

전략경영 키워드 정리

2019.04.20. 장은철

I. 전략경영의 기초 2

I -1. 전략혁신론 (Strategic Innovation Theory) ... 2

II. 외부환경분석/내부능력분석 2

II -1. PESTEL 분석 (Pestel Analysis) 2

II -2. CAGE 모델 (Cage Model) 2

II -3. 다이아몬드 모델 (Diamond Model) 2

II -4. 산업경쟁 종류 (Industrial Competition) 3

II -5. 5-포스 모델 (5-Forces Model) 3

II -6. 진입장벽 (Entry Barriers) 3

II -7. 전략집단 (Strategic Group) 3

II -8. 경쟁자 분석 (competitor analysis) 3

II -9. SWOT 분석 (Swot Analysis) 3

II -10. 3C 분석 (3C Analysis) 4

II -11. STP 4

II -12. 7S Model (7S Model) 4

II -13. 가치사슬 (Value Chain) 4

II -14. 전략적 적합성 모델 (Strategic Fit Model) 4

II -15. 전략적 의도 모델 (Strategic Intent Model) 4

II -16. 개방형 혁신 (Open Innovation) 4

III. 사업전략 수립 5

III -1. BCG 매트릭스 (Growth-Share Matrix) 5

III -2. 다각화 전략 (Diversification Strategy) 5

III -3. 인수 합병 (M&A) 5

III -4. 전략적 제휴 (Strategic Partnership) 5

III -5. 글로벌 전략 (Global Strategy) 6

III -6. 원가우위 전략 (Cost Leadership Strategy) 6

III -7. 본원적 경쟁전략 (Generic Competitive Strategy) 6

IV. 전략실행 및 평가 6

IV -1. 불확실성의 4단계 (Step 4 Of Uncertainty) 6

IV -2. 시나리오 계획법 (Scenario Planing) 6

IV -3. 스킨크 팀 (Skunk Team) 7

IV -4. 양손잡이 조직 (Ambidextrous Organization) ... 7

IV -5. 균형성과표 (Balanced Score Card (BSC)) .. 7

IV -6. 변화관리 8단계 모델 (8-Step Change Model) 8

V. 혁신적 비즈니스를 위한 전략경영 8

V -1. 지속성 기술 (Sustaining Technique) 8

V -2. 파괴적 혁신 (Destructive Innovation) 8

V -3. 신시장 파괴 (New-market Disruption) 8

V -4. 저가격 파괴 (Low-end Disruption) 9

V -5. 블루오션 (Blue Ocean) 9

V -6. 레드오션 (Red Ocean) 9

V -7. 가치 혁신 (Value Innovation) 9

V -8. ERRC 모델 (Errc Model) 9

V -9. 전략 캔버스 (Strategic Canvas) 9

V -10. 비즈니스 모델 캔버스 (Business Model Canvas) 9

I. 전략경영의 기초

I -1. 전략혁신론 (Strategic Innovation Theory)

주요 전략혁신론

- ① 블루오션 전략
 - 가치의 혁신 강조
 - 기존의 인스턴스 커피 시장에서 현재는 퀄리티 향상으로 변화.

- ② 파괴적 혁신
 - 기술의 혁신 강조
 - 기업 경쟁 구도로 변화
- ③ GAME-CHANGING STRATEGY
 - 비즈니스 모델 혁신
 - 사업 방식 자체 변화

II. 외부환경분석/내부능력분석

II -1. PESTEL 분석 (Pestel Analysis)

거시환경을 분석하기 위한 6가지 자료

- ① 정치적 요인 Political
 - 정치적 안정성, 규제 등
- ② 경제적 요인 Economic
 - 경기 전망, 인플레이션, 이자율, 환율 등
- ③ 사회문화적 요인 Sociocultural
 - 고객의 라이프스타일 분석, 인구통계학적 변화
- ④ 기술적 요인 Technology
 - 신기술, 기술 개량, 특허, 트렌드 동향 등
- ⑤ 환경적 요인 Environment
 - 환경 오염, 기후, 친환경 정책, 환경규제 등
- ⑥ 법적 요인 Legal
 - 소비자 관련법, 특허법, 세법 등

II -2. CAGE 모델 (Cage Model)

기본요소

- ① 문화적 차이 Cultural Distance
- ② 정책적 차이 Administrative Distance
- ③ 지리적 차이 Geographic Distance
- ④ 경제적 차이 Economic Distance

월마트 사례

- 영국이 거리가 멀지만 수익성이 높았던 이유
- 지리적으로는 멀지만, 문화적 유사점이 많았기 때문

관점에 따라 분석결과 차이

- 중국 진출에 대한 한국, 미국 분석결과가 상이
- 한국 : 지리적으로 가깝고 문화적 공통점
- 미국 : 큰 시장규모와 높은 소득 수준, 노동력 확보 용이

분석 프로세스

- ① 분석주체 선정
- ② 타국가와 상대 비교
- ③ CAGE 분석
- ④ 결과 참고

II -3. 다이아몬드 모델 (Diamond Model)

국가경쟁력에 관한 연구, 미국 국가경쟁력 증진 계획 프로젝트

- 마이클 포터 교수 : 경쟁력 높은 10개 산업 선정 및 연구

기본 요소

- ① 요소 조건 Factor Conditions
 - 산업발달에 필요한 각종 요소
 - 부존요소 : 가장 기본적인 요소, 인적 및 물적 자원
 - 창출요소 : 정부 및 민간 연구소, 사교육 기관 등,
 - 선택적 요소 열위 : 특정 요소의 열세가 도움이 됨
- ② 수요조건 Demand Conditions
 - 내수시장이 클 수 록 안정적 경영 유리

- 선행하는 구매자의 욕구 : PC방 확산으로 온라인 게임 산업 발달
- 까다로워지는 소비자 욕구 : 핸드폰은 무전기에서 다양한 기능이 탑재

③ 관련 및 지원 산업 Related & Supporting Industries

- 공급 산업의 경쟁력, 연관 산업의 경쟁력
- 이탈리아의 가죽 산업과 신발 산업의 상호작용
- 지역 클러스터 Regional Cluster 특정 지역에 관련 기업 집중
- 실리콘 벨리, 월스트리트, 디트로이트, 할리우드

④ 기업을 위한 여건 및 경쟁상황 Context for Firm Strategy & Rivalry

- Context : 기업이 활동하는 여건, 창업제도, 엔지니어 우대제도 등
- Rivalry : 국내시장 경쟁, 치열한 국내 경쟁으로 상향평준화

II -4. 산업경쟁 종류 (Industrial Competition)

산업구조-경쟁-기업성과 간 특징

- ① 독점적 경쟁 Monopolistic Competition
 - 다수의 경쟁업체, 상이한 제품들
 - 진입 및 철수 비용이 낮음
- ② 과점 Oligopoly
 - 낮은 경쟁업체, 비슷한 제품들
 - 진입 및 철수 비용이 높음
- ③ 독점 Monopoly
 - 경쟁업체 없음, 1종 제품
 - 진입 및 철수 비용이 높음

II -5. 5-포스 모델 (5-Forces Model)

산업구조분석을 위한 모델. 보통 경쟁자 기존 경쟁자만 연상함.

구성요소

- ① 기존경쟁자 Rivalry
- ② 공급자의 교섭력 Bargaining Power of Suppliers
- ③ 구매자의 교섭력 Bargaining Power of Buyers

- ④ 신규진출기업의 위협 Threat of New Entrants
- ⑤ 대체품의 위협 Threat of Substitute of Products

II -6. 진입장벽 (Entry Barriers)

진입장벽의 분석을 통해 신규진출기업의 위협정도 파악 가능

진입장벽 종류

- ① 규모의 경제 Scale Economic
 - 많이 만들수록 원가 절감, 수익성 향상 효과
 - 규모의 경쟁이 큰 경우 신규 진출이 어려움
- ② 네트워크 효과 Network Effects
 - 특정 산업이 고객을 많이 확보한 경우
 - 국내 대표 매신저 카카오톡
- ③ 교체비용 Switching costs
 - 구매한 제품을 다른 제품으로 교체하는 비용
 - 교체비용이 높을수록 잘 안 바꾼다는 의미
- ④ 소요자본
 - 산업에 들어오기 위한 자본
- ⑤ 규모와 무관한 기존기업의 우위
 - 독점적 기술, 강력한 브랜드를 소유한 경우
- ⑥ 유통경로에의 접근
- ⑦ 정부의 정책

II -7. 전략집단 (Strategic Group)

동일하거나 유사한 전략을 추구하는 기업군

승용차 산업의 전략집단 예시

- ① 고가격, 적은 제품 : 페라리, 람보르기니
- ② 중가격, 중간 제품 : 벤츠, BMW
- ③ 저가격, 많은 제품 : 도요타, 혼다

II -8. 경쟁자 분석 (competitor analysis)

경쟁자 분석 프로세스

- ① 자사의 전략 파악
- ② 분석할 경쟁자 선정
- ③ 경쟁자 분석
- ④ 자사와의 비교
- ⑤ 경쟁자 행동 예측
- ⑥ 전략적 시사점 정리

II -9. SWOT 분석 (Swot Analysis)

분석 내용 조합의 의미를 확인한다.

- ① **SO 강점 활용**
 - 경쟁우위를 극대화해 성과 창출
- ② **WT 약점 최소화**
 - 리스크 감소를 위한 고민 필요
- ③ **WO 약점 강점 전환**
 - 기회를 이용해 약점 보완
- ④ **ST 위협 최소화**
 - 강점의 극대화가 아닌 위협 최소화

II -10. 3C 분석 (3C Analysis)

전략적인 분석에서 사용하는 기본적인 Tool, 주로 다른 분석고과 함께 활용

구성요소

- ① **고객 Customer**
- ② **경쟁자 Competitor**
- ③ **자사 Company**

II -11. STP

어느 고객에게 사업할 것인지, 어떤 가치를 제공할지를 결정하는 것.

구성요소

- ① **시장세분화 Market Segmentation**
 - 고객을 세분화하여 그룹으로 나눔
- ② **목표시장 설정 Market Targeting**
 - 다양한 시장중 목표 시장을 설정
- ③ **시장 포지셔닝 Positioning**
 - 전략 포지셔닝, 마케팅 포지셔닝

II -12. 7S Model (7S Model)

전략 컨설팅, 조직 관련 프로젝트, 미국 상위 43개 기업 조사.

공유가치 Shared Value

- 조직이 옳다고 믿는 신념

hard한 요소

- ① **전략 Strategy**
- ② **구조 Structure**
- ③ **시스템 System**

Soft한 요소

- ① **스킬 Skill**

② **스텝 Staff**

③ **스타일 Style**

II -13. 가치사슬 (Value Chain)

나이키의 가치사슬 분석 예시

주 활동

- ① 조달물류 : 비용절감을 위한 아웃소싱
- ② 운영 : 비용절감을 위한 아웃소싱
- ③ 판매물류 : 국가별 유통업체와 제휴
- ④ 마케팅과 영업 : 막대한 광고비지출, 스포츠 마케팅

지원활동

- ① 기업하부구조 : 창의적인 사무실 기업 문화
- ② 인적자원관리 : 창의적인 디자인 동기부여
- ③ 기술개발 : 스포츠 분야 인체공학 전공 연구원
- ④ 구매 : 현재 조달자재 대량 구매

활동 시스템

- 자신만의 독특한 활동을 추가

가치사슬의 장점

- 기업의 실제 활동을 분명하게 표현
- 실무적으로는 가치사슬 활용이 도움이 됨

가치사슬의 단점

- 가이드가 없어 실제 분석에 어려움

II -14. 전략적 적합성 모델 (Strategic Fit Model)

특징 : 역량에 맞춰 살아라

- ① 보유한 자원에 맞춰 목표를 조정
- ② 지속가능한 경쟁우위에 안주
- ③ 제품별 사업부 대상으로 단순 자원 배분

II -15. 전략적 의도 모델 (Strategic Intent Model)

특징 : 역량을 키워라

- ① 자원을 활용하여 불가능한 목표 도전
- ② 경쟁사를 능가하는 새로운 경쟁우위 구축
- ③ 제품별 사업부뿐만이 아닌 핵심역량에 투자

II -16. 개방형 혁신 (Open Innovation)

핵심역량과 유사한 개념으로 다각도의 관점

- 기업의 R&D와 관련, 전통적인 폐쇄적인

혁신과 대조적

III. 사업전략 수립

III -1. BCG 매트릭스 (Growth-Share Matrix)

시장성장률과 상대적 시장점유율을 구분

Question마크에 투자하도록 권고

- ① Star
 - 당장 회사를 이끄는 역할
 - 높은 성장률, 높은 점유율
 - 매력적인 고시장, 경쟁력 높은 사업부
- ② Dog
 - 굳이 필요하지 않음
 - 조치가 필요한 사업부
 - 낮은 성장률, 낮은 점유율
 - 비매력적 저성장, 경쟁력 낮은 사업부
- ③ Question
 - 미래를 대비하는 역할
 - 높은 성장률, 낮은 시장률
 - 매력적인 시장, 경쟁력 낮은 사업부
 - 경쟁력 향상 시 Star, 시장 쇠퇴 시 Dog
- ④ Cow
 - 투자 지원 역할
 - 캐쉬를 창출하는 젖소, 저투자 고수익 시장
 - 낮은 성장률, 높은 점유율
 - 비매력적 시장, 경쟁력 높은 사업부

III -2. 다각화 전략 (Diversification Strategy)

다각화 :주력사업 외 새로운 사업 진출

- ① 단일사업 (Single Business)
 - 신사업 비중이 5% 이하 : 사실상 주력사업 1가지만 진행
- ② 주력사업 (Dominant Business)
 - 신사업 비중이 5~30% : 신사업 존재 인정

다각화의 유형

- ① 관련사업-집약형

- 신사업끼리 전부 연결됨
- ② 관련사업-확장형
 - 부분 연결 상태
 - ③ 비관련사업
 - 신사업간 연결 고리 없음

III -3. 인수 합병 (M&A)

정의

- ① 합병 (Merger)
 - 두 기업이 동등한 입장에서 결합
- ② 인수 (Acquisition)
 - 한 기업이 다른 기업을 매수

프로세스

- ① 전략 개발 및 후보기업 선정 (Target Screening)
- ② 가치평가 (Valuation)
- ③ 실사 (Due Diligence)
- ④ 협상 및 종료 (Negotiation & Closing)
- ⑤ 합병 후 통합 (Post-Merger Integration)

III -4. 전략적 제휴 (Strategic Partnership)

이익관계를 공유할 수 있는 파트너와 함께 사업 진행

복잡한 경영환경으로 관심을 두고 있는 전략

종류

- ① 계약협정(Contractual Agreements)
 - 지분을 소유하지 않음, 상대적으로 유연한 관계
 - 전통적 : 구매/판매, 프랜차이징, 라이선싱
 - 비전통적 : 공동 R&D, 공동제품개발, 표준설정
- ② 지분협정(Equity Arrangements)
 - 지분을 소유한 합작 관계 청산이 어려움, M&A가 포함되지 않음
 - 법인 비신설 : 지분투자, 지분교환

- 법인 신설 : 비자회사 성격의 JV
- 법인의 해체 : 인수합병

파트너 선정시 고려사항

- ① 양립성 (Compatibility)
 - 이해관계 및 사업이 상충되지 않음
- ② 몰입성 (Commiment)
 - 제휴의 경우 지분율로 몰입을 판단
- ③ 능력 (Capability)
 - 파트너간의 역량 보완을 중요

III -5. 글로벌 전략 (Global Strategy)

두 가지 관점

- ① 공통적인 특징을 활용해 전체 시장 공략
- ② 시장의 특성에 맞게 현지화

전략유형

- ① 글로벌 전략 (Global)
 - 코카콜라 : 맛과 디자인의 표준화
- ② 다국적 전략 (Multidomestic)
 - 전체 시장을 각각의 특징을 가진 시장의 집합으로 보는 관점
 - 나라마다 현지화된 서비스를 강조
- ③ 초국적 전략 (Transnational)
 - 국적을 초월한 전략, 가장 이상적인 전략

- 글로벌 및 다국적 전략을 모두 반영

III -6. 원가우위 전략 (Cost Leadership Strategy)

원가를 낮추어 경쟁사보다 저렴한 가격에 판매

- 저원가 : 원가와 무관하게 가격을 낮춤

III -7. 본원적 경쟁전략 (Generic Competitive Strategy)

유형 및 사례

- ① 원가우위 전략 (Cost Leadership)
 - SPA : 전형적인 원가우위 전략으로 가성비가 좋음
- ② 차별화 전략 (Differentiation)
 - Dyson : 고가이지만 특별한 가치 제공. 날개없는 선풍기
- ③ 원가 집중화 전략 (Cost Focus)
 - BIC : 저가이면서 틈새시장 공략. 볼펜, 일회용 라이터
- ④ 차별화 집중화 전략 (Differentiation Focus)
 - Rolex : 고가이면서 틈새시장 공략 : 스위스 명품시계

IV. 전략실행 및 평가

IV -1. 불확실성의 4단계 (Step 4 Of Uncertainty)

불확실성에 대한 견해

- ① 명확한 미래
 - 불확실성이 가장 낮음. 3년 후 시장 성장률
- ② 선택적 미래
 - 결과가 2~3가지 정도, 수치로 예측 불가
- ③ 범위의 미래
 - 결과 예상 불가, 수치 예측 불가
- ④ 예측불능의 미래
 - 전혀 알 수 없음. 사회구조가 바뀔 때.
 - 불확실성이 가장 높음

IV -2. 시나리오 계획법 (Scenario Planing)

경영에서의 시나리오

- 미래에 발생 가능한 환경변화를 설명한 기술서·보고서
- 작성 포인트 : 시나리오의 미래 모습이 각각 달라야 함

시나리오 계획법

- ① 석유기업 Shell 사례
 - 시나리오 플래닝 도입
 - 70년도 석유파동 예측
 - 80년도 석유 가격 폭락 예측

- 기획부서 : 사업계획 보고
- 시나리오부서 : 미래 시나리오 보고
- 미래 환경에 대한 가정 재검토

작성 프로세스

- ① 주요 환경동인 도출
 - 기업에 영향을 주는 환경 동인 도출
- ② 환경동인 분류
 - 불확실성 축으로 분류
: 예측 가능 / 예측 불가능
 - 영향력 축으로 분류
: 영향력이 높은 변수만 고려
 - 영향력이 높고 불확실성이 낮은 변수는 예측 가능
- ③ 시나리오 축 설정
 - 상관관계와 중요도를 고려
- ④ 시나리오 작성
 - 선정된 축을 바탕으로 작성

IV -3. 스킨크 팀 (Skunk Team)

정의

- 특수한 목적으로 위해 기존 조직에서 차출된 구성으로 한시적으로 운영
- TF (Task Force) 팀, Project 팀 이라고 함

기존 조직과의 차이

- ① 기존조직
 - 경직된 구조로 창의성이 낮음, 관료적 문제
- ② 스킨크 팀
 - 기존 조직 기대로 운영
 - 창의적 활동을 위해 별도의 팀 구성
 - 관료주의 극복

IV -4. 양손잡이 조직 (Ambidextrous Organization)

기존조직의 문제

- 창의적, 혁신적 문제 해결의 어려움
- 신사업, 역량, 전통, 문화 등과 맞지 않음

조직 구성

- ① 오른손 조직
 - 전통적 기존 사업 수행
- ② 왼손 조직
 - 신사업, 혁신사업 수행

특징

- 두 조직의 공통 통합비전, 각각의 목표 추구
- 스킨크 팀과 같은 임시 조직이 아닌 새로운 조직

IV -5. 균형성과표 (Balanced Score Card (BSC))

목적

- 기업의 성과평가를 위한 연구로 개발
- 실행 전략을 측정할 정확한 지표를 연구

균형성과표

- ① 재무관점
 - 투자수익률, 경제적 부가가치
 - 재무적으로 비전이나 전략이 성공한다면 어떤 지표로 봐야 하는가?
- ② 고객관점
 - 만족도, 유지율, 시장점유율
 - 고객 만족을 위해 어떤 비전이 필요한가?
- ③ 내부 프로세스 관점
 - 품질, 대응시간, 원가, 신제품 도입
 - 주주와 고객을 만족시키기 위해 어떤 프로세스가 필요한가?
- ④ 학습과 성장 관점
 - 종업원의 만족, 정보시스템 이용도
 - 비전 달성을 위해 어떤 학습을 해야 하는가?

측정지표

- ① 재무·비재무
 - 재무와 비재무지표간의 균형
- 비재무지표 : 고객, 학습과 성장, 내부 프로세스
- ② 외부·내부시각
 - 성과의 내·외부 균형 강조
- 외부 : 고객, 재무
- 내부 : 학습과 성장, 내부 프로세스
- ③ 장기·단기
 - 장기지표, 단기지표 고려
: 비교적 장기 : 학습과 성장
: 비교적 단기재무
- ④ 후행·선행
 - 후행지표와 선행지표 고려
- 후행지표 : 재무, 학습과 성장, 내부 프로세스
- 선행지표 : 고객

IV -6. 변화관리 8단계 모델 (8-Step Change Model)

내용

- 변화관리에 대한 가장 체계적이고 종합적으로 정리된 모델
- 반복성 변화 증후군(불안감, 냉소주의 유발)를 대비

8단계

① 위기에 대한 공감대 형성

- 정말 좋은 변화관리는 위기가 아닐 때 지각하는 것
- 위기 조성 방법
 - 회사의 현실을 직시
 - 원하는 비전에 대한 논의

② 변화의 핵심 세력 및 지도부 구성

- 변화의 지도부를 구성
 - : 힘이 있는 사람, 전문성, 진정성, 리더십

③ 변화 비전 및 전략의 명확화

- 비전은 모든 구성원이 원하는 미래, 단기 예상되는 미래가 아님

④ 변화 비전 및 전략의 공감대 형성

- 동감할 수 있는 비전으로 성공 가능성을 높임

⑤ 장벽제거와 권한 부여(임파워먼트)

- 변화의 조직적, 감정적 장애물을 제거
- 위험감수·창의적 문제해결을 위한 권한 부여

⑥ 단기 가시적 성과 창출

- 의도적 단기성공체험의 목적
 - 주도자 격려, 비전과 전략의 피드백, 냉소주의자 무력화
 - 방관자를 지지자로, 수동적 태도를 적극적 태도로 변화

⑦ 변화 추진의 가속화

- 지속적인 변화를 창조하도록 격려
- 더 많은 혁신적인 프로젝트와 도움

⑧ 새로운 제도의 정착

- 고위경영자의 리더십 : 공통 목표를 갖고 위기위식을 높게 유지
- 장애요인 제거
- 반대론자, 냉소주의자 변화 종결 주장 배척

구성

- 변화 분위기 및 기반 조성 : 1,2단계
- 변화방법 및 내용 설정 : 3,4단계
- 단기과제 성과 가시화 : 5,6 단계
- 변화정착 및 제도화 : 7,8단계

V. 혁신적 비즈니스를 위한 전략경영

V -1. 지속성 기술 (Sustaining Technique)

내용

- 이미 가치가 있다고 생각하는 특성만을 개선시킨 기술 혁신
- 기존 패러다임 안에서 다양한 시도
- 기술 집약적

V -2. 파괴적 혁신 (Destructive Innovation)

내용

- 기존 패러다임을 벗어난 다른 패러다임에서의 기술 혁신
- 지속적 기술과 대비되는 개념
- 다양한 산업 접목

사례

- 형광등 : 기존 패러다임인 백열등과 원리가 완전히 다름
- 씨게이트 : 새로운 제품의 성능을 등한시하여 선도기업의 위치 상실

V -3. 신시장 파괴 (New-market Disruption)

내용

- 중저가시장에서 통용, 과잉충족 고객 목표
- 가격에 민감한 아래쪽 고객부터 공략

사례

- 철강산업의 고로방식에서 전기로 방식으로 변화

V -4. 저가격 파괴 (Low-end Disruption)

내용

- 비소비(Non-Consumption, 기술이나 시간적 문제로 소비를 못함) 문제를 해결
- 새로운 시장 개척

사례

- 소니의 트랜지스터 라디오 사례

V -5. 블루오션 (Blue Ocean)

내용

- 경쟁이 없는 새로운 시장을 창조
- 경쟁 자체를 무의미하게 만드는 것
- 비교객을 유도, 가치혁신 중시
- 원가우위, 차별화를 동시에 추구

핵심개념

- 비교객 : 우리의 고객이 아님
- 가치혁신 : 고객에게 제공하는 가치를 획기적으로 바꿈

V -6. 레드오션 (Red Ocean)

내용

- 전통적인 기존시장에서의 경쟁 전략
- 경쟁에서 이기는 것이 목적
- 기존 고객을 세분화, 가치와 원가 관계 중시
- 원가우위, 차별화중 택1

V -7. 가치 혁신 (Value Innovation)

원리

- 가치혁신 : 원가절감과 품질차별화를 동시추구

내용

- 새로운 시장 창출, 비교객 흡수, 가치의 획기적인 변화
- 고객에게 제공하는 가치에 대한 판단
- 제공가치 = 지불가격

V -8. ERRC 모델 (Errc Model)

구성요소

- ① 원가절감 : 가치제거(Eliminate), 가치감소(Reduce)

② 차별화 달성 : 가치추구(Create), 가치증가(Raise)

태양의 서커스의 차별화 사례

- 제거
 - 동물쇼 제거 : 관객의 동물에 대한 흥미 감소
 - 복합쇼 제거 : 무대를 나누지 않고 하나로 통합
- 감소
 - 스텔과 위험 감소 : 공연자의 안전
 - 재미와 유머 감소 : 광대의 역할을 획일화하지 않음
- 증가
 - 고정 공연장 사용 : 순회공연의 한계, 무대에 대한 투자 가능
- 추가
 - 예술적 음악과 춤 : 아크로바틱 공연
 - 고급스런 서커스 : 연극 오페라

V -9. 전략 캔버스 (Strategic Canvas)

내용

- 가치를 제구성한 핵심을 그림으로 보여줌
- ERRC 모델에 비해 한눈에 들어옴
- 고객에게 제공하는 가치를 바꾸는 것이 목적이므로 고객의 입장에서 작성 필요

호텔 산업 사례

① 가치요소 추출

- 가치요소의 나열
- 가격, 식장, 장식, 객실 크기 등

② 경쟁자 선택

- 보통 하나의 경쟁자를 선택

③ 제공수준 평가

- 자료의 정밀도가 아닌 차이를 확인

④ ERRC모델 적용

- 이용객 조사 결과
: 비용 절감에 대한 니즈, 좋은 서비스를 원치 않음
- 식당 제거, 장식 감소, 침대 위생 증가

V -10. 비즈니스 모델 캔버스 (Business Model Canvas)

내용

- 2010년 오스왈드 공저의 저서에서 소개
- 경영자가 잘 활용할 수 있는 틀 제시

구성요소

① 가치의 개발

- 기업의 원하는 가치를 위해 파트너가 필요

- 핵심 파트너십, 핵심활동, 핵심자원
 - 핵심자원 : 확실히 정할 수 있는 것, 설비, 브랜드 등
 - 핵심활동 : 프로세스에 관한 것, 생산 활동, 마케팅 등

② 가치의 전달

- 시장을 세분화하여 목표 고객을 파악
- 고객관계, 채널, 고객 세그먼트
 - 고객관계 : 무형적 연결고리, 광고 등
 - 채널 : 물리적 연결고리, 편의점, 백화점 등

③ 고객가치

- 비즈니스 존립 기반
- 가치제안

④ 가치의 평가

- 비즈니스에 필요한 비용과 수익
- 비용구조, 수익원천