영하지 못한다.
- 신제품을 생산하거나 새로운 산업에 종사하는 전략사업단위의 경우 그들이 매트릭스에서 차지하는 위치를 제대로 파악하기 어려움

II 산업진화 매트릭스

1. 산업진화 매트릭스 개요

- 산업진화 매트릭스(industry evolution matrix) 또는 산업수명주기(industry lifecycle matrix)라고 함
- GE 매트릭스의 문제점인 사업의 발전추세를 반영하지 못한다는 점을 극복하기 위해 개발됨
- 세로축이 산업매력도가 아니라 산업발전단계에 근거한다는 것을 제외하고 GE 매트릭스와 동일함

2. 산업진화 매트릭스의 활용방법



① A

- 산업발전 초기단계에서 비교적 경쟁력이 강함
- 시장점유율도 비교적 높으므로 경쟁지위를 더욱 강화하기 위해 적극적인 투자가 필요함

② B, C

- 성장기에 속하기는 하나 경쟁력이 약하기 때문에 실패가능성이 높은 사업으로 평가됨
- 사업철수를 고려할 필요가 있음
- 산업이 성장단계에 있으므로 자금여유가 있으면 자사의 약점을 보완할 수 있는 타기업의 인수도 고려가능

③ D

- 성장산업이며 사업경쟁력도 강한 편이지만 시장점유율은 그렇게 높지 않음
- 현재의 경쟁력에 비해 시장점유율이 낮은 이유를 규명하여 이를 보완하기 위한 투자가 적극적으로 이루어지면 발전하는 승자(developing winners)가 될 가능성이 있음

④ E, F

- 이미 승자로서의 지위를 확보한 사업(established winner)
- E와 F는 양자 간에 정도의 차이는 있지만 사업 포트폴리오에서 자금절소의 성격을 띠므로 이 사업을 통해 타 사업에의 투자재원확보가 중요함

⑤ G

- 시장에서 철수가 필요함

⑥ H

- 산업은 쇠퇴기이지만 시장점유율이 높고 경쟁지위도 중간수준이므로 더 이상의 투자는 하지 않고 이익창출을 노리는 수확전략이 요구됨

3. 산업진화 매트릭스의 한계점

- 산업진화단계만으로는 산업 매력도를 종합적으로 파악하기 힘들다.
(사양산업이 되어가다가 다시 살아나는 산업이 존재함)
예) 나일론: 양말 → 텐트, 카펫

19차시. 포트폴리오 분석의 공헌과 한계 및 활용방안

I 포트폴리오 분석의 공헌과 한계

1. 비즈니스 포트폴리오 분석의 개요

- 비즈니스 포트폴리오는 복수의 제품과 사업단위를 가지고 있는 기업의 환경자료를 종합·분석하는데 가장 용이한 방법
- 대기업들이 전략을 수립할 때 널리 사용하고 있음
- 포트폴리오 분석은 각각의 제품 또는 전략사업단위(SBU)가 처한 환경 및 내부적 여건에 따라 별도의 전략을 제시해 줌
- 개별산업 내 사업차원의 전략보다는 **기업차원의 전략을 도출**하는데 보다 유용하게 쓰여짐
- 포트폴리오에 영향을 주는 변수 : 판매성장율, 상대적 경쟁지위, 제품수명주기별 단계, 시장점유율, 산업매력도 등 다양한 변수들 중에서 핵심이 되는 환경요소와 내부요소만 골라 이들을 양 축으로 포트폴리오 매트릭스를 구성함

2. 포트폴리오 분석의 공헌

1) 포트폴리오 분석의 공헌 개요

- 포트폴리오 분석방법은 다각화된 기업의 사업구조를 간결하게 제시함으로써 기업 전체의 자원배분과 전략의사결정(기업전략 수준)에 지침이 됨
- 개별사업부의 전략방향(사업부전략 수준)도 제시하는 등 전략경영의 발전에 기여하였음

2) 포트폴리오 분석의 공헌

- ① 복수의 사업을 운영하는 다각화된 기업의 전체적인 사업구조를 간단한 도식적 모형으로 나타냄으로써 현 사업구조의 강점과 약점 등에 경영자의 이해를 도와줌
- ② 각 사업부의 상황과 특성을 명확히 차별화함으로써 각 사업부의 전략적 방향에 유용한 정보를 제공함
- ③ 각 사업부의 활동을 **전사적인 관점에서 조정·관리**할 수 있게 함
 - 포트폴리오 분석은 사업부 간 재무자원의 배분이나 인력의 재배치 등에 여러 가지 시사점을 제공하므로 전사적인 관점에서 자원배분의 효과를 높일 수 있음
- ④ 포트폴리오 매트릭스에 나타난 사업의 잠재력에 따라 **투자의 우선순위를 결정**할 수 있다.
- ⑤ 전체 포트폴리오에서 각 사업의 위상을 검토함으로써 각 사업부의 **재무와 인력자원에 대한 요구수준의 타당성을 평가**할 수 있다.
- ⑥ 기업수준에서 **자금소요와 자금공급의 적절한 균형을 유지**할 수 있다.

- ④ 전체 사업구조를 객관적인 기준에 따라 평가할 수 있음
 - 최고경영자의 주관적 판단에 위기의식을 부여하는 역할
 - 다른 다각화기업에 대해서도 포트폴리오 분석을 적용함으로써 다각화된 기업 간에 사업구조의 장단점 비교할 수 있음
- ⑤ 모든 사업의 동시적 평가를 통해 신규사업부문 또는 인수대상 기업과 철수해야 할 사업을 파악할 수 있음
- ⑥ 각 사업부가 직면한 전략적 상황에 따라 **사업부별 타당한 성과지표와 합리적인 성과기준을 차별적으로 설정**할 수 있음
 - 분석 결과를 통해 기업은 사업부에 대한 합리적인 통제방법을 마련할 수 있음

3. 포트폴리오 분석의 한계

1) 기계적 적용으로 인한 전략적 사고의 제약

- 포트폴리오 분석의 기계적 처방은 경영자의 사업에 대한 통찰력이나 깊이있는 사고를 제한함
- '이럴 경우 투자를 적극확대하고, 이럴 경우에는 철수하라'와 같은 처방의 문제점
- 잘못된 의사결정이 발생할 수 있음

2) 지나친 단순화의 문제

- 각 사업부의 전략적 상황을 단지 두 차원으로 압축하는 등 모형의 단순성으로 인해 각 사업부에 대한 평가가 잘못되는 경우가 발생함
- 특히 BCG 매트릭스의 문제점
- BCG 매트릭스의 정확성을 분석한 연구결과에 따르면 BCG 매트릭스상에서 자금 사용자여야 할 사업부의 절반 이상이 자금 창출자로 나타났으며, 자금 창출자여야 할 사업부의 1/4 가량이 자금사용자로 나타났음

3) 사업부간의 상호관련성이 고려되지 않음

- 포트폴리오 분석의 치명적인 결함은 사업부간의 상호관련성을 고려하지 못한다는 것
- 포트폴리오 분석은 각 사업부를 상호독립적으로 취급하기 때문에 타 사업부의 가치창출에 기여하는 사업부에 대해 철수결정을 하는 등 오류를 범할 소지가 있음
 - * 관련다각화기업이나 수직적으로 통합된 기업은 사업부 간의 상호관련성으로 시너지 효과를 추구
 - 예) 관련다각화 기업에서 포트폴리오 분석에 따라 특정사업을 철수시킴으로써 사업부 간의 시너지 효과를 상실하여 기존 사업부의 성과도 저하될 수 있음
 - 예) 수직적으로 통합된 기업에도 핵심사업에 주요 원료를 공급하는 사업부를 성과가 나쁘다는 이유만으로 폐지함으로써 핵심사업부의 경쟁력이 저하될 수 있음
 - * 기업수준의 전략에서 핵심과제인 사업부간의 관련성을 활용한 가치창출이 포트폴리오 분석에서는 전혀 고려되지 못함

4) 사업분야(사업부)를 명확히 구분하기 어려움

- 실제적용에서 사업분야 또는 사업부를 명확히 구분하는데 어려움이 따름
- 실제로 모든 개별제품과 모든 개별시장을 독립된 사업부로 구분하기는 불가능함
- 따라서 한 사업부에 여러 제품과 여러 시장이 포함된 것이 일반적
- 이 경우 제품·시장별로 시장특성이나 시장점유율 등이 다르기 때문에 이에 일반적인 전략적 처방 제시는 오류를 범할 수 있음
- ▶ 사업부를 정의하는 방법은 무수히 많으며, 무엇이 가장 좋은 방법인지 명확한 기준은 없다. 따라서 다각화된 기업의 사업부를 명확하고 의미 있게 구분하지 못하는 경우 포트폴리오 분석은 무용지물이 된다.

5) 성과요인으로 시장점유율에 지나치게 의존함

- 기업성과의 영향요인으로서 시장점유율에 지나치게 의존함
- 거의 모든 포트폴리오 분석방법들은 시장에서 지배적인 기업은 고수익을 창출하는 것으로 전제한다. 그러나 시장지배적인 기업들은 오히려 틈새시장(niche market)을 대상으로 하는 기업들보다 수익성이 현저히 낮은 경우를 흔히 볼 수 있음
- 각 사업이 안고 있는 위험은 거의 평가되지 않는 점도 포트폴리오 분석의 한계점

4. 유용성과 한계점 요약

1) 유용성

- 경영자로 하여금 각 사업을 개별적으로 평가하여 목표설정과 자원할당을 하도록 함
- 경영자의 판단을 보좌할 수 있는 외부자료의 활용을 촉진함
- 확장과 성장에 필요한 자금확보 문제를 이슈화함
- 도표를 이용함으로써 의사전달을 용이하게 함

2) 한계점

- 제품 및 시장영역을 정의하기 어려움
- 비현실적이거나 시기적절하지 않은 표준화된 전략의 사용을 제안하기도 함
- 사업단위의 경쟁적 지위가 실제로는 주관적 판단에 근거하고 있음에도 불구하고 객관적인 사실로 오인될 위험이 있음
- 산업을 매력적으로 만드는 요인이 무엇인지, 그리고 제품이 수명주기상에 어느 단계에 와있는지가 항상 명확하지 않음

II 포트폴리오 분석의 활용방안

1. 포트폴리오 분석의 바람직한 활용방안

- 포트폴리오 분석은 그 한계에도 불구하고 활용 여하에 따라 전략분석의 유용한 도구가 될 수 있음
- 따라서 장점과 명확한 한계인식이 효율적 활용의 출발점

1) 포트폴리오 분석은 전략분석이나 전략의사결정을 지원하는 수단이나 도구일 뿐이며 전략 분석의 최종 결과물은 아니라는 점을 인식해야 함

- 포트폴리오 분석은 다른 전략분석방법들과 상호보완적으로 활용되어야 함
- 전략적 의사결정의 대체물이 될 수 없음
- 전략수립 및 실행과 관련된 전략 의사결정은 전략경영자의 몫이자 책임

2) 포트폴리오 분석결과를 각 사업부의 전략수립이나 투자결정에 직접 활용하는 것은 바람직하지 못함

① 문제점

- 포트폴리오 분석은 복잡한 현상을 지나치게 단순화한 것임
- 성장·유지·철수 같이 전략방향도 바람직하지 못함

② 바람직한 활용방안

- 전반적인 사업구조의 특성과 장단점을 파악할 수 있음
- 바람직한 사업구조의 방향이나 개략적인 자원배분의 기준을 설정할 수 있음

3) 포트폴리오 분석 기법들 간의 상호 보완이 필요함

① BCG 매트릭스

- 모형이 지나치게 단순하여 오류의 가능성이 크기 때문에 유용성이 매우 제한적임
- 현재의 사업 포트폴리오의 구성이 좋은지 나쁜지 개괄적으로 알 수 있게 해줌

② GE 매트릭스 & 산업진화 매트릭스

- 시장 환경과 시장의 경쟁지위를 비교적 포괄적인 지표로 고려하여 평가한다는 점에서 더 합리적
- 현재의 포트폴리오가 미래에 어떻게 변화할지 제시해 줌
- 양자를 보완적으로 활용하는 것이 바람직함

2. 포트폴리오 기법의 효용요건

- 포트폴리오 기법은 사업단위의 전략적 위치를 평가하고 전략방향을 모색하는데 사용되는 만큼 분석과정과 분석결과의 적용에 신중을 기해야 함
- 포트폴리오 기법을 효과적으로 활용하려면 ① 사업단위와 시장의 정확한 정의, ② 경쟁력과 시장전망에 대한 정확한 평가가 필요함
- 따라서 분석단위와 평가요소를 설정하고 사업단위의 경쟁적 위치와 사업전망 평가에 전략분석스태프 뿐만 아니라 사업단위의 실무관리자들도 참여함으로써 더욱 정확한 분석과 평가가 가능함
- 포트폴리오 기법의 활용도가 증가하고 전략경영과정에 많은 도움을 주기 위해서
 - 사업단위의 성과를 정확하게 측정할 수 있는 원가분석기법 및 정보시스템이 필요함
 - 사업단위의 경영체계를 확고하게 구축해야 함

20차시. 사업구조관리와 본사의 역할

I 본사와 가치창출

1. 기업전략과 본사의 역할

1) 기업전략의 연구 대상

- 사업영역 및 자원배분의 문제 결정: 포트폴리오 분석 기법 사용
- 모기업(본사)의 사업부 통제 방식 결정: 모기업(본사)가 기업전략의 효과를 제고하기 위해 각 사업부에 어떠한 영향을 미치고 어떤 방법으로 통제할지

2) 전략경영의 주요 과제

- 사업영역의 결정
- 사업부 간 자원배분
- 사업부 전략의 수립과 조정
- 성과 통제
 - 다각화 기업의 경우 복잡성이 증대됨
 - 여러 가지 당면 문제에 대해 기업이 어떠한 선택을 하느냐에 따라 본사의 역할이 결정됨

3) 본사의 의미와 역할

- head office, headquarter, parent company 등에 해당되는 개념
- 다각화 기업에서는 사업부에 소속되지 않고 전체 기업의 성과에 책임을 지는 기업의 최고경영자와 이를 보좌하는 스태프를 지칭함
- 우리나라의 경우 기업 또는 그룹회장과 이를 보좌하는 중앙스태프부문(기획조정실, 비서실, 회장단, 기획실 등)이 본사에 해당함
- 기업 전체 수준에서 전략의사결정이 이루어지는 기본단위(기업 전략과 매우 밀접함)
- 조직슬림화, 인력감축(downsizing) 등을 시행할 때 본사조직이 첫 번째 대상이 되는 경우가 많음
- 본사는 사업단위가 아니므로 전체기업의 사업영역 결정, 사업부 간 자원배분, 각 사업부의 활동 조정 및 성과통제 등으로 기업의 성과향상에 긍정적인 기여를 할 수 있어야 존재의의가 있음

2. 본사조직의 가치창출 방법

1) 각 사업부에 대한 직접적 통제

① 개요

- 본사가 각 사업부의 활동에 개별적으로 영향을 미침으로써 사업부의 성과를 향상시키는 방법

② 특징

- 사업부 전략이나 가격결정, 인력개발 같은 사업부의 제반활동에 직접적으로 관여함
- 본사가 사업부의 활동에 관여하거나 영향력을 행사하는 정도는 사업부의 자율경영 정도를 파악하는 척도가 됨
- 본사가 각 사업부에 개별적인 영향을 행사함으로써 가치를 창출할 수 있는 영역
 - ㉔ 사업부 경영자의 임면(任免, 임명과 해임)
 - ㉕ 예산통제
 - ㉖ 전략검토
 - ㉗ 자본투자 결정

③ 문제점

- 본사는 각 사업부에 개별적인 영향력 행사로 가치를 창출할 수도 있지만 **사업부의 가치를 저하시킬 수도 있음**
예) 부적절한 경영자의 임면, 잘못된 자원배분, 부적절한 성과기준의 설정 등
- 본사는 여러 사업부에 관심이 분산되기 때문에 사업부의 경영자가 해당사업부에 대해 파악한 것보다 정확도가 떨어질 수 있기 때문

④ 해결방법

- 각 사업부에 대한 개별적인 영향력 행사는 주로 사업부의 경영자 임면, 예산통제, 전략 검토, 자본투자 결정 등 4가지 차원의 과업을 중심으로 이루어져야 함
- 사업부 경영층의 능력이 미흡한 부분이나 본사의 사업부보다 높은 부분에만 관여하는 것이 바람직함

2) 사업부 간 관계조정

① 개요

- 본사는 상이한 사업부 간에 존재하는 상호관련성을 효과적으로 관리함으로써 가치를 창출할 수 있음
- 본사는 각 사업부 간의 내부거래나 자원 및 능력공유, 제품범위의 조정 같은 여러 형태의 상호관계 형성을 장려함으로써 기업 전체 차원의 시너지를 창출할 수 있음

② 이득

- 사업부 간 관련성 제고로 취할 수 있는 이득

| 주요 이점 | 내용 |
|---------------------|---|
| 내부거래의 증진 | - 내부거래를 통한 공동이익의 증대 |
| 전략의 조정 | - 불필요한 경쟁이나 잠재적인 악영향 회피 - 경쟁기업에 공동대응 |
| 외부집단에 대한 공동의 영향력 행사 | - 공급자, 고객, 주주, 금융기관, 정부, 압력단체 등 |
| 유형자산의 효율적 활용과 개발 | - 공장, 건물, 기계, 유통망, 판매인력, 정보시스템 등의 공동활용 |
| 무형자산의 효율적 활용과 개발 | - 내부역량과 기능, 지식, 아이디어, 노하우, 기업이미지 및 상표명성 등의 공동활용 |

③ 사업부 간 시너지 창출은 쉽지 않음

- 사업부 간의 관계제고를 위한 본사의 노력이 부적절하거나 효과적이지 못할 수 있음
- 경제적인 관점에서 비합리적인 결과를 초래할 수도 있음

예) 사업부 간의 내부거래비용이 시장거래비용보다 높거나 내부거래제품의 품질이 더 낮은 경우가 있음

예) 공동판매망 구축, 정보시스템의 공동활용과 같은 경우에도 사업부의 특성이 무시된 시너지 추구로 사업부에 악영향을 미칠 가능성이 있음

3) 전문기능과 서비스의 제공

① 기능

- 상당수 기업에서 본사는 다양한 기능스태프와 서비스 기능을 보유하고 있음
- 이러한 기능과 서비스는 각 사업부에 전문적인 기능과 효율적인 서비스를 제공함으로써 가치창출에 기여할 수 있음
- 재무, 인사, 기획, 법무, 홍보 등과 같은 본사의 주요 기능은 본사의 경영자들이 각 사업부에 영향력을 행사·관리하는 것을 지원할 뿐만 아니라 전문적인 기능을 대신 수행하고 각 사업부의 활동에 지침을 제공함

② 단점

- 본사의 과다한 스태프 보유가 가치를 창출하기보다 간접비를 증대시킬 수 있음
- 사업부의 자율성을 저해함으로써 기업의 관료화를 촉진한다는 비판

4) 사업개발

① 기능

- 본사는 새로운 사업을 인수하거나 기존사업의 철수결정을 함으로써 사업 포트폴리오의 구성을 결정하고 이를 통해 가치를 창출할 수 있음
- 사업재구조(business restructuring)이나 새로운 사업의 창출 등은 기업의 생존과 장기적인 성장의 핵심적 요소가 됨
- 따라서 기업에서 본사에 의한 사업개발은 기업전략의 핵심적인 요소로 간주됨

② 단점

- 잘못된 기업인수 결정이나 가망없는 사업진출과 같이 사업개발에서도 본사가 기업 전체의 안위를 위협하는 경우가 발생할 수 있음

3. 본사의 가치창출을 위한 전제조건

- 본사는 여러 가지 역할을 통해 가치창출에 기여하지만 역할수행의 결과로 오히려 기업가치를 저하시키고 사업부의 발전에 장애가 되는 경우도 발생함
- 본사가 본래의 역할을 통해 기업가치의 저하를 초래하지 않고 긍정적인 기업가치를 창출하기 위해서 갖추어야 할 조건이 있음

1) 가치창출의 기회 존재

- 본사가 가치를 창출하려면 사업부의 성과를 향상시킬 기회가 존재해야 함
- 본사는 기회의 존재에 따라 자신에게 요구되는 역할을 명확히 인식해야 함

2) 가치창출의 능력 보유

- 본사는 가치창출 기회를 실현할 능력을 보유해야 함
- 가치창출 능력: 조직구조 및 시스템, 의사결정 프로세스, 관련 기능 및 자원, 유능한 인력과 역량 등

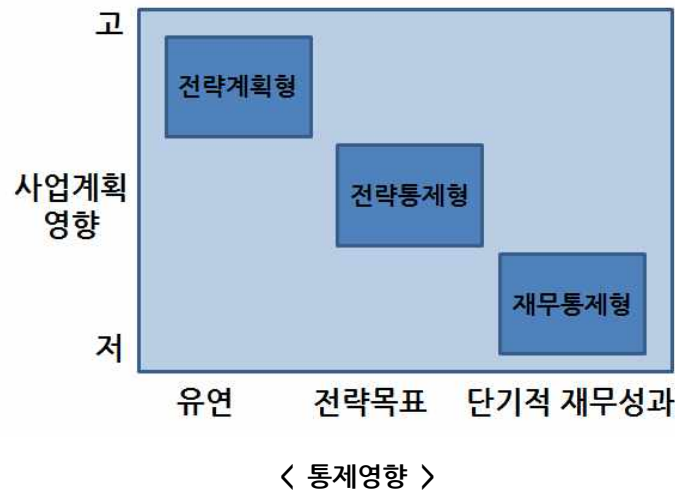
3) 가치파괴의 방지

- 부정적 역할을 방지하는데 초점을 둔다.
- 본사에 요구되는 기능 외에 기능과 인력을 지나치게 많이 보유하는 것은 기업의 관료화와 간접비 증대를 초래함
- 각 사업부의 자율성을 저해하는 지나친 개입이나 통제 등은 사업부의 활동을 위축시킬 수 있음
- 본사는 가치파괴 방지를 위해서 반드시 필요한 기능을 중심으로 소수정예의 인력으로 구성되는 것이 바람직함

II 본사의 전략경영 스타일과 성과

1. 개요

- 본사의 전략경영 스타일(다각화된 기업에서 본사가 사업부를 관리하는 스타일)은
 ① 전략계획형(strategic planning style), ② 재무통제형(financial control style),
 ③ 전략통제형(strategic control style)으로 나눌 수 있음
- 3가지 스타일은 어떤 하나가 절대적인 우위가 아니라 기업이 당면한 경영환경이나
 기업의 전략, 사업부의 특성 등에 따라 효과적으로 사용되는 스타일이 변화할 수 있음



2. 전략경영 스타일의 유형

1) 전략계획형

- 본사조직은 사업부전략 수립에 깊이 관여하고 전사적 차원에서 사업간의 조정을 실시하나, 사업단위의 성과관리에는 깊이 관여하지 않음

2) 재무통제형

- 본사조직은 사업부전략 수립에 개입하지 않고 사업 간 조정도 하지 않으나, 사업단위의 성과관리는 명확한 재무지표에 따라 철저히 실시한다.

3) 전략통제형

- 사업부전략 수립에 대한 개입정도는 전략계획형과 재무통제형의 중간정도이며, 성과관리는 전략적 측면과 재무적 측면을 동시에 강조한다.

21차시. 기업의 국제화

I 국제기업의 개념과 국제화 유형

1. 국제기업의 개념

1) 국제기업의 개념

- 국제기업은 2개국 이상에서 경영활동을 전개하는 모든 기업을 통틀어 말함
- 경영의사결정에서 국제적인 요인을 중요하게 고려하는 모든 기업

2) 국제기업의 유형

- 경영활동의 범위와 특징에 따라 ①협회의 국제기업(international corporation), ②다국적 기업(multinational corporation), ③글로벌 기업(global corporation)의 세 가지 유형으로 나눔

① 협회의 국제기업

- 해외직접투자나 현지에 자회사를 설립하는 등의 방법을 따르지 않고 수출입 같은 국제거래활동만 하는 기업을 말함
- 국제거래활동: 수출입과 같이 제품이나 원자재와 같은 유형재 뿐만 아니라 국제기술의 이전이나 프랜차이징, 상표권 사용 등과 같은 무형재의 국제거래까지를 포함하는 개념
- 우리나라나 일본의 종합상사가 대표적인 경우

② 다국적 기업

- 두 개 이상의 국가에 계열회사를 가지고 기업활동을 영위하며, 본사가 기업 전체의 목표달성을 위해 해외의 각 계열사들을 관리·통제하는 기업
- UN에서는 초국적 기업(transnational corporation)을 공식용어로 사용함
- 우리나라의 경우 재벌기업을 중심으로 세계 각국에 현지 생산공장이나 판매법인을 설립하고 있는데 이러한 해외투자기업들이 다국적 기업의 범주에 해당됨

③ 글로벌 기업

- 다국적 기업 중에서도 범세계적인 범위의 기업경영을 실현하고 있는 기업을 의미함
- 범세계적인 관점에서 전 세계를 하나의 시장으로 보고 국가의 개념을 초월하여 경영활동을 전개하고, 각국에 산재한 여러 자회사들의 활동을 유기적으로 조정하는 기업
- 본국과 해외의 구분 없이 지구촌을 대상으로 가장 값싸게 제품을 만들 수 있는 나라에서 생산하고, 가장 좋은 조건에 팔 수 있는 지역에서 마케팅 활동을 전개하는 등 **세계 어느 곳에서도 부가가치를 극대화할 수 있는 곳에 사업과 기업활동을 매치함**
- 지구를 한눈에 내려다보면서 생산, 조달, 판매, 연구개발, 물류 등의 최적입지를 선정하고, 이러한 경영활동을 통합하는 세계적 네트워크를 구축하는 것

- 우리나라의 경우 삼성, LG 등의 국제화 선도기업이 글로벌 기업의 대열에 발을 들여놓고 있음

2. 기업의 국제화 유형

1) 기업의 국제화 유형 개요

- 기업의 국제화는 갑자기 이루어지는 것이 아니라 여러 단계를 거치며 점진적으로 발전함
- 기업이 국제화를 추진하는 과정에서 직면하는 불확실성과 위험, 기업내부의 자원 제약, 해외시장에 대한 정보의 지식 부족, 국제경영활동 경험과 능력부족 등에서 기인함
- 일반적으로 기업의 국제화는 수출 - 해외직접투자 - 글로벌화의 과정을 거침

2) 기업의 국제화 유형

① 수출단계

- 국내에서 생산 및 기타 경영활동을 전개하고, 단지 제품의 판매시장이 해외로 확대됨
- 수출은 간접수출과 직접수출로 나눌 수 있음
- 대다수의 기업들은 대리인을 통해 간접수출단계를 거쳐 직접수출로 이행함
- 더 나아가서는 현재의 판매법인 설립을 통해 해외에서의 마케팅 기능을 내부화(internalization)하게 됨

② 해외직접투자(FDI, Foreign Direct Investment)

- 기업이 보유하고 있는 생산요소, 즉 기술, 자본, 경영의 노하우 등을 해외로 이전하여 현재의 생산요소인 노동, 토지 등과 이를 결합함으로써 제품을 생산·판매하고 피투자기업에 대한 경영통제권을 행사하는 것을 말함
- 해외직접투자 단계에서는 무역장벽 회피, 원가절감, 새로운 시장개척, 원자재 조달, 기술습득 등의 목적으로 현재 제조법인의 설립을 통해 현지에서 제품을 직접 생산하게 됨
- 본국과 현지국의 환경차이가 주요 문제로 대두되어 현지국의 경영환경에 효과적으로 적응하기 위한 현지화(localization)가 요구됨

③ 글로벌화

- FDI가 상당히 진전되어 총자산 중 해외자산이 차지하는 비중이 비약적으로 증가하고 해외사업의 매출이나 이익이 기업 전체에서 차지하는 비중이 높아지게 되면 글로벌화의 단계로 진입하게 됨
- 생산, 판매, 재무, 인사, 연구개발 등의 제반 경영활동이 전 세계적으로 확대·분산되므로 현지화와 더불어 기업의 전체적인 관점에서 제반 사업과 경영활동의 글로벌 통합(global integration)이 필수적인 과제가 됨

II 기업의 국제화 과정과 국제기업의 유형

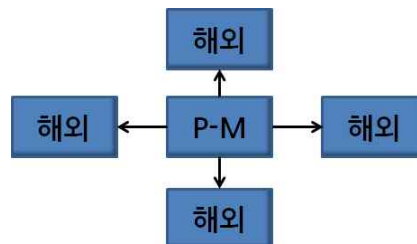
1. 기업의 국제화 과정

1) 내수지향 단계



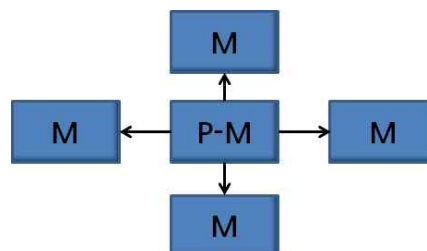
- 아직 본격적인 국제화가 진전되기 이전의 상태
- 대부분의 생산과 마케팅 활동이 국내에서 국내시장을 목표로 이루어짐
- 국내시장이 해당기업이나 업계 전체의 생산능력에 비해 충분히 클 경우 또는 해외시장 개척에 대한 관심이나 인적·물적 능력이 부족한 경우에 해당됨

2) 수출지향 단계



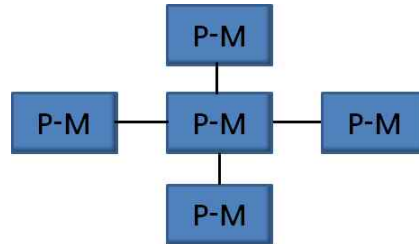
- 해외시장의 상대적 중요성이 증가하고 그에 대한 관심도 늘어나면서 국내생산과 함께 수출을 하는 단계
- 수출활동은 주로 국내무역업체나 외국바이어에 의존하는 등 직접적인 마케팅 활동은 거의 없는 편이거나 지극히 초보적인 단계
- 우리나라 대부분의 중소기업의 수출활동은 이 단계라고 볼 수 있음
- 이 단계를 벗어나지 못하는 이유 중 하나는 고유상표의 개발 미흡과 고유상표가 있더라도 국제적 인지도 제고 능력이 부족하기 때문 (브랜드의 국제화가 선행되지 못했음)

3) 현지시장지향 마케팅단계



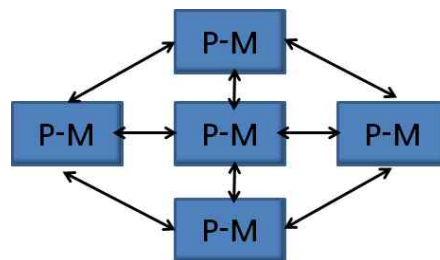
- 해외시장에 대한 공급은 주로 국내생산 후의 수출에 의존하나 앞단계와의 차이점은 현지의 마케팅 활동에 기업이 적극 개입한다는 것
- 이 단계에 진입하려면 OEM 상표(Original Equipment Manufacturer's brand, 주문자 부차상표)에서 벗어나 자체 브랜드 개발이 중요함
- 현지에서 마케팅 활동을 강화한다는 것은 결국 고유상표를 전제로 현지 마케팅 법인을 설립하여 브랜드 관리, 유통, 광고촉진 활동 등의 제반 마케팅활동을 독자적으로 수행함을 의미

4) 현지시장지향 생산단계



- 현지에서의 마케팅활동은 물론 현지시장의 수요충족을 위해 자체적인 현지 생산시설까지 갖추는 단계
- 현지 생산시설은 제3국 수출물량까지도 일부 생산할 수 있지만 아직 현지시장 공급이 주목적임
- 현지의 생산법인 설립은 현지시장의 **자사제품 수요가 규모의 경제를 실현할 정도로 크거나 수입규제가 많을 경우 우회적 수단 등의 목적으로** 이루어진다.
- **현지소비자의 반응을 제품생산에 더욱 민첩하게 반영**할 수 있는 장점도 있음
- 현지에 기업자원의 투입이 많기 때문에 **위험**이 커지는 것도 사실

5) 세계시장지향 단계



- 국제화가 가장 많이 진전된 단계
- 복수의 생산입지와 복수의 시장국가 사이의 유기적 연결관계를 주요 특징으로 함
- 시장국가도 다수이고 생산시설도 다수국가에 있음
- 특정국가의 생산법인은 해당시장에 대한 공급만을 위한 것이 아니라 제3국 수출물량까지도 담당함. 경우에 따라서는 해당국가의 내수시장에 공급이 없이 전량 수출될 수도 있음
- 전세계적 관점에서 최적화를 추구하는 것(global optimization), 생산활동과 마케팅 활동 모두에 세계중심주의(geocentrism) 또는 세계적 관점(global perspective)가 요구됨

2. 국제기업의 특성과 유형

1) 본국중심형(ethnocentric)

- 본국의 시장수요를 충족할 목적으로 국제활동을 수행하며, 해외에서의 기업활동은 본국활동의 부수적인 것에 지나지 않음
- 경영의 주요 의사결정이 본국을 중심으로 이루어지고 해외자회사에는 아무런 재량권이 없음
- 해외자회사 통제가 본국에서 중앙집권적으로 이루어지며, 자회사의 경영과 관리는 본국에서 파견된 지원이 많음

- 현지 자회사의 전략은 기업특유의 우위요인을 지리적으로 확대해서 활용한다는 관점에서 도출되며, 전략수립은 본국에 담당하고 현지 자회사는 실행만 담당함

2) 현지국지향형 (polycentric)

- 주로 피투자국의 시장수요를 충족할 목적으로 해외활동을 수행함
- 재무, 기술개발 등 몇가지 중요사항에만 본사가 의사결정권을 가질 뿐 자회사는 모회사의 간섭없이 비교적 자율적으로 운영됨
- 자회사의 운영은 본사와 독립적으로 이루어지며, 해당시장에서의 활동과 관련된 전략적 의사결정도 자회사의 주도로 이루어짐
- 본사는 자회사의 의사결정에 영향을 미치기보다는 경영성과에 따라 자회사를 통제함
- 피투자국의 시장규모가 크고 시장여건이 특수하여 현지사정에 적합한 경영관리가 이루어져야 하는 경우에 주로 활용됨

3) 지역지향형 (regiocentric)

- 피투자국뿐만 아니라 피투자국 주변의 국제지역의 수요를 충족할 목적으로 국제기업활동을 영위함
- 지역사업본부의 역할이 매우 중요해지고 권한도 강력해짐
- 각 자회사는 지역사업본부의 의사결정과 통제에 따라서 현지에서 경영활동을 수행함
- 유럽연합(EU), 북미자유무역지역(NAFTA), 동남아시아국가연합(ASEAN) 등으로 세계경제가 블록화되는 상황에서 타당성이 더욱 증대되고 있음
- 우리나라의 일부 재벌기업들도 미주본사, 유럽본사, 동남아시아본사 등으로 해외사업에 지역본사제를 도입하여 각 지역본사가 해당지역의 해외사업을 총괄·지휘하고 있음

4) 세계지향형

- 국가나 지역에 구애받지 않고 자회사의 소재지역과 관계없이 글로벌 시장을 목표로 기업활동을 영위함
- 생산, 연구개발, 마케팅 같은 기업활동이 가장 효과적으로 이루어질 곳에 배치하고, 여러 기능의 유기적 통합을 통해 사업효과를 극대화함
- 전략의사결정, 기업조직, 인사정책 등의 제반 경영활동이 글로벌의 관점에서 이루어짐

22차시. 해외시장 진출전략

I. 진출국가의 선정

1. 예비심사기준 설정

- 진출국가 선정을 위한 첫 번째 단계는 진출가능 여부를 판단할 객관적인 기준 마련 작업
- 국제기업은 구체적으로 진출 가능한 국가들을 선정하기 위해 시장진출 여부를 결정할 기준을 설정해야 함
- 진출여부의 1차적 판단기준

1) 국제경영활동 규제

- 외국기업의 특정 제품이나 서비스 판매를 금지 또는 제한하는 국가, 모국 정부가 거래를 규제하는 국가들은 대상국가시장에서 제외함

2) 종교적 또는 정치적 환경

- 제품이 현지국의 신앙과 배치될 경우 또는 정치적 요인에 따라 거래가 위축되는 국가는 제외함
- 예) 돼지고기 관련제품을 판매하는 제품이 회교국가를 대상국에서 제외함
- 예) 인종차별을 하던 남아공에 대해서 정치적 이유로 거래를 규제했던 경우 등

3) 제품의 시장도입 가능성

- 제품의 성질상 진출이 어려운 국가는 사업대상 시장에서 제외함
- 예) 모피코트를 생산하는 기업이 열대지방의 국가를 대상으로 기업활동을 수행하는 것은 무의미함

2. 국가평가변수의 선정과 가중치 결정

- 진출국가 선정을 위해 두 번째 단계에서는 각국의 사업기회 평가에 적합한 항목을 선정하고, 이들 변수들의 중요도에 따라 가중치를 결정함

1) 평가항목의 선정

- 각국 시장에서 사업기회를 평가하기 위한 평가항목을 선정함
- 국가-제품 위험: 정치적 위험이나 환율변동, 송금제한 등에 따른 재무적 위험, 법적 위험과 같이 기업의 경영활동에 위협을 가하는 위험의 존재 여부
- 시장지배력과 시장성장성: 총인구, GNP, 소비형태 등 미래시장수요의 변화를 예측할 수 있는 지표
- 비용발생요인: 세금구조, 유통구조, 광고매체의 발달정도, 운송거리, 인건비 등 비용을 초래하는 요인

- 경쟁상황: 당해 시장에서 제품원산지국별 시장점유율, 무역량 등 경쟁정도를 측정할 수 있는 지표
- 정부정책: 관세나 비관세장벽 같은 무역정책, 외국인 투자장려책 등의 투자제도 및 법규

2) 가중치 결정

- 국가 및 제품시장 평가항목이 선정되면, 그 항목들의 상대적 중요도에 따라 가중치를 결정함
- 각 항목의 상대적 중요성은 기업마다 또는 대상 시장의 특성에 따라 달라짐
예) 어떤 국제기업은 시장잠재력을 가장 중요하게 여길 수 있는 반면 또 다른 국제기업은 국가위험을 가장 중요한 요인으로 고려할 수도 있음
- 동일한 기업이라도 진출국가에 따라 평가항목에 달라질 수 있음
예) 선진국 시장에 진출할 때는 비교적 시장잠재력이나 경쟁력을 중시함
예) 민족주의 성향이 강하거나 정치적으로 불안한 국가에 진출하고자 할 때는 현지시장의 정치적 위험을 중요하게 평가함
- 가중치 결정을 좀 더 정확하게 하려면 델파이 기법, 집단토론, 척도측정법 같은 다양한 분석을 시도해야 함
- 시장진출방식이나 운영방법은 평가방법의 선정과 가중치 결정에 영향을 미침
예) 관세 같은 무역장벽은 기업의 수출활동을 위축시키고 현지 생산을 촉진함
예) 현지의 기술과 경영능력 같은 요인은 라이선싱이나 수출보다 현지생산 결정에 커다란 영향을 미침
- 진출국가를 결정하기 위한 평가항목을 선정할 때는 진출방법의 유형이 무엇인가를 고려해야 함

3) 나라별 평가

- 선정된 평가항목과 가중치를 근거로 국가들을 평가하여 순위를 결정하고 순위에 따라 민감도 분석을 시행함
- 각 평가항목들 각각의 가중치의 영향을 국가별로 파악함
- 변수에 대한 새로운 정보가 수집되거나 새로운 측정방법이 개발되었을 경우 민감도분석을 다시 수행하여 나라별 순위를 조정함

4) 목표와의 비교

- 진출국가 선정의 마지막 단계에서는 민감도분석에 따라 정해진 나라별 순위가 최초의 경영목표와 일치하는지 평가함
- 국제기업은 각국별 순위를 통해 진출방식이나 운영방법을 결정함
- 민감도분석에 따라 결정된 진입방식이 기업이 최초로 의도한 목표에 일치하지 않으면 다른 투자기준을 포함시켜 재평가해야 함

II 진입방식의 선택

1. 진입방식(entry mode) 개요

- 기업이 특정 국가에 들어가는 방법은 여러 가지 상황 요인에 따라 결정됨
- 수출단계에서 현지생산단계로 자연스럽게 발전될 수도 있지만 반드시 선후관계로 이어지는 것은 아님
- 진입방법 결정이 기업의 국제화 전략에서 차지하는 비중은 매우 크다.
- 진입방법의 유형: 수출, 계약형태의 진입방법(라이선싱, 프랜차이징, 계약생산 등), 해외직접투자 등 세 가지로 구분됨

2. 진입방식의 유형

1) 수출

- 수출(export): 해외시장으로 진출하는 가장 기본적인 방법으로 시장국가 외의 지역에서 생산된 제품을 시장국가로 이전하는 판매방법
- 외국시장에 처음 진출하려는 기업은 대부분 수출방법은 우선적으로 고려하는데 이는 다른 방법보다 위험이 비교적 작고 해외시장에 대한 큰 경험이 요구되지 않기 때문임
- 수출은 거래처(수입상) 접촉, 통관, 선적, 보험 등의 수출관련 기능을 직접 수행하느냐 외부기관을 통해 수행하느냐에 따라 **직접수출**과 **간접수출**로 구분함

① 간접수출

- 기업 내부에 수출관련 부서를 두고 스스로 수출업무를 관장하는 것이 아니라 국내 무역업체나 국내에 들어와 활동하는 외국무역상을 통해 수출업무를 처리하는 방식
- 장점: 추가적인 인력이나 자본투입 없이도 수출할 수 있고 전문적인 무역업체를 활용함
- 단점: 경험을 축적하거나 실질적인 해외시장 정보에 접할 기회는 제한됨

② 직접수출

- 제조업체 자체의 수출관련부서나 계열 무역회사를 통해 수출업무를 직접 수행하는 방식
- 추가적인 자금, 인력, 시간적 노력이 필요하며 적극적인 시장정보 수집과 마케팅 노력이 요구됨
- 수출활동이 보편화된 오늘날에는 대기업은 물론 중소기업의 기업들도 많은 경우 직접수출방식을 택하고 있다.
- 인터넷의 발달로 해외의 거래처를 찾기가 더욱 쉬워졌음

2) 계약 형태의 진입방법

- 목표 시장국의 기업에 기술이나 무형자산, 인력자원 등을 이전하는 계약관계를 통해 시장에 진입하는 방법
- 본질적으로 기술이나 특허권 등의 노하우 이전에 그 댓가 수령을 통한 거래이므로

- 부수적으로 수출활동이 수반되는 경우가 있지만 제품을 판매하는 수출과 구별됨
- 지분참여 없이 기술제공으로 일차적 책임이 끝난다는 점에서 해외직접투자와 구별됨

① 라이선싱 (licensing)

- 넓은 의미에서 국제 라이선싱(international licensing)은 특정기업(licensor)의 특허, 노하우, 상표 같은 무형의 산업재산권을 일정기간 동안 외국에 있는 다른 기업 licensee)에 사용권을 부여하고 그 댓가로 로열티나 다른 형태의 보상을 받도록 체결하는 계약을 말함
- 프랜차이징에 비해 후속적인 기술지원 범위는 좁으며, 라이선싱 계약의 핵심은 무형자산자체의 사용권 이전과 댓가 수수료에 있다.

② 프랜차이징 (franchising)

- 라이선싱의 한 형태라고 할 수 있음
- 제공기업(franchiser)이 상호, 상표, 기술 등의 사용권을 특정 기업이나 개인(franchisee)에게 허용할 뿐만 아니라 상대방에 대해 조직, 마케팅 및 일반관리 분야에서의 지원을 제공하며 원료를 공급하는 등 양자가 더욱 지속적이며 포괄적인 관계를 유지한다는 점이 특징임
- 프랜차이징은 프랜차이저의 상호와 상호를 가지고 사업활동을 전개하며 후자가 마련한 정책과 절차를 따르는 것이 일반적임
- 댓가로 프랜차이저는 수수료, 로열티 또는 다른 형태의 보상을 프랜차이지에게 받음
- 좁은 의미의 라이선싱은 주로 제조업과 관련된 생산기술이나 특허권 등을 대상으로 하는데 비해 프랜차이징은 패스트푸드를 비롯한 식음료산업, 호텔, 자동차 렌트 등 서비스 산업에서 활발함

③ 계약생산 (contract manufacturing)

- 라이선싱과 직접투자의 중간적 성격을 띠지만 지분할애가 없다는 점에서는 직접투자와 확실히 구분됨
- 한 기업이 진출대상국에 있는 다른 별개의 기업에 일정한 조건 아래 제품을 생산하도록 하고, 현지 시장국이나 제3국 대신 판매 및 마케팅을 직접 담당하는 것을 말함
- 대개의 경우 원하는 명세에 따른 제품을 얻기 위해 현지의 생산업체에는 기술제공이나 기술적 지원이 이루어짐
- 이러한 기술이전은 별도의 공식적인 라이선싱 계약을 통해 이루어질 수도 있음
- 따라서 계약생산은 기술제공 측면에서는 라이선싱과 비슷하고 현지생산과 마케팅이라는 점에서 해외직접투자와 비슷하지만 생산된 제품을 직접 판매한다는 점에서 라이선싱과 다르고 생산에 대한 자본투자가 없다는 점에서 직접투자와 다름

④ 관리계약 (management contract)

- 계약에 따라 한 기업이 외국의 특정 기업의 일상적인 경영활동을 대신 수행하고 대가를 받는 형태의 시장진입방식
- 일반적으로 경영위임을 받는 사항을 일상적인 업무에 한정되며, 신규투자나 장기부채,

- 배당결정, 기타 중요한 경영정책상의 변화를 수반하는 결정은 제외됨
- 따라서 신규사업이 아닌 기존의 영업활동에 국한될 수밖에 없음
- 대개의 경우 관리계약은 독자적인 계약보다 다른 형태의 진입방식과 결부되어 이루어짐
- 예) 현재 합작관계(joint venture)인 기업에 대해 지분구조상 경영참여가 곤란한 경우 관리계약은 효과적인 경영참여방법이 될 수 있음. 합작이 예정된 기업의 경우에도 관리계약은 순조로운 경영권 이양의方便이 될 수 있음

⑤ 턴키계약

- 일반적인 진입방식이라기보다 진출대상국 정부 또는 상대기업의 요청에 따라 특정 산업분야에서 활용되는 해외시장 진입방식
- 중화학공업 분야의 공장이나 여타 설비를 건설해주고 가동 직접의 단계까지 준비해 준 후 인도하는 방식으로 보통 플랜트(plant) 수출이라고도 함
- 한걸음 더 나아가 발주자가 해당 프로젝트를 독자적으로 운영할 수 있도록 관리 및 기술상의 지원까지 제공하는 경우도 있는데 이러한 형태의 계약을 턴키플러스(turnkey plus) 라고도 함

⑥ BOT 방식

- BOT는 Build, Operate, Transfer의 약자로서 공장이나 설비를 건설(build)한 후, 일정기간 동안 직접 운영(operate)함으로써 투자비 및 이익을 환수하고 설비를 현지 정부나 기업에 이양(transfer)하는 형태의 국제사업방식
- BOT 방식이 턴키방식과 다른 점은 턴키방식은 재원조달을 발주자가 하고 소유권도 발주자에 있으며 발주자의 대금지급이 투자자의 수입원이 되는데 비해, BOT 방식은 투자자가 재원조달을 하고 소유권은 투자자에서 발주자로 이양되며 투자회수는 설비의 운영수익으로부터 이루어진다는 점

3) 해외직접투자

- 수출이나 계약형태의 진입방법과 해외직접투자의 차이점
 - 수출이나 계약형태의 진입방법은 목표시장국에서의 생산활동을 위한 자본투자(equity investment) 없이 현지 시장을 대상으로 경영활동을 전개하는 것
 - 이에 비해 해외직접투자는 목표시장의 제조와 생산시설에 대한 지분참여와 함께 직접 경영활동을 담당하는 형태의 시장진입방법
- 해외직접투자의 특징
 - 복합적인 기업자원을 패키지 형태로 이전한다는 점
 - 경영활동에 직접 참여하여 통제권을 행사한다는 점
- 해외간접투자와의 차이점
 - 해외간접투자는 국내의 주식이나 채권 투자와 마찬가지로 이자, 배당금, 자본이득 수취를 목적으로 외국의 증권에 투자하는 국제증권투자라 할 수 있음
 - 경영참가 목적이 아닌 해외간접투자는 직접 경영활동을 담당하는 해외직접투자과 구분됨

- 해외직접투자의 구분

- ① 단독투자와 합작투자

- ①a 단독투자

- 장점: 지분 전체를 보유하고 100% 통제권을 행사할 수 있기 때문에 경영권을 장악하고 투자이익도 독점할 수 있다.
 - 단점
 - 위험부담이 커짐
 - 제품·산업 분야와 투자대상국에 따라서는 단독투자를 허용하지 않거나 합작투자에 비해 불이익을 주는 경우도 있음

- ①b 합작투자

- 투자지분을 다른 기업과 공유
 - 장점
 - 과도한 투자비 부담을 줄일 수 있음
 - 적절한 합작선(partner)의 선정을 통해 자신의 약점과 부족한 부분을 보완할 수 있음
 - 유형
 - 50% 이상의 다수지분
 - 50:50의 동등지분
 - 50% 미만의 소수지분 합작

- ①c 투자기업 입장에서의 약점

- 자본과 경영자원의 상대적 부족
 - 투자대상국의 현지사정에 대한 경험과 이해부족
 - 현지의 전반적인 경영환경의 이해 부족, 공급자·고객·노조·은행·정부관리 등과의 인간적인 관계를 포함한 현지 경영관행에 대한 경험부족 이 부분은 적절한 현지 기업을 투자파트너로 삼아 합작기업을 운영하면 많은 문제가 해결될 수 있음

- ② 신설과 인수합병

- ②a 신설

- 처음부터 기업을 새로 세우고 경영활동을 전개하는 것
 - 장점: 기업의 설립과 그 후의 경영활동 모두 계획에 따라 새롭게 진행할 수 있음

- ②b 인수합병(M&A)

- 이미 존재하는 현지 시장국내의 기존 기업 경영권을 확보
 - 장점
 - 비교적 짧은 시간 안에 사업을 전개할 수 있음
 - 인수조건의 협상에 따라서는 자금부담도 경감할 수 있음
 - 기존 기업이 지닌 기술, 인력, 유통망, 거래관계, 마케팅 능력 등의 제반 자원을 활용할 수 있음
 - 단점
 - 자산 측면 뿐만 아니라 기존 기업의 문제점이나 결점 등의 부채 측면도 그대로 인수하는 것이 일반적이므로 세심한 사전조사가 필요함

3. 진입방식의 결정요인

1) 기업내부요인

- ① 기업요인
- ② 제품요인

2) 기업외부요인

- ① 현지국의 시장요인: 시장규모, 경쟁구조, 유통구조 및 관습
- ② 현지국의 거시환경요인: 정치적 위험·안정성, 정부정책 및 규제, 사회·문화적 환경, 지리적 거리, 거시경제지표
- ③ 현지국의 생산관련 요인: 노동력·원자재·에너지 등의 생산요소의 양과 질, 도로·항만·통신 등의 사회간접자본의 실태
- ④ 본국요인: 시장규모, 경쟁구조, 생산비용, 정부정책 등

23차시. 세계화와 기업의 글로벌 경영전략

I 글로벌 경영전략

1. 글로벌화와 산업 글로벌화

1) 글로벌화(globalization)의 개념

- 국가적 시장이 국경을 초월한 통합으로 인해 제품, 서비스, 생산요소의 상호의존이 이루어지고 있는 것
- 글로벌화 고유의 국가 시장과 경제가 점차 단일한 국제시장으로 통합되는 국제적인 변형과정
- 수출증대에서 시작하여 국제시장으로의 신중한 진출, 다국적 기업으로의 성장, 나아가 초국가적 또는 글로벌 상태로 발전하는 점진적 과정

2) 글로벌화에 따른 현상

- 세계는 완제품에 대하여 지역별 차이가 없는 단일시장으로 변화하고 있음
- 제품은 물론 자본, 노하우, 기술 등이 자유롭게 국경을 이동하고 국가 간에 전통적인 무역장벽이 빠르게 무너지고 있음

3) 산업 글로벌화 개요

- 산업수준에서 글로벌화는 세계를 대상으로 경쟁하는 규모의 경제, 경험, R&D와 같은 경제적 요소에서의 변화를 말함

4) 산업 글로벌화의 요인

① 시장요인

- 고객행위의 패턴이 어떻게 진화하는지, 고객의 니즈(needs)가 어떻게 수렴하는지를 정의하는 척도
- 고객 요구사항의 발전, 글로벌 고객, 글로벌화 유통경로, 마케팅 이전 가능성 등

② 경쟁요인

- 국가/지역 간 상호의존성, 경쟁사의 글로벌화 등

③ 경제적 요인

- 산업의 성격, 규모/입지의 경제, 국가비용의 차이 등

④ 정부요인

- 무역장벽, 규제 환경, 기술/표준화 등

5) 산업의 글로벌화를 촉진시키는 요소 (R.A.Pitts & David Lei)

- 한정된 수요 특징
- 상승되는 R&D 비용
- 원가절감 압력과 규모의 경제
- 정부의 산업정책
- 요소비용의 감소(노동, 자본 등)
- 새로운 유통경로의 등장
- 수송, 의사소통, 보관비용의 감소
- 인터넷의 접근
- 세계적으로 관세가 감소됨

6) 글로벌화의 이점

- ① 시장성장과 기회의 확장
 - 선진국의 기업들은 각 국내시장이 성숙단계에 접어들면서 국내성장률이 둔화되어 글로벌확장은 필연적임
 - 새로운 통찰력을 개발하게 되고, 경쟁자가 이해할 수 없는 새로운 제품기회를 얻을 수 있음
- ② R&D와 투자비용의 회복
 - 신제품과 프로세스에 사용된 투자비용을 회수하는데 큰 도움을 줄 수 있음
 - 특히 첨단기술산업에서 R&D에 투자한 비용을 회수할 가능성이 높음
- ③ 차별화된 이미지의 창조
 - 다국적 기업과 글로벌 기업은 차별화된 강한 이미지를 만들어낼 수 있고 신시장으로 쉽게 진입할 수 있어 경쟁우위를 구축할 수 있음
- ④ 가속화된 학습과 신기술의 이전
 - 기업 내에서 지식을 배우고 이전할 수 있는 능력이 강함

7) 글로벌화로 인한 비용 (R.A.Pitts & David Lei)

- ① 전략적 레버리지 비용
 - 지속적인 투자가 요구됨
 - 이미지의 보호와 확장
- ② 변동비용
 - 산업단위들 간의 고도의 상호의존성
 - 모든 시장에 영향을 미치는 변화와 개발
- ③ 조정비용
 - 타협과 책임감

2. 국제환경과 전략경영

1) 국제적 전략경영의 관점

- 국제적 환경은 전략경영 과정에 어떤 영향을 미치게 되는지 학자들의 주장에 따라 2가지 관점이 존재함
 - ① 사업수준전략이나 기업전략들과는 다른 단일한 전략범주에 속한다는 관점
 - 국제적 전략을 선택하고 실행할 때 필요한 일련의 기술은 사업부 또는 전사적 수준의 전략을 실행할 때 필요한 기술과 서로 다르다는 주장
 - ② 국제적 전략은 사업 또는 기업전략을 국제적 수준에서 추구하는 하나의 방법이라는 관점
 - 원가주도전략으로 저원가 제조를 하는 기업은 제조비용에서 우위를 계속 유지하기 위해 해외 기업들에게 외주를 줄 수 있음

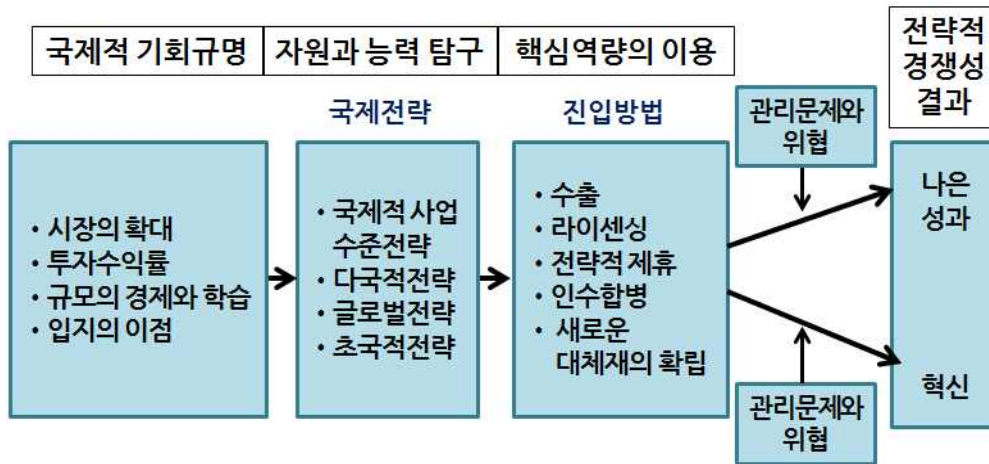
2) 국제적 환경에서의 기회 요소

- ① 시장의 확대: 새로운 국제시장에 진입함으로써 시장을 확대할 수 있음
- ② 투자이익률: 공장이나 설비자본 또는 R&D와 같은 분야에 투자를 확대하면 수익률이 증가함
- ③ 규모의 경제와 학습: 시장을 확장함으로써 특히 생산분야에서 규모의 경제를 누릴 수 있음
- ④ 입지의 이점: 저가격으로 설비 설치, 에너지·천연자원·노동력 등을 저렴하게 확보, 공급자와 고객에게 쉽게 접근할 수 있음 등

3) 국제적 환경에서의 위협요소

- ① 요소별 분석: 다양한 측면에서 위협요인을 분석할 필요가 있음
 - 정치적 위험: 정치적으로 안정되지 않은 상태에서 기인된 위험
 - 법적 위험: 해당 국가의 법적 시스템의 기초를 분석해야 함 (지적재산권, 기술, 상표 등)
 - 재무적/경제적 위험: 통화의 차이에서 오는 위험, 환율, 거시경제적 위험, WTO 협정, 중국의 위험 등
 - 사회적/문화적 위험: 생활수준, 애국심, 종교적 요소 등
- ② 5세력 모형에 의한 분석
 - 5가지 위협요소 중에 새로운 진입자가 가장 큰 위협요소로 등장하고 있음
 - 3가지 진입장벽
 - ㉠ 관세: 수입되는 상품과 서비스에 부과되는 세금
 - ㉡ 쿼터: 한 국가에 수입되는 특별한 품목의 수를 제한하는 것 (자국의 산업을 보호하기 위한 조치로 만들어진 제로도 기업의 국제진출시 큰 장애요인이 되고 있음)
 - ㉢ 비관세 무역 장벽: 수입품이 충족할 수 없는 제품성과의 표준을 확립, 국내 유통경로에 접근을 제한, 정부구매에 대하여 현지 구매요건을 강요하는 것, 외국기업이 해당국가에서 사업하기 위해 충족시켜야 할 환경과 인력규제 등 해외기업의 국내 진출 자체를 원천봉쇄함

4) 국제전략의 기회와 결과



II 범세계화와 기업의 대응

1. 세계화 전략과 현지화 전략

1) 세계화와 현지화의 비교

- 세계화는 일반적으로 기업이 개별국가시장에 대하여 각기 다른 전략을 취하기보다 전 세계 시장을 하나의 시장으로 보고 통합된 전략을 수립하는 것을 의미함
- 국제화는 종전의 국가단위로 시장이 구성되었던 상황에서 한 국가에 있던 기업이 다른 국가로 진출하는 것을 의미하는 것이므로 세계화와 국제화는 다른 의미임
- 현지화는 세계화와 반대로 전 세계시장을 하나의 통합된 시장으로 보기보다 개별국가 시장에 대하여 각기 다른 전략을 수립하여 기업활동을 하는 것을 의미함
- 글로벌 기업들은 세계화와 동시에 현지화를 달성해야 하는 상반된 목표가 동시에 존재함
- 세계화와 현지화의 당위성이 동시에 요구되는 상황이 다국적 기업이 갖는 근본적인 갈등임



〈 세계화와 현지화의 압력 〉

2) 세계화와 현지화에 대한 전략대안

- ① 글로벌 전략(global strategy): 기업들이 조직과 제품을 각 기업의 수준에 맞게 결정하고 글로벌 전략을 짜는데 그 자체를 활용하는 것
- ② 다국가시장전략(multidomestic strategy): 문화적·법률적·경제적 조건에서 다양한 국가에서 상이하게 나타날 수 있음
- ③ 초국가적 전략(transnational strategy): 글로벌전략과 다국가전략의 장점을 활용한 전략
- ④ 개별국가중심전략(adhoc strategy): 글로벌 통합의 장점이 거의 없고 현지조건에 적응할 필요가 없는 산업에 해당되는 전략

3) 글로컬라이제이션(glocalization)

- 세계화(globalization)와 지방화(localization)의 합성어로 기업 경영에 있어 세계화와 현지화를 동시에 이뤄 시너지 효과를 극대화하려는 현지 토착화를 뜻함

2. 집권화와 분권화

1) 집권화 선호요인

- ① 긴급성과 비용
 - 의사결정에 소요되는 시간이나 비용을 고려할 때 집중화된 의사결정방법을 선택하는 것이 바람직함
- ② 기술이전과 관련된 요소
 - 특정재화나 생산자원을 이전시키는 안전과 관련된 요소는 집중화하는 것이 바람직함
- ③ 표준화를 통한 경제성과 상호관련성
 - 제품이나 원재료 구입행위, 정책방법 등에서 전세계적인 통일성이 개별자회사들에게는 최선의 방안이 아닐지라도 전사적인 관점에서 본 이득이 개별영업단위에서입은 손실을 보전하고도 남을 만큼 충분한 경우 집권화 가능성이 커짐
- ④ 세계적인 경쟁전략
 - 특정 국가에서 기업의 경쟁원리를 중요시할지와 전세계적인 입장에서 자사의 경쟁력을 강화할지를 결정해야 함

2) 분권화 선호요인

- ① 국제적인 전략보다 국가단위의 전략
 - 국가의 상황에 따라 차별화할 필요성이 존재할 경우
 - 해당국가의 독특한 기호나 미적감각 등의 차이
- ② 자회사 관리자의 영업성과에 대한 고려
 - 해당 자회사 관리자에 대한 성과평가를 위한 새로운 측정방법이 필요할 수 있음

24차시. 전략적 제휴와 인수합병

I 전략적 제휴

1. 전략적 제휴의 정의 및 유형

1) 전략적 제휴의 정의

- 기업 간 상호협력관계를 유지하여 다른 기업에 대하여 경쟁적 우위를 확보하려는 새로운 경영전략
- 전통적인 국제기업협력에 대비되는 개념으로서 학자들이 전략적 제휴를 정의할 때 전략적 의도와 전략적 형태라는 두 가지 기준에 따라 광의와 협의로 정의하고 있음
- 국제 전략적 제휴의 정의

| 구분 | | 전통적 기업협력 | 최근의 전략적 제휴 |
|--------|--------|-------------|-------------------------|
| 전략적 의도 | 협력동기 | 국지시장/제한적 | 범세계시장/포괄적 |
| | 협력자 관계 | 남북관계/잠재협력 | 기존 경쟁/제한협력 |
| | 협력영역 | 기술이전/단순영역 | 기술개발/특수영역 |
| | 참여자수 | 소수(대개 2기업) | 제한없음 |
| 전략적 형태 | 협력형태 | 정형적/단위계약 | 비정형적/복합계약 |
| | 협력분야 | 단위사업/제한적 | 복수사업/유기적 |
| | 대상기간 | 단기/일회성 | 탄력적용/재협상 |
| | 대표형태 | 기술라이선싱 합작투자 | 교차라이선싱 계약방식 조인트 벤처 컨소시움 |

2) 전략적 제휴의 유형

- 분류기준: 협력의 동기, 기간, 범위, 내용, 구체적 협력형태 등
- ① 구체적 협력동기
 - 기술제휴, 조달제휴, 생산제휴, 판매제휴 등으로 구분될 수 있음
 - 기술제휴: 기술의 공동개발과 상호교환을 의미함 (최근들어 가장 보편적인 동기 유형)
 - 조달제휴 및 생산제휴: 부품조달, 생산위탁, 복수공급 등을 의미 (범세계적인 조달·생산망의 구축을 지향)
 - 판매제휴: 공동브랜드 사용, 위탁 교차판매, 공동규격설정 등 판매영역협력과 시장배분 등 경쟁방식의 조정을 통한 시장영역협력
- ② 협력범위
 - 제한된 분야에서의 전략적 제휴와 전면적 협력으로 구분될 수 있음
 - 일반적으로 제한된 목적으로 제한된 범위에서의 협력관계를 구축하려는 경향이 있으나 관련기업 간 협력의 경험이 많아질수록 전반적 분야에서의 전면적 협력으로 발전하는 경향이 있음
 - 가장 협력이 빈번한 사업분야: 공동기술개발, 마케팅, 위탁생산 등

③ 협력내용

- 상이한 분야에서 상대방을 보완하는 방식으로 협력하는 것과 동일한 사업분야에서 서로 협동하는 방식으로 나눌 수 있음
- 상이한 분야에서의 협력이 협력 상의 문제점 및 마찰의 여지가 적은 것으로 나타남
- 좀더 세분화하고 다양화하면 전략적 제휴의 형태를 수평적 분업, 수직적 분업, 다각화 분업, 연합형 분업 등으로 구분할 수 있음
 - ④ 수평적 분업: 기본적으로 공동작업을 바탕으로 협력하는 것
(보완적 협력, 위험분산형 협력)
 - ⑤ 수직적 분업: 경제거래의 수직적 관계를 따라서 협력하는 것
(생산성제고형, 팀워크형성형)
 - ⑥ 관련사업 다각화 분업: 이업종간 제휴 같이 다각화전략의 일환으로 이루어지는 것
 - ⑦ 연합형(국책 또는 민간): 컨소시엄을 통한 다자간 협력형태

④ 협력기간

- 일회성, 단기협력과 반복성, 장기협력으로 대별될 수 있음
- 1990년대 이후 단위전략적 제휴의 대상기간은 최고 4~5년 이내로 상대적으로 단기화하고 있음
- 장기간의 협력도 한번이 장기협력계약을 맺는 방식보다 비교적 단기의 계약을 계속적으로 갱신·연장시키는 등 탄력적으로 운영함
- 점차 기업 간 협력이 반복화되어 한번 이상 협력해본 경험이 있는 기업들 사이에서 전략적 제휴가 자주 이루어지는 경향

⑤ 전략적 형태

- 혼합형(hybrid type), 컨소시엄형(consortium type), 복합형(composite deal type), 코브웹형(cob-web type)으로 분류될 수 있음
 - ④ 혼합형: 계약형 합작사업(contractual joint venture)와 같이 한 거래 속에 합작사업과 기술라이선싱의 요소를 동시에 가지고 있는 경우
 - ⑤ 컨소시엄형: 동일한 사업내용 또는 목적을 위해서 다수의 관련 사업자들이 하나의 계약형태 또는 회사형태로 협력하는 경우
(예: 프로젝트에 다수의 관련사업자들이 참여하여 협력하는 방식)
 - ⑥ 복합형: 소수의 관련사업자들이 다양한 사업분야에서 협력의 범위를 넓혀가거나 또는 한 계약에 복수의 사업내용을 복합적으로 규정하고 협력하는 방식
(예: 두 기업 간 상호기술이전계약, 기술개발-생산-마케팅 계약, 다산업분야 동시협력계약 등)
 - ⑦ 코브웹형: 컨소시엄형과 복합형이 혼합된 형태. 다수의 관련기업들이 넓은 사업영역에서 동시에 협력함으로써 복합적 전략제휴의 망을 구성하는 방식

| | | | |
|----------|----|--|---------------------------------|
| 제휴 범위 | 복수 | Composite형 • Cross Licensing • Cross-Sales | Cob-Web형 • 전략망 |
| | | Hybrid형 • 계약형 KV | |
| | 단수 | • 전통적 기업협력 | 컨소시엄형 • Joint R&D Consortium |
| | | 2~3 기업 | 다수의 기업 |
| 제휴참여자 수 | | | |

< 협력형태를 중심을 한 전략적 제휴 유형 >

2. 전략적 제휴의 기대효과와 한계

1) 전략적 제휴의 기대효과

- ① 두 기업이 하나의 사업목적에 자원을 집중시킴으로써 규모나 학습의 경제를 얻을 수 있음
- ② 제휴한 기업 간에는 각기 사업을 수행하는 능력이나 지식에 대한 접근의 기회, 공통으로 사용·판매하는 방법 등에서 차이점을 발견할 수 있는데, 이러한 경우 전략적 제휴는 분배경로, 기술이나 혁신적인 능력, 전문적인 비법, 자본상의 측면에서 상호보완적인 해법을 제공할 수 있음
- ③ 위험을 줄일 수 있음

2) 전략적 제휴의 한계

- 관리시간과 비용이 연관된 기업들 사이에서 계속적인 조정이 필요함
(서로간의 의견이 일치하지 않을 수도 있음)
- 사업활동 간의 가치활동 조정은 전략적 제휴 아래 소유권이 분산된 상황에서 힘들 수 있음
- 제휴기업간의 관계를 원만히 하려면 제휴활동을 최적화된 시스템으로 구성해야 하는데 이는 곧 제휴비용의 상승을 의미함

3. 전략적 제휴의 수립과 관리

1) 전략적 제휴의 수립

- ① 제휴기업의 선택
 - 잠재적인 파트너를 효과적으로 평가해야 함
- ② 제휴협상 과정
 - 비현실적인 기대감 때문에 올바르지 못한 선택을 내릴 수도 있음
 - 경영자 본인들의 개인적인 열정을 기반으로 추진되어서는 안됨
- ③ 제휴범위
 - 공동경영의 범위가 가능한 한 단순하고 구체적이며 제휴성립시기에 적합한 내용을 담고 있어야 함

2) 전략적 제휴의 관리

- ① 관리영역·경계의 설정 (공유영역의 구성)
 - 파트너 기업 간에 제휴의 경계를 설정하고 이 경계선과 기업조직 사이의 영역을 관리해야 함
- ② 지식흐름의 관리 (공유영역의 통합)
 - 기업들은 생성된 학습의 잠재적인 효과를 충분히 활용해야 함
 - 제휴파트너와 함께 공유하고 싶지 않은 정보나 지식의 유출은 막아야 함
- ③ 전략적 방향 제공 (지배구조)
 - 적절한 지배구조(governance structure)를 통해서 제휴의 방향을 제공하고, 전략적 통제를 확실하게 하며, 기업 간 조직적 갈등을 해결할 수 있음

II 인수합병 전략

1. 인수합병의 개념과 형태

1) 인수합병의 개념

① 합병(merge)

- 두 개의 작은 기업들이 하나로 합치는 것
- 두 기업이 서로 동등한 기준에 근거하여 그들의 업무를 통합하는 전략

② 인수(acquisition)

- 한 기업이 다른 기업을 매수하는 것
- 어느 한 기업이 포트폴리오 범위 내에서 다른 기업을 지배하기 위해 해당기업의 주식을 통제하거나 100% 매수하는 전략

▶ 이상의 두 가지 개념을 합하여 흔히 인수합병(M&A, Merge and Acquisition)이라고 함

2) 인수합병의 방법과 형태

① 인수합병의 방법

- 호의적 기업인수: 인수대상기업이 인수되기를 희망하는 경우에 일어남
- 비호의적 기업인수: 인수되기를 원하지 않는 경우가 일어남 (적대적 기업인수)

② 인수합병의 형태

㉠ 수직적 합병 (vertical acquisition)

- 기업의 공급과 유통의 요구사항을 충족시키기 위해 또는 동일산업의 다른 가치사슬에서 나타나는 새로운 기회를 이용하기 위해 기업을 인수하는 경우에 해당되는 합병

㉡ 수평적 합병 (Horizontal acquisition)

- 동일산업 또는 유사한 산업에서 경쟁기업을 인수하는 것
- 시장지배력을 증가시킬 수 있음

㉢ 지리적 합병 (geographical acquisition)

- 해당 기업의 현재 제품을 새로운 시장이나 지역에서의 접근을 위해 기업이 인수되는 것

㉣ 복합적 합병 (conglomerate acquisition)

- 현재의 제품이나 고객에게 관련되지 않은 다른 산업에서의 기업인수
- 인수기업과 인수대상기업은 아무런 상관이 없는 경우

2. 인수합병의 특성

1) 인수합병의 이유

- ① 가장 큰 이유: 타 기업과의 경쟁전략에서 우위를 점하기 위함
- ② 생산원가 및 유통원가를 줄이기 위해
 - 규모의 경제
 - 수직적 통합
 - 효율적인 생산이나 조직의 기술을 채택함
 - 인수기업 경영팀의 향상된 활용
- ③ 재무적 동기를 위해
 - 파산비용을 피하기 위해
 - 레버리지 기회를 증가시키기 위해
 - 다른 세금혜택을 얻기 위해
 - 제품시장에서 시장지배력을 얻기 위해
 - 비효율적인 목표관리를 제거하기 위해

2) 인수합병의 장점과 단점

- ① 장점
 - 새로운 시장진입
 - 신상품 및 서비스의 획득
 - 신자원의 변환과정의 파악
 - 필요한 지식과 기술의 획득
 - 수직적 통합
 - 지리적으로 광범위한 시장획득
 - 기업 포트폴리오에서 요구사항의 충족
- ② 단점
 - 시장진입에 많은 비용이 소요됨
 - 불필요한 산업이 수반됨
 - 조직충돌이 통합을 방해함
 - 책임의식 결여

25차시. 전략의 실행

I 전략실행 개요

1. 전략실행 개념과 문제점

1) 전략실행(strategy implementation) 개요

- 전략의 집행을 위해 요구되는 활동과 선택에 관련됨
- 이 과정에서 전략과 정책은 프로그램, 예산, 절차를 실행하게 됨
- 일반적으로 전략실행은 형성된 전략에 따라 이루어지지만 전략적 관리가 핵심부문이 됨
- 전략형성과 전략실행은 동전의 양 측면과 같이 동시에 고려되어야 함

2) 전략을 실행할 때 전략수립가는 다음 사항을 고려해야 함

- 전략계획수행자: 전략계획을 수행할 사람을 누구인가?
- 전략대상: 무엇이 수행되어야 하는가?
- 전략수행방법: 어떻게 수행되어야 하는가?

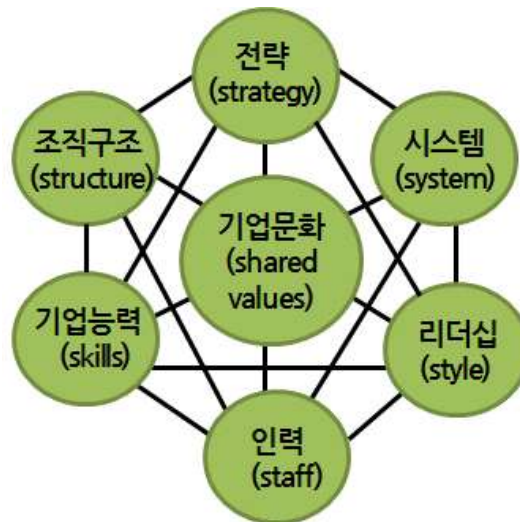
3) 전략 실행 시 발생할 수 있는 문제점

- 원래 계획보다 실행이 느림
- 예기치 않은 주요 문제가 발생
- 활동들에 대하여 조정이 비효과적임
- 실행과 분리된 분위기에서 발생하는 활동들의 경쟁과 위기감
- 실행 참여 종업원의 불충분한 능력
- 하위직 종업원에 대한 부적합한 훈련과 지도
- 통제 불가능한 외적 환경요인
- 부서별 관리자의 부적합한 리더십과 지시
- 핵심 실행 직무와 활동들에 대한 명확하지 못한 정의
- 정보시스템에 의한 적절하지 못한 감시 활동

2. 전략실행의 구성요소 및 고려사항

1) 매킨지 7-S 모형

- 컨설팅 회사인 매킨지는 기업성과를 가장 잘 설명하는 7가지 요인을 규명함
- 이 모형에 따르면 일단 전략이 수립되면 경영자들은 효과적인 실행을 위해 나머지 여섯 가지 요인이 조직구조, 시스템, 기업문화, 기업능력, 인력구성 및 리더십을 고려해야 함
- 이 요인들이 전략과 적합성을 가질 때 기업의 전략을 성공적으로 실행될 수 있음
- 한계: 단기목표의 설정 및 기능전략의 개발, 예산과 인력의 배분, 정책결정 등의 활동들은 제시하지 못하고 있음



< 매킨지의 7-S 모형 >

2) 기업이 전략의 성공적 실행을 위해 고려해야 할 사항

- 단기운영목표의 설정, 각 부문별 기능전략의 수립
- 전략의 성공적 수행을 위한 조직구조(조직의 재설계)
- 전략에 적합한 기업문화의 창출
- 전략적으로 적합한 정책과 운영절차 개발
- 전략의 실행방법 개선과 전략실행을 주도하는 리더십
- 전략적 중요성에 따른 자원과 인력 재배분

3. 전략실행의 주체와 내용

1) 전략실행의 주요 요소

- 누가?: 전략실행의 주체
- 무엇을? 전략실행의 내용
- 어떻게? 전략실행의 주요 활동

2) 전략실행의 주체

- 일반적으로 모든 직원이 해당됨
- 일단 대규모의 실행계획이 수립되면 기능부서의 부서장, 부서별 감독자 또는 사업단위부서는 모든 하위 직원들과 함께 일을 추진하게 됨
- 일선 감독자 하에서 모든 종업원들은 어떤 방법으로든 기업전략, 사업전략, 기능전략을 수립하는데 서로 관련되어 있음

3) 전략실행의 내용

- 각 부서와 기능 분야의 관리자는 전략실행을 위한 프로그램, 예산, 절차를 함께 개발해야 함
- 기업의 고유한 역량을 확립하고 보유하기 위해 부서와 기능별 분야는 시너지 효과를 얻기 위해 같이 노력해야 함

① 프로그램(program)

- 단일 사용계획을 완성하기 위해 필요한 활동이나 단계를 기록한 문서
- 목적: 전략을 행동지향에 두고 있음

② 예산(budget)

- 금전으로 환산한 기업 프로그램의 선언
- 프로그램이 개발된 다음에 예산과정이 시작됨
- 예산의 수립계획은 선택된 전략을 가능하게 하는 최종점검에 해당됨

③ 절차(procedure)

- 표준운영절차(standard operating procedures, SOP)라고 부르기도 함
- 특별한 직무나 일의 수행방법을 상세하게 기술한 일련의 단계 또는 기법
- 프로그램을 개발한 후 사업단위 또는 기업 예산이 승인되는데 이 때 SOP가 개발되거나 개정되어야 함

4) 전략실행의 구체적 행동계획

- 측정가능하고 구체적이며 의미 있는 단기운영목표의 설정
- 부문별 기능전략의 개발
- 전략적 중요성에 따라 기업 내의 여러 부문에 예산 및 인력배정
- 의사결정과 행동에 지침이 되는 정책수립과 전파

II 전략실행을 위한 주요 활동

1. 단기운영목표와 행동계획의 설정

1) 단기운영목표의 의의

- 대체로 1년 또는 그 이하의 기간을 대상으로 설정됨
- 각 조직단위 또는 기능부문에 요구되는 활동과 그 결과를 구체화한 것
- 장기적 목표와 전략을 달성하는 방향으로 기업활동이 이루어지도록 구체적인 기준을 제시해 주는 것

2) 단기운영목표의 요건

- 도전적이면서도 달성가능한 목표
- 구체적이고 측정가능한 목표
- 각 부문별 목표와 활동의 조정 및 통합
- 장기목표와의 연계성(일관성)

3) 단기운영목표의 효과

- 전략통제의 합리적 기준이 됨
- 전략의 효과 제고에 장애가 되는 부문들의 상충되는 의견을 조정·수용하는 기반이 됨
- 측정가능하며 도전적이고 달성가능한 운영목표는 역할을 명확히 하고 관리성과를 제고하는데 주요 요인이 됨
- 기업의 목표달성과 전략실행에서 자신의 역할을 명확히 이해하게 함

2. 기능전략의 개발

1) 기능전략(functional strategy)의 의미

- 기업 내의 각 기능부문들이 전사전략 및 경쟁전략의 효과적인 실행을 위해 수행해야 할 활동들을 구체화한 것

2) 기능전략의 역할

- 구체적인 단기운영목표를 달성하기 위해 사고(전사전략 및 경쟁전략)를 행동으로 전환함
- 회사의 장기목표와 전사전략 및 경쟁전략과 일치되도록 수립되어야 함
- 기업 내 특정부문의 운영활동을 조직화·활성화하여 효과적 전략실행에 도움이 됨

3. 예산과 인력의 배정

1) 전략실행자

- 필요한 경우 전략의 특성과 우선순위에 따라 자원을 특정부문에서 타부문으로 재배치함
- 예산의 수립이나 인력의 배치과정에 깊이 관여하여 각 부문의 요구를 세밀히 검토해야 함

2) 자원의 재배분 능력

- 기업의 성공에 큰 영향을 미침

4. 정책의 개발

1) 정책의 의미

- 전략실행에서 관리자나 구성원들의 사고나 의사결정 및 행동을 의도한 방향으로 이끄는 고안된 지침
- 표준업무절차라고도 하며, 관리자나 직원들의 재량권에 영향을 미쳐 관리의 효과성을 증대시킴

2) 전략실행에서 정책의 역할

- 새로운 정책을 도입함으로써 조직내부 분위기에 변화를 가져옴
- 명확하고 구체적인 지침의 정책은 신속한 의사결정을 하게 하며, 관리자들의 의사결정에 일관성을 갖도록 함
- 조직전체를 통해 여러 행동과 활동들이 전략과 일관성을 가지도록 함
- 새로운 전략이나 변화에 대한 저항을 완화시킴
- 경영자나 관리자의 직접적인 개입없이 간접적 통제수단으로 작용함

26차시. 조직구조와 전략통제

I 조직구조의 설계

1. 조직구조와 전략의 실행

1) 기업환경, 전략, 조직구조

- 기업환경, 전략, 조직구조 사이에는 밀접한 일관성이 있어야 함
- 환경의 변화: 기업전략이나 사업전략에 영향을 미침
- 전략의 변화: 조직구조에 영향을 미침
- 조직구조의 변화: 전략과 환경에 영향을 미침
- 환경-전략-구조가 일직선상에 있지 않으면 기업의 성과에 타격을 받음
- 예) 좋은 전략을 가지고도 부적절한 조직구조 때문에 실행이 되지 않아 실패할 수도 있음

2) 조직구조의 개념

- 어떤 일을 해내기 위해서 필요한 활동과 사람들을 조직화(organizing)하는 것
- 전략의 실행을 원활하게 하고 원하는 성과에 도달하도록 돕는 경영상의 장치
- 조직구조의 선택은 조직이 업무를 수행하는 방식을 결정함

2. 조직구조의 유형

1) 단순조직

① 단순조직의 의미

- 가장 오래되고 일반화된 조직
- 작고 단일하며, 창업 관리자가 거의 모든 것을 결정함

② 단순조직의 특성

- 주로 작은 기업에서 제한된 자원을 사용하는 조직이므로 관리자는 유연하고 다양한 직무에 임할 수 있음
- 비공식적인 측면이 강하며, 직무의 전문화가 이루어지지 않음
- 리더의 관리 방식에 의존함
- 소규모 창업자형 기업에서 많이 볼 수 있으며, 조직구조는 비공식적임
- 과업의 조정은 직접감독에 의해 이루어지며, 경영자 개인에게 의사결정권한이 집중됨

③ 단순조직의 장점

- 유연함
- 신속하고 의사소통과 조정이 용이함
- 개인의 능력이나 창의성이 최대한 발휘될 수 있음

④ 단순조직의 단점

- 구성원들의 역할이나 책임을 명확히 하지 않으면 갈등이나 혼란, 이기적인 행동이 나타날 수 있음

- 구성원들의 동기부여나 만족이 힘들고 유능한 인력확보가 어려움
- 규칙이나 절차가 거의 없어 공식화의 정도가 낮음

2) 기능식 조직

- ① 기능식 조직의 의미와 특징
 - 직무의 유사성을 기능중심으로 집단화하고 기능분야의 전문가가 관리하는 조직 형태
 - 기능구조는 마케팅, 생산, 재무, R&D와 같이 제품 및 서비스를 생산하는데 필요한 투입이나 활동을 위해 조직화됨
 - 가장 기본적인 보편적인 조직형태
 - 경영자의 중요한 역할: 각 기능부서들의 활동을 조직 전체 관점에서 조정함
- ② 기능식 조직의 장점
 - 조직원들을 각각 기능별로 전문화시킴으로써 전문화의 이점을 가질 수 있음
 - 기업활동의 효율성이 증대되고 비용이 절감됨
 - 조직활동을 보다 효과적으로 통제할 수 있음
- ③ 기능식 조직의 단점
 - 전문영역 지향으로 인해 기업전체 입장에서 의사소통과 조정이 방해받을 수 있음
 - 기금적 영역이 서로 상충되어 최고경영자의 의사결정에 부담이 될 수 있음
 - 획일적인 성과표준을 확립하기 어려움
 - 환경변화에 신속하게 대응하기 어려움
 - 경영자의 양성이 어려움
 - 제품의 수가 증가할 경우 제품별로 기업성과에 기여한 정도를 측정하기 힘들다.

3) 지역별 조직

- ① 지역별 조직의 의미와 특징
 - 각 지역별 시장의 차이를 수용하기 위해 필요한 조직형태
- ② 지역별 조직의 장점
 - 현지 시장상황에 신속·탄력적으로 적응 가능함
 - 입지의 이점을 활용할 수 있고 경영자의 양성이 쉬움
- ③ 지역별 조직의 단점
 - 지역조직 운영을 위해 관리계층이 증대됨
 - 일관성 있게 회사의 통일된 이미지나 명성을 유지하기 어려움
 - 관리부문이 커지고 스텝 부문의 활동이 중복될 가능성이 높음

4) 사업부 조직

- ① 사업부 조직의 의미
 - 1920년대 초반 GM에서 개발됨
 - 제품, 프로젝트, 시장을 중심으로 조직화하는 구조
 - 각 사업부는 사업부별로 조직화된 기능적 전문가로 구성됨
- ② 사업부 조직의 특징
 - 조직의 상위에 각 사업부를 총괄하는 기업총괄부서가 있고 하위에 각 사업부가 있음
 - 각 사업부는 사업부서별 다른 고객, 공장, 운영방법을 가지고, 운영은 다른 사업부와

- 상대적으로 독립적으로 운영되며, 상품 및 서비스의 차이가 존재함
- 제품의 다양성과 규모의 증대로부터 야기되는 조정과 의사결정의 문제를 효과적으로 다룰 수 있음
- 각 사업부의 전략의사결정 권한이 사업부 관리자에게 위임됨
- 비관련 다각화를 추구하는 기업에 효과적으로 적용됨
- 기업의 다각화가 진전되어 제품의 수와 다양성이 증대되고 규모가 확대되면 사업부의 수가 수십개에 이를 수 있음

③ 사업부 조직의 장점

- 환경적 변화에 신속하게 대응할 수 있음
- 전략적·운영적 통제가 증가하며, 전략적 문제를 다루기 위한 기업수준관리를 허용함
- 해당 사업영역에 집중할 수 있음
- 기능부문간 조정이 용이함
- 사업부의 성과에 대한 평가가 쉬워 경영자가 기업활동을 통제하기 쉬움
- 기업의 활동이 사업지향적으로 이루어질 수 있도록 함
- 최고경영자가 회사 전체의 전략적 의사결정에만 시간과 노력을 집중할 수 있음
- 기능부문 간 자원공유와 관련된 문제를 최소화할 수 있음
- 제품 및 시장에 대한 집중력이 증가함

④ 사업부 조직의 단점

- 기능 상호간 경쟁심화로 조정이 어려움
- 인적, 업무적 투자의 중복으로 비용이 증가함
- 사업부서 간 여기능 경쟁으로 기업전체의 경영성과를 저해할 수 있음
- 고유한 기업이미지를 유지하기 어려움
- 단기성과에 치중함
- 사업부간 경쟁이 심화될 수 있음
- 규모의 경제성을 누릴 수 없음
- 사업부 관리자와 본사 스태프 간에 마찰과 갈등의 소지가 있음
- 자원활용에서 비효율성이 나타나며, 설비투자나 연구개발이 위축되어 장기적 경쟁력이 낮아질 수 있음

5) 매트릭스 조직

① 매트릭스 조직의 의미

- 복수의 책임을 갖는 의사결정의 조직구조
- 기능적 형태와 제품/시장 형태를 동시에 묶는 혼합된 조직
- 기능적 전문화와 제품/시장의 전문화를 동시에 결합시킨 형태
- 기업구조와 사업부구조의 장점을 택한 구조
- 매트릭스 구조에서는 기능적 형태와 제품형태를 조직의 동일수준에서 동시에 결합된 상태가 됨
- 관리체계는 프로젝트 관리와 기능부서의 관리로 이중적인 명령경로를 가지게 됨

② 매트릭스 조직의 장점

- 전문가 동료간 협동과 시너지를 통해 시장의 반응성을 증가시킴
- 자원의 효율적 이용이 가능함

- 유연성, 조정, 의사소통이 증가함
- 특정한 전략적 상황을 적용할 수 있음
- 탄력적인 인력활용이 가능하며, 종업원들의 기능과 능력을 최대한 활용하도록 함
- 종업원들이 다양한 프로젝트에 참여하여 학습기회고 증대되고 전문성이 향상될 수 있음
- 각 부문이 조직 전체적인 관점에서 균형된 시각을 가지고 업무에 수행할 수 있도록 하며, 이는 기업의 효과적 환경적응을 가능하게 함

③ 매트릭스 조직의 단점

- 모든 참여자와 합의로 인하여 의사결정이 느리고 복잡함
- 이중보고체제로 인하여 책임감의 소재가 명확하지 못함
- 작업관계가 복잡하고, 인적자원이 중복됨
- 부서의 팀워크 부족으로 참가자 사이에 불화의 우려가 있음
- 설계는 쉽지만 의도한 대로 실행하고 운영하는 것이 어려움
- 중간관리자층의 비대로 조직효율성이 저하될 수 있음

II 전략통제와 평가

1. 전략통제의 개념과 유형

1) 전략통제(strategic control)의 개념

- 기업이 외부환경에서의 상황과 경쟁우위를 위해 적정전략을 사용하고 있는가를 입증하기 위한 주관적 기준
- 관리자가 기업의 전략적 성과를 끊임없이 감시하고, 전략적 목적에 대한 진행을 평가하는 과정
- '기업이 해야 하는 것'과 '기업이 할 수 있는 것'과의 사이에 적합성을 시험하는 것과 관련됨
- 전략적 통제과정에서의 활동은 경영자의 종업원에 대한 동기부여, 목적달성에 방해되는 행동의 방지, 필요한 수정치의 제시도 포함됨

2) 전략통제의 유형

- 기능적 측면의 분류: 조직적 통제, 재무적 통제
- 시스템 측면의 분류: 행위통제, 투입통제, 산출통제

① 조직적 통제

- 전략실행의 길잡이가 되고, 실제 결과와 예상결과를 비교하기 위한 방법을 제시함
- 실제와 결과의 차이가 있을 때 취할 수 있는 올바른 방법을 제시함
- 적절하게 설계된 조직적 통제는 기업의 성과를 높이는 행위에 대하여 분명한 통찰력을 제공해 준다.

② 재무적 통제

- 비관련 다각화 전략을 수행하는 기업에 대하여 경영성과를 평가하는데 많이 사용됨
- 초기에 설정한 수량적 표준에 대하여 기업의 경영성과를 측정할 때 거의 객관적 기준을 사용하고 있음
- 예) 회계에 기초를 둔 측정치들(투자수익률, 자산수익률 등), 시장에 기초를 둔 측정치들(경제적 부가가치 등)
- 재무적 통제를 이행할 때 기업은 그들의 성과를 경쟁자 또는 산업 평균과 비교할 뿐만 아니라 이전결과에 대한 현재의 성과도 평가해야 함

2. 경영성과 측정

1) 전통적 재무측정

① 전통적 재무측정의 지표

- 재무적 성과를 측정하는 비율로서 수익성 비율에 해당됨
- 예) ROI(Return On Investment, 투자이익률), ROA(Return On Asset, 총자산이익률), EPS(Earnings Per Share, 주당순이익) 등

② 주주의 가치

- 예상되는 미래 자금을 현재가치로 청산했을 때 기업의 가치를 더한 것

- 예) EVA(Economic Value Added, 경제적 부가가치), MVA(Market Value Added, 시장부가가치) 등

2) 균형성과지표에 의한 측정

- BSC(Balanced Scorecard): 1996년 미국의 Kaplan과 Norton에 의해 개발된 전략실행의 성과측정 모델
- 종래의 전통적 성과측정방법인 재무성과지표들이 지나치게 재무적 성과만을 중시하여 경영환경에 효과적이지 못하다는 가정에서 연구됨
- BSC의 4가지 관점: 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점